



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

التكوين وتأثيره على الحراك المهني في المؤسسة
دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

أ. شريفي محمد رضا

من تقديم وإعداد الطالبين:

- تامي فؤاد

- شباح علي

تاريخ المناقشة: 2025/06/23

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن مهرة ليندة لطيفة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا
شريفي محمد رضا	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا
خوجة فاطمة	أستاذة محاضرة - ب-	مناقشا

السنة الجامعية 2024 - 2025

إهداء

بعد مسيرة دراسية مليئة بالتعب والتحديات، أحمد الله على توفيقه وفضله الذي أوصلني إلى لحظة التخرج. لم يكن الطريق سهلاً، لكن بالإصرار تحقق الهدف. أهدى هذا النجاح لنفسي أولاً، ثم لعائلي التي كانت سندي ودعمني طوال الطريق. الحمد لله شكراً وحباً وامتناناً على ما مضى وما تحقق.

تامى فؤاد

إهداء

لا يطيب الليل إلا بشكر الله، ولا يصفو النهار إلا بطاعته، ولا
تطيب الحياة إلا بذكره، ولا الآخرة إلا بعفوه ورضاه.
أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى عائلتي الغالية،
السند الحقيقي والداعم في كل خطواتي، جزاكم الله عني خير
الجزاء.

كما أهدي هذا العمل إلى كل أحبتي، عرفاناً وتقديرًا ووفاءً لكل
من وقف إلى جانبي.

شباح علي

شكر وتقدير

امثالاً لقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم" ، نتوجه أولاً بالشكر لله عز وجل على توفيقه في إنجاز هذه المذكرة.
كما نعبر عن امتناننا العميق للأستاذ المشرف "شرفي محمد رضا" على دعمه وتوجيهاته القيمة.
نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء ويزيده علمًا ورفعة.
ولا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على وقتهم ومساهماتهم في تقييم هذا العمل.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وتقدير
	المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أب-ج-د-ه-و-ز-ح-ط- ي-ك-ل	مقدمة
الفصل 1: مدخل عام للتكوين	
1	تمهيد
1	المبحث 1: ماهية التكوين
1	المطلب 1: مفهوم التكوين
7	المطلب 2: مبادئ التكوين، برامجه
10	المبحث 2: أهمية التكوين في تطوير الأداء
10	المطلب 1: علاقة التكوين بتحسين الأداء
11	المطلب 2: مخططات التكوين ومعوقاته
15	خلاصة الفصل
الفصل 2: الحراك المهني في المؤسسة	
17	تمهيد
17	المبحث 1: المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني
17	المطلب 1: المفاهيم الأساسية للحراك المهني
20	المطلب 2: أنواع واشكال الحراك المهني
23	المبحث 2: اهداف الحراك المهني ونظرياته التنظيمية
23	المطلب 1: اهداف الحراك المهني
24	المطلب 2: الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم
28	خلاصة الفصل
الفصل 3: تأثير التكوين على الحراك المهني في المؤسسة	
29	تمهيد
29	المبحث 1: التكوين المستمر وفعاليته في تعزيز الحراك المهني
29	المطلب 1: تأثير برامج التكوين على فرص الترقية المهنية
31	المطلب 2: العلاقة بين التكوين والحراك المهني في المؤسسة

رقم الصفحة	المحتوى
33	المبحث 2: الفجوة بين التكوين والحراك المهني
33	المطلب 1: تحديات التكوين وأثرها على الحراك المهني
35	المطلب 2: فجوة التكوين ومتطلبات الحراك المهني
37	خلاصة الفصل
الفصل الميداني: دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت	
38	تمهيد
38	المبحث 1: مجالات الدراسة وكيفية اختيار العينة
38	المطلب 1: لمحة عامة على مجال الدراسة الميدانية
41	المطلب 2: المنهج المتبع وأداة الدراسة
42	المبحث 2: تحليل بيانات الدراسة
42	المطلب 1: تحليل نتائج الاستبيان
65	المطلب 2: مجمل النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان حول التكوين والحراك المهني بمديرية الثقافة والفنون
68	خلاصة الفصل
69	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
	ملخص

قائمة الجداول

رقم الصفحة	التسمية	الرقم
13	يبيّن دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف	01
13	التكوين الاولي اثناء فترة التربص	02
13	دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية الى رتبة اعلى	03
41	يوضح توزيع الاستمارة	04
42	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
43	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
44	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير التعليمي	07
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	08
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	09
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
49	طبيعة منصب الموظف ومدى تطلبه لتكوين مستمر	11
50	ملائمة محتوى البرامج التكوينية لمستوى الموظف	12
50	أنواع التكوين التي تم تلقيها	13
51	اعتماد المؤسسة على أحدث البرامج التكوينية	14
52	تنوع برامج التكوين المقدمة	15
53	أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة	16
54	اعتماد المؤسسة على برامج التكوين	17
55	إلزامية ومبادرة التكوين	18
57	الأسس المعتمدة للترقية	19
58	توفر طرق الترقية على أساس التكوين	20
59	توفر طرق الترقية بالكفاءة	21
60	مساهمة التكوين في الترقية لرتبة أعلى	22
61	الامتيازات المقدمة إثر الترقية	23
62	الانتقال بين المصالح الإدارية في المؤسسة	24
63	المهارات والخبرات اللازمة للانتقال بين المصالح	25
64	تنصيب الموظفين حسب التخصص	26

قائمة الأشكال

الرقم	التسمية	رقم الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	42
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	43
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير التعليمي	44
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	45
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	47
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	48
07	طبيعة منصب الموظف ومدى تطلبه لتكوين مستمر	49
08	ملائمة محتوى البرامج التكوينية لمستوى الموظف	50
09	أنواع التكوين التي تم تلقيها	51
10	اعتماد المؤسسة على أحدث البرامج التكوينية	52
11	تنوع برامج التكوين المقدمة	53
12	أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة	54
13	اعتماد المؤسسة على برامج التكوين	55
14	إلزامية ومبادرة التكوين	56
15	الأسس المعتمدة للترقية	57
16	توفر طرق الترقية على أساس التكوين	58
17	توفر طرق الترقية بالكفاءة	59
18	مساهمة التكوين في الترقية لرتبة أعلى	60
19	الامتيازات المقدمة إثر الترقية	61
20	الانتقال بين المصالح الإدارية في المؤسسة	62
21	المهارات والخبرات اللازمة للانتقال بين المصالح	63
22	تنصيب الموظفين حسب التخصص	64



مقدمة

مقدمة:

يُعدّ التكوين أحد أهم الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل رفع كفاءة مواردها البشرية وتحسين أدائها العام، وذلك في ظلّ التحولات السريعة التي تشهدها بيئة العمل على المستويين التكنولوجي والتنظيمي. ولم يعدّ التكوين نشاطاً ثانوياً أو مكملاً، بل أصبح عنصراً استراتيجياً ومكاملاً داخل المؤسسة، يهدف إلى تعزيز القدرات المعرفية والمهارية للموظفين، بما يسمح لهم بمواكبة متطلبات الوظيفة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يُعتبر الحراك المهني مؤشراً مهماً على فعالية السياسات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لطموحات العاملين وتقدير كفاءاتهم من خلال الترقّيات أو التنقلات أو إعادة التوزيع. ويشكل الحراك المهني بذلك حلقة وصل بين الأداء الفردي من جهة، والتطور المهني والمؤسسي من جهة أخرى، ما يجعله عنصراً محورياً في تسيير الموارد البشرية.

وترتبط العلاقة بين التكوين والحراك المهني ارتباطاً وثيقاً، إذ يُفترض أن يؤدي الاستثمار في التكوين إلى تمكين الموظفين من فرص الترقية المهنية وتوسيع آفاقهم داخل المؤسسة. إلا أن الواقع في العديد من المؤسسات، لا سيما في الجزائر، يكشف عن وجود فجوة بين ما يُقدم من برامج تكوين وما يتحقق فعلياً على مستوى الحراك المهني. حيث تُلاحظ حالات عديدة من غياب الانعكاس المباشر للتكوين على المسار المهني للموظف، إما بسبب عدم ملاءمة محتوى التكوين لاحتياجات الوظيفة، أو نتيجة غياب استراتيجيات واضحة لربط التكوين بمسارات الترقية.

وقد عرف الحراك المهني في الجزائر تطوراً تدريجياً، خاصة مع بداية إصلاحات الإدارة العمومية التي سعت إلى ترسيخ مبادئ الكفاءة والجدارة والشفافية في التوظيف والترقية. كما شجعت هذه الإصلاحات على اعتماد التكوين المستمر كآلية لتأهيل الموظفين وتسهيل تنقلاتهم المهنية. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من غياب التنسيق بين برامج التكوين واحتياجات الموارد البشرية، إلى جانب ضعف آليات التقييم والمتابعة، ما يُضعف من جدوى هذه البرامج في دعم الحراك المهني.

وانطلاقاً من هذا الواقع، تأتي هذه المذكرة لتسلط الضوء على "التكوين وتأثيره على الحراك المهني في المؤسسة"، من خلال دراسة العلاقة بين تطوير الكفاءات المهنية للموارد البشرية وفرص الترقية والتنقل داخل المؤسسات. كما تهدف إلى تحليل أسباب الفجوة بين التكوين والحراك، واقتراح حلول عملية لضمان فاعلية التكوين كأداة لترقية المسار المهني وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

يوجد سببين لاختيارنا هذا الموضوع ألا وهو التكوين وتأثيره على الحراك المهني في المؤسسة سبب موضوعي وسبب ذاتي:

الأسباب الموضوعية:

السبب الذي جعلنا نختار موضوع "دور التكوين في الحراك المهني"، هو أن الحراك المهني أصبح من متطلبات الفرد الجزائري، حيث يسعى كل واحد إلى الوصول والانتقال إلى وضعية أفضل من التي هو عليها، سعياً لتحقيق مكانة اجتماعية معينة تُعدّ بالنسبة له رأسماً اجتماعياً قد يُميزه عن الآخرين.

مقدمة

كما أن لهذا الموضوع علاقة مباشرة بتخصصنا، حيث جاء اختياره نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والخبرات الشخصية، إضافة إلى كونه يدخل ضمن مجال الاختصاص العلمي. لذلك، جاء اهتمامنا بدراسة هذا الموضوع من الزاوية السوسولوجية، لفهم أبعاده وآثاره على الفرد والمجتمع.

الأسباب الذاتية:

أثار انتباهنا هذا الموضوع، ودفعنا الفضول المعرفي إلى التعمق في تفاصيله، خاصة بصفتنا موظفين في مؤسسة وإدارة عمومية. كما أن توفر المراجع التي تناولت هذا الموضوع، إلى جانب الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين وأثره على الحراك المهني داخل المؤسسة، زاد من رغبتنا في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسات والإدارات العمومية.

أهمية الدراسة:

تتجسد الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الدور الذي يؤديه التكوين والحراك المهني في تحسين أداء العمال داخل المؤسسات. وتكمن هذه الأهمية في التركيز على التكوين كأداة فعّالة في تطوير الكفاءات، وتأثيره المباشر في الحراك المهني، وكل ما يتعلق برفع مستويات أداء العاملين. كما تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية الحراك الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مع السعي إلى البحث في سبل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتنقلها بين المؤسسات، بما يخدم أهداف التنمية المؤسسية والارتقاء بالعنصر البشري.

أهداف الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على إحدى الوظائف الأساسية من وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهي وظيفة التكوين بوجه عام، وتأثيرها على الحراك المهني للموظف بوجه خاص، مع التركيز على كيفية تسيير هذه الوظيفة داخل المؤسسات. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن مدى مساهمة وظيفة التكوين بفعالية في:

✓ تحقيق أهداف المؤسسة،

✓ معرفة وجود تكوين داخل المؤسسة،

✓ معرفة وجود حراك مهني داخل المؤسسة،

تهدف دراستنا إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين في المؤسسة وبين الحراك المهني من جهة وأداء العامل من جهة أخرى.

إشكالية الدراسة:

يُعد التكوين أداة أساسية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وكفاءة المؤسسة. كما يُشكل الحراك المهني وسيلة لتحفيز الأفراد وتحقيق أهداف التنظيم، إذ يُعد مقياساً لنمو الموظفين وتميزهم داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار التكوين عاملاً رئيسياً في دعم الحراك المهني من خلال تعزيز فرص الترقية والتنقل، مما يساهم في التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات الأفراد.

وانطلاقاً من النظرية البنائية الوظيفية التي تفسر الظواهر الاجتماعية من خلال أدوارها ووظائفها داخل النسق العام، فإن كلا من التكوين والحراك المهني يُنظر إليهما كوظيفتين مترابطتين تساهمان في استقرار وتكامل المؤسسة. فالتكوين يؤدي دوراً في إعداد الأفراد وتأهيلهم، بينما يمثل الحراك المهني انعكاساً لمدى فاعلية هذا التأهيل داخل البنية التنظيمية.

في ضوء هذا سننطلق في دراستنا هذه من:

مقدمة

اشكال عام مفاده: ما مدى تأثير التكوين على الحراك المهني داخل المؤسسة المتمثلة في مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت؟

هذا الاشكال العام تبلور على الإشكاليات الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع المجال التكويني داخل المؤسسة؟
- 2- هل تساعد الدورات والبرامج التكوينية في احداث الحراك المهني داخل المؤسسة؟
- 3- ماهي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لإحداث حراك مهني للموظف؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين التكوين والحراك المهني داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

كانت الفرضية الرئيسية في دراستنا على النحو التالي:

للتكوين تأثير بالغ الأهمية في الحراك المهني داخل المؤسسة المتمثلة في مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

من ضوء هذا كانت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- 1- مجال التكوين في المؤسسة متنوع ومتعدد الأوجه يتكون من العديد من الدورات والبرامج المختلفة (الخارجية الداخلية).
- 2- تساعد الدورات والبرامج التكوينية في احداث الحراك المهني.
- 3- تستخدم المؤسسة عدة أساليب للحراك الداخلي خلال المسار المهني للموظف.
- 4 تعتبر العلاقة بين التكوين والحراك المهني علاقة سببية حيث يعتبر التكوين سبب رئيسي للحراك المهني.

المقاربة النظرية:

النظرية جهد علمي لتفسير الظواهر الاجتماعية وضرورية لتوجيه البحث السوسولوجي فهي توفر الدراسة التناسق والانسجام وتساعدنا على وضع الفرضيات وتفسير النتائج فهي مفتاح البحث ويظهر أثرها من العنوان الى النتائج فتعد بمثابة الشريان لأي علم من خلال ارتكازه عليها.

وفي دراسة موضوع مذكرتنا هذه التكوين وتأثيره على الحراك المهني داخل المؤسسة ارتكزنا على النظرية البنائية الوظيفية كمدخل سوسولوجي للموضوع:

ينسب هذا الاتجاه في صورته المعاصرة الى اعمال روبرت ميرتون وهو يسلم عموما بانه لكي نستطيع تفسير وجود ظاهرة اجتماعية معينة علينا ان نبحث عن وظيفتها أي النتائج المترتبة عليها بالنسبة للنسق الاجتماعي الذي تمثل جزءا منه،

ويقول ميرتون ان محور اهتمام البنائية الوظيفية هو تفسير البيانات عن طريق الكشف عن نتائجها بالنسبة للبناءات الكبرى التي تضمنها كما ذهب دافيزالى ان التحليل الوظيفي هو تاويل الظواهر في ضوء الصلات المتبادلة بينها من جهة وبينها وبين المجتمعات الكلية من جهة أخرى.

ومعنى اراء دافيز وميرتون انهما يؤكدان اعتماد الكل على اجزائه مثلما تعتمد الأجزاء على الكل أيضا تعتبر هذه التيارات الفكرية السائدة في علم الاجتماع المعاصر منذ 40 القرن العشرين وقد حظيت بتسميات عديدة منها الوظيفية البنائية الوظيفية وتعرف أكثر بالبنائية الوظيفية.¹

دراسة من اعداد الباحثة زوزوني جهيدة سنة 2010 بعنوان: " واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية " فرتيال " بداية من سنة 1997 أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والعمل والتنظيم بجامعة عنابة حيث جاءت الإشكالية العامة: على النحو التالي: (ماهي علاقة الإصلاحات في مؤسسة فرتيال بداية من سنة 1997 بواقع الحراك العمالي؟

تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل سامت الإصلاحات في احداث تعديلات على الهيكل التنظيمي والبشري داخل المؤسسة؟
 - ✓ ماهي الميكانيزمات والمؤشرات المتحركة في الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية؟
 - ✓ ماهي ثقافة تنمية المسار المهني للفئات السوسيو مهنية؟
 - ✓ هل أحدثت الإصلاحات تغيرات في الحياة الاجتماعية للفئات السوسيو مهنية؟
- وقد قامت الباحثة بصياغة الفرضية العامة مفادها:
- ✓ توجد علاقة الإصلاحات في مؤسسة " فرتيال" بداية من سنة 1997 بواقع الحراك العمالي.

هدفت الباحثة لمعرفة واقع الحراك العمالي بعدما أحدثته الإصلاحات الاقتصادية بالمؤسسة العمومية " فرتيال" بداية من سنة 1997 بدراسة وضعية استطلاعية عن طريق جمع البيانات باستخدام المقابلة والاستمارة الملاحظة وتوصلت الى النتائج التالية:

- تميز المسار التاريخي للحراك العمالي بالحراك القطاعي بعد الثورة الصناعية وتغيرت بنية الطبقة العمالية وتم الانتقال من العمل اليدوي الى العمل الفكري ليعرف بعد الإصلاحات الأخيرة والتوجه نحو توظيف عمال متعددي المهام.
- ارتباط الحراك العمودي والافقي بالتعديلات التنظيمية خاصة إعادة الهيكل التنظيمي.
- يتحكم في استراتيجية الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية مجموعة من المؤثرات الميكانيزمات في مقدمتها نظام المناصب.
- لم تتغير ابعاد التكوين بسبب تطور التكنولوجيا واستحداث مناصب جديدة بل توقف مشروع وبرنامج التكوين لمدة 09 سنوات.
- ساهمت الإصلاحات في تعديل البنية السوسيو مهنية.
- اضمحلال فئة المنفذين وتوسيع الأطارات المتوسطة واطارات التحكم.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لان المجتمع غير متجانس ولا نقصد به الجنس فقط في الدراسة وانما كان اهتمام الباحثة حول تباين الفئات السوسيو مهنية لان تصنيف كل فئة يختلف عن الفئة الأخرى سواء في السلم المهني او المكانة السوسيو مهنية او المستوى التعليمي والمهني حيث شملت العينة على 310 عامل وتوزعت على مختلف المديرية وشملت كل الفئات السوسيو مهنية.

هدفت الباحثة لمعرفة واقع الحراك العمالي بعدما أحدثته الإصلاحات الاقتصادية بالمؤسسة العمومية " فرتيال" بداية من سنة 1977 بدراسة وصفية استطلاعية عن طريق جمع البيانات باستخدام المقابلة والاستمارة والملاحظة وتوصلت الى النتائج التالية:

مقدمة

- ✓ تميز المسار التاريخي للحراك العمالي بالحراك القطاعي بعد الثورة الصناعية وتغير بنية الطبقة العمالية ثم الانتقال من العمل اليدوي الى العمل الفكري ليعرف بعد الإصلاحات الأخيرة والتوجه نحو توظيف عمال متعددي المهام.
- ✓ ارتباط الحراك العمودي والافقي بالتعديلات التنظيمية خاصة إعادة الهيكلة التنظيمية.
- ✓ يتحكم في استراتيجية الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية مجموعة من المؤشرات والميكانيزمات في مقدمتها نظام المناصب.
- ✓ لم تتغير ابعاد التكوين بسبب تطور التكنولوجيا واستحداث مناصب جديدة بل توقف مشروع وبرنامج التكوين لمدة 09 سنوات.
- ✓ ساهمت الإصلاحات في تعديل البنية السوسيو مهنية، اضمحلال فئة المنفذين وتوسيع الإطارات المتوسطة واطارات التحكم.

الدراسة الثانية:

دراسة من اعداد الباحثة أم الماحي عبد النور بعنوان : الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وهران وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والعمل والتنظيم سنة 2015 وكانت إشكالية الدراسة تتمحور حول : هل مكنت سياسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من احداث حراك مهني صاعد وهل سمحت المنظومة التربوية من تساوي الحظوظ لأبناء الطبقات المختلفة ما يفرز حراكا مهنيا واجتماعيا صاعدين لعمال المؤسسة الوطنية وقد وضعت الباحثة فرضيات للدراسة وتتمثل في :

تتأثر شدة الحراك المهني الداخلي والخارجي بالمؤسسة ونظامها وسياسة تسيير الموارد البشرية المتبعة من ناحية وبمدى انفتاح سوق العمل من ناحية أخرى والهدف من الدراسة هو معرفة ورصد تأثير تطور التعليم ومجانيته في الجزائر على العمال وتحديد مدى التحسن الذي مست مستواهم التعليمي ومدى انعكاسه على حراكهم الاجتماعي والمهني وكذلك ابراز العوامل المساعدة على الحراك المهني الداخلي والخارجي كما تناولت الباحثة في الدراسة الميدانية التحليلات الكمية والكيفية التي استندت اليها في تحليل مؤشرات الفرضيات وتبين ان نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا حيث ان هذه الفرضيات تمحورت حول تطور التعليم في الجزائر وتأثيره على حراك العمال اجتماعيا ومهنيا ما بين الأجيال دور المؤسسة وتنظيمها بالإضافة الى طموحات العامل في الحراك المهني الداخلي والخارجي.

لقد ركزت الباحثة في تحديد عينة الدراسة على جمع البيانات من مختلف الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة الجهوية للنقل بالسكة الحديدية والتي تتكون من 03 فئات اجتماعية مهنية (إطارات، أعوان التحكم، المنفذون) كما حددت عدد العينة ب 102 عامل مشتملين كل الفئات الاجتماعية المهنية الموجودة في المؤسسة وذلك لصعوبة ونقص الإمكانيات لإجراء الدراسة مع جميع العمال.

لقد تم تحديد نسبة كل فئة مهنية كالآتي:

- الإطارات: العدد الإجمالي 12؛
- أعوان التحكم: العدد الإجمالي 54؛
- المنفذون العدد الإجمالي 36.

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- أن غالبية العمال والبالغ عددهم 55 عاملا أي ما يعادل 53,92% من العمال عرفوا حراكا اجتماعيا.
- أن غالبية أبناء العمال والبالغ عددهم 11 أي ما يعادل 58,89 % أبناء العمال عرفوا حراكا اجتماعيا مقارنة بأبائهم.

مقدمة

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يتركز أكثر من نصف العمال في فئة عون التحكم.
- أكبر فئة حصلت على الحراك المهني الداخلي هي فئة أعوان التحكم بحيث أن 29,46% منهم كان منفذ.
- أما الإطارات 05,88% منهم كان دون تحكم.
- يغلب على المؤسسة الوطنية بالسكك الحديدية الثبات المهني بحيث أن 64,70% من العمال لم يتحصلوا على حراك مهني.
- تتم الترقية والحراك المهني الداخلي في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على أساس الاقدمية في المنصب.
- تركز المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على تكوين عمالها عند الالتحاق بها.
- أن غالبية العمال الذين مارسوا نشاطات مهنية قبل الالتحاق بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية عرفوا ثبات مهني خارجي حيث ان 84,62% منهم كانوا يمارسون نشاطا مهنيا من نفس الفئة المهنية لمؤسستهم الحالية.

الدراسة الثالثة:

دراسة من اعداد الباحثة بلعربي غنية سنة 2017 بعنوان التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب دراسة ميدانية لعينة من العمال الأجانب في قطاع المحروقات مؤسسات وطنية واجنبية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والديمغرافيا بجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله فجاءت الإشكالية العامة:

ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في احداث الحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب بالمؤسسة قياسا الى العقلانية النسبية ادا ما حدث تعارض بين الأهداف ويتفرغ عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل ان طبيعة العقد ومدته هما المحددان للترقية المهنية؟
- ✓ هل يؤثر التغير او التجديد التكنولوجي للمؤسسة على استقرار العامل الأجنبي بداخلها؟
- ✓ هل التعديلات الهيكلية في المؤسسة تفتح مجالا للصعود في السلم المهني والاجتماعي للعمال الأجانب؟

وقد قامت الباحثة بصياغة الفرضية العامة مفادها:

يعتبر التغيير التنظيمي من العوامل المساهمة في انخفاض عدد العمال الأجانب بالمؤسسة وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ تؤثر طبيعة العقد ومدته على فرص الترقية المفتوحة امام العامل الأجنبي.
- ✓ يساهم ادخال التكنولوجيا الجديدة وظهور تنظيم توزيع الافراد على مراكز العمل في التأثير على مستوى استقرار العامل.
- ✓ للتعديلات الهيكلية (تغيير المستويات الهرمية العمودية والافقية) علاقة بفتح مجالات الترقية المهنية والاجتماعية للعمال الأجانب.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لانه الأنسب لمعالجة الظاهرة كما نستخدمه لوصف وتفسير وفهم واقع عملية التغيرات التنظيمية ببعض المؤسسات الوطنية و الأجنبية وعلاقتها بالحراك المهني

مقدمة

والاجتماعي للعمال الأجانب وبالتالي نصل الى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ثم تصنيفها وتحليلها للوصول الى اثبات او نفي فرضيات البحث ومن اجل الحصول على المعطيات الميدانية استخدمت الباحثة العينة القصدية من مجتمع البحث والتي تشمل كل عامل اجنبي يعمل في قطاع المحروقات بالجنوب الجزائري وبالتحديد في ولاية ورقلة بل تعمدت الدراسة تخصيص فئة العمال الأجانب بقطاع المحروقات فقط والتي تتوفر فيهم الخصائص التالية :

- ✓ العمل بطريقة قانونية.
- ✓ الإقامة في تجمعات سكنية عمالية بجوار مكان العمل.
- ✓ حصولها على دخل مرتفع جدا تدفعه الدولة.

كما استعانت الباحثة بالمقابلة والاستمارة في تحليل البيانات فتوصلت الى النتائج التالية ، فبالنسبة للفرضية العامة للبحث يمكن ان نقبل صحتها نسبيا والحكم على مؤسسة الدراسة بضعف فعالية نظام الترقية لديهم والتنقلات المهنية بمختلف اشكالها فالتغيير التكنولوجي تجربة المؤسسات كلما دعت الحاجة الى ذلك ولكن إعادة توزيع الافراد على مناصب العمل الأخرى كان نسبيا اما سياسة الترقية فتعتمد الإجراءات الثانوية بالمؤسسات وادا وجدت فإنها تكون من نصيب العمال قدامى اما العمال الجدد فترقيتهم تتم عبر السنوات وما يعوض هذا الاجراء بهذه المؤسسات انها تعتمد على الزيادة في الأجور العمال وكخلاصة للنتائج التي تحصلت عليها الباحثة من خلال تحليل الفرضيات ان لعملية التغييرات التنظيمية دور في تسهيل تسيير الحراك المهني باعتباره عنصرا مهما في توفير البيئة الملائمة للعامل هذا من جهة ومن جهة أخرى فليست بالقدر المتوقع نظرا لان هناك عدة عوامل داخلية لها الأثر القوي في ذلك فالتغيير التنظيمي هو بمثابة المحرك في آلة التنظيم الهادف وهو سر ومفتاح نجاح او فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وهذا لن يتم الا عن طريق التخطيط الاستراتيجي للتغييرات التنظيمية ليصل العامل الأجنبي في نهاية المطاف ويستفيد من احداث المؤسسة لهذه التغييرات بحصوله على افضل الفرص للتدرج والحراك المهني والترقية من وظيفة الى أخرى فالتغيير التنظيمي يعمل على توسيع قنوات الحراك اذا كان مخططا له بشكل جيد وبالتالي فالحراك المهني للفرد يشير الى تغيير ملحوظ في الوضع المهني ويحدث هذا التغيير عندما تتوافر مستويات مهنية متدرجة ووفقا لأسس معينة في سوق العمل وعندئذ يمكن الحكم ومن خلال هذا التغيير في الوضع المهني للفرد على حدوث الحراك المهني وهذا الأخير هو من اختيار العامل وبالتالي فهو فرصة استراتيجية وارتقاء اجتماعي.

*مناقشة الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في تناول موضوع الحراك المهني من زوايا متعددة، لكنها لم تُفرد التكوين كعامل مستقل وأساسي لتحليل العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ومسار الحراك الوظيفي داخل المؤسسة.

1. **الدراسة الأولى:** ركزت على أثر الإصلاحات الاقتصادية في مؤسسة "فرتيال" على الحراك العمالي، وأبرزت دور التعديلات التنظيمية في إعادة توزيع الفئات السوسيومهنية. التكوين ورد كعنصر ثانوي، وتبين توقفه لسنوات دون معالجة لأثر هذا الغياب على المسارات المهنية.
2. **الدراسة الثانية:** تناولت الحراك المهني والاجتماعي في مؤسسة السكك الحديدية، مع التركيز على تأثير التعليم والمنظومة التربوية. التكوين كان حاضراً في سياق التوظيف الأولي فقط، دون تحليل لبرامجه أو دوره في الترقية والتنقل المهني.
3. **الدراسة الثالثة:** اهتمت بتأثير التغييرات التنظيمية في قطاع المحروقات على الحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب. ركزت على العقود، التكنولوجيا، والبنية الهيكلية، لكن دون تحليل معمق لسياسات التكوين أو ربطها بمسار الترقية.

تتفرد هذه الدراسة عن الأعمال السابقة في النقاط التالية:

- المعالجة المباشرة لعلاقة التكوين بالحراك المهني باعتبارها علاقة وظيفية متبادلة، لا مجرد تقاطع ظرفي.
- استهداف مؤسسة ثقافية عمومية (مديرية الثقافة والفنون لعين تموشنت)، وهي بيئة لم تُدرس كثيراً مقارنة بالمؤسسات الصناعية والخدمية.
- تطبيق المقاربة البنائية الوظيفية التي تفسر التكوين والحراك كوظائف تكاملية داخل النسق المؤسسي.
- تحليل فجوة التطبيق بين أهداف التكوين الرسمي وانعكاساته الفعلية على واقع الترقيات والتنقلات.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين سياسات التكوين كرافعة للحراك المهني، بناءً على نتائج ميدانية واقعية.

مناهج الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية في البحث العلمي فدراسة أي دراسة علمية والوصول الى الحقائق والبرهنة عليها يلزم اتباع منهج يساعد الباحث في دراسة المشكلة باتباع قواعد واساسيات وفقا لما تفتضيه الضرورة البحثية ومن خلال تصفحنا لبعض الأمور المنهجية اتضح لنا ان اختيار منهج معين لا يكون بصفة عشوائية انما الموضوع وطبيعته يحددان المنهج الملائم.

ومنه فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما لاكتشاف الحقيقة أي فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة اما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين واما من اجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون بها عارفين.

ويعرف أيضا انه دراسة الحقائق للوضعية الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة او الموقف او مجموعة من الناس او الاحداث.¹

وللإجابة على تساؤلات الدراسة ارتكزنا على المنهج الوصفي التحليلي فهو مناسب لموضوع دراستنا حيث ان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع و في دراسة موضوعنا هذا نريد التعرف او الكشف عن دور التكوين وتأثيره على الحراك المهني بشتى انواعه الصاعد، الافقي، النازل داخل المؤسسة وعليه فقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بانه المنهج الذي يصف ظاهرة من الظواهر للوصول الى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها.

المنهج الوصفي:

المنهج الوصفي هو احد المناهج العلمية الأساسية المستخدمة في البحث العلمي , ويهدف الى وصف الظواهر والمشكلات كما هي دون تدخل الباحث او محاولته تغييرها يعتمد على جمع البيانات والمعلومات بدقة حول الظاهرة المراد دراستها ثم تحليلها للوصول الى فهم شامل لها.

