

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

ترقية الإطار في ظل سياسة تسيير الموارد البشرية.

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بواد
عيسي تيزي وزو

تحت إشراف الأستاذ:

حمامي فريد

من إعداد الطالبان:

أيت محمد علي.

لاوي سمير.

السنة الجامعية: 2014-2015.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

ترقية الإطار في ظل سياسة تسيير الموارد البشرية.

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بواد
عيسي تيزي وزو

تحت إشراف الأستاذ:

حمامي فريد

من إعداد الطالبان:

أيت محمد علي.

لاوي سمير.

السنة الجامعية: 2014-2015.

الفهرس

الفهرس

الإهداء

شكر وتقدير.

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال.

مقدمة..... أ

الفصل الأول: الإطار المنهجي.

- 1- أسباب اختيار الموضوع..... 06
- 2- أهداف الدراسة..... 06
- 3- الإشكالية..... 07
- 4- الفرضيات..... 08
- 5- تحديد المفاهيم..... 09
- 6- دراسات سابقة..... 12
- 7- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة..... 17
- 8- تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها..... 21
- 9- الاقتراب النظري للدراسة..... 22

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية.

- 1- مفهوم تسيير الموارد البشرية. 25
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. 28
- 3- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة. 31
- 4- نشاطات إدارة الموارد البشرية. 33
- 5- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي. 37
- 6- أهداف إدارة الموارد البشرية. 41

الفصل الثالث: التكوين.

- 1- أهمية التكوين. 43
- 2- أهداف التكوين. 44
- 3- أساليب التكوين وأنواعه. 45
- 4- خطوات التكوين. 51
- 5- التكوين آلية لتنمية كفاءات العمال داخل المؤسسة. 58

الفصل الرابع: تسيير المسار المهني.

- 1- تسيير المسار المهني. 60
- 2- تسيير المسار المهني ضمن إدارة الموارد البشرية. 62
- 3- التحول في المسارات المهنية. 63
- 4- أهمية تسيير المسار المهني. 66
- 5- الأهداف الأساسية لتسيير المسار المهني. 67
- 6- سياسة تنظيم المسارات الوظيفية. 68

الفصل الخامس: الترقية المهنية.

- 1- أهداف الترقية. 72
- 2- شروط الترقية. 73

- 3- أسس ومعايير الترقية المهنية 74
- 4- أنواع الترقية المهنية 78
- 5- الترقية المهنية في ظل تشريعات العمل الجزائري 80
- 6- ترقية الإطار في المؤسسة 82

الفصل السادس: الإطار في المؤسسة.

- 1- نبذة تاريخية عن تطور الإطار بالجزائر 88
- 2- علم الاجتماع دراسات داخلية 91
- 3- أنواع الإطار 94
- 4- أدوار وصفات الإطار 97

الفصل السابع. الجانب الميداني.

- 1- التعريف بميدان الدراسة 103
- 2- مجالات الدراسة 109
- 3- خصائص عينة الدراسة 109
- 4- تحليل واستنتاج الفرضيات 116
- الفرضية الأولى: ترقية الإطار في المؤسسة على أساس الكفاءة 117
- الفرضية الثانية: ترقية الإطار في المؤسسة على أساس التكوين 133
- الفرضية الثالثة: ترقية الإطار في المؤسسة على أساس الأقدمية 156
- الإستنتاج العام 176
- صعوبات الدراسة 177

179..... خلاصة عامة

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	عدد عمال الوحدة التبريد.	01
60	تسير المسارات المهنية.	02
84	مقارنة كفاءة لثلاث إطارات في طور الترقية.	03
110	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	04
110	توزيع المبحوثين حسب السن.	05
111	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.	06
112	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	07
113	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.	08
114	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب.	09
115	توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية.	10
117	العلاقة بين الإستفادة من الترقية مع الجنس.	11
118	العلاقة بين المستوى التعليمي مع عامل الترقية المعتمد من طرف المؤسسة.	12
119	مقياس الكفاءة في الترقية مع الفئة المهنية.	13
120	العلاقة بين الإستفادة من الترقية مع عملية تقييم الكفاءة.	14
121	الغرض من تقييم كفاءة الإطار وعلاقته بالمستوى التعليمي.	15
123	العلاقة بين تقييم الكفاءة مع الأقدمية في المؤسسة.	16
125	الغرض من تقييم الإطارات مع رضا عن نتائج التقييم.	17
126	الإستفادة من الترقية وعلاقته بالفئة المهنية.	18
127	العلاقة بين عدد مرات الاستفادة من الترقية و تقييم الكفاءة.	19
129	علاقة متطلبات الكفاءة في المستويات السلم الهرمي مع المستوى التعليمي للإطارات.	20

133	مدى إستفادة الإطارات للتكوين مع الفئة المهنية.	21
134	العلاقة بين الإستفادة من التكوين مع الأقدمية في المؤسسة.	22
135	العلاقة بين نوع التكوين مع سن الإطارات.	23
137	العلاقة بين نوع التكوين مع المستوى التعليمي.	24
139	العلاقة بين نوع التكوين مع الفئة المهنية.	25
141	عدد مرات الإستفادة من الترقية مع المستوى التعليمي.	26
142	العلاقة بين الأقدمية مع كفاية التكوين.	27
143	الأسلوب المتبع أثناء التكوين الإطارات وعلاقته بالفئة المهنية.	28
144	توافق برنامج التكوين وعلاقته بالمستوى التعليمي.	29
145	العلاقة بين الفئة المهنية مع إستحقاق التكوين ولم يتحصل عليه.	30
147	مقياس التكوين في الترقية وعلاقته بالفئة المهنية.	31
148	الغرض من تكوين الإطارات وعلاقته بالفئة المهنية.	32
149	رأي الإطار حول مدى تأهيل الإطار للترقية بعد خضوعه للتكوين و علاقته بقيام الترقية على معيار التكوين.	33
151	مدى دراية الإطار باللوائح والنصوص المتعلقة بالترقية و علاقته بالمستوى التعليمي.	34
152	عدد مرات الاستفادة من الترقية مع الإستفادة من التكوين.	35
156	رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة وعلاقته بالسن.	36
157	أهمية الأقدمية وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	37
158	العلاقة بين مدى تحكم الإطارات في متطلبات الوظيفة مع الفئة المهنية.	38
159	العلاقة بين رأي الإطارات حول رأيهم في مدى وجود اختلاف بينهم مع الفئة المهنية.	39
160	العلاقة بين الأقدمية في تقييم الإطار مع الأقدمية.	40

161	العلاقة بين عامل الأقدمية في تقييم الإطار مع المستوى التعليمي.	41
162	العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة مع كفاية التكوين.	42
164	العلاقة بين الإستفادة من الترقية مع موضوعية عامل الأقدمية في الترقية.	43
165	مدى إعتبار عامل الأقدمية في ترقية الإطارات بمثابة تحفيز للبقاء في المؤسسة و علاقته بالفئة المهنية.	44
166	العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة مع متطلبات الكفاءة في مستويات السلم الهرمي.	45
168	أهمية موضوعية عوامل الترقية مع الفئة المهنية.	46
169	العلاقة بين عامل الترقية مع رضا الإطارات عن هذا السلم.	47
171	العلاقة بين رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة مع السن.	48
172	العلاقة بين رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة مع المستوى التعليمي.	49

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
38	هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز.	01
39	هيكل تنظيمي لشركة: Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسب.	02
40	نموذج لهيكل تنظيمي لإحدى المؤسسات.	03
53	يشرح عملية تصميم وتخطيط البرنامج التكويني.	04
57	يلخص أهم خطوات التكوين.	05
62	يوضح تداخل عمليتي تسيير المسار المهني وإدارة الموارد البشرية.	06
64	يوضح مسار الترقية داخل المؤسسة.	07
66	يوضح الحركة العالمية.	08
77	يوضح كيفية تطبيق أسلوب المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية	09
79	يوضح الترقية العمودية.	10
104	الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد.	11

مقدمة

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة بكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمات، من بحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتدريبها وكذا جذبها واستقطابها، حيث تعد الموارد البشرية أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم أصولها التي تمتلكها والتي بدونها لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها، كما أنّ نجاح المؤسسة يتوقف على نجاح القائمين عليها، كما بين DRUCKER بأنّ نجاح التنظيم يعكس في الواقع نجاح المدير (الفرد)، وأنّ أي فشل له هو فشل المدير فاستقرار التنظيم ونموه وكفايته وفعاليتها يعكس ما إذا كان هناك حسن تسيير أو سوء تسيير.

نظرا لأهمية العنصر البشري تسهر كلّ دولة على وضع سياسة توظيف مبنية على الأسس والمقاييس القوية والعقلانية التي تهدف إلى اختيار موارد بشرية مؤهلة وضمان كفاءتهم وتحقيق التوافق مع متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد، ممّا يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و يعود بالنفع والفائدة لكليهما على الفرد والمؤسسة معا. إنّ موضوع الترقية من أهم الركائز والشروط التي يقوم عليها نظام التوظيف، حيث أنّها تؤمن مشروع مهني مستقر، فأصبحت من الانشغالات الرئيسية عند الأفراد، بغية تحقيق مستقبل واعد.

وفي هذا السياق قمنا بالتطرق لموضوع ترقية الإطارات العاملة في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر والإطارات كفئة مهنية واجتماعية من فئات المجتمع وشرائحه الوسطى التي أفرزتها صيرورة التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات الإنسانية المعاصرة في ظلّ وضعية أصبح فيها للعلم والمؤهلات التقنية والتعليمية دور أساسي في كل الأنشطة الاقتصادية الثقافية والاجتماعية والسياسية.

فموضوع ترقية الإطارات في الجزائر بشكل خاص يعتبر من المسائل الحساسة والصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية لصعوبة تطبيق المعايير الموضوعية على الميدان، لهذا يعتبر من العوامل التي تقف عليه المؤسسة في تحولها أو جمود مستقبلها ومستقبل إدارتها.

قترقية الإطاراات نظرا لأهميتها في تحفيز الإطاراات في ظل نظام ترقيوي سليم وفي دفع إلى رفع المعنويات وروح العمل والإبداع والتنافسية قصد احتلال مناصب وسلطات في السلم الهرمي يتوقف عليه ضمان نجاح المؤسسة وبقائها.

- فجل سياساات الموارد البشرية توعي اهتماما خاصا لفئة الإطاراات، لأنّ هذه الأخيرة هي التي تستوعب التغيير، وتترجمه في أرض الواقع من ثقافة، وتقنيات ومناهج تطبق من طرف الفئات الأخرى.

- وبما لهذه الفئة أهمية، فتوظيفها يكون وفق تقنيات ملائمة، لانتقاء الأحسن في أسواق العمل وبغية المحافظة على طاقتها البشرية من الركود والانخفاض في المعنويات.

- فعدم توفير الشروط الضرورية للتطبيق نظاما قويا، منطقي، موضوعي قد يؤدي إلى خلق عدم الرضا للإطاراات وإلى عدم الاستقرار المهني ما ينعكس سلبا على تحقيق رشاده التسيير.

ومع وقت التغيير لابد من تغيير تّهنيات الإطاراات وهذا بتوفير مختلف الآليات والوسائل التابعة كتكوينها تكوينا مستمرا ومتجددا، حيث يكون لها دراية كلبية لكلّ ما هو جديد من إحداث التقنيات في ميدان اختصاصها.

وقد قسمنا تقرير بحثنا إلى سبعة فصول: إذ يحتوي الفصل الأول على أسباب اختيار الموضوع، ثمّ أهداف الدّراسة، وبعدها قمنا بطرح الإشكالية والفرضيات، مرورا بتحديد المفاهيم والدّراسات السابقة، ثمّ قمنا بتحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وتناولنا أيضا الاقتراب التّظري وصعوبات الدّراسة.

أمّا الفصل الثاني: يعالج تسيير الموارد البشرية حيث يتناول مفهوم تسيير الموارد البشرية، ثمّ التّطور التاريخي لها، واستعرضنا علاقتها بباقي الإداراات في المؤسسة، كما تناولنا موقعها في الهيكل التّنظيمي مرورا بنشاطاتها وختمنا الفصل بأهداف إدارة الموارد البشرية.

أمّا الفصل الثالث: يعالج التّكوين، حيث يتناول أهمية التّكوين ثمّ أهدافه واستعرضنا أساليب وأنواعه، ثمّ أبرزنا خطواته، ثمّ قمنا بمعالجة التّكوين كآلية لتنمية كفاءات الإطاراات.

أما الفصل الرابع: يعالج تسيير المسار المهني، حيث يتناول هذا الفصل تسيير المسار المهني ثم استعرضنا تسيير المسار المهني ضمن إدارة الموارد البشرية، ثم أبرزنا أهميته تليه أهدافه الأساسية وأخيرا تطرقنا إلى سياسية تنظيم المسارات الوظيفية.

أما الفصل الخامس: يعالج الترقية المهنية، فقمنا باستعراض أهداف الترقية وشروطها ثم أبرزنا الأسس والمعايير الترقية، ثم يليها أنواعها، ثم تطرقنا إلى مضمون الترقية المهنية من خلال تشريعات العمل في الجزائر وأخيرا ختمنا الفصل بترقية الإطار في المؤسسة.

أما الفصل السادس: يعالج الإطار في المؤسسة حيث يتناول هذا الفصل نبذة تاريخية عن تطور الإطار بالجزائر، ثم أبرزنا الدراسات الداخلية في علم الاجتماع، ثم يليه أنواعها وأخيرا بيّنا أدوار وصفات الإطار.

الفصل السابع والأخير: قمنا بتناول ميدان الدراسة، ثم استعرضنا مجالات الدراسة، ثم أبرزنا خصائص عينة البحث وأخيرا قمنا بتحليل واستنتاج الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهداف الدراسة.
- 3- الإشكالية.
- 4- الفرضيات.
- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- الدّراسة السابقة.
- 7- المنهج والتقنيات المستعملة في الدّراسة.
- 8- تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها.
- 9- الإقتراب التّظري للدّراسة.
- 10- صعوبات للدّراسة.

1- أسباب إختيار الموضوع:

لقد قمنا بإختيار موضوع بحثنا إنطلاقا من مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية والتي تتلخص كمايلي:

- 1- التخصص العلمي والمتمثل في كون موضوعنا يندرج ضمن متطلبات الإختصاص.
- 2- رغبتنا الذاتية في التخصص أكثر في المواضيع المتعلقة بترقية الإطار في المؤسسة التي تدخل في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية.
- 3- المكانة الريادية التي تحظى بها فئة الإطار باعتبارها فئة ذات كفاءة عالية.
- 4- نقص الدراسات على مستوى الجامعة.
- 5- قابلية موضوع البحث ماديا وميدانيا للدراسة من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات التي ستسمح بدراسة الظاهرة.

2- أهداف الدراسة:

ترمي دراستنا هذه إلى مجموعة من الأهداف وهي كما يلي:

- 1- رصد واقع الترقية المهنية في المؤسسة، ومدى إعتداد المؤسسة على معايير موضوعية في عملية ترقية المهنية للإطارات.
- 2- محاولة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في مدى فعاليتها في إختيار المعيار الأمثل في ترقية فئة الإطار بالمؤسسة.
- 3- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الرّبط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.
- 4- التأكد من الدور الهام لعملية التّدرج المهني للإطارات في المؤسسة.
- 5- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.

3- الإشكالية:

إنّ المنتبّع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم ونموّها وكبر حجمها وفتح فروع لها وجودة منتوجاتها، يجد أنّ من ورائها عمّال ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والتّجّاح، بالرّغم ممّا يعرفه المحيط من تحولات مستمرة واكتشافات وتحديث في آليات التّنظيم والعمل في المؤسسات وظهور الميزة التّنافسية التي تجبر المؤسسات بمختلف أشكالها إلى التّنافس ومواجهة التّحديات المختلفة، الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية،... إلخ.

ومادام الأمر كذلك فإنّه يتعين على كلّ المؤسسات مدّ المزيد من الرّعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها للرّفع من أدائها باستمرار.

في الوقت الحاضر أصبحت إدارة الموارد البشرية في سباق مع الزّمن لإيجاد وتطبيق أحسن الأنماط التّسيرية داخل منظماتها أو مؤسساتها للوصول بهذه الأخيرة إلى الفعالية الاقتصادية ولضمان إستمرارية المؤسسة في ظلّ التّنافس الإقتصادي الشّديد.⁽¹⁾

وما دام الإهتمام المتزايد لإدارة الموارد البشرية على تنمية القوى العاملة يستلزم عليها الإهتمام بالمسار الوظيفي للعامل، وتمارس المنظمة أو المؤسسة من العمليات التّنظيمية والإدارية في مجالات الإختيار، التّعيين، التّأهيل، التّشغيل، التّكوين، التّرقية وغيرها من مجالات حركة التّوظيف بما يتّفق مع المسار الوظيفي لكلّ فرد بناء على قدراته وكفاءته فالإهتمام بتنمية المسار الوظيفي للقوى العاملة لا يقتصر على فئة من العمّال دون أخرى بل يشمل جميع الفئات المهنية بما في ذلك الإطارات التي تعد جزءا لا يمكن فصله في المؤسسة نظرا لكفاءاتهم ومستواهم التّكويني والتّعليمي العالي، إضافة إلى المهام والوظائف العليا التي يشغلون فيها كمهمّة التّخطيط، التّنظيم، التّسيق، الإشراف، المراقبة وإتخاذ القرارات.

إضافة إلى أنّ عملية تسيير المسار الوظيفي تندرج في نطاقه مجموعة من العمليات التّسيرية، التي تطبقها إدارة الموارد البشرية لإحداث تنمية في عمّالها وإطاراتها والمتمثلة في عمليات تقييم الكفاءات، التّكوين، تسيير المسار الوظيفي، التّرقية،.. إلخ، وكلّ ذلك يهدف إلى التّهوض بإطاراتها إلى مستوى أعلى من الكفاءة و رفع من مستوى الأداء وتحسينه

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 30.

إضافة إلى تحقيق الإستمرارية مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الميزة التنافسية في عالم مؤسساتي لا يعترف إلا بالإستحقاق والواقعية العلمية الحديثة. فيعتبر التدرج الوظيفي في مختلف مستويات السلم الهرمي للمؤسسة من إحدى الأهداف السامية التي ترمي الأطارات إلى تحقيقها وذلك من خلال إحتلال منصب ذو سلطة عالية وذات صلاحيات ومقدمات أفضل مما يحقق رضاه المهني ويشعر بالأمان والإستقرار إتجاه مساره في المؤسسة، لذلك تعتمد المؤسسة على إنتهاج العديد من المعايير والأساليب التي يمكن من خلالها تعيين وإختيار الأطارات الواجب ترقيتها عند وجود منصب شاغر. فإطلاقاً من هذه المعطيات تبادرت إلى ذهننا تساؤلات عديدة والتي يتقدمها التساؤل العام الذي تمت صياغته على الشكل التالي:

ما هي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لترقية إطاراتها؟

ومنه تتفرع مجموعة من التساؤلات الجزئية والمتمثلة في:

- 1- هل تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على عامل الكفاءة؟
- 2- هل تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على عامل التكوين؟
- 3- هل تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على عامل الأقدمية؟

4- فروض الدراسة.

يتفق الباحثون على أنّ الفرض أساسي في البحث العلمي، فهي ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحث في شكل فكرة، التوقع، حل، إجابة، رأي.⁽¹⁾ فجاءت فرضيات دراستنا على الشكل التالي:

- 1- تعتمد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في عملية ترقية إطاراتها على معيار الكفاءة.
- 2- تعتمد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في عملية ترقية إطاراتها على معيار التكوين.

(1) بلقاسم سلاطينية: التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2000، ص 121.

3- تعتمد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في عملية ترقية إطاراتها على معيار الأقدمية.

5 - تحديد المفاهيم:

أ. الترقية:

لغويا: تفيد معنى الصعود والإرتقاء.

إصطلاحا: تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات ونذكر منها:

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أنّ الترقية: هي إنتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمرتب⁽¹⁾.

كما تعرف الترقية على أنّها " عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي بزيادة في الراتب"⁽²⁾.

" نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات وتصاحب الترقية عادة زيادة في الإمتيازات الوظيفية، إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية، وفي مجال السلطة، التّفوذ وزيادة الأجر والإمتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة"⁽³⁾.

أمّا Jean Luc Cérدين " فيرى أنّ الترقية تعني إنتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى إمّا في نفس المستوى أو في المستوى الأعلى"⁽⁴⁾.

غير أننا نجد مدلول مصطلح الترقية في الإدارة الجزائرية للدلالة على " إنتقال الموظفين من رتبة إلى أخرى، أي إنتقاله من درجة إلى أخرى منها مع تمتعه بالزيادة في الراتب"⁽⁵⁾.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 332.

(2) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2005، ص 276.

(3) مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 224.

(4) Cérدين (J- L) : *Gérer Les Carrières*, édition EMS, 2000, p 30.

(5) الجريدة الرّسمية رقم 13 مارس 1985، المادة 71 إلى 85 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس المتعلقة بالقانون الأساسي التّموذجي لعمّال المؤسسات والإدارة العمومية.

أما التعريف الإجرائي للترقية:

فهو نقل وتدرج الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصحبها عادة زيادة في المرتب، كأن يترقى الموظف في المؤسسة من فئة التحكم إلى فئة الإطارات.

ب. الإطارات:

تعددت التعاريف حول تحديد مفهوم الإطار، فنجد معجم العلوم الاجتماعية يعرف الإطار على أنه مهندس يحوز على شهادة دبلوم متحصل عليها من إحدى المعاهد العليا وهو موظف ذو كفاءة عالية، كما يمكن أن تنتسب له هذه الصفة لكونه موظف ذو تجربة كبيرة في الميدان وهذا في حالة عدم إمتلاكه لشهادة أو دبلوم، لأن وظيفة الإطار تتطلب منه أن يمتلك خصال كإتخاذ القرارات، الإبتكار والقدرة على تحمل المسؤوليات العليا.⁽¹⁾

أما Boultanski حاول تحديد مفهوم فئة الإطارات بإقتراحه ما يلي:

"الإطارات مجموعة خاصة، مستقلة و وسطية بين البروليتاريا وأرباب العمل والتي مصيرها التعايش مع هاتين الفئتين، مجتمع ذو طبقات متوسطة و مجتمع بدون طبقات".⁽²⁾ كما نجد Jean Luc Cérدين يقول بأن " الإطارات هي فئة من الموظفين مرتكزين في أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة، لهم عقد عمل غير محدد".⁽³⁾

أما التعريف الإجرائي للإطارات:

فالإطارات عبارة عن فئة سسيومهنية ذات مستوى عال من التكوين والتعليم، متحصلة على شهادة دبلوم من إحدى مراكز التكوين العالي، كما يمكن أن ترتقي إلى هذه الصفة من خلال التجربة الميدانية في المنظمة وتمارس وظائف في الإدارة كالتخطيط والتنظيم والإشراف والمراقبة.

(1) Dictionnaire de Sociologie la rousse, 1^{ère} édition, paris, 2005, p15.

(2) Boultanski (L) : Les Systèmes de Représentation d'un Groupe Social , Les Cadres Revue Française de sociologie. N°4, Paris, 1979, p 638.

(3) Cérدين (J-L), OpCit, p p 67- 68.

ج. الكفاءة:

يقصد بالكفاءة " تطبيق المعرفة (savoir) والمعرفة الفعلية (savoir faire) لتحقيق نشاط علمي ما يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية ويمكن ملاحظتها بموضوعية إنطلاقاً من منصب عمل كما يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني".⁽¹⁾

كما أنّ الكفاءة تمثل الخبرة المعرفية للفرد، أي المعرفة السابقة التي إكتسبها من خلال الممارسات اليومية التي يستعملها في صورة عمليات عقلية تسمح له بترتيب وتنظيم السلوك قصد مواجهة موقف ما أو تحقيق هدف معين.

كما نجد Jean Paul Jués يميز بين الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية، فالكفاءة الفردية (الذاتية) هي القدرة على الاستخدام المشترك للمعارف (savoir et theorie) والمعرفة الفعلية (التطبيقات) التي تسمح له بالتحكم في الوضعيات المهنية المعطاة من أجل الحصول على النتائج المرتقبة.⁽²⁾

غالباً ما تكون الكفاءة لا تحتوي على المعرفة (savoir) والمعرفة الفعلية (savoir faire) ولكن تحتوي أيضاً على تصرفات وسلوكيات أي ما يسمّى بمعرفة الذات للفعل و القدرة على الإتصال والعمل في مجموعة، معرفة التعلم والرغبة في التعلم.

أمّا المعرفة الجماعية تتمثل في مجموع المعارف الفردية التي لا تجمع بل تتضاعف و تتداخل فمثلاً إذا كانت كفاءة أحد الأفراد ضعيفة فيمكن أن تؤثر على الجماعة، لكن الاندماج الديناميكي لكل الكفاءات مبنية على الثقافة المشتركة والمعرفة الفعلية (savoir faire) التنظيمية الجماعية، فالكفاءة الجماعية تظهر على شكل الأداء الجماعي للمنظمة بالنسبة للعمال تكون معترف بها عن طريق تطبيقات مختلف أشكال المرتبات الجماعية.

د. الأقدمية:

"الأقدمية هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدّة الخدمة بالمنظمات بصفة عامة".⁽³⁾

(1) فاطمة الزهراء بوكريمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر الجزائر، 2009، ص 25.

(2) Jués (J-P): **Gestion Des Ressources Humaines**, édition Ellipse, paris, 2002, p 77.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص 222.

ت - التكوين:

التكوين هو " مجموعة العمليات التي من شأنها أن تضع الأفراد والجماعات وتجعلهم في حالة تسمح لهم بالتنفيذ المتقن لمهامهم الحالية أو المهام التي ستوكل لهم ذلك من أجل السير الحسن للمنظمة." (1)

كما يعرفها J-M pertti على أنه " مجموع العمليات، الوسائل والمنهجيات والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز الأجورين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وكفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية." (2)

ث - إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعارف حول مفهوم إدارة الموارد البشرية فهو "قانون يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم وإمكاناتهم محققين الكفاءة الفردية والجماعية." (3)

وتشتمل على عمليات أساسية في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، عمليات إختيار، التعيين، التنمية، التعويض، التكامل، الرعاية وحفاظا على الأفراد لغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة. (4)

6- الدراسات السابقة:

هناك عدّة دراسات أجريت حول موضوع الترقية وتسيير الموارد البشرية وإخترنا منها القريبة من موضوعنا وهي على النحو التالي:

(1) Sekiou (L): **Gestion Du Personnel**, les éditions d'organisation, 3^{eme} édition, Canada, 1986, p 93

(2) Peretti (J-M): **Ressources Humaines, Gestion De Personnel**, édition Vuibert, paris, 1994, p99.

(3) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 29.

(4) محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 29.

أ. الدراسات العالمية:

■ دراسة فريدريك فرستنبرق **Fredrik Frusten Berg**: (1)

التساؤل الجوهرى في هذه الدراسة يكمن في الدراسة السوسولوجية لعملية الترقية في ظل المؤسسة، فهذه الدراسة كشفت لنا الطرق الحقيقية للصعود في السلم الهرمي والمهني لدى العمّال، إذ يجب الكشف عن المقاييس الخاصة بالترقية، والتي تعبر عن واقع صحيح للصعود.

- فيرى الباحث أنّ سياسة الترقية لدى الفرد تحمل طابع الإختيار المرشد وكذا المؤهلات الشخصية وأخيرا متطلبات الوظيفة. إذ أعطى بعض المراحل الأساسية لمقياس الترقية:
- أ- تأخذ الطابع التقليدي (كالإرث الإجتماعي، والأصل والأقدمية والعادات والجهوية.. الخ).
- ب- ذات الطابع التأثيري من خلال المكانة والدور الذي يلعبه الفرد.
- ت- ذات المسعى التقليدي العقلاني من خلال موقع الشخص نفسه، وكذلك عملية التفاعل والتأثير من خلال المحيط نفسه.
- ث- ذات خاصية "التأهيلات" الموجودة داخل المؤسسة وكذا دور التكوين المهني.

ب. الدراسات المحلية:

■ دراسة "بوخلف خديجة": (2)

تمحورت إشكالية الطالبة حول موضوع محل الدراسة والمتمثلة في "أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع". ذكرت الطالبة في إشكالية دراستها من خلال تطرقها إلى إعتبار بأنّ الترقية تعد من أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين لما تنطوي من عنصر التحفيز المادي والمعنوي، بما أنها تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة معا.

وجاءت إشكالياتها في التساؤلات التالية:

- هل هناك فرق بين الرضا الوظيفي بين أتباع المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية وأتباع المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة غير موضوعية؟

(1) Fredrik Frusten Berg: revue de La Sociologie De Travail, A.A.S.T N°1, paris, p p 20-29.

(2) خديجة بوخلف: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.

- هل هناك فروق دلالة في مستوى الرضا عن مختلف المؤشرات (الأجر، الترقية، الإشراف، الزملاء، محتوى العمل، والظروف المادية) داخل المجموعتان اللتان تعمل تحت إشراف مسؤولين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية أو غير موضوعية؟
 - هل هناك فرق بين أداء المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية وأداء المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة غير موضوعية؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة بين تقييم الجانب التقني وتقييم الجانب الإنساني من طرف الأتباع داخل المجموعتان اللتان تمت فيها ترقية المسؤولية إما بطريقة موضوعية أو غير موضوعية؟
- كما حاولت الطالبة الإجابة عن التساؤلات السابقة في الفرضيات الآتية:
- 1- أتباع المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية أكثر رضا من أتباع المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة غير موضوعية.
 - 2- هناك فروق ذات دلالة في مستوى الرضا عن مختلف المؤشرات (الأجر، الترقية، الإشراف، الزملاء، محتوى العمل، والظروف المادية).
 - 3- هناك فروق في درجة الرضا عن مختلف المؤشرات حسب المجموعتين.
 - 4- تقييم الأتباع لأداء مشرفيهم الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية أحسن من تقييم الأتباع لأداء مشرفيهم الذين تمت ترقيتهم بطريقة غير موضوعية.
 - 5- هناك فروق ذات دلالة بين الجانب التقني وتقييم الجانب الإنساني من طرف الأتباع داخل المجموعتين التي تمت ترقية مسؤوليتهم بطريقة موضوعية أو غير موضوعية.
 - 6- هناك فروق في تقييم جانبي الأداء (التقني، الإنساني) حسب المجموعتين.
- فخلصت الدراسة بعد المعالجة الميدانية وتحليل المعطيات بالنتائج التالية:
- لم تتحقق الفرضية الأولى التي نصت على أنّ الرضا الوظيفي يكون أحسن عند أتباع المشرفين الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية.
 - تحققت الفرضية الثانية التي نصت على أنّ إختلاف في مستوى الرضا على المؤشرات الست، داخل المجموعتان اللتان تعملان تحت إشراف مسؤولين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية أو غير موضوعية.

- تحققت الفرضية الثالثة التي نصت على أنّ هناك فروق في درجة الرضا عن مختلف المؤشرات.

- لم تتحقق الفرضية الرابعة التي نصت على أن تقسيم الأتباع لأداء مشرفيهم الذين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية أحسن من تقييم الأتباع لأداء مشرفيهم الذين تمت ترقيتهم بطريقة غير موضوعية.

- تحققت الفرضية الخامسة التي نصت على وجود إختلاف في تقييم جانبي الأداء (التقني الإنساني) داخل المجموعتان اللتان تعملان تحت إشراف مسؤولين تمت ترقيتهم، إمّا بطريقة موضوعية أو غير موضوعية، وكان تقييم الجانب التقني أحسن من الجانب الإنساني.

- لم تتحقق الفرضية السادسة التي نصت على أن هناك فروق في تقييم جانبي الأداء حسب المجموعتين اللتان تعملان تحت إشراف مسؤولين تمت ترقيتهم بطريقة موضوعية أو غير موضوعية.

■ دراسة سليم العايب بعنوان " هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية":⁽¹⁾ دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية واد عيسي وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل للسنة الجامعية 2006-2007. تمحورت إشكالية دراسة حول أهمية تسيير الموارد البشرية، إذ أنها تقوم بتوفير الإحتياجات من الموارد البشرية والمحافظة وضمان إستخدامها الأمثل ممّا يؤدي إلى نجاح المؤسسة. كما تطرق إلى وضع سياسة محكمة لتسيير الموارد البشرية، التوظيف، التقييم، التكوين، والترقية،... إلخ، وضرورة الترشيد العقلاني والسليم للموارد البشرية خاصة فئة الإطارات. ومنه تخلصت تساؤلات البحث التي شكلت السؤال العام والمتمثل كما يلي:
كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية؟
ومنه جاءت التساؤلات الجزئية الموالية لهذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

1- كيف يتم توظيف وإنتقاء الإطارات في المؤسسة؟

2- على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟

3- ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟

⁽¹⁾ سليم العايب: هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2007.

4- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟

وجاءت فروض الدراسة على النحو التالي:

- 1- توافق إستعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
- 2- كلما كان الإطار واعيا بنتائج التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة .
- 3- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- 4- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضا الإطارات إتجاه المؤسسة.

- إستخدم الباحث المنهج الكمي والكيفي كما إعتد الباحث في الدراسة الميدانية على بعض الأدوات المنهجية المتمثلة في: البحث الإستطلاعي، المقابلة، الملاحظة، الإستمارة.

فعينة بحثه تكونت من 340 إطار، منهم إطارات سامية 74 و 320 من الإطارات المتوسطة ومن نتائج الدراسة المتعلقة بعملية الترقية نجد أنّ الطالب إستنتج أنّ سياسة الترقية في هذه المؤسسة ليست موضوعية وعقلانية في توزيع المناصب، ممّا نتج عنه عدم رضا الإطارات بسلم الترقية وقوانينها، وكما رأيناه في الجدول إذ نعتقد بأنّ طغيان عامل الذاتية ساهم في تسابق وتنافس الإطارات حول نيل الإمتيازات.

فإذا جننا لترتيب وتصنيف إعتمادا على الجداول الخاصة بعامل الكفاءة، الأقدمية والتكوين نجد في المرتبة الأولى.

- التكوين بنسبة 78.33%

في المرتبة الثانية:

- الأقدمية بنسبة 76.45%.

في المرتبة الثالثة:

الكفاءة بنسبة 57.14%.

وعليه وجد الباحث بأنّ أغلبية الإطارات تؤكد على عاملين هاميين في تحديد التدرج وهما: التكوين والأقدمية وبصفة أقل الكفاءة.

ومنه إستنتاج الباحث بأنّ الإطارات تطمح لبلوغ الترقية من خلال تفعيل المقاييس وعقلانيتها في الميدان مع ضرورة التقييم الموضوع للمسار المهني وهذا يدل على أنّ هناك معايير غير رسمية تتحكم في الترقية كالمحسوبية، الجهوية، والقراية،... إلخ.

7- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

أ. المنهج:

"يعتقد البعض أنّ للباحث الإجتماعي الحرية المطلقة في إختيار منهج بحث إلا أنّ هذا الإعتقاد بعيدا عن الصّحة، لأنّ لكلّ ظاهرة أو مشكلة لها صفات تختلف عن الأخرى وهذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها أو لمعالجتها".⁽¹⁾

" فالمنهج هو مجموعة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".⁽²⁾

كما يمكن إعتباره طريقة تصور وتنظيم البحث، فالمنهج إذا ينص على كيفية تصور وتخليط العمل حول موضوع الدراسة، أنه يتدخل بطريقة أكثر إلحاحاً بأكثر أو أقل دقة في كل مراحل البحث أوفي هذه المرحلة أو تلك.

إذا فالمنهج الملائم لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة وصفا كميا Quantitative ووصفا نوعيا Qualitative فالمنهج الوصفي يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثمّ دراسة وتحليل ما تمّ جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة وهذا المنهج يعتمد في تنفيذه على طرق جمع البيانات من مقابلات شخصية أو وسائل الإتصال الأخرى أو إستخدام الإستمارة الإحصائية وإعتماد مبدأ إستخدام العينات والتي تمثل جزء من مفردات الدراسة، وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتين هما: مرحلة الإستطلاع والتي تهدف لتكوين إطار واضح لمشكلة البحث، ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج.⁽³⁾

(1) معن خليل العمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2004، ص 98.
 (2) موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 98.
 (3) دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي، دار النشر، عمان، 2008، ص 66.

ب. تقنيات البحث:

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كانت المناهج التّمودجية تتضمن توجيهات عامّة فيما يخص طرق معالجة موضوع دراسي معين فإنّ التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها، وتمثل هذه التقنيات الوسائل الأساسية لتقصي الواقع الاجتماعي.⁽¹⁾

ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات حول موضوع دراستنا نذكرها على الشكل التالي:

● الدّراسة الاستطلاعية:

بعد الترخيص لنا ببدأ التّربص الميداني بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية قمنا في الدورات الأولى بزيارات ميدانية إلى المؤسسة وبالتحديد إلى قسم إدارة الموارد البشرية لوحدة التبريد، أين إتقينا بالإطارات العاملة هنالك، وكان هدفنا هو التزوّد بالمعلومات الأولى حول موضوع محل الدّراسة والمتمثل في ترقية الإطارات حيث تزوّدنا بالمعلومات حول واقع ترقية الإطارات وسلم الترقية إضافة إلى محاولة التعرف على المعيار الأساسي لترقية عامل إلى منصب إطار أو إطار سامي، كما إستغلينا هذه الزيارة الأولى للميدان بالحديث مع الإطارات حول طبيعة عملهم ومدى تكييفهم مع منصب نو مسؤوليات أعلى.

● الإستمارة:

"تعتبر الإستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجّهة، ذلك لأنّ صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمّية بهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمّية".⁽²⁾

كما تعتبر الإستمارة من أكثر الأدوات جمع البيانات إستخداما في البحوث الاجتماعية التي تمكن للباحث الاجتماعي من تشخيص فرضياته النظرية "التي يمكن أن تكون على شكل إستمارة الملئ الذاتي أو ما يسمّى بالإدارة الغير المباشرة".⁽³⁾

(1) موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 107.

(2) موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 349.

(3) نفس المرجع، ص 350.

عندما يقوم الباحث نفسه بملأ الإستمارة من خلال إجابات المبحوث، أمّا النوع الثاني

فهي إستمارة إدارة مباشرة وهنا يقوم المبحوث بملأ إستمارة البحث دون وسيط.⁽¹⁾

وكانت عملية بناء إستمارة بحثنا بصياغة الأسئلة المتعلقة بفروض الدراسة أين تمّ عرضها على الأستاذ المشرف للحكم على مدى تناسبها مع موضوع الدراسة وبعد جملة من التعديلات، قمنا بتجريبها على 5 مبحوثين (إطارات) وذلك لمعرفة مدى إستيعاب الإطارات للأسئلة الواردة فيها ودرجة قبولهم والإجابة عليها دون إحراج، فسمحت لنا التجربة الأولية للإستمارة من تدارك بعض الثقائص فقد تمّ إدخال بعض التغيرات والتعديلات الطفيفة للإستمارة عن طريق حذف بعض الأسئلة وإضافة أخرى.

ومن خلال هذه الإجراءات العملية مكّنتنا الدراسة الميدانية من الإقتراب بالواقع السسيومهنّي للمبحوثين حيث تمّ توزيع وملئ الإستمارات من طرفهم، حيث شملت الإستمارة أربعة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: فيشتمل على البيانات الشخصية للإطار مثل معلومات حول الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، والأقدمية... إلخ، والتي تضم سبعة أسئلة.

المحور الثاني: يشتمل على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى، التي مفادها قيام الترقية على أساس الكفاءة والذي يضم ثلاثة عشر سؤال.

المحور الثالث: يشتمل على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية، الترقية على أساس التكوين والذي يضم ستة عشر سؤال.

المحور الرابع: يشتمل على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة، الترقية على أساس الأقدمية والذي يحتوي على خمسة عشر سؤال.

• الوثائق والسجلات:

تمكنا من خلال البحث الإستطلاعي لمؤسسة ENIEM من الإطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة وتزودنا بمعلومات تخص مجموعة من السجلات والملفات الخاصة بسلم ترقية العمّال بصفة عامة والإطارات بصفة خاصة في هذه المؤسسة كما تزودنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة عامة والهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لوحدة

⁽¹⁾ Quivy (R), Gampenhoudt (L-V): **Manuel De Recherche En Sciences Sociales**, Dunod, 2^{eme} édition, paris, 1995, p 190.

التبريد بالأخص، كما مكنتنا الدراسة من خلال المقابلة التي أجريناها مع إطارات قسم إدارة الموارد البشرية للوحدة إلى التطرق إلى الوظائف والمهام الموكلة إليهم ومعرفة مدى تحكمهم في هذه الوظيفة والصعوبات التي يتعرضون لها وكيفية مواجهتها.

ج - أدوات تحليل البيانات:

لقد اعتمدنا في تفرغ بيانات استبيان البحث على أدوات التحليل الكمي و الكيفي:

● **أدوات التحليل الكمي:** معالجة البيانات عن طريق برنامج (SPSS).
يعتبر برنامج (SPSS) من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل شريحة واسعة من الطلبة والباحثين في مختلف التخصصات الاجتماعية والإحصائية، فقد أصبح علم الإحصاء في السنوات الأخيرة أداة أساسية في الدراسات الكمية والإحصائية لتوظيف البيانات وتحليلها وإعداد التقديرات والتنبؤات المستقبلية، ونظرا لكبر حجم العينات التي يتعامل معها علم الإحصاء من جهة واعتماده على أساليب كمية معمولة من جهة أخرى برزت ضرورة استعمال الحاسوب لإنجاز العمليات الإحصائية اختصارا للجهد والوقت.
يعتبر البرنامج الإحصائي (SPSS) الذي هو اختصار العبارة (statistical pagage for sciences social) من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والفنية... الخ، في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.
وقد قمنا بتفريغ أجوبة الاستبيان فيه وتمت المعالجة الآلية من طرف هذا الأخير. كما تم استخدام معامل كا².

● **أدوات التحليل الكيفي:** يتمثل في تحويل النتائج من الكم إلى الكيف وذلك عن تحليل الجداول و تفصيلها و تحليل بياناتها سوسولوجيا، و بالتالي تأويل الأرقام الموجودة من أجل الوصول إلى النتائج.

8 - تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها:

● تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها:

"يقصد بعينة البحث مجموعة من الأفراد لها خصائص مجتمع أكبر وهي جزء منه، نقوم بدراستها لتمكيننا من الوصول إلى نتائج مطابقة للمجتمع الأصلي الذي تمثله، ويمكن تعميم هذه النتائج عليه"⁽¹⁾. فالمقاربة الميدانية لهذه الدراسة تخص مباشرة فئة الإطارات لوحدة التبريد إذ في البداية ومن خلال الأرقام المقدمة من طرف الإدارة عن عدد عمال الوحدة التبريد فكان التوزيع حسب الجدول رقم 01 التالي:

العدد	الفئة المهنية
355 -	- أعوان التنفيذ
209 -	- أعوان التحكم
113 -	- الإطارات
09 -	- الإطارات السامية
667 - عامل بوحدة التبريد.	- المجموع

*

مجموع الإطارات المتوسطة هو 113، أمّا مجموع الإطارات السامية 09 ولقد قمنا بإختيار عينة البحث بطريقة عشوائية و هذا النوع من العينات العشوائية البسيطة هي طريقة المعاينة التي يكون فيها احتمال إختياري مفردة مساو كما أنّ احتمال إختيار أي مجموعة لكي تمثل عينة من العينات المجتمع الدراسة⁽²⁾.

- ولقد تمّ إختيارها بطريقة عشوائية 40 إطار من المجموع الكلي لعدد إطارات الوحدة، وهذا راجع إلى الأسباب المذكورة لاحقا (أنظر صعوبات الدراسة).
ومنه فإنّ حجم العينة في هذه الدراسة لا يهدف إلى التعميم بقدر ما يهدف إلى جمع المعلومات والتعمق في تحليلها، وبالتالي فالدراسة تمّت وفق التحليل الكيفي و الكمي.

(1) محمد الحسن إحسان: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، ط2، دار الطليعة للنشر والتوزيع، بيروت، 1986، ص5.

* الإطارات محل الدراسة (الإطارات السامية والمتوسطة).
(2) محمد زيدان الدسوقي: الإحصاء التطبيقي، مركز التعليم المفتوح، المستوى الثالث كود 163 جامعة بنها، ص 157.

9- الإقتراب النظري للدراسة.

