

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: Socio 022/02/15



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية

-دراسة مقارنة بين إطارات بعض المؤسسات الاقتصادية والإدارية بولاية جيجل-

إعداد الطالبة:

نصيرة مغمولي

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة سطيف2	استاذ	أ.د/بوجمعة كوسة
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف2	أستاذ	أ.د/عبد الحميد بوطلة
عضوا ممتحنا	جامعة سطيف2	أستاذ محاضراً	د/صونية براهيمية
عضوا ممتحنا	جامعة برج بوعرييج	أستاذ محاضراً	د/ عبد الرحمن بوقفة
عضوا ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضراً	د/محمد در

السنة الجامعية : 2022/2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ
سُجِّدْنَا لَهُ سَائِدًا فَاعْبُدْهُ
وَمَا نَحْنُ بِعَبِيدِهِ

سید علی رضا
کراچی
۱۴۲۰ھ

شكر وامتنان

عرفانا بالفضل و تقدير اللجميل أتقدم بالشكر
الجزيل إلى كل من كانت له بصمة خاصة في هذا
العمل العلمي المتواضع
إلى:

- الأستاذ المشرف البروفيسور "أ.د. بوطمة عبد الحميد" أشكركم
شكرا جزيلاً على وافر الدعم و عظيم الصبر الذي حظيت به
من طرفه طيلة خطواتي البحثية إلى غاية نقطة الوصول.
- سندي الأول و الأخير و مرفأ الأمان "عائلي" الكريمة.
- كافة إطارات : المؤسسة امينائية جن جن * الشركة الجزائرية
لإنتاج الكهرباء * مديرية المصالح الفلاحية * مديرية الأشغال
العمومية * بيججل.
- الصادقون و الأوفياء وقت الضراء، لا تسعهم هذه المساحة
وتسعهم شلالات الدعاء.

فهرس

المحتويات

- فهرس المحتويات -

الصفحة

الموضوع

- شكر وامتنان

- فهرس المحتويات

- فهرس الجداول

- فهرس الأشكال

- فهرس الملاحق

مقدمة (أ - ج)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع 16

ثانياً: الدراسات المشابهة 17

ثالثاً: الإشكالية 31

رابعاً: فرضيات الدراسة 33

خامساً: أهمية الموضوع 34

سادساً: أهداف الدراسة 34

سابعاً: تحديد المفاهيم 35

ثامناً: المداخل النظرية المفسرة لتطوير المسار الوظيفي 43

خلاصة الفصل 46

الفصل الثاني: استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي ودورها في تنمية الموارد البشرية

تمهيد 48

أولاً: المسار الوظيفي: مدخل عام 49

ثانياً: مسؤولية المورد البشري والإدارة في تطوير المسار 57

ثالثاً: مزايا تطبيق استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي 59

رابعاً: أبعاد استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي 60

78 خامسا: تقييد تطوير المسارات الوظيفية.....

81 خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: فئة الإطار في الجزائر

83..... تمهيد.....

84..... أولا: فروق مفاهيمية.....

85..... ثانيا: بروز وانتشار مفهوم الإطار.....

86..... ثالثا: تصنيف الإطار.....

87..... رابعا: الخصائص السوسيو- مهنية لفئة الإطار.....

93..... خامسا: إشكالية الإطار في المؤسسة الجزائرية.....

103..... خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: المؤسسة العمومية في الجزائر

105..... تمهيد.....

106..... أولا: المؤسسة العمومية: النشأة والخصائص.....

107..... ثانيا: أنماط التنظيم والإدارة في المؤسسات العمومية.....

108..... ثالثا: المؤسسة العمومية: الأهداف والتصنيف.....

112..... رابعا: المؤسسة العمومية الجزائرية: نظرة عامة.....

114..... خامسا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر.....

120..... سادسا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر.....

125..... خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

127..... تمهيد.....

128..... أولا: مجالات الدراسة.....

128..... 1- المجال الموضوعي.....

128	2- المجال المكاني.....
131	3- المجال البشري.....
133	4- المجال الزمني.....
133	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.....
136	ثالثا: تقنيات جمع البيانات.....
137	1- الملاحظة.....
137	2- الاستبيان.....
142	3- المقابلة.....
143	4- السجلات والوثائق.....
143	رابعا: عينة الدراسة.....
145	خامسا: أساليب التحليل.....
145	1- الأساليب الكمية.....
146	2- الأساليب الكيفية.....
148	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

150	تمهيد.....
151	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
151	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالاستبيان.....
218	2- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة.....
228	3- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالسجلات.....
233	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....
233	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
278	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
282	3- مناقشة النتائج في ضوء المدخل النظري.....
284	ثالثا: النتائج العامة للدراسة.....
286	رابعا: توصيات ومقترحات الدراسة.....

287.....	خامسا: آفاق البحث العلمي الحالي.....
288.....	خلاصة الفصل.....
290.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	العوامل الخاصة باحتمالات نجاح أو فشل المسار الوظيفي	01
61	نموذج تطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد حسب "كريتنر وكنكي"	02
135	علاقة السبب بالنتيجة في الدراسة الحالية	03
140	نموذج الدراسة الحالية	04

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
132	توزيع الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة	01
138	مقياس ليكرث الخماسي	02
141	فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها	03
142	معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
145	حجم عينة الدراسة	05
151	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	06
152	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	07
153	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية	08
154	توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
156	توزيع مفردات العينة حسب متغير منصب العمل	10
158	توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية	11
159	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	12
160	توزيع مفردات العينة حسب متغير الأجر	13
162	مساهمة استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية و تعزيز المسار الوظيفي للعاملين فيها	14
163	تشكل احتياجات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي في المؤسسة أساسا لنشاط التدريب فيها	15
165	تحدد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة بناء على المستوى الوظيفي	16
166	تفيد استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية	17
167	تهتم البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفق مساره الوظيفي	18
168	يتطلب تطوير المسار الوظيفي للعامل اجتيازه لمجموعة من البرامج التدريبية	19
169	يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها	20

171	يسهم التدريب في المؤسسة بتزويد المتدربين بمقومات وأسس تطوير مساهم الوظيفي	21
172	يتم توفير برامج تدريبية لي بناء على طلبي وحسب تصوري لاحتياجاتي التدريبية	22
174	التحاقى بالدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطوير مساري الوظيفي	23
176	تقوم المؤسسة بجدد مخزون المهارة لديها Human Resource Inventor:	24
177	توفر المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الاداء الخاصة بهم لشغل وظائف اعلى مستقبلا	25
179	يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل علي معرفة الوظائف الموافقة لظموحاتي و تطلعاتي المستقبلية	26
182	يساعد الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم نقلي أو ترقيتي إليها	27
183	أرى أن نظام تصنيف الوظائف يسمح للعاملين بتقلد مناصب أعلى	28
184	أجد عدالة في نظام تصنيف الوظائف في مؤسستنا	29
186	أعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع	30
188	أعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقية إليها	31
190	توفر المؤسسة فرصا عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم الوظيفي	32
191	الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف	33

192	الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى تتم بناء على أقدمية الموظف	34
194	أرى أنه يجب ان أبذل جهدا أكبر في العمل كي أتقدم في مساري	35
196	توفر المؤسسة معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم المستقبلية	36
197	تحرص الادارة على الاعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف و المراكز القيادية	37
199	تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية العاملين من مراكزهم الوظيفية الحالية الى مراكز أعلى	38
201	يوجد نظام واضح و محدد للترقيات في المؤسسة	39
202	يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الاعلى	40
204	تتوفر الموضوعية و التكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تتفدها الادارة	41
205	تطبق الادارة سياسة النقل بين الوظائف و التدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي	42
207	أرى أن راتبي معقول مقارنة بمهام عملي	43
208	أرى ان هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي	44
210	توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي	45
212	أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه	46
214	أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستنا	47
216	يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه	48
217	أرى أن سياسة الأجر في مؤسستنا واضحة	49
219	توزيع خصائص عينة المقابلة المتعلقة برؤساء مصلحة الإدارة والوسائل العامة ورؤساء مكاتب التكوين	50
229	الأجر الصافي الشهري وقيمة منحة المردودية في الرتب المتشابهة	51
234	نتائج الدراسة المتعلقة بتكوين الإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية	52
242	مستوى التكوين للإطارات في المؤسسات محل الدراسة	53

243	نتائج الدراسة المتعلقة بالترقية للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية	54
253	مستوى فرص الترقية للإطارات في المؤسسات محل الدراسة	55
254	نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع الأجور والعلاوات والتعويضات للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية	56
259	مستوى الأجور والتعويضات للإطارات في المؤسسات محل الدراسة	57
260	مستوى تطوير المسار الوظيفي في القطاع الإداري	58
260	مستوى تطوير المسار الوظيفي في القطاع الاقتصادي	59
261	مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية	60
271	نتائج اختبار كولموجورف- سمبر نوف لمحاور الاستبيان والدرجة الكلية	61
272	نتائج اختبار "ت" للفرضية الفرعية الأولى	62
274	نتائج اختبار "ت" للفرضية الفرعية الثانية	63
275	نتائج اختبار "ت" للفرضية الفرعية الثالثة	64
277	نتائج اختبار "ت" للفرضية الرئيسية	65

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق
01	الاستمارة
02- أ	دليل المقابلة (01) مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن
02- ب	دليل المقابلة (02) مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية
03- أ	دليل المقابلة (03) مع رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن
03- ب	دليل المقابلة (04) مع رئيس مكتب التكوين بمديرية المصالح الفلاحية
04- أ	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن
04- ب	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل
04- ج	الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية
04- د	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية
05- أ	قانون علاقات العمل 11/90
05- ب	الاتفاقية الجماعية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل
05- ج	الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المينائية جن جن
06	الأمر 03/06
07	المرسوم التنفيذي رقم 280/16 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية
08	المرسوم التنفيذي رقم 391/09 الخاص بقانون الأسلاك التقنية التابعة لقطاع الأشغال العمومية
09- أ	المرسوم التنفيذي رقم 286/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة
09- ب	المرسوم التنفيذي رقم 361/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية
09- ج	المرسوم التنفيذي رقم 198/08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بسلطة الصحة النباتية
09- د	المرسوم التنفيذي رقم 124/10 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى أسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين
10	المرسوم التنفيذي رقم 134/10 الخاص بالنظام التعويضي للموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

قائمة الملاحق

11	المرسوم التنفيذي رقم 253/11 الخاص بالنظام التعويضي للموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية
12	جدول التعويضات والمنح التابعة لقطاع الأشغال العمومية
13	المرسوم التنفيذي رقم 225/11 الخاص بالنظام التعويضي للموظفين المنتمين إلى أسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين
14	المرسوم التنفيذي رقم 167/11 الخاص بالنظام التعويضي للموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية
15	جدول التعويضات والمنح التابعة لقطاع الفلاحة
16	المرسوم التنفيذي رقم 194/20 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في الإدارات العمومية
17	القرار الوزاري الذي يحدد كفيات تنظيم التكوين قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ومدته ومحتوى برامجه
18- أ	مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لعام 2020 بمديرية الأشغال العمومية
18- ب	مخطط الاحتياجات التكوينية وتحسين المستوى لعام 2021/2020 بمديرية المصالح الفلاحية
18- ج	نموذج جدول الاحتياجات التكوينية الخاص بالمؤسسة المينائية جن جن وبطاقة تقييم المتكون
18- د	نموذج التكوين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء * جيجل *
19- أ	المرسوم الرئاسي رقم 304/07 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم
19- ب	المرسوم الرئاسي رقم 266/14 يعدل ويتم المرسوم الرئاسي 304/07 الخاص بالشبكة الاستدلالية للرواتب
20	الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي للراتب الذي لا يتعدى 30000 دج
21	المرسوم الرئاسي رقم 137/21 يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون
22	اتفاق الأجر الخاص بالمؤسسة المينائية جن جن
23	كشوف الرواتب لبعض الرتب الوظيفية
24	المرسوم التنفيذي رقم 195/12 يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة الأشغال العمومية وشروط الالتحاق والزيادة الاستدلالية المرتبطة بها
25	توزيع إشارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل

قائمة الملاحق

معامل الثبات ألفا كرونباخ	26
---------------------------	----

مقدمة

مقدمة:

أخذت التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية طابعا مغايرا لما كانت عليه، وأضحى التسيير الاستراتيجي هو الميزة البارزة، وبهذه الرؤية الجديدة التي فرضتها مساقات عديدة منها التغير المتواتر على مستوى بيئة العمل المعاصرة فقد أصبح للمورد البشري في الفكر الحديث مكانة أخرى صنعتها النظرة الديناميكية التي تبنتها المؤسسات وهدفت من خلالها إلى إدماجه في الخيارات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى البعيد، واتخاذ شريك عمل استراتيجي بدل النظرة الكلاسيكية التي كانت تضعه في دائرة "الأجير" فحسب، صف إلى هذا اعتباره مصدرا للقيمة المضافة، وهو ما يقتضي تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري.

- لقد انبثق هذا الطرح المستحدث كرد فعل واستجابة منطقية للتطورات الكبرى الحاصلة على جميع الأصعدة والنواحي الحياتية، وهي التحولات التي تتطلب البحث عن أنجع السبل لمواكبتها، وفي ضوء ذلك تبلورت قناعة لدى المؤسسات والتنظيمات المعاصرة في ارتباط نجاح السياسات والبرامج والاستراتيجيات بالتطور المباشر للموارد البشرية كمصدر هام للميزة التنافسية، وهذا ما أفضى إلى حتمية الاعتناء وإيلاء الرعاية والاهتمام اللازمين بالمسارات الوظيفية للعاملين وتنميتها، وإذ يقوم الفكر الإداري المعاصر على تشجيع الأفراد والتنظيمات على حد سواء في الاعتناء برسم المسارات الوظيفية والتخطيط للمستقبل إلا أن هناك من ينتقد هذا الطرح ويرى أن ظروف عدم التأكد التي تظهر فجائية تحد من قيمة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على كلا الطرفين للوصول إلى مسار ناجح يأخذ في الحسبان أهدافهما معا، وهو ما ينتج رؤية أخرى في عدم القدرة على الإحاطة بالمستجدات الطارئة أو التنبؤ بتحققها.

من جانب ذو صلة يظهر أن الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي الكلي يؤدي بالمنظمة إلى البحث عن السبل الكفيلة لذلك ومنها تحسين مستوى أداء الأفراد ومن صورته نجد الاهتمام بتطوير وتنمية المسارات الوظيفية لهم؛ إذ تسعى كل منظمة قدر الإمكان إلى الاحتفاظ بمواردها البشرية خاصة تلك التي تمتلك كفاءات عالية فتبذل جهودا حثيثة لتجنب انتقالهم إلى منظمات أخرى قد تمنح لهم فرصا وامتيازات أفضل مما تحوزها وهذا ما يجعلها أمام محك تطوير مسارات إطاراتها والاهتمام بها.

يعد تطوير المسار الوظيفي واحدا من أهم المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها المهتمون بحقل الموارد البشرية؛ بحيث تشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والتنظيمية الأخرى بالرغم من وجود "المسارات الوظيفية" في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، ويرتبط هذا المفهوم بتطوير المسار الوظيفي بالطموحات

الوظيفية والرؤية المستقبلية الخاصة بالموارد البشرية من جهة، وبمدى قدرة التنظيم على إدارة هذه المسارات من جهة ثانية، إضافة إلى ذلك فإن التطور الهائل الذي صاحب الحياة الاجتماعية وتعدد مظاهر التغير فيها أدى إلى تغيير مفهوم تطوير الحياة الوظيفية للعاملين فلم تعد تقتصر على البعد الشخصي وما يمكن أن يحصل عليه من مكاسب ذاتية ولعل أبرزها هو تحقيق الطموحات الفردية وإثبات الذات في مراكز عليا وقيادية. إن الوضع الحديث فرض رؤية أخرى إذ تعدى الأمر من كونه طموحا شخصيا إلى قضية ذات صلة بالبعدين الأسري والاقتصادي؛ فالظروف الاقتصادية والمعيشية الحالية صارت منطلقا بالنسبة للعامل يتحدد بموجبها رغبته في التقدم الوظيفي وما يتبعه من زيادة في الأجر وفي ضوء هذا لم تعد مسألة تطوير المسارات الوظيفية مسألة فردية ومنعزلة بل تدار في سياق الحياة ومقتضياتها ومستجدات العصر وتحولاته.

تأسيسا على ما تقدم، تضمنت الدراسة الحالية ستة فصول رئيسية، أربعة منها في الجانب النظري وفصلين في الشق الميداني، أما عن الجانب النظري فقد شمل الإطار المفاهيمي للدراسة بدءا باستعراض الدراسات المشابهة، وإشكالية الدراسة، وفرضياتها، والأهمية المتوخاة من إنجازها، إضافة إلى أهم مبررات اختيار الموضوع، والأهداف الذاتية والعلمية لذلك، دون إغفال عنصر ضبط وتحديد مفاهيم الدراسة مع تعريفها الإجرائية، وجاء الفصل الثاني متمحورا حول استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ودورها في تنمية الموارد البشرية، وتضمن عدة عناصر ذات صلة بهذه الاستراتيجية منها تطوير المسار الوظيفي بين المسؤولية الفردية وأهمية الدعم الإداري، وأهم مزايا تطبيق الاستراتيجية من حيث الكلفة والعائد، كما تم استعراض أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي، وأهم العراقيل التي تؤدي إلى تقييد تطوير المسارات الوظيفي للعاملين، ليختتم الفصل بعرض المقاربة النظرية المفسرة لعملية تطوير المسار، أما الفصل الثالث فركز على الأسس الموسوية-تنظيمية والقانونية لمفهوم ووظيفة الإطارات في الجزائر، من خلال إبراز جملة من الفروق بين بعض المفاهيم لتقادي اللبس، وتتبع انتشار وتطور مفهوم الإطار، واستعراض أهم أصناف الإطارات وخصائصهم الموسوية- مهنية التي تميزهم عن باقي الفئات، ليختتم هذا الفصل بتسليط الضوء على إشكالية هندسة الإطارات في المؤسسة الجزائرية ورهاناتها المستقبلية، فيما جاء الفصل الرابع ليلسط الضوء على المؤسسة العمومية الجزائرية بين تنوع البناء الميكانيكي والواقع الوظيفي من خلال إبراز أسباب النشأة وسمات البناء، وأنماط التنظيم فيها، وأهم الأهداف التي تسعى إلى بلوغها، وتبيان العلاقة بين الإطار القانوني والوظيفي سواء في المؤسسات العمومية الاقتصادية أو الإدارية، في

حين تمحور الشق الميداني حول الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة ثم تبويب البيانات وعرضها وتحليلها ومناقشة النتائج العامة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: الدراسات المشابهة

ثالثاً: إشكالية الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهمية الموضوع

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: تحديد المفاهيم

ثامناً: المداخل النظرية المفسرة لتطوير المسار الوظيفي

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

جاءت الدراسة الحالية لتتناول بالتشخيص والتحليل متغيرا هاما ألا وهو "تطوير المسارات الوظيفية"، ومن المعلوم أن قيام الباحث بأي دراسة ميدانية له ما يبرره، فلا يمكن أن يقوم البحث العلمي دون وجود جملة من الأسباب والدوافع.

تقسّم أسباب اختيار المواضيع البحثية إلى قسمين أساسيين منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، وتعود المبررات الذاتية لاختيار موضوع الدراسة الحالية إلى الرغبة الشخصية في الكشف عن خبايا وخلفيات تطوير المسارات الوظيفية لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية، ناهيك عن الرغبة الذاتية في تصويب استخدامات مصطلح تطوير المسار الوظيفي في الدراسات والأبحاث العربية، ولفت الاهتمام إلى الدلالات الحقيقية له وفقا للمدخلين النظريين المتمثلين في المدخل الفردي والمدخل التنظيمي؛ إذ أن معظم الدراسات توظف المصطلح مرادفا لتخطيط المسار الوظيفي وتتبنى المدخل التنظيمي ضمن مقارباتها.

أما عن الأسباب الموضوعية لإجرائها فيمكن حصرها إجمالاً في:

1- نقص الدراسات التي تناولت منهج المقارنة بين وضعية إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي ووضعية إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري من حيث تطوير مسارها وتحقيق طموحاتها الوظيفية، كما نجد أن معظم الدراسات والبحوث الميدانية العربية تركز اهتمامها على مفهوم تخطيط المسارات الوظيفية كوظيفة هامة من وظائف إدارة المنظمة خاصة إدارة الموارد البشرية فيما تهتم الدراسة الحالية بمفهوم أكثر دلالة وعمقا يتعلق ب: تطوير هذه المسارات وما يتضمنه من مختلف الأنشطة التي يمكن أن تتدخل بها المؤسسة.

2- تلاؤم الموضوع وارتباطه بالتخصص وقابليته للدراسة الميدانية.

3- الاطلاع على النصوص القانونية التي تحكم توزيع الأجور في المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى نجاعتها.

4- الاطلاع على النصوص القانونية التي تحكم سياسة الترقية في المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى موضوعيتها.

ثانيا: الدراسات المشابهة

تعدّ الدراسات السابقة والمثابهة سندا علميا في البحوث السوسولوجية، كما تمثل خلفية معرفية مهمة لأي باحث باعتبارها موجّهة أساسيا للاطلاع على جوانب عدة من دراسته إن من حيث تلك المعالجة منها أو التي لا تزال محل جدل ونقاش أكاديمي، ونظرا أيضا لارتباط جُلّ الدراسات بالمحاولات السابقة التي تشكل وعاء علميا لصياغة التساؤلات ووضع الفروض، وهو الأمر الذي يتيح للباحث القدرة على التحكم في الشواهد من الواقع الاجتماعي.

في السياق ذاته، يعتقد العديد من الباحثين أنّ أهمية الدراسات السابقة تكمن في استعراضها بطريقة تراكمية فحسب لتحقيق قدرا آخر من "الكمية" لبحوثهم، في حين أن الهدف الأساسي منها هو استخراج الروابط الفكرية بينها وتحديد الفجوة البحثية فيها مما قد يساعد على ضبط سؤال الانطلاق في دراستهم الخاصة، ولهذا كانت القراءة المتأنية والعميقة لفحواها شرطا ضروريا يسمح للباحث بإبراز شخصيته وإضفاء لمستته من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة فيها، وموقع دراسته حيالها، والإضافات العلمية التي طرحها؛ فالتعامل المنهجي السليم مع الدراسات السابقة والمثابهة من شأنه أن يتيح تقديم إضافة نوعية للموضوع العلمي قيد البحث، وفيما يلي عرض وتقييم لعدد من الدراسات المشابهة ذات الصلة بالإشكالية المطروحة، وهي مقسّمة كرونولوجيا، أي وفق معيار "التسلسل الزمني":

1- دراسة Shehadeh¹:

أجري هذا البحث عام 1997، وهدف إلى معرفة مدى تأثير اختيار المسار الوظيفي للفرد على مرتكزاته الوظيفية، وتأثير بعض العوامل كالمهارات والدافعية في العمل والاحتياجات الخاصة والتنظيمية على فعالية خطة التطوير، بالإضافة إلى مدى نجاعة برامج التطوير الوظيفي والممارسات الإدارية الموجهة لهذه العملية، ومعرفة أهم العناصر المؤثرة على الحراك وظيفيا.

شملت الدراسة عينة متكونة من 111 نائب مدير تنفيذي ومساعدته في مستوى الإدارة العليا بـ 5 شركات كبرى في مركز العاصمة بالفلبين تختص في مجالات التصنيع والخدمات وتوزيع الكهرباء والنفط، وقد خلّص صاحبها إلى النتائج التالية:

¹ أماني طلب محمد المدهون: "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة"، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2005، (رسالة منشورة)، ص ص90، 91.

* هناك خمسة عوامل تؤثر في تطوير خطة المسار الوظيفي للفرد حيث يتضح تأثير الدافعية الوظيفية والرغبات بنسبة أكبر، في حين كان التأثير الأقل لعامل الاحتياجات الفردية والتنظيمية والمهارات الفنية والتنظيمية والسلوكية.

* شكّل التدريب ونظم المكافآت أكثر البرامج أهمية في تطوير المسارات الوظيفية ثم الاستشارات الوظيفية وورش العمل.

* شكّلت السياسات الخاصة بالمسار الوظيفي وتقادما وعدم تمكن الموظفين من تحديد مرتكزاتهم الوظيفية والافتقار إلى مراكز التقييم وضعف اهتمام الإدارة بتنمية المسارات ووجود العديد من البرامج التدريبية دون أهداف واضحة أهم العراقيل والمشاكل المتعلقة بحسن إدارة المسار الوظيفي.

2- دراسة صلاح الدين الهيتي¹:

قام بها الباحث "صلاح الدين الهيتي" وهي موسومة بـ "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية - " وهذا عام 2004، وقد هدفت إلى:

* التعرف على طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي من خلال بعده: التخطيط والإدارة وبين رضا العاملين عن المسار.

* التعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي (تخطيط وإدارة) في رضا العاملين عن المسار.

* دراسة أثر المتغيرات الشخصية في رضا المسار الوظيفي.

منهجيا، وظف الباحث المنهج الوصفي من أجل تحليل العلاقة بين المتغيرين، وقد تم إجراء الدراسة في ثلاث جامعات بالأردن وهي: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، استنادا إلى عينة عشوائية مقدرة بـ 177 مبحوثا من أصل العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة والمقدر بـ 402 موظفا عن طريق الاستبيان، وقد انطلقت من التساؤلات التالية:

* ما مستوى تصورات أفراد عينة البحث عن تخطيط المسار الوظيفي؟

* ما مستوى تصورات أفراد عينة البحث عن إدارة المسار الوظيفي؟

* ما مستوى رضا أفراد العينة عن المسار الوظيفي؟

* هل هناك علاقة ارتباطية بين تطوير المسار الوظيفي ورضا العاملين عن المسار؟

وللإجابة عنها اقترح الباحث الفرضيات التالية:

¹ صلاح الدين الهيتي: "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية -"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 2، 2004.

* ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار وإدارة المسار، وبين رضا العاملين عن الوظيفة.

* ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار وإدارة المسار، وبين رضا العاملين عن المنظمة.

* ليست هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة البحث حول الرضا عن المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العلمية.

توصل "صلاح الدين الهيتي" إلى عدة استنتاجات لخصها في:

- وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة).

- تناول المسار الوظيفي للعاملين وتطويره لا يتم دون منظور تكاملي لتلك العلاقة التي تربط بين المسؤولية الفردية والمسؤولية التنظيمية.

- رضا الباحثين عن مساهم الوظيفي وتطوره كان متدنيا عموما.

- كانت إدارة الموارد البشرية ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي من خلال أنشطتها خاصة ما تعلق بتعزيز المسؤولية عن المسار، توفير التغذية الراجعة، تحقيق الرضا عن الوظيفة، زيادة الاهتمام بالعاملين ووظائفهم، ولكن هناك ضعفا في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه ولتطوير المسارات.

3- دراسة أماني المدهون:¹

أنجزت هذه الدراسة الباحثة "أماني طلب محمد المدهون" وهي رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية فلسطين بعنوان: "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة" وهذا عام 2005، وهدفت إلى التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي وقياس مدى وعي ومعرفة الموظفين بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الشأن والتحقق من مستوى الرضا العام عند الموظفين المحليين فيما يخص تطوّرهم الوظيفي وفعالية السياسة والأنظمة المعمول بها بشكل عام باتباع المنهج الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي واقعياً ويعبر عنها كمّاً من خلال الوصف الرقمي وتوفير البيانات والحقائق حول المشكلة البحثية

¹ أماني طلب محمد المدهون: مرجع سابق.

لتفسيرها، والتعبير الكيفي الذي يوضح سمات الظاهرة وخصائصها، وقد وصل عدد المبحوثين المعنيين 195 مبحوثا يتوزعون بين موظفي الرئاسة بـ 43 مبحوثا، وموظفي المكتب الإقليمي بـ 152 مبحوثا أي بنسبة 30% من مجتمع الدراسة الكلي البالغ 634 موظفا، بحيث ضمت العينة جميع موظفي الإدارات العرب من الدرجة الخامسة فما فوق، ومست مختلف التخصصات الوظيفية (موظفو أقسام المالية، الدائرة القانونية، العلاقات الخارجية، المستخدمين، الإعلام... إلخ) واستثناء الموظفين الدوليين نظرا لاختلاف طبيعة القوانين التي يخضعون لها عن تلك اللوائح التي تطبق على الموظفين العرب، وعليه فنوع العينة يتضح في العينة الطبقيّة العشوائية، ولأجل هذا الغرض استعانت الباحثة بالتقنيات التالية:

- السجلات والوثائق من خلال التقارير السنوية للمفوض العام للوكالة، وبعض تقارير الأمم المتحدة في هذا الشأن، وكذا القوانين واللوائح للوكالة التي تهم البحث، كما اعتمدت الباحثة على تقنية المقابلة الشخصية مع عدد من موظفي الإدارة العليا وشؤون الأفراد وهما تقنيتين ثانويتين.

- الاستبيان كتقنية رئيسية باعتماد مقياس ليكرث الخماسي في 40 فقرة موزعة على 04 محاور أساسية وهي:

المحور الأول: وجود سياسة عملية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي بالوكالة.

المحور الثاني: مدى المعرفة بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين.

المحور الثالث: وجود آليات حديثة ومنهجية لتطوير المسار الوظيفي ومدى تطبيقها.

المحور الرابع: العلاقة بين التطور الوظيفي الفعلي ودرجة الرضا.

وللإجابة على إشكالية الدراسة اقترحت الباحثة "أمانى المدهون" الفرضيات التالية:

* هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي

لجميع أو معظم الموظفين والفئات الوظيفية بالوكالة وتطور المسار الوظيفي الفعلي لهم.

* هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلم بسياسة وآليات وطرق تخطيط وتطوير المسار

الوظيفي بين الموظفين العرب وفهمها سواء ما تعلق بدور الموظف على الصعيد الشخصي أو بدور

الوكالة وتطور المسار الوظيفي الفعلي للموظفين.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات حديثة منهجية لتطوير المسار الوظيفي لموظفي

الوكالة وتطور المسار الوظيفي الفعلي.

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن السياسة المعمول بها بشكل عام

والمرتبطة بالترقيات الوظيفية بشكل خاص وتطور المسار الوظيفي الفعلي لهم.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات موظفي وكالة الغوث حول سياسة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي تعزى لمتغير: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، والخبرة.

خلصت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها تدني مستوى الرضا لدى الموظفين عن السياسات والأنظمة والقوانين والأدوات التي تُعنى بتطوير مسارهم الوظيفي، إذ أن آليات تنمية المسارات الوظيفية بالوكالة في حاجة إلى تطوير لعدم وضوحها بالكامل، وعدم اعتمادها- أي الوكالة- على أدوات حديثة مثل خرائط الإحلال والتخطيط التعاقبي، مع انخفاض واضح كذلك في رضاهم عن نظام الترقية المعمول به ومدى مساهمته في التطوير، وضعف الربط بين نتائج تقييم الأداء للموظف وتوفير الفرص التدريبية لسد القصور في أدائه وتأهيله لشغل مناصب أعلى مستقبلا وهو ما قاد إلى ضعف ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، وفي الوقت نفسه عدم توفير البرامج التدريبية في الوكالة بناء على طلب الموظفين وتصوراتهم لاحتياجاتهم التدريبية.

بينت النتائج النهائية للدراسة أيضا أن معظم الموظفين لديهم المعرفة بمفهوم تخطيط وتطوير المسار بشكل عام إلا أن معرفتهم لدورهم الشخصي له التأثير الأكبر في تطورهم الفعلي بينما كان دور الوكالة ومعرفة الموظف بهذا الدور هو العامل الثاني، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات العمل في الوكالة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح الأعزب.

4- دراسة رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي:¹

حملت هذه الدراسة عنوان: "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية (غزة)- وجهة نظر ذاتية- وأنجزت عام 2005 بهدف معرفة نظرة المدراء بالجامعة الإسلامية إلى تطوير مساراتهم الوظيفية ومدى اهتمامهم باستغلال الفرص اللازمة لذلك، وأهم الدوافع الشخصية وعلاقتها باختيارهم للوظيفة وأهم المعوقات التي قد تقف عائقا أمام هذا التطوير، ومدى وجود توافق بين التأهيل العلمي لهم والمواقع الوظيفية التي يشغلونها، وهذا كله بالاعتماد على المنهج الوصفي.

من جانب آخر، استخدم الباحثان طريقة المسح الشامل لمجموع المدراء في الجامعة الإسلامية بما في ذلك مدراء الدوائر الإدارية والكليات الأكاديمية بعدد إجمالي قدر بـ: 26 مديرا، والاستعانة في جمع

¹ رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي: "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية (غزة)- وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007.

البيانات بالاستمارة كتقنية رئيسية من أجل الإجابة عن التساؤلات والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة والتمثلة في:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفي، وحرية اختيار الوظيفة، والخبرة، والتأهيل العلمي، والتدريب العملي والكفاءة، وبين التخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الجو التنظيمي المناسب والأنظمة والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي، والبرامج التقييمية والتدريبية من جهة وتوفير الجو المناسب للمسار الوظيفي من جهة أخرى.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية والمادية والاجتماعية واختيار المدير للوظائف التي يشغلها.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية، وفرص التقدم الوظيفي، وتطوير الذات، والإبداع، واختيار المدير للموقع الذي يشغله.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الشخصية والثقافية والاجتماعية والمادية والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوعية الاجتماعية والتدريب والتأهيل المهني وتطبيق أسس الجدارة من جهة والتخطيط للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية.

توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى العديد من النتائج أهمها:

* هناك مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة، واختيارهم يتم بناء على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية أو الأقدمية.

* لا تساعد اللوائح والقوانين المعتمدة على تنمية المسارات الوظيفية لهؤلاء المديرين، فيما يساعد الوصف الوظيفي المنتهج والبرامج التدريبية ونظم تقييم الأداء المعتمدة بالإضافة إلى الجو التنظيمي في الجامعة على التطوير والتنمية.

* لا تؤدي الدوافع المادية - ومنها الرواتب والمزايا - دورا مهماً في اختيار المدير لموقعه الوظيفي.

* تؤدي الدوافع المعنوية مثل نظام الترقية ووجود فرص أفضل للتقدم الوظيفي دورا فعالا في رغبة المدير لتغيير وظيفته الحالية.

5- دراسة Barnett et al.:¹

حملت هذه الدراسة عنوان: "معوقات للتقدم أم نافذة فرص، دراسة في تخطيط المسار الوظيفي في الصناعات البحرية"، وأنجزت عام 2006، وهدفت إلى الكشف عن مدى وجود وإمكانية تطبيق تخطيط المسار الوظيفي في شركات الصناعات البحرية، والتركيز على معوقات تنقل متخصصي الصناعات البحرية بين قطاعات العمل المختلفة في دول ممثلة للاتحاد الأوروبي، بحيث شملت الدراسة دول: الدانمارك، ألمانيا، اليونان، إيطاليا، لاتفيا، هولندا، بولندا، إسبانيا، السويد، والمملكة المتحدة عن طريق المنهج الوصفي، والاستعانة بعدد من المقابلات مع شخصيات رئيسية من مجتمع الدراسة.

ومما نتج عن هذا البحث:

* هنالك اختلاف في شكل المسارات الوظيفية في البلدان محل الدراسة تعزى إلى اختلاف ثقافتها فيما بينها.

* هنالك عدد من المعوقات التي تمنع تطبيق تخطيط المسارات الوظيفية لهؤلاء الباحثين تعزى إلى الركود (الجمود) أو العزوف المكتسب من البيئة المحيطة، وبالتالي فللمجتمع دور أساسي في هذه النظرة، ضف إليه قلة الفرص المتاحة، وندرة المدراء الأكفاء في هذا التخصص، وتبعاً لهذا فقد انصبت أغلب إجابات الباحثين حول توقعهم بتدني أعداد العمالة المتخصصة في مجال الصناعات البحرية مستقبلاً، ما يؤثر على تأثر نمو المسارات الوظيفية لهم.

6- دراسة Bola Adekola:²

حمل هذا البحث عنوان: "علاقة التخطيط الوظيفي والإدارة المهنية للتطوير الوظيفي بالرضا الوظيفي- دراسة حالة الموظفين في بنك نيجيري"- عام 2011، والهدف منه هو إيجاد العلاقة والارتباط بين تخطيط المسار، وإدارة المسار، وتطوير المسار الوظيفي، والرضا الوظيفي، وهذا باعتماد الاستبيان على عينة مقدره بـ 505 عامل في أحد البنوك النيجيرية، وكانت الفرضيات كالتالي:

* هناك أثر إيجابي للتخطيط الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي.

¹ ندى إبراهيم مصلح: "التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2018، (رسالة منشورة)، ص 69

² Bola Adekola, "Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian Bank employees", **Australian journal of business and management research**, Val 1 N 2, May 2011

* هناك أثر إيجابي لإدارة المسار الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي.

* هناك علاقة إيجابية للرضا الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي.

فيما أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- كل المتغيرات السابقة (تخطيط المسار وإدارة المسار) كان لها أثر في التطوير الوظيفي.
- وجود التطوير الوظيفي له تأثير مباشر على مستويات الرضا الوظيفي للعامل والالتزام الوظيفي بصفة عامة.
- التخطيط الوظيفي للمسار أهم نسبيا من إدارة المسار في مسألة مدى تحقيق التطوير الوظيفي.

7- دراسة Matisa, Sandra :¹

جاءت الدراسة تحت عنوان: "المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة"، وهي عبارة عن دراسة مقارنة بين شركة خاصة وشركة عامة تنتشطان في مجال الرعاية الصحية، وأنجزت عام 2012 من خلال بحث التشابه والاختلاف في مسارات العاملين وتفسيره، وهدفت إلى وصف وتحليل المتغيرات المؤثرة في المهارات الخاصة بمسيري الموارد البشرية؛ إذ أن الإشكالية المطروحة تكمن في معاناة هؤلاء المسؤولين أنفسهم في الوقت الذي تشكل مهمة بناء المسارات الوظيفية وتطويرها للمرؤوسين واحدة من أهم وظائفهم، كما تضمن البحث في أهدافه محاولة التعرف على العوامل التي تسهم في زيادة ديناميكية الإدارة في هذا الشأن باستخدام تقنية المقابلة التي شملت 21 مقابلة رئيسية مع المختصين في إدارة الموارد البشرية، وتوصلت إلى أن نموذج الخدمة يرصد تحولات في المسار الوظيفي متأثرا بمجالات متنوعة ومعقدة اجتماعيا وثقافيا.

8- دراسة Biswakarma :²

تم إجراؤها عام 2016، وهي موسومة بـ "المدخل التنظيمي في النمو الوظيفي ونوايا الموظف في الدوران - دليل تجريبي على العاملين في البنوك التجارية في النيبال - وهدف صاحبها من خلالها إلى التعرف على مستوى النمو الوظيفي، ونوايا الموظفين اتجاه معدل دوران العمل، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتقنية الاستبيان التي تم توزيعها على 20 موظف بنكي في النيبال، وخلصت في الأخير إلى ما يلي:

¹ محمد أحمد عبد الله طيبيل: "تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013 (رسالة منشورة)، ص 66

² ندى إبراهيم مصلح: مرجع سابق، ص 61، 62

- * يوجد لدى الموظفين في البنوك التجارية بالنيبال نوايا متوسطة اتجاه الدوران الوظيفي.
- * توجد علاقة سلبية بين المدخل التنظيمي للنمو الوظيفي ونوايا الموظفين للدوران وظيفيا.
- * تتمثل معظم اهتمامات وميول الموظفين فيما يتعلق بأبعاد المدخل التنظيمي للتطور الوظيفي في الحوافز.

9- دراسة سهام بلقرمي:¹

حملت هذه الدراسة عنوان: "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية -" عام 2018 وهدفت إلى التعرف على مدى فعالية مستوى التدريب في المؤسسات المعنية ودوره في تعزيز ودعم عملية تنمية المسار الوظيفي، ومساعدة العاملين على بناء تصور واضح لمساهم الخاص وهذا بتبني المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من الأبحاث.

أجرت الباحثة *سهام بلقرمي* دراستها بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل والمتواجدة في سطيف، برج بوعريرج، والمسيلة، على عينة عشوائية طبقية تبعا لمتغير المنصب مقدرة بـ 118 عامل في مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية، واستخدمت تقنية الاستبيان لجمع المعطيات الميدانية ومن ثمة تحليلها، وانطلقت من التساؤلات التالية:

- * هل يسهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهم الوظيفي؟
- * هل للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة؟

* هل يسهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين في تنمية مساهم الوظيفي؟

وللإجابة عنها، اقترحت الفرضيات الآتية:

- * يمكن أن يسهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهم الوظيفي.
- * للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات المعنية بالدراسة.
- * يمكن أن يسهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين في تنمية المسار الوظيفي.

وقد خلص البحث في الأخير إلى جملة من النتائج منها:

¹ سهام بلقرمي: "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية -" مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد العاشر، جانفي 2018.

* وجود مستوى مقبول من التدريب يتوافق واحتياجات العاملين في المؤسسات الصحية مما يؤثر معنويا في تنمية المسار الوظيفي؛ حيث كانت العلاقة بين المتغيرين (التدريب وتنمية المسار الوظيفي) موجبة من خلال مؤشرات مساهمة التدريب في بناء تصور واضح عن مسار العامل، وتحسين الأداء في العمل، وتطوير مهاراته لمواكبة التغيرات الحاصلة، وبناء عليه سجّل اهتمام الإدارة بتحسين المستوى كأولوية عند صياغة البرامج التدريبية.

10- دراسة نبيلة جعيج: ¹

أنجزتها عام 2018 وحملت عنوان: "مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب والمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، وهدفت عبرها إلى التعرف على مفهوم تطوير الموارد البشرية وأهم الأساليب المتبعة في ذلك، ومعرفة مدى مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب والمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية من خلال سياستين تنمويتين وهما: التدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

منهجيا، تبنت الباحثة المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج ذات صلة بالموضوع، واستعانت بالاستبيان الذي ضم مجموعة من الأسئلة تم توزيعه على جميع القيادات الأكاديمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ممثلين في: أعضاء مجلس إدارة الجامعة، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونوابهم من خلال الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمقدر بـ102 فردا، وطرحت عدة تساؤلات بحثية أهمها:

* ما درجة مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

* ما درجة مساهمة وجود خطة استراتيجية للمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

وبناء عليها، اقترحت صاحبة الدراسة الفرضيات التالية:

* يساهم وجود خطة استراتيجية للتدريب بدرجة متوسطة في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

¹ نبيلة جعيج: "مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب والمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد37، أبريل 2019.

* يساهم وجود خطة استراتيجية للمسار الوظيفي بدرجة متوسطة في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

ختاماً، جاءت نتائج البحث كالآتي:

* هنالك درجة متوسطة من مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب والمسار الوظيفي في تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية، وتحقيق اختيار أفضل للكفاءات الإدارية والفنية لشغل المواقع الوظيفية.

* قلة توفر البيئات الحاضنة للتدريب ضمن أقسام متخصصة.

* وجود خطط مكتوبة وواضحة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين بدرجة متوسطة، ولكنها لا توفر المعلومات الكافية حول الفرص التقدمية المتاحة.

11- دراسة حسينة طالب: ¹

وهي عبارة عن بحث أكاديمي بعنوان "المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط- وتم إنجازه عام 2018 بغرض إيجاد أثر تنمية المسار الوظيفي بمختلف أبعاده المتمثلة في: الترقية، وتدوير الأعمال، والتدريب، والإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر. عمدت الباحثة إلى تبني عينة قصدية تضم عمال شركة سونلغاز بمدينة الأغواط وتتكون من 50 إطاراً عن طريق الاستعانة بالاستبيان، انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده:

- ما مدى تأثير تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة، وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز؟

وتمخضت عنه ثلاث تساؤلات فرعية:

* ما المقصود بالمسار الوظيفي؟

* ما المقصود بالالتزام التنظيمي؟

* هل يؤثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركة؟

ولإجابة عن هذه التساؤلات جاءت الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي لتنمية المسار الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

¹ حسينة طالب: "المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.

الفرضيات الفرعية:

- * يوجد أثر معنوي للترقية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- * يوجد أثر معنوي لتدوير الأعمال في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- * يوجد أثر معنوي للتدريب في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- * توجد فروق معنوية في متوسطات المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، العمر، والمنصب.

هذا وقد دلت نتائج الدراسة على إثبات الفرضية الرئيسية؛ حيث أن هناك أثرا معنويا لمتغير تنمية المسار الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط من خلال تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة والمتمثلة في وجود أثر معنوي للترقية في الالتزام التنظيمي، ووجود أثر معنوي لتدوير الأعمال في الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي للتدريب في الالتزام التنظيمي، في حين أكدت النتيجة الرابعة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد العينة تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس والخبرة والمنصب)، ووجود فروق دالة إحصائية في مستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

*التعقيب على الدراسات المشابهة:

استندت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات التي عنت بمتغير تطوير المسار الوظيفي، وتجدر الإشارة إلى أن هناك دراسات تناولت المتغير باسم "تخطيط المسار الوظيفي" وليس تطويره، وهذا لم يخل بأهمية توظيفها في سياق البحث الحالي بناء على السند العلمي القائم على التطابق من حيث المعنى الذهني وإن اختلف المعنى اللفظي بين المفهومين: تطوير المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي في الدراسات والأبحاث العربية- وهو ما سيتم توضيحه في العنصر الأساسي ضمن مراحل البحث العلمي المتعلق بتحديد المفاهيم- ناهيك على أن توظيفها استند إلى تقاطع بعض مؤشراتها مع المؤشرات التي سيتم معالجتها في هذه الدراسة منها مؤشر التدريب ومؤشر الترقية، ومن أمثلة هذه الدراسات نجد دراسة *رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي* حول تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية (غزة)- وجهة نظر ذاتية - والتي كان من بين نقاط تركيزها: علاقة التأهيل العلمي والتدريب العملي والكفاءة بتخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، وكذا علاقة فرص التقدم الوظيفي وتطوير الذات باختيار المدير للموقع الذي يشغله، بالإضافة إلى دراسة Barnett et al.

تتمثل نقطة الاختلاف الجوهرية بين البحث الحالي ومعظم الدراسات المشابهة المستعرضة التي تم الاستعانة بها في تركيز هذه الأخيرة على الكشف عن بعد تخطيط المسار وإدارة المسار الوظيفي وهو ما ذهبت إليه دراسة *أماني طلب محمد المدهون* حول "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة"، ودراسة *Shehadeh* حول معرفة مدى تأثير اختيار المسار الوظيفي للفرد على مرتكزاته الوظيفية، وتأثير بعض العوامل كالمهارات والدافعية في العمل والاحتياجات الخاصة والتنظيمية على فعالية خطة التطوير، في حين كان اهتمام الدراسة الحالية حول بُعد إدارة المسار الوظيفي وتم استبعاد بعد التخطيط الذاتي من قبل المورد البشري.

- تبنت الدراسة الحالية متغيرا واحدا وهو تطوير المسار الوظيفي، في حين امتزجت الدراسات التي تم الاعتماد عليها بين دراسات مشابهة تبنت متغيرا واحدا أيضا منها دراسة *أماني طلب محمد المدهون*، ودراسة **Matisa, Sandra** حول "المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة"، وأخرى ركزت على العلاقة بين متغيرين كما هو الشأن في دراسة *صلاح الدين الهيتي* حول "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية- ودراسة *حسينة طالب* حول "المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة سونغاز بالأغواط، بالإضافة إلى ذلك دراسة **Bola Adekola** حول "علاقة التخطيط الوظيفي والإدارة المهنية للتطوير الوظيفي بالرضا الوظيفي- دراسة حالة الموظفين في بنك نيجيري-".

- مزجت الدراسة الحالية بين المنهج المقارن كمنهج أساسي وهو بالإضافة المرجوة منها والمنهج الوصفي، وتحليل المحتوى، في حين اعتمدت أغلب الدراسات السابقة المتبناة على المنهج الوصفي منهجا أساسيا مثل دراسة **Biswakarma** حول "المدخل التنظيمي في النمو الوظيفي ونوايا الموظف في الدوران- دليل تجريبي على العاملين في البنوك التجارية في النيبال- ودراسة *رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي*.

- ركزت الدراسة الحالية على صنف الإطارات كعينة مستهدفة، بينما تراوحت عينة النماذج من الدراسات المعتمدة بين فئة الإطارات مثل دراسة *رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي* التي أجريت على مدرء الجامعة الإسلامية، ودراسة *نبيلة جيجع* حول "مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة" التي أجريت

مع القيادات الأكاديمية بجامعة المسيلة، عن طريق المسح الشامل في كلا الدراستين وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية، وفئة العمال كعينة مستهدفة في دراسة *سهام بقرمي* .

- تم المزج في هذه الدراسة بين ثلاث تقنيات رئيسية وهي الملاحظة والاستبيان والسجلات؛ إذ تم الاعتماد على الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية، والاستبيان بغرض جمع المعطيات حول الفرضيتين الأولى والثانية، والوثائق والسجلات كتقنية رئيسية للإجابة عن التساؤل الرئيسي الثالث حول الأجر، فيما اكتفت بقية الدراسات بتقنية رئيسية واحدة كالاستبيان في دراسة كل من: *حسنة طالب*، و*صلاح الدين الهيتي* و*رشدي عبد اللطيف وكامل ماضي* و*نبيلة جعجع*، و*سهام بقرمي*، و **.Biswakarma**

- تم تسجيل اختلاف في مجتمع الدراسة بين الدراسة الحالية والدراسات المعتمدة؛ حيث أن ميدان الدراسة الحالية هي نماذج لمؤسسات اقتصادية وإدارية، في حين اعتمدت الباحثة *حسنة طالب* على المؤسسة الاقتصادية على حدى والمتمثلة في شركة سونلغاز بالأغواط، واعتمدت *أماني طلب محمد المدهون* على المؤسسة الخدمائية على حدى والمتمثلة في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

وإذ تتمحور الاستفادة الكبرى من الدراسات السابقة من ناحية المنطلقات المنهجية ممثلة في الفرضيات تحديداً، إضافة إلى مقارنة النتائج البحثية المتوصل إليها؛ فقد أفادت الدراسات المشابهة التي تم تبنيها وساعدت في توضيح المشكلة البحثية الآنية وصياغة الإشكالية وكذا بلورة فرضياتها من خلال ضبط الفرضية الخاصة بالترقية الوظيفية وإدراج عملية تحليل وتوصيف الوظائف في سياقها نظراً لأهميتها في تطوير المسارات الوظيفية وهو ما سمحت به دراسة *رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي* في شقها المتعلق بالفرضية الثانية حول علاقة وجود الوصف الوظيفي بتوفير الجو المناسب للمسار الوظيفي. ونظراً لاعتماد معظمها على مفهوم التدريب كبعد هام من أبعاد تدخلات الإدارة في تطوير المسار الوظيفي للمورد البشري فقد ساعد هذا على إضافة التعريف الإجرائي للتكوين نظراً للتداخل الكبير في توظيف المفهومين في الأبحاث العلمية.

أما نقطة الاشتراك والتلاقي بين الدراسة الحالية ومعظم الدراسات الأخرى التي تم توظيفها فتتمثل في تبنيها لمؤشرات التكوين والترقية لقياس بعد دعم الإدارة لعملية تطوير المسارات مما يسمح بمقارنة النتائج في ضوءها مثلما هو الحال بالنسبة لدراسة *صلاح الدين الهيتي* حول تطوير المسار ورضا العاملين والذي ركز في أحد جوانب البحث على أهمية إدارة المسار من خلال المؤشرين السابقين، ودراسة *نبيلة

جعيح* و*سهام بلقومي* التي تم الاستفادة منها في دراسة مؤشر التكوين المعبر عنه بمصطلح التدريب.

ثالثا: الإشكالية

تشكّل البيئة الخارجية مصدرا هاما لمجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها تتمثل أساسا في الموارد المادية من جهة بما تضمه من أرض، رأس مال، تكنولوجيا.. وغيرها، وعناصر بشرية يطلق عليها اسم "المورد البشري" باعتباره مجموعة من القوى التي تدخل في بناء التنظيمات، وكما هو معروف فإن هذه المنظمات مهما اختلف شكلها، وحجمها أو حتى نوعها فركيزتها تتمحور حول العملية التنظيمية في إطار العلاقة: مدخلات_ عمليات_ مخرجات_ تغذية عكسية؛ ولكون العناصر السابقة الذكر (المادية والبشرية) في مجملها من أهم المدخلات التي يحتاجها كل تنظيم فإن البيئة الداخلية له قد تتأثر بنوعية هذه المدخلات من جانب، وبمقدرة هذا التنظيم على الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتوفرة وكيفية تعامله معها بما في ذلك الاستثمار الأحسن للمورد البشري على الجانب الآخر؛ إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال تصور تنظيم دون أفراد يسيرون العملية الإنتاجية، ولا يمكن أيضا توقع أفراد داخله دون ممارسات وظيفية، وهو ما يجعلهم عرضة لعدة تحويلات وتنقلات بين الوظائف، ويشغلون مراكز ذات تأثير بارز مشكلة بذلك مسارهم الوظيفي في وقت ظهرت فيه مفاهيم جديدة تتعدى المفاهيم التقليدية المتداولة حول تخطيط المسار وتتميته، وأصبح حاليا الحديث عن "صناعة المسارات الوظيفية" والبحث عن أنجع السبل لذلك، كما انتشر مفهوم "خدمات تطوير المسار" الذي تجاوز حدود المنظمة ومجالها وأخذ نطاقا واسعا من الاهتمام على المستوى الدولي، فعقدت في مدينة *أوتاوا* الكندية عام 1999 ندوة دولية خاصة عن تطوير المسار والسياسة العامة، كما برزت جمعيات ذات صلة مثل: مؤسسة تدريب المسار وتطويره في جامعة Oakland.¹

تتجلى أهمية برامج تطوير المسار في تجسيد الأمن الوظيفي وزيادة مستوى المنفعة من الموارد البشرية المتاحة، والوصول إلى أكبر قدر من تجسيد كفاءة استخدام هذه الموارد وإدارة المهارات وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها كل منظمة، كما تعد أنشطة تطوير المسارات الوظيفية وسيلة هامة قد تساعد على تحسين الأداء التنظيمي الكلي مما قد يزيد درجة النمو والاستمرارية، وبلوغ قدر مقبول من التقدم الوظيفي لمختلف الأصناف والرتب الوظيفية.

¹ Splete,Haward : Hoppin,Judith M, The emergence of career development facilitators, journal of employment counseling, june2000,V37,P110

إن تطوير المسار الوظيفي يتطلب تدخل المنظمة من خلال اعتماد إدارتها خططا استراتيجية قد يكون لها الأثر الإيجابي في تحقيق ما تطمح إليه من أهداف على المدى البعيد من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى، وهي التي تقتضي جملة من النشاطات الهادفة من أجل إعداد لوظائف أعلى مستقبلا، وتحصيل التوافق بين مؤهلاته ومواصفات الوظيفة المطلوب شغلها الأمر الذي من شأنه أن يساعد في مواجهة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وهو ما يتجه نحوه المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، هذا وتعد "فئة الإطارات" واحدة من أهم الأصناف التي تشكل لبنة أساسية لما يجب أن تمتلكه من كفاءات تؤدي دورا محوريا في رفع الفاعلية، وترتبط - أي كفاءة الإطارات - إلى حد ما بتدخلات الإدارة كتوفير فرص للترقية تقوم على أسس موضوعية وتقلل بها رغبته في إنهاء مساره الوظيفي بالمنظمة التي ينتمي إليها كون "برامج الترقية" من أكثر الحركات الوظيفية تفضيلا، كما أن وضع ميزانية خاصة بالبرامج التكوينية يمكن أن يكون لها أثر آخر، ضف إلى هذا عامل الزيادات في الأجر؛ فقد أظهرت بعض الإحصائيات أن "أغلب الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجور، على اعتبار أنه يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين"¹، وعليه كانت سياسة الرواتب والعلاوات ذات أهمية بالغة في حسن إدارة الحياة الوظيفية، ويظهر النموذج الياباني رائدا في مجال تطوير المسار للموظفين والاهتمام بجودة حياة العمل نظرا للصلة بين هذين العنصرين من خلال خفض الضريبة على الأجر في نهاية مسار كل موظف، وتقديم امتيازات عديدة لهم في هذه المرحلة بغية الاستفادة من خبرتهم في الحياة المهنية، ناهيك عن الاستثمار في ذوي الأقدمية وكبار السن بتعيينهم في مناصب الإشراف على تسيير البرامج التكوينية، وهذا يعني تركيز الإدارة اليابانية على مبدأ التكوين من خلال ربط الكفاءات الضعيفة بالكفاءات العالية والمتخصصة في المنظمة، وهو ما يؤكد أن الموظف الياباني هو الفرد الأكثر إنتاجية ومبادرة ومردودية حتى في مرحلة نهاية المسار الوظيفي والخروج للتقاعد.²

واستنادا للمستجدات العالمية والظروف الأنبية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في العولمة بالدرجة الأولى وتبعاتها على إدارة الموارد البشرية صار من الطبيعي مواكبة هذه التحولات وإيلاء مكانة قصوى للمورد البشري ورأس المال الفكري تحديدا بغية تفعيل دوره مؤسساتيا خاصة في ظل تنامي

¹ منير زكريا أحمد عدوان: واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، (رسالة منشورة)، ص ص 11-12

² أبو القاسم حمدي ومراد الرايس وجهيدة جيلاني: 'دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وابعاد المسار المهني - الموظف الياباني أنموذجا' - مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جوان 2019، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 237

الأصوات التي نادى بضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بدلا من سياسة التسلق الوظيفي التي قد ينتهجها البعض للارتقاء نحو مناصب قيادية ومراكز مؤثرة، ولعل النية تبدو بارزة من خلال المشروع التنموي الذي هدفت لتجسيده الدولة الجزائرية عن طريق الاعتناء بالدور الأساسي والمسؤولية الكبيرة للمؤسسات العمومية الاقتصادية ومساهمتها في رفع معدلات النمو والتقدم والسيرورة غداة الاستقلال وهو المشروع الذي يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة هذه المؤسسات - إضافة إلى المؤسسات ذات الطابع الإداري- على الاستثمار الحقيقي في الكفاءات البشرية والاعتناء بتطوير مسارات العمال والموظفين سواء باقتراح قوانين جديدة تخدم هذا المنحى أو تغيير عقلية التسيير والإدارة في المراكز القيادية الحساسة وما ارتبط بها من تحقيق العقلنة في تجسيد وظائف إدارة الموارد البشرية انطلاقا من عملية التوظيف واستقطاب الموارد البشرية إلى غاية مرحلة نهاية الحياة الوظيفية للموارد بالمؤسسة.

بناء على ما تقدم، جاءت الدراسة الحالية لتركز على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

وانبثق عن هذا التساؤل مجموع التساؤلات الفرعية الثلاثة التالية:

1- ما هو واقع تكوين الإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

2- ما هو واقع الترقية والتقدم الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

3- ما هو واقع توزيع الأجور والمنح والتعويضات للإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة السابقة تم اقتراح الفرضية العامة التالية:

- هنالك تطوير أحسن للمسار الوظيفي للإطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية.

وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

* الفرضية الأولى:

- تتلقى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية تكويننا أفضل من إطارات المؤسسة العمومية الإدارية.

*** الفرضية الثانية:**

- تتوفر لدى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية فرص أفضل للترقية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية.

*** الفرضية الثالثة:**

- تتفاوت الأجور والمنح والتعويضات بالزيادة لدى فئة الإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية.

خامسا: أهمية الموضوع

تكتسي الدراسات الميدانية في مجملها أهمية بالغة للوصول إلى تفسيرات منطقية لمشكلات بحثية ونتائج ذات صلة، ولا يختلف الباحثون في التأكيد على الأهمية العلمية والعملية التي يمكن أن تضيفها الدراسات السوسيولوجية خاصة إذا لامست الواقع؛ فأهميتها الأساسية تتجلى في قيمتها العلمية وما يمكن أن تضيفه لحقل البحث العلمي السوسيولوجي.

تتجلى أهمية الموضوع الحالي من حيث الزاوية التي يعالجها إذ تمس بشكل مباشر المستقبل الوظيفي للموارد البشرية والذي يعبر عن تدرج وظيفي يكون بمثابة معبر لإشباع الطموحات وتحسين دورة الحياة الوظيفية، وتسليط الضوء على فئة مهمة في كلا الصنفين من المؤسسات - مؤسسات اقتصادية وإدارات عمومية- ألا وهي فئة الإطارات خاصة في ظل الإشكالية التي تطرح في كل مرة والمرتبطة بثنائية: إطار - كفاءة؛ فالتساؤلات تتكرر حول مدى كفاءة الإطارات في المناصب التي يشغلونها، ومدى توفر آليات حقيقية للكشف عن مستوى كفاءتها، أما عن الأهمية العملية فتظهر من خلال إمكانية استفادة المؤسسات محل الدراسة من نتائج هذا البحث واستخدامها في وضع استراتيجيات مستقبلية يمكن أن يكون لها دور كبير في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.

سادسا: أهداف الدراسة

لا يمكن أن يكون هناك بحث علمي دون وجود أهداف وغايات من ورائه، ويكمن الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة في الكشف عن واقع تطوير المسارات الوظيفية لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية عن طريق إجراء المقارنة في نوعين أساسيين من المؤسسات العمومية ألا وهما: المؤسسة العمومية الاقتصادية والمؤسسة العمومية الإدارية، ومحاولة الوصول من خلال الدراسة الراهنة إلى تحديد الاختلاف أو التشابه بين واقع تطوير المسار الوظيفي لصنف الإطارات من حيث البرامج التكوينية المعتمدة، وفرص الترقية الوظيفية المتاحة، والسياسة المنتهجة في توزيع الأجور والمنح والتعويضات،

وعليه كان الهدف الأول هو فهم وضعية إطارات المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، ووضعية نفس الفئة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي من خلال محاولة تسليط الضوء على خلفيات تطوير مساراتها الوظيفية بها، وما إذا كانت المعطيات والشواهد الواقعية المفسرة للتطوير هي ذاتها، أما عن الأهداف الأخرى فهي:

1- معرفة الأسس التي تخضع لها البرامج التكوينية المسطرة للإطارات باختلاف طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها.

2- معرفة المعايير والشروط التي تقوم عليها برامج الترقية الوظيفية المتاحة للإطارات في كلا النوعين من المؤسسات.

3- معرفة معايير الزيادة في الأجر وسياسة توزيع المنح والتعويضات للإطارات في كلا النوعين من المؤسسات.

سابعاً: تحديد المفاهيم

تعد مرحلة تحديد وضبط المفاهيم خطوة أساسية في البحوث الإنسانية والاجتماعية، ولهذا ينبغي على الباحث وضع التصورات المرتبطة بكل مفهوم من أجل اتضاح الرؤية البحثية والتفريق بينها ليكون منطلق الدراسة صائباً.

1- مفهوم الوظيفة:

تُعرّف على أنها "نمط أو تسلسل أدوار العمل لفرد ما، وحسب المفهوم التقليدي فإن كلمة وظيفة تتعلق بمن يشغلون مواقع إدارية أو مهنية، كما كانت تعني الحركة إلى أعلى أو التقدم والإضافة في أدوار العمل في حين أن الكلمة الآن تميز حركات أخرى على أنها مصطلحات لتطور الوظيفة تشمل التطوير والتوسع داخل الوظيفة نفسها"¹.

يتبين من هذا التعريف أن عدم الالتزام في أداء الواجبات الوظيفية بالطريقة المثلى والمواصفات المطلوبة من الشواهد على غياب مفهوم الدور لدى العاملين بالمؤسسات التي ينتسبون إليها، كما أن الأهمية الكبيرة للتعريف تكمن في احتوائه على تصور حديث يتمحور حول مفهوم الإثراء الوظيفي عن طريق التوسعة في أداء المهام بدلا عن سياسة الجمود الوظيفي التي قد تنتهجها بعض المنظمات.

¹ زيد منير عيوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص ص 61-62

التعريف الإجرائي للوظيفة:

تشير إلى كل عمل يؤديه الإطار في المؤسسات محل الدراسة وفقا للهرم الترتيبي للأعمال والمهام ويتقاضى عليه أجرا.

2- مفهوم المسار الوظيفي: Career Path

يتفق عدد من الباحثين الذين تم التوصل إلى طرحهم التصوري حول مفهوم المسار الوظيفي إلى ربطه بالمفهوم التقليدي للوظيفة المشار إليه سابقا؛ إذ يشتركون في اعتباره سلسلة من الوظائف المتعاقبة، وهو "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى العملية بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي"¹.

من جهة أخرى يمكن النظر للمسار الوظيفي على أنه "المراكز والخبرات والمهام المرتبطة بالعمل والتي تمتد طوال حياة الفرد الوظيفية منها وغير الوظيفية والتي تتأثر في الوقت نفسه بـقيم واحتياجات ومشاعر الفرد، وبناء عليه يشتمل هذا المفهوم على العمل التعليمي والمراحل الدراسية والأنشطة التطوعية التي قام بها الفرد على مدار حياته"².

يتضح من هذا التعريف أن حصر مفهوم المسار الوظيفي في مجموع الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد داخل التنظيم يبدو قاصرا، نظرا لكون المعايير التي يُستند إليها لقياس النجاح الوظيفي لا تخص فقط الترقية والنقل والتدرج الوظيفي بل على مقاييس أخرى شخصية كتقدير الذات ومشاعر الثقة التنظيمية، كما أن احتياجات الفرد تختلف باختلاف مرحلة المسار التي يتواجد فيها؛ فهو تجاوزه إلى المركز الذي يحتله العامل في المنظمة، وكذا الخبرة التي يحصل عليها خارج نطاق التنظيم وتدخل في إطار وظيفة الفرد المجتمعية.

أما (Hodgetts, 1992) فيعرفه بأنه "عملية تحديد المهام الوظيفية المتعاقبة والتي يحصل عليها الفرد من المناصب التي يتقلدها، ويرى أنه غالبا ما تتواجد المسارات الوظيفية بشكل غير رسمي في المنظمات، غير أن المنظمات اليوم قد أضافت الصبغة الرسمية على هذه البرامج لمساعدة الأفراد في

¹ فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بباتنة- رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة

الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2007/2008، (رسالة منشورة)، ص57

² سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن 2011، ص166

تكوين خطة العمل الخاصة بهم"¹، فهو تعريف جمع بين التدرج الوظيفي والنظرة المعاصرة من خلال إشراك التنظيم ومساهمته في صناعة المسار للفرد عن طريق اتباعه لاستراتيجية مدروسة، وعدم الاكتفاء بترك "مهمة التطوير" للفرد فحسب، إذ يقترب هذا التعريف في دلالاته من تحقيق مفهوم "التنمية التشاركية".

التعريف الإجرائي لمفهوم المسار الوظيفي:

يعبر المسار الوظيفي في هذه الدراسة عن جملة التغيرات الوظيفية الخاصة بفئة الإطارات في المؤسسات الأربعة المعنية سواء كانت اقتصادية أو إدارية وما يصاحبها من تقدم وظيفي.

3- مفهوم تطوير المسار الوظيفي: Career Development

يتجه المعنى العام والأساسي لتطوير المسار الوظيفي نحو "تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى. ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية"².

يركز هذا التعريف على خاصية التوافق والتلاؤم بين مؤهلات الأفراد وقدراتهم من ناحية مع مواصفات الانتقال إلى وظيفة تتناسب معها من ناحية ثانية؛ فهو بهذا أقرب في دلالاته وتصوراتهِ إلى وظيفة "الوصف الوظيفي" التي تُعنى بهذه العملية، وعليه فمضمون التعريف مستوحى من بعد ومدخل رئيسي في استراتيجيات تطوير المسارات الوظيفية ألا وهو "تصنيف وتوصيف الوظائف"، في حين غيَّب التعريف الأبعاد الأخرى للتطوير، وأشار في ملامح هام أن هناك مدخلا تنظيميا لتطوير المسار الوظيفي ممثلا في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ومن جهة مقابلة يقصد بـ*تطوير المسار الوظيفي* معنى "أن تتولى المؤسسة في ظل النظام المغلق، أو يتولى الفرد في ظل النظام المفتوح، وقد يتولى الطرفان في ظل النظام المزدوج مسؤولية تحديد المراحل أو المحطات التي يقف عندها الموظف عبر حياته الوظيفية بدءا من السنة الأولى التي يتم تثبيته فيها وحتى السنة التي يتوقع فيها إحالته إلى التقاعد، وبيان عدد السنوات التقريبي الذي يستلزم بقاء الفرد في كل محطة أو مستوى أو عنوان وظيفي والتسلسل المهني والعناوين الوظيفية التي سيمر فيها وينهض بها

¹ منير زكريا أحمد عدوان: مرجع سابق، ص15

² أحمد ماهر: تخطيط القوى العاملة - دليلك العلمي والعملية إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية - الطبعة الأولى، الدار

ضمن اختصاصه أو في ضوء التجارب والخبرات السابقة والاستعدادات والقدرات التي يتمتع فيها ذلك الشخص أو تلك التي ترسمها المنظمة لهم وفقا لما هو متاح لها من طاقات حالية أو طاقات متوقعة¹. يشير التعريف إلى نقطة ذات أهمية بالغة وهي ضرورة وجود تخطيط مشترك بين العامل والمنظمة التي ينتمي إليها في رسم المسار الوظيفي له، وإجراء تحديد دقيق لمشواره المستقبلي حسب ما تفتح له إمكانياته الخاصة من آفاق وبما يتوافق أيضا مع إمكانات التنظيم وهذا من خلال برنامج فعال ومدروس بين الطرفين.

لم يشر التعريف - رغم أهميته- إلى العراقيل التي يمكن أن تصيب المسارات الوظيفية للعاملين وتحدّ من تطورها وطريقة تعامل الإدارة معها أو الاستراتيجيات الممكنة للتقليل منها.

التعريف الإجرائي لمفهوم تطوير المسار الوظيفي:

تُظهر الأدبيات النظرية حول موضوع تطوير المسار الوظيفي استخدام مصطلحات أخرى للتعبير عن نفس وظيفة هذا المفهوم من حيث المعنى الدلالي كمصطلح: تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، تخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي (وهو ما يذهب إليه أحمد ماهر على سبيل المثال في توظيفه لمفهوم المستقبل الوظيفي بدلا عن تطوير المسار الوظيفي)؛ وللمفاهيم أربع معاني أساسية وهي: المعنى اللفظي، والمعنى الذهني، والمعنى العيني، والمعنى الكتابي، والاختلاف الملاحظ بين المصطلحات سابقة الذكر في التراث النظري المعتمد في الدراسة الحالية وخصوصا المراجع العربية هو اختلاف المعنى اللفظي فحسب دون أن يخل هذا بالمعنى الذهني لها.

بناء عليه، ركز هذا البحث على تبني مفهوم "تطوير المسار الوظيفي" تحديدا، واعتبار "تخطيط المسار الوظيفي" بعدا من أبعاده إلى جانب بعد "إدارة المسار الوظيفي"، ومن هذا المنطلق فتطوير المسار الوظيفي في هذه الدراسة يشير إلى جملة التدخلات الإدارية الخاصة بتحسين المسارات الوظيفية لفئة الإطارات في كلا النوعين من المؤسسات المعنية بالبحث - المؤسسات الاقتصادية والمديريات التنفيذية- وتتمحور حول: التكوين، والترقية الوظيفية، وتوزيع الأجور والمنح والعلوات.

4- مفهوم الإطار:

تبرز الصعوبة في التوصل إلى تحديد مفهوم الإطار وهذا راجع إلى عدة عوامل:

¹ عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية،

- تعدد رؤيا التفسير: وهذا تبعا لتعدد معايير تصنيفها؛ إذ تتعلق المسألة بصعوبة صياغة مقاييس التقسيم وتنوعها، فمنها ما يصنف على أساس موقعها (إطارات عليا، متوسطة، دنيا)، ومنها ما يرتبط بمواردها (المؤهل العلمي - الخبرة)، وأخرى حسب أدوارها وطموحاتها (إطارات إدارية- إطارات تقنية).

- تعدد مجالات توظيف مفهوم الإطار: حيث اتسعت مجالات استعماله وتعددت، وصار مفهوم الإطار رائجا في معظم المؤسسات بمختلف أشكالها، منها الدوائر الحكومية والوزارات، والإدارات المحلية والأجهزة الإدارية التنفيذية، ومكاتب الدراسات، والمعاهد والجامعات، ومراكز التكوين، والمدارس العليا، والتعليم وباقي القطاعات الأخرى، وهو ما فرض تساؤلات وإشكالات ذات صلة تتمحور حول طبيعة هذا المفهوم إن كان متعلقا بمحصلة مسار إنتاجي بعد نظام تكويني محدد كالإطارات الجامعية، أم أنه ذو صلة بالمواقع المهنية، والذي يعكس خصائص وظيفية وخبرة سوسيو-مهنية تميز الإطار عن باقي الموارد البشرية.¹

يشير "معجم علم الاجتماع" في تعريف الإطارات على أنها "تلك المجموعة من الأشخاص التي تمتلك شهادات علمية من المعاهد العليا، مع أنها لا تكفي كشرط أول وأخير في تصنيف هذه الفئة، بل زيادة على ذلك نجد أن التجربة المهنية تعد هي الأخرى شرطا مكملا لتغطية النقص الحاصل بعد الحصول على الشهادة، وهذا ما يتطلبه منصب الإطار إلى المستوى العلمي والمهني المتحصل عليه ذاتيا".²

بناء عليه، يركز التعريف السابق على دور المراكز والجامعات في تكوين إطارات المجتمع من أجل توظيفها لتحقيق التنمية والازدهار له عبر استراتيجيات وطنية، ويطلق عليهم بـ "صنف" الإطارات المبتدئة حاملو الشهادات" في التنظيم - كما سيتم توضيحه لاحقا في الفصل المخصص للإطار - ويظهر أن من أبرز ميزاتهم هو عدم امتلاكهم للخبرة الميدانية كون أغلب الشهادات الجامعية عبارة عن تكوينات نظرية

¹ عبد الله ذراع: دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، (رسالة منشورة)، ص ص75-76

² بوعلام عبد اللطيف: الإطارات الجزائرية بين المشاركة والعزوف عن الفضاء الجمعي والحزبي في الجزائر - مؤسسة موبيليس نموذجاً -، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2011/2012، (رسالة منشورة)، ص ص47-48

لتفسح المجال فيما بعد للممارسة في الحياة المهنية واكتشاف مستويات الجدارة والمهارة التي يحوزها كل فرد.

أما الباحث "مراني حسان" فينظر إلى الإطار على أنه كل شخص "يعمل في علاقة عمل في إحدى المنظمات بحيث يقوم بمهام الدراسة والتخطيط والرقابة بتفويض من قيادة التنظيم سواء امتلك السلطة أو لا، مع اعتراف رسمي باختلاف هذا الموقع، وما ينجم عن هذا الاعتراف من استفادة الإطار من الأجر وما يترتب عنه من امتيازات"،¹ فالتعريف من هذا الجانب يمنح الإطار بعدا أكبر بمسؤوليات أكثر تأثيرا وهي التخطيط والدراسة والرقابة، والتعريف المعاصر ينتقل بالإطار إلى صورة أخرى تختلف عن الصورة النمطية وهي تمكينه من أداء أدوار ووظائف أكثر عمقا تتمثل في وظيفة المبادرة والقيادة.

- انطلاقا من التعريفين السابقين يتبين أن هناك صنفا من الأطارات يمتلك مركزا خاصا في التنظيم يخول له سلطة اتخاذ القرار وامتيازات وعوائد أخرى، ومنهم من لا يمتلكون هذه السلطة حسب موقعهم فيه.

وعليه، فإن مفهوم "الإطار" يدل على شخص معين له مكانته داخل التقسيم الاجتماعي للعمل إلا أن هذه المكانة لا تتضح إلا من خلال معيارين هما:

المعيار العلمي: ويتمثل في شهادة أو تكوين أو كفاءة محصل عليها ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة والترقية داخل مؤسسة معينة.

المعيار الوظيفي: وهو مرتبط بالمنصب الذي يحتله هذا الإطار في المجتمع ومكانته فيه ويتضح ذلك عن طريق التزامه بأدواره المنوطة به.²

التعريف الإجرائي للإطار:

يقصد بالإطار في هذه الدراسة ذلك الشخص الأجير الذي يعمل لدى المؤسسات الاقتصادية والإدارية التابعة للدولة وله مسؤوليات محددة ومؤهلات خاصة، سواء كانت هذه المؤهلات شهادة أو تكوين ذاتي إضافي، أو أي نوع من القدرات الأخرى التي يحوزها، وهم كافة الأطارات بالمؤسستين الاقتصاديتين المعنيتين بالدراسة حسب التصنيف المهني لكل منها في الاتفاقية الجماعية التي تحكمها، وكذا الأطارات التي تنتمي إلى مختلف الرتب في الوظيفة العمومية بدءا بالرتبة 12، بالإضافة إلى

¹ بوعلام عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 48

² لبندة عزازة: صورة الزوجة الإطار بين التربية الأسرية والالتزامات الاجتماعية (دراسة ميدانية عن عينة من الأطارات بمدينة باتنة، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع العائلي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005/2004، (رسالة غير منشورة)، ص 8-9.

التقنيين السامين الذين يحملون الرتبة 10 ويمارسون مسؤوليات في مناصبهم مثل تقني سامي في الأشغال العمومية الذي يمارس مسؤولية رئيس فرقة، أو رئيس قسم.

5- مفهوم المؤسسة العمومية:

اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد دقيق لمعنى المؤسسة العمومية نتيجة تطور وظائف الدولة وتعدد التسميات الخاصة بها واختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهي في التعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام تتمتع بالشخصية المعنوية، وتعود ملكيتها للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها، وتهدف إلى تحقيق الصالح العام بالدرجة الأولى، وبناء على هذا فإن التعريف يتضمن العناصر التالية:

- وجود مرفق عام؛

- إدارة المرفق بواسطة منظمة عامة؛

- التمتع بالشخصية المعنوية؛

لكن المحاولات الحديثة اتجهت إلى رفض التلازم بين تعريف المؤسسة العمومية وفكرة المرفق العام حيث انتقدت العناصر الثلاثة السابقة والحجة في ذلك أن هناك منظمات اعترفت لها بصفة "المؤسسة العمومية" مع إنكار صفة "المرفق العام" عن النشاط الذي تديره، ضف إلى ذلك فالشخصية المعنوية ليست صفة تنفرد بها المؤسسات العمومية فحسب لكنها موجودة أيضا في شركات القطاع الخاص.¹

التعريف الإجرائي لمفهوم المؤسسة العمومية:

هي الهيئات التابعة للدولة وتمارس نشاطا يتصف بالعمومية سواء من خلال تقديم خدمة عمومية أو منتج، وتتمثل في هذه الدراسة في المديرية التنفيذية على مستوى ولاية جيجل ألا وهي مديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية، والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بالولاية، والمؤسسة المينائية جن جن بصفتها مؤسستين اقتصاديتين.

6- مفهوم التكوين:

يعرّف على أنه العملية التي تنظمها إدارة المؤسسة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين عن طريق استقدام الخبراء إلى المؤسسة، أو إرسالهم إلى مؤسسات أخرى مختصة وذلك بغرض تدعيم المشروع من الناحية النوعية، وتكون مدة التكوين حسب طبيعته وحسب نوع الأهداف.²

¹ بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في القانون العام تخصص، قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي البواقي، الجزائر، 2010/2011، (رسالة منشورة)، ص ص 19-21.

² ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع والعمل، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص 45

- يقتصر هذا التعريف على ربط التكوين بالخبرة المكتسبة بعد تنفيذ البرنامج دون جوانب أخرى. كما يُعرّف على أنه إحدى العمليات التي يقوم بها التنظيم لتغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للأفراد وتأهيلهم، والرفع من كفاءة الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات النظرية والعملية التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بالفعالية المطلوبة.¹

- يلاحظ من هذا التعريف ربطه لمفهوم التكوين بمفهوم الكفاءة وهذا جانب مهم لكون البرامج التكوينية الهادفة لتحسين المستوى إنما تتوجه في الأغلب لزيادة كفاءة الأداء الفردي بما ينعكس على الكفاءة التنظيمية، ولكنه أغفل علاقته بمفهوم المهارة، وهو يقترب من معنى التدريب الذي حددته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية بأنه "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية".²

وفي هذا السياق، يؤكد محمد أبو ريشة -مشرف على قسم الترجمة وتقنياتها وآلياتها ومنتدى الانجليزية لجمعية الترجمة العربية وحوار الثقافات- أنه ليس هناك فرق في مضمون مصطلح التكوين والتدريب؛ والاختلاف يكمن فقط في استعمال المفردة، إذ يتم استخدام كلمة التدريب في المشرق العربي مقابل للكلمة الانجليزية: Training، أما في المغرب العربي فتستخدم كلمة التكوين مقابل للكلمة الفرنسية: Formation،³ وعليه تم التعامل مع مفهوم التكوين مرادفا للتدريب في توظيف الدراسات المشابهة.

التعريف الإجرائي للتكوين:

يقصد به في هذه الدراسة جملة النشاطات المنظمة من طرف المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل والمديريات التنفيذية والموجهة للإطارات بغية استزادة معارفهم وتحسين قدراتهم بما يعود بالأثر الإيجابي على تطوير حياتهم الوظيفية ويسمح لهم بالترقية في مناصبهم سواء كان التكوين ذو نمط داخلي أو خارجي، وهو ما يعبر عنه في القانون الجزائري بمفهوم الرسكلة.

¹ ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص45

² كندة علي ديب: "دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي- دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد37، العدد3، 2015، ص113.

³ أحمد العبادي: أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي-دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة، ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2012/2013، (رسالة منشورة)، ص65

ثامنا: المداخل النظرية المفسرة لتطوير المسار الوظيفي

بالنظر إلى أهمية تدخلات الفرد في تطوير مساره الوظيفي وكذا تدخلات الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية باعتبارهما المسؤول المباشر عن العملية فإن المدخل النظري المفسر لتطوير المسارات الوظيفية يتضمن طرحين كما يلي:

1/ المدخل الفردي:

- يتضمن المدخل الفردي معرفة العامل لأهدافه وطموحاته الوظيفية المستقبلية من خلال إدراكه لمختلف القدرات والمهارات التي يحوزها، وكذا احتياجاته الخاصة، وإجمالاً فهو يقوم على:

1-1* التقويم الذاتي لأداء الفرد: لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه، وتهدف هذه الخطوة لمقارنة امكانياته مع طموحاته الخاصة.

1-2* التعرف على إجراءات التخطيط الذاتي: وهذا بناء على الفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة من خلال دليلها.

1-3* إعداد خطة خاصة لتطوير المسار الوظيفي: وهذا بعد تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى.

1-4* رصد الإنجازات الوظيفية: وتتبعها بما يتماشى مع تحقيق المستقبل الوظيفي المنشود.

1-5* تنويع الخبرات الوظيفية التراكمية: حيث يسمح التعلم الذاتي للفرد في مجالات متعددة بتطوير خبرته المهنية¹، وهو ما يقوم عليه التصور المعاصر من خلال تجاوز فكرة: التخصص الواحد.

بناء على هذا الاتجاه، يرى المختصون أن تطوير المسار الوظيفي يأخذ شكل الاهتمام الفردي استناداً إلى عملية التخطيط الاستراتيجي التي عليه أن يضعها، فهو بهذا يعبر عن تخطيط الفرد لمستقبله الوظيفي والمشار إليه ضمن أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي، والسؤال المطروح: هل كل فرد يسعى لتطوير مساره الوظيفي؟

2/ المدخل التنظيمي:

في ظل تضخم أعمال المنظمات وتعقدتها صعب على العاملين إيجاد الطرق السليمة التي تسمح لهم بالارتقاء في السلم الوظيفي وتحقيق مكاسبهم الخاصة؛ فكان من الضروري تدخل التنظيم بتقديم التوجيه

¹ ناقية سالم حسين الهتاني: تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعلم بمدينة جدة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد6، العدد9، 2017، ص ص19، 26

لهم من أجل حياة وظيفية تنسم بالنماء واستثمار الفرص¹، وبناء عليه تظهر جليا حتمية إعطاء التنظيمات اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي، حيث أن الواجهة المعاصرة لا تتضمن فقط التركيز على جودة المخرجات سواء ما تعلق بجودة السلعة وزيادة رأس المال أو نوعية الخدمة المقدمة، بل تعدت في ذلك إلى ضمان استقرار قوة العمل ذات الكفاءة بها، وتوجيه إبداعاتها نحو تقدم المنظمة واحتلالها لمراكز تنافسية تساعدها على التجديد ومواكبة التحولات العالمية.

يركز المدخل التنظيمي على أسس ومقومات بُعد إدارة المسارات الوظيفية، إذ يتضمن الجانب الذي تتدخل به المنظمة لتحسين المسار لمواردها البشرية عبر اتباع أساليب إدارية لتحقيق الهدف الأسمى الذي يعود بقيمة مضافة لكلا الطرفين (فرد- منظمة) والمتمثل في وضع الكفاءة في مكانتها الفعلية، وبما أن تطوير المسار يعنى بمدى التطابق بين مواصفات المورد البشري والوظيفة فإن هذا الانسجام يبني من حيث: العوامل الشخصية الخاصة بالفرد وأهمها: المهارات والخبرة، والإدراك الذاتي، وطبيعة السلوك، والعوامل والمتغيرات الخارجية ذات الصلة بالمنظمة وأهمها: طبيعة الإشراف، وخصائص ومتطلبات العمل، وتمكين الأفراد، ونظام الرواتب وتوزيع المكافآت، وحفاظا على العمالة وحرصا على ضمان استقرارها بها يشترط على المنظمة أن تطور مختلف أساليبها الإدارية بما يجسد فرص عمل أفضل مهنيا، وإعادة النظر إن تطلب الأمر كذلك في المسارات الوظيفية.²

تحدد جوانب المدخل التنظيمي في "تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد، القيام بعملية الاستقطاب، اختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكنا، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة والاستغناء عن الأفراد غير المناسبين"³.

بناء على هذا الاتجاه وانطلاقا من هذا الجانب، يلاحظ الدور الكبير لإدارة الموارد البشرية في تطوير المسارات الوظيفية، وتنبين أهمية العمليات الأولى لها والتي تنعكس على باقي النشاطات الأخرى؛

¹ منير زكريا أحمد عدوان: مرجع سابق، ص14

² فايزة بوراس: مرجع سابق، ص87

³ فيروز بوزورين: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2010/2009، (رسالة منشورة)، ص 18.

إذ لا يقتصر النشاط على تلك التدخلات التي تقوم بها أثناء تكوين كل فرد لمساره بعد تعيينه في منصب إلى حين مرحلة التقاعد بل يشمل أيضا عمليتي: الاختيار والتوظيف اللتين تعدان أساسيتين من أجل مسيرة رائدة.

انطلاقا مما تقدم يمكن القول أنّ الاختيار الجيد للمورد البشري بما يتلاءم مع المتطلبات الخاصة لشغل المنصب بعيدا عن العشوائية والطرق غير الموضوعية قد يسمح بصناعة حياة وظيفية يطبعها التميز والتفوق في الأداء بما ينعكس على المردودية الفردية أو المؤسساتية، كما أنّ حسن اختيار معايير التوظيف من شأنه أن يمنح إضافة مميزة للمنظمة. إن هذه الانطلاقة الإيجابية لدى مسيري الموارد البشرية في كل المؤسسات على تنوعها إن هم أحسنوا الاستثمار فيها يُظهر مدى التناسق بين الكفاءات الداعمة لتطوير المؤسسة والأهداف الذاتية للعامل وهو شرط مهم من أجل نمو وظيفي يكون في مستوى تطلعات العامل والإدارة على حدّ سواء.

خلاصة الفصل:

تعددت أسباب اختيار موضوع الدراسة الحالية بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، كما تنوعت الدراسات المعتمدة في هذا الفصل بين دراسات محلية وعربية وأخرى أجنبية، والتي هدفت إلى معالجة موضوع تطوير المسار الوظيفي في المنظمات على اختلافها سواء كانت تنتمي للقطاع الخاص أو العام وحسب طبيعتها إن كانت منظمات ذات طابع تجاري، أو صناعي، أو خدماتي إداري، أو دراسات ذات متغير واحد، أو في علاقة هذا المتغير مع متغيرات أخرى تابعة كالالتزام والرضا الوظيفي، وهذا من خلال رصد الأبعاد المعنية بالدراسة الحالية والمتمثلة في التكوين والترقية وتوزيع الأجور والمنح والتعويضات ونظرة العاملين لها، وهو ما حاولت إشكالية الدراسة الخوض فيه نظرا للمستجدات العالمية التي باتت تفرض نفسها بشكل كبير من ناحية، وظروف المؤسسات الجزائرية من ناحية أخرى وعلاقة ذلك برأس المال الفكري وطرق الارتقاء للمناصب القيادية والمراكز الفاعلة ذات الصلة بكفاءة الإطار ومن هنا تنبع أهمية الموضوع الحالي في الفكر التنظيمي والإداري من حيث كون الأمر يرتبط بشكل مباشر بالمستقبل الوظيفي لفئة مهمة في موقعها المهني داخل البناء التنظيمي ألا وهي فئة الإطار، كما تمّ خلال هذا الفصل عرض أهم المعاني الدلالية الخاصة بمفاهيم البحث ومحاولة تقديم قراءة تحليلية لها بالإضافة إلى استعراض المفهوم إجرائيا وأهم المداخل النظرية التي تقترب من موضوع تطوير المسارات الوظيفية.