وتتجلى أهمية المنهج الوصفي في انه يساعد في وضع الظاهرة او المشكلة في سياقها الصحيح ويعتبر طريقة فعالة لتفسير الظواهر والحصول على نتائج دقيقة.

وباختصار فان المنهج الوصفي أداة قيمة في البحث العلمي لفهم ووصف الظواهر المختلفة بشكل منهجي ودقيق مما يوفر أساسا متينا للمعرفة واتخاذ القرارات.

مقدمة

وفي مذكرتنا هاته يجب توضيح كيف يسهم المنهج الوصفي في دراسة تأثير التكوين على الحراك المهني داخل المؤسسات والادارات العمومية.¹

المنهج القانوني:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج القانوني بوصفه إطارًا مرجعيًا يُستأنس به لفهم الأبعاد التنظيمية للتكوين والحراك المهني داخل المؤسسة. ويقوم هذا المنهج، في صورته العامة، على دراسة النصوص القانونية ذات الصلة وتفسيرها وتحليل مضامينها.

غير أن استخدامنا لهذا المنهج في المذكرة اقتصر على الاستعانة بالنصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتوظيف، التكوين، والترقية، من خلال الاقتباس والاستشهاد بها، دون التوسع في تحليلها أو تأويلها تفصيليًا. وقد تم ذلك بهدف دعم الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، وتوضيح الخلفية القانونية التي تُؤطر موضوع التكوين داخل المؤسسات العمومية.

وعليه، فإن توظيف المنهج القانوني في هذه الدراسة جاء كأداة داعمة لتعزيز الطرح النظري وربط الموضوع بسياقه التشريعي، وليس كمنهج تحليلي مستقل قائم على دراسة دقيقة للنصوص القانونية.²

فالمنهج القانوني يمكن ان يتناول العوامل التي تؤثر في الحراك المهني مثل:

❖ **القوانين العمالية:** دراسة قوانين العمل التي تضمن حق الموظف في التكوين وتحسين المستوى وكيف يمكن لهذه القوانين ان تؤثر على الحراك المهني.

❖ **قوانين الترقية:** تحليل القوانين التي تنظم الترقيات داخل المؤسسات وكيف يمكن ان يرتبط التكوين في الحصول على فرص للترقية او التنقل داخل المؤسسة.

المنهج الكمي:

المنهج الكمي هو أحد المناهج البحثية التي تعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية بهدف اختبار الفرضيات او التوصل الى استنتاجات قابلة للتعميم يهدف هذا المنهج الى قياس الظواهر او الظواهر المدروسة بشكل موضوعي ودقيق ويتم الاعتماد على القياسات العديدة والبيانات الكمية مثل الأرقام والنسب المئوية والوسط الحسابي لتفسير الظواهر وتحليلها.³

يمكن استخدام المنهج الكمي لدراسة كيفية تأثير برامج التكوين على التقدم المهني للموظفين داخل المؤسسة مثلًا:

➤ **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات من خلال أدوات وصفية مثل الاستبيانات لقياس مدى تأثير التكوين على فرص الترقية.

ويمكن ان تشمل البيانات المتعلقة بتنوع التكوينات المقدمة في المؤسسة ومدى مشاركتها من قبل الموظفين وكيفية تأثير ذلك على ترقياتهم او تحركاتهم داخل المؤسسة.

➤ **تحليل البيانات:** تحليل البيانات المجمعة للوصول الى صورة واضحة حول تأثير التكوين على الحراك المهني هذا قد يتضمن مقارنة بين الموظفين الذين شاركوا في برامج التكوين وبين أولئك الذين لم يشاركوا في التكوين اد يمكن ان يتم تحليل تأثيرات التكوين في مجالات مثل الترقيات، الانتقالات بين المصالح والاقسام او الوظائف وزيادة الكفاءات المهنية.

1 محمد الصاوي محمد مبارك - البحث العلمي وطريقة كتابته - اسسه - دار الاهرام للنشر - ط 1 - 1991 - ص 304

2 حسو الزبياري أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ص 71

3 محمد سالم منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية ط 2 دار الغرب للنشر والتوزيع ص 62

اختبار الفرضيات:

يمكن اختبار الفرضيات مثل التكوين يساعد في تحسين الحراك المهني للموظفين.

أدوات جمع البيانات:

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث تم جمع البيانات من خلال الاعتماد على مجموعة أدوات منهجية متمثلة في الوثائق والمجلات، الاستثمار التي تعتبر كأداة رئيسية للبحث والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع البحث.

أ - الوثائق والمجلات:

تقدم الوثائق والمجلات الكثير من البيانات المهمة للباحث خاصة من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة في تخصص مجال الدراسة فهي تعتبر الوعاء المادي للمعرفة كونها تؤمن المعلومات والبيانات الموثقة.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على الوثائق والمجلات التي منحت اثناء زيارتنا للمؤسسة (الإطار الزمني، والمكاني).

ب - الاستثمار:

تعد الاستثمار تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة. وقد عرفها "موريس أنجرس" بأنها وسيلة للتواصل مع المبحوثين من خلال طرح أسئلة موحدة عليهم، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من إجاباتهم.²

وتعتبر الاستثمار أداة أساسية من أدوات جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في دراسة الظواهر والأحداث الاجتماعية. كما تعد من أكثر الوسائل شيوعاً واستخداماً لدى الباحثين للحصول على معلومات دقيقة من الأفراد، نظراً لما توفره من سهولة في التوزيع، وتوحيد في صياغة الأسئلة، وضمان لسرية الإجابات. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن تصميمها بما يتلاءم مع أهداف البحث بدقة.³

صعوبات الدراسة:

في بداية كل بحث يواجه الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية مجموعة من الصعوبات تختلف من بحث أو دراسة إلى أخرى وقد تلقينا مجموعة من الصعوبات واجهت سير انجازنا لهذه الدراسة تمثلت في:

○ في معالجتنا لدراستنا تعرضنا لصعوبات عدة اعترضت سيرورة دراستنا وكان لها أثر على تعطيل بعض جوانب دراستنا واحتوائها على بعض النقائص منها:

✓ **صعوبة الحصول على المراجع والمصادر:** نظرا لتخصص الموضوع وحدائته نوعا ما كان من الصعب العثور على مراجع محلية كافية خاصة فيما يخص العلاقة بين التكوين والحراك المهني في المؤسسات العمومية الجزائرية.

✓ **ضعف تجاوب بعض الموظفين أثناء الدراسة الميدانية:** واجهنا ترددا من طرف بعض العاملين في الادلاء بالمعلومات أثناء توزيع الاستبيانات وذلك بسبب تخوفهم من تأثير ذلك على خصوصية المؤسسة.

✓ **القيود الزمنية:** ضيق الوقت المتاح لإعداد المدكرة خاصة عند التوفيق بين الدراسة والعمل والبحث الميداني شكل عائقا في جمع وتحليل البيانات بالشكل المطلوب.

1 دشلي كمال، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2012، ص 86

2 موريس أنجرس-ي. بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر 2004، ص 204

3 الزبياري طاهر حسو، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص143

مقدمة

✓ صعوبات في تحليل البيانات: رغم الاعتماد على أدوات تحليلية إلا أن تفسير بعض النتائج يتطلب جهدا ووقتا إضافيا لفهم العوامل المؤثرة بدقة في موضوع دراستنا.

التباين في فهم مفهوم الحراك المهني: لاحظنا وجود تباين في إدراك وفهم الموظفين لمفهوم الحراك المهني حيث اختلط عليهم أحيانا مع مفاهيم أخرى مثل الترقية أو النقل الوظيفي أو الحراك الصاعد والحراك النازل ما يتطلب توضيحات إضافية قبل الإجابة على أسئلة الاستمارة.

المفاهيم الإجرائية:

نظرا للتطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة في جميع ميادين الحياة والتحولت السريعة التي تعرفها الحالة العالمية أصبحت المؤسسات والإدارات العمومية تواجه عدة تحديات قد افرزتها هذه التغيرات مما اجبر الإدارة على ان تقوم باختيار استراتيجية جديدة للرفع من قدراتها الادائية خاصة من الجانب الخدماتي والتمكن من الاندماج ضمن التغيرات.

وتعتبر عملية التكوين الوسيلة الفعالة للرفع من كفاءة أداء المؤسسة وذلك عن طريق تحسين مردودية موظفيها وتنمية قراراتها التقنية والعملية وجعل العنصر البشري داخل الإدارة هو المحرك الرئيسي الذي يمكن ان تعتمد عليه للحفاظ على بقاءها وتأدية دورها كما ينبغي.

1- التكوين (إجرائياً): يقصد به في هذا البحث كل نشاط مهيكّل تقوم به المؤسسة من أجل تطوير مهارات ومعارف الموظفين، سواء من خلال دورات تكوينية داخلية أو خارجية، بهدف تحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز جاهزيتهم للتكيف مع متطلبات العمل والتحولت المهنية.

2- الحراك المهني (إجرائياً): يُقصد به في هذا السياق انتقال الموظف داخل المؤسسة، سواء في شكل ترقية، تغيير منصب، أو إعادة توزيع، نتيجة لاكتسابه كفاءات جديدة أو تحسين مستواه المهني، ويُعتبر مؤشراً على تطور المسار الوظيفي للفرد داخل الهيكل التنظيمي.

وعليه وتبعاً لما سبق سنركز في موضوعنا هذا على دراسة علاقة التكوين وتأثيره على الحراك المهني في المؤسسة.

1 - مفهوم التكوين:

لقد تعددت تعاريف التكوين من باحث لآخر نتيجة الهدف الذي يسعى كل واحد منهم الى تحقيقه وتتركز هذه المفاهيم على تجارب عرفتها بعض المؤسسات في ظل التطورات الاقتصادية والعملية.

التكوين وظيفة مكملة لعملية التوظيف حيث انها تلي عملية التعيين عملية تكوينية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم اذن هو عملية منظمة أساسها الموظف تعمل على تنميته وتطوير قدراته واثراءه في مجال محدد ومعين تجعله يتأقلم مع التغيرات الانية او المستقبلية والتي حدثت في محيط عمله او التي قد تحدث نظرا لعدة عوامل.

كما يعرف التكوين على انه مجموعة من نشاطات التعليم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون اليه من جهة أخرى وطالما ان التطور الوظيفي هدف يسعى اليه جميع الموظفين والعمال، فان التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعدهم على الوصول الى شغل مناصب عليا.¹

2- مفهوم الترقية:

إن الترقية عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة اعلى من وظيفته الحالية او بمعنى اخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة اعلى من وظيفته الحالية وعادة تتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد، اذ ان مسؤولياته تزداد.

مقدمة

إن الترقية شيء مرغوب فيه في جميع المجتمعات المتقدمة منها والنامية.

إن معظم العاملين ان لم يكن كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم واعمالهم.

إن بعض الافراد ذوي الطموح العالي يحددون لأنفسهم اهداف للوصول الى مراكز معينة في مؤسساتهم.

مما سبق يمكن تعريف الترقية بانها عملية إعادة تخصيص REASSIGNMENT الفرد على وظيفة ذات مرتبة اعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر كما انها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب او الاجر وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى اليها الفرد بمكانة اعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل: مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية، حرية أكبر في الحركة داخل المؤسسة والعمل في ظل اشراف عام.¹

مفهوم المؤسسة العمومية:

يوجد مفهومان للمؤسسة العمومية المفهوم الشكلي والمفهوم الموضوعي وهذا ما سوف نوضحه فيما يلي:

1- التعريف الشكلي للمؤسسات العمومية:

هي كل جهاز او هيئة او منظمة او شخص يزاول نشاطا يهدف الى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع يخضع لرقابة الدولة وتكون هذه المؤسسات اما ذات ملكية عامة تدار من شخص عمومي او ذات ملكية مختلطة بين شخص عمومي وشخص خاص غير ان الدولة بالنسبة الأكبر او تكون ملكا للدولة ويديرها شخص خاص يكون خاضعا لرقابة شخص عمومي.

2- التعريف الموضوعي للمؤسسات العمومية:

لقد طور ليون دوجي LEON DUGUIT النظرية الموضوعية للمؤسسات العمومية من خلال اهتمامه بمخرجات هذه الأخيرة وفيما يلي نتطرق لاهم التعاريف التي اعتبرت المؤسسة العمومية كنشاط عرفها دوجي انها: كل نشاط تؤمنه، تنظمه، تراقبه الدولة هذا النشاط ضروري لتحقيق التضامن الاجتماعي والذي لا يمكن تحقيقه الا بتدخل القوة العمومية.

عرفها كل من - جيزو مستر - GUIZOT بانها تلك الأنشطة التي تتعلق بتحقيق المنفعة العامة.

وعرفها بارتولي BARTOLI : المؤسسات العامة هي كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة او غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية ويهدف الى تحقيق المنفعة العامة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

" المرافق العمومية بمعناها الموضوعي هي كل خدمة عمومية يسهر كل جهاز عمومي على توفيرها بغرض تحقيق المنفعة العامة هذه الخدمة يتم تسييرها وتنظيمها من قبل الدولة بصفة مباشرة عن طريق الهيئات العمومية او بصفة غير مباشرة عن طريق خواص تحت رقابة شخص عمومي.²

مفهوم الحراك المهني:

لغة: حرك (الحركة) ضد السكون وحركه فتحرك وما به حراك أي حركة.

1 شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ص256

2 فينكس حسين ، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية ، دار بلقيس ، دار البيضاء ، الجزائر ، ص12

مفهوم الحراك المهني:

اصطلاحاً: هو حركة الجماعة المهنية نفسها، أو حركة فرد معين مشغول بمهنة من المهن، أو الخلوات المهنية (المواقع المهنية الخالية) من خلال نظام التدرج الطبقي للفضاء الاجتماعي. يعرفه قاموس مصطلح الصالح: (حراك العمل) بأنه انتقال الأشخاص بين الوظائف، أصحاب العمل، المهن، الصناعات، وأماكن العمل أو بين العمل.

حراك وظيفي: الانتقال من وظيفة إلى أخرى. معدل الوظائف في الحياة العملية لمجموعة محددة من العاملين.

حراك مهني: حراك رأسي بين المهن، حراك أفقي بين المهن.

كما يعرفه قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية الحراك المهني بأنه تغيير مهنة من طرف فرد أو عدة أفراد خلال حياتهم النشيطة.¹

يعرفه سوروكين بأنه انتقالاً للأفراد أو الطبقات داخل المجال الاجتماعي. ويفرق بين الحراك الأفقي والحراك العمودي، حيث يعتبر أن الأول: انتقال فرد أو جماعة من وضع اجتماعي إلى وضع آخر بمستوى مماثل. أما الحراك العمودي فهو انتقال الأفراد من طبقة إلى أخرى، وهذا التحرك قد يكون صاعداً أو نازلاً.

كما يعرفه على أنه انتقال الفرد أو الجماعة من مستوى اجتماعي اقتصادي معين إلى مستوى اجتماعي اقتصادي آخر بحيث يرتبط بهذا الانتقال تغيير في مستوى ووظيفة ودخل الفرد وقد يكون هذا الانتقال إلى الأعلى أو إلى الأسفل.²

1 رأس مال عبد العزيز، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 4222، ص 4

2 بدر اوي محمد سفيان، الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر 2021، ص 06



الفصل 1: مدخل عام للتكوين

تمهيد:

تعد عملية التكوين من أهم المقومات التنموية البشرية في مختلف المؤسسات التي تشارك في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والصعوبات والمعوقات التي لها صلة بالفرد كونه عنصر بشري من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى. ولقد أصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة، من أهم موارد المؤسسة، فنجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين، ومن الضروري أن تقوم بتصميم برامج لتوجيه وتكوين الموظفين من أجل تطوير كفاءتهم باستمرار. ويعتبر التكوين أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان استمراريتها وتكيفها مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل سواء على المستوى التكنولوجي أو التنظيمي أو البشري ومع تصاعد التحديات المرتبطة بتعقيد المهام وتنوع الكفاءات المطلوبة لم يعد التكوين خيارا ثانويا بل أصبح ضرورة استراتيجية تساهم في تطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها.

المبحث 1: ماهية التكوين

يُعد التكوين من المفاهيم الأساسية في مجال تسيير الموارد البشرية، إذ يمثل الأداة الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح ماهية التكوين من خلال التعريف به، بيان أنواعه، وأهدافه، وكذا دوره في تطوير المسار المهني وتعزيز كفاءة المؤسسة.

المطلب 1: مفهوم التكوين

يُشكل التكوين أحد العناصر الجوهرية في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يُعنى بتطوير قدرات العاملين وتكليف مهاراتهم مع متطلبات العمل. وفي هذا الإطار، سنتناول في هذا المطلب مفهوم التكوين، أهميته، وأنواعه المختلفة.

1- تعريف التكوين

يعتبر التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات ولقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

يعرف **Casse Pierre** التكوين بأنه: العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع الوظيفة ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطوير المؤسسة، ويجب أن يشمل التكوين كل موظفي المؤسسة سواء كانوا جدد أو ذو خبرة أو مسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.¹

ولقد عرف الباحث مهدي لحسن زوليف التكوين على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة وأنماط سلوكية ومهارات ملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته على الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل."²

¹ Pierre casse, **la formation performante, office des publications universitaires** centrale Ben Aknoun Alger 1994, P48.

² زوليف مهدي حسن ، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية" ، دار المجد لاوي 1993 ، ص 156.

وعلى حسب الدكتور أحمد سيد مصطفى: "التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.¹

وحسب هذه المفاهيم الخاصة فإن التكوين هو عملية منظمة أساسها الموظف تعمل على تنمية وتطوير قدراته وإثرائه في مجال محدد ومعين تجعله يتأقلم مع التغيرات الآنية أو المستقبلية والتي تحدثت في محيط عمله أو التي قد تحدث نظرا لعدة عوامل.

أما التكوين في المفهوم الشامل هو تزويد الموظف بمهارات ترقى أدائه من مستوى الممارسة إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، ويدور حول تحسين أداء الموظف ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في الإدارة إنما يعني أن هنالك مستوى أفضل في الأداء يطمح في الوصول إليه، وحيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء الموظفين فإن التكوين يوفر للمؤسسة فئة مميزة من الموظفين تستطيع الاستفادة منهم في زمن مناسب والتحولات التكنولوجية الأمر الذي يضمن استمرارية الإدارة العمومية.

2- التطور التاريخي للتكوين بعد الإصلاحات الاقتصادية في إطار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006

نظرا للتطورات الاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر واتجاهها نحو نظام السوق ظهرت ضرورة التفكير في إعادة النظر في نظام الوظيفة العمومية ووضع نظام قانوني ضمن النظرة الصحيحة التي تعتبر الموظف بمثابة المورد الرئيسي والعمود الفقري للإدارة الذي ينبغي على السلطات العمومية الاعتناء به والاعتماد عليه لممارسة اختصاصها وصلحياتها.

على الرغم من المجهود الكبير الذي قام به المشرع في هذا الإطار وعند قراءة هذا القانون الجديد المنظم لمختلف عمليات التكوين الممكنة على مستوى الإدارة العمومية فإن المشرع اعتبر التكوين حق من حقوق الموظف حيث أزم وفرض على الإدارة السهر على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة.

من خلال تصفحنا لنص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نستنتج ان المشرع اعطى أهمية كبيرة للتكوين ويظهر ذلك جليا في تخصيصه لأكثر من مادة لعملية التكوين.²

3- أهداف التكوين

الشيء الأول الذي يجب التفكير فيه عند إعداد برامج التكوين هو تحديد الأهداف بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي سوق تساعد في تعبيد المسار الذي يؤدي إلى تحقيقها هذا من جهة، من جهة أخرى إن تكلفة التكوين تتطلب مبالغ مالية معتبرة لهذا الغرض تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها مسبقا لإمكانية الوصول إليها بأقل تكلفة وفي مدة زمنية قصيرة ومن هذا المنطلق نستطيع أن نقيم مدى نجاح أو فشل العملية التكوينية وبالتالي نتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

✓ رفع مستوى الأداء والكفاءة لدى الفرد: وذلك بتحديد الأهداف التي ترمي الوصول إليها تم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إليهم للوصول إلى ذلك وفقا للعوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته من هنا تكون اليد العاملة الموجودة داخل الإدارة ذات كفاءة عالية ومستعدة للتأقلم مع أي تغيير كلما استقرت تقدمت أكثر وبالتالي تفرض وجودها ويزداد الاهتمام بها.

✓ تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشري منظور القرن الحادي والعشرون"، مصر 2000، ص 250.

² الامر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية رقم 46 ص 10

✓ رفع المستوى المهني والاجتماعي للموظف : لا يهدف التكوين فقط إلى رفع الكفاءة وأداء الفرد في العمل بل نجد أن للعملية التكوينية دورا آخر يكون المستوى المهني والاجتماعي للفرد بحيث نرى الهدف من التكوين هو حصول الفرد على الترقية في الحياة المهنية فنتيجة التكوين يتحصل الفرد على ترقية تسمح له بالحصول على منصب اعلى من ذلك الذي كان يشغله بحيث يعتبر التكوين كشرط أساسي تعتمد عليه الإدارة في عملية الترقية غير ان هذا التكوين مقيد بشروط مسبقة وضعت من طرف الإدارة لهذا لا يمكن لأي موظف الاستفادة من التكوين ادا لم تتوفر فيه الشروط القانونية المطلوبة.

✓ اعداد الموظف للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به بعد عملية التكوين والتي بموجبها يصبح الموظف أكثر ولاء ووفاء للإدارة وذلك بإحساسه انه اذا استمر في عمله وجديته سوف يتحصل على ترقية أخرى في مساره المهني وبالتالي يكون الموظف الذي تابع تكويننا مستقرا مهنيا واجتماعيا.

✓ تكوين وتنمية وصقل المعارف ومهارات الافراد بما يتناسب من احتياجات التكوين ويساهم في تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة او المؤسسة.

✓ تذكير الموظفين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة.

✓ تغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.1

4-أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين في الدور الذي يؤديه والأهداف التي يمكن تحقيقها والمنتظرة منه والمتفق عليها، إذ يعتبر التكوين أمرا هاما من أجل تحسين كمية ونوعية العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج وكذا رفع المعنويات وتحفيز الموظفين وكذا كونه عبارة عن حلقة رئيسية في وظيفة تسيير الموارد البشرية فهي عملية منظمة وهادفة تلجأ إليها الإدارات مهما كان شكلها وطبيعتها نشاطها وتكمن أهميته بالنسبة للفرد والإدارة فيما يلي:

4-1-أهمية التكوين بالنسبة للفرد: تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد فيما يلي:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل منصب جديد.
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر.
- زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة اكتسابهم قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ومن تم إحداث تغيير في سلوكهم المهني داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية.
- خلق سلوك أفضل وتطوير العلاقات الإنسانية.
- تنمية المعارف والمهارات.
- اكتساب القدرة على التحليل وحل المشاكل إن وجدت في بيئته.
- تحسين مستوى الأداء.
- الإحساس بتحقيق الذات.
- التحفيز والترقية.

4-2-أهمية التكوين بالنسبة للإدارة:

- إن الاستفادة الأكبر من التكوين للموظفين هو الإدارة في حد ذاتها وتتجلى هذه الاستفادة فيما يلي:
- تنمية كفاءات ومهارات الموظفين تزيد في تطوير قدراتهم الإنتاجية مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

- وجود موظفين قابلين لتحمل الوظائف القيادية على جميع المستويات.
- الاعتماد على التأهيل الحقيقي للموظف في مواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي أو الخارجي.
- أحداث تغييرات إيجابية في أداء الأعمال وفي وقت وجيز.
- الموظف المتكون له إمكانية مواجهة التغييرات التي تحدث في محيطه وله القدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ذو صعوبة.

كما يستمد التكوين أهمية بالنسبة للإدارة فيما يلي:

- إن الأعران العموميين الجدد الملتحقين بالوظيفة أول مرة يحتاجون إلى تهيئة ميدانية للقيام بأبعاد الوظيفة التي يشغلونها وبالتالي فالمطلوب من المسؤول المباشر التعريف بهذا المنصب وكذا التكوين عليه.1
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال الإدارة فالاستقرار هو قدرة المسير على فقدان بعض موظفيه ومع ذلك يستمر في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يسهل إجراء عملية الاستبدال.
- يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه فإكتسابه للمزيد من المعرفة والمهارة سيكون نافعا أكثر للإدارة بالإضافة إلى أن معرفة الفرد لكيفية أداء عمله مع إجادته واتقانه تعتبر نفسية وسيكولوجية في حد ذاتها يجب أن تساهم في زيادة الاهتمام بالعمل والتخفيض من معدل الغياب وترك العمل.

5-أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين وهي تمثل الاختيارات المتاحة امام المؤسسة وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة من الأنواع او الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة ان تختار من بين أنواع التكوين ما يناسب. وذلك حسب طبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه. وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان وهذا ما يبين ان كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة كذلك يبين التقدم الذي وصل اليه التكوين.

5-1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

5-1-1-1- توجيه الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على ادائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد الى العمل بأهداف متعددة منها:

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل².

- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

¹ غانم عمر و الشرفاوي علي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية بيروت، 1984 ص 607.

² ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإسكندرية، 1995 ص 319

5-1-2- التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان اخر حتى تضمن كفاءة اعلى وأحسن للتكوين حينها تشجع وتسعى الى ان يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين.

5-1-3- التكوين بغرض تجديد المعرفة:

عندما تصبح مهارات ومعارف الافراد تقليدية وعند ادخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في اعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق يحتاج مسؤول هذه الاعمال الى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

5-1-4- التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او ينتقل اليها وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. ويمكن تصور نفس الامر عندما تكون هناك رغبة من المؤسسة في ترقية أحد الموظفين الى وظيفة اعلى ومنصب أرقى وهذا الفرق يبرز التحاق الموظف ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات.

5-2- حسب نوع الوظيفة:**5-2-1- التكوين التخصصي:**

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف اعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل مثلا الاعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات وغيرها.

كما يجدر التذكير ان المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وانما تركز على المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

5-2-2- التكوين الإداري:

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذلك العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

5-3- حسب المكان:**5-3-1- التكوين داخل المؤسسة:**

قد ترغب بعض المؤسسات بعقد برامجها التكوينية بداخلها سواء بمدربين من داخل او خارج المؤسسة وبالتالي عليها تصميم البرامج او دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والاشراف على تنفيذها.

وهناك نوع اخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى: "بالتكوين في موقع العمل " وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل او الاشراف على قيام بعض الموظفين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى ارض الواقع والحقيقة.

5-3-2 -التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات ان تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك اذا كانت الخبرة التكوينية والأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي اما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة " او الالتحاق بالتكوين ببرامج الحكومة.

أ/ مؤسسات التكوين الخاصة:

على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على ان تطمئن على جدية التكوين فيها وان تفحص سوق التكوين فيها بالإضافة الى قيامها بعملية التقييم.

ب/ برامج الحكومة:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم او من خلال الغرف الصناعية والتجارية.¹

4-5- أنواع التكوين بعد صدور الأمر رقم 03/06:

مع ظهور الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تم ادخل أربعة أنماط جديدة أخرى من التكوين وهي:

5-4-1- التكوين اثناء فترة التربص (التحضيرى):

أ/ تعريف التكوين اثناء فترة التربص (التحضيرى):

يعين كل مترشح تم توظيفه بعد نجاحه في مسابقة التوظيف في رتبة الوظيفة العمومية بصفة متربص غير انه يمكن ان تنص القوانين الأساسية الخاصة على ضرورة متابعة هذا الأخير تكويننا تحضيريا لشغل المنصب الذي نجح فيه تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالقطاع وهذا وفق المادة 84 من الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.²

ب/ مدة التكوين اثناء فترة التربص التحضيرى:

تختلف مدة التكوين وبرامجه وكيفيات تنظيمه من رتبة الى أخرى ومن قطاع الى اخر وهذا وفق القرارات المتضمن كيفيات تنظيم وبرامج التكوين لكل قطاع

فمثلا تحدد مدة التكوين اثناء فترة التربص للالتحاق برتبة عون إدارة رئيسي الصنف 08 وملحق ادارة الصنف 09 بثلاثة أشهر وهذا وفقا للقرار رقم 02 المؤرخ في 03 جانفي 2009 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيرى اثناء فترة التربص مدته ومحتواه وبرامجه.³

5-4-2- التكوين التكميلي في إطار الترقية الى رتبة اعلى:

+ تعريف التكوين التكميلي قبل الترقية:

للموظف الحق في الترقية في الرتبة والمتمثلة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة الى الرتبة الاعلى مباشرة في نفس السلك او في السلك الأعلى مباشرة وهذا وفق المادة 107 من الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وتتوقف كل ترقية من فوج الى فوج اعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 08 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على متابعة تكوين. ويتم الالتحاق بالتكوين التكميلي بعد نجاح الموظف في الامتحان المهني او الترقية عن طريق الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل وهذا طبقا لأحكام المادة 109 من الامر المذكور أعلاه ويكون تصنيف الرتب حسب الافواج على النحو التالي:

1 عبد الباري إبراهيم درة، "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للطباعة والنشر 2008 ص 128-129

2 الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية لسنة 2006 العدد 46 ص 09

3 القرار المؤرخ في 03 ديسمبر سنة 2019 يعدل ويتمم القرار المؤرخ في 13 ماي 2012 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيرى والتكميلي قبل الترقية الى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية مدته محتواه وبرامجه الجريدة الرسمية العدد 13 ص 8 الى 9

- فوج - د - / يضم الرتب المصنفة من الصنف 05 الى الصنف 06
 فوج - ج - / يضم الرتب المصنفة من الصنف 07 والصنف 08
 فوج - ب / يضم الرتب المصنفة في الصنف 09 والصنف 10
 فوج - أ - / يضم الرتب المصنفة من الصنف 10 الى الصنف 11 او من الصنف 10 الى الصنف 12 مباشرة في بعض القطاعات
 الصنف 12 فما فوق لا يخضع للتكوين التكميلي
 مدة التكوين التكميلي قبل الترقية:

تختلف مدة التكوين التكميلي وبرامجه وكيفيات تنظيمه من رتبة الى أخرى وهذا وفق القرار المتضمن كيفيات تنظيم وبرامج التكوين لكل قطاع فمثلا تحدد مدة التكوين قبل الترقية من الصنف 10 رتبة ملحق رئيسي للإدارة الى الصنف 12 رتبة متصرف ب 09 أشهر.
 وتحدد مدة التكوين قبل الترقية من الصنف 08 رتبة عون إدارة رئيسي الى الصنف 09 رتبة ملحق إدارة ب 06 أشهر وهذا وفقا للقرار المؤرخ في 03ديسمبر سنة 2019 يعدل ويتمم القرار المؤرخ في 13 ماي 2012 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية الى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية مدته محتواه وبرامجه الجريدة الرسمية العدد 13 ص 8 الى 9.

اما بالنسبة للأسلاك الخاصة بالثقافة من الصنف 10 في رتبة مساعد مكتبي وامين المحفوظات الى الصنف 12 رتبة مكتبي وثانقي امين المحفوظات كذلك حددت مدة التكوين ب 09 أشهر وهذا وفقا للقرار المؤرخ في 21 مارس سنة 2016..... الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالثقافة مدته ومحتوى برامجه الجريدة الرسمية العدد 43.
 كما يتم تنظيم التكوين التكميلي بشكل تناوبي ويشمل دروس ومحاضرات وملتقيات إضافة الى الدروس النظرية ويتابع الموظفون قبل نهاية التكوين التكميلي تربص تطبيقي له صلة بميزات نشاطهم.¹

المطلب 2: مبادئ التكوين، برامجه

يرتكز التكوين على مبادئ تضمن فعاليته، كما تختلف برامجه حسب أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. ويتناول هذا المطلب أهم هذه المبادئ والبرامج المعتمدة.