تعددت النظريات التي إهتمت بدراسة الترقية المهنية لأفراد العاملين ونذكر منها:

أ. نظرية الحراك المهني:⁽¹⁾

إتجهت مجمل الدّارات السوسولوجية إلى دراسة الأوضاع الإجتماعية للأفراد والجماعات وتغييرهم في المركز والأدوار الإجتماعية وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية و الأبعاد الأفقية ويرجع الفضل إلى بتريمسوركين في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي والرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفة والمرتّب، فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الإجتماعي والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة، فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي ويتقيدون بواجبات ومسؤوليات محددة وهناك بعض المهن تتطلب قدرا عاليا من التّداء والمهارة والأداء التّاجح.

وتختلف درجات التدرج المهني من مؤسسة لأخرى حسب العوامل التّالية:

- تعددت درجات التدرج المهني في المؤسسة الأخرى بإختلاف المهن.
 - يختلف التدرج بإختلاف حجم المؤسسات أين تتزايد فيها فرص التدرج المهني أكثر.
- وعموما فهذه التّظرية تنظر إلى الترقية من خلال ما سبق ومن خلال مرونة القوانين المطبقة ونسبتها بإعتبار أنّ الأدوار المهنية تختلف من مجتمع لآخر وحتى داخل المجتمع الواحد.

ب. نظرية تفويض السّلطة:

و تحاول تحليل البناء التّنظيمي على المستوى الدّخلي والخارجي وضرورة وجود نسق تعاوني بين بناءات التّنظيم ويعمل على التّوازن الدّخلي والخارجي للسلوك. ويعتبر سلزنيك البناء الرّسمي هو البناء الذي يعبر عن الفعل العقلاني وعليه فهو ينظر إلى الترقية من خلال طبيعة العلاقات الرّسمية والعقلانية بإعتبارها عملية متدرجة وأساسية لتقييم مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللّازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية، التّنظيمية والتّنسيق.

(1) حسن رواية: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 122.

ومن ثمّ فهو يشترط من أجل ترقية العامل الإعتماد على العقلانية والرّشد والمعايير الموضوعية كالكفاءة والخبرة العلمية والمهارة، ويشترط سلزنيك من أجل إستقرار المؤسسة العمل على الإستقرار في خطوط ومستويات السّلطة ووسائل الإتصال وضرورة توفير العلاقات الغير الرّسمية كيميكانيزم يساعد على الضّبط والإستقرار بين الأنساق التّعاونية والبناءات التّنظيمية.⁽¹⁾

(1) عبد الله عبد الرحمن: النّظرية في علم الإجتماع السوسولوجي المعاصر، ب ط، دار المعرفة، الجامعية، بيروت، 2002، ص13.

الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية.

- 1- مفهوم تسيير الموارد البشرية.
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة.
- 4- نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- 5- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
- 6- أهداف إدارة الموارد البشرية.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر حول وضع مفهوم موحد للموارد البشرية ويمكن تمييز بين وجهتي نظر مختلفتين التقليدية والحديثة.

ويرى أصحاب النظر التقليدية، أنّ إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على التواحي المتعلقة بضبط أوقات الحضور والإنصاف وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديث "أنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (التسويق، التمويل الإنتاج،...إلخ.) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة وأصبحت مسؤولة على: (1)

✓ جذب و إستقطاب الأيدي المناسبة.

✓ المحافظة على العمّال والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة.

✓ صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.

✓ تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.

✓ تحفيز القوى العاملة.

ومن التعاريف الأخرى نتطرق إلى بعض تعاريف التي تعبّر عن وجهة نظر الكتاب والمهتمين والتي نستعرضها على النحو التالي:

نجد الخزامي الذي أورد تعريفا لإدارة الموارد البشرية بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللّازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، وعليه يرى فيشر ficher، أنّ تقدم إدارة الموارد البشرية ونجاحها مرهون بأربعة واجبات رئيسية: (2)

(1) خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مذكرة الماجستير علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007 ، ص ص 90- 91 .
حسين يرقى: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (دكتورا دولة في علوم التسيير، تخصص تسيير)، جامعة الجزائر، 2007، ص 18.

أ- أن تلعب إدارة الأفراد دورا هاما في العملية الإدارية، وذلك بأن ترقى نوع العاملين الذين تختارهم، خاصة ذوي الكفاءات العالية، وتقترح على الإدارة خططا وبرامج وسياسات تساعد على إدخال التغيير والإستفادة منه.

ب- أن تؤدي أكثر إيجابية مهما كانت عليه في السابق، فلا تقتصر جهودها على التنفيذ وعلى تثقل البرامج والسياسات التي تطبقها منظمات أخرى، وإثما عليها أن تدرس أهداف المؤسسة وتضع مع السياسات ما يوصلها إلى هذه الأهداف، أي يكون التركيز على الهدف الأعلى الوسيلة وعلى التحصيل أكثر من مجرد القيام بالنشاط.

ت- إن تطور مسؤولياتها بحيث تعمل على تقدم المنظمة وتطورها، وذلك بتنمية العاملين وتطورهم وربط مهاراتهم بإحتياجات التقدم في المنظمة ولا تقتصر وظيفتها على مجرد المحافظة والإبقاء على نظام الحوافز.

ث- أن تكون الإدارة العليا أكثر إلتحاما بوظيفة الأفراد، أكثر ممّا كانت عليه من قبل، أي أن تولي إهتماماتها للموارد البشرية، وتفهم أي جزء على مسؤولياتها هو أن تنتمي هذه الموارد وترقى لها.

ويعرفه Pierr (J.C) "بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو:

- ✓ الحصول وإستعمال وتطوير وتحضير الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة.
 - ✓ حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل (التكنولوجية، الأهداف، الثقافة... إلخ) وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والإنتاج والإدماج في المنظمة، ويتمثل أيضا دورها في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع إعتبار هذا الأخير تأثيره وتداخله بطريقة مستمرة ومعقدة للأنظمة الفرعية الأخرى".⁽¹⁾
- يشير هذا التعريف إلى وجود العلاقات المختلفة بين الأفراد والجماعات والمحيط وضرورة أخذ هذه العلاقات بالإعتبار في وظيفة الموارد البشرية.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية كوظيفة من الوظائف الإدارية والصناعية، تعني بالشؤون الأفراد، أي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع مستويات المشروع، (المنظمة،

(1) زين الدين بلصيف: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية واقع وأفاق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، قسنطينة، الجزائر 1995، ص 19.

والمؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهدافه، وتقوم أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب المشروع.⁽¹⁾

يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقله استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية الإنتاج إذ تمّ الاهتمام بها وتطويرها وتنميتها وتوجيهها وفق متطلبات المنظمات وأهدافها العامة، وهذا يحتم توفير إستراتيجيات في العمل التنظيمي إذ نجد من أهم إستراتيجياتها العمل التنظيمي.⁽²⁾

✓ يتطلب على الإدارة، العمل على إجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي، وبكل أبعاده المادية والبشرية والتكنولوجية، وذلك رغبة منها في تحديد الأماكن والمجالات التي تريد إحداث التغيير فيها.

✓ لا بد من الإدارة العليا، من إجراء الإتصالات الإدارية، اللازمة لإحداث التغيير مع كل المستويات الإدارية، أي إلزام الإدارات الأخرى بضرورة تنفيذ التغيير، كما تتطلب ضرورة إعادة هندسة الموارد البشرية والعمل على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي ودراسته من جديد، حتى تحصل التنظيمات على هياكل تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة تساعد على إحداث التغيير.

✓ ضرورة قيام الإدارة باستخدام قواعد وأصول البحث العلمي، كوسيلة حضارية للعمل على تحديد المشاكل التي تواجه التنظيم، إضافة إلى ضرورة إعطاء فرص كافية للأفراد للإبداع بأرائهم ومشاركتهم في صنع القرار.

✓ تصميم هياكل التنظيم، في ظل التعديلات التي تدخل على هياكل يمكن التحكم في أنواع الاختصاص، وكيفية تسيير الأقسام وتحديد العدد الذي يشغل في أي مصلحة كانت.

✓ قدرة المؤسسة على توفير التكنولوجيا وإدخال أساليب العمل الحديثة في أي مصلحة كانت، والإعتماد على قنّيات العمل المفيدة التي تبرز من حين لآخر.

✓ تغيير طبائع الأفراد وتصرفاتهم وذلك عن طريق هندسة إجراءات التوظيف وطرق التدريب والتكوين وتقييم الأداء، وتحسين الإتصال بين الأفراد وتعتبر هذه الأساليب من

(1) محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، بدون سنة، ص 27.

(2) سليم العايب: مرجع سابق، ص 224.

أصعب الطرق المستعملة لتحسين مستوى العمل، لأنَّ اختلاف العقليات ومستويات التكوين الثقافي ووجود خلفيات سابقة عن تصرفات الأفراد قد تعترض تحقيق الغايات المطلوبة.

✓ تحسين مستوى العمل وإثرائه، تتجسد في المقدرة العقلية والعملية على تعديل الأهداف إذ إقتضى الأمر، والتغلب على الخلافات الداخلية التي توجد داخل المؤسسة.

✓ المقدرة على التكيف مع البيئة وتغيير طبيعة العمل ونوعه، ففي هذه الحالات تقوم المنظمات أو المؤسسات بتوضيح ظروف العمل الجديدة.

وعليه فنجاح المنظمة مرهون بمدى القدرة على التحكم والسيطرة على الأمور العامة وهذا بوضع إحداثات وتغييرات جديدة على تعديل الهياكل وإدماج تكنولوجيا حديثة والهدف هو التطوير ومواجهة التحديات ومواكبة المتطلبات لذا يتوجب على الإدارة البحث على الوسائل المرافقة لذلك.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إنَّ إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارات ومن بين هذه الأسباب⁽¹⁾.

✓ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الذي يساعد على ظهور التحقيقات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والمستخدمين مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل هؤلاء في المنظمة.

✓ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العمال مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما إستدعى إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل معهم.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص ص 22-24.

✓ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمّال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات لتنظيم العلاقات، الشيء الذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل قانونية.

✓ ظهور النقابات والمنظمات العمّالية التي تدافع عن العمّال وتطلب ضرورة الإهتمام بعلاقة الإدارة بهذه المنظمات، ممّا أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين إدارة المنظمات العمّالية، وأهم المراحل التاريخية التي مرّت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

➤ **المرحلة الأولى: تطور الصناعة:** بعد الثورة الصناعية وكانت قبل ذلك محصورة في نظام حرفي متخصص أو صناعات يدوية تمارس في المنازل بأدوات بسيطة، وبعد ظهور إختراعات صناعية كبيرة تتطلب ذلك أيدي عاملة كثيرة لإنجاز الأعمال وتجمع عدد كبير من العمّال في مكان واحد هو المصنع، وكان جراء ذلك:

✓ إعتبار الإدارة العاملة سلعة تباع وتشتري بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتماها على العامل.

✓ ظهور كثير من الأعمال المبرمجة التي لا تحتاج إلى مهارة كبيرة بسبب نظام التصنيع.

➤ **المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:**

هي التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية من إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة وهي: (1)

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاطات المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط وإختصار الأعمال المطلوبة بالإعتماد على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة.

- **الإختيار العلمي للعمّال:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية بعد أن نتأكد من قدرات العمّال ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة ليتم إختيارهم.

(1) مرجع سابق، ص 25

- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتدريبهم: حيث يؤكد تايلور أنّ العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل، وتدريب مناسب على العامل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته.

➤ المرحلة الثالثة: ظهور المنظمات العمالية:

ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل، من عوامل ظهور النقابات.

➤ المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار المجددين قبل تعيينهم مثل إختبار (ألفا و بيتا) كما طبقت بنجاح على العمّال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في المنظمات الظهور للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن إعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمّال من إنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية وإقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالتواحي الإنسانية والإجتماعية للعامل.

➤ المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب الهاوثورن بفضل إلتون مايو، وإقتنع الكثيرون بأهمية رضا العمّال عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

➤ المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإنصرافهم والأعمال الروتينية. ومازالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد إستخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً وأصدق تعبير وذلك لإلمامه بجميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل على السواء وأثرها على سلوكه ويجب التأكيد من العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعمال وأثرها على الإنتاج.

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة حيث تزود الإنتاج، التسويق والمالية بكلّ إحتياجاتها من الأفراد بالأعداد والتخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدية، وبذلك فإنّ أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الإختيار، التعيين، التدريب أو التحفيز يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري وبالتالي يتعذر تحقيق أهداف هذه الأخيرة فتحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، بإعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها، وفي هذه الفقرة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية على السير الحسن للإدارات الأخرى المؤسسة وهي على النحو التالي:

● **علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج :** لاشك أنّ العملية الإنتاجية " تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية ونظام إجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة"⁽¹⁾ بإعتبار أنها تخرج بين العوامل المادية والاجتماعية والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة

(1) ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998 ص327.

لابد من مساهمة العامل البشري حتى تضحي المؤسسة ناجحة في العملية الإنتاجية، وتكون هذه العمالة كما ونوعا، وحتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.⁽¹⁾

● **علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:** تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي، الذي يهتم بدراسات حاجة المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم وإمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة.⁽²⁾

وفي سبيل ذلك لابد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما زادت المؤسسة مع مستوى نشاطها الأجنبي، وبلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 بالمئة من إيراداتها الكلية، تنشئ المؤسسة قسما دوليا، ويكون مستقلا تماما مثله مثل أقسام الإنتاج المحلية أو الإقليمية، وفي هذه المرحلة تتسع مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وتصبح أكثر تعقيدا، نظرا لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، مما سيؤثر في سياسات وممارسات وقرارات تنمية الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالعمليات الأجنبية، ويصبح يطلق عليها اسم الموارد البشرية الدولية.⁽³⁾

● **علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المالية:** "واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تعطيها ويعود بسبب ذلك حسب الإدارة المالية" إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها، تجعل تكاليف المؤسسة غير مبررة ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تنفق عليه مبالغ مالية طائلة حتى الآن أملا في أن تظهر نتائجه مستقبلا".⁽⁴⁾ ولكن زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، واعتبارها كأصل من أصولها، ودفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، وعائد الموارد البشرية ووضع الموازنات الخاصة بها، حيث يعرف مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، "بأنها عملية قياس، وتحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها".

(1) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 67

(2) محمد عبيدات: مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 21.

(3) رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 396.

(4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص 26.

وتدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة وإعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثمار طويل الأجل، يحتاج إلى وسيلة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية وعليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، والتي يمكن حصرها فيما يلي: (1)

- أ- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- ب- تقديم المعلومات الكمية لتكلفة وقيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.
- ت- وضع نماذج قياس التكاليف المحاسبة في مجال الموارد البشرية.
- ث- تحسين الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الإهتمام برأس المال البشري (Human capital) عند إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- ج- تحديد أثر المحاسبة للإدارة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

4 - نشاطات إدارة الموارد البشرية:

تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إلى جانب الوظيفة الإدارية عدة مهام مختلفة، يرجع هذا الاختلاف إلى المؤسسة بحد ذاتها، أي طبيعة نشاطها، حجمها، وكذا مستوى تطورها، وتبقى هذه الأنشطة التخصصية بمثابة العصب الحركي الذي يميزها على باقي الإدارات الأخرى والتي تشكل فرعا مهما في المعرفة الإدارية الحديثة، وعلى هذا الأساس نتناول هذه الأخيرة على النحو التالي:

✓ وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

✓ وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية

أ. الوظائف الإدارية:

تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية تتمثل في:

- **التخطيط:** ويتجسد في إعداد خطة عن نشاطات الإطار خلال فترة زمنية معينة، إبتداء من تحديد الأهداف، ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذها، أي أنه " التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات، والتي تتكون من تطوير

(1) خالد عبد الرعيم مطر المتني: إدارة الموارد البشرية، الط1، دار وائل، عمان، الأردن، ، 2003، ص 310.

وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين لإلقاء بهذه الاحتياجات⁽¹⁾.

ويتضح من خلال هذا التعريف أنّ التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية تتم كالأتي:⁽²⁾

- ✓ عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- ✓ يركز على التنبؤ على توقع التغيير في الاتجاهات البيئية للأعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- ✓ ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجية المنظمة العامة وإستراتيجية الأعمال فيها.
- ✓ اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية، على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها على نقاط قوة وضعف في المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.

■ **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية، ووضعها بطريقة خاصة منظمة مترابطة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، حيث تشمل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية، وعلاقات العمال فيما بينهم، يضاف إلى ذلك تشجيع التعاون والمفاوضة بين الأفراد، وكما يمكن من تحقيق الرضا من جهة، وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي من جهة أخرى، أي "هي عملية تهدف إلى إنشاء العلاقات بين محتويات التنظيم، كما يعمل أيضا على توجيه الأفراد من أجل بلوغ أهداف المؤسسة، إذ وفق التنظيم يمكن تحديد أنواع الافراد اللازمين لأداء الأعمال في ضوء الأهداف العامة أو الفرعية لتنظيم المؤسسة وفي ضوء التحولات المستقبلية المحتملة والمتوقعة"⁽³⁾.

(1) هارولد كولتر وسيريل أورتلي: مبادئ الإدارة، تحليل الوظائف والمهام الإدارية، ترجمة بشير العرفي، محمود فتحي عمر، مكتبة لبنان، 1966، ص 740

(2) سليم العايب: مرجع سابق، ص 136.

(3) ضياء الدين زاهر: تدريب الكوادر الإدارية فتعليم الكبار، مركز البحوث التربوية، عدد 172، جامعة، مصر، 1990، ص 27.

- **تحديد الخصائص الإستراتيجية للإدارة:** تتمثل في التكوين والتفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد، والتأكد على توفير خصائص وشروط نجاحها، وعلى مدير الموارد البشرية في هذه الحالة أن يكون على دراية بإستراتيجية المنظمة وخططها المنتهجة.
- **التوجيه والتحفيز:** تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، ووضع أنظمة التكوين، لتطوير والتحفيز المناسب لتقوية إرادة العامل، لأنّ المناخ الخاص بالتحفيز يدعوا إلى توجيه جهود الأفراد، طموحاتهم وأهدافهم نحو المؤسسة واستمرارها.
- **الرقابة:** تعرف بأنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أنّ النتائج تحقق الأهداف المقررة في الخطة كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن التزام العمال بشروط عملهم والأداء والسلوك الإيجابي، والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها، وتتضمن الرقابة أربعة مراحل هي:
 - ✓ وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
 - ✓ قياس الأداء الحقيقي.
 - ✓ قياس الأداء الحقيقي بالقواعد.
 - ✓ القيام بالتعديلات اللازمة.
- ب. **الوظائف الفنية:** تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل: التأمين، تخطيط القوى العاملة، ومكافأتها وكذا تطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير هذه الأنظمة، وهذه الوظائف تشمل ما يلي:
 - **تحليل وتصميم الوظائف:** تكمن أهميتها في معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، والخصائص الشخصية، والمهنية للأفراد المناسبين لها.
 - **الاستقطاب، الاختيار، والتعيين:** نعني باستقطاب الموارد البشرية على أنّه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات لتطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات فإنها تتنافس أيضا في البحث عن جذب واستقطاب الأفراد والكفاءة إضافة إلا أنّ المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر التي يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.

ومن ثم يتم اختيار والتعيين إذ يعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانونيا أو وسيلة مواءمة بين الفرد والمنظمة وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وبناءا على ذلك فإنّ عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل للمنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

ويمكن أن يستخدم المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة أو وظيفة محددة فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذه القرارات المخاطرة تتضمن أخطاء محتملة مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة. ومنه ببساطة الاختيار انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته.

- تكوين وتطوير العمال:

بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو الأفضل، أي أنه عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة ما يجري من تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأنّ غاية التدريب تعكس التعليم، فهي محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في مدى نجاحها و الذي هدفت إليه بعكس عملية التعليم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها فالمقصود من التدريب هو

زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها ورسالتها.⁽¹⁾

- تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

على أساسها يجري تعويضات، ومكافآت للعاملين في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية تضم هذه الأنظمة ما يلي:

✓ تحديد الأعباء والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، والشروط اللازمة لتوّقرها لشغل الوظيفة .

✓ تقدير الأجر العادل الذي تستحقه الوظيفة، والذي يقابل الأعباء والمسؤوليات الخاصة بها.

✓ إعداد قوائم الأجور للعاملين ومراتبهم ومتابعة ما يطرأ عليها من تعديلات.

✓ إعداد بيانات خاصة بالعلاوات والحوافز.

- المحافظة على الموارد البشرية:

وتتحقق من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة لصيانة أفرادها ورفع معنوياتهم بتوفير خدمات صحية تعليمية اجتماعية.

- علاقة العمال:

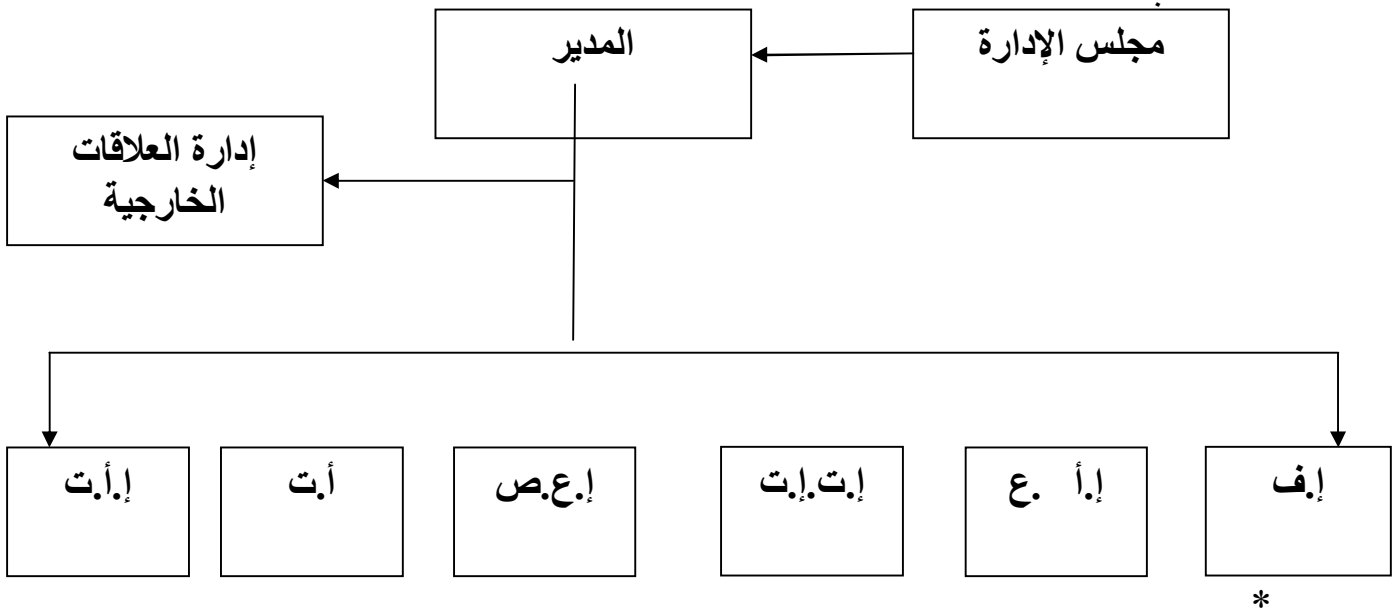
وتعمل بالسهل على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وضمان تطويرهم بواسطة النقل أو الترقية.

5- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية، والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية وهذا ما يمثله الشكل

(1) محمد قاسم القربوني: إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 152.

الشكل رقم 01 الذي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز.

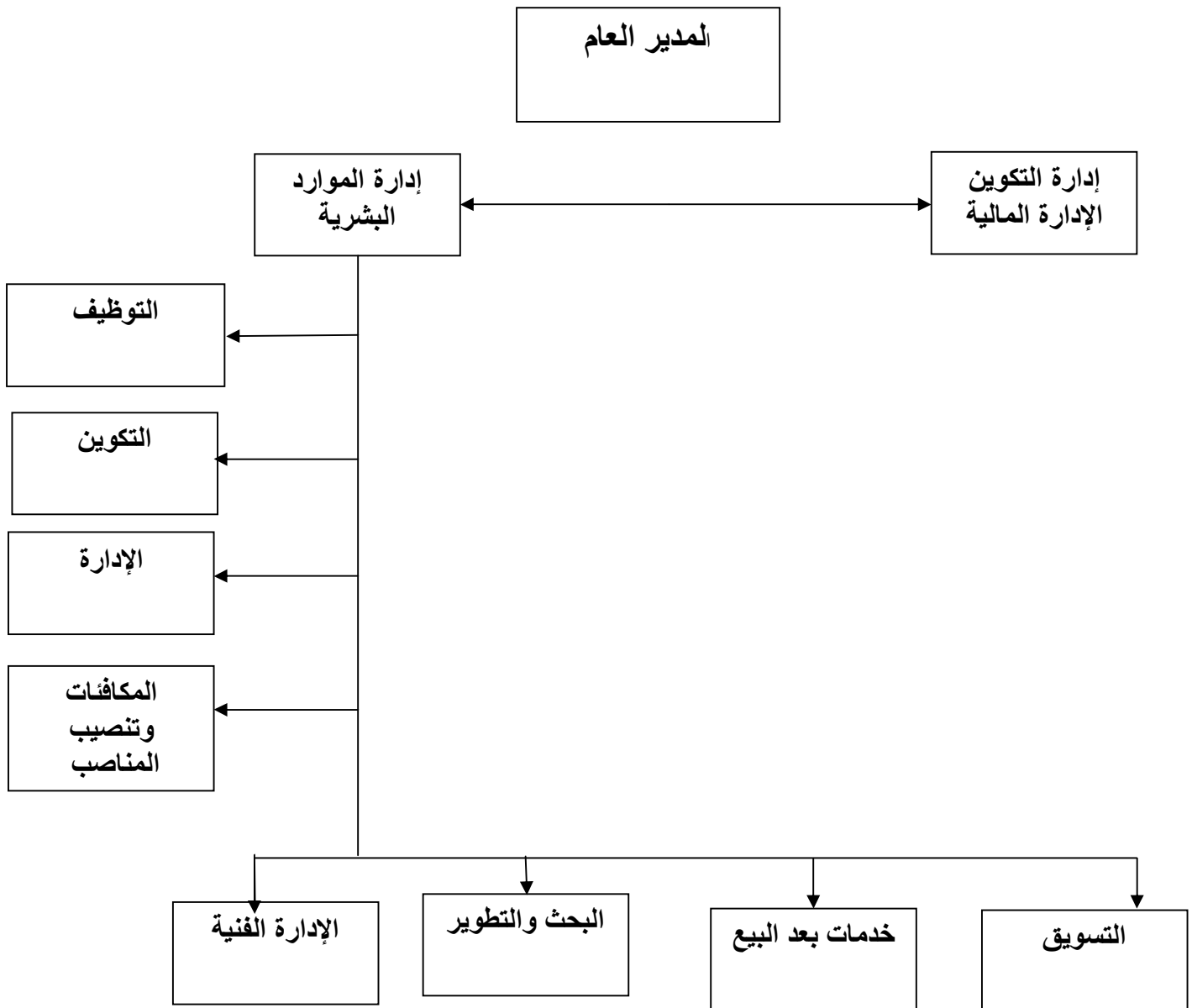


إ.ف: الإدارة الفنية، إ.أ.ع: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
إ.ت.إ.ت: إدارة التسيير الاقتصادي والتسويق. **إ.ع.ص:** إدارة العمليات الصناعية.
إ.ت: إدارة التجارة. **إ.أ.ت:** إدارة الأعمال والتركيب.
 ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فإن مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة، وهذا التنظيم أصبح هو الشائع في رسم السياسة العامة، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنظمة.

أما الهيكل التنظيمي التالي فهو خاص بشركة Hewlett Packard لإنتاج الحواسيب الالكترونية يظهر إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة أساسية شأنها شأن الإدارات الأخرى التي تعني بالوظائف الأساسية في المنظمة.

* Pertti (J-M) : **Gestion de Personnel**, Librairie Vuibert, paris, 1981, p 477.

شكل رقم 02: هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسيب.

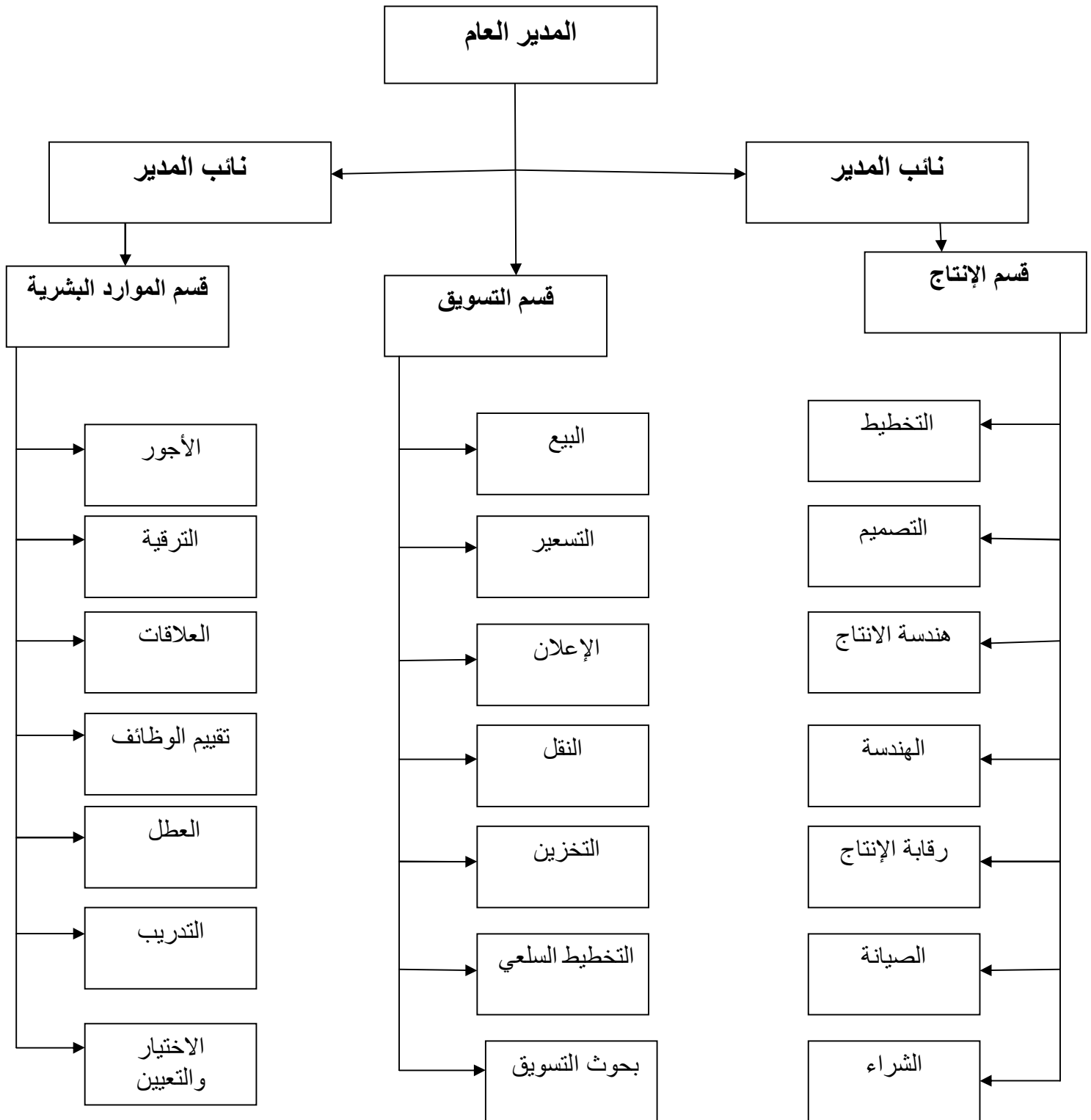


*

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تقع في مستوى إدارة الشؤون الإدارية والمالية وهي بذلك تتموقع في مستوى تنظيمي مهم، وتضم كل من وظيفة التوظيف والتكوين والمكافآت وتصنيف الوظائف وقد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل نفس المستوى مع عدة إدارات مهمة في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج والتسويق

* Peretti (J-M), Ibid, p 778.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم 03 نموذج لهيكل تنظيمي لإحدى المؤسسات.



*

* على غربي، بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة: علم الاجتماع الاداري، دار المعارف، اسكندرية، 1981، ص 178.

6- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعني إدارة الموارد البشرية، تحقيق أهداف المؤسسة ألا وهي تزويدها بموارد بشرية فعالة، ومن أجل ذلك يجب تحقيق مجموعة من الأهداف و المتمثلة في:

الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بل تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

أ- أهداف العاملين وتمثل:

✓ العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

✓ انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

✓ وجود برامج الأمن، السلامة، والمحافظة والإبقاء على العنصر البشري.

✓ وجود ظروف عمل ملائمة تمكنهم من العمل الفعّال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي عن مكاسبهم المادية.

✓ توفير العلاقات الإنسانية الجيدة التي تزيد عن إحساس العاملين بالانتماء بالمؤسسة.

✓ وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة.

✓ إشباع رغباتهم، مما يشعر العامل بالولاء تجاه المؤسسة.

ب- أهداف المنظمة وتمثل فيما يلي:

✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق التعيين واستخدام المعايير الموضوعية.

✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

✓ المحافظة على استمرارية، ورغبة الأفراد في العمل في المؤسسة.

✓ وضع تنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

الفصل الثالث: التكوين.

- 1- أهمية التكوين.
- 2- أهداف التكوين.
- 3- أساليب التكوين وأنواعه.
- 4- خطوات التكوين.
- 5- التكوين آلية لتنمية كفاءات العمال داخل المؤسسة.

1- أهمية التكوين:

"إنّ الموارد البشرية تعتبر في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك فتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية في عالم يتسم بالتكنولوجيا المؤسساتي يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الإستثمار في تنمية الأفراد وتكوينهم "وتحسين كفاءة العمّال عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها في حالة كون ظروف وإمكانية المنشأة تسمح بذلك بهدف ممارسة أعمال العمّال على أسس سليمة وصحيحة".⁽¹⁾

" والتكوين هو من أكثر المواضيع التي لاقت إهتماما في الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعّال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة".⁽²⁾

إذا فالتكوين هو عملية تلقين المعارف النظرية والتطبيقية، وإكتساب مجموعة من القيم والمعايير التي ستسمح بإندماج المكوّن في المنصب الجديد الذي يشغله، وتسمح له بالإرتقاء له إلى منصب أعلى ومواكبة التغيرات الجديدة التي تتماشى مع المتطلبات الجديدة، بصفة عامّة يمكن أن نقول بأنّ التكوين تكمن أهميته في "رفع الكفاءة التقنية للفرد لكي يقوم بالعمل الموكّل عليه، وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة التي يعمل فيها بإعتبارها جسما يعمل بالروح الإجتماعية لأفراد الذين يكوّنون هذا الجسم".⁽³⁾

كما تكمن أهمية التكوين في العناصر التالية:

- 1- التكوين وظيفة فعّالة للسير الحسن للمؤسسة.
- 2- إنّ التكوين ينمي قدرة وكفاءة الفرد ويجعله أكثر تحكما وتأهيلا في منصب عمله.
- 3- التكوين يكسب الفرد المهارة ويرفع في أدائه ويعد العامل إعدادا فنيا ممّا يساعده على التكيف مع الأساليب التقنية الجديدة.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، 1991، ص 220.

(2) نفس المرجع، ص 221.

(3) برعي محمد جمال: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة، 1998، ص 366.

4- "إستقرار في دوران العمل ممّا يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الإستقرار الوظيفي لأفراد المكونين كتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية".⁽¹⁾

5- يعتبر التّكوين "صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوّة بشرية مطوّرة وقادرة على إستيعاب التّغيير لن تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها".⁽²⁾

2- أهداف التّكوين:

يمكن حصر أهداف التّكوين على الشّكلين:

أ- أهداف التّكوين بالنسبة للعامل:

- "مساعدة العمّال على التّكيف المستمر في مناصب عملهم لمواكبة تقنيات الإنتاج والتغيرات الطارئة عن ظروف العمل بهدف الترقية الاجتماعية والمهنية".⁽³⁾
- رفع الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للفرد، عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، لكي يقف على كلّ ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.⁽⁴⁾
- رفع الإمكانيات وقدرات الإلتباه والإدراك والوعي لدى العمّال لمختلف المخاطر والصعوبات التي قد تعرقل مجرى سير عملهم، وهذا بسبب كون تكوينهم يجعلهم يتّخذون كافة الإحتياجات اللازمة في مثل هذه الحالات.
- " تعرّف الأفراد بالمستوى الذي من المفروض أن يحققه في مجالات عملهم من حيث الكميّة والجودة، ممّا يؤدّي إلى التّقدم في أعمالهم"⁽⁵⁾، أي يصبح العامل لا يشارك بمجهوده الجسماني بل يتعدى ذلك بفضل التّكوين يصبح يشارك في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

(1) بلوط ابراهيم حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 139.

(2) مؤيد سعيد السالم: عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 132.

(3) بوفلحة غياث: الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 73.

(4) سلطان (محمد سعيد): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 120.

(5) عادل حسن: الكفاية الإنتاجية لأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1976، ص 60.

ب- أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تلبية كل حاجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- العمل على رفع من قدرات ومهارات وتخصصات العمال.
- مواجهة التغيرات التكنولوجية من حيث التعديل والتجديد والتطوير في المنتجات وطرق إنتاجها، ومواجهة مقتضيات هذه المتغيرات والتعديلات.⁽¹⁾
- إن التكوين من أحسن الوسائل التي تستعملها المؤسسة للحصول على مستخدمين أكثر إنديماجا وتكيفاً مع التطورات التقنية الجديدة، لكونه من أهم العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية، لا تغير ولا تطور المنظمات بدون نشاط التكوين.⁽²⁾
- ومن بين أهدافه بالنسبة للمؤسسة أيضاً، أنه يعمل على التهوض ببطاقات الشخص المهنية وإستغلال ما لديه من معلومات ومهارات في تحسين إنتاجيته، وبالتالي يكسب المهارة في مهنته والقدرة على أدائها، ويعتبر التكوين أحد الوسائل الرئيسية للترقية وإكتساب القدرة على حل المشاكل المهنية والتفسيية والإجتماعية، ممّا يعطي للعامل أهمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- "تسهيل وصل الإتصال سواء كان من أعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى أعلى (الهابط أو الصاعد)، بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة".⁽³⁾

3- أساليب التكوين وأنواعه:

أ- أساليب التكوين:

تعددت الأساليب التي يمكن إستخدامها في عملية تكوين القوى العاملة، حيث يمكن تصنيفها إلى صنفين اثنين وهما، أساليب تتبع وتطبق داخل المؤسسة، أساليب تتبع وتطبق خارج المؤسسة.

⁽¹⁾ بدوي زكي أحمد: علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1996، ص 230.

⁽²⁾ Millot (M), Roulleau (J) : **Transformation L'organisation Du Travail**, 2^{eme} édition d'organisation, paris, 1995, p 52.

⁽³⁾ غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 224.

أولاً : الأساليب المتبعة داخل المؤسسة:

تتميز هذه الأساليب بالإشراف المباشر للمؤسسة على البرامج التكوينية وكما يتميز التكوين داخل المؤسسة" في أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما أنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب."⁽¹⁾

سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم أساليب التكوين الموجودة داخل المؤسسة:

1- توزيع إرشادات وتعليمات العمل:

يتمثل هذا الأسلوب في إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على الفرد تطبيقها من خلال عملية التكوين، ولتسهيل عملية المكوّن، أصبح يورّع هذا الدليل ويطلب من المتكويّن إستيعاب ما هو موجود فيه لربح الوقت، حتى أنه يتسنى للمتكوّن إستيعاب البرنامج التكويني بأكمله بدلاً من تضييع وقت المتكوّن، فإنها تتيح فرصة للإستيعاب التقنيات الجديّة وعلى العموم هذه الطريقة في أسلوب التكوين أثبتت نجاعتها.⁽²⁾

2- أسلوب الإشراف المباشر لرؤساء العمال على العمال:

يتميز هذا الأسلوب أنه يقدم تدريب الفرد في نفس مكان عمله، ومن خلال وقت العمل الرسمي وأثناء العملية الإنتاجية، حيث يخضع الفرد لنصائح وإرشادات رئيسيه المباشر "فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب."⁽³⁾

3- أسلوب دوران المناصب (تبادل الوظائف):

يعتمد بهذا الأسلوب على تنظيم حركة تنقلات مؤقتة بين الوظائف، حيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية معينة، وهكذا يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ممارسته لعمل آخر، هذا ما يسمح للفرد العامل بالمؤسسة بتعويض أي عامل أثناء غيابه وبإمكانه العمل في اليوم الأول وفي ذلك المنصب دون أن يحتاج إلى توجيهات أو تكوين.⁽⁴⁾

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق ، ص 224.

(2) محمد منادلي: ادارة الموارد البشرية و سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2006، ص 45.

(3) عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 228.

(4) محمد منادلي: مرجع سبق ذكره، ص 54.

ثانياً: أساليب التكوين خارج المؤسسة:

تتميز هذه المجموعة من الأساليب أنها تمارس خارج المؤسسة، والمكوّنون هم أكثر تخصصاً وتأهيلاً من الذين نجدهم في المؤسسة وعموماً تكون أماكن عملهم عبارة عن معاهد متخصصة أو جهات أو جامعات.

- أسلوب المحاضرة:

"هو عملية التعلم والإخبار وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب يقدمه الفرد لمجموعة ما." (1)

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب (أسلوب المحاضرة، على المحاضر نفسه، وعلى قدرته في الإقناع في تنظيم أفكاره وأرائه وعرضها على مستمعيها، وهذا ليس أمراً سهلاً لأنه يتطلب كفاءة ومؤهلات عملية عالية.

- دراسة الحالات:

"يعتمد هذا الأسلوب على وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة علمية، ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى." (2)

ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعّالة وذلك لتوفر نسبة عالية من المشاركة من جانب الأفراد المتكوّنين، كما يعمل هذا الأسلوب على إثراء المناقشة ويساعد على إبداع حلول للمشاكل الموجودة في المؤسسة.

- طريقة التكوين الفردي أو الجماعي:

ونعني بالتكوين الفردي، تكوين كل فرد على حدة، ويتم هذا من خلال فرض المكوّن المشرف ميدانياً برنامجه، وترك الفرد المتكوّن إنجاز بقية العمل، وفي الأخير توجه له توجيهات، ويخضع عمله للتقييم، وتشرح أخطأه ويعمل على تفادها مستقبلاً، " يقوم المدرّب بعرض الطريقة والإجراءات التفصيلية ثمّ يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء." (3)

(1) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 241.

(2) نفس المرجع: ص 241.

(3) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 342.

أما التكوين الجماعي "يقصد به تكوين أكثر من فرد واحد، قد يتم في مراكز التكوين داخل المؤسسة أو خارجها".⁽¹⁾

- أسلوب المناقشات المبرمجة:

"يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التكوين لأنه يعطي المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والإشتراك في المناقشة " حيث يتنافس المتدربون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم الموضوعات المحددة ويتم الإعلان عن هدف أو أهداف المناقشة".⁽²⁾

ويمكن القول أنّ هذا الأسلوب يناسب تكوين الأفراد على مستوى الإدارة الذي يضمن سمات عملهم للإتخاذ القرار ودراسة المشاكل وتحليلها.

- أسلوب تدريب الحساسية:

"تستخدم حالياً لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص والهدف ببساطة ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم".⁽³⁾

وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعياً لتأثير نتائج تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير الأنماط السلوكية الغير مرغوب فيها التي تكون ذات تأثير سيئ على الآخر.

وما هو معروف بأنّ هذا الأسلوب لا يحتاج إلى متخصص في التكوين بل إلى مشرف نفسي، مهمته الإشراف على المناقشات وتوجيهات ومن مزاياه:

- يساعد على زيادة قدرة الفرد على فهم حقيقة سلوكه، ومدى تأثيره على الآخرين وتأثر سلوكه بسلوكهم.

- يساعد الفرد على تصحيح سلوكه إتجاه الآخرين والبحث عن السلوك المناسب.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 279.