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ودورها في تنمية الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: المسار الوظيفي: مدخل عام

ثانياً: مسؤولية المورد البشري والإدارة في تطوير المسار

ثالثاً: مزايا تطبيق استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

رابعاً: أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

خامساً: تقييد تطوير المسارات الوظيفية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد المسار الوظيفي جزءا من كيان الفرد منذ دخوله المنظمة للعمل ونقطة اعتناء جوهرية نتيجة العوائد التي يمكن أن يحصلها منه سواء تعلق الأمر بالأجر وتحسين الظروف المعيشية والحالة الاجتماعية أو أسباب شخصية ذاتية، ولذا فإن تحسينه لتحقيق امتيازات كبرى هو أيضا ذو أهمية خاصة في ظل ما تشهده الحقبة الحالية من تدهور الجوانب الاجتماعية وصعوبة التأقلم مع الظروف المحيطة ومن هذا المنطلق تظهر غاية تبنى إدارة التنظيمات لاستراتيجيات وسياسات من شأنها أن تعيد شيئا من التوازن وتسهم في تحسين المستوى العام وهذا عن طريق صياغتها لمخططات تعنى بإنماء الحياة الوظيفية لمواردها البشرية، وإيجاد الطرق الكفيلة لخدمتها والإبقاء عليها كثروة، من خلال آليات عملية تكون بمثابة مناعة من أي مشكلات تتعلق بعدم رضا العاملين بها وهو المؤشر الذي من شأنه ان ينعكس سلبا على المردودية الكلية، وعليه فإن طموح كل منظمة لبلوغ التفوق يجعل من الطبيعي أن توجه جهودها واهتماماتها نحو تثمين الموارد البشرية باعتبارها جزءا مفصليا في العملية وأحد مدخلاتها التي لا غنى لها عنها عبر برامج وتدخلات تتناسب مع الأهداف الرامية لتحسين الخبرات والنهوض بالأداء، وفي هذا الفصل مدخل عام للمسار الوظيفي وشرح استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وأهم مزاياها وأبعادها.

أولاً/ المسار الوظيفي: مدخل عام

يمكن فهم عملية تطوير المسار الوظيفي وآلياتها من خلال تقديم رؤية عامة عن المسارات الوظيفية للموارد البشرية ودوافع الاهتمام بها، وأهم خصائصها للوصول إلى النجاح المطوب، وفق النقاط التالية:

1- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

جاء الاهتمام بقضية المسارات الوظيفية متأخراً بالمقارنة مع باقي المواضيع التي تخص الفكر الإداري، ومن بين العوامل التي كان لها نصيب من التأثير ما يلي:

* الغموض الذي صاحب مفهوم المسار الوظيفي وغياب الإدراك الفعلي له من طرف الإدارة العليا كونها شريك أساسي في تنميته وتطويره.

* النظرة القاصرة لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي وتطويره وعدم اعتباره من أهم مسؤوليات مديري المنظمات.

* رواج بعض الاعتقادات السلبية حول مفهوم المسار حيث يرى بعض المديرين أن الحركة الوظيفية التي ترافق العاملين تؤدي لنتائج عكسية تضر بالاستقرار العام للمنظمة.

* نقص كفاءة المدراء والمسيرين في إدارة حلقات خاصة حول موضوع المسار وطرق تحسينها.

* ندرة الأبحاث الموجهة لهذا الموضوع والمسائل ذات الصلة به.

ومع تطور اتجاهات إدارة الموارد البشرية أخذ موضوع المسار منحى آخر تمثل أساساً في تغيير الرؤية وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره ثروة فكرية وجب الاستثمار فيها، بالإضافة إلى توسع مجالات التخصصات العلمية مما أسهم في تطور البحوث التي تعنى بتسيير القوى البشرية.¹

وإجمالاً يمكن اختصار أهم المراحل التي عنت بتطور استخدام مفهوم المسار الوظيفي تماشياً مع تطور نظريات إدارة الموارد البشرية في:

* المرحلة الأولى قبل 1960: وكان المعنى السائد لمفهوم المسار الوظيفي فيها يعبر عن المدة التي يقضيها الفرد لإنجاز عمل معين، ولم تكن عملية تطوير المسار معروفة نتيجة لبعض العوامل السابقة الذكر والمرتبطة بالدور المحدود لإدارة الموارد البشرية.

* المرحلة الثانية قبل 1990: وفيها أصبح تطوير المسار الوظيفي يعني تسيير الترقيات، وكانت المسؤولية فيه تتطوي على الجانب القانوني بالنسبة للمؤسسة وعلى الولاء التنظيمي بالنسبة للأفراد.

¹ رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي: مرجع سابق، ص ص 787، 788

* المرحلة الثالثة بعد 1990: نظرا لظروف التقدم التكنولوجي والتنافسية تغير مفهوم تطوير المسار بظهور مفهوم جديد يقوم على المصلحة المشتركة بين الطرفين: عامل - منظمة، وتحولت عملية تسيير الحياة الوظيفية إلى الجهود المنسقة التي تجمع بينهما بالطريقة التي تسمح بالحصول على مستوى أعلى من النجاح والارتقاء المهني والاجتماعي أيضا.¹

2- أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والتنظيم:

تعد الرغبة في الحصول على وظيفة تتناسب مع المؤهلات غاية لدى كل الأفراد لما لها من أثر على النواحي النفسية والاجتماعية، كما يتضح هذا الأثر بالنسبة للتنظيمات التي تبحث عن الكفاءات المهنية للاستثمار فيها وتحقيق التميز والريادة؛ ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية المسارات الوظيفية بالنسبة للفرد والمنظمة فيما يلي:

2-1- أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد:

يحمل انتقال الفرد من الحياة العادية إلى الحياة المهنية أهمية كبيرة من حيث التعرف على بيئات جديدة واكتشاف علاقات قد يكون لها الأثر على الناحية النفسية خاصة من حيث تحقيق توافق العامل مع عمله كداعم أساسي لتحقيق توافقه مع مساره الوظيفي؛² إذ أن ولوج عالم الشغل يفسح المجال للتفاعل والاتصال بين الأفراد وهي عملية ضرورية لإشباع الحاجات النفسية ومصدر هام لسيرورة الحياة المهنية، ولأن الفرد اجتماعي بطبعه فالمسار الوظيفي يتيح تمتين شبكة العلاقات الانسانية كما يسمح بتجسيد التكامل الذي يبحث عنه كل شخص، حيث يميل الأغلبية إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الأشخاص الآخرين الذين تتوفر فيهم صفات وسمات متقاربة،³ ومهما كان شكل العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتعددت بين الطابع العمودي أو الأفقي، الرسمي أو غير الرسمي فلا يمكن إغفال انعكاسها على الشخصية، خاصة منها تلك الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف وميول واتجاهات اجتماعية وثقافية، ويمثلون لقيمها ومعاييرها⁴، كما أنها- أي العلاقات الاجتماعية المهنية- تتصل بنموذج التسيير

¹ حبيبة علي: "تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جانفي 2015، ص ص 11-12

² ليلي بن كعك وحسنية قرين: "أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين- دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس"، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2018، ص 34

³ عبد العزيز فكرة: "العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث عشر، ص 496

⁴ المرجع نفسه، ص 503

المنتهج من خلال العلاقات الهرمية وعلاقات السلطة، وشبكة الاتصال، وعليه كان لثقافة المنظمة السائدة أيضا الأثر على القيم الفردية والطموحات الوظيفية.¹

إجمالاً، يمكن استخلاص أهمية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل والتي تتشكل استناداً إلى دوافع بناء المسار الوظيفي والمنبثقة أساساً من أهميتها داخل النسق الاجتماعي العام في:

- "الدوافع النفسية: حيث أن العلاقات الاجتماعية تشبع مجموعة من الحاجات النفسية الهامة لدى الفرد؛
- الاهتمامات العامة: إن وجود علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد والجماعات يفرز نوعاً من الاهتمامات والأهداف العامة والمشاركة التي يتعاون الجميع من أجل تحقيقها؛
- الاعتماد المتبادل: في حقيقة الأمر لا تستطيع الجماعات الاجتماعية تحقيق الاكتفاء الذاتي معتمدة على امكانياتها الذاتية لابد من الاعتماد المتبادل؛² بالإضافة إلى هذه الجوانب فإن طبيعة الحياة المهنية تعد عاملاً رئيسياً تتيح القدرة على التعامل والتحكم في ضغوط الحياة المختلفة والسيطرة على المشاكل اليومية.

إن تحول الفرد من وضعية "السكون والراحة" إلى وضعية جديدة وهي "العمل والإنتاجية" قد يكون له أثره على الجانب النفسي والذهني؛ فقد يخلق له تحفيزاً للرفع من قدراته الإنتاجية وتوظيف طاقاته الكامنة في إنتاج أفكار جديدة تعود بالأثر الإيجابي على المجتمع، مما يسمح بتجنب هدر الكفاءات والاستثمار فيها بشكل أمثل في رفع وتيرة التنمية بمختلف أشكالها، بما يعني أن العمل يسمح بالحصول على مردود إيجابي يظهر على الفرد والمجتمع.

أما من الناحية الاجتماعية فتنبثق أهمية المسار الوظيفي للفرد من حيث أن الوظيفة هي ميدان مناسب لإظهار قدرات الفرد وكفاءاته واستغلالها في النشاط المنتج مما يزيد فرص النمو الاجتماعي والتنمية المحلية، وجدير ذكره أن اهتمام الفرد بتكوين مسار وظيفي جيد ينعكس إيجاباً على مدى قدرته على توفير وتلبية الاحتياجات الضرورية من خلال الراتب الذي يتقاضاه، ومن ثمة تحسين المستوى المعيشي وبلوغ الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية المنشودة.

أما من الناحية العملية فيسمح المسار الوظيفي باكتساب خبرات ومهارات جديدة من بيئة العمل كونه فرصة مواتية للتعلم وتحسين المهارات، وتطوير الذات، وخوض تجارب وخبرات حياتية جديدة مساعدة

¹ فوزي بودراع: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك- رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، (رسالة منشورة) ص56

² عبد العزيز فكرة: مرجع سابق، ص503

على التعامل الأمثل مع المشكلات اليومية ومواجهة التحديات؛¹ حيث أنّ طبيعة الحياة المهنية تعد عاملاً رئيسياً يتيح القدرة على التحكم في ضغوط الحياة المختلفة والسيطرة عليها.

2-2- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للتنظيم:

تتضح من خلال:

- مراقبة مراحل المسارات الوظيفية للعاملين انطلاقاً من مرحلة البناء إلى مرحلة التقاعد مما يسمح للتنظيم باتخاذ تدابير التدخل اللازمة عند وجود اختلالات في هذه المسارات.

- الكشف عن المسارات الوظيفية المتميزة في المنظمات والاستثمار في الكفاءات الفردية التي تحوزها.

- تحقيق التميز المؤسسي والريادة والتفوق كغايات أساسية يطمح لها أي تنظيم.²

3/ المسار الوظيفي: خصائص وميزات

ينطوي "المسار الوظيفي" على عدة سمات، وإن كان يختلف في مضمونه عن مفهوم "المسار المهني" الذي يرتبط بعدة منظمات ينتقل بينها الفرد لتطوير خبراته وممارساته، ويمكن تلخيص أهم الخصائص والمميزات في:

- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة:

يعني هذا ألا يشكل أحد طرفي العملية (فرد_ تنظيم) عبئاً على الآخر بالانحياز إلى مصلحة خاصة، مما يسمح بمسار وظيفي فعال.

- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية:

من خلال التوزيع العادل للأدوار بما يعود بتنمية قدرات الفرد وتحديث معارفه من جهة، واستثمار التنظيم فيها من جهة ثانية.³

- وضوح مبدأ الاستمرارية:

وهذا في إطار ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة.

- وضوح مبدأ التكامل:

وهذا بين جهود الفرد والمنظمة معا بغية تجسيد التوافق بين اتجاهات الأفراد واحتياجات التنظيم.¹

¹ ليلي بن كعكع وحسنية قرين: مرجع سابق، ص33

² المرجع نفسه، ص34

³ فاطمة بن عابد ونور الدين عيساني: "إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة

الأغواط، الجزائر، المجلد7، العدد29، مارس2018، ص243

4/ المسار الوظيفي بين مراحل الإعداد وأصناف التشكيل:

تمر دورة حياة الفرد في المنظمة بمراحل أساسية تنطلق من الاستكشاف لتصل لنهاية المسار بالتقاعد وهي موضحة كالآتي:

4-1- مرحلة الاستكشاف والاستطلاع:

تعد أولى المراحل لاتصالها بميول الشخص؛ إذ يحاول فيها اكتشاف نوعية الوظائف التي تتفق مع طموحاته وجمع المعلومات حولها وهي تتراوح بين سن الثامنة عشر إلى سن دون الثلاثين، وتستمر معه بعد التحاقه بالمنظمة التي اختارها من حيث: التعلم والاندماج مع الآخرين وبناء العلاقات الاجتماعية والحصول على المساعدة منهم.²

ومن هذا المنطلق تتصل مرحلة الاستطلاع بعوامل مرتبطة بالفرد في حد ذاته كالقدرات التي يمتلكها وعوامل بيئية محيطة تتمثل أساسا في الأسرة وتأثير الخلفية الاجتماعية في صنع قرار اختيار الوظيفة وهي التي من شأنها أن تكون سببا في نجاح المسارات الوظيفية أو عائقا أمامها.

4-2- مرحلة التأسيس والبناء:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يوضع الفرد على بداية مساره فيتعرف على الوظائف التي سيمر بها وهي تتراوح بين سن الثلاثين والخامسة والأربعين، وفيها ينتقل الفرد إلى الاعتماد على النفس والمشاركة الفعالة في مجال العمل وتوظيف طاقاته فيه.

4-3- مرحلة المحافظة والاستقرار الوظيفي:

وتعرف بمرحلة النضوج نتيجة ممارسة الفرد لعدة وظائف وتعاقبه عليها، وخضوعه لبرامج تنمية وتطوير للأداء مما يحقق حصيلة تراكمية من المهارات والمعارف فيعمد للحفاظ على هذه المكاسب، وهي تتراوح بين سن الخامسة والأربعين والستين.

4-4- مرحلة التراجع (الانفصال الوظيفي):

وتعرف بمرحلة الانحدار وفيها يصل الفرد إلى نهاية مساره الوظيفي في انتظار سن التقاعد وترك العمل بالمنظمة.³

¹ ليلي بن كعكع ومحمد يعقوب: "تأثير الحركة المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف- دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 302

² فيروز بوزورين: "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018، ص 58

³ المرجع نفسه، ص 58-59

بناء على ما سبق، يتبين أن كل مرحلة من مراحل المسار تتصل بسنوات عمرية محددة من حياة الفرد بدءاً من سن البلوغ (18 سنة) إلى سن التقاعد محددًا بـ 55 سنة فما فوق، ونظراً لاختلاف الفوارق في العمر يظهر التباين في نوعية النشاطات الوظيفية التي ترافق كل مرحلة وكذا أهم الاحتياجات والمتطلبات السيكولوجية للعامل خلالها، وهذا التنوع هو ما يكسبه مهارات وخبرات لاحقة تفيده في الحصول على مسار ثري يتماشى مع رغباته الخاصة.

بالرغم من الترابط الضمني بين مختلف المراحل المكونة للمسارات الوظيفية للموارد البشرية إلا أن هذا التعاقب والتسلسل قد يتأثر بعوامل أخرى خارجية من شأنها أن تلغي مرحلة ما من المسار؛ فقد تظهر ظروف تؤدي بالعامل إلى إنهاء مساره والوصول إلى مرحلة التراجع دون أن يحقق مرحلة البناء والحفاظ على المكاسب، وينتقل بهذا إلى تشكيل مسار مهني جديد يأخذ فيه معطيات جديدة تحدد خارطة توجهاته وآماله المستقبلية، وفيما يلي أهم أنواع المسارات الوظيفية:

- المسار التقليدي:

ويطلق عليه بالمسار الوظيفي الضيق، وهو أن ينتقل العامل من رتبة لأخرى بنفس التخصص، وعليه تشير المسارات الوظيفية التقليدية إلى الحركة التصاعدية في الوظيفة الواحدة بحيث أن الترقية في هذه الحالة تبنى على أساس تراكم الخبرة¹ ومنها على سبيل المثال الانتقال من رتبة إلى أخرى في نفس السلك.

- مسار الإنجازات:

وهو توجه جديد يركز على أن الترقية إلى وظيفة أخرى واقعة على نفس خط المسار يكون بناء على الإنجازات التي يحصلها العامل دون شرط المدة الزمنية.

- مسار المصفوفة (المسار الشبكي):

ويشمل إمكانية الانتقال العمودي والأفقي في نفس الوقت داخل الهيكل التنظيمي؛ ويسمح هذا النوع بنقل العامل في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد بهدف إكسابه خبرات ومهارات متعددة؛ إذ باستطاعة العامل من خلاله أن يترقى في الرتبة ويشغل وظيفة أخرى؛ فالتنوع الوظيفي وإثراء الوظائف من شأنه أن يسهم في تطوير وترقية مسارات الموارد البشرية.²

¹ غني دحام نتاي الزبيدي: "بناء نموذج مسار وظيفي للملاكات التمريضية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107، 2016، ص 146

² فيروز بوزورين: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 61

- المسار المزدوج:

وهو الذي تُمنح فيه للعامل فرصة الانتقال إلى المسار الإداري والإشرافي والذي ترافقه مهام وأعباء وظيفية ومسؤوليات أخرى في العمل بعد وصوله إلى نقطة نهاية المسار الفني.¹

5- صناعة المسار الوظيفي الناجح:

يتأثر نجاح الفرد في حياته الوظيفية بعدة عوامل منها ما هو ذو طابع شخصي وآخر ذو طابع تنظيمي ويرتكز المسار الوظيفي الجيد على مدى قدرة الفرد على اتخاذ قرار مهني جيد منذ الوهلة الأولى، كونه يرتبط بمشروع حياتي، يتوقف تفوقه فيه إلى حد بعيد بإمكانية الوصول إلى قرارات صائبة ومناسبة، كما أن هناك تساؤلا يُطرح حول الجانب الرئيسي الذي يُنظر من خلاله لتقدير مدى جودة قرار المسار الوظيفي، وهل هذا التقدير يستند إلى معايير موضوعية أم يتم بصفة عشوائية وغير مخططة؟

- إن فكرة القرار الجيد عادة ما تكون في زاوية مقارنة مع نتائج عملية اتخاذ القرار²، ولكن هذا لا ينفي وجود عدة عراقيل في الوصول إلى القرار الصائب، وفي كل الأحوال لن يكون بإمكان الفرد اختيار قرار مثالي إلى حد بعيد يشمل كل النواحي والمقومات الإيجابية نظرا لتداخل آليات تحديد درجة القبول والتقبل لهذه الاختيارات بما يتماشى لاحقا مع مستوى التطوير الفردي والتنظيمي للحياة الوظيفية ككل، بما في ذلك القناعات الشخصية وتركيبية الفرد الذاتية وصفاته السيكولوجية المحددة لسلوكه واختياره، والمفاضلة بين القرارات المتاحة بطريقة إيجابية ومنتجة.

إجمالاً، يمكن تحديد أهم السبل التي قد تسهم في الوصول إلى مسار جيد فيما يلي:

- الوعي والإدراك: يلعب نشر الوعي بأهمية صناعة المسارات الوظيفية سواء للفرد أو المنظمة دورا بالغا وقد يتجلى ذلك من خلال اختيار نماذج لمسارات ناجحة والاقتراء بها ما قد يسهم في التحفيز واتخاذ مختلف الطرق العملية الممكنة لتحسين الحياة الوظيفية.

- سلامة التقييم الذاتي: ويتصل بهذا مدى صحة اختيار المنظمة والوظيفة التي يتقدم إليها الفرد وتقديره الحقيقي للإمكانات التي يحوزها.

- الواقعية: إذ على الفرد أن يراجع طموحاته الوظيفية الخاصة ويقوم بتكييفها بصورة تتلاءم مع البيئة التي يتعامل معها خدمة لنموه.

¹ غني دحام تناي الزبيدي: مرجع سابق، ص146

² Julia Yates : A social identity approach to career development:

possible selves and prototypical occupational identities,

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the university of East London for the degree of doctor of philosophy, June2017, p2

- المرافقة: إذ على المنظمات أن تعمل ضمن استراتيجية واضحة لمرافقة العاملين في بداية مسارهم سواء كان ذلك بتخصيص شروحات كافية في دليل المنظمة لاستشراف مستقبله وظيفيا، أو عن طريق مشاركة الزملاء في تقديم الإرشاد والنصح بما سمح بإكسابهم تجارب رائدة¹.
 - المرونة: يحتاج المسار الوظيفي لإعادة نظر كل فترة من الزمن لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات والمستجدات، مما يستوجب جعل عملية التطوير مرنة.
 - التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية: ينبغي على الفرد والمنظمة على حد سواء إيلاء الأهمية للمعرفة التطبيقية وممارسة المعرفة النظرية واقعا من أجل تحسين الأداء.
 - تدريب المسيرين والمديرين: بهدف إكسابهم مهارات جديدة تدعم مسارات الموارد البشرية باتباع التقنيات الحديثة في ذلك، كما يتوجب على المنظمة تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الترقية للحصول على الترابط الفعلي بين المزايا المقدمة والعوائد الإجمالية².
- وفيما يلي شكل يوضح أكثر العوامل تأثيرا في احتمالات نجاح أو فشل المسارات الوظيفية:

¹ الفضيل ريثمي وراجح يحياوي: "تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، دون سنة، ص124

² فيروز بوزورين: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص28

الشكل رقم (01): يوضح العوامل الخاصة باحتمالات نجاح أو فشل المسار الوظيفي



(المصدر: محمد بشير حسن مهدي: معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير

في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، (رسالة منشورة)، ص36)

يتبين من الشكل أعلاه أن كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي المشار إليها سابقا تحمل جملة من العناصر الأساسية لنجاحها والتي تؤثر بدورها على المرحلة اللاحقة، حيث أن غياب بعض المعايير أو وجود خلل على مستواها في مرحلة الاستكشاف على سبيل الذكر بإمكانه أن ينعكس على التقدم في مرحلة النضج والحفاظ.

ثانيا: مسؤولية المورد البشري والإدارة في تطوير المسار

يبنى المسار الوظيفي الناجح على مدى إدراك المورد البشري لمسؤوليته فيه وكذا دعم المنظمة لعملية التطوير، كالتالي:

1- مسؤولية الفرد في تطوير مساره الوظيفي:

يتأثر المسار الوظيفي للفرد بمبادراته الخاصة منذ رغبته الأولى في اختيار وظيفته والمنظمة التي سيلتحق بها وتتحدد مسؤوليته منذ هذه الخطوة؛ حيث ينتقل إلى العمل الذي يتناسب مع طموحه وطاقاته لي طرح على نفسه جملة من التساؤلات اتجاه مسيرته على نحو:

- ما الذي أود أن أصل إليه؟
- إلى أي حد تساعدني قدراتي على تحقيق ما أرغب في الوصول إليه؟
- ما هي الفرص الوظيفية التي يمكن التنبؤ بها ؟
- ما مدى استعداداتي للحصول على مؤهلات أعلى تفيدني في مساري؟
- ما مدى استعداداتي لتقديم التضحية في مجال أهدافي الوظيفية؟¹
- ومن بين الدوافع الشخصية للفرد لتطوير مساره نذكر:
- تحسين الحالة الفردية؛
- تحسين الحالة الاجتماعية؛
- الحصول على التعويضات المناسبة؛
- إثبات الذات؛
- تقدير الذات؛
- البحث عن التميز في العمل؛²

في السياق ذاته، يتطلب تطوير المسار توفر عدة خصائص وسمات ذاتية في العامل تسمح له بتحسين وضعه الوظيفي بصفة مستمرة، وتبرز هذه السمات أساسا في الثقة بالنفس والنشاط الذهني المنفتح، صف إلى هذا فإن معرفة آليات التفكير الإبداعي والتمكن منها يؤشر على اهتمام العامل بنموه الوظيفي، ويعين إدراكه لدوره في التخطيط والتنمية على تحقيق ذاته، والسعي نحو التميز والتفوق، وإدارة المخاطر المستقبلية المحتملة.³

- إن هذه المهمة الكبرى تقتضي من العاملين أن يغيروا نظرتهم للوظيفة التي ظلت ضيقة؛ إذ أن الأغلبية يختزلونها في المكاسب المادية التي من المحتمل أن يحصلوها دون أن يكونوا مجبرين على مراعاة الضوابط التي تحكم أداءهم الوظيفي، والنجاح الوظيفي الذي ينشده الفرد ينبغي أن يمر على إدراك الأدوار المرافقة لوظيفته والاهتمام بها وهو ما سيغطي أهدافه الخاصة وأهداف التنظيم الكلية.

¹ زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 146-147

² Réda khelassi: **management ressources humaines**, Editions Houma, Alger, 2010, p109

³ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي - من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم -، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، (رسالة منشورة)، ص ص 41-42

2 - مسؤولية الإدارة في تطوير المسار الوظيفي:

- تبدو أهمية الدعم الإداري الذي يجب أن توفره المنظمات على اختلافها من أجل إحداث نقلات نوعية في الخبرات والحركات الوظيفية التي يرغب فيها العاملون كبيرة، وتتجلى في التغذية الراجعة عن العمل والأداء الحالي للمورد البشري عبر تقديم معلومات صحيحة وموضوعية بعد عملية التقييم، كما أن معرفة الإمكانيات الوظيفية التي يحوزها كل عامل مسؤولية أخرى لإدارة المنظمة؛ إذ تعد مهمة للغاية خصوصا لارتباطها بنقاط القوة والضعف¹، بيد أن معظم مديري التنظيمات اليوم يلقون بمسؤولية تطوير المسار الوظيفي للعاملين على عاتق إدارة الموارد البشرية وهو ما يمكن أن يولد شعورا في المعلومة لديهم.

- من جهة أخرى، تظهر الحاجة إلى ضرورة اعتماد طريقة "النصائح والمشاورات الوظيفية" من أجل مساعدة الأفراد في المنظمة على تنمية مساره الوظيفي وتبيان نقاط الاهتمامات عندهم، وفي كثير من الأحيان يعمد المديرون إلى الاستعانة بأعضاء إدارة الموارد البشرية كمستشارين لتحقيق هذا الغرض، وقد يتعدى الأمر إلى طلب المساعدة من متخصصين خارج المنظمة، واللجوء إلى مراكز خاصة تعرف بـ*مراكز التطوير* التي تفيد في وضع الخطط الملائمة لاستغلال الفرد لإمكانياته بدرجة قصوى²، وهو ما قد يسمح بإدخال التحسينات اللازمة التي تتناسب مع متطلبات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويعود بالنفع على الحياة الوظيفية لمواردها، فضلا عن دور المشرف المباشر كونه الشخص الأكثر قدرة على متابعة وتحديد مستوى التكوين الذي يخضع له العامل وتقييم قدراته بغرض الترقية، والذي يساعده - أي العامل - على النظر في مختلف الخيارات المتاحة، وضبط آفاقه الوظيفية³.

ثالثا/ مزايا تطبيق استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

لكل استراتيجية من استراتيجيات التنظيم تكلفة خاصة بها وعليه يتطلب وضع سياسة وبرامج تطويرية للمسارات الوظيفية ميزانية تتضح في:

- تكلفة المسؤولين عن برنامج التطوير وأجورهم الخاصة؛
- تكلفة المختبرات وورش العمل ذات العلاقة بإجراء البرامج التكوينية؛
- تكلفة إعداد واستخدام المراكز الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي؛

¹ زيد منير عيوي: مرجع سابق، ص 74

² المرجع نفسه، ص ص 75، 77

³ - ELIZA ANTONIU : "CAREER PLANNING PROCESS AND ITS ROLE IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT", Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(2), 2010 , P20.

ونظير هذه التكاليف تسعى المنظمة إلى تحقيق عوائد إيجابية منها:

- تميز الأداء الوظيفي الفردي مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء التنظيمي الكلي؛¹
- اعتبارها سبيلا محفزا من أجل تحقيق الطموحات المستقبلية للموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل الجاد؛

- اعتبارها قاعدة ولبنة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية؛
- فتح آفاق أمام المورد البشري؛ حيث تسمح هذه الاستراتيجية بتخفيف القيود على حركة العمالة؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، عن طريق التعرف على الموارد البشرية التي تمتلك مهارات قيادية، وإعدادهم لتولي مناصب ومراكز تتوافق مع مستوى هذه المهارات؛
- تقادي الجمود الذي قد يصيب المنظمة في جميع المستويات مما قد ينعكس على درجة الفعالية؛
- إعطاء صورة نموذجية لائقة عن المنظمة مما يزيد من فرص استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العالية؛²

رابعاً/ أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

تشتمل استراتيجية تطوير المسارات الوظيفية على بعدين هامين يعبران على نوعين من التدخلات في هذه العملية وهما: تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي وإدارة المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي.

1- التخطيط الذاتي للمسار الوظيفي:

يعرّف تخطيط المسار الوظيفي على أنه العملية التي يأخذ فيها الفرد العامل دوره الأساسي في تحديد وتوجيه أهدافه المهنية والطرق المناسبة لذلك، وتفيد في فتح آفاق وظيفية لنفسه وإشباع حاجاته العقلية والسيكولوجية والاجتماعية، وتوسيع استفادة المنظمة من امكانياته الخاصة تبعا لتطور خبراته وتنوعها بعد تنفيذ التخطيط.³

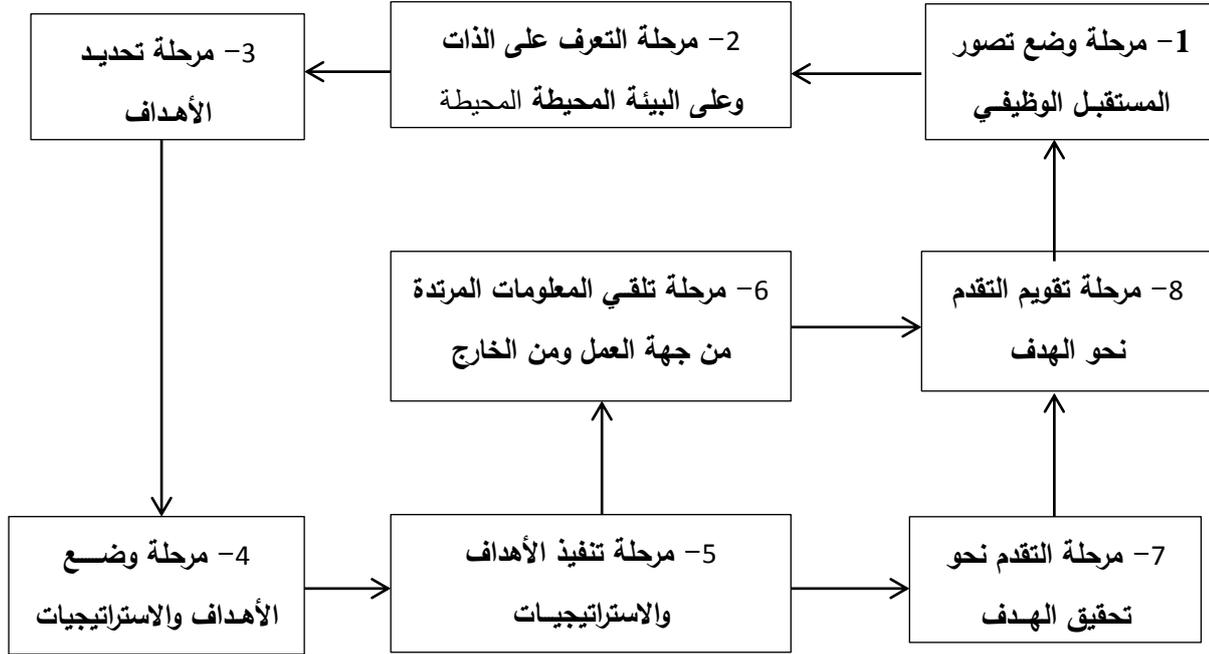
هذا ويقترح كل من الباحثين "كريتير وكينكي" *Kreitner and Kinicki* نموذجا للتخطيط الذاتي للمسار، وهو موضح في الشكل التالي:

¹ سليمان بن عبد الله السلمي: "تطوير المسار الوظيفي"، مجلة عيادة الجندي، العدد 38، ماي 2015، دون صفحة

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص ص 18-19

³ المرجع نفسه، ص ص 17-18

الشكل رقم (02): نموذج تطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد حسب "كريتنر وكنكي"



(المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص266)

- الملاحظ على هذا النموذج أنه ركز في صياغته على مرحلة أساسية وهامة تعد مفصلية في كل الاستراتيجيات الناجحة سواء كانت فردية أو تنظيمية ألا وهي "مرحلة جمع المعلومات"؛ فقد انطلق الباحثان أولاً من أهمية وجود بنك للمعلومات كمصدر أساسي ومدخل رئيسي تستند عليه بقية المراحل الأخرى لتخطيط المسار، ثم التوجه أيضاً للحصول على معلومات مرتدة من خلال التغذية الراجعة والتي تساعد على تحقيق الهدف وتقويم مدى تنفيذه لاحقاً.

إن تخطيط المسار لا يمكن أن يتم بمعزل عن شبكة من المعلومات التي يحتاجها الفرد ليضبط بها تصورات اتجاه حياته الوظيفية، وهنا تتجلى أيضاً أهمية شبكة اتصاله التي تتضح في العلاقة المباشرة بينه وبين التنظيم خدمة للغايات المشتركة بين الطرفين.

وبالرغم من الدور الكبير المنوط بالفرد في المنظمة بغية دعم حياته الوظيفية إلا أن "هناك العديد من الأبحاث التي تبين أن العديد من الناس يفشلون في التخطيط، فقد وجد برينجلز وجولد (1989) على سبيل المثال أن هناك افتقاراً في التخطيط المهني لـ 50% من الرجال والنساء الذين يشغلون مناصب إدارية وأن حوالي 4/1 الناس كان لديهم خطط للمستقبل أو اعترفوا بالخطأ أو الفرصة أو وجودهم في المكان المناسب

وفي الوقت المناسب كسبب في حصولهم على ترقيات كما لاحظ هادلان ووايس(1982) تولي كل من الذكور والإناث المناصب بواسطة الصدفة".¹

2- إدارة المسار الوظيفي:

تعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها "سلسلة العمليات والسياسات والممارسات التي أنشئت وصممت في الأصل من قبل المنظمة لتحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية"²، فهي من هذا المنحى تفيد ربط المسار الوظيفي بوظائف الإدارة من توجيه وتنفيذ ومراقبة ولابد من توفر شروط ومعايير من أجل إدارة ناجحة للمسار الوظيفي، يمكن إيجازها عموماً في:

* ضرورة وضع تصميم للمسارات الوظيفية: حيث يتطلب التصميم الجيد للمسارات الوظيفية الاعتناء بعملية توصيف شامل لكل الوظائف بالمنظمة، وكذا توصيف المهارات اللازمة لشغلها مستقبلاً، وهو ما يسمح للعامل بإجراء مقارنة بين الوظيفة الحالية واللاحقة مما يساعده في ضبط تصوره حول مساره الخاص، أما فيما يخص إطارات الإدارة العليا فيجب أن تحرص المنظمة على تصميم يتناسب مع التدرج الرئاسي، ويمكن من الاطلاع على المزيد من المسؤوليات والمراكز المستقبلية.³

* إعداد دليل للمسارات الوظيفية: وهو ما يتعلق بإتاحة بنك خاص للمعلومات يحيط بكافة المستجدات ذات الصلة بالفرص الوظيفية من أجل الترقية على شكل نشرة مختصرة، ويشترط فيها أن تكون صريحة حيث تعطي صورة دقيقة عن الوضع الحالي للعامل، وألاً تتصف بالسرية أو تقتصر على فئة معينة من العاملين.⁴

هذا وتشمل عملية إدارة المسار الوظيفي عدة صور وتدخلات أهمها:

2-1: التكوين من أجل تنمية الكفاءات الوظيفية

يعد التكوين خطوة مهمة تستند عليها التنظيمات العالمية بهدف تطوير كفاءات مواردها البشرية، وتستخدم لأجل ذلك تقنيات حديثة والغرض منها هو زيادة المردودية لهم مما ينعكس على مردودية الأداء الكلي بصفة عامة، وتتطلب هذه الخطوة معرفة الاحتياجات التكوينية اللازمة لكل مورد حسب قدراته الخاصة ومهاراته في العمل؛ إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال وضع الاستراتيجيات وصياغة السياسات دون

¹ زيد منير عيوي: مرجع سابق، ص ص71-72

² دانيال طالب الحمصي: "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص" - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد36، العدد5، 2014، ص494

³ سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص ص176-177

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص277

العودة إلى جرد مخزون الطاقات والوقوف على النفاص لإيجاد السبل المثلى في وضع السياسة الخاصة بكل فئة داخل التنظيم ومن بينها فئة الإطار سواء كان الاتجاه نحو تحسين معارفهم أو مهاراتهم أو استعداداتهم أو اتجاهاتهم، وفيما يلي عرض لأهمية هذه البرامج، وأنواعها، وأهم مراحلها.

2-1-1 البرامج التكوينية: الجدوى والفعالية

ترتبط البرامج التكوينية الموجهة لتطوير كفاءة الموارد البشرية بعدة عوامل منها الإمكانيات الداخلية للمنظمة، والأخذ في الحسبان توظيف التقنيات الحديثة في مجال الإدارة والتسيير عند تنظيم هذه الدورات وتبرز أهميتها في:

* التجديد: تسمح نظم التكوين المتبعة بتجديد معارف الموارد البشرية وترقية مهاراتها وسلوكياتها، واكتساب مجموعة من المعايير التي تساعد على عملية الاندماج خاصة بالنسبة للوافدين الجدد على المنظمة، وفي ضوء تعدد الثقافات والقيم التنظيمية تتّوع تشكيل المنظمات إلى مزيج ثقافي معاصر حتم التحكم فيه عن طريق خطط تطويرية ذات أهداف استراتيجية.¹

* تحقيق التميز: حيث أن وجود استراتيجية متميزة للتكوين يضمن الوصول إلى مستويات رائدة من الأداء خاصة إذا اقترنت بتحديد دقيق للاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للموارد البشرية على المدى الطويل.

* مواكبة التغيرات: أدت التحولات التي يشهدها العالم من الناحية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والثقافية إلى التقادم السريع في مهارات العاملين، وفي ظل هذا هدفت الاستراتيجيات الفعالة للتطوير والتنمية إلى التنبؤ بهذه التغيرات ومواجهتها عن طريق تحسين القدرات الخاصة وتنمية الطاقات العلمية والفنية والسلوكية وهو ما تسمح به برامج التكوين ذات الفعالية.²

* الاستثمار: استُخدم مفهوم التكوين في مجالات ضيقة، وجاء مرادفا لمصطلحات أخرى كالتأهيل والتدريب والتمهين، ونُظر إليه على أنه مجرد أعمال وتطبيقات روتينية، في حين أن الأهمية الحقيقية له أوسع من هذا إذ صار ملازما للتوجيه والإدماج وتغيير الاتجاهات ورفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين، وعليه أسهم التطور في الحياة الوظيفية إلى حتمية اعتباره - أي التكوين - آلية للتنمية

¹ محمد منادلي: إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006/2005، (رسالة منشورة)، ص47

² صابرينة مانع: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه في تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، (أطروحة منشورة)، ص 179-180

والاستثمار، وهو ما يفسر إقدام مؤسسات كبيرة على إنفاق ما نسبته 6-12% من كتلة الأجر على التكوين وفق أسس مخطط لها¹.

إن النظر إلى استراتيجية التكوين في كونها عاملا محوريا لتحقيق فعالية المنظمات وزيادة خبرات الموارد البشرية بصفة مستمرة وممنهجة يسمح بتحويل "الموارد البشرية" إلى "رأس مالي بشري"؛² مما يسهم في المنفعة العامة وتقديم أفكار بناءة تخدم سيرورة العمل وارتقاء المنظمة.

* الميزة التنافسية: نتيجة زيادة حدة المنافسة خاصة بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقية GAT ظهرت تحديات كبيرة في الأسواق المحلية والخارجية، وبرزت الحاجة إلى التميز في أساليب الإنتاج ما تمخض عنه أيضا تنافس لرأسمال الفكري والبشري وهو ما أوجب ضرورة البحث عن التقنيات الحديثة في تكوين الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات كهدف رئيسي من أهدافها.

* التنمية التشاركية: تسعى برامج التكوين التي تستهدف الطاقات البشرية إلى رفع مستوى الجودة والنوعية، فيتعدى الوضع من مشاركة بالمجهود البدني إلى إشراك العامل في صنع القرارات وتنفيذ السياسات العامة بما يعود بالنفع على المردودية، ومن جهة أخرى إكسابه القدرة على حل مختلف المشاكل المهنية والنفسية والاجتماعية الطارئة³.

* الترقية: إذ تسهم بعض المخططات التكوينية في تصميم سياسات الحركية المهنية الرامية إلى ترقية العاملين وتأهيلهم لمهام جديدة⁴.

2-1-2 الأنواع الأساسية للتكوين:

تتعدد الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات في تكوين الموارد البشرية، ولكل أسلوب خصائص ينفرد بها كما يتحدد نوع التكوين المناسب تبعا لطبيعة النشاط والأهداف المتوخاة من السياسة التكوينية، ويمكن تصنيفه إلى نوعين رئيسيين هما:

¹ عبد الله إبراهيم وحميذة المختار: "دور التكوين في تميم وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 07، فيفري 2005، ص 250

² Mohammed elhazzam : "the Impact of human resource management practices on SMEs performance study based in South-West- Algeria", **Al-Bashaer Economic Journal**, N 5, Juin 2016, pp218, 219.

³ محمد منادلي: مرجع سابق، ص 48، 51

⁴ يعقوب محمد وليلى بن كعكع: التكوين أثناء الخدمة وتطوير المسار الوظيفي للأفراد - دراسة حالة - بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز سعيدة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 06 رقم 2017، ص 271

التكوين الداخلي: يركز هذا النوع على متابعة العاملين في مواقع العمل نفسها، حيث تتولى المنظمة عملية الإشراف المباشر عليه، ومن مميزات أنه يوفر عملية تلقي التعلم والخبرة بطريقة مباشرة في الواقع الفعلي بما لا يدع مجالاً للإخلال بالمهام والأعمال المراد إنجازها أثناء فترة التكوين، ومن أهم صوره ما يلي:

* الإشراف المباشر للرئيس: يأخذ الرئيس المباشر في هذا النوع دور المكوّن إذ يقدم توجيهات ونصائح للمرؤوسين في مكان عملهم وخلال فترة دوامهم الرسمي، وهو مفيد في الحالات التي تحتوي أعداداً كبيرة منهم

وتتطلب السرعة في التكوين، كما أن من إيجابياته إكساب المهارة العملية ومراقبة الأداء وفجواته¹.

* توزيع دليل خاص بالتكوين: يضم مختلف الإرشادات والتعليمات المرافقة للعمل؛ إذ على المتكون استيعاب مضمونه بدلاً من أن يتولى المكوّن ذلك.

* أسلوب دوران المناصب: وهو أقرب إلى مفهوم النقل الوظيفي المؤقت، إذ يحل كل عامل مكان الآخر لفترة زمنية محددة، ويبرز الهدف منه في الحصول على معلومات جديدة حول وظائف أخرى بالمنظمة².
التكوين الخارجي: يتم في هذا النوع الاستعانة بخبراء ومختصين مؤهلين عادة ينتمون إلى مراكز خاصة أو معاهد، أو جامعات ومن أهم صوره:

* أسلوب المحاضرة: ويتطلب مؤهلات علمية عالية، وقدرة المحاضر على توظيفها من أجل إيصال أفكاره وآرائه ومدى تمكنه من الإقناع، ويتناسب هذا الأسلوب مع الرغبة في إيصال حقائق محددة للمتكوّنين قد تتصل بقواعد ومبادئ معينة، إجراءات وطرق أداء العمل... وغيرها، ومن مميزات توّاجد عدد كبير من المشاركين والذي يضمن تغذية فرص الاحتكاك بالخبراء، ولنجاح الأسلوب ينبغي توفر جملة من الشروط منها: التحضير الجيد بالاستناد إلى مصادر موثوقة تقدم المعلومة الصحيحة، ومراعاة المستوى التعليمي للمشاركين من حيث تفاوتهم لغوياً ومعرفياً وهو ما يتطلب لغة سلسة وعبارات غير مبهمّة³، إلا أنه لا يمكن إغفال بعض سلبياته إذا ما تمت مقارنته بأساليب أخرى من حيث تشتت الانتباه للمتمرنين وعدم القدرة على التركيز لساعات طويلة.

¹ عبد الرحمن بوقفة: التحفيّز في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2001/2000، (رسالة منشورة)، ص ص 51-52.

² محمد منادلي: مرجع سابق، ص ص 54-55.

³ هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، (رسالة منشورة)، ص ص 84-85.

* أسلوب دراسة الحالات: ينطوي هذا الأسلوب على وجود مشكلة تؤخذ كنموذج تطبيقي، وتناقش بين المكوّن والمتكوّنين بهدف وضع الحلول المناسبة لها، وتختلف الموضوعات المطروحة كإشكاليات بيد أنها تتقاطع في نقاط رئيسية تتضمن خطوات الأسلوب وهي:

- تقرير الحالة: من خلال تحديد المشكلة.

- مناقشة الحالة: من خلال فتح المجال للمتكوّنين لإبداء رأيهم.

- تحليل الحالة: من خلال تقديم تشخيص موضوعي، نزيه وشامل، ويكمن الهدف من هذه المراحل في الوصول إلى مناخ سليم يقود المتكون إلى استنتاجات تشكّل محورا إيجابيا لسلوكه مستقبلا، ورغم هذا يميل بعض علماء الإدارة إلى التأكيد على أن أسلوب "دراسة الحالة" غير ناجح إذا طُبّق منفردا، وعليه كان من اللازم الاستعانة به كأسلوب تكميلي لأساليب تكوينية أخرى.¹

* أسلوب تدريب الحساسية: وهو أسلوب يستهدف المهارات السلوكية للرؤساء خصوصا من أجل زيادة إحساسهم اتجاه أفعالهم وأفعال الأطراف الأخرى المنتمية للتنظيم، وميزته أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به، يقوم على مبدأ الاتصال المفتوح بين الأطراف وفي جميع الاتجاهات بطريقة تؤدي إلى تفاعل إيجابي في مواضيع شتى، وبهذا يمكن للمتكون أن يعرف نقاط ضعفه وعيوبه في سلوكه، وفهم أفضل لذاته من خلال الانتقادات التي توجه له أثناء النقاش وهو ما من شأنه أن يبصره بالسلوكيات التي تحظى بالقبول من طرف الآخر وتلك التي يتم رفضها،² ورغم هذا إلا أن له سلبيات ترتبط بمدى القدرة على نقل السلوك المكتسب إلى مقر العمل، كما يمكن للأسلوب أن يخلق بؤر صراع وعداء بين المشاركين فيه.

2-1-3: مراحل إعداد البرامج التكوينية والعراقل التي تواجهها:

تتضمن عملية التكوين جملة من المراحل المترابطة والتي يمكن إيجازها في:

أ- تحليل احتياجات التكوين: تمثل مرحلة أساسية ويبنى عليها إلى حد كبير نجاح باقي المراحل، وهي ترتبط بثلاث مستويات: المستوى المؤسسي، والمستوى الجماعي (المستوى الوظيفي)، والمستوى الفردي، وتشكل الاستراتيجية المشتركة التي تضعها المنظمة بالتنسيق مع مواردها نقطة الانطلاق في تحديد احتياجاتها من التكوين؛ فبعد وضع الأهداف الكبرى ينبغي ضبط الجزئيات التي من المحتمل أن يوجد بها قصور وتحتاج للمعالجة عن طريق خطط تدريبية وهذا لا يتم إلا عبر سياسة تحوي نوع ومستوى

¹ هشام بوكفوس: المرجع السابق، ص 86

² شراف عقون: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، (رسالة منشورة)، ص 74

وعدد الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق ذلك، وهو ما يتجلى في المستويين الآخرين ألا وهما المستوى الوظيفي والمستوى الفردي، وفي هذا الصدد تتداخل عوامل عدة يمكن أن تؤثر على متطلبات التنظيم من التكوين وتشمل: حركة دوران العمل، والتغيرات المصاحبة لإدخال تقنيات جديدة، والتغيرات في الوظائف والتغيرات التي تطرأ على التشريعات والقوانين التي تحكم عملية العمل، بالإضافة إلى مختلف التحولات الاقتصادية التي تقتضي التعامل بمرونة معها.¹

ب- تصميم برنامج تكويني هادف: ويمس العناصر التالية:

أهداف البرنامج، ومضمون البرنامج، والموارد البشرية المعنية، والأساليب المتبعة في البرنامج، والجدول الزمني، والتكاليف المحتملة.

ج- تنفيذ البرنامج: وتعنى بتطبيق الإجراءات التنفيذية التي تمت بلورتها في المرحلة السابقة.

د- المتابعة والتقييم: وتهدف هذه الخطوة الختامية إلى تحديد مدى فعالية البرامج التكوينية المجسدة من خلال التأكد من إشباع الحاجات التي تم رصدها في البدء، وتتمحور أهميتها في تدعيم قدرة الأفراد على اقتراح معايير جديدة للتحسين لم تكن مدرجة ضمن البرنامج التكويني، ضف إلى هذا فالآثار المتوخاة تبرز أيضا في مراقبة النشاطات الخاصة بالمؤسسة وتطور ممارساتها وهو الذي يسمح باتخاذ قرارات تتعلق بإجراءات تصحيحية في حالة وجود انحرافات في الأداء مقارنة مع الأهداف العامة للتكوين.²

هذا وتظهر الصعوبة في عملية التقييم بنسبة أكبر فيما يخص البرامج التكوينية التي تستهدف الكفاءة الإدارية، في حين تبدو أقل بالنسبة للخطوط التنظيمية الأخرى، ويقدم Hamblin مقترحا بهذا الشأن حيث يرى أن عملية التقييم تضم عدة مستويات وهي:

- مستوى ردود الأفعال للمتكونين اتجاه البرنامج.

- مستوى التعلم عن طريق قياس التغيرات الحاصلة في الجوانب المستهدفة من مهارات، معرفة وسلوكيات.

- المستوى النهائي عن طريق العوائد الناجمة فرديا ومؤسسيا بعد تطبيق البرنامج.³

ومن بين الطرق المنتهجة في تقييم النتائج ما يلي:

¹ باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر 2006، ص ص 122-123

² شراف عقون: مرجع سابق، ص ص 69-70

³ باري كشوان: مرجع سابق، ص 140

- الملاحظة المباشرة أثناء البرنامج: وفيها تتحدد مسؤولية الرئيس المباشر بصفة أكبر من أجل مراقبة مدى استخدام المشاركين للمعارف النظرية.
- المقابلات الشخصية مع المتكويين: وتضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على الصعوبات التي صادفتهم في توظيف المكتسبات الجديدة في مواقع العمل.
- تبني بعض الاختبارات الخاصة لهذا الغرض: ومنها الاختبارات الموضوعية التي تحتوي على نماذج إجابات، والاختبارات التي تتعلق بتقديم عمل فردي من المشارك لتقييمه.
- قياس التغيرات المتعلقة بالأداء الأول والأداء النهائي: ويستهدف بالدرجة الأولى قياس المعارف والمهارات المكتسبة عقب برنامج التكوين، ويستخدم في مراحل مختلفة من سير العملية سواء في بدايتها بما يعرف بالتقييم التشخيصي أو أثناء العملية، كما يتم بعد مرور فترة زمنية تتراوح بين شهر وثلاث أشهر لإجراء التقييم النهائي¹.

في هذا الإطار، تواجه المنظمات التي تكون عاجزة عن عد الاحتياجات التكوينية مشاكل جمة تؤثر على عدم القدرة لبلوغ مستويات تطور تنشدها وتضعها ضمن أولوياتها، كما قد ينعكس الأمر بالسلب على عمليات أخرى تهم المورد البشري ومنها على سبيل المثال الترقية؛ إذ تفيد بعض السياسات التكوينية في ارتقاء العاملين وظيفيا، ووجود نقائص في إعداد لائحة خاصة بالمزيج التكويني المناسب لكل مستوى وظيفي من شأنه أن يعرقل تنامي طموحات الأفراد ورغباتهم الشخصية نحو التقدم والنجاح في مساراتهم.

في السياق ذاته، يبرز نقص الوعي التكويني كأحد أهم العوائق التي تقف أمام نجاح البرامج التكوينية نظرا لعدم اقتناع الخاضعين للتكوين بجدوى البرنامج العملي ونجاعته، كما أن الميزانيات المخصصة له تبقى بعيدة عن المأمول من خلال عدم قدرة بعض المنشآت على استيفاء الاعتمادات المالية اللازمة خدمة لتطوير الكفاءات بها.²

2-2: النقل والترقية الوظيفية

2-2-1: المفهوم والدلالات:

¹ عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2018، ص 217، 218، 222، 223

² مولاي لحسن بن فرحات: إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012، (رسالة منشورة)، ص 126-127

أضحى التوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية للعاملين منصباً على تنوع الخبرات وزيادة المهارات بدل التركيز على تخصص واحد ضيق يسمح لهم بالارتقاء من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى في نفس المستوى فقط، ومن هنا ظهر الاهتمام بعملية النقل الوظيفي، وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن التطبيق الرشيد لسياسة التنقل في العمل مفيد حيث وجدت علاقة وثيقة بينه وبين الإنتاج الإجمالي للعاملين¹. في حين تعبر الترقية عن حالة نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى منها وأحسن من حيث السلطات والمهام والمسؤوليات والحوافز والامتيازات، وعادة ما تمنح عن طريق الأقدمية أو الامتحانات المهنية أو شهادات مهنية أو علمية أعلى من سابقتها، وأحياناً تقدم بعد دورات تدريبية الهدف منها زيادة فعالية العاملين ورفع مستوى التأطير في المنظمة². هذا وتتجلى أهمية برامج الترقية في تطوير المسار الوظيفي للمورد البشري من حيث تحقيق هدفين أساسيين:

- خلق حافز قوي لدى الموارد البشرية لبذل مزيد من الجهود مما يشعرهم بالأمان والاستقرار وظيفياً.
- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة والاستفادة من رصيدهم³.

2-2-2: الترقية بين معياري الكفاءة والأقدمية:

- تقوم المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، تتسم بالوضوح وتكون معلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل "خرائط ترقية" توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها لأجل التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، وعليه تتحدد أسس الترقية وفق ثلاث نماذج⁴:

* الترقية على أساس الكفاءة: يأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الخاصة بالإضافة إلى الإنجازات المكتسبة للمورد البشري، ولعل أبرز ميزاته في كونه أسلوب تحفيز لتحسين الأداء ومساعدة العاملين للوصول للقيادة والإشراف، وهو ما يتطلب تقنين قواعد الكفاءة داخل كل وحدة إدارية، وقد يبدو هذا منطقياً من الجانب النظري إلا أنه يصعب تطبيقه عملياً نظراً لعدة عوامل أهمها عدم القدرة على تحديد الأشخاص الحقيقيين الذي يحوزون على كفاءات عالية والكشف عنهم في ظل غياب مقاييس دقيقة لذلك، وهو ما يتصل بتقارير الأداء التي تشوبها هي الأخرى عراقيل لتقييم موضوعي

¹ زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 114-115

² ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 35

³ مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1994، ص 360-361

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 153

للأعمال المنجزة، كما أن الإشكال الذي يطرح ويقيد مدى نجاح الفرد في الوظيفة ذات الصلاحيات الأعلى هو عدم القدرة على التحكم في تنبؤات الكفاءة والجدارة مستقبلا كون المقاييس الاستشرافية تتسم في الأغلب بالنسبية، كما يمكن أن تتعذر أيضا المقارنة بين أنماط السلوك وأساليب التعامل التي يمارسها العاملون أثناء الأداء في خضم ظروف إدارية وبيئات عمل معقدة.¹

* الترقية على أساس الأقدمية: نظرا للعيوب الخاصة بمؤشر الكفاءة قد تفضل المنظمات تبني مؤشر الأقدمية لتوزيع الترقيات على العاملين بها، ويفترض المعيار أن المدة الزمنية الطويلة تكسب صاحبها الفرصة للصعود لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، ويندرج في هذا الإطار توافر الشرطين التاليين:

- إتمام الفترة المحددة قانونا دون أن توجه للعامل عقوبة تأديبية بسبب السلوك.

- وجود وظيفة شاغرة في سلم توصيف الوظائف.

ومن بين الأسباب الدافعة لهذا الاختيار ما يلي:

- أن هناك ترابطا مباشرا بين عاملي الخبرة والكفاءة يتضح أكثر في سنوات العمل الأولى، ثم ما يلبث أن يقل مستواه على امتداد العمر الوظيفي.

- أن هذا الأساس قد يكون عادلا بنسبة كبيرة، مما يقلل من مستويات التحيز للرؤساء وعدم الرضا لدى العامل بشكل يؤسس لخلافات ونزاعات بينه وبين الإدارة.

- احترام تقاليد المجتمع وأعرافه بحيث تسند المهام الكبرى ذات الأثر البالغ إلى المتقدمين في السن.²

استنادا عليه، فالمعيار الأساسي الذي تنتهجه المنظمات في ترقية المرؤوسين قد يكون على أساس

الخبرة أو باعتماد الكفاءة، إلى أن ظهر نموذج يجمع بينهما.

* الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: ظهر التوجه نحو المزج بين المعيارين السابقين "الأقدمية والكفاءة" نتيجة للعيوب والنقائص التي ميزت استخدام كل معيار على حدى، وحيث أن الأقدمية تعد الأساس المفضل لدى النقابات فتركز عليها ضمن الاتفاقيات الجماعية، في حين يميل أرباب العمل إلى أسلوب الكفاءة فقد فرض هذا الأمر البحث عن سبيل آخر من شأنه أن يكون توافقيا يجمع الأقدمية والكفاءة معا، ويحقق الغرض العام للرضا الوظيفي بما ينسجم مع أهداف التنظيم الكبرى.³

¹ نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية - مركب مطاحن الحروش نموذجا - رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006/2008، (رسالة منشورة)، ص 12-13

² فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية

العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، (رسالة منشورة)، ص 36-37

³ عبد الرحمن بوقفة: مرجع سابق، ص 58

بالإضافة إلى هذا تواجه نظم الترقيات المنتهجة عدة عراقيل وصعوبات في مجال التطبيق مما يحولها إلى مثير للنزاعات بدلا أن تكون مصدرا للتطوير والرقى، ومنها:

- الطبيعة الهرمية لسلم ترتيب الوظائف وتوزيع المهام الذي يجعل فرص الترقية ضئيلة كلما زاد التوجه نحو أعلى الهرم.

- صعوبة الربط بين الوظائف الفنية المتخصصة والوظائف القيادية، لكون بعض العناصر البشرية تكون أكفأ في تخصصاتها الفنية وهذا ما يخدم مهامها في هذا الجانب ويتعذر في الوقت ذاته إيجاد البدائل عنها، وغالبا ما تنص التشريعات على الفصل بين هذين النوعين (الإدارية والفنية) بهدف الإبقاء على العلاقة بين المؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة .

- الضعف الإداري في القيام بمهام الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة، والذي يبين من جهته وجود عائق في عملية الاتصال التنظيمي.

- عدم وضوح برامج الترقية مما قد يؤثر على معنويات العاملين ومستواهم الأدائي.¹

2-2-3: سياسة الترقية: محدداتها ومناهجها

كي تصل المنظمات إلى مستوى مقبول من رضا مواردها وتفوقها لا بد أن تأخذ في الحسبان اعتماد الأسلوب العلمي في تسيير برامج الترقية والذي يتضح في جملة من المحددات منها:

- تشكيل لجنة دائمة تضم مدير إدارة الموارد البشرية ورؤساء مختلف الأقسام والمصالح تتولى مراجعة ومتابعة شروط الترشيح للوظائف الأعلى وجعلها ضمن أهدافها الأولوية، وتختص هذه اللجنة بعمل تقديرات دورية حول مستحقي الترقية خلال السنوات القادمة، شروطهم، عددهم، وأهم الوظائف المعنية والتاريخ المتوقع أيضا.

- إدراك الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلبا لكل العاملين لديها، فقد يرفض البعض مثل هذه التغيرات لنقص في المؤهلات أو عدم استعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر.²

وانطلاقا من هذا تبدو أهمية توضيح الشروط والضوابط التي تقوم عليها برامج الترقية الوظيفية للموارد البشرية خاصة وأنها ترتبط بمستقبلهم المهني وسيرورة حركتهم وظيفيا.

بناء عليه، تقوم سياسة الترقية على ثلاثة أنواع من المناهج وهي:

¹ محمد يوسف أحمد السباح: مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، (رسالة منشورة)، ص ص 35-36

² سعاد نانف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن 2007، ص ص 199-200

المنهج الأول: يخص جانب "الترقية الداخلية" والذي يُعنى به العاملون المنتمون للمنظمة، ورغم أهميته إلا أنه لا يخلو من عيوب تظهر في كونه قد لا يتيح مجالاً للأفكار الجديدة مما يتسبب في تجميد التنظيم وحرمانه من فرص متابعة التطورات الحاصلة والتي يمكن أن تتحقق بتعيين أشخاص جدد لهم رؤى وطروحات حديثة.

المنهج الثاني: وهو الذي تتيح فيه المنظمة المجال لشغل الوظيفة الأعلى من خارجها، فقد تجد نفسها أمام علاقات تنافسية بين المرؤوسين في حين أنها تحتاج أن تكون علاقاتهم تعاونية فتلجأ إلى أسلوب الشخص الخارجي تعزيزاً لدافع التعاون واكتساب المزيد من الأفراد الأكفاء¹.

المنهج الثالث: وهو الذي تعمد فيه إدارة المنظمة إلى ربط الترقية بالتدريب، بحيث يمكن بهذه الطريقة تحديد دقيق للاحتياجات المطلوبة للفترة المستقبلية، وتخفيض التكاليف الناجمة عن ارتفاع معدلات دوران العمل ومعدلات إنهاء الخدمة، وهذا ما يقتضي أيضاً تعاوناً بين إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين لإعداد خطط الترقية وإنجاحها².

2-2-4: المعطيات التحليلية وأهميتها في بناء برامج ترقية فعالة:

تستند كل منظمة من أجل صياغة سياستها الخاصة نحو نظم الترقية الوظيفية والتقدم إلى معطيات وبيانات دقيقة تهدف عن طريقها إلى تحري الفعالية والنجاعة في تطبيقها، ويمكن الحصول عليها عبر عدة مصادر منها: بطاقات توصيف الوظائف والتقارير الإحصائية.

أ- أهمية "بطاقات توصيف الوظائف" في صياغة برامج الترقية والتقدم الوظيفي: تستخدم المعلومات الموجودة في بطاقات توصيف الوظائف في الكثير من مجالات عمل إدارة الموارد البشرية منها "النقل والترقية"؛ إذ تمدنا بالشروط اللازمة لشغل الوظائف وخصائصها، كما تحدد أيضاً واجبات ومسؤوليات العامل في وظيفته الجديدة، فهي تساعد في وضع سياسة سليمة لنقل العاملين، والأهمية ذاتها بالنسبة للترقية إذ تمكن بطاقات التوصيف من معرفة الوظائف التي يرقى إليها العامل، ومدى صعوبتها والمسؤوليات فيها، وقدرة العامل على تحمل أعبائها³.

¹ سعاد نائف برونوطي: المرجع السابق، ص ص 221-222

² مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق، ص ص 361-362

³ منير نوري: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014، ص ص 164، 166

ب- أهمية "التقارير الإحصائية" في صياغة برامج الترقية والتقدم الوظيفي: يشير مفهوم التقرير إلى "وثيقة عمل واتصال داخلي يتم إعدادها أساساً لمساعدة المسؤول على اتخاذ قرار بشأن موضوع أو مسألة معينة، وذلك استناداً إلى ما يتضمنه من بيانات وما يقدمه من استنتاجات وما يعرضه من حلول"¹.

وتعتمد طريقة التقارير على وصف أداء الفرد إما وصفاً إنشائياً مختصراً أو تفصيلياً يضم كل الأعمال والمهام التي أنجزها العامل، ونقاط قوته وضعفه مما يسمح بالوقوف عند طبيعة الأداء ومدى تميزه²، كما تفيد بطاقات التقييم الخاصة التي تلجأ لها إدارة الموارد البشرية في ضبط عملية الملاءمة بين كفاءة الفرد العامل ومتطلبات الوظيفة التي من المحتمل أن ينتقل إليها، ويتم ترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أبانت عملية تقييم أدائه على وجود مهارات غير مستغلة في الوظيفة الحالية التي يشغلها³.

2-3: الزيادات في الأجر وتوزيع المنح والتعويضات

2-3-1: بين مفهوم الراتب والأجر:

يعرّف الراتب والأجر الأساسي أنهما ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند بداية تعيينه في المنظمة ويحدده قرار التعيين في وظيفته، ويضاف إلى الراتب والأجر مبالغ أخرى تتمثل في العلاوات والمكافآت وباقي أنواع التعويضات المالية، ويكمن الفرق بين المدلولين - مصطلح الراتب ومصطلح الأجر - من حيث الشكل، ولا يوجد فرق بينهما من حيث المضمون، إذ أن كلاهما ومن حيث المضمون يشير إلى تعويض نقدي مباشر للفرد جراء مساهماته في المنظمة التي يعمل بها جهداً ونشاطاً وكمية العمل، أما شكلاً فمصطلح الراتب اقترن بالتعويض المالي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية ومن يطلق عليهم بأصحاب اللياقة البيضاء وتدفع تعويضاتهم عادة بناء على معيار الزمن وهم "الموظفون"، في حين أن مصطلح الأجر يتصل بالتعويض المالي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية ومن يطلق عليهم بأصحاب اللياقة الزرقاء وتدفع تعويضاتهم إما على أساس الزمن، أو على أساس كمية الإنتاج وهو ما يسمى لدى البعض بالأجور التشجيعية، أو بناء على المعيارين معا في بعض الأحيان، وهم "العمال"⁴.

¹ جمال العبيدي: دليلك إلى التحرير الإداري، الطبعة الأولى، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس 2005، ص 89

² محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قداد ورحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة - وظائف المنظمة - الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 128

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن 2010، ص 210

⁴ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2005، ص

2-3-2 : أهمية الأجر والمنح والتعويضات في المنظمات:

تتبنى كل منظمة سياسة وفلسفة خاصة في تحديد الأجر مما يضمن استقطاب أكفأ الموارد البشرية ويحقق ميزة تنافسية مع باقي المنظمات الأخرى. ولعل من أهم الاعتبارات الأساسية لمنح الأجر هو العنصر الاقتصادي بما أن الهدف الأول من العمل هو تغطية مصاريف الحياة وضمان مستوى مقبول من الرفاهية، وتحسين الأجر ورفعها هو تنمية للمستوى المعيشي للأفراد، بالإضافة إلى العنصر المعنوي الذي يتجسد في اعتبار الرواتب حافزا من أجل التقدم في المسار الوظيفي للمورد البشري.

في ذات السياق قد تبذل فئة معينة من العاملين في المؤسسة جهودا وظيفية إضافية عن تلك التي تفرضها عليهم واجباتهم العادية فتخصص لهم علاوات نظير ذلك وهو ما يسهم بشكل أو بآخر في الحفاظ على المردود المتميز لهم وتشجيعه أكثر¹، كما تظهر قدرة المنظمة على التعامل مع نظام الأجر والمنح والعلاوات في احتوائها للمشكلات التنظيمية ذات الصلة به بحيث أن اختيارها لسياسة خفض الأجر سيفرز آثارا عديدة أهمها صعوبة الحفاظ على الكفاءات بها وهجرتها منها.

2-3-3: أشكال الزيادات في الأجر بالمنظمات:

وتدخل في إطار التعويضات غير المباشرة ومنها:

أ- العلاوات الدورية: وترتبط بالأساس الذي بني عليه تقديم العلاوة، إن كان متعلقا بمسألة اجتماعية أو مقابل زيادة أداء العامل وكفاءته أو أي اعتبار آخر، وهنا يجب على إدارة المنظمة ضبط وتوضيح هذه المعايير بشكل يمكن من معرفة أسباب الحصول على علاوات مرتفعة أو متدنية للحفاظ على الأثر التحفيزي.

ب- المكافآت التشجيعية: وتمنح لدعم العامل ماديا نظير بذله جهودا غير اعتيادية مثل مساهمته في اقتراح حلول فعالة لمشكلة ما أو تحسين أسلوب العمل وما اتصل به.

ج- المنح الخاصة: وهي أجر إضافي يقدم زيادة على الأجر الأساسي لأسباب محددة منها على سبيل المثال ظروف العمل الاستثنائية.²

2-3-4/ نظام الأجر المبنية على الأداء المتميز: أسلوب حديث بحاجة إلى دعم:

ينظر العديد من المختصين إلى أن الحاجة أضحت حتمية لتجاوز أسلوب الأجر التقليدي إلى أسلوب أكثر حداثة يتماشى مع مقتضيات الراهن وهو الذي يأخذ في الحسبان الأداء المتميز للموارد البشرية وبالتالي يتم من خلاله التفريق بين الجهود والأداء العادي والجهود ذات كفاءة؛ حيث أن الزيادات في

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق، ص 211

² منير نوري: مرجع سابق، ص 230، 231

الأجور قد ترتبط بالمستوى المعيشي للأفراد وتدني قدرتهم الشرائية، أو الأرباح السنوية التي تحققها الشركات الاقتصادية على وجه التحديد وغيرها من المعايير الأخرى سواء كانت ذات صلة بالجانب المهني أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي، في حين أن الأسلوب المستحدث يقوم على الزيادة ذات العلاقة بعنصري: الجدارة والاستحقاق.

بالمقابل، لا يمكن إغفال وجود عراقيل في تطبيق أسلوب ربط الأجر بالأداء منها:

- صعوبة وضع معدلات أداء لبعض الوظائف (مثل الوظائف الإدارية والخدمية)؛

- صعوبة قياس الأداء بشكل دقيق؛

- ضغوط نقابات العمال التي تفضل تطبيق مبدأ الأقدمية في منح الزيادات والمكافآت؛

- صعوبة تحديد الحافز الذي يقابل الزيادة في الأداء؛¹

فيتضح إذن أن هناك معيقات وصعوبات تتصل بالأداء في حد ذاته منها مشاكل التقييم والقياس؛ فقد تكون المعايير الموضوعية غير ملائمة أو لا يتم تطبيقها بشكل مثالي منها على سبيل الذكر: معايير الجودة/ النوعية، والتي تشير إلى درجات الجودة المطلوبة سواء في السلعة أو الخدمة، وأحيانا تتجاوز انحرافات الأداء المستويات المسموح بها ويكون التباين بين الأداء الحقيقي وهذه المستويات المعيارية كبيرا وقد لا تتخذ الإجراءات التصويبية المناسبة في حينها.² ومن جهة ذات صلة فإنه يمكن لتقييم أداء العاملين أن يسهم في إجراء تعديلات في الرواتب والأجور الممنوحة لهم؛ إذ في ضوء البيانات والمعطيات الناتجة عن عملية القياس يمكن اقتراح نظم تحفيزية محددة كالمكافآت والعلاوات وأيضا الزيادات المرافقة للأجر.³

2-3-5/ عوامل نجاح سياسات الأجور ذات الصلة بالأداء:

من أجل ضمان مستوى مقبول من الفاعلية والنجاح لأسلوب الزيادة في الأجور بناء على الأداء المتميز ينبغي توفر جملة من الشروط، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين: إذ تشكل مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس الفعالية ومستوى النجاح.

¹ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 199

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 307، 310

³ محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قداد ورجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 126

- المرونة في وضع مخططات المكافآت والعلاوات: بناء على متغيرات العالم المعاصر وبما يتماشى مع متطلباته.

- ضبط طبيعة المعيار الخاص بالزيادة: حيث يجب على المنظمات أن تشرح لمواردها البشرية المعايير والعوامل التي تبنتها للزيادة في الأجر لتكون تفسيراتهم منطقية وصائبة؛ فهناك الزيادات الممنوحة لمواجهة تكاليف الحياة وأخرى على أساس الأقدمية، وقد تكون الزيادة سنوية أو على أساس الكفاءة والاستحقاق.

- الشمولية: إذ تغطي الأنظمة الموجهة للزيادات في الأجر كافة الأنشطة والمهام التي تدخل في صميم إنجازات العاملين وتكون قابلة للقياس.¹

2-4: تقييم الأداء:

يُنظر لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام متكامل يتكون في حد ذاته من أنظمة فرعية متداخلة ومتصلة فيما بينها، وكل نظام يتأثر ويؤثر في باقي النظم، وتسمح هذه العلاقة التبادلية بالتفاعل المستمر لبلوغ النتائج المرغوبة والوصول إلى الأهداف العامة للنظام الأكبر، ومن بين الأنظمة الجزئية وُجد نظام تقييم الأداء الذي يتألف من العناصر الأساسية: مدخلات- عملية التقييم- مخرجات- والتغذية العكسية.

- تقوم الممارسة التطبيقية لنظام تقييم أداء العاملين على خطوات متسلسلة ومتراكبة تنبثق من أهميته ونجاعته في التطوير والتحسين، وتتمثل أول خطوة في وضع توقعات الأداء بموجب اتفاق بين المنظمة والعامل حول المهام المطلوبة والنتائج النهائية ليصبح هذا الاتفاق بمثابة مرجع وموجه للإنجاز، لتليها مرحلة مراقبة التقدم نحو هذه التوقعات ومدى تجسيدها، وتفيد في التعرف على الكيفية التي يعمل في نسقتها الفرد بالحصول على قاعدة معلومات هامة عن إيجابيات طريقة الأداء وسلبياتها لتتم بعدها عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المنتهجة، وعلى ضوءها يتم اتخاذ مختلف القرارات الإدارية التي تهم مسار العامل الوظيفي وإجراءات تطويره دون أن تغفل إدارة الموارد البشرية التغذية المرتدة والتي تتضح في إمداد مواردها بكل ما له صلة بفحوى مخرجات مقابلات التقييم.²

¹ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 199، 200، 203

² سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006، (رسالة منشورة)، ص ص 49، 51، 54، 58

- بناء عليه فـ "تقييم الأداء" واحد من أهم تدخلات الإدارة من أجل تحسين المسار، ويتطلب الأمر وضع سياسات جديدة في مجال "تقييم الأداء الوظيفي" بعد دراسات معمقة وكافية للوضع الحالي بناء على معطيات الواقع، ومن ثمة إدخال التحسينات المناسبة نظرا لارتباط هذا البرنامج ببرامج الترقية من جهة، والبرامج التكوينية التي تخضع لها الموارد البشرية من جهة أخرى؛ حيث أن النتائج المحصلة تسمح بمعرفة الفجوة في الأداء والعمل على إصلاحها، ومنها يتحدد طبيعة التكوين المناسب والذي يتلاءم مع هدف تحسين المستوى ورفع القدرات الإنتاجية، كما أن البارز في مخرجات نظام تقييم الأداء يكمن في الوصول إلى نتائج إيجابية تحدد بموجبها سياسات النقل والترقية، والتي تزيد من فرص تطوير المسارات الوظيفية للعامل. وعليه فإن وجود نظام تقييمي غير متوازن تغيب فيه مؤشرات العدالة والنزاهة والشفافية قد يؤثر سلبا على المردود الفردي والمؤسستي؛ فيميل بهذا العاملون إلى تقليل الجهد وهو ما قد يشكل عائقا آخر يقيد حياتهم الوظيفية، كما أن غياب أخلاقيات التقييم من طرف المسؤولين على الموارد البشرية قد يحد من فرص الترقية لهم خاصة بالنسبة للمورد البشري ذو الكفاءة أو ما يصطلح عليه بمفهوم أكثر حداثة بـ: المورد البشري "صاحب الفكرة".

2-5: الإحلال الوظيفي:

يشير هذا المفهوم إلى نشاط "التعرف والتحديد والتقييم للخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المنظمة، وتزويد هؤلاء الخلفاء بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية بحيث يكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، ومستعدين لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك"¹، وتعمل خرائط الإحلال الوظيفي على تحديد الموظفين المتوقع إحلالهم في الوظائف عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا، وتضم هذه الخرائط اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله،² وتتجلى الأهمية في تكوين البدائل لشاغري الوظائف المؤثرة بإعداد الخلفاء المحتملين لشغل المناصب القيادية من خلال اكتشاف المواهب الكامنة في المنظمة عن طريق الأساليب الحديثة في إدارة رأس المال البشري والمحافظة على استمرارية توفير الكفاءات المميزة،³ وهذا من شأنه أن يحدث تنوعا في طبيعة المسارات الوظيفية خاصة تلك التي تتصل بالمسارات الرئاسية.

2-6: الإثراء الوظيفي:

¹ خالد محمد البراهمة: أثر الإحلال الوظيفي على منظمات الأعمال، مقال منشور على الموقع:

<https://elmeda.net/spip.php?article1468> شوهد يوم: 2019/09/1 على الساعة 08:14

² أماني المدهون: مرجع سابق، ص182

³ خالد محمد البراهمة: مرجع سابق

يهدف الإثراء إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام والأنشطة وتوسيعها أفقياً مما يزيد من فرص التحكم في أداء الأعمال وتعزيز الفعالية وتعظيم الدور الوظيفي، فهو بهذا أسلوب حديث لإعادة تصميم الوظائف بطريقة تنمي الحياة الوظيفية للأفراد؛¹ فينعكس أثره على الفرد والتنظيم على حد سواء.

خامساً/ تقييد تطوير المسارات الوظيفية:

- قد تعترى المسارات الوظيفية للموارد البشرية في أي منظمة قيود ومعوقات تحول دون تحقيق التطوير المنشود لها، ومن بينها:

1- الخلفية الاجتماعية: وهي ذات صلة وثيقة بالمرحلة الأولى من مراحل تشكل المسار الوظيفي للفرد والمتمثلة في مرحلة الاستكشاف؛ إذ أن الأصدقاء والأقارب وما يطغى عموماً على المجتمع من تصورات حول مهن معينة يسهم في بلورة رؤى خاصة لدى الفرد للاتجاه ناحية وظيفة دون أخرى فيتأثر الاختيار المهني بالأعراف والخلفيات السائدة وتشكيل الفئات الفردية أيضاً، وأكثر من ذلك تتدخل هذه العناصر في تحديد المسار الدراسي للطفل منذ سنواته الأولى وبالأخص من طرف الوالدين؛ ومنه كان تدخل المحيط الأسري في تكوين التفضيلات المهنية قيوداً حقيقياً، والأسرة قد تتوقع مساراً وظيفياً للابن لا يتوافق مع ميوله واهتماماته،² وهو ما قد ينعكس على مرحلة لاحقة من حياته.

2- قيود البيئة التنظيمية: إذ تعدّ طبيعة البيئة داخل أي تنظيم عاملاً حاسماً من شأنه أن يكون عائقاً أمام تطور المسار الوظيفي؛ فبسبب التغيرات العديدة التي تطرأ على مناخ العمل الداخلي استجابة للمؤثرات الخارجية قد تلجأ المنظمة إلى إعادة الهيكلة باستحداث وظائف وإلغاء أخرى ما يعني تغييراً للمسارات والوظائف الواقعة عليها بما قد لا يتناسب مع المؤهلات، ومن جهة أخرى تسهم فترة الترقية الطويلة في تهديد طموحات العاملين والتفكير سلبياً في ترك المنصب الحالي والانتقال إلى منظمات أخرى تشبعها وتضمن ازدهارها، كما أن التخطيط التنظيمي للمسارات يتعامل مع ضوابط مستقبلية تأخذ مبدأ التنبؤ أساساً لها فيما تبقى هذه التنبؤات والاستشرافات بنسب تقديرية.³

3- قيود الوظيفة الأولى: وهي القيود ذات الصلة بـ "أزمة بداية المسار" التي يمكن أن تحدث للعامل وقت انضمامه للمنظمة وتعترض أكثر فئة الموظفين الجدد أثناء مواجهتهم لأولى الخبرات والتجارب ويطلق عليها المختصون اسم "صدمة الواقع"، ومن أهم مشاكلها:

¹ حسنية قورين وليلى بن كعكع ونورة الحاج علي: "أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد - دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بجامعة معسكر"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 03، العدد 2، 2018، ص 79

² أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر 2008، ص 63، 65

³ حبيبة علي: مرجع سابق، ص 18

* انعدام أهمية الوظيفة الأولى: إذ في بداية المسار الوظيفي قد تحدث حالات من الإحباط للفرد في وظيفته بسبب انخفاض أهميتها في السلم التراتبي للمهام، فيما يغفل المديرون والمسيريون استغلال الطاقات الجديدة ومنحها سلطات وصلاحيات تشعرهم بالتحدي والرغبة في المواجهة¹.

* زيادة الطموح وعدم واقعيته: فلعل ما يزيد من حدة التأثير هو أن بعض الأفراد يبنون طموحات وظيفية لا تتسم بالواقعية نتيجة عدم وجود تقدير صحيح للإمكانيات التي تتناسب معها².

* انعدام النضج الشخصي: ويرتبط بانعدام الخبرة في بداية المسار لتحمل المسؤوليات الكبرى، وانخفاض القدرة على الاتصال التنظيمي.

* عدم القدرة على تشجيع الذات: ويتعلق أساسا بعدم وجود هدف محدد للفرد في عمله يتخذه منطلقا لبناء مسار قويم ومتفوق، فتفتقر بعض القوى البشرية نظير عدم تمكنها من رفع مستوى التحديات لديها سواء لقيود خاصة أو لوجود منبهات تنظيمية كانسحاب الرؤساء والزملاء من تقديم المشورة اللازمة مما ينعكس على العملية التنظيمية.

* انخفاض الجانب العملي: وهي السمة الأبرز لدى الموظفين الجدد من حيث تكوينهم نظريا، في حين تحتاج الكثير من المهام والمناصب إلى الفن التطبيقي والتكيف³.

4- قيود أزمة منتصف المسار: تعد هذه الفترة من أصعب الفترات وأعقدها نظرا لارتباطها بسنوات الخدمة إذ تفرز عراقيل عديدة منها ما يتصل بالفرد ذاته والتغيرات النفسية والفكرية التي تطرأ عليه وأهمها:

- إدراك الفرد لانخفاض قواه البدنية.
- حدوث تغيرات في علاقات العمل.
- زيادة الإحساس بالتقادم في العمل.

ومنها ما هو ذو صلة بالبيئة الداخلية للعمل كتزايد الاعتمادية من طرف المدير على فريق العمل مما ينجم عنه ضغوط كبيرة⁴.

¹ أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي: مرجع سابق، ص ص37-38

² فائزة بوراس: مرجع سابق، ص 69

³ أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص ص38-39

⁴ صهيبي مصطفى القضاة: **أزمة منتصف العمر الوظيفي**، على موقع المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

<https://www.arado.org/ManagementNews/archives/12553> شوهد يوم 2019/10/12، على الساعة 04:52

5- القيود على الأداء: وأهم ما ارتبط بها من مشاكل مايلي:

* وجود رئيس مباشر سيئ: تتحدد مسؤولية الرؤساء المباشرين في الاشراف وتقديم النصح للعامل وتبيان جوانب النقص والضعف في أدائه إلا أن بعض المشرفين يهملون هذا الجانب بما يؤثر على مستوى تنمية الفرد لمساره الخاص.

* عدم إبلاغ العامل بنتائج تقييم الأداء: وهي مشكلة كبيرة نظرا لحاجة الموارد البشرية إلى تغذية عكسية عن أدائها وانجازاتها لتضع لنفسها تصورات مستقبلية من حيث التطوير والتعديل والتوجيه والتدريب تتماشى مع هذه النتائج¹.

* قلة التحفيز أو انعدامه: يضمن النظام الجيد للحوافز نتائج قيمة تتمثل في زيادة الجودة وتخفيض التكاليف، كما تؤدي دورا جوهريا في حالة محدودية فرص الترقية وافرزاتها على المسار المهني؛ وعليه فغياب التحفيز من شأنه أن يعرقل عملية الإبداع والابتكار والمردود العام للمورد البشري².

6- القيود الطارئة: تشكل الظروف الاجتماعية والعائلية والصحية الطارئة وعدم القدرة على التحكم فيها عاملا هاما في اتخاذ قرارات فجائية تميل إلى وقف السير في المسار الوظيفي الذي وضعه الفرد لنفسه، كما قد تتغير معايير الفرد وقيمه الخاصة عبر مراحل حياته فتصبح مؤشرات النجاح عنده مختلفة عن تلك التي كان يؤمن بها، ليأخذ الأجر على سبيل المثال مرتبة ثانية عن الحاجة للتقدير وإثبات الذات خلال العمر المهني³.

- بناء على ما سلف، يتضح وجود معيقات أمام ترقية المسارات الوظيفية للعاملين قد تتفاوت من مرحلة إلى أخرى تبعا لمراحل تطور الحياة الوظيفية، وبالتالي يجب على العامل امتلاك ميكانيزمات التحكم والتعامل الفعال مع كل أزمة.

¹ أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي: مرجع سابق، ص 39

² عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، الطبعة الأولى، د. د. ن، مصر 2003، ص 417

³ عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 129

خلاصة الفصل:

بناء على ما سلف، يتضح أنّ تطوير المسار الوظيفي يركز على جهتين محوريّتين هما: مسؤولية الفرد ومسؤولية الإدارة؛ فالمسؤولية الفردية تتضح منذ التحاق العامل بالوظيفة ووضعه لأهداف وطموحات خاصة به في الجانب المهني ضمن مشروعه المستقبلي، أما المسؤولية الإدارية فهي تشكل محورا رئيسيا عبر مدى اهتمام الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بتطوير المسار الوظيفي للعاملين خدمة لمصالحهم وأهدافهم من جهة، ومصالح وأهداف المنظمة التي ينتسبون إليها من جهة ثانية، مما يعني ضرورة وجود مساندة ودعم إداري قوي لإحداث نقلات نوعية في الخبرات والمهارات والأداء الكلي بصفة عامة.

- تظهر مزايا وإيجابيات تطبيق سياسة تطوير المسار الوظيفي في العوائد الممكنة على المستوى الشخصي للفرد، وعلى المستوى التنظيمي في الوقت ذاته، وهي الفوائد التي ينبغي أن تكون مقرونة بتوفير الميزانية وحساب التكاليف الخاصة بتطبيق استراتيجية التطوير والتحسين والتي تضم بعدين أساسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي الذي يعبر عن جملة تدخلات الفرد، وإدارة المسار الوظيفي الذي يعبر عن جملة تدخلات الإدارة، وفي المقابل لا يمكن إهمال سلسلة من القيود والعوائق التي قد تطرأ وتعرقل تنفيذ هذه العمليات منها ما يرتبط بالمحيط والخلفية الاجتماعية والظروف العائلية الطارئة، ومنها ما يرتبط بقيود البيئة التنظيمية الداخلية كقيود الوظيفة الأولى، وقيود منتصف المسار والقيود على الأداء.

الفصل الثالث: فئة الإطاراء في الجزائر

تمهيد

أولاً: فروق مفاهيمية

ثانياً: بروز وانتشار مفهوم الإطار

ثالثاً: تصنيف الإطارات

رابعاً: الخصائص السوسيو - مهنية لفئة الإطارات

خامساً: إشكالية الإطار في المؤسسة الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتشكل البناء التنظيمي من عدة مستويات: مستوى الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا وتتمركز فئة الإطارات في مستويين هما: الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وهو ما يتيح تعدد وتنوع مستويات التصنيف الخاصة بالإطارات بين إطارات مبتدئة، وأخرى متوسطة، وأخرى ذات مناصب عليا؛ وقد برزت عدة جهود منذ السبعينيات للاعتناء بالإطار في الجزائر؛ ويتجلى ذلك من خلال النزوح نحو استخدام اليد العاملة المحلية، سواء من الناحية التقنية أو التسييرية، وفي الوقت الحالي لا تزال المؤسسات العمومية الجزائرية في محاولات البحث عن الموقع الخاص لفئة الإطارات بها نتيجة عدة ظروف تعيشها هذه الفئة المهمة في أي تنظيم فرضها المحيط المهني والاجتماعي، وهو ما استوجب دخول الإطارات في حلقة البحث عن مكاسبها وامتيازاتها والانتصار لحقوقها.

- استنادا عليه، يهدف هذا الفصل في محتواه إلى تسليط الضوء على أهم الأسس السوسيو-تنظيمية والقانونية لمفهوم ووظيفة الإطارات في الجزائر من خلال عدة عناصر تمس هذا الجانب وهي:

* تسليط الضوء على فروق جوهرية بين بعض المفاهيم المرتبطة بالإطار كالمنصب العالي والوظيفة العليا، والكفاءة والمهارة.

* تسليط الضوء على الجانب التاريخي من خلال استعراض انتشار مفهوم الإطار.

* تسليط الضوء على أهم تصنيفات الإطارات.

* تسليط الضوء على أهم الخصائص السوسيو- مهنية لفئة الإطارات سواء ما تعلق بالإطار والانتماء الاجتماعي، الإطار والكفاءة والطموح الوظيفي، والإطار ومراكز اتخاذ القرار.

* تسليط الضوء على إشكالية الهندسة الإدارية والمهنية لفئة الإطارات في المؤسسة الجزائرية.

أولاً: فروق مفاهيمية

تظهر أهمية تحديد الفروق بين بعض المفاهيم المستخدمة في الدراسة من حيث إعطاء الدلالات الخاصة بها، وضبط تعاريفها بما يمكن من توظيفها والاعتماد عليها في التفسير والتحليل من ناحية صحيحة ومنها:

1- الفرق بين المناصب العليا والوظائف العليا:

رغم وجود اختلاف في معنى المفهومين إلا أنهما يشتركان في كونهما يرتكزان على مفهوم "القيادة" في كل منهما؛ إذ يعتبران بمثابة ركائز قيادية تستند إليها السلطات العمومية لتنفيذ أوامرها الموجهة لمختلف المستويات الإدارية ومدى مطابقتها لقراراتها المتخذة للقوانين السارية. تُعرّف المناصب العليا لدى المشرع الجزائري بأنها "مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية... في حين تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية"¹.

2- الفرق بين الكفاءة والمهارة:

تعتبر **الكفاءة** في المجال المهني عن السلوك المقنن للعامل، فهي من هذه الناحية تحوي ضمناً مفهومي الفعالية والإنجاز²، ويمكن أن يتحدد هذين المفهومين من خلال مؤشرات الأداء الكلي، وقياس نسبة المدخلات إلى المخرجات النهائية من العمليات التنظيمية. كما ترتبط **الكفاءة** بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب عبر تحديد المشكلة وضبطها بدقة، ثم البحث عن البدائل الممكنة لحلها ومن ثمة تقييم هذه البدائل لاختيار البديل الأمثل³. هذا وتعد كفاءة الأفراد من بين العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية داخل المنظمات؛ فكلما كان المورد البشري أكثر تأهيلاً وخبرة قلت الحاجة إلى اعتماد الأسلوب المركزي⁴. - في المقابل تشير **المهارة** إلى القدرة على ترجمة المعارف والعلوم المكتسبة إلى أفعال وممارسات عملية

¹ لحسن مولاي بن فرحات، مرجع سابق، ص 40

² فاطمة الزهراء بوكرومة: **الكفاءة مفاهيم ونظريات**، الطبعة الثانية، دار هومة، الجزائر 2009، ص 16-17

³ أحمد ماهر: كيف تنجح في عملك ومسارك الوظيفي؟ مرجع سابق، ص 36

⁴ علي عباس: **أساسيات علم الإدارة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 147

ينتج عنها أداء متميز؛¹ مما يعني أن هناك علاقة متصلة بين الكفاءة والمهارة.