1- مبادئ التكوين

هناك عدة مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة نشاط التكوين بالإدارة وذلك من أجل تحقيق فعالية التكوين وتحقيق النتائج المسطرة لذلك ومن أهم هذه المبادئ:

1-1- التكوين نشاط ضروري مستمر:

لا يقصد بالتكوين هنا أمرا قانونيا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بمحض إرادتها وإنما هو نشاط ضروري ومستمر، فيعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة وتهدف هذه العملية إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه وإلى نوعية الفرد اتجاه الدور الذي تؤديه المؤسسة.²

1 القرار المؤرخ في 21 مارس سنة 2016..... الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية في بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالثقافة مدته ومحتوى برامجه الجريدة الرسمية العدد 43 ص 16

²سلمي علي "إدارة الموارد البشرية" دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر 1994، ص 10.

2-1- التكوين نظام متكامل:

يعني بهذا المبدأ أن هنالك تكامل وترابط العمل التكويني، فالتكوين منهجية وليس نشاطا عشوائيا ينبع من فراغ ولا يتجه نحو فراغ كما يمكن تعيين التكامل في التكوين كالاتي:

- من الأفراد المراد تكوينهم؟
- ماهي المواضيع المطلوب التكوين فيها؟
- إعداد المكونين القائمين بالعمل التكويني.
- وصف وتحليل الأفراد وتقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.

3-1- واقعية التكوين:

يكون أسلوب ومادة التكوين العملية سهلة بحيث تسمح بتنفيذ البرنامج التكويني ورفع مستوى المكونين.

4-1- جعل التكوين متطورا:

لا بد من أن يكون التكوين متطورا ولا يتوقف بالأنشطة التكوينية إلى حد معين بل يجب أن يواكب التطور بكل أنواعه.

2- برامج التكوين**2-1- البرامج التكوينية في المؤسسات والإدارات العمومية :**

البرامج التكوينية في المؤسسات والادارات العمومية تهدف الى تحسين الأداء الوظيفي وتطوير مهارات الموظفين من خلال توفير التدريب والتأهيل المستمر.

هذه البرامج تساهم في تعزيز الكفاءة المهنية والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والإدارية. وتتنوع البرامج التكوينية لتشمل جوانب عديدة مثل:

2-1-1- التكوين المهني:

يهدف الى تطوير المهارات للموظفين في مجالات تخصصية معينة مثل: الإدارة المالية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات وغيرها.

2-1-2- التكوين الإداري:

يركز على تحسين القدرات الإدارية والتنظيمية للموظفين في المستويات العليا والمتوسطة مثل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

2-3-1- التكوين التكنولوجي:

في ظل التطور التكنولوجي السريع تحرص المؤسسات والإدارات العمومية على تدريب موظفيها على استخدام الأنظمة الرقمية، البرمجيات والتقنيات الحديثة من اجل تطوير كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

2-1-4-التكوين القانوني:

يشمل تدريب الموظفين على القوانين والأنظمة المحلية والدولية ومواكبة جميع القوانين والمراسيم التي يطراً عليها التغيير في المؤسسة والتي تساهم وتؤثر على عمل الموظف مما يساهم أيضاً في ضمان الامتثال القانوني في المؤسسة.

2-1-5-التكوين اللغوي والثقافي:

خصوصاً في الدول متعددة اللغات يتم توفير تكوين في اللغات الأجنبية لتسهيل التواصل بين الموظفين من خلفيات لغوية وثقافية مختلفة.

2-1-6-التكوين في مجال خدمة المواطنين:

يهدف الى تحسين مهارات التواصل مع الجمهور وتعزيز خدمة المواطنين في المؤسسات والإدارات العمومية.

وعليه تعتبر هذه البرامج التكوينية المذكورة جزءاً من استراتيجيات الإصلاح الإداري التي تهدف الى تحسين فعالية المؤسسات والإدارات العمومية وتطوير جودة الخدمة العامة سواء داخل المؤسسة او في تعاملاتها الخارجية.¹

3- إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات او الخطوات وهي:

3-1- اعداد المكون وتأهيله

يجب ان يكون المكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الافراد

3-2- اعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الاعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3-3- استعراض أسلوب أداءه:

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

3-4- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على ان يستعين في شرح بعض النقاط الى وسائل أخرى لمساعدة التكوين واداً ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فان أفضل طريقة للتكوين هي العرض العلمي.

3-5- المتابعة:

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت الى اخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سلمية وحتى يكون التكوين فعال ويفرز اثاره الإيجابية فانه لا بد من ان يتبع هذه الطريقة السلمية وحتى يكون التكوين فعال ويفرز اثاره الإيجابية فانه لا بد من ان يتبع هذه الإجراءات.

4- أساليب التكوين

تحدد المنظمة او المؤسسة الأسلوب الذي تستخدمه في التكوين ويرتبط ذلك بطبيعة واهداف التكوين حيث يمكن ان يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين الموظفين الاخرين ومن اهم هذه الأساليب ما يلي:

¹ حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، سنة 2006، ص 224

4-1- أسلوب المحاضرات:

هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتكويين وتعد طريقة مفيدة لإيصال أكبر قدر من المعلومات وغيرها.

4-2- أسلوب دراسة الحالات:

تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يتوج المشارك بمواقف عملية يطلب منه تحليلها. اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج , ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون .

4-3- أسلوب تقمص الأدوار:

أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.

4-4- أسلوب المحاكاة:

طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

4-5- أسلوب الندوة:

وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحليل العمال. ولا يهدف برنامج التكوين الى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل الى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.¹

المبحث 2: أهمية التكوين في تطوير الأداء

أضحى التكوين في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل عنصراً أساسياً لضمان تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. فهو لا يقتصر على تنمية المهارات فحسب، بل يُعد وسيلة استراتيجية لدعم التطوير المهني وتحقيق الفعالية التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث أهمية التكوين ودوره الحيوي في الارتقاء بمستوى أداء العاملين ورفع مردودية المؤسسة.

المطلب 1: علاقة التكوين بتحسين الأداء

التكوين والتحسين المستمر للأداء مرتبطان ارتباطاً وثيقاً في سياق تطوير الافراد والمنظمات، التكوين يشير الى العملية التي يتم فيها تعليم الافراد وتدريبهم على المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال اما التحسين المستمر للأداء فهو نهج يهدف الى تحسين الأداء بشكل دوري من خلال تقييم الأداء الحالي واكتشاف الفرص لتحسينه.

1- العلاقة بين التكوين والتحسين المستمر للأداء:

1-1- تعزيز المهارات والمعرفة:

فالتكوين يساعد الافراد في اكتساب المهارات والمعرفة الضرورية مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم.

1-2- تحقيق التطوير المستدام:

من خلال التكوين المستمر يتمكن الافراد من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل واكتساب المهارات الجديدة التي تساهم في التحسين المستمر للأداء.

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ص 108

1-3- قياس وتحليل الأداء:

التكوين يمكن ان يتضمن عناصر تقييم وتحليل الأداء مما يسهل تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين وبالتالي تحسين استراتيجيات الأداء.

1-4- دعم الابتكار وحل المشكلات:

التكوين يوفر الأدوات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة وهو ما يساهم في تحسين الأداء المستمر.

1-5- تحفيز الموظفين:

التدريب والتكوين يزيدان من رضا الموظفين وتحفيزهم للعمل بشكل أكثر كفاءة مما يؤدي الى تحسين الأداء على المدى الطويل.

وبالتالي يعد التكوين حجر الزاوية في أي استراتيجية للتحسين المستمر للأداء حيث يساهم في تطوير القدرات البشرية وتعزيز التفاعل الفعال في بيئة العمل.¹

المطلب 2: مخططات التكوين ومواقته

تُعد المخططات السنوية للتكوين وسيلة تنظيمية تهدف إلى تحديد وتنفيذ برامج التدريب حسب احتياجات المؤسسة، غير أن تطبيقها يواجه عدة معوقات تؤثر على فعاليتها. ويُعالج هذا المطلب آليات إعداد هذه المخططات وأهم الصعوبات المرتبطة بها.

1-تعريف المخططات السنوية:

ان المخططات السنوية هي وثيقة تدون فيها المؤسسات والإدارات العمومية مختلف المناصب المالية الخاصة بالترقية ومختلف العمليات التكوينية الخاصة بها مصحوبة بعرض للأسباب التي تتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية (تحاليل الاحتياجات، تبرير مواضيع الدورات).

كما تعتبر هذه المخططات أدوات قانونية تسييرية تسمح للمؤسسة او الإدارة العمومية بتخطيط احتياجاتها التكوينية بناء على معطيات علمية مدروسة يضاف الى ذلك هي أداة عمل ورقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بحيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا بحكم مشاركتها في عملية الاعداد والمصادقة عليها كما يتميز هذا المخطط كونه وثيقة واحدة تشمل الدوائر الوزارية برمتها مهما كان عدد المؤسسات الموضوعة تحت وصايتها مما يعطي للإدارة المركزية لأية وزارة صورة شاملة عن القطاع الذي تشرف عليه.

لهذا الشأن وحسب القانون اجبر اعداد مخطط سنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مع تحديد ضمن هذا المخطط مختلف العمليات التكوينية بما يلي:

✓ عدد المناصب المطلوب شغلها؛

✓ عدد الموظفين والاعوان المعنيين؛

✓ مناصب التأهيل المعنية؛

✓ مؤسسة او مؤسسات التكوين التي يجب ان تتضمن الاعمال المذكورة.

ففي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر الالتحاق بالوظائف العمومية او التكيف مع مناصب عمل وفق اهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر الى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية.

كما يجدر الإشارة في هذا الصدد ان المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تقوم بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخططات السنوية للتكوين على مستوى مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.¹

2- الأطراف المتداخلة في اعداد مخطط التكوين:

يمكن حصر الأطراف المتدخلة في عملية اعداد مخطط التكوين في ثلاثة أطراف هي:

1-2- الإدارة او المؤسسة العمومية:

تقوم الإدارة او المؤسسة العمومية المعنية بوضع الأدوات اللازمة منها:

- ✓ انشاء اللجنة المكلفة بانتقاء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين كما تقوم بإعداد قائمة التأهيل وتحديد مقياس دي صلة بمؤهلات التكوين؛
- ✓ اعداد قرار يحدد برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛
- ✓ اعداد قرار فتح الدورات التكوينية؛
- ✓ التكفل بمصاريف التكوين.

2-2- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية:

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظيفة العمومية او للتكليف مع مناصب العمل وفق اهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية.²

2-3- اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين ولجنة الطعن: حيث تنقسم هذه اللجنة الى قسمين هما على التوالي:

1-3-2 - اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين:

تشارك السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية مع المؤسسات والادارات العمومية في مجال انجاز مخططاتها التكوينية وخاصة في العمليات التالية:

دراسة مخطط التكوين السنوي للإدارات والمؤسسات العمومية المعنية امام لجنة منشأة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية التي تتكون من:

- ممثل عن الإدارة او المؤسسة المعنية.
- ممثل عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

2-3-2 - لجنة الطعن:

يتم انشاء لجنة خاصة تتكفل بدراسة طعون المترشحين غير المقبولين للمشاركة في الدورات التكوينية تترأسها السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وتتكون من:

- ✓ ممثل الإدارة او المؤسسة العمومية المعنية عضوا.
- ✓ ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك او الرتبة المعنية عضوا.

تقوم هذه الأخيرة بدراسة كل طعن له علاقة بالتسجيل في دورات التكوين ومن صلاحياتها اتخاذ التدابير اللازمة في هذا الشأن قبل تاريخ فتح دورة التكوين.¹

1 شرون محمد، مداخلة حول سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية الجزائرية الملتقى التونسي الجزائري فندق الأوراسي سبتمبر 2005 ص 116

2 التعليم رقم 98 المؤرخة في 6 جوان 1998 المتعلقة بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

الفصل 1:

مدخل عام للتكوين

3- تحديد تسمية المؤسسة او الإدارة العمومية: مديرية الثقافة والفنون عين تموشنت

السنة: 2024

الجدول رقم 01: يبين دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف

الملاحظات	عدد المناصب المالية المفتوحة	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية
تكوين تكميلي	2	جامعة التكوين المتواصل عين تموشنت	سبتمبر 2024	مارس 2024	6 أشهر	2	ملحق ادارة

الجدول رقم 02: التكوين الاولي اثناء فترة التربص

الملاحظات	عدد المناصب	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية
تكوين تحضيري	1	شهادة تربص	جامعة التكوين المتواصل عين تموشنت	ديسمبر 2024	سبتمبر 2024	3 أشهر	1	عون ادارة

الجدول رقم 03: دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية الى رتبة اعلى

الملاحظات	عدد المناصب	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنية
تكوين تكميلي	2	مكتبي وثائقي أمين المحفوظات	قسم علم المكتبات جامعة وهران	جان 2025	سبتمبر 2024	9 أشهر	2	مساعد مكتبي وثائقي أمين المحفوظات

4- معوقات ومشكلات التكوين:

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات والمؤسسات للتكوين باعتباره الوسيلة المناسبة لتنمية ورفع كفاءة العاملين، إلا أنه قد تتخلل عملية التكوين مجموعة من المعوقات والمشكلات أين تتحمل المؤسسة الجانب الأكبر من هذه المعوقات والجزء الآخر قد يتحملة المكون أو المشرف والمتكون على حد سواء، والتي تؤدي في الغالب إلى فشل أو انحراف عملية التكوين عن مسارها في تحقيق الأهداف المرجوة ويمكن اجمال هذه المعوقات والمشكلات فيما يلي:

- غياب استراتيجية واضحة للتكوين محددة الابعاد والمقاصد وضعف القناعة بأهمية ودور التكوين أين نجد بعض متخذي القرار ممن يملك السلطة في تنشيط برامج التكوين يعتبرون أن التكوين عبئ تتحملة الإدارة وبالتالي نجدهم يتسترون على ذلك بحجة الحفاظ على الأموال.

- ضعف ميزانية التكوين وهي محصلة لضعف القناعة بأهمية ودور التكوين واعتباره عبأ وتكلفة وبالتالي تخصيص ميزانية ضعيفة والتقصيف والحد من المصروفات.

- تكوين الأشخاص الغير المناسبين: في العادة تكون عملية التكوين للمنصب المراد تنمية القدرات والكفاءة لتسييره أو تنظيمه، إلا أنه في الغالب قد يوجه بعض الافراد الغير المناسبين في دورات تكوينية لتولي تسيير هذا المنصب دون مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمنصب أو المؤهلات المكتسبة للموظف المترشح للدورة.

- عدم وجود حوافز لتشجيع التكوين أو التدريب وغياب استراتيجية واضحة لمكافأة المتفوقين الاوائل في الدورات التكوينية رغم وجود وسائل التقييم وكذا عدم إعطاء الفرصة للمتكونين لإبداء مهاراتهم وتوظيف ابتكاراتهم في العمل.¹

4-1- بالنسبة للمكون أو المشرف:

- عدم الكفاءة التربوية حيث نجد بعض المدربين لا تتوفر لديهم الكفاءة اللازمة التي تؤهلهم إلى إيصال وتلقين المهارة للمتكونين.

- عدم كفاية البرنامج التدريبي أو التكويني واعتماد أساليب الغير فعالة في التكوين وهذا يعتبر نتيجة حتمية لعدم الكفاءة التربوية للمشرف أو المدرب الأمر الذي يجعله يخفق في اختيار الأسلوب الأمثل الذي يساهم في تفعيل عملية التكوين وبالتالي يخفق في انجاح البرنامج التكويني.

- عدم وجود فهم معمق ودراية واسعة ببعض المفاهيم وجهل المكون لسبل الحصول عليها وتوضيحها للمتكون.

4-2- بالنسبة للمتكون أو المتدرب:

- صعوبة الفهم للمعلومات والمفردات المعقدة وعدم قدرة المكون على إيصال المعلومات والمفاهيم اللازمة لاقتناده للكفاءة التربوية.

- شعور المتكون بالقلق لاقتناده أنه لا يستطيع تطبيق ما تعلمه في بيئة العمل.

- عدم قدرة المتكون على اظهار ما تعلمه خشية التعرض إلى مواقف محرجة.

- صعوبة الاتصال والتواصل بين المدرب أو المكون خاصة إذا كان لا يتوفر على الكفاءة.²

1 باسم الحميري : التدريب الفعال ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ط 1 سنة 2009 ص 21

2 عبد الهادي الجوهري . علم الاجتماع الادرة ، الإسكندرية سنة 1998 ص 191

خلاصة الفصل:

نستنتج من هذا الفصل ما يلي:

لقد اهتمت الإدارة الجزائرية الحديثة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري واعتبرته اهم الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها حيث تكمن أهمية التكوين في رفع مستوى الأداء والكفاءة لدى الموظف وتمكينه من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة الامر الذي يضمن نجاح واستمرار المؤسسات العمومية.

كما حاولنا في هذا الفصل القاء الضوء على طبيعة التكوين وذلك بإبراز مختلف التعاريف لعملية التكوين الأهداف المنتظر تحقيقها وبلوغها من هذه العملية وكذا الأنواع والأساليب التي يمكن ان تعتمد عليها الإدارة او المؤسسة العمومية وتكمن أهمية التكوين في كونه عبارة عن حلقة رئيسية في وظيفة تسيير الموارد البشرية فهي عملية منظمة وهادفة تلجا اليها الإدارات والمؤسسات مهما كان شكلها وطبيعة نشاطها للتسيير والتنمين الأفضل للموارد البشرية المكونة لها وتحقيق اهداف مهامها.

كما يتضح لنا من خلال هذا الفصل ان المؤسسات أدركت ان أفضل مجالات الاستثمار هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق التكوين المستمر لان العائد نتيجة هذا الاستثمار يصل بلا شك الى اعلى المستويات واعلى الرتب.

ومن هنا نستخلص ان كل الوظائف الأساسية للمؤسسة من غير الممكن ممارستها بطريقة أداء جيدة وفعالة دون وجود افراد مؤهلين ومتخصصين ولهم كفاءات إدارية وعملية عالية يكتسبونها عن طريق التكوين وهذا ما يعكس الحاجة الماسة للمستخدم مهما كان مستواه وتأهيله ووضع المهني انطلاقا من الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية وما ينعكس عنها من اثار إيجابية على المستخدم والمؤسسة على السواء لذلك يستوجب على هذا الأخير اختيار أفضل الطرق والأساليب بأقل تكلفة وفي مختلف مجالات ومستويات التكوين.

الفصل 2: الحراك المهني في المؤسسة

تمهيد:

يعد المورد البشري اهم الموارد المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة وكفاءتها على وجه الخصوص ومن هنا جاءت أهمية دراسة حركية هذا الأخير داخل المؤسسة والوقوف على اهم اشكالها وصورها وكيفية تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين وعليه تطرقنا في هذا الفصل الى عدة عناصر ومفاهيم مرتبطة بالحراك المهني داخل المؤسسة، كالتدرج الوظيفي، والتدوير الوظيفي. ثم الى اهم الأسباب والعوامل المساهمة في تحقيق حراك مهني داخلي ملموس، مروراً بأشكال هذا الأخير والذي يكون اما صعوداً او نزولاً او في نفس المستوى، ثم عرجنا الى اهم أهدافه على الفرد والمجتمع، وأخيراً التطرق لهذا الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم.

المبحث 1: المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني

يُعتبر الحراك المهني من المفاهيم الأساسية في تسيير الموارد البشرية، لما له من دور في فهم تنقل الأفراد وتطور مسارهم المهني. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم الحراك المهني والمفاهيم المرتبطة به.

المطلب 1: المفاهيم الأساسية للحراك المهني

يُعد فهم المفاهيم الأساسية للحراك المهني أمراً ضرورياً لدراسة تنقل الأفراد داخل المؤسسة وتطورهم المهني. ويهدف هذا المطلب إلى تحديد معنى الحراك المهني وأهم خصائصه وأبعاده.

1 - العناصر المفاهيمية المرتبطة بالحراك المهني:

نجد من بين المفاهيم القريبة لمفهوم الحراك المهني ما يلي:

1-1- أنماط الاعمال المهنية:

هذا المصطلح يعتبر أحد مترادفات الحراك المهني، حيث يمكن ان يطلق عليه البعض " حراك الوظيفة " وقد يطلق عليه البعض الآخر " حراك العمل "، ويميل الحراك المهني في الوقت الحالي الى اعتبار المهنة وحدها دليلاً كافياً للمكانة الاجتماعية والاقتصادية، ومن ثمة دليلاً للحراك الاجتماعي. ومعنى ذلك ان الحراك المهني يساوي ويعادل الحراك الاجتماعي.

غير ان الحركة في اتجاه الحراك، تسيير الى حد كبير في اتجاه الحراك الافقي في اوساط العمال دون زيادة مقابلة في الحراك الرأسي، ذلك ان أكثر العوامل قوة في احداث الحراك الرأسي وهو التعليم¹.

كما تأخذ دراسة الحراك المهني طريقتين متوازنتين هما:

1-1-1 الحراك المهني بين الأجيال:

- الحراك المهني داخل الجيل الواحد : وتجرى دراسة الحراك المهني بين الأجيال على أساس مقارنة مهنة الابن بمهنة الاب وفي بعض الأحيان بمهنة الجد وهو ما يعرف بمصطلح " التوريث المهني " ويكون أساس المقارنة في التماثل او التباين بين مهنة الاب ومهنة ابنه ومهنة جده وفي حال التماثل في مهنة الابن والاب والجد فان الدراسة تتجه الى مدى زيادة وانخفاض مهارة كل جيل عن الآخر , ويبدا الحراك اما ارتفاعاً او انخفاضاً والحراك هنا يمكن قياسه بشكل ميسور لان الحراك داخل الجيل الواحد يقاس عن طريق مقارنة المهن العديدة التي شغلها الفرد خلال حياته العملية .

ونجد ان الحراك المهني داخل الجيل الواحد هو الانتقال الوظيفي الافقي للفرد بين مكانات متعددة خلال فترة حياته المهنية، ويطلق عليه أحياناً حراك الوظيفة.

1 زيدان : عبد الباقي ، علم الاجتماع المهني أو اجتماعيات العمل ، ط 2 دار الفكر العربي، مصر 2018 ، ص 17

2-1-1 - التدرج المهني:

يعرفه الجوهري: بأنه طريقة ترتيب أعضاء نسق معين في تسلسل هرمي، درجات أو مستويات فوق بعضها تتفاوت مستوياته من حيث الهيبة، الثروة، النفوذ، وغير ذلك من خصائص المكانة.

ومن هنا يمكن تحديد العلاقة بين مفهوم التدرج والحراك، فالتدرج يعبر عن الحالة الاستراتيجية التي تكون عليها المنظمة في شكل متباين، اما الحراك فانه يعكس الحالة التي يكون عليها المجتمع.

3-1-1 - التدوير الوظيفي:

ويقصد به تنقل العامل من عمل لآخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرقابة وزيادة إمكانية التحفيز والأداء.

ويعرف أيضا على انه تعويض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بتنقله مؤقتا من وظيفة الى أخرى، ويساعد ذلك على ان يتعرف على الموظفين الاخرين وانشطتهم وبيئة العمل العمالي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا على أداء العمل مع الجهات المختلفة.

ومن هنا نستخلص ان تعريف التدوير الوظيفي على انه: نقل الموظف من وظيفة الى أخرى قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية والهامة بوظائف المؤسسة ككل

4-1-1 - التفاوت المهني:

يشير " ستيارد" في كتابه علم الاجتماع الى انه كلما وجد اثنان او أكثر من الناس في شكل مجموعة فانهم أخيرا سيبدؤون في ترتيب اخر والنتيجة ينشأ التفاوت وعاجلا يصبح بعض الافراد في قمة الهرم والاخرين في أسفله.¹

5-1-1 - المكانة الاجتماعية والدور:

يذهب كل من " توماس وأديسون " الى ان الأوضاع العالية او المنخفضة تسمى مكانات، فالمكانات هي وضع الفرد في البناء الاجتماعي فعلى سبيل المثال ان بعض الافراد يكونون أطباء، محامين، معلمين، تجار كل هؤلاء الأشخاص يحوزون مكانة محددة او وضعا معيناً في المجتمع فنجد ان الافراد يحوزون مكانتهم بطريقتين " المكانة المنسوبة " والمكانة المنجزة " فالمكانة المنسوبة هي التي تنسب الى الفرد على أساس بعض الصفات الثابتة مثل العرق , الجنس , بصرف النظر عن القدرات الفردية والأداء وبساطة الشخص لا يملك خيارا حول المكانة المنسوبة اليه , اما المكانة المنجزة فهي تكون مكتسبة من خلال التنافس المباشر للفرد مع الاخرين.

اما الدور فانه السلوك المتوقع من الشخص بسبب وضعه في البناء الاجتماعي او الجماعة فالمكانة ادن هي مجموعة الامتيازات والواجبات اما الدور فهو القيام بأعباء هذه الواجبات وتلك الامتيازات.²

2 - أسباب وعوامل الحراك المهني:

2-1-1- أسباب الحراك المهني: نجد من بين الأسباب الدافعة لإحداث حراك مهني داخل المؤسسة ما يلي:

- وضع التوازن في عدد العاملين بين الإدارات المختلفة في المنشأة

- اكتساب الخبرة والمعرفة بكفاءة نواحي العمل فقد ينتقل الموظف من إدارة الى أخرى للتعرف على أوجه النشاطات في الإدارات الأخرى

- علاج وتصحيح وضع معين مثال ذلك نقل الموظف من وظيفته الحالية الغير مناسبة الى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداداته وقدراته ويكون الحراك هنا لصالح الموظف والمنشأة لتحقيق رغبة او طلب الموظف

1 معاد حسان إسماعيل ، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة دراسة استطلاعية مجلة الدناير العراق 2019 ، ص 275

2 لجوهري محمد محمود ، مدخل لعلم الاجتماع ، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع مصر، 1984 ، ص 391

الفصل 2:

الحراك المهني في المؤسسة

الشخصية في حالة الملل او الروتين في الوظيفة التي يشغلها ويريد بذلك الانتقال الى وظيفة أخرى وذلك لاكتساب مهارات وخبرات أكبر يضيفها الى مساره المهني.

اما البعض الاخر من الموظفين لا يرحبون بفكرة النقل من وظائفهم الحالية وذلك لتعودهم على الوظيفة واندماجهم مهنيا واجتماعيا مع الزملاء او لظروف عائلية تتعلق بمكان الإقامة¹.

2-2- عوامل الحراك المهني:

من بين العوامل المؤدية الى احداث حراك مهني ملموس سواء للفرد او الجماعة او المجتمع ما يلي:

2-2-1 - سوق العمل:

الحراك المهني بالحالة التي يعرفها سوق العمل أي بشدة العرض والطلب على قوة العمل ففي حال وجود طلب كبير على قوة العمل بصفة عامة او على تخصصات وكفاءات معينة فان أصحاب هذه المؤهلات يكونون الأكثر حراكا مقارنة بالعمال أصحاب المؤهلات والكفاءات التي لا تعرف طلبا كبيرا على مؤهلاتها في سوق العمل فنجد العمال أصحاب المؤهلات والكفاءات التي تعرف طلب كبير من طرف سوق العمل يبحثون على حوافز اكبر وامتيازات لشغل منصب عمل في مؤسسة ما مما يجعل من هذا العامل قابل للحراك المهني في أي مرة عرض عليه منصب عمل احسن من الذي يشغله من ناحية ظروف العمل والمقابل المادي (الاجر) والامتيازات بالإضافة الى الحوافز .

2-2-2 - الاجر : لقد اكد العديد من العلماء على أهمية الدخل المادي كأحد العوامل المهمة المؤدية الى الحراك بحيث يعتبر الاجر عاملا مهما من العوامل التي تؤدي بالفرد الى الانتقال من وظيفة الى أخرى او من منصب عمل الى اخر اد انه يمكن الفرد من العيش وتوفير مستلزماته الضرورية وتحقيق اماله واحلامه بالإضافة الى التخطيط لاستراتيجيته وأهدافه المستقبلية لذلك نجد العامل يتطلع الى منصب العمل ذو الاجر الجيد المناسب لخصائصه الشخصية كمستواه التعليمي وكفاءته المهنية واقدميته حيث ان هناك منصب عمل في مؤسسة معينة يستلزم متطلبات علمية ومهنية مقابل اجر قليل مقارنة مع نفس المنصب في مؤسسة أخرى وهذا ما يدفع بالعامل الى البحث عن المنصب المناسب لخصائصه وكفاءته الشخصية ودو الاجر الجيد².

2-2-3-الاقدمية:

ان العامل في أولى سنوات عمله يكون قابلا للانتقال والحراك المهني وذلك من خلال الاستقالة او الإقالة وذلك لعدة أسباب قد تجتمع او تأتي كل على حدى من بينها:

- عدم التكيف مع محيط العمل.

- عدم التكيف مع زملاء العمل.

- عدم الاقتناع بالمقابل المادي (الاجر) نظير العمل المنجز.

- اما العمل والمرافقة والخبرة الطويلة والمحيط بالإضافة الى الإيجابيات المحصل عليها بمرور السنين (الحق في التقاعد، امتداد مدة العطل، زيادة الامن الوظيفي وتحسين الاجر كل هذا يشجع على الاستقرار.

2-2-4 - السن:

يعتبر السن احد العوامل المؤثرة في الحراك المهني للعامل حيث يعتبر العامل صاحب السن الصغير ذو قابلية للحراك المهني مقارنة بالعامل صاحب السن الأكبر اد انه وبمرور سنوات عمر العامل تزيد مسؤولياته ومتطلباته فادا كان عازبا يتزوج وادا كان متزوج يصير أب أو أم الى غير ذلك من الظروف

1 زيدان عبد الباقي مرجع سبق ذكره ص 408

2 ناجي عبد النور ، الحراك الاجتماعي مجلة المستقبل العربي الأردن سنة 2011 ص 138

والمستجدات والوضعيات التي تطرأ على العامل بمرور الزمن والتي تؤثر في حراكه المهني وتفرض عليه الاستقرار والثبات في منصبه ووظيفته.¹

5-2-2 - التعليم والتكوين المتخصص:

قد يكون التعليم والتكوين المتخصص المتواصلين دور في الحراك المهني للعامل وذلك يكون في حالات أهمها:

- قد يشغل الفرد منصب عمل بمؤهل علمي ضعيف وبعد ذلك يتم دراسته وتعليمه لشغل منصب عمل أعلى مهنياً ويكون ذلك إما في مؤسسته أو خارجها.

- قد يشغل الفرد منصب عمل ثم من خلال التكوين المتخصص والمتواصل يرتقي ويتحرك مهنياً في المسار المهني الوظيفي للمؤسسة، كما أثبتت الدراسات أن التعليم أصبح من الأسس الهامة التي يركز عليها النقل المهني المساعد ذلك أن النقل الذي يحقق أكثر من هدف واحد يتيح فرصة أوسع أمام العامل للحصول على الترقيات والعلوات.

6-2-2 - العوامل والظروف الشخصية:

تلعب العوامل والظروف الشخصية دوراً في الحراك للعمال مهنياً وذلك من خلال:

- بحث الفرد على منصب العمل ذو الامتيازات مثل البحث عن المؤسسة التي تتوفر النقل للعمال والمطعم الى غير ذلك من الامتيازات.

- بحث الفرد عن منصب العمل القريب من مكان سكناه.

- بحث الفرد عن منصب العمل الموافق لقدراته الجسدية والعقلية فهناك افراد لا يحبون العمل الليلي واخرون لا يحبون العمل في الضوضاء.²

المطلب 2: أنواع وأشكال الحراك المهني

يأخذ الحراك المهني أشكالاً متعددة تختلف حسب اتجاه الحركة داخل المؤسسة، سواء كانت ترقية، انتقالاً أفقياً أو تنازلياً. ويهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز أنواع الحراك المهني وأشكاله المختلفة.