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، مكتبة الأنجلو المصرية، 2000، ص 260.

(3) نفس المرجع، ص 261.

ب - أنواع التكوين:

يمكن تقسيم أنواع التكوين إلى ما يلي:

أ- **التكوين المستمر (المتواصل):** "إهتمت به معظم المؤسسات منذ فترة طويلة حيث خصصت له إمكانيات مادية وبشرية، لما لها من فائدة إيجابية تعود بالضرورة على العمال من خلال تحسين قدراتهم وتنمية مهاراتهم من جهة كما يعتبر من جهة أخرى أداة تحفيزية لهم".⁽¹⁾

ب- **التكوين من أجل الترقية:** وذلك من خلال تكوين القوى العاملة من أجل ممارسة وظيفة ذات مستويات ومسؤوليات عليا، تتطلب مهارات تتماشى مع المنصب الذي ترقى إليه العامل.⁽²⁾

ت- **التكوين بغرض تجديد المعارف:** يتضمن هذا النوع من التكوين تجديد وإستحداث المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم إلى الفرد في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة الإختصاصات.⁽³⁾

ث- **التكوين الإبتدائي:** ويأتي هذا التكوين، بتقديم واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد في مراحلها الأولى (الإبتدائية).⁽⁴⁾

ج- **التكوين من أجل الرّسكلة (إعادة التأهيل):** وهو يخص التكوين مع الوضعيات المهنية الجديدة من خلال إستحداث وتجديد المعارف السابقة أكثر تلائما مع المعطيات الجديدة التي تفرضها المؤسسة وأيضا إدخال تحسينات وتقنيات أكثر حداثة في عالم الشغل.⁽⁵⁾

ح- **التكوين أثناء العمل:** وهو التكوين الذي يجري في مكان العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث تعمل المنظمات على أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على المستوى الفردي.

حيث يتم إشراف مشرف معين وفيه يوضح للعامل كيفية أداء العمل، فيتلقى تدريبا مباشرا

⁽¹⁾ Jués (J-P): ibid, p 65 .

⁽²⁾Blasco (S): Jérôme le olivier Monso, **Formation Continue En Entreprise Et Promotion Sociale** (myth ou réalité), édition, 2009, p 41.

⁽³⁾ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 274.

⁽⁴⁾ نفس المرجع: ص 275.

⁽⁵⁾ Botert (G): **L'Ingénierie et l'Evaluation de la Formation**. Ed. d'organisation, paris, 1988, p 85.

على التقنيات نفسها ومن المشرف عليها في ظل الظروف الواقعية.
هذا التصنيف المعروف يعتبره علماء التنظيم بالتكوين حسب مرحلة التوظيف وهناك نوع آخر يسمى بالتكوين وفق المستوى التنظيمي وحسب نوع الوظائف ونذكره فيما يلي:

أ- التكوين المهني:

يهتم هذا النوع من التكوين المهني والقني بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية كالصيانة... إلخ.
وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والقني، وفيه تقوم بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها الأفراد من أجل الحصول على شهادة فنية في المهنة.

ب- التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية المهنية، وتشمل عادة الأعمال، المحاسبة وهندسة وصيانة والتسويق... إلخ.

بالتالي تتطلب معارف ومهارات، تخطيط وتصميم أنظمة ومتابعة خاصة لهذا التكوين.⁽¹⁾

ت- التكوين الإداري:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية المختلفة وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط، إتخاذ القرار، التنظيم والقيادة،... إلخ.

ج - التكوين من حيث المكان:

1- التكوين داخل المؤسسة:

أي يتم التكوين في موقع العمل داخل المنظمة والذي يطلق عليه اسم "التكوين بالممارسة" الذي يتولى المشرف بتعليم الفرد وتكوينه سواء في الوظيفة التي يشغلها أو الآلات التي يشغلها.⁽²⁾

ومن مميزات التكوين داخل المؤسسة أنّ المتكوّن يحاول نقل المهارات والمعارف من خلال محيط العمل إلى حيز الواقع.

كما تحاول بعض المؤسسات إنشاء مراكز متخصصة داخل المؤسسة بغية سرعة الإنتاج وتقديم معلومات أكثر عن جو العمل، أكثر سرعة بوجود مكّونين مختصين ومتفرّعين لهذه

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 327

(2) سليم العايب: مرجع سابق، ص 226

العملية، وبالتالي تكون العملية عملية متكاملة بين موقع العمل ذاته ومركز خاص بتنمية المهارات في المراكز المتخصصة التابعة لها.⁽¹⁾

2- التكوين خارج المؤسسة:

هو أن يتم التكوين في المعاهد المتخصصة في القيام ببرامج معينة بوجه خاص أو للأفراد المتخصصين في " أعمال تتطلب معلومات وقدرات خاصة كأخصائي أمن ونظافة، الوقاية، التحسين والمحافظة اللوجيستية، الإعلام الآلي، فتقوم المؤسسة بربط مع المؤسسات الوطنية المحلية أو المؤسسات أو مراكز التخصص والتكوين المهني الدولية لتمكين العمال بصفة عامة وإطاراتها بصفة خاصة من الاستفادة من التكوين طويل أو قصير المدى".⁽²⁾ وتقوم هذه المراكز التكوين أو كما يسميها Jean Paul Jués بجامعات مؤسساتية بتكوين إطارات من خلال برامج تكوينية هدفها تنمية مهارات وقدرات العمال، لشغل المنصب الحالي أو المنصب الذي سترقى إليه.

4- خطوات التكوين :

أ- تحديد الإحتياجات التكوينية:

إنّ تحديد الإحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني لأنّ التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات "يساعد على جعل نشاط التكوين نشاطا هادفا ذات معنى للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطا واقعا ويوفر كثيرا من الجهود والتفقات".⁽³⁾ كما وضعت مفوضية خدمات القوى العاملة في سنة 1981 التعريف التالي للإحتياجات التكوينية للمنظمة في "فحص العمليات الحالية والمتوقعة، وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التكوين أو إعادة التكوين، وكما قد

(1) نفس المرجع نقلا عن السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر 2001، ص 61.

(2) Jués (J-P), Ibid, p 74.

(3) شاوش مصطفى نجيب: مرجع سابق، ص 244.

تعني الإحتياجات التكوينية للفرد والتي تمكنه من أداء دوره الحالي، حسب المعايير المطلوبة للوظيفة الحالية أو المستقبلية.⁽¹⁾

" فالحاجة التدريبية تعني إذن وجود تناقض أو إختلاف عالي أو مستقبلي بين الوضع الحالي وبين الوضع المرغوب فيه أداء المنظمة، أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات.⁽²⁾

كما يمكننا القول أنّ الإحتياجات التكوينية بأنها تتمثل في أنواع من التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته ومن أجل تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة، يمكن استخدام الطريقة التالية ذات الخطوات التالية:

1- تحليل المنظمة: وذلك بتحديد مراكز التكوين في المنظمة، أي المصلحة أو القسم الذي يعاني من النقص في الأداء ويحتاج إلى التكوين.

2- تحليل الفرد: وذلك من أجل تحديد من هو بحاجة إلى التكوين وما هي المعارف والتقنيات التي تحتاج إلى الزيادة فيها وتحسينها من خلال الدورات التكوينية.

3- تحليل العمليات التكوينية: وتتضمن هذه المرحلة ما هو مضمون التكوين، وماذا سيتحصل عليه الفرد من معلومات، وبمجرد تحديد الإحتياجات التكوينية، فإنّ الفرق بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن تجسيده عن طريق التكوين المخطط الذي يتم عن طريق وضع البرنامج التكويني الملائم لتكوين الأفراد المقيمين بالتكوين داخل المنظمة.

4- تخطيط الموارد البشرية: من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو ينتدبون أو يرقون من ثمّ الإحتياجات التكوينية لكل مصلحة كانت.⁽³⁾

5- قياس وتقييم الأداء: إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيه ونوع التكوين الذي يحتاجون إليه لتدارك التّقصّص.

6- إدخال الآلات الإنتاجية، أو تغيير في نوعية وطرق الإنتاج يتطلب التكوين الفعّال لتكفيهم عن طرق إستعمالها.

(1) جل بروكس : عملي - قدرات التدريب والتطوير، دليل ترجمة، كيتي عيد إله إسماعيل، 2001، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية نقلا عن سليم العايب، مرجع سابق، ص 305.

(2) شاوش مصطفى نجيب: مرجع سابق، ص 237

(3) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 264.

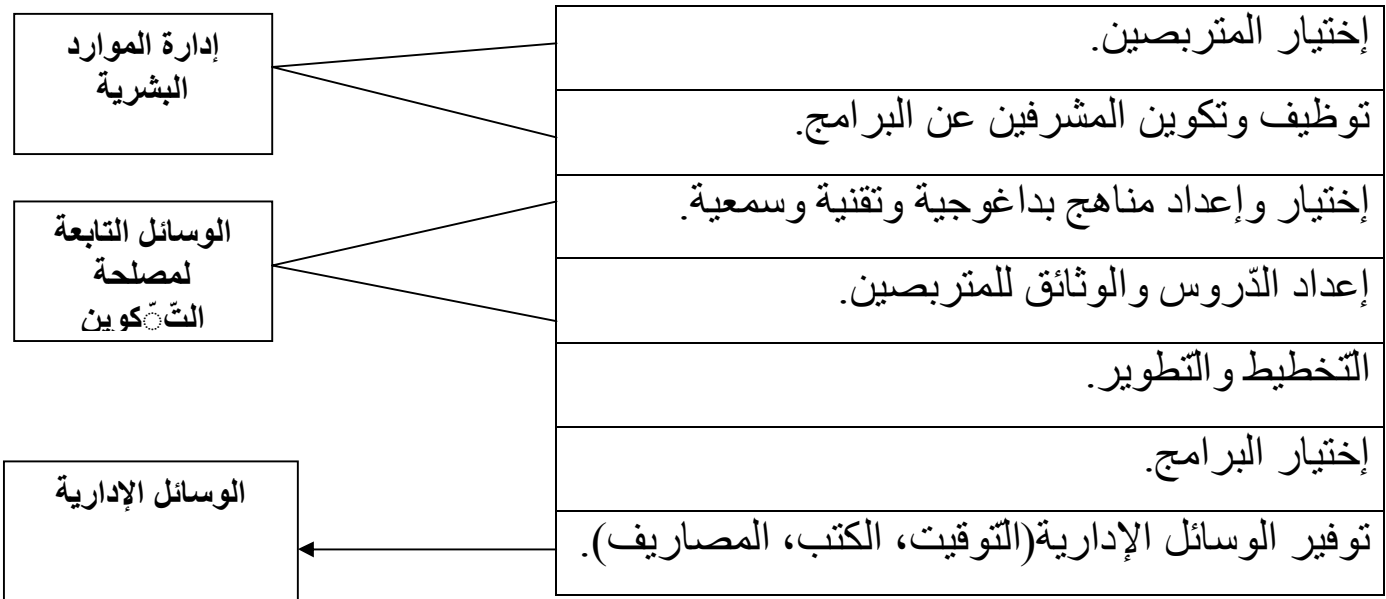
ب- تخطيط البرنامج التكويني:

"يتم تخطيط وتصميم البرنامج التكويني من خلال إحترام القواعد القانونية وفي إطار المشروع المالي الذي يمثل نسبة العمّال الذين يخضعون لعملية التكوين، فالتخطيط للتكوين يجب أن يأخذ بعين الإعتبار الإمكانيات المتوفرة لتحقيق الأهداف المرجوة."⁽¹⁾

تمر عملية تصميم البرنامج التكويني بمراحل متعددة وهي:

- تحديد أهداف البرنامج أي الأهداف التكوينية.
- إعداد الموارد التكوينية وتحديد متطلبات والمساعدات اللازمة لإنجاز العمل التكويني.
- إختيار واعداد مناهج بداغوجية.
- إختيار أسلوب التكوين.
- تحديد مكان التكوين.
- تحديد فترة التكوين.

الشكل رقم 04 يشرح عملية تصميم وتخطيط البرنامج التكويني:



*

(1) Jués (J-P), Ibid, p67 .

* André (P) : La Nature Et L'évaluation De La Gestion Des Ressources Humaines, édition Goétan, paris, 1993, p 124.

ج - تنفيذ برنامج التكوين:

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني، يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، وكذلك يتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكونين.

كما يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع على الأساليب التكوينية التي يضمنها البرنامج، كما يجب أيضا تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني سواء داخل المنظمة أو خارج المنظمة أو في مراكز متخصصة.

وبصفة عامة فإنّ إختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان أساسيان هما: (1)

- 1- مدى توفر إمكانيات التكوين لدى المنظمة من حيث المكونات ورسائل التكوين التي تساعد المتكونين على إستيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التكويني.
- 2- مدى توفر أجهزة تكوين خارجية، ومدى توفر إمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز.

ت- تقييم البرنامج التكويني:

" تقييم التكوين عملية ضرورية لكل مؤسسة تريد معرفة مدى فعالية البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة ومدى إستيعاب القوى العاملة للبرنامج ومدى إستفادتهم أو من عدمه. (2)

كما يركز تقييم البرامج التكوينية على تحليل الأداء المقدم في التكوين ومنه تشخيص أماكن ضعف أو طبيعة الصعوبات التي يمكن أن يواجهها المتربصون". (3)

من خلال هذا فإنّ تقييم البرامج التكوينية يهدف إلى ما يلي:

- 1- تحديد ومعرفة مدى إكتساب المتربصين للمهارات والمعارف والتقنيات الواجب إكتسابها.
- 2- معرفة الإحتياجات التكوينية إذا تحققت.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي مطر خلد: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي . دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، نقلا عن سليم العايب، مرجع سابق ص 310.

(2) Bouvier: **Evaluation De La Formation**, fiché n°12 sans citée l'année, sans page 2.

(3) Bernardini (J-M): **Nouvelle Compétence**, revue personnel, » ED(ANDCP), paris, 1999, p 20 .

3- الدراية الكاملة بكلّ التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، ممّا يؤدي إلى الإعداد والتخطيط له والوقوف على أسبابها والعمل على تجنبها وتفاديها مستقبلاً. ومن الأساليب المعتمدة عليها في عملية تقييم فعالية البرامج التكوينية ومدى تحقيقها لأهداف المرجوة نذكر منها:

أ- **الإستبيان أو الإستمارة:** فهي " تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة وإستفسارات وهذا بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني تورّع على المتكويين لإجابة عنها مبين رأيهم حول المكوّنين وأسلوب تخطيط البرنامج والتّنفيد.⁽¹⁾

ب - **الملاحظة المباشرة:** إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني والمكوّنين وهذا باللجوء إلى المراقبة وملاحظة رد فعل المكوّنين وهيئة المشرف على ذلك تجاه البرنامج" ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم أو من خلال الشكاوي الموجهة من طرفهم لمنسق أو المشرف على تنفيذ البرنامج".⁽²⁾

ج - إذ هناك طريقة أخرى وهي عقد إجتماع والهدف من كل هذا هو تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتكويين، ويتم مسائلة المتكويين على رأيهم بالبرنامج، إلا أنه لا يؤخذ بعين الإعتبار لأنه غير موضوعي، لأنّ المتكويين لا يبديون رأيهم بصراحة أمام المكوّنين وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ البرنامج وذلك مجاملة لهم.

ولقد حدد Bouvier ثلاثة مستويات مختلفة يمكن من خلالها تقييم عملية التكوين وميّز بينهما من خلال ما يلي:⁽³⁾

المستوى الأول: التقييم السّاخن: معرفة رضا المتكويين أو معرفة درجة المتربّصين أثناء الإنتهاء الفوري من التكوين، ومن خلال هذه الطريقة يمكن طرح أربعة أسئلة لتقييم البرنامج التكويني وهي:

- ماذا تقييم؟ تقييم مدى رضا العمال أثناء انتهاء العملية التكوينية.
- وهل تحققت الأهداف البيداغوجية المسطرة؟
- من يقيّم؟ العناصر الخاضعة للتقييم، هم المتربصين.

⁽¹⁾ Jués (J-P), ibid, p 70 .

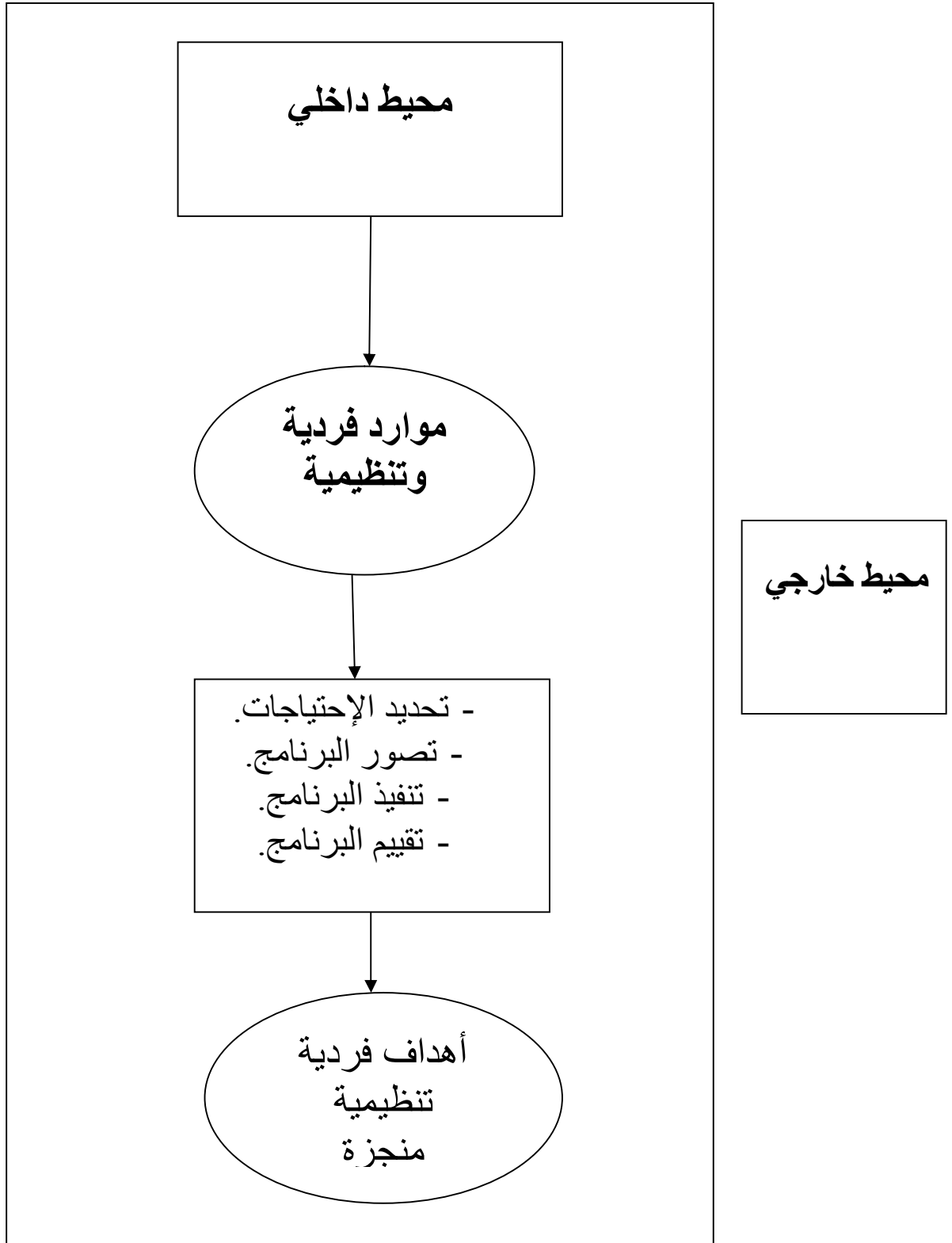
⁽²⁾ صالح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 377.

⁽³⁾ Bouvier, ibid, p p 2 - 6.

- متى تقم التقييم؟ أثناء الإنتهاء الفوري من التكوين.
 - كيف؟ أو ما هي الطريقة المستخدمة؟ إستبانة (استمارة) رضا المتربصين.
- المستوى الثاني: التقييم البارد:** وهو تقييم المتربصين بعد أسابيع قليلة من انتهاء من العملية التكوينية وتقوم هذه الطريقة على طرح 5 خمسة أسئلة وتتمثل في :
- ماذا تقيم؟ تقييم مدى تحقق الأهداف المسطرة المتمثلة في إكتساب المهارات والكفاءات المهنية.⁽¹⁾
 - من تقيم؟ المتربصين.
 - متى؟ بعد النهاية من العملية التكوينية بعد مدّة زمنية طويلة نوعا ما.
 - كيف الطريقة؟ دليل الملاحظة، إختبار مهني استمارة التقييم.
- المقابلة المستمرة مع نموذج N+1، معلومات متعلقة بأداء المتربصين.
- المكان؟ يكون مكان التقييم في مكان العمل.
- المستوى الثالث:** وهو تقييم من خلال فائدة البرنامج التكويني على المؤسسة وفيه طرح مجموعة من التساؤلات من خلالها يقيم العملية التكوينية:
- ✓ ماهو الموضوع؟ أثر نتائج التكوين على المؤسسة.
 - ✓ من يقيم؟ المدراء ومسؤولي الفروع.
 - ✓ متى؟ بعد مدّة زمنية معتبرة أي بعد بدأ المتربصين تطبيق البرامج التكوينية.
 - ✓ أين؟ في مكان العمل.
 - ✓ كيف؟ مؤشرات حساسة متعلقة بالعملية ومتأثرة بعوامل أخرى.

⁽¹⁾ Bouvier, Ibid, p 7.

الشكل رقم 05 التالي يلخص أهم خطوات التكوين :



*

* Arnand (Y), **Manuel De Gestion**, édition ellepres, paris, 1999, p 442.

5 - التكوين آلية لتنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة:

بما أنّ الكفاءة تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة فإنّ المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما هو بحاجة أيضا إلى تعميق وتقوية مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.⁽¹⁾

فيعتبر التكوين أحد أساليب تنمية وتطوير الكفاءات فهذا النوع من التكوين يهدف إلى إكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على تطوير نفس الكفاءات حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معارفين واجبهام هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر بتطور المرونة.

ويشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث يمثل أنشطة، تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات، وإّما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها وإكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية:

وضع نظام الأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

ويمكن القول أن تحقيق التنمية التاجحة للكفاءات مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءة البشرية مع مهمة المؤسسة، أمّا في التكامل الأفقي فيسمح بتكليف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها.⁽²⁾

(1) مجلة العلوم الإنسانية: جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع، 2005، ص 12.

(2) مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص

الفصل الرابع: تسيير المسار المهني.

- 1- تسيير المسار المهني ضمن إدارة الموارد البشرية.
- 2- التّحول في المسارات المهنية.
- 3- أهمية تسيير المسار المهني.
- 4- الأهداف الأساسية لتسيير المسار المهني
- 5- سياسة تنظيم المسارات الوظيفية.

1- تسيير المسار الوظيفي:

تحددت التعاريف حول مفهوم المسار المهني، فبداية سوف نتطرق لمفهوم كلمة المسار Carrier فإشتقاق كلمة المسار تعني طريقة سباق المركبات.⁽¹⁾ وعادة ما يحمل هذا المفهوم في طياته عدّة مفاهيم أخرى نذكر منها:

- تدرج Progression.
- ترقية promotion.
- تقدم avancement.
- تطور développement.

ولقد حددت العلوم الإنسانية والاجتماعية معنى خاص بها في مجال استعمال هذا المفهوم وهذا ما يبيّنه الجدول رقم 02 لتسيير المسارات المهنية:⁽²⁾

التعريف	الميدان
- جوانب لقوى السوق.	- العلوم الاقتصادية.
- تمثيل الاهتمامات الفرد.	- العلوم السياسية.
- تعاقب الأدوار الاجتماعية.	- علم الاجتماع.
- تفاعل أشخاص- ظروف.	- تاريخ.
- جوانب لظروف جغرافية.	- جغرافيا.
- مواهب، قدرات.	- علم النفس.
- تعاقب الأعمال في المؤسسة.	- التسيير.

التعاريف السابقة للمسار سمحت بتناول معنى المسار من عدّة أبعاد وتخصصات يمكن القول بأن التعريف الأقرب استخداما في المؤسسة هو لعلوم التسيير التي تعاقب الأعمال في المؤسسة (أو التدرج الوظائف في المؤسسة).

(1) Cérdin (J-L): Ibid, p 25.

(2) Idem, p 25 .

لا يمكن للمؤسسة تجاهل أهمية المسار بالنسبة للفرد، فالتظرة الذاتية للمسار حسب المؤسسة تعتبر كترج الوظائف والأعمال للفرد العامل بالمؤسسة وذلك استجابة للحاجيات التنظيمية. فمفهوم المسار ذو أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد و المؤسسة معا، وإن اختلفت المعايير المتخذة من طرفيهما، فالمنظمة تعتمد على معايير موضوعية خارجية تتمثل في كون المجتمع بقيمته هو الذي يحدد ما إذا كان الفرد في وضعية نجاح، أو الفشل، بحيث أن الفرد يعتمد على معايير ذاتية تتعلق بأمور شخصية خاصة به لتقييم مساره وهذا يعني أن إدراك النجاح أو الفشل في المسار يمكن أن يتغير من فرد لآخر.

فارتباط مفهوم المسار بمفهوم التسيير يعطي المعنى أكثر دقة ووضوح ولهذا نجد أن تسيير المسار المهني يجمع بين أنشطة المنظمة التي ترضي الإحتياجات المستقبلية للمنظمة بما في ذلك الاختيار، التقييم، تطوير الموظفين، ومن جهة أخرى يجمع أنشطة الفرد العامل الذي ينتظر تنظيم مساره بطريقة شخصية بهدف إشباع طموحاته الشخصية، وبهذا فإن الفرد هو الذي يجد أهداف مساره والطرق المتبعة لتحقيق هذه الأهداف.

فالفرد يقوم بتخطيط مساره المهني ويرجع ذلك إلى ثلاث عناصر أساسية وهي:

1- انتقال القيم والمعايير والمكانة الاجتماعية عن الاهتمام بأهمية المرتب وامتيازات أخرى متعلقة بالمسار إلى معايير أخرى المتمثلة في فرص المتاحة للفرد للتنميته داخل المؤسسة.

2- اعتبار الفرد أن الاهتمام بالمحافظة على أمن وظيفته من الاهتمامات في المنظمة.

3- أنه لا يمكن اعتبار الترقية وزيادة الأجر من معايير نجاح الفرد في مساره المهني بل

سيشمل أيضا نتائج المرتبطة بالنشاطات الغير المهنية.⁽¹⁾

وعلى العموم فيمكن اعتبار كلا من عمليتي تخطيط المسار الشخصي وتسيير المسار المهني (التنظيمي) عمليتين غير مفترقتان، فالشخص الذي لا يستطيع متابعة مخططة المساري في المنظمة من المرجح أنه سيتركها، لأن طموحاته ستتحول إلى خارج المنظمة وبالتالي سوف يقل أدائه ويصبح أقل إتباعا في المؤسسة الحالية.⁽²⁾

(1) Cérdin (J-L): Ibid, p 26 .

(2) Idem, p 23.

2- تسيير المسار المهني ضمن إدارة الموارد البشرية:

يعتبر تسيير المسار المهني من اهتمامات إدارة الموارد البشرية وهذا نظرا لأهمية الفرد والمؤسسة رغم اختلاف الوجهات بين هاذين الأخيرتين حيث أنّ كلا منها يخطط للمساره المهني حسب اهتماماته، فالمؤسسة توجد سياستها في تسيير توقعي وتنبيء للوظائف والكفاءات، أمّا الفرد فيخطط مساره المهني في الوظيفة لتحقيق طموحاته ورغباته الشخصية.

فعمليتي تحليل الوظائف (المحتوى، الشروط) وعملية تقييم أداء العمّال تعتبر من العمليات الحيوية لإدارة الموارد البشرية في مرحلة تسيير المسار المهني لأفراد لأنّ تدفق المعلومات من إدارة الموارد البشرية حول الأفراد يساهم في تصميم مخطط تسيير المسار المهني. والشكل رقم 06 التالي يوضح تداخل عمليتي تسيير المسار المهني وإدارة الموارد البشرية.



*

* Cérdin (J-L): Ibid, p 23.

وقد اقترح كل من Wils و Guerin مفهوم للتسيير المسار المهني حسب ما جاء على لسانهما:

- تسيير المسارات المهنية في معناها العام يمكن أن تشمل برامج التكوين ففي أغلب المؤلفات إدارة الموارد البشرية نستطيع أن نجد فصل حول التكوين وتسيير المسار المهني.
- وعكس ذلك من وجهة نظر ضيقة يمكن أن يختصر على بعد محدد من القوى العاملة داخل المنظمة.
- تسيير المسار المهني يشمل في طياته الأنشطة التنظيمية الهادفة إلى إشباع الحاجات المستقبلية المنظمة التي تحتوي على عمليات الانتقاء، التقييم النقل والترقية وتنمية العمال.

3- التحول في المسارات المهنية:⁽¹⁾

هناك عدة أشكال وأبعاد للحراك المهني، فنجد الحركية التنظيمية التي تتفرع إلى حركية عمودية، أفقية وجانبية وكذلك الحركية الجغرافية بما فيها الوطنية والعالمية.

أ - الحركة التنظيمية:

هذه الحركية تتفرع إلى ثلاثة مستويات وهي كما يلي:

✓ **الحركية العمودية:** تعرف الحركية العمودية بالحركية الهرمية وهي تغيير في الوضع المهني، أو من إنتقال من منصب إلى منصب أعلى وبالتالي تمر في المهام والمسؤوليات إذن تتطلب المرور من المستوى N إلى المستوى N+1 وهي تشبه الترقية الكلاسيكية لكن قد يحدث أن ينزل الموظف من المستوى N+1 إلى المستوى N.

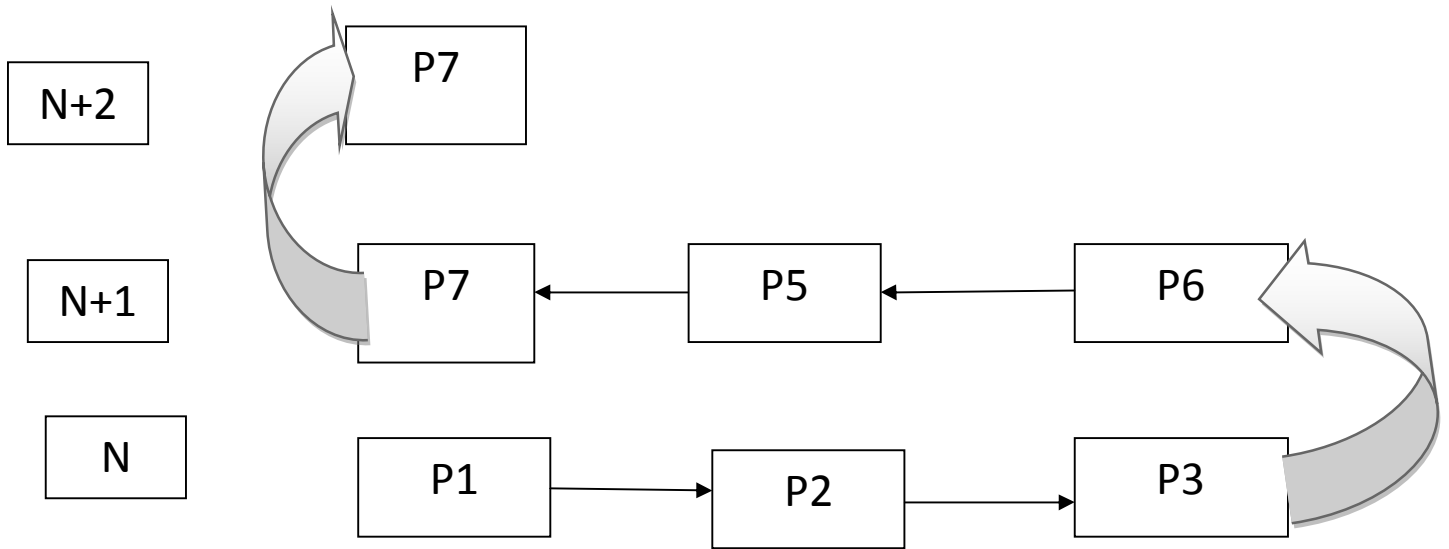
✓ **الحركية الأفقية:** هنا يبقى العامل في نفس المستوى الهرمي، لكنه ينتقل من وظيفة إلى أخرى، كأن ينتقل الموظف من البيع إلى الإنتاج.

✓ **الحركية الجانبية:** تتضح في السلطة الغير الرسمية المستقلة عن المستوى الهرمي وهي تتضمن اقتراب وابتعاد العامل عن مركز القرار في المؤسسة، لأنها تعكس درجة التأثير أو السلطة التي يمارسها الفرد في المنظمة التي يعمل فيها.

⁽¹⁾Cerdin (J-L): Ibid, p p 30 - 31.

الترقية هي دعامة أساسية لتطور المسار المهني لأي موظف فهي تغيير شكل من أشكال الحراك المهني، الحركية العمودية ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة مجبرة على التعريف بفروع العلاقات أو الترقيات بمختلف أنواعها، والإمكانيات المتاحة للفرد حتى يتبعها للوصول إلى التدرج في المسار المهني في المؤسسة التي يعمل فيها.⁽¹⁾

الشكل رقم 07 التالي يوضح مسار الترقية داخل المؤسسة (حركية الترقية داخل المؤسسة).



*

. هذه الخطوات تسمح بالعاملين بالتدرج خلال مسارهم المهني بترقية عامل من درجة سفلى إلى درجة عليا منه.

فقرارات الترقية لا تأتي من العدم بل تقوم على أسس علمية واقعية تكون هذه الأخيرة بمثابة جوازات للانتقال من منصب لآخر يعلو في المسؤوليات مع زيادة في الأجر.

⁽¹⁾ Cérdin (J-L): Ibid, p 32.

* Peretti (J-M): Ibid, p 244.

ب - **الحركية الجغرافية:** الأنواع الثلاثة للحركية التنظيمية، (العمودية، الأفقية، الجانبية)، يمكن أن تحدث في شكل حركية جغرافية وهذا كما يلي: (1)

➤ **داخل التنظيم: Inta- organisation**

تحدث داخل نفس المؤسسة.

➤ **خارج التنظيمات: Inter- organisation**

وهنا تتطلب تغيير في المؤسسة، ذلك أنّ الحركية الجغرافية تتوضح في مستويين:

✓ **الحركية الوطنية:**

هنا يحوّل الموظف من مركز عمله إلى مركز آخر قد يكون في نفس المدينة أو نقله إلى مدينة أخرى.

✓ **الحركية العالمية:**

تتطلب نقل الموظف خارج وطنه وهذا النوع الأخير قد يأخذ عدّة أشكال:

- **مهام قصيرة المدى:** مدّتها لا تتعدى السنة وأغلبها تتراوح ما بين 3 إلى 06 أشهر.
- **L'euro commuting:** الموظف في هذه الحالة يقطن في بلد ويعمل طيلة الأسبوع في بلد أوروبي آخر.

- **الاغتراب:** هي حركية عالمية زمنية بين المؤسسات تتراوح مدّتها إلى حوالي 3 سنوات إلى أن تتم معالجة المشاكل المطروحة أو تنفيذ المهمة المطلوبة.

في يومنا هذا الحركية العالمية تستخدم للحصول على مراكز ذات مسؤوليات وفي الغالب ما تتخذ شكل الاغتراب لعدّة سنوات متعاقبة في مراكز سلطوية وتستعمل المؤسسات هذا النوع من الحركية (الحركية العالمية) لثلاث أسباب على الأقل:

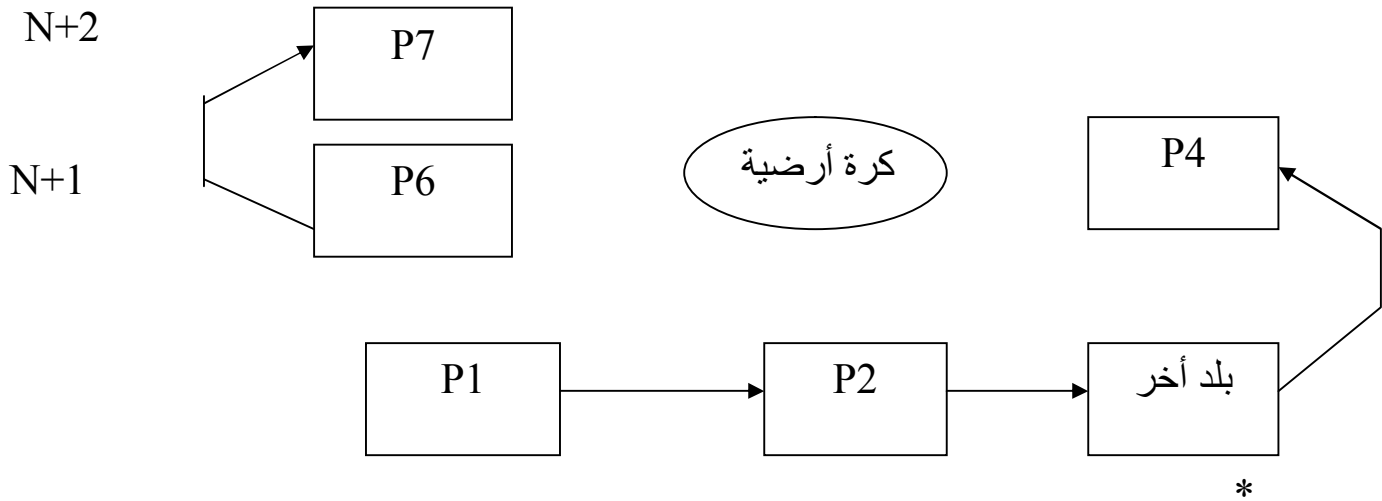
1- **حاجات خاصة (نوعية الموظفين):** في حالة شغور المنصب وتعذر إيجاد من شغله من داخل البلد بسبب غياب الكفاءة.

2- **التطور التنظيمي:** هذا النوع من الحركية بالحاجة إلى المراقبة، فتغيير الثقافة يكون من أجل معرفة كيفية أداء العمل، وهذا النوع يكون أساسي في تطوير الفروع في الخارج.

(1) Cerdin (J-L): Ibid, p p 33-34.

3- تطوير المسيرين: تتطلب هذه الحركة في حالة تطوير كفاءات الموظفين ذوي طاقات عالية، وهذا لكي يشغلوا مراكز ذات مسؤوليات في التّنظيمات التي تعمل في السوق العالمية، فالتالي فهو يحمل حقائق ثقافية مختلفة عن الثقافة المحلية.

والشكل رقم 08 الموالي يوضع الحركة العالمية:



الحركة العالمية تطوّر كفاءات خاصّة مثل: فهم السوق العالمية أو الانفتاح الثقافي غير أنه من الأفضل أمام مؤسسة أن تفتح عن سلمين من المسار الوطني والعالمي وهذا للتمكن من تجنب الحركة العالمية المفاجئة.

4- أهمية تسيير المسار المهني:

لخصها J-M- peretti في النقاط التالية:

أ . بالنسبة للمؤسسة:

أهمية التخطيط لحاجيات تسيير الموارد البشرية تتيح للمؤسسة أحسن استعمالاً لهذه الأخيرة.

- تأسيس نظام تقييم يتيح الحوار ويقلل من أسباب عدم الرضا والتراعات.
- حتمية التنبؤ تلغي الحلول الارتجالية والتي تؤدي إلى التقليل من الصعوبات والمشاكل لمعرفة مساره واتخاذ الإجراءات الضرورية خارج الصعوبات الميدانية.

* Cérdin (J-L): Ibid, p 37

- التعرف على المساعدين والمعاونين ذوي الكفاءات العالية.
 - زيادة إشباع حاجيات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والكفويين للتطوير والتقدم الوظيفي.
 - إنّ الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل المؤسسة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية ناجحة ومنتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.⁽¹⁾
 - اهتمام المؤسسة بتنمية المسار الوظيفي بأساليب علمية يجنب المؤسسة مستقبلا من حالات التكدر والاختناق في الهيكل التنظيمي والوظائف ما يؤدي إلى الانخفاض في تكلفة العمالة.
 - يساعد تخطيط المسار الوظيفي للأفراد من طرف المؤسسة على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والفرد معا.⁽²⁾
- ب - بالنسبة للفرد:**

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدون من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية.⁽³⁾
- تساهم في تحقيق إشباع إحتياجات الفرد التنظيمية.⁽⁴⁾
- فتح المجال للأفراد العاملين لتحقيق طموحاتهم.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتّحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثمّ فالفرد يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته.

5 - الأهداف الأساسية لتسيير المسار المهني:

- أ- تسيير الحياة المهنية يجيب على سؤال، كيف نطوّر سيرورة العبور من منصب إلى آخر لإيجاد أحسن كفاءة ممكنة؟.

(1) محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2004، ص 212.

(2) نفس المرجع، ص 212.

(3) رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 337.

(4) رواية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 339.

ب- تسيير المسار المهني تجمع بين الشروط التقنية والتنظيمية والبشرية لكي تكون الأهداف الفردية أكثر انسجاما وتطبيقا مع أهداف المؤسسة.

ت- تسيير المسار المهني تعرّف وتبين أدوار الأطراف المعنية بوضع مبدأ تقرير المصير بالتعاون بين الأفراد ومسؤوليتهم ليجعله يدرك المفهوم العام للحياة المهنية.

ومن خلال النقاط الأربعة السابقة نستطيع أن نقول أن تسيير المسار المهني يهدف عموما إلى تحقيق ما يلي:

- تحقيق التوافق بين مصلحة المؤسسة "حاجياتها" ومصلحة عمّالها "رغباته".
- تحديد الطريقة والشروط للانتقال من نصب إلى آخر.
- تحديد صلاحيات كل المشاركين في عملية تسيير الحياة المهنية.

6 - سياسة تنظيم المسارات الوظيفية:

يجب على سياسة تنظيم المسارات الوظيفية، أن تسعى إلى تقديم إمكانيات ترقية وتنمية الموظفين في كلّ سلك وظيفي، وأن توفر للنخبة مجال الترقية إلى الرتب العليا، وكذا تنمية مسارها المهني والوظيفي، وتحقيق ترتيبا إداريا مناسبا لمصلحة الخدمة العامة، والتي تدور دوما حول هرم الوظائف ومنحنى المسار الوظيفي.

أ- **هرم الوظائف:** إن خط الوصول إلى المستوى الأعلى في سلك وظيفي، يتوقف على عدد رتب هذا السلك وعلى توزيع الوظائف خلال هذه الرتب، وفي حالة ممارسة الموظفين لنفس الأعمال طوال حياتهم المهنية، فإنه يكون بإمكانهم جميعا إنجاز نفس المسار الوظيفي وفي رتبة واحدة.

ب- **يترجم هرم الوظائف علميا،** توزيع مراكز العمل التي تحتاج إلى من يشغلها، والواقع أن تحديد وظائف على رتبة لا يكون دوما دقيقا حتى يصير هرم الوظائف ثابتا لا يتغير.

ت- **منحنى المسار الوظيفي:** يرسم مؤشر المسار الوظيفي صورة وسيطة من مجرى مسار الحياة الوظيفية في سلك وظيفي، أو هيئة بالقياس الأقدمية، فإنه يظهر "المدى" الذي يقطعه المسار الوظيفي ومدته اللازمة ونسق تطوره.⁽¹⁾

- **المدى:** هو البعد أو المسافة التي يجتازها الموظف منذ بداية تعيينه في الوظيفة، إلى غاية إنتهاء حياته الوظيفية، فهو يسمح بقياس أهمية الترقّيات التي يمكن للموظف أن يحصل عليها خلال حياته المهنية، فإذا ظهر مفهوم المدى بسيطا في الأسلاك الوظيفية أ، الهيئات ذات الرتبة الوحيدة التي يستطيع جميع أعضاؤها أن يقضوا نفس الحياة الوظيفية، فإنه أقل دقة ووضوحا في السلك ذي الرتب المتعددة لأنّ تحديد المسار الوظيفي يكون اختياره صعب نسبيا.

- **المدة:** أما مدة المسار، فإنها تعني الوقت اللازم للوصول إلى الوظيفة الأعلى في أيّ سلك وظيفي، وتكون هذه المدة أكثر تحديدا في سواها في الهيئات الوظيفية حيث يكون المسار الوظيفي سهلا، بينما إذا تعددت الرتب وأصبحت الترقية صعبة، فإنها يمكن أن تتطور خلال عدة سنوات إلى حدود التقاعد.