ثانيا: بروز وانتشار مفهوم الإطار

رغم ارتباط انتشار مفهوم الإطار بالتطور الحضاري الصناعي إلا أن فكرته التي تمثل المكانة القيادية لشخص ما داخل البناء كانت موجودة من قبل؛ فالجيش الروماني كان يضم بنية تنظيمية تتمركز حول مواقع مسؤوليات ومراكز إشراف وقيادة، ومع تزايد حجم المنشآت الصناعية وتقسيم العمل في أواخر القرن التاسع عشر ظهرت أول فئة ممثلة في رؤساء الفرق والورشات ومهمتها هي الإشراف على العمال وتوجيههم وتوسعت صلاحياتها تدريجيا إلى أن ظهرت فئة *أعوان التحكم*².

وعليه، أدى التحول في المسار التاريخي للمجتمعات الصناعية المعاصرة إلى إفرزات على مستوى التفكير التسييري للمنظمات؛ فقد سبب التعقيد فيها وبروز مشكلات تنظيمية عميقة إلى الحاجة لتوظيف أشخاص ذوي كفاءات خاصة يتمتعون بالمؤهلات العلمية والمهنية والذي من شأنه أن يساعد في إدارة التنظيم، فبرزت "الإطارات" كفئة سوسيو- مهنية لها خصائص تميزها عن باقي الفئات، كما كان للإضراب الذي قام به عدد من المهندسين بفرنسا عام 1936 احتجاجا على حالتهم المزرية دور في الاعتراف بهم قانونيا ومهنيا من خلال إبرام اتفاقيات جماعية تحمي حقوقهم وتضبط التزاماتهم.³

- يرى المفكر "كارل ماركس" أن دور الإطارات أصبح بارزا مع تطور العمل الصناعي الحديث، واعتبر أن "التأطير أو بالأحرى *الإدارة والرقابة* حسب تعبيره وظيفة تظهر بالضرورة كلما أخذت العملية الإنتاجية شكلا اجتماعيا وليس نشاطا فرديا منعزلا لمنتجين مستقلين"⁴، وعليه فمهمة التأطير والرقابة والإشراف من وجهة نظر ماركس ترتبط أساسا بالعملية الإنتاجية التي تقوم على علاقة بين العامل ورب العمل.

لقد كان الاهتمام بما يعرف بـ*سوسيولوجيا الإطارات* في ستينيات القرن العشرين متمركزا حول ثلاث اتجاهات رئيسية:

¹ صلاح بن سمار الجابري: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمدينة المنورة، رسالة

ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، (رسالة منشورة)، ص ص13-14

² العياشي عنصر: النخبة الصناعية في الجزائر - دراسة حالة لإطارات مركب الصلب بالحجار - المؤتمر الدولي حول: النخب والمجتمع في العالم العربي - حالة مصر والجزائر، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية بالجزائر CREAD، ومركز البحوث العربية بالقاهرة، 23-25 مارس 2002، الجزائر.

³ بوعلام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 47

⁴ حسان مراني: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع العمل، كلية

الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006/2007، (أطروحة منشورة)، ص 41

الاتجاه الأول: يضم تلك الإسهامات والطروحات التي تركز على مبدأ أساسي وهو أن الاعتراف بشرعية فئة الإطارات يأتي عن طريق تحديد موقعها الطبقي.

الاتجاه الثاني: وهو الذي ينقل موضوع الإطار في سياقات علم الاجتماع المهني.

الاتجاه الثالث: ينظر أنصاره إلى أن بروز فئة الإطارات إنما هو مؤشر لمنحى المجتمعات المعاصرة نحو ما سمي بـ*سلطة التكنوقراط*¹، وعليه يظهر اختلاف المذاهب حول اتجاه الإطارات وفقا للقالب الذي تربطه به في كل مرحلة تاريخية.

ثالثا: تصنيف الإطارات

يتضح من خلال الأدبيات المتوفرة حول مفهوم الإطارات ومختلف الدراسات والأبحاث التي اهتمت بشأنها أن محاولة إخضاعها إلى تقسيمات خاصة هو أمر يتسم بالصعوبة والتعقيد، نظرا لتعدد معايير التصنيف وتعدد رؤى التفسير والتحليل المفهومي.

- وتبعا للتعريف السابقة حول مفهوم الإطار يمكن إدراج فئات متعددة تدخل في سياقها منها الإطارات التي تحتل مواقع محددة في البناء التنظيمي وتتمتع بتقويض السلطة في مجال اختصاصها، وفئة استقادت من صفة "الإطار" بسبب الشهادات العلمية التي تحملها أو بسبب المعارف العميقة والخبرات الطويلة لها في ميدان العمل، ويبدو أن حجم وتأثير هذه الأخيرة - نظير الشهادات والخبرة- سوف يزداد في السنوات المقبلة².

بناء عليه تبرز أهم التصنيفات في:

1/ من حيث التكوين:

يرى كل من "بينان" و"كارون" أنها تضم الإطارات المنحدرة من ثلاث جهات أساسية وهي: المدارس التقنية العليا، الجامعات والمعاهد، التكوين العصامي.³

2/ من حيث المستوى الإداري في التنظيم: وهم كالآتي:

1-2 الإطارات المبتدئة (الدنيا - البسيطة): تشير إلى الإطارات التنفيذية، وينطوي هذا الصنف غالبا على الإطارات الشباب في بداية مسارهم الوظيفي⁴.

¹ حسان مراني: المرجع السابق، صص 61-62

² العياشي عنصر: النخبة الصناعية في الجزائر - دراسة حالة لإطارات مركب الصلب بالحجار، مرجع سابق.

³ حسان مراني: مرجع سابق، صص 42

⁴ الياس شرفة وحسان تريكي: "الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة والدور والاستراتيجيات"، مجلة العلوم الإنسانية

2-2/ الإطارات المتوسطة: وهم الذين يمارسون مسؤوليات الإشراف على عاملين آخرين، ويشكلون حلقة وصل بين الإطارات البسيطة والإدارة، فضلا عن دورهم في تنظيم الاجتماعات وتسهيل قنوات الاتصال في الاتجاهين: القمة والقاعدة.¹ وتنقسم إلى قسمين:

* إطارات مستقرة: لا ترغب في تغيير مسارها الوظيفي، والحفاظ على نفس الوضعية.

* إطارات طموحة: لها خصوصيات معينة حيث يبحثون عن المكانة اللائقة ببذل جهود متواصلة، ولديهم طموحات عالية لتحقيق الذات والارتقاء وظيفيا.²

2-3/ الإطارات العليا: تقع في أعلى السلم الهرمي وتشكل قوة التنظيم حيث ترتبط مسؤوليات هذه الفئة بصناعة مستقبل المنظمة والمساهمة في رسم سياسات ناجعة ذات أثر إيجابي على مستوى نجاحها وتفوقها.³

- تتميز الإطارات العليا بقدر هام من المسؤوليات القيادية والالتزامات نظرا لمركزها الاستراتيجي وموقعها المؤثر في البناء التنظيمي ودورها البارز في القرارات الحاسمة في ضوء المعلومات المتوفرة لديها بشكل يقلل من احتمالات الخطأ، وهي أكثر الفئة التي تتحمل مخاطر خاصة على مدار حياتها الوظيفية⁴. إنها فئة تتسم بقدر واسع من حرية المبادرة في مجال تخصصها، ويندرج ضمنها المهندسون والمدراء⁵.

رابعا: الخصائص السوسيو- مهنية لفئة الإطارات

يكتسي موقع فئة الإطارات أهمية بالغة باعتبارها نخبة رائدة ليس على مستوى المنشآت والتنظيمات الإدارية والصناعية فحسب بل على مستوى المجتمع، بالنظر إلى وظيفتها الحقيقية في قيادة عمليات التغيير الاجتماعي في المجتمعات النامية خصوصا، ومختلف الدعوات والأصوات الداعمة لهذا التوجه تثبت أن حضور هذه الفئة ميدانا بات ضروريا من خلال إبراز مكنوناتها الإبداعية وطاقاتها الباطنية للمشاركة في التنمية الشاملة، وفرض قوى ضاغطة على أصحاب القرار تبعا لحجم التحديات غير

¹ وسيلة بلحاج والعربي بوحسون: "الإطارات الصناعية واتخاذ القرار- دراسة حول المفهوم والأدوار"- مجلة آفاق فكرية، العدد السادس، 2017، ص35

² مراد خلاصي: "الاحترق النفسي لدى الإطارات الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد40، ديسمبر2013، ص291

³ بوعلام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص48

⁴ العياشي عنصر: النخبة الصناعية في الجزائر، مرجع سابق

⁵ وسيلة بلحاج والعربي بوحسون، مرجع سابق، ص35

المسبوقة التي يشهدها العالم على كافة الأصعدة ويتطلب تنامي الجهود للوصول إلى تطورات للصالح العام.

ومن هنا تظهر أهمية تحديد الهوية الاجتماعية والمهنية لهذه الفئة الحساسة في البناء التنظيمي المعاصر، عن طريق تحديد الدور، والمكانة الاجتماعية، ومتطلبات التكوين واستراتيجياته¹ ومن جهة أخرى يطرح قضية أساسية تتمحور حول علاقة الإطار بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي ومركزه في مخيال الأفراد والمجتمعات البشرية.

1- الإطار والانتماء الاجتماعي:

تتضمن الهوية في دلالتها الاصطلاحية مجموعة السمات التي تميز فردا عن غيره أو مجموعة عن غيرها، وقد تأخذ نطاقا أوسع لتعبر عن صفات مجتمع دون سواه²، وإذ تتواجد الإطارات في مقرات العمل ضمن فضاء يمتاز ببناء محدد، وتحتل فيه مواقع متباينة ضمن مجموعات متنوعة تبعا لمكانتها ومسؤولياتها؛ فهناك ميل من قبل مجموعة من الإطارات لتحديد هويتها بما يخوله لها انتماؤها لقمة الهرم في المنظمة، وهناك مجموعة تتصور نفسها فئة مستقلة عنها³.

- هذا وتلعب ثقافة المجتمع السائدة دورا بارزا في تشكيل ثقافة الأفراد التنظيمية، وتحيلهم لحمل قيم ومعايير تنظيمية تتأثر بالبيئة المحيطة ومساقاتها المتعددة؛ فالثقافة التي يحملها المجتمع حول الإطارات كخبرة من شأنها أن تؤثر بشكل أو بآخر على ثقافتهم وتصوراتهم الذهنية حول ذواتهم وحول التنظيم وحول المجتمع، و مستوى هذا الشعور بالانتماء الاجتماعي بإمكانه أن يكون عامل تثبيط أو تحفيز لهذه الشريحة الحساسة؛ والمجتمعات التي تعيش التنافر والتباعد مع شرائحها المبدعة ذات التفكير الخلاق ولا تستفيد من وعيها ومعارفها في إطار تصحيح الأوضاع الإنسانية هي مجتمعات أسهمت في تخلفها وتفقر مستوياتها التطورية على كافة الأصعدة؛ ضف إلى ذلك أن التنظيمات التي لا تأخذ على عاتقها الرعاية والعناية اللازمة بمواردها الكفوة تتسم بالتراجع، وعليه كان الاعتراف بالمكانة اللاتقة للإطار ووجوده الاجتماعي - كعقل مفكر مستوعب وغير مغيب- ركيزة أساسية في مشاريع النهوض والخروج من المشكلات والأزمات التي تصادف المجتمعات البشرية، وإعطائه الصورة الذهنية الإيجابية ككيان له

¹ حسان مراني: مرجع سابق، ص71

² حسين بن شارف: دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2011/2012، (رسالة منشورة)، ص63

³ العياشي عنصر: الإطارات في المنشأة العمومية الجزائرية (تمثلات الهوية والطموحات)، الملتقى الدولي حول: التنمية والثقافات الوطنية، منظمة اليونسكو ومركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، 13-15 ماي 1995، الجزائر.

خصائصه هو قيمة مضافة نحو التميز الإنساني والحضاري، ولربما كان وضع الثقافة التنظيمية في الجزائر والنظرة العامة للإطار انعكاس للوضع الثقافي العام للمجتمع الجزائري. إن المكانة الاجتماعية التي ينبغي أن تُطبع نحو الإطارات من شأنها أن تعزز ثقافتها بنفسها وبوظيفتها الريادية، وينعكس هذا في مرحلة إدارة الأزمة؛ حيث يحتاج الأمر إلى عقول وقوى مفكرة تقدم الحلول والمقترحات الناجعة والإطارات كمنخب يمكنها أن توفر ذلك تبعا لقدراتها ومخزونها الفكري الخاص، كما يمنحها هذا الانتماء الفرصة للمساهمة الجادة في صناعة الإنجازات وحصد المكاسب، وهو ليس صفة تشريف بقدر ما ينم عن قضية تكليف تتصهر فيها الأنا والذات إلى التفكير في المصير الجماعي مؤسساتيا ومجتمعيا، بما يضمن من جانب أيضا درجات مقبولة من الحركية والفاعلية والدينامية على الصعيدين (المؤسساتي والمجتمعي).

2- الإطار والكفاءة والطموح الوظيفي:

يرتبط نجاح التنظيمات إلى حد ما بنجاح الإطار في حياته المهنية، وهو ما يعني وجود نمط من التوقعات المتبادلة بين الطرفين الأساسيين: إطار - تنظيم؛ فبين ما ترتقبه المنشأة من التزام في العمل والولاء، وتوفير الخبرة والكفاءة التقنية تبرز طموحات الإطار في مناخ تنظيمي مناسب ودرجة حياة وظيفية مقبولة، وآفاق جديدة تتماشى مع جو العمل ومستجدات البيئة¹.

- لقد بين الباحث الفرنسي *ألكسندر تيك* في دراساته حول معالم هوية الإطارات على أن هذه الفئة أضحت فعلا سمة رئيسية للحضارة الغربية المعاصرة، وأن *الكفاءة* حسبها هي أبرز ما يمتلكه الإطار ويعتمد عليها لإثبات وجوده أكثر من اعتماده على السلطة وموقعه فيها².

استنادا إليه، يقتضي العصر الحالي تطبيق التسيير التوعوي للكفاءات عن طريق إعداد السياسات الكفيلة بتقليص الفوارق الموجودة بين احتياجات المنظمة ومواردها المتاحة سواء كان ذلك على مستوى عدد الأفراد (المستوى الكمي)، أو على مستوى الكفاءات (المستوى النوعي)، ويقوم مخطط التسيير على إجراء تقييم شامل للموارد الحالية والمستقبلية والكشف عن الفارق بينهما لاقتراح الإجراءات المناسبة والتعديل وفق طبيعة وخصوصية كل منشأة، وتشمل هذه التعديلات عملية التوظيف، النقل الوظيفي الترقية الوظيفية، برامج التكوين وغيرها³، ومن شأن هذا المخطط أن يتيح استغلالا عقلانيا للموارد البشرية الكفؤة، ويضمن استجابة نوعية تنعكس على روح العمل والكفاءة التنظيمية.

¹ العياشي عنصر: الإطارات في المنشأة العمومية الجزائرية - تمثلات الهوية والطموحات - مرجع سابق

² حسان مراني: مرجع سابق، ص 74-75

³ فاطمة الزهراء ساكت ونورية قادري: "التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 1، 2017، ص 8

- وفي ظل اقتصاد قائم على الجودة والمعرفة تتضح بدرجة شديدة أهمية رأسمال الفكري الذي يعبر عن "نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ويتركز رأسمال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به، وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري؛ إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب Stewart" على قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم، ومعلوماتهم.¹

من هذا الجانب، يمكن القول أن المكانة المهنية للإطارات في التنظيم ترتبط بالمستوى المعرفي لهم خاصة ما اتصل بنوعين رئيسيين منه وهما: المعرفة المتميزة والمعرفة الاستراتيجية، والكفاءات التي يكتنزها كل إطار، فهو يعني أن هناك تفاوتاً فيما بين الإطارات أنفسهم؛ حيث أنهم لا يملكون نفس الكفاءات ونفس المعارف والمعلومات، ما يطرح قضية أساسية وهي مدى قدرة المؤسسات على اكتشاف طاقاتها وكفاءاتها النادرة وتوظيفها لتقديم مخرجات نوعية تتعكس في شق الربحية أو أهداف خدمائية متميزة.

- يجدر على المنظمات التي تطمح إلى مستويات ريادية من التفوق والنجاح الاستراتيجي أن تدرج سياسة خاصة ضمن أولوياتها المسطرة في التنقيب عن الكفاءات الفردية والجماعية وما تحتويه من مخزون مهاري، ثم إجراء تقييم شامل لها من طرف الجهة المخولة لها هذه الوظيفة وهي إدارة الموارد البشرية سواء أثناء عمليات التوظيف والاستقطاب، والترقية، وإعادة تصنيف وترتيب العاملين باستعمال التقنيات المحفزة والداعمة لهذا الغرض كاختبارات قياس الملكات المعرفية والمؤهلات الفردية من طرف متخصصين ومهنيين يدركون جيداً هذه السبل ويتقنونها.²

وتتضمن الكفاءة مزيجاً هاما من:

* المعرفة: وتشمل المعلومات المرجعية التي تسمح للمنظمات بتوجيه نشاطاتها، وتبني عليها قرارات صائبة، وهي إن اتصلت بالفرد فتعني مدى امتلاكه للمعلومة الصحيحة للقيام بالأداء على أكمل وجه.

* المهارة: وتعكس القدرة على التنفيذ والممارسة والإنجاز بشكل ملموس وواقعي.

¹ سملاي بحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

2004/2003، (أطروحة منشورة)، ص121

² المرجع نفسه: ص143

* الاستعدادات: وترتبط بهوية الفرد، وخصائصه الذاتية، وإرادته لأداء مهامه بطريقة مثلى، والفرق بين "الموارد" و"الكفاءات" أن الموارد متوفرة بشكل كبير ويمكن جلبها من خارج التنظيم، أما الكفاءات فهي تنتج عن استخدام الموارد مما يجعلها تكتسي طابع المهارة في العمل¹.

- كما ينبغي للتنظيم أن يبحث عن الكفاءات الجماعية بغية الاستفادة منها؛ إذ يمكن للإطارات ذات الاهتمامات الوظيفية المشتركة والمنتسبين إلى نفس الوحدة التنظيمية أو القسم وعن طريق تتبع سنوات خبرتهم وأدائهم فيها أن يشكلوا قوة نوعية لا تتضح معالمها على المستوى الفردي بل على مستوى فرق العمل ونشاطها، وتبرز أهم مؤشرات الكفاءة الجماعية فيما يلي:

"- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛

- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛

- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية؛"²

من هنا تتجلى المؤشرات التي يمكن للإدارة العليا في التنظيم أن تركز عليها لتضع خططها الاستراتيجية إن من حيث وسائل العمل، وطبيعة البيئة الملائمة، وجودة المناخ التنظيمي، وحوافز الإنجاز ورفع الأداء. وبالرغم من أهمية عملية تقييم كفاءة الإطارات ونتمينها في المؤسسات الجزائرية إلا أنه لا يمكن إغفال جملة من العراقيل والصعوبات، ولعل أبرزها يتمحور حول القدرة على إيجاد التنسيق الجيد بين الأساليب الحالية المعتمدة في التسيير واحتياجات المؤسسة من الكفاءات؛ حيث تظل الممارسات التقليدية عائقا أمام الاستخدام المثالي والناجع لها، بالإضافة إلى الخصائص الحالية للشخص المسير إن كان يمتلك القدرات الذاتية الكفيلة بتولييه هذا المنصب.

في السياق ذاته، تظهر صلة وثيقة بين الكفاءات المهنية ومستوى الطموح الوظيفي، هذا الأخير الذي يختلف من موظف إلى آخر نتيجة تداخل عدة اعتبارات لعل أبرزها تلك القيود التي تقوض حياته الوظيفية، كما يتصل الأمر بالتركيبية الشخصية لكل فرد؛ فهناك من الأشخاص الذين ينتمون إلى فئة ذوي الكفاءة العالية وهم الذين يتسمون بدرجات عالية من الحماس والإرادة لتجسيد أهداف نوعية في حياتهم المهنية، عن طريق تسخير كافة قدراتهم وطاقاتهم الكامنة فيما يعود بالنفع على الجوانب السلوكية لمسارهم في المنظمة، ويضعون أهدافا مرحلية وأخرى على المدى البعيد في ضوء خبراتهم الراهنة مما يقودهم إلى

¹ الحاج مداح عرابي: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس

المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، دون سنة

² سملاي بحضبة: مرجع سابق، ص144

تنفيذ خطط واستراتيجيات تتلاءم معها، بمعنى أن هناك علاقة بين معتقدات الفرد عن امكاناته الذاتية وتوقعاته نحو نتائج جهوده المبذولة أو ما يمكن وصفه ب: عوائد الإنجاز.

من جهتها، تؤثر الحالة الاجتماعية على وضع الإطار ذات الكفاءة في المؤسسات الوطنية والتي تمتلك رصيدا معرفيا ومهاريا كبيرا وجب الاستثمار فيه عبر أفكار إبداعية خلاقة ومنتجة، وفي هذا الجانب فإن ما يميز المؤسسات والإدارات العمومية هو "عدم الاهتمام بالحالة الاجتماعية للكفاءات الموجودة وعدم العناية بها على جميع الأصعدة، الأمر الذي يولد عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي فتهدر الكفاءات الوظيف العمومي بحثا عن تحسين حالتها الاجتماعية وتحقيق طموحاتها المهنية والاجتماعية"¹.

3- الإطار وممارسة سلطة اتخاذ القرار:

تشير الوضعية المهنية للإطارات إلى مجمل الظروف التي تطبع المسار الوظيفي لها بما في ذلك درجة المشاركة في اتخاذ القرارات؛ باعتبارها قضية حيوية تكشف عن مدى تمتع الإطار بقدر من السلطة والمسؤولية في ممارسة مهامه سواء كانت قرارات روتينية ذات صلة بتسيير الحياة اليومية أم قرارات استراتيجية، وهو ما ينفي أو يثبت مركزية السلطة أو لامركزيتها.²

- لا يمكن لأي مؤسسة أن تسير بوتيرة حسنة إلا بوجود تعاون وتنسيق جدي بين أعضائها تجسيدا للمصلحة العامة، وفي هذا الجانب يظهر دور الإطار شديد الأهمية في صنع القرارات المهنية، إضافة إلى أدوار التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والمراقبة.³

والقرارات ثلاثة أنواع وفقا لمعيار الأهمية كالآتي:

* قرارات استراتيجية: وهي ذات صلة بالوضعية الاستشرافية للبناء الإداري وبيئته، ونظرا لحساسيتها وآثارها البالغة على حاضر المنظمة ومستقبلها توكل مهمة اتخاذها إلى الإدارة العليا، ويتميز هذا النوع من القرارات باحتوائها على حد كبير من الغموض، وتعنى بالأهداف طويلة الأجل، وضخامة الاعتمادات المالية المخصصة لها، وهو ما يترتب عنه القيام بتحليلات عميقة لأبعادها المالية والاقتصادية والاجتماعية.

¹ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 176

² العياشي عنصر: الإطار في المنشأة العمومية الجزائرية (تمثلات الهوية والطموحات)، مرجع سابق

³ وسيلة بلحاج والعربي بوحسون: مرجع سابق، ص ص 37-38

* قرارات تكتيكية (تنظيمية): وهي قرارات تطبيقية للنوع الأول المتمثل في القرارات الاستراتيجية، حيث يكون المجال فيها متاحا لتنفيذ الأنشطة المحددة من طرف الإدارة العليا وجدولتها زمنيا، تتخذها الإدارة الوسطى ممثلة في رؤساء الأقسام والإدارات، وهدفها في الغالب يميل نحو ترجمة خطط العمل وسيره، وضبط مسار العلاقات ونظم الاتصال بين العاملين.

* قرارات تشغيلية (تنفيذية): يتم اتخاذها من طرف المشرفين في الإدارة الدنيا، وترتبط أساسا بالمشكلات المهنية اليومية وأسلوب العمل الروتيني، ولا تحتاج إلى جهد كبير لأنها تتم بشكل فوري وتلقائي، وتستند إلى خبرة متخذ القرار وكفاءته في تسيير المواقف اليومية¹.

- تتعلق ميزة المشاركة في صنع القرار بمفهوم المخاطرة؛ فبعض القرارات التي يتخذها الإطار تتسم بدرجة عالية من الخطر مما يستوجب توفر حد أعلى من الضمانات واحتمالات النجاح في تنفيذها، ويتيح أيضا تجريب بدائل متعددة في بيئة يسودها التنافس والتعقيد واللايقين، ومن هنا لم تستوعب بعد الأطارات في الجزائر لفكرة المخاطرة، إذ بينت دراسة خاصة قامت بها مجموعة "ليجي" (groupe Leger) أن الأطارات الجزائرية المعنية لم تتقبل هذه الفكرة، وأبدت تحفظها من المجازفة بطريقة شخصية؛ ورفضت نسبة 86.9% منهم قبول منصب جديد ناتج عن ترقية وظيفية إذا كانت نتائج النجاح فيه غير أكيدة².

- إن مثل هذه الأفكار التي تتفشى وسط العاملين الأجراء وشريحة الأطارات على وجه الخصوص له مبرراته؛ فالمركزية الشديدة قد تؤدي إلى تثبيط روح المبادرات الفردية وتقديم المقترحات العملية الناجمة كما أن انخفاض مستوى الامتيازات والعوائد كالحوافز والزيادات في الأجر له إسهامه كذلك، ومن شأنه أن يقيد التوجه نحو تقديم الإطار للمزيد من المخاطرة بغرض اتخاذ قرارات استثنائية وقت الأزمات والضغوط التي قد يمر بها التنظيم، لتصبح الضمانات أولوية في حالة انتقال الإطار إلى دائرة "اتخاذ قرار استثنائي" في ظل أزمة ما.

خامسا/ إشكالية الإطار في المؤسسة الجزائرية:

تطرح إشكالية هندسة الأطارات في المؤسسات الجزائرية وتكوينها على نطاق واسع نظرا لعلاقتها المباشرة بالإرث الاستعماري من جهة، وتأثيراتها على مستقبل التنظيمات بناء على مستقبل الإطار في

¹ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني: مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم

بوكالة الغوث الدولي غزة - ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013، (رسالة منشورة)، ص16

² وسيلة بلحاج والعربي بوحسون: مرجع سابق، ص41

الجزائر خاصة من حيث الدور الأساسي للجامعة في العملية، والمعطيات الميدانية حول هجرة الكفاءات الوطنية واستنزاف العقول المفكرة وتداعياتها على مؤشرات النمو الاقتصادي الوطني.

1- تكوين الإطار في الجزائر: مرحلتني ما قبل الاستقلال وبعده الاستقلال:

يؤكد الباحث في مجال علم اجتماع المعرفة *سعيد عيادي* أنه في فترة ما قبل الاستقلال كانت هناك إطارات تشتغل في المؤسسات الفرنسية بالجزائر واستفادت من تكوينات مهنية، تنظيمية وعملية وهو ما رفع من مستوى التفاعل بينها وبين القيادات العالمية ووسع من خبرتها، وبعد الاستقلال اعتمدت السلطة في الجزائر على الجامعة كمصدر وحيد لإنتاج الإطارات وتخلت عن المراكز التكوينية الأخرى ذات الصلة بكبرى المؤسسات، هذه الأخيرة التي كانت لها علاقة عميقة مع مراكز عالمية بحيث لم تحسن الجزائر الاستثمار في هذا الامتياز، وهو ما دفع الباحثين الفرنسيين *غلاسمان وكريير* إلى إجراء دراسة عام 1972 موسومة بـ "مساهمة في دراسة الجامعة والإطارات بالجزائر" وتمحورت إشكالياتها حول واقع تكوين الإطارات، توظيفها، وموقعها قبل عام 1962 ومآلاتها بعد الاستقلال، وطرحا تساؤلا مفاده: - ما الذي ترك السلطة في الجزائر تكتفي فقط بالجامعة كمصدر وحيد لتكوين الإطارات في حين أن الجامعة لا يمكن أن تقدم إلا إطارا تكوينيا نظريا وليس تقنيا تطبيقيا مباشرا؟¹

- منذ جوان 1962 عمد برنامج طرابلس المصادق عليه من طرف المجلس الوطني للثورة إلى توضيح المهام والآليات الواجب اتباعها للنهوض بالمسألة الثقافية في الجزائر وتحديد الاجراءات المثلى للارتقاء بالاقتصاد، وكان من بين الأهداف المسطرة هو تزويده بالكفاءات والقوى البشرية القادرة على التأطير ويبدو هذا الاهتمام أيضا من خلال محتوى المؤتمر المنعقد عام 1964 من طرف حزب جبهة التحرير الوطني والذي نص على أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال إحداث قطيعة بين مشكلة بناء هياكل النظام الاشتراكي ومشكلة الحاجة لتكوين الإطارات التقنية الضرورية للنمو الاقتصادي والخروج من الأزمة التي فرضها الاحتلال الفرنسي،² ونظرا للضغوطات الاقتصادية التي صاحبت تحول الجزائر إلى نظام اقتصاد السوق القائم على المنافسة فقد أبدت الجزائر اهتمامها بالتكنولوجيا واستيرادها والتحكم فيها في بداية الأمر فأضحت الحاجة إلى عمال يمتلكون تأهيلا خاصا ضرورة قصوى³ إذ أشارت "بعض الدراسات إلى أن

¹ شوهديوم 2019/05/31 على الساعة 18:24 <https://www.radioalgerie.dz/culture/>

² عبد الله ذراع: "المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر وتكوين الموارد البشرية- الإطارات نموذجاً-"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 410-411

³ مختارية حشماوي: تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2012/2011، (رسالة منشورة)، ص 93-94

الحاجة للعمال المؤهلين في المجال الزراعي بعد الاستقلال ارتفع أكثر من 15 مرة ما بين 1966 و1973، في حين ارتفعت تلك المتعلقة بالإطارات العالية أكثر من 10 مرات، أما في القطاع الصناعي والذي يغطي في سنة 1966، 8.5 مليون وظيف، والذي يشمل حسب الإحصائيات الجزائرية جميع القطاعات: المناجم، المحروقات، الغاز، الكهرباء، الصناعة التقليدية فإن الاحتياجات كالتالي: عمال متخصصون وأفراد مساعدون: 53399، عمال مؤهلون تأهيلا عاليا ورؤساء فرق عمل: 96650 مشرفون وإطارات متوسطة: 16607، الإطارات العالية: 11718، في حين كان إجمالي الاحتياجات سنة 1966: 164350¹، لتتطلب المرحلة التالية ليس فقط مشاركة حقيقية للإطارات في المجال النقابي البحث بل في المستوى الأعلى وهو وظيفة التسيير، ولكن فئة الإطارات وجدت نفسها معزولة عن مصادر صنع القرار، يطبعها التهميش وعدم التمكين وغياب الاستشارة والتكوين المتخصص مما انعكس على المستوى الأدائي المتميز للمؤسسات وريادتها؛ إذ يضيف الباحث "سعيد العيادي" أنه كان لابد من تحويل رأس المال المعرفي للإطارات إلى رأس مال في التسيير، ولكن القيادة الإدارية كانت قيادة سياسية بحثة لم تكن تخضع لأسس موضوعية تستند إلى طبيعة الإنتاج، ودورة الإنتاج، والتخصص المهني والتنظيمي للمؤسسة في الإدارة والتسيير، وهو ما غيَّب حضورها الفاعل الذي كان بإمكانه أن يمنح قوة أخرى للاقتصاد الوطني، لتقرر الإطارات الذكية الانضمام لهياكل الاتحاد العام للعمال الجزائريين بنسب كبيرة خاصة في فترة الستينيات والسبعينيات، وإن لم يكن هدفها هو ممارسة النشاط النقابي بل التأثير في القرار السياسي الرسمي إلا أن الاتحاد ومنذ عام 1973 أعاد هذه الإطارات إلى المؤسسة الجزائرية، لتجد نفسها أمام خيارين، فإما أن تظل أجيرة وحسب- وهي النظرة التقليدية للعامل دون أن يكون فاعلا ومؤثرا وشريكا أساسيا- أو تتبنى الحتمية الثانية وهي الهجرة، لتطرح انطلاقا منها قضية هجرة الكفاءات من الجزائر².

حاليا، تشير الوضعية القانونية للإطارات في الجزائر إلى نوع من الفراغ واللُبس؛ حيث أن قانون العمل الجزائري "لا يحدد أية معايير لوظيفة الإطار؛ فقانون العمل 90-11 يحكم جميع عقود العمل ماعدا بعض الامتيازات في وظائف الإطارات السامية، يحددها المرسوم التنفيذي رقم 290/90 الصادر بتاريخ 29/09/1990 المنظم لعلاقات العمل بالنسبة للإطارات السامية"³، وتشير المواثيق التشريعية التي نص عليها القانون 11/90 أن الإطارات في الجزائر هي التي تتولى مهمة التنظيم والتسيير، تقع على مستوى

¹ عبد الله ذراع: مرجع سابق، ص ص 81-82

² شوهذ يوم 31/05/2019 على الساعة 18:30 <https://www.radioalgerie.dz/culture/>

³ حسين بن شارف: مرجع سابق، ص 53

التنظيم الهرمي للمؤسسة، و*المسؤولية* هي التي تُحسب مرجعا فاصلا بينهم وبين العمال التنفيذيون وتتحدد صفة *الإطار* استنادا فقط إلى الاتفاقيات الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة، ولا يوجد نص قانوني سواء كان جزائريا أو دوليا يُعنى بوظيفة الإطار، ويبقى من صلاحيات التنظيم الذي ينتمي إليه الشخص الإطار، في المقابل تتحدد التنسيبات الخاصة بالإطارات السامية في الدولة بناء على مراسيم وزارية ورئاسية مركزية وتنفيذية محلية- تأهيلية¹، لتبقى الإطار الجزائرية تعيش ظروف عمل غير واضحة المعالم نظرا لهذا الافتقار القانوني مما يترتب عنه غموض في الأدوار الوظيفية وحدود السلطات ومراكز صنع القرار كآليات مهمة وخطوات سريعة نحو تحقيق التنمية التشاركية.

2- الجامعة الجزائرية ووظيفة تكوين الإطار:

نظرا لحاجة مختلف القطاعات الجزائرية في مرحلة الاستقلال إلى الإطار الفنية فقد منحت الأسبقية للتعليم والتكوين التقني مما أدى إلى تزايد الطلب عنه، وهو ما أفرز عجزا أيضا تمثل في "ظهور اختلالات على صعيد مستويات التكوين، حيث قدر الخماسي الأول العجز العام في إشباع حاجات التنمية خلال سنواته الخمس برقم إجمالي 650.000 عامل، موزعين بين إطارات عليا(67000) وإطارات متوسطة(180.000)، وعمال مؤهلين(430.000). وقد اضطرت الدولة أمام هذا العجز إلى التعاون التقني الأجنبي لتغطية مستوى فئة الإطار المتوسطة بـ6000 متعاون، على أمل تكوين إطارات وطنية متخصصة في المعاهد التي تم إنشاؤها، مع إيفاد بعثات للخارج للتكوين في إطار عقود متوسطة الأجل، أو تكوينات متخصصة، وهذا راجع إلى سياسة التوجيه الجامعي؛ حيث وُجّه 42% من الطلبة نحو العلوم الإنسانية، في الوقت الذي تمثل فيه نسبة الموجهين إلى العلوم الدقيقة والتكنولوجية 27%، وقد قدر الحجم الاستثماري المعتمد لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي بـ21.08 مليار دينار جزائري، وفي نهاية 1984 حدد الخماسي الأول النتائج الكمية للإنجازات من خلال العمليات التجهيزية للمؤسسات القديمة، وإنشاء أربع جامعات، وعشرة مراكز جامعية، وخمس وحدات بيو- طبية².

- وبالرغم من التطور الإيجابي الذي رافق الجامعة الجزائرية خلال السنوات اللاحقة من حيث الكم، بحكم عدد الطلبة المتخرجين في الدفعات من مختلف التخصصات كل سنة إلا أن الانتقادات ظلت تمس الجانب النوعي ومدى قدرة الجامعة على تحصيل مخرجات ذات كفاءة ولها إسهامها الفعال في المجال التنموي. ويمتد هذا التأثير لينسحب على إشكالية كبيرة أضحت مجالا خصبا للنقاشات العلمية تكمن في

¹ المرجع نفسه، ص 54

² عبد الله ذراع: "المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر وتكوين الموارد البشرية- الإطار نموذجًا-"، مرجع سابق، ص

علاقة الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، ومدى رغبة القطاعات والمؤسسات الاقتصادية على وجه التحديد في خلق مجال للتعاون والتبادل بينها وبين الجامعة، ولعل ما يواجه طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية خصوصا من عراقيل بيروقراطية في أبحاثهم الميدانية وصعوبات غير موضوعية وغير مبررة يعطي صورة واضحة عن هذا المشهد، ويؤكد من جانب ذو صلة تلك الفجوة العميقة الموجودة بين الطرفين: جامعة- محيط سوسيو_اقتصادي، وهي الأزمة الاتصالية التي أسهمت في استنزاف الكوادر من طرف مجتمعات خارجية، فكانت الجامعة معزولة في أغلب نشاطاتها عن أحوال المجتمع ومتطلباته، كما أن "النظام الجامعي في حد ذاته لا يزال متحجرا ثقافيا نظرا لوجود نمط واحد من الجامعات الناتج عن عملية التسوية المطلقة بين جميع الهياكل الإدارية والتربوية التابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، مما أدى إلى ظهور نمط واحد من التنظيم الإداري والتربوي يهدف إلى التكوين عن طريق التعليم والتلقين والتقييم بالمراقبة المستمرة الفاقدة للمرونة والتوزيع في أشكال العمل الجامعي، هذا أثر على نوع الشهادة التي يخرجون بها، وخلق مفارقة واضحة بين ما تزعم الجامعة القيام به وبين ما هي عليه في الواقع، ولذلك أصبحت الجامعة الجزائرية غير متوازنة مع محيطها الاجتماعي، ذلك أن تثمين دورها ومنتوجاتها - المعرفة والكفاءات التي يحملها خريجو الجامعات - لا تحظى بالاعتراف الاجتماعي"¹.

- ومن هذا المنطلق يتضح التأثير الكبير الذي تشكله نظرة المجتمع لمخرجات الجامعة كأحد أنظمتها الرئيسية، وبيّن انسحاب علاقة التأثير والتأثير التي يفترض أن تكون بين الطرفين إلى اتجاه واحد وهو تأثر الجامعة بالمجتمع والصورة الذهنية التي يحملها عنها، وغياب فعالية التأثير التي يجب أن تؤديها باعتبارها أحد أهم أدوارها الاجتماعية مما يرفع من اغترابها وأزمته.

بناء عليه، يعطي الواقع الراهن مؤشرات موضوعية توضح حاجة الجامعة كمؤسسة إنتاجية إلى الانفتاح في علاقتها مع المحيط الخارجي، والاهتمام بالبحوث التطبيقية التي من شأنها أن ترفع من فعالية وقدرات إطاراتها من طلبة وخريجين، تنعكس على الممارسة الفعلية في الحياة العملية وتؤسس لارتباط يزيد المسؤولية الاجتماعية للجامعة ويحافظ على كينونتها كنظام فاعل ضمن النسق الاجتماعي، ويظل رهان تكوين الإطارات في الجامعة الجزائرية متصلا بمدى الوعي بالتكوين التطبيقي إلى جانب التكوين النظري كون "الاهتمام بالتكوين النظري على حساب التكوين التطبيقي، قد شكل منذ البداية عقبة أمام خريجي الجامعة الجزائرية من مهندسين وتقنيين سامين، هؤلاء سيعانون لاحقا في أماكن العمل داخل

¹ الهادي بوشمة: الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالمحيط السوسيو اقتصادي، على الموقع: inst.at/trans/22/ شوهده يوم:

المصانع والمؤسسات، والشركات الوطنية من ضعف القدرة على التعامل مع المشكلات ذات العلاقة بالمهام التقنية، ثم زيادة على ذلك كان معظم هؤلاء الخريجين يواجهون نحو الوظائف التسييرية أو الإدارية، على حساب الوظائف التي يمكنهم أن يهتموا فيها بالعمليات التقنية¹؛ فالإشكال المطروح في هذا الصدد هو أن هناك إطارات تسند لها وظائف التسيير والإدارة، وهي الموارد التي لها قدرات خاصة تعنى بمجال التحكم في التكنولوجيا، ما يجعل مسألة الشخص المناسب في المكان المناسب ومدى القدرة على تعبئة الموارد البشرية كل في مجال اختصاصها تُطرح بحدة.

وبالرغم من الإرادة السياسية والجهود الموجهة لتكوين الأطارات التقنية الضرورية وما ارتبط تحديدا بسياسة التكوين في الخارج إلا أن المعطيات الواقعية تثبت وجود قطيعة بين الممارسات التكوينية الناجمة والتحديات الصناعية والتكنولوجية الكبرى التي تواجهها المؤسسات الجزائرية، ولعل إفرزات التكوين الخارجي تكشف نسبة معتبرة من الطلبة المرسلين في بعثات علمية يقررون عدم العودة بعد انتهاء تكوينهم معللين سلوكهم هذا بعدم جدوى نموذج التنمية الوطنية المقترح، وندرة فرص الشغل في الجزائر² إضافة إلى الامتيازات التي توفرها المراكز والمؤسسات الأجنبية وإغراءات التحفيز لديها مما يجعل هؤلاء يفتتعون بعدم تفويت مثل هذه الفرص، وتحقيق الذات، والحصول على عوائد ضخمة تتناسب مع طاقاتهم الكامنة المهدورة في بلدهم الأم.

- إن الحركية التي أقرها نظام ل. م. د كمبدأ أساسي من حيث السماح للطالب بالانتقال من جامعة إلى أخرى محليا أو عالميا ما هي سوى خطة استراتيجية لجلب الأدمغة والاستفادة من ذوي الكفاءات العالية الذين ينتمون إلى مجتمعات العالم ثالثة في الجامعات الغربية،³ والواقع يظهر أيضا نية إبقاء النخبة العلمية الوطنية بعيدا عن مراكز صناعة القرارات الحاسمة خاصة منها القرارات ذات التوجه الاستراتيجي تبعا للتأثير الكبير الذي من شأنه أن يحدثه في الرأي العام، وهو الوضع الذي يمكن استقراؤه أيضا من خلال مؤشرات الهجرة الجماعية للجامعيين نحو بلدان أخرى مثل: كندا، والولايات المتحدة الأمريكية، وقد

¹ فضيلة سيساوي: "الجامعة الجزائرية وبناء القدرات الذاتية في مجال التكنولوجيا"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد التاسع، 2017، ص134

² فضيلة سيساوي، المرجع السابق، ص136

³ أسماء سوالي: برامج التكوين في علم المكتبات نظام ل. م. د في ظل التطورات التكنولوجية- جامعة الجزائر 02 نموذجا- رسالة ماجستير في علم المكتبات تخصص تقنيات التوثيق ومجتمع المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة وهران 01، الجزائر، (رسالة منشورة)،

أبانت مختلف التجارب التنموية في بلدان كبرى الأهمية القصوى للموارد والكفاءات المتخصصة وترجمتها إلى مخططات وبرامج تنفيذية.¹

3- هجرة الإطار الجزائرية بين الجذب والنفور:

أضحت ظاهرة هجرة الكفاءات الوطنية مشكلة حقيقية بالنسبة للدولة الجزائرية نظرا لما تفرزه من آثار سلبية على الاقتصاد والتنمية، وتجمع عدة عوامل تؤدي إلى ارتفاع معدلاتها بشكل لافت ينبئ عن مخاطر يصعب التحكم فيها، وهي ليست مرتبطة بالعامل الشخصي فحسب والإرادة المنفردة بل بعوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية، وتمس بالأساس فئة من الإطار وأصحاب الشهادات العليا مما يجعل بيئتهم المحلية هي بيئة منفرة وليست محفزة لها للاستقرار، والحفاظ على تواجدها في الجزائر، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

3-1- عوامل ثقافية:

* عجز السياسة التعليمية الجزائرية: وتظهر مؤشراتنا من خلال الهوة الفارقة بين ما هو متوفر من كفاءات وطنية وما هو مطلوب في سوق الشغل؛ فغياب تكوين رشيد للإطارات في مختلف التخصصات بالقدر الذي يسمح بتحقيق التوازن مع متطلبات واحتياجات الواقع جعل هذه الكفاءات عرضة لهاجس البطالة نظير عدم قدرة السوق المحلية على استيعاب الكم الهائل منهم،² وهو ما يفتح المجال واسعا أمام تفكيرهم في المغادرة والبحث عن فرص وظيفية مثلى تمنحها الدول الأخرى سواء كانت دول عربية كدول الخليج تحديدا، أو دول أوروبية، أو دول من أمريكا اللاتينية، وهي التي تشهد أرقاما كبيرة حول تواجد الكفاءات الجزائرية بها، كالعدد الهائل من الأطباء الجزائريين بالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا على سبيل المثال لا الحصر.

* تهميش البحث العلمي: حيث أدى نقص الجهود المبذولة في مجال البحث العلمي وتطويره في الجزائر إلى رغبة هذه الشريحة المهمة في التركيبة المجتمعية (الكفاءات والإطارات) إلى البحث عن بدائل أخرى تحقق بواسطتها متطلباتها ورغباتها المعنوية والنفسية والمادية، وتعيد القيمة لذواتها؛ فما يُخصص من ميزانية لحقل البحث العلمي يعد أقل مما تخصصه تونس ومصر ودول عربية أخرى؛ وفي سنة 2016

¹ فضيلة سيساوي: مرجع سابق، ص 138

² سنوسي شياوي: هجرة الكفاءات الوطنية وإشكالية التنمية في المغرب العربي: دراسة حالة الجزائر 1999-2010، رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص دراسات أورو_متوسطية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، (رسالة منشورة)، ص ص 119، 122

على سبيل المثال بلغت الميزانية 352 مليار د.ج، بما يعادل 4% من الميزانية العامة للدولة،¹ وعليه اعتُبر تهميش الباحثين والمتخصصين في حقول معرفية عديدة قوة طرد مركزية، وعاملا لتنامي نسب الهجرة الخارجية.

* غموض المستقبل المهني والعلمي: يشكل عدم وضوح المستقبل المهني والعلمي لدى بعض الكفاءات ذات التخصصات غير الواسعة كالفيزياء النووية على سبيل الذكر هاجسا آخر بالنسبة لهم،² يفضي إلى حالات من القلق وعدم الاتزان، لتبقى الهجرة سبيلهم الوحيد للخلاص من هذه الوضعية، والوصول إلى مسار مهني ناجح يتلاءم مع طموحاتهم الوظيفية، وتأتي الولايات المتحدة الأمريكية في الطليعة بصفقتها مجتمع مهاجرين؛ إذ تشجع الهجرة وتعمل على دمج المهاجرين وخاصة من يمثلون الهجرة العلمية من خريجي الجامعات والخريجين المتخصصين. والسياسة التي تتبعها الولايات المتحدة الأمريكية في جذب ذوي الاختصاص من المهاجرين قد تم اعتمادها كذلك من معظم البلدان الأوروبية وكذلك في كندا وأستراليا وفرنسا، وتتبع بلدان التعاون الاقتصادي والتنمية بنشاط سياسات علمية وثقافية تتطلب أعدادا متزايدة من المتخصصين في العلوم وتعوض دول أوروبا خسائرها من هجرة كفاءاتها نحو الولايات المتحدة الأمريكية بمكاسب من أوروبا الشرقية والعالم الثالث فتعمل على إغراء الطلبة العرب في الجامعات الأجنبية، ويتم استقطابهم بواسطة العروض المغرية التي يفتقدون لها في بلادهم الأصلية.³

- إن الطالب الجامعي الناجح هو القادر على صياغة مشروع مهني خاص به خلال حياته الدراسية، فيضع الأهداف والخطط المستقبلية ويبحث عن طرائق وآليات تنفيذها بما يتماشى مع قدراته الذاتية، فهو في هذه الحالة أمام فرصة تكوين مستقبله الوظيفي متوافقا مع إمكانياته، ولكنه قد يصطدم بعراقيل وصعوبات تجعله غير قادر على تجسيد مشروعه الوظيفي المخطط له في البيئة المحلية الجزائرية، وتتكون لديه نظرة سلبية حول الوضع، مما يتيح المجال لبروز فكرة الهجرة الخارجية.

في المقابل، يصعب الحصول على إحصائيات دقيقة حول هجرة الإطارات والكفاءات الوطنية من مراكز تعنى بهذه المسألة في الجزائر، في حين أن معظم الأرقام المقدمة إنما هي محصلة دراسات لدوائر

¹ فاطمة مانع: "أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وآثارها السلبية على التنمية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2، 2016، ص 279

² سنوسي شياوي: مرجع سابق، ص 127

³ هاجر عيدود: آليات الحفاظ على الرأسمال الفكري الجزائري ومواجهة هجرة الأدمغة في ظل العولمة والإغراءات الخارجية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص: أفراد- جماعات- مجتمعات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2018/2017، (أطروحة منشورة)، ص 84

بحث أجنبية خاصة منها الولايات المتحدة الأمريكية، وتشير إلى أن هناك ما يقارب 30 ألف إطار غادروا الجزائر خلال السنوات الخمسة ما بين 2007 إلى 2011، وكشفت السنوات الماضية توظيف 300 خبير في الإعلام الآلي بألمانيا، كما يتواجد ما يفوق 700 طبيب جزائري في المستشفيات الفرنسية من مجموع 10 آلاف طبيب أجنبي، 70 منهم بدرجة بروفييسور يتمركزون في العاصمة الفرنسية.¹

3-2- عوامل اقتصادية واجتماعية: ومنها:

* عامل الرواتب والعلاوات: يعد الدخل الفردي واحدا من الدوافع المساهمة في رغبة الكفاءات القيام بمسار مهني في الخارج، وإن لم يكن عاملا حاسما بدرجة محورية كما أثبتته الدراسات الخاصة بهذا الشأن إلا أنه لا يمكن إغفال الأثر النسبي له في استقرار الإطارات العلمية واليد العاملة المؤهلة، واعتباره من الإغراءات والحوافز التشجيعية التي تلجأ إليها الدول الكبرى، حيث أن "الأوضاع الاقتصادية في دول الإرسال لا تسمح بأن يتقاضى ذوي الكفاءات ما لا يناسب مستواهم العالي من التأهيل والتدريب".²

* عامل الفقر: يؤدي انخفاض المستوى المعيشي للأسر الجزائرية وانتشار الفقر إلى رغبة الإطارات في اكتشاف مصادر جديدة للدخل بغية تحسين الوضعية الاجتماعية من جهة، وتحقيق المركز الاجتماعي المفقود من جهة أخرى، والذي يمكن من خلاله للإطار أن يحصل مكاسب عديدة، ويحصل على امتيازات استثنائية في ظل تنامي صورة ذهنية لدى المجتمع الجزائري تتبلور حول أن المكانة الاجتماعية للشخص هي التي تحدد قيمته ومستواه.

3-3- عوامل إدارية:

تتضح هذه العوامل بصفة أكبر في سيادة النزعة البيروقراطية في المؤسسات والإدارات الجزائرية، وهي التي كانت عقبة كبرى أمام الكفاءات من حيث:

* النظرة غير الموضوعية لعلاقات العمل؛

* إسناد المراكز القيادية ووظائف التسيير إلى أشخاص لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة لأدائها؛

* بروز النزعة الدكتاتورية في لإصدار الأوامر من طرف هذه القيادات؛

¹ هاجر عيود: المرجع السابق، ص ص 95-96

² عبد الكريم برزل كبير: "أسباب هجرة الأدمغة من الجامعة الجزائرية وآثارها السلبية"، المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 1، العدد 2، 2017، ص 47

* تفشي سلوكيات سلبية في عدد من العمليات الإدارية ذات الأثر البالغ على وتيرة العمل منها: قضايا التعيين، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز والعلاوات، وإجراءات الترقية الوظيفية.¹ وهي كلها مؤشرات تأتي عكس المفهوم البيروقراطي الفيبري القائم على حسن اختيار الشخص ووضعه في المكان المناسب، وعليه ظل "الفساد الإداري" واحدا من الأسباب التي أفرزت هجرة العقول المفكرة من الجزائر.

تأسيسا على ما تقدم، يمكن القول أن هناك حاجة لإعادة النظر في هذه العوامل مجتمعة (وعوامل أخرى) لدراستها بجدية من أجل التخلص- أو على الأقل التقليل- من تأثيراتها كونها عوامل طرد للإطارات المحلية، وإيجاد الآليات المناسبة للمحافظة على الطاقات الشبابية الهائلة في الجزائر سواء كان هذا من حيث الاعتناء بالبرامج التكوينية الناجعة، أو إعادة النظر في التحفيزات الممنوحة عبر شبكة الأجور والعلاوات، وإعطاء الأولوية لها على عدة أصعدة، مما قد يساعد في صناعة بيئة عمل منتجة وفاعلة تعود بالربح والفائدة على الاقتصاد الوطني ونمائه في ظل عالم يتسم بالتنافسية.

¹ سنوسي شيخاوي: مرجع سابق، ص 130

خلاصة الفصل:

بالرغم من الصورة المشرفة التي ارتبطت بالإطارات في التنظيم ودلالاتها المفهومية والتعريفية الخاصة كمجموعة مهنية تتسم بالتكوين العالي فنيا ونظريا، وممارسة مسؤوليات تقنية أو إدارية أو قانونية، وما تحتويه من مهارات التفكير والتوجيه والتطوير إلا أنها تصادف مشاكل عديدة، وسواء كانت الإطارات مبتدئة أو متوسطة أو عليا فإن هوية الإطار السوسيو مهنية تتضح من خلال انتمائه الاجتماعي في ظل الثقافة المجتمعية الرائجة وهي الثقافة التي تؤثر على قيم ومعايير التنظيم بصفة مباشرة، كما أن الاتجاه الذي يحمله المجتمع حول الإطارات كمنحبة من شأنه أن يؤثر على موقعها ضمن السلم العام، وإذ يرتبط مفهوم الإطار بالكفاءة والطموح الوظيفي لما يتطلبه العصر الحالي من ضرورة تطبيق التسيير التوقعي للكفاءات خدمة للكفاءة التنظيمية الكلية، والتركيز على المستوى النوعي للإطار بدل المستوى الكمي فهو يطرح قضية هندسة الإطارات في المؤسسات الجزائرية وواقع التكوين الموجه لهذه الفئة في مرحلة ما قبل الاستقلال وبعد الاستقلال في ظل افتقاد قانون العمل الجزائري إلى معايير واضحة تضبط وظيفة الإطار، وفي جانب ذو علاقة يظهر الدور الأساسي للجامعة الجزائرية في تكوين النخبة وإطارات المجتمع، ولعل القصور فيه هو أحد العوامل التي ساهمت في هجرة الكفاءات الوطنية وخلق بيئة منفرة في الوقت الذي عرفت فيه الدول الأخرى كيف تستقطب هذه الكفاءات وتشكل لنفسها بيئة جاذبة.

الفصل الرابع : المؤسسة العمومية في الجزائر

تمهيد

أولاً: المؤسسة العمومية: النشأة والخصائص

ثانياً: أنماط التنظيم والإدارة في المؤسسات العمومية

ثالثاً: المؤسسة العمومية: الأهداف والتصنيف

رابعاً: المؤسسة العمومية الجزائرية: نظرة عامة

خامساً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر

سادساً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

تهدف كل مؤسسة إلى بلوغ مراتب متقدمة من التطور والتحسين لمواردها مستغلة في ذلك كافة طاقاتها وإمكاناتها المكونة من جهة، وانتهاج ترسانة قانونية تدعم هذا الطموح والتوجه الإيجابي من جهة ثانية، والمؤسسات العمومية كغيرها تنتج في هذا المسعى، وهو ما أدى إلى تزايد ونماء الدراسات والأبحاث التي عنت بالموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية بشقيها الاقتصادية والإدارية وتلك التي تستهدف صنف الإطارات.

وفي الفصل الرابع تم استعراض:

- * أسباب نشأة المؤسسات العمومية والعوامل التي أدت إلى ظهورها، وأهم سمات تركيبيتها.
- * أنماط التنظيم والإدارة في المؤسسات العمومية.
- * الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات العمومية وأهم المشاكل التي تعاني منها في ظل بيئة معقدة وحركية.
- * أصناف المؤسسات العمومية وتقسيماتها حسب المعيار القانوني، وطبيعة الوظائف.
- * نظرة شمولية وعامة حول المؤسسات العمومية في الجزائر.
- * الإطار القانوني والوظيفي الذين يحكمان المؤسسات العمومية الجزائرية بنوعها الإدارية والاقتصادية وهو ما يجعل التعاطي التشريعي في تسيير الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية من جهة، وكذا العاملين في المؤسسات الاقتصادية ذو أهمية نظرا لوظيفة البعد القانوني في فهم علاقة العمل أولا والاستدلال عليه لمحاولة فهم سير المسار الوظيفي للمورد البشري، إذ لا يمكن إغفال الجانب التشريعي الذي يحكم العلاقات الوظيفية خاصة من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الفرعي المتعلق بمقارنة معدلات الأجور بين الإطارات في كل نمط من المؤسسات المعنية، وفي ظل أيضا وجود رؤى وتصورات خاصة حول مدى تطبيق القوانين بطرق تتسم بالشفافية.

أولا/ المؤسسة العمومية: النشأة والخصائص

يمكن إبراز بعض العوامل التي أدت إلى ظهور المؤسسات العمومية في النقاط التالية:

- 1- دعم الاقتصاد الوطني بتحقيق أكبر عائد في التنمية الاقتصادية ورفع مستوياتها؛ بمعنى إسهامها في تحقيق معدلات مقبولة في النمو الاقتصادي مما يزيد من فرص التنمية على جميع الأصعدة.
 - 2- زيادة فرص الاستثمار الداخلي والخارجي على حد سواء، وتقديم تسهيلات مالية وقانونية في ذلك بما يخدم اقتصاد الدولة.
 - 3- تنويع مصادر الدخل الوطني والعوائد الاقتصادية للدولة.
 - 4- توزيع الموارد المالية العامة المتاحة على أكبر قدر ممكن من المشروعات الاقتصادية ذات الفائدة وتوجيهها وفق أسس أكثر فاعلية.
 - 5- تحقيق أكبر قدر من المنفعة العامة وتلبية الحاجات المتعددة للأفراد وإتاحة المجال واسعا للاستفادة من مختلف الطاقات الاقتصادية المادية والبشرية لتجسيد التنمية الشاملة.¹
- كما تتميز المؤسسات العمومية بجملة من السمات الخاصة منها:

- 1- كيان قانوني: إذ تنشأ هذه المؤسسات وفقا للقانون وتخضع له في كل العمليات المرتبطة بها، وتتصل بهذه الخاصية خاصية "الأهلية القانونية" بما يعني تمتع المؤسسة العمومية بالحقوق والتزامها بالواجبات والمسؤوليات بما في ذلك حق التقاضي والتعاقد.
- 2- الطابع العمومي والرسمي: فهي ترتبط بعدة متغيرات كالملكية الكلية أو الجزئية للدولة والقدرة على التصرف فيها وفقا لأحكام وصلاحيات قانونية.²
- 3- هادفة: ظهرت هذه المؤسسات لغايات محددة وأغراض كبرى تتضح في إشباع الحاجات والمصالح العامة لأفراد المجتمع من مختلف النواحي: اجتماعيا، اقتصاديا، خدماتيا، وإنتاجيا.
- 4- الخضوع للرقابة المركزية: فالمؤسسات العمومية - وإن كانت لها استقلالية في التسيير كما حددها القانون - فإنها تخضع لأشكال الرقابة والإشراف العام المركزي من حيث: التشريعي والتنفيذي والقضائي والمحاسبية العامة في إطار الشرعية القانونية.³

¹ نائل عبد الحافظ العواملة: إدارة التنمية (الأسس - النظريات - التطبيقات العملية)، الطبعة الأولى، الأردن، دون سنة، ص 107-108

² كمال بغداد: النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، رسالة ماجستير فرع قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2012/011، (رسالة منشورة)، ص 37

³ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة، ص 59، 61

ثانيا/ أنماط التنظيم والإدارة في المؤسسات العمومية

ظلت المؤسسة العمومية إلى وقت بعيد ركنا أساسيا من أركان قيام الدول، نظرا لإسهامها المباشر واللصيق بتحقيق أهداف ومرامي الدولة في تنفيذ استراتيجيتها وسياستها الخاصة على كافة الأصعدة التنموية، فبدت الحاجة كبيرة لوجود هذا المرفق والهيكل المحوري لتنفيذ خططها بالطريقة الملائمة، ولعل الهدف الأبرز أيضا من إنشاء المؤسسات العمومية هو التخفيف من حدة التبعية للإدارة المركزية من خلال تفويض الصلاحيات في حدود سلم واضح من استخدام السلطات، مما يسمح محليا بمراقبة السير الحسن للمشاريع التنموية ومتابعتها عن بعد، وفتح المجال أيضا أمام الكفاءات المحلية لتوظيف قدراتها الخاصة في مجال التسيير والإدارة.

- ومع تطور دور الدولة تعددت المؤسسات وتنوعت، وظهرت مرافق عمومية تضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص، وظهر أيضا تمييز بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الإدارية وظلت خاضعة قانونيا وكلية لقواعد القانون العام، والمرافق العمومية الصناعية والتجارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية (الاقتصادية) والخاضعة جزئيا للقانون العام والقانون الخاص.¹

وباعتبار المؤسسات نسقا مفتوحا يتأثر بالمحيط الخارجي، والتنظيم لأي مؤسسة يأخذ في الحسبان المتغيرات المحيطة الطارئة، فإن الهيكلة الإدارية أيضا تتصل إلى حد بعيد بنوعية الأهداف التي تسعى لأجلها هذه المنظمات، بالإضافة إلى نوع نشاطاتها وحجمها، واتجاهها الخاص ضمن النسق المجتمعي الكلي وفقا للإطار البيئي الذي تعمل فيه أيضا ويؤثر على مسارها؛ إذ أن البناء الاجتماعي يشكل قاعدة أساسية تستند عليها المؤسسات العمومية نظرا لارتباط الثقافة التنظيمية أيضا بثقافة المجتمع وبنيته الفكرية والاجتماعية وقيمه الخاصة التي تعد محورا ولبنة لا يمكن تجاوزها لفهم سيرورتها باعتبارها جزءا من سيرورة المجتمع بشكل عام.

من هذا المنطلق، فالمؤسسات العمومية تتسم بتعدد أنماط إدارتها وتنظيمها بناء على تعدد أهدافها وغاياتها التي تتجه صوبها، سواء في الدولة الواحدة أو بين مختلف الدول، كما تتمايز من حيث خصائصها وسماتها الخاصة مثل درجة استقلالها، والرقابة عليها، وطبيعة الصلاحيات الموكلة إليها ومصادر تمويلها ودورها المنوط به، وهذه الطبيعة التعددية هي التي أوجدت تنوعا في هذه المؤسسات ما أدى إلى وجود عدة تصنيفات لها، وإن كان هناك تشابه ما بين الدول النامية من حيث حجمها ودورها

¹ بوزيد غلابي: مرجع سابق، ص ص 9-13

وبنائها التنظيمي ومدى إسهامها في الدخل القومي إلا أن هناك درجة من الاختلاف والتفاوت في أوضاعها يعزى إلى التباين في الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية لها؛ فالقطاع الصناعي القائم على النفط بالنسبة للدول المصدرة له يكون أكثر اتساعا بينما يتميز القطاع ذاته بالمحدودية بالنسبة لبقية الدول، كما أن هناك تقاربا في أوضاع المؤسسات العمومية الهندية والكورية على سبيل المثال بالرغم من اختلاف الاتجاهات العفائية وهذا يرجع إلى تشابه الأوضاع الاقتصادية لها.¹

ثالثا/ المؤسسة العمومية: الأهداف والتصنيف

تؤدي المؤسسات العمومية دورا رائدا وهاما في جوانب مختلفة نظرا لتنوع مجالات اهتمامها (سواء في الاقتصاد المعرفي أو الأنشطة الخدمية والإنتاجية)، حيث يمكن لها أن تضيف قيمة تنموية ويجعل أداءها الكلي مؤشرا أساسيا من شأنه أن يقيس أداء الاقتصاد الوطني بشكل عام، كما تسعى - حسب طبيعتها ونوعها الخاص- إلى جملة من الأهداف العامة والآمال المنشودة نظير نشاطاتها وممارساتها التنفيذية، ووفقا لخطط وبرامج عمل مسطرة يمكن تجميعها فيما يلي:

1 * أهداف اقتصادية: منها:

- المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني وإحداث التوازن: وهذا عن طريق تحقيق متطلبات المجتمع الخاصة، ورصد الآليات الممكنة في ذلك بما لا يحدث تنافيا بين حاجات الأفراد ورغباتهم من جهة، وما هو متاح من موارد من جهة أخرى.

- عقلنة الإنتاج: عن طريق الاستعمال الرشيد والمدروس لعوامل الإنتاج، وتبني التخطيط الجيد الذي من شأنه أن يسهم في تحقيق صفة العقلانية للموارد ووسائل العملية الإنتاجية.

2 * أهداف اجتماعية:

- المساهمة في تحسين المستوى المعيشي: وهذا من خلال ضمان حد مقبول من الأجر للعاملين وتوفير التأمينات لهم²؛ فوجود المؤسسات العمومية بتعدد أشكالها يوفر مناصب شغل دائمة بما يضمن حياة كريمة للأفراد.

- المشاركة في التنمية الشاملة: إذ تسعى المؤسسات العمومية كشريك وفاعل أساسي في المجتمعات الإنسانية إلى المساهمة في بلوغ مستويات كبرى من التنمية لأفراد المجتمع الواحد، سواء ما تعلق بالتنمية

¹ نائل عبد الحافظ العواملة: مرجع سابق، ص 111

² عمر بن جيمة: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار، رسالة ماجستير بمدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010، (رسالة منشورة)،

الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو الثقافية، وكذا البيئية، وإضفاء التوازن بين معدلات العرض والطلب، فهي بمثابة وعاء دعم ومساندة للسياسة القائمة في الدول.

وفي ظل هذه الأهداف التي ترمي لها المؤسسة العمومية، تعاني هذه الأخيرة من متاعب كثيرة قد تحول دون تجسيدها بالشكل اللازم، ومن بينها ما يلي:

- وجود مشكلات إدارية بسبب تدخل الدولة، وإمكانية تعرضها للتحقيقات من طرف السلطات العمومية.
- تعرض المؤسسة إلى مضايقات من طرف رجال السياسة والإعلام وقادة الرأي العام نتيجة احتمالية ضلوعها في البيروقراطية التسييرية، أو اتجاهات رؤسائها ومديريها إلى خدمة أغراضهم الخاصة مما يحد من الهدف العام والأساسي وهو خدمة المصلحة العمومية.

- هجرة الكفاءات من المؤسسة العمومية إلى القطاع الخاص، في ظل وجود امتيازات وإغراءات مادية وعينية ومرونة القوانين بها، وهذه المنافسة من شأنها أن تؤدي بالمؤسسة العمومية إلى تكاليف أخرى لاستقطاب اليد العاملة البديلة.

- وجود تهديدات خاصة من طرف المستخدمين تتجلى في الاحتجاجات والتوقف عن العمل إن لم تتمكن المؤسسة من تنفيذ مطالب وامتيازات معنوية أو مادية¹، منها على سبيل المثال الزيادات في الأجر، وعدم الرضا عن طرق منح العلاوات وتوزيعها، وطغيان المحسوبية والمحاباة في التعامل مع المورد البشري مما قد يحدث شللا في خدماتها وعملياتها الإنتاجية، ويخلّ بالسير الحسن لوظائف المؤسسة وأدوارها المتعددة. ومن أجل مجابهة هذه العقبات وبلوغ أهدافها الريادية لابد من شرط أساسي يتمحور حول بلورة التوازن بين المؤسسة العمومية والمحيط، على أنها نظام مفتوح تأخذ فيه البيئة الخارجية موقعا هاما في تأثيراتها وانعكاساتها، ويمكن ذلك عبر:

- الاهتمام بتحليل تطورات العلاقة بين الطرفين: المؤسسة العمومية- المحيط من خلال الاستناد إلى مؤشراتنا ومعطياتها الواقعية ضمانا للسيرورة الحسنة لوتيرة العمل.

- إيلاء الأهمية للتنظيم الحسن للعمل وتقسيمه²، بما يسمح بأداء الوظائف بالشكل المطلوب.
- اعتناء المؤسسة العمومية بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الواقع، والتي تُعنى بالالتزام بالأنشطة والأدوار المنوطة بها وفق الشروط الإيجابية، فهي ذات صلة بوظائفها اتجاه المجتمع والبيئة الخارجية نظرا لما تكتسيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة في رسم الخطط والاستراتيجيات المتضمنة مشروع كل مؤسسة، وتضم مجموعة القيود التي تنعكس بشكل أو بآخر على الكفاءة الكلية لها وتشمل جانبين:

¹ حميدة نبهية: "الحضور الاجتماعي للعلاقات العامة في الإدارة العمومية"، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 15، جويلية 2018، ص ص 61-62

² عمر بن جيمة: المرجع السابق، ص 10

* بيئة التعامل المباشر: وهي كل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة مباشرة من أفراد، وحكومة، ومجتمع محلي، ومؤسسات منافسة.

* البيئة الاجتماعية العامة: وهي القوى ذات البعد الاقتصادي المرتبطة بالواقع العام للاقتصاد، والقوى ذات البعد السياسي المرتبطة بعلاقة الدولة التي تنتمي لها المؤسسة مع باقي دول العالم، والقوى ذات البعد الديموغرافي المرتبطة بالتوزيع السكاني وأهميته في تحديد طبيعة المستهلكين والمتعاملين والزبائن والقوى ذات البعد القانوني المرتبطة بمختلف التشريعات والنصوص القانونية التي تضبط عمل المؤسسات، بالإضافة إلى القوى ذات البعد التكنولوجي المرتبطة بمختلف التقنيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير المنتج أو الخدمة.¹

هذا وتتعدد أنواع المؤسسات العمومية انطلاقا من مجموعة معايير تصنف على أساسها، بالرغم من أنه لا يمكن الإلمام بكافة الأشكال والمعايير نظرا لتعقدها وتنشعبها، ومنها مختصرة كالاتي:

1- حسب المعيار القانوني: ترتبط بالمصدر الذي يمنحها السلطة القانونية وهي أصناف:

1-1: الإدارة الحكومية المباشرة المتمثلة في الوزارات والدوائر الحكومية.

1-2: المشاريع العامة الخاضعة لملكية الحكومة بصفة مطلقة: تنشأ بقانون رسمي يحدد ضوابطها وتخضع لملكية الحكومة كليا، قد تُعنى في نشاطاتها بالجانب التجاري والصناعي، أو قد تقتصر على الجانب الخدماتي المرفقي.

1-3: الجمعيات التعاونية: بالرغم من اختلاف طبيعتها وتكوينها عن المؤسسات العمومية بمعناها الدقيق إلا أنها تندرج ضمن نوع هام إذ تهتم بتقديم منفعة عامة وهي عبارة عن منظمات يملكها أفراد يهدفون إلى تحقيق مصلحة عمومية، وتختلف هذه الجمعيات تبعا لاختلاف إدارة أفرادها فهناك جمعيات ذات غرض واحد وهناك أخرى متعددة الأغراض، كما توجد جمعيات تنشط محليا وأخرى قد تكون فروعاً لجمعيات وطنية.²

1-4: تعاقد الدولة مع القطاع الخاص لتقديم خدمة عامة: حيث تعمد الحكومة لتقديم خدمة معينة تتولاها هيئات خاصة من خلال إبرام عقد بين الطرفين يتم بموجبه إشباع وتلبية حاجة عمومية من طرف الشركة الخاصة ضمن مواصفات محددة ويحكمها إطار قانوني ورقابة رسمية من قبل الحكومة.

¹ لبنى الكنز: دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - سكيكدة - رسالة ماجستير تخصص

تنمية العلاقات العامة للمؤسسات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2008/2009، (رسالة

منشورة)، صص 15-17

² نائل عبد الحافظ العواملة: مرجع سابق، ص 113

1-5: مشاركة الحكومة مع القطاع الخاص في نشاطات تجارية: أي الاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي، ويتم فيه تحديد نسبة المشاركة في رأس المال وملكية الشركة ونسبة الرقابة العامة والعلاقة قانونيا فيما بينهما، وتختلف درجة المشاركة بالنسبة للحكومة، فهناك مشاريع تشارك فيها بأغلبية وتسمى حينها: الشركة الحكومية، في حين تسمى المشاريع التي توزع فيها نسبة المشاركة بدرجة متوازنة إلى حد ما ب: المؤسسات المختلطة.¹

2- حسب طبيعة الوظائف: وهنا يتضح "المعيار الوظيفي" المتعلق بالوظيفة التي تؤديها المؤسسة العمومية كالتمويل والإنتاج والخدمات المرفقية الحيوية وغيرها، فهي تنقسم إلى نوعين أساسيين:

1-2: مؤسسات عمومية إدارية: تعدّ المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري أولى أشكال المؤسسات العمومية في الظهور، حيث أن كل النشاطات كانت ذات طبيعة إدارية إلى أن ظهر فيما بعد مصطلح المؤسسات العامة الناشطة في الميدان التجاري والصناعي، كما سادت وإلى غاية نهاية القرن التاسع عشر فكرة الدولة الحارسة للنظام العام دون أن تتدخل في النشاطات الاقتصادية، وقد أنشأتها الدولة بغرض تسيير المرافق العامة الإدارية.²

وبناء عليه يتضح في المؤسسة العمومية الإدارية ميزتين:

* طبيعة النشاط: تبنى المؤسسات العمومية الإدارية على أساس نشاط ذو طبيعة إدارية أو خدمية مجانية وشبه مجانية.

* طبيعة القانون: تخضع المؤسسات العمومية الإدارية في سيرها للقانون الإداري.³

2-2: مؤسسات عمومية اقتصادية: تزامنا مع التطورات التي حصلت في علاقة الدولة بالاقتصاد ظهر هذا الصنف من المؤسسات كأحدى الطرق لتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

تشريعيا، وفي القانون الجزائري تعرف المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي حسب المادة 2 من الأمر 04-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 على أنها "شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون الخاص" أما الاتحاد الأوروبي فيطلق عليها اسم * الشركة * وتكون خاضعة للسلطة العمومية سواء كان ذلك بطريقة

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 60

² عبد القادر شايب الراس: المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير في القانون العام الاقتصادي، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، (رسالة منشورة)، ص ص 15-17

³ كمال بغداد: مرجع سابق، ص ص 20-21

مباشرة أو غير مباشرة، وهذا حسب معيار الملكية والمساهمة برأس المال أو شروط أخرى تحكمها، ومن الناحية الفقهية فهي عبارة عن هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية، تابعة للدولة أو الجماعات الإقليمية، ولها عدة نشاطات.¹

وتبعا لهذه الأصناف يمكن القول أن هناك عدة صور للتشكل والتأسيس للمؤسسات العامة، إما عن طريق القانون لتولي هدف عام خدمي أو اقتصادي هو الذي يحدد مهامها وسلطاتها وارتباطاتها إداريا ماليا، وتنظيما، وإما عبر تأميم المؤسسة نتيجة جملة من الظروف السياسية والاجتماعية التي فرضت في الواقع.

رابعاً/ المؤسسة العمومية الجزائرية: نظرة عامة

يؤكد الباحث في علم اجتماع المعرفة "سعيد العيادي" أن هناك سياقاً جديداً عرفته المؤسسات في الجزائر وانتقال "عنيف" لشكلها، وكان بإمكان الجزائر أن تستفيد من الإرث الاستعماري في مجال التنظيم كون نمط تسيير المؤسسة الفرنسية قبل عام 1962 ربط المؤسسة الجزائرية بواقع إقليمي ودولي واسع للغاية، إذ خدمت المؤسسات الجزائرية الأسواق العالمية حينها إلا أن الدخول في الاشتراكية أغلق المجال أمامها لتدور في حلقة مفرغة بعدها وهو ما حولها إلى مؤسسة تعاونية رغم أن حالة الاقتصاد الجزائري لم يكن يلزمها بالتوجه نحو نظام التعاونية، وكان عليها منذ فترة الستينيات البحث والاتجاه نحو صناعة نموذج للمؤسسة الإنتاجية نظراً لتوفر الظروف الملائمة أيضاً؛ حيث أن النموذج الفرنسي الذي ظل قائماً بعد الاستقلال بقيت معه العلاقات الجزائرية قائمة²، ولم تستطع السلطة في الجزائر الاستثمار بشكل أمثل في هذه الامتيازات، وظلت التنظيمات الجزائرية بعيدة عن الآفاق المأمولة والمستقبل الواعد. كما دلت الشواهد التاريخية على دخول المؤسسة الجزائرية في نطاق واسع من المشاكل التنظيمية والتسييرية بعد مغادرة ما يقرب مليون إطار تقني أوروبي للجزائر في مرحلة الاستقلال، ناهيك عن صراع المصالح الذي نشأ كأحد أبرز أنماط العلاقات السائدة خلال مرحلة التسيير الذاتي، وأن حرية العمال في التسيير إنما صُبغت بصبغة صورية³، بناءً عليه استدعى الموقف الاستعانة باستيراد أساليب التسيير في الدول الرأسمالية الكبرى من قبل المؤسسة الاقتصادية، إلا أن المؤشرات بينت فشلها وعدم نجاعتها ما جعل

¹ عبد القادر شايب الراس: مرجع سابق، ص ص23-24

² <https://www.radioalgerie.dz/culture/> شوهد يوم 2019/05/31 على الساعة 18:30

³ هشام بوخناف: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

عناية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار

عناية، الجزائر، 2011/2010، (رسالة منشورة)، ص116

التساؤلات تتشكل حول الأسباب والعوامل التي ساهمت في تصدعها؛ فهناك من ربطها بالجانب الإنساني والثقافة التقليدية التي ظلت تميز عقل العامل الجزائري ولم يتمكن من تطويرها، في حين ينتقد طرف آخر هذه الرؤية ويعتبر العامل في المؤسسة الجزائرية إنما هو ضحية لطرق تسييرية ليس لها علاقة بوعائه القيمي الاجتماعي والثقافي، ونجد على سبيل المثال في التنظيمات التقليدية أن دافع العمل هو دافع مادي، وسلوكيات العمال في المؤسسات الجزائرية - وأغلبهم ذو أصل ريفي - لا تخرج عن حدوده، من هذا الجانب تتضح حقيقة تأثير الثقافات الخاصة على إدارة التنظيمات المحلية ومدى القدرة للوصول إلى العقلنة، كما أن تجسيد المشروع التنموي المنتج في الجزائر بالمرآنة على المؤسسات الاقتصادية عرف تناقضات في مرحلة كان فيها المشروع الرأسمالي حوصلة لتراكمات تاريخية للمجتمع الأوروبي، غير أنه في الجزائر حدثت قفزة غير مدروسة من المجتمع التقليدي الزراعي إلى المجتمع الصناعي الحديث،¹ وهما مجتمعان يختلفان كلياً من حيث خصائصهما وتركيبتهما، وهذا الانتقال ينبغي أن يأخذ في الحسبان جميع المجالات والنواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية بما في ذلك أيضاً الجوانب السلوكية التي تحدد شخصية الفرد الجزائري المتميزة عن باقي الشخصيات، وأي تغيير في آليات التسيير والتنظيم لا بد أن يبني على مقاربات محلية تستند إلى هذه المجالات مجتمعة؛ وتقويت الجزائر لفرصة الاستثمار في الخبرات المتاحة غداة الاستقلال وجلب نماذج تسيير جاهزة فيما بعد من القوى الغربية يضعها على المحك، وضرورة البث في هذه المسألة، ويحتم عليها إعادة النظر في آليات الإدارة والتسيير عن طريق استحداثها وإنتاجها تماشياً مع مقتضيات البيئة العصرية في ظل فرص المنافسة العالمية.

لقد ساهمت الوضعية السلبية التي عاشتها الجزائر في زيادة حدة الأزمة المؤسساتية وبدلاً من أن تسهم طرق الإدارة المعتمدة في الرفع من الإنتاجية ورفع وتيرة العمل فقد أفرزت سلوكيات أخرى سلبية غير عقلانية في المؤسسة منها عدم احترام الوقت وغياب قيم العمل وهي أشكال للسلوك نمت بصفة كبيرة، من شأنها أن تؤثر على وتيرة التقدم الوظيفي والتطور في المسارات المهنية للعاملين، وتسليط الضوء على الفعل الاجتماعي في المؤسسة عبر تشريح هذه المؤشرات وغيرها قد يسهم في وضع تصورات لطبيعة الصلة بين السلوك السوسيو-ثقافي ونمط التسيير المنتهج وهي علاقة تأثير وتأثر تنعكس على الحياة الوظيفية للفرد العامل.

¹ مسعود محمد زكري ويوسف جغلولي: "الممارسات السوسيو ثقافية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم

الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 13، 2017، ص 148، 150

خامسا/ المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر

اعتبر التشريع الجزائري مستخدمي المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هم الموظفون العموميون خاضعون لقانون الوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، وبالمقابل فإن مستخدمي المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري هم العمال الأجراء خاضعون لأحكام قانون العمل الجزائري 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.¹

1- في مفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

جاء في قانون الوظيف العمومي المحدد بالأمر 03/06 وفي المادة 02 منه أن المؤسسات والإدارات العمومية هي تلك "المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي"،² وتكون لهذه المؤسسات هيكل تابعة لها على المستوى المحلي تمثل الهيئات الوصية للدولة منها الإدارة المحلية ممثلة في الولاية والدائرة، والمديريات الولائية التنفيذية، ضف إليه تمثل هذه المؤسسات عبر أجهزة لامركزية كالمجلس الشعبي الولائي والبلدية.³

2- الإطار القانوني المهيكل للمؤسسات العمومية الإدارية:

ويقصد به القانون الذي يحكم سير الوظائف في هذا النوع من المؤسسات بالجزائر، وهو القانون الأساسي للوظيفة العمومية موضحا في الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، وأهم المواد والنصوص القانونية المتعلقة بأنظمة: الأجر، والتكوين والترقية نظرا لاهتمام الدراسة الحالية بهذه الأنظمة الثلاثة.

1-2: الأمر 03/06: ويتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وقد أتاح المجال لموضوع المسار المهني كونه موضوعا محوريا للموظف وهذا من خلال الباب الرابع الموسوم ب: تنظيم المسار

¹ بوزيد غلابي: مرجع سابق، ص ص 160، 161، 163

² الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في الجريدة الرسمية العدد 46، ص 3.

³ بوجمعة كوسة: الأجر والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر - الأسلاك المشتركة نموذجا - دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه فرع علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014/2013، (أطروحة غير منشورة)، ص 38

المهني موزعا على عدة فصول من بينها الفصل الثالث الخاص بالتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، والفصل الخامس الخاص بالتكوين، والفصل السادس الخاص بالترقية في الدرجات والرتب والباب الخامس المتعلق بالتصنيف ورواتب الموظفين وكفل فيه أيضا الحق في المنح والتعويضات.¹

2-2: المرسوم الرئاسي رقم 304/07: يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين.²

2-3: المرسوم التنفيذي رقم 99/90: يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.³

- وتبعا لطبيعة المهام المسندة للموظفين في الإدارات العمومية تنقسم تصنيفات الأسلاك إلى نوعين رئيسيين: صنف الأسلاك المشتركة وصنف الأسلاك الخاصة.

ويشتمل السلك في هيكله الوظيفية العمومية على مجموعة من الوظائف التي تشترك في طبيعة العمل الواحد من حيث توزيع الموظفين حسب امتلاكهم لنفس المؤهلات ونفس الشروط، وقد تتضمن هذه الأسلاك رتبة أو عدة رتب وهو ما حدده الأمر 03/06 في الجزائر. وحسب المادة (08) منه فإن تصنيف الأسلاك حسب مستويات التأهيل المطلوب يأخذ أربعة أشكال وهي:

* المجموعة أ: وهم الموظفون الذين يمتلكون مستوى التأهيل اللازم لممارسة وإنجاز نشاطات التصميم والبحث والدراسات؛

* المجموعة ب: وهم الموظفون الذين يمتلكون مستوى التأهيل اللازم لممارسة وإنجاز نشاطات التطبيق؛

* المجموعة ج: وهم الموظفون الذين يمتلكون مستوى التأهيل اللازم لممارسة وإنجاز نشاطات التحكم؛

* المجموعة د: وهم الموظفون الذين يمتلكون مستوى التأهيل اللازم لممارسة وإنجاز نشاطات التنفيذ؛

ويخضع كل سلك من الأسلاك إلى قواعد خاصة يترجمها قانون أساسي خاص انطلاقا من القانون الأساسي العام يوضح الأحكام التي تطبق على الموظفين المنتسبين للسلك؛⁴ فلكل سلك قانون أساسي خاص ينبثق من القانون الأساسي العام.

¹ الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، ص ص 8-12.

² مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 المتعلق بالشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم الصادر في الجريدة الرسمية العدد 61

³ مرسوم تنفيذي رقم 90-99 مؤرخ في 1 رمضان عام 1410 الموافق لـ 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين، والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الصادر في الجريدة الرسمية العدد 13

⁴ لحسن مولاي بن فرحات، مرجع سابق، ص ص 35-36

والبارز أن نظام الأسلاك يتعرض لانتقادات شديدة حتى في الدول المتقدمة كما حدث في فرنسا،¹ كما شهد قطاع الأسلاك المشتركة في الجزائر احتجاجات سابقة، رُفعت خلالها عدة مطالب منها الاهتمام بمستويات الأجور والزيادات فيها.

2-4: المرسوم التنفيذي رقم 280/16 : يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.²

إلى جانب ذلك تنطوي سياسة الترقية قانونيا على نوعين، كما تضمنت شروطها، وهي:

- الترقية في الدرجة: تتم من الدرجة الأدنى إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة وبصفة مستمرة على أن تحدد النصوص التنظيمية كيفية ذلك، ويقتضي هذا النوع زيادة مالية في الراتب مع الاستمرار في نفس الفئة حتى إن لم تتغير طبيعة المهام الموكلة للموظف ومسؤولياته، ومن جهة أخرى ترتبط بفكرة الأقدمية وسنوات الخبرة، وحسب المرسوم 304/07 الخاص بالشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين فهناك 12 درجة خلال العمر المهني للموظف، تسمح بتحديد ثلاثة أنواع من الترقية في الدرجة:

* الترقية في المدة الدنيا: تتم فيها ترقية الموظف في الدرجة كل سنتين ونصف.

* الترقية في المدة المتوسطة: تتم فيها ترقية الموظف في الدرجة كل ثلاث سنوات.

* الترقية في المدة القصوى: تتم فيها ترقية الموظف في الدرجة كل ثلاث سنوات ونصف.

- الترقية في الرتبة: وتتم بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى حيث تزيد معها المسؤوليات والاختصاصات، وهذا بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك، أو في السلك الأعلى مباشرة،³ ولها أربع كيفية هي:

* على أساس الشهادة: للموظفين الحاصلين على الشهادات والمؤهلات الجديدة في حدود المناصب الشاغرة التي تتناسب مع مكتسباتهم.

* بعد تكوين متخصص: في أحد مراكز ومدارس التكوين الخاصة بناء على شروط محددة.

¹ المرجع نفسه، ص 37

² مرسوم تنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 صفر عام 1438 الموافق لـ 2 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الصادر في الجريدة الرسمية العدد 66

³ نور الدين حامدي: "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، 2013، ص 81-82

* عن طريق امتحان مهني: تقديرا للجهود الشخصية المبذولة في مناصب العمل يتعرض الموظفون لفحص مهني أو اختبار خاص بناء على جملة من الشروط القانونية.

* عن طريق الاختيار: وفيها يتم تسجيل الموظف الحائز على الأقدمية الكافية والخبرة المطلوبة في قائمة التأهيل استنادا إلى تقارير الرؤساء والمسيرين في الإدارة¹ وهو ما يطرح إشكالية العدالة والموضوعية في تحديد هذه الخبرة، ليبقى نظام الترقية واحدا من أهم المواضيع التي تأخذ اهتماما وعناية كبيرتين نظرا لموقعه الكبير ضمن الهيكلة الخاصة بالمسارات الوظيفية.

- تُطرح "الترقية في المنصب النوعي" أيضا كأحد أهم الأنواع، وهي خاصة بالمناصب العليا؛ وفي هذا الإطار تتخذ المناصب النوعية شكلين:

* مناصب نوعية وظيفية: وهي المناصب العليا كما نصت عليها القوانين الأساسية للموظفين، وتساغ بموجب قرار وزاري.

* مناصب نوعية هيكلية: وهي المناصب العليا كما تضمنها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويدخل في نطاقها: رؤساء المكاتب والمصالح والفروع والمديريات، وتمنح هذه المناصب بناء على شرط الأقدمية والكفاءة واعتبارات أخرى حسب السلطة التقديرية للجهة المخولة لها صلاحيات التعيين.²

3- الإطار الوظيفي للمسارات في المؤسسات العمومية الإدارية:

يتضح نمط تنظيم وتسيير المسار الوظيفي في المؤسسات ذات الطابع الإداري في الجزائر من حيث: نظام الترقية وتحسين المستوى عن طريق التكوين عبر اعتماد مخطط خاص يعرف ب: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفق مجموعة من المعايير والشروط المحددة.