1 - /الحراك المهني الداخلي وأشكاله:

يعرف الحراك المهني الداخلي على أنه انتقال الفرد من وظيفة أو منصب عمل الى اخر داخل المؤسسة عن طريق الترقية والصعود أو التقهقر وتنزيل الدرجة المهنية أو النقل من وظيفة الى أخرى بنفس الدرجة المهنية أي انه قد يكون حراكاً مهنياً داخلياً رأسياً (الترقية) أو نحو الأسفل (تنزيل وظيفي) أو حراكاً مهنياً داخلياً أفقياً (النقل الوظيفي).³

1 - الحراك المهني الداخلي نحو الأعلى (الترقية):

1-1 مفهوم الترقية:

تعرف الترقية الوظيفية على انها انتقال العامل او الموظف من منصب عمل الى اخر او من وظيفة الى أخرى اعلى منها في الرتبة والمكانة المهنية. وتعتبر من اهم المزايا الوظيفية التي يسعى اليها الموظف العمومي لتحقيق ذاته فهي المحفز الذي يعزز ثقته بنفسه ويدفعه للإبداع في عمله وأداءه الوظيفي فتجعله ينتقل ويتدرج في السلم الإداري فتكون له مهام ومسؤوليات جديدة وامتيازات أكثر أهمية تمنح له بمقتضى

1 سعد الدين إبراهيم ، عوامل قيام الحراك المهني ، مجلة المستقبل العربي الأردن 2012 ص 130 - 136

2 ناجي عبد النور ، الحراك الاجتماعي ، مجلة المستقبل العربي العدد 387 الأردن 2011 ص 139

3 نندن جمال الدين . النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية ع 1 كلية الحقوق الجزائر 2022 ص127

القانون، والترقية في الدرجات أيضا هي أحد صور تثمين الخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف وهي تتمثل في الانتقال من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة.¹

كما يمكن تعريفها على انها عملية نقل الموظف من وظيفة الى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها او المعنوية او كلاهما معا.

تترافق الترقية من منصب عمل الى اخر مع الزيادة في المسؤولية وتعقد المهام وزيادة في الاجر كما تعتبر بالنسبة للعامل وسيلة وحافزا لرفع مكانته والرقى في المؤسسة وتحقيق مناصب عالية ذات التأثير والهيبة هدا من ناحية ومن ناحية أخرى فالترقية تؤدي بالعامل الى زيادة دخله ما قد ينعكس على حياته الاجتماعية والاقتصادية.

كما تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة اذا كانت مترتبة على تقسيم ادائه حيث تقتخر بعض المنظمات من توفيرها لفرص الترقية للأفراد فهي بهذا الشكل تشبع الحاجات الخاصة وتحقق الذات لدى الافراد والسماح لهم بالتمتع والاستفادة من هذه الفرص نتيجة مواجهة التحديات وشغل مراكز ذات أجور اعلى وظروف عمل أفضل.

اما بالنسبة للمؤسسة فالترقية تعتبر من الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحفيز عمالها لزيادة الإنتاج بالإضافة الى زيادة الولاء لها خصوصا اذا كانت على أسس علمية تراعي الحيادية وتكافؤ الفرص بين العمال.²

وتعتبر وسيلة لاستقطاب العمال من مؤسسات أخرى , أصحاب الكفاءة والمهارة وذلك لعلمهم بأوجه المؤسسة التي تتاح فيها الفرص الترقية والتطور وظيفيا من ناحية واجتماعيا من ناحية أخرى كالمؤسسات الصناعية . فالترقية الوظيفية تعتبر ذات أهمية بالنسبة للعامل والمؤسسة في ان واحد.

2-1 نتائج الترقية:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر او في المستقبل.

- زيادة في المسؤوليات والصلاحيات في الوظيفة الجديدة.

ويجب ان يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.

3-1 أنظمة الترقية:

ان الحراك للعاملين نحو الأعلى داخل المؤسسة التي يعملون بها عن طريق الترقية يتم على أساس النظام الذي تعتمده المؤسسة وعلى هذا الأساس فان لكل مؤسسة نظام خاص بها لترقية عمالها وذلك لخصوصية كل مؤسسة ونشاطها وطريقة تقييمها لعمالها وعلى العموم فان أنظمة الترقية تتلخص في: الترقية على أساس الكفاءة، الترقية على أساس الاقدمية او كلاهما معا.

1-3-1 - الترقية على أساس الاقدمية : ان حراك العامل الداخلي نحو الأعلى يكون على أساس المدة التي قضاها وهو يعمل في منصب العمل ان هذه المدة يجب ان تكون كافية لترقيته وذلك من خلال القانون الداخلي الذي يحددها وان هذا النظام يعطي الأولوية لحراك العمال أصحاب الاقدمية في مناصب العمل للترقية والصعود في السلم الهرمي الوظيفي وهو نظام لا يعرف مشاكل من ناحية التطبيق ويعتبر كذلك ذو مصداقية وحيادية كما يؤدي الى ولاء العمال لمؤسساتهم الا انه يقضي على روح الابداع ويكبت الكفاءة وأصحاب الطموح والجدية ويمنعهم من الحراك بالرغم من عملهم ونشاطهم الا بقضاء مدة معينة.

1 نبيلة أفوجيل خصوصية نظام الترقية في الامر 03/06 مجلة الاجتهاد القضائي ع 1 جامعة بسكرة الجزائر 2021 ص 411

2 عبد الباقي صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 105

2-3-1 - الترقية على أساس الكفاءة: ان هذا النظام يسمح بحراك العمال في مؤسساتهم على أساس كفاءتهم وعملهم وادائهم لمهامهم وحسن سلوكهم بالإضافة الى معايير أخرى يتم تقييم العمال من خلالها دون الرجوع الى اقدميتهم او المدة التي قضوها في منصب معين داخل المؤسسة.¹

كالمؤسسات الصناعية التي تشجع العمال على زيادة الإنتاجية بالإضافة الى تدعيم الروح الإبداعية والسماح للعمال أصحاب الطموح بالترقي والصعود في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة الا ان هذا النظام قد يسيء استعماله من قبل المقيمين والمدراء وذلك بالرجوع الى أسباب ذاتية واجتماعية لترقية بعض العمال الغير اكفاء على حساب عمال اخرين اكفاء.

ان هذا النظام يمكن استخدامه في المؤسسات التي يمكن ان يتم فيها قياس أداء العاملين وانتاجيتهم كالمؤسسات الصناعية.

3-3-1 الترقية على أساس الاقدمية والكفاءة:

ان هذا النظام يسمح للعمال بالحراك داخل مؤسساتهم على أساس المدة التي قضوها بمنصب معين بالإضافة الى كفاءتهم وعملهم كأن يكون العامل في منصب معين لمدة معينة ويكون مجدا في عمله وهناك عامل اخر له نفس مدة الخدمة لكنه ليس في كفاءة والتزام العامل الأول ففي حالة شغور منصب اعلى يتم تنصيب العامل صاحب الكفاءة والالتزام.

كما ان هناك مؤسسات تستعمل هذا النظام من خلال استخدام مبدأ الأقدمية في الوظائف التي تقع أدنى السلم الهرمي الوظيفي وتستخدم مبدأ الكفاءة في الوظائف التي تقع أعلى السلم الهرمي الوظيفي.

ان هذا النظام يؤدي من ناحية الى زيادة انتماء العمال وولائهم لمؤسساتهم من خلال اقدميتهم ومن ناحية أخرى الى زيادة انتاجيتهم من خلال تشجيع ابداعهم وإمكانية تحقيق طموحاتهم.²

2- الحراك المهني الداخلي نحو الأسفل (التنزيل الوظيفي):

1-2 - مفهوم التنزيل الوظيفي: يعتبر تنزيل الدرجة للعامل او الموظف حراكا داخليا رأسيا نحو الأسفل وذلك يكون بانتقال العامل من منصب عمل او وظيفة الى أخرى أدنى منها في المستوى والمكانة في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة وغالبا ما يترتب عليه تنزيل في الاجر ويرجع تنزيل الدرجة الى أسباب سلوكية او فنية كأن يقوم الموظف بخطأ من الدرجة الثالثة أو لنقص جدية العامل او تدني انتاجيته.

3- الحراك المهني الداخلي الافقي (النقل الوظيفي):

يعتبر نقل العمال حراكا داخليا أفقيا أي الانتقال من منصب الى اخر في نفس المؤسسة مساوي له في المستوى والمكانة وغالبا ما يكون مساوي له في الاجر كما ان انتقال الفرد من عمل الى اخر مساو له في المستويات والمركز والاجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا يقصد به الترفع بل لمعالجة بعض ضرورات العمل والانتقال وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تتناسب وقدراتهم ومهاراتهم ومن ثما يبذلون أحسن الجهود لصالحهم وصالح المؤسسة اد ان وضع العامل في منصب لا يستحسنه سينعكس سلبا على انتاجيته وتصرفاته.

ويكون النقل كذلك انتقالا للعامل من منصب عمل في فرع من فروع المؤسسة في المنطقة (أ) الى فرع في المؤسسة في المنطقة (ب) وقد يترتب على هذا الانتقال الزيادة في الاجر وذلك بحسب المنطقة التي يعملون بها فمثلا عامل في مؤسسة سوناطراك في الشمال له اجر معين ولكن اذا نقل الى الجنوب في نفس المنصب يزيد اجره وذلك لوجود علاوات وتعويضات خاصة لذلك.³

1 محمد إبراهيم ، الحراك المهني والاجتماعي ، دار الامل للنشر والتوزيع القاهرة 2001 ص101

2 خيري خليل ، التسمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1998 ، ص 116

3 بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية للجنوب الغربي جامعة بشار الجزائر 2021 ص 471

ان نقل العمال لا يجب ألا يكون بصفة عفوية اد يجب ان تحكمه مبادئ واسس معينة وذلك لعدم احداث اختلالات في سير العمل حيث يجب ان ينقل العامل في حالات معينة اد لا بد ان نحدد أسباب النقل المعدل وخاصة النقل الشخصي وابعاد كل الأسباب التي لا تستدعي اجراءه سواء تلك الأسباب التي يقدمها طالبو الانتقال او تلك التي يتقدم بها المشرفون.

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار انعكاسات هذا النقل على الفرد وعلى سير العمل بصفة عامة ومن بين الحالات التي تلجا فيها المؤسسات الى نقل العمال ما يلي:

- في حالة وجود فائض من العمال في فرع من المؤسسة او في مركب معين وذلك لإحداث توازن في اليد العاملة.

- اكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنشأة فقد ينقل الموظف من إدارة الى أخرى للتعرف على أوجه النشاط في الإدارات المختلفة اذا كانت الإدارة ترغب في ترقيته الى وظيفة أخرى أعلى.

II / الحراك المهني الخارجي وأشكاله:

يعتبر الحراك المهني الخارجي للعامل الانتقال من منصب عمل او وظيفة الى أخرى خارج المؤسسة او المنظمة التي كان يعمل فيها أي هو انتقال العامل من منصب عمل من مؤسسة (أ) الى منصب عمل في المؤسسة (ب)

1- الحراك المهني الخارجي نحو الأعلى:

هو انتقال العامل من منصب عمل في المؤسسة (أ) الى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون اعلى منه في السلم الهرمي والمكانة الاجتماعية والدخل المادي ويعرف هذا الحراك المهني الخارجي الراسي نحو الأعلى.

2- الحراك المهني الخارجي نحو الأسفل:

وهو انتقال العامل من منصب عمله في المؤسسة (أ) الى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون أدني منه في السلم الهرمي المهني والمكانة الاجتماعية والدخل المادي فيعرف هذا الحراك المهني الخارجي الراسي نحو الأسفل

3- الحراك المهني الخارجي الأفقي:

هو انتقال العامل من منصب عمل من المؤسسة (أ) الى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون مساو له في السلم الهرمي المهني والمكانة الاجتماعية والدخل المادي.¹

المبحث 2: أهداف الحراك المهني ونظرياته التنظيمية

يُعد الحراك المهني أداة لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد، وقد تناولته نظريات التنظيم من زوايا مختلفة توضح دوره في تحسين الأداء وتحفيز العاملين. ويهدف هذا المبحث إلى إبراز أهداف الحراك المهني كما تفسرها أهم نظريات التنظيم.

المطلب 1: أهداف الحراك المهني

يساهم الحراك المهني في تحقيق أهداف تنظيمية وشخصية، كتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات. ويعرض هذا المطلب أهم هذه الأهداف.

أ/ بالنسبة للمؤسسة:

- تقديم أفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة؛

1 فيروز بوزورين دور إدارة الحياة الوظيفية في تحضير العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ص 55

- ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح؛
- تشجيع التبادلات الإدارية والتعاون بين مختلف الخدمات من اجل تحسين النظرة الى المشاكل؛
- ملئ المناصب والوظائف بأشخاص ذو خبرة ومهارة مطلوبة؛
- تحسين عمل المؤسسة.

ب/ بالنسبة للفرد:

- تشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وإتاحة نشر أساليب الإدارة والرقابة؛
- اهداف الحراك بالنسبة للأشخاص ليست بهينة اد ما قبلوا لمبدأ الشغل مع جميع جوانبه وهي فرصة تسمح لهم باكتساب مهارات مختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يمكن بلوغه في مكان اخر؛
- الوصول الى مواقع المسؤولية بتنويع التجارب والخبرات والمجالات والمبادرات الميدانية؛
- تلبية ضروريات التغيير والتجديد والاختلاف في العمل او مواجهتها مع أنظمة ومشاكل جديدة والتي تقتضي تطبيق طرق للتكيف مع المحيط؛
- تجنب الوقوع في الروتين بالمحافظة على اليقظة لدى العامل من خلال المجهود الجديد للتكيف واستثمار قدراته مهنيا؛
- التنقل هو وسيلة مرنة داخلية تسمح بسد الثغرات وتلبية حاجات الموارد؛
- قرار التنقل يتم تنفيذه اذا كانت الميزات المقترحة تفوق الاضرار المستبقة.¹

المطلب 2: الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم

تناولت نظريات التنظيم الحراك المهني كوسيلة لتحسين الأداء وتحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة. ويهدف هذا المطلب إلى عرض كيفية تفسير مختلف النظريات لهذا المفهوم ودوره في التنظيم.

1 - النظريات الكلاسيكية:

1-1- النظرية البيروقراطية:

جاء "ماكس فيبر" ليؤكد من خلال نموذج التنظيم البيروقراطي المثالي على أهمية تقسيم العمل , التخصص , ووضع القوانين والاسس الأساسية المحددة لمختلف العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبينهم وبين المؤسسة على حد سواء وخاصة التحديد الواضح والقاطع للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي للعامل ووضعه المهني ومنه فالتنظيم البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموده المثالي الذي وضعه "ماكس فيبر" على درجة عالية من الضبط والرشد والعقلانية وقد اعطى "فيبر" مسألة الترقية أهمية بالغة اين يتم انتقاء العاملين بشكل دقيق بالاحتكام الى محقات موضوعية وهذا ما دفعه الى التركيز على التوظيف في ظل الشهادات والخبرة المهنية مع التأكيد على مسألة الاقدمية في التدرج المهني أخذا بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل وتحكم عملية اتخاذ القرار مما يجعل الترقية عملية روتينية وواضحة لأنها تستند الى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها التي تحقق في ترابطها وأداءها الحسن والكفاءة والفعالية التنظيمية الشيء الذي يضمن ولاء العمال للمؤسسة والتفاني في تحقيق اعلى معدلات الإنتاجية.

1 غنية بلعربي : سوسيولوجيا الحراك المهني , مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات , ج1 جامعة الجزائر 2 . سنة 2016 ص 147

وهذا وتحدد القواعد القانونية التي تستند إليها السلطة في التنظيم بوضع الحقوق والواجبات والمسؤوليات لكل من الرؤساء والمرووسين فمصدر الانتقال هنا هو القانون.

فالسطة القانونية هي إضفاء صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الشخص فقد ربط "ماكس فيبر" السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة مثل:

التصميم، ضبط العمل الإداري البيروقراطي، وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية بالإضافة إلى عمليات وطرق وأساليب الترقية بالنسبة للعمال والموظفين وغيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي القانوني للتنظيم.¹

1-2-1- نظرية الإدارة العلمية:

تتشترك نظرية الإدارة العلمية لـ" فريدريك تايلور" مع التنظيم البيروقراطي "لماكس فيبر" في الرشد والعقلانية إذ ركزت على أنه للإدارة مبادئ علمية متى ما تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم زادت من كفاءتها وفعاليتها.

وبعد "فريدريك" من الأوائل الذين ركزوا على دراسة الحركة والزمن واعتبار الفرد العامل ملحق بألية أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية وعلى هذا فلقد كان الهدف من دراسته هو تحويل آلة متعددة الأغراض "الإنسان" إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة وعليه نظر "فريدريك تايلور" إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه وهذا ما جعلها حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والانجاز أي كلما انجز العامل كلما حصل على مكافأة وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر.

وكلما ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الاسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل مما كان على حساب المورد البشري الذي كان ينظر إليه على أنه هدف أساسي وهو الكسب المادي فقط مع وجود الانانية والكسل في القيام بالواجبات مع التركيز على الهيئات الإدارية أكثر من العمال.² أما أهم مبادئ الإدارة العلمية عند "تايلور" تتمثل في:

1-2-1-1- التقسيم الأفقي للعمل:

ويقصد به تجزئة العمل وتخصيص وتحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل.

1-2-2-1- التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل:

ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل وقد تم انطلاقاً من هذا التصور التفريق أو التمييز بين اللياقات الزرقاء ودوي اللياقات البيضاء حيث يرى تايلور بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

1-2-3-1- ربط نظام الأجور بالمردودية:

يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل ويهدف إلى تطوير الدافعية لدى العمال إذ اعتقد تايلور بأن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة سوف يدفع العمال إلى بذل أقصى جهدهم أثناء العمل من منطلق أنهم عقلانيون وبالتالي سيتصرفون بعقلانية.

1-2-4-1- نظام الرقابة في العمل:

حيث تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك كان لا بد من وضع مراقبين ورؤساء لفرق العمل يكلفون بعملية الرقابة.

¹ زكي محمد هاشم: تنظيم طرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، سنة 1984 ص 20
² سيواي فضيلة: نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر 2021 ص 63

لقد تكهن "تايلور" بإمكانية تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الإنساني ذلك ان الامر يتعلق بملاحظة تصنيف الوقائع، تحليلها، واستنتاج القواعد المتعلقة بالعاملين وما يمكننا قوله في هذا السياق من خلال منطلقات كل من " ماكس فيبر " و"فريدريك تايلور " اللذان استندا بضرورة احكام المعايير العلمية والموضوعية في الترقية في ضوء.

الشهادات، الخبرة، الاقدمية إضافة الى إنتاجية العامل وكفاءته، وكذا التشديد على الإجراءات الردعية إشارة الى (التنزيل الوظيفي) وتفضيل خاصية الطابع الرسمي والقانوني في التنظيم وهذا ما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية.¹

2- النظريات الحديثة:

1-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد تناولت التنظيم كنظام مغلق يركز على العمل ويهمل الفرد العامل ويعتبره مجرد آلة، نجد مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها "التون مايو" تركز على أهمية المعايير وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية والجانب الإنساني للفرد حيث واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية العديد من المشاكل كالعجز في رفع الإنتاجية وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، وعدم ضمان ولاء العمل.....الخ.....

وهذا ما جعلهم ينظرون الى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط وانما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي دفعهم الى حقيقة ان الترقية والكفاءة في العمل يرتبطان لا محال بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة.

كما أكد " التون مايو" على ضرورة الاهتمام بدفع الافراد وتحفيزهم والتركيز على علاقتهم برؤسائهم ومرووسيتهم.

كما تنظر هذه المدرسة الى الفرد كونه عضو في جماعة عمل يتأثر سلوكه بالعلاقات المباشرة التي تربطه بزملائه. فالعمال لا يقومون بالعمل طالبا للعمل فقط وانما استجابة لعلاقتهم الاجتماعية أهم من الاحتياجات الاقتصادية.

عموما يمكن القول من خلال أفكار ومنطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية انها بحثت في مختلف العلاقات الإنسانية والنفسية التي تربط بين العلاقات المهنية والترقية ومدى مساهمتها في خلق البيئة الاجتماعية الملائمة للعمل او ما يطلق عليها ببيئة الرضا الوظيفي ما يضيف نوعا من الاستقرار ومنه الولاء ومن ثم زيادة الكفاءة والفعالية المهنية ومنه حصول الفرد على الترقية.²

2-2- النظرية السلوكية:

جاءت كامتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية الا انها تعمقت في دراسة سلوك الفرد في المؤسسة وإمكانية التنبؤ به بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية على إعطاء تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والافراد حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم.

كما اكدت النظرية السلوكية على أهمية الترقية في حث الموظفين على العمل وحسن الأداء ولعل من أهمها نظرية التدرج الهرمي "لأبراهام ماسلو" والتي تقوم على فكرة ان للإنسان حاجات متعددة تتمثل في:

1-2-2- الحاجات العضوية او الفيزيولوجية:

وتشمل على الاكل، الشرب، والحاجات الجسدية.....

2-2-2- حاجات الامن:

¹ مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي . المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع ص73

² طلعت إبراهيم لطفي علم الاجتماع التنظيم دار الغريب للنشر والتوزيع القاهرة 1993 ص 154

كالحاجة الى حماية الذات من المخاطر.

2-2-3- حاجات الانتماء والعاطفة او الحاجة الى المحبة:

كأن يشعر الانسان بالقبول من الجماعة وهي من الحاجات الغاية في الأهمية التي تدفع في حال اشباعها الى تبني سلوكيات إيجابية.

2-2-4- حاجات التقدير والاعتراف:

كاحترام الذات الاستقلالية، مكانة اجتماعية داخل الجماعة من خلال الاعتراف بالإنجازات وتحسين المستوى بالترقيات.

2-2-5- حاجات تحقيق الذات او الاكتمال:

ومنها تطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل وهي اعلى الحاجات في الهرمية التي وضعها "أبراهام ماسلو" بحيث تصبح تصرفاته وسلوكياته ذاتية المنشأ أي انها جزء من قناعاته ومعتقداته وتشكل جزءا من بناء الشخصية.

كما أكد "هوزبورغ" بدوره على أهمية الترقية بوصفها اهم العوامل الدافعة للعمل التي تبرز رضا الموظفين عن العمل، التذمر الوظيفي.

وهي تشمل إضافة الى الترقية الاعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، طبيعة العمل، المركز الوظيفي وهو ما يتوافق مع الحاجات الهرمية عند "ماسلو".

ويدعو "هوزبورغ" الى ترقية الافراد لدفعهم للعمل أكثر من خلال ما اسماه بإغناء مراكز العمل.¹

أما "ليكارث" فقد ركز على العلاقات التعاونية ومدى تأثيرها على السلوك والكفاءة.

وبالعكس اذا كانت العلاقة تنافسية ووصلت الى مرحلة الصراع فإنها تقلل من فعالية وكفاءة التنظيم ككل بالإضافة الى ان مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف المرجوة ويرى ان اهم الحوافز المحركة للسلوك الإنساني هي على التوالي:

فرص الترقية، علاقات العمل، الاشراف، طبيعة العمل، السلطة وحرية التصرف، الأجور.

من خلال ما سبق يمكن القول ان أنصار النظرية السلوكية نادوا بديموقراطية التنظيم واشراك العاملين في الإدارة كأسلوب لمواجهة مختلف التحديات والمشكلات التنظيمية وان الحاجات الإنسانية هي أبرز محددات سلوك الافراد ودوافعهم في العمل وذلك خلافا للمحفز المالي الذي اكتشفت حدوده من خلال ما تم التطرق اليه من أفكار.²

3- النظرية الموقفية:

تؤكد هذه النظرية على عدم وجود نظرية شاملة وثابتة للإدارة ويمكن استعمالها دائما في كل المواقف أي انه لا يوجد تخطيط واتخاذ القرار وتنظيم ورقابة تصلح وتناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة.

فالتحرك الإداري هو رهن المواقف الذي بدوره يحدد حجم وفعالية هذا التحرك أي ان خصائص الموقف الراهن هي من تحدد طبيعة الممارسات الإدارية ونجد من أنصار هذا المدخل كل من "تومبرنس" و"جورج شيكر" الذين أكدوا على أساليب التحفيز المادي كالترقية في خلق دافعية في العمل ورفع الإنتاجية في ظروف ووقت معين وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف، التقدير والاحترام والمشاركة أكثر فعالية.³

1 محمد سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط3 دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005ص 47

2 محمد سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط3 دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005ص 47

3 عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي مجلة العلوم الإنسانية ع 15 قسنطينة الجزائر 2001 ص 140

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نجد ان الحراك المهني من المواضيع الهامة التي لا بد من الوقوف عليها والاحاطة بحقياتها فالعامل داخل المؤسسة والإدارة العمومية في حركية مهنية دائمة بغض النظر عن طبيعة هذه الحركة سواء كانت بشكل صاعد او نازل او افقي.

وما لهذا الحراك من أهمية في تحقيق كفاءة الافراد العاملين ومن ثم تحقيق كفاءة التنظيم ككل.

ويظهر ان الحراك المهني ظاهرة طبيعية تمارس على الموظفين والعاملين داخل المؤسسة والإدارة العمومية ولها دور في اثراء المسار الوظيفي للعامل والموظف ولها انعكاس على ادائه من خلال الاليات التي تستخدمها المؤسسة والإدارة أبرزها الترقية في المنصب والنقل الوظيفي وغيرها.

فالحرّك أداة أساسية لتحفيز الموظفين وتطوير مؤسسات الإدارة العمومية فهو يمكن ان يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري ويعزز من العدالة والمساواة في الفرص لكنه يتطلب إدارة فعالة وتنظيم محكم لضمان تحقيق أهدافه بشكل يعزز من استدامة العمل المؤسسي والابتكار داخل القطاعات الحكومية.

في الختام يؤكد الفصل على ان الحراك المهني عملية ديناميكية ومستمرة تتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فهم هذه العوامل وتبني استراتيجيات مناسبة يمكن ان تساعد الافراد على تحقيق أهدافهم المهنية والمؤسسات والإدارات العمومية على الاحتفاظ بمواهبها وتحسين أدائها.

**الفصل 3: تأثير التكوين على الحراك
المهني في المؤسسة**

تمهيد:

تسعى المؤسسات العمومية الى تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم خدماتها وهو ما يفرض عليها مواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل سواء من حيث التطور التكنولوجي أو المتطلبات المتجددة للموارد البشرية ومن هذا المنطلق باتت عملية التكوين أداة استراتيجية أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرات الموظفين وتطوير كفاءاتهم ويعد التكوين أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في الحراك المهني للأفراد داخل المؤسسة حيث يساهم في تحسين فرص الترقية، التنقل الوظيفي، وزيادة الدافعية نحو الأداء الأفضل.

ان دراسة العلاقة بين التكوين والحراك المهني في المؤسسة العمومية تكتسي أهمية بالغة، اد تساعد على فهم مدى فعالية برامج التكوين في تحقيق الأهداف المهنية للأفراد من جهة ورفع كفاءة المؤسسة من جهة أخرى ويهدف هذا الفصل الى تحليل هذا التأثير والوقوف على طبيعة العلاقة بين التكوين الذي يتلقاه الموظف وفرص تطوره المهني داخل المؤسسة.

المبحث 1: التكوين وفعاليته في تعزيز الحراك المهني

يُعد التكوين أداة أساسية لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم، مما يجعله عنصراً محورياً في دعم الحراك المهني داخل المؤسسة. ويهدف هذا المبحث إلى إبراز العلاقة بين التكوين والحراك المهني، ودوره في تحسين المسار الوظيفي.

المطلب 1: تأثير برامج التكوين على فرص الترقية المهنية

تلعب برامج التكوين دوراً مهماً في تأهيل الموظفين وتطوير قدراتهم، مما يساهم في تعزيز فرصهم في الترقية المهنية. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح العلاقة بين التكوين والترقيات داخل المؤسسة.

1 - أهمية التكوين في المؤسسة والدور الوظيفي للبرامج التكوينية:**1-1- تحسين الكفاءة والفعالية:**

التكوين يساهم في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين ما يزيد من فرص ترقيتهم أو انتقالهم الى مناصب أكثر أهمية.

1-2- تجديد المعارف والمهارات:

من خلال التكوين يتمكن الموظف من مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية مما يجعله أكثر تنافسية داخل المؤسسة.

1-3- التحفيز المهني:

الموظف الذي يتلقى تكويناً يشعر بقيمته داخل المؤسسة مما يدفعه لبذل مجهود أكبر ويشجعه على السعي نحو مناصب أعلى.

1-4- توسيع شبكة العلاقات المهنية:

المشاركة في دورات تكوين خارج المؤسسة تفتح للموظف فرصاً للتعرف على تجارب وممارسات جديدة وقد تؤثر إيجاباً في مساره المهني.

وبالتالي فان البرامج التكوينية في المؤسسة هي سلسلة من الأنشطة التعليمية والتدريبية الموجهة نحو تحسين الأداء المهني وتطوير قدرات العاملين بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة وتكتسب هذه البرامج أهمية خاصة حينما تربط بالمسار المهني للموظف لتصبح أداة أساسية في الترقية والتنقل.¹

¹ حميدي سمير إدارة الموارد البشرية دار الكتب الوطنية الجزائر 2017 ص 23

2 - فعالية التكوين في دفع الحراك المهني في المؤسسة:

1-2 - التكوين كشرط للترقية في المؤسسات العمومية:

تعتمد الكثير من المؤسسات والإدارات العمومية على التكوين كمعيار مهم في مسابقات الترقية أو الترقية عن طريق الاختبار حيث يتم منح نقاط إضافية للموظفين الذي خضعوا لتكوين.

2-2- تعزيز التنقل الأفقي والعمودي:

التكوين يفتح المجال أمام التنقلات الوظيفية سواء عبر تغيير المهام داخل نفس المستوى (تنقل أفقي) أو الانتقال الى مناصب عليا وذلك ما يسمى أو يعرف بالتنقل العمودي.

2-3- بناء مسار مهني مستدام:

بفضل التكوين يمكن للموظف بناء مسار مهني واضح داخل المؤسسة والإدارة العمومية يرتكز على التدرج في المسؤوليات وتحقيق الترقية بشكل تدريجي.

3- شروط فعالية برامج التكوين في تحقيق الترقية:

لكي تحقق برامج التكوين أهدافها في ترقية الموظفين داخل المؤسسة لابد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن فعاليتها واستجابتها للحاجات الفعلية للمورد البشري.¹

1-3- تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية:

يجب أن تبنى برامج التكوين على تحليل دقيق للاحتياجات يراعي الفجوات بين المهارات الحالية للموظف والكفاءات المطلوبة للمناصب العليا هذا التحليل يضمن أن التكوين موجه وليس عاما فقط.

2-3- الربط بين التكوين والمسار المهني:

لا يكون التكوين فعالا الا اذا تم ربطه بخطة واضحة للترقية بحيث يعلم الموظف أن مشاركته في البرامج ستترجم الى فرص حقيقية للترقية مستقبلا

3-3- التقييم والمتابعة بعد التكوين:

يجب أن يتم تقييم أثر التكوين على أداء الموظف وتتبع نتائجه على مستوى الإنجاز لضمان أنه أدى فعلا الى تحسين الأداء المهني

3-4- مواكبة التكوين للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية:

يجب أن تصمم البرامج التكوينية بناء على التغيرات الحديثة في محيط العمل من أجل تمكين الموظفين من مواكبة التحديات الجديدة خاصة في ظل الرقمنة.