وقد تسمح الأنظمة الأساسية بتحديد سهل للمدة الدنيا للمسار الوظيفي، أي المدة التي يحصل عليها موظف يتقدم دوما بعامل الأسبقية في حدودها الدنيا، لكن المفيد من الإستخراج المدة الوسطية للمسار الوظيفي الملاحظ بالنسبة للمجموع أعضاء هيئة أو سلك وظيفي، والتي تتعلق بشكل دقيق بهرم الرتب.

- **النسق:** بعد أن نظمت إدارة المسارات الوظيفية التي كانت الترقية فيها بطيئة في البداية ثمّ أسرع في السنوات الأخيرة، فمنذ بضع سنوات عدلت سياستها تحت تأثير قطاعي الصناعة والتجارة، وذلك بتسريع الترقية بشكل ملحوظ في بداية المسار الوظيفي. وعليه تعتبر سياسة الترقية وتنمية المسار الوظيفي، عاملا من العوامل الرئيسية للسياسة المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا يعتبر عاملا أيضا للإرتقاء في السلم الاجتماعي، فهي تخلق الإحساس بالرّضا، مما يوّلد روح المبادرة والإبداع عند المستخدمين.

(1) شفيقة مقداد: محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية و التحفيز على أداء الموظفين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص 50.

والأهم من هذا، أن كلّ موظف داخل المؤسسة لا بد أن يعرف إمكانياته ومعارفه الداخلية وأنّ الأطارات الجديّة تحاط بالمساعدات والتشجيعات من أجل الترقية وعليه تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على أنظمة تتبعيه لمتابعة مدى تقدم الفرد في مساره المهني، بالاعتماد على ثلاثة أنظمة أساسية وهي: نظام تقييم الجهد المحتمل، نظام تخطيط المسار الوظيفي، وأخيراً نظام التّرقّي.⁽¹⁾

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 233.

الفصل الخامس: الترقية المهنية.

1- أهداف الترقية.

2- شروط الترقية.

3- أسس ومعايير الترقية المهنية.

4- أنواع الترقية المهنية.

5- الترقية المهنية في ظل تشريعات العمل الجزائري.

6- ترقية الإطار في المؤسسة.

1 - أهداف الترقية:

إنّ الترقية المهنية هي التي تنتج من واقع علمي متميّز يحقق الإستقرار للمؤسسة والأفراد العاملين فيها ومن أجل تحقيق ذلك ترسم إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الأساسية لعملية الترقية المهنية والمتمثلة من خلال حصرها فيما يلي:

أ. " تلبية إحتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والتّوع، إذ أنّ وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن لإدارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الرّاغبين في العمل على الإلتحاق بهذه المنشأة للإستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي تشكل نظام الترقية أحد عوامل الجذب هذه".⁽¹⁾

ب. ضمان العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي إكتسبت المهارات الفّنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها ومن ثمّ إختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

ج. خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.

د. فتح المجال لإطارات الكفاءة المؤهلة لإظهار قدراتهم العالية تحسبا للحصول على الترقية، ما يؤدي إلى التّقدم وخلق الولاء في المؤسسة.⁽²⁾

هـ. جلب العناصر الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فّنية ومعارف علمية متخصصة بموجب عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.

و. شعور العامل بالإطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي دون تغيير مكان العمل لكون الفرد يميل إلى إمتلاك مكانة إجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.

(1) مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص 276.

(2) Patton (A), *Rémunération Et Promotion Des Cadres Dirigeants*, édition Hommes et Techniques, paris, p 89.

ز. التنافس على تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمّال مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات.⁽¹⁾

ح. إتاحة فرص الترقّي أمام مستخدمي المنشأة برفع معنوياتهم ويساعد على القضاء على عوامل القلق والإضطراب بينهم وغير ذلك من العوامل النفسية التي تؤثر عليهم وبالتالي على إنتاجهم وذلك بسبب إنعدام الترقية أو عدم تحقيق النزاهة والعدالة والمساواة فيها.⁽²⁾

2 - شروط الترقية المهنية:

"تقتضي الترقية شروطاً يجب توافرها في الشخص المراد ترقّيته خاصة فئة الإطارات والمسيرين وذلك لتجنب وقوع المؤسسة في تحمل الأعباء في حالة حدوث ترقية على معايير غير موضوعية وشروط لا تخدم مصلحة الفرد المترقي والمؤسسة المعنية، ويمكن حصرها في النقاط التالية:⁽³⁾

- أ. وجوب مناصب شاغرة تقرّر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- ب. أن يكون هناك إختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً.⁽⁴⁾
- ج. إستقاء شروط الوظيفة المرتقي إليها ويشترط:
 - أن تكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وأن يكون العامل مستوفى لشروط الوظيفة المترقي إليها وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
 - أن تكون الوظيفة الجديدة موائمة للوظيفة السابقة، حيث يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتّى يتسنى للإمام بكلّ المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.

(1) سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، طبعة 5، دار الفكر العربي، عين الشمس، 1987، ص 587.

(2) محمد ماهر عليش: إدارة المواد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 387.

(3) Patton (A), Ibid, p 89.

(4) جيلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع الجزائر، 2006، ص 41.

د. إختيار البرامج التدريبية بنجاح بحيث يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك وهذا ما يجعل العمال مهيين لمسؤوليات أكثر.

3- أسس ومعايير الترقية المهنية:

حتى ينجح الموظف في القيام بمتطلبات المنصب الجديد لا بد أن تحرص المؤسسة على وجود تطابق بين هذه المتطلبات وكفاءات موظفيها المرشحين لهذا المنصب وغالبا ما يتم الاعتماد على الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما معا كمعيارين أثناء الإختيار.

أ- الترقية على أساس الأقدمية:

تعتبر الأقدمية نظاما تاريخيا قديما، كما أنها تعتبر من قبل الإدارة للعامل نظرا لتفانيه في عمله فالكثير من المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها وحجمها تطبق معيار الأقدمية لترقية موظفيها خاصة فئة الإطارات مع زيادة المرتب.⁽¹⁾

فالأقدمية بإعتبارها طول مدة خدمة الفرد التي تأخذ بعين الإعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية بمقتضى ذلك يكون الفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملائه، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة ومعنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية وهي قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية، يكسب خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره.⁽²⁾

وعلى هذا الأساس تحاول الكثير من الموارد البشرية أن تترقى إلى وظائف ومراكز عليا حتى لو كانت مسؤولياتها أكثر صعوبة وأكبر من الوظائف السابقة، بهدف تحسين أحوالهم المادية والاجتماعية.

وهذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره، خاصة إذ لم يوجد مجال للتحيز الرؤساء في عدالتهم في التقييم ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمال، كما يساهم هذا المعيار في خلق الولاء والانتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة نقدية من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها.

(1) Patton (A), Ibid, p 87.

(2) مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص ص 275-280.

قد يتماشى نظام الترقية على أساس الأقدمية مع تقاليد المجتمع وقيمه حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف.⁽¹⁾

- إستبعاد العبارات الشخصية في تقرير مصير العامل بالمؤسسة.

- إعطاء الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.

- بعث الرضا والإطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة لخدمتهم.⁽²⁾

غير أن القيام الترقية على معيار الأقدمية فيه ظلم لأشخاص الذين لم يقضوا مدة في الوظيفة الحالية وهو بذلك يقتل الإستعدادات الشخصية لديهم وعليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية.⁽³⁾

ب- الترقية على أساس الكفاءة:

فإنه من المنطقي جدًا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة، على إعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج التّشيط ذوي السلوك السليم ويمكن الكشف عن كفاءة الفرد العامل من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء عن طريق إجراء إختبارات للمترشح للترقية لتحديد مدى كفاءته لشغل المنصب الذي يعلوا منصب سابق من حيث حجم المسؤوليات والأعمال.⁽⁴⁾

كما يمكن أيضا إعتبار إعتداد المؤسسة الكفاءة كأساس للترقية يعتبر أيضا حافزا للعمال لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية وبالتالي ضمان جواز للحصول على الترقية. هذا المعيار منطقيًا حيث يرقى الشخص حسب قدراته ومهاراته، هذه الأخيرة التي يمكن التعرف عليها من خلال تحليل سلوك الفرد.⁽⁵⁾

تقوم الكثير من المؤسسات بإعتماد على برامج تنمية كفاءة الأفراد العاملين بها خاصة فئة الإطارات والمسيرين وتكون هذه البرامج مرتكزة على الجانب التّظري المتمثل في التّعليم

(1) صالح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 279.

(1) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 279.

(2) فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية بيروت، 1982، ص 86.

(3) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص 280.

(5) Leboyer (C-L): *La Gestion Des Competences*, édition d'Organisation, paris, p 102.

لمدة طويلة تمّ التطبيق من خلالها تقوم المؤسسة بتقييم الأداء وتقييم الكفاءات الفردية (الذاتية) والجماعية، هذا بهدف ترقية الإطارات المسيّرة بصفة خاصة.⁽¹⁾

إلا أنّ هذا المعيار لا يمكن الإعتماد عليه وحده وهذا لعدّة أسباب حيث يرى شاويش ما يلي:
- إنّ هذا الأسلوب في الترقية غير موضوعي لأنه لا يوجد الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.

- إنّ هذا الأسلوب يزيد من دوران العمل في المنظمة نتيجة خروج موظفين ودخول موظفين للمنظمة من خارجها ممّا يؤثر بشكل عام على درجة كفاءة هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها بسبب إستقرار العمالة بها.

ويضيف رشيد مازن فارس إلى صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق لأنّ هذا الأسلوب يعطي سلطة واسعة للرؤساء الإداريين في تقويم جدارة الموظف وإعتماد على معايير وعوامل متعددة ليس لها علاقة بالجدارة في الكثير من الأحيان الأمر الذي قد يسهل من تفشي المحسوبية والمحابات، هذا ما يؤدّي بدوره إلى عدم إرتياح العامل في المؤسسة وكذلك يؤدّي إلى نقص المنافسة والأداء العام للقوى العاملة مما لا يحقق أهداف المؤسسة من تحقيق الكفاية الإنتاجية والاحتفاظ بمواردها البشرية والإعتناء بها وتنمية كفاءتها.⁽²⁾

ج- نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

تتبع معظم المؤسسات المعيارين معا فنجد منها ما تتبع معيار الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي أهمية لمدة الخدمة وقد تراعي بعض المنظمات أساس الأقدمية بإشترط أدنى سنوات الخدمة التي يقضيها الموظف في وظيفته معينة قبل أن يصبح صالحا للترقية بغض النظر عن كفاءته.

ويرى شاويش أنّه من الرّغم من أن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يعد أساس سليما يقوم عليه نظام الترقية إلا أنّه يرى أنّ هناك حدود لهذا المزج وهي كما يلي:⁽³⁾

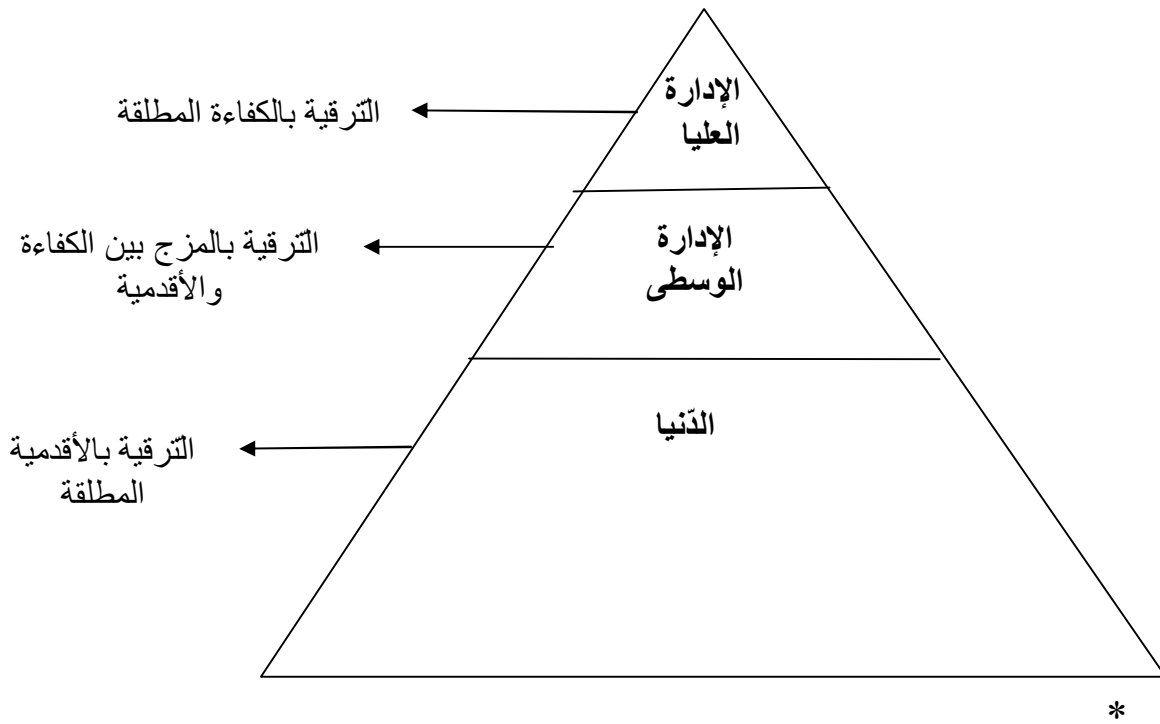
⁽¹⁾ Jués (J-P): Ibid, P 76.

⁽¹⁾ رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العابكان، الرياضية، 2004، ص 935.
⁽³⁾ بوخلف خديجة: مرجع سابق، ص 88.

- في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحده باعتبار أنّ هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحده، على أنه إذا تساوت كفاءة المترشحين للترقية تفضل الأقدم منهم والأطول خدمة.

- في المستويات الوظيفية الدنيا يفضل الجمع بين عامل الأقدمية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كلّ مستوى وظيفي على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى حتى تختفي تماماً في مستوى الوظائف العليا.

والشكل رقم 09 الموالي يوضح كيفية تطبيق أسلوب المزج بين الأقدمية والكفاءة في الترقية.



* صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 223.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات التي تتطلب دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في إعتبرات زمنية مطلقة (الأقدمية) وفي نفس الوقت يراعي إعتبر الأقدمية، ومن ثم يكون لقدمى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية.

4- أنواع الترقية المهنية:

ميّز Peretti (J-M) بين طريقتين يمكن أن تحصل بهما مختلف أنواع الترقيات.⁽¹⁾

أ - الترقية الغير المنظمة: Coup par Coup:

تستخدم هذه الطريقة في حالة شغور المنصب فجأة مع ضرورة إحتلال المنصب فوراً وبسبب عدم إتمادها على وسائل التقييم وعدم إستخدامها في إطار مخطط لتسيير المستخدمين فإنها تفشل في أغلب الأحيان وهي تكشف عن تكلفة باهضة نتيجة عدم إختيار الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر.

ب - الترقية المنظمة:

تعتمد هذه الطريقة على التسيير التوقعي للعمل ونظاما لتقييم المستخدمين وهي تتطلب توقعات جديدة وتحضير دقيق ودراسة العواقب أو النتائج. ولهذا على العموم يمكن تمييز ثلاث أنواع للترقية المهنية جّلها يحدث إمّا بطريقة منظمة أو غير منظمة:

• النوع الأول: الترقية العمودية:

تعرف بالطريقة السليمة إذ أن هذا النوع من الترقية هو تغيير في الوضع المهني أو تغيير من المنصب الأدنى إلى المنصب الأعلى أو المرور من نوع عمل إلى نوع آخر، كمثل تدرج الموظف من رتبة تنفيذ إلى التحكم ومنه إلى منصب إدارت وهذا يعني تغيير في المهام والمسؤوليات أو بدون زيادة في المرتب وتطبق بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة.⁽²⁾

(1) Peretti (J-M): **Gestion Des Ressources Humaines**, 5^{eme} édition Vuibert, 1998, p 244 .

(2) Cérدين (J-L): *Ibid*, p 30.

وبالتالي فإنّ انتقال بين مختلف هذه المناصب يسمح بتلبية هذا الشرط وتجعل من الفرد قابلاً للترقية ونفس الشيء يتكرر في حالة إنتقال من المستوى الثاني إلى المستوى الثالث والمخطط الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم 10 يوضح الترقية العمودية :

N+ 2	A9				
	N+1	A8	A2.....	A3.....
	N	A1.....	A2.....	A3.....	A4

*

• النوع الثاني: الترقية الأفقية:

هذا النوع من الترقية يبقى العامل في نفس المستوى الهرمي ولكنه ينتقل من وظيفة إلى أخرى مع القيام بنفس المهام والمسؤوليات مع زيادة في الأجر أو بدون زيادة وهذا يعني A1.....A2.....A3 حسب الشكل أعلاه أنّ هذه الترقية مرتبطة بمعارف وإتجاهاته وكفاءته.

• النوع الثالث: ترقية المكافأة:

يستعمل هذا النوع عادة في المؤسسة لمكافأة أجير معين عن جهده وطول خدمته في المؤسسة، ولا يلزمه تغيير لا في المنصب ولا في نوع العمل، ويقدم غالبا لأفراد ذوي الإقدمية، والذين لا تتوفر فيهم الكفاءة الضرورية التي تسمح لهم بشغل مناصب عالية فتقدم لهم زيادة في الأجر.

أما حسب (J-L) Cérdin فإنه هناك نوع آخر والمتمثل في الترقية الرسمية وتتضح هذه الترقية في السلطة الغير الرسمية التي تكون مستقلة عن المستوى الهرمي إقتراب أو إبتعاد العامل عن مركز القرار في المؤسسة وذلك لأنها تعكس درجة التأثير أو السلطة التي يمارسها الفرد في المنظمة التي يعمل بها.⁽²⁾

* Peretti (J-M): Ibid, p 254.

⁽²⁾ Cérdin (J-L): Ibid, p p 30 - 31.

أما حسب محمد أنس قاسم فإنّ هناك نوع آخر من الترقية الوظيفية ألا وهو الترقية الإجتماعية فهذا النوع يقوم على مبدأ السماح لكل القوى العاملة في المؤسسة المؤهلين أو الغير المؤهلين لأن يترقوا بعد اجتياز مسابقة أو إختبارات متخصصة ونجاح العامل في الدورات التدريبية.⁽¹⁾

5 - الترقية المهنية في ظل تشريعات العمل الجزائري:

تعد المديرية العامة للوظيفة أول مديرية عامة أنشئت من قبل الدولة الجزائرية في سنة 1962 مباشرة بعد الإستقلال وذلك قصد الإشراف على بناء الإدارة الجزائرية وفي هذا الإطار تقوم المديرية العامة للوظيفة العمومية بتحديد القواعد العامة للتوظيف وتطوير الحياة المهنية للموظفين والأعوان المعنيين العموميين.

تعد منظومة لتقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وتضع الإجراءات المتعلقة بمراقبة مشروعية القرارات التي ترتبط بهذا التسيير.⁽²⁾

وعلى هذا الأساس نجد مفهوم الترقية في إطار تشريعات العمل الجزائرية أنه عالج في مواد ومراسيمه كيفية إنتقال الموظفين، وهذا إنطلاقا من القانون الأساسي للوظيفة العمومية سنة 1964 وأوضح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية عملية الترقية وهذا فيما يلي:
من خلال مواد وقوانينه والتي نذكر منها:

- القانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي للعامل في فقرته المنصوصة في الفصل الأول من الباب الأول في مادته 11 الذي ينص على " أنّ لكل عامل الحق في تنمية شخصيته بدنيا ومعنويا وثقافيا ومهنيا".⁽³⁾

كما إعتبر تغيير الرتبة مشروط بتغيير المنصب ويعتبر تغيير الرتبة بترقية أو إستنزال حسبهما يكون المنصب الجديد أعلى أو أدنى في تصنيف المناصب، وكما أقرّ على أن تكون

(1) محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة، ص 312.

(2) المنظمة العربية: التنمية الإدارية، التطوير الإداري في الوطن العربي، (عرض تجربة الجمهورية الجزائرية الشعبية) القاهرة، 2003، ص 37.

(3) سليم العايب: مرجع سابق، ص 235.

الترقية إلى وظيفة شاغرة عمل أصلاً، وذلك وفقاً للمادة (45)، التي تنص على ما يلي " تشغل المؤسسة المستخدمة للوظائف الجديدة أو التي أصبحت شاغرة، باللجوء أول الأمر إلى إمكانية الترقية الداخلية، وعند الحاجة تلجأ إلى التوظيف الخارجي.⁽¹⁾

كما يبين هذا القانون أن تكون الوظيفة المرقي إليها الموظف أكثر صعوبة وتعقيداً ومسؤولية من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، وهذا وفقاً للمادة (117) فإن الترقية تكون إلى منصب أعلى له رقم إستدلالي مرتفع وكلما ارتفع الإستدلالي للمنصب كلما ارتفع المرتب.

كما يجب أيضاً توفير كافة الشروط لشغل الوظيفة مع تمتع الموظف بالمؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغلها.

كما إهتم هذا القانون أيضاً بأهمية وجوب التكوين والتدريب وهذا في إدراجه في مادتي (171) و(179) إذ أنّ المادة (171) تنص على أنّ " العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الإجتماعية والمنصب للعمال وضمان التنمية الإقتصادية للبلاد".⁽²⁾

ف نجد أيضاً القانون الأساسي العام للعامل يركز على الأقدمية والكفاءة، وهذا في المادة (162)، ووجوب الخبرة المهنية ليس فقط بالأقدمية ولكن بالتكوين وتحسين المستوى في المنصب العمل.

أما القانون المؤرخ في أوت 78-12 في المادة (54) الذي ينص على:

"تتمثل الترقية في الإلتحاق بمنصب أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذات أو بتعبير السلك".

فمن خلال هذا المرسوم التشريعي، حاول ضبط كفايات الترقية بشكل دقيق من خلال ثلاثة بنود أساسية:

(1) سليم العايب: مرجع سابق، ص 13 .

(2) سليم العايب: مرجع سبق ذكره، ص 07.

أولاً: الترقية تتم عن طرق المسابقات، أو الإمتحانات المهنية كما يتخلله تكوين أو تحسين المستوى.

ثانياً: الإختيار ما بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد إستشارة لجنة الموظفين.

ثالثاً: عل أساس الشهادات والمؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة لتأهيلهم الجديد.⁽¹⁾

أما قانون 1990 في مادته 61 التي تنص على أنّ "الترقية ترفع في السلم التأهيلي، أو في نظام التسلسل المهني، وتحقق حسب وضع المناصب المتاحة تبعا لتأهيل وإستحقاق العمل".⁽²⁾

6 - ترقية الإطار في المؤسسة:

يتفق الجميع على أنّ سياسة ترقية القوى العاملة في المؤسسة بمثابة دعامة تحفيز مادي ومعنوي لها، من خلال المعايير التي تتوقف عليها هذه السياسة، بحيث تتبع أغلب المؤسسات معايير ذاتية في عملية ترقية إطاراتها، أحيانا ما نجد مؤسسات تطبق معايير موضوعية في ذلك، غير أنّ الكثير من حالات الترقية التي تكون على أساس المعيار الذاتي بالنسبة لفئة الإطار أكدّت فشلها الكلي وكان التعبير عن تلك الحالة بعد مواكبة الإطار للمنصب الجديد الذي ترقى إليه، بحكم يتطلب مؤهلات أكثر من عليا ومهارات عالية.

وعلى هذا الأساس أخذت المؤسسات الحديثة الأخذ بمعيار الموضوعية في عملية ترقية إطاراتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن الشروط الواجب توفرها لدى إطار الذي ترقى أو في طور الترقية حسب Arch Patton نجد:⁽³⁾

- إستحقاق الإطار للتدرج إلى ذلك المنصب من خلال توفره على قدرات ومؤهلات عالية.

(1) سليم العايب: مرجع سابق، ص 237.

(2) الجريدة الرسمية رقم 17، المؤرخ في 25-4-1990،

(3) Patton (A): Ibid, p 95.

- برهان الإطار على قدرته على التحكم في المنصب الأعلى الذي ترقى إليه من خلال مواجهة لكامل الصعوبات التي يتعرض إليها، إذا لم يتمكن فتحاول إدارة المؤسسة بإعادته إلى المستويات السفلى أو إعفاءه من المنصب كليا.

تستفيد الأطارات التي تم ترقيتها من زيادة في المرتب (الأجر والعلاوات الأخرى)، إضافة إلى إحتلالها لمكانة إجتماعية مرموقة في المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

كما تتبنى المؤسسة سياسة الترقية التسلسلية مما يدفع بالعمال القدامى إلى التقاعد المسبق مما يعطي الفرصة للإطارات الأخرى للتدرج في السلم الهرمي هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر أي تأخير في حدوث عملية الترقية يؤدي إلى حرمان حوالي 5 إلى 20 إطار من فرصة الترقية.

والجدول التالي بطريقة إحصائية بسيطة التي تستخدمها المؤسسة لتحليل كفاءات وقدرات ثلاثة إطارات في إطار الترقية خلال مسارهم المهني: (1)

(1) Patton (A): Ibid, p 97.

الجدول رقم 03: مقارنة كفاءة لثلاث إطارات في طور الترقية:

Noms الأسماء	المنحة قيمة المتقضاة بالتسبة للمعدل ب5 بالمئة.	عدد الزيادات المتحصل عليها بالإستحقاق.	قيمة الزيادات بالاستحقاق بالتسبة للمعدل بالمئة.	معدل المرتب بالتسبة للسنة ب 5 بالمئة.	عدد الترقيات خلال خمس سنوات الأخيرة
A .AJohes					
1958	100	1	110	80	
1957	85	0		75	
1956	110	0		90	
1955	100	1	130	85	
1954	95	0		75	1
B.B.Smith					
1958	120	0		105	
1957	115	1	110	100	1
1956	150	0		115	
1955	190	1	85	135	1
1954	185	1	90	130	
C.CBronn					
1958	145	1	100	155	1
1957	125	1	120	135	
1956	115	1	115	130	
1955	110	0		130	1
1954	95	1	110	125	1

حيث إقتصرت الإدارة على تقسيم 5 معايير من نتائج الإطارات الخمس المتحصلة عليها لمدة خمس سنوات.

(شروط):

تتبنى المؤسسة سياسة الترقية الداخلية لإطاراتها الموظفة لديها في الغالب والكثير من المؤسسات تعتمد في الترقية الداخلية للإطارات على عامل الأقدمية، وفي هذه الحالة يمكن أن تتعرض المؤسسة إلى صعوبات ومشاكل مستقبلية خاصة في حالة عدم كفاءة الإطار المرقى وعدم تحكمه في المنصب الجديد، كما أنّ هناك العديد من المؤسسات التي لا تعترف بعامل الأقدمية في سياستها للترقية الداخلية لإطاراتها بل تتجاوز ذلك بإشتراط عامل الكفاءة والتأهيل وإذا لم تتوفر إطارات كفوءة ومؤهلة فستقوم المؤسسة بالبحث خارج المؤسسة عن الإطارات ذو كفاءة فهذه المؤسسات تشترط أن تكون الإطارات قابلة للترقية في حالة تأكد إستحقاقها عن طريق الكفاءة وإظهار قدراته وكفاءته وتكفيته مع المنصب الجديد والأسواق تقوم الإدارة بإعادته إلى المستويات الدنيا للهرم الوظيفي.⁽¹⁾

- قيمة منحة المتقاضاة في كل سنة بالنسبة المئوية تعتبر بمثابة راتب عادي يتقاضاه الإطار وهو راتب ذو أهمية يتم تحديده بدقة.

- عدد الزيادات المتحصل عليها عن طريق الإستحقاق لكل إطار تتم من خلال تطوير القدرات الذاتية.

- قيمة الزيادات بالإستحقاق مؤشر محفز لتحسين القدرات الذاتية.

- عدد الترقيات خلال الخمس سنوات الأخيرة لإطارات مؤشر يدل على الاستحقاق الذاتي للإطار الذي يتمتع بمؤهلات ومسار مهني غني عن التعريف مما يؤهله إلى الترقية التسلسلية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن المسمى ب (C-C) Brow هو الإطار الأحسن والفعال في المؤسسة مقارنة بزملائها الآخرين في نفس السنة وهذا راجع إلى أنّ قيمة المنحة التي تقضاها أكثر أو أعلى من المعدل 5 بالمئة.

⁽¹⁾ Patton (A): Ibid , p 92.

كما نلاحظ أنه إستفدت من أربع (04) زيادات حسب الإستحقاق الذاتي وإستفادته من ثلاث فرص ترقية في فترة 5 سنوات كما نجد مرتبه يتزايد بتزايد السّنوات. من خلال هذا الجدول نستنتج أنّ المؤسسة في هذه الحالة طبّقت معايير موضوعية خلال عملية ترقية إطاراتها لمدة 5 سنوات هذا ما يساهم في خلق حافز مادي ومعنوي. كما يسمح لإطار بالتحكم في منصبه الجديد ذو مسؤوليات عليا.

الفصل السادس: الإطارات في المؤسسة.

1- نبذة تاريخية عن تطور الإطارات بالجزائر.

2- علم الاجتماع: دراسات داخلية.

3- أنواع الإطارات.

4- أدوار وصفات الإطارات.

1 - نبذة تاريخية عن تطور الإطارات بالجزائر.

يمكن القول إن الإطارات عرفت في الاقتصاد الجزائري منذ مرحلة الاستعمار، بينما توسعها تبين منذ تبني سياسة تصنيع البلاد.

"فحسب الإحصائيات الرسمية فعدد الإطارات الجزائرية كانت تقدر بحوالي 1500 إطار فقط في 1954م، ثم تعددت إلى 2866 إطار (إطارات عالية و مهن ليبرالية) ثم وصلت إلى 10.555 إطارات متوسطة في سنة 1966م . يمكن توضيح هذه الزيادة المعتبرة في فئة الإطارات بإحتلالها مراكز العمل، بعد ضعف الإنتاج و توقف الاقتصاد وضعف التكوين المهني خلال الفترة 1962-1970م، من جراء مغادرة الكفاءات الأوروبية المختلفة الجزائر حالا بعد الاستقلال و التي وصل عددها حوالي 900.000 أروبي".⁽¹⁾

إذ يرى احمد بويقوب " في هذه الفترة سادها غياب سياسة واضحة و غير مخططة لعملية التوظيف، مما جعل تراكم اليد العاملة بمختلف شرائحها المهنية والاجتماعية و الثقافية الغير المتجانسة".⁽²⁾

فكثير من الإطارات بعد الاستقلال 60% منها ينقصها التجربة و الكفاءات، فأصلها ريفي أو من متوسط اجتماعي متواضع ليست مكونة. فمن الذين إحتلوا مناصب مهنية هامة على المستوي المركزي(الوزراء) أو علي مستوي الإدارات المركزية و المؤسسات الاقتصادية أكثرتهم كانوا من حرب التحرير إذ تقدر بـ 40% أي جاءت من الجيش التحرير الوطني و الذين قاموا بالسياسة، فهذه الحركية الاجتماعية و المهنية التي استفاد منها الجزائريون لا تقوم على منطق الكفاءات و الاستحقاق. و نشير هنا أن بعد الأشهر الأولى من الاستقلال كان يوجد 13729 متعاوننا فرنسيا، يقابلهم 22182 إطارا جزائريا خريجي المدارس الاستعمارية، في حين كان لدى جبهة التحرير الوطني 340997 إطار و يتوزع حجم الإطارات الفرنسيين و الجزائريين (من المدرسة الاستعمارية) حسب صنف المراكز التي يشغلونها كالاتي:

- صنف (أ): إطارات الإعداد و التقرير و يمثلون نسبة 43%.

(1) Derras (O): **Elites techniques scientifiques et intellectuelles**: Les cadres algériens : de la reconnaissance sociale à la dévalorisation, p 242-243

(2) Boyacoub (A): **La Gestion d'Entreprise Industrielle en Algérie**. O.P.U, Alger, 1987, p 68.

- صنف (ب): إطارات التسيير و يمثلون نسبة 77%.
- صنف (ج- د): إطارات ثانوية و يمثلون نسبة 15%.
- و نستنتج من هذا أنّ معظم إطارات جبهة التحرير الوطني كانوا يعملون في الصنفين (ج) و(د), أي في مراكز ثانوية. (1)
- فالدولة الجزائرية إنتهجت التخطيط الإشتراكي سنة 1966م منهاجا إيديولوجيا من اجل بناء و تفعيل التنمية إنطلاقا بتطبيق القواعد التالية:
- تأميم الأراضي التي غادرها المعمّرون و تطبيق النظام التسيير الذاتي.
- إنشاء شركات عمومية وطنية مثل شركة سونطراك 1963.
- تأميم بنك الجزائر، الذي تحول إلى بنك المركزي في جانفي 1965. (2)
- فالتخطيط إنطلق من المخطط الثلاثي 1967-1969 بعجز في القوي العاملة، فكانت الاطارات الكفاءة، تقدر بحوالي 2600 إطار، إذا كانت الجزائر تستعين بالإطارات الأجنبية التي تقدر بحوالي 7000 إطار، أمّا على المدى المتوسط فقدرت حوالي 10.000 إطار، و كانت نسبة الإطارات الأجنبية الدّين إستعانت بهم الجزائر تقدر بحوالي 20.000 إطار. (3)
- فمع التنمية السريعة زادت الحاجة إلى الإطارات و عمّال مهرة في مختلف المجالات الاقتصادية تشير بعض الدّراسات إلى أن الحاجة للعمّال المؤهلين في المجال الزراعي إرتفع أكثر من 15 مرة ما بين 1966 و 1973 في حين إرتفعت تلك المتعلقة بالإطارات العالية أكثر من 10 مرات، أمّا في القطاع الصناعي و الذي يغطي في سنة 1966، 8.5 مليون وظيف و الذي يشمل حسب الإحصائيات الجزائرية جميع القطاعات: المناجم، المحروقات، الغاز، الكهرباء، الصناعة التقليدية، فإن الاحتياجات كالاتي: (4)
- عمّال متخصصون و أفراد مساعدون 53399.
- عمال مؤهلون تأهيلا عاليا ورؤساء فرق عمل 96650.

(1) Chaliand (G) et autres: **L'Algérie Indépendante**, petite collection, Paris, 1972, p p 74-75.

(2) ناصر داوي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998، ص 156.

(3) رابح تركي: تطوير التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة الثقافة، و وزارة الثقافة، الجزائر، 1983، ص ص 114-115.

(4) سعد بشايبنة: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و اتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، جوان 1985، غير منشورة، ص 135.

- مشرفون و إطارات متوسطة 16607.
- و أخيرا فيما يخص الإطارات و الإطارات العالية 11718، في حين كان إجمالي الاحتياجات سنة 1966: 164350 إطار.
- كما نجد بعض الأرقام توضّح نسبة وجود الإطارات في القطاع العمومي سنة 1966-1967 ففي سنة 1966 فنسبة الجزائريين من فئة:
 - الإطارات الإدارة تقدر ب 81% .
 - الإطارات السامية في الإدارة تقدر ب 64%.
 - الإطارات السامية في المجال التقني تقدر ب 20%.
 - الإطارات مهمتها الإشراف 85%.
 ففي سنة 1967 فنسبة الجزائريين من فئة:
 - الإطارات المديرية العامة تقدر ب 81%.
 - الإطارات السامية في مصلحة الإدارة تقدر ب 65%.
 - الإطارات في مصلحة المالية تقدر ب 56%.
 - الإطارات التجارة تقدر ب 53%.
 - الإطارات التقنية تقدر ب 28%.
 - الإطارات الأخرى تقدر ب 66%.
 - تقنيين ساميين و أعوان التّحكم تقدر ب 78%.(1)

فمن خلال هذه الأرقام يتبيّن أنّ المؤسسة الجزائرية كانت مسؤولة فقط عن وظائف التسيير الإدارة بينما الوظيفة التقنية من إختصاص الإطارات الأجنبية.

في السبعينات الجزائر دخلت في تبني نموذج جديد للتنمية تحت إدارة الدولة و الذي كان المحرك الأساسي لنظام الإنتاج المجانية و ديمقراطية التعليم هذا الحراك التّنموي سمح بتوسيع الطبقات المتوسطة قصد إنشاء يد عاملة مهنية مؤهلة جديدة التي يحتاج إليها نظام الإنتاج الجديد، فتجسد ذلك ببذل الجهد لنضج المنظومة التربوية في شتى مراحلها، قصد إمدادها

(1) Enquête emploi salaire du secrétariat d'état au plan, 1966 et 1967.

الاقتصاد الوطني بموارد بشرية مكونة إطارات كقوة، و هذا ما عمدت إليه الدولة الجزائرية، تكوين إطارات، و هذا بتوفير البنية التعليمية، التكوينية وتوسيع الهياكل القاعدية للتعليم العالي عبر التراب الوطني وخاصة المعاهد المختصة و الجامعات.

أما في مرحلة التسعينات، فقد شهدت محاولة جديدة بين الجامعة والنشاط الصناعي، فالمؤسسات وباستعدادها لدخول اقتصاد السوق، يتوجب عليها توفير أفراد مكونين تكويننا جيدا وأمام هذا الوضع الجديد شرعت الجامعة في التفكير في إعادة النظر في سياسة التكوين حتى تتمكن من تخريج إطارات متكونة جيدا لصالح القطاع الصناعي، وقد جاء في الوثيقة التحليلية خلال الندوة الوطنية لرؤساء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي حول إعادة هيكلة التعليم أن هياكله، ومضامينه ينبغي أن تكون في تطابق دائم مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد وكذا مع تطور التكنولوجيا.⁽¹⁾

وقد شهدت هذه المرحلة عملا واسعا لإثراء البرامج، حتى تكون أكبر استجابة لمطالب التنمية الوطنية بمساهمة أفراد القطاع الإنتاجي نفسه.

2 - علم الاجتماع الإطارات: دراسات داخلية:

دراستنا تنحصر في علم الاجتماع الإطارات، فالمدرسة عرفت تطور ملحوظ والتي حاولت بمختلف بحوثها وباحثيها بإعطاء الاعتبار لإبراز الحقيقة الاجتماعية للإطارات، فمن الضروري وضع تلخيص للقراءات التي أنجزت في هذه المدرسة والتي تحيطنا بحقل نظري ومنهجي ملائم.

أ. على المستوى العام:

بعض الأعمال التي أنجزت من طرف الباحثين في علم الاجتماع الإطارات في القرن 20 خاصة في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا إتحذت أنّ مفهوم الإطارات هو فرنسي.

⁽¹⁾ عبد الله ذراع: دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2008، ص 86.

"قليل من الأعمال التي خصصت للإطارات في فرنسا قبل السنوات الستين، نجد ببساطة بعض الرسائل مثل كشاتو Chateau 1938 أو ككشليفيتش Kechlievitch 1940 الداسة التي خصصت للنقابات "التقنيين" نجد أنجزت من طرف ألمجو Alamigeon في 1943 أين يتناول مسألة تكوين الإطارات وعلاقتها مع التنظيم الصناعي أو مع العاملين، لكن مع خطاب خال من القواعد وكل ما يتعلق بالإنتاج والكفاءات فهناك توجه إيديولوجي فيها.

فالعامل السوسيولوجي (قبل أن تكون مصادره من القانون) أنجز من طرف فرنسوا جاكين Francois Jacquin 1955 فقد استعرض نتائج بحث عن التوظيف، التكوين، المهام، العوائد، وأيضا الأصل الاجتماعي و نمط الحياة والاستهلاك، في حين أنّ سلوك النقابة وسياسة هذه الشعوب لم تعرف بعد، كما ينفي فرضية ولادة طبقة خاصة أو مميزة⁽¹⁾. فالصراعات الداخلية داخل المجموعة مربوطة أو تكون في الطبقات المتوسطة تعرف ضغوطات إضافية من طرف كلا من البروليتاريا والبرجوازية ، حمبل 1966 Hambel يرى أيضا أنّ الإطارات بقية غير مصنفة في النظام الفئات السوسيولوجية التقليدية، لعدم تقديم وحدات كافية لإعطائها إعتبار وفق مبدأ قانون تصنيف جديد.

• تأثير أمريكي في علم الاجتماع الإطارات:

المذهب الموجود عند جاكين JAQUIN أفضل مخططات الترجمات في كلا من الماركسية التقليدية وهي المصادر الأمريكية، ظهر عندما بدأ علم الاجتماع الفرنسي للإطارات يتطور. الوحي الأمريكي يتغذى أولاً من رسائل وبحوث لتورستان بيلن وبعد الحرب العالمية الأولى أوجدت هناك معارضة من جهة بين الدور المتزايد للمهندسين ومختصين تقنيين خالقين للثروات ومن جهة أخرى فيما يخص "عمال بيروقراط" الذين ينجذبون أكثر فأكثر أي بأكثرية نحو الحكم المصرفي وهذا بزيادة الرأسمال بالأراضي الزراعية الكبيرة مما يسمح بجعل الحكم إلى جانب المسيرين والمصرفيين ما قد يلحق الضرر للمهندسين، وفي هذه الأخيرة، الضرر يأتي من الكفاءات التقنية وربح المصارف التي هي مصدر التبذير ومعرقل

⁽¹⁾ Bouffartigue (P), Gadea (C): **Sociologie Des Cadres**, La Découverte et Syros, paris, 2000, p 26.

لنمو وتحقيق لمستقبل المؤسسة، فبلن Veblen (1971)، فالمذهب "التزعة المسيحية التقنوقراطية" يعرف صدى في الاعتقاد عند برونهام Brunham 1940، يؤكد بعد سقوط الرأسمالية لا يحكم أو لا يحل محلها الإشتراكية بل حكم ديكتاتوري الحكم يدعو الاقتصاد والمجتمع لإتمام دورهما، حسب رأيه يتواجد خاصة في الدول الغربية. فبين أيدي المسريين، أكبر الأجراء الإدارة، والمصرف، التزعة الثقافية، تنفي أي مراقبة محتملة من طرف طبقة العمال..."⁽¹⁾

ب. على المستوى المحلي:

في الجزائر الدراسات حول الإطارات إختصت خاصة في إطارها الصناعي، فالبحوث التي أنجزت كالدراسة في مركب الصناعي الحجار (d'El Hadjar)، حيث تم فحص بعض النتائج التي أنجزت خلال سنة 2001 عن الإطارات في قطاع الحديد، عند الدراسة تمس جزء كبير من مشروع البحث حول الإطارات الصناعية في محاولة لفحص الشروط التكوين في عدة الفئة السوسيو مهنية، التي تسمح بتكوين بطريقة موضوعية نخبات جديدة فعالة في المجتمع، هذا الجزء من المعلومات تقدم المميزات العامة لهذه الطبقة الاجتماعية، والاقتصادية أو عن الجانب الاجتماعي والاقتصادي أو على الجانب الثقافي والسياسي، يتناول في نفس الوقت معظم تقديرات *representations* مسيطرة عند هذه الفئة فيما يتعلق بهويتها وموقعها في وسط المؤسسة والمجتمع عامة.

في قسم آخر للدراسات سوسيو أنثروبولوجي Scio-anthropologie محمد إبراهيم صالحى إهتم فيما يخص بالتخابات المحلية القبائلية *Les élites locales en Kabylie*، حيث يؤكد حول دور الإطارات العالية ودور الإطارات السياسية في الحركات التزاعية في السنوات 80 و2001.

وهذا ما أبرزه في كتابه "الجزائر هوية و مدنية 2010" أين الشاهدات الجامعية حول مسألة الهوية و دور المثقفين في الحياة المدنية.

دراسة حديثة أنجزت في شركتين هامتين في 2011 تشغل في منطقة تيزي وزو ENEL - ENIEM حول موضوع "الهوية المهنية للإطارات" أين تمّ مسألت 40 إطار

⁽¹⁾ Bouffartigue (P), Gadea (C), Ibid, p 27.

في وسط الكيان الإقتصادي في القبائل LA KABYLIE . بغية لفحها إمبريقيا لعملهم عن الهويات الاجتماعية والمهنية في تنظيمها، هذا العمل أو البحث تمّ من طرف الطلاب لتحضير شهادة التحكم في علم الاجتماع العمل في جامعة بجاية Bjaïa.⁽¹⁾

ثالثا- أنواع الإطارات:

"دراسة ميدانية حددت ثلاث فئات للإطارات، إطارات أولية، إطارات متوسطة، إطارات عالية (في الإدارة والتنظيم) حيث تم تقديم وصف المميزات الرئيسية، اجتماعية أكثر منها مهنية وبعدها تم تقديم لمحة عن الرهائن والتحديات التي تواجهها كل من الفئات.