3-1: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتطلب تسيير وإدارة الهيئات العمومية عنصرين هما: الميزانية ومخطط تسيير الموارد البشرية وتتلقى الإدارة ميزانية سنوية أثناء السنة المالية للتنفيذ، وينبغي أن يتم إنفاقها في السنة المعنية، كما أن إنشاء المخطط ينبغي أن يكون قبل انقضاء السنة المالية.³

¹ رشيدة هني: "موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2019، صص 148، 151، 153، 160

² رابع قميحة وياديس بوسعيد: "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 5، العدد 1، دون سنة، صص 13

³ Nabil Beldjelalia : « La gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne * Cas des administrations Algérienne : la direction des moudjahidines , la direction du tourisme et de l'artisanat et l'université d'Oran », mémoire de magister en management, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université d'Oran, Algérie, 2013/2014, p20

تتمثل أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المساعدة على تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسات والهيئات العمومية، وغايتها الأساسية هي التنبؤ، وهو وثيقة تضم مختلف العمليات التقديرية من استقطاب وتوظيف بتحديد المناصب الشاغرة، والتكوين والترقية، والإحالة على الاستبعاد، والتقاعد خلال السنة المالية، وحسب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995، ويرتبط هذا المخطط بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين، ويسعى إلى تحقيق اللامركزية وتخفيف القيود على علاقة تسيير الموظفين في هذه المؤسسات بالإدارة المركزية.¹

- يتشكل المخطط الخاص بتسيير الموارد البشرية من 13 جدولاً كما يلي:

* الجدول الأول خاص بهيكل التعدادات على غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية.

* الجدول الثاني خاص بالهيئات الاستشارية الداخلية.

* الجدول الثالث خاص بالقرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات.

* الجدول الرابع خاص بالمخطط التوعوي للتوظيف للسنة الحالية.

* الجدول الخامس خاص بملخص عمليات التسيير التوعوي للموارد البشرية.

* الجدول السادس خاص بالإحالة على التقاعد.

* الجدول السابع خاص بالمخطط التوعوي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

* الجدول الثامن خاص بحركة الموظفين.

* الجدول التاسع خاص بالأشخاص المتعاقدين والمؤقتين لكل سنة.

* الجدول العاشر خاص باستمارة مراقبة التوظيف عن طريق المسابقات.

* الجدول الحادي عشر خاص باستمارة مراقبة التوظيف عبر الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية.

* الجدول الثاني عشر خاص باستمارة مراقبة التوظيف عن طريق التكوين.

* الجدول الثالث عشر خاص باستمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة.

وإن كانت هذه الجداول تعرضت في كل مرة للتغيير من حيث التسمية إلا أن المحتوى بقي على حاله².

- من جانب ذو صلة يستعين المسيرون بعدد من الخطوات لوضع هذا المخطط تتضح في:

¹ منير لواج وحسيبة جبلي: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية - أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ورقة علمية مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27/28 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

² المرجع نفسه.

الخطوة الأولى: جرد الموارد المالية والبشرية المتاحة من خلال ضبط القوائم الإسمية المنتسبة لكل سلك أو رتبة لتحديد المهام الموكلة للموظف حسب هذا الانتماء، وهي القائمة التي يمكن من خلالها تحديد فرص الترقية للموظفين، بالإضافة إلى ضبط حصيلة التشغيل لتحديد طبيعة علاقة العمل بالمؤسسة وبيانات متعلقة بالجنس والسنن فهذه الخطوة الأولية من شأنها توفير معلومات مرجعية للمسيرين بغية وضع المخطط الملائم.

الخطوة الثانية: التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد عن طريق وثيقة تحتوي على المناصب المالية للسنة المعنية.

الخطوة الثالثة: وضع وصياغة المخطط بعد الحصول على المعلومات اللازمة وتحديد المناصب المتاحة¹.

- وعلى المسير في المؤسسة الإدارية أن يقدم لمصالح المفتشية الولائية للتوظيف العمومي نسخا من كل القرارات ذات الصلة بالمسار الوظيفي للمستخدمين في أجل أقصاه 10 أيام خاصة تلك المعنية بالتوظيف والترقية والتعيين في المناصب العليا، ويمكن للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أن يتعرض للتعديل خلال السنة المالية المعنية².

3-2: أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية والانتقادات الموجهة له:

ضمن قانون التوظيف العمومي أن متابعة المسار الوظيفي للموظف يكون عبر مخطط تسيير الموارد البشرية وفقا للسياسة التقديرية، وهو بمثابة خارطة قيادة إذ يُعنى بتقديم الصورة عن مستخدمي الهيئات العمومية³، ونجد أن من أهدافه أيضا:

- تسيير الموارد البشرية في المؤسسات ذات الطابع الإداري كأسلوب حديث في ذلك.
- الربط بين الناحية الكمية والنوعية، عن طريق تقدير إيجابي للعدد والكفاءة.
- ضبط النقائص الخاصة في تسيير وإدارة المسارات الوظيفية والعمل على وضع واقتراح التدابير المعالجة لها.

¹ ميلود وازوقي: "استعمال طرق التنبؤ في تحليل مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في المديرية العامة للضرائب"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 94-95

² كمال أحمد سرير وابتسام حاوشين: "دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية- دراسة حالة بلدية عين الرمانة ولاية البليدة"- مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد الثاني، جوان 2019، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 58

³ أحمد العبادي: مرجع سابق، ص 123/124

- التنبؤ بالمستقبل والاحتياجات العامة من العمالة ومؤهلاتها.
- توفير ميزة الرقابة غير المباشرة.
- متابعة تطور الموظفين في المؤسسات العمومية الإدارية إن من حيث مستجدات برامج التكوين وتحسين المستوى، أو فرص الترقية.

- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارساتهم من حيث اختصاصهم واطلاعهم التام بالنشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة الوظيفية للمنتسبين لقطاع الوظيف العمومي إن من حيث قرارات التعيين أو الترقية بنوعيتها.¹

وإذ تتبنى الإدارات والمؤسسات الناجحة منها حديثا في تسييرها ألا وهو "منهج إدارة الكفاءات" فإن الملاحظين على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في انتقاداتهم يركزون على غياب هذه المنهجية في بنائه وتطبيقه، وهو القصور الذي ينعكس سلبا على النتائج والمحصلة النهائية للمخرجات الأدائية؛ فمنظومة التسيير للموارد البشرية تنطوي على جملة من الاختلالات تعود بالأساس إلى الجانب العملي فيها وعدم القدرة على تطبيق المواد القانونية بصيغتها الصحيحة، أو عدم تطوير النصوص التنظيمية التي تحكم العملية في حد ذاتها.²

سادسا/ المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر:

يتضح الإطار القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في جملة التنظيمات القانونية التي تحكم هذا النوع من المؤسسات، في حين يشير الإطار الوظيفي إلى سير وحركة المسارات الوظيفية بها.

1- في مفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي:

تعد المؤسسة مزيجا من الأفراد والموارد الطبيعية والآلات ورأس المال وتشكل نظاما لتوفير مصالح ضرورية في الحياة اليومية للفرد، فهي ذات بعد اجتماعي واقتصادي وتقني ناهيك عن البعد القانوني الذي ينظم سيرها وتفاعلاتها في علاقاتها الداخلية والخارجية، والمؤسسات العمومية الاقتصادية لا تخرج عن هذا الجانب باعتبارها شكلا مهما يتم فيه تنظيم وتيرة العمل من خلال تشغيل وتفعيل الموارد والمصادر المتاحة، وقد أخذت تعريفا في التشريع الجزائري ينبثق من إطارها الهيكلي فهي - حسب -

¹ كمال أحمد سرير وابتسام حوشين: مرجع سابق، ص 54-56

² فاروق لسود وعلي عبد الله: "التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية - أزمة قانون أم أزمة تطبيقه" - مجلة المدير،

العدد السابع، ديسمبر 2018، ص 150

مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تحكمها قواعد القانون التجاري، إلا إذا نص على أحكام قانونية خاصة.¹ أما الاتحاد الأوروبي فينظر إليها على أنها شركة تخضع للسلطة العمومية - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - إما بصفة الملكية التي تحوزها أو المشاركة في رأس المال، وفقهيا، ينظر إليها بأنها هيئة أو شركة تجارية تابعة لشخص عام سواء الدولة أو الجماعات الإقليمية تنتمي للقطاع العام، وتسير وظائف ذات نشاطات تجارية وصناعية. في ذات السياق، حدد المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر 04/01 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 20 أوت 2001 شكلين أساسيين لهذا النوع، فهي قد تكون شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات مساهمة وتخضع للقانون التجاري فيما يخص الشروط القانونية لتشكيلها، وللقوانين الخاصة التي تحكم سير النشاطات الاقتصادية والتجارية. ومن ناحية الملكية فالدولة تمتلك فيها كل أو أغلبية رأس المال، فهي تنتمي إلى القطاع العام، وأغلبية الحصص للدولة في حالة الشركات الوطنية، أما التابعة للجماعات الإقليمية - الولاية والبلدية - فهي شركات محلية، كما يمكن أن تكون شركات ذات اقتصاد مختلط في حال وجود شريك سواء كان وطني أو أجنبي، يملك على الأكثر 49 بالمئة من رأس المال، فيما تساهم الدولة بحصة تفوق 50 بالمئة.²

2- الإطار القانوني المهيكل للمؤسسات العمومية الاقتصادية:

ويقصد به القانون الذي يحكم علاقات العمل في هذا النوع من المؤسسات بالجزائر، وهي الاتفاقيات الجماعية كما نظمها قانون العمل 90-11 في بابه السادس.

1-2: مفهوم الاتفاقية الجماعية:

هي أسلوب هام من بين الأساليب الجماعية المنظمة لعلاقات العمل تبرم بين العمال عبر ممثليهم وتنظيماتهم النقابية ورب العمل أو مجموعة من أرباب العمل، تعزز الحوار والتعاون المفضي للإيجابية ويكفل المشرع الجزائري حقوق العمال فيها، كما أنها تقدم لهم مزايا أكبر من تلك التي يحتويها قانون العمل كونه يضمن أحكاما ذات حد أدنى، فيما تكون التفاصيل ضمن الاتفاقيات الجماعية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي وسيلة ناجعة ومساعدة لأصحاب العمل لحل الخلافات والنزاعات التي من شأنها أن تحدث خلا على مستوى الإنتاجية. بناء عليه، جاء قانون العمل 90-11 منظما للاتفاقية

¹ أمال سرياح: عقد العمل محدد المدة في المؤسسة الوطنية العمومية - دراسة حالة مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها الرياض -

رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006/2005، (رسالة منشورة)، ص 12

² عبد القادر شايب الراس: مرجع سابق، ص ص 24-25

الجماعية في الجزائر وخصص لها بابا هو الباب السادس¹. تنتج الاتفاقية الجماعية عن مفاوضة جماعية بين الأطراف المعنية، ولا بد أن يرفق الاتفاق ببرنامج زمني للتنفيذ ومتابعته، وقد أعطى المشرع الجزائري للأطراف الحق في إبرامها لمدة محددة أو غير محددة، وينبغي تسجيل الاتفاق أمام جهتين هما: مفتشية العمل المختصة إقليميا وكتابة ضبط المحكمة كما نص على ذلك قانون العمل الجزائري في مادته 126 سواء تعلق الاتفاق بمنحة معينة أو أي تغيير في أحد بنوده ليصبح ساري المفعول مع إمكانية تتبع الخروقات الحاصلة.²

2-2: فحوى الاتفاقيات الجماعية في التشريع الجزائري:

يشير فحوى الاتفاقية الجماعية إلى موضوعها الأساسي، ويرتكز على ظروف العمل وشروطه التي سيتم الاتفاق عليها بين الطرفين عمال- صاحب العمل، وتتمثل أهم عناصر الاتفاقية الجماعية حسب المشرع الجزائري في التصنيف المهني وما اتصل به من أجر وتعويضات، ومقاييس العمل المنتهجة بما في ذلك توزيع ساعات العمل الأسبوعي، والإجراءات الواجب اتباعها في حال احتمالية نشوء نزاع جماعي ما.³

3- الإطار الوظيفي للمسارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية:

تتيح الاتفاقيات الجماعية من جهة أخرى استخلاص نمط تنظيم وتسيير المسار الوظيفي في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من خلال بنودها وموادها الخاصة منها اتفاق الأجر على سبيل الذكر، ولأن الزيادات في الأجور والتعويضات التكميلية تشكل مؤشرا من مؤشرات تطوير الحياة الوظيفية للعاملين.

3-1: الأجر:

- يأتي "التصنيف المهني" لعمال المؤسسة ضمن أهم المعايير والأسس التي بموجبها تحدد الاتفاقيات الجماعية الأجر الأساسية، ويتم التفاوض أولا حول التصنيفات المهنية لعمال المؤسسة أو الشركة قبل ضبط الأجر الأساسي للعامل، ونجد أن أغلب الاتفاقيات لمختلف المؤسسات الجزائرية تحتوي فصلا خاصا بموضوع "التصنيف المهني"؛ حيث يوضع جدول خاص تُرتب فيه مناصب العمل بطريقة متدرجة

¹ كمال مخلوف: "الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع، جانفي 2011، صص 89-90

² شريفة رزيوق: "دور المفاوضة والاتفاقية الجماعية في ترقية علاقات العمل وأهميتها في قانون العمل الجزائري 11/90"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد السادس، العدد الأول، 2019، صص 825-826

³ كمال مخلوف: مرجع سابق، ص 94

ووفق معايير مضبوطة كالمهام المرتبطة بالمنصب، ودرجة تعقيدها وبساطتها، والإجراءات المصاحبة لها، وحجم المسؤوليات التي تخضع لها، والمؤهلات الواجبة بدنيا وفكريا ونفسيا، إضافة إلى مستوى وحجم وعمق الضرر المتعلق بنوعية المنصب، وهذه المعايير تبعا لنصوص قانونية سابقة وهو القانون رقم 78-12 المتعلق بالقانون الأساسي للعمل والملغى بموجب القانون 90-11؛¹ فهي معايير مرنة لا تخضع لقالب واحد، بل قابلة للتعديل والتبديل بما يتناسب مع مقتضيات ومستجدات ساحة العمل سواء الدولية أو الإقليمية أو المحلية.

- وقد رتبت معظم الاتفاقيات الجماعية عمالها سلميا حسب أربع فئات مهنية: الفئة الأولى هي عمال التنفيذ، والفئة الثانية هي عمال التأهيل، والفئة الثالثة هي الإطارات، والفئة الرابعة هي الإطارات العليا وأضافت الاتفاقيات الجماعية مجموعة ملاحق لتمكّن العامل من الاطلاع على أجره الأساسي عبر جداول بها مناصب عمل تقابل كل فئة مهنية، وكل منصب يقابله الأجر الأساسي المناسب. هذا وتظل مسألة الأجور ضمن الاتفاقيات الجماعية قابلة للمناقشة والمراجعة سنويا عن طريق التفاوض، وهناك ثلاث طرق لرفع الأجور الأساسية وهي:

* إما عن طريق التفاوض بين الطرفين والاتفاق على رفع القيمة المالية للنقطة الاستدلالية في المؤسسة.
* إما عن طريق الاتفاق على نسبة معينة لرفع الأجر الأساسي مثلا 10% أو 20%.
* إما عن طريق إعادة النظر في التصنيف المهني للمنصب حسب الفئات والمجموعات المهنية، وهنا سيرتفع الرقم الاستدلالي للمناصب ومعه سيتغير الأجر الأساسي بالزيادة، وواقعيا فإن الغالب هو تطبيق الزيادة عبر النسبة المئوية.²

جدير الإشارة إليه أن مجلس الوزراء أقر في اجتماع له رفع الأجر الوطني الأدنى المضمون إلى 20.000 دج بدلا من 18.000 دج بدءا من الفاتح جوان 2020، وإلغاء الضريبة على الدخل (IRG) الذي يقل أو يساوي 30.000 دج.³

3-2: التعويضات والمنح

حدد المشرع في القانون الجزائري (المادة 120 من قانون العمل 11/90) التعويضات المالية كأحد أهم عناصر الاتفاقيات الجماعية بعد التفاوض بشأنها، وتشمل عدة صور منها:

¹ بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 87

² بن عزوز بن صابر: المرجع السابق، ص 88-90

³ <https://www.radioalgerie.dz> شوهذ يوم 2020/6/22 على الساعة 17:59

* التعويضات المرتبطة بالخبرة المهنية والأقدمية.

* تعويض الساعات الإضافية.

* التعويضات المرتبطة بالنفقات المصرفية.

* التعويضات والمكافآت المرتبطة بالمردودية والإنتاجية ونتائج العمل.¹

بالإضافة إلى:

* التعويضات المرتبطة بمنصب العمل كتعويض الضرر، وتعويض العمل التناوبي ومنحة المسؤولية

وتعويض المنطقة، وهو خاص بمن يعملون في مناطق جغرافية نائية.

* التعويضات ذات الطابع الاجتماعي كالمنح العائلية والدراسية، ومنحة الإحالة على التقاعد، وتعويض

ذوي حقوق العامل المتوفي.²

¹ المادة 120 من القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990، المعدل والمتمم الصادر في الجريدة الرسمية رقم 17 سنة 1990

المتعلق بعلاقات العمل، ص 573.

² بن عزوز بن صابر: مرجع سابق، ص ص 94-95

خلاصة الفصل:

تأسيسا على ما سبق، تختلف المؤسسات العمومية وتتعدد أنواعها بناء على التفاوت في شكلها الإداري والتنظيمي (طبيعة التنظيم الإداري)، ونشاطاتها وأهدافها ونسبة الملكية فيها، وحجم الرقابة المركزية عليها تبعا لعوامل نشأتها مثل دعم الاقتصاد الوطني للحكومات والدول بغية الوصول لأكبر عائد في التنمية الاقتصادية، واغتنام فرص الاستثمار داخليا وخارجيا عن طريق المشروعات ذات الفائدة وسواء كانت أهدافها اقتصادية أو اجتماعية كتحسين المستوى المعيشي والرفع من معدلاته والتقليل من البطالة فهناك مشاكل كثيرة تواجه المؤسسة العامة إما إدارية في صورة القيود المركزية أو تنظيمية داخلية تظهر في صورة الاحتجاجات العمالية مما ينعكس على وتيرة العمل، وفي الجزائر زادت حدة الأزمة المؤسساتية وأبرزت سلوكيات غير عقلانية ظهرت في ممارسات الإدارة وممارسات العاملين على حد سواء رغم وجود إطار قانوني يحكم علاقات العمل في المؤسسات ذات الطابع الإداري والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، بوجود قانون الوظيف العمومي الذي حدد طريقة تسيير المسار للمستخدمين من التوظيف إلى باقي مراحلها، واعتماد مخطط تسيير الموارد البشرية في التكوين والترقية وضبط المناصب الشاغرة ووجود الاتفاقيات الجماعية كباب هام من أبواب قانون العمل 11/90 التي تخص المؤسسات العمومية الاقتصادية.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: تقنيات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الجانب الميداني ركنا رئيسيا في أي بحث علمي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إجراء الدراسات البحثية دون تسليط الضوء على الإجراءات المنهجية التي تضبط جوانب البحث. بناء عليه، يضم هذا الفصل مجموعة من هذه الإجراءات ذات الضرورة الملحة وأبرزها مجالات الدراسة والمتمثلة في المجالات الأربعة التي تؤسس للباحث طريقا واضحا في إجراء الدراسة وتسهل عليه البحث الميداني؛ إذ عليه ضبط المجال الموضوعي بدقة مما يمكنه من حصر جوانب البحث المدروس وعدم وقوعه في التشتت وغازرة المعلومات التي سيستقيها من الميدان نظرا لتشعب جوانب بعض الظواهر والمشكلات وتداخلها، فيما يساعده المجال المكاني في التعرف على ميدانه بدقة، ضف إليه فإن ضبط المجال الزمني يمكن الباحث من معرفة مدى قصر أو طول مدة الدراسة بما يؤشر على مدى أهمية الموضوع المختار دون إغفال أهمية تحديد المجال البشري والذي سيساعده في ضبط أسلوب جمع البيانات المعتمد سواء كان: أسلوب الحصر الشامل، أو أسلوب الحصر الجزئي، أو أسلوب المعاينة، كما اشتمل الفصل على المنهج المستخدم في الدراسة، والتقنيات التي تم اعتمادها لجمع البيانات، بالإضافة إلى عينة الدراسة وكذا أسلوب التحليل الكمي والكيفي للوصول إلى النتيجة الختامية.

أولاً: مجالات الدراسة

اتفق المشتغلون في حقل البحث العلمي على أربع مجالات أساسية تعد ركيزة في البحوث الاجتماعية خاصة، تبعا للأهمية التي تحققها من حيث ضبط حدود الدراسة الإمبريقية، وتسهيل عملية البحث الميداني، وهذا ما استوجب تحديدها في الدراسة الحالية وفقا لما يلي:

1- المجال الموضوعي:

جاء اهتمام الدراسة الحالية منصبا حول بعد إدارة المسار الوظيفي فقط من حيث تدخلات الإدارة في عملية تطوير المسارات لفئة الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الإدارية، والكشف عن ثلاث مؤشرات وهي: التكوين، الترقية، الأجر، وتم استبعاد بعد التخطيط الذاتي من قبل المورد البشري، ويرجع هذا بالأساس للأهمية القصوى التي يجب أن تحظى بها عملية تطوير المسار الوظيفي من قبل المنظمة مما يؤكد المسؤولية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا عبر مختلف نشاطاتها العملية.

2- المجال المكاني (الجغرافي):

يعد ميدان الدراسة حلقة الوصل الرئيسية بين الباحث والواقع، وهو ذو ارتباط وطيد أيضا بإشكالية الدراسة والأهداف المتوخاة منها ولا يمكن بأي حال من الأحوال عزله عنهما؛ بحيث تصاغ مشكلة الدراسة وسؤال الانطلاق في خضم ما يثيره الواقع من استفسارات كبرى، وهو ما يدفع الباحث إلى طرح فرضياته واختبارها ميدانيا والوصول إلى إجابات مفسرة.

بناء على هذا الأساس، أُجريت الدراسة الحالية في نوعين رئيسيين من المؤسسات العمومية بجيجل يتمثل النوع الأول في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي وهي تضم في هذا البحث كل من ميناء جن جن العالمي والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل وهما مؤسستين رائدتين في الولاية، ولهما بعد اقتصادي هام نظرا لوزنهما الكبير في التنمية الوطنية، فيما تضمن النوع الثاني نموذجين من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بجيجل وهي المديريات التنفيذية بها وشملت مديرية المصالح الفلاحية، وكذا مديرية الأشغال العمومية بذات الولاية.

* تقديم المؤسسة المينائية جن جن:

انطلقت أشغال بناء ميناء جن جن بتاريخ 1984/11/09 وانتهت عام 1999، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تابعة لشركة تسيير مساهمات الدولة موانئ تحت وصاية وزارة النقل، وتضم المؤسسة 06 مديريات تضم كل مديرية عددا من الدوائر، وكل دائرة عددا من المصالح التابعة لها، فيما تتفرع بعض المصالح إلى مكاتب، وهي كالتالي:

- مديرية الموارد البشرية: وتضم دائرة الإدارة العامة (المنازعات، الوسائل العامة، مصلحة الوقاية)، ودائرة المستخدمين والتكوين (مصلحة التكوين، مصلحة المستخدمين).
 - مديرية المالية والمحاسبة: وتضم دائرة المالية (مصلحة المالية، مصلحة الميزانية والاستثمار)، ودائرة المحاسبة (مصلحة المحاسبة، مصلحة المحاسبة التحليلية).
 - مديرية الاستغلال: وتضم دائرة التجارة (مصلحة التجارة)، ودائرة الشحن (مصلحة الشحن، مصلحة التفريغ، مصلحة البرمجة، مصلحة التغطية).
 - مديرية الدراسات والتنمية: وتضم دائرة الإعلام الآلي، ودائرة الدراسات والتنمية.
 - مديرية الأشغال والصيانة: وتضم دائرة الصيانة (مصلحة الصيانة، مصلحة الشبكات، مصلحة الأشغال) ودائرة المشاريع والأشغال (مصلحة المشاريع، مصلحة الأشغال).
 - مديرية القيادة المينائية: وتضم دائرة مساعدة الملاحه، ودائرة الشركة الملاحية. (الملحق رقم 04- أ) *
- * تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل:

يندرج إنشاء "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل" والتي كانت تسمى سابقا: "محطة توليد الكهرباء" في إطار سياسة التنمية التي انتهجتها الجزائر لتطوير وتنمية شبكة الكهرباء على المستوى الوطني وتغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء والغاز، ويعود تاريخ تأسيس "شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل" إلى سنة 1984؛ وأسهمت عدة شركات دولية في إنجاز وتجهيز الشركة من بينها الشركة الألمانية "SIEMENS" والشركة اليابانية "KUBOTA- NECHIMEN" والشركتين الإيطاليتين "BRUNABOSI و CASTAONETTI" وقدرت تكلفته بـ: 3,175.000.000 دج، منها 48%، وهي خاضعة لسلطة المديرية لـ: "مجمع سونلغاز" بالجزائر العاصمة، وتعد الشركة من أهم الفروع السادسة عشر (16) المتواجدة عبر القطر الجزائري.

وتتكون الشركة من عدة وحدات تنظيمية أهمها:

- مسؤول مساعد التسيير: ومن أهم مهامه مساعدة المدير في القيام بوظيفته؛ إذ يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الشركة.
- قسم الاستغلال: يختص بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وأيضا تحضير برنامج التجارب والتحليل، ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها، ودراسة تقارير الاستغلال اليومية، وتحليل الاختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.

- قسم الصيانة: يتكفل هذا القسم بالإشراف على جميع النشاطات التي تخص عمليات الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة، وإعداد البرامج السنوية للأشغال، والحفاظ على التجهيزات وتحسين أنماط تشغيلها وصيانتها. وكل قسم يضم عددا من المصالح التابعة له.
 - مصلحة الموارد البشرية: تقوم بإعداد تقارير شهرية، فصلية و سنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة، وتقييم أدائها، ووضع مخططات التدريب لها، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة، وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين، وإعداد الأجور الخاصة بالعمال شهريا، كما تشمل المصلحة - حسب الهيكل التنظيمي للشركة- على فرع مكلف بالدراسات والذي تنحصر مهامه فيما يلي:
 - متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل.
 - تقييم أداء الأفراد.
 - استقبال المراسلات الخارجية والتمثلة في طلبات التوظيف ودراستها، وإجراء المقابلات مع المترشحين للوظيفة.
 - إعداد كشوفات الترقية والنقل والأجور التحفيزية التي تمنح للأفراد.
 - وضع مخطط تدريبي ومتابعة وتكوين العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التكوينية التابعة للشركة وهي: مدرسة بن عكنون، مدرسة البليدة، عين مليلة، بالإضافة إلى مدارس أخرى، كما يضم هذا الفرع عونين رئيسيين لتسيير الموظفين، ومن مهامهما:
 - إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال.
 - التنسيق بين الإدارة الولائية والشركة ومن بينها الضمان الاجتماعي، مديرية الضرائب ومفتشية العمل.
 - الاستقبال والرد على الشكاوي الخاصة بالعمال.
 - الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة، والاتفاقية الجماعية ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا.
 - شعبة المالية والمحاسبة: ومن مهامها مسك حسابات الشركة، وإعداد الجداول المالية التي تضم مداخيل ومصاريف الشركة، ومتابعة وضعيتها المالية.
 - شعبة الوسائل العامة: وتختص بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة والضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة، ووضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه. (الملحق 04- ب)
- * تقديم مديرية المصالح الفلاحية:

تضم مديرية المصالح الفلاحية بولاية جيجل خمسة مصالح هامة، وكل مصلحة تتطوي على عدد من المكاتب، تختص كل منها بشأن معين وهي موضحة كما يلي:

- مصلحة الإدارة والوسائل العامة: وتضم مكتب تسيير الميزانية والوسائل العامة، ومكتب الأرشيف ومكتب المنازعات، ومكتب تسيير المستخدمين.

- مصلحة التنمية الريفية والاستثمارات العقارية: وتضم مكتب التنمية وإصلاح الأراضي والتنظيم العقاري مكتب الترقية والاستثمار العقاري ومتابعة المشاريع، ومكتب الري الفلاحي والتسيير الريفي.

- مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني: وتضم مكتب الدعم الفلاحي، ومكتب الإرشاد والتكوين، ومكتب تنظيم الإنتاج.

- مصلحة الإحصائيات والحسابات الاقتصادية: وتضم مكتب الحسابات الاقتصادية، ومكتب الإحصائيات والتحقيقات الاقتصادية.

- مصلحة مفتشية البيطرة والوقاية: وتضم مكتب مفتشية ووقاية النباتات، ومكتب مفتشية البيطرة.

كما تجدر الإشارة إلى أن المديرية تضم عددا من الأقسام الفرعية متواجدة على مستوى دوائر الولاية لتسهيل تعامل الفلاحين مع نشاطاتها وتحقيق تواصل أكثر نجاعة. (الملحق 04-ج)

* تقديم مديرية الأشغال العمومية:

تتكون المديرية من 04 مصالح وهي مصلحة الإدارة والوسائل، ومصلحة تنمية منشآت الطرق، ومصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق، مصلحة المنشآت المطارية والبحرية، وكل مصلحة تضم مجموعة من المكاتب التابعة لها، بالإضافة إلى 13 فرعا منها 11 فرعا إقليميا خاصا بالطرق على مستوى 11 دائرة بالولاية، والفرع الوظيفي البحري، وكذا الفرع الوظيفي لتسيير حظائر عتاد الأشغال العمومية. (الملحق

04-د)

3- المجال البشري:

تختلف صفة العاملين في المؤسسات العمومية حسب طبيعتها ونوعها؛ ففي المؤسسة الاقتصادية يعرف ب"العامل"، بينما يتخذ صفة "الموظف" في المؤسسات الإدارية، كما تختلف تصنيفاتهم حسب النص القانوني الذي يحكم علاقة العمل فيها، ولعل أبرز تصنيف في المؤسسة الاقتصادية يتمحور حول: صنف الإطارات، وصنف أعوان التحكم، وصنف أعوان التنفيذ، بينما يرتبط في المؤسسة العمومية الإدارية بالرتبة والسلوك خاصة أن هناك نوعين من الأسلاك التي ينتمي إليها الموظفون الخاضعون للوظيفة العمومية وهما صنف الأسلاك المشتركة (الإدارية)، وصنف الأسلاك التقنية (الخاصة).

بناء على طبيعة موضوع الدراسة والإشكالية البحثية المطروحة وأهم المؤشرات التي تم التركيز عليها لمعالجتها ونظرا لأهمية صنف الإطارات في كل المؤسسات وما ارتبط بها من متغيرات أخرى كالكفاءة والسلطة والمسؤولية وأهميتها في المسار المهني للمورد البشري تم التركيز في هذا البحث على هذه الفئة تحديدا دون بقية الفئات، حيث شملت الدراسة إطارات مؤسسة جن جن العالمية، وإطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وإطارات مديرية المصالح الفلاحية، وإطارات مديرية الأشغال العمومية بذات الولاية، مهما كان تصنيفهم أو انتمائهم داخل المؤسسة، وهم يتوزعون كالتالي:

الجدول رقم(01): توزيع الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة

المجموع	إطارات مسيرة	إطارات	الصنف المؤسسة
55	32	23	المؤسسة المينائية جن جن
59	18	41	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل
56	24	32	مديرية الأشغال العمومية
54	19	35	مديرية المصالح الفلاحية

(المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المقابلة مع مصلحة الإدارة والوسائل في المؤسسات المعنية).

يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن تقسيم فئة الإطارات إلى قسمين هما: فئة الإطارات، وفئة الإطارات المسيرة، هذه الأخيرة التي تحددها المناصب الهيكلية الموجودة في كل مؤسسة، بالإضافة إلى وجود تصنيفات أخرى بحيث نجد فئة الإطارات والإطارات السامية في مؤسسة جن جن (انظر الملحق رقم 05- ج الخاص بالاتفاقية الجماعية للمؤسسة)، وفئة الإطارات والإطارات السامية والإطارات السامية الرفيعة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل (انظر الملحق 05-ب الخاص بالاتفاقية الجماعية للمؤسسة)، كما أنها تقسم في المؤسسات والإدارات العمومية إلى قسمين: فئة إطارات الأسلاك التقنية وفئة إطارات الأسلاك الإدارية، وكل سلك يضم عددا من الرتب الخاصة، فيما تضم بقية التصنيفات خارج الإطار فئة أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ في المؤسسات الاقتصادية، وقد اعتمدت الباحثة التصنيف الأول نظرا لسهولة التعامل معه، ووجود صفة مشتركة بين إطارات مختلف المؤسسات محل الدراسة يمكن

أن تكون معيارا للتقسيم ألا وهي صفة "التسيير في المناصب النوعية"، وتقاديا أيضا لاحتمالية التشابك والتعقيد بين المفاهيم والمصطلحات إذا ما تم الاعتماد على التقسيمات الأخرى.

4- المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الميدانية حوالي 04 سنوات نظرا للظروف المحيطة بالوضعية الوبائية كوفيد19 حيث انطلقت أواخر عام 2018 من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية والتعرف عن قرب على المؤسسات المعنية بالدراسة، وتم خلالها تحضير استبيان تجريبي (10 استمارات) يمس المحاور الثلاثة للبحث إضافة إلى البيانات الشخصية، وتوزيعه شهر أكتوبر 2019.

- تم أيضا خلال هذه المدة - من ماي 2019 إلى أكتوبر 2019: الحصول على المعطيات الأولية حول مسارات العاملين خاصة فيما يتعلق بتكوين الإطارات في مؤسسة جن جن العالمية، بالإضافة إلى إجراء المقابلة الأولى مع رؤساء مصالح إدارة الموارد البشرية.

- جانفي 2020 - مارس 2020: الحصول على شروحات توضيحية وبعض السجلات والوثائق من مديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية محل الدراسة.

- جانفي 2021: التوزيع النهائي للاستبيان على المؤسسات الأربعة محل الدراسة، وإجراء المقابلة مع رؤساء مكتب التكوين في المؤسسات المعنية، وكذا الحصول على التشريعات التي تحكم سير العمل فيها، وعدد آخر من الملاحق والسجلات التي تخدم أهداف البحث العامة بما في ذلك كشف الرواتب.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

تتوقف قيمة ونوعية النتائج المتوصل إليها في البحوث العلمية على مدى قدرة الباحث على التحكم في مراحل بحثه بدءا باختيار مشكلة الدراسة وصولا إلى مرحلة مناقشة النتائج وتفسيرها، وفي خضم هذا المسار تظهر مرحلة اختيار المنهج العلمي المناسب، وهو الطريق الذي يسلكه صاحب البحث للإجابة عن تساؤلاته، وهذه المرحلة - اختيار المنهج - لا تقل أهمية عن باقي المراحل الأخرى باعتبار المنهج بمثابة البوصلة التي يتبعها الباحث للحصول على نتائج منطقية تعكس الواقع، وجدير القول هنا أن عملية اختيار المناهج المناسبة ليست عملية عشوائية أو اعتباطية بل تحكمها شروط ومعايير تتعلق أساسا بطبيعة المشكلة أو الظاهرة المدروسة، والأهداف العلمية ذات الصلة بها.

استنادا إلى ما سبق، استخدمت الباحثة في الدراسة الراهنة المنهج المقارن، وهو أسلوب لدراسة الأحداث والظواهر المختلفة بهدف الكشف عما بينها من علاقات وأوجه شبه واختلاف، وكذا استعراض

العوامل السببية المحيطة بالظاهرة¹، ويكمن دور البحث المقارن في إنشاء رؤية متكاملة للموضوع من مختلف الزوايا والجوانب؛ فالإتجاه الأحادي في دراسة المواضيع وإن كان له أهميته إلا أن الإحاطة بمختلف الأبعاد من خلال المقارنة تجعل الباحث أقرب إلى جمع مادة علمية أكثر اتساعا لتحقيق أهدافه المعرفية، ويصف *إيميل دوركايم* أن المنهج المقارن هو نوع من التجريب غير المباشر في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.²

- مما سلف، يبقى اختيار منهج المقارنة في هذه الدراسة صحيحا بالاستدلال بهذه الخطوة؛ حيث أنه لا يوجد تباين واختلاف كامل في الموضوع المختار بين النموذجين المعنيين بالدراسة: (تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية، وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية)، وهناك تقارب من حيث التركيبة البشرية من جهة مما لا يشكل مانعا للمقارنة؛ ومن جهة ثانية تتضح شروط المقارنة الصائبة في النقاط التالية:

- "وجود مجتمعين فأكثر؛

- وجود صفة مشتركة (أو أكثر) حتى يكون مجال المقارنة واحدا؛³ وفي هذا الإطار يتضح وجود صفة مشتركة بين مجتمعي الدراسة الحالية وهي تطبيق سياسة التكوين والترقية وتوزيع الأجور والمنح كأشطة تنظيمية مشتركة بين كلا النوعين من المؤسسات المعنية، ورغم الاختلاف في التركيبة القانونية - إذ يخضع كل نوع لقانون محدد- فإن وجود رتب وظيفية متشابهة ومشاركة بين هذين النوعين يسمح بإجراء المقارنة بين معدلات الأجور فيها إن من حيث المنصب الوظيفي أو الشهادة المتحصل عليها.

ومن هنا تتضح أهمية المنهج المقارن في إيجاد نقاط التلاقي والتشابه المحتملة بين عناصر وأبعاد الموضوعي المعني بالدراسة، بالإضافة إلى نقاط الاختلاف والتباين المحتملة أيضا بين هذه العناصر للوصول إلى النتائج التي تقدم تفسيرات وتبريرات ذات صلة بالفرضيات المقترحة، والإجابة عن التساؤلات البحثية المقدمة.

من جهته ضبط *غروسر* (Grosser) أهداف المقارنة في ثلاث عناصر أساسية تحدد أنواعها وهي:

¹ كريمة فوداد: "النساء المطلقات حديثات الزواج بين الوسط الريفي والحضري- دراسة مقارنة-"، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص

ديموغرافيا حضرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين سطيف2، الجزائر، 2018/2019، (أطروحة منشورة)، ص223

² عبد الجواد بكر: **منهج البحث المقارن- بحوث ودراسات-**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص

ص21-22

³ كريمة فوداد: مرجع سابق، ص223

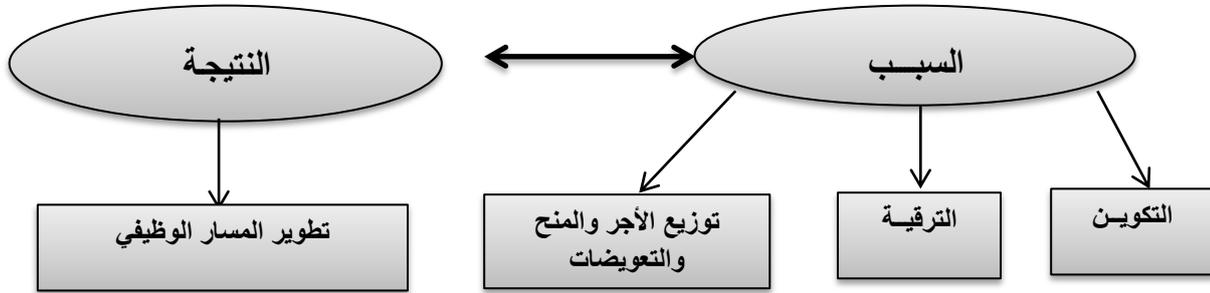
أ- جعل الأمور المجهولة مفهومة انطلاقاً من أشياء معروفة بواسطة التشبيه والقياس أو التقابل بالنقيض (وتسمى المقارنة التربوية)؛

ب- تسليط الضوء على اكتشافات جديدة أو إبراز أشياء غريبة (وتسمى المقارنة الاستكشافية)؛

ج- تنسيق ممنهج، بالتركيز تحديداً على الفرق (وتسمى المقارنة الممنهجة)¹.

- اعتبر* إيميل دوركايم* أن التفسير السوسيولوجي يتكون من ارتباطات سببية، وإن كانت العلوم الطبيعية تتيح فرصة التجربة للتأكد من صدق الارتباطات السببية بين الظواهر فإن المقارنة هي الطريقة الأفضل لإجراء تجارب غير مباشرة.²

الشكل رقم (03) يوضح علاقة السبب بالنتيجة في الدراسة الحالية:



(المصدر: من إعداد الباحثة)

يطرح الشكل رقم 03 غرض المنهج المقارن وهو منهج تفسيري يسعى إلى تفسير تطوير المسار الوظيفي في ضوء الأسباب التالية:

* التكوين

* الترقية

* الزيادة في الأجر وتوزيع المنح والتعويضات.

وعليه، تم استعمال المنهج المقارن في هذه الدراسة أساساً من أجل:

* الكشف عن درجة وطبيعة الفروق الموجودة حول تطوير المسار الوظيفي بين كلا النوعين من المؤسسات: المؤسسات العمومية الإدارية، والمؤسسات العمومية الاقتصادية.

¹ فضيل دليو: "منهج التحليل المقارن الكيفي: تصور كفي بمحنى تكمي"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 12، العدد 2،

2020، ص 269

² عبد الجواد بكر، مرجع سابق، ص 21-22

* الكشف عن درجة وطبيعة الفروق الموجودة حول الترقية بين المؤسسات ذات الطابع الإداري والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي.

* الكشف عن درجة وطبيعة الفروق الموجودة حول سياسة توزيع الأجور والمنح والتعويضات بين المؤسسات ذات الطابع الإداري، والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي.

* الكشف عن درجة وطبيعة الفروق الموجودة حول سياسة التكوين بين المؤسسات ذات الطابع الإداري والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، وهو ما يعني تحديد التباين والتشابه بين واقع تطوير المسار الوظيفي لصنف الإطارات من حيث البرامج التكوينية الموجهة لهم، وفرص الترقية الوظيفية المتاحة وسياسة توزيع الأجور والمنح باختلاف المؤسسة التي ينتمون إليها.

- تبنت الباحثة أيضا **المنهج الوصفي** وهو منهج يتسم بالرواج في أغلب الدراسات العلمية والوسيوولوجية على وجه التحديد، لكونه يتصل بالواقع مباشرة، وهو المنهج الأنسب لجمع الشواهد الفعلية، ويتجه نحو توصيف ما هو كائن، وهذه الميزة هي التي تعين الباحثين على كشف الحقائق والارتباطات بين مختلف الوقائع وتفسير وتحليل أسبابها وتشخيص عللها بناء على خصائص مجتمع الدراسة؛ حيث لا تقتصر الدراسات الميدانية على اعتماد منهج واحد بل يمكن للباحث أن يجمع بين عدة مناهج توصله لاستنتاجات مقبولة. ونظرا لطبيعة المؤشر الثالث المعني بالدراسة ألا وهو الأجور والمنح والتعويضات فقد تم الاستعانة أيضا **بمنهج تحليل مضمون السجلات** ذات الصلة بمتغيرات تطوير المسار الوظيفي والمتمثلة أساسا في كشوف الرواتب بالنسبة للرتب الوظيفية المتشابهة.

ثالثا: تقنيات جمع البيانات (تقنية الدراسة)

بالموازاة مع مرحلة جمع التراث النظري الذي يخدم الدراسة المقصودة وقراءة الأفكار والتصورات والطروحات حول الظاهرة المعنية يقوم الباحث بالاتصال مع ميدان الدراسة، وهو ما يؤكد أن الجانبين النظري والتطبيقي متصلين غير منفصلين، لا كما يعتقد بعض الباحثين أنه وجب التفرغ من المجال النظري ثم الانتقال إلى المجال الميداني، وهو من الأخطاء الشائعة والمعروفة لدى الكثيرين حيث يتم انتقاء المشكلة في البدء ثم اختيار الميدان المناسب في حين أن البحث الحقيقي يقتضي الإحساس بالمشكلة أولا من الواقع الذي هي فيه ليكون هذا الأخير نقطة الارتكاز والانطلاق في التساؤلات البحثية. من هذا الأساس تزامن الشق الميداني للدراسة الراهنة مع الشق النظري، وكانت البداية من الدراسة الاستطلاعية التي تم من خلالها التعرف على ميدان الدراسة أولا وهي الخطوة التي تساعد على اختيار

التقنية الأمثل لجمع البيانات تبعا لطبيعة الإشكالية والهدف من دراسة الموضوع، والعودة إلى الدراسات السابقة والاطلاع على الأداة المستخدمة فيها، وبناء على هذه الجوانب تم اعتماد التقنيات التالية:

1- الملاحظة: قد يبدو استعمال الملاحظة في هذا البحث هامشيا وغير مهم تبعا للأبعاد المراد دراستها والمتمثلة في التكوين، والترقية، والأجور، ولكن الباحثة استعانت بها كتقنية رئيسية بغرض تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بتوزيع الأجور والمنح والتعويضات؛ وهذا من حيث ملاحظة حجم المهام الموكلة إلى إدارات المؤسسات المعنية بالدراسة وتفاوتها أيضا، وأثر ذلك على قيمة الأجر الممنوح للإطار تبعا لحجم هذه المسؤوليات والمهام، وهل يتماشى الأجر الذي يتقاضاه الإطار في منصب وظيفي معين مع حجم المهام الموكلة إليه خاصة بالنسبة للإدارات ذات المناصب النوعية، صف إلى هذا فقد ساعدت تقنية الملاحظة على إجراء الدراسة الاستطلاعية، وجمع الشواهد ذات الصلة بمهام الإدارات التي تنتمي إلى الأسلاك التقنية في المؤسسات الإدارية لمعرفة مدى ارتباط حجم هذه المهام أيضا بقيمة الأجر الخاص بهم والتعويضات الممنوحة لهم خاصة المهندسون الذين يتطلب الأمر منهم التواجد الدائم في الميدان، مما يعرضهم لمختلف الأضرار المحتملة.

02- الاستبيان:

يتسم الاستبيان بميزات عديدة تجعله أكثر التقنيات استخداما في البحوث الاجتماعية منها قلة التكلفة واختصار الجهد والوقت، مع إمكانية الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات من الميدان، وهو الذي يتيح أيضا المجال لمنح الحرية للمبحوثين في الإجابات دون تقييدها ضمن خيار: (أخرى أذكرها)، كما تنتوع أيضا أسئلة الاستبيان بين أسئلة مغلقة ومفتوحة ونصف مفتوحة، وسهولة المعالجة الإحصائية للبيانات لاحقا، ويتوقف نجاح استخدام هذه التقنية على مدى استيعاب الباحث من جهة لشروط توظيفها والتزامه في الجانب الآخر بالقواعد والإجراءات المنهجية التي تحكمها.

- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كتقنية رئيسية نظرا للفائدة الكبيرة المرجوة منها وهي جمع بيانات مكثفة عن الموضوع بالاستعانة بمقياس ليكرث الخماسي، وإذ تسعى مقاييس الاتجاهات إلى تقدير رأي الفرد أو اتجاهه نحو موضوع أو فكرة ما فهي تعد من أكثر البدائل مصداقية؛ إضافة إلى التصنيف بناء على درجة الموافقة والمعارضة فالأمر يتطلب كذلك قياس درجات الشدة أو الكثافة في درجات التأييد والمعارضة.¹

¹ فضيل دليو: تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2010،

استنادا إلى تحليل الدراسات السابقة تم تطوير تقنية الدراسة الحالية (الاستبيان) من أجل جمع بيانات البحث بالاعتماد على عدد من الدراسات البحثية المحكمة، وقد تضمن الاستبيان الحالي ثلاث محاور رئيسية تعبر عن فرضيات البحث إضافة إلى البيانات الشخصية.

- تأسيسا عليه، تنقسم عناصر الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول يضم **البيانات الشخصية والمهنية** للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، الحالة العائلية، الشهادة المحصل عليها، الأقدمية، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي بالإضافة إلى الأجر الصافي الشهري، أما القسم الثاني فاشتمل على فقرات تقدر بـ: **36** عبارة موزعة بين بعد التكوين، وبعد الترقية، وبعد الأجر والمنح، ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني والثالث والرابع تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

SOURCE : Sekaran, U : Research methods for business: Ashill building approach, , PV, Ltd, New Deli, Wiley India, 2006, P197

1: مرحلة الصياغة الأولية:

بعد الاطلاع على الدراسات المشابهة التي عنت بموضوع تطوير المسار الوظيفي ومعالجة مختلف أبعاده، والوقوف عند المؤشرات المتقاطعة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، تم تصميم الاستبيان الأولي الذي ضمّ عددا من العبارات ذات الصلة ببعد التكوين والترقية والزيادات في الأجر وتوزيع المنح والعلاوات والتعويضات، وجاءت صياغة الفقرات على النحو التالي:

بعد التكوين:

- **العبارات من 01-07**: دراسة الباحثة كنده علي ديب: دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي- دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية- جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية* سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد37، العدد3، 2015، وقد وظفتها الباحثة *كنده علي ديب* لمعرفة مدى إسهام استراتيجية التدريب في تخطيط المسار الوظيفي العاملين، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية في محور التكوين.

- **العبارة 08:** دراسة صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20 العدد 2، 2004، وقد وظفها الباحث صلاح الدين الهيتي من أجل قياس بعد إدارة المسار.
- **العبارات من 09-12:** دراسة أماني طلب محمد المدهون: واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، وقد وظفتها الباحثة *أماني طلب محمد المدهون* حول مدى وجود آليات حديثة ومنهجية للإدارة ودرجة تطبيقها.
- بعد الترقية الوظيفية:**
- **العبارات من 13-23:** دراسة إسحاق حسيني ولى بن كعكع وحسين بوتلجة: أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04 العدد 02، ديسمبر 2018، وقد تم توظيفها من قبل هؤلاء الباحثين بغرض قياس متغير تصنيف الوظائف وباعتبار هذا المتغير ذو صلة وطيدة بالترقية تم الاستعانة بأسئلة هذا المحور لبناء فقرات بعد الترقية الوظيفية في الدراسة الآتية.
- **العبارة 24:** دراسة ناوية سالم حسين الهنائي: تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 9، أيلول 2017، وتم توظيفها من طرف الباحث من أجل قياس درجة استراتيجيات الإدارة الممارسة لدى القيادات التربوية.
- **العبارة 25:** دراسة أماني طلب محمد المدهون: واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، وقد وظفتها الباحثة *أماني طلب محمد المدهون* حول مدى وجود آليات حديثة ومنهجية في الإدارة لتطوير المسار الوظيفي.
- **العبارتين 26-27:** دراسة أيمن حسن ديوب: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي- دراسة تطبيقية في قطاع المصارف- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، 2013، وتم توظيفها من طرف الباحث لغرض قياس متغير تطوير المسار الوظيفي.
- **العبارتين 28-29:** دراسة صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 20، العدد 2، 2004، وقد وظفها الباحث بغرض قياس بعد إدارة المسار.

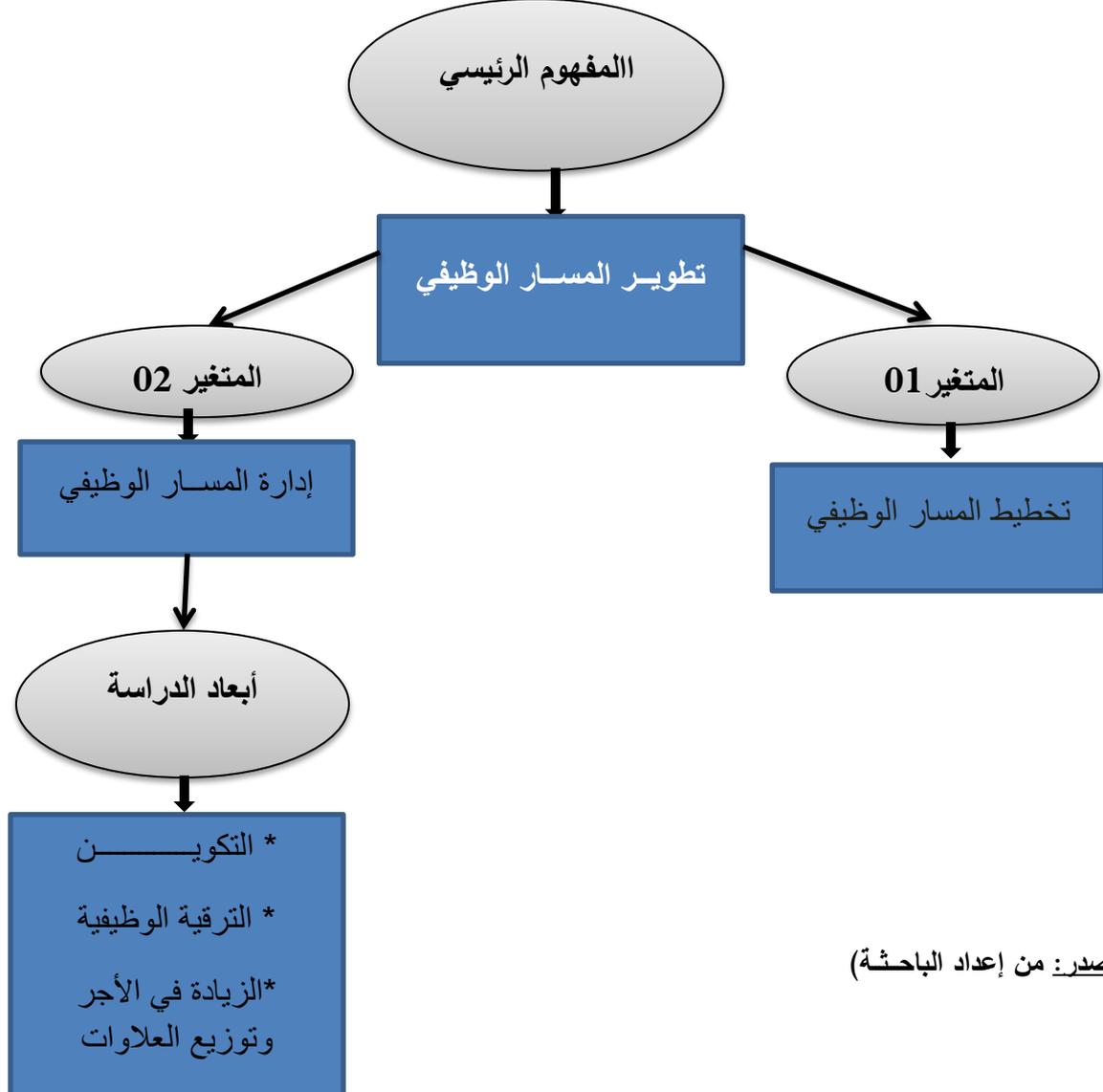
بعد الأجر وتوزيع المنح والتعويضات:

العبارات من 30-36: دراسة إسحاق حسيني وليلى بن كعكع وحسين بوتلجة: أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04 العدد 02، ديسمبر 2018، وقد تم توظيفها من قبل هؤلاء الباحثين بغرض قياس متغير ترتيب الوظائف كما أنها عبارات مست بصفة مباشرة مؤشر الأجر في البحث الحالي في ضوء ما سبق، تم إعداد البنود الخاصة بالاستبيان، وهي كما تظهر متفاوتة من حيث عددها في كل بعد.

* الطريقة البحثية:

اعتمدت الباحثة لمعرفة أوجه الشبه والاختلاف في تطوير المسار الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية على نموذج الدراسة الآتي:

الشكل رقم (04) يوضح نموذج الدراسة الحالية:



(المصدر: من إعداد الباحثة)

- يضم الاستبيان الحالي 05 درجات تمثل كل منها درجة الموافقة لدى عينة الدراسة، وكانت طريقة الصياغة على النحو الإيجابي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فيما كان عدد البنود مقدرا بـ 36 بندا، والجدول التالي يوضح طول فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها:

الجدول رقم(03): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1,80 -1]	غير موافق بشدة	01	مستوى ضعيف جدا
الثانية	[2,60 -1,81]	غير موافق	02	مستوى ضعيف
الثالثة	[3,40 - 2,61]	محايد	03	مستوى متوسط
الرابعة	[4,20 -3,41]	موافق	04	مستوى مرتفع
الخامسة	[5 -4,21]	موافق بشدة	05	مستوى مرتفع جدا

(المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مقياس ليكرت الخماسي)

2-1: مرحلة الخصائص السيكومترية للاستبيان:

* صدق الاستبيان:

نظرا لاعتماد طريقة تصميم الاستبيان استنادا إلى نفس الأداة المحكّمة في الدراسات السابقة فقد اكتفت الباحثة بهذه الطريقة في التصميم دون الاستناد إلى طريقة الصدق الظاهري وعدم توزيع الاستبيان على المحكّمين.

* ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على مفردات العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف، ويأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث يكون الثبات عاليا إذا كانت قيمته تقترب من الواحد ومنخفضا كلما اقتربت من الصفر، ويتم الحكم على معاملات ألفا كرونباخ كالتالي:

* من 60 إلى 70 تكون درجة الثبات مقبولة.

* من 71 إلى 80 تكون درجة الثبات عالية.

* أكثر من 80 تكون درجة الثبات عالية جدا.

(Sekaran, U : Research methods for business: Ashill building approach, , PV, Ltd, New Deli, Wiley India, 2006, p331)

- وللتأكد من ثبات الاستبيان تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبيان، وقد تراوحت قيمة معاملات الثبات لكل عبارات المحاور الثلاثة بين 946، و 948، (الملحق رقم 26) وهي قريبة جدا من الواحد، وعليه تتمتع عبارات المحاور بدرجة ثبات عالية جدا، كما قدرت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان بـ 949، وهو قريب جدا من الواحد، أي بنسبة فاقت 80%، وعليه يتضح أن الاستبيان المعتمد يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

الجدول رقم (04) الخاص بنتائج ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي	949،
---------------------------------	------

بناء على هذه النتائج تم الحفاظ على جميع عبارات المحاور الثلاثة وعدم حذف أي عبارة.

1-3: المرحلة النهائية: وهي مرحلة مهمة وحاسمة حيث تم خلالها توزيع الاستبيان النهائي بعد مرحلة توزيع الاستبيان التجريبي وقياس معامل الثبات للتأكد من إمكانية حذف بعض العبارات ذات التأثير الضعيف، وقد قدر عدد الاستثمارات التي تم توزيعها على مديرية المصالح الفلاحية بـ 50 استثمارة واسترجاع 36 استثمارة، وتوزيع 50 استثمارة بمديرية الأشغال العمومية وتم استرجاع 35 استثمارة، في حين قدر عدد الاستثمارات الموزعة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء* بجبل* بـ 40 استثمارة، وتم استرجاع عدد أقل قدر بـ 26 استثمارة، كما تم توزيع 51 استثمارة بالمؤسسة المينائية جن جن واسترجاع 39 استثمارة.

3- المقابلة:

يعتمد الباحث في دراساته الميدانية على تقنيات أخرى مساعدة لكي يصل إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة، ونظرا لوجود هامش من عدم الدقة في إجابات المبحوثين لجأت الباحثة في هذه الدراسة إلى المقابلة كتقنية ثانية مكملة للاستبيان بغية الحصول على معلومات إضافية عن الموضوع، ومعرفة مدى وجود تناقض في الإجابات، بالإضافة إلى الرغبة في الحصول على شروحات كافية تفسر جوانب البحث ومحاورة الرئيسية، ومن هذا المنطلق تم إنشاء دليل المقابلة مع أربع جهات يمكنها أن تقدم بالإضافة المرجوة، وهي كالتالي:

* دليل المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بالمؤسسة العمومية الإدارية، وهي ما تعرف أيضا باسم: مصلحة الموارد البشرية.

ب* دليل المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. (الملحق رقم 2-أ والملحق رقم 2-ب)

تمّ من خلال هذين الدليلين جمع معلومات مهمة عن الخلفيات التنموية للمسارات الوظيفية بما أن تطوير المسار الوظيفي يعدّ واحداً من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بوضع سياسة التكوين، وبرامج الترقية، وتوزيع الأجور والمنح.

ج* دليل المقابلة مع رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية الإدارية.

د* دليل المقابلة مع رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. (الملحق رقم 3- أ والملحق 3-ب)

تمّ من خلال هذين الدليلين جمع معلومات تفصيلية عن مخططات التكوين المتبعة في كلا النموذجين وتبسيط الضوء على محتوى هذه المخططات ومدى نجاعتها في تحسين المستوى وتحقيق النمو الوظيفي.

- جدير الإشارة إليه أن هذا النوع من المقابلات يدخل في نطاق "المقابلة المقننة".

4- السجلات والوثائق:

ساهمت السجلات والوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسات المعنية في إثراء معطيات وتحليلات البحث الحالي، من خلال تبنيها كتقنية رئيسية للإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث المتعلق بمدى وجود تفاوت من عدمه في توزيع الأجور والمنح والتعويضات بالمؤسسات محل الدراسة خاصة ما تعلق بعلاوة المردودية، وتمثلت أهم هذه الوثائق في كشوف الرواتب لبعض الرتب الوظيفية المتشابهة مثل: منصب رئيس مصلحة، منصب مهندس دولة، منصب محاسب إداري، كما تم الاعتماد على وثائق أخرى وهي:

- الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة بغرض معرفة توزيع الإطارات على المناصب النوعية.

- القوانين التي تحكم سير العمل فيها سواء تلك الخاصة بالأسلاك المشتركة، أو الأسلاك التقنية، أو الاتفاقيات الجماعية لاحتوائها على عدة فصول تتصل بالتصنيف المهني ومناصب العمل والرواتب.

- مخططات التكوين وتحسين المستوى لعام 2020 والموجهة لفئة الإطارات بالمؤسسات المعنية.

رابعاً: عينة الدراسة

تتطلب مرحلة جمع البيانات ضرورة اختيار الأسلوب الأكثر نجاعة لجمعها، وهي خطوة ليست بالسهلة نتيجة تداخل عدة عوامل تفرض على الباحث أن يكون ملماً بالقواعد الأساسية لأجل اختيار أمثل دون أن يؤثر ذلك على السير الصحيح لمنحى الدراسة، وهو الأمر الذي يجب أن يدركه الباحثون في شتى الحقول المعرفية خاصة منها حقل السوسيولوجيا، ومن بين أهم المعايير الواجب اتباعها للاختيار هو معرفة طبيعة المجتمع ووحدهاته المشكلة له وحصرها لتسهيل العملية، كما يجب على الباحث التعرف

على أهداف دراسته، إن كان الغرض هو الحصول على بيانات شاملة وموسعة تخدم تحليلاته أو كان الأمر مقتصرًا على بعض البيانات حول وحدات بعينها، فضلًا عن معرفة مدى التجانس والاتساق بين الوحدات الإحصائية.

إن استقراء الباحث لخصائص مجتمعه الكلي يفيد في ضبط نوع الأساليب التي يجب عليه اتباعها، وقد حددها المفكرون في ثلاثة أنواع؛ فإما أنه سيلجأ إلى المسوح الاجتماعية من خلال تبني أسلوب الحصر الشامل، أو أسلوب الحصر الجزئي، أو أسلوب المعاينة إن كان المجتمع الإحصائي كبيرًا ومتجانسًا. يقصد بالحصر الجزئي أنه "حصر لجزء من المجتمع الإحصائي المدروس والذي يمثل الجزء الأكبر للظاهرة أو المشكلة المدروسة، ويستبعد الجزء الآخر من المجتمع نظرًا لقلّة أهميته أو لتوقع صعوبات في الحصول على بيانات صحيحة من هذا الجزء"¹، ومن جانب ذو صلة يشير مفهوم العينة القصدية إلى "اختيار مفردات العينة حسب ما يراه الباحث مناسبًا، على أساس أنها تمثل مجتمع الدراسة أو ذات خبرة في الميدان وبالتالي تخدم أغراض الدراسة."²

في ضوء ما سبق، يضم مجتمع الدراسة الراهنة مؤسستين من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسستين من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، واعتمدت الباحثة العينة القصدية باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع إطارات المؤسسات المعنية دون الأخذ بعين الاعتبار بقية الفئات خاصة تلك المتعلقة بالتحكم والتنفيذ بغرض جمع معلومات كافية حول مختلف جوانب الموضوع وتحقيق معالجة وتحليلات تتسم بدقة أكبر.

- ونظرًا لطبيعة الهيكلية التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة وإدارة حيث تتضمن مديرية الأشغال العمومية أقسامًا فرعية موزعة على دوائر الولاية، وتتضمن مديرية المصالح الفلاحية أيضًا فروعًا تابعة لها تغطي هذه الدوائر، وتباعدها جغرافيًا، فقد اقتصر البحث على الإطارات المتواجدة بالمؤسسات على مستوى الإدارة المركزية المحلية وهي: المستوى المركزي المحلي لمؤسسة جن جن، المستوى المركزي المحلي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء، المستوى المركزي المحلي لمديرية المصالح الفلاحية والمستوى المركزي المحلي لمديرية الأشغال العمومية.

¹ نزيهة مقيدش: أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية - دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال

سير للآراء - جامعة فرحات عباس سطيف - رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس،

سطيف، الجزائر، 2010/2009 (رسالة منشورة)، ص 21

² المرجع نفسه، ص 36

تحدد فئة الإطارات بالمؤسستين الاقتصاديتين المعنيتين بالدراسة حسب التصنيف المهني لكل منها في الاتفاقية الجماعية التي تحكمها (الملحق رقم 05- ب، والملحق رقم 05- ج)، أما في المؤسستين الإداريتين فهي تشمل فئة الإطارات التي تنتمي إلى الرتبة 12 فما فوق في الوظيفة العمومية، بالإضافة إلى التقنيين السامين الذين يحملون الرتبة 10 ويمارسون مسؤوليات في مناصبهم مثل تقني سامي في الأشغال العمومية الذي يمارس مسؤولية رئيس فرقة، أو رئيس قسم.

- من جانب ذو صلة، واستنادا إلى طبيعة المهام الموكلة للإطارات في هذا النوع من المؤسسات والمسؤوليات المسندة لهم بحيث أن التواجد في الميدان هو السمة البارزة والمشاركة بينهم، ووجود أغلبهم خارج نطاق الحيز الجغرافي للمؤسسات والإدارات المعنية وعدم استقرارهم فقد أدى هذا إلى صعوبة الإلمام بالعدد الاجمالي للإطارات، واسترجاع عدد أقل من الاستبانات، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح حجم عينة الدراسة

اسم المؤسسة محل الدراسة	حجم العينة
المؤسسة المينائية العالمية جن جن	39
الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل	26
مديرية المصالح الفلاحية	36
مديرية الأشغال العمومية	35
المجموع	136

(المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الاستبيان)

استنادا إلى الجدول أعلاه، يتضح العدد الإجمالي للعينة والمقدر بـ: **136 مفردة**، موزعة بـ: **71 مفردة** في المؤسسات الإدارية محل الدراسة، و **65 مفردة** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

خامسا: أساليب التحليل

ترتبط عملية تحليل النتائج البحثية بنوعين من الأساليب وهما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- الأساليب الكمية:

تعد المعالجة الإحصائية أساس تفسير نتائج الدراسة سواء تعلق الأمر بمتغير واحد أو علاقة متغير بآخر، وتتحدد طبيعة الأساليب الإحصائية المستخدمة تبعا لفرضيات البحث ونوعها، وبما أن الدراسة الحالية تعالج متغيرا واحدا وتهدف إلى إجراء مقارنة (أوجه الشبه وأوجه الاختلاف) فقد تم اعتماد عدد من الأساليب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، منها ما يندرج ضمن مجال الإحصاء الوصفي وأخرى في إطار الإحصاء الاستدلالي، وهي كالتالي:

1-1- اختبار ألفا كرونباخ: استُخدم بغرض حساب معاملات ثبات الاستبيان على مرحلتين:

* المرحلة الأولى: حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان.

* المرحلة الثانية: حساب معامل الثبات الكلي للاستبيان. ويعد هذا الاختبار من أكثر الاختبارات رواجاً في البحوث الكمية نظراً لسهولة تطبيقه من حيث الاعتماد على توزيع الاستبيان مرة واحدة فقط دون تكرار، واختصاره للوقت والجهد.¹

1-2- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة من أجل وصف خصائص مفردات العينة من جهة، بالإضافة إلى وصف البيانات المتعلقة بمحور التكوين، والبيانات المتعلقة بمحور الترقية الوظيفية، والبيانات المتعلقة بمحور الزيادة في الأجر وتوزيع المنح والتعويضات.

1-3- المتوسط الحسابي الخاص بالعبارات والمحاو: تم الاعتماد عليه من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاو الاستبيان، وتقديم قراءات تحليلية مقارنة حول الأبعاد المطروحة في هذا البحث.

1-4- المتوسط الفرضي: استخدم كمرجع تسهيل إجراء المقارنة بينه وبين المتوسطات الحسابية للعبارات بغية تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاو الاستبيان، ويتم حسابه كما يلي:
[5/(5+4+3+2+1)]، وتأخذ كل عبارة رقماً من (01) إلى (05)، وتقدر قيمته في الدراسة الحالية بـ (03)².

2- الأساليب الكيفية:

بعد عملية تفرغ البيانات وتكميمها وإظهار النتائج استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS تأتي خطوة حاسمة وبالغة الأهمية وهي تحليل هذه النتائج وتفسيرها ومحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف المتغيرات ذات الصلة ببعضها البعض والتي يمكن أن تعين الباحث على فهم مدى تحقق فرضيته من عدمه، ومن جهة ثانية ربطها بالتراث النظري إذ لا يمكن فصل هذا الأخير عن الشق الميداني، وكلاهما يشكلان عنصرين متكاملين للوصول إلى أهداف البحث المنشودة، كما يفيد الشق النظري وإدراجه في التحليل في ربط الفكرة والتصور بواقع الموضوع قيد الدراسة انطلاقاً من نتائجه الأخيرة، ولهذا الغرض قامت الباحثة بالجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، وتسجيل بعض الملاحظات وتفاعل المبحوثين أثناء

¹ عبد النور لعالم: الأنشطة البدنية والرياضية ودورها في الارتقاء بالمعاقين حركياً- دراسة مقارنة بين الممارسين وغير الممارسين- أطروحة دكتوراه فرع علم الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2017-2018 (أطروحة منشورة)، ص250.

² المرجع نفسه، ص251.

إجاباتهم على جميع بنود المحاور المتعلقة بسياسات التكوين والترقية والأجور سواء عن طريق ملامح الرضا، أو الامتناع، وهو الأمر الذي يفيد في تحليل الوقائع والشواهد كما هي بطريقة موضوعية.

خلاصة الفصل

تضمّن هذا الفصل المجالات الأربعة للدراسة الحالية باعتبارها ذات أهمية كبيرة في ضبط الميدان واستيعاب منهجية البحث الرئيسية وهي المجال الموضوعي والمجال البشري والمجال الزمني والمجال الجغرافي، وتقديم لمحة عن المؤسسات المعنية بالدراسة وهيكلتها التنظيمية بما يتفق مع الحاجة إلى فهم طريقة بناء السلم الهرمي في هذه المؤسسات على نسق تراتبي، كما استعرضت الباحثة في هذا الفصل نوع العينة المستهدفة ومنهج الدراسة المستخدم والتقنية الرئيسية التي تم تبنيها للوصول إلى النتائج، كونها عناصر أساسية ومهمة لإنجاز البحوث الميدانية، إضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المساعدة على ذلك سواء ارتبطت بالإحصاء الوصفي أو الاستدلالي وهي: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية للعبارات، والمتوسطات الحسابية للمحاور، والمتوسطات الحسابية للاستبيان الكلي، والمتوسط الفرضي، دون إغفال أهمية الأسلوب الكيفي باعتباره أسلوباً مكملًا للأسلوب الكمي ويفيد في تفسير النتائج وتقديم قرارات تحليلية لها بغية تحقيق أهداف البحث المأمولة.

الفصل السادس: عرض وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: توصيات ومقترحات الدراسة

خامساً: آفاق البحث العلمي الحالي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد مرحلة عرض نتائج الدراسة البحثية وتحليلها ومناقشة نتائجها خطوة مهمة في أي بحث علمي نظرا لصلتها بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات المقترحة، فلن تؤد بيانات الدراسة البحثية غرضها إن هي بقيت موادا خاما في شكل إجابات كيفية، بل وجب تكميمها وعرضها حتى تسهل عملية معالجتها وتحليلها ومناقشتها في ظل التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي تم الانطلاق منها وفي الفصل التالي عرض وتحليل ومناقشة لهذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة أولا، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وكذا المدخل النظري المنتهج، وصولا إلى النتائج العامة الختامية وتقديم التوصيات والمقترحات ذات الصلة بالبحث وآفاقه العلمية.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا العنصر عرض وتحليل بيانات الدراسة من المحاور الأربعة للاستبيان استناداً إلى مخرجات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج SPSS) كما يلي:

1: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالاستبيان:

1-1: عرض وتحليل نتائج الخصائص السوسيو-مهنية:

تكتسي هذه الخطوة أهمية كبيرة، نظراً لارتباط معطيات الدراسة الميدانية بالمعطيات الشخصية والمهنية لمفردات العينة، ولا يمكن أن نغفل هذه البيانات والتي من شأنها أن تضيف المزيد من الدقة على التحليل العلمي للنتائج؛ بحيث يمكن الارتكاز عليها لتفسير نتائج الفقرات في المحاور اللاحقة، والوصول إلى النتيجة الختامية، وفيما يلي استعراض الخصائص السوسيو- مهنية لعينة البحث الأساسية:

- الجدول رقم(06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس-

المجموع	أنثى	ذكر	العينة	
			الاحتمال	التكرار
71	35	36	التكرار	المؤسسات الإدارية
%100	% 49,3	% 50,7	النسبة المئوية	المؤسسات الاقتصادية
65	19	46	التكرار	المؤسسات الاقتصادية
%100	% 29,2	% 70,8	النسبة المئوية	المجموع
136	54	82	التكرار	
%100	% 39,71	% 60,29	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- تُظهر البيانات الكمية - في هذا الجدول- أن معظم المبحوثين في العينة الكلية للدراسة هم ذكور وهو ما تعبر عنه النسبة 60,29 % خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة فاقت الـ 70 بالمئة، مقابل 39,71 % من المبحوثين هم إناث خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 49,3 %.

مما سبق نستخلص أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هم ذكور، والإناث أغلبهم إطارات في المؤسسات الإدارية (أغلب الإناث إطارات في المؤسسات الإدارية)، وهذا قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسات المعنية بالدراسة خاصة منها المؤسسات الاقتصادية والتي تقتضي توظيف يد عاملة من جنس الذكور؛ حيث أن نشاط الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والمؤسسة المينائية جن جن يتضمن مهاماً محددة ومسؤوليات إشراف خاصة كما هو الشأن بقسم الإنتاج بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء الذي

يضم قاعة تحكم خاصة بالآلات، وقسم الصيانة، (انظر الملحق 4-أ، والملحق 4-ب) وهي المهام التي تتحملها فئة الرجال أكثر من النساء، كما أن طبيعة العمل في المؤسسات ذات الطابع الإداري في الجزائر بالنسبة للمرأة يكون أسهل منه في المؤسسات الاقتصادية ويتوافق مع التركيبة الخاصة بها؛ بحيث تؤدي مهامها ومسؤوليات أقل خطرا من تلك التي قد تتعرض لها في المؤسسات الاقتصادية وتكون غير قادرة على تحمل تبعاتها خاصة مهام الإشراف والمتابعة التي تتطلب التنقل بين الوحدات الإنتاجية وما قد ينجر عنه من ضغوط كبيرة وحوادث عمل مهنية محتملة، وهذا يمكن أن يكون سببا وجيها لتركز فئة النساء في هذه الدراسة بالمؤسسات الإدارية أكثر من المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى أن أغلب النساء في الجزائر لهن ميول وتفضيلات خاصة للعمل في القطاع الإداري بدلا عن الاقتصادي.

- الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن -

المجموع	أكثر من 45 سنة	35 سنة - 45 سنة	25 سنة - 35 سنة	الاحتمال	
				التكرار	النسبة المئوية
71	19	36	16	التكرار	المؤسسات الإدارية
%100	%26.8	%50.7	%22.5	النسبة المئوية	المؤسسات الإدارية
65	13	27	25	التكرار	المؤسسات الاقتصادية
%100	%20	%41.5	%38.5	النسبة المئوية	المؤسسات الاقتصادية
136	32	63	41	التكرار	المجموع
%100	%23.53	%46.32	%30.15	النسبة المئوية	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- تشير الشواهد الإحصائية في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية [35 سنة - 45 سنة] وتقدر نسبتهم بـ: %46.32 خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة %50.7، تليها نسبة %30.15 من المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية [25 سنة - 35 سنة] خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة %38.5، أما نسبة %23.53 من المبحوثين فيتمون إلى الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة %26.8.

مما سبق نستخلص أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية [35 سنة - 45 سنة] خاصة في المؤسسات الإدارية، وهذا راجع لكون الفئة العمرية [35 سنة - 45 سنة] تكون قد امتلكت خبرة معينة في المؤسسات التي تنتمي إليها وهي مديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى تاريخ الالتحاق بالوظيفة الأولى ونقطة بداية المسار الوظيفي للعامل في هذه المؤسسات،

أما المبحوثون المنتمون إلى الفئة العمرية [25 سنة-35 سنة] فمعظمهم إطارات في المؤسسات الاقتصادية وقد يعكس هذا اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتوظيف فئة الشباب بها، وهي فئة حيوية ومهمة يمكن أن تستفيد هذه المؤسسات من طاقاتها في التسيير وممارسة مختلف المهام والمسؤوليات ذات الصلة بالقطاع الاقتصادي والتي تتطلب نشاطا دائما من أجل حسن إدارة وتسيير مختلف الوحدات سواء بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء أو بالمؤسسة المينائية جن جن والمراقبة الدائمة لضمان حسن سير العمل بها.

- الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة العائلية-

المجموع	أعزب	متزوج	الاحتمال	
			العينة	
71	19	52	التكرار	المؤسسات
%100	% 26,8	% 73,2	النسبة المئوية	الإدارية
65	15	50	التكرار	المؤسسات
%100	% 23,1	% 76,9	النسبة المئوية	الاقتصادية
136	34	102	التكرار	المجموع
%100	% 25	% 75	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال القراءة التحليلية الإحصائية للجدول والمتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية أن أغلب إطارات المؤسسات محل الدراسة متزوجون وهو ما تعبر عنه النسبة الإجمالية المقدرة بـ 75 % وعدددهم 102 إطارا من مجموع 136 إطارا خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 76,9 %، مقابل 25 % من المبحوثين عزاب خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 26,8 %، ومن هنا يظهر أن أغلب المبحوثين متزوجون خاصة في المؤسسات الاقتصادية، وهذا راجع لكون المبحوثين المنتمين إلى الفئة العمرية [25 سنة-35 سنة] معظمهم إطارات في المؤسسات الاقتصادية حسب نتائج الجدول 07، وتعد الفترة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة فترة مناسبة للزواج في تقاليد المجتمع الجزائري، إذ يرتبط الأمر أيضا بالصورة النمطية التي يحملها الفرد الجزائري في مخياله، حيث يفضل الأغلبية هذه الفترة (25 سنة - 30 سنة بالنسبة للإناث، ومن 30 سنة إلى 35 سنة بالنسبة للرجال) لتحمل مسؤولية تكوين الأسرة والوقوف على متطلباتها، والإلمام بتكاليف الحياة الخاصة بها، وغالبا ما تشهد فترة الثلاثينيات من عمر الرجل تفكيره في الزواج، عكس الإناث التي يبدو بالنسبة لهن هذا السن متأخرا وقد يدخلهن في مرحلة

العنوسة، وقد يرجع أيضا إلى وجود مستوى مادي مقبول لهذه الفئة يضمن لهم تحمل مختلف أعباء الحياة الزوجية، أما العزاب فأغلبهم إطارات بالمؤسسات الإدارية وقد يرجع ذلك إلى المستوى المادي أيضا للإطار، وشروط الزواج والتصورات التي تختلف من فرد لآخر.

- الجدول رقم(09): توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي-

المجموع	دكتوراه	ماجستير	مهندس دولة	ماستر	ليسانس	تقني سامي	الاحتمال	
							التكرار	النسبة المئوية
71	04	02	37	04	12	12	التكرار	المؤسسة الإدارية
%100	%05.6	%02.80	%52.1	%05.6	%16.9	%16.9	النسبة المئوية	
65	00	01	19	15	19	11	التكرار	المؤسسة الاقتصادية
%100	%00	%01.54	%29.23	%23.07	%29.23	%16.92	النسبة المئوية	
136	04	03	56	19	31	23	التكرار	المجموع
%100	%2.94	%02.21	%41.18	%13.97	%22.79	%16.91	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول الكمية والمتعلقة بمتغير المؤهل العلمي والشهادة المتحصل عليها إلى أن أغلب الباحثين يحملون شهادة مهندس دولة وهو ما تعبر عنه النسبة الغالبة المقدرة بـ 41.18 % خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 52.1 %، تليها نسبة 22.79 % من الباحثين حاملون لشهادة ليسانس خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 29.23 %، ثم نسبة 16.91 % من الباحثين حاملون لشهادة تقني سامي خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 16.92 %، تليها نسبة 13.97 % من الباحثين يحملون شهادة ماستر خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 23.07 %، ثم تأتي نسبة 2.94 % من الباحثين حاملون لشهادة الدكتوراه وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 05.60 % لتأتي في الأخير نسبة 02.21 % من الباحثين يحملون شهادة ماجستير خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 02.8 %.

مما سبق يتضح أن أغلب إدارات المؤسسات الإدارية محل الدراسة يحملون شهادة مهندس دولة وبالمقابل فإن حملة شهادة ليسانس أغلبهم إدارات بالمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يؤكد اهتمام هذه المؤسسات باستقطاب الموارد البشرية من ذوي المستوى الجامعي للاستفادة من مؤهلاتهم العلمية التي تضاف إلى الخبرة العملية التي يمتلكها إدارات المؤسسة ذوو الأقدمية الطويلة، وكذا خدمة عملية العمل التي تتطلب وجود إدارات حاملي الشهادات وفي تخصصات تتناسب مع طبيعة الوظيفة المراد شغلها وبالشروط التي تنص عليها القوانين المنظمة لكل قطاع؛ إذ تظهر الحاجة إلى المهندسين في مديرية الأشغال العمومية وكذا مديرية الفلاحة بما يتوافق مع طبيعة المهام ونوعها في هذه المؤسسات، نظرا لكون مجال العمل فيها تقني بالدرجة الأولى سواء في مديرية الأشغال العمومية والحاجة إلى توظيف حاملي شهادة هندسة مدنية بمختلف فروعها مثل تخصص طرق ومنشآت فنية، وغيرها من التخصصات المشابهة كما يوضح ذلك الملحق (9-هـ) الخاص بالقرار الوزاري الذي يعدل ويتم قائمة التخصصات المطلوبة للتوظيف والترقية في الأسلاك التقنية بالمديرية، وبطبيعة المناصب المتوفرة بمديرية الأشغال العمومية وضبطها القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك التقنية المحدد في المرسوم التنفيذي رقم 09-391؛ إذ تشير المادة 17 منه إلى وجود سلك المهندسين في الأشغال العمومية والذي يضم 04 رتب وهي: رتبة مهندس تطبيق، مهندس دولة، مهندس رئيسي، ورئيس مهندسين، وضبطت مهامهم التقنية المادة 18 في مساعدة السلطة العليا في تصور وإعداد وتحليل النشاطات التقنية والعلمية والاقتصادية، كما فصلتها المواد 19، 20، 21، 22 من القانون ذاته. (انظر الملحق 08)، والشأن ذاته بمديرية المصالح الفلاحية التي تحتوي ضمن الأسلاك التقنية التابعة لها سلكا خاصا بالمهندسين في الزراعة ويضم أربعة رتب هي: مهندس تطبيق، مهندس دولة في الزراعة، مهندس رئيسي في الزراعة ورئيس المهندسين في الزراعة كما تنص عليه المادتين 12 و13 من المرسوم التنفيذي رقم 08/286 وفصلت مهامهم التقنية المواد من 14-17 من المرسوم ذاته. (انظر الملحق 9-أ)

كما أن الكثير من المبحوثين صرحوا أثناء إجراء الاستمارة بالمقابلة أن وظيفتهم الأولى عند الالتحاق بالمؤسسة كانت مهندس دولة تبعا للمؤهل العلمي الذي يحوزونه- شهادة مهندس دولة- في المقابل قد يعود تركز الإدارات حاملي شهادة ليسانس في المؤسسات الاقتصادية إلى اكتفاء هذه الإدارات بمستوى ليسانس خاصة بالنسبة للنظام الكلاسيكي والذي يسمح بعدد سنوات من التكوين أكثر من تلك التي يطرحها نظام ل.م.د، وتفضيل انتقالهم إلى الحياة المهنية وهمهم الأكبر هو الظفر بمنصب عمل بما أن شهادة ليسانس تضمن مستوى *جامعي* وهو المستوى المطلوب في عملية التوظيف وفي مختلف

التخصصات منها تخصص علوم التسيير، والعلوم الاقتصادية، والعلوم القانونية والإدارية... وغيرها، كما أن الاتفاقيات الجماعية في المؤسسات الاقتصادية تضبط شروط التوظيف والانقضاء وتحصر على توظيف خريجي الجامعات الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وهو ما يشير إليه الفصل المتعلق بالتشغيل في الاتفاقية الجماعية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. (الملحق 5- ب)

- الجدول رقم(10): توزيع مفردات العينة حسب متغير منصب العمل-

المجموع	مناصب أخرى	متصرف	مهندس دولة	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	الاحتمال	
						التكرار	النسبة
71	19	06	13	24	09	التكرار	المؤسسة الإدارية
%100	%26.76	%08.45	%18.31	%33.80	%12.68	النسبة	
65	15	-	12	20	18	التكرار	المؤسسة الاقتصادية
%100	%23.08	%00	%18.46	%30.77	%27.69	النسبة	
136	34	06	25	44	27	التكرار	المجموع
%100	%25	%4.41	%18.38	%32.35	%19.85	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تظهر الشواهد الإحصائية في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 32.35% هم رؤساء مكاتب خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 33.80%، تليها نسبة 25% من المبحوثين ينتمون إلى مناصب أخرى متفرقة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 26.76%، أما نسبة 19.85% من المبحوثين فهم رؤساء مصالح خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 27.69%، أما نسبة 18.38% من المبحوثين فهم مهندسو دولة بنسبة متقاربة بين المؤسسات محل الدراسة، لتأتي في الأخير نسبة 4.41% من المبحوثين بمنصب متصرف وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 8.45%.

مما سبق يتضح أن أغلب الإطارات في المؤسسات الإدارية هم رؤساء مكاتب، أما الإطارات الذين يحملون منصب رئيس مصلحة فمعظمهم في المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تبرير ذلك من حيث أن تسيير هذه المؤسسات يتطلب وجود مناصب نوعية مثل رئيس مكتب ورئيس مصلحة، كما يظهر الهيكل التنظيمي الخاص بكل مؤسسة تقسيم المهام والمسؤوليات فيها، إذ أن الهياكل التنظيمية الخاصة بمديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية تظهر تركز الإطارات رؤساء المكاتب، حيث يشير الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المصالح الفلاحية إلى وجود 14 مكتبا ذو مهام مختلفة و12 مكتبا بمديرية الأشغال العمومية (الملحقين 4-ج و 4-د)، أما الهيكلين التنظيميين الخاصين بالمؤسسة المينائية جن جن

والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء فيبينان تمركز فئة الإطارات رؤساء المصالح (الملحقين 4-أ و 4-ب)، كما يمكن إيعاز ذلك أيضا إلى شروط التعيين في المناصب العليا في كل قطاع، وما إذا كان الإطار قد استوفى الشروط اللازمة للتعيين في هذه المناصب وهي محددة في النصوص القانونية المنظمة لهذه القطاعات وعادة ما تتم بناء على سنوات الأقدمية الفعلية كما هو الشأن بالنسبة للتعيين في المناصب العليا بقطاع الأشغال العمومية؛ حيث تشير المادة 04 من المرسوم التنفيذي الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة الأشغال العمومية وشروط الالتحاق بهذه المناصب إلى شروط تعيين رؤساء المكاتب التقنية والإدارية. (الملحق 24)

وتبين الاتفاقية الجماعية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تصنيف الإطارات بها إلى إطارات وإطارات سامية وإطارات سامية رفيعة، وكل صنف يضبطه تقسيم محدد (المادة 129 من الاتفاقية)، وتصنف مناصب رؤساء المصالح وما يماثلها ضمن الإطارات السامية بموجب المادة 252 من الاتفاقية. جدير الإشارة إليه كذلك أن رؤساء المكاتب في المؤسسات الإدارية محل الدراسة معظمهم مهندسو دولة- حسب تصريحاتهم أثناء توزيع الاستمارة بالمقابلة- وتم ترقيتهم إلى هذه المناصب النوعية تبعا لاستيفاء الشروط القانونية التي تحددها النصوص التنظيمية التي يخضعون لها، وإذا أضفنا عددهم (24 إطار رئيس مكتب برتبة مهندس دولة) إلى عدد مهندسي الدولة دون منصب نوعي (13 إطارا) فسنحصل على مجموع يقدر بـ: 37 إطارا بصفتهم مهندسو دولة في المؤسسات الإدارية وهو ما يؤكد نتائج الجدول رقم (09) الخاص بتمركز معظم فئة الإطارات ضمن الفئة الحاملة لشهادة مهندس دولة في هذه المؤسسات، ما يعني أيضا أنها تعطي الاعتبار وتولي الأهمية لتوافق المؤهل العلمي لهم مع الوظيفة المراد شغلها وفقا لمتطلباتها وشروطها الأساسية للتوظيف وشروط التعيين أيضا، فأغلب مسيرو المكاتب بها هم برتبة مهندس دولة تبعا للشهادة المحصل عليها.

- الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية-

المجموع	25 سنة فما فوق	[15 سنة- 25 سنة]	[5 سنوات- 15 سنة]	أقل من 5 سنوات	الاحتمال	
					التكرار	النسبة %
71	09	12	47	03	التكرار	المؤسسة الإدارية
%100	%12,7	%16,9	%66,2	%4,2	النسبة %	
65	03	13	41	08	التكرار	المؤسسة الاقتصادية
%100	%4,6	%20	%63,1	%12,3	النسبة %	
136	12	25	88	11	التكرار	المجموع
%100	%08.82	%18.38	%64.71	%8.09	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تظهر النتائج الخاصة بالجدول أعلاه أن اغلب الباحثين تتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة وتقدر نسبتهم بـ 64.71% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 66,2%، تليها نسبة 18.38% من الباحثين تتراوح أقدميتهم بين 15 سنة إلى أقل من 25 سنة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 20%، أما نسبة 08.82% من الباحثين فأقدميتهم تساوي أو تفوق 25 سنة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 12,7%، تليها نسبة 8.09% من الباحثين يمتلكون أقدمية تقل عن 05 سنوات خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 12,3%. بناء عليه، يتبين أن أغلب الإطارات في المؤسسات الإدارية يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة، أما الإطارات التي تمتلك سنوات خبرة تتراوح بين 15 سنة إلى أقل من 25 سنة فأغلبهم في المؤسسات الاقتصادية.