3-5- دعم اداري وتشجيع من المسؤولين:

غياب الدعم الإداري والتشجيع من المسؤولين قد يؤدي الى ضعف مشاركة الموظفين في برامج التكوين وبالتالي تقليل فعاليتها في تحقيق الترقية.

مما سبق ذكره يتضح أن التكوين ليس فقط وسيلة لرفع كفاءة الأفراد بل هو أيضا محرك حيوي للحراك المهني داخل المؤسسة فعندما يوظف التكوين ضمن استراتيجية واضحة تتماشى مع أهداف المؤسسة وحاجات الموظفين يصبح أداة فعالة للترقية، التطوير والتحفيز المهني.²

¹ صباح عبد القادر دور التكوين في ترقية الموارد البشرية مجلة تنمية الموارد البشرية 2015 العدد 4 ص 44
² بن يعيش عبد الرزاق أثر التكوين على الترقية المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية مجلة رؤى اقتصادية سنة 2021 العدد 11 ص 52

المطلب 2: العلاقة بين التكوين والحراك المهني في المؤسسة

يرتبط التكوين ارتباطاً وثيقاً بالحراك المهني، حيث يُساهم في تحفيز تنقلات الموظفين وتطورهم داخل المؤسسة. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح كيف يُسهم التكوين في دعم الحراك المهني وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين.

1- التكوين أداة لتعزيز الحراك المهني:

يعد التكوين من بين أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير رأس مالها البشري حيث يمكن الأفراد من اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم للقيام بمهام جديدة أو الترقية إلى مناصب أعلى فالتكوين لا يمثل فقط عملية تعليمية أو تدريبية بل هو استثمار استراتيجي يعكس بشكل مباشر على المسار المهني للموظف حيث يساعد التكوين الموظف على اكتساب كفاءات جديدة ما يفتح له آفاق الترقية أو التحويل الوظيفي ويجعل منه مرشحاً مناسباً لمناصب عليا.

2- التكوين ودوره في اعداد الموظف نحو تحقيق الترقية:

عندما يخضع الموظف لبرامج تكوينية متخصصة يصبح أكثر قدرة على أداء مهام تتجاوز نطاق عمله الحالي مما يجعله مرشحاً طبيعياً للترقية وتثبت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تربط بين التكوين والترقية تحقق نتائج أفضل من حيث الأداء العام والتحفيز الداخلي حيث يرتبط التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية غالباً ببرامج الترقية حيث يشترط اجتياز دورات تكوينية معتمدة للانتقال إلى رتب أعلى.

فالتكوين ادن هو جسر حقيقي يعبر من خلاله الموظف نحو مناصب جديدة ومسؤوليات أعلى داخل المؤسسة.

3- التكوين كآلية لتحسين الكفاءة والجاهزية:

يمكن التكوين الموظفين من التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية داخل المؤسسة مما يجعلهم أكثر مرونة واستعداداً للانتقال المهني سواء أفقياً أو عمودياً فكلما زادت كفاءة الفرد زادت فرصه في الترقية أو تغيير موقعه الوظيفي بشكل إيجابي. فالموظف الذي يستفيد من تكوين مستمر يصبح عنصراً نشطاً في ديناميكية المؤسسة وأكثر قابلية للحراك الوظيفي.¹

4- التحفيز الوظيفي وتعزيز الرغبة في الترقية:

تعتبر المشاركة في التكوينات نوعاً من الاعتراف بالموظف مما يعزز احساسه بقيمته داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى رفع مستوى طموحه المهني والرغبة في التقدم الوظيفي أي أن التكوين لا ينمي فقط القدرات بل يغذي أيضاً الطموحات المهنية.

فحسب الدراسات من الباحثين الذين يرون أن المؤسسات التي تمنح فرص التكوين الداخلي والخارجي لموظفيها تلاحظ ارتفاعاً في معدلات الحراك المهني الإيجابي داخلها.

5- التكوين الموجه حسب الحاجات:

فعالية التكوين في دعم الحراك المهني تعتمد على مدى ملائمة للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة ولطموحات الموظفين. فالتكوين الجيد هو الذي يوجه نحو سد فجوة معينة في المهارات المرتبطة بمناصب مستقبلية. فعندما يبني التكوين على تحليل دقيق للوظائف والمناصب يصبح أداة فعالة في نقل الموظف من موقع إلى آخر بطريقة مدروسة.

¹ صياح عبد القادر مرجع سبق ذكره العدد 4 ص 30

فالتكوين إذن لا يحقق أهدافه إذا تم النظر إليه كعنصر تكميلي فقط بل يجب أن يدمج في صميم سياسة الحراك المهني داخل المؤسسة من خلال ربطه بخطط الموارد البشرية وخريطة المسارات الوظيفية بما يعزز من دافعية الأفراد ويحقق توازنا بين تطور المؤسسة وتطور العاملين فيها.¹

6- الاستثمار في التكوين كاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة

يعد التكوين من أهم أشكال الاستثمار غير المادي في المؤسسة لأنه موجه نحو العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لأي تطور اقتصادي أو تنظيمي فبدلاً من النظر إلى التكوين كمصاريف إضافية ينظر إليه اليوم كاستثمار فعلي في رأس المال البشري أي في قدرات ومعارف ومهارات الموظفين وهو ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة واستدامة تطورها.

يرى "غاري بيكر" مؤسس نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في التكوين يعد من أهم أشكال الاستثمار التي تدر عوائد طويلة الأجل ليس فقط على الفرد بل على المؤسسة والمجتمع ككل.

في السياق ذاته يشير "حميدي سمير" إلى أن المؤسسة التي تخصص جزءاً من ميزانيتها لتطوير مهارات موظفيها تضمن مردودية أفضل واستقراراً وظيفياً أعلى وتقلل من التكاليف الناتجة عن الأخطاء والتدوير غير الفعال للعمالة.

وعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي فإن دمج التكوين ضمن خطط تطوير الموارد البشرية يعكس نضجاً تنظيمياً حيث يتم ربط برامج التكوين بتحسين الإنتاجية وتقليل الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة وتوفير قيادات مستقبلية قادرة على رفع التحديات. وبهذا يمكن القول إن التكوين الفعال يشكل رافعة حقيقية لتعظيم رأس المال البشري ويعد من أبرز مؤشرات النجاح الإدارية خاصة في المؤسسات العمومية التي تسعى لتحسين خدماتها ورفع كفاءة مستخدميها في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

7- الاستثمار في التكوين وعلاقته بالحراك المهني داخل المؤسسة:

يعتبر الاستثمار في التكوين من أبرز الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتطوير مواردها البشرية إذ لا ينظر إليه كمجرد نشاط تدريبي بل كاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري يهدف إلى رفع مستوى التأهيل والكفاءة لدى الموظفين مما يسهل تحقيق الحراك المهني داخل المؤسسة بمختلف أشكاله (ترقية، تنقل، توسيع مهام).

إن المؤسسة التي توفر برامج تكوينية فعالة تسهل على موظفيها اكتساب المهارات المطلوبة للمناصب الأعلى مما يزيد من فرص الحراك العمودي (الترقيات) كما تتيح فرص إعادة التأهيل الوظيفي التي تساعد على الحراك الأفقي من وظيفة إلى أخرى داخل نفس الهيكل التنظيمي فكلما زاد حجم الاستثمار في التكوين داخل المؤسسة زادت فرص الحراك المهني للموظف وقلت حالات الجمود الوظيفي والإحباط المهني.

والحراك المهني الفعال لا يتحقق إلا من خلال تخطيط وظيفي مرتبط ببرامج تكوين موجهة تسمح للموظف بالانتقال التدريجي من رتبة إلى أخرى وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة.

وبالتالي فإن العلاقة بين الاستثمار في التكوين والحراك المهني هي علاقة تكامل حيث أن التكوين يعتبر أحد المحركات الأساسية التي تدفع بالعاملين إلى تحسين وضعياتهم المهنية وتساهم في بناء مسارات وظيفية واضحة داخل المؤسسة وهذا بدوره يحسن الأداء العام ويعزز الولاء والانتماء المهني.²

¹ زروقي نورة فعالية برامج التكوين في تحقيق الترقية المهنية مذكورة ماستر سنة 2020 جامعة الجزائر 3 ص 51

² صياح عبد القادر دور التكوين في ترقية الموارد البشرية مجلة تنمية الموارد البشرية سنة 2015 العدد 4 ص 33.

المبحث 2: الفجوة بين التكوين والحراك المهني

تُعد العلاقة بين التكوين والحراك المهني محورية في السياسات المؤسسية، إلا أن الواقع يكشف عن فجوة بين برامج التكوين ومسارات الترقية الفعلية. ترجع هذه الفجوة غالباً إلى عدم ملاءمة محتوى التكوين لاحتياجات المناصب أو غياب آليات تقييم فعالة. كما أن بعض المؤسسات تنفذ التكوين بشكل شكلي دون متابعة أثره الوظيفي. لذا، من الضروري دراسة هذه الفجوة لتفعيل التكوين كأداة حقيقية لدعم الحراك المهني.

المطلب 1: تحديات التكوين و أثرها على الحراك المهني

رغم أهمية التكوين في تطوير المسار المهني، إلا أن المؤسسات تواجه عدة تحديات تؤثر على فعاليته، مثل ضعف التخطيط، محدودية الموارد، وغياب التقييم. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز أبرز هذه التحديات وانعكاسها على الحراك المهني داخل المؤسسة.

1-التحديات التي تواجه التكوين في المؤسسة العمومية:

1-1-ضعف الموازنة بين التكوين واحتياجات المؤسسة:

في الكثير من الأحيان تكون برامج التكوين في المؤسسة والإدارة العمومية غير مبنية على دراسة دقيقة لاحتياجات التوظيف والتطورات التكنولوجية والإدارية هذا الخلل يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين ويحول دون استغلاله كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية.¹

1-2-نقص الموارد المالية والبشرية:

تعاني العديد من المؤسسات والإدارات العمومية من ضعف الميزانيات المخصصة للتكوين إضافة الى نقص في المؤطرين المؤهلين وغياب وسائل بيداغوجية حديثة هذه العراقيل تحد من فعالية العملية التكوينية وتجعلها شكلية في بعض الأحيان.²

1-3-غياب التقييم والمتابعة:

تقتل المؤسسات العمومية في الكثير من الحالات في تقييم أثر التكوين على أداء الموظفين سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل كما لا يتم في الغالب ربط التكوين في المؤسسات العمومية بنتائج ملموسة تقاس على مستوى الكفاءة أو الأداء الوظيفي مما يفقد التكوين معناه العلمي.

1-1-ضعف الحوافز وقلة الاعتراف بالتكوين:

لا يشعر الموظفون في الكثير من الأحيان أن التكوين يترجم الى مكاسب مهنية حقيقية كترقية أو نقل أو زيادة في الأجر مما يؤدي الى ضعف الدافعية للمشاركة فيه كما أن بعض المسؤولين لا يولون التكوين أهمية كافية في ملفات الترقية.³

2- كيف تؤثر على الحراك المهني في المؤسسة:

1-2-نقص الموارد المالية:

نقص التكوين المناسب يؤدي إلى نقص في تطوير المهارات اللازمة للموظفين، مما يقلل من فرص ترفيتهم أو الانتقال إلى مناصب أعلى. الموظفون الذين لا يتلقون التدريب الكافي قد يشعرون بالتهميش أو الإحباط، مما يقلل من تحفيزهم للبقاء في المؤسسة.

¹ بوشنافة سامي أهمية التكوين في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية مجلة دراسات اقتصادية سنة 2021 العدد 6 ص 22
² مناصرة امنة واقع التكوين في المؤسسات العمومية الجزائرية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف سنة 2020 العدد 10 ص 14
³ لعور نبيل الإدارة الرقمية والتحول في القطاع العمومي سنة 2021 منشورات جامعة الجزائر ص 79

2-2- عدم تخصيص التكوين بما يتناسب مع احتياجات الموظفين

عندما لا يكون التدريب موجهاً بشكل صحيح، فإن الموظفين قد لا يستفيدون منه بشكل كافٍ، مما يحد من قدرتهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق التميز في عملهم. هذا يمكن أن يؤدي إلى توقف في الحراك المهني، حيث لا يتمكن الموظفون من التقدم في مسارهم الوظيفي.

2-3- ضعف الوعي بأهمية التكوين في المؤسسة:

غياب التكوين المستمر يؤثر سلباً على تطور الموظفين وقدرتهم على أداء المهام بشكل أفضل. الموظفون الذين لا يتلقون التدريب اللازم قد يشعرون بعدم التقدير، مما يؤثر على معنوياتهم ويدفعهم للبحث عن فرص في مؤسسات أخرى قد تقدم لهم فرصاً أفضل للتطور.

2-4- الافتقار إلى القيادة الفعالة في برامج التكوين:

غياب القيادة أو التدريب غير الموجه يمكن أن يؤدي إلى تراجع في تطوير المهارات القيادية في المؤسسة. هذا يقلل من فرص الموظفين في الانتقال إلى أدوار قيادية أو في تطوير مهاراتهم اللازمة للتقدم في المؤسسة.

2-5- مقاومة التغيير من الموظفين:

الموظفون الذين يرفضون التدريب أو لا يستفيدون منه بشكل فعال يفتقدون فرصة تطوير مهاراتهم والارتقاء في وظائفهم. هذا يساهم في الحد من الحراك المهني داخل المؤسسة، حيث يكون هناك تراجع في مستوى الأداء الفردي والجماعي.

2-6- الوقت المحدود للتدريب:

عندما يكون التدريب مقتصرًا على فترات قصيرة أو لا يتم بشكل منتظم، قد لا يحصل الموظفون على الفرصة لتطوير مهاراتهم بشكل شامل. هذا يحد من فرصهم في التقدم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى شعورهم بالركود المهني.

2-7- قلة التنسيق بين أقسام التكوين والأقسام الأخرى:

عدم التنسيق يؤدي إلى تدريب غير فعال، مما يعني أن الموظفين قد يتلقون مهارات لا تعود عليهم بالفائدة المباشرة في تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية. هذه الفجوة في التكوين قد تعيق تطورهم المهني وتحقيق تطلعاتهم الوظيفية.

2-8- التحديات التقنية (التحول الرقمي):

الموظفون الذين لا يحصلون على تدريب في التقنيات الحديثة قد يجدون أنفسهم غير قادرين على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، مما يحد من فرصهم في الترقية أو التقدم الوظيفي.

2-9- قلة تقييم فعالية التدريب:

عدم التقييم يجعل من الصعب تحديد البرامج التي تحقق أفضل النتائج. مما قد يؤدي إلى استمرار تقديم تدريب غير مفيد، مما يؤثر على التطور المهني للموظفين ويؤخر فرص ترقيةهم¹.

¹ <http://dspace.univ-djelfa.dz/xmlui/handle/123456789/6439?show=full>

الفجوة بين التكوين في المؤسسة ومتطلبات الحراك المهني الفعّال تمثل واحدة من القضايا الهامة التي تواجه الكثير من المنظمات والموظفين في العالم العربي وفي أنحاء أخرى من العالم. هذه الفجوة تشير إلى الفرق بين المهارات والمعرفة التي يحصل عليها الموظف خلال فترة التكوين أو التدريب داخل المؤسسة وبين ما يتطلبه سوق العمل الفعلي من مهارات وكفاءات من أجل التطور المهني وتحقيق النجاح في مسيرته المهنية.

1-أسباب الفجوة:

1-1-التدريب التقليدي مقابل الاحتياجات الحديثة:

غالبًا ما تركز المؤسسات على تدريب الموظفين على مهارات أساسية أو تقليدية، بينما تكون الحاجة الفعلية في السوق في مجالات جديدة أو مهارات متطورة (مثل التكنولوجيا الرقمية، الذكاء الاصطناعي، التحليل البياني، وغيرها).

2-1-تغيرات سريعة في سوق العمل:

مع التطورات السريعة في مختلف الصناعات، لا يمكن للمؤسسات مواكبة جميع التغييرات في وقت واحد. هذا يؤدي إلى نقص في التكوين المناسب الذي يلبي احتياجات السوق الجديد.

3-1-فقدان التنسيق بين التعليم الأكاديمي والتدريب المهني:

في بعض الأحيان، تكون البرامج الأكاديمية بعيدة عن الواقع المهني، ولا توفر للطلاب المهارات التي يحتاجون إليها لمواجهة تحديات العمل اليومية.

4-1-نقص التوجيه والتطوير المستمر:

المؤسسات قد لا تقدم برامج تطوير مهني مستمرة للموظفين بعد التوظيف، مما يؤدي إلى توقف التطوير الشخصي والمهني للموظف بمجرد أن يصبح جزءًا من الفريق.

2-آثار الفجوة:

1-2-تأثير على الأداء الوظيفي:

عندما يواجه الموظفون تحديات في مواكبة المهارات المطلوبة في العمل، قد يقل أدائهم الوظيفي، مما يؤثر على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

2-2-انخفاض فرص الترقى:

الموظفون الذين لا يتلقون التدريب الكافي أو التطوير المهني المستمر، قد يجدون أنفسهم عالقين في وظائفهم دون فرصة للترقى.

3-2-ارتفاع معدلات التوظيف والفصل:

إذا كانت المؤسسة لا تقدم التكوين الملائم لتلبية متطلبات سوق العمل، فقد يضطر الموظفون للبحث عن فرص أخرى خارج المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل.

3-1-تحليل الاحتياجات التدريبية بانتظام:

يجب أن تقوم المؤسسات بتحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري لضمان تلبية التدريب لأحدث متطلبات السوق.

3-2-إدخال تقنيات التعلم المتقدمة:

اعتماد أساليب تعلم مرنة مثل التدريب الإلكتروني، والمحاكاة، والتعلم الذاتي عبر الإنترنت لضمان أن الموظفين يواكبون التغيرات التكنولوجية والمهنية بسرعة¹.

¹ <https://asjp.cerist.dz/en/article/52858>

خلاصة الفصل:

يعتبر التكوين عنصراً أساسياً في دعم الحراك المهني داخل المؤسسة كونه الوسيلة التي تكسب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة للتقدم والتطور في المسار الوظيفي وقد بينت الدراسة أن العلاقة بين التكوين والحراك المهني علاقة تكاملية حيث أن التكوين الفعال يفتح أمام الموظف أفقاً جديدة للنمو ويمكنه من التكيف مع متطلبات المناصب العليا أو المهام الجديدة مما يعزز ديناميكية المؤسسة ويرفع من كفاءتها الداخلية.

لكن في واقع المؤسسات العمومية لا تزال هذه العلاقة تعاني من ضعف واضح نتيجة عدة عوامل أبرزها عدم ملائمة محتوى التكوين لحاجات المهنة، غياب التقييم الفعلي للأثر التكويني، محدودية الميزانية، وضعف الربط بين التكوين والحراك المهني مما أثر سلباً على تحفيز الموظفين وعمق من الركود الوظيفي داخل المؤسسات والإدارات العمومية.

ولذلك فإن إصلاح منظومة التكوين وربطها فعلياً بمسارات التطور المهني يعد من الضرورات الاستراتيجية لضمان نجاعة المؤسسة العمومية وتحقيق العدالة في الترقية والتكليف بالمهام فضلاً عن كونه وسيلة لتحسين جودة الأداء المؤسساتي العام.

**الفصل الميداني: دراسة ميدانية بـمديرية
الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت**

1-1-3- مصالحة الفنون والآداب:

مهامها تتمثل في تطوير مؤسسة الكتاب والمطالعة العمومية. التكفل بالكتاب والمبدعين الأدبيين. متابعة الفنون الثقافية كالمسرح والفنون الايقاعية وتضم المكاتب التالية:

✓ مكتب المطالعة العمومية والكتاب.

✓ مكتب ترقية المسرح والفنون الايقاعية.

✓ مكتب دعم الابداع والفنون الثقافية.

1-1-4- مصالحة التراث الثقافي:

مهامها تتمثل في إحصاء المعالم والمواقع الأثرية والتاريخية وتضم المكاتب التالية:

✓ مكتب المعالم والمواقع التاريخية.

✓ مكتب ترقية المتاحف والفنون التقليدية.

✓ مكتب ترقية التراث.

1-2- النشاطات الرئيسية والثانوية لمديرية الثقافة والفنون:

تهدف المديرية الى الاطلاع بالمهام التالية:

✓ تشجع العمل المحلي في ميدان الابداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني؛

✓ تنشط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسقها وتمسك بطاقة خاصة بها؛

✓ تبدي رأيها في طلبات الاعانة التي تقدمها للجمعيات المذكورة؛

✓ تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية بمشروع انشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي واقامتها؛

✓ تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين بالثقافة؛

✓ تعد وتقترح بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة، برامج العمل الثقافي المتعددة السنوات؛

✓ تعمل على ترقية المطالعة العمومية وتطوير شبكة المكتبات؛

✓ تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية أو الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها؛

✓ تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة في الولاية وتقترح أي إجراء يرمي لتحسين تسييرها وعملها؛

✓ تقييم دوريا الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها؛

✓ تتخذ أي إجراء يتصل بالأنشطة الثقافية.

1-3-3- تشكيلة مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت:

البنية التي تشغلها المديرية عبارة عن بناية مشكلة من ثلاثة طوابق

1-3-3-1- الطابق الأرضي: يتكون من ثلاثة مصالح تتفرع كل منها على عدة مكاتب:

✓ مصالحة التراث الثقافي.

✓ مصالحة المطالعة العمومية.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

✓ ومصلحة الأنشطة والتظاهرات الثقافية.

1-3-2-الطابق الأول: يحتوي على:

✓ مكتب المدير والأمانة العامة.

✓ قاعة للاجتماعات.

✓ مكتب الميزانية والمحاسبة ومكتب الاعلام والاتصال.

✓ مكتب الصفقات العمومية.

✓ مكتب الإدارة والوسائل والتخطيط والتكوين.

1-3-3-الطابق الثاني:

✓ مكتب رئيس مصلحة الإدارة والوسائل.

✓ مكتب المستخدمين.

عدد المستخدمين: 60 موظفا وعاملا

تاريخ الانشاء: التأسيس: أنشئت المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 23 نوفمبر من سنة 1994 المتضمن القانون الأساسي الخاص بإنشاء مديريات الثقافة عبر الولايات وتنظيمها وتشتمل هذه المديرية على 04 مصالح طبقا للقرار الوزاري الذي يتضمن التنظيم الداخلي وهي: مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين، مصلحة النشاطات الثقافية، مصلحة الفنون والآداب، ومصلحة التراث الثقافي.

2-المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين والتقنيين لمديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت والبالغ عددهم 50 موظفا.

3-المجال الزمني:

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية بالمديرية المذكورة مع النتائج والتوصيات وقد استغرقت تقريبا شهرا كاملا. شهر أبريل من السنة الجامعية 2024_2025 وتماشت بذلك الدراسة النظرية مع الميدانية.

4-العينة وكيفية تحديدها:

يعد اختيار العينة المتمثلة في المجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين. فأول شرط لنجاح الاختيار هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث، وأن تكون كذلك معبرة بصدق عن المشكلة محل الدراسة فهي تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبحث، وتشكل العينة مجموعة فرعية من عناصر بحث معين وهي فئة تمثل مجتمع البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث التي تكون موضوع مشكلة البحث. وهي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.

ومما سبق فقد اخترنا العينة المقصودة باعتبارها هي الأنسب، ويقصد بها تلك العينة الموجهة لفئة الإداريين، وتعرف العينة القصدية أو المقصودة (الهدفية) بأنها هي العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم.

وبما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بالتكوين وتأثيره على الحراك المهني في المؤسسة فإن المجتمع الذي نحن بصدد دراسته هو كل الأفراد الذين استفادوا من عملية التكوين. لأننا قمنا باستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة ولقد تم توزيع الاستمارات على عينة من الموظفين قدرت بـ: 50 موظفا من مجموع 50

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

موظف إداري وقد استثنينا مجموع 10 عمال متعاقدين بسبب أنهم متعاقدون (عمال نظافة – حراس) وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع الاستثمارة

النسبة	العدد	فئة الاستثمارة
%100	50	الاستثمارات الموزعة
%100	50	الاستثمارات المسترجعة
%00	00	الاستثمارات الضائعة

من خلال الجدول اتضح للباحث أن نسبة الردود كانت 100 وهي نسبة جيدة تمكن من الحصول على نتائج أكثر مصداقية.

أما بالنسبة للاستثمارات الضائعة فقدت ب 00 وهذا راجع الى وقوفنا شخصيا على مآل الاستثمارات إضافة الى كوني موظف بالقطاع المذكور.

المطلب 2: المنهج المتبع وأداة الدراسة

1-أداة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على:

1-1-الاستثمارة:

باعتبارها أداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن العلاقة بين المتغيرين والوصول الى نتائج واضحة وقد تضمنت ثلاثة محاور تفرع منها أسئلة، قمنا بتوزيعها على 50 موظفا إداريا.

2-1-بيانات شخصية للمبحوثين:

وتحتوي على 06 أسئلة.

3-1-المحور الأول:

يضم بيانات متعلقة بمحتوى البرامج التكوينية وأنواعه مقسمة من السؤال 01 الى السؤال 09.

4-1-المحور الثاني:

يضم بيانات متعلقة بالحراك المهني الصاعد من خلال الترقية مقسمة من السؤال 01 الى السؤال 05.

5-1-المحور الثالث:

يضم بيانات متعلقة بالحراك المهني الافقي من خلال النقل الوظيفي (داخلي –خارجي) مقسمة من السؤال 01 الى السؤال 04.

المبحث 2: تحليل بيانات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان، من خلال الاستثمارات والمقابلات الموجهة إلى موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت. وقد تم تصنيف وتحليل المعطيات وفق محاور الدراسة الأساسية، بهدف تحديد مدى تأثير التكوين على الحراك المهني داخل المؤسسة، وكشف الفجوات أو النقاط التي تعزز أو تعيق هذا الارتباط.

✓

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

المطلب 1: تحليل نتائج الاستبيان

يعد هذا الفصل من أهم فصول البحث حيث يتم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تهدف الى استقصاء العلاقة بين التكوين والحراك المهني داخل المؤسسة العمومية. معتمدين على أداة الاستبيان التي وزعت على عينة من الموظفين وتم تحليلها باستخدام برنامج spss الإصدار 19 ويشمل هذا الفصل عرضا وتحليلا للبيانات الديمغرافية للمبحوثين بالإضافة الى تحليل محاور الاستبيان الثلاثة:

محتوى البرامج التكوينية وانواعه، الحراك المهني الصاعد. والحراك المهني الأفقي

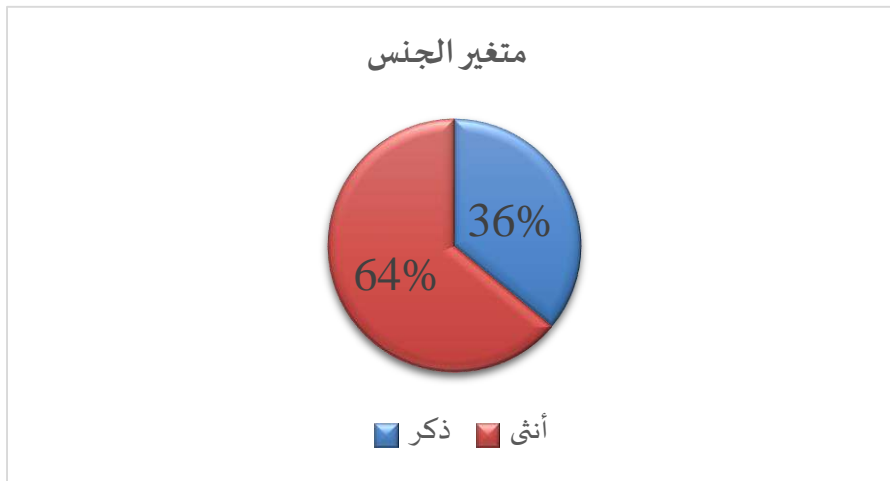
أولا: تحليل الخصائص الديمغرافية للمبحوثين:

1.1 . الجنس:

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	36.0
أنثى	32	64.0
المجموع	50	100.0

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



تشير النتائج الى أن نسبة 64 % من المبحوثين من جنس إناث مقابل 36% من جنس ذكور. هذا التوزيع يعكس واقع المؤسسات العمومية التي أصبحت تعرف تزايدا في توظيف النساء في مختلف المناصب على الذكور ويرجع ذلك لطبيعة العمل بمديرية الثقافة والفنون وذلك نظرا لخصوصية العمل الذي يتطلب جهدا فكريا أكثر منه عضليا مما يضيف تنوعا على العينة ويمكن من مقارنة تأثير التكوين عبر الجنسين.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

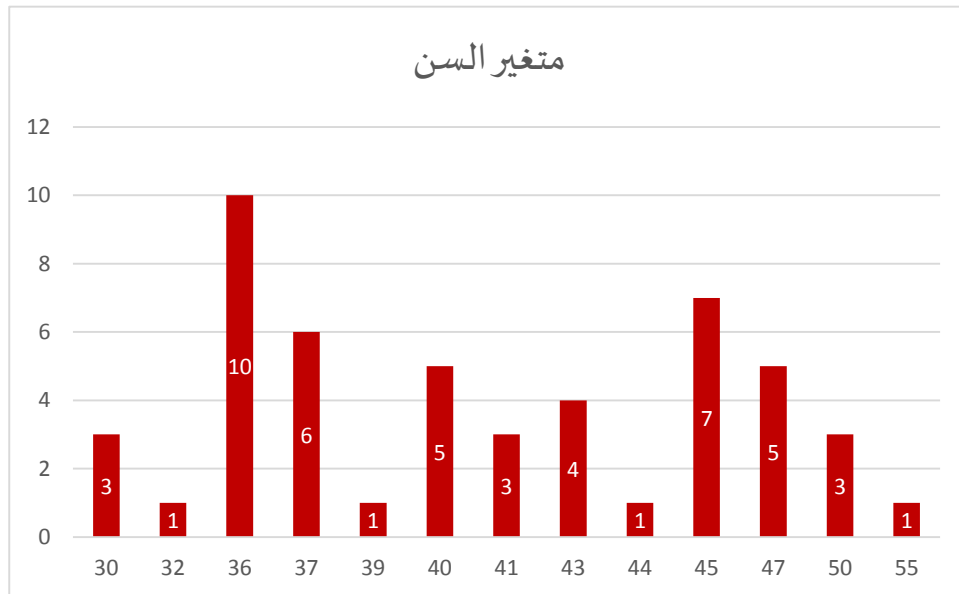
سوسيولوجيا يشير ارتفاع نسبة الإناث (64%) مقارنة بالذكور (36%) إلى حضور قوي للمرأة في قطاع الثقافة، ما يعكس تحولات سوسيولوجية في سوق العمل العمومي. يعود ذلك لطبيعة المهام التي تتطلب جهداً فكرياً لا عضلياً، مما يسهم في تعزيز مشاركة النساء في مناصب كانت سابقاً حكراً على الرجال. هذا المعطى يعكس أيضاً كسر بعض الصور النمطية حول الأدوار الاجتماعية بين النساء والرجال، ويتيح إمكانية تحليل مدى اختلاف أثر التكوين بين الجنسين داخل هذا السياق المهني.