1- الإطارات أولية. (Cadres débutants).

هذه المجموعة مقسمة بدورها إلى مجموعتين فرعيتين، الإطارات الأولية المتحصلة على شهادة أكاديمية (تدعى أيضا إطارات جامعية)، وإطارات المنزل تدعى أيضا إطارات التجربة.

أ. الإطارات الأولية المتحصلة على الشهادة.

إطارات الأولية المتحصلة على الشهادة الجامعية (من تقنيين، مهندسين، إقتصاديين، علماء الاجتماع...إلخ) لا تتوفر لديهم الكفاءة الضرورية لممارسة الوظائف المعطاة لهم لنقص التطبيق الميداني، فإندماجهم لعالم الشغل يتطلب منهم مجهود أكثر ووقتا لذلك، ومع نقص أو ضعف التجربة المهنية، يتبين لهم صعوبات التأقلم مع نموذج الحياة المهنية التي تظهر لهم عموما صعبة وشاقة، ففي السنوات الأولى من العمل تحاول كسب التجربة والتقنيات التي يجهلون بها كليا قصد تحقيق التأقلم.

ففي حقيقة الأمر فئة واحدة تصل إلى التحقيق مردود وهذا بقدرتها على مواجهة الحالات والمشاكل (عند الإطارات) أثناء السنوات الأولى لحياتهم المهنية، والأكثرية منهم لا تتوفر لديهم فرصة وبيقون مهمشين لفترة طويلة. فيما يخص إرتباطهم بالمؤسسة التي توظفهم يتميز بالضعف، لأنّ معظم الإطارات ليس لهم حس التقارب أو الارتباط لجهاز أو هيكل

(1) قرموش إسماعيل: دراسة حول دور الإطارات المحلية في التغيير الاجتماعي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع والتنمية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2014، ص 13.

المؤسسة فهم (الإطارات) رغبتهم أن لديهم حقوق أكثر من واجبات، فينشغلون لكي يصبحوا مهنيين أكثر مما ينشغلون لمستقبل المؤسسة وتحقيق هدفها.

في هذا الإطار يتم تحديد في وسط هذه المجموعة، إطارات شابة شغوفة وأخرى غير شغوفة، عناصر المجموعة الأولى يتبين أنها غير مهتمة بمشاكل المؤسسة، هم مشغولون خاصة بالعمل على الاحتفاظ فيما يخصهم، يبحثون للوصول بسرعة لإحتلال مراكز مناصب عامة في الهيكل التنظيمي لأن لديهم إحساس أن شهادتهم ومؤهلاتهم ليس لديها قيمة رسمية فقط، يوجد أيضا الرغبة في الإستقرار في العمل والروح المغامرة للتغيير.

ب. الإطارات الداخلية:

هذه المجموعة تتميز بإقتناء معرفة جيدة حول الوظيفة بفضل التجربة القديمة المكتسبة أثناء الحياة المهنية والترقية، فهي تتميز بمعرفة شاملة حول المؤسسة والعمال أكتسبت خلال سنوات طويلة مما سمح لها بالتسلق في السلم الهرمي للتنظيم، وهذا مع الأخذ بالتوفير فترات تكوينية والتأهيل في المراكز المتخصصة، عموما متواجدة في المؤسسة.

فهذه الإطارات تقدم مميزات ووضعيات التي بها تتميز عن المجموعة السابقة، فهي لديها إتجاه أو هدف في رفع قيمة المجهود ومعنى المسؤولية وأيضا الوعي بمعرفة متطلبات الوظيفة عن أخرى أي متطلبات الوظيفة الحديثة، فهم يطمحون بتوفر شهاداتهم والقدرات والكفاءة في العمل إلى تسلق أعلى مراتب السلم المهني.

وهذا في نفس الوقت يضعهم في وضع الضغط والقلق مما قد يدفعهم إلى الفشل المحتمل، ولكن مع الحيوية يمكن التغلب شكليا ومضمونينا خاصة مع الفئات المتحصلة على شهادة جامعية، فمع مرور السنوات في هذه المستويات المختلفة والتطلعات بين الإطارات المتحصلة على الشهادة، والإطارات التطبيق Cadres d'applications تنشئت تدريجيا.

2 - الإطارات المتوسطة:

هذه المجموعة تتكوّن من الإطارات المتحصلة على الشهادة والإطارات التطبيق التي بدورها تأسس مجموعة من الأعضاء، لكن من الصعب القول ما هي الإتجاهات المشتركة، وعليه تقسم إلى فرعين:

- إطارات تحتل وظيفة أو منصب، وتبقى مدى الحياة فتسمى (الإطارات المستقرة).

- إطارات تحتل وظيفة لكن مؤقتا والتي تطمح للتسلق في السلم المهني لتصبح إطارات عالية من المستقبل القريب، نسميها (إطارات مؤقتة).
- وما يميّز الإطارات المتوسطة (من المجموعتين)، المسؤوليات والإلتزامات الاجتماعية، تحديدا العائلية، بالإضافة للتكاليف المصرفية الكبيرة التي تتحمّلها (تربية الأطفال، تكاليف المنزل، والسيارة، عطلة والتسليات... إلخ)، هذه المسؤوليات والتكاليف تولد ضغط وقلق هام للإطارات وتدفعهم للدّفاع بقوة عن مكانتهم، فحاجز البطالة يدفعهم للخوف، خاصّة مع إعادة بناء المؤسسات العامّة، وهذا ما يؤدّي إلى الكثير منهم للدّفاع عن مكانتهم حتّى وإذ لم يصلوا إلى درجة الإكتفاء، أفضل من إلتماس خيار مجهول.
- نلاحظ أنّ الإطارات المتوسطة "المستقرة" ليس لها شغف أو طموح للتسلق رتبات السلم المهني لطبيعة عيشهم المستقرة، شهاداتهم (إذ لديهم) هي قديمة لا يعملون أي مجهود لتحسين مستوى مؤهلاتهم وتجديد معارفهم، هم مختصين في وظائفهم ولا يخاطرون خارج عن ذلك، التجديد في كلّ أشكاله ومعانه لا يزودهم بشيء ممّا يؤدّي إلى عدم الحركية والجمود المهني الذي هو سبب الحالة الأليمة للإطارات التي تفقد مناصب عملها.
- أمّا الإطارات المتوسطة "المؤقتة" فتؤيد التغيير و الإلتساع الدائم لمعرفتهم ومسؤولياتهم، هم شغوفين، يركزون مجهداتهم على وظائفهم المهنية ويعملون كلّ ما بوسعهم وأوتوا من قوّة لهذا، قريبا من الإطارات العليا لديهم وعي للحقائق المؤسسة لأنهم يعرفون بالتفصيل الوظائف الكبيرة، يحلون المشاكل التي يواجهونها بالموضوعية والمعنى الكبير للمسؤوليات دلالة لرؤية تأهلية.

3 - الإطارات العليا:

- يكونون المجموعة التي عليها يعتمد الحاضر ومستقبل المؤسسة، وتحمل عامّة المسؤوليات الثقيلة، الذي يميّز وظائفهم هو القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتّهائية، لديهم القدرة الضرورية للإختيار في أي وقت في ضوء المعلومات التي تلقونها للمسألة المطروحة، قصد تقليص الإحتمال في الخطأ الغير المتوقع.
- في التفكير أنّ الإطارات العالية هم مسؤولين عن إختياراتهم المغربية لقدر أو مستقبل المؤسسة يجب عليهم تحمل المخاطر المحتسبة في كلّ لحظة لحياتهم المهنية.

أما التحفيز هذه المجموعة فعواملها تنقسم و تختلف حسب المسؤوليات والظروف وتتخذ أشكالاً، كثير في بعض الأحيان بميزة عقلية (مسؤولية، تقدير ، نجاح... إلخ)، مع أنّ العوامل المادية للمؤسسة لا يجب تجاهلها أو الغض النظر عنها، يجب في بعض الأحيان جذب المعنيين عن ذلك.

مع الإحاطة بأهمية هذه العوامل يعتبرون الأوليات المادية كشيء طبيعي مرتبط بالوظيفة التي يمارسونها هذا لا يعني أنّ المكافأة المادية ليست مهمة أو لا تكون تحفيز لإطارات الإدارة لكنّ المسألة معقدة عندما تعتبر هذا العامل كتحفيز.

وعليه يظهر تعقد المسألة المرتبطة بمكانة الإطارات بالإضافة أنّ درجة التباين والاختلاف تميز هذه الفئات الاجتماعية المهنية، فالفارق الذي يفصل الإطار الأولي عن إطار الإدارة تقريبا كالذي يفصل عن العامل البسيط من التقني المؤهل كليا.

وهذا يعني أن عدم التجانس والتباين هما الميزتان الرئيسيتان عند فئات الإطارات وهذا ما لا يجب نسيانه عند تعاملنا مع هذه الفئات.⁽¹⁾

رابعاً: أدوار وصفات الإطارات:

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد المالية والمادية والبشرية، مع تقليد مسؤوليات وسيطة بين المسيرين وأعاون التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب من الإطارات تحقيق الأعمال التالية:

- 1- **التخطيط:** يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل إتخاذ أي عمل أو إجراء، أيّ وضع البرامج وميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط.
- 2- **التنظيم:** تعيين نشاطات المجموعة وتوجيهها عن طريق تحويل الصلاحية وتحديد المسؤولية سواء للإطار أو للمرؤوس.
- 3- **التنسيق:** توحيد الجهود والعمليات، أي تخطيطها وتنظيمها، لتعمل بإنسجام متكامل مع بعضها للوصول إلى الهدف المنشود.

(1) Lardjane (O): *Elite et Société*, casbah, Alger, 2007, p p 257-261

4- **الإشراف:** المعرفة العميقة والإطلاع الدقيق على كل صغيرة وكبيرة في العمل، مع تقديم وإعطاء المعلومات والتّصائح للمرؤوسين والتدريب على فكرة روح العمل الجماعي.

5- **المراقبة:** بواسطتها يطلع الإطار على العمل إذ كان قد نفذ حسب المعايير المسجلة في التصميم كما يدرك درجة تطور الأشغال بالنسبة للأهداف المحددة وملاحظة المشاكل التي يتعرض لها المساعدون، حتى يكون التّدخل في الوقت المناسب عند الضرورة.⁽¹⁾

إذن فوظيفة الإطار لها مهمة أساسية تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل، كما تعمل أيضا على متابعة ومراقبة التّوجهات المعلن عنها أو المعطاة وإحترامها في نفس الوقت، فهي تعني المراقبة والمتابعة المباشرة للعمل الخاص بالعمّال، فهي إذن مهمّة تأطير، تختص في مهام أقل إرتباط مباشر بالإنتاج.

6- **أخذ القرار:** من أجل تحقيق الأهداف، وحسن التّنظيم والإشراف الجدي والمراقبة الصارمة، فإنّ كل هذه الأعمال تتطلب أخذ القرار الفعّال، لأنّ الإطار كمسؤول يتدخل في التوجيه ومحرك التّشاطات والتّغيرات المتوقعة، لذلك يقرّر في الوقت المناسب.

إنّ التطور الذي عرفته المؤسسة الصناعيّة، من حيث الحجم والعدد، ومن حيث تنظيم العمل أدّى إلى توسيع وتطوير المهام التّقنية والعلمية، والعملية، ولهذا فإنّ التّقنيات الحديثة ليست كيميائية أو ميكانيكية فقط، كما هي في السّابق ولكنّها قضائية وتجارية أيضا.

7- **المهمة الإدارية:** إنّ الكفاءة التّقنية، ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري للبعض الآخر، ويمكن القول بأنّ فن إستعمال التّقنيات والتّقنيين وتنسيق جهودهم ومراقبتهم، أي المهام الإدارية أهم من المهام التّقنية، بحيث أنّ التنبؤ والتنسيق والمراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول.

8- **الدور الاجتماعي:** لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا، إلا إذا كانت هناك إرادة وقدرة على التعاون الجدي والكلّي بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، لهذا يجب إعلامهم والحصول على موافقتهم، وإختيار لكلّ منصب الرجل المناسب له، ممّا يدل على

(1) محمد المهدي حسان: الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص 52.

ضرورة تحليل والوظائف والمناصب، كما يجب تكوين مستخدمين تكويناً مهنيًا وثقافيًا وإيديولوجيًا.

إضافة إلى هذا، حاول البعض إبراز ثلاثة أبعاد لدور الإطارات وهي:

- البعد التقني - التنظيمي:

ويتضمن مجموعة من المهام، تقع على عاتق الإطارات داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كأنشطة البحث، والدراسة أو القيادة، والإشراف والتحفيز، وحل المشكلات التي تعيق السير الحسن للقطاع الذي يشرفون عليه، وتعتبر هذه المهام السبب الأول والأصلي لبروز الإطارات كإحدى الفئات المهنية، الاجتماعية في المجتمعات الإنسانية الحديثة.

- البعد الاجتماعي - المهني:

يحتوي هذا البعد على مجموعة الأنشطة التي فرضها إلزام الإطارات، بضرورة التحرك الجماعي والمُتَّظَم، كشرط أساسي من شروط مواجهة مختلف القوى الاجتماعية الأخرى، حتى يتمكنوا من إحتلال مواقع مؤثرة وتدعيم مكانتهم، لأنَّ عمل الإطارات يتم في نطاق العلاقات الاجتماعية القائمة التي تفرض منطق الفعل الاجتماعي.

- البعد الاجتماعي - القيادي:

"إنَّ الإطارات كإحدى الفئات المثقفة على وعي بأوضاع المجتمع الاقتصادي والثقافية وضرورة المساهمة في الأنشطة التي تهدف إلى التحديث والتصنيع والتغيير، التي يحتاجها المجتمع بما يحقق التنمية بكلِّ ما يفرضه ذلك من قدرة على إستيعاب القيم والعادات والأوضاع المحلية والتجّاح في أداء دور الوسيط بين هذه القيم ومتطلبات التنمية و التغيير".⁽¹⁾

وعليه يجب التضحية بالأهداف الخاصة من أجل الأهداف العامة، وهذا ما يشير إليه Davis بقوله: " يجب أن يؤمن الأشخاص والمجموعات المكوّنة للمنظمة، بضرورة تضحية أهدافهم الخاصة إتجاه أهداف الخدمة الأساسية، التي يستحق في فترة زمنية قادمة أو إتجاه أهداف أخرى مرغوب تحقيقها بكمّيات أكبر".⁽²⁾

(1) حسان ميراني: الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات CRASC، الجزائر، 2007، ص 52.

(2) محمد عدلان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980، ص ص 55-56.

لأنه قد تكون الأهداف الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة، أو قد تكون متعارضة ومتنافرة معها، وعليه كلما ازداد الانسجام والمواءمة بين الأهداف التنظيمية والشخصية، كلما أمكن تحقيق جميع الأهداف وإشباع رغبات مختلف الأشخاص المعتمد عليهم.

أما صفات الإطار الفعّال، فيحدد Drucker (P) بقوله: "أنّ الإطار الفعّال، هو الذي يعرف ماذا يفعل بوقته، وما ينتظر منه إن يركز على حسب ما يستطيع، ويكتف مجهداته على النشاطات الأساسية دون النشاطات الثانوية التي تنتعش على الروتين الإداري...الفعالية، إذن يجب تعلّمها".⁽¹⁾

أما حسب رأي Gelinier، فيبرز أهم الصفات الواجب توفرها في الإطار لأداء مهمته في أحسن الظروف، والتي هي:⁽²⁾

- أ- التحكم في إستعمال الوقت (المهني أو الخاص).
 - ب- التمكن من المراقبة النفسية كالأعصاب والسلوك المختلفة التي تصدر عن الإنسان.
 - ت- التهيؤ لجميع التغييرات التي تسمح للتطور وللحركة.
 - ث- القدرة على التعاون وتجاوز الأنانية والتفتح والإنسراح.
 - ج- الموافقة على نظام المؤسسة، أو تطبيق جميع القواعد الأساسية المتعلقة بروح الفريق.
 - ح- الكفاءة والجدارة في المشاركة والإتصال وتشجيع الآخرين، كما له الرغبة في المراقبة حتى على نفسه.
 - خ- الإتصاف بالشجاعة.
 - د- الإستعداد بالمغامرة، يتولى الإسعاف والحكم على حسب الهدف.
 - ذ- الكفاءة والجدارة على التركيز حول تخصص نافع.
- كما يضيف أيضا (عبد الرحمان عيسوي) بعض الصفات الأساسية زيادة على ما سبق:
- 1- القدرة على إتخاذ القرارات التي تتطلبها المواقف المختلفة.
 - 2- القدرة على إقامة علاقات إجتماعية ناجحة، وهذا يتطلب من الإطار التّكّاء والانضباط.

⁽¹⁾ Drucker (P): L'Efficacité Objectif Des Cadres, Ed. Organisation, paris, 1970, p56.

⁽²⁾ Gelinier (O) : **Fonction Et Tâches De Direction Générale**, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1961, p 77.

- 3- القدرة على القيام بمهمة إبتكار الوسائل التي تعمل على تحسين العمل وأساليبه، وإيجاد التنسيق بين عمّال المؤسسة.
- 4- القدرة على الإقناع ورفع المعنويات لمواجهة العمل والإعتراف بها، وتشجيع العمّال على التعبير عنها.
- 5- القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع العمّال على الاشتراك فيه.⁽¹⁾

(1) عبد الرحمان عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص ص 155-156.

الفصل السابع: الجانب الميداني.

1- التعريف بميدان الدراسة.

2- مجالات الدراسة.

3- خصائص عينة الدراسة.

4- تحليل وإنتاج الفرضيات.

1- التعريف بميدان الدراسة:**أ. النشأة والمهام:**

إنّ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية **ENIEM** هي مؤسسة كانت تابعة للمؤسسة التركيب الأدوات الكهروبيئية والإلكترونية **SONELEC** منذ 1974، حيث تمّ إنشاؤها بمرسوم رقم 19/83، وتوسعت إبتداء من تاريخ 1-1-1983، وذلك في إطار الإصلاحات الإقتصادية المقرّرة من قبل الحكومة، وإستقلت ذاتيا في أكتوبر 1989، وحملت

إسم **ENIEM** و **EPE** و **APA**:

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

EPE: المؤسسة العمومية الإقتصادية.

APA: مؤسسة ذات أسهم.

كما يقدر رأس مالها الإجماعي ب 2.957.500.000 دج مع حصولها على شهادة إيزو 9002 في سنة 1998.⁽¹⁾

ب - التعريف بالمركب:

تعد هذه المؤسسة رائد الكهرومنزلية في الجزائر، إذ تقع في المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسي، على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو وتعتمد على مساحة تقدر ب 5.5 هكتار، وتشرف عليها الإدارة العامة للمؤسسة بوسط المدينة.

ج - الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

:ENIEM

¹- معطيات إحصائية مأخوذة عن وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد.



من خلال المعطيات السابقة، يتّضح بأنّ الهدف الإجتماعي للمؤسسة يتمثل في صناعة وتسويق المنتجات الكهرومنزلية المختلفة، والأخذ بعين الإعتبار ما بعد البيع منها.

- منتجات التبريد.

- منتجات الطهي.

- منتجات المكيفات الهوائية.

- المنتجات الصحيّة.

حيث تتكون المؤسسة حاليا من الوحدات التالية:

- المديرية العامة (D.G) La Direction Générale

- وحدة التبريد. L'unité Froid

- وحدة الطهي. L'unité Cuisson

- وحدة المكيفات الهوائية. L'unité Climatisation

- وحدة الخدمات التقنية. « U.P .T » L'unité Prestation Technique

- وحدة التسويق. « U.C » L'unité Commerciale

- وحدة الصحيّة. « U.S » L'unité sanitaire

- وحدة فيليب لامب. L'unité Filiale- Filamp

كلّ هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية، ما عدا الوحدة التجارية التي هي تابعة للمديرية العامة.

كما نجد أيضا وحدتي "الصّحية" وفيليا لامب" موجودتين خارج المركب الأولى (الصحية) تتواجد بمليانة ولاية عين دقلة، أمّا "filamp" في المحمدية ولاية معسكر.

د - المهام العامة (D.G):

هي مسؤولة على إستراتيجية وتطور المؤسسة وهي التي تتحكم على تنظيم وتسيير الوحدات والمديريات.

هـ - وحدة التبريد: (u .F):

مهمتها إنتاج وتطوير منتجات التبريد الكهرومنزلية، فيرتكز نشاطها في:

- تحويل المعادن.

- معالجة وتغيير البلاستيك.
- صناعة القطع وتركيبه.
- التجمع.
- فنجذ المنئوءجاء الأبريد الألاءة أنوءاع؁ أ منئوءج آام.
- مءمءاء أفقية نموءج صءير.
- مءمءاء أفقية ذاء نموءج كبير.
- مءمءاء 520 لأر بءنفيه.
- مءمءاء 520 لأر بءون بءنفيه.
- النموءج الصءير يءءوي على 3 أنوءاع من هءا النموءج: R ب- منئوءج.
- 160 لأر.
- 200 لأر.
- 240 لأر.
- النموءج الكبير يءءوي هو أيضا على 4 أنوءاع من هءا النموءج: R ء- منئوءج.
- 350 S = باب واءء.
- 300 D = بابين.
- 220F = مءمء ومءرء.
- وءءة صناعة الأفران (الطهي): (U.CUI):
- مءلفة بإنءاء منئوءجاء الطباءاء الطهي بالءاز والكهرباء أماً نشاءها فيءمءل:
- آءويل الصفاءء.
- العناية بالهياكل وسبءها بمءءلف الإسباء كالزئك والءروم.
- الأركيب.
- آيء يءءوي على نموءجين من الآلاء الطهي:
- فرن الطهي 6400 ب 4 نيران.
- فرن الطهي 8200 ب 5 نيران.

● وحدة المكيفات الهوائية (U.CLI):

- تتمثل مهمتها في إنتاج وتطوير منتجات المكيف الهوائي والمدافئ ومنتجات أخرى مثل:
- آلات الغسيل، المدافئ، بالغاز الطبيعي، فيرتكز نشاطها في:
- تحويل الصفائح.
 - العناية بالهياكل وصبغها في مختلف الأسبغ.
 - التركيب.

● وحدة الخدمات التقنية: (U.P.T).

- يمثل دورها في مختلف الخدمات التقنية والمصالح الأساسية، التي تسمح بتسيير العادي والدائم لمختلف الوحدات، فينحصر نشاطها في:
- تخطيط وتصنيع الوسائل والقوالب.
 - تصنيع مختلف قطاع الخيار.
 - مراقبة وتعديل سائل القياس.
 - إنتاج الطاقات.
 - صيانة البنايات.
 - القضاء على السوائل الخطيرة.
 - مراقبة والحفاظ على أمن المركب.
 - الخدمات الإجتماعية.

● وحدة التسويق:

- مهام هذه الوحدة تتكفل بتسويق مختلف المتوجات، دخليا وخارجيا والخدمات ما بعد البيع، فتنتمثل نشاطها في:
- إشهار المنتج.
 - البيع.
 - الخدمات ما بعد البيع.
 - تخزين المتوجات المصنعة.

• وحدة الترخيص الصحي (U.S) الكائنة بمليانة:

ضمّت هذه المؤسسة إلى مؤسسة الأمر عام 2000م، فتمثل مهمتها:

- إنتاج وتطوير المنتجات الترخيص الصحي.

• وحدة FILAMP (كائنة بمعسكر).

هذه الوحدة أسست في سنة 1979، من أجل إنتاج المصابيح المنزلية والمصابيح الثلجات

ولكن أدمجت لمؤسسة الأم ENIEM في جانفي 1997م.

كما يحتوي المركب على الورشة المركزية، التي تتم بتصنيع القطع الميكانيكية المستعملة في كل الآلات وعلى مخبر للقياس، الذي يهتم بدوره في تحقيق ومتابعة القطع المصنوعة من الخطط.

2- مجالات الدراسة : تتمثل في ثلاث مجالات:

- 1- المجال البشري: إنّ المجتمع الأصلي يتمثل في 122 إطار وأخذ منهم 40 إطار.
- 2- المجال المكاني: ويتمثل ميدان الدراسة في مؤسسة ENIEM لإنتاج الكهرومنزلية.
- 3- المجال الزمني: والذي تمّ فيه توزيع الإستمارة في مدّة 15 أيام من 14 مارس إلى 25 مارس.

3- خصائص عينة الدراسة:

تمّ إختيار عينة بحثنا من وحد التبريد وهي عينة عشوائية تتألف من إطارات مورّعين حسب الفئات المهنية، فئة عمّال إطارات متوسطة 37 فرد وفئة عمّال إطارات سامية 03 فرد، علّمًا أنّ عدد الإطارات في وحدة التبريد حسب الإحصائيات الأخيرة تقدر بـ 122 فرد.

جدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75%	30	ذكر
25%	10	أنثى
100%	40	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أنّ أغلبية المبحوثين هم من جنس ذكر بنسبة تقدر بـ 75% من مجموع 40 إطار، بينما نجد فئة الإناث تمثل بنسبة تقدر بـ 25% من مجموع 40 إطار. فالتواجد القوي للجنس الذكر يعود ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي يطغى عليه الطابع الإنتاجي للصناعات الكهرومنزلية، كما أنّ غالباً ما تمنح وظيفة إطار أو إطار سامي للذكور وهذا راجع لطبيعة العمل والمسؤوليات في مجال التسيير والتنظيم والوحدات والأفراد وهذا يستدعي ثقل المسؤولية على عاتق مسؤولي المصالح والدوائر والوحدات وهذه الميزة التي يفتقدها الجنس الآخر خاصة في حالة وجود أزمة أو صراعات صناعية في ورشة تستوجب تدخل الجنس الذكري لفك النزاع وإيجاد الحل.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
17.5%	7	[33-24] سنة
45%	18	[44-34] سنة
37.5%	15	[+45] سنة
100%	40	المجموع

عند قرأنتنا لهذا الجدول نجد أنّ أغلبية الإطارات المشغلين في مؤسسة ENIEM يتراوح سنهم ما بين [44-34] سنة بنسبة تقدر بـ 45%. بينما نجد في المرتبة الثانية فئة يفوق سنّها ما بين 45 سنة بنسبة تقدر بـ 37%. بينما نجد في الأخير فئة من الإطارات بنسبة تقدر بـ 17.5% يتراوح سنّها ما بين [33-24].

إذا أغلبية الإطارات في هذه المؤسسة مختلفة فهناك إطارات لم تتجاوز العقد الرابع ويمكن القول أنها إطارات مازالت شابة وأغليبتهم خارجي الجامعات في فترة التعليم بالنظام الكلاسيكي القديم. كما نجد في الصف الثاني فئة من الإطارات يتجاوز سنهم 45 سنة فما فوق، حيث أغليبتهم لهم أقدمية وتجربة مهنية إكتسبوها في المؤسسات السابقة أي قبل توظيفهم بالمؤسسة، وهم في غالب الأوقات يوقعون عقوداً محددة مع المؤسسة لتولي مناصب عليا وذو مسؤولية معتبرة في السلم الهرمي وإفادة المؤسسة بخبرتهم وتحكمهم في العمل. بينما في الأخير نجد فئة من الإطارات نسبة متوسطة نوعاً ما تقدر بـ 17.5% ممن يتراوح سنهم ما بين [24-33] سنة، فهناك إطارات لم تتجاوز العقد الثاني من سنهم وهم من خارجي المعاهد والجامعات ذو مستوى تكوين عالٍ وقدرات وكفاءات عالية، تم توظيفهم سواء عن طريق طلبات التوظيف أو تم إختبارهم أم عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل أين تم بعثهم إلى هذه المؤسسة للعمل ثم بمرور السنوات تم إمضاء عقود غير محدد بعدما كانوا يعملون في الفترة الأولى بعقود محددة المدّة.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
30%	12	أعزب
67.5%	27	متزوج
0%	0	مطلق
2.5%	1	أرمل
100%	40	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية نجد أغلبية الإطارات متزوجين بنسبة تقدر بـ 67.5%. بينما نجد من هم أعزب تقدر نسبتهم بـ 30%. وأخيراً نجد نسبة تقدر بـ 2.5% من هم أرامل.

فمن هذه المعطيات يتّضح بأنّ أغلبية الإطارات مرتبطة بشمولية العائلة أو الأسرة لإعالتها في الظروف الإقتصادية الرّاهنة التي يسودها الغلاء المعيشي، أمّا الحالة المدنية للإطارات العزّاب على نسبتها دليل على وجود العنصر الشباب بالمؤسسة، ممّا ساعد على الجدية في العمل والانضباط والرغبة في الحصول على الترقية في السلم المهني، من أجل التفكير في الإستقرار العائلي وكذلك من تحسين المركز الاجتماعي، المهني والشعور بالتقدير والأهمية.

أمّا بالنسبة للإطارات الأرامل فهي نسبة ضئيلة فهذا مؤثر جيّد للإستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلّت المشاكل.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.5%	1	إبتدائي
15%	6	متوسط
15%	6	ثانوي
67.5%	27	جامعي
100%	40	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي نجد أغلبية الإطارات مستواهم جامعي بنسبة تقدر بـ 67.5%. بينما نجد الثانوي والمتوسط بنسبة تقدر بـ 15%. وأخيرا المستوى الإبتدائي تقدر بـ 2.5%.

فهذه المعطيات توحى بأنّ المؤسسة وُظفت إطارات ذو مستوى جامعي وهذا راجع إلى ظروف التي تفرضها المؤسسة وأيضا حسب متطلبات المنصب، قصد تحقيق إنتاج ذو نوعية، فهي من الآليات لتحقيق هدف المؤسسة.

أمّا عن نسبة الإطارات التي لها مستوى تعليمي متوسط وثنانوي فهذا راجع إلى كونهما وُظفت في ظروف خاصّة أملتتها المؤسسة، كما أنّ هذه الإطارات بعدما باثسروا وظيفتهم داخل المؤسسة لم يكونوا في رتبة إطار بل كانوا في رتبة عون تحكّم ثم بمرور الوقت،

بإكتسابهم الخبرة النظرية والميدانية وإستفادتهم من التكوين ترّقوا إلى هذا المنصب العالي، بينما النسبة الصغيرة من الإطارات ذو المستوى التعليمي الإبتدائي هم بمثابة إطارات ذو أقدمية طويلة المدى في المؤسسة لذا وضعت فيهم المؤسسة الثقة لتولي منصب ذو مسؤولية عالية في السلم الهرمي.

الجدول رقم 08: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
[10-0] سنة	21	52.5%
[21-11] سنة	5	12.5%
[+21] سنة	14	35%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم 05 يتجلى لنا أنّ أغلبية الإطارات لها أقدمية في المؤسسة تتراوح ما بين 0 و10 سنوات بنسبة تقدر بـ 52.5% من إجمالي المبحوثين، تليها فئة الإطارات الذين تتجاوز أقدميتهم 21 سنة فما فوق بنسبة تقدر بـ 35% من إجمالي المبحوثين. بينما نجد في الأخير فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتهم ما بين 11 و21 سنة تقدر بـ 12.5% من إجمالي المبحوثين.

فمن خلال الفئة الأولى من الإطارات التي تتراوح أقدميتهم في المؤسسة ما بين 0 و10 سنوات يتّضح لنا أنّ أغليبتهم هم حديثة التوظيف معناه من خارجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المختصة، كما أنّ أغليبتهم لم يتعدى سنّهم العقد الرابع من عمرهم، فهم إذن في مرحلة بداية تسيير مسارهم الوظيفي بالمؤسسة حيث تمّ توظيفهم إنطلاقاً من كفاءاتهم ومستواهم التعليمي العال ممّا يمكنهم من التّحكم في متطلبات المنصب الأعلى في السلم الهرمي. بينما الفئة الثانية من الإطارات التي تتجاوز أقدميتهم بالمؤسسة 21 سنة فما فوق، فأغلبية هذه الإطارات إلتحقوا منذ البدايات الأولى من إستقلال المؤسسة، وهم من ذوي المستوى التعليمي الكلاسيكي وقتها كان المستوى المتوسط والثانوي بمثابة مستوى عال يمكن الإطار من التّحكم في منصب بدون أي عقدة وقتها كانت المؤسسة بحاجة ماسة إلى

التدعيم هذه الفئة رغبة في التهوؤ بالمؤسسة من ناحية الإنتاج وتدقيق الميزة التنافسية. بينما في الأخير نجد فئة ضئيلة من الأطارات ممن تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة ما بين 11 و21 سنة فهذه الأطارات أغلبيتهم توظفوا بمستوى تعليمي متوسط وبمرور الوقت وبإكتسابهم الأقدمية والخبرة الميدانية تم ترقيتهم إلى مرتبة إطار.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب.

الأقدمية في المنصب	التكرار	النسبة المئوية
[10-0] سنة	32	80%
[21-11] سنة	6	15%
[+21] سنة	2	5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضّح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب نجد أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 80% لهم أقدمية تتراوح ما بين 0 و10 سنوات. بينما نجد نسبة تقدر بـ 15% من المبحوثين ممّن لديهم أقدمية تتراوح ما بين 11 و21 سنة. وكما نجد في الأخير نسبة تقدر بـ 5% من المبحوثين ممّن لديهم أقدمية في المنصب تفوق 22 سنة. ويمكن تحليل الفئة الأولى من المبحوثين الذين لديهم أقدمية في المنصب تتراوح ما بين [0 و10] سنة يكون فئة الأطارات معظمهم خارجي الجامعات والمعاهد والمراكز التكوينية فتوظفت مباشرة بعد حصولها على الشهادة فيمكن أن يعمل الإطار في عدّة مؤسسات في نفس المنصب.

أمّا فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في المنصب بمدة تتراوح ما بين [11 و21] سنة فيمكن أن تكون هذه الأطارات قد توظفت منذ فترة في المؤسسة أو عملت في بعض المؤسسات في نفس المنصب الذي تكونت فيه.

جدول رقم 10: يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية .

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	37	92.5%
إطار سامي	03	7.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين من الإطارات تقدّر نسبتها بـ 92,5% من مجموع 40 إطار. بينما نجد نسبة تقدر بـ 7.5% من مجموع 40 إطار هم من فئة الإطارات السّامية.

فأغلبية إطارات وحدة التبريد هم من الإطارات المتوسطة كون أنّ هذه الفئة مطلوبة بكثير في مجالات العمل الموجود آنذاك كما أنّهم يقومون بعدّة وظائف ويحتلون عدّة مناصب مثل: رئيس قسم الموارد البشرية وقسم التوظيف والتكوين والدوائر أمّا عند الإطارات السّامية التي يتواجد عددها بنسبة ضئيلة في الوحدة فيعود ذلك إلى عدم تعدد المناصب التي وفرتها المؤسسة لهذه الفئة التي نجدها تشتغل في المستوى الأعلى للسّلم الهرمي للمؤسسة مثل نائب المدير العام، ونواب رؤساء الأقسام الإدارية والمصالح العامّة، حيث إنّ توفر كلّ إطار سامي في كلّ مصلحة يكفي له بالإشراف على بقية الأفراد العاملة والإطارات.

تحليل و استنتاج الفرضيات

الفرضية الأولى :

ترقية الإطارات في المؤسسة على أساس الكفاءة.

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين الاستفادة من الترقية مع الجنس:

المجموع	الجنس		الإستفادة من الترقية
	أنثى	ذكر	
29	6	23	نعم
%72.5	%60	%76.7	
11	4	7	لا
%27.5	%40	%23.3	
40	10	30	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين الجنس والإستفادة من الترقية. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 72.5% من المبحوثين الذين إستفادوا من الترقية في المؤسسة، تدعمها فئة الذكور بنسبة 76.7% من مجموع 30 إطار، تليها فئة الإناث بنسبة 60% من مجموع 10 إطرارات بينما نجد في الإتجاه الثاني نسبة تقدر بـ 27.5% من المبحوثين ممن لم يتحصلوا على الترقية، تدعمها فئة الإناث بنسبة 40% من مجموع 10 إطار، تليها فئة الذكور بنسبة 23.3% من مجموع 30 إطار.

إنطلاقاً من المعطيات الإحصائية المذكورة أعلاه، يتضح من خلال الإتجاه الأول من الإطرارات الذين إستفادوا من الترقية والتي أغلبيتهم نسبة كبيرة من الذكور فيعود ذلك إلى عدة اعتبارات، أولها سياسة الإدارة في تحديد الإطرارات التي تخضع لعملية الترقية في حالة وجود مناصب شاغرة، فتحديد هذه العناصر تتم وفق مجموعة من الشروط الواجب توفرها في الإطار المرشح كعوامل مثل الكفاءة، التكوين، الأقدمية في المؤسسة والمنصب، أي بصيغة أخرى يكون الإختيار وفق توافق قدرات الإطار مع المنصب الشاغر، كون أن المنصب الذي يشغله يتطلب تحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات وتنظيم العمل كمنصب رئيس قسم، أو مدير مصلحة ما، أما تحليلنا للإتجاه الثاني من فئة الإطرارات الذين لم يتحصلوا على الترقية في المؤسسة، يعود ذلك إلى أن الإدارة تتحفظ على هذه الفئة حتى تثبت جدارتها في العمل، من خلال نتائج تقييم الكفاءة، المرדودية، درجة التحكم في

المنصب، كما أنّ هذه الإطارات قانونياً لم تستوفي جميع الشروط الضرورية لإحتلال المنصب الأعلى في السلم الهرمي، بما أنّ إتخاذ قرار مثل الترقية لفائدة إطار ما يعد بمثابة إستثمار حقيقي ينتظر منه تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال الإستمرار في تحسين الإنتاج و بالتسبة للإطار كعملية لتنمية مساره الوظيفي.

جدول رقم 12: يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي مع عامل الترقية المعتمد من طرف المؤسسة.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي	عامل الترقية
9 %22.5	7 %25.5	-	2 %33.3	-	عامل الأقدمية	
22 %55	14 %5.5	5 %83.3	2 %33.3	1 %100	عامل الكفاءة	
9 %22.5	6 %22.7	1 %16.7	2 %33.3	-	عامل التكوين	
40 %100	27 %100	6 %100	6 %100	1 %100	المجموع	

عند ملاحظتنا لهذا الجدول الذي يوضّح العلاقة بين المستوى التعليمي وعامل الترقية يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 55 % من المبحوثين الذين يؤكدون بأخذ المؤسسة بمعيار الكفاءة في الترقية، تدعمها فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الإبتدائي بنسبة 100 % من مجموع إطار واحد، تليها الإطارات ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 83.3 % من مجموع 6 إطارات. ونجد نسبة تقدر بـ 22.5 % من المبحوثين الذين يرون إعتقاد المؤسسة على معياري التكوين والأقدمية في الترقية، بنفس النسبة و التي تقدر بـ 22.5 لكل منهما تدعمها كلاً من النسبة 33.3 % للمستوى التعليمي المتوسط و نسبة 22.2 % للمستوى التعليمي الجامعي من مجموع 6 و 27 إطار.

من خلال الإجابة التي تؤكد على أخذ المؤسسة بمعيار الكفاءة يعود ذلك إلى أنّ أغلبية المبحوثين لهم مستوى تعليمي جامعي سمح لهم بالتحكم في متطلبات المنصب ودرابنتهم

بالأمور التطبيقية والمهنية، فيما يخص فئة المبحوثين الذين يؤكدون بأخذ المؤسسة بمقياس التكوين في الترقية يعود ذلك كون التكوين يسمح باكتساب مهارات ومعارف نظرية وتطبيقية بالمنصب الذي يشغله مستقبلاً، أمّا فئة المبحوثين الذين يؤكدون بأخذ المؤسسة بمقياس الأقدمية في الترقية فيعود السبب إلى إعتقاد المبحوثين بأنّ إحتلال المنصب الأعلى في السلم الهرمي يرافقه طبعاً، الأقدمية والخبرة في المؤسسة والمعرفة الميدانية، فكثيراً ما تقوم المؤسسة بإعادة الإعتبار والثناء للإطار الذي يتمتع بأقدمية عن طريق ترقيته قبل إحلاله إلى التقاعد، كما تقوم بعض المؤسسات في الحالات الإستعجالية والفورية بإعلان ترقية إطار ذو أقدمية لسبب وظرف قد يكون إنسحاب إطار أو إغتراب أو المرض فهنا يكون الترقى لهذا الإطار من أجل جعل المؤسسة أو قسم الوحدة في توازن.

جدول رقم 13: يوضّح مقياس الكفاءة في الترقية مع الفئة المهنية.

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية مقياس الكفاءة في الترقية
33 %82.5	2 %66.7	31 %83.8	نعم
7 %17.5	1 %33.3	6 %16.2	لا
40 %100	3 %100	37 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضّح مدى أخذ المؤسسة بمقياس الكفاءة في الترقية حسب الفئة المهنية. نجد الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 82.5% من المبحوثين ممن يوافقون على أخذ المؤسسة بهذا المقياس في ترقية إطاراتها تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 83.8% من مجموع 37 إطار. بالمقابل نجد ممّن لا يوافقون الرأي حول أخذ المؤسسة بمقياس الكفاءة في الترقية بنسبة تقدر بـ 17.5%، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 33.3% من مجموع 3 إطارات.

فالإجابة التي توضح بأخذ المؤسسة بمقياس الكفاءة في الترقية يعود إلى موضوعية هذا المعيار، كونه مطلباً أساسياً في الترقية لأنّ مسؤولية المنصب الجديد يفرض التحكم في المنصب إضافة إلى الدراية بالأمور التنظيمية والتسيير والخبرة في التوجيه وقيادة الجماعة بينما نجد فئة من الإطارات التي ترى أنّ عدم الأخذ بمقياس الكفاءة في الترقية يعود إلى اعتبارهم أنّ المنصب الجديد لا يسمح بالتّرقّي إلى مراتب سلم الهرمي كون نتائج التّقييم لا تعبر عن حقيقة الكفاءات التي يتمتع بها الإطار بما أنّها تتدخل فيها عوامل تحدّ من موضوعيته .

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الاستفادة من الترقية مع عملية تقييم الكفاءة.

المجموع	لا	نعم	الإستفادة من الترقية / تقييم الكفاءة
23 %57.5	5 %45.5	18 %62.1	موضوعية
17 %42.5	6 %54.5	11 %37.9	غير موضوعية
40 %100	11 %100	29 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين الإستفادة من الترقية وعملية تقييم الكفاءة فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 57.5% من المبحوثين الذين يرون أنّ تقييم الكفاءة تتم بصفة موضوعية، تدعمها فئة المبحوثين الذين إستفادوا من الترقية بنسبة 62.1% من مجموع 29 إطار، تليها نسبة 45.5% من مجموع 11 إطار ممّن لم يستفيدوا من الترقية. بينما نجد نسبة من الإطارات تقدر بـ 42.5% الذين يرون أنّ عملية تقييم الكفاءة تتم بصفة غير موضوعية، تدعمها فئة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية في المؤسسة بنسبة 54.5% من مجموع 11 إطار، تليها نسبة 37.5% من مجموع 29 إطار ممّن لم يستفيدوا من الترقية.

بالعودة إلى تحليل موقف المبحوثين الذين إستفادوا من الترقية و يرون بأنّ هناك موضوعية في عملية تقييم كفاءة الإطارات فيبرز ذلك كون عملية تقييم الكفاءة تتم حسب قواعد قانونية وإدارية واضحة وموضوعية تخضع لشروط يحددها قانون التقييم بما أنّها تخص فئة الإطارات التي تعتبر ركيزة أساسية في الهيكل التنظيمي الرسمي في المؤسسة، أمّا الإتجاه الأخر من المبحوثين الغير الرّاضين عن تقييم كفاءة الإطارات فتبرز ذلك كون أنّ عملية التقييم لا تتصف بالموضوعية وبالعقلانية في التطبيق، إذ تتداخل فيها عوامل غير قانونية، إذ صرّحت أحد الإطارات خلال الدراسة الإستطلاعية للميدان " أنّ عملية التقييم غير موضوعية، لماذا؟ لأنه يمكن أن تقوم الإدارة بتقييم كفاءتك بصفة قانونية ثمّ يتدخل رئيس وحده أو نائب المدير لتغيير نتائج التقييم، كما أنّ الإدارة لا تقوم بإعلان عن نتائج التقييم بصفة علانية بل تكون حسب الإتجاهات الشخصية والمحسوبية".