ويمكن إيعاز امتلاك معظم إطارات المؤسسات الإدارية لأقدمية تتراوح بين 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة إلى سن الموظف وتاريخ حصوله على منصب العمل، وقد يكون منهم موظفون جدد لم يسبق لهم العمل في قطاعات أخرى خاصة أن معظم إطارات المؤسسات الإدارية خريجي الجامعات كانت بدايتهم الأولى في هذه المؤسسات في إطار عقود ما قبل التشغيل حسب تصريحهم أثناء إجراء الاستمارة بالمقابلة قبل أن يتم إدماجهم في مناصبهم، أما وجود أغلب الإطارات التي تمتلك أقدمية تتراوح بين 15 سنة إلى أقل من 25 سنة في المؤسسات الاقتصادية فيمكن إيعاز ذلك إلى عامل السن أيضا استنادا إلى نتائج الجدول رقم (07) التي تبين أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية يتراوح سنهم بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة وهو ما تعبر عنه النسبة 41.5%، كما قد يعود السبب إلى عملهم في قطاعات أخرى غير القطاعات الحالية التي يزاولون بها وظائفهم وهو ما أكسبهم سنوات خبرة طويلة تضاف إلى خبرتهم الحالية مما يعني احتمالية وجود مسار مهني آخر لهم قبل مسارهم الوظيفي الحالي، بما أن سنوات الخبرة والأقدمية لا تقتصر فقط على السنوات التي قضاها الموظف أو العامل في منصبه بالمؤسسة المتواجد بها حاليا بل تشمل كل السنوات التي قضاها حتى خارج مؤسسته وشكلت امتدادا لمساره وحياته المهنية.

- الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في المنصب الحالي

المجموع	10 سنوات فما فوق]5 سنوات - 10 سنوات]]1 سنة - 5 سنوات]	أقل من سنة	الاحتمال العينة	
					التكرار	النسبة %
71	14	23	30	04	التكرار	المؤسسة الإدارية
%100	%19,70	%32,40	%42,30	%5,60	النسبة %	
65	16	24	19	06	التكرار	المؤسسة الاقتصادية
%100	%24,60	%36,90	%29,20	%9,20	النسبة %	
136	30	47	49	10	التكرار	المجموع
%100	%22.06	%34.56	%36.03	%7.35	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تفيد نتائج الجدول رقم (12) أعلاه أن أغلب الباحثين يمتلكون سنوات عمل في مناصبهم الحالي تتراوح بين سنة واحدة وأقل من 05 سنوات وتقدر نسبتهم بـ 36.03% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 42,3% وهذا قد يرتبط بعملية الترقية وفترة وطولها مما يعني أنها- سنوات العمل في المنصب الحالي- قد تشير إلى التاريخ الذي تم فيه ترفيتهم إلى مناصبهم الحالية وشروط الترقية أيضا ومدى استيفائهم لها خاصة أن أغلبهم يتواجدون بمنصب رئيس مكتب حسب نتائج الجدول رقم 10، تليها نسبة 34.56% من الباحثين تتراوح سنوات عملهم في مناصبهم الحالية بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 36,9%، ما يعني أن الباحثين الذين يمتلكون سنوات عمل في مناصبهم الحالي بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات معظمهم بالمؤسسات الاقتصادية وهذا يُفسّر بتاريخ التحاقهم بهذه المناصب سواء كان ذلك عن طريق التعيين (التوظيف) أو الترقية إليها وشروطها خاصة بالنسبة للمناصب النوعية بما أن أغلب إدارات المؤسسات الاقتصادية يتولون منصب رئيس مصلحة وهو ما تشير إليه نتائج الجدول رقم 10، ثم نسبة 22.06% من الباحثين تفوق سنوات تواجدهم بمنصبهم الحالي 10 سنوات خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 24,60%، لتأتي نسبة 7.35% من الباحثين لهم أقل من سنة في مناصبهم الحالي خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 9,20%.

الجدول رقم(13): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأجر

المجموع	45000 دج فما فوق	35000] دج- 45000 دج]	25000] دج- 35000 دج]	الاحتمال	
				العينة	
71	15	36	20	التكرار	المؤسسة
%100	%21,1	%50,7	%28,2	النسبة %	الإدارية
65	64	01	00	التكرار	المؤسسة
%100	%98,5	%1,5	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	79	37	20	التكرار	المجموع
%100	%58.09	%27.21	%14.71	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير الشواهد الإحصائية في هذا الجدول إلى أن أغلب الإطارات يتحصلون على راتب شهري يعادل أو يفوق 45000 دج وتقدر نسبتهم بـ 58.09% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 98,5% وهي نسبة قياسية، تليها نسبة 27.21% من الإطارات يتحصلون على راتب شهري يتراوح بين 35000 دج إلى أقل من 45000 دج خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 50,7%، أما نسبة 14.71% من الإطارات فيحصلون على راتب شهري يتراوح بين 25000 دج إلى أقل من 35000 دج وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 28,2%. مما يعني أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية يتحصلون على راتب شهري يعادل أو يفوق 45000 دج، أما الإطارات الحاصلة على راتب شهري يتراوح بين 35000 دج-45000 دج] فأغلبهم في المؤسسات الإدارية.

مما سبق يتبين وجود تفاوت واختلاف في توزيع الأجر بالمؤسسات الإدارية عنها بالمؤسسات الاقتصادية تبعاً لعدة عوامل، حيث تفوق 45000 دج في المؤسسات الاقتصادية، بينما لا تتعدى هذا المبلغ في المؤسسات الإدارية، ويمكن تقديم قراءة تحليلية ومبررة لذلك من حيث:

* أن الأجر الصافي الشهري يرتبط بالأجر القاعدي الموافق للتصنيف المهني، وهناك اختلاف في التصنيفات المهنية في كل قطاع وبين مختلف المؤسسات تبعاً للنصوص القانونية التي تنظمها سواء كانت في شكل اتفاقيات جماعية في المؤسسات العمومية الاقتصادية أو في شكل قوانين أساسية؛ حيث أن المادة 174 من الملحق 5-ج على سبيل الذكر تنص على أن الأجر القاعدي يستخلص من رمز تحديد المناصب.

* أن الأجر الصافي الشهري يرتبط بطبيعة المنصب الذي يشغله كل عامل، والرتبة التي ينتمي إليها وفق الرقم الاستدلالي المقابل للتصنيف والذي يتم بموجبه حساب الأجر، وهو ما تبينه الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم(الملحق 19-أ)؛ فنجد على سبيل الذكر لا الحصر أن شعبة الوثائق والمحفوظات في الأسلاك المشتركة بالمؤسسات والإدارية العمومية تضم سلك الوثائق أمناء المحفوظات ورتب متعددة يقابلها الصنف الموافق لها والرقم الاستدلالي الأدنى ومثلها: رتبة وثائقي أمين محفوظات الذي ينتمي إلى الصنف 12، ويحمل الرقم الاستدلالي الأدنى 537، ورتبة رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات الذي ينتمي إلى الصنف 16 ويحمل الرقم الاستدلالي الأدنى 713، أما في شعبة الإدارة العامة على سبيل الذكر فنجد سلك المتصرفين، ويضم 04 رتب وهي: متصرف، متصرف محلل، متصرف رئيسي، متصرف مستشار، وتوافقها الأصناف: 12، 13، 14، 16 وتحمل أرقاماً استدلالية أدنى وهي: 537، 578، 621، 713 على التوالي، ومنصوص عليها في المادة 48 من المرسوم التنفيذي رقم 280/16 (انظر الملحق 07).

* أن الأجر الصافي الشهري يرتبط بطبيعة العلاوات التي يحصل عليها كل عامل وقيمتها؛ فليس كل موظف يحصل على جميع العلاوات والمنح بل تبقى خاضعة لشروط تقديرية محددة في النصوص القانونية؛ فنجد منصب رئيس مصلحة على سبيل المثال (الملحق 27) يضم علاوات أخرى إضافية منها علاوة المنصب العالي.

لهذا جاءت قيمة الأجور متفاوتة رغم التشابه في المناصب الهيكلية مثل منصب رئيس مصلحة ورئيس مكتب، وبعض الأصناف الوظيفية مثل صنف المهندسين، والتقنيون السامون الذين يمارسون مسؤوليات محددة تبعا للتصنيف المهني، وللأجر القاعدي الموافق، ولطبيعة العلاوات والتعويضات خاصة ما ارتبط بقيمة منحة المردودية، وطبيعة المنصب الوظيفي، وإذ يختلف تصنيف الوظائف بين القطاعين الإداري والاقتصادي تبعا للنصوص القانونية التي تحكم كل قطاع وتظهر في القوانين الأساسية التي تخضع لها إدارات المؤسسات الإدارية وفي الاتفاقية الجماعية بالمؤسسات الاقتصادية؛ حيث تؤكد المادة 120 من القانون 90-11 على أن الاتفاقية الجماعية لا بد أن تعالج عنصر التصنيف المهني. (الملحق 5-أ)

1-2- عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بتكوين الإطار:

جاءت تحليلات البيانات الكمية الخاصة بتكوين الإطار حسب الجداول التالية:

الجدول رقم(14): مساهمة استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين فيها

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	13	08	07	38	05	التكرار	المؤسسة
%100	%18,30	%11,30	%9,90	%53,50	%7	النسبة %	الإدارية
65	00	02	04	46	13	التكرار	المؤسسة
%100	%00	%3.10	%6.20	%70.80	%20	النسبة %	الاقتصادية
136	13	10	11	84	18	التكرار	المجموع
%100	%09.56	%07.35	%08.09	%61.76	%13.24	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين المعطيات الإحصائية الخاصة بالجدول رقم(14) أن أغلب المبحوثين أجابوا أنهم *موافقون* على أن استراتيجية التدريب في المؤسسة تسهم في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين بها وتقدر نسبتهم بـ 61.76% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 70.80%، تليها نسبة 13.24% من المبحوثين أجابوا أنهم *موافقون بشدة* حول مساهمة استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 20%، ثم نسبة 09.56% من المبحوثين أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 18,3%، أما نسبة 08.09% من المبحوثين فالتزموا الحياد خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 9,9%، لتأتي نسبة 07.35% من المبحوثين أجابوا أنهم *غير موافقين* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 11,3%.

بناء عليه نستنتج أن أغلب إشارات المؤسسات الاقتصادية أجابوا أنهم *موافقون* على أن استراتيجية التدريب في المؤسسة تسهم في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين بها، حيث تتبنى هذه المؤسسات استراتيجية خاصة بالتكوين لإطاراتها، كما أفادت به المقابلة مع رئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن والتي صرحت خلال إجابتها عن السؤال 1-1 أنه لا يتم تسجيل نقص في البرامج التكوينية بدليل أن الاستراتيجية المتبعة في التكوين بالمؤسسة تسهم في إدخال تحسينات على المسار الوظيفي للعامل حسبها وهي تستند في ذلك إلى طبيعة المهام ورصد الاحتياجات التكوينية التي تتم وفق مخطط دقيق للغاية، وهو ما دعمته إجابات رئيسة مصلحة الموارد البشرية بذات المؤسسة فيما يتعلق بالسؤال الخاص بجودة التكوين والتي أكدت من خلالها خضوع إطارات المؤسسة إلى التكوين بنوعيه داخلي وخارجي لتحسين مستوياتهم بما يزيد من جودة حياتهم الوظيفية، رغم أن التكوينات الداخلية أكثر من الخارجية، كما أن التكوين يعد حقا أساسيا من حقوق العامل كما تبين ذلك أحكام المادة 41 من الاتفاقية

الجماعية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء(الملحق 5- ب)، وتضبط أحكام المواد 117-119 من الاتفاقية ذاتها الأهداف الرئيسية من التكوين من خلال الحصول على الموارد البشرية المؤهلة، ورفع مستوى المعارف لدى الإطارات وتطويرها بغرض تسهيل إجراءات الترقية، وكل هذا يدخل في إطار تعزيز الحياة الوظيفية باعتبار الترقية وتنمية المعارف والكفاءات وجه مهم من أوجه إدارة المسارات الوظيفية.

أما الإطارات الذين أجابوا أنهم * غير موافقين بشدة* فمعظمهم في المؤسسات الإدارية رغم وجود مخطط للاحتياجات التكوينية في مديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية بجيجل، كما يبين ذلك النموذج المتحصل عليه حول الاحتياجات التكوينية للإطارات بكلا المديريتين لعام 2020،(الملحقين 18-أ و 18-ب) إلا أن هذه الفئة ترى أن استراتيجية التكوين المنتهجة لا تساهم إطلاقا في تعزيز مسارها الوظيفي وقد يرجع ذلك إلى عدم تلاؤم محتوى هذه البرامج مع طموحاتها الوظيفية، ومدى تطبيق المعارف التي حصلت عليها في الواقع وهو ما أكده رئيس مكتب التكوين بمديرية المصالح الفلاحية أثناء إجراء المقابلة واعترف في إجابته عن السؤال المتعلق بمدى رضا الإطارات عن مستوى هذه البرامج أن التكوين الذي يخضع له الإطارات التابع للأسلاك الإدارية (مهندس دولة في الإعلام الآلي على سبيل المثال) لا يستفيد منه في الممارسة والواقع عكس إطارات الأسلاك التقنية (مهندس دولة في الفلاحة... إلخ)، كما أن الكثير من الإطارات الفلاحية ترى أن عملها غير مثنى، ضف إلى هذا فقد أكد رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية في إجابته عن السؤال المتعلق بمدى وجود نقص في البرامج التكوينية أن هذه البرامج غير كافية مقارنة بحجم وعدد الإطارات والمهام المسندة إليهم كونها تخضع للمركزية وهو ما قد يؤثر على جودة الحياة الوظيفية للإطارات بالمؤسسة.

الجدول رقم(15): تشكل احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة أساسا لنشاط التدريب فيها

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	10	12	08	38	03	التكرار	النسبة %
%100	%14.10	%16.90	%11.30	%53.50	%04.20	التكرار	النسبة %
65	00	02	08	46	09	التكرار	النسبة %
%100	%00	%3.10	%12.30	%70.80	%13.80	التكرار	النسبة %
136	10	14	16	84	12	التكرار	النسبة %
%100	%07.35	%10.29	%11.76	%61.76	%8.82	التكرار	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

توضح معطيات الجدول أعلاه أن أغلب الباحثين بنسبة 61.76% وهو ما يعادل 84 إطارا من مجموع 136 إطارا اختاروا خيار*الموافقة* على أن احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة تشكل أساسا لنشاط التدريب فيها خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 70.8%، تليها نسبة 11.76%

من المبحوثين التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 12.30%، ثم نسبة 10.29% من المبحوثين أجابوا أنهم *غير موافقين* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 16.90%، تليها نسبة 8.82% من المبحوثين أجابوا أنهم *موافقون بشدة* خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 13.80% لتأتي نسبة 07.35% من المبحوثين في الأخير أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 14.10%.

بناء عليه، يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية أقرروا أن احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة تشكل أساسا لنشاط التدريب فيها، أما الذين أجابوا أنهم *غير موافقين* فأغلبهم إطارات بالمؤسسات الإدارية.

يمكن تفسير موافقة أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية على أن احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تشكل قاعدة ولبنة توضع بناء عليها الاستراتيجية التكوينية بما جاء في نتائج الجدول السابق رقم (14) والذي أكد فيه أغلب الإطارات بهذه المؤسسات بنسبة 70.80% أن استراتيجية التكوين المتبعة في مؤسساتهم تسهم في تعزيز المسار الوظيفي لهم فهي إذن علاقة تبادلية وتكاملية بين استراتيجية التكوين واستراتيجية تطوير المسارات الوظيفية لفئة الإطارات، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بدراسة احتياجات الإطارات قبل إخضاعهم للبرامج التكوينية، كما يظهر النموذج الخاص بالاحتياجات التكوينية بالمؤسسة المينائية جن جن (الملحق 18-ج) التنظيم المميز للتكوين ونوعه وأهم الخطوات المتبعة في وضع الاستراتيجية والتي تأخذ احتياجات الإطارات بعين الاعتبار، كما هو الشأن أيضا بالنسبة لنموذج الاحتياجات التكوينية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والذي يوضح مختلف المراحل الخاصة بالتكوين (الملحق 18-د).

أما الذين اختاروا خيار *غير موافقين* ومعظمهم إطارات بالمؤسسات الإدارية فيمكن الاستناد في ذلك إلى نتائج الجدول رقم (14) والتي تؤكد على أن أغلب الإطارات الذين أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* حول مساهمة استراتيجية التكوين المتبعة في مؤسساتهم في تطوير المسار الوظيفي ينتمون إلى المؤسسات الإدارية، وهو ما من شأنه أن يحدد مستوى اهتمام الإدارة بصياغة الرؤية الخاصة بتكوين الإطارات استنادا إلى حاجاتهم التطويرية.

الجدول رقم(16): تحدد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة بناء على المستوى الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	07	12	12	38	02	التكرار	المؤسسة
%100	%09.90	%16.90	%16.90	%53.50	%02.80	النسبة %	الإدارية
65	00	07	10	43	05	التكرار	المؤسسة
%100	%00	%10.80	%15.40	%66.20	%7.70	النسبة %	الاقتصادية
136	07	19	22	81	07	التكرار	المجموع
%100	%05.15	%13.97	%16.18	%59.56	%05.15	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير البيانات الكمية في هذا الجدول إلى أن أغلب إطارات المؤسسات محل الدراسة أجابوا أنهم *موافقون* على أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تحدد بناء على المستوى الوظيفي وبلغت نسبتهم 59.56% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 66.2%، ويمكن إيعاز ذلك إلى كون الاستراتيجية التكوينية للإطارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والمؤسسة المينائية جن جن) تأخذ في الحسبان احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة كمقوم أساسي لوضع هذه الاستراتيجية وهو ما تظهره نتائج الجدول رقم 15، فمن الطبيعي إذن أن تتوافق هذه الاستراتيجية مع المستوى الوظيفي والسلم الهرمي الخاص بتوزيع مناصب العمل، وهو ما أكدته رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن أثناء إجابتها عن السؤال المتعلق بجودة التكوين؛ حيث ترتبط هذه الجودة إلى حد معين بمدى ملاءمة التكوين للإطار حسب طبيعة المنصب الوظيفي الخاص به، وهو نفس الاتجاه الذي سارت فيه رئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة نفسها في إجابتها عن هذا السؤال وصرحت أن هناك اهتماما بالمستوى الوظيفي أثناء صياغة المخططات التكوينية إذ قدمت شرحا مفصلا عن الآليات المتبعة لذلك حيث ترسل في أواخر العام قائمة فارغة تتضمن (النوع، الوقت، الأهداف، العدد، المكان، تاريخ التكوين) لكل مديرية في الميناء، ثم تجمع استمارات المديرية ليتم بعدها دراسة الملفات وحساب الاحتياجات تبعا للمستوى الخاص بالإطار وتقييمها من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية ومسؤول مكتب التكوين، وبناء على مخرجات هذا التقييم توضع قائمة أخرى من طرف مكتب التكوين تضم: نوع التكوين، العدد، المبلغ الخاص بالتكوين وكذا نوعه إن كان قصير المدى أم طويل المدى. أما نسبة 16.18% من إطارات المؤسسات محل الدراسة فالترزمو الحياذ خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 16.90% وقد يعود هذا إلى غموض السؤال لديهم من جهة خاصة فيما تعلق بمصطلح المستوى الوظيفي الذي قد يأخذ عدة دلالات ومعاني مختلفة تحجب المعنى الفعلي المقصود به في هذه العبارة والذي يرتبط بتقسيم الرتب الوظيفية حسب القانون الأساسي لكل قطاع سواء تعلق الأمر بالأسلاك المشتركة أو الأسلاك التقنية، كما يمكن إيعاز ذلك إلى عدم درايتهم بالطريقة التي يتم من

خلالها وضع السياسات التكوينية بمؤسستهم، تليها نسبة 13.97% من المبحوثين لم يوافقوا على أنه يتم الاعتماد على المستوى الوظيفي في تحديد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 16.90%، تليها نسبة 05.15% من المبحوثين *غير موافقين بشدة* على انسجام استراتيجية التدريب في مؤسستهم مع المستوى الوظيفي وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 09.90%، وكذا نسبة 05.15% من المبحوثين *موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 7.70%.

الجدول رقم (17): تفيد استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	11	17	05	35	03	التكرار	المؤسسة
%100	%15.50	%23.90	%07	%49.30	%4.20	النسبة %	الإدارية
65	02	13	15	33	02	التكرار	المؤسسة
%100	%03.10	%20	%23.1	%50.80	%3.10	النسبة %	الاقتصادية
136	13	30	20	68	05	التكرار	المجموع
%100	%09.56	%22.06	%14.71	%50	%03.68	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تفيد نتائج الجدول أعلاه ان نصف إطارات المؤسسات المعنية بالدراسة الحالية أجابوا أنهم *موافقون* على أن استراتيجية التدريب المتبعة تفيد في تهيئة العامل للترقية خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 50.8%، تليها نسبة 22.06% من الإطارات أجابوا أنهم *غير موافقين* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 23.9%، ثم نسبة 14.71% من الإطارات فالتزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 23.1%، تليها نسبة 09.56% من الإطارات أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 15.5%، أما نسبة 03.68% من الإطارات فأجاول أنهم *موافقون بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 4.20%.

مما سبق يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أن استراتيجية التدريب المتبعة تفيد في تهيئة العامل للترقية، وهو ما تدعمه نتائج الجداول رقم 14 و 15 و 16 والتي تشير إلى أن أغلب إطارات المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بنسبة 70.80% يرون أن الاستراتيجية التدريبية تسهم حقا في تحسين وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين فيها، كما أن غالبيتهم وبنسبة 70.80% أيضا يرون أن احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة تشكل أساسا لنشاط التدريب فيها ومعظمهم بنسبة 66.20% يرون أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تحدد وفقا للمستوى الوظيفي، ومن هذا الجانب ونظرا لارتباط تطوير الحياة المهنية للإطار ببعدين مهمين ألا وهما التكوين والترقية فإن الاتجاه الايجابي لإجابات الإطارات فيما

يتعلق بالعبارات الثلاثة السابقة يؤكد على أن الاستراتيجية التدريبية المنتهجة تفيد في وجود فرص أفضل لإمكانية الترقية لهؤلاء الإطار، أما الإطار الذي أجابوا أنهم * غير موافقين * فمعظمهم في المؤسسات الإدارية وهذا ما قد يعكس وجود قصور في النصوص القانونية التي تنظم استفادة الموظفين من الترقية بعد اجرائهم لتكوينات خاصة في المؤسسة، حيث صرح بعض المبحوثين بمديرية الأشغال العمومية ان التكوين الذي يحصلون عليه لا يساعدهم على الترقية إلى رتب أعلى، ومن جهة ثانية صدر قرار مؤرخ في 19 ديسمبر 2019 عن مصالح الوزير الأول يحدد كفيات تنظيم التكوين قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في الهيئات العمومية الإدارية وضبطتها أحكام المواد (01) و(02) ومن (10-18) دون أن يقدم تفصيلات عن رتب أخرى تشكل حلقة مهمة في تنظيم المؤسسات وسيرها، والاعتناء بترقية الإطار فيها بعد التكوين يعد خطوة نوعية للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، حيث تظهر الفوائد الكبيرة التي تنجر عن استفادة الإطار من عوائد التكوين في صورة الترقى إلى المنصب الأعلى بما قد يعود بالإيجاب على عملية العمل بصفة عامة، والمردود الفردي على وجه الخصوص. (الملحق 17)

الجدول رقم(18): تهتم البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفق مساره الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	11	17	13	27	03	التكرار	المؤسسة
%100	%15.50	%23.90	%18.30	%38	%4.20	النسبة %	الإدارية
65	01	07	12	44	01	التكرار	المؤسسة
%100	%01.50	%10.80	%18.50	%67.70	%01.50	النسبة %	الاقتصادية
136	12	24	25	71	04	التكرار	المجموع
%100	%08.82	%17.65	%18.38	%52.21	%02.94	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم 18 أن أغلب إطار المؤسسات محل الدراسة أجابوا أنهم * موافقون * على اهتمام المؤسسة باحتياجات العامل وفق مساره الوظيفي أثناء وضع البرامج التدريبية بنسبة %52.21 وهو ما يعادل 71 مفردة من مجموع 136 مفردة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة %67.70 تليها نسبة %18.38 من الإطار التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة %18.50، أما نسبة %17.65 من الإطار فأجابوا أنهم * غير موافقون * على أن البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة تهتم باحتياجات العامل وفق مساره الوظيفي خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة %23.90 تليها نسبة %08.82 من الإطار أجابوا أنهم * غير موافقين بشدة * خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة %15.50، لتأتي في الأخير نسبة %02.94 من الإطار أجابوا أنهم * موافقون بشدة * خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة %4.20.

وعليه يتبين أن أغلب إطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والمؤسسة المينائية جن جن أجابوا أنهم *موافقون* على اهتمام المؤسسة باحتياجات العامل وفق مساره الوظيفي أثناء وضع البرامج التدريبية وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 16 والتي أفادت أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة موافقون على أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تحدد بناء على المستوى الوظيفي بنسبة 66.20%، ونتائج الجدول رقم 15 التي أفادت أن معظم إطارات المؤسسات الاقتصادية بنسبة 70.80% اختاروا خيار *الموافقة* على أن احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة تشكل أساسا لنشاط التدريب فيها، كما أكدت هذا الاتجاه أيضا رئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن خلال إجابتها على السؤال المتعلق بمحتوى التكوين لإطارات المؤسسة، أما عن الإطارات الذين أجابوا أنهم *غير موافقون* بأن البرامج التدريبية المتبعة في مؤسستهم تهتم باحتياجات العامل وفق مساره الوظيفي فأغلبهم في المؤسسات الإدارية. حيث أكد الكثير من المبحوثين بمديرية الأشغال العمومية أن البرامج التكوينية التي خضعوا لها غير كافية نظرا لقصر المدة وعدم مواكبتها للمتطلبات الجديدة لأداء الوظائف حسب مقتضيات العصر، إذ يتطلب الأمر إعادة النظر فيها خاصة لارتباطها بالمستوى المركزي، إذ تعتمد المركزية إلى تخفيضها من حيث الكمية.

الجدول رقم(19): يتطلب تطوير المسار الوظيفي للعامل اجتيازه لمجموعة من البرامج التدريبية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	08	14	06	37	06	التكرار	النسبة %
%100	%11.30	%19.70	%08.50	%52.10	%08.50	التكرار	النسبة %
65	00	05	11	45	04	التكرار	النسبة %
%100	%00	%07.70	%16.90	%69.20	%06.20	التكرار	النسبة %
136	08	19	17	82	10	التكرار	النسبة %
%100	%05.88	%13.97	%12.50	%60.29	%07.35	التكرار	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

أفادت المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون أن تطوير مساهمهم الوظيفي يتطلب فعلا اجتياز عدد من البرامج التدريبية وتقدر نسبتهم بـ 60.29% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 69.20%، تليها نسبة 13.97% من المبحوثين *غير موافقين* على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 19.70%، تليها نسبة 12.50% التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 16.90%، أما نسبة 07.35% من المبحوثين فأظهروا موافقة شديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 08.50%، لتأتي نسبة 05.88% في الأخير أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 11.30%.

مما سلف نلاحظ أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أن تطوير المسار الوظيفي للعامل يتطلب اجتيازه لمجموعة من البرامج التدريبية، وبالمقابل فإن الإطارات الذين أجابوا أنهم * غير موافقين * فمعظمهم في المؤسسات الإدارية.

تبعا لذلك، تظهر أهمية التكوين بالنسبة لإطارات المؤسسة المينائية جن وحن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل في تنمية مساراتهم الوظيفية، باعتباره عملية تهدف إلى تحقيق التفوق المؤسساتي من جهة، والتميز في الكفاءة من جهة ثانية مما قد ينعكس إيجابا على سلوكيات الموارد البشرية بصفة عامة وسلوك الإطارات على وجه الخصوص خاصة في ظل تعدد الثقافات التنظيمية وتنوع القيم التي يحملها كل إطار مما يستوجب تعديل الاتجاهات أيضا بما يتفق مع الاتجاه الإيجابي لسير عملية العمل.

وفي هذا السياق، تؤكد رئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن الاتجاه السابق حيث وافقت إجابا على كل النقاط المتعلقة باستراتيجية التكوين في المؤسسة وفعاليتها، ومحتواها، وجودتها وجدواها في النهوض بالأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.

أما فيما يخص تمرکز الإطارات الذين أجابوا أنهم * غير موافقين * في المؤسسات الإدارية فإن هذا قد يعكس احتمالية وجود معايير أخرى تسهم في تطوير المسار الوظيفي للإطار في هذه المؤسسات حسب تقديرهم الخاص منها الترقية والأجور ونظام تصنيف وتوصيف الوظائف ومدى موضوعيتها على سبيل الذكر، ومدى عقلانية شروط التعيين في المناصب القيادية أيضا وعدم وجود معايير غير منحازة ولعل أبرزها معيار الولاء للمدير مما يجعل البعض يستفيدون من امتيازات على حساب الآخرين، رغم أن المادة 15 من القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين بقطاع الفلاحة تنص على أنه "يتعين على الهيئة المستخدمة أن تضمن التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لفائدة الموظفين الذين يحكمهم هذا القانون الأساس الخاص بهدف تحسين دائم لمؤهلاتهم وترقيتهم، وتعيين المعارف بهدف تحصيل مهارات جديدة مرتبطة باحتياج قطاع الصحة الحيوانية وكذا الصحة العمومية البيطرية". (الملحق 9 - د)

الجدول رقم(20): يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	11	26	09	23	02	التكرار	النسبة %
%100	%15.50	%36.60	%12.70	%32.40	%02.80	التكرار	النسبة %
65	01	16	11	34	03	التكرار	النسبة %
%100	%01.50	%24.62	%16.90	%52.30	%04.60	التكرار	النسبة %
136	12	42	20	57	05	التكرار	النسبة %
%100	%08.82	%30.88	%14.71	%41.91	%03.68	التكرار	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير معطيات الجدول إلى أن أغلب إطارات المؤسسات محل الدراسة توافق على أنه يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها وتقدر نسبتهم بـ 41.91% وهو ما يعادل 57 إطارا من مجموع العينة الكلية المقدرة بـ 136 إطارا خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 52.30%، تليها نسبة 30.88% من الإطارات أبدوا عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 36.60% ثم نسبة 14.71% من الإطارات التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 16.90%، ثم نسبة 08.82% من الإطارات أجابوا أنهم غير موافقين بشدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 15.50%، ثم تأتي في الأخير نسبة 03.68% من الإطارات أجابوا أنهم موافقون بشدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 04.60%.

مما سبق نستنتج أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أنه يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها، وهذا قد يرجع إلى اعتماد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على السياسة التشاركية في وضع هذه البرامج بغية الوصول إلى أداء أفضل، وتوضحه الاتفاقية الجماعية التي تحكم المسار المهني للعاملين بها، كما وضحت ذلك رئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن أثناء المقابلة من خلال تقديمها لتفصيلات عن أساليب التكوين المنتهجة، وكيف تتم دراسة الاحتياجات التكوينية بالتنسيق بين مكتب التكوين من جهة ومصلحة الموارد البشرية والمديريات الفرعية الموجودة بالمؤسسة من جهة أخرى، وبالمقابل فإن معظم الإطارات الذين أجابوا أنهم * غير موافقين * في المؤسسات الإدارية مما يعكس مدى اهتمام الإدارة فيها خاصة إدارة الموارد البشرية بوضع مخطط دقي للتكوين قائم على أسس واضحة تكون محل علم ودراية لكل إطارات المؤسسات الإدارية، مع العلم أيضا أن هذه البرامج التكوينية تخضع للمركزية كما أوضح ذلك رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية أثناء إجراء المقابلة معه، وهي نفس التأكيدات التي قدمها رئيس مكتب التكوين بمديرية المصالح الفلاحية أثناء إجراء المقابلة معه أيضا والذي أشار إلى أن وزارة الفلاحة والتنمية الريفية سطرت برنامجا للتكوين يسمى برنامج تقوية القدرات البشرية والدعم التقني، حيث تستفيد الإطارات دوريا من هذه التكوينات في كل الشعب الفلاحية، ويتم صياغتها من خلال إرسال مراسلات للأقسام الفرعية والفروع الفلاحية لغرض استرداد الاحتياجات التكوينية لإطاراتهم خاصة في الميدان؛ ويكون هناك لقاء بين مديريةية المصالح الفلاحية (مكتب التكوين والإرشاد الفلاحي) والغرفة الفلاحية ومركز التكوين مع المعاهد الوطنية التقنية المتخصصة ويتم التنسيق فيما بينها لتحديد الاحتياجات التكوينية لكل فئة من الإطارات مثل إطارات الصحة النباتية.

الجدول رقم 21: يسهم التدريب في المؤسسة بتزويد المتدربين بأسس تطوير المسار الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	09	14	04	38	06	التكرار	المؤسسة
%100	%12.68	%19.72	%5.63	%53.52	%8.45	النسبة %	الإدارية
65	01	05	13	44	02	التكرار	المؤسسة
%100	%1.54	%7.69	%20	%67.69	3.08%	النسبة %	الاقتصادية
136	10	19	17	82	08	التكرار	المجموع
%100	%7.35	%13.97	12.5%	%60.29	%5.88	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تفيد نتائج الجدول أعلاه ان أغلب إطارات المؤسسات المعنية بالدراسة الحالية أجابوا أنهم *موافقون* على أن التدريب في المؤسسة يسهم في تزويد المتدربين بأسس تطوير المسار الوظيفي وهو ما تعبر عنه نسبة **60.29%** خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة **67.69%**، تليها نسبة **13.97%** من الإطارات أجابوا أنهم *غير موافقين* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة **19.72%** ثم نسبة **12.5%** من الإطارات التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة **20%**، تليها نسبة **7.35%** من الإطارات أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة **12.68%**، أما نسبة **5.88%** من الإطارات فأجابوا أنهم *موافقون بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة **8.45%**.

- مما سبق يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أن التدريب في المؤسسة يسهم في تزويد المتدربين بأسس تطوير المسار الوظيفي وهو ما تدعمه نتائج الجداول رقم 14 و 15 و 16 والتي تشير إلى أن أغلب إطارات المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء يرون أن الاستراتيجية التدريبية تسهم حقا في تحسين وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين فيها، كما أن معظمهم يرون أن احتياجات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة تشكل أساسا لنشاط التدريب فيها وأغلبهم يرون أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تحدد وفقا للمستوى الوظيفي.

- إن التدريب الذي يخضع له العامل الجزائري إن استوفى الشروط والمعايير اللازمة سواء من حيث الجودة والنوعية في المحتوى أو التخطيط الممنهج فمن شأنه أن يكون قيمة مضافة لمسار هذا العامل ويجسد الأثر الإيجابي الذي يرغبه العاملون على مستوى أدائهم الوظيفي، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نهمل أو نغيب تلك العلاقة المحتملة بين جودة البرامج التكوينية في المنظمات الجزائرية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بها، خاصة أن هذا المحتوى يتطلب دراية وخلفية تنموية لأجل الوصول إلى النتائج المطلوبة.

- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب الإطارات الذين أجابوا أنهم غير موافقين على أن التدريب يسهم في المؤسسة بتزويد المتدربين بأسس تطوير المسار الوظيفي يتمركزون في المؤسسات الإدارية وهو ما قد يعكس أو يعبر عن حالة الجمود في المسار الوظيفي لهذه الإطارات، كما قد يبرر بأن محتوى البرامج التكوينية لإطارات المؤسسات الإدارية لا تحمل في طياتها الاعتناء بتلقين هذه الفئة لأسس ومقومات تطوير الحياة الوظيفية رغم الأهمية البالغة الذي يكتسبها هذا الأمر؛ فالتكوين يعد آلية مهمة - كما سبق الإشارة إليه- في تحقيق النمو الوظيفي للإطارات خاصة إذا اتسم المحتوى بالجودة والكفاءة والاحترافية في الصياغة.

- إن اهتمام مسؤولي البرامج التكوينية وخاصة إدارة الموارد البشرية بتزويد المتدربين بكافة المعلومات التي يحتاجون إليها طيلة مسارهم الوظيفي هو أمر بالغ الأهمية؛ فانتهاج هذه الخطوة في صياغة البرامج هو بمثابة الاستثمار في وعاء الطاقات والقدرات الكامنة واستغلاله في تنمية الحياة المهنية التي يطمح إليها كل عامل.

الجدول رقم(22): يتم توفير برامج تدريبية لي بناء على طلبي وحسب تصوري لاحتياجاتي التدريبية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	23	28	08	09	03	التكرار	المؤسسة
%100	%32.40	%39.40	%11.30	%12.70	%04.20	النسبة %	الإدارية
65	04	20	20	21	00	التكرار	المؤسسة
%100	%06.20	%30.80	%30.80	%32.30	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	27	48	28	30	03	التكرار	المجموع
%100	%19.85	%35.29	%20.59	%22.06	%02.20	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال المعطيات الكمية لهذا الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا أنهم * غير موافقين * على أنه يتم توفير برامج تدريبية لهم بناء على طلبهم وحسب تصورهم لاحتياجاتهم التدريبية وتقدر نسبتهم بـ 35.29% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 39.40%، تليها نسبة 22.06% من المبحوثين أجابوا أنهم * موافقون * خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 32.30%، أما نسبة 20.59% من المبحوثين فالتزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 30.80%، لتأتي نسبة 19.85% من المبحوثين أجابوا أنهم * غير موافقين بشدة * خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 32.40%، ثم في الأخير نسبة 02.20% من المبحوثين وافقوا بشدة وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 04.20%.

وعليه، فإنَّ أغلب إطارات المؤسسات الإدارية لم يوافقوا على أنه يتم توفير برامج تدريبية لهم بناء على طلبهم وحسب تصورهم لاحتياجاتهم التدريبية، أما الإطارات الذين أجابوا أنهم *موافقون* فمعظمهم في المؤسسات الاقتصادية.

وهذا قد يبرر بأن وضع المخطط الخاص بالتكوين الذي تخضع له إطارات المؤسسات الإدارية هو من اختصاص إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه وضع الأسلوب المناسب حسب السلك والرتب الوظيفية (الملحقين رقم 18-أ و 18-ب) وهو ما صرح به رئيس مكتب التكوين بمديرية المصالح الفلاحية أثناء إجراء المقابلة، ورغم وجود نص قانوني يتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 20-194 والذي يهدف حسب مادته الأولى إلى تحديد القواعد العامة المرتبطة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في الإدارات العمومية، وهو المرسوم الذي يقدم شرحا وتفصيلا للمادتين 105 و 111 من الأمر 03/06 وتضمن أيضا أنواع التكوين والغاية منها سواء تعلق الأمر بالتكوين المتخصص أو التكوين التحضيري لشغل منصب كما حددت ذلك أحكام المواد من 07 إلى 13 (انظر الملحق 16) إلا أنَّ رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية قدَّم مقترحات تخص تحسين البرامج التكوينية الموجهة للإطارات خدمة لمسارها الوظيفي خلال إجابته عن هذا السؤال في المقابلة، وحسبه لا بد من وجود عملية رسكلة وإعادة هيكلة المخططات التكوينية بالاستناد إلى برنامج وطني يأخذ بعين الاعتبار مبدأ إلزامية خضوع كل الرتب للتكوين بدل الاعتماد على الاختيار؛ فالمهندس الذي يمتلك خبرة 10 سنوات - 15 سنة لا بد من تحيين معلوماته عن طريق إلزامية التكوين ولا تمنح له فرصة الاختيار لأنه في الأغلب يميل تفكير هؤلاء الموظفون إلى عدم الرغبة في المشاركة في هذه البرامج بل يفكرون في التقاعد فقط، وهذه البرامج تضمن النجاعة والتحفيز والمواكبة، وتحيين القوانين الخاصة بتكوين الإطارات حسب رئيس الإدارة والوسائل العامة بالمديرية مطلب ضروري وأكد تبعا لإلحاحه على تحيين النص القانوني الذي يحكم الوظيف العمومي وهو الأمر 03/06.

من جانب آخر، تغيب النصوص القانونية التي تحدد وظائف الإطار ووضعيته المهنية بنص تنظيمي منفرد يفصل الوضعية ويضفي الطابع الهوياتي المهني أكثر لصنف الإطار بمختلف المؤسسات، وهو ما من شأنه أن يحدد موقع الإطار في المخططات التكوينية ومدى إشراكه في صياغة محتواها تبعا للرؤية الذاتية التي يحملها الاطار عن مؤهلاته وقدراته القابلة للتطوير. ونظرا لكون عملية إعداد البرامج التكوينية الناجعة تمر بعدة خطوات فإن أول خطوة تتمثل في تحليل احتياجات التكوين وهي مرحلة أساسية تبني عليها نجاح باقي المراحل إلى حد كبير، وتتعلق بالمستوى المؤسسي، والمستوى الفردي

والمستوى الوظيفي؛ حيث تشكل الاستراتيجية المشتركة التي يصيغها التنظيم بالتنسيق مع موارده البشرية نقطة الانطلاق والارتكاز في تحديد الاحتياجات الكلية، والمنظمات الريادية هي التي تأخذ في الحسبان أهمية عنصر الفرد في هذه الاستراتيجية ومدى إشراكه في وضع التصورات التدريبية؛ إذ أنّ السياسات الناجعة في الدول المتقدمة تطرح إشراك رؤية الفرد في صياغة هذه البرامج بما أن التبصر بالآمال المستقبلية للمورد البشري هو خطوة أساسية من خطوات التخطيط الفردي لتطوير المسار الوظيفي.

- كما عارض بشدة رئيس مصلحة الادارة والوسائل العامة في إجابته أثناء إجراء المقابلة على أن وضع البرامج التكوينية يخضع لطلب المعني وحسب تصوره الخاص لاحتياجاته التكوينية ، إذ ان العملية ترتبط بسياسة محددة.

أما تمركز أغلب الإطارات الذين أجابوا أنهم *موافقون* في المؤسسات الاقتصادية فيمكن إيعازه إلى فحوى المخطط التكويني؛ حيث أكدت رئيسة مكتب التكوين في المؤسسة المينائية جن جن أنّ هناك عدة مراحل يتم بموجبها إعداد البرنامج كما يوضحه الملحق 18- ج، وفيه يتم أخذ رؤية الإطار لمضمون البرنامج والاستفادة من التغذية الراجعة.

الجدول رقم(23): التحاقى بالدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطوير مساري الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	04	06	07	44	10	التكرار	النسبة %
100%	5.60%	8.50%	9.90%	62%	14.10%	التكرار	النسبة %
65	01	02	06	49	07	التكرار	النسبة %
100%	1.50%	3.10%	9.20%	75.40%	10.80%	التكرار	النسبة %
136	05	8	13	93	17	التكرار	النسبة %
100%	3.68%	5.88%	9.56%	68.38%	12.50%	التكرار	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال المعطيات الكمية لهذا الجدول أنّ أغلب المبحوثين وافقوا على أن التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطوير مساهم الوظيفي وتقدر نسبتهم بـ 68.38% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 75.40%، تليها نسبة 12.50% من المبحوثين وافقوا بشدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 14.10%، أما نسبة 9.56% من المبحوثين فالتزموا الحياد بنسبة متقاربة في كلا التّوعين من المؤسسات، لتأتي نسبة 5.88% من المبحوثين أجابوا أنهم *غير موافقين* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 8.50%، ثم في الأخير نسبة 3.68% من المبحوثين أجابوا أنهم غير موافقين بشدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 5.60%.

وعليه، فإن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أن التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة يسهم في تطوير مساهمهم الوظيفي، وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (19) والتي تشير إلى أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أن تطوير المسار الوظيفي للعامل يتطلب اجتيازه لمجموعة من البرامج التدريبية، كما أكدت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن على أهمية هذه الدورات في صقل المسار الوظيفي للإطار، أما الإطارات الذين أجابوا أنهم *موافقون بشدة* فمعظمهم في المؤسسات الإدارية وهو ما يبين كذلك الأهمية المتوخاة من هذه البرامج رغم أنه في المجتمع الجزائري لا تزال النظرة قاصرة للنظام التكويني الذي تخضع له الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية بصفة عامة، وفئة الإطارات بالتحديد؛ وهناك من ينظر إلى واقع العملية التكوينية بأنها مجرد نشاط روتيني لمدة معينة دون أن يكون لها أثر بالغ الأهمية، عكس الدول المتقدمة التي تنظر إليها نظرة واسعة وشمولية؛ حيث أن التكوين بالنسبة لهم هو عملية ملازمة لتغيير الاتجاهات ورفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى الإطارات المسيرة، وعليه أضحت السياسات العامة للإتفاق تأخذ بعين الاعتبار النفقات الخاصة بأنظمة التكوين المستمر.

ومن خلال إجابته عن السؤالين 1-2 و 1-3 من المقابلة أكد رئيس مكتب التكوين والإرشاد الفلاحي أن هناك محتوى قيم للبرامج التكوينية التي يخضع لها إطارات المديرية وهي تزودهم بميكانيزمات وآليات تطوير حياتهم الوظيفية، وقد وافق بشدة أيضا على ان التحاقه هو شخصا بهذه الدورات التكوينية أسهم في تطور مساره، ولكن يبقى معيار تقدير الكفاءة للإطار حسبه صعب ورغم ذلك تبقى غير كافية حسبه، حيث أن هنالك مخططا للاحتياجات التكوينية خاصا بالإطارات والموظفين تقدمه مصالح المديرية للوزارة الوصية ثم هذه الأخيرة تقوم بتقليص هذه التكوينات حسب ما تراه مناسبا، كما أشار إلى أن معيار تقدير الكفاءة يبقى صعبا، وطالب بأن يكون الحق في التكوين حقيقيا وليس حقا مشروطا، كأن يستهدف التكوين فقط الإطارات المعنية بالترقية إلى منصب أعلى، وأبدى موافقة كبيرة على أهمية استراتيجية التكوين المنتهجة في تعزيز المسار الوظيفي للإطارات باعتبار احتياجاتهم التكوينية -حسبه- هي الاساس واللبنة والقاعدة التي يتم بناء عليها وضع وصياغة هذه البرامج ومحتوياتها، ويتم ضبطها وفقا للمستوى الوظيفي الذي ينتمي له كل إطار؛ إذ أن إطارات الأسلاك التقنية بمختلف فروعها تخضع لبرامج خاصة، كما أن الإطارات المنتسبة للأسلاك الإدارية لها تكوينها الخاص حسب مهامها المنوطة بها ونوع المسؤوليات التي يمارسها كل إطار.

الجدول رقم(24): تقوم المؤسسة بجرد مخزون المهارة لديها Human Resource Inventor:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	16	16	19	19	01	التكرار	المؤسسة
%100	%22.50	%22.50	%26.80	%26.80	%01.40	النسبة %	الإدارية
65	03	14	27	18	03	التكرار	المؤسسة
%100	%04.60	%21.50	%41.50	%27.70	%04.60	النسبة %	الاقتصادية
136	19	30	46	37	04	التكرار	المجموع
%100	%13.97	%22.06	%33.82	%27.20	%02.94	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الكمية لهذا الجدول أن أغلب المبحوثين التزموا الحياد في إجاباتهم حول مدى اعتماد مؤسستهم على جرد مخزون المهارة لديها وتقدر نسبتهم بـ **33.82%** خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة **41.50%**، تليها نسبة **27.20%** من المبحوثين وافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة **27.70%**، أما نسبة **22.06%** من المبحوثين فلم يوافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة **22.50%**، لتأتي نسبة **13.97%** من المبحوثين أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة **22.50%**، ثم في الأخير نسبة **02.94%** من المبحوثين أجابوا أنهم موافقون بشدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة **04.60%**.

بناء عليه، فإن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية التزموا الحياد في إجاباتهم حول مدى اعتماد مؤسستهم على جرد مخزون المهارة لديها، أما الإطارات الذين أجابوا أنهم *غير موافقين* فمعظمهم في المؤسسات الإدارية.

ويمكن تفسير ذلك إلى غياب المعلومة لدى إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وعدم درايتهم بمدى اتباع سياسة جرد مخزون المهارة كونها تدخل في نطاق مسؤولية مصلحة الموارد البشرية.

كما يمكن تفسير تمركز أغلب الإطارات الذين عبروا عن عدم موافقتهم على وجود سياسة جرد مخزون المهارة في المؤسسات الإدارية بما صرح به رئيس مكتب التكوين والإرشاد الفلاحي أثناء المقابلة والذي عارض بشدة وجود هذه الاستراتيجية الخاصة خلال إجابته عن السؤال 2-2 من المقابلة والمتعلق بمدى الاعتماد على أساليب تكوينية حديثة بدلا عن نمط التكوين التقليدي؛ حيث يرى أن الوظيف العمومي يفتقد لاستراتيجية جرد مخزون المهارة التي تبنى على أساس بنك خاص بمعلومات الإطار يحمل كفاءاته الخاصة والمكتسبة والقابلة للتطور ودرجة الاستعدادات الكامنة، كما يتطلب قياس نجاعة البرنامج

التكويني إجراء المتابعة والتقييم لمعرفة مدى إشباع الحاجات التي تم رصدها في بداية العملية، والهدف منها هو إشراك مختلف الإطارات في صياغة معايير جديدة تتماشى مع هدف تحقيق نجاعة أفضل لمخرجات العملية التكوينية.

الجدول رقم(25): توفر المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الاداء الخاصة بهم لشغل وظائف أعلى مستقبلا

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	17	19	10	20	05	التكرار	المؤسسة
%100	%23.90	%26.80	%14.10	%28.20	%07	النسبة %	الإدارية
65	02	17	21	22	03	التكرار	المؤسسة
%100	%3.10	%26.20	%32.30	%33.80	%04.60	النسبة %	الاقتصادية
136	19	36	31	22	08	التكرار	المجموع
%100	%13.97	%26.47	%22.79	%16.18	%5.88	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

توضّح المعطيات الإحصائية في هذا الجدول أنّ أغلب الإطارات أجابوا أنهم* غير موافقين* على أن المؤسسة توفر التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الاداء الخاصة بهم لشغل وظائف أعلى مستقبلا وتقدر نسبتهم بـ26.47% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 23.90%، تليها نسبة 22.79% من الإطارات التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 32.30%، أما نسبة 16.18% من الإطارات فوافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 33.80%، لتأتي نسبة 13.97% من الإطارات أجابوا أنهم* غير موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 23.90%، ثم تأتي في الأخير نسبة 5.88% من الإطارات أجابوا أنهم موافقون بشدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 07%.

بناء عليه، فإن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية لم يوافقوا على أن المؤسسة توفر التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الاداء الخاصة بهم لشغل وظائف أعلى مستقبلا ويتوافق هذا الاتجاه مع ما صرح به أحد المبحوثين في مديرية الأشغال العمومية وتأكيدده على أن التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة يتوفر في المؤسسات الخاصة فقط، حيث يتم فيها الاستفادة من الخبرات والجهود التكوينية للموارد البشرية في رفع الاداء التنظيمي وزيادة المردودية، أما في المؤسسات

العمومية بشكل عام فهذه الاستراتيجية غير متاحة، كما أكد رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة خلال إجابته عن أسئلة المقابلة أنه لا توجد بالأساس كفاءات كامنة وأغلب إطارات المديرية هي إطارات شبابية تفتقد إلى الكفاءة والخبرة، ومعلوم أن الجامعة الجزائرية في الأغلب تقدم تكوينا نظريا للطلبة لا يتفق مع الحاجة الملحة والضرورية لتطبيق تلك المعارف في الميدان وهو ما يطرح إشكالية جودة مخرجات نظام التعليم العالي وحالة الصدام التي قد يقع فيها الموظفون الجدد بين مكتسباتهم في إطار التكوين الجامعي الذي حصلوا عليه وبين متطلبات شغل الوظائف التي تتسم بالحاجة الى الخبرة العملية، ناهيك عن إحجام معظم الإطارات ذوو الأقدمية الطويلة عن تقديم خبرتهم للموظفين حديثا مما قد يوسع الفجوة بينهما، وقد يؤدي إلى صراع بين الطرفين لا يخدم تطوير المسار الوظيفي لكليهما.

- من جانب ذو صلة، هنالك تصور رائج في مخيال المجتمع الجزائري حول الوضعية المهنية للإطارات الجزائرية بصفة عامة بأنها تفتقد إلى الكفاءة في أداء المهام وفعالية الإنجاز خاصة بالنسبة للإطارات التي تنتمي إلى فئة المتخرجين حديثا من الجامعة، وحاجتها إلى المزيد من التكوين والرسكلة والمتابعة على العكس من ذلك فإن عددا من الإطارات الجزائرية غداة الاستقلال كانت تمتلك مستوى مقبولا من التكوينات التنظيمية والمهنية والعملية نظرا لاشتغالها في المؤسسات الفرنسية بالجزائر فاكتملت نوعا من الخبرة والكفاءة، ولكنها بقيت معزولة بعد الاستقلال؛ إذ اعتمدت الدولة الجزائرية على الجامعة فقط كمصدر وحيد لإنتاج الإطارات رغم أن هذه المؤسسة تقدم تكوينا نظريا بحتا وهو ما ذهب إليه الباحث السوسيولوجي *سعيد العيادي*، كما أبرز الباحث الفرنسي *إلكسندر تيك* أن الاعتراف بكفاءة الإطار سمة واضحة في المجتمعات الغربية أكثر من الاهتمام بموقعه ومركزه السلطوي، كما أن هناك علاقة وطيدة بين الكفاءات المهنية والطموح الوظيفي للإطارات بحيث أن الكشف عن هذه الكفاءات والعمل على تطويرها من شأنه أن يرفع مستوى الطموح لدى هذه الفئة مما يعزز مساهماتها المهني.

- إن غياب البحث عن الكفاءات الكامنة من شأنه أن يولد رغبة لدى الإطارات التي تمتلك مخزونا كبيرا من القدرات الفردية في هجرة القطاع الإداري، والبحث عن فرص وظيفية أفضل في قطاعات أخرى قد تضم امتيازات أكبر لهذه الفئة بغية تحسين الحالة الاجتماعية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.

أما الإطارات الذين التزموا الحياد في إجاباتهم فمعظمهم في المؤسسات الاقتصادية؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم علمهم بمدى اعتماد إدارة مؤسستهم على هذه الاستراتيجية، وترى رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن أثناء إجابتها على أسئلة المقابلة أن المؤسسة تحرص على توفير التدريب

والتأهيل اللازمين للإطارات من ذوي الكفاءات الكامنة، إذ يتم تبني أسلوب تقييم الكفاءة لفترة زمنية تقدر بسنة، وبناء عليه توضع البرامج التكوينية للإطارات، ومن جهتها ترى مسؤولة مكتب التكوين بالمؤسسة ذاتها أن مخطط التكوين في المؤسسة يستهدف الكفاءات الكامنة بتوفير التدريب والتأهيل اللازمين لها حسب نتائج تقييم الأداء لتولي مناصب أعلى، وأكدت في السياق ذاته وخلال إجابتها عن السؤال 1-2 من المقابلة أن التكوين يستهدف كفاءات تتعلق بتحسين المعارف، وفي إجابتها عن السؤال 1-2 ركزت على وجود نوعين من التقييم لمحتوى التكوين يمكن من خلاله تلمس مدى رضا الإطار من عدمه وهما: التقييم الساخن: وهو عبارة عن استبيان موجه للإطارات التي أجرت التكوين ويضم: التحضيرات الخاصة بالتكوين، تنظيم التكوين، جودة التكوين، الوسائل البيداغوجية للتكوين، وبناء على إجاباتهم تتحدد المحصلة النهائية: هل التكوين ناجح أم لا؟، هل المتكون راض أم لا؟ وهذا بغرض إدخال التحسينات اللازمة.

التقييم البارد: يتم بعد 6 أشهر من إجراء التكوين، ويوضع من طرف المسؤول المشرف على عملية التكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف من عدمها.

1-3: عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بالترقية الوظيفية:

الجدول رقم(26): يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل علي معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتي وتطلعاتي المستقبلية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	18	21	12	17	03	التكرار	المؤسسة
%100	%25.40	%29.60	%16.90	%23.90	%04.20	النسبة %	الإدارية
65	04	20	19	19	03	التكرار	المؤسسة
%100	%06.20	%30.80	%29.20	%29.20	%04.60	النسبة %	الاقتصادية
136	22	41	31	36	06	التكرار	المجموع
%100	%16.18	%30.15	%22.79	%26.47	%04.41	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير الشواهد الإحصائية في هذا الجدول إلى أنّ أغلب الإطارات أجابوا أنهم* غير موافقين* على وجود دليل واضح بالمؤسسة يسهل عليهم معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية وتقدر نسبتهم بـ30.15% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 30.80%، تليها نسبة 26.47% من الإطارات وافقوا على وجود هذا الدليل خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 29.20%، أما نسبة 22.79% من الإطارات فالتزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 29.20%، لتأتي نسبة 16.18% من الإطارات أجابوا أنهم* غير موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية

بنسبة **25.40%**، ثم في الأخير نسبة **04.41%** من الإطارات أجابوا أنهم موافقون بشدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة **04.60%**.

انطلاقا مما سبق، فإن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية لم يوافقوا على وجود دليل واضح بالمؤسسة يسهل عليهم معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، أما الإطارات الذين أجابوا أنهم غير موافقين بشدة فأغلبهم في المؤسسات الإدارية.

- وقد أكدت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن أثناء إجابتها عن السؤال 2-2 الخاص بالمقابلة أن الدليل الموجود بالمؤسسة هو نفسه الاتفاقية الجماعية التي تسهل معرفة الوظائف الموافقة للطموحات المستقبلية لإطارات المؤسسة المينائية، وتسمح هذه الاتفاقية للإطارات بالتعرف على مختلف المناصب والمراكز بها نظرا لارتباط تصنيف الوظائف بالنصوص التنظيمية التي تحكم كل قطاع، وهو ما يوضحه الملحق الخاص بالاتفاقيات الجماعية، كما تشرح القوانين الأساسية هذه الوضعيات؛ حيث أن قانون الأسلاك المشتركة يضبط الرتب المنتمية إلى الأسلاك الإدارية (الملحق رقم 07) والتي يمكن للإطار أن ينتقل إليها دون حاجته إلى دليل يشرح هذه الوظائف المستقبلية، ويضبط القانون الأساسي الذي تخضع له الأسلاك التقنية في مديرية الفلاحة بمختلف فروعها هذه الوظائف في صيغة رتب وظيفية أيضا وتتمثل في القانون الأساسي الخاص الذي يحكم الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة وبالأخص أحكام المادتين 12 و 13 الخاصتين برتب سلك المهندسين في الزراعة، وأحكام المواد من 18 إلى 28 التي تحدد الرتب والوظائف التي يترقى إليها كل صنف في هذا السلك (الملحق 9-أ)، وكذا القانون الأساسي الخاص الذي يحكم الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة المكلفة بالموارد المائية سيما أحكام المواد 18، 24، 25، 26، 27، 28 التي تحدد الوظائف المستقبلية للإطارات بهذا السلك والتي يمكن لهم الترقى إليها مع ضبط شروط الترقية فيه (الملحق 9-ب) وكذا القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بسلطة الصحة النباتية سيما أحكام المواد 18، 24، 25، 26، 27، 28، منه والتي توضح الوظائف المستقبلية التي يمكن الترقى إليها في سلك مفتشي الصحة النباتية (الملحق 9-ج)، وكذا القانون الأساسي الخاص الذي يحكم الموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين سيما أحكام المواد 23 و 24 التي تضبط الرتب والوظائف بالسلك وتلك التي يمكن الترقى لها مستقبلا وفق الشروط اللازمة وفصلت فيها المواد 28-29-30 من القانون ذاته (الملحق 9-د)، بالإضافة إلى القوانين التي تحكم قطاع الأشغال العمومية وضبطت أهم الوظائف والرتب بها، كما هو الحال بالنسبة للمرسوم التنفيذي المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة المكلفة بالأشغال العمومية وفصلت أحكام المواد 23-24-25-26-27 التي يمكن الترقى إليها وهي نفسها الوظائف المستقبلية التي يمكن للإطار أن ينتقل إليها (الملحق 08)، كما تحدد هذه النصوص القانونية أيضا في باب منفصل يضم موادا خاصة تعنى بالأحكام المطبقة على المناصب العليا وتسمياتها والتي

يمكن للإطار أن يترقى إليها مستقبلا إذا توفرت فيه الشروط اللازمة والضرورية، فهي معلومة لديه من خلال الاطلاع على فحوى القانون الذي يحكم مساره الوظيفي، وبالمقابل أكد بعض المبحوثين بمديرية المصالح الفلاحية أنه يجدر بالموظف أن يبذل جهده الخاص ويبحث بنفسه عن النص القانوني ويطلع على شروط الترقية به. كما دعم هذا الاتجاه رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية خلال إجابته في المقابلة عن السؤال 1-2 والمرتبط بمدى اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظام معلوماتي يشمل إمكانيات الإطارات وطموحاتهم الوظيفية بأنه غير موجود، والدليل المعتمد هو الأمر 03/06 الذي يمكن الإطار من معرفة الوظائف الموافقة لتطلعاته المستقبلية ويعد مرجعا أساسيا يحكم سير العمل في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وانبثقت عنه القوانين الأساسية لجميع الأسلاك التقنية والإدارية بما في ذلك القوانين الأساسية الخاصة بقطاع الأشغال العمومية، ثم تأتي القرارات التنظيمية والمراسيم التنفيذية التي توضح وتفصل كيفية التطبيق.

الجدول رقم(27): يساعد الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم نقلها أو ترقية إليها

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	15	20	09	23	04	التكرار	المؤسسة
%100	%21.1	%28.2	%12.7	%32.4	%05.6	النسبة %	
65	05	16	18	22	04	التكرار	المؤسسة
%100	%07.7	%24.6	%27.7	%33.8	%06.2	النسبة %	
136	20	36	27	45	08	التكرار	المجموع
%100	%14.70	%26.47	%19.85	%33.09	%5.88	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أنّ أغلب إطارات المؤسسات الأربعة محل الدراسة وافقوا على أن الدليل الموجود في المؤسسة يساعدهم على معرفة الوظائف التي سيتم نقلهم أو ترقيةهم إليها وتقدر نسبتهم بـ33.09% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 33.80%، تليها نسبة 26.47% من الإطارات أجابوا أنهم غير موافقين على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 28.2%، أما نسبة 19.85% من الإطارات فالتزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 27.70%، لتأتي نسبة 14.70% من الإطارات أجابوا أنهم *غير موافقين بشدة* خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 21.10%، ثم في الأخير نسبة 5.88% من الإطارات أجابوا أنهم موافقون بشدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 6.20%.

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أن الدليل الموجود في المؤسسة يساعدهم على معرفة الوظائف التي سيتم نقلهم أو ترقيةهم إليها، أما الإطارات الذين أجابوا أنهم غير موافقين على ذلك فأغلبهم في المؤسسات الإدارية.

بناء عليه، يظهر وجود تناقض في هذا السياق بين إجابات معظم إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مع إجابات العبارة السابقة رقم 13، إذ أن أغلبهم يؤكدون أنه لا وجود لدليل واضح بالمؤسسات يسهل عليهم معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتهم المستقبلية وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 26 وقد يعود هذا إلى عدم فهم صياغة السؤال من طرفهم مما ولد لبساً في الإجابات وعدم اتفاق، أما الإطارات الذين لم يوافقوا على أن الدليل يساعدهم على معرفة الوظائف الأعلى في المؤسسات الإدارية فيمكن تبريره بنتائج الجدول رقم 26 إذ أن أغلب إطارات مديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية أقرروا أنه لا يوجد دليل واضح بالمؤسسة يشرح لهم وظائفهم المستقبلية بما يتماشى مع طموحاتهم المهنية وهو ما تعبر عنه أعلى نسبة مقدرة بـ29.60%.

الجدول رقم(28): أرى أن نظام تصنيف الوظائف يسمح للعاملين بتقلد مناصب أعلى

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	10	13	13	31	04	التكرار	المؤسسة
100	14.10%	18.30%	18.30%	43.70%	05.60%	النسبة %	المؤسسة
65	02	13	25	21	04	التكرار	المؤسسة
100	03.10%	20%	38.50%	32.30%	06.20%	النسبة %	المؤسسة
136	12	26	38	52	08	التكرار	المجموع
100	8.82%	19.12%	27.94%	38.23%	05.88%	النسبة %	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب إطارات المؤسسات محل الدراسة أجابوا أنهم *موافقون* على أن نظام تصنيف الوظائف يسمح للعاملين بتقلد مناصب أعلى بنسبة 38.23% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 43.70%، تليها نسبة 27.94% من الإطارات التزموا الحياد في إجاباتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 38.50%، أما نسبة 19.12% من الإطارات فأبدوا عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 20%، لتأتي نسبة 8.82% من الإطارات عبروا عن اعتراضهم الشديد خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 14.10%، أما فيما يتعلق بالنسبة المقدرة بـ 05.88% من الإطارات فأبدوا موافقة شديدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 06.20%.

وعليه يظهر أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية وافقوا على أن نظام تصنيف الوظائف يسمح للعاملين بتقلد مناصب أعلى، وبالمقابل فإن أغلب الإطارات الذين التزموا الحياد في الإجابة ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية.

- يمكن إيعاز موافقة معظم المبحوثين في المؤسسات الإدارية على أن نظام تصنيف الوظائف يسمح بتقلد مناصب أعلى إلى مضامين النصوص القانونية التفصيلية التي تضبط التصنيف المهني الموافق؛ حيث تتضمن القوانين الأساسية في كل قطاع هذه التصنيفات المهنية والتي يتم بموجبها بناء سلم الأجور؛ فنجد على سبيل الذكر الباب الرابع من القانون الأساسي الذي يحكم الموظفين المنتمين إلى الأسلاك التقنية بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية يحدد تصنيف الرتب في هذه الأسلاك والصنف الموافق لها

والرقم الاستدلالي الأدنى الموافق حيث يتمركز المهندسون في الأشغال العمومية الحاملون لرتب مهندس تطبيق ومهندس دولة ومهندس رئيسي ورئيس مهندسين في الصنف 11-13-14-16 على التوالي حسب المادة 62 من هذا القانون (انظر الملحق 08)، والأمر ذاته فيما يتعلق بتصنيف الأسلاك والرتب

التابعة لقطاع الفلاحة، وحددتها القوانين الأساسية الخاصة منها ما نصت عليه المادة 48 من المرسوم التنفيذي المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة، وأحكام المادة 64 من المرسوم التنفيذي المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية والتي تضبط تصنيف الرتب التابعة لهذه الأسلاك، وأحكام المادة 44 من المرسوم التنفيذي الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بسلطة الصحة النباتية، وأحكام المادة 46 من المرسوم التنفيذي الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين والتي تحدد التصنيفات الموافقة لرتب جميع هذه الأسلاك (الملحق 9أ - والملحق 9 - ب والملحق 9-ج والملحق 9-د على التوالي).

أما أغلب الإطارات الذين التزموا الحياد في الإجابة في المؤسسات الاقتصادية فيمكن تفسير ذلك بعدم امتلاكهم للمعلومة الكافية حول هذا النظام وهو ما صرح به عدد من المبحوثين بالمؤسسة المينائية جن جن، وكون العملية حسبهم أيضا هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية.

يمكن القول أن نظام تصنيف الوظائف يعتبر بعدا مهما من أبعاد تطوير المسار الوظيفي للإطار نظرا لارتباطه الوطيد بعملية الترقية، إذ يسمح هذا النظام التفصيلي بتقديم معلومات كافية للإطارات عن وظائفهم المستقبلية بما يعزز طموحاتهم المهنية، كما تسمح عملية التحيين المتصلة به بعدم شعور العاملين باستنزاف طاقتهم في وظائف قد لا تتناسب مع قدراتهم الخاصة، لهذا أدركت الشركات والمؤسسات الكبرى الأهمية البالغة لتصنيف الوظائف وتوزيع الإطارات إلى فئات حسب المؤهلات ودرجات الاستحقاق وهو الأمر الذي من شأنه أن يزيد من مستوى الثقة التنظيمية ويخفض أيضا مستويات شعور الإطار بالاحترق الوظيفي خاصة بالنسبة للمتقدمين في مساره المهني والذين يمتلكون سنوات طويلة من الأقدمية.

الجدول رقم(29): أجد عدالة في نظام تصنيف الوظائف في مؤسستا

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	20	18	18	15	00	التكرار	المؤسسة
%100	%28.20	%25.40	%25.40	%21.10	%00	النسبة %	الإدارية
65	05	22	24	13	01	التكرار	المؤسسة
%100	%7.70	%33.80	%36.90	%20	%01.50	النسبة %	الاقتصادية
136	25	40	42	28	01	التكرار	المجموع
%100	%18.38	%29.41	%30.88	%20.59	%0.73	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تفيد النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلب إطارات المؤسسات محل الدراسة التزموا الحياد في إجاباتهم حول مدى وجود عدالة في نظام تصنيف الوظائف بالمؤسسة التي ينتمون إليها وتقدر نسبتهم بـ 30.88% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 36.90%، أما نسبة 29.41% من الإطارات فأبدوا عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 29.41%، تليها نسبة 20.59% من الإطارات وافقوا على وجود العدالة في نظام تصنيف الوظائف خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 21.10%، أما نسبة 18.38% من الإطارات فعبروا عن عدم موافقتهم الشديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 28.20%، لتأتي أخفض نسبة في الأخير والمقدرة بـ 0.73% وهي ما يعادل إطارا واحدا بالمؤسسات الاقتصادية وافق بشدة على وجود عدالة في نظام التصنيف.

مما سبق نستخلص أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة التزموا الحياد حول مدى وجود عدالة في نظام تصنيف الوظائف بالمؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا قد يعود إلى عدم درايتهم بالمعايير والأسس التي تم بناء عليها وضع نظام التصنيف المهني؛ إذ أن التصنيف العادل يأخذ بطبيعة الحال التخطيط الممنهج والمدرّوس وفق ضوابط رشيدة تعنى بالتقسيم الفئوي حسب الطاقات والقدرات الفردية والكفاءات الكامنة بما يخدم جودة الحياة الوظيفية للإطار، كما يستند التصنيف إلى تحديد دقيق لمتطلبات شغل الوظائف الأعلى بغية تحقيق العوائد الإيجابية ولعل أبرزها يتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يعود على المنظمات بالفائدة الكبيرة، وبالمقابل فإن معظم الإطارات الذين وافقوا على وجود العدالة في نظام تصنيف الوظائف يتواجدون في المؤسسات الإدارية وهذا قد يعود إلى طبيعة السلك الذي ينتمون إليه خاصة أن الإطارات المنتسبة إلى الأسلاك المشتركة تم تسوية وضعيتها فيما يتعلق بالتصنيف وهو ما أكدته رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية أثناء المقابلة في حين أن العديد من الإطارات المنتسبة إلى الأسلاك التقنية تشتكي كثيرا من عدم عدالة التصنيف خاصة منهم المتواجدة بقطاع الأشغال العمومية، إذ يتوقف مسار هذه الفئة في الصنف 10 ولا يسمح لهم النص القانوني بالتقدمي نتيجة عدم إدماجهم عكس إطارات الأسلاك المشتركة المستفيدة من الإدماج، ورغم وجود اقدمية وسنوات عمل طويلة للعديد من الإطارات في الأسلاك الخاصة سواء بمديرية المصالح الفلاحية وبمديرية الأشغال العمومية إلا أن القانون لم يمنح لهم الفرصة لتطوير مساهمهم والتدرج في المراكز والوظائف وما يصاحبه من زيادات في الأجر، رغم أن العديد منهم أيضا يمارسون مسؤوليات أخرى نتيجة توفرهم على عامل الخبرة العملية مثل منصب رئيس قسم أو رئيس فرقة، ولكن تبقى الامتيازات لا تتوافق مع حجم المسؤوليات والمهام حسبهم.

الجدول رقم(30): أعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	20	27	10	12	02	التكرار	المؤسسة
%100	%28.20	%38	%14.10	%16.90	%02.80	النسبة %	
65	12	30	18	04	01	التكرار	المؤسسة
%100	%18.50	%46.20	%27.70	%6.20	%01.50	النسبة %	
136	32	57	28	16	03	التكرار	المجموع
%100	%23.53	%41.91	%20.59	%11.76	%02.20	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال معطيات هذا الجدول أن أغلب إطارات المؤسسات محل الدراسة عبروا عن عدم موافقتهم بأن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستهم يتم بشكل أسرع وتقدر نسبتهم بـ 41.91% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 46.20%، تليها نسبة 23.53% من الإطارات أجابوا أنهم غير موافقين بشدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 28.20%، ثم نسبة 20.59% من الإطارات التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 27.70%، أما نسبة 11.76% من الإطارات فعبروا عن موافقتهم خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 16.90%، لتأتي في الأخير أخفض نسبة والمقدرة بـ 02.20% من الإطارات أبدوا موافقة شديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 02.80%.

- مما سبق يلاحظ أنّ أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية لا يعتقدون بأن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستهم يتم بشكل أسرع، أما الإطارات الذين أجابوا أنهم * غير موافقين بشدة * فمعظمهم في المؤسسات الإدارية.

يمكن تفسير عدم موافقة أغلبية إطارات المؤسسات الاقتصادية على وجود وتيرة سريعة للترقية الوظيفية بها تبعاً للطريقة المبهمة التي تتم بها وعدم وجود وضوح في المعايير التي تقوم عليها. وقد اتفقت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن هذا الطرح أثناء إجابتها عن السؤال 2-3 في المقابلة حيث لم توافق على الوتيرة والنسق الذي تتحرك فيه عملية الترقية بالمؤسسة؛ إذ لا توجد عدالة حسبها وليس هناك تكافؤ في فرص النمو الوظيفي بين الإطارات، كما أكدت على أن نظام الترقية في المؤسسات الاقتصادية يختلف عنه في المؤسسات الإدارية إذ أن هذه الأخيرة تضبط كيفية الترقية في الدرجة بناء على سنوات الخبرة والأقدمية عكس المؤسسة المينائية جن جن؛ فقد يحدث أن يترقى إطار إلى منصب أعلى بطريقة غير واضحة ودون أن يدرك أهم المعايير الأساسية التي تم من خلالها انتقاؤه وقد يتم اختيار إطار لتولي منصب نوعي بأقدمية لا تتجاوز 05 سنوات وله الأسبقية على إطار آخر له

من الخبرة ما يفوق 10 سنوات على سبيل المثال، لهذا فهي ترى أن الخبرة والأقدمية التي تسمح بالترقية في الدرجة في الوظيف العمومي لا توجد في الميناء كمؤسسة اقتصادية، بالإضافة إلى أن شروط ومواصفات الترقية لهذه المناصب غير محددة مسبقا، وهو ما من شأنه أن يشكل تيارات متضادة داخل المؤسسة الواحدة في ظل انعدام الوضوح والشفافية.

أما الإطار الذي عبروا عن عدم موافقتهم الشديدة فأغلبهم في المؤسسات الإدارية؛ فحسب العديد من الباحثين الذين تم توزيع الاستبيان عليهم بمديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية فإن نمط الترقية المجدي هو الذي تتدخل فيه الولاءات والحسابات الضيقة والمصالح الشخصية، وهذه الحالة الوحيدة التي تسمح من وجهة نظرهم بتقلد مناصب عليا لفئة المحسوبين على الإدارة، مما يعني انتهاج أسلوب التسلسل الوظيفي على حساب الإطار من ذوي الكفاءة والاستحقاق والجدارة، رغم أن الترقية تعد حقا مشروعاً من حقوق العامل متى ما استوفى الشروط اللازمة لذلك، وتلك الطرق غير المشروعة لا تسمح بالانتقال المتدرج والسلس إلى المناصب الأعلى.

كما أكد رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية أثناء المقابلة أن نظام الترقية المعتمد في المؤسسة لا يقوم على الطريقة الحديثة من خلال تحليل قوة العمل لضبط الموارد البشرية المعنية بالترقية، وعددها، والتواريخ المحتملة، بل في الأصل يرى أن نظام تصنيف الوظائف غير عادل حسبه ولا يسمح بتقلد مناصب أعلى للعديد من الإطار التي تعرضت للظلم، ولهذا اقترح إعادة النظر في التصنيفات.

وفي المؤسسات الجزائرية تظهر نية غير حسنة لبعض الإطار نظراً لارتباط الرغبة في الترقية بالمصالح الضيقة، حيث أن البعض قد ينظر إلى الترقية باعتبارها جسراً للسعي نحو السلطة، وهذا التوقع يسمح لهم بأن يكونوا قريبين من مراكز اتخاذ القرار وهو ما يساعدهم على الاستفادة من امتيازات أخرى عديدة ولو على حساب الجدارة والاستحقاق، وهو ما من شأنه أيضاً أن يولد صراعات خفية بين مختلف الإطار بسبب هذه المصالح.

الجدول رقم(31): أعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقية إليها

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	04	12	13	39	03	التكرار	المؤسسة الإدارية
%100	%5.60	%16.90	%18.30	%54.90	%04.20	النسبة %	
65	01	15	15	32	02	التكرار	المؤسسة الاقتصادية
%100	%01.50	%23.10	%23.10	%49.20	%03.10	النسبة %	
136	05	27	28	71	05	التكرار	المجموع
%100	%03.68	%19.85	%20.59	%52.20	%03.68	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من الإطارات والمقدرة بـ 52.20% أجابوا أنهم على علم بشروط الوظيفة التي يمكنهم التنقل أو الترقية إليها أي ما يعادل 71 إطاراً من مجموع العينة الكلية والمقدرة بـ 136 إطاراً خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 54.90%، تليها نسبة 20.59% من الإطارات التزموا الحياد في إجاباتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 23.10%، ثم نسبة 19.85% من الإطارات أبانوا على عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 23.10%، لتأتي نسبة 03.68% من الإطارات أبانوا على موافقتهم الشديدة حول علمهم بشروط الوظيفة الأعلى خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 04.20%، وهي النسبة ذاتها من الإطارات التي عبرت عن عدم موافقتها الشديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 5.60%.

مما سبق يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية على علم بشروط الوظيفة التي يمكنهم الترقية نحوها نظراً لارتباط هذه الشروط بالنصوص التنظيمية؛ وتبين المادة 03 من قانون العمل 11/90 أن مستخدمو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري يخضعون لأحكام تشريعية وتنظيمية خاصة (الملحق 5-أ)، وعليه فإن شروط التوظيف والترقية تكون محددة في النصوص القانونية التي تحكم كل سلك ورتبة كل إطار في هذه الهيئات؛ فنجد أن المرسوم التنفيذي رقم 08-286 المنظم لسير المسار الوظيفي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة خصص فرعاً كاملاً لشروط التوظيف والترقية في سلك المهندسين، سواء تعلق الأمر برتبة مهندس دولة في الزراعة، عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، أو عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 بالمئة من المناصب المطلوب شغلها مع شرط الأقدمية بـ 05 سنوات من الخدمة الفعلية بتلك الصفة وهو ما تبينه المادة 18 من المرسوم ذاته، أما المادة 19 فتحدد شرط الترقية على أساس الشهادة لمنصب مهندس دولة في الزراعة، وتضبط المادتين 20 و 21 شروط الترقية بصفة مهندس رئيسي في الزراعة، فيما وضحت المادة 22 شروط الترقية

بصفة رئيس المهندسين في الزراعة، أما المواد 23-24-25-26 فتحدد المستفيدين من الإدماج في رتب سلك المهندسين (الملحق 9- أ) فيكفي على الإطار سواء في المؤسسات العمومية الإدارية أو المؤسسات العمومية الاقتصادية أن يكون مطلعاً على النصوص التنظيمية التي تحكم مساره الوظيفي وأحكامها وأهم البنود التي تضمنتها لتتضح لديه الصورة حول الشروط اللازمة قانونياً للتزقي نحو مناصب أعلى.

أما الأطارات الذين التزموا الحياد فأغلبهم في المؤسسات الاقتصادية وهذا قد يفسر بعدم معرفتهم بهذه الشروط حيث أكد العديد من المبحوثين بالمؤسسة المينائية جن جن أن هناك إبهاماً وعدم استيعاب للأسس التي يتم الاعتماد عليها في ترقية بعض الأطارات دون غيرهم خاصة فيما يتعلق بالمناصب النوعية، كما توافق رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة ذاتها هذا الطرح؛ إذ تؤكد أن المعايير الخاصة بها غير واضحة المعالم رغم إشرافها المباشر على طلب توضيحات من المسؤول المباشر لكن دون جدوى، في الوقت الذي يطرح فيه الكثير من الأطارات شكاوى تمس مستقبلهم الوظيفي.

- من جانب ذو صلة، تعد "التقارير الإحصائية" أسلوباً مميزاً في صياغة نظم الترقية والتقدم الوظيفي وتسمح بجمع بيانات تفصيلية حول المهام والأنشطة التي أنجزها الإطار، ونقاط قوته وضعفه لقياس مستوى التميز في الأداء، وهي تقنية حديثة تساعد على ضبط عملية الموازنة بين الكفاءات الفردية ومتطلبات وشروط الوظيفة الأعلى، ويتم انتقاء الإطار هنا لترقيته إذا اثبتت مخرجات هذه التقارير امتلاك الإطار لكفاءات غير مستغلة في منصبه الحالي، وبالتالي منحه الفرصة لتوظيفها في مناصب ذات مسؤوليات وصلاحيات أعلى. إن هذا الأسلوب من شأنه أن يعزز مقدار الثقة بالنفس لدى الإطار فيشعر باهتمام إدارة مؤسسته بوضعه في المكان الذي يحقق له الوجود ويمكنه من إثبات ذاته.

كما تتيح "بطاقات توصيف الوظائف" تقديم بيانات معمقة حول الشروط اللازمة لشغل الوظائف وخصائصها، وأهم الواجبات المهنية للإطار في الوظيفة الجديدة فضلاً عن العراقيل المحتملة أمامه ويمكن هذا الأسلوب من معرفة الاستعدادات الكامنة لدى الإطار لتحمل أعباء جديدة غير تلك التي اعتاد عليها.

استناداً عليه، تطرح قضية مدى توظيف هاتين الآليتين في المؤسسات الجزائرية والاستفادة منهما في ضبط شروط الترقية بدقة أكبر بغرض فرض شفافية أكبر في العملية، وتجنباً للشكاوى المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل.

الجدول رقم(32): توفر المؤسسة فرصا عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	18	20	11	19	03	التكرار	المؤسسة
%100	%25.40	%28.20	%15.50	%26.80	%04.20	النسبة %	الإدارية
65	12	21	18	13	01	التكرار	المؤسسة
%100	%18.50	%32.30	%27.70	%20	%01.50	النسبة %	الاقتصادية
136	30	41	29	32	04	التكرار	المجموع
%100	%22.06	%30.15	%21.32	%23.53	%02.94	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال هذا الجدول أن أغلب الإطارات لم يوافقوا على وجود فرص عادلة للترقية في مؤسستهم وتقدر نسبتهم بـ 30.15% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 32.30%، تليها نسبة 23.53% من الإطارات وافقوا على وجود فرص عادلة للترقية خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 26.80%، ثم نسبة 22.06% من الإطارات أظهروا عدم موافقتهم الشديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 25.40% لتأتي نسبة 21.32% من الإطارات التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 27.70%، أما نسبة 02.94% فوافقوا بشدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 04.20%.

بناء على ما سبق، يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية لا يعتقدون بوجود فرص عادلة للترقية في مؤسستهم وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم(30) والتي توضح أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية لا يعتقدون بأن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستهم يتم بشكل أسرع، كما أكدت هذا رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ووصفت نظام الترقية بأنه مبهم وغير واضح، أما الإطارات الذين وافقوا على ذلك فأغلبهم في المؤسسات الإدارية وهذا قد يعزى إلى طبيعة السلك الذي ينتمي إليه كل إطار؛ إذ أن إطارات الأسلاك المشتركة لها فرص أفضل للترقية تبعاً لتسوية وضعيتهم المهنية حسب ما أكده العديد من الإطارات المنتمين إلى فرع الأسلاك الخاصة، وبالمقابل يشكك التقنيون السامون من وجود إشكالات في نظام الترقية؛ حيث أكد بعضهم ممن يمتلكون أقدمية طويلة تتراوح بين 10 سنوات إلى 20 سنة أن منصبهم الوظيفي لم يتغير طيلة هذه الفترة ولم تتح لهم فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

إن الترقية العادلة والموضوعية بطبيعة الحال تأخذ معيار التخطيط الممنهج والمدرّس وفق ضوابط

عقلانية، فالترقية الرشيدة تبنى على:

- تحليل قوة العمل من طرف إدارة الموارد البشرية لتحديد احتمالات الترقية.

- تحديد عدد المعنيين بالترقية.

- تحديد وظائف المرشحين للترقية وأسمائها.

- تحديد التواريخ المحتملة للترقية، حسب ما ذهبت إليه الباحثة *سعاد برنوطي*، ومن ثم تفعيل الحركة الوظيفية وفق أسسها المشروعة والعقلانية. بناء عليه، يمكن القول أن عملية الترقية بجميع المؤسسات لا بد أن ترقى إلى النظام المثالي المعمول به في الدول المتقدمة؛ والذي يفيد تطبيق نموذج تحليل قوة العمل.

الجدول رقم(33): الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	15	17	13	20	06	التكرار	المؤسسة
%100	%21.10	%23.90	%18.30	%28.20	%08.50	النسبة %	الإدارية
65	09	19	20	15	02	التكرار	المؤسسة
%100	%13.80	%29.20	%30.80	%23.10	%03.10	النسبة %	الاقتصادية
136	24	36	33	35	08	التكرار	المجموع
%100	%17.65	%26.47	%24.26	%25.73	%05.88	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تفيد المعطيات الإحصائية في الجدول أن أغلب إدارات المؤسسات محل الدراسة أجابوا أنهم *غير موافقين* على أن الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى في مؤسساتهم تتم بناء على كفاءة الموظف وتقدر نسبتهم بـ 26.47% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 29.20%، تليها نسبة 25.73% من الإدارات وافقوا على أن الترقية في مؤسساتهم تتم بناء على الكفاءة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 28.20%، أما نسبة 24.26% من الإدارات فالتزموا الحياد في إجاباتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 30.80%، أما نسبة 17.65% من الإدارات فأبدوا عدم موافقتهم الشديدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 21.10%، تليها نسبة 05.88% من الإدارات وافقوا بشدة على اعتماد معيار الكفاءة في الترقية خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 08.50%.

* تأسيسا عليه، يتبين أن اغلب إدارات المؤسسات الاقتصادية عبروا عن عدم موافقتهم على أن معيار الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى يستند إلى الكفاءة، أما الإدارات الذين وافقوا على أن الترقية تتم بناء على الكفاءة فأغلبهم في المؤسسات الإدارية.

يمكن تفسير تمركز أغلب الإدارات الذين أبدوا عدم موافقتهم على أن الترقية تستند إلى معيار الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية على غموض شروط الترقية كما عبر عن ذلك العديد من المبحوثين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والمؤسسة المينائية جن جن، وتدعم هذا الاتجاه نتائج الجدول رقم(32) والتي تشير إلى أن أغلب إدارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والمؤسسة المينائية أقروا أنه لا توجد فرص عادلة للترقية في مؤسساتهم، ما يطرح تساؤلات حول الأسس الفعلية التي يتم تبنيها للظفر بالمنصب الأعلى.

ولأن الكفاءة تشير إلى مجموع الصفات والمؤهلات والإنجازات المكتسبة للإطار فهي أسلوب تحفيز مهم لتحسين الأداء ومساعدة الإطار في تحقيق أهدافه وآماله الوظيفية خاصة منها القيادة والإشراف، وعليه تظهر الحاجة ملحة إلى تقنين قواعد الكفاءة داخل الوحدات التنظيمية والإنتاجية، وإن كان الأمر يبدو عقلانيا إلا أن تطبيقه في الواقع يبقى صعبا نظرا لصعوبة تحديد الإطارات الحائزة على كفاءات عالية في المؤسسات الجزائرية، كما أن الإشكالية ترتبط بعدم القدرة على ضبط التنبؤات المستقبلية والتي تتصف بالنسبية.

أما الإطارات الذين وافقوا على أن الترقية تتم بناء على الكفاءة فأغلبهم في المؤسسات الإدارية، ويظهر في هذا السياق وجود تناقض في الإجابة عن هذه العبارة؛ حيث أبدى معظم المبحوثين بمديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية أثناء إجراء الاستمارة بالمقابلة تدمرهم الشديد من عدم اعتماد معيار الكفاءة في الترقية إلى المناصب الأعلى، وأن المعيار الأول الذي يتم الارتكاز عليه هو* الولاء والموالاة*؛ إذ أن انتقاء الأشخاص المعنيين بالترقية يعد من وظائف إدارة الموارد البشرية، وحسبهم تفتقد أساليب الاختيار إلى النزاهة والشفافية.

- إن الاعتناء بكفاءة المورد البشري من خلال تبني آليات عملية في ذلك من شأنه أن يشكل حصنا ومناعة تنظيمية من أي مشكلات قد تتعلق بعدم رضا العامل، أو انخفاض مردوده الفردي بما قد ينعكس سلبا على المردودية الكلية، وعليه فإن طموح أي منظمة لبلوغ التفوق يجعل من الطبيعي أن توجه جهودها واهتماماتها نحو تثمين كفاءة الموارد البشرية وأخذ هذا المؤشر بعين الاعتبار في وضع سياسات الترقية الوظيفية مما يعود بالأثر الإيجابي على الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. ولأن الكفاءة عنصر مهم من عناصر رفع الأداء وتحقيق الريادة أولت المؤسسات الكبرى أهمية بالغة له باعتماد مقاييس خاصة للكشف عنها ومن ثم استغلالها، حيث أن الاستثمار في رأس المال الفكري صار طريقا رئيسيا تنتهجه كبرى الدول بهدف الوصول إلى مستوى عالي من التميز المؤسسي نظرا للصلة الوطيدة التي تجمع بين الكفاءة الفردية بالكفاءة التنظيمية.