2.1. السن:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30	3	06
32	1	02
36	10	20
37	6	12
39	1	02
40	5	10
41	3	06
43	4	08
44	1	02
45	7	14
47	5	10
50	3	06
55	1	02
المجموع	50	100.0

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

توزعت الفئات العمرية بشكل متفاوت حيث كانت النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة العمرية 36 سنة بـ (20%) تليها فئة 45 سنة (14 %) مع وجود تمثيل لمختلف الأعمار ما بين 30 سنة الى 55 سنة هذا التنوع العمري يوضح لنا أن مجتمع الدراسة مجتمع فتي حيث أغلبهم شباب وهذا راجع الى كونها الفئة الأكثر قدرة على العمل والحركة والنشاط المتطلعة للعمل والراغبة فيه هذا من جهة ومن جهة أخرى يرجع ذلك الى سياسة المؤسسة في تشغيل فئة الكفاءات الشابة والخارجين من الجامعات بهدف المساهمة في تقليل البطالة وكذا المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد نسبة ضئيلة من العمال تتراوح أعمارهم من 55 سنة والتي تجسد على العموم طبقة الإطارات ذوي الخبرة والأقدمية في العمل.

هذا التنوع العمري يسمح باستكشاف أثر التكوين على مختلف مراحل الحياة المهنية.

سوسيولوجيا يعكس التنوع العمري في العينة هيمنة الفئة الشابة، ما يشير إلى توجه المؤسسة نحو توظيف الكفاءات الجامعية الشابة للمساهمة في تقليص البطالة وتجديد الطاقات. كما يُظهر وجود فئة ذات خبرة، مما يخلق توازناً بين الديناميكية والخبرة. هذا التنوع يسمح بدراسة أثر التكوين عبر مختلف مراحل الحياة المهنية.

3.1 . المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	09	18.0
جامعي	41	82.0
المجموع	50	100.0

الشكل رقم(03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير التعليمي



تبين أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 82 % في حين أن نسبة 18 % فقط لديهم تعليم ثانوي وعليه يتضح أن مجتمع الدراسة هو مجتمع متعلم ذو كفاءة علمية أكاديمية حيث أن النسبة الأكبر كانت لخريجي الجامعات والتكوينات المهنية وهذا راجع لكون أن الشروط العلمية والمعرفية من المتطلبات الضرورية التي تتناسب مع طبيعة الوظائف بمديرية الثقافة والتي يغلب عليها الطابع المعرفي والإداري خاصة بالنسبة لطبقة الإطارات في حين يقل المستوى تدريجياً عند الوصول لموظفي التنفيذ

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

والدين رغم ذلك يسعون الى تحسين مكانتهم بتحسين مستواهم العلمي والمعرفي من خلال السعي للحصول على شهادات علمية والانخراط في الدورات التكوينية

وعليه فان المستوى التعليمي العالي يعكس أهمية العنصر البشري المؤهل في المؤسسة العمومية ومدى ادراكه لأهمية التكوين.

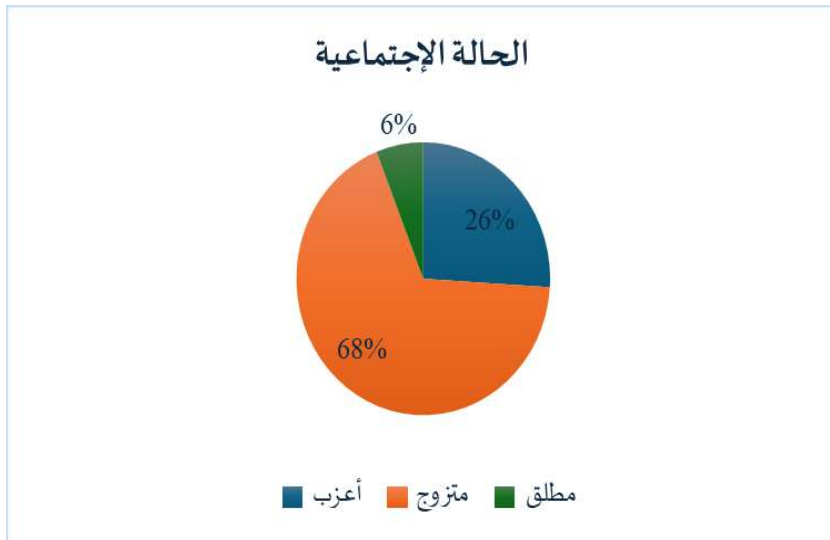
سوسيولوجيا يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة (82% جامعيين) الطابع الأكاديمي لمجتمع الدراسة، مما يدل على تركيز المؤسسة على توظيف الكفاءات المؤهلة بما يتماشى مع طبيعة العمل الثقافي والإداري. كما يُبرز هذا المعطى وعياً فردياً بأهمية التكوين، حتى لدى الموظفين ذوي المستوى التعليمي الأدنى، الذين يسعون لتحسين وضعهم عبر التعلم، ما يعكس ديناميكية اجتماعية نحو الترقى المهني والمعرفي داخل المؤسسة.

4.1. الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	26.0
متزوج	34	68.0
مطلق	3	06.0
المجموع	50	100.0

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



أظهرت النتائج أن نسبة 68% من العينة متزوجون ونسبة 26% عزاب بينما نسبة 6% مطلقون وعليه يتضح لنا أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة المتزوجة ورجع ذلك الى كونهم بعد توليهم مناصب عمل ذات مدخول مادي من شأنه أن يلبي متطلبات العيش والاستقرار وتكوين أسرة كما نجد أن الموظف المتزوج يسعى باستمرار الى الصعود والارتقاء والظفر بمناصب أعلى بهدف تحمل مسؤوليات عائلية وتحسين مستواه المعيشي من خلال مضاعفة الجهود والتركيز على العمل والانضباط فيه والتي تعد أبرز مؤشرات الكفاءة المهنية.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

لدينا كذلك وجود نسبة لا بأس بها من فئة العزاب الممثلين لخريجي الجامعات الجدد وأصحاب الكفاءات وهم الأكثر طلباً من قبل المؤسسة كونهن الأقدر على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف التنظيم في حين نجد فئة المطلقين هي حالة لا يقاس عليها.

إذ يمكن أن تؤثر الحالة الاجتماعية على مدى رغبة الفرد في التكوين والارتقاء المهني نتيجة التزامات أو استقرار اجتماعي معين.

سوسيولوجيا تشير الغلبة العددية لفئة المتزوجين (68%) إلى ارتباط الاستقرار الاجتماعي بالاستقرار المهني، حيث يسعى المتزوجون إلى الترقى وتحقيق الأمن المادي من خلال الالتزام والعمل الجاد. كما يعكس حضور فئة العزاب التوجه نحو توظيف الكفاءات الشابة القادرة على التكيف وتحقيق أهداف المؤسسة. وتُظهر المعطيات أن الحالة الاجتماعية تؤثر في دافعية الأفراد نحو التكوين والتطور المهني، ارتباطاً بدرجة المسؤولية والاستقرار الشخصي.

1.5 الرتبة الإدارية:

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
02	1	تقني سامي في الإعلام الآلي
12	6	عون إدارة رئيسي
04	2	متصرف إداري
08	4	متصرف رئيسي
20	10	متصرف محلل
04	2	محاسب إداري رئيسي
02	1	محافظ الثرات الثقافي
06	3	محافظ المكتبات
04	2	مساعد المهندس المستوى الأول
02	1	مساعد المهندس المستوى الثاني
06	3	مستشار ثقافي رئيسي
04	2	مستشار وثائقي رئيسي
14	7	مكتبي وثائقي أمين محفوظات
04	2	ملحق بالحفظ
08	4	ملحق رئيسي للإدارة
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية



جاءت الرتب موزعة بين عدة وظائف إدارية وتقنية وثقافية وجاءت النسبة الأكبر لرتبة متصرف محلل والتي قدرت بنسبة 20 %

تلتها رتبة مكتبي وثائقي وأمين المحفوظات بنسبة 14 %

تلتها رتبة عون إدارة رئيسي بنسبة 12 %

تلتها رتبة متصرف رئيسي وملحق رئيسي للإدارة بنسبة 08 %

تلتها رتبة محافظ المكتبات ومستشار ثقافي رئيسي بنسبة 06 %

وتلتها رتبة متصرف ومحاسب اداري رئيسي ومساعد مهندس من المستوى الأول ووثائقي رئيسي وملحق بالحفظ بنسبة 04 % وتلتها رتبة تقني سامي في الاعلام الالي ومحافظ التراث الثقافي.

وعليه يتضح أن الفئة الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي لرتبة متصرف محلل ويرجع ذلك أولا الى العدد الهائل من خريجي الجامعات كذلك أن مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت بصفتها إدارة مركزية تطلبت توظيف في رتبة المتصرفين للإشراف على تسيير الموظفين الخاصين بالثقافة التابعين للقطاع من مكتبات ودور ثقافة ومتاحف

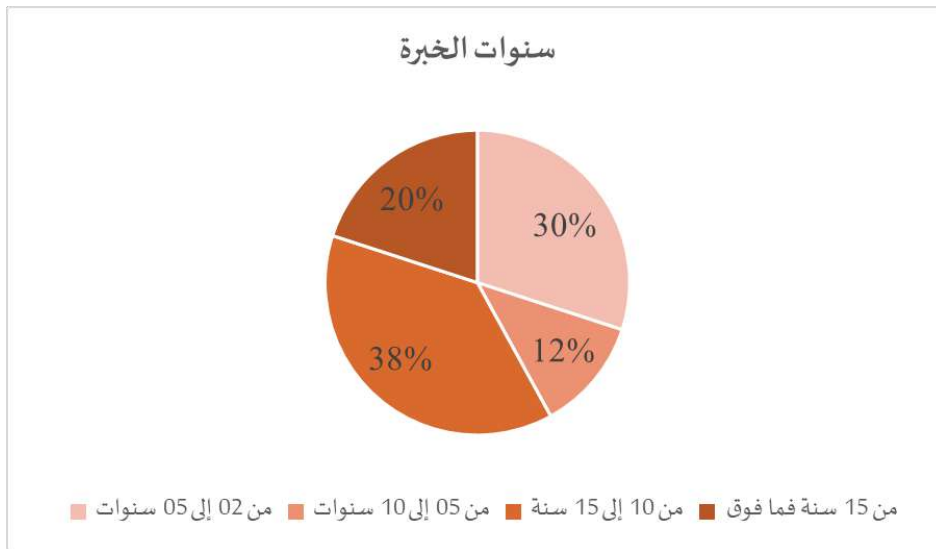
إضافة الى باقي الرتب من مكتبي وثائقي امين المحفوظات وغيرها من الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالثقافة كونها الفئة المراقبة والقائمة على جل الأعمال الخارجية للمؤسسة وهذا ما يدل على تنوع الخلفيات المهنية بالمؤسسة.

سوسيولوجيا يعكس تنوع الرتب الوظيفية داخل المؤسسة وجود هيكل مهني متنوع، يغلب عليه الطابع الإداري والثقافي، مع تمركز واضح لرتبة متصرف محلل، ما يدل على حاجة المؤسسة لكفاءات جامعية مؤهلة لتسيير شؤون الموظفين والإشراف على الهياكل الثقافية. كما أن تعدد الرتب الأخرى، خاصة المرتبطة بالوثائق والمحفوظات، يعكس طبيعة المهام الثقافية التي تتطلب مهارات تخصصية. هذا التنوع المهني يعزز من ديناميكية المؤسسة، ويؤكد على تكامل الأدوار بين مختلف الرتب لتحقيق أهداف العمل الثقافي والإداري.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
30	15	من 02 إلى 05 سنوات
12	06	من 05 إلى 10 سنوات
38	19	من 10 إلى 15 سنة
20	10	من 15 سنة فما فوق
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



من خلال المعطيات المبينة في الشكل أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية أظهرت النتائج:

أن 38 % من الموظفين من كانت لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (10 الى 15 سنة)

تلتها نسبة 30 % من الموظفين من كانت لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (02 الى 05 سنوات)

ثم نسبة 20 % للفئة من (15 سنة فما فوق)،

ثم تلتها نسبة 12 % للفئة من (05 الى 10 سنوات)

وعليه يتضح لنا أن سنوات الخبرة الأكثر تراوحت بين (02 الى 15 سنة) والتي تمثل فئة الشباب من خريجي الجامعات وأصحاب الكفاءات والمؤهلات العلمية المكونة ضمن تخصصات جامعية حديثة وتقنية نوعا ما وهذا ما يتناسب وطبيعة العمل بالمؤسسة

ونلاحظ وجود فئة لا بأس بها سنوات خبرتها بين (15 سنة فما فوق) وهي على العموم تمثل طبقة العمال الإطارات والخاصين بالثقافة ذوي الأقدمية والخبرة في العمل التي يستفاد منها في نقل مهاراتهم وخبرتهم وكفاءتهم المهنية للفئات الجديدة الشابة ذات الخبرة الأقل.

سوسيولوجيا تُظهر المعطيات أن غالبية الموظفين يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 2 و15 سنة، ما يعكس طغيان فئة شابة مؤهلة علمياً وتكوينياً، تمثل نتاج سياسات التوظيف الحديثة التي تركز على الكفاءات الجامعية. في المقابل، تمثل فئة ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) الإطارات المخضرمة التي تؤدي دوراً

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

هأماً في نقل المعارف والخبرات داخل المؤسسة. هذا التوازن بين الأجيال يخلق بيئة مهنية ديناميكية، تقوم على التفاعل بين الحداثة والخبرة، مما يعزز فعالية الأداء المؤسسي.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

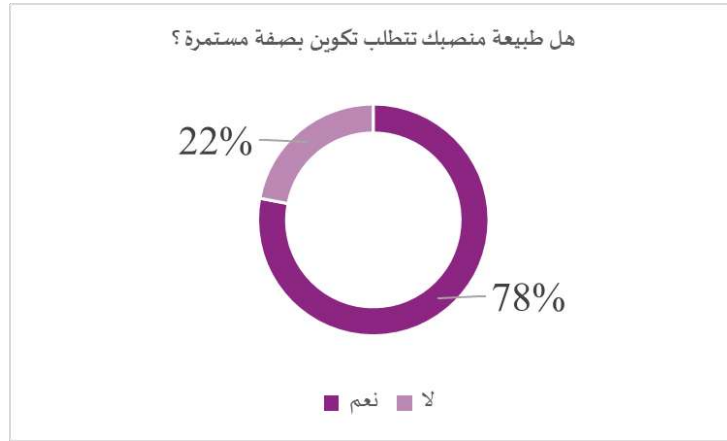
1. 2. 1 المحور الأول: محتوى البرامج التكوينية وأنواعها

1. 2. 1 طبيعة منصب الموظف ومدى تطلبه لتكوين مستمر

الجدول رقم 11: طبيعة منصب الموظف ومدى تطلبه لتكوين مستمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78
لا	11	22
المجموع	50	100.0

الشكل رقم (07): طبيعة منصب الموظف ومدى تطلبه لتكوين مستمر



نسبة 78% من الموظفين أجابت بنعم، نسبة 22% من الموظفين أجابت ب لا

ومن خلالها نرى أن النتائج توحى بأن أغلب الموظفين يريدون التكوين بصفة مستمرة مما يدل على الوعي الكبير بأهمية التكوين في تحسين الأداء والارتقاء الوظيفي

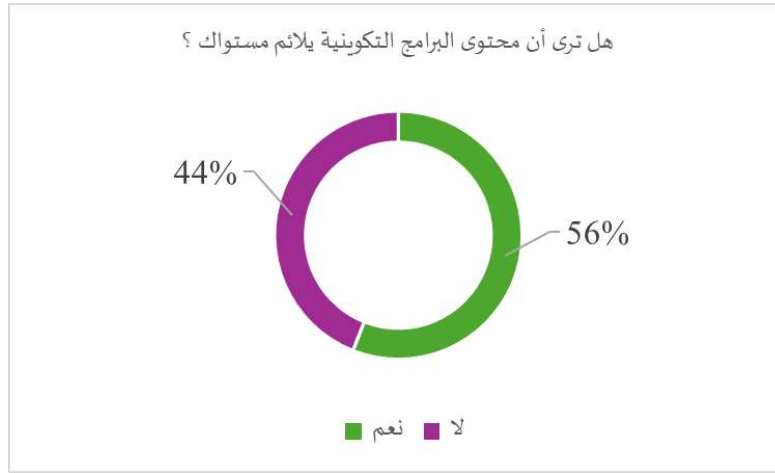
سوسيولوجيا تعكس نسبة 78% من الموظفين الذين أبدوا رغبتهم في التكوين المستمر مستوى عالٍ من الوعي بأهمية تطوير الكفاءات لتحسين الأداء المهني. ويشير ذلك إلى ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة، تقوم على الطموح والترقي الوظيفي، كما يعكس إدراكاً متزايداً لدور التكوين كأداة لتحقيق الاستقرار المهني والمكانة داخل البيئة الإدارية.

1.2.2 ملائمة محتوى البرامج التكوينية لمستوى الموظف

الجدول رقم 12: ملائمة محتوى البرامج التكوينية لمستوى الموظف

النسبة المئوية	التكرار	البيان
56	28	نعم
44	22	لا
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (08): ملائمة محتوى البرامج التكوينية لمستوى الموظف



نسبة 56% من الموظفين أجابت بنعم، نسبة 44% من الموظفين أجابت ب لا

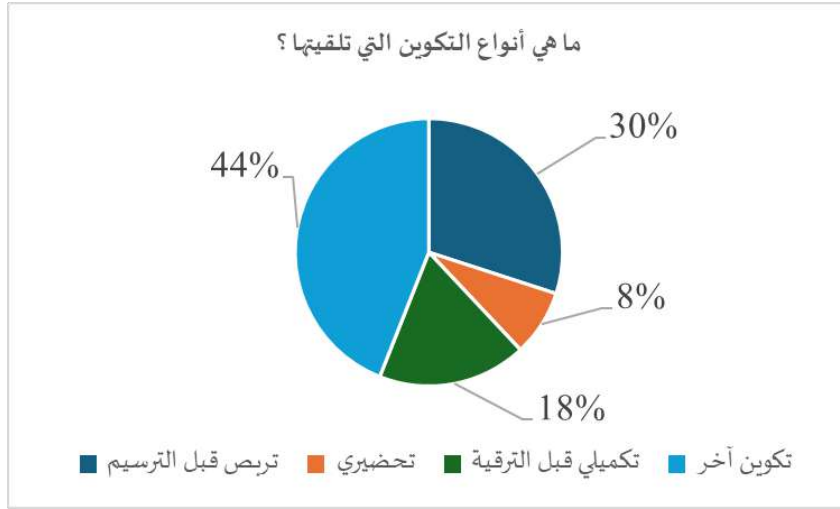
نرى من خلال النتائج أن نسبة 56% من الموظفين راضين على البرامج التكوينية وتلائم مستواهم وهذا ينمي في نفسيتهم شعور بالثقة اتجاه البرامج ومحتواها التكويني وهذا بالرغم من وجود نسبة معتبرة من الموظفين الذين أجابوا بالعكس وهذا راجع ربما الى عدم الرضا عن محتوى البرامج التكوينية وغير ملاءمتها لاحتياجاتهم أو تخصصهم.

سوسيولوجيا تعكس نسبة الرضا (56%) عن البرامج التكوينية شعوراً إيجابياً بالثقة والقبول لدى أغلب الموظفين، ما يدل على توافق نسبي بين التكوين واحتياجاتهم المهنية. في المقابل، تشير نسبة غير الراضين إلى فجوة بين مضمون البرامج والتخصصات أو التطلعات المهنية، ما يبرز أهمية تكييف المحتوى التكويني مع خصوصيات كل فئة وظيفية لضمان فعالية أكبر واستجابة لتطلعات الموظفين داخل المؤسسة.

1.2.3 أنواع التكوين التي تم تلقيها

الجدول رقم 13: أنواع التكوين التي تم تلقيها

النسبة المئوية	التكرار	البيان
30	15	تربص قبل الترسيم
08	4	تحضيري
18	9	تكميلي قبل الترقية
44	22	تكوين آخر
100.0	50	المجموع



30 % من الموظفين تلقوا تريبا قبل الترسيم

08 % من الموظفين تلقوا تكوينا تحضيريا

18 % من الموظفين تلقوا تكوينا تكميليا قبل الترقية

44 % من الموظفين خضعوا لتكوينات أخرى متنوعة

هناك تنوع في برامج التكوين في المؤسسة فنسبة 30% من الموظفين تلقوا تريبا قبل الترسيم كون أن المراسيم والقوانين الخاصة بالوظيف العمومي تلزم كل موظف مهما كانت رتبته ناجح في مسابقة توظيف الخضوع لتربص قبل الترسيم

أما نسبة 08 % من تلقوا تكوينا تحضيريا هم الموظفين المصنفين في الصنف الأقل من 10

وهناك نسبة مرتفعة ب 44 % لتكوينات أخرى هذا راجع الى تعدد الرتب وخضوعها لتكوينات مختلفة حسب التخصص بالمؤسسة.

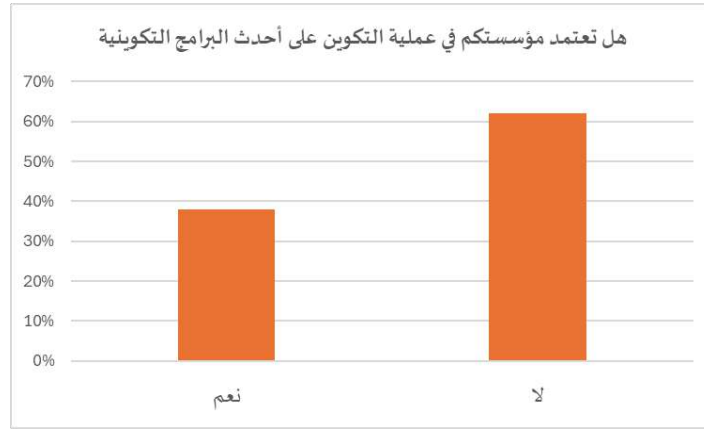
سوسيولوجيا يعكس تنوع برامج التكوين بالمؤسسة تعددية المسارات المهنية واختلاف الاحتياجات حسب الرتب والمهام. التكوين قبل الترسيم بنسبة 30% يعبر عن التزام قانوني يرسخ ثقافة التكوين كأساس للاندماج المهني، بينما تكوين الفئات الأقل تصنيفاً يبرز توجهاً نحو تأهيل شامل. أما النسبة المرتفعة للتكوينات المتخصصة (44%) فتدل على وعي مؤسسي بأهمية التكوين المستمر لمواكبة متطلبات العمل والتخصص، مما يعزز مبدأ التكيف المهني ويعمق من فاعلية الأداء داخل المؤسسة.

1.2.4 اعتماد المؤسسة على أحدث البرامج التكوينية

الجدول رقم 14: اعتماد المؤسسة على أحدث البرامج التكوينية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
38	19	نعم
62	31	لا
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (10): اعتماد المؤسسة على أحدث البرامج التكوينية



بلغت نسبة الإجابة بـ "لا" 62% وهي تمثل الأغلبية ما يدل على أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن البرامج التكوينية المعتمدة من قبل المديرية لا تواكب التطورات الحديثة هذا ما قد يعكس ضعفا في تحديث المناهج أو الاعتماد على أساليب تقليدية في التكوين مما قد يؤثر سلبا على فعالية التكوين وجودته

بلغت نسبة الإجابة بـ "نعم" 38% ما يشير الى وجود جهود مبذولة نحو تحديث البرامج التكوينية لكن تظل غير كافية لتغطية كامل احتياجات الموظفين أو تحقيق رضا عام

والنتائج قد تدل على: تفاوت في تطبيق البرامج الحديثة بين المديرية والفروع

عدم وضوح الرؤية حول مفهوم أحدث البرامج لدى بعض الموظفين

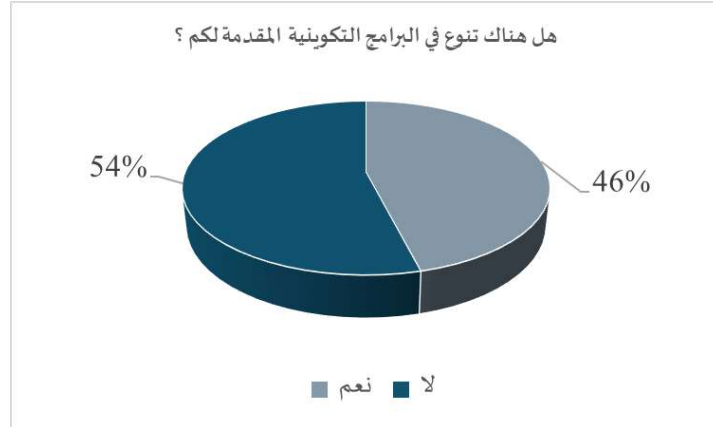
سوسيولوجيا تشير نسبة الرفض المرتفعة (62%) إلى وجود فجوة بين تطلعات الموظفين ومحتوى البرامج التكوينية، ما يعكس قصورا في مواكبة التطورات الحديثة، سواء من حيث المناهج أو طرق التكوين. هذا الواقع قد يرتبط بتفاوت في تطبيق السياسات بين المديرية والفروع أو ضعف التواصل حول مضامين البرامج. في المقابل، تعكس نسبة 38% نوعاً من الانفتاح الجزئي على التحديث، لكنها تبقى غير كافية لتحقيق رضا جماعي، ما يؤكد الحاجة إلى مراجعة شاملة وشراكة فعلية مع الموظفين لضمان تكوين فعال ومواكب لمتطلبات العصر.

1. 2. 5 تنوع برامج التكوين المقدمة

الجدول رقم 15: تنوع برامج التكوين المقدمة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
46	23	نعم
54	27	لا
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (11): تنوع برامج التكوين المقدمة



بلغت نسبة الإجابة بـ "نعم" 54% من أفراد العينة هذه النسبة يرون أن هناك تنوعاً في برامج التكوين هذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتقديم مجموعة من البرامج التكوينية المختلفة ربما من حيث المواضيع، الأساليب أو حتى الفئات المستهدفة هذه النتيجة تعكس مستوى مقبول من الرضا عن سياسات التكوين لكنها تظل غير كافية لتحقيق الإجماع.

بلغت نسبة الإجابة بـ "لا" 46% من العينة التي رأت أن برامج التكوين تقتصر على التنوع. هذه النسبة لا يمكن اغفالها فهي تشير إلى أشكال في شمولية التكوين لجميع حاجيات الموظفين أو تفاوت في فرص الاستفادة من البرامج المختلفة يمكن أن يكون السبب تكرر نفس المواضيع أو نفس نمط التكوين.

غياب تكييف التكوين مع الاختصاصات المختلفة داخل المؤسسة.

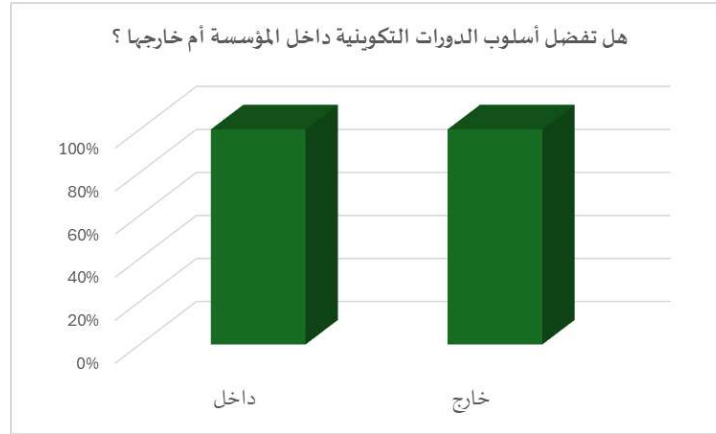
سوسيولوجياً تعكس نسبة 54% من الموظفين الذين أقرروا بتنوع برامج التكوين توجهاً إيجابياً لدى المؤسسة نحو التعدد في المواضيع والأساليب، مما يشير إلى وعي بأهمية تكييف التكوين. ومع ذلك، فإن نسبة 46% من غير الراضين تبرز وجود اختلالات في شمولية التكوين، كتكرار المواضيع أو ضعف التكييف مع التخصصات، ما يدل على تفاوت في استفادة الموظفين. هذا الانقسام يكشف عن حاجة ملحة لتقييم شامل للبرامج التكوينية لضمان عدالتها وفعاليتها داخل مختلف هياكل المؤسسة.

1. 2. 6 أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة

الجدول رقم 16: أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
44	22	داخل
56	28	خارج
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (12): أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة



56% يفضلون الدورات التكوينية خارج المؤسسة

44% يفضلون الدورات التكوينية داخل المؤسسة

نسبة 56% من الموظفين أبدوا تفضيلهم للتكوين خارج المؤسسة وهو ما يشير الى احتمال: التجديد وكسر الروتين فقد يرى الموظفون أن الخروج من بيئة العمل المعتادة يساهم في تجديد النشاط الذهني والنفسي ويكسر الروتين. إضافة الى الاحتكاك بخبرات متنوعة فالتكوين خارج المؤسسة يتيح فرص أكبر للاحتكاك بمكونين من خارج المؤسسة ما يسمح بتبادل الخبرات والتجارب ويمكن أيضا أن يوفر التكوين الخارجي وسائل وتقنيات أكثر تطورا أو مكونين أكثر كفاءة.

نسبة 44% تفضل التكوين داخل المؤسسة هذا ما يدل على وجود مؤشرات إيجابية أيضا مثل سهولة التنظيم وقلة التكلفة فالتكوين داخل المؤسسة لا يتطلب تنقل الموظفين مما يسهل عملية التنسيق ويقلل التكاليف من حيث الوقت والمصاريف والتنقل.

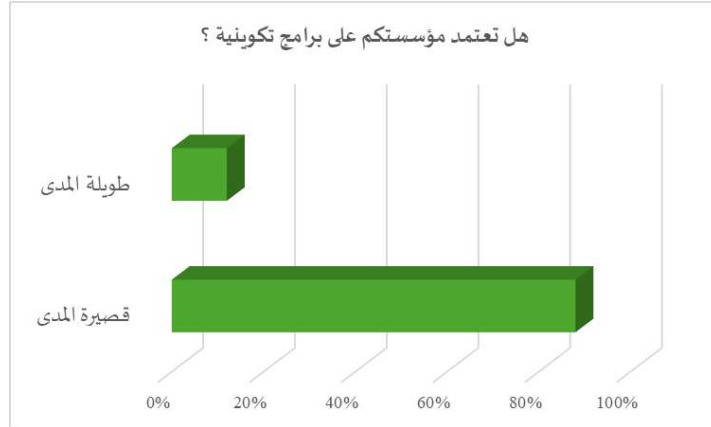
سوسيولوجيا يفضل 56% من الموظفين التكوين خارج المؤسسة، ما يعكس رغبتهم في التجديد وكسر روتين العمل اليومي، إضافة إلى الانفتاح على تجارب وخبرات مهنية خارجية تسهم في تعزيز معارفهم. في المقابل، تفضل 44% للتكوين الداخلي يشير إلى وعي بأهمية الاستقرار التنظيمي وتسهيل التنسيق وتوفير التكاليف. هذا التباين يعكس اختلاف الحاجات والتصورات حول البيئة المثلى للتعلم المهني، ويبرز ضرورة اعتماد مقاربة تكوينية مرنة تراعي تنوع التفضيلات والسياقات.

1.2.7 اعتماد المؤسسة على برامج التكوين

الجدول رقم 17: اعتماد المؤسسة على برامج التكوين

النسبة المئوية	التكرار	البيان
88	44	قصيرة المدى
12	06	طويلة المدى
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (13): اعتماد المؤسسة على برامج التكوين



88% من الموظفين أفادوا بأن المؤسسة تعتمد على برامج تكوينية قصيرة المدى
12% فقط أشاروا إلى اعتمادها على برامج طويلة المدى

التركيز الكبير على التكوين قصير المدى 88% تعكس هذه النسبة المرتفعة اعتمادا شبه كلي على البرامج القصيرة وهو ما يشير إلى مجموعة من النقاط وهي أن البرامج القصيرة عادة ما تكون مكثفة وموجهة نحو أهداف محددة وتعتبر مناسبة لتحديث المعارف أو تدريب سريع على مهارات جديدة تناسب جداول العمل اليومي للموظفين دون التأثير على سير العمل

وقد يكون التكوين القصير من المؤسسة نتيجة ضعف الميزانية. وقد تكون طبيعة المهام الإدارية أو الثقافية في المديرية قد تستدعي تدريبات قصيرة سريعة

إضافة إلى ضعف الاعتماد على التكوين طويل المدى بنسبة 12% من إجابات الموظفين فقد يرجع إلى أن التكوين الطويل يتطلب استثمارات مادية وزمنية أكبر، إضافة إذا لم يكن هناك ربط واضح بين التكوين والترقية أو الحوافز. تقل الدوافع نحو التكوين الطويل المدى.