جدول رقم 15: يوضّح العلاقة بين الغرض من تقييم كفاءة الإطارات مع المستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي الغرض من تقييم كفاءة الإطارات
9 %22.5	6 %2.2	2 %33.3	-	1 %100	من أجل التكوين
11 %27.5	7 %25.9	2 %33.3	2 %33.3	-	من أجل معرفة جوانب القوة والضعف
20 %50	14 %51.9	2 %33.3	4 %66.7	-	من أجل الترقية
40 %100	27 %100	6 %100	6 %100	1 %100	المجموع

يتّضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يبيّن العلاقة بين الغرض من تقييم كفاءة الإطارات بالمستوى التعليمي. إذ أنّ الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 50% من الإطارات ممّن يؤكّدون أنّ الغرض من تقييم كفاءاتهم هو من أجل الترقية، تدعمها فئة الإطارات ذوي

المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 66.7% من مجموع 6 إطارات، تليها فئة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 51.9% من مجموع 27 إطار. بينما نجد نسبة من الإطارات تقدر بـ 27.5% ممن صرّحوا بأنّ الغرض من تقييم كفاءاتهم في المؤسسة هو من أجل معرفة جوانب القوّة والضعف، تدعمها فئة الإطارات ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 33.3% من مجموع 6 إطار، تليها فئة الإطارات ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 25.9% من مجموع 27 إطار. كما نجد في الأخير نسبة من الإطارات ممن يرون بأنّ الغرض من تقييم كفاءة الإطارات من أجل التكوين بنسبة تقدر بـ 22.5%، تدعمها فئة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 100% من مجموع إطار واحد، تليها فئة الإطارات ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 33.3% من مجموع 6 إطار.

فإذا رجعنا إلى الرأى الأول للإطارات التي تؤكد بأنّ الغرض من تقييم كفاءتهم هو من أجل الترقية، ممّا يؤكد بأنّ فعلا هنالك إستراتيجية واضحة منتهجة من طرف المؤسسة بخصوص التقييم الموضوعي للكفاءات عند وجود المنصب الشاغر، فالتقييم يمر عبر عدّة خطوات قبل الوصول إلى إعلان تقرير تقييم الكفاءات الإطارات التي يشترط أن تتوفر فيه خصائص يتمتع بها الإطار، كالذّقة في العمل، المواظبة الإبتكار، تنظيم العمل، التخطيط، الإشراف، إتخاذ قرارات صائبة في خدمة المؤسسة، كما أنّ أغلبية هذه الإطارات ذو مستوى تعليمي مقبول فهو المتوسط الذي يمكن فيه العامل إكتساب الخبرة والمعارف والمهارات التي تسمح له بالحصول على تقييم إيجابي لكفاءته نفس الشيء بالنسبة للإطارات ذو المستوى التعليمي الجامعي، فمن الطبيعي أن يصرّحوا بهذا الرأى كونهم يعرفون أنّهم يملكون قدرات ومهارات علمية ومعرفية وهم واثقون من إمكانياتهم، كما يعود ذلك إلى أنّ أغليبتهم ترقّوا إلى المناصب العالية بفضل التقييم والتقرير الإيجابي لكفاءتهم، كما نجد في الجهة الأخرى نسبة من الإطارات ممن صرّحت بأنّ الغرض من تقييم كفاءتهم ليس إلا لمعرفة جوانب القوّة والضعف لهم، حيث أنّ المؤسسة في غالب الأحيان ما تقوم بتقييم سنوي ونصف سنوي للإطارات الحديثة التوظيف والتي لا تتمتع بكفاءة عالية ومستوى تعليمي عال وذلك بهدف معرفة حول مدى تحكمهم في العمل و رغبة في إكتشاف الجوانب الإيجابية والسلبية في سلوك الفرد والمساهمة في تحسينه وتطويره، بينما في الأخير يمكن تحليل تصريح الغرض

من تقييم الكفاءة هو من أجل التكوين حيث أنّ معظم هذه الإطارات تتمتع بمستوى تعليمي ابتدائي ، ممّا يدل على الإهتمام الكبير من طرف المؤسسة بعملية التكوين والتّطوير بهدف تنمية مهاراتهم و قدراتهم ممّا يساعد الإدارة على تحديد إحتياجاتها التكوينية. فالهدف من تقييم الكفاءة هو معرفة وإكتشاف مدى كفاءة الفرد وصلاحيته في المنصب فإذا أعطيت نتائج تقرير الكفاءة بأنّ هناك نقائص يجب أن تداركها عن طريق إخضاع هذه الفئة للتكوين الإضافي، كما أنّ أغلب عمليات تقييم الكفاءة للإطارات في المؤسسة تتبعها عملية التكوين مهماً اختلف أنواعه سواء الرّسكلة، أو أثناء العمل، لأنّ خضوع الفرد لعملية التكوين في أغلب الحالات هو بمثابة إستثمار إيجابي أكثر منه سلبي.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين تقييم الكفاءة مع الأقدمية في المؤسسة.

المجموع	[+22] سنة	[21-11] سنة	[10-0] سنة	الأقدمية في المؤسسة الغرض من تقييم كفاءة الإطارات
9 %22.5	4 28.6%	1 %20	4 %19	من أجل التّكوين
11 %27.5	3 %21.4	-	8 %38.1	من أجل معرفة جوانب القوة والضعف
20 %50	7 %50	4 %80	9 %42.9	من أجل التّرقية
40 %100	14 %100	5 %100	21 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين الغرض من تقييم الكفاءة مع الأقدمية في المؤسسة. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 50% من الإطارات ممّن يؤكّدون بأنّ الغرض من تقييم الكفاءة هو من أجل الترقية، تدعمها فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتهم ما بين [21-11] سنة بنسبة 80% من مجموع 5 إطارات. بينما نجد في الإتجاه الثاني نسبة تقدر بـ 27.5% من الإطارات ممّن صرّحوا بأنّ الغرض من تقييم الكفاءة هو من أجل معرفة جوانب القوّة والضعف للإطار، تدعمها نسبة 38.1% من مجموع 21 إطار ممّن تتراوح

أقدمتهم ما بين [0-10] سنة ، تليها نسبة 21.4% من مجموع 14 إطار ممّن تفوق أقدمتهم 22 سنة. بينما نجد في الأخير نسبة من الإطارات تقدر بـ 22.5% ممّن صرّحوا بأنّ الغرض من تقييم كفاءاتهم في المؤسسة هو من أجل التّكوين، تدعمها فئة الإطارات الذين تفوق أقدمتهم 22 سنة بنسبة 28.6% من مجموع 14 إطار، تليها فئة الإطارات ممّن تتراوح أقدمتهم ما بين [11-21] سنة بنسبة 20% من مجموع 5 إطارات.

فتحليلنا للاتجاه الأوّل من المبحوثين ممّن يرون بأنّ الغرض من تقييم الكفاءة هو من أجل الترقية دليل على أنّ إدارة الموارد البشرية للوحدة تطبق بكل صرامة وموضوعية عملية التقييم التي تحتسب فيها نسبة الكفاءة المعرفية والمهارات والقدرات، أين تقوم الإدارة بتدوينها على بطاقة التقييم الدورية، فتقييم الكفاءة في المؤسسة يكون في حالة وجود منصب شاغر ما يستوجب ترقية أحد الإطارات كمنصب مدير مصلحة، أو رئيس قسم ما.

وهنا يتطابق مع المقولة التي تقول "الرجل المناسب في المكان المناسب"، فهنا الترقية جاءت على حسب الإستحقاق ممّا يدعم ذلك كون هذه الإطارات مازالت شابة، أقدمتها متوسطة المدى لذا يعتبر تطبيق عملية التقييم من أجل الترقية كعملية تنمية المسار الوظيفي للإطار، بينما بالعودة إلى تحليل الاتجاه الثاني من الإطارات ممّن صرّحوا بأنّ الغرض من تقييم كفاءتهم في المؤسسة يعود إلى رغبة الإدارة في معرفة جوانب القوّة والضعف للإطارات، فهناك فئة من الإطارات ممّن تملك الإدارة غموض حول مدى تطور مستوى كفاءتهم بسبب عدم إدراجهم في قائمة المترشحين للترقية والتقييم، فأغلبية هذه الإطارات حديثة التوظيف مقارنة بالإطارات القدامى، كما أنّ نتائج هذا التقييم في حالة كونها سلبية تقوم الإدارة باتخاذ العمليات اللازمة من أجل تحسين جوانب الضعف وتنمية أكثر جوانب القوّة للإطار، بينما تحليلنا الإتجاه الثالث من الإطارات ممّن أكدوا بأنّ الغرض من تقييم كفاءاتهم في المؤسسة هو من أجل التّكوين فكما هو معلوم عملية التقييم الكفاءة تسبق عملية التّكوين، فمباشرة بعد تصميم تقارير الكفاءة تشرع الإدارة في تحديد الإحتياجات التكوينية التي تستند إلى نتائج تقرير تقييم الكفاءة بما أنّ أغليبتهم ذو أقدمية طويلة في المؤسسة و مستوى تعليمي ابتدائي، لذا فهم واعون بحاجتهم إلى فترة تكوينية .

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين الغرض من تقييم الإطارات مع الرضا عن نتائج التقييم.

المجموع	لا	نعم	الرضا عن نتائج التقييم الغرض من تقييم كفاءات الإطارات
9 %22.5	5 %21.7	4 %23.5	من أجل التكوين
7 %27.5	7 %30.4	4 %23.5	من أجل معرفة جوانب القوّة والضعف
19 %50	11 %47.8	9 %52.9	من أجل الترقية
40 %100	23 %100	17 %100	المجموع

عند ملاحظتنا لهذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين تقييم كفاءة الإطارات مع رضا عن نتائج التقييم. يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 50% من المبحوثين الذين يؤكدون أنّ الغرض من تقييم كفاءة الإطارات هو من أجل الترقية، تدعمها فئة الإطارات الرّاضية عن نتائج التقييم بنسبة 52.9% من مجموع 17 إطار. بينما نجد نسبة تقدر بـ 27.5% من الإطارات التي ترى بأنّ الغرض من تقييم كفاءتهم هو من أجل معرفة جوانب القوّة و الضّعف لهم، تدعمها فئة الإطارات الغير الرّاضية عن نتائج التقييم بنسبة 30.4% من مجموع 23 إطار. كما نجد نسبة تقدر بـ 22.5% من الإطارات التي ترى بأنّ الغرض من تقييم كفاءة الإطارات هو من أجل التكوين، تدعمها نسبة 23.5% الرّاضين عن نتائج التقييم من مجموع 13 إطار. من خلال الإجابة التي تؤكد أنّ الغرض من تقييم الكفاءة هو من أجل الترقية يعود إلى إلزام الإدارة بتطبيق ما هو متفق عليه في الإتفاقيات الجماعية، وهذه الترقية تمتاز بقواعد موضوعية وعقلانية، فهي تخضع لضوابط و آليات محددة كالمتابعة المهنية للإطار، إحتياجات المنصب، الأداء، الإستحقاق، المرودية، الكفاءة، المؤهلات... الخ.

أما فئة الإطار التي تؤكد أنّ الغرض من تقييم كفاءتهم هو من أجل معرفة جوانب القوّة و الضّعف يعود إلى أبعاد المؤسسة بعملية تقييم كفاءة الإطارات إلى كشف عن معلومات أخرى كمعارف وممارسات وطموحات قصد وضع ضوابط وقواعد حسب إحتياجات ومتطلبات المنصب. كما نجد فئة المبحوثين الذين يؤكدون أنّ الغرض من تقييم كفاءة الإطارات هو من أجل التكوين يعود إلى أهمية التكوين في الترقية عند إحتلال منصب في مستويات العليا للسلم الهرمي، مع تحديد آليات لذلك ممّا يسمح بموضوعية الترقية، وإرضاء الإطارات، كما أنّ الإطارات بكونها طبقة مثقفة في المجتمع و أساسية في المؤسسة واعية بأهمية و فعالية البرامج التكوينية، بيئاً الفئة الغير راضية عن نتائج التقييم فيعود ذلك إلى السياسة المنتهجة من طرف الإدارة أثناء ترقية الإطار ما بعد تقييم كفاءته والتي بدت أنها غير موضوعية تتداخل فيها إعتبرات شخصية، إذ صرّح أحد الإطارات خلال الدراسة الإستطلاعية للميدان "أنّ هنالك نسبة صغيرة من الإطارات تستغل نفوذها في عملية التقييم للحصول على نتائج إيجابية في بطاقة التقييم الخاصة، ما يخلق نوع من الإحباط لدى الإطارات الأخرى".

جدول رقم 18: يوضّح العلاقة بين استفادة الإطارات من الترقية مع الفئة المهنية .

الفئة المهنية	إطار	إطار سامي	المجموع
عدد المرات الإستفادة	17	17	17
مرة واحدة	17 %45.9	-	17 %42.5
مرتين	12 %32.4	2 %66.7	14 %35
أكثر من مرتين	8 %21.6	1 %33.3	9 %22.5
المجموع	37 %100	3 %100	40 %100

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه الذي يوضّح العلاقة بين عدد مرات الإستفادة من الترقية مع الفئات المهنية. يتّضح لنا الإتجاه العام بنسبة تقرب 42.5% من المبحوثين الذين إستفادوا من

الترقية، تدعمها فئة الإطارات التي إستفادت من الترقية مرة واحدة بنسبة 45.9% من مجموع 37 إطار. كما نجد نسبة تقدر بـ 35% من المبحوثين ممن إستفادوا من الترقية بمرتين، تدعمها فئة الإطارات السّامية بنسبة 66.7% من مجموع 3 إطارات. كما نجد في الأخير نسبة تقدر بـ 22.5% من المبحوثين ممن إستفادوا من الترقية لأكثر من مرتين تدعمها فئة الإطارات السّامية بنسبة 33.3% من مجموع 3 إطار.

فإذا رجعنا لتحليل نتائج الاتجاه العام الذي يمثل فئة المبحوثين من الإطارات الذين إستفادوا من الترقية لمرة واحدة فتبرز ذلك بعدم إستيفاء هذه الفئة لشروط الترقية التي تتطلبها الوظيفة الأعلى، كما يرجع ذلك إلى سياسة المؤسسة في تسيير المناصب، كما أنّ إدارة الوحدة لم تحاول هيكله المناصب وتطويرها، بالتالي أغلبية الإطارات ترقّت مرة واحدة نتيجة شعور المنصب أمّا فئة المبحوثين الذين ترقوا مرتين فيعود ذلك إلى كفاءتهم وإستحقاقهم للمنصب الأعلى علماً أنّ مناصب والوظائف التي يشغلها فئة الإطارات مناصب حساسة تتطلب إطار ذو مهارات وقدرات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، فإستفادتهم من الترقية لمرتين كان أمر عقلائي فتوفر عامل الكفاءة وإستفادتهم من التكوين جعل الإدارة تضع الثقة وترشحهم لترقية لمرتين. أمّا فئة المبحوثين الذي إستفادوا من الترقية لأكثر من مرتين يمكن إرجاع ذلك إلى إستثنائية هذه الفئة كونها إطارات ذو أقدميه وخبرة طويلة في المؤسسة، و راجع لأهداف المؤسسة و متطلبات المنصب الشاغر الذي يفرض الشهادة العالية، التكوين الخبرة،... الخ.

جدول رقم 19: يبين العلاقة بين عدد مرات الاستفادة من الترقية مع تقييم الكفاءة.

المجموع	أكثر من مرتين	مرتين	مرة واحدة	عدد مرات الاستفادة من الترقية	
				تقييم كفاءة الإطارات	نعم / لا
26	5	13	8	نعم	65%
14	4	4	6	لا	35%
40	9	17	14	المجموع	100%

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين عدد مرات الإستفادة من الترقية بتقييم كفاءة الإطارات. فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 65 % من المبحوثين الذين يؤكدون تطبيق المؤسسة لعملية تقييم الكفاءة، تدعمها فئة الإطارات الذين إستفادوا من الترقية لمرتين بنسبة 76.5% من مجموع 17 إطار، تليها الإطارات التي إستفادت من الترقية لمرة واحدة بنسبة 57.1% من مجموع 14 إطار. بينما نجد نسبة تقدر بـ 35% من المبحوثين الذين يرون عدم تطبيق المؤسسة لعملية تقييم كفاءة الإطارات، تدعمها الإطارات التي إستفادت من الترقية لأكثر من مرتين بنسبة 44.4% من مجموع 9 إطارات، تليها فئة الإطارات الذين إستفادوا من الترقية بمرة واحدة بنسبة 42.9%.

فتحليلنا للموقف الأول الذي أكدت فيه الإطارات على وجود عملية تقييم الكفاءة والتي غالبيتهم إستفادوا من الترقية بمرتين بحيث أنّ المؤسسة تقوم بتقييم كفاءاتهم من خلال عملية تسمى بالتسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات (GPEC) ، فتهدف هذه العملية إلى معرفة جوانب الضعف والقوة في إطاراتها العاملة في المؤسسة من خلال إعداد بطاقة مواصفات الوظيفة و شاغلها وكذا الوظائف والمناصب التي ستشهد ترقيات لإطارات مؤهلة ومن بين الطرق التي تستخدمها الإدارة لتقييم كفاءة إطاراتها نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، إستمارات تقييم الكفاءة، فوجود إطارات ترقّت أكثر من مرتين عن طريق تقييم الكفاءة يعتبر بمثابة تحفيز من طرف الإدارة للإطارات الكافئة، و خلق نوع من الإحساس بالثقة وروح التنافس والمبادرة لديهم بينما يمكن تبرير رفض نسبة من الإطارات لوجود عملية تقييم الكفاءة يعود على إعتبارهم أنّ الإدارة لا تعتمد في عملية تقييم كفاءة الإطارات على الموضوعية والشفافية وقد صرّحت أحد الإطارات في المؤسسة بقولها " بأنّ إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم كفاءة الإطارات من خلال إتباع سلّم عقلائي ولكن تدخل شخصيات ذو صلاحيات وسلطة أعلى في المؤسسة تقوم بتغيير التقييم حسب ذاتيته"، إضافة إلى أنّ أغلب هذه الفئة ترقوا فقط مرة واحدة، يرجع ذلك إلى نتائج التقييم التي لم ترضي إدارة الوحدة، ممّا يستوجب على الإدارة إدراجهم في التكوين، رغبة في الرّفح من قدراتهم ومهاراتهم تحسبا للترقية.

جدول رقم 20: يوضح علاقة متطلبات الكفاءة في مستويات السلم الهرمي مع المستوى التعليمي للإطارات.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي متطلبات الكفاءة بمستويات السلم الهرمي
32 %80	22 %81.5	5 %83.3	4 %66.7	1 %100	نعم
8 %20	5 %18.5	1 %16.7	2 %33.3	-	لا
40 %100	27 %100	6 %100	6 %100	1 %100	المجموع

عند قراءتنا للجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين متطلبات الكفاءة في مستويات السلم الهرمي بالمستوى التعليمي للإطارات. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 80% من المبحوثين الذين يرون أن عامل الكفاءة مطلوب في كافة مستويات السلم الهرمي تدعمها فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الإبتدائي بنسبة 100% من مجموع إطار واحد، تليها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 83.3% من مجموع 6 إطارات. بينما نجد في الإتجاه الثاني فئة المبحوثين الذين يرون أن عامل الكفاءة غير مطلوب في كافة مستويات السلم الهرمي بنسبة تقدر بـ 20%، تدعمها فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 33.3% من مجموع 6 إطار، تليها فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 18.5% من مجموع 27 إطار.

يتضح من خلال الإتجاه الأول الذي يرون فيه الإطارات أن عامل الكفاءة مطلوب في كافة مستويات السلم الهرمي، إذ يعود حسب رأيهم بصعوبة المهام والوظائف الموكلة إليهم والعراقيل التي يتعرضون لها في حياتهم العملية اليومية، كما أن إحتلال أي منصب في السلم الهرمي لأي مؤسسة يتطلب عامل الكفاءة المتكونة من المعارف النظرية والتطبيقية والتكوينية المتخصصة من أجل التحكم في وظيفته.

أما الإتجاه الثاني من المبحوثين الذين يرون أنّ عامل الكفاءة غير مطلوب في المستويات العليا للسلم الهرمي للمؤسسة يعود ذلك إلى عدم تحكّمهم في المناصب العليا التي تتطلب الكفاءة حيث كما صرّحت أحد الإطارات من خلال الدراسة الإستطلاعية للميدان " يجب وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب"، فالتجارب أكدت على أنّ الكثير من الأفراد في المؤسسات تحصلت على ترقية إلى منصب أعلى ثمّ تمّ إعادته إلى منصبه كون كفاءته محدودة لا تسمح له بالتحكم في المنصب الأعلى، ممّا يعود بالسلب على الفرد و المؤسسة معا بكونه إستثمار لم يحقق الأهداف المرجوة منه .

إستنتاج الفرضية الأولى:

- ما يمكن إستنتاجه من خلال المعطيات المقدّمة في هذه الفرضية التي تنص على أنّ عملية ترقية الإطارات بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تتم على أساس الكفاءة. فبيّنت المعطيات بأنّ أغلبية الإطارات متوافقون في رأيهم حول أخذ المؤسسة بعين الإعتبار بمقياس الكفاءة في ترفيتهم وبالأخص فئة الإطارات السّامية التي تشتغل في مناصب عالية مثل مدراء الأقسام والوحدات والمصالح التابعة للمؤسسة.
- إتضح ذلك بأنّ المؤسسة تعطي أهمية لمقياس الكفاءة في الترقية وهذا ما أكدته فئة الإطارات ذو المستوى التعليمي الثانوي
 - كما أسفرت النتائج على أنّ هناك تطبيق حقيقي وواقعي لعملية تقييم كفاءة الإطارات في المؤسسة والتي تتم وفق إحترام شروط وإعتبارات واجب توافرها في المرشّح للتقييم.
 - كما تبين من خلال ذلك أنّ هناك فعلا موضوعية في عملية تقييم الكفاءة وهذا ما أكدته غالبية الإطارات وبنسبة أكبر فئة الإطارات السّامية بإعتبار أنّ عملية التقييم تتم وفق قواعد قانونية، إدارية واضحة ممّا أدّى إلى رضا غالبية الإطارات عن نتائج التقييم.
 - كما توضّح بأنّ مقياس الكفاءة ساهم في إرتقاء وتدرج الإطارات نحو المناصب العليا فالمؤسسة لها سياسية و إستراتيجية خاصة بها تقوم من خلالها تحديد الإطارات التي تخضع لعملية التقييم، كما تبين أنّ الغرض من هذا التقييم هو من أجل الترقية كما أكدته معظم الإطارات.

الفرضية الثانية:

ترقية الإطارات في المؤسسة على أساس التكوين.

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين مدى استفادة الإطارات من التكوين مع الفئة المهنية.

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية الإستفادة من التكوين
39 %97.5	3 %100	36 %90	نعم
1 %2.5	–	1 %10	لا
40 %100	3 %100	37 %100	المجموع

نلمس من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين مدى إستفادة الإطارات من التكوين مع فئة المهنية. فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 97.5% من المبحوثين الذين يؤكدون أنّ الذين إستفادوا من التكوين هم أولى بالترقية، تدعمها نسبة 100% من مجموع 3 إطارات سامية. كما نجد بالمقابل نسبة تقدر بـ 2.5% من المبحوثين الذين يؤكدون بعدم إستفادتهم من التكوين، تدعمها نسبة 10% من مجموع 37 إطار.

من خلال الإجابة التي تؤكد على أنّ المؤسسة تأخذ بمعيار التكوين، حسب الإطارات التي إستفادت من التكوين، هذا يعود إلى أنّ المؤسسة تعمل على الإلتزام بأحقية شغل المنصب بالإعتماد على مبدأ التكوين، ممّا يسمح بفاعلية الترقية وذلك يتماشى مع طموحات الإطارات من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

أمّا المبحوثين الذين يؤكدون بعدم إستفادتهم من التكوين يعود ذلك حسب الإحتياجات التكوينية التي تحددها المؤسسة من أجل شغل المنصب، وهذا وفق سياسة الترقية المنتهجة.

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين الإستفادة من التكوين مع الأقدمية في المؤسسة:

المجموع	[+22] سنة	[21-11] سنة	[10-0] سنة	الأقدمية في العمل الإستفادة من التكوين
36 %90	13 %92.9	5 %100	18 %85.7	نعم
4 %10	1 %7.1	-	3 %14.3	لا
40 %100	14 %100	5 %100	21 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الاستفادة من التكوين مع الأقدمية في المؤسسة. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 90% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون على إستفادتهم من التكوين، تدعمها نسبة 100% من مجموع 5 إطار التي لها ما بين [10-0 سنة] من الأقدمية في المؤسسة ، تدعمها أيضا نسبة 92.9% من فئة المبحوثين التي لها ما بين [22+ سنة] من الأقدمية في المؤسسة من مجموع 14 إطار. كما نجد بالمقابل نسبة 10% من فئة المبحوثين الذين يؤكدون على عدم إستفادتهم من التكوين، تدعمها نسبة 14.3% من فئة المبحوثين التي لها ما بين [10-0 سنة] من الأقدمية في المؤسسة من مجموع 21 إطار، تدعمها أيضا نسبة 7.1% من فئة المبحوثين التي لها ما بين [22+ سنة] من مجموع 14 إطار.

من خلال الإجابة التي تؤكد إستفادتهم من التكوين يعود ذلك أنّ إدارة المؤسسة لها دور في توجيه الإطارات نحو التكوين وتنمية الكفاءات والقدرات، لبلوغ أهداف المؤسسة، إذ أنّ الصلاحيات والمسؤوليات عالية، فهناك متابعة للإطارات تمس أكثر فئة التي لها 22 سنة فما فوق، كمرقبة وتحميل سجلا كاملا عن شخصية الإطار وعمله اليومي وهذا من خلال المتابعة المهنية الفعلية، تقييم الأداء المرودية، الإنضباط، التحكم في المنصب...إلخ.

بالمقابل نجد الذين يؤكدون على عدم إستفادتهم عن التكوين يعود ذلك أنّ التكوين لا يتمشى مع متطلبات المنصب والمستوى التعليمي للإطارات، الذي أثر على مدى إستيعابهم للمعلومات وإستغلالها في الحياة المهنية، أضف إلى هذا لا يأخذ بعين الإعتبار طموحات وإنشغالات الإطارات والمؤسسة على حد سواء، فهو لا يتكيف مع الواقع المهني لهم، وهذا ما قد ينعكس سلبا عن تحقيق فعالية أداء المؤسسة إذ يمس أكثر الفئة التي لها أقدمية [0-10 سنة].

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين نوع التكوين مع سن الإطارات.

المجموع	[+45] سنة	[45-35] سنة	[34-24] سنة	السّن نوع التكوين
3 %7.5	-	1 %5.6	2 %28.6	الرّسكلة
9 %22.5	4 %26.7	5 %27.8	-	التكوين المتواصل
14 %35	7 %46.7	5 %27.8	2 %28.6	التكوين أثناء العمل
12 %30	4 %26.7	5 %27.8	3 %42.9	التكوين داخل المؤسسة
2 %5	-	2 %11.1	-	التكوين خارج المؤسسة
40 %100	15 %100	18 %100	7 %100	المجموع

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين نوع التكوين بسن الإطارات. فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 35% من المبحوثين ممن تلقوا تكوينا أثناء العمل، تدعمها فئة الإطارات التي يفوق سّتهم 45 سنة فما فوق بنسبة 46.7% من مجموع 15 إطار، تليها فئة الإطارات التي يتراوح سّتهم ما بين [34-24] سنة بنسبة 28.6% من مجموع 7 إطارات. كما نجد نسبة تقدر بـ 30% من الإطارات ممن تلقوا تكوينا داخل المؤسسة، تدعمها فئة الإطارات التي

يتراوح ستهم ما بين [24-34] سنة بنسبة 42.9% من مجموع 7 إطارات، تليها فئة من الإطارات من الذين يتراوح ستهم ما بين [35-45] سنة بنسبة 27.8% من مجموع 18 إطار. كما نجد نسبة من الإطارات ممن تلقوا تكويننا متواصلا تقدر ب 22.5%، تدعمها فئة الإطارات الذين يتراوح ستهم ما بين [35-45] سنة بنسبة 27.8% من مجموع 18 إطار، تليها فئة من الإطارات ممن ستهم 45 سنة وما فوق بنسبة 26.7% من مجموع 15 إطار. كما نجد نسبة من الإطارات ممن تلقوا تكويننا من نوع الرّسكلة بنسبة تقدر ب 7.5%، تدعمها الإطارات الذين يتراوح ستهم ما بين [24-34] سنة بنسبة 28.6% من مجموع 7 إطارات، تليها الإطارات التي يتراوح ستهم ما بين [35-45] سنة بنسبة 5.6% من مجموع 18 إطار، أمّا في الأخير نجد نسبة تقدر ب 5% من الإطارات ممن تلقوا تكويننا خارج المؤسسة، تدعمها فئة الإطارات التي يتراوح ستهم ما بين [35-45] سنة بنسبة 11.1% من مجموع 18 إطار.

فبالنسبة للإجابة الأولى من الإطارات الذين تلقوا تكويننا أثناء العمل حيث أنّ أغليبيتهم يتجاوز ستهم 45 سنة ، فطبقت المؤسسة هذا النوع على هذه الفئة كونهم إطارات متقدمة في السن وهم عمّال قدامى في المؤسسة، فلا يمكن للمؤسسة القيام بتوجيههم إلى مكان آخر للتكوين كما أنّ هذا النوع من التكوين يلاءم ويتوافق مع حالاتهم بما أنّ هذا التكوين لا يتطلب منهم التنقل وتضيق الوقت الذي لا يخدم المؤسسة بل يكون في نفس المنصب. أمّا الفئة الثانية من الإطارات الذين أغليبيتهم يتراوح ستهم ما بين [24-34] سنة فتلقوا تكويننا داخل المؤسسة فتعتبر هذه الفئة من الإطارات الشّابة كما أنّهم يملكون شهادات جامعية وتكوينية، حديثة، كما أنّ أغليبيتهم يتلقون تكويننا قبل بداية التوظيف الرّسمي لفترة تتراوح ما بين 3 إلى 12 شهر ممّا يسمح لهم بالتحكم في متطلبات المنصب الذي يوجهون إليه. أمّا الفئة الثالثة من الإطارات الذين أغليبيتهم ستهم يتجاوز 40 سنة تلقوا تكويننا من النوع المتواصل فكما ذكرنا سابقا تقوم المؤسسة بإنتهاج هذه السياسة في العملية التكوينية كلّ سنة هدفها هو جعل الإطار في ديمومة وإستمرارية أثناء العمل، كما نجد نسبة من الإطارات ممن تلقوا تكويننا من نوع الرّسكلة فأغليبيتهم يتراوح ستهم ما بين [24-34] سنة فغالب ما تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها التكوينية بالإستثناء إلى تقارير تقييم بنطاق الكفاءة المهنية ممّا جعل هذه المؤسسة

تقوم بتنظيف هذا النوع من التكوين بهدف تجديد المعارف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، بينما نجد في الأخير من الإطارات ممن تلقوا تكوينا خارج المؤسسة، حيث أنّ أغلبيتهم يتراوح سنهم ما بين [35-45] سنة، أغلبيتهم تشتغل في مناصب عالية كمنصب تقني في الإعلام الآلي أو مهندس في تنظيم العمل، يتطلب القيام بتوجيههم إلى مراكز التكوين المهني المتخصص في ذلك الميدان أو بعثهم إلى الخارج أي ما يسمى بالعطلة التكوينية بهدف إستفادته من التكوين تحسبا لإرتقائه إلى منصب عال في السلم الهرمي.

جدول رقم 24: يوضح العلاقة بين نوع التكوين مع المستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي	نوع التكوين
3	2	-	1	-	%7.5	الرّسكلة
9	5	2	1	1	%22.5	التكوين متواصل
14	9	3	2	-	%35	التكوين أثناء العمل
12	11	-	1	-	%30	التكوين داخل المؤسسة
2	-	1	1	-	%5	التكوين خارج المؤسسة
40	27	6	6	1	%100	المجموع

من خلال الجدول الموالي الذي يوضح العلاقة بين نوع التكوين بالمستوى التعليمي للإطارات. نجد الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 35% من المبحوثين ممن تلقوا تكوينا أثناء العمل، تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 50% من مجموع 6 إطار، تليها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 33.3% من مجموع

6 إطار. فيما نجد نسبة تقدر ب 30% من المبحوثين ممن تلقوا تكويننا داخل المؤسسة، تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 40.7% من مجموع 27 إطار، تليها نسبة من المبحوثين ذو المستوى التعليمي المتوسطي بنسبة 16.7% من مجموع 6 إطار. كما نجد نسبة من المبحوثين ممن تلقوا تكويننا من نوع المتواصل بنسبة تقدر ب 22.5%، تدعمها فئة الإطارات ذو المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 100% من مجموع إطار واحد، تليها نسبة من المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 33.3% من مجموع 6 إطار. بينما نجد نسبة تقدر ب 7.5% من المبحوثين ممن تلقوا تكويننا رسكلة، تدعمها فئة ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 7.4% من مجموع 27 إطار، تليها فئة ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 16.7% من مجموع 6 إطارات. بينما نجد في الأخير نسبة تقدر ب 5% من المبحوثين ممن تلقوا تكويننا خارج المؤسسة، تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط بنفس النسبة التي تقدر ب 16.7% من أصل الإطارات. فتحليلنا للإتجاه الأول من الإطارات ممن صرّحوا بتلقيهم التكوين أثناء العمل، فإدارة المؤسسة ومن خلال إتخاذ القرار التي تخص عملية التكوين من تحديد الإحتياجات إلى تصميم وتنفيذ البرامج تقوم بإتباع وتطبيق النوع المناسب والذي يعود بالإيجاب على الإطار بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، فطريقة ونموذج تكوين الإطارات أثناء العمل تعد بالنموذج الفعّال الذي يمكن الإطارات من إستيعاب البرامج التكوينية. كما نجد أنّ فئة من الإطارات تلقت تكويننا داخل المؤسسة وهنا التكوين يكون إمّا في نفس المنصب أو هناك مؤسسات تنشأ مراكز متخصصة للتكوين في كل الميادين المطلوبة، كما يمكن القول بأنّ هذا النوع من التكوين لا يكلف إدارة المؤسسة تكاليف الفوائد، حيث أن أغلبية المتكولين داخل المؤسسة هم إطارات ذات مستوى تعليمي جامعي وهم إطارات تلقوا تكويننا في الجامعات والمعاهد التي تخرجوا منها، لذلك يمكن إعتبار التكوين الداخلي هو النوع الذي يناسبهم إضافة إلى أنّ هناك نسبة من الإطارات ممن تلقت تكويننا متواصلًا حيث أنّ أغليبيتهم إطارات ذو مستوى تعليمي ابتدائي وثانوي، فهنا يمكن تفسير ذلك إلى أنّ إدارة الموارد البشرية لهذه الوحدة تنظم في كلّ سنة دورة تكوينية متواصلة تدوم من 5 إلى 7 أيام لفائدة إطاراتها مهما اختلف مستواهم التعليمي ففي هذه الحالة تفضل الإدارة تحديد الإطارات التي تتمتع بأقدمية

معتبرة هذا من أجل التسيير الأمثل لمسارهم الوظيفي داخل المؤسسة ومن أجل تجديد مهارات ومعارف المكتسبة. أمّا فيما يخص الإطارات التي تلقت تكويناً خارج المؤسسة فهم بنسبة ضئيلة، تتم تحديد هذه الإطارات بسبب عدم توفر المختصين في ذلك الميدان المراد تكوين فيه فهنا الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي بنسبة كبيرة، أمّا في الأخير فنجد فئة من الإطارات ممن تلقوا تكويناً من نوع رسكلة فهم أغلبيتهم ذو المستوى التعليمي الجامعي والمتوسط، فهنا تحديد إحتياجات التكوين متعلق بنتائج تقييم الكفاءة، لأنّ الغرض من تكوين رسكلة هو من أجل تجديد المعارف المكتسبة وتنمية المهارات والقدرات الحالية من أجل مواكبة التغيرات الوظيفية المستقبلية.

جدول رقم 25: يوضح العلاقة بين نوع التكوين مع الفئة المهنية.

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية نوع التكوين
3 %7.5	-	3 %8.1	الرسكلة
9 %22.5	2 %66.7	7 %18.9	التكوين متواصل
14 %35	1 %33.3	13 %35.1	التكوين أثناء العمل
12 %30	-	12 %32.4	التكوين داخل المؤسسة
2 %5	-	2 %5.4	التكوين خارج المؤسسة
40 %100	3 %100	37 %100	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي يبيّن العلاقة بين نوع التكوين مع الفئة المهنية. إنّ الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر ب 35% من المبحوثين ممن تلقوا تكويناً أثناء العمل، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 35.1% من مجموع 37 إطار، تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 33.3% من مجموع 3 إطار ممن تلقوا تكويناً أثناء العمل. كما نجد فئة من الإطارات

بنسبة 30% من المبحوثين ممن تلقوا تكويناً داخل المؤسسة، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 32.4% من مجموع 37 إطار. كما نجد نسبة تقدر بـ 22.5% من المبحوثين ممن تلقوا تكويناً من النوع المتواصل، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 66.7% من مجموع 3 إطار، تليها فئة الإطارات بنسبة 18.9% من مجموع 37 إطار. كما نجد نسبة صغيرة من المبحوثين ممن تلقوا تكويناً من نوع رسكلة تقدر بـ 7.5%، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 8.1% من مجموع 37 إطار.

فالعودة إلى التحليل المعطيات الإحصائية، فنسبة كبيرة من المبحوثين ممن تلقوا تكويناً أثناء العمل، حيث أنّ المؤسسة تفضل هذا النوع من التكوين لإطاراتها لأسباب وإعتبارات عديدة نذكر منها البعض، هذا النوع من التكوين يضمن كفاءة أعلى للإطارات، لأنّ الإطارات تقوم بالجانب النظري والتطبيقي في منصب العمل مما يسمح للمكونين ضمان المراقبة والمتابعة المباشرة للبرنامج التكوينية أثناء عرضه على المتربصين، كما أنّ هذا النوع من التكوين لا يكلف الإدارة تكاليف زائدة مثل تكاليف التكوين الخارجي والبعثات، إضافة إلى أنّ تكوين الإطارات أثناء العمل وفي نفس المنصب لا يوقف الإنتاج، بينما نجد نسبة معتبرة من الإطارات تكونوا خارج المؤسسة، حيث تم تكوين هذه الإطارات في معاهد متخصصة حيث أنّ المؤسسة توقع إتفاقيات مع مراكز التكوين والمعاهد والجامعات من أجل السماح لإطاراتها لأجراء تكوين حسب المدّة المطلوبة و هذا لعدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق و إجراء هذا التكوين لهذه الإطارات والمتمثلة في عدم توفر المكونين المختصين في المجال المراد تكوينه فمثلاً هناك ميادين مثل مهندس الإعلام، أخصائي التنظيم، مدير الموارد البشرية، تتطلب تكوين عالٍ من طرف مكونين أكفاء ومختصين في نفس الميدان، بينما نجد فئة من الإطارات ممن تكونوا تكويناً متواصلًا أو ما يسمى بالتكوين المستمر، فنقوم المؤسسة في هذه الحالة وفي إطار المتابعة للمسار المهني للإطار وتطويره بتنظيم دورات تكوينية كل 3 أو 6 أشهر لفائدة إطاراتها وهنا بالأخص الإطارات ذو أقدمية معتبرة، كون هذا النوع من التكوين يسمح للإطارات بتجديد معارفهم وقدراتهم حول الوظيفة التي يشغلونها، مما يجعلوهم في كل الأوقات أكثر جاهزية للعمل، أمّا فيما يخص نسبة الإطارات الذين تلقوا تكويناً رسكلة أو ما يسمى بإعادة التأهيل فقامت المؤسسة بتطبيق هذا النوع من

التكوين على فئة الإطارات التي تتمتع بأقدمية محترمة في المؤسسات وكفاءة متوسطة وهذا من أجل إستحداث وتجديد المعارف السابقة أكثر تلاؤماً مع المعطيات الجديدة التي تفرضها المؤسسة، كما أنّ المؤسسة تطبقه في حالة إقتناء وسائل وآليات حديثة وعصرية المستخدمة في العمل من أجل تكيفهم مع الوضع الراهن.

جدول رقم 26: يوضح عدد مرات الإستفادة من الترقية مع المستوى التعليمي.

عدد الإستفادة من الترقية	المستوى التعليمي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
مرّة واحدة		-	33.3%	16.7%	40.7%	35%
مرّتين		100%	33.3%	80%	40.7%	42.5%
أكثر من مرّتين		-	33.3%	3.3%	18.5%	22%
المجموع		1	6	6	27	40
		100%	100%	100%	100%	100%

عند ملاحظتنا لهذا الجدول الذي يوضح عدّة مرات الإستفادة من الترقية مع المستوى التعليمي. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 42.5% من المبحوثين الذين ترقوا مرتين، تدعمها نسبة 100% من فئة المبحوثين عند الإطارات ذو المستوى التعليمي الثانوي من مجموع 6 إطار. بالمقابل نجد نسبة تقدر بـ 35% من فئة المبحوثين الذين إستفادوا مرة واحدة من الترقية، تدعمها نسبة 40.7% من المبحوثين عند الإطارات ذو المستوى التعليمي جامعي من مجموع 27 إطار، تليها نسبة 33.3% من الإطارات ذو المستوى التعليمي إبتدائي من مجموع 1 إطار. كما نجد نسبة 22% من فئة المبحوثين إستفادوا أكثر من مرتين، تدعمها نسبة 33.3% من الإطارات ذو المستوى التعليمي المتوسط من مجموع 6 إطارات، تليها نسبة من الإطارات بنسبة 18.5% ذو المستوى التعليمي الجامعي من مجموع 27 إطار.

فالإجابة التي تؤكد أنهم حصلوا على مرتين من الترقية يعود ذلك إلى أهداف المؤسسة، أما الإجابة التي تؤكد أنهم حصلوا مرة واحدة من الترقية وهذا راجع لعدة أسباب.

أولاً: تجميد الترقية في هذه الفئة، نظراً لعدم حصولها على تكوين إضافي يعكسها عن الاستفادة من الترقية.

ثانياً: راجع لنظام تسير المناصب، فإدارة لم تحاول هيكلة المناصب وتطويرها في ظل التغييرات التي تعرفها المؤسسة، بالتالي أغلبية الإطارات ترقى نتيجة شغور المنصب أو إحتياجات المنصب.

ثالثاً: عدم إستفادتها من ترقية حقيقية (منصب جديد+ زيادة الأجر)، بل عرفت تغيير في المنصب فقط، لذا فهي لا تتمتع بسلطة ومركز خاص في السلم الهرمي.

أما الإجابة التي تؤكد أنهم إستفادوا أكثر من مرتين من الترقية يعود إلى سياسة المؤسسة.

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة مع كفاية التكوين:

المجموع	[+22] سنة	[21-11] سنة	[10-0] سنة	الأقدمية في المؤسسة كفاية التكوين
14 %35	4 %18.6	2 %40	8 %38.1	كافية
26 %65	10 %71.1	3 %60	13 %61.9	غير كافية
40 %100	14 %100	5 %100	21 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية مع كفاية التكوين في المؤسسة. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 65% من الإطارات ممن صرّحوا بعدم كفاية، تدعمها فئة الإطارات ذو أقدمية في المؤسسة تفوق 22 سنة بنسبة 71.7% من مجموع 14 إطار ، تليها فئة الإطارات ذو أقدمية تتراوح ما بين [10-0] سنة بنسبة 61.9% من مجموع 21 إطار. بينما نجد الإتجاه الآخر للإطارات الذين صرّحوا بكفاية مدة التكوين بنسبة تقدر بـ 35%، تدعمها فئة الإطارات ذو أقدمية تتراوح ما بين [21-11] سنة بنسبة 40% من مجموع 5

إطار، تليها فئة الإطارات ذو أقدمية تتراوح ما بين [10-0] سنة بنسبة 38.1%، من مجموع 21 إطار.