الجدول رقم(34): الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى تتم بناء على أقدمية الموظف

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	09	17	12	28	05	التكرار	المؤسسة
%100	%12.70	%23.90	%16.90	%39.40	%07	النسبة %	الإدارية
65	09	18	21	17	00	التكرار	المؤسسة
%100	%13.80	%27.70	%32.30	%26.20	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	18	35	33	45	05	التكرار	المجموع
%100	%13.23	%25.73	%24.26	%33.09	%03.68	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تظهر معطيات الجدول رقم 34 أن أعلى نسبة مسجلة لدى فئة الإطار والمقدرة بـ 33.09% قد وافقوا على أن الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على أقدمية الموظف خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 39.40%، تليها نسبة 25.73% من الإطار عبروا عن عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 27.70%، أما نسبة 24.26% من الإطار فالتزموا الحياد في إجاباتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 32.30%، ثم نسبة 13.23% من الإطار أجابوا أنهم غير موافقين بشدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 13.80%، لتأتي نسبة 03.68% من الإطار وافقوا بشدة على ذلك وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 07%.

وهذا ما يبين أن أغلب إطار المؤسسات الإدارية يرون أن الترقية إلى الوظيفة الأعلى تستند إلى معيار الأقدمية، أما الإطار الذين التزموا الحياد فمعظمهم في المؤسسات الاقتصادية.

- لا تُطرح إشكالية الترقية على أساس الأقدمية في المؤسسات العمومية الإدارية وهي تلك المتعلقة بالترقية في الدرجة؛ سواء الدرجة الدنيا، أو المتوسطة، أو القصوى متى استوفى الموظف السنوات القانونية لذلك، كما تشير إليه أيضا الشبكة الاستدلالية للأجور؛ إذ تضم فصلا كاملا عن الخبرة المهنية وتنص المادة 09 على تمييز الخبرة المكتسبة من طرف الموظف على شكل ترقية في الدرجة، وتشير المدة الدنيا إلى سنتين ونصف، أما المدة المتوسطة فهي تقدر بـ 03 سنوات، أما المدة القصوى فهي محددة بـ 03 سنوات ونصف، كما تشير المواد 12 و 13 و 14 و 15 إلى شروط توضيحية للاستفادة من هذه الترقية (الملحق رقم 19-أ)، وهو ما أجمع عليه جلّ المبحوثين الذين تم إجراء الاستبيان معهم عن طريق المقابلة في مديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية، غير أن الإشكال المطروح دائما -حسب الأغلبية- يرتبط في كل مرة بالترقية في الرتبة، والانتقال من منصب وظيفي أدنى (رتبة وظيفية) إلى منصب وظيفي أعلى في نفس السلك، كما يوضح ذلك القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وقانون الأسلاك المشتركة، وقانون الأسلاك التقنية الخاصة بقطاع الأشغال العمومية، إضافة إلى القانون الخاص بالأسلاك التقنية في قطاع الفلاحة. (انظر الملاحق رقم 06*07*08*9-أ*9-ب*9-ج*9-د)

- لا ترتبط الترقية فقط على أساس الأقدمية بالانتقال من درجة إلى أخرى بقوة القانون كون المنظمات التي تهتم بموردها البشري تحرص على تمييز جهود موردها طيلة حياتهم الوظيفية الطويلة لها بالانتقال إلى المنصب الأعلى وهي تعد بمثابة مكافأة لهذه الإطار نظير عملها الدؤوب واستقرارها بالمؤسسة طيلة فترة الخدمة إلى غاية نهاية المسار المهني، ومن بين الدوافع في هذا هو وجود اتصال وطييد بين الخبرة والكفاءة؛ إذ أن الخبرة العملية المكتسبة بامتداد العمر الوظيفي من شأنها أن تكون قيمة مضافة إلى جانب الكفاءة والمؤهلات الأخرى، كما يسمح معيار الترقية بناء على الأقدمية بمجابهة التحيزات التي قد

تحدث داخل التنظيم مما يؤدي إلى بروز قوى متصارعة، وتشكل تكتلات لجماعات موازية بها، وظهور تيارات فئوية لا تخدم الأهداف العامة للتنظيم.

- وتبعاً لتقاليد المجتمعات الحضارية والتي تقوم على احترام كبار السن فإنه من الأثر الجيد أن يتم تبني معيار الأقدمية في تقليد المناصب الرفيعة بالمؤسسات الجزائرية إلى كبار السن والاستفادة من مخزونهم الكبير بما يعود بالفائدة على المؤسسة عكس ما هو ملاحظ في الواقع الجزائري؛ إذ يتم التخلي عن المتقاعدين البالغين سن 60 سنة دون استعانة المؤسسات بهم مرة أخرى بصفتهم خبراء أو مستشارين على سبيل الذكر.

وبالمقابل يتمركز معظم الإطارات الذين التزموا الحياد في المؤسسات الاقتصادية، ويمكن إيعاز ذلك إلى عدم علمهم بالطريقة التي تتم بها الترقية في مؤسستهم وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم 33، حيث أن غالبيتهم التزم الحياد أيضاً فيما تعلق بالترقية على أساس الكفاءة وهو ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ **30.80%**، كما أن شروط الترقية سواء عن طريق الأقدمية أو الكفاءة أو باعتماد المعيارين معا تظل غير واضحة وغير محددة المعالم حسبهم، وهو الاتجاه ذاته الذي سارت فيه إجابة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن وأكدت على أن الترقية ليس لها معيار محدد وتبقى قضية مشكلة بالنسبة لإطارات المؤسسة رغم محاولاتها الشخصية للبحث عن الحلول وتقديم المقترحات الكفيلة بإعطاء نظام الترقية بالمؤسسة مكانته اللازمة بين باقي الأنظمة وهو ما من شأنه أن يخلق حوافز مهمة لدى الإطارات ويساعدهم على الاستقرار الوظيفي ويقلل من مستويات القلق الذي قد تكون له عواقب وخيمة إذا استمر التعامل مع سياسة الترقية بنفس المنطق والأسلوب الحالي الذي لا يخدم أي طرف.

الجدول رقم(35): أرى أنه يجب ان أبذل جهدا أكبر في العمل كي أتقدم في مساري

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	13	12	14	26	06	التكرار	المؤسسة
%100	%18.30	%16.90	%19.70	%36.60	%08.50	النسبة %	الإدارية
65	04	07	10	40	04	التكرار	المؤسسة
%100	%6.20	%10.80	%15.40	%61.50	%06.20	النسبة %	الاقتصادية
136	17	19	24	66	10	التكرار	المجموع
%100	%12.50	%13.97	%17.65	%48.53	%07.35	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير البيانات الكمية في الجدول أن أغلب الإطارات وافقوا على أنه يجب ان يبذلوا جهدا أكبر في العمل كي يتقدموا في مساهمهم وتقدر نسبتهم بـ 48.53% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 61.50% تليها نسبة 17.65% من الاطارات التزموا الحياد في إجابتهم خاصة في المؤسسات الادارية

بنسبة 19.70%، أما نسبة 13.97% من الاطارات فلم يوافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الادارية بنسبة 16.90%، بينما نسبة 12.50% من الاطارات لم يوافقوا بشدة خاصة في المؤسسات الادارية بنسبة 18.30%، أما نسبة 07.35% من الاطارات فوافقوا بشدة خاصة في المؤسسات الادارية بنسبة 08.50%.

يظهر من خلال الجدول أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على أنه يجب أن يبذلوا جهدا أكبر في العمل كي يتقدموا في مسارهم، أما الاطارات الذين التزموا الحياد فمعظمهم في المؤسسات الادارية.

وقد يرجع موافقة أغلب الإطارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على رؤيتهم الخاصة نحو بذل المزيد من الجهود إلى رغبتهم في تحسين أدائهم الوظيفي من جهة وتحقيق التقدم الوظيفي الذي ينشدهونه نظرا لارتباط سلسلة المسار الوظيفي بحلقات المردودية والإنجاز؛ كما أن المسار الوظيفي جزء مهم من كيان العامل تبعا للعوائد التي يمكن أن يحصلها؛ فقد يسعى الإطار إلى تحسين جهوده الوظيفية رغبة منه في تحسين الراتب المحصل عليه خاصة أن المؤسسات الاقتصادية بطبيعتها الهيكلية والوظيفية والتنظيمية تأخذ الأرباح السنوية كعنصر محوري في الزيادات المحتملة للأجور؛ وعليه تتبلور لدى الإطارات رؤى خاصة حول تحسين أدائها ومردودها انطلاقا من الأثر المحتمل على مستوى الأجر ناهيك عن آثار هذا الأخير على المستوى المعيشي وتحسن الظروف المعيشية، فتطوير الأداء والجهد إذن من شأنه أن يكون باعنا لتحقيق امتيازات ومكاسب كبرى للإطارات بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة خاصة في ظل ما تشهده الفترة الراهنة من تدهور الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وصعوبة مجابهة الظروف المحيطة، ومن هذا المنطلق تظهر غاية الإطار في تبني الطريق نحو الرفع من مستوى الجهود بما يتوافق مع تحقيق النمو الوظيفي على كافة الأصعدة.

أما الإطارات الذين التزموا الحياد فمعظمهم في المؤسسات الإدارية وقد يعزى ذلك إلى الوضعية المهنية غير المريحة التي تعيشها هذه الفئة في هذا النوع من المؤسسات؛ إذ أكد أغلب الإطارات بمديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية أنه لا توجد مكافآت للتحفيز والتشجيع على بذل المزيد من الجهود في مكان العمل بما يعود بالأثر الإيجابي على حياتهم الوظيفية؛ حيث أن واقع الإطار الذي يمتلك أقدمية تفوق 20 سنة ليس أفضل حالا من إطار بصفة موظف جديد، كما أن نظام دفع الأجور والمستحقات المالية حسبهم يبقى بعيدا عن المأمول، فيتساوى هنا الموظف الذي يبذل جهودا معتبرة مع بقية الموظفين الذين يبذلون مجهودا أقل؛ وقد تكون المساواتية بين الجهود هي العنصر المنفر لبذل المزيد منها، ومن هنا يمكن أن يكون للبيئة التنظيمية أثر بالغ الأهمية على مستوى الجهد المبذول ومن ثم الأداء الكلي باعتبار قطاع الوظيف العمومي حسب هؤلاء الإطارات غير مشجع وغير باعث على التقدم في المسار المهني، كما يتفق رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية مع هذا الطرح إذ أكد على أن العنصر الأهم الذي ينخر جسد الوظيف العمومي يتمثل في هجرة الإطارات منه إلى مؤسسات

أخرى سواء كانت عمومية اقتصادية أو مؤسسات خاصة بحثا عن فرص أفضل للرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والوصول إلى الرخاء الذي يبحث عنه العامل الجزائري.

الجدول رقم(36): توفر المؤسسة معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم المستقبلية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	16	28	13	12	02	التكرار	المؤسسة
%100	%22.50	%39.40	%18.30	%16.90	%02.80	النسبة %	الإدارية
65	04	24	18	19	00	التكرار	المؤسسة
%100	%06.20	%36.90	%27.70	%29.20	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	20	52	31	31	02	التكرار	المجموع
%100	%14.70	%38.23	%22.79	%22.79	%01.47	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أن أغلب المبحوثين أبدوا عدم موافقتهم على أن مؤسستهم توفر معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم المستقبلية وتقدر نسبتهم بـ 38.23% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 39.40%، تليها نسبة 22.79% من المبحوثين وافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 29.20%، ثم نفس النسبة من المبحوثين التزمت الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 27.70%، أما نسبة 14.70% من المبحوثين فأبدوا عدم موافقتهم الشديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 22.50%، لتأتي في الأخير نسبة أخفض نسبة مقدرة بـ 01.47% من المبحوثين أبدوا موافقة شديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 02.80%.

يظهر إذن أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية لم يوافقوا على أن مؤسستهم توفر معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم المستقبلية، أما الإطارات الذين وافقوا على ذلك فأغلبهم في المؤسسات الاقتصادية.

قد يرجع عدم موافقة أغلبية إطارات مديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية على حرص مؤسستهم على توفير معلومات كافية لهم عن الوظائف المستقبلية إلى السياسة التي تنتهجها الإدارة؛ إذ أكد العديد من المبحوثين في سياق إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان أن الإدارة لا تهتم بهذه النقطة كون النص القانوني الذي يحكم الموظفين واضح، وأحكام المواد فيه هي التي تضبط هذه الشروط دون تدخل الإدارة، وما على الموظف سوى الاطلاع على هذه النصوص القانونية لمعرفة فحواها ومتطلبات الترقية والمعايير التي تستند إليها، وتدعم نتائج الجدول رقم(26) هذا الاتجاه، إذ بينت أن أغلب الإطارات بالمؤسسات الإدارية محل الدراسة لم يوافقوا على وجود دليل يوضح الوظائف الخاصة بالطموحات المستقبلية، كما أكد عدد من المبحوثين بمديرية الأشغال العمومية أن القانون الخاص بالأسلاك التقنية يبقى مجحفا في ظل غياب الترقية على أساس الشهادة، ويتفق أغلب الإطارات الذين يحملون رتبة تقني

سامي خاصة منهم الذين يمارسون مسؤوليات في السلم الهرمي مثل رئيس فرقة أو رئيس قسم على عدم وجود عدالة في تصنيف الوظائف لغرض الترقية في القانون الخاص الذي يحكمهم، وهو ما يعتبر حسبهم ظلما وعدم شفافية في صياغة شروط الترقية نحو المناصب المستقبلية.

أما الإطارات الذين وافقوا على ذلك فأغلبهم في المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تبرير ذلك بالسياسة الخاصة بإدارة هذه المؤسسات، وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم(31) إذ أن أغلب الإطارات بالمؤسسة المينائية والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هم على علم بشروط الوظيفة التي يمكنهم التنقل نحوها وهو ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ49.20%، كما أن الاتفاقية الجماعية بكل مؤسسة تحدد مناصب العمل الخاصة ومن ثم يمكن معرفة أهم المناصب التي يمكن للإطار الوصول إليها تبعا للتصنيف المهني.

الجدول رقم(37): تحرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	09	17	14	26	05	التكرار	المؤسسة
%100	%12.70	%23.90	%19.70	%36.60	%07	النسبة %	الإدارية
65	03	15	12	32	03	التكرار	المؤسسة
%100	%04.60	%23.10	%18.50	%49.20	%04.60	النسبة %	الاقتصادية
136	12	32	26	58	08	التكرار	المجموع
%100	%8.82	%23.53	%19.12	%42.65	%05.88	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تفيد معطيات هذا الجدول أن أغلب الإطارات وافقوا على أن الإدارة تحرص على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية وتقدر نسبتهم بـ42.65% أي ما يعادل 58 إطارا من مجموع العينة الكلية والمقدرة بـ 136 إطارا خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 49.20%، تليها نسبة 23.53% من الإطارات أبدوا عدم موافقتهم خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 23.90%، أما نسبة 19.12% من الإطارات فالزموا الحياد خاصة في المؤسسات الإدارية وتقدر نسبتهم بـ19.70%، أما نسبة 8.82% من الإطارات فلم يوافقوا بشدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 12.70%، لتأتي نسبة 05.88% من الإطارات أبدوا موافقة شديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 07%.

- مما سبق يتبين أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وافقوا على أن الإدارة تحرص على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية، أما الإطارات الذين أبدوا عدم موافقتهم فمعظمهم في المؤسسات الإدارية.

- قد يعود موافقة أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على أن الإدارة تحرص على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية إلى سياسة الإدارة ورغبتها في الاستفادة من

مؤهلات الإطارات في مجال التسيير والقيادة، وتضبط الاتفاقية الجماعية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تصنيف الإطارات بها وإمكانية الترقى من صنف إطار إلى صنف إطار سامي ومنه إلى صنف إطار سامي رفيع وهو أعلى رتبة في التنظيم (المادة 252)، كما تحدد الاتفاقية شروط الالتحاق بمناصب خبرة، وتنص المادة 128 صراحة أنه "من الممكن تطور وسير المهنة في مناصب خبرة بالنسبة للإطارات المتحصلين على شهادات ليسانس وهندسة الذين لهم خبرة مهنية وقدرة في مجال الخبرة. ويسمح هذا الإجراء للإطارات المتحصلة على شهادات ليسانس وهندسة بالتقدم في مجالهم المفضل ودون تقلد مناصب الهيكلية، كما يسمح بتخصيص مناصب الهيكلية للإطارات التي تملك كفاءات مؤكدة في التسيير وتحدد شروط التعيين في مناصب الخبرة بالتنظيم الداخلي". (الملحق 5-ب).

- ورغم ذلك، يظهر أن هذه النتائج لا تتفق مع نتائج الجدول السابق رقم (36) والتي أكد فيها أغلب الإطارات على أن مؤسستهم لا توفر معلومات كافية للعاملين حول مناصبهم المستقبلية بما في ذلك المناصب القيادية، كما يدعم هذا الاتجاه ما صرحت به رئيسة مصلحة بالمؤسسة المينائية جن جن، حيث اعترفت أنها لم تدر ماهي الشروط والمعايير التي بموجبها تم ترقيةها إلى منصبها النوعي الحالي.

وبالمقابل فإن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية أبانوا على موافقتهم حول حرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية وهي محددة في القوانين الأساسية التي تحكم كل قطاع وتنظم سير وحركة المسار المهني ويمكن للإطار الاطلاع عليها، حيث تضبط هذه النصوص المواصفات المطلوبة للوظائف القيادية والمناصب العليا من خلال تحديد مهامهم وشروط التعيين، والزيادة الاستدلالية للمنصب العالي الموافق حسب الأسلاك المعنية كما هو الحال بالنسبة للأسلاك الخاصة في قطاع الأشغال العمومية؛ حيث يوضح الباب الثالث من النص القانوني الذي يخضعون له الأحكام المطبقة على المناصب العليا (خبير- رئيس مشروع تقني- مكلف بالدراسات التقنية- رئيس فرقة) وتفصلها أحكام المادتين 52-53، كما تضبط أحكام المواد 54-55-56-57 مهام الإطارات المتواجدة في هذه المناصب من حيث التوجيه والإرشاد كمعيارين أساسيين من معايير القيادة، فيما يحدد الفصل الثاني من الباب نفسه شروط تعيين الإطارات في هذه المناصب وتنص عليها صراحة أحكام المواد 58-59-60-61، أما المادة 63 فتحدد الزيادة الاستدلالية لهذه المناصب والرقم الاستدلالي الموافق لها فنجد على سبيل المثال رتبة الخبير في المستوى 8 ويحمل الرقم الاستدلالي 195 (انظر الملحق 8).

أما بالنسبة للترقية إلى المنصب النوعي (سواء كان رئيس مكتب، أو رئيس مصلحة) فإن أغلب المبحوثين يؤكدون على عدم وجود وضوح في العملية؛ إذ أقرّ العديد من المبحوثين بمديرية الأشغال العمومية أن هناك معايير تحتاج لإعادة نظر من حيث تولي المناصب العليا في مؤسستهم والمحددة بموجب القانون (الملحق 24)؛ فقد تجد إطارا بأقدمية لمدة 5 سنوات يشغل منصب رئيس مكتب أو رئيس مصلحة وليس له دراية بأبسط أبجديات التسيير مثل كتابة التقارير الإدارية، وهو في الأخير - ورغم عدم كفاءته- يصبح

مشرفا مباشرا على موظفين آخرين يفوقونه في الكفاءة والخبرة، في حين أنّ من له أقدمية أكبر ليس له انتفاع من ميزة الترقية إلى المناصب العليا ليبقى في قائمة الانتظار، فضلا على أن تحديد من له الأحقية بالمنصب النوعي يتم وفق انتقاء خاص من رئيس مصلحة الموارد البشرية ومدير المؤسسة وتنسيق بينهما وتقديم المقترحات للوزارة الوصية (للإدارة المركزية)، فيما أكد العديد من الإطارات أن المعيار الأول في عملية الانتقاء للمناصب العليا هو معيار "الولاء" للمدير، وطبيعة العلاقة من خلال "قوتها وضعفها" مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة، وتنص المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 195/12 صراحة على أن شرط التعيين في المناصب العليا لرئيس مصلحة أو رئيس مكتب يكون بقرار من الوزير المكلف بالأشغال العمومية بناء على اقتراح من المدير الولائي للأشغال العمومية (الملحق ذاته).

الجدول رقم(38): تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية العاملين من مراكزهم الوظيفية الحالية

إلى مراكز أعلى

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	07	15	15	30	04	التكرار	المؤسسة
%100	%09.90	%21.10	%21.10	%42.30	%05.60	النسبة %	الإدارية
65	02	13	16	32	02	التكرار	المؤسسة
%100	%3.10	%20	%24.60	%49.20	%03.10	النسبة %	الاقتصادية
136	09	28	31	62	06	التكرار	المجموع
%100	%06.62	%20.59	%22.79	%45.59	%04.41	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول ان اغلب الإطارات في المؤسسات محل الدراسة الحالية وافقوا على أن المؤسسة تقوم بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية العاملين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى وتقدر نسبتهم بـ 45.59% أي ما يعادل 62 إطارا من المجموع الكلي للعينة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 49.20%، أما نسبة 22.79% من الإطارات فالتزموا الحياد في إجاباتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية وهو ما تعبر عنه نسبتهم المقدر بـ 24.60%، أما نسبة 20.59% من الإطارات فأبدوا عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 21.10%، تليها نسبة 06.62% من الإطارات عبروا عن عدم موافقتهم الشديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 09.90%، لتأتي في الأخير أخفض نسبة مقدر بـ 04.41% من الإطارات وافقوا بشدة على اعتماد المؤسسة التي ينتمون إليها على استخدام أسلوب الترقية إلى المراكز الأعلى لسد احتياجاتها خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 05.60%.

وعليه، فإن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على اهتمام الإدارة بسد الاحتياجات الوظيفية عن طريق أسلوب الترقية إلى المراكز الأعلى، أما الإطارات الذين أبدوا عدم موافقتهم فمعظمهم في المؤسسات الإدارية.

يمكن تبرير موافقة معظم الإطارات بالمؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء على اهتمام مؤسستهم بسد احتياجاتها عن طريق اتباع أسلوب الترقية الوظيفية إلى رغبتها في الاستفادة من مؤهلاتها الخاصة والوصول إلى أداء جيد في العمل كون الترقية حافز مهم لزيادة الأداء الوظيفي والرفع من الإنتاجية في العمل، رغم أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية لا يعتقدون بوجود فرص عادلة للترقية في مؤسستهم وهو ما توضحه نتائج الجدول رقم(32)، ومن هنا يظهر وجود تعارض في إجابة المبحوثين حول بعض العبارات ذات الصلة بنظام الترقية؛ وأظهروا أثناء إجراء الاستمارة بالمقابلة امتعاضهم الشديد من الطرق التي يتم بها ترقية العاملين.

- إن المنظمات الجادة في رؤيتها هي التي تولي أهمية لإعداد استراتيجية دقيقة خاصة بكل النظم المتعلقة بالحياة المهنية للعامل ومنها نظام الترقية، والنظام الناجع هو الذي يحدد في شكل "خرائط ترقية" وهدفها الرئيسي هو تبيان العلاقة الترابطية بين الوظائف، وأهم الإجراءات المتبعة للوصول إلى مسار متعدد الابعاد، وسواء كانت الترقية على أساس الأقدمية، أو على أساس الكفاءة، أو بالجمع بينهما معا يبقى هذا النظام يشكّل حلقة مهمة من حلقات تطوير المسار الوظيفي من خلال اعتماد الإدارة على إعطاء الأولوية للترقية الداخلية في حالة توفر مناصب شاغرة بدلا من اللجوء إلى التوظيف الخارجي؛ إذ يعتمد بعض المسيرين في بعض المؤسسات إلى تبني نوع من السياسة الانتقامية من الموظف فيلجؤون بأسلوب متعمد إلى إجراء مسابقات للتوظيف الخارجي على حساب الإعلان الداخلي للمناصب الشاغرة وهو ما من شأنه أن يؤثر على عامل النزاهة والموضوعية من جهة، ويفقد الموظف الثقة في الإدارة من جهة ثانية.

ولعل ما يقف عائقا أمام الإطار أيضا للاستفادة المثلى من فرص الترقية الوظيفية هو الطبيعة الهرمية لسلم ترتيب بعض الوظائف؛ إذ أن الهيكل التنظيمية الضيقة وتقسيم المهام والأنشطة بطريقة غير جيدة يمكن أن يقلل من هذه الفرص كلما انتقل الاتجاه من قاعدة الهرم إلى قمته.

أما الإطارات الذين أبدوا عدم موافقتهم فمعظمهم في المؤسسات الإدارية، وفقد أبدى عدد من المبحوثين بمديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية عدم رضاهم عن الأسلوب المتبع في الترقية خاصة بالنسبة لإطارات الأسلاك التقنية، إذ تتضح الفوارق بينها وبين إطارات الأسلاك المشتركة في الاستفادة من فرص الترقية الوظيفية، وقد عبر هؤلاء الإطارات عن وجود إحجاف في حقوقهم المهنية في مجال الترقية واعتبروا أن النص القانوني الذي يحكمهم لم ينصفهم، حيث تم التفرقة بينهم وبين إطارات الأسلاك المشتركة هذه الأخيرة التي تمت تسوية وضعيتها المهنية.

الجدول رقم(39): يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات في المؤسسة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	09	13	09	35	05	التكرار	المؤسسة
%100	%12.70	%18.30	%12.70	%49.30	%07	النسبة %	الإدارية
65	07	19	21	16	02	التكرار	المؤسسة
%100	%10.80	%29.20	%32.30	%24.60	%3.10	النسبة %	الاقتصادية
136	16	32	30	51	07	التكرار	المجموع
%100	%11.76	%23.53	%22.06	%37.50	%05.15	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين الشواهد الرقمية في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ37.50% قد وافقوا على وجود نظام واضح ومحدد للترقيات في مؤسستهم خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة قدرت بـ49.30%، أما نسبة 23.53% من المبحوثين فأبدوا عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 29.20%، تليها نسبة 22.06% من المبحوثين التزموا الحياد في إجاباتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 32.30%، أما نسبة 11.76% من المبحوثين فأبانوا على عدم موافقتهم الشديدة بخصوص وضوح نظام الترقية في مؤسستهم خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 12.70%، لتأتي في الأخير أخفض نسبة مقدرة بـ05.15% من المبحوثين وافقوا بشدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 07%.

وعليه يظهر أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية وافقوا على وجود نظام محدد وواضح للترقية في مؤسستهم، وفي السياق ذاته فإن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية يرون أن الترقية إلى الوظيفة الأعلى تستند إلى معيار الأقدمية وفقا لنتائج الجدول رقم(34)، وتضم القوانين الأساسية التي تحكم قطاع الأشغال العمومية وقطاع الفلاحة تفصيلات وشروحات عن المعايير والشروط الواجب توفرها للترقية إلى المنصب الأعلى حسب الرتب الوظيفية وطبيعة السلك الذي ينتمي له الإطار، وعلى هذا الأخير الاطلاع عليها لمعرفة ميكانيزماتها، وقد أكد العديد من المبحوثين هذا الاتجاه وأن النص القانوني واضح بهذا الخصوص ولكن يبقى رضاهم عن كفاءات التطبيق والاستفادة لا ترقى إلى مستوى طموحاتهم وآمالهم الوظيفية، وأن ما هو موجود في القوانين والتشريعات يتنافى مع ما هو ملموس في الواقع بانتشار المحاباة والولاءات الضيقة في التقدم والحصول على المكاسب والامتيازات على حساب معايير الجودة والجدارة والاستحقاق، في حين أن أغلب الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية التزموا الحياد في الإجابة وهذا قد يعزى إلى عدم درايتهم بالمعايير المنتهجة وهو ما عبر عنه أغلب إطارات المؤسسة المينائية جن جن وتدعم

هذا التوجه رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة ذاتها والتي عبرت عن عدم رضاها عن الأسس التي يتم اعتمادها في المؤسسة لتطبيق نظام الترقية.

بناء عليه فإن وضوح نظام الترقية يتعلق إلى حد كبير بإشكالية الموضوعية والنزاهة في التطبيق خاصة في المؤسسات الاقتصادية؛ فعلى عكس الهيئات الإدارية المستخدمة التي تشير القوانين التي تحملها إلى مواد خاصة بالترقية سواء في الدرجة أو الرتبة وشروطها ليكون الإطار على علم بأطرها وكيفياتها إلا أن محتوى الاتفاقيات الجماعية في المؤسسات الاقتصادية لا يتضمن هذه الشروط والكيفيات.

الجدول رقم(40): يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	08	10	11	35	07	التكرار	المؤسسة
%100	%11.30	%14.10	%15.50	%49.30	%09.90	النسبة %	الإدارية
65	11	26	13	13	02	التكرار	المؤسسة
%100	%16.90	%40	%20	%20	%03.10	النسبة %	الاقتصادية
136	19	36	24	48	09	التكرار	المجموع
%100	%13.97	%26.47	%17.65	%35.29	%06.62	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تبين المعطيات الكمية لهذا الجدول أن أغلب الإطارات وافقوا على وجود تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى وتقدر نسبتهم بـ35.29% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت49.30%، تليها نسبة26.47% من إطارات المؤسسات محل الدراسة أبدوا عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة40%، أما نسبة 17.65% من الإطارات فالتزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية وقد بلغت نسبتهم 20%، أما نسبة13.97% من الإطارات فلم يوافقوا بشدة على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 16.90%، تليها نسبة 06.62% من الإطارات أبدوا موافقتهم الشديدة بخصوص وجود تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة09.90%.

بناء على ما سبق يتبين أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية وافقوا على وجود تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى، إذ أنّ هناك تحديدا لهذه المدة القصوى في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بقوة القانون حسب المدة القصوى وهو ما تشير إليه المادة 09 من المرسوم الخاص بالشبكة الاستدلالية لنظام الأجور، والتي تشمل 03 أقسام وهي الترقية في الدرجة في المدة الدنيا والترقية في الدرجة في المدة المتوسطة والترقية في الدرجة في المدة القصوى.(الملحق19- أ)

- وهناك من المبحوثين من فهم أن المقصود هو تقلد مناصب عليا (مناصب نوعية)، وهنا يُطرح الإشكال في عدم وجود توازن وموضوعية؛ فقد ذهب العديد من إطارات مديرية الأشغال العمومية إلى القول أنه يمكن أن تجد موظفا يمتلك أقدمية 03 سنوات يتحصل على منصب عالي وبالمقابل نجد موظفا آخر بأقدمية تصل إلى 10 سنوات ولا يستفيد منه.

وأكد أحد الإطارات بمصلحة المنشآت البحرية التابعة للمديرية ذاتها أن اقتراح الإطارات التي ستشغل مناصبا نوعيا (رئيس مكتب- رئيس مصلحة) هي من اختصاص الإدارة بالتنسيق مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة ولكن التعيين يبقى من اختصاص الوزارة الوصية، لهذا تلعب مسألة الولاء حسه دورا مهما في ذلك، وفي سياق إجابته عن السؤال المتعلق بمدى وجود تعقيدات وعراقيل تقف أمام وصول الإطارات إلى المناصب النوعية أثناء المقابلة وافق بشدة رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة على أن هناك تحديدا واضحا للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى نصت عليها النصوص التنظيمية؛ ولكن هناك ظلم لبعض الأسلاك خاصة منها التقنية؛ إذ أكد أن النصوص القانونية تضبط معايير الترقية حسب كل سلك، والإشكال المطروح والذي يتكرر في كل مرة يخص الترقية في الرتبة؛ فهناك ما أسماه بوجود ظلم قانوني، ونظرا لعدم تحيين المنظومة القانونية تبقى بعض الرتب خارج نطاق الاهتمام وهذا المشكل يطرح بحدة لدى الإطارات المنتسبة للأسلاك التقنية عكس الأسلاك المشتركة؛ إذ نجد على سبيل المثال إطارا برتبة تقني سامي ضمن الأسلاك التقنية ليس له الحق في الترقية إلى رتبة مهندس دولة رغم سنوات الخبرة الطويلة، فهناك فراغ بالنسبة لقانون الأسلاك التقنية بالمديرية ولا بد من تحيين النص القانوني الذي يحكمهم خاصة ما تعلق بشروط التعيين في المناصب العليا، وأكد بشدة على أن الأغلبية ظلموا في هذا السياق.

أما الإطارات الذين أبدوا عدم موافقتهم فمعظمهم في المؤسسات الاقتصادية، وقد يعزى هذا إلى عدم وضوح أسس ومعايير الترقية ومقوماتها في هذه المؤسسات، وأثبتت تقنية الملاحظة شعور هذه الإطارات بالتذمر وعدم الأمان الوظيفي نحو الأساليب المتبعة في صياغة نظام الترقية الوظيفية، كما عبروا عن عدم رضاهم عن الطرق التي تلجأ إليها الإدارة في توزيع المناصب على الإطارات دون أخرى، وهذا الغموض الذي يكتنف إعداد برامج الترقية من شأنه أن ينعكس سلبا على الأداء الفردي والتنظيمي، ويبعد الإطار عن تحقيق آماله الوظيفية والوصول إليها وفق نسق منظم ومعلوم، كما تؤدي السياسات الغامضة في صياغة هذه البرامج إلى التأثير على جودة المخرجات النهائية من عملية العمل والتي تتضح في صورة المنتج أو السلعة، ولعل ما يدعم هذا الاتجاه هو اعترافات رئيسة مصلحة الموارد البشرية - كما تم الإشارة إلى هذا سابقا- بعدم وجود نظام واضح وشفاف يمكن أن يشكل مصدر للاستقرار والتحسين المستمر للمسار، كما أن استعراض فحوى الاتفاقية الجماعية التي تحكم علاقة العمل بالمؤسسة المينائية جن جن وكذا الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سمح بالوقوف على غياب شروط واضحة للترقية بها ورغم تعرضها إلى نظام الأجر ومختلف التعويضات المصاحبة له وتقديم معطيات تفصيلية عنها وكذلك الشأن

بالنسبة لنظام التكوين (انظر الملحقين رقم 5-ب و 5-ج)، ولعل ما يؤكد هذا الطرح أيضا هو التزام معظم إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الحياد في إجاباتهم حول مدى وجود نظام واضح ومحدد للترقية إلى المناصب الأعلى وهو ما تدعمه النتائج المبينة في الجدول رقم (39).

الجدول رقم (41): تتوافر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	18	17	14	17	05	التكرار	المؤسسة
%100	%25.40	%23.9	%19.7	%23.90	%07	النسبة %	الإدارية
65	09	26	18	12	00	التكرار	المؤسسة
%100	%13.8	%40	%27.70	%18.5	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	27	43	32	29	05	التكرار	المجموع
%100	%19.85	%31.62	%23.53	%21.32	%03.68	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلب الإدارات في المؤسسات محل الدراسة غير موافقين على توفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة وتقدر نسبتهم بـ 31.62% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 40%، تليها نسبة 23.53% من الإدارات التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 27.70%، ثم نسبة 21.32% من الإدارات وافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 23.90%، أما نسبة 19.85% من الإدارات فأبدوا عدم موافقتهم الشديدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 25.40%، لتأتي نسبة 03.68% من الإدارات وافقوا بشدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 07%.

استناداً إليه يظهر أن أغلب إدارات المؤسسات الاقتصادية يرون أنه لا يتوفر مبدأ الموضوعية وتكافؤ الفرص ببرامج الترقية في مؤسساتهم، رغم أن المادة 41 من الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة المينائية جن جن تنص على أن الترقية في العمل وتنمية الحياة المهنية هي حق أساسي من حقوق العامل وتحدث الترقية في صورتين: إثر الإعلان عن المناصب الشاغرة، أو بالترقية السنوية باقتراح من السلطة التدرجية وهو ما تشير إليه المادة 110، فيما تضبط المادة 111 من الاتفاقية ذاتها معيار الترقية السنوية وفي نفس منصب العمل استناداً إلى القيمة المهنية للعامل والتي يتم تأكيدها من خلال التقديرات السنوية وهو نفس الاتجاه الذي سلكه أغلب إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند إجاباتهم عن العبارة المتعلقة بمدى وجود نظام واضح ومحدد للتريقات والتزموا الحياد في ذلك دون أن يكون لهم تأكيد أو نفي لغياب رؤية مفهومة تبنى عليها برامج الترقية وهو ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ 32.30% في الجدول رقم (39)، ضف إلى هذا فإن معظم إدارات هذه المؤسسات أكدوا على عدم توفير المؤسسة لفرص عادلة للترقية والتقدم الوظيفي وهو ما تدعمه النتائج المبينة في الجدول رقم (32).

- أما الإطارات الذين عارضوا بشدة فأغلبهم في المؤسسات الإدارية، وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم (32) والتي أقر من خلالها أغلب إطارات مديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية على عدم حرص واهتمام الإدارة بتوفير العدالة أثناء اقتراح المعنيين بالترقية على المناصب الأعلى، هذا وتتضمن المراسيم التنفيذية في كل قطاع إداري فروعاً خاصة بشروط التوظيف والترقية سواء كان الأمر متعلقاً بالأسلاك المشتركة أو الأسلاك التقنية كما هو الحال بالنسبة للأسلاك التقنية في قطاع الأشغال العمومية؛ حيث تشير المواد 23-24-25-26-27 من المرسوم التنفيذي الذي يخضعون له تحت رقم 09-391 الى شروط التوظيف والترقية في الرتبة والمطبقة على سلك المهندسين في الأشغال العمومية، في حين تشير المواد 28-29-30-31 الى المناصب التي تم ادماجها، أما الترقية في الدرجة فمعاييرها محددة طبقاً للمادة 11 من المرسوم ذاته (الملحق 08)، كما أن المرسوم الخاص بالأسلاك المشتركة في الإدارات العمومية تحت رقم 16-280 يتضمن عدة مواد تحدد شروط الترقية منها المواد التي تعنى بمعايير الترقية في الرتبة وتضبطها بالتفصيل في سلك المتصرفين وتشير إليها صراحة أحكام المادة 04 التي تعدل المادتين 18 و 19 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 وهي مادة خاصة بالترقية بصفة متصرف وهذا التعديل يؤكد على أحداث تغييرات في شروط الترقية وإضافة أخرى بما يتناسب مع المستجدات، وأحكام المواد 5-6-7 من المرسوم 16-280 التي تضبط معايير الترقية بصفة متصرف محلل ومتصرف رئيسي على التوالي، كما تحدد أحكام المواد 19-20-21- معايير الترقية وشروطها في سلك المهندسين في الإعلام الآلي الذي يضم ثلاث رتب: مهندس دولة في الإعلام الآلي-مهندس رئيسي في الإعلام الآلي- رئيس المهندسين (الملحق 07). وهي الشروط التي من شأنها أن تسهم في فك اللبس وتحقيق العدالة في الترقية على أساس الرتبة إن تم تطبيقها بالطريقة الصائبة والحيادية بعيداً عن التحيزات المحتملة في توزيع الترقيات والمناصب التي قد تتضمن مسؤوليات وسلطات إضافية كون توفر الموضوعية أيضاً في هذا النوع من المؤسسات يسهم في الحفاظ على علاقات عمل إيجابية حتى لا يحدث العداء المحتمل بين مختلف الإطارات من جهة وبين الإطارات ومسؤوليهم من جهة ثانية مما قد ينعكس على المناخ العام للعمل والبيئة التنظيمية بصفة عامة.

الجدول رقم(42): تطبيق الادارة سياسة النقل بين الوظائف و التدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	12	22	12	21	04	التكرار	المؤسسة
%100	%16.90	%31	%16.90	%29.60	%05.60	النسبة %	الإدارية
65	06	19	21	19	00	التكرار	المؤسسة
%100	%09.20	%29.20	%32.30	%29.20	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	18	41	33	40	04	التكرار	المجموع
%100	%13.23	%30.15	%24.26	%29.41	%02.94	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

استنادا إلى نتائج الجدول الظاهرة أعلاه يتبين أن أغلب الإطارات في المؤسسات محل الدراسة لم يوافقوا على اعتماد الادارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي وبلغت نسبتهم 30.15% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة قدرت بـ31%، في حين جاءت نسبة 29.41% من الإطارات وافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بسبة بلغت 29.60% تليها نسبة 24.26% التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 32.30%، أما نسبة 13.23% من الإطارات فعارضا بشدة خاصة في المؤسسات الإدارية بسنبة قدرت بـ 16.90%، أما نسبة 02.94% من الإطارات فوافقوا بشدة وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 05.60% وعليه يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية لا يوافقون على تطبيق الإدارة لسياسة النقل والتدوير الوظيفي لخدمة مسار الإطارات بها، أما الإطارات الذين التزموا الحياد في الإجابة فأغلبهم في المؤسسات الاقتصادية.

ويمكن تفسير عدم موافقة أغلب إطارات المؤسسات الإدارية محل الدراسة على تطبيق الإدارة لسياسة النقل والتدوير الوظيفي بأن هذه السياسة تخضع لشروط محددة، وطبيعة المهام والأنشطة في الإدارات العمومية قد لا تتطلب نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى للحصول على خبرة إضافية، كما أن هذه الإدارات قد تكون انتهجت اسلوب التخصص عن طريق مطابقة الوظيفة مع الشهادة المحصل عليها؛ إذ أن أغلب الإطارات حملة شهادة مهندس دولة تكون وظيفتهم تقنية بالدرجة الأولى وليست إدارية.

- أما الإطارات الذيم التزموا الحياد في الإجابة فأغلبهم يتركزون في المؤسسات الاقتصادية وقد يعود هذا إلى عدم استيعاب المعنى الدلالي للعبارة، أو عدم فهم الأسس المتبعة في عملية النقل إن وجدت وتتص المادة 97 من الفرع الخاص بالنقل والترقية في الاتفاقية الجماعية الخاصة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء على أنه يمكن للعامل أن ينتقل من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس الوحدة أو بين وحدتين منفصلتين تابعتين لنفس القطب، مع ضرورة أن تتوفر في العامل المعني شروط الالتحاق بالمنصب مثلما هي محددة في التنظيم الداخلي المعمول به، كما تتص المادة 94 من الفرع ذاته على أنه يمكن للعامل أن يتعرض إلى النقل الوظيفي من منصب إلى آخر دون تغيير الرتبة، وهو أقرب في دلالاته إلى مصطلح التدوير الوظيفي (الملحق 5-ب). ولأن التوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية أضحي منصباً على تنوع الخبرات بدل التركيز على تخصص واحد ضيق يسمح لهم بالارتقاء من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى في نفس المستوى فقط، فقد بدت الحاجة ملحة إلى أهمية الاعتناء بعملية التدوير الوظيفي تبعا للعلاقة الوثيقة بينه وبين المردود النهائي.

1-4: عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بالزيادة في الأجر وتوزيع المنح والتعويضات:

الجدول رقم(43): أرى أن راتبي معقول مقارنة بمهام عملي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	37	28	02	04	00	التكرار	المؤسسة
%100	%52.10	%39.40	%02.80	%05.60	%00	النسبة %	الإدارية
65	10	09	15	30	01	التكرار	المؤسسة
%100	%15.4	%13.8	%23.10	%46.20	%01.5	النسبة %	الاقتصادية
136	47	37	17	34	01	التكرار	المجموع
%100	%34.56	%27.20	%12.5	%25	%0.73	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلب إطارات المؤسسات المعنية بالدراسة عارضوا بشدة ملاءمة الراتب الذي يحصلون عليه مع حجم مهامهم وتقدر نسبتهم بـ 34.56% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 52.10%، تليها نسبة 27.20% من الإطارات أبدوا عدم موافقتهم على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 39.40%، أما نسبة 25% من الإطارات فوافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة تقدر بـ 46.20%، أما نسبة 12.5% من الإطارات فالتزموا الحياد في إجاباتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 23.10%، لتأتي في الأخير أخفض نسبة مقدرة بـ 0.73% من الإطارات بما يعادل مبحثا واحدا في المؤسسة الاقتصادية عبر عن موافقته الشديدة.

بناء عليه يظهر أن أكثر من نصف إطارات المؤسسات الإدارية محل الدراسة عبروا عن عدم موافقتهم الشديدة على تلوأم مستوى الراتب الذي يحصلون عليه مع مهامهم، وبالمقابل فإن أغلب الإطارات الذين وافقوا على ذلك ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية.

وهذا قد يعود إلى عدم رضاهم عن نظام الأجر المتبع في الوظيفة العمومية؛ إذ تحدد الشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين الأرقام الاستدلالية للدرجات والأرقام الاستدلالية الدنيا والمجموعات والأصناف التي يتم بموجبها حساب الراتب الخاص بالموظف كما توضح ذلك المواد 02 و 04 و 05 و 08 من المرسوم رقم 07-304، وتقدر قيمة النقطة الاستدلالية بـ 45 دج (انظر الملحق رقم 19-أ)، وهي قيمة يراها أغلبية الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية منخفضة ولم يتم تحيينها منذ فترة طويلة رغم التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي عاشها المجتمع الجزائري وتعرضه لمختلف الأزمات التي أثرت على القدرة الشرائية للأسر ومستوى الدخل بصفة عامة ناهيك عن عدم استقرار الأسعار وهو الأمر الذي أثقل كاهل الموظف الجزائري البسيط وجعله غير قادر على مسايرة مختلف التحولات، مما أدى إلى بروز

أصوات تنادي بضرورة تحيين هذه القيمة خاصة في منصات التواصل الاجتماعي في ظل الافرازات السلبية أيضا التي خلفتها جائحة كورونا.

ويتساءل الكثير من الموظفين الجزائريين أيضا عن مبررات عدم تحيين القانون الأساسي للتوظيف العمومية وضرورة إدخال تعديلات عليه منها الباب الخامس المتعلق بالتصنيف والراتب، ويذهب أحد الاتجاهات إلى تبرير ذلك بمدى فعالية النقابات في الدفاع عن حقوق ومصالح الموظفين، فقد أقر بعض المبحوثين في مديرية الأشغال العمومية أنه لا توجد نقابة للأسلاك المشتركة، وإن وجدت فهناك تخاذل للموظفين فيما بينهم مع انعدام الثقة لأنه يحدث أن يكون الزملاء في العمل هم أعداؤك بالدرجة الأولى، وهذه النقابات تميل إلى تحقيق مكاسب خاصة، وهو جواب أقرب إلى إجابات الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية حيث تفتقد لوجود نقابة تدافع عن حقوق الموظفين بها ما عدا النقابة الخاصة بسلك البيطرة.

كما يمكن إيعاز تمركز معظم الإطارات الذين وافقوا على تلاؤم قيمة الراتب مع حجم المهام في المؤسسات الاقتصادية إلى نتائج الجدول الخاص بالأجر الشهري ضمن البيانات الشخصية والتي تفيد أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يتقاضون أجرا يفوق 45000 دج، وهي قيمة تعد أحسن مما يحصل عليه أغلب إطارات المؤسسات الإدارية في الدراسة الحالية.

الجدول رقم(44): أرى ان هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	33	31	02	05	00	التكرار	المؤسسة
%100	%46.50	%43.70	%02.80	%07	%00	النسبة %	الإدارية
65	07	20	22	13	03	التكرار	المؤسسة
%100	%10.80	%30.80	%33.80	%20	%04.60	النسبة %	الاقتصادية
136	40	51	24	18	03	التكرار	المجموع
%100	%29.41	%37.50	%17.65	%13.23	%02.20	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

توضح البيانات في هذا الجدول أن الفئة الغالبة من إطارات المؤسسات محل الدراسة لم توافق على وجود مكافآت للأداء الجيد في المؤسسة التي ينتمون إليها وهو ما عبرت عنه أعلى نسبة مقدرة بـ: %37.50 خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت %43.70، أما نسبة %29.41 من الإطارات فأبدوا عدم موافقتهم الشديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت %46.50، تليها نسبة %17.65 من الإطارات عبروا عن حيادهم في الإجابة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة %33.80، تليها نسبة %13.23

من الإطارات ابدوا موافقتهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 20%، لتأتي أخفض نسبة مقدرة بـ 02.20% من الإطارات أبدوا موافقة شديدة وكلهم في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 04.60%. وعليه فإن معظم إطارات المؤسسات الإدارية لم يوافقوا بشدة على وجود مكافآت للأداء الجيد في مكان عملهم، في حين أن معظم الإطارات الذين التزموا الحياد في إجاباتهم ينتمون إلى المؤسسات الاقتصادية. - يمكن تبرير المعارضة الشديدة لأغلب إطارات المؤسسات الإدارية محل الدراسة على وجود مكافآت للأداء الجيد إلى مضمون النصوص التنظيمية التي تحكمها سواء تعلق الأمر بالقانون الأساسي للأسلاك المشتركة، أو القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك التقنية رغم أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية يقر في الفصل السابع الخاص بالأوسمة الشرفية والمكافآت وتحديدا في المادة 112 منه أنه "يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة أو شهادات وزارية، وتحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم"، كما تشير المادة 113 من النص القانوني ذاته إلى أنه "يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يستفيد من أوسمة شرفية و/ أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة" (انظر الملحق رقم 06)، ولهذا يمكن القول أنها مكافآت ذات صبغة استثنائية وليست دورية، كما أن العديد من الإطارات أجمعوا على أنها غير موجودة في الإدارات العمومية؛ إذ لا تتوفر على أبسط المساهمات منها حافلة نقل العمال والإطعام على سبيل الذكر.

أما تمركز معظم الإطارات الذين التزموا الحياد في إجاباتهم بالمؤسسات الاقتصادية فقد يعزى إلى عدم رغبتهم في الإجابة عن هذا السؤال لارتباطه بالخصوصية المهنية، وقد أكدت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن خلال شرحها لبنود اتفاق الأجر وأهم التعويضات والمنح التي يضمها أن هناك قسما للمكافآت مرتبطا بالأرباح السنوية [الملحقين (2-أ) و(22)]، وتشير المادة 295 من الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة إلى نوع المكافآت التي يمكن للعامل أن يستفيد منها حسب درجة الاستحقاق، كما تنص المادة 202 من الاتفاقية ذاتها أن هناك علاوة خاصة بمساهمة العمال في النتائج حسب الريح المحاسبي المنجز خلال السنة المالية بعد موافقة الجمعية العامة للمساهمين، بالإضافة إلى منحة الحصيلة والتي تُقدم سنويا، ويقترح مجلس الإدارة قيمتها والمستفيدين منها ونصت عليها أحكام المادة 203.

لا يمكن إغفال أهمية المكافآت في مكان العمل باعتبارها دوافع مهمة في التحفيز وخلق الدافعية في العمل والتقدم ورفع مستوى الأداء، وهي ميزة بارزة في الدول التي تحسن التعامل مع مواردها البشرية وإطاراتها ذات الكفاءة، ولعل طبيعة المؤسسات الاقتصادية التي تقوم على الأنشطة الإنتاجية بنسبة أكبر هي التي تجعل عنصر المكافأة قاعدة أساسية ونقطة ارتكاز خاصة إن كانت المؤسسة تتسم بكبر الحجم

وتعدد المسؤوليات ووجود أهداف كبرى سواء على المدى القريب أو البعيد، بدلا من وصف نشاطها بالطابع الروتيني مما قد يحد من الفاعلية والإنجاز.

الجدول رقم(45): توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	33	27	05	06	00	التكرار	المؤسسة
%100	%46.50	%38	%07	%08.50	%00	النسبة %	الإدارية
65	08	19	23	15	00	التكرار	المؤسسة
%100	%12.30	%29.20	%35.40	%23.10	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	41	46	28	21	00	التكرار	المجموع
%100	%30.15	%33.82	%20.59	%15.44	%00	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين وبنسبة 33.82% لم يوافقوا على توفير مؤسستهم فرصا تمكنهم من زيادة راتبهم خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 38%، تليها نسبة 30.15% من المبحوثين أبدوا عدم موافقتهم الشديدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة بلغت 46.50%، أما نسبة 20.59% من المبحوثين فالتزموا الحياد في الإجابة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 35.40%، تليها نسبة 15.44% من المبحوثين وافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 23.10%، في حين انعدمت النسبة مع الإطارات الذين أجابوا أنهم موافقون بشدة.

بناء على ما تقدم، يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية عارضوا بشدة اهتمام مؤسستهم بتوفير فرص تمكنهم من زيادة راتبهم الخاص، إذ أن الفرص القليلة الممكنة امام إطارات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لزيادة راتبها قد ترتبط فقط بالترقية المصاحبة للزيادة في الأجر، وكلما كانت الترقية في الرتبة بشكل قانوني وسريع وموضوعي كانت هناك زيادات في الأجر تبعا للرقم الاستدلالي المقابل للرتبة، وتبعاً أيضاً لحجم التعويضات والعلاوات التي يحصل عليها كل إطار حسب منصبه؛ إذ نجد على سبيل المثال أن هناك تعويضا خاصا بالإطار ذو المنصب العالي، كما تحكم المؤسسات والإدارات العمومية مراسيم تنفيذية تؤسس لنظام التعويضات بها، فهناك المرسوم التنفيذي رقم 10-134 الخاص بالنظام التعويضي للموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة والذي يحدد المستفيدين من تعويض الخدمات الإدارية المشتركة وشروط الاستفادة ونسبته أيضا كما تبينه أحكام المادتين 04 و 05 على التوالي (الملحق 10)، كما يحدد المرسوم التنفيذي رقم 11-253 الخاص بالنظام التعويضي للموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية نوع التعويضات ونسبة الاستفادة منها وهو ما تنص عليه أحكام المواد

04-05-06(الملحق11)، ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 11-225 النظام التعويضي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين نوع التعويضات ونسبة الاستفادة منها طبقا لأحكام المواد 04-05-06-07 منه(الملحق13)، ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 11-167 النظام التعويضي للموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية كما جاء ذلك في المواد 04-05-06 منه (الملحق14)، كما أكد رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية اثناء المقابلة على أن الامتيازات التي يحصل عليها الإطار في الإدارات العمومية بشكل عام ومديرية الأشغال العمومية بشكل خاص لا تشجع على الاستقرار مقارنة بما يحصل عليه عمال آخرون في مؤسسات اقتصادية منهم العمال المهنيون.

أما أغلب الإطارات في المؤسسات الاقتصادية فالتزموا الحياد في الإجابة، وقد يعزى هذا إلى عدم معرفتهم الكبيرة بمدى وجود فرص لزيادة الراتب الذي يحصلون عليه، وقد ضبطت الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المينائية جن جن عناصر الأجر في المادة 174 منها، وربما الاستثناء الذي قد يكون في المؤسسات الاقتصادية هو الزيادة عن طريق التفاوض؛ حيث نصت المادة 177 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المينائية جن جن صراحة أن "كل تفاوض يتعلق بإعادة تقييم الأجرة ينبغي أن يندرج إلزاما في إطار التفاوض الجماعي للمؤسسة وينبغي أن يقوم على تحسين إنتاجية العمل"،(الملحق 5- ج) كما أكدت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة ذاتها أثناء إجراء المقابلة على إقرار زيادة في الأجر القاعدي بنسبة 26% عام 2019 (الملحق 22).

يسهم فتح المجال أمام فرص الزيادات في راتب الإطار إلى الاستقرار الوظيفي والحفاظ على الطاقات المفكرة التي تخدم عملية العمل، ويسمح ذلك أيضا برفع مستوى الأداء الكلي للتنظيم نظرا لارتباط هذا الأخير بعوامل عديدة من بينها نظام الأجور المتبع، وينظر العامل الجزائري إلى الراتب باعتباره عنصرا حيويا من عناصر الحياة الضرورية نظرا للآثار التي قد يخلفها تدني مستواه سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي.

الجدول رقم(46): أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	38	24	03	04	02	التكرار	المؤسسة
%100	%53.50	%33.80	%04.20	%05.60	%02.80	النسبة %	الإدارية
65	06	09	19	31	00	التكرار	المؤسسة
%100	%09.20	%13.80	%29.20	%47.70	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	44	33	22	35	02	التكرار	المجموع
%100	%32.35	%24.26	%16.18	%25.73	%01.47	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الأرقام المبينة في هذا الجدول أن أغلب الإطارات في المؤسسات محل الدراسة عبروا عن عدم موافقتهم الشديدة حول رضاهم عن الراتب الذي يتقاضونه بنسبة 32.35% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 53.50%، أما نسبة 25.73% من الإطارات فعبروا عن رضاهم خاصة في المؤسسات الاقتصادية حيث بلغت نسبتهم 47.70%، ثم نسبة 24.26% من الإطارات أبدوا عدم رضاهم عنه خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 33.80%، تليها نسبة 16.18% من الإطارات التزموا الحياد في الإجابة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة قدرت بـ 29.20%، لتأتي في الأخير أخفض نسبة بـ 01.47% من الإطارات وافقوا بشدة على رضاهم عن راتبهم وكلهم في المؤسسات الإدارية بنسبة 02.80%.

يلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلب الإطارات في المؤسسات الإدارية محل الدراسة غير راضين بشدة عن قيمة الراتب الذي يتقاضونه، وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم (45) والتي تشير إلى أن أغلب إطارات المؤسسات الإدارية بنسبة 46.50% عارضوا بشدة حرص مؤسستهم على توفير فرص لزيادة الراتب وأغلبهم بالنسبة ذاتها عبروا عن عدم موافقتهم الشديدة على وجود مكافآت للاداء الجيد كما تبين ذلك نتائج الجدول رقم (44)، من خلال الملاحظة أبدى الكثير من المبحوثين بمديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية امتعاضا في ملامحهم وعدم رضاهم عن الأجر الذي يحصلون عليه، وتذمرهم الشديد أيضا من سياسة الأجور في الوظيفة العمومية بشكل خاص، وهي أجور زهيدة حسبهم لا تلبى الحاجات الضرورية ومتطلبات العيش الكريم خاصة مع انخفاض القدرة الشرائية وعدم قدرة المواطن البسيط على مجابهة غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار بشكل كبير، ولهذا يرتبط رضا الموظف الجزائري عن راتبه بمدى ملاءمة قيمته مع الظروف الحالية للبلاد مقارنة بمتوسط الأجر العالمي، حيث تعيش معظم الأسر الجزائرية أوضاعا صعبة خاصة منها التي تنتمي إلى الطبقة الهشة ولا تمتلك القدرة على تحسين مستواها المعيشي، كما أكد العديد من المبحوثين بالمؤسسات الإدارية محل الدراسة أن إشكالية الأجر في

الوظيفة العمومية ترتبط بارتفاع قيمة اقتطاعات الضريبة على الدخل الإجمالي، والتي تشكل رقما مهما يحدث الفارق في الرواتب بين الراتب الخام والراتب الصافي، وطالبوا بإعادة النظر في صيغتها، واستنادا أيضا للمقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية فقد أكد هذا الأخير على تدني الراتب الخاص بالموظفين بصفة عامة في القطاع الإداري عكس المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي.

- ومن خلال الملاحظة والشواهد الميدانية كذلك سجلت الباحثة وجود تفاوت في حجم المهام الموكلة إلى الإطارات؛ فعلى سبيل المثال يقوم رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية بمسؤوليات متعددة تختلف مع حجم المسؤوليات الموكلة لرئيس نفس المصلحة بمديرية المصالح الفلاحية ورغم ذلك يحصلان على نفس الراتب الشهري كما صرح به رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية، فهو اختلاف وتفاوت في طبيعة الجهود وحجم المسؤوليات في المناصب النوعية التابعة لنفس القطاع ألا وهو القطاع الإداري ليظهر التفاوت ذاته مع أصحاب المناصب العليا في المؤسسات الاقتصادية، ومن جانب ذو صلة أكد رئيس مكتب التكوين والإرشاد بمديرية المصالح الفلاحية أثناء المقابلة أن هناك مخاطر يتعرض لها التقنيون منهم على سبيل المثال المهندسون الزراعيون التابعون لمصالح المديرية نتيجة احتكاكهم المباشر بالميدان ورغم ذلك لا يستفيدون من تعويض الضرر وهو ما يخفض من الرضا الوظيفي لهذه الإطارات نتيجة عدم رضاهم عن قيمة التعويضات باعتبارها عنصرا مهما من عناصر الراتب كما ينص عليه القانون.

من هذا الجانب، تطرح إشكالية مدى تناسق الجهد المقدم مع الراتب المحصل في المؤسسات والإدارات في الجزائر، وتأثير ذلك أيضا ومدى انعكاسه على مستوى الأداء الوظيفي والمردودية الكلية من جهة وعلى جودة المخرجات النهائية والمتمثلة هنا في جودة الخدمة المقدمة، وهي الجهود التي قد تكون لها انعكاسات كبيرة أيضا على وثيرة العمل.

أما أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية فعبروا عن رضاهم عن قيمة راتبهم الخاص؛ إذ بينت معظم إجابات المبحوثين في المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء حول الأجر الصافي الشهري أن أخفض قيمة مسجلة لا تقل عن 55000 دج، فضلا عن تأثير قيمة منحة المردودية التي يحصلون عليها مقارنة بالقطاع الإداري، وقد اعترف جل المبحوثين في هذه المؤسسات أن راتبهم فعلا أحسن من الراتب الذي يحصل عليه الإطارات التابع للوظيفة العمومية، كما أكدت نتائج الجدول رقم (43) هذا الاتجاه؛ إذ أنّ أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية يرون أن راتبهم معقول مقارنة بحجم مهامهم وهو ما تعبر عنه النسبة 46.20%.

الجدول رقم(47): أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستنا

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	30	28	09	04	00	التكرار	المؤسسة
%100	%42.30	%39.40	%12.70	%05.60	%00	النسبة %	الإدارية
65	06	14	25	20	00	التكرار	المؤسسة
%100	%09.20	%21.50	%38.50	%30.80	%00	النسبة %	الاقتصادية
136	36	42	34	24	00	التكرار	المجموع
%100	%26.47	%30.88	%25	%17.65	%00	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تأسيساً على نتائج الجدول رقم (47) أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين غير راضين عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستهم وقد بلغت نسبتهم 30.88% خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 39.40%، تليها نسبة 26.47% من المبحوثين أبدوا عدم رضاهم الشديد عن هذه المزايا خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 42.30%، أما نسبة 25% من المبحوثين فالتزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 38.50%، تليها نسبة 17.65% من المبحوثين عبروا عن رضاهم على هذه المزايا خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 30.80%، في حين لم يعبر أي مبحوث عن موافقته الشديدة حول رضاه عن المزايا التي توفرها المؤسسة وهو ما تعبر عنه نسبة 00%.

الملاحظ إذن أن أغلب إدارات المؤسسات الإدارية أبدوا عدم رضاهم الشديد عن المزايا التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة، أما أغلب إدارات المؤسسات الاقتصادية فالتزموا الحياد في الإجابة.

- يمكن تبرير عدم الرضا الشديد لأغلب إدارات مديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية بالمستوى العام للرضا عن الراتب كون المزايا التي تظهر في صيغة مختلف العلاوات والتعويضات الممنوحة للموظف هي عنصر رئيسي من عناصر الراتب، وفي هذا الصدد تشير نتائج الجدول رقم (46) إلى أن أكثر من نصف الإدارات بهذه المؤسسات غير راضون تماماً عن مستوى راتبهم، ويوضح الملحق (12) أهم التعويضات والمنح التابعة لقطاع الأشغال العمومية، ومنها تلك التي يستفيد منها الإطار حسب أحييته ومنصبه كالتالي:

* علاوة المردودية؛ ويحددها المرسومين التنفيذييين 134/10، و135/10.

* التعويض الجزافي عن الخدمة.

* تعويض الضرر.

* تعويض خاص بالمنصب.

* علاوة التنصيب.

* منحة جزافية تعويضية.

* تعويض الخدمات الإدارية المشتركة.

* تعويض الخدمات التقنية المشتركة.

* تعويض الخدمات التقنية الخاصة بالسلك التقني.

* تعويض تسيير ومتابعة المشاريع الخاصة بالسلك التقني.

* تعويض التفنيش والمراقبة الخاصة بالسلك التقني.

* تعويض دعم نشاطات الإدارة.

فيما يبقى التعويض الجزافي خاصا بتعويض استخدام السيارة الخاصة ويستفيد منه المدراء.

من جهة ثانية يوضح الملحق (15) أهم التعويضات والمنح التي يحصل عليها الإطار بمديرية المصالح الفلاحية، وهي تتقاطع مع طبيعة المنح والتعويضات في مديرية الأشغال العمومية.

والملاحظ من خلال قائمة العلاوات والتعويضات أنها تتسم بالتنوع ورغم ذلك فإن أغلب الإطارات غير راضين عن المزايا التي يحصلون عليها، فالقضية قد لا تتعلق أساسا بتعدد مسميات المنح والتعويضات بل بقيمتها من جهة، ومدى استفادة الإطار فعليا من جهة ثانية؛ حيث يشتكي جل إطارات هاتين المؤسستين من انخفاض قيمة منحة المردودية على سبيل الذكر مقارنة بمؤسسات في قطاعات أخرى وهي علاوة تعد محورية ورئيسية إذا ما قيست بعلاوات أخرى نظرا للفارق الذي تحدثه في قيمة الراتب الصافي.

أما أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية فالتزموا الحياد في الإجابة وقد يعزى الأمر لارتباط هذه المزايا بسياسة إدارة الموارد البشرية أو عدم رغبتهم في الإفصاح عن هذه الخصوصية المهنية، ويتضح وجود العديد من المنح التي يستفيد منها إطارات المؤسسة المينائية جن جن وتبدو معتبرة استنادا إلى الملحق رقم (22) الخاص باتفاق الأجر بين مديرها العام من جهة والفرع النقابي للمؤسسة من جهة ثانية انطلاقا من المادة الثانية منه إلى غاية المادة السادسة عشر وأهمها:

* مصاريف القيام بمهمة.

* علاوة الأجر الوحيد.

* منحة المسار المهني.

* منحة السلة.

* منحة النقل.

* منحة استعمال السيارة الخاصة.

* منحة ما قبل التقاعد.

* تكاليف العلاج خارج الوطن.

* تكاليف شراء الأطراف الصناعية.

* توظيف الفروع.

- كما ضبطت الاتفاقية الجماعية الخاصة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيبل (الملحق 5- ب) قسما خاصا بالنظام التعويضي، ونظرا لأهميته تم تقسيمه إلى فروع، فهناك تعويض الخبرة المهنية كما هو موضح في المادة 262 من الاتفاقية، وعلاوة المسؤولية في المادة 263، والتعويض المرتبط بالساعات الإضافية، وتعويض الضرر في المادة 275، وتعويض المنطقة في المادة 276، وعلاوة المردودية الفردية في المادة 283، وعلاوة التشجيع في المادة 284، وعلاوة الأداء للمسيرين، وتعويض المصاريف المنفقة في المادتين 287-288، ومصاريف المهمة في الخارج في المادة 289، وتعويض السلة ومصاريف الإطعام في المادة 290، والتعويض الجزافي للنقل في المادة 291، وتعويض المركبة في المادة 292 ورصيد التعويض عن الهاتف في المادة 294، فضلا عن امتيازات أخرى متنوعة حددها الفرع الثامن من هذا القسم.

بناء على ما سبق ذكره، يلاحظ وجود بعض التفاوت والاختلاف في طبيعة المنح والتعويضات الموجهة للإطارات حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها، وهي في المؤسسة المينائية جن جن أكثر منها في المديريتين التنفيذيتين محل الدراسة، وقد أكدت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية أثناء إجابتها على اسئلة المقابلة على وجود امتيازات عديدة لإطارات المؤسسة أفضل منها لدى إطارات القطاع الإداري منها منحة الإطعام والنقل على سبيل الذكر، والقسمة الخاصة بالأرباح السنوية.

الجدول رقم(48): يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	19	19	15	17	01	التكرار	المؤسسة
%100	%26.80	%26.80	%21.10	%23.90	%01.40	النسبة %	الإدارية
65	07	16	22	19	01	التكرار	المؤسسة
%100	%10.80	%24.60	%33.80	%29.20	%01.50	النسبة %	الاقتصادية
136	26	35	37	36	02	التكرار	المجموع
%100	%19.12	%25.73	%27.20	%26.47	%01.47	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تأسيسا على مخرجات الجدول رقم(48) أعلاه يتضح أن معظم الإطارات التزموا الحياد في إجاباتهم حول مدى توضيح المشرف المباشر عناصر الراتب الذي يحصلون عليه وهو ما تعبر عنه النسبة 27.20% خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 33.80%، تليها نسبة 26.47% من الإطارات فوافقوا على أن رئيسهم المباشر يوضح لهم عناصر الراتب خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 29.20% ثم نسبة 25.73% من الإطارات لم يوافقوا على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 26.80%، ثم نسبة 19.12% من الإطارات فأبدوا عدم موافقتهم الشديدة خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة تقدر

بـ26.80%، لتأتي أخفض نسبة بـ01.47% من الإطارات أبدوا موافقة شديدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 01.50%.

وهذا يعني أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية التزموا الحياد في إجاباتهم، أما أغلب إطارات المؤسسات الإدارية فلم يوافقوا على أن مشرفهم المباشر يوضح لهم عناصر الراتب الذي يحصلون عليه. - قد يعود التزام أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الحياد في الإجابة عن مدى توضيح مشرفهم المباشر لعناصر الراتب الذي يحصلون عليه إلى لبس أو غموض في السؤال كون هذه العناصر محددة أساسا في كشوف الراتب، منها على سبيل المثال: تعويض الخبرة المهنية، منحة المردودية مختلف التعويضات والعلاوات التي يستفيد منها الإطار حسب درجة الأهمية، اقتطاعات الضمان الاجتماعي واقتطاعات الضريبة على الدخل الإجمالي(انظر الملحق23). وفصلت المادة 257 من الاتفاقية الجماعية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل عناصر ومكونات الراتب الذي يتقاضاه العامل والمتمثلة في الأجر القاعدي ومختلف التعويضات المدفوعة والعلاوات المرتبطة بالإنتاجية. (الملحق 5-ب).

أما أغلب إطارات المؤسسات الإدارية فلم يوافقوا على أن مشرفهم المباشر يوضح لهم هذه العناصر وأكدوا أن النص القانوني والذي يحكمهم واضح بهذا الخصوص؛ إذ تبين المادة 119 من الأمر 03/06 مكونات الراتب والمتمثلة في:

*الراتب الرئيسي.

* العلاوات والتعويضات.

وزيادة على ذلك يستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي حسب ما جاء في التنظيم المعمول به (الملحق06)، كما يحتوي كشف الراتب على مختلف هذه الأجزاء.

الجدول رقم(49): أرى أن سياسة الأجر في مؤسستنا واضحة

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	
						التكرار	النسبة %
71	14	10	10	36	01	التكرار	المؤسسة الإدارية
%100	%19.70	%14.10	%14.10	%50.70	%01.40	النسبة %	المؤسسة الاقتصادية
65	04	10	18	32	01	التكرار	المجموع
%100	%06.20	%15.40	%27.70	%49.20	%01.50	النسبة %	النسبة %
136	18	20	28	68	02	التكرار	
%100	%13.23	%14.70	%20.59	%50	%01.47	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن نصف عدد الإطارات وافقوا على أن سياسة الأجر في مؤسستهم واضحة وهي نسبة متقاربة بين القطاعين الإداري والاقتصادي، تليها نسبة 20.59% من الإطارات التزموا الحياد خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 27.70%، أما نسبة 14.70% من الإطارات فأبدوا عدم موافقتهم على

ذلك خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة بلغت 15.40%، أما نسبة 13.23% من الإطارات فعبروا عن عدم موافقتهم الشديدة على ذلك خاصة في المؤسسات الإدارية بنسبة 19.70%، لتأتي أخفض نسبة بـ 01.47% من الإطارات وافقوا بشدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة تقدر بـ 01.50%.

- مما سبق يتضح أن أغلب إطارات المؤسسات الاقتصادية وافقوا على وجود سياسة واضحة في توزيع الأجور بمؤسستهم، وهو نفس الشأن فيما يتعلق بأغلب إطارات المؤسسات الإدارية وهو ما تدعمه نتائج الجدول رقم (48)؛ إذ أن سياسة الأجر تتضح من خلال النصوص التنظيمية التي تحكم هذه القطاعات والأسلاك الخاصة، سواء تعلق الأمر بالاتفاقيات الجماعية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والمؤسسة المينائية جن جن أو بالشبكة الاستدلالية لدفع مرتبات الموظفين، كما تشير المواد 121 و 122 و 123 و 124 و 125 و 126 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى المعادلة الحسابية التي يتم بموجبها حساب الراتب للموظف (الملحق 06).

وعموماً، أكد أحد الباحثين في مديرية الأشغال العمومية أنه ليس هناك دراسة ممنهجة حول أجور الموظفين العمومي؛ إذ نجد -على سبيل المثال- أن الراتب الذي يتقاضاه عامل بمنصب *عون أمن ووقاية* في مؤسسة اقتصادية أعلى من راتب رئيس مصلحة في مؤسسة إدارية، ورغم أن مديرية الأشغال العمومية والمؤسسة المينائية جن جن تابعتين لنفس الوزارة الوصية ألا وهي وزارة الأشغال العمومية والنقل إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في الرواتب بين عامل مهني بالمؤسسة المينائية وإطار له مسؤوليات عدة بالمديرية.

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة:

1-2: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص السيكومترية لعينة المقابلة:

الجدول رقم(50): يوضح توزيع خصائص عينة المقابلة المتعلقة برؤساء مصلحة الإدارة والوسائل

العامّة ورؤساء مكاتب التكوين:

الأجر	سنوات العمل في المنصب الحالي	الأقدمية	المنصب الوظيفي	المؤهل العلمي	الحالة العائلية	السن	الجنس	خصائص العينة	العينة
80000 دج	06 سنوات	25 سنة	رئيسة مصلحة الموارد البشرية	ليسانس في علم الاجتماع	متزوجة	50	أنثى	المؤسسة المينائية جن جن	
45000 دج	05 سنوات	10	رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة	ليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية	متزوج	38	ذكر	مديرية الأشغال العمومية	
60000 دج	03 سنوات	16	رئيسة مكتب التكوين	ليسانس في المالية	متزوجة	45	أنثى	المؤسسة المينائية جن جن	
39000 دج	04 سنوات	10	رئيس مكتب التكوين	مهندس دولة في العلوم الزراعية	أعزب	35	ذكر	مديرية المصالح الفلاحية	

(المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المقابلة)

يتضح من خلال الشواهد في الجدول أعلاه أنه لا يتم التمييز بين العاملين من حيث الجنس في تقلد مناصب نوعية (رئيس مصلحة- رئيس مكتب)؛ إذ يمكن للإطارات النسوية أيضا الترقى لهذه المناصب كما هو الحال بالنسبة للرجال، ويظهر أن هناك تفاوتاً في سن المشرفين على متابعة مهام مصلحة الموارد البشرية ومكتب التكوين في المؤسسات الأربعة المعنية بالدراسة وتضم فئة الشباب في سن الثلاثينيات ويخص الأمر رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية ورئيس مكتب التكوين بمديرية المصالح الفلاحية وهو ما يؤكد فتح المجال في هذه المؤسسات للإطارات الشبابية للإشراف على عملية التسيير والقيام بمسؤوليات تتناسب مع الشروط المحددة قانونياً لذلك، فيما تنتمي رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن ورئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة ذاتها إلى

الفئة العمرية 45 سنة فما فوق والتي تعكس توفر عامل الخبرة المهنية. لهذا تحتاج المؤسسات سواء كانت إدارية أو اقتصادية إلى المزج بين الخبرة العلمية والخبرة العملية لضمان بلوغ مخرجات جيدة تظهر في شكل خدمات أو إنتاج، دونما الحاجة إلى وجود قطيعة بينهما.

أما عن المؤهل العلمي فجميع الباحثين لهم مستوى جامعي، وأغلبهم من حملة شهادة الليسانس، حيث يظهر التنوع في تخصصاتهم الجامعية، والملاحظ أن رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن تمتلك شهادة ليسانس في تخصص علم الاجتماع، أما رئيس ذات المصلحة بمديرية الأشغال العمومية فله شهادة لسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

وتختلف مدة الإقضية بين الباحثين تبعاً للاختلاف في سن التوظيف، ويظهر أيضاً تفاوت في سنوات الخدمة في المنصب الحالي لهؤلاء الأطارات مقارنة بسنوات الأقدمية المهنية، فرغم أن رئيسة مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن تمتلك خبرة طويلة تصل إلى 25 سنة إلا أنه تم ترقيتها إلى المنصب النوعي الحالي منذ 06 سنوات فقط، مقارنة برئيس نفس المصلحة بمديرية الأشغال العمومية الذي يمتلك 10 سنوات خبرة مهنية و05 سنوات خدمة فعلية في منصبه الحالي، وهو ما يطرح أيضاً قضية المعايير التي يتم الاعتماد عليها في الترقية للمناصب العليا حيث تبدو المعايير محددة ضمن الفصل المتعلق بشروط التعيين في النصوص القانونية التي تحكم سير المؤسسات الإدارية؛ إذ تنص صراحة المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 12-195 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة الأشغال العمومية وشروط الالتحاق بهذه المناصب أنه "يعين رؤساء المصالح بعنوان المصالح الإدارية من بين: المتصرفين الرئيسيين المرسمين على الأقل الذين يثبتون ثلاث (03) سنوات أقدمية بصفة موظف، والمتصرفين الذين يثبتون خمس (05) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة" (انظر الملحق 24) في حين أن هناك غموضاً في معايير الانتقاء لهذه المناصب في المؤسسة المينائية جن جن وهو ما أكدته رئيسة المصلحة بها.

أما عن قيمة الأجر فيلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تفاوتاً كبيراً بين قيمة الأجر الذي يحصل عليه رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة والمقدر بـ 45000 دج -حسبه- وهو منخفض مقارنة بما تحصل عليه الأطار المشرفة على نفس المنصب المؤسسة المينائية جن جن حيث يصل الأجر الخاص بها إلى 80000 دج حسبها، كما هو الحال أيضاً بالنسبة للأجر الموافق لمنصب رئيس مكتب التكوين بمديرية المصالح الفلاحية والمقدر بـ 39000 دج -حسبه- وهو أقل بكثير من الأجر الموافق لنفس المنصب بالمؤسسة المينائية جن جن والتي تتقاضى 60000 دج حسبها.

2-2: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمقابلة مع رؤساء مصلحة الإدارة والوسائل العامة (مصلحة الموارد البشرية):

أكد رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة بمديرية الأشغال العمومية من خلال إجاباته عن السؤال 1-1 (انظر الملحق 2-ب) أن الموظفين بالمديرية يستفيدون من التكوين التحضيري أو التكميلي قبل الترسيم أو الترقية بالنسبة للرتب من 08 - 10 فقط، وتستفيد بعض الإطارات من دورات تكوين قصيرة المدى (05 أيام) في السنة لتنمية معارفهم وقدراتهم، وهي غير كافية مقارنة بحجم وعدد الإطارات والمهام المسندة إليهم كون برنامج التكوين يخضع للمركزية، وفيما يخص نظرتهم حول جودة البرامج التكوينية التي يخضع لها الإطارات (السؤال 1-2) فقد عبر عنها من خلال:

- * إبداء موافقته حول اسهام استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين.
- * أبدى موافقة شديدة فيما يخص السؤال المتعلق بما ان كانت احتياجات تخطيط وتطوير المسار تشكل معيار اساسي لوضع البرامج التكوينية، ويبقى الأمر هنا مرتبطا بإمكانية الاخذ بها في اطار المخطط التقديري السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم جدولاً خاصاً بالاحتياجات التكوينية.
- * وافق على ان الاستراتيجية التكوينية المتبعة في المديرية تبنى على اساس المستوى الوظيفي، وكل إطار له برنامج تكويني خاص حسب الرتبة التي ينتمي اليها والسلك الذي يخضع له.
- * وافق بشدة على ان البرامج التكوينية المتبعة في المديرية تتوافق مع احتياجات العامل وفقاً لمساره الوظيفي.
- * أبدى موافقة شديدة على أن تطوير المسار الوظيفي للإطار يتطلب حقا ضرورة اجتيازه لمجموعة من البرامج التكوينية تتوافق مع الاحتياجات لممارسة الوظيفة.
- * وافق على أن التكوين يساهم في تزويد المتكويين بمقومات تطوير مساهم الوظيفي، ومن خلال إجابته عن السؤال 1-3 يؤكد على أنه لا ترصد ميزانيات لتحسين المستوى نظراً لكون العملية مركزية تابعة للوزارة الوصية، وما هو موجود في المؤسسة هو تكوين تحضيري (خارجي)، وهو تعجيزي؛ إذ لا بد من مشاركة الإطار في مسابقة خاصة على مستوى الوزارة الوصية، وعادة تتم باللغة الانجليزية للاستفادة من التكوين بالخارج، فهذا الأخير هو تكوين صوري.

هذا وقد تبين من خلال إجابات رئيس المصلحة على السؤال 1-4 أنه ليست هناك تكنولوجيا رقمية في التكوين وقد اقترح ضرورة وجود برنامج وطني للتكوين، أي ضرورة وجود رسكلة في العملية، وإلزامية خضوع كل الرتب له؛ فالمهندس الذي له خبرة 10 سنوات - 15 سنة لا بد من تحيين معلوماته عن طريق إلزامية التكوين، ولا تمنح له فرصة الاختيار، لأنه غالباً ما يفكر هؤلاء الموظفون بعدم الرغبة في المشاركة في هذه البرامج وينصب جل اهتمامهم وتفكيرهم المستقبلي في التقاعد فقط، وهي برامج لا بد أن تضمن في محتواها النجاعة والتحفيز والمواكبة، كما يرى أن تحيين القوانين والنصوص التي تعنى بعملية التكوين مطلب ضروري وأكيد وفوري من خلال تأكيده على ضرورة تحيين قانون الوظيفة العمومية بشكل عام.

أما بالنسبة لنظرة إدارة الموارد البشرية التي يشرف عليها حول نظام الترقية فقد أكد من خلال إجابته عن السؤال 1-2 على أنه ليس هنالك نظام معلوماتي شامل لبيانات الإطارات حول إمكانياتهم وقدراتهم وطموحاتهم الوظيفية وتفضيلاتهم المستقبلية بل الأمر يقتصر على الدليل الخاص بمعرفة الوظائف الموافقة للتطلعات المستقبلية وهو القانون الأساسي للوظيفة العمومية والقوانين الأساسية المنظمة لكل قطاع؛ حيث أن الأمر 03/06 هو المرجع الأساسي الذي يحكم سير العمل في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري انبثقت عنه كل القوانين الأساسية لجميع الأسلاك بما في ذلك القانون الأساسي الخاص بقطاع الأشغال العمومية، ثم تأتي القرارات التنظيمية والمراسيم التنفيذية التي توضح وتفصل كيفية التطبيق، وهنالك قانون أساسي خاص بالأسلاك الخاصة في قطاع الأشغال العمومية (التقنيين) عام 2009، ومسه تعديل خفيف عام 2015 بإضافة مادتين فقط تتعلقان بشروط الالتحاق بالرتب، وضم نفس مواد المرسوم التنفيذي الأول، كما صدر قانون خاص بالأسلاك المشتركة (الإداريين) عام 2008 وتم تعديله عام 2016، وهو شامل لكل المؤسسات الإدارية، وهذا التعديل مسّ استحداث رتب جديدة.

- من جهة ذات صلة، أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية على عدم وجود نظام للترقية قائم على تحليل قوة العمل لتحديد احتمالات الترقية، وعدد المعنيين بها، ووظائف المرشحين والتواريخ المحتملة للترقي، بل يرى أن نظام تصنيف الوظائف غير عادل حسبه ولا يسمح بتقلد مناصب أعلى، وقد اقترح إعادة النظر في التصنيفات.

أما فيما يخص إجابته عن (السؤال 2-3) فقد وافق بشدة على أن هناك تحديدا واضحا للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى نصت عليها القوانين الأساسية للأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة، ولكن هناك ظلم لبعض الأسلاك خاصة منها التقنية حيث أكد أن النصوص القانونية تضبط معايير الترقية حسب كل سلك والإشكال المطروح الذي يتكرر في كل مرة يخص الترقية في الرتبة؛ فهناك ما أسماه بوجود ظلم قانوني، ونظرا لعدم تحيين المنظومة القانونية تبقى بعض الرتب خارج نطاق الاهتمام وهذا المشكل يطرح بحدة لدى الإطارات المنتسبة للأسلاك التقنية عكس الأسلاك المشتركة حسبه؛ إذ نجد على سبيل المثال إطارا برتبة تقني سامي ضمن الأسلاك التقنية ليس له الحق في الترقية إلى رتبة مهندس دولة رغم سنوات الخبرة الطويلة، فهناك فراغ بالنسبة لقانون الأسلاك التقنية بالمديرية ولا بد من تحيين النص القانوني الذي يحكمهم خاصة ما تعلق بشروط التعيين في المناصب العليا، وأكد بشدة على أن الأغلبية ظلموا في هذا السياق، وكان قد اقترح إعادة النظر في نظام تصنيف الوظائف وضرورة تحيين المنظومة القانونية الخاصة بالترقية أيضا خدمة للمسارات الوظيفية للإطارات بها في إجابته عن السؤالين 2-4 و 2-5.

أما بالنسبة لنظرة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة حول سياسة توزيع الأجور والمنح والتعويضات لفئة الإطارات فهو يرى أنها محددة قانونيا حسب التصنيف المهني والرقم الاستدلالي الموافق (السؤال 3-1) ومن خلال إجابته عن السؤال 2-3 أكد أنه ليس هناك رضا بالمطلق على النظام المتبع في وضع

الأجور والامتيازات المرافقة له إذ - حسبه- لا توجد عدالة في توزيعها بدليل أن رئيس المصلحة في مديرية الأشغال العمومية يتقاضى نفس الأجر مع رئيس مصلحة في مديرية الثقافة رغم اختلاف حجم المسؤوليات، ولا بد حسبه أن تتوافق الأجور مع طبيعة القطاع ومهامه، وقدم مثالا آخر في هذا السياق بموظف يمتلك خبرة 5 أو 10 سنوات قد ينهي مساره الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية وينتقل إلى مؤسسة عمومية اقتصادية أو مؤسسة خاصة نظير الامتيازات التي توفرها مثل السكن، والراتب المضاعف وغيرها، ويبقى جسد القطاع العمومي التابع للدولة منخورا بسبب هجرة الإطارات، كما قدم مثالا عن المزايا والعوائد التي يمكن أن يحصل عليها الإطارات الخواص بحيث يمكن لمهندس أن يفتح مكتب دراسات ويحصل على مدخول بقيمة 200000 دج شهريا أفضل مقارنة بإطار في قطاع الوظيف العمومي يعتبر جهده مستنزفا مقارنة بالأجر الشهري، وفي السياق ذاته أبدى عدم رضاه التام عن الأجر الشهري الخاص به مقارنة بحجم المهام والمسؤوليات التي يقوم بها، وعارض بشدة وجود مكافآت للآداء الجيد في مكان العمل بالنسبة للمنتسبين لقطاع الوظيفة العمومية، واقترح إعادة النظر في نظام الشبكة الاستدلالية للأجور في ختام إجابته عن السؤالين 3-3 و 3-4 مضيفا أهم العوائق التي قد تحول دون تطوير المسار الوظيفي للإطار بالمؤسسة بالطريقة التي تتوافق مع طموحاته الوظيفية في تقديره الخاص والتي أجملها في كون:

- قانون الوظيفة العمومية -حسبه- وما يتضمنه من مواد تخص تنظيم المسار الوظيفي إن من حيث التسيير الإداري لهذه المسارات أو نظم تحديد الأجور والمنح والتعويضات وكافة الامتيازات التي يمكن للإطار أن يحصل عليها لا يشجع على استقرار الإطارات بالمؤسسات الإدارية عموما وقطاع الأشغال العمومية تحديدا، لهذا تعاني هذه المؤسسات من هجرة الإطارات، فعلى سبيل المثال نجد حارسا يعمل في مؤسسة التسيير العقاري يتحصل على 40000 دج، ومهندس دولة لا يصل أجره لهذا الرقم.

- وجود اختلاف في إمكانية تطور المسار الوظيفي في المؤسسة الواحدة في حد ذاتها بين الأسلاك المعنية (مديرية الأشغال العمومية في هذا النموذج)؛ حيث أن الموظف التقني له هامش أكبر للتطور وتحسين مساره عكس الأسلاك المشتركة في قطاع الأشغال العمومية، ونظرا لطبيعة المهام المسندة للأسلاك التقنية صدرت مراسيم تنفيذية خاصة بها وذلك راجع لطبيعة التكوين وشروط التوظيف، كما أنّ قيمة الأجر تكون مختلفة.

- أغلب الإطارات ليست لها كفاءة لكون أغلبهم شباب ومتخرجون حديثا من الجامعة ويفتقدون إلى الخبرة المهنية وهي عامل مهم وأساسي في تحسين المسار الوظيفي، وفي المقابل ليست هنالك مقاييس خاصة لاكتشاف الكفاءات الكامنة.

- هنالك خلل في التواصل بين مختلف الإطارات للاستفادة من خبرة بعضها البعض؛ حيث أن صاحب الخبرة المهنية الذي يمتلك أقدمية تفوق 20 سنة على سبيل الذكر لا يقدم خبرته لصاحب الخبرة العلمية وهو الموظف الجديد صاحب المؤهل العلمي، والعكس أيضا، مما يعني وجود قطيعة بين الطرفين.

- نقص التأطير والتكوين.

- اللاإستقرار القطاعي والوزاري.

وكان قد اقترح لتطوير الحياة الوظيفية ضرورة تحيين المنظومة القانونية بتوفر جراً سياسية أولاً، وإعادة الاعتبار لكل قطاع حسب أحييته؛ فقطاع مهم وذو وزن كبير بحجم قطاع الأشغال العمومية لا بد أن تحصل موارده البشرية على الامتيازات التي تتماشى مع حجم المسؤوليات والمهام المنوطة بها، والجهد المبذول فيه. وبالمقابل، أكدت رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن أثناء إجراء المقابلة معها (انظر الملحق 2-أ) من خلال الأسئلة (1-1) و(2-1) و(3-1) أن البرامج التكوينية بالمؤسسة تستهدف تطوير المسار الوظيفي وتعزيزه، وتبنى على أساس المستوى الوظيفي والسلم الهرمي فهي تتفق في إجاباتها عن هذه الأسئلة مع إجابات رئيس مصلحة الموارد البشرية في مديرية الأشغال العمومية وكذا من حيث جودة هذه البرامج وتزويد المتدربين بالمقومات التي تساعدهم على النمو والتحسين المستمر لحياتهم الوظيفية، كما ترى أن المؤسسة تحرص على توفير التدريب والتأهيل اللازمين للإطارات من ذوي الكفاءات الكامنة، وهناك تقييم للكفاءات لمدة عام بناء عليه توضع البرامج التكوينية للإطارات، مع العلم أن هناك نوعين من التكوين: داخلي/ خارجي (خارج الميناء)، وحسب المدة يقسم إلى 03 أنواع:

* قصير المدى (3- 5 أيام)

* متوسط (6 أشهر، 8 أشهر)

* طويل (عام أو أكثر) على شكل ماستر مهني، كما أكدت على أن أغلب التكوينات داخلية أكثر منها خارجية، ولم تبد مقترحات فيما يخص السؤالين (1-5) و(1-6).