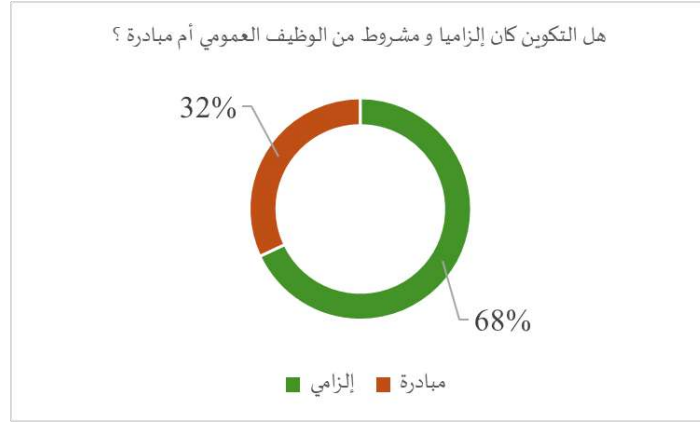
سوسيولوجيا تعكس النسبة المرتفعة (88%) اعتماد المؤسسة على التكوين قصير المدى، ما يدل على توجه عملي يهدف إلى تكييف التكوين مع طبيعة العمل اليومي ومتطلبات المهام الإدارية والثقافية دون التأثير على سير المؤسسة. في المقابل، تُظهر نسبة الاعتماد الضعيف على التكوين طويل المدى (12%) محدودية في الاستثمار في التكوين العميق، ربما بسبب القيود المالية أو غياب حوافز واضحة تربط التكوين بالترقية. هذا يشير إلى تصور سائد يعتبر التكوين أداة ظرفية لا استراتيجية، مما يستدعي إعادة النظر في سياسات التكوين لخلق توازن بين التكوين السريع والتأهيل المستدام.

1.2.8 إلزامية ومبادرة التكوين

الجدول رقم 18: إلزامية ومبادرة التكوين

النسبة المئوية	التكرار	البيان
68	34	إلزامي
32	16	مبادرة
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (14): إلزامية ومبادرة التكوين



68 % من الموظفين أفادوا بأن التكوين كان إلزامياً ومشروطاً من الوظيف العمومي

32 % من الموظفين أفادوا بأن التكوين كان مبادرة من المؤسسة

تشير نسبة 68 % الى أن أغلب البرامج التكوينية داخل مديرية الثقافة والفنون تخضع لتوجيهات وتعليمات الوظيف العمومي، فالاعتماد الكبير على التكوين الإلزامي يوحي بأن المؤسسة لا تبادر بتحديد حاجياتها التكوينية الخاصة بل تنتظر التعليمات من الوظيف العمومي

حيث أن في بعض الحالات يمكن أن يتحول التكوين الإلزامي الى مجرد اجراء اداري لاستكمال ملفات الترقية أو التدرج المهني دون تحقيق الأثر الفعلي على الأداء الوظيفي

32 % من الموظفين أفادوا أن التكوين مبادرة من المؤسسة قد يرجع أن المديرية لا تمتلك آلية داخلية فعالة لرصد حاجيات التكوين الفعلية مما يجعلها تعتمد على التعليمات الخارجية.

إضافة الى أن إطلاق برامج تكوينية بمبادرة ذاتية يتطلب ميزانية تنظيم وشراكات وهو ما قد يكون غير متوفر بالشكل الكافي.

غياب ثقافة تشجيع المبادرات داخل المؤسسة، كما أن إجابات بعض الموظفين بأن التكوين مبادرة من المؤسسة قد يكون هؤلاء من الذين لم يخضعوا لتكوين تكميلي أو تحضيرى وغيرها كونهم من إطارات المؤسسة.

سوسيولوجيا تشير نسبة 68% إلى أن التكوين داخل المؤسسة يتم غالباً بشكل إلزامي وفق توجيهات الوظيف العمومي، ما يعكس محدودية استقلالية المديرية في تشخيص حاجاتها التكوينية، وتحول التكوين أحياناً إلى إجراء إداري شكلي أكثر من كونه أداة تطوير فعلي. في المقابل، تكشف نسبة 32% من المبادرات الداخلية عن ضعف ثقافة المبادرة داخل المؤسسة، وغياب آليات فعالة لرصد الحاجات التكوينية. هذا الوضع يعكس افتقار المؤسسة إلى استراتيجية تكوينية ذاتية، ويبرز الحاجة إلى دعم ثقافة التكوين المبادر وتحسين الموارد التنظيمية والمالية لتحقيق أثر أعمق على الأداء المهني.

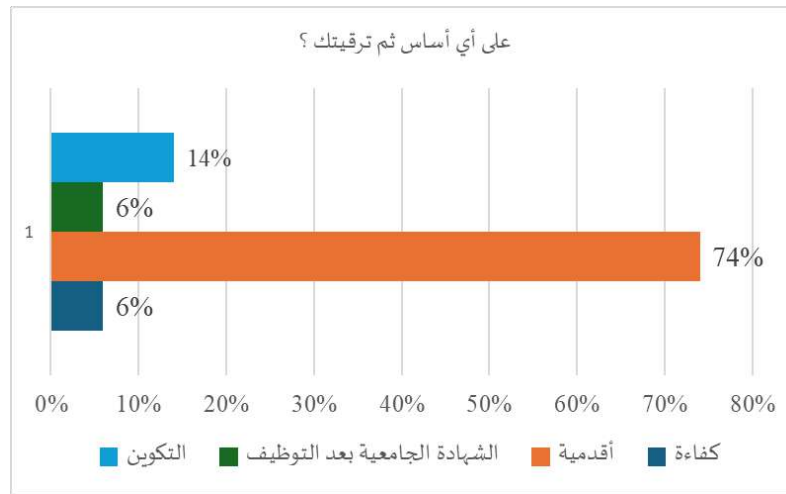
2.2 المحور الثاني: الحراك المهني المساعد من خلال الترقية

1.2.2 الأسس المعتمدة للترقية

الجدول رقم 19: الأسس المعتمدة للترقية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6	3	كفاءة
74	37	أقدمية
6	3	الشهادة الجامعية بعد التوظيف
14	7	التكوين
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (15): الأسس المعتمدة للترقية



الترقية على أساس الأقدمية بنسبة 74% من إجابات الموظفين حيث تعتبر الأقدمية العامل الأكثر تأثيرا في الترقية حيث يرى ثلاثة ارباع الموظفين تقريبا أن مرور الزمن في المنصب هو المحدد الأساسي للترقية هذا يشير أن المؤسسة تعتمد نظاما تقليديا في التسيير يربط الترقية بعدد سنوات الخدمة بدلا من الأداء أو الكفاءة.

الترقية على أساس التكوين 14% نسبة ضعيفة نسبيا تشير الى أن التكوين لا يزال غير معتمد بشكل فعال كأداة لترقية الموظفين. فرغم أهمية التكوين في رفع كفاءة الموظف الا أنه لا يترجم في الغالب الى فرص ملموسة للترقية وقد تكون هذه النسبة للموظفين الذين خضعوا لتكوين تكميلي قبل الترقية أو تكوين تحضيرية قبل التبرص وساهم في اكتسابهم لمهارات.

الترقية على أساس الكفاءة 6% نسبة ضئيلة جدا تكشف أن معيار الكفاءة لا يؤخذ بعين الاعتبار إلا نادرا الترقية على أساس الشهادات الجامعية بعد التوظيف 6% نسبة قليلة تبين أن بعض الموظفين ورغم حصولهم على شهادات جامعية عليا بعد التوظيف لم يستفيدوا من الترقية وهذا قد يكون راجع الى عدم توفر المنصب المالي بالمؤسسة.

سوسيولوجيا تعكس نسبة 74% التي تربط الترقية بالأقدمية هيمنة منطق تقليدي في التسيير الإداري، حيث تُقدّم سنوات الخدمة على حساب الأداء والكفاءة، ما قد يؤثر سلباً على التحفيز والديناميكية المهنية. في

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

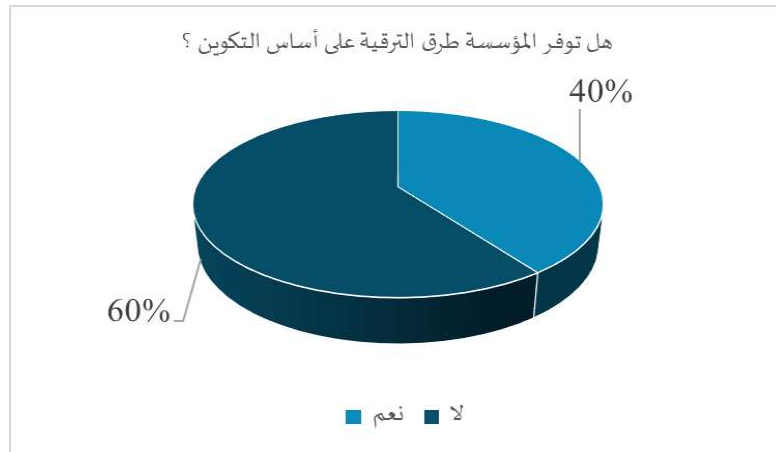
المقابل، تُظهر النسب الضعيفة للترقية على أساس التكوين (14%) أو الكفاءة (6%) أو الشهادات الجامعية بعد التوظيف (6%) غياب آليات فعالة لربط التكوين والتأهيل بالمسار المهني، ما يضعف ثقافة التميز والتطوير الذاتي داخل المؤسسة، ويُبرز الحاجة لإصلاحات تُمكن من ترقية قائمة على الجدارة بدل الأقدمية فقط.

2.2.2 توفر طرق الترقية على أساس التكوين

الجدول رقم 20: توفر طرق الترقية على أساس التكوين

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	40
لا	30	60
المجموع	50	100.0

الشكل رقم (16): توفر طرق الترقية على أساس التكوين



نسبة 60% أجابوا ب لا (الترقية لا تتم على أساس التكوين): هذه النسبة تمثل أغلبية واضحة ما يعني أن الموظفين لا يرون رابطاً فعلياً أو ملموساً بين التكوين الذي يخضعون له وفرص الترقية داخل المؤسسة قد يكون نتيجة لعدم وجود سياسة واضحة تعتمد التكوين كمعيار للترقية.

إضافة إلى انعدام الحوافز بعد التكوين مما يجعل الموظف يعتبر التكوين مجرد إجراء شكلي أو روتيني تجميد الحراك المهني ربما بانتشار ظواهر الترقية التقليدية (مثل الأقدمية فقط)

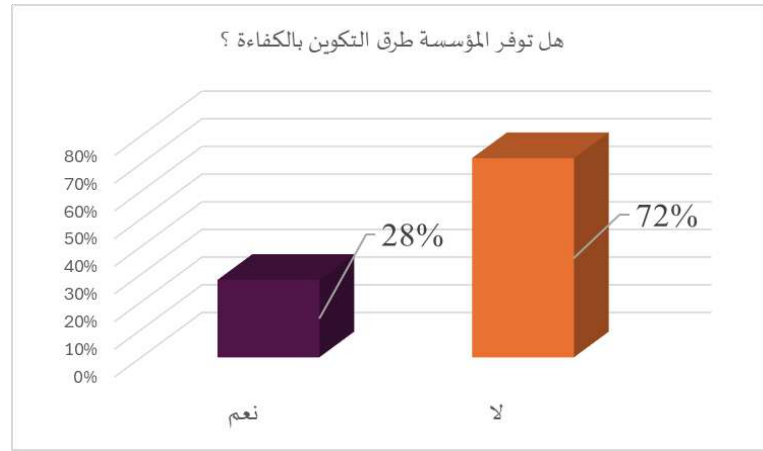
نسبة 40% أجابوا ب نعم (الترقية تتم على أساس التكوين): قد يدل ذلك على عدم وضوح المعايير لدى بعد الموظفين مما يؤدي إلى اختلاف في تقييم الوضع.

سوسيولوجيا تكشف نسبة 60% من الموظفين الذين يرون أن التكوين لا يُعتمد كمعيار للترقية عن غياب ربط فعلي بين التكوين والمسار المهني، ما يعكس ضعف السياسة التحفيزية داخل المؤسسة. هذا الوضع يُفرغ التكوين من محتواه التطويري ويحوّله إلى إجراء روتيني. كما يشير إلى استمرار هيمنة منطق الترقية التقليدية، خصوصاً الأقدمية. أما نسبة 40% التي ترى عكس ذلك، فقد تعكس غموضاً في معايير الترقية أو اختلافاً في تجارب الموظفين، ما يُبرز الحاجة إلى شفافية أكبر وربط واضح بين التكوين والتحفيز المهني.

الجدول رقم 21: توفر طرق الترقية بالكفاءة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
28	14	نعم
72	36	لا
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (17): توفر طرق الترقية بالكفاءة



72 % من الموظفين أجابوا ب لا

28 % من الموظفين أجابوا ب نعم

النسبة الكبيرة تعكس غياب واضح لألية الكفاءة كمعيار أساسي للترقية داخل المؤسسة قد يدل هذا على إدراك الموظفين أن الكفاءة ليست أساسا دون الاعتماد على الأقدمية أو الشهادة، وقد يكون لغياب نظام تقييمي للأداء الفردي للموظف

أما نسبة 28% التي رأيت أن الترقية تتم على أساس الكفاءة في حالة خاصة رغم كونها قليلة فقد تظهر أن هناك بعض الممارسات أو الحالات الاستثنائية التي تراعى فيها الكفاءة مثلا في المناصب العليا كرئيس مكتب أو رئيس فرع كونها منصب عالي وليس ترقية في الرتبة.

سوسيولوجيا تعكس نسبة 72% الرفض لاعتماد الكفاءة كمعيار للترقية غياب ثقافة تقييم الأداء داخل المؤسسة، واستمرار الاعتماد على معايير تقليدية كالخدمة أو الشهادة. هذا يعكس ضعف منظومة التحفيز المبنية على الجدارة، مما قد يحد من الطموح المهني. أما نسبة 28% التي ترى أن الكفاءة تُؤخذ بعين الاعتبار في بعض الحالات، فتمثل استثناءات مرتبطة غالباً بمناصب المسؤولية، ما يبرز الحاجة إلى نظام ترقية أكثر عدلاً وشفافية يعترف بالكفاءة كمعيار أساسي في جميع المستويات.

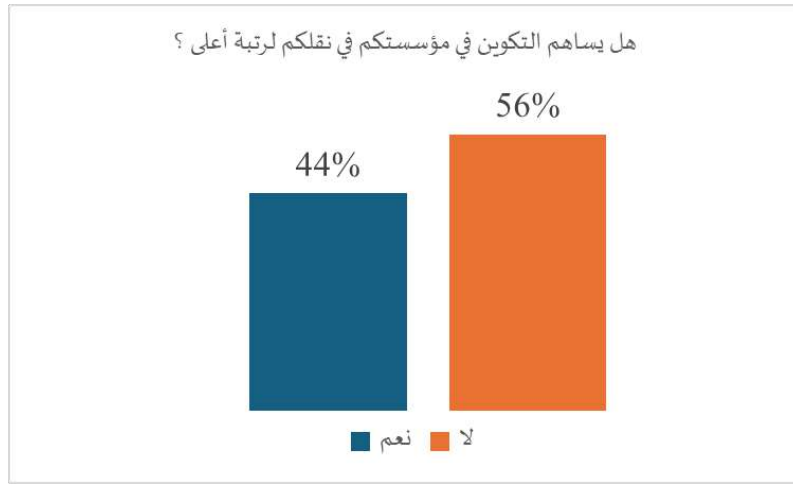
الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

4.2.2 مساهمة التكوين في الترقية لرتبة أعلى

الجدول رقم 22: مساهمة التكوين في الترقية لرتبة أعلى

النسبة المئوية	التكرار	البيان
44	22	نعم
56	28	لا
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (18): مساهمة التكوين في الترقية لرتبة أعلى



56% من الموظفين أجابوا بـ " لا "

44% من الموظفين أجابوا بـ " نعم "

أكثر من نصف الموظفين في الاستبيان لا يرون أن التكوين يساهم في ترقيةهم إلى رتبة أعلى

أما النسبة المتبقية من الموظفين ترى أن هناك علاقة بين التكوين والترقية

هذا الفارق يعكس وجود انقسام في الرؤية داخل المؤسسة لكنه يميل إلى التشكيك في فعالية التكوين كوسيلة للترقية المهنية وهذا راجع إلى أن الموظفين لا يعتبرون التكوين كشرط ومعيار أساسي للترقية

رؤية الموظف والمؤسسة أن التكوين لا يرتبط بالترقية

وفيما يخص النسبة المتبقية هؤلاء يرون أن التكوين ساهم في ترقيةهم هذا يدل على عدم ادراكهم لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة

سوسيولوجيا يعكس رفض 56% من الموظفين لفكرة ارتباط التكوين بالترقية ضعف إدماج التكوين ضمن سياسات الموارد البشرية، وغياب رؤية استراتيجية تربط التكوين بالتنمية المهنية. هذا يشير إلى أن التكوين يُنظر إليه كإجراء إداري لا كوسيلة فعلية للترقية. في المقابل، يرى 44% وجود علاقة، ما يعكس تبايناً في

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

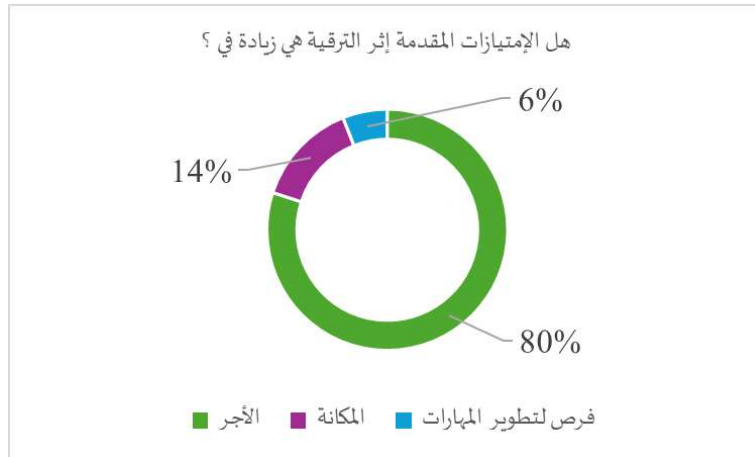
الفهم والتجربة داخل المؤسسة، وقد يدل على غموض في معايير الترقية أو غياب تواصل فعال يوضح دور التكوين في المسار المهني. هذا الانقسام يُبرز الحاجة لإعادة بناء ثقافة مؤسسية تعترف بالتكوين كأداة أساسية للتطوير والترقية.

5.2.2 الامتيازات المقدمة إثر الترقية

الجدول رقم 23: الامتيازات المقدمة إثر الترقية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
80	40	الأجر
14	7	المكانة
6	3	فرصة لتطوير المهارات
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (19): الامتيازات المقدمة إثر الترقية



80% من الموظفين يرون أن الترقية تمنحهم زيادة في الأجر

14% من الموظفين يرون أن الترقية تعزز المكانة داخل المؤسسة

6% من الموظفين يعتبرون أن الترقية تمنح فرصة لتطوير المهارات

زيادة في الأجر 80% من الإجابات هذه النسبة تمثل الغالبية الساحقة من الموظفين مما يدل على أن الترقية مرتبطة بالدرجة الأولى في أدها الموظفين بالمرادود المالي يمن تفسير ذلك بأن الحافز المالي هو المحرك الأساسي للترقية وهو ما قد يوجه الموظفين الى السعي وراء الترقية لأسباب مادية أكثر من أسباب مهنية أو تطويرية

المكانة داخل المؤسسة 14% نسبة أقل بكثير مقارنة بزيادة الأجر مما يشير الى أن الترقية لا تترجم بالضرورة الى تقدير أو مكانة اجتماعية أو مهنية أعلى داخل المؤسسة في نظر معظم الموظفين قد يعكس ذلك ضعفا في ثقافة الاعتراف بالمجهود أو أن نظام التدرج الإداري لا يمنح فعليا سلطات أو مكانة حقيقية موازية للترقية.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

فرصة لتطوير المهارات 06 % وهي النسبة الأقل وهي مؤشر على أن الموظفين لا يرون الترقية كفرصة لاكتساب مهارات جديدة أو تحمل مسؤوليات تطويرية وقد يعني هذا ربما أن الترقية قد تكون شكلية في بعض الحالات ولا تتطلب بالضرورة تطوير الكفاءات.

سوسيولوجيا تعكس هيمنة البعد المالي (80%) في تصور الموظفين للترقية فهماً وظيفياً ضيقاً يربط الترقية بالعائد المادي قبل أي اعتبار مهني أو معنوي، ما يشير إلى أن الحافز المالي هو الدافع الأساسي للترقي. ضعف نسبة من يرون الترقية وسيلة لتعزيز المكانة (14%) أو لتطوير المهارات (6%) يكشف عن غياب ثقافة الاعتراف والترقي المعنوي داخل المؤسسة، إضافة إلى أن بعض الترقيات قد تكون شكلية ولا ترتبط فعلياً بتوسيع المهام أو تطوير الكفاءات، ما يقلل من قيمتها كأداة للتطور المهني.

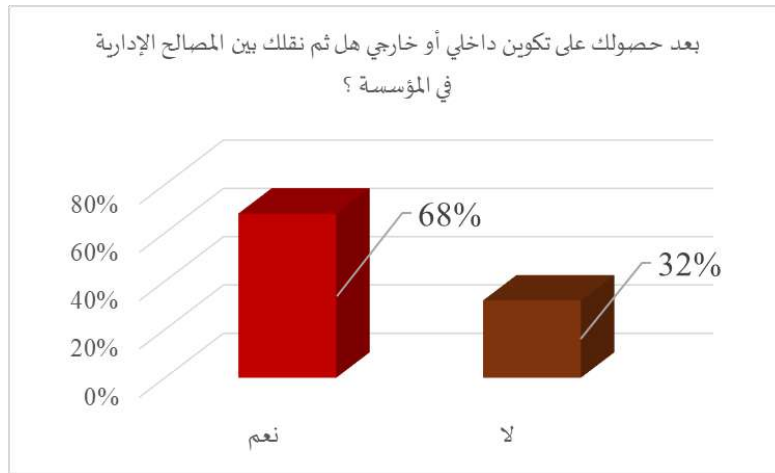
2. 3 المحور الثالث: الحراك المهني الأفقي من خلال النقل الوظيفي (داخلي. خارجي):

2. 3. 1 الانتقال بين المصالح الإدارية في المؤسسة

الجدول رقم 24: الانتقال بين المصالح الإدارية في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	68
لا	16	32
المجموع	50	100.0

الشكل رقم (20): الانتقال بين المصالح الإدارية في المؤسسة



68 % من الموظفين أجابوا بـ "نعم"

32 % من الموظفين أجابوا بـ "لا"

نسبة 68 % هي نسبة مرتفعة نسبياً ما يعني أن هناك علاقة واضحة بين التكوين والتنقل الإداري. وهذا يدل على أن الإدارة قد تعتمد على التكوين لتأهيل الموظفين لشغل مناصب جديدة أو ادماجهم في مصالح أخرى حسب الحاجة ومن المحتمل أن هذا النقل يتم بناءً على الكفاءات المكتسبة من التكوين. فبعد اكتساب الموظف لمهارات جديدة أو تحسين مستواه المهني بعد التكوين قد ترى الإدارة أنه من المناسب نقله إلى مصلحة أخرى تتطلب تلك المهارات.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

نسبة 32 % الذين أجابوا بـ " لا " هذه الفئة قد تشير الى وجود خلل في آلية استثمار التكوين. وقد يكون التكوين نظريا وغير مرتبط بالحاجة الفعلية للمؤسسة. وقد تكون هناك حاجة لبقاء الموظف في موقعه السابق نظرا لخبرته أو لأهمية دوره في المصلحة التي كان فيها سابقا وقد يكون أيضا أن الموظف يفضل البقاء في مصلحة لأسباب شخصية أو مهنية.

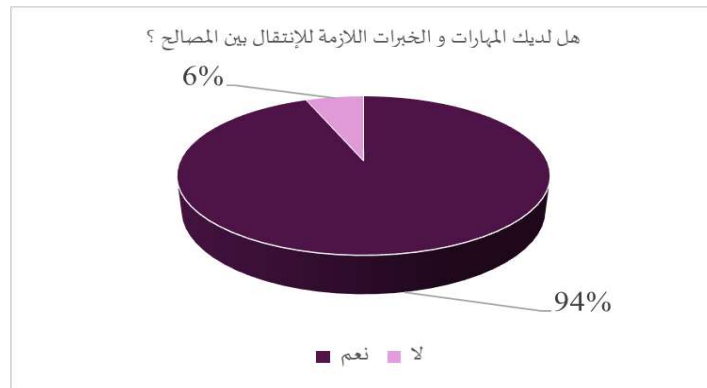
سوسيولوجيا ترى نسبة 68% من الموظفين أن هناك علاقة بين التكوين والتنقل الإداري، ما يعكس توجهاً تنظيمياً نحو استثمار الكفاءات المكتسبة لتغطية حاجات المصالح المختلفة، ويظهر دور التكوين كأداة لإعادة توزيع الموارد البشرية وفق المهارات. في المقابل، تشير نسبة 32% إلى وجود فجوة في ربط التكوين بحركية الموظفين، إما بسبب ضعف ملائمة التكوين لاحتياجات فعلية، أو لاعتبارات تنظيمية وشخصية تعيق التنقل، مما يستدعي تفعيل آليات تنسيق أفضل بين التكوين ومتطلبات إعادة توزيع الطاقات داخل المؤسسة.

2. 3. 2. المهارات والخبرات اللازمة للانتقال بين المصالح

الجدول رقم 25: المهارات والخبرات اللازمة للانتقال بين المصالح

النسبة المئوية	التكرار	البيان
94	47	نعم
6	3	لا
100.0	50	المجموع

الشكل رقم (21): المهارات والخبرات اللازمة للانتقال بين المصالح



94 % من الموظفين أجابوا بـ نعم

06 % من الموظفين أجابوا بـ لا

النسبة المرتفعة 94 % هذه النسبة تعني أن الغالبية الساحقة من الموظفين يشعرون بامتلاكهم للمهارات والخبرات الكافية التي تؤهلهم للانتقال والعمل في مصالح أخرى داخل نفس المؤسسة حيث أنه يحمل عدة دلالات فهي تعكس نجاح برامج التكوين (سواء داخلي أو خارجي) التي استهدفت تطوير المهارات التقنية والإدارية للموظفين مما يعزز جاهزيتهم للتنقل الوظيفي.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

وقد يثبت أن الموظفين لديهم ثقة في قدراتهم وقد يكون ذلك نتيجة مزيج من التعليم. التجربة المهنية والتكوين. هذه الثقة مؤشر إيجابي على وجود بيئة عمل تدعم النمو المهني.

نسبة 06% رغم أنها نسبة قليلة إلا أن تحليلها مهم لأنها تشير إلى: أن هؤلاء لم يستفيدوا من برامج التكوين أو أن التكوين لم يكن ملائماً لطبيعة عملهم أو احتياجاتهم. ومحتتم أن يكون الجواب "لا" ناتجا عن ضعف الثقة أو غياب الحافز للتنقل بين المصالح وليس بالضرورة نقصا فعليا في المهارات. وربما يشمل هؤلاء الموظفين الجدد أو من لم تتح لهم فرص كافية لاكتساب خبرات متنوعة داخل المؤسسة.

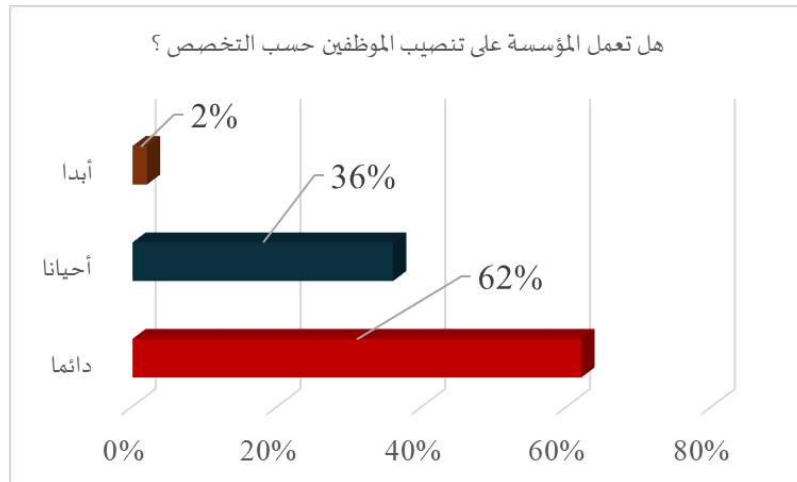
سوسيولوجيا تعكس نسبة 94% من الموظفين الذين يشعرون بامتلاكهم لمهارات تؤهلهم للتنقل بين مصالح المؤسسة مؤشراً إيجابياً على فعالية برامج التكوين وثقة الأفراد في قدراتهم، مما يدل على بيئة مؤسسية تدعم التأهيل والنمو المهني. في المقابل، تشير نسبة 6%، رغم قلتها، إلى وجود فئة قد تكون مهمشة تكوينياً أو تفتقر للفرص أو الحوافز، وربما تعاني من ضعف الثقة أو محدودية في التجربة، ما يستدعي تعزيز سياسة إدماج وتكوين شاملة تضمن جاهزية الجميع للحركة الداخلية.

2. 3. 3. تنصيب الموظفين حسب التخصص

الجدول رقم 26: تنصيب الموظفين حسب التخصص

البيان	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	31	62
أحياناً	18	36
أبداً	1	02
المجموع	50	100.0

الشكل رقم (22): تنصيب الموظفين حسب التخصص



أبداً 02%

أحياناً 36%

دائماً 62%

دائماً 62% هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن أغلب الموظفين يرون أن مديرية الثقافة والفنون تلتزم إلى حد كبير بمبدأ التخصص في تنصيب موظفيها وهذا يدل على أن المؤسسة على ما يبدو تعمل وفق معايير الكفاءة والتخصص. ما يساعد على توجيه الموظفين إلى مناصب تتماشى مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

كما أن هذه النسبة تعكس فهما واضحا لدى الإدارة لأهمية التخصص في تحسين الأداء وجودة العمل.

أحيانا 36 % نسبة معتبرة من الموظفين يرون أن التنصيب حسب التخصص ليس دائما مطابقا هذا يشير الى أن التعيين حسب التخصص خاضع أحيانا للاعتبارات الإدارية أو الضرورات التنظيمية أكثر من المؤهلات وقد يكون حسب حاجات المصلحة في المؤسسة. كما أن هذه النسبة يمكن أن الموظف قد يعين مؤقتا في منصب لا يتماشى مع تخصصه لسد العجز ما يخلق نوعا من التذبذب في سياسات التوظيف

أبدا 02 % هذه النسبة الصغيرة لكنها دالة تعني أن هناك بعض الحالات الاستثنائية أو إدارات فرعية داخل المؤسسة لا تطبق مبدأ التخصص اطلاقا وقد يشمل ذلك أسبابا فيها: سوء التسيير وغياب الرقابة من الوظيف العمومي توفر موارد بشرية محدودة ما يضطر الإدارة للتعيين العشوائي.