فيمكن تحليل الموقف الأول من الإطارات التي يرون بأن مدة التكوين غير كافية، فأغلبيتهم إطارات ذو أقدمية طويلة في المؤسسة فهي إطارات قديمة التوظيف إن صحّ التعبير أغلبيتهم إطارات ذو مستوى تعليمي متوسط، لهذا لم يتمكنوا من إستيعاب البرنامج التكويني المقدم في تلك المدة القصيرة المدى، كما يعود السبب إلى التكلفة الباهضة التي يمكن أن تدخرها المؤسسة على هذا التكوين الطويل المدى فقامت الإدارة بتقليص تلك المدة لتجنب التكاليف الزائدة، لأنّ إتخاذ قرار بحجم تحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني الذي تتدخل فيه الميزانية يعتبر بمثابة إستثمار حقيقي للمؤسسة في مجال تنمية إطاراتها بشكل خاص وعمّالها بشكل عام، بينما يمكن تفسير تصريح نسبة من الإطارات بكفاية مدة التكوين حيث أغلبيتهم تتراوح ما بين [21-11] سنة. كما نجد نسبة كبيرة من هذه الإطارات لها مستوى تعليمي عال ويتمتعون بمؤهلات علمية وتطبيقية في الميدان، إضافة إلى أقدميتهم التي سمحت لهم بإكتساب الخبرة والتجربة بمتطلبات المنصب مما جعلهم يستوعبون البرنامج التكويني دون تعرض الإطارات لصعوبات وعراقيل فكلّ هذه العوامل المذكورة سمحت للإطارات بالإستفادة من التكوين من حيث المدة والمحتوى.

جدول رقم 28: يوضح الأسلوب المتبع أثناء تكوين الإطارات وعلاقته بالفئة المهنية:

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية	الأسلوب المتبع أثناء التكوين
20 %50	-	20 %54.1	نظري	
7 %17.5	2 %66.7	5 %13.5	تطبيقي	
13 %32.5	1 %33.3	12 32.4%	الإثنين معا	
40 %100	3 %100	37 %100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح أسلوب المتبع أثناء تكوين الإطارات. إذ نجد أنّ الإتجاه العام يمثل نسبة تقدر بـ 50% من المبحوثين الذين تلقوا تكويناً نظرياً، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 54.1% من مجموع 37 إطار. كما نجد في الإجابة الثانية نسبة تقدر بـ 32.5% من المبحوثين الذين تلقوا تكويناً نظرياً وتطبيقياً معاً، تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 33.3% من مجموع 3 إطارات، تليها نسبة 32.4% من مجموع 37 إطارات. كما نجد في الأخير نسبة تقدر بـ 17.5% من تلقوا تكويناً تطبيقياً، تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 66.7% من مجموع 3 إطار، تليها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 13.5% من مجموع 37 إطار.

إذ أخذنا الموقف الأول الذي يؤكد على تلقيه تكويناً نظرياً وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في إقتصار تكوينها على البرامج النظرية ممّا لا يكلف وقت وموارد مالية أكبر، فالجانب التطبيقي يكون مباشرة بعد الدخول في الوظيفة.

أمّا الإجابة الثانية التي تمثلها فئة المبحوثين الذين تلقوا تكويناً نظرياً وتطبيقياً في نفس الوقت، إذا أكدت معظم المؤسسات والمنظمات على فعالية هذا الأسلوب في التكوين بحيث يمكن الإطارات من التزود في القاعة بالجانب النظري ويقوم بالتطبيق في القاعة أو الورشة. أمّا الفئة التي تلقت تكويناً من خلال الأسلوب التطبيقي فقط، فيبرر هذا التكوين أنّ هذه الفئة خضعت قبل إلتحاقها بالمؤسسة لتكوين نظري أو تكوين جامعي أكاديمي أو في مراكز التكوين المهني مما جعلت إدارة الموارد البشرية بالشروع مباشرة في الجانب التطبيقي.

جدول رقم 29: يوضح فعالية البرنامج التكويني وعلاقته بالمستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي فعالية البرنامج التكويني
30	20	6	3	1	فعال
75%	74.1%	100%	50%	100%	
10	7	-	3	-	غير فعال
25%	25.9%	-	50%	-	
40	27	6	6	1	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضّح توافق البرنامج التكويني مع المستوى التعليمي للإطارات يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 75 % من المبحوثين الذين يؤكدون ذلك، تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 100% من مجموع إطار واحد. بالمقابل نجد نسبة تقدر بـ 25% من المبحوثين ممن يعارضون فكرة توافق البرنامج التكويني مع المستوى التعليمي، تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 50%، من مجموع 6 إطارات.

فإذا أخذنا الإتجاه الأول من المبحوثين الذين يؤكدون فكرة توافق البرنامج التكويني مع المستوى التعليمي يمكن تبرير ذلك بقدرة الإطارات على إستيعاب محتوى البرنامج التكويني المقدم بفضل المستوى التعليمي العالي الذي تتمتع به هذه الفئة، ويمكن إرجاع ذلك أيضا كفاءة المكونين الذين يمتلكون قدرات ومهارات لإيصال محتوى البرنامج التكويني للإطارات.

أما الإجابة التي تؤكد على عدم توافق البرنامج التكويني مع المستوى التعليمي مع المستوى التعليمي للإطارات لكونهم لم يتمكنوا من إستيعاب مضمون البرنامج التكويني المقدم من طرف الإدارة وهذا راجع لعدم توافرهم على الكفاءة اللازمة ولضعف المستوى التعليمي لديهم.

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين الفئة المهنية مع إستحقاق التكوين ولم يتحصل عليه.

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية	
			إستحقاق التكوين ولم يتحصل عليه	نعم
31	1	30	81.1%	نعم
9	2	7	18.9%	لا
40	3	37	100%	المجموع
77.5%	33.3%			
22.5%	66.7%			
100%	100%			

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضّح العلاقة بين الفئة المهنية مع إستحقاق الإطار للتكوين ولم يتحصل عليه. فنجد الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 77.5% من المبحوثين الذين يؤكدون إستحقاقهم للتكوين ولم يتحصلوا عليه، تدعمها فئة الإطارات الذين إستحقوا التكوين ولم يتحصلوا عليه بنسبة 81.1% من مجموع 37 إطار. في المقابل نجد نسبة تقدر بـ 22.5% من المبحوثين ممّن يرون عكس ذلك، تدعمها فئة الإطارات السّامية بنسبة تقدر بـ 66.7% من مجموع 3 إطار سامي.

فيمكن تبرير الرأي الأول من المبحوثين الذين يرون بأنهم يستحقون التكوين ولم يتحصلوا عليه بكونهم يرون كفاءاتهم وقدراتهم النظرية والتطبيقية في عملهم تحتاج إلى التحسن والتنمية من أجل مواكبة تفاصيل المنصب الذي يشغلونه، كما يمكن أن يكون ذلك راجع إلى رغبة الإطار في الحصول على الترقية من خلال التكوين ما يؤهله مباشرة إلى إحتلال منصب أعلى من الذي يشغله. كما يمكن تبرير رأي الإطارات من خلال تصريحهم برفض فكرة إستحقاق التكوين ولم يتحصل عليه بحجّة أنهم مقتنعون بكفاءاتهم وقدراتهم وتحكمهم في المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، حيث أنّ إدارة الموارد البشرية هي الوحيدة التي تقوم بتحديد الإحتياجات التكوينية من خلال تقييم أداء الإطارات، فشغل منصب إطار سامي في المؤسسة، مرتبة لا يمكن الوصول إليها إلا بعد إستفتاء الشروط اللازمة وإخضاع الإطار لعملية التقييم والتكوين لذلك فهم محقون فلو كانوا بحاجة إلى فترة تكوينية لما قامت الإدارة بإستدعائهم للخضوع لذلك.

جدول رقم 31: يمثل مقياس التكوين في الترقية وعلاقته بالفئة المهنية:

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية مقياس التكوين في الترقية
26 %65	3 %100	23 %62.2	نعم
14 %35	—	14 %37.8	لا
40 %100	3 %100	37 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معيار التكوين في الترقية و علاقته بالفئة المهنية يشير الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 65% من المبحوثين الذين يرون تناسب معيار التكوين في ترقية الإطارات في المؤسسة، تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة تقدر بـ 100% من مجموع 3 إطار، في المقابل نجد نسبة تقدر 35% من المبحوثين ممن يرون اعتماد المؤسسة لمعيار التكوين في ترقية إطاراتهم، تدعمها فئة الإطارات بنسبة تقدر بـ 62.2% من مجموع 37 إطار.

فنستخلص من خلال الجدول بأن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن معيار التكوين الأنسب لترقية الإطارات في المؤسسة يعود إلى خضوع هذه الفئة إلى تكوين سواء داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة (في الجامعات أو مراكز التكوين المهني) فسمح لهم التكوين بتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما أهلهم لتولي مناصب عليا في المؤسسة (كروساء الدوائر والمديريات). أما في الإتجاه الثاني الذي نجد فيه نسبة من المبحوثين خاصة الإطارات السامية الذين يؤكدون على أهمية التكوين في تحديد إرتقاء الإطارات فهي ترى بأنه ضروري لإحتلال مناصب عالية في السلم الهرمي خاصة مسؤولية تسيير المصالح والدوائر كذلك ترى بأن التكوين يساهم في تطوير الكفاءة وتنمية القدرات للإطارات بالتالي يعمل على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا، ولهذا فالإطارات تطمح بالإستفادة من عملية التكوين سواء داخليا أو خارجيا لغرض

تغيير المنصب والترقية، ومنه نجد بأن إحتلال مركز ومسؤولية في السلم الهرمي يتم حسب أهداف المؤسسة وحسب أغراض وإحتياجات التكوين.

جدول رقم 32: يوضح الغرض من تكوين الإطارات وعلاقته بالفئة المهنية.

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية الغرض من التكوين
7 %17.5	1 %33.3	6 %16.2	الحفاظ على المنصب
9 %22.5	—	9 %24.3	من أجل الترقية
23 %57.5	2 %66.7	21 %56.8	تحسين الأداء والقدرة
1 %2.5	—	1 %2.7	لأغراض أخرى
40 %100	3 %100	37 %100	المجموع

نستكشف من خلال القراءة الأولية للجدول الذي يوضح الغرض من التكوين لإطارات وعلاقته بالفئة المهنية. يشير الاتجاه العام بنسبة تقدر بـ 75.5% من فئة المبحوثين الذين يرون أن الغرض من التكوين هو من أجل تحسين الأداء والقدرة، تدعمها نسبة 56.8% من فئة المبحوثين عند الإطارات من مجموع 37 إطار. بالمقابل نجد نسبة تقدر بـ 22.5% من فئة المبحوثين الذين يرون أن الغرض من التكوين هو من أجل الترقية، تدعمها نسبة 24.3% من فئة المبحوثين الذين يرون عند الإطارات من مجموع 37 إطار. كما نجد نسبة تقدر بـ 17.5% من فئة المبحوثين الذين يرون أن الغرض من التكوين هو من أجل الحفاظ على المنصب، تدعمها نسبة 33.3% من فئة المبحوثين عند الإطارات السامية من مجموع 3 إطار سامي.

فالإجابة التي تؤكد أنّ الغرض من التكوين من أجل تحسين الأداء والقدرات يعود ذلك إلى أهمية زيادة المردودية، إذ يبرزون ذلك كون المؤسسة ذات طابع إنتاجي (إنتاج المنتجات الكهرومنزلية) وعليه إنصب دور التكوين من أجل زيادة فعالية الإنتاج وتحسينه كما ونوعاً في ظل منافسة القطاع الخاص والداخلي.

وعليه يتحتم الاهتمام بالجانب النوعي على حساب الكم لأن الطلب المتزايد على هذه المنتجات يأخذ بعين الاعتبار الجودة والنوعية.

بينما فئة المبحوثين الذين يرون أنّ الغرض من التكوين هو من أجل الترقية يعود ذلك إلى أنّ المؤسسة تعمل وفق لوائح وأطر قانونية وتنظيمية واضحة تجاه الترقية، التي تحدد كفاءات الاستفادة بمختلف أنواعها، وبالتالي فهي تخضع لآليات وشروط وفق ما يمليه احتياجات المنصب، وحسب أهداف المؤسسة.

كما نجد فئة المبحوثين الذين يرون الغرض من التكوين هو من أجل الحفاظ على المنصب، يعود ذلك إلى سعي الإطارات على البقاء في المنصب وفي السلطة في المؤسسة وهذا لتحسين وضعها المعيشي، وأيضاً فرص نفسها في الوضع المهني.

جدول رقم 33: يوضح رأي الإطارات حول مدى تأهيل الإطارات للترقية بعد التكوين و علاقته بقيام الترقية على معيار التكوين.

المجموع	غير موضوعية	موضوعية	قيام الترقية على أساس التكوين	مدى تأهيل الإطارات للترقية بعد التكوين
26	13	13	نعم	%65
14	10	4	لا	%35
40	23	17	المجموع	%100
	%56.5	%76.5		
	%43.5	%23.5		
	%100	%100		

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين مدى تأهيل الإطار بعد خضوعه للتكوين و علاقته قيام الترقية على أساس التكوين. إذ نجد الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 65% من الإطارات الذين يرون أن قيام الترقية على أساس التكوين يؤكدون بمدى تأهيل الإطار للترقية بعد التكوين، تدعمها فئة الإطارات ممن يرون بأن قيام الترقية على أساس التكوين عملية موضوعية بنسبة 76.5% من مجموع 17 إطار، تليها فئة الإطارات ممن يرون عدم موضوعية عامل التكوين في الترقية بنسبة 56.5% من مجموع 23 إطار. كما نجد في المقابل من الإطارات الذين يرون أن قيام الترقية على أساس التكوين يؤكدون على عدم تأهيل الإطار للترقية بعد حصوله للتكوين بنسبة تقدر بـ 35%، تدعمها نسبة من الإطارات تقدر بـ 43.5% ممن يرون بأن قيام الترقية على أساس التكوين عملية غير موضوعية من مجموع 23 إطار، تليها نسبة من الإطارات تقدر بـ 23.5% ممن يرون بأن قيام الترقية على أساس التكوين عملية موضوعية من مجموع 17 إطار.

فإذا عدنا إلى تحليل الإتجاه الذي يرى بتأهيل الإطارات للترقية بعد التكوين، فيعود ذلك إلى وعي الإطارات بصفاتها فئة مهنية ذات مستوى عال من التعليم والتكوين ودور رئيسي وفعال في المؤسسة والمجتمع بأهمية عملية التكوين في تنمية مهارات وقدرات العمال بصفة عامة والإطارات بصفة خاصة، كما جعل أغلبيتهم صرّحوا بموضوعية هذا العامل في تحديد إرتقاء الإطارات بنوعيتها السامية والمتوسطة فهي ترى بأنه ضروري لإحتلال مناصب عالية في السلم الهرمي، خاصة مسؤولية تسيير الموارد البشرية وتسيير المصالح والدوائر، حيث أنّ الإطار لابد عليه التسلح بالمعارف والمعرفة التي يكتسبها ويّتمها عن طريق عملية التكوين قبل توظيفه في المنصب الأعلى. بينما نجد نسبة معتبرة من الإطارات ممن صرّحوا بعدم موضوعية عامل التكوين في الترقية، إذ صرّحت أحد الإطارات بأن " غالباً ما تستعمل المؤسسة عامل التكوين من أجل مخالطة الإطارات، حيث أنه هناك حالات كثيرة أين يخضع الإطار لتكوين سواء داخلي أو خارجي ولم يتحصل على الترقية " ، ما يدل على وجود إعتبارات وتدخل عوامل أخرى تعرقل من السير الحسن لعملية التكوين، بينما إذا عدنا لتحليل وتفسير الإتجاه الثاني من الإطارات ممن أكدوا بعدم تأهيل الإطار للترقية بعد التكوين، يعود ذلك إلى إعتبار هذه النسبة من الإطارات بأن البرنامج التكويني الذي يقدم أثناء

عملية التكوين غير فعّال ولا يمكن الإطار من تنمية مهاراته وقدراته وكفاءاته ممّا يجعله غير مؤهل لإحتلال منصب عال في السلم الهرمي، فغالبا ما يكون البرنامج التكويني من حيث مكان إجراءه أو توقيته أو محتواه، أو طبيعة المكونين غير متوافق مع مؤهلات الإطارات ومع قيمته كإطار في المؤسسة هذا ما جعل أغلبيتهم صرّحوا بعدم موضوعية عامل التكوين في ترقية الإطارات، كما يمكن إضافة إلى ذلك إلى أنّ المؤسسة في هذه الحالة أخفقت في تخطيط العملية التكوينية سواء من تحديد الإحتياجات إلى تصميم البرنامج التكويني أخيرا إلى تنفيذ البرنامج.

جدول رقم 34: يوضح مدى دراية الإطار باللوائح والنصوص المتعلقة بالترقية و علاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي	دراية الإطار باللوائح و النصوص حول الترقية
21	13	2	5	1	نعم	%52.5
%48.1	%33.3	%83.3	%100		لا	%47.5
19	14	4	1	-	المجموع	%47.5
%51.9	%66.7	%16.7				%47.5
40	27	6	6	1		%100
%100	%100	%100	%100	%100		%100

من خلال الجدول الذي يوضح مدى دراية الإطار باللوائح والنصوص المتعلقة بالترقية وعلاقته بالمستوى التعليمي. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ %52.5 عن فئة المبحوثين الذين يبرزون درايتهم باللوائح والنصوص المتعلقة بالترقية، تدعمها نسبة %100 من فئة المبحوثين عند الإطارات التي لها مستوى تعليمي ابتدائي من مجموع 1 إطار، وكما تدعمها نسبة %83.3 من الإطارات التي لها مستوى تعليمي متوسط من مجموع 6 إطارات. في المقابل نجد %47.5 من فئة المبحوثين الذين يؤكدون على عدم درايتهم باللوائح والنصوص المتعلقة بالترقية، تدعمها نسبة %66.7 من فئة المبحوثين التي لها مستوى تعليمي ثانوي من

مجموع 6 إطار، وتدعمها كذلك نسبته 51.9% من فئة المبحوثين التي لها مستوى تعليمي جامعي من مجموع 27 إطار.

من خلال الإجابة التي تبرز دراية الإطار باللوائح والتوصوص المتعلقة بالترقية يعود ذلك إلى تبني المؤسسة عملية إعلام والاتصال الدائم بالإطارات من خلال عمليات تقييم كفاءاتهم وإستدعاء الإطارات التي تخضع للتكوين من أجل الترقية، فهذا يعد مؤشرا إيجابيا وجيد كون الإطارات بصفتهم جزء لا يتجزأ من للأفراد العاملة بالمؤسسة وبإمتلاكهم لشهادات علمية ومستوى تعليمي عال واعييين للقوانين واللوائح ما يجعلهم يحكمون بموضوعية الترقية مما يؤثر على إستقرارهم إذا كانت موضوعية وعادلة بالإيجاب. بينما الإطارات التي لا دراية لها بالتوصوص واللوائح المتعلقة بالترقية حيث أنّ أغلبيتهم ذو مستوى تعليمي عال يعود ذلك إلى عدم تركيز هذه الفئة فيما يخص تنمية و تسيير مسارهم الوظيفي فهّمهم الوحيد التدرج الوظيفي بدون إعتبرات أخرى والحصول على الترقية سواء عمودية أو أفقية، كما أنهم لا يهتمون بتقارير مسارهم مما جعل الإدارة تدير ظهرا لهم ولا تستدعيهم للحصول على التكوين ومقالاتهم للتطلع مدى تحسن مهاراتهم وقدراتهم في المنصب الحالي.

جدول رقم 35: يوضح العلاقة بين عدد مرات الإستفادة من الترقية مع الإستفادة من التكوين.

المجموع	أكثر من مرتين	مرتين	مرة واحدة	عدد مرات الإستفادة من التكوين
20	9	16	13	إستفدت
95%	100%	94.1%	92.9%	
7	-	1	1	لم أستفد
5%		5.9%	7.1%	
40	9	17	14	المجموع
100%	100%	100%	100%	

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين عدد مرات الإستفادة من الترقية والتكوين. حيث يشير الاتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 95% من الإطارات الذين استفادوا من التكوين، تدعمها فئة

المبحوثين الذين استفادوا بأكثر من مرتين من الترقية بنسبة 100% من مجموع 9 إطارات، تليها فئة الإطارات الذين استفادوا من الترقية لمرتين بنسبة 94.1% من مجموع 17 إطار. بينما نجد نسبة من المبحوثين ممن لم يستنفدوا من التكوين في المؤسسة تقدر بـ 5% تدعهما بنسبة 7.1% من مجموع 14 إطار ممن استفادوا من الترقية لمرة واحدة، تليها فئة الإطارات الذين استفادوا من الترقية لمرتين بنسبة تقدر بـ 5.9% من مجموع 17 إطار.

إذ أخذنا الإتجاه الذي يؤكد استفادته من التكوين في المؤسسة نجد أغليبيتهم استفادوا من الترقية لمرتين ما يجعلنا نقول بأنّ هناك إستراتيجية واضحة مطبقة من طرف المؤسسة بالأخذ بعين الإعتبار تكوين الإطارات بإعتبارهم يحتلون وظائف ذات مرتبة ومسؤوليات أعلى في المؤسسة وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك بتحديد إدارة المؤسسة إحتياجات المتكويين والغرض من هذا التكوين بدا جلياً من خلال المعطيات أنّه تكوين بغرض ترقبه سواء إجتماعية و أو في المرتبة .

هذا ما يسمّى باستثمار الرأس المال البشري وتنميته من أجل التّهوض بالمؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي إليها فتنمية القدرات وكفاءات الإطار عن طريق عمليات التدريب والتكوين وتنمية المسار تجعل الإطار مؤهلاً لتولي مناصب عليا في السلم الهرمي.

أمّا فيما يخص الإتجاه الآخر الذي يؤكد بعدم استفادته من التكوين فأغلبية الإطارات ترقّت لمرة واحدة ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى تحديد إحتياجات التكوين فالمؤسسة قبل الخضوع في عمليات تصميم البرامج التكوينية تقوم بتحديد العناصر المعنية بالتكوين وذلك حسب عدّة معايير وشروط فعدم تعيين هذه الفئة للخضوع إلى التكوين يعود إلى كونهم أنهم لم يثبتوا كفاءتهم وهم غالباً إطارات ذو كفاءات محدودة وذو مستوى تعليمي ضعيف، لذا رأت الإدارة بأن إدراج التكوين هو استثمار غير مربح ولا يعود بالنتائج الإيجابية على المؤسسة .

لذا يستحسن تحديد الإطارات المتسلحة بالمهارات والمستوى التعليمي العال القادرة على إعطاء الإضافة المنتظرة منهم بعد الإستفادة من التكوين.

إستنتاج الفرضية الثانية:

ما يمكن استنتاجه من خلال المعطيات المقدمة في هذه الفرضية التي تنص على أنّ قيام الترقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تتم على أساس التكوين. استنتجنا من خلال المعطيات بأنّ هناك تطبيق واقعي وفعلي لعملية تكوين الإطارات في المؤسسة ما أكدت عليه أغلبية الإطارات.

- كما توصلنا إلى إستنتاج أنّ عملية تحديد الإحتياجات التكوينية لفئة الإطارات تمت من خلال إجراءات دقيقة ومحكمة حيث لم تستثنى فئة دون أخرى م أكدت عليه أغلبية الإطارات التي يفوق سنّهم 45 سنة ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

- استخلصنا بأنّ أغلبية الإطارات الذين إستفادوا من التكوين، منحت لهم فرصة الترقية إلى المنصب الأعلى في السلم الهرمي.

- كما تبين أنّ غالبية الإطارات لها نظرة إيجابية وموضوعية اتجاه تطبيق هذا المعيار في الترقية إضافة إلى أنّ معظمهم متوافقون على فكرة تأهيل الإطارات للترقية بعد التكوين، بإعتبار أنّها عملية هدفها تنمية مهارات وقدرات الإطارات وساهم في تحضير الإطارات لشغل المنصب الشاغر الذي سوف يترقى إليه.

الفرضية الثالثة:

ترقية الإطارات في المؤسسة على أساس الأقدمية .

الجدول رقم 36: يبين رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة وعلاقته بالسن.

المجموع	السن			أهمية الأقدمية في المؤسسة
	[+45] سنة	[45-35] سنة	[34-24] سنة	
30	9	3	18	نعم
%75	%64.3	%60	%85.7	
20	5	2	3	لا
%23	%35.7	%40	%14.3	
40	14	5	21	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول الذي يوضّح العلاقة بين لإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة وعلاقته بالسن. نجد الإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 75% من الإطارات ممن يرون أنّ الأقدمية لها أهمية في المؤسسة، تدعمها فئة الإطارات التي يتراوح سنّها ما بين [34-24 سنة] من الإطارات 85.7% من مجموع 21 إطار، تليها فئة الإطارات التي يفوق سنّها 45 سنة بنسبة 64.3% من مجموع 14 إطار. بينما نجد نسبة تشير إلى 23% من الإطارات ممن يرون أنّ ليس هناك أهمية للأقدمية في المؤسسة، تدعمها فئة الإطارات التي يتراوح سنّها ما بين [45-35 سنة] بنسبة 40% من مجموع 5 إطارات.

فيمكن تحليل الموقف الأوّل الذي يرون فيه الإطارات بأنّ المؤسسة تعطي أهمية لعامل الأقدمية، كون هناك عمّال توظّفوا في السنوات الأولى من بدأ المؤسسة وما زالوا إلى يومنا هذا يشغلون بالمؤسسة وهم راضون عن عملهم والظروف التي يعملونها فيها، حيث أنّ المؤسسة حرصت على الحفاظ على هذه الرّكائز من القدامى ومتقدمي السنّ بالمؤسسة سواء بترقيتهم إلى منصب أعلى أين يقومون بوظائف الإشراف والمراقبة لأعوان التّحكم ومدراء، كما أنّه بإدخال بعض العناصر الكبيرة في السنّ إلى العناصر الشّابة يجعل الإطارات الشّابة تستفيد من الأخرى كما يخلق جو من الإحترام المتبادل والاتّصال الفعّال بينهم.

بالمقابل يمكن تفسير رأي الإطارات بالتصريح بعدم إعطاء المؤسسة أهمية للأقدمية في المؤسسة بكون معظم هذه الفئة تجاوزت العقد الرابع من العمر، فيعود ذلك إلى الأمبالات

بهذه الفئة من طرف المؤسسة، كما يعود إلى إستراتيجية المؤسسة الرامية إلى تحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق الوطنية والدّاخلية في ظل التّطورات التّكنولوجية والعولمة التي تتطلب الإعتقاد على الكفاءات الشابة المتسلحة بالمؤهلات العلمية والكفاءة العالية وتوظيف وإنتقاء أفضل العناصر التي تتماشى مع طموحات المؤسسة، كما أنّ الفئات الكبيرة في السن داخل المؤسسة لا يمكنها إعطاء نفس المرودية بالفئات الشابة.

جدول رقم 37: يبين أهمية الأقدمية وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
					أهمية الأقدمية في المؤسسة
30	20	4	6	-	نعم
%75	%74.1	%66.7	%100	-	
10	7	2	-	1	لا
%25	%25.9	%33.3	-	%100	
40	27	6	6	1	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة مع المستوى التعليمي يتّضح الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 75% من الإطارات ممّن صرّحوا بأهمية الأقدمية في المؤسسة، تدعمها فئة الإطارات التي لها مستوى تعليمي متوسط بنسبة 100% من مجموع 6 إطار، وتليها فئة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 74.1% من مجموع 27 إطار. بينما نجد الموقف المقابل الذي يرى بأنّ المؤسسة لا تعطي أهمية للأقدمية في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 25%، تدعمها فئة الإطارات ذات المستوى التعليمي الإبتدائي بنسبة 100% من مجموع إطار واحد، وتليها فئة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 33.3% من مجموع 6 إطار.

فيمكن تبرير موقف الإطارات من تصريحها بإعطاء المؤسسة أهمية للأقدمية في المؤسسة والتي أغلبيتها تتمتع بالمستوى التعليمي جامعي فسياسة المؤسسة التي غالباً ما تستند بالإطارات القدامى في اللحظات الصعبة مثل حالات الترقية الإستعجالية، الحالات التي

تستعد المؤسسة بإتخاذ قرارات إستراتيجية حاسمة في مستقبل المؤسسة، في حالات نشوب صراع صناعي في المؤسسة تقوم الإدارة بالإستجداد بالقدامى من أجل الصلح والسلام وفك النزاع، كما يظهر أيضا ذلك في الحضور القوي للقدامى في التّقابات العمّالية التي تدافع عن مطالب وحقوق العمّال في المؤسسة.

أمّا تحليلنا للموقف الثاني الذي يرى بأنه ليس هناك وجود لأيّ أهمية لعامل الأقدمية في المؤسسة والتي معظم إطاراتها ذو المستوى التعليمي الإبتدائي بعدم إستجداد المؤسسة بهم، كما أنّ أقدميّتهم في المؤسسة لم تسمح لهم تحسين قدراتهم وكفاءاتهم بسبب ضعف مستواهم التعليمي من ومن خلال نتائج تقييم كفاءتهم التي لا تلفت إنتباه الإدارة بنتائج إيجابية، لأنّ الواقع أكد ومازال يؤكد في الكثير من الحالات بأنّ مهما كان هناك إطار ذو أقدمية معتبرة وخبرة طويلة السنين في المؤسسة لكنّ هناك أشياء لا يمكن له أن يؤديها بسبب ضعف الجانب التّظري والعلمي الذي يكتسب عن طريق التّكوين العالي.

جدول رقم 38: يوضح العلاقة بين مدى تحكم الإطارات في متطلبات الوظيفة بالفئة المهنية.

المجموع	الإطار السامية	الإطار	الفئة المهنية تحكم في متطلبات الوظيفة
37 %92.5	8 %100	29 %90.6	نعم
3 %7.5	-	3 %9.4	لا
40 %100	8 %100	32 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل مدى مساهمة الأقدمية للتحكم في المتطلبات الوظيفية للإطار وعلاقته بالفئة المهنية، يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 92.5 % من فئة المبحوثين الذين يرون أن الأقدمية تسمح بالتحكم في متطلبات الوظيفة، تدعمها نسبة 100% من مجموع

8 إطارات سامية. بالمقابل نجد نسبة 7.5% من فئة المبحوثين الذين يرون أنّ الأقدمية لا تساعد على التحكم في متطلبات الوظيفة، تدعمها نسبة 9.4% من مجموع 32 إطارات. فالإجابة التي تؤكد أنّ الأقدمية تساعد على التحكم في متطلبات الوظيفة يعود ذلك إلى مدى تحكم الإطار بالمنصب، ودرابته بالأمر التطبيقية والمهنية، إضافة إلى الخبرات المكتسبة في العمل ساهم بقسط كبير في التحكم في الوضع المهني خاصة المتعلقة بالأمر التقنية والإنتاجية للإنتاج.

أما الإجابة التي تؤكد أنّ الأقدمية لا تساعد على التحكم في متطلبات الوظيفة وهذا أنّ الأقدمية لا تعبر عن حقيقة كفاءة الإطار بالمعنى الموضوعي فهم يرون أن الأحقية تعطي من خلال متابعة المسار المهني للإطار، تحقيق النتائج، التقييم حتى تكون عدالة الاختيار، كما أنّ الواقع الحالي شاهد على أنّ الإطارات القدامى لم تتمكن من التحكم في التقنيات الحديثة والجديدة كوسائل الإعلام والإلكترونيك المعاصرة رغم أن أقدميتهم الطويلة المدى في المؤسسة، هذا لعدم الكفاءات ومستوى القدرات العلمية.

جدول رقم 39: العلاقة بين رأي الإطارات حول مدى وجود إختلاف فيما بينهم مع الفئة المهنية.

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئات المهنية وجود الإختلاف
37 %92.5	8 %100	29 %90.6	نعم
3 %7.5	-	3 %9.4	لا
40 %100	8 %100	32 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يمثل رأي الإطار حول مدى وجود إختلاف فيما بينهم (الإطارات) وعلاقته بالفئة المهنية، فالإتجاه العام يشير إلى نسبة تقدر بـ 92.5% من فئة المبحوثين الذين يرون وجود إختلاف بين الإطارات الحديثة والإطارات ذو أقدمية في المؤسسة تدعمها نسبة

100% من مجموع 8 إطار سامي. كما نجد بالمقابل نسبة 7.5% من فئة المبحوثين الذين يرون أنّ لا وجود لإختلاف بين الإطارات الحديثة والإطارات ذو أقدمية في المؤسسة، تدعمها نسبة 9.4% من مجموع 32 إطار.

فالإجابة التي تؤكد على وجود إختلاف بين الإطارات الحديثة والإطارات ذو أقدمية يعود ذلك إلى المعارف والخبرات التي إكتسبها في العمل والدراية بكل قوانين واللوائح والقوانين المهنية هذا بالنسبة للإطارات ذو أقدمية ممّا يساعدها على التّحكم الجيد للمنصب أمّا الإطارات الحديثة تجد صعوبة في التّأقلم والتّحكم بالمنصب لوجود بعض التّقائص كالمعرفة والخبرة في توجيهه والأحقية في إحتلال المنصب.

كما نجد بالمقابل فئة المبحوثين الذين يرون أنّ لا وجود لإختلاف بين الإطارات الحديثة والإطارات ذو أقدمية وهذا أنّ مقياس الأقدمية لا يبرز أحقية نيل أو إحتلال منصب في السلم الهرمي، لا يعبر عن موضوعية إختيار الإطار، كما أنّ المؤسسة لا تلتزم بتطبيق القوانين والقواعد في وضع الإعتبار للكفاءة للإطارات وقدراتهم العلمية.

جدول رقم 40: يوضّح العلاقة بين الأقدمية في تقييم الإطار مع عامل الأقدمية في المؤسسة.

المجموع	[+21] سنة	[21-11] سنة	[10-0] سنة	الأقدمية في المؤسسة عامل الأقدمية في تقييم الإطار
12 %30	5 %35.7	1 %20	6 %28.6	نعم
28 %70	9 %64.3	4 %80	15 %71.4	لا
40 %100	14 %100	5 %100	21 %100	المجموع

عند ملاحظتنا لهذا الجدول الذي يوضّح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة وعامل الأقدمية في تقييم الإطار، يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 70% من فئة المبحوثين الذين يؤكّدون على عدم أخذ المؤسسة عامل الأقدمية في تقييم الإطار للترقية، تدعمها نسبة 80% من

مجموع 5 إطار ذو أقدمية [21-11] سنة. كما نجد بالمقابل نسبة 30% من فئة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تأخذ عامل الأقدمية في تقييم الإطار في عملية الترقية تدعمها نسبة 35.7% من مجموع 14 إطار ذو أقدمية [10-0] سنة. من خلال الإجابة التي تؤكد أن المؤسسة لم تأخذ عامل الأقدمية في تقييم الإطار ويعود ذلك أن عامل الأقدمية لا يعبر عن حقيقة كفاءة الإطار بالمعنى الموضوعي، كما أن هذا المبدأ لم يفعل في المؤسسة. بالمقابل أما المبحوثين الذين يؤكدون بعدم أخذ المؤسسة عامل الأقدمية في تقييم الإطار في عملية الترقية ذلك يعد أن الأقدمية حسبهم أساس الترقية، حتى تعطي الأولوية للإطارات التي لها خبرة ومعرفة بالميدان على حساب الإطارات الحديثة التوظيف وليس دائماً، فمقياس الأقدمية يعبر عن مدى تحكم الإطار بالمنصب ودرأيته بالأمر التطبيقية والمهنية أكثر من الإطارات الحديثة التوظيف التي يصعب عليها التحكم في المنصب الجديد إضافة إلى هذا أن الخبرات المكتسبة في العمل السابق بقسط كبير يتحكم في الوضع الجديد.

جدول رقم 41: يوضح العلاقة بين عامل الأقدمية في تقييم الإطار مع المستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي عامل الأقدمية في تقييم الإطار
12 %30	7 %25.9	2 %33.3	3 %50	-	نعم
28 %70	20 %74.1	4 %66.7	3 %50	1 %100	لا
40 %100	27 %100	6 %100	6 %100	1 %100	المجموع

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين عامل الأقدمية في تقييم الإطار بالمستوى التعليمي بالإطارات، فيشير الإتجاه العام إلى نسبة بقدر ب 70% من الإطارات ممن صرّحوا بعدم تطبيق المؤسسة لمقياس الأقدمية عند عملية تقييم الكفاءة لهم، تدعمها فئة الإطارات التي تتمتع بمستوى تعليمي إبتدائي بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 1 إطار، كما تليها نسبة 74.1% من مجموع 27 إطار ذوي المستوى التعليمي الجامعي. كما نجد بالمقابل في الإتجاه

الثاني نسبة تقدر بـ 30% من الإطارات ممّن صرّحوا لنا بأنّ المؤسسة تقوم بإدراج عامل الأقدمية في عملية تقييم الإطارات، تدعمها فئة الإطارات ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 50% من مجموع 6 إطارات، تليها فئة الإطارات ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 33.3% من مجموع 6 إطارات.

فتحلينا للإتجاه الأوّل من الإطارات ممّن صرّحوا بأنّ المؤسسة لا تعير أيّ أهمية لعامل الأقدمية عند عملية تقييم كفاءاتهم، حيث أنّ أغلبيتهم ذو المستوى التعليمي الابتدائي والجامعي، يعود ذلك إلى عدّة إعتبارات وتتمثل في كون أن هذه الإطارات تتمتع بمستوى ابتدائي فمهما تمتعها بالأقدمية في المؤسسة، فلم تستفيد هذه الإطارات من هذه الميزة، كما أنّ فئة المستوى الجامعي نظرا لمستواهم التكويني والعلمي العال ونظرا لرضاهم عن كيفية تقييم كفاءاتهم في المؤسسة التي تأخذ بعين الإعتبار القدرات والمهارات ولا تأخذ بعين الإعتبار نسبة الأقدمية في المؤسسة لأنّ بتوفر الإطار على الأقدمية ومستوى تعليمي ضعيف فلا يمكنه أن يتحكم بطريقة جيدة في متطلبات منصبه. بينما الإتجاه الثاني الذي يرى فيه الإطارات بأنّ المؤسسة تعطي أهمية لعامل الأقدمية في تقييم كفاءاتهم، حيث أنّ المؤسسة تقوم برد الإعتبار والثناء على إطاراتها القدامى من خلال تسيير مسارهم الوظيفي المتمثل في عمليات التكوين، التقييم، الترقية، الأجور، فالإدارة تقوم بتقييم كفاءاتهم بدون النظر إلى شروط أخرى فأقدميتهم تكفي الإدارة في وضع تصميم تقرير الكفاءة.

جدول رقم 42: يوضح العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة مع كفاية مدة التكوين:

المجموع	[+ 21] سنة	[21-11] سنة	[10-0] سنة	الأقدمية في المؤسسة كفاية مدة التكوين
14 %35	4 %28.6	2 %40	8 %38.1	كافية
26 %65	10 %71.4	3 %60	13 %61.9	غير كافية
40 %100	14 %100	5 %100	21 %100	المجموع

يبين الجدول التالي العلاقة بين كفاية مدّة التّكوين بأقدمية الإطارات في المؤسسة، فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 65% من المبحوثين ممّن صرّحوا بأنّ مدّة التّكوين غير كافية، تدعمها فئة من المبحوثين ممّن تفوق أقدميّتهم 22 سنة بنسبة تقدر بـ 71.4% من مجموع 14 إطار، تليها فئة المبحوثين ممّن تتراوح أقدميّتهم ما بين [0-10] سنة بنسبة 61.9% من مجموع 21 إطار. بينما نجد في الإتجاه الثاني نسبة تقدر بـ 35% من المبحوثين ممّن صرّحوا بكفاية مدّة التّكوين، تدعمها فئة الإطارات التي يتراوح أقدميّتهم في المؤسسة ما بين [11-21] سنة بنسبة 40% من مجموع 5 إطار، تليها فئة الإطارات ممّن يتراوح أقدميّتهم ما بين [0-10] سنة بنسبة 38.1% من مجموع 14 إطار.

فتحلينا للإتجاه الأوّل من الإطارات ممّن صرّحوا بعدم كفاية التّكوين وجدنا أنّ أغلبيّتهم تفوق أقدميّتهم 22 سنة فيشير ذلك على أنّ هذه الفئة من الإطارات توظّفت منذ فتح المؤسسة أبوابها وكان التّوظيف آنذاك لا يتطلب مستوى تعليمي عال، ممّا لم يسمح لهم بإستيعاب البرنامج التّكويني في تلك المدة المحددة له، لأنّ المؤسسة غالباً ما تطبق تكوين إطارات خارج المؤسسة وبمدة قصيرة، ففي هذه الحالة البرنامج التّكويني لا يتوافق مع قدرات الإطار من ناحية المدّة الرّمنية والمحتوى، بينما نجد في الإتجاه الثاني من الإطارات ممّن صرّحوا لنا بأنّ المدة كافية، حيث أنّ أغلبية الإطارات لا تتمتع بأقدمية طويلة المدى في المؤسسة فهم إطارات حديثة التّوظيف وبصفة أخرى فهم إطارات من الجيل المعاصر فهم من خارجي المدارس والجامعات ومراكز التّكوين المهني والمعاهد الخاصة، فتكوينهم لتلك المدة المحددة من طرف المؤسسة كان كاف لأنهم تمكنوا من إستيعاب مجريات ومحتوى البرامج التّكوينية ولم يتعرضوا لصعوبات وعراقيل تحيل دون ذلك.

جدول رقم 43: يوضح العلاقة بين الاستفادة من الترقية مع موضوعية عامل الأقدمية في الترقية.

المجموع	لم أستفد	استفدت	الاستفادة من الترقية
			موضوعية عامل الأقدمية في الترقية
16	4	12	موضوعي
%40	%36.4	%41.4	
24	7	17	غير موضوعي
%60	%63.6	%58.6	
40	11	29	المجموع
%100	%100	%100	

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين الاستفادة من الترقية مع موضوعية عامل الأقدمية في الترقية فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 60% من المبحوثين ممن يؤكدون على عدم موضوعية عامل الأقدمية في الترقية، تدعمها فئة المبحوثين الذين لم يستفدوا من الترقية بنسبة 63.6% من مجموع 11 إطار. أما الإتجاه الثاني الذي يقدر بـ نسبة 40% من الإطارات ممن يرون بأن عامل الأقدمية موضوعي، تدعمها فئة الإطارات الذين استفادوا من الترقية بنسبة 41.4% من مجموع 29 إطار.

فيمكن تبرير تصريح الإطارات بعدم موضوعية عامل الأقدمية في الترقية علما أن أغليبتهم لم يستفيدوا من الترقية كون هذه الفئة من الإطارات هي فئة تمتلك مؤهلات وشهادات علمية وخارجي المعاهد والجامعات ذات مستوى تعليمي عال وهم بأغليبتهم لا يملكون أقدمية معتبرة في المؤسسة وفي الميدان، لذا من الطبيعي أن يكون موقفهم معارض إزاء إعتقاد هذا المعيار في ترقية الإطارات، كما أن الإطارات تعمل عند بداية إشتغالها بالمؤسسة ساعية إلى تنمية مسارهم الوظيفي عن طريق عمليات التكوين المتواصل والتحفيز، ومعرفة مدى تأقلمه مع منصبه الحالي وعن أفاق النمو يمكن أن يحصل عليه في المنظمة إضافة إلى عملية التدرج الوظيفي في السلم الهرمي الذي يتم عن طريق عمليات تقييم الكفاءة والتكوين.

أمّا فيما يخص رأي الإطارات التي صرّحت بموضوعية عامل الأقدمية في الترقية كان بسبب الأقدمية الطويلة المدى التي يمتلكونها هذه الإطارات في المؤسسة، إضافة إلى أنّ بعض المؤسسات تستعمل معيار الأقدمية في الترقية كمنحة من الإدارة للإطار تقديراً للخدمة الطويلة التي قضاها في المؤسسة، فالترقية عن طريق الأقدمية يمكن قياسها خصيصاً بالرجوع إلى دراسة منحى المسار الوظيفي للإطار، إذن يمكن اعتبار الأقدمية أحد عوامل تنمية المسار المهني للعامل الذي يمكنه بالارتقاء إلى السلم الهرمي ممّا يجعل الإطار يحس بالرّضا عن عمله بالمؤسسة.

جدول رقم 44: يبين مدى اعتبار عامل الأقدمية في ترقية الإطارات بمثابة تحفيز للبقاء في المؤسسة و علاقته بالفئة المهنية.

المجموع	الإطارات السامية	الإطارات	الفئة المهنية الأقدمية بمثابة تحفيز للإطارات
24	1	23	نعم
%60	%33.3	%62.2	
16	2	14	لا
%40	%66.7	%37.8	
40	3	37	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضّح العلاقة بين الفئة المهنية وإعتبار عامل الأقدمية في الترقية بمثابة تحفيز للبقاء في المؤسسة فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 60% من المبحوثين ممّن يؤكدون ذلك، تدعمها فئة الإطارات بنسبة تقدر بـ 62.2% من مجموع 37 إطارات. كما نجد الإتجاه المقابل الذي يرفض فكرة إعتبار الأقدمية كعامل للترقية بمثابة تحفيز للإطارات للبقاء في المؤسسة بنسبة 40%، تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 66.7% من مجموع 3 إطارات.