وبالنسبة لإجاباتها الخاصة بنظام الترقية، فقد أكدت من خلال السؤالين (1-2) و(2-2) على أنه لا يوجد نظام معلوماتي شامل لبيانات الترقية، وما هو موجود هو الدليل بالمؤسسة موضح في الاتفاقية الجماعية الذي يسهل معرفة الوظائف الموافقة للطموحات المستقبلية لإطارات المؤسسة المينائية، ولا يتم تطبيق تلك الطريقة المبتكرة والحديثة في تحليل قوة العمل والعمليات ذات الصلة بها، وهي النظرة التي تتقاطع مع إجابة رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية، وقد وافقت على أن الإدارة تحرص على الإعلان عن مواصفات شغل المناصب القيادية في إجابتها عن السؤال 2-3، ولكنها لا توافق على أن الترقية تتم بشكل سريع وليست هناك عدالة أو تكافؤ في فرص الترقية حسبها، كما أكدت على أن نظام الترقية في المؤسسات الاقتصادية يختلف عنه في المؤسسات الإدارية إذ أن هذه الأخيرة تضبط كيفية الترقية في الدرجة بناء على سنوات الخبرة والأقدمية، عكس المؤسسة المينائية جن جن فقد تجد نفسك رئيس مصلحة دون علم مسبق، وقد يمتلك عامل أقدمية بـ05 سنوات فقط وله الأسبقية في أن يرتقي لمنصب رئيس مصلحة على عامل آخر له من الخبرة 10 سنوات أو أكثر، لهذا فهي تؤكد أن الخبرة والأقدمية التي تسمح بالترقية في الدرجة في الوظيف العمومي لا توجد في الميناء كمؤسسة اقتصادية، ولم تقدم أي اقتراحات فيما يخص السؤالين 2-4 و2-5.

أما فيما يخص إجاباتها عن المعايير التي تحكم سياسة الأجر وتوزيع المنح والتعويضات فهي ترى أنها محددة في بنود الاتفاقية الجماعية، وهناك رضا للإطارات عن مستوى الأجر بها والامتيازات الممنوحة لهم في صيغة تعويضات ومنح وتشجيعات (السؤالين رقم 1-3 و 2-3)، وإن كانت هناك تعديلات في الاتفاقية الجماعية الأم فهي تصاغ في ملاحق خاصة مثل: تعديل في مادة معينة متعلقة بأجر صنف معين كما هو الشأن بالنسبة لاتفاق الأجر لعام 2019، والزيادة في التعديل الأخير مست مصاريف القيام بمهمة، وعلاوة الوفاة، والزيادة في منحة النقل حسب المسافة بين مقر المؤسسة ومقر السكن بالكيلومتر وهي إجابتها عن السؤالين الأخيرين 3-3 و 4-3.

تأسيسا على ما تقدم، يتضح أن هناك بعض التقاطع في بعض إجابات رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية وإجابات رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن وبعض التقارب في وجهات النظر خاصة ما تعلق بمحور الترقية، حيث تبدو شروطها الفعلية مبهمة، كما ان هناك تفاوتاً في الإجابات المتعلقة بسياسة التكوين؛ ففي الوقت الذي يؤكد فيه رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية على أنه غير كاف، ترى المشرفة بالمؤسسة المينائية على أنه ذو مستوى مقبول للإطارات بها، ولكن نشهد اختلافا كبيرا وجوهريا في إجاباتها حول وضعية الإطارات فيما يخص أسئلة المحور المتعلق بالأجر والاستحقاقات المالية الأخرى.

2-3: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمقابلة مع رؤساء مكتب التكوين:

أكد رئيس مكتب التكوين والإرشاد الفلاحي بمديرية المصالح الفلاحية من خلال إجابته عن السؤال (1-1) (انظر الملحق 3-ب) أن التكوينات المخصصة للإطارات غير كافية، حيث أن هنالك مخططا للاحتياجات التكوينية خاصا بالإطارات والموظفين (الملحق 18-ب) تقدمه مصالح المديرية للوزارة الوصية ثم هذه الأخيرة تقوم بتقليص هذه التكوينات حسب ما تراه مناسباً.

وقد سطرت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية برنامجا للتكوين يسمى برنامج تقوية القدرات البشرية والدعم التقني كل سنة تسطر المديرية مجموعة من التخصصات في مجال الفلاحة للفلاحين والإطارات على حد سواء. وهذه الإطارات تستفيد دوريا من هذه التكوينات في كل الشعب الفلاحية. وقد قدم شرحا مفصلا عن طريقة صياغة البرامج التكوينية حيث يتم في آخر كل سنة إرسال مراسلات للأقسام الفرعية والفروع الفلاحية لغرض استرداد الاحتياجات التكوينية لإطاراتهم خاصة في الميدان؛ إذ يحتاج الإطار إلى تحسين نوعي في المكتسبات منها على سبيل المثال أساسيات التواصل مع الفلاحين، وما استجدّ من معلومات في بعض الشعب الفلاحية، والحاجة أيضا إلى التحكم في التقنية خاصة أنه في كل مرة يتم إدخال تقنيات جديدة مثل الزراعات المائية أو الزراعات خارج التربة؛ فالمهندسون في الفلاحة بحاجة إلى برامج تكوينية تواكب هذا التطور، كما يكون هناك لقاء بين مديرية المصالح الفلاحية (مكتب التكوين والإرشاد الفلاحي) والغرفة

الفلاحية ومركز التكوين مع المعاهد الوطنية التقنية المتخصصة ويتم التنسيق فيما بينها لتحديد الاحتياجات التكوينية لكل فئة من الإطارات مثل إطارات الصحة النباتية.

- مدة التكوين عادة من يومين إلى 05 أيام على مستوى مركز تكوين الأعوان التقنيين المختصين في الغابات (مركز كسير جيجل)، وبحكم العقود الممضاة بوزارة الفلاحة فهو مسخر للقطاع الفلاحي وتكوين الإطارات والفلاحين، بالإضافة إلى هذا هنالك تكوينات جهوية يؤطرها المعهد الوطني للإرشاد الفلاحي، مع وجود 13 مركزا للتكوين تابع لوزارة الفلاحة والتنمية الفلاحية، ويمكن للإطار أن يستفيد من تكوين خارج الوطن تابع للجامعات العالمية حسب الاتفاقيات الدولية المسطرة. وهنالك تكوين في إطار التدرج والترقية في المناصب مثل الترقية من منصب مرشد فلاحى إلى منصب مستشار فلاحى لابد أن يسبقه تكوين لمدة 06 أشهر.

- كما يرى أنّ هناك:

* نقصا في التكوين الخارجي.

* نقصا في التكوين الذي يقود إلى الترقية، وضرورة ربط الترقية بالكفاءة أو الأقدمية او تقديرات أخرى بعيدا عن هذا الشرط المتعلق بالتكوين؛ إذ ابدى اعتراضا على أن الاستراتيجية الخاصة بتكوين إطارات المديرية تسمح بتهيئة الإطار للترقية.

أما فيما يخص السؤال (1-2) فيرى أنّ هناك محتوى قيم للبرامج التكوينية التي يخضع لها إطارات المديرية وهي تزودهم بميكانيزمات وآليات تطوير حياتهم الوظيفية. وقد وافق بشدة أيضا على ان التحاقه هو شخصا بهذه الدورات التكوينية أسهم في تطور مساره، فيما طالب أن يكون التكوين حقا حقيقيا وليس حقا مشروطا غفي إجابته عن السؤال (1-3).

أما بالنسبة للمحور الخاص بجودة التكوين وفي السؤال المتعلق بمدى رضا الإطارات عن مستوى التكوين فيرى أنّ البرامج التكوينية حسبه لا ترتبط برضا الإطار عنها من عدمه بل بأحقيته فيها، إذ أنّ الإطارات الفلاحية ترى أنّ عملها غير مثنى. كما يؤكد أنّ التكوين الذي يخضع له الإطار التابع للأسلاك الإدارية (إعلام آلي على سبيل المثال) لا يستفيد منه في الممارسة والواقع عكس إطارات الأسلاك التقنية (تقني، مهندس دولة..)، لهذا المقارنة هنا تكون أيضا بين الأسلاك في نفس القطاع من حيث نجاعة التكوين. (المؤسسة الإدارية)، وقد عارض بشدة وجود سياسة لجرد مخزون المهارة، حيث يفتقد الوظيف العمومي لهذه الاستراتيجية التي تبنى على بنك للمعلومات خاص بكل إطار يحمل كفاءاتهم الخاصة والمكتسبة وقياس القابلية للتطور ودرجة الاستعدادات الكامنة، ومن جهة أخرى أبدى موافقة شديدة على أهمية استراتيجية التكوين المنتهجة في تعزيز المسار الوظيفي للإطارات باعتبار احتياجاتهم التكوينية -حسبه- هي الأساس واللبننة والقاعدة التي يتم بناء عليها وضع وصياغة هذه البرامج ومحتوياتها، ويتم ضبطها وفقا للمستوى الوظيفي الذي ينتمي له كل طار؛ حيث أنّ إطارات الأسلاك التقنية بمختلف فروعها تخضع

لبرامج خاصة، كما أن الإطارات المنتسبة للأسلاك الإدارية لها تكوينها الخاص حسب مهامها المنوطة بها ونوع المسؤوليات التي يمارسها كل إطار في إجابته عن السؤالين الأخيرين (2-2) و (3-2). وبالمقابل، لا تعتقد رئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة المينائية جن جن من خلال إجاباتها عن السؤال (1-1) (انظر الملحق 3-أ) أن هناك نقصا في البرامج التكوينية المسطرة للإطارات بدليل أنها تستند في ذلك إلى طبيعة المهام ورصد الاحتياجات التكوينية التي تتم وفق مخطط دقيق للغاية يتم من خلاله إدراج عمليتين من التقييم هما التقييم البارد والتقييم الساخن، وهنا قدمت شرحا تفصيليا عن آليات صياغة البرامج التكوينية بالمؤسسة المينائية جن جن حيث ترسل في أواخر العام قائمة فارغة تتضمن (النوع، الوقت، الأهداف العدد، المكان، تاريخ التكوين) لكل مديرية في الميناء، ثم تجمع استمارات المديرية ليتم بعدها دراسة الملفات وحساب الاحتياجات وتقييمها من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية ومسؤول مكتب التكوين وبناء على مخرجات هذا التقييم توضع قائمة أخرى من طرف مكتب التكوين تضم: نوع التكوين، العدد المبلغ الخاص بالتكوين ثم صنفه: قصير المدى، طويل المدى.. إلخ بغرض تحديد التكلفة لاحقا، ويتم تمرير القائمة الثانية على مجلس الإدارة للنظر فيها وبعد المصادقة من طرفه ترسل مرة ثانية إلى مكتب التكوين ليتكفل هذا الأخير بالبحث عن المسؤولين لإجراء التكوين من المعاهد والمراكز خارج الميناء حسب عدد الراغبين في التكوين وأهدافه ليتم اختيار المعهد الفائز بإجرائه.

ويتبين من خلال إجابتها عن السؤال (1-2) ان البرامج التكوينية تستهدف كفاءات تتعلق بتحيين المعارف، ولم تبد مقترحات فيما يخص تحيين النصوص القانونية التي تعنى بالسياسة التكوينية بحيث ترى ان مخطط التكوين في المؤسسة يستهدف الكفاءات الكامنة بتوفير التدريب والتأهيل اللازم لها حسب نتائج تقييم الاداء لتولي مناصب اعلى وهي الإجابة التي قدمتها فيما يخص السؤال (1-3).

أما فيما يخص جودة التكوين فقد بينت أن هناك نوعان من التقييم لمحتوى التكوين يمكن من خلالها تلمس مدى رضا الإطار من عدمه وهما:

التقييم الساخن: يمكن أن يكون يوم التكوين أو بعده، وهو عبارة عن استبيان موجه للإطارات التي أجرت التكوين ويضم: التحضيرات الخاصة بالتدريب/تنظيم التدريب/ جودة التدريب/ الوسائل البيداغوجية، وبناء على إجاباتهم تتحدد المحصلة النهائية: هل التكوين ناجح أم لا؟، هل المتكون راض أم لا؟ وهذا بغرض إدخال التحسينات اللازمة.

التقييم البارد: يتم بعد 6 اشهر من إجراء التكوين، ويوضع من طرف المسؤول المكون لمعرفة مدى تحقيق الأهداف من عدمها، ومن جانب ذو صلة، ترى أن الوسائل البيداغوجية اللازمة في العملية التكوينية تُحدد حسب توفرها، وقد اقترحت أن يتم الاعتماد على الترقية بالتكوين طويل المدى يفترض لأنها لا تطبق في الواقع وهذا ما أسفرت عنه إجاباتها عن الأسئلة (1-2) و (2-2) و (3-2).

مما سبق نستنتج أن هناك توافقا بين إجابات رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن ورئيسة مكتب التكوين بذات المؤسسة فيما يخص الأسئلة المتعلقة بالسياسة التكوينية فيها.

استنادا إلى معطيات المقابلة التي تم إجراؤها مع رؤساء مصالح الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن ومديرية الأشغال العمومية ورؤساء مكاتب التكوين بمديرية المصالح الفلاحية ومؤسسة جن جن أيضا فإن هناك اختلاف نوعا ما فيما يتعلق بوضعية الإطارات اتجاه السياسة التكوينية الخاصة بكل قطاع، فهي بمستوى مقبول في المؤسسة الاقتصادية، ومستوى غير كاف في المؤسسة الإدارية، كما أن هناك تشابها واتفاقا إلى حد ما في وضعية الإطارات فيما يخص سياسة الترقية الخاصة بكل قطاع؛ فهي تبدو مبهمّة وغير واضحة المعالم، كما أن هنالك تفاوتاً واختلافا كبيرا للغاية فيما يخص وضعية الإطارات حول سياسة توزيع الأجور والمنح والتعويضات الخاصة بكل قطاع؛ فهناك رضا كبير للغاية عنها في المؤسسة الاقتصادية وعدم رضا تام في المؤسسة الإدارية وهذا تبعا للقراءة التحليلية المنبثقة من إجابات المقابلات الأربعة السابقة.

3- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالسجلات:

بغرض الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث المتعلق بواقع توزيع الأجور والمنح والتعويضات في المؤسسة العمومية الاقتصادية والمؤسسة العمومية الإدارية ومعرفة الفوارق في التوزيع اعتمدت الباحثة على السجلات والمتمثلة أساسا في كشف الراتب للمناصب المتشابهة، وهي كالتالي:

* كشف الرواتب من مديرية المصالح الفلاحية.

* كشف الرواتب من المؤسسة المينائية جن جن.

وقد تم اختيار 04 مناصب حسب تقاطعها بين المؤسسات المعنية وهي كالتالي:

من حيث المناصب النوعية:

* رئيس مصلحة

من حيث المناصب الوظيفية:

* محاسب (وهو نفسه منصب متصرف في المؤسسات الإدارية بعد الإدماج)

* مهندس دولة

* مهندس دولة في الإعلام الآلي

والجدول التالي يوضح الأجر الصافي الشهري مع قيمة منحة المردودية ومنحة الخبرة المهنية للمناصب المعنية، مع قيمة الأجر عند بداية التوظيف، وفي منتصف المسار:

الجدول رقم(51): الأجر الصافي الشهري وقيمة منحة المردودية ومنحة الخبرة المهنية

الأجر عند منتصف المسار		الأجر عند الوظيفة الأولى		الأجر الصافي الشهري		
مديرية المصالح الفلاحية	المؤسسة المينائية جن جن	مديرية المصالح الفلاحية	المؤسسة المينائية جن جن	مديرية المصالح الفلاحية	المؤسسة المينائية جن جن	المنصب
—	—	—	—	51345.10 دج	81247.57 دج	رئيس مصلحة
44007.5 دج	70370.18 دج	41217.5 دج	68413 دج	46797.50 دج	72327.37 دج	مهندس
37522.1 دج	59314.18 دج	35699.6 دج	53665.63 دج	39344.60 دج	64944.74 دج	محاسب
44007.5 دج	76835.64 دج	41217.5 دج	73451.92 دج	46797.50 دج	80219.37 دج	مهندس دولة في الإعلام الآلي
- منحة المردودية - PRC						
<u>مديرية المصالح الفلاحية</u>		<u>المؤسسة المينائية جن جن</u>		<u>المنصب</u>		
-----		12530.95 دج		رئيس مصلحة		
8343.00 دج		6828.78 دج		محاسب		
10057.50 دج		11608.12 دج		مهندس		
10057.50 دج		7033.25 دج		مهندس دولة في الإعلام الآلي		
تعويض الخبرة المهنية IEP						
<u>مديرية المصالح الفلاحية</u>		<u>المؤسسة المينائية جن جن</u>		<u>المنصب</u>		
5220.00 دج		13269.90 دج		رئيس مصلحة		
3645.00 دج		11279.11 دج		محاسب		
5580.00 دج		3914.37 دج		مهندس		
5580.00 دج		6767.45 دج		مهندس دولة في الإعلام الآلي		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على كشوف الرواتب لشهر أوت/ سبتمبر 2021

يحسب مبلغ الأجر بالنسبة لبداية المسار عند الالتحاق بالوظيفة الأولى بحذف قيمة الخبرة المهنية الموافقة للمنصب من قيمة الأجر الصافي الشهري، حيث قيمتها لدى الموظف الجديد تكون معدومة= 0

أما مبلغ الأجر بالنسبة لمنتصف المسار فيتم حسابه بإضافة قيمة نصف سنوات الخبرة المهنية إلى قيمة الناتج الجديد من العملية السابقة، ومنه تكون قيمة الأجر كما يلي:

الأجر للموظف الجديد = الأجر الصافي الشهري - تعويض الخبرة المهنية

رتبة مهندس:

في المؤسسة المينائية جن جن: 72327.37 دج - 3914.37 دج = 68413 دج

في مديرية المصالح الفلاحية: 46797.50 دج - 5580 دج = 41217.5 دج

رتبة محاسب:

في المؤسسة المينائية جن جن: 64944.74 دج - 11279.11 دج = 53665.63 دج

في مديرية المصالح الفلاحية: 39344.60 دج - 3645 دج = 35699.6 دج

رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي:

في المؤسسة المينائية جن جن: 80219.37 - 6767.45 = 73451.92 دج

في مديرية المصالح الفلاحية: 46797.50 دج - 5580 دج = 41217.5 دج

الأجر في منتصف المسار:

رتبة مهندس:

في المؤسسة المينائية جن جن: 68413 دج + 1957.18 دج = 70370.18 دج

في مديرية المصالح الفلاحية: 41217.5 دج + 2790 دج = 44007.5 دج

رتبة محاسب:

في المؤسسة المينائية جن جن: 53665.63 دج + 5648.55 دج = 59314.18 دج

في مديرية المصالح الفلاحية: 35699.6 دج + 1822.5 دج = 37522.1 دج

رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي:

في المؤسسة المينائية جن جن: 73451.92 دج + 3383.72 دج = 76835.64 دج

في مديرية المصالح الفلاحية: 41217.5 دج + 2790 دج = 44007.5 دج

يتضح من خلال القراءة التحليلية لفحوى كشوف الرواتب لرتب الإطارات المعنية بالمقارنة والموضحة في الملحق 23 أن الأجر الصافي الشهري الذي يتقاضاه الإطار يشتمل على عدة عناصر ترتبط بالأجر القاعدي حسب رتبة الإطار وتصنيفه، فيما حُد الأجر الوطني الأدنى المضمون بموجب مرسوم رئاسي تحت رقم 21-137 بعشرين ألف دينار (20.000 دج) ويسري مفعوله ابتداء من الفاتح

من شهر جوان 2020 حسب ما نصت عليه المادتين الأولى والثالثة منه (الملحق 21)، بالإضافة إلى أهم المنح والتعويضات التي يستفيد منها الإطار حسب درجة الاستحقاق والشروط المستوفية للاستفادة كما ضبطها النص القانوني الذي يحكم كل رتبة وظيفية، وتتضح أيضا نسبة الاقتطاع من الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي IRG، وتشكل نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي إشكالا حقيقيا وهاجسا لدى الموظفين خاصة في الإدارات العمومية بسبب ارتفاع قيمة الاقتطاع من ناحية وانخفاض القدرة الشرائية وتدني المستوى المعيشي للأسر الجزائرية من ناحية أخرى وهو ما يزيد من أعباء الحياة وتكاليفها، حيث يشتكي جل الإطار بـمديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية من ارتفاع نسبة الضريبة على الدخل، واقتراحهم لتخفيضها، كما يتفق فحوى الملحق 23 الذي يضم كشف الرواتب الخاصة ببعض رتب إطار بـمديرية المصالح الفلاحية مع هذا الاتجاه؛ فنجد على سبيل المثال أنّ الإطار الذي يحمل منصب مهندس دولة في الإعلام الآلي قد بلغ الراتب الخام الخاص به لشهر أوت 2021 = 62745 دج، فيما قدرت قيمة الضريبة على الدخل بـ 10381 دج، وهو رقم كبير من شأنه أن يشكل فارقا حقيقيا خاصة بعد إضافة هذه القيمة إلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي المقدرتها بـ 5566.50 دج ليصبح الاقتطاع الكلي من الراتب الخام خلال الشهر مساويا لـ 15947.50 دج فيحصل هذا الإطار في الأخير على أجر صافي (بإضافة قيمة منحة المردودية) يقدر بـ 46797.50 دج، ونجد أيضا أن الراتب الخام الخاص بالإطار الذي يحمل منصب رئيس مصلحة بالمديرية ذاتها لشهر أوت 2021 قد بلغ 70512 دج، فيما قدرت قيمة الاقتطاع الخاصة بالضريبة على الدخل الإجمالي بـ 12502 دج وهي أيضا قيمة كبيرة يمكن أن تحدث الفارق، وقد نص قانون المالية التكميلي لسنة 2020 في المادة 09 منه على الاعفاء الكامل من الضريبة على الدخل بالنسبة للمداخيل التي لا تتعدى مبلغ 30000 دج، وتخفيضات إضافية للمداخيل التي تفوق مبلغ 30000 دج وتقل عن 35000 دج وفق صيغة محددة (الملحق 20)، وقد جاء في بيان مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 2021/10/03 اقتراح رفع قيمة النقطة الاستدلالية وتخفيض الضريبة على الدخل في مشروع قانون المالية لعام 2022.

- يتضمن الراتب أيضا منحة الخبرة المهنية، والملاحظ فيما يخص قيمتها في كشف الرواتب بالنسبة لإطارات المؤسسات الإدارية أنها قيمة تبقى منخفضة مقارنة بعدد السنوات الطويلة من الأقدمية؛ إذ نلاحظ على سبيل المثال فيما يتعلق بمنصب مهندس دولة في الإعلام الآلي بمديرية المصالح الفلاحية أن قيمتها تساوي 5580 دج رغم سنوات العمل الطويلة لهذا الإطار التي بلغت 15 سنة تقريبا كما يوضح ذلك الملحق 23، حيث كان تاريخ التحاقه عام 2007، وهو ما يؤكد أيضا أنه ليس هناك

فارق خاصة إذا تمت مقارنة راتب هذا الإطار في هذا المنصب بسنوات خبرته الطويلة مع راتب موظف جديد يحمل نفس الرتبة.

- كما يلاحظ أيضا أن قيمة علاوة الخبرة المهنية تبقى منخفضة حتى وإن تعلق الأمر بالمنصب النوعي في الوظيفة العمومية حيث قدرت بـ 5220 دج بالنسبة لرئيس مصلحة في مديرية المصالح الفلاحية. أما في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي فتبين المادة 186 من الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة المينائية جن جن علاوة الخبرة الموجهة لتتويج الأقدمية، وتصرف بنسبة 1.5 بالمئة عن كل سنة أقدمية مكتسبة على مستوى المؤسسة أو مؤسسة مينائية، وتصل النسبة القصوى إلى 40 بالمئة، ويتم تقييمها حسب قطاع النشاط كما ضبطتها المادة 188 من الاتفاقية ذاتها (الملحق 5- ج)، كما تحدد المادة 272 من الاتفاقية الجماعية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء علاوة الخبرة وكيفية الاستفادة منها. (الملحق 5- ب).

- يتضمن الراتب أيضا منحة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة الراتب الذي يتقاضاه الإطار ألا وهي منحة المردودية وحددتها النصوص القانونية المعمول بها حسب كل قطاع مثلما تنص عليه المادة 02 من المراسيم التنفيذية الخاصة بالنظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في كل الإدارات العمومية، والنظام التعويضي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين والنظام التعويضي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية بمديرية المصالح الفلاحية تحديدا والنظام التعويضي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية، وتدرج ضمن الراتب الشهري للإطارات في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، وبالمقابل تصرف بصيغة منفردة في المؤسسات ذات الطابع الإداري كل ثلاثة أشهر، كما تحسب في المؤسسات ذات الطابع الإداري بنسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وفق تنقيط تضبط آلياته السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وهو ما نصت عليه المادة 03 من المراسيم السابقة الذكر، (انظر الملاحق 10-11-13-14) كما تضبط (المادة 283) علاوة المردودية الفردية للعاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ونسبتها وكيفية تقييمها. (الملحق 5- ب)

من جانب ذو صلة، يتضح من خلال القراءة التحليلية للجدول (51) أعلاه ومختلف العمليات الحسابية التابعة له وجود اختلاف وتفاوت بين رواتب فئة الإطارات التابعة للمؤسسات العمومية الاقتصادية وإطارات المؤسسات العمومية الإدارية محل الدراسة لصالح الفئة الأولى، حيث يظهر مستوى الأجر الشهري الخاص بالمناصب الوظيفية والهيكلية المتشابهة في المؤسسات الاقتصادية أفضل منه

نسبيا لدى إطارات المؤسسات الإدارية، كما يبين الجدول جيدا انخفاض أجور إطارات المؤسسات العمومية الإدارية ممثلة في مديرية المصالح الفلاحية وهي نفسها بمديرية الأشغال العمومية بما أنها تخضع لنفس القانون (الأمر 03/06) مقارنة بأجور نفس الفئة في المؤسسات الاقتصادية، كما هو الحال بالنسبة للأجور عند الالتحاق بالوظيفة الأولى، وقيمتها في منتصف المسار، ويُعزى أيضا للفارق الذي تحدثه منحة المردودية في رواتب العاملين بالمؤسسات الاقتصادية حيث تشهد ارتفاعا بهذه الأخيرة كما هو موضح في الجدول، بالإضافة إلى طبيعة المؤسسات الاقتصادية التي تسجل أرباحا سنوية يستفيد منها الإطارات عن طريق الزيادة السنوية وهو ما أكدته رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن في المقابلة التي أجريت معها (الملحق 2-أ) بالإضافة إلى مضامين الملحق 22 الخاص باتفاق الأجر في ذات المؤسسة عام 2019؛ حيث تبين المادة الأولى منه أنه تقرر زيادة في الأجر القاعدي لعمال المؤسسة قدرت بنسبة 26%، وتشير المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 12-195 والذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة الأشغال العمومية وشروط الالتحاق بها (الملحق 24) إلى الزيادة الاستدلالية المرتبطة بالمنصب العالي (رئيس مصلحة)، ويظهر أن رئيس المصلحة بمديرية الأشغال العمومية ينتمي إلى المستوى 8 ويحمل الرقم الاستدلالي 195.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تتضمن هذه المرحلة من البحث ثلاثة خطوات جزئية أساسية تتمثل في مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة، ومناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة المعتمدة، ومناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية المنتهجة وصولا إلى الخلاصة العامة.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد جمع وعرض البيانات الخاصة بالدراسة وتقديم قراءات تحليلية على أساسها تأتي خطوة رئيسية تتمثل في مناقشة نتائج التحليل في ضوء فرضيات الدراسة، بهدف الوصول إلى إجابة يمكن من خلالها الحكم على إثبات أو نفي الفرضيات المقترحة، وتقديم النتيجة العامة لها.

1-1: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى التكوين:

الجدول رقم (52): بوضوح نتائج الدراسة المتعلقة بتكوين الإطار في المؤسسة العمومية الجزائرية

المتوسط الحسابي التجميعي للعبارة	العينة 2= المؤسسات الاقتصادية		العينة 1 =المؤسسات الإدارية		العبارة	الرقم	
	الترتيب	مستوى الالهمية	المتوسط الحسابي	الترتيب			مستوى الالهمية
<u>3.62</u>	<u>1</u>	مرتفع	<u>4.08</u>	<u>5</u>	متوسط	<u>3,20</u>	01 تسهم استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين بها
<u>3.45</u>	<u>2</u>	مرتفع	<u>3.95</u>	<u>6</u>	متوسط	<u>3,17</u>	02 يتشكل مخطط التدريب في المؤسسة بناء على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها
<u>3.47</u>	<u>5</u>	مرتفع	<u>3.71</u>	<u>4</u>	متوسط	<u>3,23</u>	03 - تُحدّد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة وفقا للمستوى الوظيفي.
<u>3.16</u>	<u>9</u>	متوسط	<u>3.31</u>	<u>7</u>	متوسط	<u>3,03</u>	04 تفيد استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية.
<u>3.23</u>	<u>7</u>	مرتفع	<u>3.57</u>	<u>8</u>	متوسط	<u>2,92</u>	05 تهتم البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفقا لمساره الوظيفي
<u>3.49</u>	<u>4</u>	مرتفع	<u>3.74</u>	<u>2</u>	متوسط	<u>3,27</u>	06 يتطلب تطوير المسار الوظيفي اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية
<u>3.01</u>	<u>8</u>	متوسط	<u>3.34</u>	<u>9</u>	متوسط	<u>2,70</u>	07 يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التي سيحصل عليها
<u>3.43</u>	<u>6</u>	مرتفع	<u>3.63</u>	<u>3</u>	متوسط	<u>3,25</u>	08 يسهم التدريب في المؤسسة بتزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي
<u>2.51</u>	<u>12</u>	متوسط	<u>2.89</u>	<u>12</u>	ضعيف	<u>2,17</u>	09 يتم توفير برامج تدريبية لي بناء على طلبي وحسب تصوري لاحتياجاتي التدريبية
<u>3.8</u>	<u>3</u>	مرتفع	<u>3.91</u>	<u>1</u>	مرتفع	<u>3,70</u>	10 التحاقى بالدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطور مساري الوظيفي
<u>2.83</u>	<u>11</u>	متوسط	<u>3.06</u>	<u>11</u>	متوسط	<u>2,62</u>	11 تقوم المؤسسة بجرد مخزون المهارة لديها وهو ما يعرف ب: Human Resource inventory، أي تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية للتطور والمهارات والمستوى التدريبي

							درجة الاستعداد للعمل
<u>2.88</u>	<u>10</u>	<u>متوسط</u>	<u>3.11</u>	<u>10</u>	<u>متوسط</u>	<u>2.68</u>	<u>12</u> توفر المؤسسة التدريب والتأهيل للرازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم لشغل وظائف أعلى مستقبلا
<u>3,25</u>		<u>مرتفع</u>	<u>3,52</u>		<u>متوسط</u>	<u>2,99</u>	<u>العلي</u> <u>(للمحور الأول)</u>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

العينة 1: القطاع الإداري

العينة 2: القطاع الاقتصادي

مستوى الأهمية: الجدول رقم 03

المتوسط الفرضي: 3

استنادا إلى نتائج جدول المتوسطات الحسابية أعلاه والخاصة بالعبارات في كل عينة، يمكن تقديم القراءات التالية:

العبرة 1- يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى مساهمة استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين بها قدر بـ: 3.62 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهو ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن استراتيجية التدريب في مؤسساتهم تسهم في تنمية المسارات الوظيفية لهم، أما فيما يخص إجابات الإطارات حول مدى مساهمة استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين بها حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية يقدر بـ 3,20 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 4.08 وهو ما يؤكد وجود فروق بينهم في مدى مساهمة استراتيجية التدريب في مؤسساتهم في تنمية وتعزيز مساراتهم الوظيفية؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

العبرة 2- يتبين من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى اعتماد مخطط التدريب في المؤسسة بناء على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها قدر بـ: 3.45 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهو ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تعتمد في بناء مخطط التدريب على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها.

أما إجابات الإطارات حول مدى اعتماد مخطط التدريب في المؤسسة بناء على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية يقدر بـ **3,17** وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **3,95**، وهو ما يؤكد على وجود فروق بينهم في مدى اعتماد مخطط التدريب في المؤسسة بناء على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

العبارة 3: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى تحديد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة وفقاً للمستوى الوظيفي قدر بـ: **3,47** وهو أكبر من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهو ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة مرتفعة على أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تحدد وفقاً للمستوى الوظيفي. أما إجابات الإطارات حول مدى تحديد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة وفقاً للمستوى الوظيفي حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **3,23** وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **3,71**، وهو ما يؤكد على وجود فروق بينهم في مدى تحديد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة وفقاً للمستوى الوظيفي؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

العبارة 4: يتبين من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى إسهام استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية قدر بـ: **3,16** وهو يقارب قيمة المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهو ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تفيد في تهيئة العامل للترقية. أما إجابات الإطارات حول مدى إسهام استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية مساوياً لـ **3,03** وهو يقترب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **3,31**، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى مساهمة استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضاً أنها درجة متوسطة.

العبارة 5: يوضح الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى اهتمام البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفقاً لمساره الوظيفي جاء مساوياً لـ: **3,23** وهو يقترب من قيمة المتوسط

الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك اهتماما في وضع البرامج التدريبية الخاصة باحتياجات العامل وفقا لمساره. أما إجابات الإطارات حول مدى اهتمام البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفقا لمساره الوظيفي حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2,92 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,57، وهو ما يؤكد على وجود فروق في إجاباتهم حول مدى اهتمام البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفقا لمساره الوظيفي؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

العبارة 6: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى تطلب تطوير المسار الوظيفي اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية قدر بـ: 3,49 وهو أكبر من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما وافقوا بدرجة مرتفعة على أن تطوير المسار الوظيفي يتطلب اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية. أما إجابات الإطارات حول تطلب تطوير المسار الوظيفي اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,27 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,74، وهذا ما يؤكد على وجود فروق في إجاباتهم حول مدى تطلب تطوير المسار الوظيفي اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

العبارة 7: تشير معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى توفر علم مسبق لدى العامل بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها قدر بـ: 3,01 وهو يقترب من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3، وهذا ما يؤكد أيضا أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن لديهم علما مسبقا بالبرامج التدريبية التي سيحصلون عليها. أما إجابات الإطارات حول مدى توفر علم مسبق لدى العامل بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2,70 وهو يقترب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,34، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق بينهم في مدى توفر علم مسبق لدى العامل بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

العبارة 8: يتضح من خلال الجدول أنّ متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى مساهمة التدريب في المؤسسة في تزويد المتدربين بمقومات تطوير مساهم الوظيفي قدر بـ: **3.43** وهو أكبر من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهو ما يؤشر على أنّ الإطارات عموماً موافقون بدرجة مرتفعة على أن التدريب في المؤسسة يسهم في تزويد المتدربين بمقومات تطوير مساهم الوظيفي. أما إجابات الإطارات حول مدى مساهمة التدريب في المؤسسة في تزويد المتدربين بمقومات تطوير مساهم الوظيفي حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **3.25** وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **3.63**، وهذا ما يؤكد وجود فروق بينهم في مدى مساهمة التدريب في المؤسسة في تزويد المتدربين بمقومات تطوير مساهم الوظيفي؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

العبارة 9: تُظهر معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى توفير برامج تدريبية للإطار بناء على طلبه وحسب تصوره لاحتياجاته قدر بـ: **2.51** وهو أقل من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة ضعيفة على أنه يتم توفير برامج تدريبية لهم بناء على تصوراتهم واحتياجاتهم الخاصة. أما إجابات الإطارات حول مدى توفير برامج تدريبية للإطار بناء على تصوره حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **2.17** وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **2.89**، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجاباتهم حول مدى توفير برامج تدريبية للإطار بناء على طلبه وحسب تصوره لاحتياجاته؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 10: يتضح من خلال معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى مساهمة التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة في تطور مساهم الوظيفي قدر بـ: **3.8** وهو أكبر من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة مرتفعة على أن التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة يسهم في تطور حياتهم الوظيفية. أما فيما يرتبط بإجابات الإطارات حول مدى مساهمة التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة في تطور مساهم الوظيفي حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **3.70** وهو يقترب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **3.91** وهذا ما يؤكد على عدم وجود

فروق بينهم في مدى مساهمة التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة في تطور مساهمهم الوظيفي؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة مرتفعة وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة مرتفعة.

العبارة 11: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى اعتماد المؤسسة على جرد مخزون المهارة لديها أو ما يعرف بـ: Human Resource inventory، أي تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية للتطور والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل فُدرّ بـ: **2.83** وهو يقترب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على اعتماد المؤسسة على أسلوب جرد مخزون المهارة. أما إجابات الإطارات حول مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب جرد مخزون المهارة لديها حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **2.62** وهو يقترب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **3.06**، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق بينهم في مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب جرد مخزون المهارة لديها؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

العبارة 12: تشير معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى توفير المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم لشغل وظائف أعلى مستقبلا قدر بـ: **2.88** وهو يقترب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة توفر التدريب اللازم لذوي الكفاءات الكامنة تمكنهم من شغل وظائف أعلى. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى توفير المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **2.68** وهو قريب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ **3.11**، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق بينهم في مدى توفير المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة أيضا.

ويلاحظ أن ترتيب عبارات البعد الأول الخاص بالفرضية الأولى تنازليا وفق أعلى قيم للمتوسط وردت كما يلي:

1. احتلت العبارة (التحاقى بالدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطور مساري الوظيفي) المرتبة الأولى في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.70، ويشير المتوسط إلى خيار موافق وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الثالثة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.91، ويشير المتوسط إلى خيار (موافق) أيضا.
2. احتلت العبارة (يتطلب تطوير المسار الوظيفي اجتياز العامل مجموعة من البرامج التدريبية) المرتبة الثانية في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.27، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الرابعة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.74، ويشير المتوسط إلى خيار (موافق).
3. احتلت العبارة (يسهم التدريب في المؤسسة بتزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي) المرتبة الثالثة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.25، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة السادسة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.63، ويشير المتوسط إلى خيار (موافق).
4. احتلت العبارة (تحدد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة وفق المستوى الوظيفي) المرتبة الرابعة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.23، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الخامسة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.71 ويشير المتوسط إلى خيار (موافق).
5. احتلت العبارة (تسهم استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية وتعزيز المسار الوظيفي للعاملين بها) المرتبة الخامسة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.20، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الأولى في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 4.08، ويشير المتوسط إلى خيار (موافق).
6. احتلت العبارة (يتشكل مخطط التدريب في المؤسسة بناء على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها) المرتبة السادسة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.17، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الثانية في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.95، ويشير المتوسط إلى خيار (موافق).
7. احتلت العبارة (تفيد استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية) المرتبة السابعة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.03، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس

العبرة المرتبة التاسعة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.31، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

8. احتلت العبرة (تهتم البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العاملين وفق مساهم الوظيفي) المرتبة الثامنة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.92، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبرة المرتبة السابعة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.57، ويشير المتوسط إلى خيار (موافق).

9. احتلت العبرة (يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها) المرتبة التاسعة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.70، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبرة المرتبة الثامنة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.34، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

10. احتلت العبرة (توفر المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الأداء) المرتبة العاشرة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.68، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبرة نفس المرتبة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.11، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

11. احتلت العبرة (تقوم المؤسسة بجدد مخزون المهارة لدى العاملين) المرتبة الحادية عشر في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.62، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبرة نفس المرتبة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.06، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

12. احتلت العبرة (يتم توفير برامج لي بناء على طلبي وحسب تصوري الخاص) المرتبة الأخيرة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.17، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق وبالمقابل احتلت نفس العبرة نفس المرتبة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.89، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

ولمعرفة المستوى الكلي للتكوين في المؤسسات الأربعة محل الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان والخاص بمحور التكوين، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (53): يوضح مستوى التكوين للإطارات في المؤسسات محل الدراسة			
الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	العينة
2	متوسط	2,99	المؤسسات الإدارية
1	مرتفع	3,52	المؤسسات الاقتصادية
مستوى: متوسط		3,25	الكلّي للاستبيان حسب المحور

(المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج مخرجات SPSS ودلالات فئات مقياس ليكرت الخماسي)

- استنادا إلى المعطيات النهائية في الجدول أعلاه حول مستوى التكوين للإطارات في المؤسسات الأربعة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ومديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية يمكن تقديم القراءات والاستنتاجات التالية:

* يلاحظ من خلال معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مستوى التكوين (وهو المتوسط الحسابي التجميعي لمحور التكوين في كلا القطاعين) قدر بـ 3.25 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3، وينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا ما يؤكد على أن مستوى التكوين للإطارات بصفة عامة متوسط .

أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مستوى التكوين الذي يخضعون له حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التكوين في المؤسسات الإدارية قدر بـ: 2.99 وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو قريب من المتوسط الفرضي وأقل من المتوسط الحسابي الكلي لمحور التكوين في المؤسسات الاقتصادية وقد بلغ: 3.52، أي أنه توجد فروق في إجاباتهم حول مستوى التكوين المتبع بمؤسستهم.

بناء عليه، جاء مستوى التكوين في المؤسسات الإدارية متوسطا، وبالمقابل جاء مستوى التكوين في المؤسسات الاقتصادية مرتفعا.

2-1: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى الترقية الوظيفية

الجدول رقم (54) : بوض نتائج الدراسة المتعلقة بالترقية الوظيفية للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية

المتوسط الحسابي التجمعي للعبارة	العينة 02 = الاقتصادية		العينة 01 = الإدارية		العبارة	الرقم	
	الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الترتيب			مستوى الأهمية
<u>2.73</u>	<u>7</u>	متوسط	2,95	<u>14</u>	ضعيف	<u>2,52</u>	13 يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل علي معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتي وتطلعاتي المستقبلية
<u>2.89</u>	<u>6</u>	متوسط	3,06	<u>11</u>	متوسط	<u>2,73</u>	14 يساعدني الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم ترقيتي إليها
<u>3.13</u>	<u>5</u>	متوسط	3,18	<u>5</u>	متوسط	<u>3,08</u>	15 أرى أن نظام تصنيف الوظائف يسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى.
<u>2.56</u>	<u>11</u>	متوسط	2,74	<u>15</u>	ضعيف	<u>2,39</u>	16 أجد عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستنا
<u>2.27</u>	<u>17</u>	ضعيف	2,26	<u>17</u>	ضعيف	<u>2,28</u>	17 أعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع
<u>3.32</u>	<u>3</u>	متوسط	3,29	<u>1</u>	متوسط	<u>3,35</u>	18 أعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقية إليها.
<u>2.55</u>	<u>14</u>	ضعيف	2,54	<u>13</u>	ضعيف	<u>2,56</u>	19 توفر المؤسسة فرصا عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم الوظيفي
<u>2.76</u>	<u>12</u>	متوسط	2,72	<u>9</u>	متوسط	<u>2,79</u>	20 الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف
<u>2.88</u>	<u>13</u>	متوسط	2,71	<u>6</u>	متوسط	<u>3,04</u>	21 الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على أقدمية الموظف
<u>3.24</u>	<u>1</u>	مرتفع	3,51	<u>8</u>	متوسط	<u>3,00</u>	22 أرى أنه يجب أن أبذل جهدا أكبر في العمل كي أتقدم في مساري
<u>2.58</u>	<u>10</u>	متوسط	2,80	<u>16</u>	ضعيف	<u>2,38</u>	23 تعمل المؤسسة على توفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية
<u>3.13</u>	<u>4</u>	متوسط	3,26	<u>7</u>	متوسط	<u>3,01</u>	24 تحرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية
<u>3.21</u>	<u>2</u>	متوسط	3,29	<u>4</u>	متوسط	<u>3,13</u>	25 تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية

							الحالية إلى مراكز أعلى
<u>3.01</u>	<u>9</u>	<u>متوسط</u>	2,80	<u>3</u>	<u>متوسط</u>	<u>3,20</u>	<u>26</u> يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة
<u>2.94</u>	<u>15</u>	<u>ضعيف</u>	2,52	<u>2</u>	<u>متوسط</u>	<u>3,32</u>	<u>27</u> يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى
<u>2.57</u>	<u>16</u>	<u>ضعيف</u>	2,51	<u>12</u>	<u>متوسط</u>	<u>2,63</u>	<u>28</u> تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة
<u>2.79</u>	<u>8</u>	<u>متوسط</u>	2,82	<u>10</u>	<u>متوسط</u>	<u>2,76</u>	<u>29</u> تطبق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي
<u>2,86</u>		<u>متوسط</u>	<u>2,88</u>		<u>متوسط</u>	<u>2,84</u>	<u>الكلي ((المحور))</u>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

العينة 1: القطاع الإداري

العينة 2: القطاع الاقتصادي

مستوى الأهمية: الجدول رقم 03

المتوسط الفرضي: 3

انطلاقاً من نتائج جدول المتوسطات الحسابية أعلاه والخاصة بالعبارات حسب كل قطاع، يمكن تقديم القراءات التحليلية الآتية:

العبارة 13- تشير معطيات الجدول إلى أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى وجود دليل واضح بالمؤسسة يسهل عليهم معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية قد قدر بـ: 2.73 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على وجود هذا الدليل بالمؤسسة. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى وجود دليل واضح بالمؤسسة يسهل عليهم معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتهم المستقبلية حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ 2,52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,95، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بين إجاباتهم حول مدى وجود الدليل بالمؤسسة؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 14: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى مساعدة الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم ترقيتهم إليها قدر بـ: 2.89 وهو يقترب من

المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أن الدليل الموجود في المؤسسة يحقق لهم المساعدة والتوجيه نحو الوظائف والمناصب التي يمكنهم الترقى إليها. أما فيما يتصل بإجابات الإطارات حول مدى مساعدة الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم ترقيتهم إليها حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2,73 وهو متقارب مع المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,06، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى مساعدة الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم ترقيتهم إليها؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضاً درجة متوسطة.

العبارة 15: تظهر نتائج الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى مساهمة نظام تصنيف الوظائف في تقلدهم مناصب أعلى قدر بـ: 3.13 وهو قريب من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أن نظام تصنيف الوظائف في مؤسستهم يسمح لهم في الترقى لمناصب أعلى حسب التسلسل الهرمي لسلم المناصب. أما إجابات الإطارات حول مدى مساهمة نظام التصنيف المعتمد في تقلدهم لتلك المناصب تبعاً لطبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,08 وهو يقارب قيمة المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,18، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى مساهمة نظام التصنيف المتبع في الارتقاء في السلم الوظيفي؛ حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وهو الشأن ذاته فيما يخص إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

العبارة 16: يتضح من خلال القراءة التحليلية للجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى وجود عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستهم قدر بـ: 2.56 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة ضعيفة على أن هناك عدالة في التصنيف. أما إجابات الإطارات حول مدى وجود عدالة في نظام تصنيف الوظائف حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2,39 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,74، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم في نظرتهم حول مدى وجود عدالة في نظام التصنيف؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 17: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى اعتقادهم أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستهم يتم بشكل أسرع بلغ: 2.27 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً يعتقدون بدرجة ضعيفة أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستهم يتم بوتيرة سريعة. أما عن إجابات الإطارات حول اعتقادهم إن كان نظام الترقية في الرتبة في مؤسستهم يتم بشكل أسرع حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2,28 وهو قريب جداً من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,26، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم حول رؤيتهم ما إذا كان نظام الترقية في مؤسستهم يتسم بوتيرة سريعة؛ حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية محل الدراسة أقرروا أنها درجة ضعيفة، كما هو الحال بالنسبة لإطارات المؤسسات الاقتصادية.

العبارة 18: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى علمهم بشروط الوظيفة التي يمكنهم التنقل أو الترقية إليها قدر بـ: 3.32 وهو قريب من المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على علمهم بشروط الوظيفة. أما إجابات الإطارات حول مدى علمهم بشروط الوظيفة التي يمكنهم الترقى نحوها حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,35 وهو يقترب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3.29، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم حول علمهم بشروط الوظيفة الأعلى؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضاً أنها درجة متوسطة.

العبارة 19: تبين معطيات الجدول السابق أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى توفير المؤسسة فرصاً عادلة للعاملين فيها لغرض الترقية والتقدم الوظيفي قدر بـ: 2.55 وهو أقل من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة ضعيفة على أن المؤسسة التي ينتمون إليها تحرص على توفير فرص عادلة للعاملين فيها للتقدم الوظيفي. أما فيما يتصل بإجابات الإطارات حول مدى حرص المؤسسة على توفير فرص عادلة للعاملين فيها لغرض الترقية والتقدم الوظيفي حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2,56 وهو أقل من المتوسط الفرضي وقريب جداً من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,54، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى حرص المؤسسة على توفير فرص عادلة للعاملين فيها لغرض الترقية الوظيفية؛ حيث أن إطارات

المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة ضعيفة أيضا.

العبارة 20: تبين الشواهد في الجدول أيضا أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى اعتماد المؤسسة في الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على كفاءة الموظف قدر بـ: 2.76 وهو يقترب من قيمة المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف. أما فيما يتصل بإجابات الإطارات حول مدى اعتماد المؤسسة في الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على كفاءة الموظف حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسات الإدارية قدر بـ **2,79** وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,72، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى تبني المؤسسة التي ينتمون إليها لكفاءة الموظف بغرض الترقية إلى الوظائف الأعلى؛ حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وهي الدرجة نفسها بالنسبة لإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

العبارة 21: يلاحظ من معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى اعتماد المؤسسة على الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى بناء على أقدمية الموظف قدر بـ: 2.88 وهو قريب جدا من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على معيار الأقدمية. أما إجابات الإطارات حول مدى اعتماد المؤسسة على الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى بناء على الأقدمية حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **3,04** وهو قريب من المتوسط الفرضي وقريب أيضا من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,71، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى اعتماد المؤسسة على الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى بناء على أقدمية الموظف؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

العبارة 22: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول رؤيتهم لبذل جهد أكبر في العمل ليتقدموا في مساهمهم قد قدر بـ 3.24 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أنه يجب عليهم أن يبذلوا جهودا أكبر في عملهم كي يتقدموا في مساهمهم. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول رؤيتهم لبذل جهد أكبر في العمل

ليتقدموا في مساهمهم حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,00 وهو يساوي تماما قيمة المتوسط الفرضي وأقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,51، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم في رؤيتهم لبذل جهد أكبر في العمل ليتقدموا في مساهمهم الوظيفي؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

العبارة 23: يلاحظ من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى اهتمام المؤسسة بتوفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية قدر بـ 2.58 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن المؤسسة تعمل على توفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية. أما إجابات الإطارات حول مدى اهتمام المؤسسة بتوفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2.38 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,80، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم في مدى اهتمام المؤسسة بتوفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 24: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى حرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية قدر بـ: 3.13 وهو قريب من المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تحرص حقا على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية. أما فيما يخص إجابات الإطارات حول مدى حرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,01 وهو قريب جدا من المتوسط الفرضي وقريب أيضا من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,26، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى حرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

العبارة 25: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى قيام المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى قدر بـ: 3.21 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقوم بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى. أما إجابات الإطارات حول مدى قيام المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,13 وهو قريب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,29، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم حول مدى قيام المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى؛ حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وكذلك الشأن بالنسبة لإطارات المؤسسات الاقتصادية.

العبارة 26: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى وجود نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة قدر بـ: 3.01 وهو قريب جداً من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك نظاماً واضحاً ومحدداً للترقيات والنقل في المؤسسة. أما فيما يتصل بإجابات الإطارات حول مدى وجود نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,20 وهو يقترب من المتوسط الفرضي ويقترب أيضاً من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,80، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم حول مدى وجود نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرروا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية عموماً عامة حول مدى وجود تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى قدر بـ: 2.94 وهو قريب جداً من المتوسط الفرضي المشار إليه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أنه يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى وجود تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى تبعا لطبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط

الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 3,32 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,52، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم حول مدى وجود تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة ضعيفة.

العبارة 28: يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى توفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة قد قدر بـ: 2.57 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة ضعيفة على توفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة. أما إجابات الإطارات حول مدى توفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ 2,63 وهو قريب من المتوسط الفرضي وأكبر من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,51 وهو أقل من المتوسط الفرضي، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم في مدى توفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة ضعيفة.

العبارة 29: تظهر معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى تطبيق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي قدر بـ: 2.79 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تطبق سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.

أما إجابات الإطارات حول مدى تطبيق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي حسب طبيعة المؤسسة التي ينتسبون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قدر بـ **2,76** وهو يقترب من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,82، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم في مدى تطبيق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضاً أنها درجة متوسطة.

ويلاحظ أن ترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بالفرضية الثانية تنازليا وفق أعلى قيم للمتوسط وردت كما يلي:

1. احتلت العبارة (أعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقية إليها) المرتبة الأولى في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.35 ، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الثالثة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.29 ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

2. احتلت العبارة (يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى) المرتبة الثانية في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.23، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 15 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.52، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق .

3. احتلت العبارة (يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات في المؤسسة) المرتبة الثالثة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.20، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 09 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.80، ويشير المتوسط إلى خيار محايد .

4. احتلت العبارة (تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية إلى المراكز الأعلى) المرتبة الرابعة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.13، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الثانية في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.29، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

5. احتلت العبارة (أرى أن نظام تصنيف الوظائف يسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى) المرتبة الخامسة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.08، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة نفس المرتبة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.18، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

6. احتلت العبارة (الترقية من وظيفة أعلى وظيفة أعلى تتم بناء على أقدمية الموظف) المرتبة السادسة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.04، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 13 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.71، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

7. احتلت العبارة (تحرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة في المراكز القيادية) المرتبة السابعة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.01، ويشير المتوسط إلى خيار محايد وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الرابعة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.26، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

8. احتلت العبارة (أرى أنه يجب أن أبذل جهداً أكبر في عملي كي أتقدم في مساري) المرتبة الثامنة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.00، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الأولى في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.51، ويشير المتوسط إلى خيار موافق.

9. احتلت العبارة (الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف) المرتبة التاسعة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.79، ويشير المتوسط إلى خيار محايد ، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 12 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.72، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

10. احتلت العبارة (تطبق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار) المرتبة العاشرة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.76، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 08 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.82، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

11. احتلت العبارة (يساعدني الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم ترقيتي إليها) المرتبة 11 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.73، ويشير المتوسط إلى خيار محايد ، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 06 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.06، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

12. احتلت العبارة (تتوفر الموضوعية وتكافؤ الفرص ببرامج الترقية) المرتبة 12 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.63، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 16 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.51، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق.

13. احتلت العبارة (توفر المؤسسة فرصاً عادلة للعاملين بها لغرض الترقية) المرتبة 13 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.56، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق، وبالمقابل احتلت

نفس العبارة المرتبة 14 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.54، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق.

14. احتلت العبارة (يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل علي معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتي) المرتبة 14 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.52، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 07 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.95 ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

15. احتلت العبارة (أجد عدالة في نظام تصنيف الوظائف بمؤسستنا) المرتبة 15 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.39، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 11 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.74، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

16. احتلت العبارة (تعمل المؤسسة على توفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية) المرتبة 16 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.38، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 10 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.80، ويشير المتوسط إلى خيار محايد.

17. احتلت العبارة (أعتقد ان نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع) المرتبة 17 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.28، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق وبالمقابل احتلت نفس العبارة نفس المرتبة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.26، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق .

ولمعرفة المستوى الكلي لفرص الترقية المتاحة والتقدم الوظيفي في المؤسسات الأربعة محل الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان والخاص بمحور الترقية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (55): يوضح مستوى فرص الترقية للإطارات في المؤسسات محل الدراسة			
الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	العينة
2	متوسط	2,84	المؤسسات الإدارية
1	متوسط	2,88	المؤسسات الاقتصادية
	مستوى: متوسط	2,86	الكلي للاستبيان حسب المحور

(المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج مخرجات SPSS ودلالات فئات مقياس ليكرت الخماسي)

- انطلاقا من المعطيات النهائية في الجدول أعلاه حول مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي للإطارات في المؤسسات الأربعة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ومديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية يمكن تقديم القراءات والاستنتاجات التالية:

* تشير معطيات الجدول إلى أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي قدر بـ 2.86 وهو قريب من المتوسط الفرضي المقدر بـ 3، وينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا ما يؤكد على أن مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي استنادا إلى الموضوعية بصفة عامة متوسط. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مستوى فرص الترقية الوظيفية استنادا إلى الموضوعية حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد أن المتوسط الحسابي للإطارات المؤسسات الإدارية بلغ : 2.84 وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو قريب من المتوسط الفرضي وقريب أيضا من المتوسط الحسابي للإطارات في المؤسسات الاقتصادية وقد بلغ: 2.88، أي لا توجد فروق في إجاباتهم حول مستوى فرص الترقية المتاحة بمؤسستهم.

بناء عليه، جاء مستوى فرص الترقية الوظيفية في المؤسسات الإدارية متوسطا، وبالمقابل جاء مستوى فرص الترقية في المؤسسات الاقتصادية متوسطا أيضا.

3-1: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى توزيع الأجور والمنح والتعويضات:

الجدول رقم (56) : يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع الأجور والعلاوات والتعويضات للإطارات في المؤسسة

العمومية الجزائرية

الرقم	العبارة	العينة 01 = الإدارية			العينة 02 = الاقتصادية		
		المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية	الترتيب	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية	الترتيب
30	أرى أن راتبي معقول مقارنة بمهامي	1,62	ضعيف جدا	7	3,05	متوسط	3
31	أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي	1,70	ضعيف جدا	6	2,77	متوسط	6
32	توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي	1,77	ضعيف جدا	4	2,69	متوسط	7
33	أنا راض عن الراتب الذي أنقاضاه	1,70	ضعيف جدا	5	3,15	متوسط	2
34	أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها	1,82	ضعيف	3	2,91	متوسط	4

						العاملون في مؤسستنا	
<u>2.65</u>	<u>5</u>	<u>متوسط</u>	2,86	<u>2</u>	<u>ضعيف</u>	يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه	<u>35</u>
<u>3.12</u>	<u>1</u>	<u>متوسط</u>	3,25	<u>1</u>	<u>متوسط</u>	أرى أن سياسة الأجر في مؤسستنا واضحة	<u>36</u>
2,46		<u>مستوى: متوسط</u>	<u>2,95</u>	<u>مستوى: ضعيف</u>	<u>2,01</u>	<u>الكلبي للمحور</u>	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

العينة 1: القطاع الإداري

العينة 2: القطاع الاقتصادي

مستوى الأهمية: الجدول رقم 03

المتوسط الفرضي: 3

بناء على نتائج جدول المتوسطات الحسابية أعلاه والخاصة بالعبارات السبعة في محور الأجر والمنح والتعويضات حسب كل قطاع، يمكن تقديم القراءات التحليلية الآتية:

العبارة 30- تشير معطيات الجدول إلى أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول نظرتهم لتوافق الراتب مقارنة مع حجم المهام قدر ب: 2.3 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة ضعيفة على أن راتبهم معقول مقارنة بالمهام. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول نظرتهم لتوافق الراتب مع حجم المهام حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ 1,62 وهو أقل بكثير جداً من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,05، وهذا ما يؤكد على وجود فروق كبيرة جداً بينهم في مدى توافق الراتب مقارنة مع حجم المهام؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جداً، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 31: تشير معطيات الجدول إلى أن متوسط إجابات الإطارات عموماً حول مدى وجود مكافآت للأداء الجيد في مكان عملهم قدر ب: 2.21 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموماً موافقون بدرجة ضعيفة على أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملهم. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى وجود مكافآت للأداء الجيد في مكان عملهم حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ 1,70 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,77، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم في مدى وجود مكافآت للأداء الجيد في مكان عملهم؛ حيث أن إطارات

المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جدا، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 32: يتبين من خلال معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى توفير المؤسسة فرصا تمكنهم من زيادة راتبهم قد قدر بـ: **2.21** وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن المؤسسة توفر هذه الفرص. أما فيما يتصل بإجابات الإطارات حول مدى توفير المؤسسة فرصا لهم لزيادة راتبهم حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ 1,77 وهو أقل بكثير من المتوسط الفرضي وأقل بكثير من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,69، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم حول مدى توفير المؤسسة فرصا تمكنهم من زيادة راتبهم؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جدا، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 33: توضح معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مستوى الرضا عن الراتب الذي يتقاضونه قد قدر بـ: 2.4 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على رضاهم عن راتبهم. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى رضاهم عن الراتب الذي يتقاضونه حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ 1,70 وهو أقل كثيرا جدا من المتوسط الفرضي ومن المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3,15، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم في مدى رضاهم عن قيمة الراتب الذي يحصلون عليه؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جدا، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 34: تشير معطيات الجدول إلى أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى رضاهم عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستهم قد قدر بـ: **2.34** وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات بصفة عامة راضون بدرجة ضعيفة عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستهم. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى رضاهم عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستهم حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ 1,82 وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,91، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم حول مستوى رضاهم عن المزايا التي يتمتعون بها في

مؤسستهم؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 35: يتضح من خلال الجدول أيضا أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى توضيح الرئيس المباشر لعناصر الراتب الذي يتقاضونه قد قدر بـ: **2.65** وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن رئيسهم المباشر يوضح لهم عناصر الراتب. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى توضيح الرئيس المباشر لعناصر الراتب الذي يتقاضونه تبعا لطبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ **2,46** وهو أقل من المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 2,86، وهذا ما يؤكد على وجود فروق بينهم حول مدى توضيح الرئيس المباشر لعناصر الراتب الذي يحصلون عليه؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

العبارة 36: تشير معطيات الجدول إلى أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مدى وضوح سياسة الأجر في مؤسستهم قد بلغ: **3.12** وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3 وهذا ما يؤكد على أن الإطارات عموما يرون بدرجة متوسطة أن سياسة الأجر في مؤسستهم واضحة. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مدى وضوح سياسة الأجر المتبعة في مؤسستهم حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الإدارية قد قدر بـ **3.00** وهو مساوي تماما للمتوسط الفرضي ويقارب المتوسط الحسابي الخاص بإطارات المؤسسة الاقتصادية والمقدر بـ 3.25، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق بينهم حول وضوح سياسة الأجر في مؤسستهم؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وهي نفس الرؤية بالنسبة لإطارات المؤسسة الاقتصادية.

ويلاحظ ان ترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالفرضية الثالثة تنازليا وفق أعلى قيم للمتوسط وردت كما يلي:

1. احتلت العبارة (أرى أن سياسة الأجر في مؤسستنا واضحة) المرتبة الأولى في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 3.00، ويشير المتوسط إلى خيار محايد، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة ذاتها في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.25، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

2. احتلت العبارة (يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه) المرتبة الثانية في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 2.46 ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الخامسة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.86، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

3. احتلت العبارة (أنا راض عن المزايا بالمؤسسة) المرتبة الثالثة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 1.81 ، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة الرابعة في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.91 ، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

4. احتلت العبارة (أرى أن سياسة الأجر في مؤسستنا واضحة) المرتبة الرابعة في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 1.77، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق بشدة، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 07 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.69، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

5. احتلت العبارة (أنا راض عن راتبي) المرتبة 05 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 1.70 ، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق بشدة وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 02 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.15 ، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

6. احتلت العبارة (أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد) المرتبة 06 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 1.70، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق بشدة، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة ذاتها في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 2.77، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

7. احتلت العبارة (أرى أن راتبي معقول مقارنة بمهامي) المرتبة 07 في إجابات إطارات المؤسسات الإدارية بمتوسط قدره 1.62 ، ويشير المتوسط إلى خيار غير موافق بشدة، وبالمقابل احتلت نفس العبارة المرتبة 03 في إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية بمتوسط قدره 3.05 ، ويشير المتوسط إلى خيار (محايد).

ولمعرفة المستوى الكلي للأجور والمنح والتعويضات في المؤسسات الأربعة محل الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان والخاص بمحور الأجر، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (57): يوضح مستوى الأجور والتعويضات للإطارات في المؤسسات محل الدراسة			
الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	العينة
2	ضعيف	2,01	المؤسسات الإدارية
1	متوسط	2,95	المؤسسات الاقتصادية
	مستوى: ضعيف	2,46	الكلّي للاستبيان حسب المحور

(المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج مخرجات SPSS ودلالات فئات مقياس ليكرت الخماسي)

- انطلاقا من المعطيات النهائية في الجدول أعلاه حول مستوى الأجور والمنح التي يحصل عليها الإطارات في المؤسسات الأربعة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ومديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية يمكن تقديم القراءات والاستنتاجات التالية:

* يلاحظ من خلال معطيات الجدول أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مستوى الأجور الممنوحة والعلوات والتعويضات قد قدر بـ 2.46 وهو أقل من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3، وينتمي إلى الفئة [1.81-2.60] حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا ما يؤكد أن مستوى الأجور ومختلف المنح والتعويضات عموما ضعيف.

أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مستوى الأجور والتعويضات المختلفة حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنجد أن المتوسط الحسابي للإطارات المنتمية إلى المؤسسات الإدارية بلغ 2.01 وهو ينتمي إلى الفئة [1.81-2.60] حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو أقل جدا من المتوسط الفرضي وأقل أيضا من المتوسط الحسابي للإطارات في المؤسسات الاقتصادية وقد بلغ: 2.95، ما يدل على وجود فروق في إجابات الإطارات حول مستوى الأجور ومختلف التعويضات بمؤسستهم.

بناء عليه، جاء مستوى الأجور ومختلف المنح والتعويضات في المؤسسات الإدارية ضعيفا وبالمقابل جاء مستواها في المؤسسات الاقتصادية متوسطا.

وهي النتائج التي تدعم نفس اتجاه الاستنتاجات الخاصة بتحليل بيانات السجلات والمعبر عنها في الجدول رقم(51).

وبناء على النتائج السابقة، تظهر نتائج تطوير المسار الوظيفي في العينتين التي تم اختيارهما ألا وهما المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتي شملت:

مديرية الأشغال العمومية، ومديرية المصالح الفلاحية، والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والمؤسسة المينائية جن جن كما يلي:

الجدول رقم(58) يوضح مستوى تطوير المسار الوظيفي في القطاع الإداري

الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	تطوير المسار الوظيفي في العينة 1
<u>1</u>	<u>متوسط</u>	<u>2.99</u>	<u>التكوين</u>
<u>2</u>	<u>متوسط</u>	<u>2.84</u>	<u>الترقية</u>
<u>3</u>	<u>ضعيف</u>	<u>2.01</u>	<u>الأجور والعلوات</u>
	<u>مستوى : متوسط</u>	<u>2.74</u>	<u>الكلي (للاستبيان)</u>

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

الجدول رقم (59) يوضح مستوى تطوير المسار الوظيفي في القطاع الاقتصادي

الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	تطوير المسار الوظيفي في العينة 2
<u>1</u>	<u>مرتفع</u>	<u>3.52</u>	<u>التكوين</u>
<u>3</u>	<u>متوسط</u>	<u>2.88</u>	<u>الترقية</u>
<u>2</u>	<u>متوسط</u>	<u>2.95</u>	<u>الأجور والعلوات</u>
	<u>مستوى : متوسط</u>	<u>3.11</u>	<u>الكلي (للاستبيان)</u>

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

تظهر الشواهد في الجدولين أعلاه أن متوسط إجابات الإطارات عموما في القطاع الإداري حول مستوى تطوير المسار قد قدر بـ 2.74 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3، وهذا ما يؤكد أن مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسات الإدارية محل الدراسة عموما متوسط، وتؤكد ذلك أيضا نتائج مستوى التكوين وفرص الترقية وتوزيع الأجور والعلوات؛ حيث أن مستوى التكوين الذي تخضع له الإطارات بهذه المؤسسات جاء متوسطا، كما أن مستوى فرص الترقية الوظيفية جاء أيضا متوسطا، في حين جاء مستوى الأجور ومختلف المنح والتعويضات التي يتقاضاها الإطار ضعيفا بها وفي المقابل بلغ متوسط إجابات الإطارات عموما في القطاع الاقتصادي حول مستوى تطوير مسارهم الوظيفي 3.11 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3، وهذا ما يؤكد أن مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عموما متوسط، وتؤكد ذلك أيضا نتائج مستوى التكوين وفرص الترقية وتوزيع الأجور والعلوات؛ حيث أن مستوى التكوين الذي تخضع له

الإطارات بهذه المؤسسات جاء مرتفعا، كما أن مستوى فرص الترقية الوظيفية جاء متوسطا، في حين جاء مستوى الأجور ومختلف المنح والتعويضات التي يتقاضاها الإطار أيضا متوسطا.

مما سبق نستنتج المستوى الكلي لتطوير المسار الوظيفي في العينتين كما يلي:

الجدول رقم (60) يوضح مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية

الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	تطوير المسار الوظيفي
02	متوسط	2.74	تطوير المسار الوظيفي في العينة الأولى
01	متوسط	3.11	تطوير المسار الوظيفي في العينة الثانية
	مستوى: متوسط	2.92	الكلي (للاستبيان)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

العينة الأولى: المؤسسات الإدارية

العينة الثانية: المؤسسات الاقتصادية

يتبين من خلال الجدول النهائي أعلاه أن متوسط إجابات الإطارات عموما حول مستوى تطوير المسار قد قدر بـ 2.92 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3، مما يعني أن مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات عموما متوسط. أما فيما يتعلق بإجابات الإطارات حول مستوى تطوير مساهم الوظيفي حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها فنلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية قد بلغ 2.74 وهو قريب من المتوسط الفرضي المعبر عنه بـ 3، ما يؤكد أن مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسات الإدارية متوسط، وبالمقابل نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية قد بلغ 3.11 وهو قريب من المتوسط الفرضي المقدر بـ 3، ما يؤكد على أن مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسات الاقتصادية أيضا متوسط وهو يقترب نوعا ما من قيمة المتوسط الحسابي لإجابات إطارات المؤسسات العمومية الإدارية والمقدر بـ 2.74 ما يؤكد على وجود فروق طفيفة بين مستوى تطوير المسار الوظيفي للإطارات المؤسسات العمومية الإدارية ومستوى تطوير المسار لإطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية لصالح هذه الأخيرة، حيث يظهر الترتيب في الجدول أعلاه أن تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية احتل المرتبة الأولى، وبالمقابل احتل تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات الإدارية المرتبة الثانية، فهو أحسن منه نسبيا في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

1-4: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

وهي الخطوة اللاحقة بعد مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وتبعا للتحليلات السابقة والقراءات المقدمة حول الشواهد والمعطيات الكمية سيتم مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الفرضية الجزئية الأولى المقترحة: "تتلقى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية تكوينا أفضل من إطارات المؤسسة العمومية الإدارية"، وقد جاءت النتائج ذات الصلة ببعد التكوين والتي توافق العبارات من 01 إلى 12 على ما يلي:

1- الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن استراتيجية التدريب في مؤسساتهم تسهم في تنمية المسارات الوظيفية لهم، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مساهمة استراتيجية التدريب في مؤسساتهم في تنمية وتعزيز مساراتهم الوظيفية، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

2- الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تعتمد في بناء مخطط التدريب على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى اعتماد مخطط التدريب في المؤسسة بناء على احتياجات تنمية المسار الوظيفي للعاملين بها، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

3- الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تحدد وفقا للمستوى الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى تحديد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة وفقا للمستوى الوظيفي، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

4- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة تفيد في تهيئة العامل للترقية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى مساهمة استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية؛ حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

5- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك اهتماما في وضع البرامج التدريبية الخاصة باحتياجات العامل وفقا لمساره، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى اهتمام البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفقا لمساره الوظيفي، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

6- الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن تطوير المسار الوظيفي يتطلب اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى وجود فروق في إجاباتهم حول مدى تطلب تطوير المسار الوظيفي اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

7- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة أن لديهم علما مسبقا بالبرامج التدريبية التي سيحصلون عليها، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى توفر علم مسبق لدى العامل بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

8- الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن التدريب في المؤسسة يسهم في تزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى مساهمة التدريب في المؤسسة في تزويد المتدربين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.

9- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أنه يتم توفير برامج تدريبية لهم بناء على تصوراتهم واحتياجاتهم الخاصة، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى توفير برامج تدريبية للإطار بناء على طلبه وحسب تصوره لاحتياجاته، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

10- الإطارات عموما موافقون بدرجة مرتفعة على أن التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة يسهم في تطور حياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات

الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مساهمة التحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة في تطور مسارهم الوظيفي، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة مرتفعة وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة مرتفعة.

11- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على اعتماد المؤسسة على أسلوب جرد مخزون المهارة بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب جرد مخزون المهارة لديها حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

12- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة توفر التدريب اللازم لذوي الكفاءات الكامنة تمكنهم من شغل وظائف أعلى، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى توفير المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة أيضا.

وهذا يعني أن مستوى التكوين للإطارات عموما متوسط، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة للمؤسسات الإدارية والمنتسبة للمؤسسات الاقتصادية حول مستوى التكوين المتبع بمؤسستهم.

حيث أن مستوى التكوين في المؤسسات الإدارية متوسط، وبالمقابل جاء مستوى التكوين في المؤسسات الاقتصادية مرتفعا.

استنادا إلى ما سلف، يبدو أنه توجد فروق في مستوى التكوين بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أن "إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي تتلقى تكوينا أفضل نسبيا من إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري"، إذن الفرضية الفرعية الأولى محققة نسبيا ويتم قبولها، وعليه يظهر الاختلاف إلى حد ما في مستوى التكوين لصالح إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية، بوجود تكوين أفضل نوعا ما بها.

1-5: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

انطلاقا من بيانات المحور المتعلق بـ "الترقية الوظيفية" كبعد هام لمعرفة مدى التجسيد الفعلي لتطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسات المعنية بالدراسة واعتمادا على نتائجه المتوصل إليها سيتم

مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الفرضية الجزئية الثانية المقترحة: "تتوفر لدى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية فرص أفضل للترقية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية"، وقد جاءت النتائج ذات الصلة ببعد الترقية والتي توافق العبارات من 13 إلى 29 على ما يلي:

1- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على وجود دليل واضح بالمؤسسة يسهل عليهم معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مدى وجود الدليل بالمؤسسة، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

2- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الدليل الموجود في المؤسسة يحقق لهم المساعدة والتوجيه نحو الوظائف والمناصب التي يمكنهم الترقّي إليها، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم في مدى مساعدة الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم ترفيتهم إليها، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

3- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن نظام تصنيف الوظائف في مؤسستهم يسمح لهم في الترقّي لمناصب أعلى حسب التسلسل الهرمي لسلم المناصب، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم في مدى مساهمة نظام التصنيف المتبع في الارتقاء في السلم الوظيفي، حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وهو الشأن ذاته فيما يخص إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

4- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن هناك عدالة في التصنيف، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم في نظرهم حول مدى وجود عدالة في نظام التصنيف، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

5- الإطارات عموما يعتقدون بدرجة ضعيفة أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستهم يتم بوتيرة سريعة بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم حول رؤيتهم ما إذا كان نظام الترقية في مؤسستهم يتسم بوتيرة سريعة، حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية محل الدراسة أقرّوا أنها درجة ضعيفة، كما هو الحال بالنسبة لإطارات المؤسسات الاقتصادية.

- 6- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على علمهم بشروط الوظيفة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم حول علمهم بشروط الوظيفة الأعلى، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.
- 7- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن المؤسسة التي ينتمون إليها تحرص على توفير فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم في مدى حرص المؤسسة على توفير فرص عادلة للعاملين فيها لغرض الترقية الوظيفية، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة ضعيفة أيضا.
- 8- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم في مدى تبني المؤسسة التي ينتمون إليها لكفاءة الموظف بغرض الترقية إلى الوظائف الأعلى، حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وهي الدرجة نفسها بالنسبة لإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- 9- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على معيار الأقدمية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم في مدى اعتماد المؤسسة على الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى بناء على أقدمية الموظف، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.
- 10- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أنه يجب عليهم أن يبذلوا جهودا أكبر في عملهم كي يتقدموا في مساهمهم، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم في رؤيتهم لبذل جهد أكبر في العمل ليتقدموا في مساهمهم الوظيفي، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة مرتفعة.
- 11- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن المؤسسة تعمل على توفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم في مدى اهتمام المؤسسة بتوفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.
- 12- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تحرص حقا على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم في مدى حرص الإدارة

على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

13- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقوم بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم حول مدى قيام المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى، حيث أن إطارات المؤسسات الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وكذلك الشأن بالنسبة لإطارات المؤسسات الاقتصادية.

14- الإطارات عموما موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك نظاما واضحا ومحددا للترقيات والنقل في المؤسسة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم حول مدى وجود نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

15- أبدى الإطارات عموما موافقتهم بدرجة متوسطة على أنه يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم حول مدى وجود تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة ضعيفة.

16- أبدى الإطارات عموما موافقتهم بدرجة ضعيفة على توفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم في مدى توفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة ضعيفة.

17- أبدى الإطارات عموما موافقتهم بدرجة متوسطة على أن الإدارة تطبق سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم في مدى تطبيق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها درجة متوسطة.

* وهذا يعني أن مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي المتاحة للإطارات عموما متوسط، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مستوى فرص الترقية المتاحة بمؤسستهم.

حيث أن مستوى فرص الترقية الوظيفية المتاحة في المؤسسات الإدارية متوسط، وبالمقابل جاء مستوى فرص الترقية في المؤسسات الاقتصادية متوسطا أيضا.

استنادا على ما سلف، يظهر أنه لا توجد فروق في مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي المتاحة بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أنه " لا تتوفر لدى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية فرص أفضل للترقية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية"، إذن الفرضية الفرعية الثانية غير محققة.

1-6: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

انطلاقا من نتائج تحليل السجلات المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في كشوف الرواتب للإطارات المنتمين إلى نفس الرتبة (المنصب)، سيتم مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة المقترحة: "تتفاوت الأجر والمنح والتعويضات بالزيادة لدى فئة الإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية"، وجاءت النتائج لتؤكد على:

1- أن الأجر الشهري الصافي لمنصب رئيس مصلحة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعلى منه نسبيا في المؤسسات الإدارية.

2- أن الأجر الشهري لرتبة مهندس في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعلى منه نسبيا في المؤسسات الإدارية.

3- أن أجر الموظف الجديد برتبة مهندس في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعلى منه نسبيا في المؤسسات الإدارية.

4- أن منحة المردودية في رتبة مهندس دولة بالمؤسسات الاقتصادية أعلى منها نسبيا في المؤسسات الإدارية.

5- أن الأجر الشهري لرتبة محاسب في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعلى منه نسبيا في المؤسسات الإدارية.

6- أن أجر الموظف الجديد برتبة محاسب في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعلى منه نسبيا في المؤسسات الإدارية.

7- أنّ منحة المردودية في رتبة محاسب بالمؤسسات الاقتصادية أعلى منها نسبيا في المؤسسات الإدارية.

8- أنّ الأجر الشهري لرتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعلى منه نسبيا في المؤسسات الإدارية.

9- أنّ أجر الموظف الجديد برتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعلى منه نسبيا في المؤسسات الإدارية.

10- أنّ منحة المردودية في رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي بالمؤسسات الاقتصادية أعلى منها نسبيا في المؤسسات الإدارية.

واستنادا إلى نتائج الدراسة ذات الصلة بمحور توزيع الأجور والمنح والتعويضات في الاستبيان يتضح أن هذه النتائج جاءت لتدعم نفس الاتجاه، إذ أكدت على ما يلي:

1- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن راتبهم معقول مقارنة بالمهام، بالإضافة إلى وجود فروق كبيرة جدا بينهم في مدى توافق الراتب مقارنة مع حجم المهام، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جدا، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

2- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملهم بالإضافة إلى وجود فروق بينهم في مدى وجود مكافآت للأداء الجيد في مكان عملهم، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جدا، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

3- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على أن المؤسسة توفر هذه الفرص، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم حول مدى توفير المؤسسة فرصا تمكنهم من زيادة راتبهم، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جدا، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

4- الإطارات عموما موافقون بدرجة ضعيفة على رضاهم عن راتبهم، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم في مدى رضاهم عن قيمة الراتب الذي يحصلون عليه، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة جدا، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

5- الإطارات عموما راضون بدرجة ضعيفة عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستهم، بالإضافة إلى وجود فروق بينهم حول مستوى رضاهم عن المزايا التي يتمتعون بها في مؤسستهم، حيث أن إطارات

المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

6- الإطارات عموماً موافقون بدرجة متوسطة على أن رئيسهم المباشر يوضح لهم عناصر الراتب بالإضافة إلى وجود فروق بينهم حول مدى توضيح الرئيس المباشر لعناصر الراتب الذي يحصلون عليه حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة ضعيفة، وبالمقابل أقرّ إطارات المؤسسة الاقتصادية أنها درجة متوسطة.

7- الإطارات موافقون بدرجة متوسطة على أن سياسة الأجر في مؤسستهم واضحة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بينهم حول وضوح سياسة الأجر في مؤسستهم، حيث أن إطارات المؤسسة الإدارية أقرّوا أنها درجة متوسطة، وهي نفس الرؤية بالنسبة لإطارات المؤسسة الاقتصادية.

* وهذا يعني أن مستوى الأجر والمنح والتعويضات الخاصة بالإطارات عموماً ضعيف، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مستوى الأجر ومختلف التعويضات بمؤسستهم.

حيث أن مستوى الأجر ومختلف المنح والتعويضات في المؤسسات الإدارية ضعيف، وبالمقابل جاء مستواها في المؤسسات الاقتصادية متوسطاً.

استناداً على ما سلف، نجد أن هنالك فروقاً في مستوى الأجر ومختلف التعويضات التي يتم توزيعها بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أن "الأجر لفئة الإطارات تتفاوت بالزيادة نسبياً في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي مقارنة بأجرها في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري"، إذن الفرضية الفرعية الثالثة محققة نسبياً.

1-7: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- يتم اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب بناء على الهدف من الدراسة، هل هي دراسة علاقة أم دراسة فروق؟ استناداً إلى وجود مجموعة من الأساليب الخاصة باختبار فرضيات العلاقة والارتباط، وأخرى تتصل باختبار الفروق بين المجموعات، وبما أن الدراسة الحالية تبحث عن الفروق المحتملة في مستويات التكوين والترقية الوظيفية والأجر والعلاوات بين إطارات المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الإدارية فإن نوع الأساليب المعتمدة هي تلك الخاصة بالفروق.

- قبل التطرق إلى اختبار فرضيات البحث الحالي يجدر أولاً إجراء اختبار التوزيع (طبيعي/غير طبيعي) لتحديد نوع الاختبارات المستخدمة (المعلمية/اللامعلمية).

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

- للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على اختبار كولموجوروف-سمير نوف (K-s)، وقد جاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:
- الجدول رقم (61) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف- سمير نوف لمحاور الاستبيان والدرجة الكلية:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور 1	المحور 2	المحور 3	الكلية
N		136	136	136	136
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2475	2.8568	2.4622	2.9103
	Std. Deviation	.74439	.76685	.85347	.65509
	Absolute	.127	.067	.068	.063
Most Extreme Differences	Positive	.075	.050	.068	.040
	Negative	-.127	-.067	-.055	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		1.477	.781	.789	.740
Asymp. Sig. (2-tailed)		.026	.576	.562	.644

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (61) أن:

- القيمة الاحتمالية الخاصة بمحور التكوين تساوي 0.026 (Sig=0.026) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 1\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تفيد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في هذا المحور.

- القيمة الاحتمالية الخاصة بمحور الترقية الوظيفية تساوي 0.576 (Sig=0.576) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 1\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تفيد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في هذا المحور.

- القيمة الاحتمالية الخاصة بمحور الأجر والمنح والتعويضات تساوي 0.562 ($\text{Sig}=0.562$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 1\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تفيد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في هذا المحور.

- القيمة الاحتمالية الخاصة بالدرجة الكلية تساوي 0.644 ($\text{Sig}=0.644$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 1\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تفيد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وعليه، يتضح من خلال مجمل هذه النتائج أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه فإن الاختبار المناسب للفرضيات هو اختبار T-Test لعينتين مستقلتين.

2- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

بغرض اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الراهنة والفرضيات الفرعية تم إجراء اختبار T-TEST

لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما يلي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (62) يبين نتائج اختبار T-TEST للفرضية الفرعية الأولى:

T-TEST

Group Statistics

الكود	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداري تكوين الاطارات	71	2,99	,831	,099
الاقتصادي	65	3,52	,515	,064

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Std.Error Difference
تكوين الإطارات Equal Variances Assumed	15,597	,000	- 4,426	134	,000	- ,530	,120
Equal Variances not Assumed			- 4,514	118,336	,000	- ,530	,117

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وقد جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى على النحو الآتي:

- "تتلقى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية تكويننا أفضل من إطارات المؤسسة العمومية الإدارية".

* نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (62) الخاص باختبار T-TEST لمحور التكوين أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية F لاختبار تساوي التباينات تساوي 0.000 (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية ($H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$) وقبول الفرضية البديلة ($H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$)، أما فيما يخص اختبار تساوي المتوسطات فقد قدرت قيمة T المحسوبة بـ 4.514 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة بـ 1.9778، كما أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكوين عند مستوى معنوية 5%، كما نلاحظ أنّ متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الاقتصادية أكبر من متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الإدارية بالنسبة لمحور التكوين، فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تفيد بأنه "تتلقى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية تكويننا أفضل من إطارات المؤسسة العمومية الإدارية" محققة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (63) يبين نتائج اختبار T-TEST للفرضية الفرعية الثانية:

T-TEST

Group Statistics

	الكود	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الترقية	الاداري	71	2,84	,820	,097
الوظيفية	الاقتصادي	65	2,88	,710	,088

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Std.Error Difference
الترقية الوظيفية	1,898	,171	- ,344	134	,731	-,045	,132
Equal Variances Assumed			- ,346	133,603	,730	-,045	,131
Equal Variances not Assumed							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وقد جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية على النحو الآتي:

- "تتوفر لدى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية فرص أفضل للترقية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية".

- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (63) الخاص باختبار T-TEST لمحور الترقية الوظيفية أن القيمة الاحتمالية لإحصائية F لاختبار تساوي التباينات تساوي 0.171 (**Sig=0.171**) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية ($H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$)، أما فيما يخص اختبار تساوي المتوسطات فقد قدرت قيمة T المحسوبة بـ 0.344 وهي أقل من قيمتها الجدولية المقدر بـ 1.9778، كما أن القيمة الاحتمالية (**Sig**) تساوي **0.731** وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) وهو ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الترقية الوظيفية عند مستوى معنوية 5% بين إطارات المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الإدارية محل الدراسة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الاقتصادية والمقدر بـ 2.88 قريب جدا من متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الإدارية والمقدر بـ 2.84 بالنسبة لمحور الترقية الوظيفية، فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تفيد بأنه "تتوفر لدى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية فرص أفضل للترقية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية" غير محققة.

ج/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (64) يبين نتائج اختبار T-TEST للفرضية الفرعية الثالثة:

T-TEST

Group Statistics

	الكود	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأجر والعلاوات	الاداري	71	2,01	,728	,086
للإطارات	الاقتصادي	65	2,95	,698	,087

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Std.Error Difference
الأجور والعلاوات							
Equal Variances Assumed	,017	,897	-7,688	134	,000	-,942	,123
Equal Variances not Assumed			-7,702	133,696	,000	-,942	,122

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وقد جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة على النحو الآتي:

- "تفاوت الأجور والمنح والتعويضات بالزيادة لدى فئة الإطارات في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية".

- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (64) الخاص باختبار T-TEST لمحور الأجر والمنح والتعويضات أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية F لاختبار تساوي التباينات تساوي $(\text{Sig}=0.897)0.897$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية $(H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2)$ ، أما فيما يخص اختبار تساوي المتوسطات فقد قدرت قيمة T المحسوبة بـ 7.688 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدر بـ 1.9778، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وهو ما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأجور والمنح والتعويضات عند مستوى معنوية 5%، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الاقتصادية والمقدر بـ 2.95 أكبر من متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الإدارية والمقدر بـ 2.01 بالنسبة لمحور الأجر والمنح والتعويضات، فإن الفرضية

- "هنالك تطوير أحسن للمسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية".

*نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (65) الخاص باختبار T-TEST للدرجة الكلية أنّ القيمة الاحتمالية لإحصائية F لاختبار تساوي التباينات تساوي 0.089 (**Sig=0.089**) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ ، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية ($H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$)، أما فيما يخص اختبار تساوي المتوسطات فقد قدرت قيمة T المحسوبة بـ 3.532 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدر بـ 1.9778، كما أنّ القيمة الاحتمالية (**Sig**) تساوي **0.001** وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطوير المسار الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، كما نلاحظ أنّ متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الاقتصادية أكبر من متوسط إجابات أفراد عينة إطارات المؤسسات الإدارية، فإن الفرضية الرئيسية التي تقيد بأن "هنالك تطوير أحسن للمسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية" محققة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تأسيسا على ما تقدم، واستنادا إلى الخطوات الأساسية التي يتم الارتكاز عليها في إجراء البحوث العلمية والوصول إلى نتائج تفسر وتحلل أبعاد الظاهرة قيد الدراسة تتضح مرحلة ذات أهمية بالغة في البحوث الميدانية ألا وهي مناقشة نتائجها في ضوء نتائج الدراسات السابقة؛ إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال توظيف الدراسات السابقة أو المشابهة في مختلف البحوث دون أن يكون لها سند علمي، أو مبررات لتوظيف دراسات دون أخرى؛ فالممكن إذن يتصل إلى حد بعيد بالاستفادة المحتملة من هذه الدراسات لمفكرين أو باحثين كان لهم السبق في دراسة متغير أو آخر يتشابه مع متغيرات أو على الأقل بعض مؤشرات الدراسة الراهنة، وكما تم الإشارة إلى سابقا في الفصل المتعلق بالإطار العام للدراسة فقد اعتمدت الباحثة على بعض الدراسات السابقة بتبرير علمي يتصل بالتشابه في بحث بعض الأبعاد ذات الصلة بالموضوع الحالي ألا وهو تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومن هذه الأبعاد نجد: التكوين، الترقيّة الوظيفية، توزيع الأجر، تصنيف الوظائف، وهو ما من شأنه أن يسهل إجراء المقارنة من حيث النتائج تبعا لاتصال المعرفة العلمية ببعضها البعض عن طريق خاصية التراكمية.

- من هذا الجانب تسمح مرحلة مناقشة النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة للباحث بإبراز شخصيته وتقديم لمستته الخاصة من خلال إعمال ملكة الفكر من أجل التحليل المنطقي وتفسير النتائج وتقديم رؤيته حول موقع دراسته حيال الدراسات السابقة، وهو ما يمكنه من إظهار أهم الإضافات العلمية التي طرحها وتختلف عن مضمون الدراسات السابقة المعتمدة، فالأسلوب المنهجي السليم في هذا الإطار مع الدراسات السابقة والمثابرة من شأنه أن يتيح المجال لمعرفة الإضافة النوعية التي يطرحها الموضوع العلمي قيد البحث.

والجدير التذكير به أنه ورغم إسهام الدراسات السابقة في فهم واستيعاب أبعاد تطوير المسار الوظيفي للإطارات من حيث التكوين الذي تخضع له، وفرص الترقية المتاحة أمامها والمعايير المعتمدة في ذلك، ومستوى توزيع الأجر ومختلف التعويضات والاستحقاقات المالية المرافقة له في المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ومديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية ورغم تسجيل اتفاق وتقارب لنتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة إلا أنه بالمقابل تم تسجيل اختلاف وابتعاد لبعض نتائجها أيضا مع نتائج البحث الحالي، وهي سمة بارزة في البحوث الرصينة؛ إذ أن التطابق التام في النتائج البحثية لا يخدم الأهداف الرئيسية للبحث العلمي، والجهود التي يطرحها الباحثون لتقديم إضافات لحقول المعرفة الإنسانية في مختلف التخصصات تصب في مجال تطوير البحث العلمي خدمة للتنمية بمختلف أبعادها.

بناء عليه، وفي ضوء الدراسات السابقة المستعرضة المحلية منها والعربية والأجنبية من جهة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية من جهة، يتضح عموما أنه:

- اقتربت الدراسة الحالية في نتائجها مع بعض نتائج الدراسات السابقة.
- ابتعدت الدراسة الحالية في نتائجها مع بعض نتائج الدراسات السابقة.

وعن طريق التخصيص، يتبين ما يلي:

- إذا كانت الدراسة الراهنة تتقصى واقع تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية عن طريق المقارنة بين القطاعين الإداري والاقتصادي، فإن هناك اقترابا في بعض النتائج الجزئية للدراسة التي قامت بها الباحثة "أماني طلب محمد المدهون" والموسومة بـ "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة" مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت أماني المدهون إلى تدني مستوى الرضا لدى الموظفين عن السياسات والأنظمة والقوانين بصفة عامة والتي تُعنى بتطوير مساهم الوظيفي

وبالمقابل سجلت الدراسة الحالية تدني مستوى الرضا للإطارات في المؤسسات الإدارية محل الدراسة عن سياسة الأجر تحديدا باعتبارها نظاما مهما من الأنظمة التي ترتبط بتطوير المسار، وعدم الرضا عن النصوص القانونية المتصلة به والتي تعنى بحركة المسار المهني وتنميته، كما تتشابه نتيجة الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود سياسة غير واضحة المعالم لنظام الترقية والتقدم الوظيفي خاصة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مع نتيجة أمانى المدهون حول وجود سياسة غير واضحة للإدارة بصفة عامة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، كما توصلت أمانى المدهون إلى الحاجة لتحسين الآليات المنتهجة في تطوير المسارات المهنية للموظفين وهي النتيجة ذاتها التي توصلت إليها الباحثة في الدراسة الراهنة بوجود مستوى على العموم متوسط من تطوير المسار الوظيفي للإطارات بكل المؤسسات محل الدراسة والذي يحتاج إلى تحسينات أكبر.

- سجلت الدراسة الحالية تشابها في نتائجها العامة مع بعض نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة نبيل جعيجع حول "مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"؛ إذ يوجد تقارب في واقع تطوير المسار، فقد بينت دراسة الباحثة نبيلة جعيجع وجود خطط واضحة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين بدرجة متوسطة، وأن هناك درجة متوسطة من مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تحفيز العاملين على التطوير الدؤوب لقدراتهم، كما بينت الدراسة الحالية أن هناك درجة متوسطة أيضا من تطوير المسار للإطارات في المؤسسات الأربعة محل الدراسة.

- اتفقت الدراسة الحالي في نتائجها مع بعض ما خلصت إليه دراسة الباحثة "سهام بلقربي" حول "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية"-؛ فقد توصلت إلى وجود مستوى مقبول من التكوين يتوافق واحتياجات العاملين في المؤسسات الصحية مما يؤثر معنويا في تنمية المسار الوظيفي لهم، حيث كانت العلاقة بين المتغيرين: التكوين وتنمية المسار الوظيفي علاقة موجبة من خلال مؤشرات مساهمة التدريب في بناء تصور واضح عن مسار العامل، وفي الاتجاه ذاته خلصت الدراسة الحالية إلى وجود مستوى مقبول من التكوين في المؤسسات محل الدراسة ويعبر عنه المستوى المتوسط في المؤسسات الإدارية، والمستوى المرتفع في المؤسسات الاقتصادية، فضلا على أن هناك علاقة موجبة بين التكوين وتطوير المسار في كل المؤسسات من خلال مؤشرات مساهمة التحاق الإطار بمختلف الدورات التكوينية في تعزيز مساره الوظيفي.

- تقاطعت الدراسة الحالية في نتائجها المتعلقة بالفرضية الثالثة حول نظام الأجور والمنح والتعويضات مع إحدى النتائج التي توصلت إليها دراسة Biswakarma، حيث خلص البحث الذي أجراه حول "المدخل التنظيمي في النمو الوظيفي ونوايا الموظف في الدوران- دليل تجريبي على العاملين في البنوك التجارية في النيبال" إلى أن أغلب اهتمامات وميول الموظفين في هذه البنوك فيما يتعلق بأبعاد المدخل التنظيمي للتطور الوظيفي تتمثل في الحوافز، مما يعني أن نظرتهم تتمركز حول نظام الحوافز باعتباره داعما كبيرا لتطورهم مهنيا وتحسين وضعيتهم الوظيفية، وهي النظرة التي تقترب من نظرة إطارات المؤسسات الإدارية محل الدراسة والتي يرى أغلبهم فيها أن الأجر باعتباره نظام مهم من أنظمة الحوافز يساعدهم على التطوير، ووجود مستوى ضعيف من الأجور ومختلف المزايا المصاحبة له في الوظيف العمومي من شأنه التأثير في الاتجاه السلبي.

- تشابهت أيضا بعض نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان "رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي" بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية (غزة)- وجهة نظر ذاتية- " وأسفرت نتائجها على أن هناك مفهوما واضحا للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة وهو ما لا يتفق مع نتيجة الدراسة الراهنة التي بينت عدم اتساق رؤية الإطارات لمساراتها الوظيفية خاصة ما تعلق بتطبيق النظام القانوني الذي يحكم إطارات القطاع الإداري والمتمثل في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما بينت نتائج دراسة الباحثين أن اللوائح والقوانين المعتمدة لا تساعد على تنمية المسارات الوظيفية لهؤلاء المديرين وهو ما يتفق مع النتيجة المتوصل إليها فيما يخص وجود مستوى متدني للأجور في المؤسسات الإدارية محل الدراسة وعدم وجود رضا كبير للإطارات بها عن سياسة الأجر وتوزيع المنح المنتهجة، كما توصل الباحثان إلى أن الوصف الوظيفي المتبع يساعد على تطوير المسار وهو ما يتعارض مع نتيجة الدراسة الحالية في المؤسسات الإدارية والتي بينت أنه لا توجد عدالة في نظام توصيف وتصنيف الوظائف المتبع فهو لا يساعد على إدخال تحسينات على المسارات المهنية من ناحية أخرى بينت نتائج دراسة الباحثين على أن البرامج التدريبية تساعد المدراء في الجامعة الإسلامية بغزة على التطوير، وهي تتشابه مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية إذ أن التحاق الإطارات بالبرامج التكوينية الفعالة يساهم في تطور حياتهم الوظيفية بالمؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الإدارية محل الدراسة على حد سواء. كما تتعارض نتيجة الدراسة الحالية حول ضعف مستوى الأجر بالمؤسسات الإدارية وتأثير ذلك على مسار الإطار مع النتيجة التي توصل إليها الباحثان "رشدي عبد

اللطيف وادي وكامل ماضي" والتي بينت أن الدوافع المادية والمتمثلة في الراتب والمزايا المصاحبة له ليس لها تأثير كبير على الموقع الوظيفي للمدراء ومن ثم على خط المسار بشكل عام.

- من جانب آخر، اختلفت وابتعدت النتيجة العامة للدراسة الحالية مع النتيجة العامة للدراسة التي أنجزها الباحث "صلاح الدين الهيتي" والموسومة بـ "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية" من حيث أن الباحث توصل إلى وجود حالة عامة من ضعف الاهتمام بتطوير مسار عينة الدراسة المعنية، في حين توصلت الدراسة الراهنة إلى مستوى متوسط من تطوير المسار الوظيفي لعينة البحث في المؤسسة المينائية جن جن والشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ومديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية.

- من جهة أخرى، نشير إلى دراسة الباحث (Shehadeh) حول مدى نجاعة برامج التطوير الوظيفي والممارسات الإدارية الموجهة لهذه العملية، والتي توصل فيها إلى أن نظام التدريب ونظام الكفاءات من بين أكثر الأنظمة تأثيراً في تطوير المسارات الوظيفية، كما شكل تقادم السياسات الخاصة بالمسار الوظيفي ووجود العديد من برامج التكوين دون أهداف واضحة أهم العراقيل التي تقف أمام تطور المسار الوظيفي للعامل وهو ما لا يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية حول برامج التكوين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والتي أثبتت أن مستوى التكوين بها مرتفع.

وبصفة عامة يمكن القول أن هذه الدراسة قد خلصت إلى نتائج بحثية مستنبطة من الواقع الاجتماعي فهي إذ تتفق مع بعض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها تختلف في بعض الجوانب وهو الأمر الذي قد يشكل حلقة دعم لوعاء التراث المعرفي بشكل عام والسوسيولوجي بشكل خاص ويفضي إلى بعث توصيات ومقترحات تخدم المؤسسات العمومية الجزائرية بالدرجة الأولى.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المدخل النظري:

ناقشت الدراسة الحالية متغيراً ذو أهمية في الفكر الإداري والتنظيمي ألا وهو تطوير المسار الوظيفي والذي أخذ جانبا من اهتمام المفكرين والمنظرين لفهم أبعاده وتقديم رؤى وتصورات تحاول أن تفكك أجزاءه وتحلل العلاقة الممكنة فيما بينها، ومن هذا المنطلق كانت مرحلة مناقشة نتائج الدراسات في ضوء المقاربة النظرية المتبناة خطوة رئيسة في البحوث العلمية؛ إذ لا يمكن على أي باحث بأي حال من الأحوال أن يغفل الإسهامات النظرية السابقة التي بنيت على أسس منهجية مدروسة وتوصلت إلى صياغة أطر يمكن من خلالها فهم الظواهر والمشكلات الاجتماعية ووضعها في سياقها الطبيعي؛ ولأن

المعرفة تراكمية ومتجددة في الوقت ذاته كما سبق الإشارة إلى ذلك فلا يمكن للباحثين المعاصرين أن يتجاوزوا مختلف الجهود السابقة التي كللت بوضع نظريات تفسر الواقع وقوانين تحكمه، وتساعد هذه المداخل النظرية في الاقتراب من فهم الظاهرة المدروسة أكثر وتحليل مختلف جوانبها باعتبار الظواهر الاجتماعية على وجه التحديد تتسم بصعوبة عزل المتغيرات وتداخل عدة عوامل مع بعضها البعض في تشكيل الظاهرة، والرؤية التي يقدمها مفكر في علم النفس على سبيل المثال تختلف عن تلك التي يطرحها منظر في علم الاجتماع وبقية الحقول المعرفية الأخرى، وانطلاقاً من هذا الجانب، ونظراً لاعتماد البحث الحالي في تراثه النظري على استعراض اتجاهين رئيسيين لفهم تطوير المسارات الوظيفية للإطارات ألا وهما الاتجاه الفردي الذي يقوم على دور الفرد في التخطيط الوظيفي أو ما يعرف بالأنشطة والتدخلات الفردية، والاتجاه التنظيمي الذي يقوم على دور التنظيم في إدارة المسار الوظيفي أو ما يعرف بالأنشطة والتدخلات التنظيمية فقد اعتمدت الباحثة على قالب المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي نظراً لارتباطه بالجوانب الرئيسية التي تمت معالجتها في هذه الدراسة ألا وهي التدخلات التنظيمية أو ما يعرف بدور إدارة المسار الوظيفي في عملية التطوير، وبناء عليه سيتم مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء المدخل التنظيمي.

- تتجلى الركيزة الأساسية التي يتفق عليها أنصار المدخل التنظيمي في وضع الكفاءة في مكانتها الفعلية بما أن تطوير المسار يعنى في جانب مهم للغاية بمدى التطابق والانسجام والتناغم بين متطلبات شغل الوظيفة ومواصفاتها من جهة ومؤهلات وقدرات العامل من جهة ثانية، ويبنى هذا الانسجام من خلال عدة أجزاء من بينها نظام دفع الرواتب والمزايا والمكافآت والتعويضات والتي تعد دوافع مادية مهمة في أي تنظيم، حيث يقوم التصور في الاتجاه التنظيمي وفي جزئية مهمة منه على أن نظام توزيع الأجر عامل حاسم لضمان استقرار العمالة وتجسيد فرص مهنية أفضل في بيئة العمل الداخلية، وهو ما يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية حول أهمية الصياغة الجيدة لهيكل الأجر في المؤسسات الإدارية محل الدراسة على وجه التحديد، ووضع نظام رشيد يأخذ في الحسبان كل المتغيرات والظروف الاقتصادية والاجتماعية الطارئة التي ما فتئ يشهدها المجتمع الجزائري وتتعكس سلبياتها على الحياة اليومية للفرد الجزائري وعلى الموظف تحديداً نظراً لحالات القلق الاجتماعي التي تنتاب الموظفين الجزائريين مع كل أزمة مفاجئة وغير متوقعة توتّي بظلالها على كافة جوانب الحياة ومشاهدها نظير عدم التوازن بين نظام الأجر المتدنية وغلاء المعيشة وتعدد الحياة بكل تفاصيلها وجزئياتها، وفي السياق ذاته يركز الاتجاه التنظيمي على الدور الكبير لإدارة الموارد البشرية في تطوير المسارات الوظيفية، وتبين أهمية العمليات الأولى لها

والتي تتعكس على باقي النشاطات الأخرى؛ إذ لا يقتصر نشاطها على تلك التدخلات التي تقوم بها أثناء تكوين كل فرد لمساره بعد تعيينه في منصب إلى حين مرحلة التقاعد بل يرتبط الأمر إلى حد كبير بالقضية الأولى في الواجهة ألا وهي الانتقاء الجيد للكفاءات لما لها من أثر ذا أهمية على بقية العمليات الأخرى من بينها التكوين والترقية، فمستوى التكوين المتوسط بمديرية الأشغال العمومية ومديرية المصالح الفلاحية واثره على جودة الحياة المهنية قد يكون له صلة بمدى انتقاء إدارة الموارد البشرية للإطارات أثناء عملية التوظيف على أساس الجدارة والاستحقاق، كون الموظف الجديد الذي يمتلك كفاءات أثناء التحاقه بالوظيفة الأولى سيكون له تجاوب أفضل مع برامج التكوين أي أن له تكويناً سابقاً يحتاج إلى بعض الدعم فقط، وليس الأمر سيان بالنسبة للموظفين الجدد الذين يفتقدون إلى الكفاءات والجدارة في العمل فهم بحاجة دوماً إلى تكوينات مكثفة للوصول بهم إلى مستوى مقبول من الأداء.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

انطلاقاً من النتائج الختامية المتعلقة بالفرضيات الفرعية الثلاثة يتم في الخطوة التالية مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضية العامة المقترحة: "هنالك تطوير أحسن للمسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية"، ووفقاً لنتائج الجداول رقم (53) و (55) و (57) والتي تؤكد على أن:

- مستوى التكوين للإطارات عموماً متوسط، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة للمؤسسات الإدارية والمنتسبة للمؤسسات الاقتصادية حول مستوى التكوين المتبع بمؤسستهم، إذ أن مستوى التكوين في المؤسسات الإدارية متوسط، وبالمقابل مستوى التكوين في المؤسسات الاقتصادية مرتفع.

وعليه، توجد فروق في مستوى التكوين بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي المتاحة للإطارات عموماً متوسط، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مستوى فرص الترقية المتاحة بمؤسستهم، إذ أن مستوى فرص الترقية الوظيفية المتاحة في المؤسسات الإدارية متوسط، وبالمقابل جاء مستوى فرص الترقية في المؤسسات الاقتصادية أيضاً متوسطاً.

وعليه، لا توجد فروق في مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي المتاحة بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- مستوى الأجور والمنح والتعويضات المقدمة للإطارات عموما ضعيف، بالإضافة إلى وجود فروق في إجابات الإطارات المنتسبة إلى المؤسسات الإدارية والمنتسبة إلى المؤسسات الاقتصادية حول مستوى الأجور ومختلف التعويضات بمؤسستهم، حيث أن مستوى الأجور والمنح في المؤسسات الإدارية ضعيف وبالمقابل جاء مستواها في المؤسسات الاقتصادية متوسطا.

وعليه، توجد فروق في مستوى الأجور ومختلف التعويضات التي يتم توزيعها بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

مما سبق، يتضح أن مستوى تطوير المسار الوظيفي عموما متوسط، بالإضافة إلى وجود بعض الفروق الجزئية في مستوى تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ومستوى هذا التطوير بالنسبة لإطارات المؤسسات الإدارية، مما يعني أن "هنالك تطوير أحسن نسبيا للمسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية"، وعليه فإن الفرضية العامة محققة جزئيا، وهو ما تثبته نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة السابقة والتي مفادها أن:

* الفرضية الأولى: فرضية محققة نسبيا

* الفرضية الثانية: فرضية غير محققة

تأسيسا على ما تقدم، واعتمادا على النتائج المتوصل إليها حول الفرضيات الثلاثة المقترحة في الدراسة الحالية لتشخيص واقع تطوير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسات العمومية الإدارية مقارنة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية تم التوصل إلى:

- وجود اختلاف نسبي من حيث تكوين إطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقارنة بالمؤسسات العمومية الإدارية، مما يعني وجود واقع أفضل نوعا ما لمستوى تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية.

- وجود تشابه في واقع الترقية الوظيفية لإطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقارنة بالمؤسسات العمومية الإدارية؛ حيث يتقارب مستوى فرص الترقية المتاحة للإطارات في كليهما.

- وجود اختلاف ملحوظ في واقع سياسة الأجور وتوزيع المنح والتعويضات لدى إطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقارنة بإطارات المؤسسات العمومية الإدارية؛ مما يعني وجود واقع أحسن نوعا ما لمستوى الأجور والتعويضات التي يحصل عليها إطارات المؤسسات الاقتصادية.

رابعاً: توصيات ومقترحات الدراسة

بناء على مخرجات البحث العلمي الحالي، والتراث النظري المعتمد، تم تقديم التوصيات والمقترحات التالية:

- إعادة النظر في النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية خاصة فيما تعلق بالفصل ذو الصلة بسير وحركة المسارات المهنية، إن من حيث الترقية أو الأجر المرافق للرتب.
- إعادة النظر في قوانين الأسلاك التقنية بالمؤسسات الإدارية خاصة ما تعلق بتصنيف التقني السامي واحتساب عامل الأقدمية.
- إعادة النظر في نظام توصيف وتصنيف الوظائف لتحقيق العدالة في توزيع الأجر والمزايا والاستحقاقات المالية.
- إعادة النظر في هيكله الأجر التابعة للمؤسسات والإدارات العمومية نظراً للتدني الكبير لمستوى الأجر بها مقارنة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- التخلي عن الخلفيات الإيديولوجية وتبني رؤى تخدم التنافس المؤسسي والتنافس الإيجابي بين إطارات المؤسسة العمومية بمختلف تصنيفاتها.
- الاستغلال المثالي للإطارات المفكرة من خلال تشكيل خلفيات تنموية لمساراتهم الوظيفية تتماشى مع تطلعاتهم وتسهم في استعادة المؤسسة العمومية الجزائرية لكفاءتها وبالتالي إشراكها كمؤسسات منتجة للفكرة.
- بحث استراتيجيات خاصة لدعم آليات تطوير المسارات للإطارات باعتبارها فئة مهنية تشكل حلقة هامة ومفصلية في الأداء الكلي المؤسسي وثروة حقيقية بالنسبة للدول والمجتمعات التي أحسنت التعامل مع مواردها البشرية وطاقاتها الحيوية والمفكرة، في وقت أضحي التعامل مع رأس المال الفكري هو الاستثمار الأفضل الذي يحقق عوائد إيجابية لها الأثر على التنمية وبلوغ أهداف الريادة والتميز والاستمرارية.
- ضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية من خلال إنشاء بنك للمعلومات يوفر المعلومة اللازمة لإطارات كلا النوعين من المؤسسات حول الترقية، التكوين، ومعايير وشروط الزيادات في الأجر مما يحقق الفورية والتغذية الراجعة.
- ضرورة وضع مخطط واستراتيجية خاصة بالكشف عن كفاءة الإطار في المؤسسة العمومية الجزائرية باعتماد برامج للقياس تحقيقاً للمردودية الإيجابية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- إجراء دراسات إمبريقية عديدة ذات صلة بالمسارات الوظيفية لفهم آليات تطويرها والأخذ بنتائجها في رسم الاستراتيجيات الداعمة لتطوير مسار الإطارات في مختلف المؤسسات الجزائرية.

خامسا: آفاق البحث العلمي الحالي

تتيح مخرجات الدراسة الآنية فتح المجال لدراسات بحثية مستقبلا تعنى بالمسارات الوظيفية منها على سبيل الذكر:

* بحوث خاصة حول "صناعة المسار الوظيفي للموارد البشرية" في مختلف التنظيمات كمفهوم جديد صار له صدى على مستوى السياسات العالمية الهادفة للارتقاء بالموارد البشري الذكي.

* بحوث خاصة مقارنة بين تطوير المسار الوظيفي للمورد البشري في الدول العربية ونظيره في الدول الغربية ونذكر هنا على سبيل المثال: الإطار الأمريكي.

* تسليط الضوء وتقديم الأطر التحليلية المناسبة لمشكلات بحثية ذات صلة بالمسارات الوظيفية كإشكالية التسلق الوظيفي، والتملق الوظيفي، والجمود الوظيفي... وغيرها، وهي جملة من القضايا التي أثارها الدراسة الحالية وتحتاج إلى الاشتغال عليها بغية فكّ أجزاءها وإخضاعها للتحقق الإمبريقي.

خلاصة الفصل

تمّ خلال هذا الفصل عرض وتحليل نتائج البحث الحالي، وتقديم قراءات تفسيرية وتحليلية للبيانات الخاصة بها، باعتماد التكرارات والنسب المئوية للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ومن ثم مناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات الجزئية المطروحة والفرضية العامة المقترحة، وأيضا في ضوء نتائج الدراسات السابقة المعتمدة من حيث مدى الاقتراب أو التباعد في نتائجها النهائية، ليختتم الفصل بالنتيجة العامة وأهم التوصيات والمقترحات من وجهة نظر الباحثة.

الختامة

الخاتمة:

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة في شقيها النظري والإمبيري أن تعالج موضوعا مهما ضمن المواضيع الإدارية والتنظيمية، وله صلة وطيدة بالموارد البشري داخل إطار العمل الذي يحكمه ألا وهو المسار الوظيفي وما يتطلبه من إدخال تحسينات في كافة جوانبه بغية الارتقاء بالحياة المهنية للعامل وتحقيق النمو الوظيفي المنشود.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحملها تطوير المسار الوظيفي لجميع العاملين دون استثناء، وبالخصوص لفئة الإطارات لما لها من وزن مهم في التنمية فقد حملت الدراسة الحالية إشكالية تطوير المسارات الوظيفية لها من خلال إجراء مقارنة بين إطارات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وإطارات المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي من حيث التكوين، والترقية، وسياسة توزيع الرواتب التي يخضع لها كل صنف باختلاف نوع المؤسسة، لما لهذه الأبعاد الثلاثة أيضا من انعكاسات على الأداء الكلي للتنظيم.

انطلقت الباحثة في معالجة الإشكالية المطروحة بالارتكاز على خلفية نظرية تم من خلالها الرجوع إلى التراث السابق والاطلاع على فحوى الأدبيات التي عنت بالموضوع، ومن خلال التمهيص والمراجعة وظفت الباحثة المدخل التنظيمي في التحليل نظرا لتقاطع التصورات التي يبني عليها مع نقطة ارتكاز البحث الحالي ألا وهي التدخلات الإدارية والتنظيمية في تطوير مسار الموارد البشرية.

في السياق ذاته، تشكلت عناصر البحث الإمبيري من خلال اعتماد مسار منهجي في الطرح والمعالجة والنقاش استنادا إلى التقنيات والأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنها كونها الجسر الذي يسمح بجمع المعطيات من الواقع وصولا إلى النتائج التي تجيب عن تساؤلات الدراسة الهادفة إلى كشف واقع تطوير المسارات الوظيفية لفئة الإطارات بالمؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بها في المؤسسة العمومية الإدارية.

- كشفت نتائج الدراسة الحالية بعد اعتماد أساليب التحليل الكمية والكيفية عن وجود مستوى أحسن نوعا ما من تطوير المسارات الوظيفية لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي مقارنة

بهذا التطوير في المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري استنادا إلى النتائج الجزئية الخاصة بوجود تكوين أفضل نسبيا في المؤسسات الاقتصادية مقارنة بالمؤسسات الإدارية، وعدم وضوح سياسة الترقية في كلا النوعين من المؤسسات، إضافة إلى التفاوت في مستوى الأجور والمنح والعلاوات المحصل عليها لدى إطارات المؤسسة العمومية الاقتصادية وارتفاعه فيها إلى حد ما مقارنة به لدى إطارات المؤسسات العمومية الإدارية، ومن خلال مقارنتها مع نتائج الدراسات المشابهة التي تم تبنيها في هذا البحث تبين وجود تفاوت بحيث اقتربت نتائج بعضها مع نتائج الدراسة الحالية، فيما ابتعدت نتائج البعض الآخر عنها وهذا ما يخدم دعامة البحث العلمي؛ إذ أن التطابق التام في النتائج لا يقدم الإضافة المعرفية اللازمة، كما يحدّ تفكير الباحثين لاكتشاف الفجوات المعرفية التي تشكل منطلقا مهما في الاستقصاء الإمبريقي الهادف والمنتج، كما خلصت هذه الدراسة إلى أهمية إعادة النظر في النصوص القانونية التي تحكم سير العمل خاصة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والتي تتصف بالجمود مما يعرقل حركية المسار الوظيفي ورغبة الإطارات الجزائرية في الارتقاء بوظيفتهم ومن ثم أدائهم في أماكن العمل، والاهتمام بالعنصر البشري المفكر. وبالنظر إلى اتساع موضوع المسارات الوظيفية يمكن القول أن هذه الدراسة ما هي إلا محاولة لتسليط الضوء على زوايا منه تهم العامل الجزائري في حياته الوظيفية نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربط الحياة المهنية بالحياة الاجتماعية، لتبقى نقاط القصور واردة فيها شأنها في ذلك شأن كل الدراسات البحثية خاصة في الحقل السوسيولوجي الذي يتطلب الإلمام بمختلف الخطوات لبلوغ الأهداف المنشودة وفتح المجال لمساهمات أخرى تدعم وعاء المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

- 1- أحمد ماهر: تخطيط القوى العاملة- دليلك العلمي والعملي إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية- الطبعة الأولى، دار الجامعة، مصر 2011.
- 2- أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الجامعة مصر 2008.
- 3- أحمد ماهر: كيف تنجح في عملك ومشارك الوظيفي؟ الطبعة الأولى، دار الجامعة مصر 2005.
- 4- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر 2006.
- 5- بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 6- زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 7- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 8- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
- 9- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 10- محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قعادة وريحي مصطفى عليان: مبادئ الإدارة - وظائف المنظمة- الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014.
- 12- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع مصر 1994.
- 13- نائل عبد الحافظ العواملة: إدارة التنمية (الأسس- النظريات- التطبيقات العملية)، الطبعة الأولى الأردن، دون سنة.
- 14- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

- 15- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة.
- 16- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع والعمل، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.
- 17- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الأردن 2011.
- 18- سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر الأردن 2007.
- 19- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، الطبعة الأولى، د. د. ن، مصر 2003.
- 20- عامر خضير الكبسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية، 2010.
- 21- عبد الجواد بكر: منهج البحث المقارن - بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، مصر، 2003.
- 22- عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2018.
- 23- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2007.
- 24- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
- 25- فاطمة الزهراء بوكرمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، الطبعة الثانية، دار هومة، الجزائر 2009.
- 26- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 27- فضيل دليو: تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 29- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن 2010.

30-Réda khelassi: **management ressources humaines**, Editions Houma, Alger, 2010.

31- Sekaran, U : **Research methods for business: Ashill building approach**, , PV, Ltd, New Deli, Wiley India, 2006

ب- الرسائل والأطروحات العلمية:

32- أحمد العبادي: أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي-دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2013/2012، (رسالة منشورة).

33- أمال سرياح: عقد العمل محدد المدة في المؤسسة الوطنية العمومية - دراسة حالة مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها الرياض- رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006/2005، (رسالة منشورة).

34- أماني طلب محمد المدهون: "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارة المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة"، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2005، (رسالة منشورة).

35- أسماء سوالي: برامج التكوين في علم المكتبات نظام ل. م. د في ظل التطورات التكنولوجية- جامعة الجزائر 02 نموذجاً- رسالة ماجستير في علم المكتبات تخصص تقنيات التوثيق ومجتمع المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة وهران 01، الجزائر، (رسالة منشورة).

36- بوجمعة كوسة: الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر- الأسلاك المشتركة نموذجاً- دراسة ميدانية بمديريات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه فرع علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر 2014/2013، (أطروحة غير منشورة).

37- بوزيد غلابي: مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي البواقي، الجزائر، 2011/2010 (رسالة منشورة).

- 38- بوعلام عبد اللطيف: الإطارات الجزائرية بين المشاركة والعزوف عن الفضاء الجمعي والحزبي في الجزائر - مؤسسة موبيليس نموذجا، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2012/2011، (رسالة منشورة).
- 39- هاجر عيود: آليات الحفاظ على الرأسمال الفكري الجزائري ومواجهة هجرة الأدمغة في ظل العولمة والإغراءات الخارجية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص: أفراد- جماعات- مجتمعات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018/2017، (أطروحة منشورة).
- 40- هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، (رسالة منشورة).
- 41- هشام بوخناف: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر عنابة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011/2010 (رسالة منشورة).
- 42- حسان مراني: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2007/2006، (أطروحة منشورة).
- 43- حسين بن شارف: دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر 2012/2011، (رسالة منشورة).
- 44- يحيية سمالي: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، (أطروحة منشورة).
- 45- كمال بغداد: النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، رسالة ماجستير فرع قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2012/011، (رسالة منشورة).

- 46- كريمة فوداد: "النساء المطلقات حديثات الزواج بين الوسط الريفي والحضري - دراسة مقارنة-" أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص ديموغرافيا حضرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين سطيف2، الجزائر، 2018/2019، (أطروحة منشورة).
- 47- لبنى الكنز: دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك - سكيكدة- رسالة ماجستير تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2008/2009، (رسالة منشورة).
- 48- ليندة عزازة: صورة الزوجة الإطار بين التربية الأسرية والالتزامات الاجتماعية(دراسة ميدانية عن عينة من الإطارات بمدينة باتنة، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع العائلي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2004/2005، (رسالة غير منشورة).
- 49- مولاي لحسن بن فرحات: إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012، (رسالة منشورة).
- 50- محمد أحمد عبد الله طيبيل: "تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين، 2013 (رسالة منشورة).
- 51- محمد بشير حسن مهدي: معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، (رسالة منشورة).
- 52- محمد يوسف أحمد السباح: مدى الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، (رسالة منشورة).
- 53- محمد منادلي: إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2006، (رسالة منشورة).

- 54- منير زكريا أحمد عدوان: واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2011، (رسالة منشورة).
- 55- مختارية حشماوي: تكوين الأطارات المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2011/2012، (رسالة منشورة).
- 56- ندى إبراهيم مصلح: التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر فلسطين، 2018 (رسالة منشورة).
- 57- نوال عبد الرحمن محمد الحوراني: مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة- ماجستير في إدارة الأعمال، غزة فلسطين 2013، (رسالة منشورة).
- 58- نزيهة مقيدش: أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية- دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء - جامعة فرحات عباس سطيف- رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009/2010 (رسالة منشورة).
- 59- نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية- مركب مطاحن الحروش نموذجا- رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006/2008، (رسالة منشورة).
- 60- سنوسي شيخاوي: هجرة الكفاءات الوطنية وإشكالية التنمية في المغرب العربي: دراسة حالة الجزائر 1999-2010، رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص دراسات أورو_متوسطية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، (رسالة منشورة).
- 61- سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2007، (رسالة منشورة).
- 62- عبد الله ذراع: دور الأطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، (رسالة منشورة).

- 63- عبد النور لعلام: الأنشطة البدنية والرياضية ودورها في الارتقاء بالمعاقين حركيا- دراسة مقارنة بين الممارسين وغير الممارسين- أطروحة دكتوراه فرع علم الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر 2017-2018 (أطروحة منشورة)
- 64- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي- من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم- ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، (رسالة منشورة).
- 65- عبد القادر شايب الراس: المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير في القانون العام الاقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران2، الجزائر، 2017، (رسالة منشورة).
- 66- عبد الرحمن بوقفة: التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2001/2000، (رسالة منشورة).
- 67- عمر بن جيمة: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار رسالة ماجستير بمدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، (رسالة منشورة).
- 68- فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بباتنة- رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2007/2008، (رسالة منشورة).
- 69- فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2005/2006، (رسالة منشورة).
- 70- فوزي بودراع: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپراك- رسالة ماجستير تخص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر 2013-2014، (رسالة منشورة).
- 71- فيروز بوزورين: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009/2010، (رسالة منشورة).

72- صابرينة مانع: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه في تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، (أطروحة منشورة).

73- صلاح بن سمار الجابري: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، (رسالة منشورة).

74- شراف عقون: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006 (رسالة منشورة).

75- Julia Yates : A social identity approach to career development: possible selves and prototypical occupational identities,

A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the university of East London for the degree of doctor of philosophy, June 2017.

76- Nabil Beldjelalia : « La gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne * Cas des administrations Algérienne : la direction des moudjahidines , la direction du tourisme et de l'artisanat et l'université d'Oran » , mémoire de magister en management, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, Université d'Oran, Algérie, 2013/2014

ج- المجلات والدوريات العلمية:

77- أبو القاسم حمدي ومراد الرايس وجهيدة جيلاني: "دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وابعاد المسار المهني- الموظف الياباني أنموذجا"- مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5 العدد 1، جوان 2019، جامعة الجلفة، الجزائر.

78- الياس شرفة وحسان تريكي: "الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة والدور والاستراتيجيات" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017.

79- الفضيل رتيمي ورايح يحيياوي: "تخطيط المسار الوظيفي: بين الفرد والمنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، دون سنة.

- 80- دانيال طالب الحمصي: "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص"- **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد36، العدد5، 2014.**
- 81- وسيلة بلحاج والعربي بوحسون: "الإطارات الصناعية واتخاذ القرار - دراسة حول المفهوم والأدوار"- **مجلة آفاق فكرية، العدد السادس، 2017.**
- 82- حبيبة علي: "تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد3، العدد5، جانفي2015.**
- 83- حميدة نبيهة: "الحضور الاجتماعي للعلاقات العامة في الإدارة العمومية"، **مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد15، جويلية2018.**
- 84- حسينة طالب: "المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط"، **مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد02، العدد02، ديسمبر2018.**
- 85- حسنية قورين وليلى بن كعكع ونورة الحاج علي: "أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد - دراسة حالة مديريةية الخدمات الجامعة بجامعة معسكر"، **المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد03 العدد2، 2018.**
- 86- يعقوب محمد وليلى بن كعكع: التكوين أثناء الخدمة وتطوير المسار الوظيفي للأفراد - دراسة حالة- بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز سعيدة، **مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد06 رقم2017.**
- 87- كمال أحمد سرير وابتسام حاوشين: "دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية- دراسة حالة بلدية عين الرمانة ولاية البليلة"- **مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد10، العدد الثاني، جوان2019، جامعة الأغواط، الجزائر.**
- 88- كمال مخلوف: "الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري"، **مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع، جانفي2011.**
- 89- كندة علي ديب: "دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي- دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية"-، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد37، العدد3، 2015.**

- 90- ليلي بن كعكع وحسنية قرين: "أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين- دراسة حالة بعض أساتذة التعليم الثانوي بولاية سيدي بلعباس"- **مجلة المعيار**، المجلد التاسع، العدد الثالث 2018.
- 91- ليلي بن كعكع ومحمد يعقوب: "تأثير الحركية المهنية الداخلية على المسار المهني للموظف- دراسة حالة بمديرية التربية لولاية معسكر"، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد 14، العدد 19 2018.
- 92- ميلود وارزقي: "استعمال طرق التنبؤ في تحليل مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في المديرية العامة للضرائب"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، العدد السادس، ديسمبر 2016.
- 93- مسعود محمد زكري ويوسف جغلوي: "الممارسات السوسيو ثقافية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 13 2017.
- 94- مراد خلاصي: "الاحترق النفسي لدى الإطارات الجزائرية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 40 ديسمبر 2013.
- 95- ناوية سالم حسين الهتاني: "تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعلم بمدينة جدة"، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد 6، العدد 9، 2017.
- 96- نبيلة جعيجع: "مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 37، أبريل 2019.
- 97- نور الدين حامدي: "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، **مجلة الندوة للدراسات القانونية**، العدد الأول، 2013.
- 98- سهام بلقرومي: "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية"- **مجلة آفاق للعلوم**، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد العاشر، جانفي 2018.
- 99- سليمان بن عبد الله السلمي: "تطوير المسار الوظيفي"، **مجلة عيادة الجندي**، العدد 38، ماي 2015.

- 100- عبد الله إبراهيمي وحميده المختار: "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، العدد 07، فيفري 2005.
- 101- عبد الله ذراع: "المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر وتكوين الموارد البشرية- الإطار نموذجاً-"، *مجلة الباحث الاجتماعي*، العدد 13، 2017.
- 102- عبد الكريم برزل كبير: "أسباب هجرة الأدمغة من الجامعة الجزائرية وآثارها السلبية"، *المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية*، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 1، العدد 2، 2017.
- 103- عبد العزيز فكرة: "العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، العدد الثالث عشر.
- 104- فاطمة الزهراء ساكت ونورية قادري: "التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر"، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 6، العدد 1، 2017.
- 105- فاطمة بن عابد ونور الدين عيساني: "إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة" *مجلة العلوم الاجتماعية*، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 7، العدد 29، مارس 2018.
- 106- فاطمة مانع: "أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وآثارها السلبية على التنمية"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 15، المجلد 2، 2016.
- 107- فاروق لسود وعلي عبد الله: "التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية - أزمة قانون ام أزمة تطبيقه" - *مجلة المدير*، العدد السابع، ديسمبر 2018.
- 108- فيروز بوزورين: "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، جامعة سطيف، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018.
- 109- فضيل دليو: "منهج التحليل المقارن الكيفي: تصور كيفي بمحنى تكميمي"، *مجلة دفاتر السياسة والقانون*، المجلد 12، العدد 2، 2020.
- 110- فضيلة سيساوي: "الجامعة الجزائرية وبناء القدرات الذاتية في مجال التكنولوجيا"، *مجلة آفاق للعلوم*، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد التاسع، 2017.
- 111- صلاح الدين الهيتي: "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية-"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 20، العدد 2، 2004.

- 112- رابح قميحة وباديس بوسعيدود: "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية"، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، المجلد 5، العدد 1، دون سنة.
- 113- رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي: "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية (غزة)- وجهة نظر ذاتية"، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد الخامس عشر العدد الثاني، 2007.
- 114- رشيدة هني: "موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية"، **مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية**، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2019.
- 115- شريفة رزيوق: "دور المفاوضة والاتفاقية الجماعية في ترقية علاقات العمل وأهميتها في قانون العمل الجزائري 11/90"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد السادس، العدد الأول، 2019.
- 116- غني دحام تتاي الزبيدي: "بناء نموذج مسار وظيفي للملاكات التمريضية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 107، 2016.
- 117-Bola Adekola, "Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian Bank employees", **Australian journal of business and management research**, Val 1 N 2, May2011.
- 118- Eliza Antoniu : "Career planning process and its role in human resource development", **Annals of the University of Petroşani, Economics**, 10(2), 2010.
- 119- Mohammed elhazzam : "the Impact of human resource management practices on SMEs performance study based in South-West- Algeria", **Al-Bashaer Economic Journal**, N 5, Juin2016.
- 120- Splete, Haward : Hoppin, Judith M, "The emergence of career development facilitators", **journal of employment counseling**, june2000, V37

د- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 121- الحاج مداح عرابي: **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**
ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، دون سنة.

122- العياشي عنصر: الإطارات في المنشأة العمومية الجزائرية (تمثلات الهوية والطموحات)، الملتقى الدولي حول: التنمية والثقافات الوطنية، منظمة اليونسكو ومركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، 13-15 ماي 1995، الجزائر.

123- العياشي عنصر: النخبة الصناعية في الجزائر - دراسة حالة لإطارات مركب الصلب بالحجار - المؤتمر الدولي حول: النخب والمجتمع في العالم العربي - حالة مصر والجزائر - مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية بالجزائر CREAD، ومركز البحوث العربية بالقاهرة، 23-25 مارس 2002 الجزائر.

124- منير لواج وحسيبة جبلي: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية - أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ورقة علمية مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27/28 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هـ - النصوص القانونية والمراسيم:

125- المادة 120 من القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990، المعدل والمتمم الصادر في الجريدة الرسمية رقم 17 سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

126- المادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29-04-1995.

127- مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 المتعلق بالشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم الصادر في الجريدة الرسمية العدد 61.

128- الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في الجريدة الرسمية العدد 46.

129- مرسوم تنفيذي رقم 90-99 مؤرخ في 1 رمضان عام 1410 الموافق لـ 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين، والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الصادر في الجريدة الرسمية العدد 13.

130- مرسوم تنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 صفر عام 1438 الموافق لـ 2 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008

والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الصادر في الجريدة الرسمية العدد 66.

و- المواقع الالكترونية:

131- الهادي بوشمة: الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالمحيط السوسيو اقتصادي، على الموقع: inst.at/trans/22/

132- صهيب مصطفى القضاة: أزمة منتصف العمر الوظيفي، على موقع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/12553>

133- خالد محمد البراهمة: أثر الإحلال الوظيفي على منظمات الأعمال، مقال منشور على الموقع: <https://elmeda.net/spip.php?article1468>

134-<https://www.radioalgerie.dz/culture/>

135-<https://www.radioalgerie.dz>

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد امين دهاغين - سطيف 2-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



استمارة أطروحة دكتوراه بعنوان:

تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية

(دراسة مقارنة بين إطارات بعض المؤسسات الاقتصادية والإدارية بولاية جيجل)

يعتبر هذا البحث استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه علم الاجتماع- تنظيم وعمل- لذا نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل نزاهة وموضوعية.. مع خالص عبارات الامتنان والتقدير.

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

_ ضع علامة (x) في الاختيار المناسب وبما يتوافق مع حالتك الخاصة.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

_ أ. د. بوطلة عبد الحميد

_ مغمولي نصيرة

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: [35-25 سنة] [45-35 سنة] 45 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: متزوج أعزب (يرجى ذكر عدد الأطفال للمتزوجين)
- 4- الشهادة المحصل عليه (المؤهل العلمي):

- تقني سامي في.....
- ليسانس في.....
- ماستر في.....
- مهندس دولة في.....
- ماجستير في.....
- دكتوراه في.....
- 5- المنصب الوظيفي الحالي:

- 6- الأقدمية: أقل من 5 سنوات [5- 15 سنة]
- [25-15 سنة] 25 سنة فما فوق

- 7- عدد سنوات العمل في المنصب الحالي بمؤسستك:

- أقل من سنة [1 - 5 سنوات]
- [5- 10 سنوات] 10 سنوات فما فوق

- 8- الأجر الصافي الشهري:

- [25000 دج-35000 دج] [35000 دج-45000 دج] 45000 دج فما فوق

المحور الثاني: تكوين الإطارات (ملاحظة: مصطلح التدريب والبرامج التدريبية هنا هو نفسه التكوين)

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	- تسهم استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية المسار الوظيفي للعاملين فيها.					
02	- تشكل احتياجات تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة أساسا لنشاط التدريب فيها.					

					03 - تُحدّد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة وفقا للمستوى الوظيفي.
					04 - تنفيذ استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية.
					05 - تهتم البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفقا لمساره الوظيفي.
					06 - يتطلب تطوير المسار الوظيفي اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية.
					07 - يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التي سيحصل عليها.
					08 - يسهم التدريب في المؤسسة بتزويد المتدربين بمقومات تطوير مساهم الوظيفي.
					09 - يتم توفير برامج تدريبية لي بناء على طلبي وحسب تصوري لاحتياجاتي التدريبية.
					10 - التحاقى بالدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطور مساري الوظيفي.
					11 - تقوم المؤسسة بجدد مخزون المهارة لديها وهو ما يعرف بـ: Human Resource inventory، أي تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية للتطور والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل.
					12 - توفر المؤسسة التدريب والتأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم لشغل وظائف أعلى مستقبلا

المحور الثاني: الترقية الوظيفية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	- يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل علي معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتي وتطلعاتي المستقبلية.					
14	- يساعدني الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة أي الوظائف سيتم نقلي أو ترقيتي إليها.					

					15 - أرى أن نظام تصنيف الوظائف يسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى.
					16 - أجد عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستنا.
					17 - أعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع.
					18 - أعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقية إليها.
					19 - توفر المؤسسة فرصا عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم الوظيفي.
					20 - الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف.
					21 - الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتم بناء على أقدمية الموظف.
					22 - أرى أنه يجب أن أبدل جهدا أكبر في العمل كي أتقدم في مساري
					23 - تعمل المؤسسة على توفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية والمستقبلية.
					24 - تحرص الإدارة على الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية.
					25 - تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقية من خلال ترقية الموظفين من مراكزهم الوظيفية الحالية إلى مراكز أعلى.
					26 - يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة.
					27 - يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى.
					28 - تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها الإدارة.
					29 - تطبق الإدارة سياسة النقل بين الوظائف والتدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.

المحور الثالث: الأجر والمنح والتعويضات للإطارات

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
30	- أرى أن راتبي معقول مقارنة بمهام عملي.					
31	- أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي.					
32	- توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي.					

					33 - أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه.
					34 - أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستنا.
					35 - يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه
					36 - أرى أن سياسة الأجر في مؤسستنا واضحة

- دليل المقابلة رقم 01: مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية -

الساعة: 11 صباحا

التاريخ: أكتوبر 2019

المكان: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن العالمية

تحية طيبة..

أشكركم جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم، وأذكركم أنني بصدد إعداد أطروحة للحصول على درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع- تنظيم وعمل- بعنوان: "تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة مقارنة بين إطارات بعض المؤسسات الاقتصادية والإدارية بولاية جيجل)" جئت لمحاورتكم بهدف الحصول على معلومات إضافية لإثراء موضوع البحث، مع العلم أنه سيتم التعامل معها بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

* بيانات شخصية:

1- ما هو مستواكم الدراسي؟

2- ما هو مجال تخصصكم؟

3- بصفتم مسؤولين عن الموارد البشرية، ما هي الطرق التي تنتهجونها لتطوير خبرتكم في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية؟

*دعنا نتحدث أولاً عن تنمية الكفاءات لإطارات المؤسسة عن طريق البرامج التكوينية:

1- كيف ترى إدارة الموارد البشرية نظام التكوين الحالي للإطارات؟

1-1: هل تعاني المؤسسة من قلة البرامج التكوينية الموجهة لفئة الإطارات؟ وما السبب؟

1-2: كيف تنظرون إلى جودة التكوين الذي تخضع له هذه الإطارات؟

1-3: هل تلمسون رضا الإطارات عن مستوى البرامج التكوينية التي تستهدفهم؟

1-4: ما مدى تبني التكنولوجيا الرقمية في إجراء التكوين للإطارات بدلاً عن نمط التكوين التقليدي؟

1-5: ماذا تقترحون من أجل تحسين البرامج التكوينية الخاصة بإطارات المؤسسة خدمة لمسارها الوظيفي؟

1-6: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تُعنى بعملية التكوين في هذا النوع من المؤسسات تعزيزاً لتطور الحياة الوظيفية؟

*ننتقل الآن للحديث عن أسس الترقية الوظيفية لإطارات المؤسسة:

2- كيف هي نظرة إدارة الموارد البشرية لنظام الترقية الوظيفية للإطارات؟

1-2: ما مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظام معلوماتي يشمل بيانات تتعلق بإمكانات الإطارات وطموحاتهم وتفضيلاتهم الوظيفية؟

2-2: هل يقوم نظام الترقية المعتمد في المؤسسة على تحليل قوة العمل من طرف إدارة الموارد البشرية لتحديد احتمالات الترقية، عدد المعنيين بها، وظائف المرشحين للترقية وأسمائها، والتواريخ المحتملة للترقية؟

2-3: هل هناك تعقيدات تقف أمام وصول الإطارات إلى المناصب النوعية؟

2-4: ماذا تقترحون من أجل تحسين نظام الترقية الوظيفية لفئة الإطارات بالمؤسسة خدمة لمستوى تطوري أفضل لمساراتها الوظيفية؟

2-5: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تُعنى بعملية الترقية الوظيفية في هذا النوع من المؤسسات تعزيزاً لتطور الحياة الوظيفية؟

نختم الحديث بالتطرق إلى نظام الأجور وتوزيع المنح والتعويضات لإطارات المؤسسة.

3- ما نظرتكم الخاصة لمعايير توزيع الأجور والمنح والتعويضات لفئة الإطارات؟

3-1: ماهي السياسة التي تقوم عليها الزيادات في الأجر، وتوزيع المنح والتعويضات في المؤسسة؟

3-2: هل تلمسون رضا الإطارات عن نظام الأجر وتوزيع المنح والتعويضات بالمؤسسة؟

3-3: ماذا تقترحون من أجل تحسين نظام الأجر وتقديم المنح والتعويضات لفئة الإطارات بالمؤسسة خدمة لمسارها الوظيفي بها؟

3-4: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تعنى بعملية وضع الأجر وتوزيع العلاوات في هذا النوع من المؤسسات تعزيزا لتطور الحياة الوظيفية؟

- دليل المقابلة رقم 02: مع رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإدارية -

الساعة: 9:30 صباحا

التاريخ: أكتوبر 2019

المكان: مصلحة الإدارة العامة والوسائل لمديرية الأشغال العمومية

تحية طيبة..

أشكركم جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم، وأذكركم أنني بصدد إعداد أطروحة للحصول على درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع- تنظيم وعمل- بعنوان: تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة مقارنة بين إطارات بعض المؤسسات الاقتصادية والإدارية بولاية جيجل) جنئت لمحاورتكم بهدف الحصول على معلومات إضافية لإثراء موضوع البحث، مع العلم أنه سيتم التعامل معها بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

* بيانات شخصية:

1- ما هو مستواكم الدراسي؟

2- ما هو مجال تخصصكم؟

3- بصفتم مسؤولين عن الموارد البشرية، ما هي الطرق التي تنتهجونها لتطوير خبرتكم في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية؟

*دعنا نتحدث أولاً عن تنمية الكفاءات لإطارات المؤسسة عن طريق البرامج التكوينية:

(1)- كيف ترى إدارة الموارد البشرية نظام التكوين الحالي للإطارات؟

1-1: هل تعاني المؤسسة من قلة البرامج التكوينية الموجهة لفئة الإطارات؟ وما السبب؟

1-2: كيف تنظرون إلى جودة التكوين الذي تخضع له هذه الإطارات؟

1-3: هل تلمسون رضا الإطارات عن مستوى البرامج التكوينية التي تستهدفهم؟

1-4: ما مدى تبني التكنولوجيا الرقمية في إجراء التكوين للإطارات بدلاً عن نمط التكوين التقليدي؟

1-5: ماذا تقترحون من أجل تحسين البرامج التكوينية الخاصة بإطارات المؤسسة خدمة لمسارها الوظيفي؟

1-6: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تُعنى بعملية التكوين في هذا النوع من المؤسسات تعزيزاً لتطور الحياة الوظيفية؟

*ننتقل الآن للحديث عن أسس الترقية الوظيفية لإطارات المؤسسة:

(2)- كيف هي نظرة إدارة الموارد البشرية لنظام الترقية الوظيفية للإطارات؟

1-2: ما مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظام معلوماتي يشمل بيانات تتعلق بإمكانات الإطارات وطموحاتهم وتفضيلاتهم الوظيفية؟

2-2: هل يقوم نظام الترقية المعتمد في المؤسسة على تحليل قوة العمل من طرف إدارة الموارد البشرية لتحديد احتمالات الترقية، عدد المعنيين بها، وظائف المرشحين للترقية وأسمائها، والتواريخ المحتملة للترقية؟

2-3: هل هناك تعقيدات تقف أمام وصول الإطارات إلى المناصب النوعية؟

2-4: ماذا تقترحون من أجل تحسين نظام الترقية الوظيفية لفئة الإطارات بالمؤسسة خدمة لمستوى تطوري أفضل لمساراتها الوظيفية؟

2-5: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تُعنى بعملية الترقية الوظيفية في هذا النوع من المؤسسات تعزيزاً لتطور الحياة الوظيفية؟

نختم الحديث بالتطرق إلى نظام الأجور وتوزيع المنح والعلاوات لإطارات المؤسسة.

(3)- ما نظرتكم الخاصة لمعايير توزيع الأجور والمنح والعلاوات لفئة الإطارات؟

3-1: ماهي السياسة التي تقوم عليها الزيادات في الأجر، وتوزيع المنح والعلاوات في المؤسسة؟

3-2: هل تلمسون رضا الإطارات عن نظام الأجر وتوزيع المنح والعلاوات بالمؤسسة؟

3-3: ماذا تقترحون من أجل تحسين نظام الأجر وتقديم المنح والعلاوات لفئة الإطارات بالمؤسسة خدمة لمسارها الوظيفي بها؟

3-4: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تعنى بعملية وضع الأجر وتوزيع العلاوات في هذا النوع من المؤسسات تعزيزا لتطور الحياة الوظيفية؟

- دليل المقابلة رقم 03: مع رئيسة مكتب التكوين بالمؤسسة الاقتصادية -

الساعة: 11 صباحا

التاريخ: جانفي 2021

المكان: مكتب التكوين بمؤسسة ميناء جن جن

تحية طيبة..

أشكركم جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم، وأذكركم أنني بصدد إعداد أطروحة للحصول على درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع- تنظيم وعمل- بعنوان: تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة مقارنة بين إطارات بعض المؤسسات الاقتصادية والإدارية بولاية جيجل) جئت لمحاورتكم بهدف الحصول على معلومات إضافية لإثراء موضوع البحث، مع العلم أنه سيتم التعامل معها بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

*** بيانات شخصية:**

1- ما هو مستواكم الدراسي؟

2- ما هو مجال تخصصكم؟

*** دعنا نتحدث أولاً عن محتوى التكوين الذي تخضع له إطارات المؤسسة:**

1- كيف ينظر مسؤول التكوين لمحتوى البرامج التكوينية الموجهة لإطارات المؤسسة؟

1-1: هل تعتقد بوجود نقص في البرامج التكوينية التي تخضع لها فئة الإطارات بالمؤسسة؟

1-2: ما هي أهم الكفاءات التي تستهدفها هذه البرامج في فئة الإطارات؟

1-3: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تُعنى بعملية التكوين في هذا النوع من المؤسسات

تعزيزاً لتطور الحياة الوظيفية؟

*** ننتقل الآن للحديث عن جودة التكوين الذي تخضع له إطارات المؤسسة:**

2- كيف ينظر مسؤول التكوين لجودة البرامج التكوينية التي تخضع لها فئة الإطارات بالمؤسسة؟

1-2: هل تلمسون رضا الإطارات عن مستوى البرامج التكوينية التي تستهدفهم؟

2-2: ما مدى تبني التكنولوجيا الرقمية في إجراء التكوين للإطارات بدلاً عن نمط التكوين التقليدي؟

2-3: ماذا تقترحون بغرض تحسين البرامج التكوينية الخاصة بإطارات المؤسسة خدمة لمسارها الوظيفي؟

- دليل المقابلة رقم 04: مع رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة الإدارية -

الساعة: 11 صباحا

التاريخ: جانفي 2021

المكان: مكتب التكوين والإرشاد الفلاحي بمديرية المصالح الفلاحية

تحية طيبة..

أشكركم جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم، وأذكركم أنني بصدد إعداد أطروحة للحصول على درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع- تنظيم وعمل- بعنوان: تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة مقارنة بين إطارات بعض المؤسسات الاقتصادية والإدارية بولاية جيجل) جئت لمحاورتكم بهدف الحصول على معلومات إضافية لإثراء موضوع البحث، مع العلم أنه سيتم التعامل معها بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

* بيانات شخصية:

1- ما هو مستواكم الدراسي؟

2- ما هو مجال تخصصكم؟

* دعنا نتحدث أولاً عن محتوى التكوين الذي تخضع له إطارات المؤسسة:

1- كيف ينظر مسؤول التكوين لمحتوى البرامج التكوينية الموجهة لإطارات المؤسسة؟

1-1: هل تعتقد بوجود نقص في البرامج التكوينية التي تخضع لها فئة الإطارات بالمؤسسة؟

1-2: ما هي أهم الكفاءات التي تستهدفها هذه البرامج في فئة الإطارات؟

1-3: ما رؤيتكم لضرورة تحيين القوانين والنصوص التي تُعنى بعملية التكوين في هذا النوع من المؤسسات

تعزيزاً لتطور الحياة الوظيفية؟

* ننتقل الآن للحديث عن جودة التكوين الذي تخضع له إطارات المؤسسة:

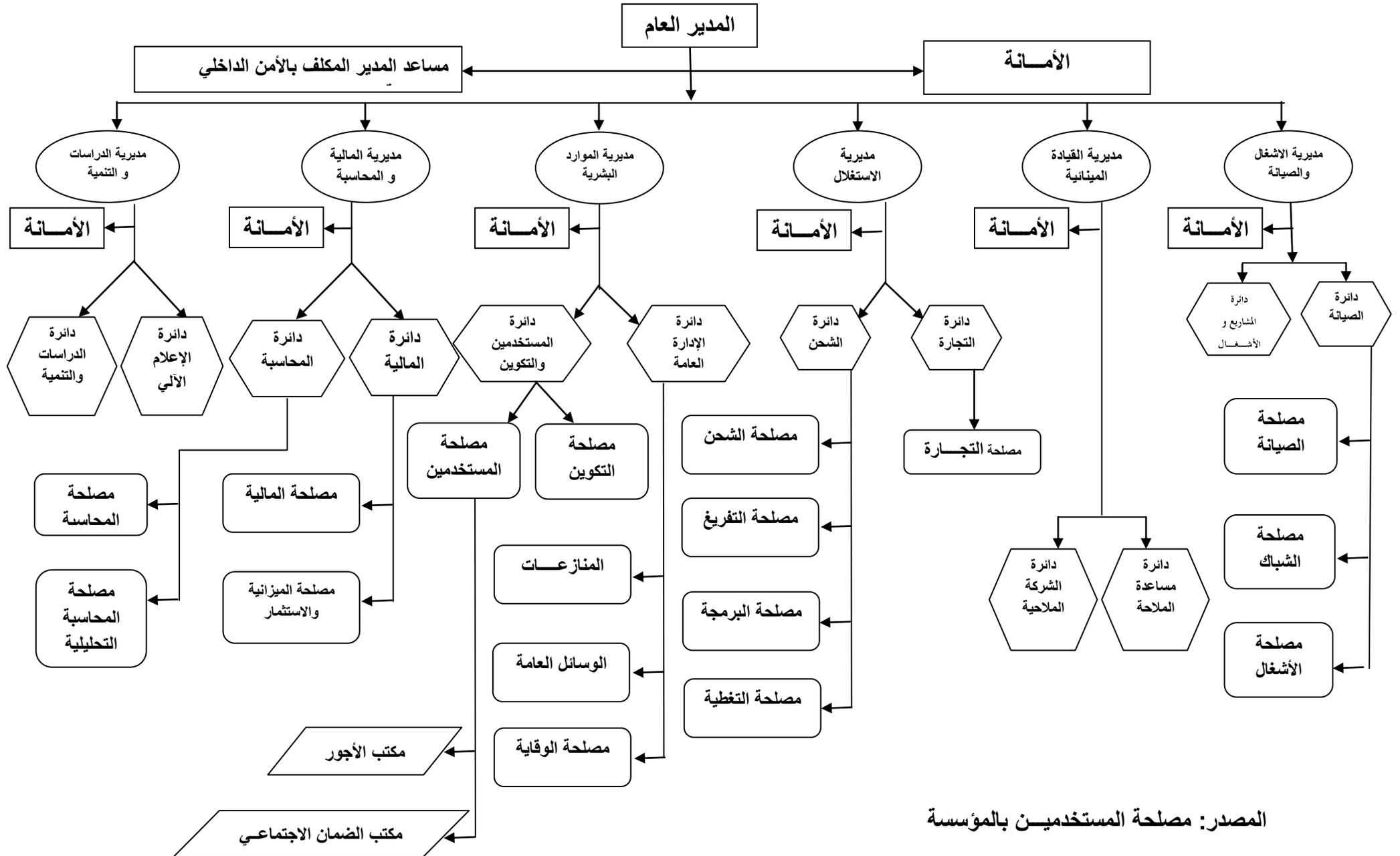
2- كيف ينظر مسؤول التكوين لجودة البرامج التكوينية التي تخضع لها فئة الإطارات بالمؤسسة؟

2-1: هل تلمسون رضا الإطارات عن مستوى البرامج التكوينية التي تستهدفهم؟

2-2: ما مدى تبني التكنولوجيا الرقمية في إجراء التكوين للإطارات بدلاً عن نمط التكوين التقليدي؟

2-3: ماذا تقترحون بغرض تحسين البرامج التكوينية الخاصة بإطارات المؤسسة خدمة لمسارها الوظيفي؟

**الملحق 04-أ: الهيكل التنظيمي
للمؤسسة المينائية جن جن**



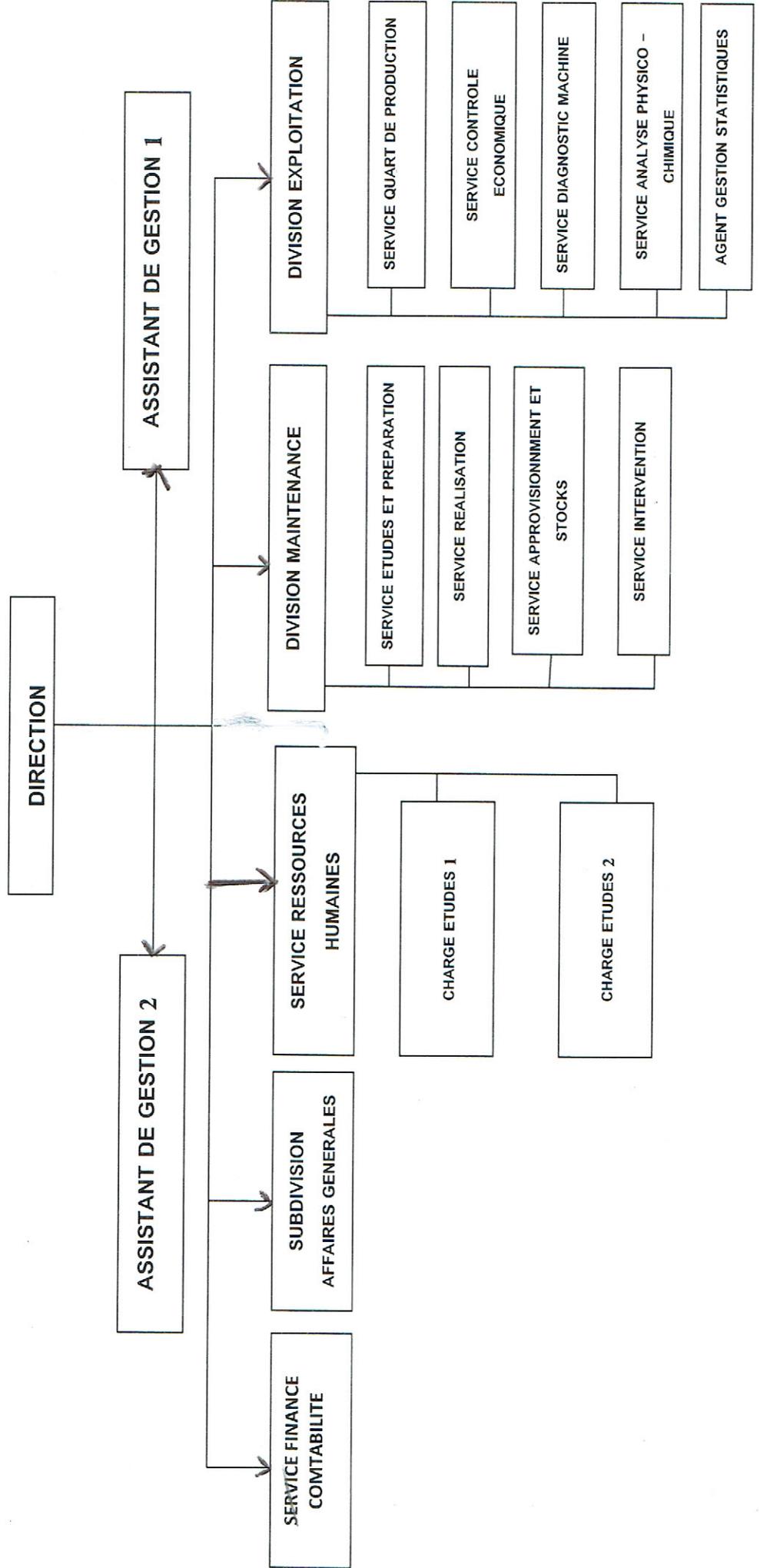
المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

**الملحق 04 - ب: الهيكل التنظيمي
للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
- جيجل -**

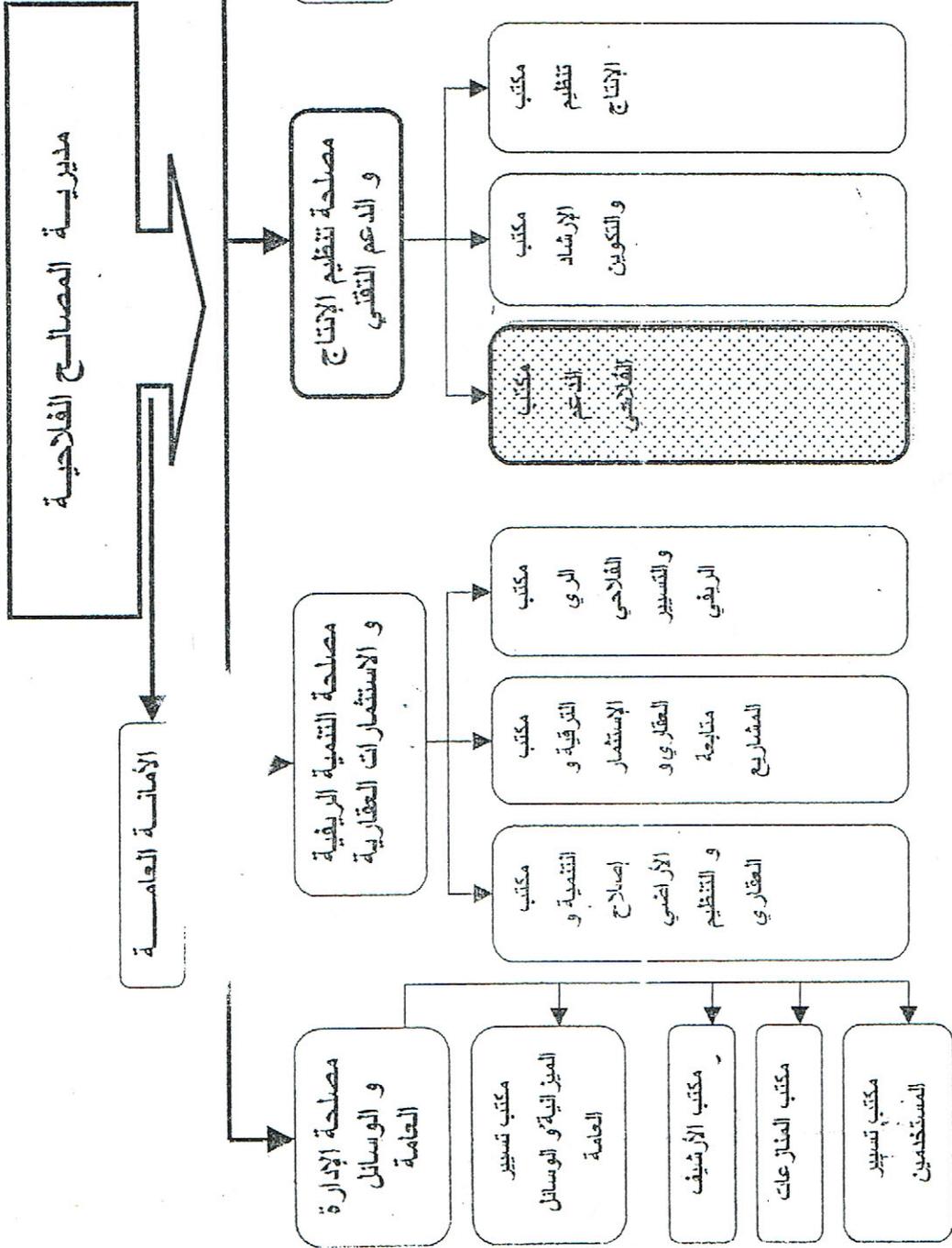


الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
Société Algérienne de Production de l'Electricité

محطة توليد الكهرباء جيجل

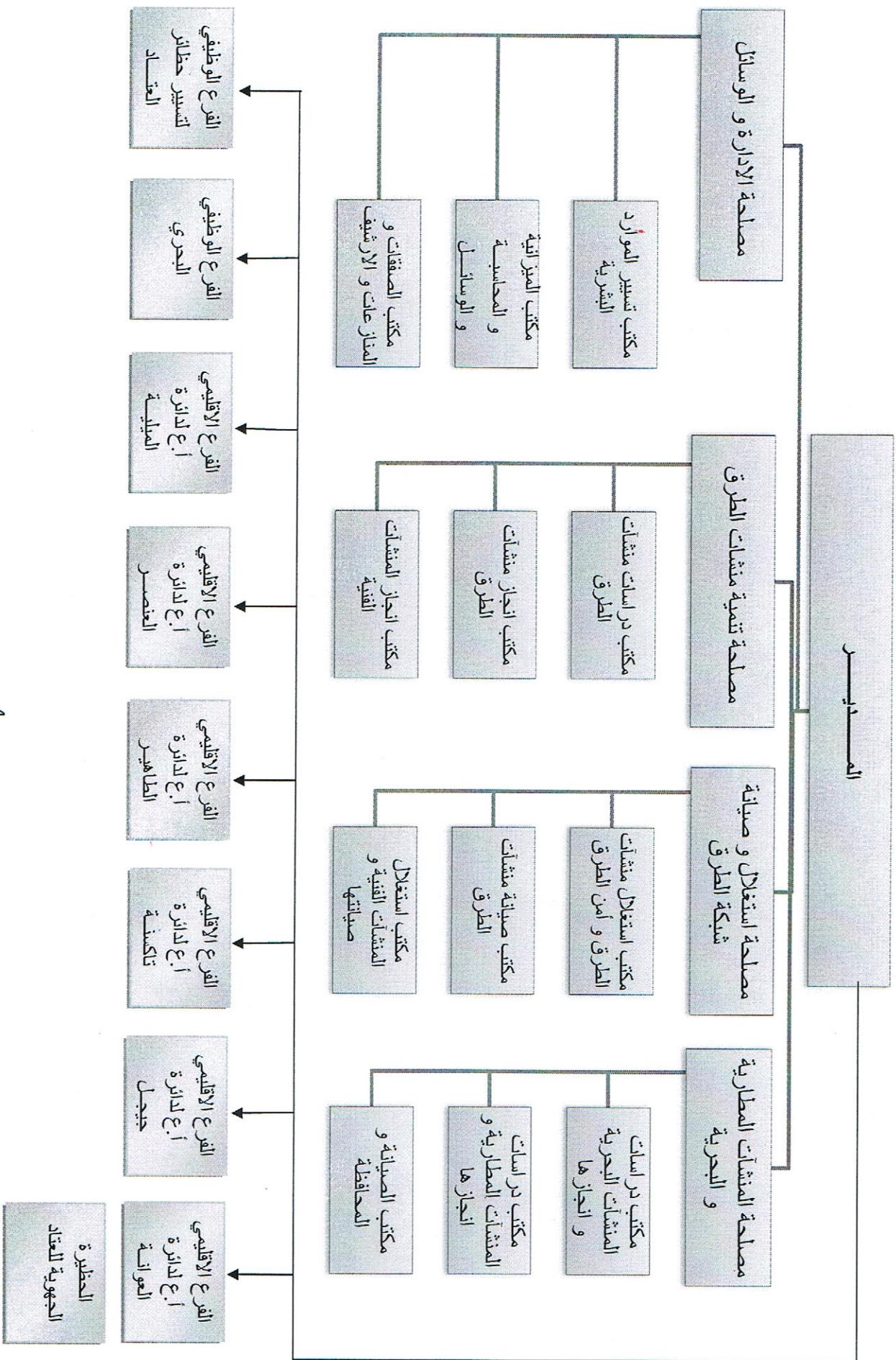


الملحق 04-ج: الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية



الملحق 04 - د: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية

الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية



1. تعريف القطاع

يعتبر قطاع الأشغال العمومية حلقة أساسية في سلسلة الحركة التنموية على مستوى الولاية وهذا من خلال قيامه بالوظائف الإستراتيجية الكفيلة بتطوير الاقتصاد وترقية الاستثمار المنتج والموفر لفرص الشغل من جهة، ترقية السياحة وتسهيل التبادلات التجارية مع الولايات المجاورة من جهة أخرى.

ويستمد القطاع خاصيته الإستراتيجية من الاهتمام والرعاية اللذين توليهما السلطات العليا للدولة والأسس التي ما انفكت الدولة تضعها لدفع عجلة التنمية المستدامة عبر ربوع الوطن .

يحرص قطاع الأشغال العمومية على مستوى الولاية، في إطار السياسات والبرامج الوطنية والمحلية وضمن التوجهات العامة والاستراتيجيات المسطرة على المستوى المركزي والمحلي على تبني المشاريع المهيكلية الكبرى على غرار ازدواج الطريق الوطني رقم 43 و 27 و مشروع منفذ الطريق السيار الذي سيربط ميناء جن جن التجاري بالطريق السيار شرق غرب و تحديث الطرق الوطنية وإعادة الاعتبار للطرق الولائية والبلدية وترقيتها وتطوير المنشآت البحرية وغيرها من المشاريع التي سيكون لها لا محالة الأثر المباشر في تطوير الولاية وتحسين الحالة المعيشية للمواطن وهذا من خلال:

- المساهمة القوية في دفع التنمية المستدامة.
- تدعيم الاستثمارات وتطوير قطاعات النشاط الأخرى بذلك.
- المساهمة في خلق مناصب الشغل وخفض نسبة البطالة .
- فك العزلة الداخلية والخارجية عن الولاية وتثبيت السكان بالمناطق الجبلية.

II. مهام القطاع

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-311 المؤرخ في 2016/12/01 الذي يحدد صلاحيات وزير الأشغال العمومية و النقل، فإن هذا الأخير يمارس صلاحياته بالاتصال بالدوائر الوزارية و الهيئات المعنية الأخرى و في حدود اختصاصات كل منها ، انطلاقا من منظور تنمية دائمة في ميادين إنجاز المنشآت الأساسية التابعة للقطاع و صيانتها و الحفاظ عليها و تسييرها واستغلالها لاسيما في مجال:

- . المنشآت الأساسية البحرية
- . المنشآت الأساسية للمطارات
- . المنشآت الأساسية للطرق والطرق السيارة
- .النقل الجوي
- .الأرصاد الجوية
- . النقل البحري
- .النقل البري
- . حركة المرور و الوقاية والأمن عبر الطرق

كما يتولى وزير الأشغال العمومية والنقل بالاتصال مع الوزراء المعنيين من أجل تأدية مهامه تنفيذ التدابير الرامية إلى ضمان التنسيق والانسجام ، و إعداد عناصر السياسة القطاعية مع القطاعات والهيئات المعنية في مجال تطوير القدرات الوطنية للدراسات والإنجاز في ميدان المنشآت الأساسية التابعة للقطاع .

كما يضطلع القطاع بمهمة تصور التدابير التقنية والإدارية والاقتصادية والتنظيمية و إعدادها ومتابعتها و رقابتها قصد إنجاز الهياكل الأساسية للطرق و الهياكل الأساسية البحرية و المطارية و صيانتها والحفاظ على الأملاك العمومية للطرق و الأملاك العمومية البحرية.

III. الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 436/05 المؤرخ 2005/11/10 ، المحدد لقواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية وعملها والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/02/14 المحدد لقواعد تنظيم المصالح و الفروع الإقليمية و الوظيفية لمديريات الأشغال العمومية في الولايات وسيرها، فإن مديرية الأشغال العمومية لولاية جيجل تتكون من أربعة (04) مصالح و ثلاثة عشر (13) فرع و حظيرة جهوية للعتاد .

المصالح:

1. مصلحة الإدارة والوسائل.
2. مصلحة تنمية منشآت الطرق.
3. مصلحة استغلال و صيانة شبكة الطرق.
4. مصلحة المنشآت المطارية و البحرية .

الفروع: (13) فرع

* 11 فرع إقليمي خاصة بالطرق على مستوى 11 دائرة: منها 05 فروع فقط لديها مقرات خاصة بها وهي جيجل- الطاهير- الميلية- العنصر و تاكسنة.

* 01 الفرع الوظيفي البحري (يتولى الصيانة العادية للمنشآت البحرية و المحافظة على الملك العمومي البحري)

* 01 الفرع الوظيفي لتسيير حظائر عتاد الأشغال العمومية (يتولى مهام التأجير - الإستغلال- الصيانة و الإصلاح- التموين والمحاسبة).

* حظيرة جهوية للعتاد أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 625 المؤرخ في 2005/08/22 وتشمل أربع ولايات هي (جيجل، سكيكدة، ميله ، قسنطينة) ، وتتولى مهمة تقديم المساعدة بآليات الأشغال العمومية والشاحنات والبسيارات لفائدة فروع الأشغال العمومية والبلديات والتدخل في حالات القوة القاهرة كالفيضانات ، الزلازل وسوء الأحوال الجوية.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	136	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	136	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	36

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تسهيم استراتيجية التدريب في المؤسسة في تنمية و تعزيز المسار الوظيفي للعاملين فيها	101,15	522,843	,633	,947
تشكل احتياجات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي في المؤسسة أساسا لنشاط التدريب فيها	101,23	523,614	,662	,947
تحدد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في المؤسسة بناء على المستوى الوظيفي	101,32	529,862	,566	,947
تفيد استراتيجية التدريب المتبعة في تهيئة العامل للترقية	101,61	527,691	,534	,947
تهتم البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة باحتياجات العامل وفق مساره الوظيفي	101,54	528,576	,542	,947
يتطلب تطوير المسار الوظيفي للعامل اجتيازه لمجموعة من البرامج التدريبية	101,28	532,055	,491	,948
يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التدريبية التي سيحصل عليها	101,76	530,285	,481	,948
يسهم التدريب في المؤسسة بتزويد المتدربين بمقومات و أسس تطوير مسارهم الوظيفي	101,34	530,003	,521	,948
يتم توفير برامج تدريبية لي بناء على طلبه و حسب تصوري لاحتياجاتي التدريبية	102,26	527,985	,529	,948

التحاقى بالدورات التدريبية المختلفة يساهم في تطوير مساري الوظيفي	100,97	536,695	,465	,948
تقوم المؤسسة بجرد مخزون المهارة لديها وهو ما يعرف بـ Human Resource Inventor	101,94	525,285	,605	,947
توفر المؤسسة التدريب و التأهيل اللازمين لذوي الكفاءات الكامنة حسب نتائج تقييم الاداء الخاصة بهم لشغا وظائف اعلى مستقبلا	101,89	519,328	,666	,946
يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل علي معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتي و تطلعاتي المستقبلية	102,04	517,435	,714	,946
يساعد الدليل الموجود في المؤسسة على معرفة الوظائف التي سيتم نقلي أو ترقيتي إليها	101,88	516,297	,711	,946
أرى أن نظام تصنيف الوظائف الموجود في القوانين الأساسية (الاتفاقيات الجماعية) يسمح للعاملين يتقلد مناصب أعلى	101,64	529,091	,525	,948
أجد عدالة في نظام تصنيف الوظائف الموجود في القوانين الأساسية (الاتفاقيات الجماعية) في مؤسستنا	102,21	529,547	,534	,947
أعتقد أن نظام الترقيّة في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع	102,50	531,170	,508	,948
أعتقد أني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقيّة إليها	101,45	534,664	,465	,948
توفر المؤسسة فرصا عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم الوظيفي	102,22	518,144	,694	,946
الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى تتم بناء على كفاءة الموظف	102,01	517,303	,692	,946
الترقية من وظيفة الى وظيفة أعلى تتم بناء على أقدمية الموظف	101,89	530,499	,472	,948
أرى أنه يجب ان أبذل جهدا أكبر في العمل كي أتقدم في مساري	101,53	523,421	,586	,947
توفر المؤسسة معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم المستقبلية	102,19	518,719	,765	,946
تحرص الادارة على الاعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف و المراكز القيادية	101,64	521,758	,651	,947
تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها باستخدام أسلوب الترقيّة من خلال ترقيّة العاملين من مراكزهم الوظيفية الحالية الى مراكز أعلى	101,57	531,699	,491	,948
يوجد نظام واضح و محدد للترقيات في المؤسسة	101,76	521,796	,636	,947
يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الاعلى	101,83	530,512	,437	,948
تتوفر الموضوعية و التكافؤ في الفرص ببرامج الترقيّة التي تنفذها الادارة	102,20	519,405	,683	,946
تطبق الادارة سياسة النقل بين الوظائف و التدوير الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي	101,99	526,000	,575	,947

أرى أن راتبي معقول مقارنة بمهام عملي	102,47	529,614	,452	,948
أرى ان هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي	102,56	527,078	,564	,947
توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي	102,56	524,663	,637	,947
أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه	102,38	533,451	,375	,949
أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في مؤسستنا	102,43	527,936	,559	,947
يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه	102,12	527,482	,538	,947
أرى أن سياسة الأجر في مؤسستنا واضحة	101,65	530,850	,471	,948

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية الموسومة بـ "تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة مقارنة بين إطارات بعض المؤسسات الاقتصادية والإدارية بولاية بجيجل" إلى إجراء مقارنة بين واقع تطوير المسار الوظيفي لإطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية وإطارات المؤسسات العمومية الإدارية بجيجل، إذ تم اختيار أربع مؤسسات ميدانية وهي المؤسسة المينائية جن جن والشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بجيجل ومديرية المصالح الفلاحية ومديرية الأشغال العمومية بغرض الوقوف على مدى وجود اختلاف أو تشابه في واقع عملية التكوين والترقية الوظيفية وسياسة توزيع الأجور والمنح والتعويضات الخاصة بفئة الإطارات بهذه المؤسسات نظرا لأهمية هذه الأبعاد الثلاثة في تطوير الحياة الوظيفية لهذه الفئة المهمة في التنظيم.

بناء عليه، تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع تطوير المسار الوظيفي للإطارات الجزائرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

وتفرعت عنه التساؤلات الجزئية التالية:

1- ما هو واقع تكوين الإطارات الجزائرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

2- ما هو واقع الترقية والتقدم الوظيفي للإطارات الجزائرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

3- ما هو واقع توزيع الأجور والمنح والتعويضات للإطارات الجزائرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإدارية؟

- شملت هذه الدراسة ستة فصول، أربعة منها في الجانب النظري واثنين في الجانب الميداني، وقد استعانت الباحثة بالمنهج المقارن والمنهج الوصفي ومنهج تحليل مضمون السجلات ذات الصلة بمتغيرات تطوير المسار الوظيفي والمتمثلة أساسا في كشوف الرواتب.

- اعتمدت الباحثة على الاستبيان كتنقية رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى الوثائق للإجابة عن التساؤل المتعلق بالأجور والمنح، أما المقابلة والملاحظة فهي تقنيات مساعدة، وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لجميع إطارات المؤسسات المعنية، وقدرت العينة الإجمالية بـ136 مفردة، منها 65 مفردة في المؤسسات الاقتصادية و71 مفردة في المؤسسات الإدارية، وقد جمعت الدراسة الحالية بين الأساليب الكمية والأساليب الكيفية في التحليل، واستعانت الباحثة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

- بناء على التحليل الخاص ببيانات الدراسة كانت النتائج كما يلي:

- 1- توجد فروق في مستوى التكوين بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أن "إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي تتلقى تكويناً أفضل نسبياً من إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري".
- 2- لا توجد فروق في مستوى فرص الترقية والتقدم الوظيفي المتاحة بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أنه "لا تتوفر لدى إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي فرص أفضل للترقية منها لدى إطارات المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري".
- 3- توجد فروق في مستوى الأجور ومختلف التعويضات التي يتم توزيعها بين إطارات المؤسسات الإدارية وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أن "الأجور لفئة الإطارات تتفاوت بالزيادة نسبياً في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي مقارنة بأجرها في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري". واعتماداً على هذه النتائج تبين أن الفرضية الرئيسية: **هناك تطوير أحسن للمسار الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي مقارنة بالمؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري** محققة نسبياً.

Summary

Summary:

The current study entitled "**developing the career path of the Algerian public institution cadres**" -aims to make a comparison between the career path of some economic and administrative public institutions in Jijel. Therefore, we have chosen four fields to conduct our study namely :The Port of Djen Djen, the National Electricity Production Company in Jijel, the Directorate of Agricultural Interests and the Directorate of Public Works in order to identify differences and similarities in regards to category of cadres' process of training ,job promotion , the policy of distributing their wages , grants and their compensation.

Accordingly, the question worth asking in this regards is the following:

-What is the reality of developing the career path of the Algerian cadres in the public economic institution compared to the administrative public institution?

Furthermore, the above question raises some other sub questions that can be listed as follows:

1-What is the reality of the training of Algerian cadres in the public economic institution compared to the administrative public institution?

2-What is the reality of the promotion and career progression of the Algerian cadres in the public economic institution compared to the administrative public institution?

3-What is the reality of the distribution of wages, grants and compensations for Algerian cadres in the public economic institution compared to the administrative public institution?

This study is divided into six chapters. The first four chapters deal with theoretical part and the two last chapters are devoted to practical one.

The researcher used the comparative method in addition to the descriptive method; she made an analysis to the content of records related to the variables of career development, mainly represented in the payroll.

The researcher relied on the questionnaire as a main technique for collecting information in addition to documents to answer the question related to wages and grants. The partial enumeration method has been adopted for all the cadres of the concerned institutions.

The total sample is estimated of **136** individuals; **65** are in economic institutions and **71** are in administrative institutions. The current study combined quantitative and qualitative methods in analysis. The researcher equally used the SPSS statistical analysis program to process data and test hypotheses.

Based on the analysis of the study data, the results obtained were as follows:

Summary

1-There are differences in the level of training between the cadres of the administrative institutions and the ones of the economic institutions under study; that it is to mean that “the cadres of the public institution of an economic nature receive a relatively better training than the cadres of the public institution of an administrative nature in order to develop their competencies”.

2-There are no differences regarding the opportunities for promotion and career advancement available between the cadres of the administrative institutions and those of the economic institutions under study, and this means that “the cadres of the public institution of an economic nature do not get better opportunities for promotion based on objectivity than the cadres of the public institution of an administrative nature.”.

3-There are differences in the level of wages and the various compensations that are distributed between the cadres of the administrative institutions and the ones of the economic institutions under study, and this means that “wages for the category of cadres vary in proportion to the increase in the public institution of an economic nature compared to its wages in the public institution of an administrative nature”.

Based on these results, the following hypotheses: There is a better development of the career path in the Algerian public institution of an economic nature, compared to the Algerian public institution of an administrative nature, is relatively correct.