سوسيولوجيا تعكس نسبة 94% من الموظفين الذين يشعرون بامتلاكهم لمهارات تؤهلهم للتنقل بين مصالح المؤسسة مؤشرا إيجابيا على فعالية برامج التكوين وثقة الأفراد في قدراتهم، مما يدل على بيئة مؤسسية تدعم التأهيل والنمو المهني. في المقابل، تشير نسبة 6%، رغم قلتها، إلى وجود فئة قد تكون مهمشة تكوينيا أو تفتقر للفرص أو الحوافز، وربما تعاني من ضعف الثقة أو محدودية في التجربة، ما يستدعي تعزيز سياسة إدماج وتكوين شاملة تضمن جاهزية الجميع للحركة الداخلية.

المطلب 2: مجمل النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان حول التكوين والحراك المهني بمديرية الثقافة والفنون

تأتي هذه الدراسة لتقييم واقع التكوين والحراك المهني داخل مديرية الثقافة والفنون، من خلال استبيان موجه للموظفين، هدفه التعرف على مدى ملائمة البرامج التكوينية، آليات الترقية والنقل الوظيفي، وأثر التكوين على التطور المهني. ويبرز التحليل عدة نتائج رئيسية تعكس الوضع الراهن والتحديات التي تواجه المؤسسة.

1. الخبرة المهنية للموظفين

أظهرت النتائج توزيعًا متنوعًا لخبرة الموظفين حيث يشكل أصحاب الخبرة المتوسطة بين 10 و15 سنة النسبة الأعلى (38%)، تليها الفئة ذات الخبرة الأقل من خمس سنوات (30%)، مع وجود نسبة معتبرة للموظفين ذوي الخبرة الطويلة فوق 15 سنة (20%). هذا التنوع يعكس وجود تركيبة متوازنة بين الأجيال المهنية داخل المؤسسة، ما يوفر فرصة لنقل المعرفة والتجارب.

2. واقع البرامج التكوينية

بينت الدراسة أن الغالبية العظمى (78%) يرون أن طبيعة مناصبهم تتطلب تكوينًا مستمرًا، مما يعكس وعيًا كبيرًا بأهمية التطوير المهني.

ومع ذلك، أظهر 44% من الموظفين عدم رضاهم عن محتوى البرامج الحالية، فيما يرى 62% أن هذه البرامج لا تواكب التطورات الحديثة، مما يشير إلى ضرورة تحديث المناهج وأساليب التدريب. يتضح أن هناك تنوعًا نسبيًا في نوعية البرامج، حيث يفضل 56% الدورات الخارجية لأسباب تتعلق بالتجديد والاحتكاك بخبرات مختلفة، في حين يفضل 44% الدورات الداخلية لسهولة التنظيم والتوفير في التكاليف.

كما لوحظ اعتماد كبير (88%) على برامج تكوين قصيرة المدى، ما يتناسب مع ضغوط العمل والميزانية، لكنه يحد من فرص التطوير المهني العميق.

أغلب البرامج التكوينية (68%) تأتي بناءً على تعليمات من الوظيفة العمومية، بينما يشير 32% فقط إلى وجود مبادرات ذاتية من المديرية. هذا يعكس ضعفاً في سياسة التكوين الذاتية وغياب آليات فعالة لرصد الحاجيات التدريبية الحقيقية داخل المؤسسة.

4. آليات الحراك المهني الصاعد (الترقية)

يبرز التحليل اعتماد المؤسسة على معيار الأقدمية في الترقية بنسبة 74%، مقابل نسب ضئيلة تعتمد التكوين (14%) والكفاءة (6%) أو الشهادات الجامعية (6%). كما أن 60% من الموظفين يرون غياب آليات الترقية على أساس التكوين، و72% يؤكدون عدم وجود ترقية مبنية على الكفاءة، مما يدل على ضعف في سياسات الموارد البشرية الحديثة التي تربط بين التطوير المهني والترقيات.

علاوة على ذلك، لا يرى 56% أن التكوين يساهم في ترقيتهم، ما يؤكد انعدام الربط الواضح بين التدريب والحراك المهني.

ومن جهة أخرى، يرتبط الحافز الأساسي للترقية بالزيادة في الأجر (80%) أكثر من المكانة أو تطوير المهارات، ما يشير إلى طغيان البعد المادي على التطوير المهني.

5. الحراك المهني الأفقي (النقل الوظيفي)

تُظهر النتائج أن 68% من الموظفين تم نقلهم بين المصالح بعد التكوين، مع نسبة مرتفعة (94%) من الموظفين يشعرون بامتلاك المهارات اللازمة للانتقال، ما يعكس فعالية برامج التكوين في تنمية القدرات المتنوعة.

في المقابل، يؤكد 62% أن التنصيب يتم دائماً حسب التخصص، رغم أن 36% يرون تطبيق هذا المبدأ أحياناً فقط، مما يشير إلى وجود بعض الاستثناءات التنظيمية أو الظرفية.

وعليه نستخلص ما يلي:

- تشير الدراسة إلى وعي كبير بأهمية التكوين، لكنه يعاني من قصور في مواكبته للتطورات الحديثة، وغياب التنوع الكافي، فضلاً عن اعتماد المؤسسة على آليات تقليدية في الترقية قائمة على الأقدمية، مع ضعف ربط التكوين بالحراك المهني الحقيقي، مع غياب واضح للمعايير الحديثة القائمة على الكفاءة والتكوين والشهادات.
- التكوين الزامي من الوظيفة العمومية أكثر من كونه مبادرة ذاتية من المؤسسة، ما يحد من فاعلية التكوين وملائمته للوظيفة.
- الترقية مرتبطة بشكل رئيسي بالحوافز المالية أكثر من التطوير المهني، ما قد يؤثر سلباً على دافع التطوير الذاتي والكفاءة.
- كما أن اعتماد التكوين على توجيهات خارجية يحد من فعاليته، ويتطلب الأمر تطوير رؤية استراتيجية للتكوين تستند إلى الحاجيات الفعلية للمؤسسة والموظفين.
- ينبغي تعزيز نظام تقييم الأداء وربط الترقيات بالكفاءة والتكوين، بالإضافة إلى دعم التنقل الأفقي الوظيفي بشكل منهجي يعزز استثمار المهارات مع نسب عالية من الموظفين الذين يشعرون بالكفاءة والمهارة للانتقال بين المصالح.
- مبدأ التنصيب حسب التخصص ممارس بشكل جيد، رغم بعض الحالات التي قد تتطلب استثناءات مؤقتة.

الفصل الميداني: دراسة ميدانية مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الثقافة والفنون، ومقارنتها مع الفرضيات المعتمدة في الدراسة، أمكن استخلاص مجموعة من النتائج الجوهرية التي توضح واقع التكوين والحراك المهني داخل المؤسسة.

أولاً: يتبين أن برامج التكوين داخل المؤسسة متنوعة نسبياً، إذ تشمل التكوين التحضيري، التكميلي، الداخلي والخارجي، مع تفضيل واضح للتكوين الخارجي نظراً لمرادبيته حسب رأي الموظفين. غير أن هذا التنوع لم يشمل جميع الموظفين بشكل متساوٍ، مما يجعل فرضية تنوع التكوين متحققة جزئياً.

ثانياً: بخصوص العلاقة بين التكوين والحراك المهني، تُظهر النتائج أن التكوين يساهم في الحراك المهني الأفقي (مثل النقل بين المصالح) بنسبة معتبرة، حيث أقر 68% من الموظفين بأنه تم نقلهم بعد خضوعهم لتكوين. بينما يبقى أثر التكوين على الحراك المهني الصاعد (الترقية) ضعيفاً، نظراً لغياب سياسات تربط بين التكوين والترقية، واعتماد المؤسسة بشكل أكبر على معيار الأقدمية. مما يجعل فرضية أن التكوين يسبب الحراك المهني متحققة جزئياً فقط.

ثالثاً: أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد بالفعل على عدة أساليب للحراك المهني الداخلي، من بينها التكوين، التنصيب حسب التخصص، والتنقلات بين المصالح، وهو ما يثبت تحقق الفرضية المتعلقة باستخدام المؤسسة لآليات مختلفة لتنظيم الحراك الداخلي.

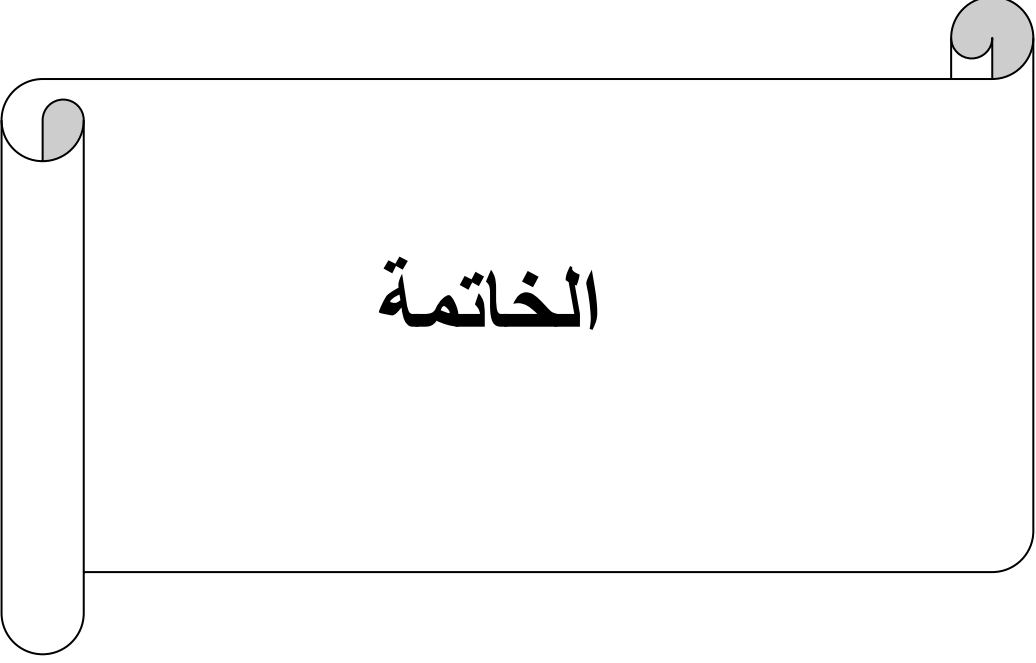
أما فيما يخص العلاقة السببية بين التكوين والحراك المهني، فقد كشفت النتائج أن هذه العلاقة ليست قوية بما فيه الكفاية، خصوصاً في الترقية التي ظلت في معظم الحالات خاضعة لعوامل تقليدية مثل الأقدمية أكثر من ارتباطها بالتكوين أو الكفاءة. وعليه فإن فرضية العلاقة السببية بين التكوين والحراك المهني لم تتحقق بشكل كامل.

خلاصة الفصل:

إن برامج التكوين داخل المؤسسة تتمتع بتنوع نسبي يشمل التكوين الداخلي والخارجي، مما يعكس اهتماماً بتطوير مهارات الموظفين. إلا أن هذا التنوع لم يشمل جميع الموظفين بشكل متساوٍ، مما يستدعي ضرورة تحسين توزيع الفرص التكوينية لتشمل كافة الفئات. كما بينت الدراسة أن التكوين يساهم بشكل كبير في الحراك المهني الأفقي من خلال التنقل بين المصالح، لكنه لا يُظهر تأثيراً ملموساً على الحراك المهني الصاعد (الترقية)، حيث تبقى الأقدمية العامل الرئيسي في تحديد الترقية.

كما تم التأكيد على أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الآليات لتنظيم الحراك المهني الداخلي، مثل التنصيب حسب التخصص والتنقلات بين المصالح، مما يعكس مرونة في إدارة الحراك المهني، إلا أن العلاقة بين التكوين والحراك المهني لا تزال غير قوية بما يكفي، خاصة فيما يتعلق بالترقية.

في الختام، يمكن القول إن التكوين داخل المؤسسة يلعب دوراً إيجابياً في تطوير مهارات الموظفين وتنقلاتهم بين المصالح، لكنه يحتاج إلى ربط أكثر وضوحاً مع سياسات الترقية لتحقيق حراك مهني أكثر فعالية. ولذلك، فإن تحسين استراتيجيات التكوين وربطها بالكفاءة والمهارات المكتسبة سيكون له أثر كبير في تحسين فرص الموظفين، وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.



الخاتمة

الخاتمة:

يُعد التكوين من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها استراتيجيات تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، إذ لم يعد ينظر إليه كمجرد نشاط تكميلي أو إجراء إداري روتيني، بل أصبح أداة فعالة لتأهيل الموظف، وتحسين أدائه، وفتح آفاق مهنية جديدة أمامه. وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التكوين والحراك المهني داخل مؤسسة مديرية الثقافة والفنون، باعتبارها مؤسسة ذات طابع معرفي، إداري وثقافي، تتطلب موارد بشرية مؤهلة ومواكبة لمتغيرات البيئة المهنية.

من خلال المقاربة الميدانية والتحليلية التي اعتمدها الدراسة، اتضح أن هناك ارتباطاً واضحاً بين التكوين والقدرة على التنقل بين المصالح داخل المؤسسة، إذ أظهر عدد كبير من الموظفين استعدادهم لتحمل مسؤوليات جديدة بعد خضوعهم للتكوين. ويُعزى هذا الاستعداد إلى ما يمنحه التكوين من معارف ومهارات جديدة تُعزز ثقة الفرد بنفسه، وتجعله أكثر قابلية للتكيف مع متطلبات المناصب المختلفة، سواء الإدارية أو التقنية أو الثقافية.

غير أن هذا البُعد الإيجابي لا يُخفي وجود تحديات تعرقل الفعالية الحقيقية للتكوين في دعم الحراك المهني. فالتكوين في الغالب يخضع لإملاءات الإدارة المركزية، ويغلب عليه الطابع القصير والموجه نحو أهداف إجرائية أكثر من كونه أداة استراتيجية. كما أن المؤسسة لا تبادر غالباً بتحديد حاجاتها التكوينية الخاصة، بل تعتمد على تعليمات فوقية قد لا تراعي خصوصيات مصالحها الداخلية أو خصوصية مهامها.

إضافة إلى ذلك، لا يزال منطق الترقية داخل المؤسسة مرتبطاً في معظمه بمعايير تقليدية كالمدة الزمنية في المنصب، في حين أن الكفاءة الفعلية أو التكوين نادراً ما يؤخذان بعين الاعتبار. هذا ما يعكس وجود فجوة بين التكوين كأداة نظرية وبين اعتماده فعلياً في تسيير المسار المهني. وتُعزز هذه الفجوة أيضاً محدودية الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، التي تُربط بالتكوين، مما يؤدي إلى تراجع الحافز الداخلي لدى الموظف تجاه التكوين كوسيلة للتطور المهني.

في ذات السياق، تُظهر المعطيات أن التصور العام لدى الموظفين حول الترقية يميل إلى ربطها بالبعد المادي أكثر من كونها آلية لتقدير الجهد أو لتطوير المهارات، وهو ما يكشف عن ضعف في ثقافة الاعتراف داخل المؤسسة، وعن غياب نظام تحفيزي يُشجع الكفاءة والأداء العالي.

انطلاقاً من هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة وضع سياسة تكوينية شاملة، منبثقة من الحاجات الواقعية للمؤسسة ومرتبطة مباشرة بمسارات الترقية، إلى جانب اعتماد آليات لتقييم فعالية البرامج التكوينية وربطها بالأداء الفعلي للموظف. كما يُستحسن العمل على تعزيز ثقافة الاحتراف داخل المؤسسة، من خلال الاعتراف بالكفاءات وتممين الجهود، وتجاوز منطق الأقدمية كمعيار وحيد للحراك المهني.

ختاماً، يُمكن القول إن التكوين داخل مديرية الثقافة والفنون، رغم الاعتراف بأهميته، لا يزال يُمارَس بشكل تقليدي يغيب فيه البعد الاستراتيجي والربط الفعلي بالحراك المهني. فضعف التخطيط، وانعدام الربط بين التكوين والترقية، وقلة الحوافز، تُحد من فاعليته كأداة لتطوير الأداء. ولتجاوز ذلك، يجب تبني سياسة تكوينية واضحة ومتكاملة، تركز على حاجات حقيقية للمؤسسة، وتربط التكوين بالكفاءة والفرص المهنية، بما يضمن مساهمة فعالة في تطوير المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة الحديثة.

مقارنة النتائج بالفرضيات:

الفرضية الأولى:

"مجال التكوين في المؤسسة متنوع ومتعدد الأوجه، يتكون من العديد من الدورات والبرامج المختلفة (الخارجية والداخلية)"
✓ تحققت

الدليل من النتائج:

- نسبة 54% من الموظفين أفادوا بوجود تنوع في برامج التكوين.
- لكن 46% رأوا عكس ذلك، ما يعني أن هذا التنوع ليس شاملاً أو متساوياً لجميع الموظفين.
- وجود تكوينات مختلفة: تحضيرية، تكميلية، قبل الترسيم، وتكوينات متنوعة بنسبة 44%، يؤكد وجود أشكال متعددة للتكوين.
- 56% يفضلون التكوين خارج المؤسسة ما يشير إلى إتاحة هذا النوع، مع استمرار التكوين الداخلي بنسبة ملحوظة أيضاً.

المؤسسة تقدم برامج تكوينية متنوعة بالفعل، لكن ليس بدرجة تحقق الرضا الكامل لدى جميع الموظفين، ما يجعل الفرضية محققة جزئياً.

الفرضية الثانية:

"تساعد الدورات والبرامج التكوينية في إحداث الحراك المهني"
✓ تحققت

الدليل من النتائج:

- 68% من الموظفين صرّحوا بأنه تم نقلهم بعد التكوين، ما يدل على أن التكوين له دور في الحراك الوظيفي الأفقي.
- لكن بخصوص الترقية (الحراك المهني الصاعد):
 - فقط 44% يرون أن التكوين يساعد على الترقية.
 - و 60% أجابوا أن الترقية لا تتم على أساس التكوين.
 - ما يعني أن التكوين غير معتمد بشكل فعال كوسيلة للترقية في كل الحالات.

التكوين يساهم في الحراك الأفقي (النقل) بدرجة جيدة، بينما يساهم بدرجة أقل في الحراك الصاعد (الترقية)، وبالتالي الفرضية تحققت جزئياً.

الفرضية الثالثة:

"تستخدم المؤسسة عدة أساليب للحراك الداخلي خلال المسار المهني للموظف"
✓ تحققت

الدليل من النتائج:

- وجود تنقلات داخلية بعد التكوين بنسبة 68%.
- وجود تكوينات متعددة الأهداف (تحضيرية، تكميلية، إلزامية)
- نسبة 94% من الموظفين يشعرون أنهم يملكون الخبرة والمهارات للانتقال بين المصالح.
- 62% أكدوا أن التنصيب يتم حسب التخصص، مما يوضح وجود توظيف داخلي موجه.

الخاتمة

المؤسسة فعلاً تعتمد على أكثر من أسلوب للحراك المهني الداخلي سواء عبر التكوين أو التنصيب أو النقل، ما يجعل الفرضية متحققة بوضوح.

الفرضية الرابعة:

"العلاقة بين التكوين والحراك المهني علاقة سببية، حيث يعتبر التكوين سبباً رئيسياً للحراك المهني" ✓ لم تتحقق

الدليل من النتائج:

• في الترقية:

- 60% قالوا إن الترقية لا تتم على أساس التكوين.
- 56% يرون أن التكوين لا يؤدي إلى رتبة أعلى.
- فقط في النقل ظهر ارتباط سببي واضح بين التكوين والحراك المهني (68% نقلوا بعد التكوين).
- المؤسسة تعتمد أكثر على الأقدمية (74%)، وليس على التكوين أو الكفاءة أو الشهادات في الترقية.

العلاقة بين التكوين والحراك المهني ليست سببية رئيسية، بل جزئية، خاصة أنها قوية في النقل وضعيفة في الترقية، ما يجعل الفرضية غير متحققة تماماً.

التوصيات المقترحة

1. تحديث وتطوير برامج التكوين

- تحديث المناهج والبرامج التكوينية بشكل مستمر لتواكب التطورات الحديثة في مجالات العمل داخل المؤسسة، وذلك عبر استشارة الخبراء ومتابعة أحدث الاتجاهات المهنية.
- تنويع البرامج التكوينية لتغطية جميع الفئات الوظيفية والاختصاصات داخل المؤسسة، مع التركيز على التكوين طويل المدى الذي يعزز الكفاءات بعمق وليس فقط برامج قصيرة المكثفة.
- إدخال أساليب تدريب تفاعلية ومتطورة مثل التدريب العملي، الورشات، والمحاكاة لضمان فعالية أكبر وتأثير مباشر على مهارات الموظفين.

2. تعزيز المبادرة المؤسسية في مجال التكوين

- بناء آلية داخلية لرصد حاجيات التكوين الفعلية للموظفين عبر استبيانات دورية وتحليل الأداء لتوجيه الموارد التكوينية بشكل استراتيجي.
- تحفيز المؤسسات على إطلاق برامج تكوينية مبادرة ذاتية بالتعاون مع شركاء خارجيين لتوفير محتوى عالي الجودة، مع تأمين الميزانية اللازمة لذلك.
- غرس ثقافة تشجيع المبادرات الذاتية لدى الموظفين، من خلال مسابقات أو جوائز تحفيزية للابتكار في التدريب والتطوير.

3. ربط التكوين بالترقية والحوافز

- وضع سياسة واضحة تربط بين نتائج التكوين وفرص الترقية، بحيث يصبح التكوين شرطاً فعلياً للترقية ويؤثر على تقييم الأداء المهني.
- تطوير نظام تقييم الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار الكفاءة المكتسبة من التكوين، مع إشراك الموظفين في وضع المعايير لتكريس الشفافية.
- تنويع الحوافز المرتبطة بالترقية، بحيث لا تقتصر على الزيادة المالية فقط، بل تشمل تعزيز المكانة الوظيفية، ومنح فرص لتطوير المهارات والمسؤوليات.

الخاتمة

4. تحسين نظام الحراك المهني الداخلي

- تعزيز ثقافة التنقل الوظيفي داخل المؤسسة، عبر تسهيل النقل بين المصالح وفقاً للكفاءة والتخصص، مع توفير الدعم اللازم للموظفين في فترات الانتقال.
- ضمان التعيين الدائم وفق معايير التخصص والكفاءة، مع مراجعة دورية لسياسات التنصيب لتجنب التعيينات العشوائية التي تؤثر سلباً على جودة العمل.
- دعم الموظفين الذين يفتقرون للمهارات اللازمة للنقل عبر برامج تدريب موجهة تتيح لهم التأهيل اللازم.

5. دعم موارد بشرية كافية

- العمل على توفير عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين لتجنب اللجوء إلى تعيينات غير متخصصة بسبب نقص الموارد البشرية.
- تحسين آليات الرقابة الإدارية لضمان تطبيق سياسات التكوين والترقية والنقل بشكل منصف ومنظم



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. المصادر:

أولاً: القوانين والأوامر

- 1- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 2- الجريدة الرسمية رقم 46 الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية لسنة 2006 العدد 46.

ثانياً: القرارات

- 3- القرار المؤرخ في 03 ديسمبر سنة 2019 يعدل ويتمم القرار المؤرخ في 13 ماي 2012 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري والتكميلي قبل الترقية الى بعض الرتب المنتميه للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية مدته محتواه وبرامجه الجريدة الرسمية العدد 13.
- 4- القرار المؤرخ في 21 مارس سنة 2016..... الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية في بعض الرتب المنتميه للأسلاك الخاصة بالثقافة مدته ومحتوى برامجه الجريدة الرسمية العدد 43.

ثالثاً: التعليمات

- 5- التعليمات رقم 98 المؤرخة في 6 جوان 1998 المتعلقة بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- 6- اللجنة الخاصة بدراسة المخططات ولجنة الطعن. التعليمات رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو سنة 1999.

أ. المراجع:

أولاً: الكتب

1- الكتب بالعربية:

- 7- زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاج، الهيئة العامة للكتاب، ط 1، القاهرة، 1974.
- 8- محمد الصاوي محمد مبارك - البحث العلمي وطريقة كتابته، اسسه، دار الاهرام للنشر، ط 1، 1991.
- 9- الزبياري حسو أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 10- سالم محمد منهجية البحث العلمي، دليل طلاب العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 2، دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 11- دشلي كمال، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2012.
- 12- موريس انجرس، تر، بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط 2، الجزائر 2004.
- 13- الزبياري طاهر حسو، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 14- فنيش حسين، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر.
- 15- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 16- فنيكس حسين، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر.
- 17- رأس مال عبد العزيز، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 4222.

قائمة المصادر والمراجع

- 18- زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية دار المجد لاوي، 1993.
- 19- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، مصر، 2000.
- 20- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
- 21- غانم عمر و الشرقاوي علي ، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت، 1984.
- 22- سلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر 1994.
- 23- حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر، سنة 2006.
- 24- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية - مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 25- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ،مركز التنمية الإسكندرية، 1995.
- 26- درة عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
- 27- السكارنة بلال خلف، الحقائق التدريبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 28- الحميري باسم، التدريب الفعال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ،سنة 2009.
- 29- الجوهري عبد الهادي ، علم الاجتماع الادرة، الإسكندرية، سنة 1998
- 30- زيدان عبد الباقي، علم الاجتماع المهني أو اجتماعيات العمل، ط 2 دار الفكر العربي، مصر، 2018.
- 31- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 32- إبراهيم محمد، الحراك المهني والاجتماعي، دار الامل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 33- خيري خليل، التسمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 34- الجوهري محمد محمود، مدخل لعلم الاجتماع، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر ، 1984.
- 35- هاشم زكي محمد، تنظيم طرق العمل ، المطبوعات الجامعية، الكويت، سنة 1984.
- 36- سياوي فضيلة، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
- 37- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع.
- 38- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للنشر والتوزيع القاهرة، 1993.
- 39- العميان محمد سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 40- حميدي سمير، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، الجزائر، 2017.

2- الكتب بالفرنسية:

41-Pierre casse, **la formation performante**, office des publications universitaires centrale Ben Aknoun Alger 1994

ثانيا: أطروحات دكتوراه وماجستير

42- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحضير العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

ثالثا: المقالات العلمية

- 43- ناجي عبد النور، الحراك الاجتماعي مجلة المستقبل العربي الأردن سنة 2011.
- 44- سعد الدين إبراهيم، عوامل قيام الحراك المهني، مجلة المستقبل العربي الأردن 2012.
- 45- ناجي عبد النور، الحراك الاجتماعي، مجلة المستقبل العربي العدد 387 الأردن 2011.
- 46- دندن جمال الدين، النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية ع 1 كلية الحقوق الجزائر 2022.
- 47- نبيلة أفوجليل خصوصية نظام الترقية في الامر 03/06 مجلة الاجتهاد القضائي ع 1 جامعة بسكرة الجزائر 2021.
- 48- غنية بلعربي، سوسولوجيا الحراك المهني، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، ع 1 جامعة الجزائر 2، سنة 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 49- عبد الفتاح بوخمم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي مجلة العلوم الإنسانية ع 15 قسنطينة الجزائر 2001.
- 50- صياح عبد القادر دور التكوين في ترقية الموارد البشرية مجلة تنمية الموارد البشرية 2015 العدد 4.
- 51- بن يعيش عبد الرزاق أثر التكوين على الترقية المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية مجلة رؤى اقتصادية سنة 2021 العدد 11.
- 52- صياح عبد القادر دور التكوين في ترقية الموارد البشرية مجلة تنمية الموارد البشرية سنة 2015 العدد 4.
- 53- بوشنافة سامي أهمية التكوين في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية مجلة دراسات اقتصادية سنة 2021 العدد 6.
- 54- معاد حسان إسماعيل، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة دراسة استطلاعية مجلة الدناير العراق 2019.
- 55- مناصرية امنة، واقع التكوين في المؤسسات العمومية الجزائرية مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف سنة 2020 العدد 10.

رابعاً: الملتقيات

- 56- محمد شرنون مداخلة حول سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية الجزائرية الملتقى التونسي الجزائري فندق الأوراسي سبتمبر 2005.

خامساً: منشورات ومطبوعات جامعية

- 57- بدر اوي محمد سفيان الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر 2021.
- 58- بلعيد حياة، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية للجنوب الغربي جامعة بشار الجزائر 2021.
- 59- لعور نبيل الإدارة الرقمية والتحول في القطاع العمومي سنة 2021 منشورات جامعة الجزائر.

سادساً: مذكرات ماستر

- 60- زروقي نورة فعالية برامج التكوين في تحقيق الترقية المهنية مذكرة ماستر سنة 2020 جامعة الجزائر 3.

سابعاً: المواقع الإلكترونية

- 61- <http://dspace.univ-djelfa.dz/xmlui/handle/123456789/6439?show=full>
- 62- <https://asjp.cerist.dz/en/article/52858>

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التكوين في التأثير على الحراك المهني داخل مديرية الثقافة والفنون لولاية عين تموشنت، في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات الحديثة، وما تفرضه من ضرورة تأهيل المورد البشري وتطوير كفاءاته.

تُبرز الدراسة أهمية التكوين كأداة استراتيجية لترقية المعارف والمهارات، وتسَلط الضوء على الحراك المهني باعتباره مؤشراً على ديناميكية الموظفين واستعدادهم للتطور. وقد اعتمدت الدراسة على منهج نظري وميداني شمل موظفي المؤسسة، مما أتاح التحقق من فرضياتها.

أظهرت النتائج وجود علاقة بين التكوين والحراك المهني، خاصة على مستوى الحراك الأفقي، حيث تم تسجيل تنقلات داخلية نتيجة التكوين. بالمقابل، لوحظ أن التكوين لا يشكل عاملاً حاسماً في الترقية، التي تعتمد بالأساس على الأقدمية لا على الكفاءة.

وخلصت الدراسة إلى أن التكوين يمكن أن يُسهم بفعالية في الحراك المهني إذا ما توافرت إرادة إدارية جادة، وتخطيط محكم، وربط وثيق بين التكوين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

Résumé :

Cette étude vise à analyser le rôle de la formation dans la mobilité professionnelle au sein de la Direction de la Culture et des Arts de la wilaya d'Aïn Témouchent, dans un contexte de transformations rapides que connaissent les institutions modernes, et face à la nécessité d'un développement continu des compétences des ressources humaines.

L'étude met en évidence l'importance de la formation en tant qu'outil stratégique pour l'amélioration des connaissances et des compétences, tout en soulignant que la mobilité professionnelle constitue un indicateur de la dynamique des employés et de leur volonté d'évoluer. Une approche à la fois théorique et empirique, ciblant les employés de l'institution, a permis de vérifier les hypothèses formulées.

Les résultats ont révélé une relation entre la formation et la mobilité professionnelle, notamment sur le plan horizontal, avec de nombreux cas de mobilité interne consécutifs à des actions de formation. En revanche, la formation n'est pas perçue comme un levier fondamental de promotion, celle-ci étant plutôt liée à l'ancienneté qu'à la compétence.

L'étude conclut que la formation peut jouer un rôle efficace dans la promotion de la mobilité professionnelle, à condition qu'elle soit soutenue par une volonté administrative réelle, une planification rigoureuse, et une articulation claire entre les programmes de formation et les objectifs stratégiques de l'institution.

Summary:

This study aims to analyze the role of training in influencing career mobility within the Directorate of Culture and Arts of Ain Témouchent, in light of the rapid transformations affecting modern institutions and the ongoing need to develop human resource competencies.

The study highlights the importance of training as a strategic tool for enhancing knowledge and skills, and it considers career mobility as an indicator of employee dynamism and readiness for growth. A combined theoretical and field-based approach, involving the institution's employees, was adopted to verify the proposed hypotheses.

The findings revealed a link between training and career mobility, particularly in terms of horizontal mobility, with many employees having moved between departments after participating in training programs. However, training is not viewed as a key mechanism for promotion, which is generally perceived to depend more on seniority than on competence.

The study concludes that training can be an effective driver of career mobility, provided there is genuine administrative will, careful planning, and a clear alignment between training programs and the institution's human development goals.