فيمكن تحليل الموقف الأوّل من المبحوثين الذين يرون بأنّ الأقدمية في الترقية بمثابة تحفيز للبقاء في المؤسسة بإرجاعها إلى عدّة إعتبارات فأغلبية الإطارات يتراوح سنّها ما بين 34 و

44 سنة، فزيادة عدد سنوات العمل في المؤسسة تزداد ويرتفع نقاط سلم تقييم الأقدمية حسب الإدارة مما قد يؤهل الإطار إلى الاستفادة من الترقية في أي لحظة، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم في بعض الحالات بترقية الإطارات التي تتمتع بأقدمية معتبرة إلى منصب أعلى عند حلوله للتقاعد مما يجعل الإطار أكثر تحفيز وراض في المؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بالترقية الفورية أي الإستعجالية للإطارات القدامى وهذا يحدث عندما يكون هناك ظرف مستعجل كحالة الوفاة أو الانتقال إلى الخارج...إلخ.

أما الموقف الثاني الذي يرفض فكرة الأقدمية بمثابة تحفيز للإطارات وهم أغلبيتهم إطارات شابة متسلحة بالكفاءة والمهارة والحماس ومستوى تعليمي عالي فإعتبار هذا المعيار بمثابة تحفيز عامل غير موضوعي فالتحفيز في المؤسسة يكون عن طريق تنمية مسارهم الوظيفي عن طريق عمليات التكوين والترقية وتسيير المرتبات...إلخ باعتبارهم فئة مازلت في طور التكوين والتدرج، هذا ما ينمي ويثير الشعور بروح المنافسة والإبداع أثناء العمل وجعلهم في وضعية تسمح لهم بإبراز قدراتهم و مواهبهم في إتخاذ القرارات لخدمة المؤسسة.

جدول رقم 45: يبين العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة مع متطلبات الكفاءة في مستويات السلم الهرمي.

المجموع	[+ 21] سنة	[21-11] سنة	[10-0] سنة	الأقدمية في المؤسسة متطلبات الكفاءة في مستويات السلم الهرمي
32 %80	9 %64.3	3 %60	20 %95.2	نعم
8 %20	5 %35.7	2 %40	1 %4.8	لا
40 %100	14 %100	5 %100	21 %100	المجموع

يوضح الجدول متطلبات الكفاءة في مستويات السلم الهرمي مع الأقدمية في المؤسسة، فيشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 80 % من الإطارات الذين يؤكدون على وجوب وجود الكفاءة

في كافة المستويات السلم الهرمي ليس مقتصر فقط على المستويات الدنيا، تدعمها فئة الإطارات ذو أقدمية في المؤسسة تتراوح ما بين [0-10] بنسبة 95.2% من مجموع 21 إطار، تليها فئة الإطارات ذو أقدمية تفوق 22 سنة بنسبة 64.3%. بينما نجد الإتجاه الثاني من الإطارات الذين صرّحوا بعدم شرط توفر الكفاءة في كافة المستويات بل هو مقتصر على المستويات العليا بنسبة تقدر بـ 20%، تدعمها فئة الإطارات التي تتراوح أقدميتهما ما بين 11 و 21 سنة بنسبة 40% من مجموع 5 إطارات، وتليها فئة الإطارات ذو أقدمية تفوق 22 سنة بنسبة 35.7% من مجموع 14 إطار.

فيمكن تبرير الموقف الأوّل الذي غالبته إطارات ذو أقدمية تتراوح ما بين 0 و 10 سنوات يكون أن هذه الإطارات ما زالت حديثة التوظيف، هي في طور التكوين والتعلم والدراية بكواليس المهنة في المؤسسة، كما يعود ذلك إلى كون هذه الإطارات لا تتحكم بالشكل اللازم بمستلزمات ومتطلبات المنصب التي تحتله، كما يعود ذلك إلى حرص المؤسسة وجدّيتها وصرامتها في عمليات تقييم الكفاءة وعملية تحديد العناصر التي تستفيد من الترقية. أمّا الموقف الثاني الذي يرى عكس ذلك ويرى إقتصار الكفاءة على المستويات العليا للسلم الهرمي للمؤسسة، يعود ذلك إلى صعوبة التحكم في المنصب الأعلى الذي يحتوي على مسؤوليات وواجبات كثيرة لذا فالتحكم في هذا المنصب الحساس والإستراتيجي خاصة المتعلقة برؤساء ومدراء الوحدات والأقسام يستلزم توفر متطلبات الكفاءة المتمثلة في المعرفة savoir والسلوك savoir-être والمهارات savoir-faire ممّا يسمح بخلق الفارق بين الإطارات الكافئة والإطارات البسيطة.

جدول رقم 46: يوضح موضوعية عوامل الترقية بالفئة المهنية.

الفئة المهنية / موضوعية معايير الترقية	اطارات	اطارات سامية	المجموع
موضوعية	16 %43.2	-	16 %40
غير موضوعية	7 %18.9	3 %100	10 %25
تتدخل فيها عوامل أخرى	14 %37.8	-	14 %35
المجموع	37 %100	3 %100	40 %100

من خلال هذه الجدول أعلاه الذي يوضح موضوعية معايير الترقية و علاقته بالفئة المهنية. إذ يشير الإتجاه العام بنسبة تقدر بـ 40% من المبحوثين الذين يرون موضوعية معايير الترقية، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 43.2% من مجموع 37 إطار. بينما نجد الإتجاه الآخر الذي يرون بأن الترقية في المؤسسة تتداخل فيها عوامل أخرى بنسبة تقدر بـ 35%، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 37.8% من مجموع 37 إطار. بينما نجد نسبة تقدر بـ 25% من المبحوثين ممن يرون بأن معايير الترقية غير موضوعية، تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 100% من مجموع 3 إطار.

فإذا أخذنا الإجابة الأولى للمبحوثين الذين يرون أنّ معايير الترقية في المؤسسة موضوعية فيعود ذلك إلى المعيار الذي ترقوا فيه هذه الفئة والذي يكون على أساس الكفاءة كونهم إطارات تتمتع بمؤهلات وكفاءات ومستوى تعليمي عال فمن الطبيعي أن تكون معايير الترقية موضوعية، أمّا المبحوثين الذين يرون أنّ معايير الترقية تتدخل في عوامل أخرى وهم فئة الإطارات حيث حسبهم مهما توفرت لديهم مؤهلات علمية وكفاءات علمية فهناك شروط لم يستوفوها كدرجات السلم ترقية. أمّا الفئة التي ترى بأنّ معايير الترقية غير

موضوعية فيعود ذلك إلى توافرهم على مؤهلات وكفاءات ومستوى تعليمي والمعياري الذي ترقوا من خلاله، فطبيعة معيار الترقية لا يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

جدول رقم 47: يوضح العلاقة بين عامل الترقية مع رضا الإطارات عن هذا السلم.

المجموع	غير راض	راض	رضا الإطارات عن السلم عامل الترقية
9 %22.5	3 %30	6 %20	الأقدمية
22 %55	5 %50	17 %56.7	الكفاءات
9 %22.5	2 %20	7 %23.3	التكوين
40 %100	10 %100	30 %100	المجموع

عند قراءتنا للجدول الذي يوضح العلاقة بين عامل الترقية مع رضا الإطارات عن هذا السلم. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 55% من الإطارات مما يرون بإعتماد المؤسسة على معيار الكفاءة في الترقية، تدعمها فئة الإطارات الراضيين عن تطبيق هذا السلم في ترقية الإطارات بـ 56.7% من مجموع 30 إطار، تدعمها أيضا الإطارات الغير الراضيين عن هذا السلم في الترقية بنسبة 50% من مجموع 10 إطار. بينما نجد نسبة تقدر بـ 22.5% من الإطارات ممن صرّحوا بإعتماد المؤسسة على معيار الأقدمية في الترقية، تدعمها فئة الإطارات الغير الراضيين عن هذا المعيار بنسبة 30% من مجموع 10 إطار، تدعمها أيضا الإطارات الراضيين بنسبة تقدر بـ 20% من مجموع 30 إطارات. كما نجد نسبة 22.5% من الإطارات ممن يرون بإعتماد المؤسسة على معيار التكوين، تدعمها فئة الإطارات الراضيين بنسبة 23.3% من مجموع 30 إطار، تدعمها أيضا الفئة الغير الراضيين عن هذا المعيار بنسبة تقدر بـ 20% من مجموع 10 إطار.

فالعودة إلى التحليل الموقف الأول من الإطارات اللذين أكدوا بالإعتماد المؤسسة على عامل الكفاءة في الترقية نجد أغليبيتهم راضون من إنتهاج هذا المعيار في الترقية فمعظمهم إطارات شابة وحديثة التوظيف تتمتع بمؤهلات وقدرات عالية، حيث هدفهم الوحيد عند دخول المؤسسة هو العمل على تنمية مسارهم المهني والبحث في الواقع الحالي وبيئة المسار المستقبلية من أجل الحصول على منصب أعلى الذي يتصف بصلاحيات ومسؤوليات أكثر تستوجب توفر متطلبات الكفاءة البشرية المتمثلة في المعرفة، السلوك المهارات كما أنّ تسيير الكفاءات تعتبر من أهم محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمعاصرة، إن وجود نسبة لا بأس بها من الإطارات ممّن صرحوا بعدم رضاهم عن إنتهاج هذا المعيار في الترقية يعود ذلك خصيصا إلى رغبة هذه الإطارات من الإستفادة من أقدميتهم الطويلة في المؤسسة أي بصيغة أخرى العمل على تسيير منحى المسار الوظيفي للإستفادة من الترقية سواء في الصنف أو ترقية في الأجر أو مكانة إجتماعية.

كما نجد من الدّين صرّحوا بإعتماد المؤسسة على معيار الأقدمية في الترقية فهذه الإطارات معظمها إطارات ذات مستوى تعليمي عال ومتشعبة بالحماس والطاقة اللازمة أثناء العمل لذا لا يعترفون بعامل الأقدمية كأساس للتحكم في متطلبات المنصب كون أنّ المؤسسة المعاصرة تقوم بعمليات التوظيف والترقية وفق المورد البشري الكافاً، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الميزة التنافسية وزيادة المردود الوظيفي للفرد.

كما نجد من الذين أكدوا بانتهاج المؤسسة لمقياس التكوين فهذا راجع إلى الأهمية المعنوية للعملية التكوينية في تنمية مهارات وقدرات الإطارات وتهيئتهم تحسبا للترقي إلى المستوى الأعلى.

جدول رقم 48: يبين العلاقة بين رأي الإطار حول أهمية الأقدمية في المؤسسة والسن.

المجموع	[+ 45] سنة	[45-35] سنة	[34-24] سنة	السن رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة
12 %30	6 %40	2 %11.1	4 %57.1	نعم
28 %70	9 %60	16 %88.9	3 %42.9	لا
40 %100	15 %100	18 %100	7 %100	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين رأي الإطار حول أهمية الأقدمية في المؤسسة مع السن، إذ يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 70% من فئة المبحوثين الذين يبررون أن الأقدمية ليس لها أهمية في عملية الترقية، تدعمها نسبة 88.9% من فئة المبحوثين عند فئة التي تتراوح أعمارها ما بين [45-35] سنة من مجموع 18 إطار، وتدعمها أيضا نسبة 60% من فئة المبحوثين التي تتراوح أعمارها 45 سنة وما فوق من مجموع 15 إطار. بالمقابل نجد نسبة تقدر بـ 30% من فئة المبحوثين الذين يرون أن الأقدمية لها أهمية في عملية الترقية، تدعمها نسبة 57.1% من فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [34-24] سنة من مجموع 15 إطار.

من خلال الإجابة التي تبرز أن الأقدمية ليس لها أهمية في عملية الترقية يعود ذلك لداعي لتمتعها بالمؤهلات والكفاءة فهي تسعى إلى الترقية من العاير الموضوعية و العقلانية، كما أنه لا يعبر عن حقيقة كفاءة الإطار في تحكمه للمنصب بالمعنى الموضوعي، خاصة عند الفئات التي تتراوح أعمارها 35 إلى 45 سنة وهذا راجع إلى النظام الترقية الذي تطبقه المؤسسة على غرار المؤسسات الأخرى، فهي لها نظام خاص بها يكمن في الأخذ بعين الاعتبار بآليات وضوابط المحددة كالمتابعة المهنية للإطار كإحتياجات المنصب الأداء، الإختبارات، المرودية، المؤهلات... الخ.

بالمقابل نجد الذين يرون أنّ الأقدمية لها أهمية في عملية الترقية يعود ذلك إلى رغبة لنيل مناصب ومسؤوليات أخرى لضمان مكانة في المؤسسة، ولتأمين مشروع مهني يبرزون أنّ الأقدمية تعبر عن مدى تحكم الإطار بالمنصب، ودرايته بالأمور التطبيقية والمهنية، والخبرة المكتسبة والمعرفة التطبيقية للميدان، في الأقدمية تكون لهم الأولوية بإحتلال منصب في السلم الهرمي علما أنهم يرضون عن إتباع هذا السلم في الترقية في إدارة الموارد البشرية للإحتلال المناصب الشاغرة، كمنصب إداري لرئيس قسم أو مدير أو وحدة ما.

جدول رقم 49: يوضح العلاقة بين رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية في المؤسسة مع المستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي أهمية الأقدمية في المؤسسة
30 %75	20 %74.1	4 %66.7	6 %100	-	نعم
10 %25	7 %25.9	2 %33.3	-	1 %100	لا
40 %100	27 %100	6 %100	6 %100	1 %100	المجموع

من خلال الجدول الجدول الذي يوضح العلاقة يبين رأي الإطارات حول أهمية الأقدمية بالمؤسسة مع المستوى التعليمي. يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 75 % من فئة المبحوثين الذين يرون أنّ الأقدمية لها أهمية في عملية الترقية، تدعمها نسبة 100 % من فئة المبحوثين عند الإطارات التي لها مستوى تعليمي متوسط من مجموع 6 إطارات، كما تدعمها نسبة 74.1 % من فئة المبحوثين التي لها مستوى تعليمي جامعي من مجموع 27 إطار. كما نجد بالمقابل نسبة تقدر بـ 25 % من فئة المبحوثين الذين يرون أنّ الأقدمية ليس لها أهمية في عملية الترقية، تدعمها نسبة 100 % من فئة المبحوثين عند الإطارات التي لها مستوى تعليمي إبتدائي من مجموع إطار واحد، تدعمها نسبة 33.3 % من فئة المبحوثين عند

الإطارات التي لها مستوى تعليمي ثانوي من مجموع 6 إطار، كما تدعمها نسبة 25.9% من فئة المبحوثين التي لها مستوى تعليمي جامعي من مجموع 27 إطار. من خلال الإجابة التي تؤكد أنّ لها أهمية في عملية الترقية يعبر عن مدى تحكم في المنصب والقدرة على تسير المصالح والسلطات، كما تسمح بتأمين تحقيق مشروع مهني مبني على الكفاءة والمؤهلات وهذا بالدراسة الميدانية التطبيقية، فالخبرة المهنية تلعب دورا مهما في الترقية، لأن احتلال المناصب والمراكز الوظيفية العليا يكمن من خلال الإعتماد على الخبرة العملية للميدان يمس ذلك فئة الإطارات التي لها مستوى متوسط فبفضل نيل التجربة وعمق المعرفة الميدانية المكتسبة عبر السنين سمحت بتحقيق إستقرار في المنصب. بالمقابل نجد الذين يرون أنّ الأقدمية ليس لها أهمية في عملية الترقية يعود ذلك أن المؤسسة لا تعتمد في نظامها الترقوي على مقياس الأقدمية كعامل مهم في إحتلال المنصب، فهو لا يعبر عن الحقيقة الموضوعية للكفاءة ومؤهلات الإطار فهناك معايير مكملة لها، كالإنضباط التقييم الإستحقاق... إلخ، تأخذ بالحسبان.

إستنتاج الفرضية الثالثة:

توصلنا من خلال النتائج المعروضة في الجداول السابقة والتي تخص الفرضية الثالثة التي تنص على "ترقية الإطار في مؤسسة ENIEM تتم على أساس الأقدمية". وتتمثل النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- معظم الإطار في مؤسسة لا يمكن إعتباره كمقياس للترقية بنسبة عالية وهذا دليل على أهمية في عملية الترقية، كما أنّ المؤسسة لا تعتبره من بين الشروط الأساسية للترقية.

- كما توصلنا أنّ مقياس الأقدمية في المؤسسة لا يعتبر مقياساً أساسياً لترقية الإطار وهذا يدل أنّ التنظيم الترقوي السائد في المؤسسة لا يعتمد بالدرجة الأولى على عامل الأقدمية لتحديد تدرج الإطار وإرتقائها إلى أعلى المستويات الهرمية.

- تأخذ المؤسسة بتطوير مؤهلات وكفاءات الإطار وهذا ما تؤكد الأغلبية خاصة التي لها مسؤوليات وسلطات عالية في السلم الهرمي لثقل وأهمية المنصب في المؤسسة، قصد تحقيق أهدافها بتحسين نوعية الإنتاج.

- أغلبية الإطار في المؤسسة تؤكد أنّ الأقدمية تساعد على التحفيز لنيل ترقية وهذا دليل على إستقرار الإطار وتعمل المؤسسة على تأمين مشروع مهني على منطلق عقلائي.

فعملية تقييم الإطار حسب الأقدمية لا يعتبر كعامل موضوعي في عملية الترقية وهذا ما تعمل عليه المؤسسة لتفاديها، وإعطائه الأهمية لإحتلال المنصب وهذا يتدخل الشروط الآليات الأخرى كالإنضباط، وتقييم الكفاءة، الاستحقاق... إلخ.

الإستنتاج العام

الاستنتاج العام:

لقد قادنا التعمق في التحليل إلى الاستنتاج بأن المؤسسة تعتمد في عملية ترقية إطاراتها تعتمد على مقياس الكفاءة وكان ذلك من خلال عملية تقييم كفاءات إطاراتها المتوسطة منها والسامية والذي يتم وفق شروط موضوعية وقانونية صارمة بها، أنها فئة تشتغل في مناصب عالية وتتمتع بمؤهلات عالية وتكوين ومستوى تعليمي عال، إضافة إلى ذلك تستخدم الإدارة عملية تقييم كفاءة إطاراتها لغرض الترقية هذا ما أكدته غالبية الأطارات وبالأخص الأطارات السامية، فإحتلال منصب مدير قسم أو وحدة، أو مصلحة ما في المؤسسة يتطلب توفر كلاً من المؤهلات والكفاءة الضرورية التي يتطلبها المنصب.

كما تمكنا من خلال تحليل إستنتاج الفرضية الثانية بأن هناك تطبيق فعلي وحقيقي في الميدان لعملية تكوين الأطارات حيث وجدنا غالبية الأطارات إستفادوا من التكوين بمختلف أنواعه أثناء العمل، التكوين المتواصل، الرسكلة ..إلخ، إستفادوا من الترقية، كما أنّ الإدارة تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية بالإستناد إلى نتائج تقييم الكفاءة، مما يظفر أنه فعلا هناك علاقة تكامل بين عمليات تقييم الكفاءة والترقية التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية في تسيير وتنمية المسار الوظيفي لإطارات بالمؤسسة.

كما تمكنا من إستخلاص نتائج تخص الفرضية الثالثة والتي إستنتجنا فيها أنّ المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لعامل الأقدمية في عملية الترقية، صحيح أنّ هناك نسبة مقبولة من الأطارات التي تتمتع بأقدمية معتبرة تفوق 22 سنة يرون بأنّ الأقدمية كعامل يساعد على التحفيز، لنيل الترقية وإستقرار الأطارات بإعتبار أنّ المؤسسة غالبا ما تقوم بالإستنتاج بإطارات القدامى في الحالات الطارئة مثلا عند وجود أزمات صناعية أو أثناء عملية إتخاذ قرارات إستراتيجية، لكن الشيء الذي يلفت الإنتباه هو أنّ الإدارة لا تطبق معيار الأقدمية عند حلول عملية الترقية، بل تأخذ بعين الاعتبار شروط أخرى ومعايير أخرى كالكفاءة والتكوين هذا ما يجعل الثقة في نفسية الأطارات وينمي روح المنافسة والمبادرة والتحفيز لها من أجل الوصول إلى ذلك الهدف الأسمى الذي يبقى أحد الأهداف الرئيسية للإطار خلال مساره الوظيفي.

صعوبات الدراسة:

من جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة، كانت معظمها من جانبها الميداني فبدايتها كانت في البحث عن المؤسسة التي ستعطينا الموافقة لإجراء التّربص، وبين أخذ ورد ورفض المؤسسات لقبولنا مثل مؤسسة ENI المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بعزازقة، قمنا بزيارة عديدة لمؤسسة ENIEM أين قمنا باستخدام الوساطة والقرابة حتى أعطيت لنا موافقة إجراء التّربص.

فقمنا بدراسة إستطلاعية للميدان أين قمنا بمقابلة مع مسؤول الموارد البشرية لوحدة التّبريد التي أعطيت لنا الموافقة لتحضير الإستمارة المراد توزيعها وهنا ظهر مشكل يتمثل في تحديد 40 إطار من مجموع أفراد العينة، كما أنّهم لم يسمحوا لنا بالتّعرف على قائمة الإطارات المتوسطة والسّامية حيث أنّه وبصعوبة كبيرة تمّ قبول أخذ 40 إطار من 122 إطار من وحدة التّبريد هذا ما جعلنا نختار العينة العشوائية البسيطة وليس العينة الطبقية.

كما إعترضتنا صعوبات في توزيع العينات وعليه تمّ الإستناد بأحد الإطارات القريبة منّا لمساعدتنا في توزيع هذه الإستمارات ولكنّه بعد التّوزيع تلقينا رفض وتماثل بعض الإطارات في المؤسسة بملئها وهذا بحجة إلتزامات عملية، عدم وجود الوقت،.... إلخ. فكان إلتزاما علينا منحهم وقتا كبيرا دام أكثر من أسبوعين.

كما أنّه قد تم تضييع بعض الإستمارات الموزّعة على الإطارات نظرا لعدم إعطائها أهمية مما إستدعى سحب بعض الإستمارات من جديد وإنتظار مدة أخرى لإسترجاعها.

ومن العراقيل الأخرى التي وجدناها تخص بعض فصول دراستنا و هذا لنقص البحوث و الكتب العلمية التي تخص إختصاصنا وموضوع بحثنا.

الخطاتمة

خلاصة عامة:

لقد مكنتنا الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا من بلورة إشكاليتنا وإزالة الغموض السائد حول موضوعية ترقية الإطارات في ظل سياسة تسيير الموارد البشرية، أين تغلغلنا داخل المؤسسة وبالتحديد في المصلحة المختصة في تنظيم شؤون الأفراد العاملة بالمؤسسة والتي هي إدارة الموارد البشرية، فقد أجرينا دراسات استطلاعية ومقابلات مع مسؤولي القسم كما تم توزيع الإستمارات والتعرف على الوظائف الرئيسية التي تقوم بها الإدارة كما تم تحديد المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية ترقية الإطارات بنوعيتها (الإطارات المتوسطة والسامية) والمتمثلة في عاملي الكفاءة والتكوين بنسبة كبيرة وبنسبة ضئيلة الأقدمية.

فالمؤسسة سعت بكل ما في وسعها إلى تسيير المسار الوظيفي لإطاراتها من خلال عمليات تقييم الكفاءة، التكوين، الترقية، تسيير الأجور، بإعتبار أن فئة الإطارات جزء لا يتجزأ من الفئات المهنية للمؤسسة التي تقوم بوظائف تتطلب توفر قدرات ومهارات عالية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والإشراف، إتخاذ القرارات. فعمليات مثل التكوين والتقييم تعد بمثابة إستثمار حقيقي للإطارات من جهة ومن جهة أخرى بمثابة عمليات تساهم في تنمية المسار المهني لهذه الفئة.

إذا قيام عملية ترقية الإطارات على أساس عاملي الكفاءة والتكوين في المؤسسة تعد بمثابة معيار موضوعي حقق رضا الإطارات مما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تحقيق الإستمرارية والتنافسية في عالم مؤسستي يتسم بالعلومة والتحديث في مختلف آليات تنظيم العمل، كما يعود بالفائدة على الإطارات من خلال إعطاء الفرصة للتدرج في مختلف مستويات السلم الهرمي للمؤسسة بإعتبار هذا الأخير من الأهداف السامية التي يهدف الإطار إلى الوصول إليها أثناء بداية إشتغاله في المؤسسة.

ملخص الدراسة:

أنت هذه الدراسة في إطار الكشف و توضيح المعايير الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) في ترقية إطاراتها. بحيث تم تناول موضوع الدراسة من جانبين و هما الجانب النظري الذي تم فيه تشخيص متغيرات موضوع محل الدراسة و المتمثلة في تسيير الموارد البشرية الذي تندرج ضمن نشاطاته الرئيسية كل من المتغيرات المدروسة، التكوين، تسيير المسار المهني، الترقية و في الأخير تم التطرق إلى فئة الإطار.

و في إطار إستكمال الدراسة الميدانية تم إعتداد ثلاث فرضيات جزئية للدخول في الدراسة الإمبريقية فقد جاءت فرضيات الدراسة بناء على التساءل العام للإشكالية و الذي كان على النحو التالي: ما هي المعايير الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة (ENIEM) في عملية ترقية إطاراتها؟

و جاءت بعدها فرضيات الدراسة التي كانت على النحو التالي:

الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على معيار الكفاءة.

الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على معيار التكوين.

الفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسة في عملية ترقية إطاراتها على معيار الأقدمية.

و كما هو معلوم لدى الباحثين فكلّ باحث منهج يسلكه للوصول إلى الأهداف المرجوة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن الباحث من جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة، ثم دراسة و تحليل المعطيات الكمية. كما إستخدمنا مجموعة من التقنيات و الوسائل جمع المعلومات و البيانات من الميدان المتمثلة في الدراسة الإستطلاعية أو ما يسمى بالزيارة الميدانية، تم الإعتداد على الإستبيان الذي تم فيه صياغة الأسئلة الخاصة بالفرضيات و التي جاءت بعد تحليل أبعادها و مؤثراتها، لتتوصل بعدها إلى صياغة الإستبيان الذي إحتوى على أربعة محاور رئيسية، كما سمح لنا الإحتكاك بالميدان بالتزود بالوثائق الخاصة بعمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية للوحدة و بالأخص الملفات الخاصة بعمليات تقييم الكفاءة (بطاقة وصف تقييم الكفاءة)، و الوثائق الخاصة بعملية الترقية

للإطارات، من حيث السّلم و الشروط الواجب توفرها في الإطار، إضافة إلى وثائق أخرى تخص عملية التّوظيف، التّكوين... إلخ.

و بعد الإنهاء من عملية توزيع و جمع الإِستبيان، تمّ استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات و المعطيات، باستخدام كاس² في عملية بناء الجداول الخاصة بالفرضيات، ثمّ قمنا بالتحليل السّوسولوجي للجداول أين تظهر فيه اللمسة الشخصية للباحث.

و بعد تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها، ترقية الإطارات في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية على أساس الكفاءة، تمّ إستنتاج بأنّ هناك تطبيق واقعي في المؤسسة لعملية ترقية الإطارات، كما أنّ المؤسسة تقوم بعملية تقييم كفاءة الإطارات، هذا ما أكدته الإطارات بنسبة تقدر بـ 57.5% في الجدول رقم 14، كما توضّح أيضا أنّ الغرض من تقييم كفاءة الإطارات هو من أجل التّرقية و هذا ما أكدته الإطارات بنسبة تقدر بـ 50% حيث أنّ أغلبهم ذو المستوى التعليمي المتوسط و الجامعي في الجدول رقم 15، كما أنّ أغلبية الإطارات توافق على أخذ المؤسسة بمقياس الكفاءة في ترقيتهم و هذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم 13 بنسبة تقدر بـ 82.5%، هذا لكون فئة الإطارات تتمتع بمستوى تعليمي و تكويني عال و تستغل في مناصب عالية مثل رؤساء المصالح و الدوائر، لهذا فالترقية على أساس الكفاءة هو المعيار الذي يناسبهم و يرضيهم.

أمّا في الأخير فيما يخص تحليلنا للفرضية الثانية و التي مفادها ترقية الإطارات في مؤسسة ENIEM فإتضح بأنّ إدارة الموارد البشرية للوحدة تقوم بتكون إطاراتها وفق الإحتياجات الازمة و هذا ما أكدت عليه الإطارات بنسبة تقدر بـ 97.5% (و ذلك حسب في الجدول رقم 21)، كما أنّ أغلبية الإطارات بنسبة تقدر بـ 35% تلقوا تكوينا أثناء العمل في المؤسسة وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها كما أنّ مدة التكوين كانت حسب رأي الإطارات بنسبة تقدر بـ 65% من الإطارات غير كافية (كما تمّ الإشارة إليه في الجدول رقم 27) لتلقي البرنامج التّكويني ممّا يستوجب على المؤسسة إعادة التّظر في هذه المدّة، كما تمّ إستخلاص بأنّ هناك توافق بين الإطارات على أهمية معيار التّكوين في عملية التّرقية بنسبة تقدر بـ 65% و هذا ما تمت الإشارة إليه في الجدول رقم 31، أمّا فيما يخص الفرضية الثالثة و التي مفادها ترقية الإطارات في المؤسسة ENIEM على أساس الأقدمية فقد تمّ التّوصل إلى

إستخلاص بأن المؤسسة لا تعطي أهمية لعامل الأقدمية و هذا ما أكدته فئة الإطارات في الجدول رقم 36 بنسبة تقدر 36%، كما إئضح أن غالبية الإطارات لهم نظرة غير إيجابية إتجاه إعتقاد الأقدمية كعامل يمكن من خلاله ترقية الإطارات و هذا ما تمّ التّطرق إليه في الجدول رقم 43.

أما في الأخير يمكن القول بأن تطبيق المؤسسة لمعيار الكفاءة في ترقية الإطارات سياسة تهدف إلى خلق نوع من روح التنافس من أجل إبراز إمكانيات و كفاءات عالية لتولي شغل المنصب الأعلى كما أن تطبيق عملية تكوين الإطارات يعد بمثابة إستثمار حقيقي للمورد البشري في المؤسسة من أجل تنمية مهاراته و قدراته تحضيراً لشغل و إحتلال منصب ذو مسؤوليات أكبر في السلم الهرمي للمؤسسة، أما يخص عدم إعتقاد المؤسسة على عامل الأقدمية في عملية الترقية، فتعتبر سياسة موضوعية تهدف إلى التّهوض بالمؤسسة بالإعتقاد على الإطارات التي تتمتع بالكفاءة العالية، ممّا يحقق للمؤسسة مكانة مميّزة في عالم يتّسم بالتّطور التكنولوجي و التنافس الدّولي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إحسان (محمد الحسن): الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1986.
- 2- أحمد سيد (مصطفى): إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأنجلوا المصرية، القاهرة، 2000.
- 3- أنجرس (موريس): منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 4- بدوي (زكي أحمد): علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1996.
- 5- برعي (محمد جمال): التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة، 1988.
- 6- بلوط (إبراهيم)، حسن (إبراهيم): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 7- بوفلحة (غياث): الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 8- بوكرمة (فاطمة الزهراء): الكفاءة مفاهيم ونظريات، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر الجزائر، 2009.
- 9- حبش (فوزي): الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية بيروت، ب ط، 1982.
- 10- حجازي (محمد حافظ): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 11- حسن (عادل): الكفاية الإنتاجية لأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1976.

- 12- الدسوقي (محمد زايدان): الإحصاء التطبيقي، مركز التعليم المفتوح، المستوى الثالث كود 163 جامعة بنها.
- 13- رشيد (مازن فارس): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العابكان، الرياضية، 2004 .
- 14- رواية (حسن): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
- 15- رواية (حسن): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 16- رواية (محمد حسن): إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 2000.
- 17- زاهر (ضياء الدين): تدريب الكوادر الإدارية في تعليم الكبار، مركز البحوث التربوية، مصر، 1990.
- 18- سلطان (محمد سعيد): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 19- السلمي (علي): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 20- شاويش (مصطفى نجيب): إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الأولى، عمان، 2005.
- 21- الشنواني (صالح): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2004.
- 22- عبد الباقي (صلاح الدين): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ب طالإسكندرية، ، 2000.
- 23- عبد الرحمن (عبد الله): النظرية في علم الاجتماع السوسيولوجي المعاصر، دار المعرفة، الجامعية، ب ط ، بيروت، 2002.
- 24- عبيدات (محمد): مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 25- عقيلي (عمر وصفي): إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، 1991.
- 26- عليش (محمد ماهر) ، إدارة المواد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
- 27- عوان (ناصر): اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998.
- 28- عيسوي (عبد الرحمن): علم النفس الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.

- 29- غربي (علي) وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 30- غربي(علي) وآخرون: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، 1981.
- 31- القاضي (دلال)، البياتي (محمود): منهجية وأساليب البحث العلمي، دار النشر عمان، 2008.
- 32- القريوني (محمد قاسم): إدارة الأفراد، دار الشروق، لبنان، 1996.
- 33- محمد إسماعيل (بلال): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 34- محمد الطماوي(سليمان): مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، عين الشمس، ط5، 1985.
- 35- محمد أنس قاسم (جعفر): نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- 36- محمد عبد الباقي (صلاح الدين): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- 37- محمود أبو بكر(مصطفى): إدارة الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 38- مطر المتني (خالد عبد الزعيم)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الطبعة 2003.
- 39- معن (خليل العمر): مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2004.
- 40- مؤيد سعيد (السالم)، حرحوش (عادل صالح): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- النجار(محمد عدلان): الأسس العلمية لنظرية التنظيم و الإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980.
- 41- هارولد (كولتر)، وسيريل (أورتلي): مبادئ الإدارة، تحليل الوظائف والمهام الإدارية، مكتبة لبنان، 1969.

ب - الرسائل الجامعية:

- 42- بشاينية (سعد): المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1985.
- 43- بلطيف (زين الدين): تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، واقع وأفاق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، قسنطينة، الجزائر، 1995.
- 44- بوخلف (خديجة)، أثر الترقية الموضوعية والغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي لأتباع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
- 45- جيلي (فاتح): الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2006.
- 46- خلاصي (مراد): اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 47- ذراع (عبد الله): دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2008.
- 48- العايب (سليم): هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- 49- محمد المهدي (حسان): الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996.
- 50- مقداد (شفيقة): محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية والتحفيز على أداء الموظفين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- 51- منادلي (محمد): إدارة الموارد البشرية، وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.

ج -المراسيم و الموائيق:

- 52- الجريدة الرسمية رقم 17، المؤرخ في 25-4-1990.
- 53- الجريدة الرسمية رقم 13 مارس 1985، المادة 71 إلى 85 من المرسوم 59-85 المؤرخ في 23 مارس المتعلقة بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارة العمومية.
- 54- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التطوير الإداري في الوطن العربي،(عرض تجربة الجمهورية الجزائرية الشعبية)،القاهرة، 2003.
- 55- مراني(حسان): الأبعاد الثلاثة لدور الإطار، منشورات CRASC، الجزائر،2007.

د -المجالات :

- 56- تركي (رابح): تطوير التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة وزارة الثقافة، الجزائر، 1983.
- 57- مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر،2000.
- 58- مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، الجزائر،2005.
- 59- مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد السابع، الجزائر، جوان، 2010.

هـ -القواميس:

- 60- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

ثانيا - المراجع باللغة الفرنسية:

A- Les ouvrages :

- 61- Andrés (Petit): **La Nature et l'Evaluation de la Gestion Des Ressources Humaines**, édition Goétan, paris, 1993.

- 62- Blasco (Sylvie), le olivier Monso (Jérôme): **Formation Continue en Entreprise et Promotion Sociale**, (myth ou réalite), édition, 2009.
- 63- Botert (Guyle) : **L'Ingénierie et l'évaluation de la formation**. Ed.
- 64- Boyacoub (Ahmed) :**La Gestion d'Entreprise Industrielle en Algérie**. O.P.U, ALGER, 1987.
- 65- Cérdin (Jean Luc) : **Gérer les carrières**, édition EMS,2000.
- 66- d'organisation, Paris, 1988.
- 67- Derras (omar) : **Elites Techniques Scientifiques et Intellectuelles les cadres algériens**, de la reconnaissance sociale à la dévalorisation.
- 68- Drucker (P): **l'Efficacité objectif des cadres**. ED. l'Organisation, paris, 1970 .
- 69- Gelinier (O) : **Fonction et Taches de Direction Générale**, Ed Hommes et Techniques, paris, 1961.
- 70- Jean (Paul Jues) : **Gestion Des Ressources Humaines**, édition Ellipse, paris ,2002.
- 71- Larjane (Omar) : **Elite et société**, casbah, Alger, 2007
- 72- Millot (Michel), Roulleau (Jean) :**Transformation l'organisation du travail**, 2^{em} édition d'organisation, paris, 1995.
- 73- Patton (Arch), **Rémunération et Promotion des Cadres Dirigeants**, édition Hommes et Techniques, Pr
- 74- Peretti (Jean Marie), **Gestion Des Ressources Humaines**, 5^{eme} édition Vuibert, 1998.
- 75- Peretti (Jean Marie). **Ressource Humaines, gestion personnel**, édition Vuibert, paris, 1994.
- 76- Quivy (Raymond), Gampenhoudt (Luc Van), **Manuel de Recherche en Science Sociales**, Dunod, 2^{eme} édition, paris, 1995.
- 77- Sekiou (L) : **Gestion du personnel**, les d'organisation , 3eme édition,Canada ,1986 .

Les revus :

78- Bernardini (Jean Marie), **Nouvelle compétence, revue personnel**, » ED(ANDCP), paris, 1999.

79- Bouvier, **Evaluation de la Formation** : fiché N°12 citée.

80- Frederik frusten Berg, **revus de sociologie du travail**, .A.S.T.N°1, paris.

81- Enquête emploi salaire du secrétariat d'état au plan, 1966 et 1967.

Les Dictionnaires :

82- Dictionnaire de sociologie la Rousse, première édition, paris, 2005.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي- وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
استمارة بحث

نحن بصدد إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان "ترقية الإطار في ظل سياسة تسيير الموارد البشرية" في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، لذا نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بكل موضوعية وصدق ونؤكد لكم أن إجاباتكم تستعمل لأغراض علمية وتكون في سرية تامة ومحفوظة.

من إعداد الطالبان:

- أيت محمد علي.

- لاوي سمير.

السنة الجامعية: 2014 – 2015.

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في المؤسسة:
- 6- الأقدمية في المنصب:
- 7- الفئة المهنية: إطار إطار سامي

ثانياً: الترقية على أساس الكفاءة :

- 8- هل استفدت من ترقية؟ نعم لا
- 9- في حالة نعم ما نوعها ؟ ترقية عمودية ترقية أفقية ترقية مكافأة
- 10- ما هي عدد المرات التي ترقيت فيها؟ مرة واحدة مرتين أكثر من مرتين
- 11- ما هو العامل الذي ساعدك على الترقية في مؤسستكم؟ عامل الأقدمية عامل الكفاءة عامل التكوين
أخرى أذكرها.....
- 12- هل تعتقد أن الكفاءة شرط للحصول على الترقية المهنية؟ نعم لا

13- هل يتم تقييم كفاءتك في المؤسسة؟

نعم لا

14- هل حدث وأن دعاك مسؤول الموارد البشرية لمقابلة دورية للتقييم؟

نعم لا

15- هل ترى بأن عملية تقييم كفاءتك تتم بصفة؟

موضوعية

غير موضوعية

16- هل يتم الإعلان عن نتائج تقييم كفاءة الإطارات في مؤسستكم؟

نعم لا

17- وهل أنت راض عن هذه النتائج؟

نعم لا

18- في رأيك ما هو الغرض من تقييم كفاءة الإطارات في مؤسستكم؟

من أجل التكوين

من أجل الترقية

من أجل معرفة جوانب القوة والضعف للإطار

لأغراض أخرى

19- هل طبيعة المنصب الذي تشغله يتوافق مع قدراتك وكفاءتك؟

نعم لا

20- هل ترى أن عامل الكفاءة مطلوب في كافة مستويات السلم الهرمي، أم هو مقتصر فقط على المستويات العليا؟

نعم لا

21- هل ترى بأن المؤسسة تسعى جاهدة لتنمية كفاءة إطاراتها؟

نعم لا

ثالثا- الترقية على أساس التكوين:

22- هل سبق لك وأن تلقيت تكويناً في المؤسسة؟

نعم لا

23- ما نوع التكوين الذي تلقيته؟

رسكلة

تكوين متواصل

التكوين أثناء العمل

التكوين داخل المؤسسة

التكوين خارج المؤسسة

أخرى أذكرها

24- مدة التكوين؟

قصيرة متوسطة طويلة

25- وهل كانت؟

كافية غير كافية

26- ما هو الأسلوب المتبع أثناء التكوين؟

نظري تطبيقي الاثنين معا

27- هل طبيعة التكوين يتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟

نعم لا

28- هل ترى بأن برنامج التكويني يتماشى مع قدراتك واستعداداتك؟

نعم لا في كلا الحالين

29- هل ترى أن البرنامج التكويني فعال؟

نعم لا

30- هل ترى أن سلم تحديد الاحتياجات التكوينية؟

موضوعية غير موضوعية

31- كيف تقيم قدراتك ومهاراتك بعد التكوين؟

في تحسن تحسن أكثر تحسن نوعا ما

32- هل ترى بأنك تستحق التكوين ولم تتحصل عليه؟

نعم لا

33- في رأيك ما هو الغرض من تكوين الإطارات في مؤسساتكم؟

الحفاظ على منصب العمل

من أجل الترقية

تحسين الأداء والقدرات

أخرى أذكرها

34- هل أنت على علم باللوائح والنصوص القانونية المتعلقة بالترقية المهنية؟

نعم لا

35- هل ترى بأن الإطارات مؤهل للترقية مباشرة بعد التكوين؟

نعم لا

36- هل يمكن اعتبار أن سبب توجيه الإطارات إلى التكوين يعود إلى نتائج تقييم الإطارات؟

نعم لا

37- وهل أنت راض عن نتائج تقييم البرنامج التكويني؟

نعم لا

38- هل يمكن اعتبار قيام الترقية على أساس التكوين عملية؟

موضوعية غير موضوعية

IV- الترقية على أساس الأقدمية:

39- هل تعطي المؤسسة أهمية لعامل الأقدمية؟

نعم لا

40- هل تولي المؤسسة اهتمام للعامل ذو أهمية معينة؟

نعم لا

41- هل الأقدمية تؤدي إلى زيادة القدرات الذهنية والجسمانية للإطار في المؤسسة؟

نعم لا

42- هل أقدميتك في العمل سمحت لك بالتحكم في مهامك الوظيفية؟

نعم لا

43- في رأيك هل هناك فعلا اختلاف بين الإطارات ذو أقدمية والإطارات الجديدة التوظيف؟

نعم لا

44- حسب رأيك هل عامل الأقدمية كاف في عملية تقييم الإطار؟

نعم لا

45- في رأيك كيف يمكن للمؤسسة أن تكافئ الإطار الذي يتمتع بأقدمية معينة؟

زيادة مرتبه

ترقيته

أخرى.....

46- هل ترى بأن معيار الأقدمية هو الأصح لترقية الإطارات في مؤسستكم؟

نعم لا

47- ألا ترى بأن اعتماد المؤسسة على هذا المعيار في ترقية إدارتها بمثابة تقليل من فرص الترقية للإطارات التي تتمتع بالكفاءة؟

نعم لا

48- حسب رأيك هل اعتماد إدارة الموارد البشرية في عملية ترقية إدارتها على عامل الأقدمية يعتبر بمثابة تحفيز للبقاء في المؤسسة؟

نعم لا

49- ألا ترى بأن عامل الأقدمية في الترقية، يكبح روح الإبداع والابتكار؟

نعم لا

50- هل ترى بأن قيام الترقية على أساس الأقدمية يؤدي إلى استقرار الإطارات في العمل؟

نعم لا

51- هل أنت راض عن سلم الترقية التي تنتهجه الإدارة في ترقيةك؟

نعم لا

52- وهل هذه المعايير؟

موضوعية

غير موضوعية

تتدخل فيها عوامل أخرى

أخرى أنكرها

53- هل ترى بأن هناك عدالة في الترقيات الحاصلة في المؤسسة؟

نعم لا

54- هل هناك ما يمكن إضافته فيما يخص ترقية الإطارات في ظل سياسة تسير الموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....