



لتعليم  
جامعة عين تموشنت  
بوشعيب  
كلية  
ية  
ية  
لتسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر اكايمي شعبة علوم اقتصادية

تخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

تحت بعنوان

واقع تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة مصنع دباغة الجلد تافنة بالعامرية - عين تموشنت -

تحت اشراف:

د. جباري لطيفة

من اعداد :

\*الميلغ بشري

\*بوهني فريال

مقدمة اما لجنة التقييم المتكونة من :

ممتحنا 1	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. بن يحي حسين
مشرفة	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. جباري لطيفة
ممتحنا 2	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. غلاي نسيمة

## اهداء

\*\*\* أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي أفنى حياته جدا و كذا في تربيته و تعليمي، الى سني أبي.

\*\*\* إلى سبب وجودي في الحياة والدتي العزيزة أطل الله في عمرها وأدامها الله تاجا على رأسي

\*\*\* إلى أحب الناس إلى قلبي أغلى هدية وهبها الله لي في هذه الدنيا أخواتي حفظهم الله وأنار دربهم و زادهم من فضله.

\*\*\* الى الاستاذة الفاضلة التي اشرفت على تأطيري "الاستاذة جباري لطيفة" .

\*\*\* والى أخي الذي لم تلده أمي و التي لن أنسى جميله ما حبيت صديقي العزيز " بن جريو سجراري بوعامر " ،

\*\*\* إلى قرّة عيني بنات أختي رتاج و رانيا و عبير كما لا أنسى الاولاد أيمن ،لؤي، محمد الحبيب، ايد، عبد الاله ...

\*\*\* و إلى كل من وسعتهم مفكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

## الميلغ بشرى

## شكر و تقدير

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك و مجدك  
على ما أنعمت علي من نعم لا تحصى منها توفيقك لي في إنجاز  
هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة جباري لطيفة حفظها  
الله و رعاها، والتي لم تبخل علينا بمساعدتها و توجيهاتها السديدة.  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا و قدم لنا يد العون في  
إنجاز هذه المذكرة، و أخص بالذكر الأستاذة غلاي نسيمة و الاستاذ  
بلوهراني عبد الكريم و الاستاذ زدون جمال من حيث توجيهاتهم لنا  
وملاحظاتهم في الاستبيان، جزاهم لله كل الخير.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة و  
نخص بالذكر العمال بمديونة تافنة بالعامرية عين تموشنت.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

	الموضوع
/	الاهداء
/	الشكر والتقدير
/	قائمة الجداول
/	قائمة الاشكال
/	المقدمة العامة
الفصل الاول: تسيير الموارد البشرية	
1	مقدمة الفصل 01
2	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الادارة، اتخاذ القرار، التسيير
2	المطلب الاول : الإدارة
2	الفرع الاول :تعريف الإدارة
3	الفرع الثاني: وظائف الإدارة:
5	الفرع الثالث: مستويات الإدارة
6	الفرع الرابع: أهداف الإدارة.
8	المطلب الثاني: التسيير
8	الفرع الاول: نبذة تاريخية عن التسيير
10	الفرع الثاني : تعريف التسيير
11	الفرع الثالث: أنواع التسيير
13	الفرع الرابع: مراحل التسيير
13	المطلب الثالث: اتخاذ القرار
13	الفرع الأول : مفهوم اتخاذ القرار
16	الفرع الثاني : مراحل اتخاذ القرار
16	الفرع الثالث : أهمية عملية اتخاذ القرار
19	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
19	المطلب الرابع : العلاقة بين المفاهيم الثلاثة ( التسيير والإدارة ، اتخاذ القرار )



# فهرس المحتويات

19	الفرع الاول : علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار
21	الفرع الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة
23	الفرع الثالث : إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:
25	الفرع الرابع: إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار
25	المطلب الرابع : المسير
25	الفرع الاول : تعريف المسير وشخصيته
28	الفرع الثاني : دور المسير
28	المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية
29	المطلب الاول : مفهوم تسيير الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: مبادئ وظيفة التسيير الموارد البشرية
31	المطلب الثالث : وظائف تسيير الموارد البشرية
36	الفرع الاول : تحليل العمل
37	الفرع الثاني: تصميم الوظيفة
41	الفرع الثالث: توصيف الوظيفة
43	المطلب الثالث : خصائص تسيير الموارد البشرية
44	المطلب الرابع: خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية
45	المطلب الخامس : أهداف ومزايا وظيفة تسيير موارد البشرية
48	خاتمة الفصل
الفصل الثاني : المسار الوظيفي	
50	تمهيد الفصل 02
51	المبحث الاول: ماهية المسار الوظيفي
51	المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي

# فهرس المحتويات

54	المطلب الثاني: أهمية المسار الوظيفي وخصائصه
55	الفرع الاول :خصائص المسار الوظيفي
57	الفرع الثاني : أهمية المسار الوظيفي
57	المطلب الثالث : اهم جوانب المسار الوظيفي
61	الفرع الاول : مراحل المسار الوظيفي
64	الفرع الثاني : انواع المسارات الوظيفية
66	الفرع الثالث :العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في مساره الوظيفي
68	الفرع الرابع : الاعتبارات التي تحدد فعالية تحسين المسار الوظيفي
70	الفرع الخامس : مجالات المسارات الوظيفية
75	الفرع السادس : نظريات ونماذج المسار الوظيفي
77	الفرع السابع : أبعاد المسار الوظيفي
78	المبحث الثاني: تسيير المسار الوظيفي
78	المطلب الأول: ماهية تسيير المسار الوظيفي
81	الفرع الاول : تعريف تسيير المسار الوظيفي
83	الفرع الثاني: مبادئ تسيير المسار الوظيفي
86	الفرع الثالث : مسؤولية تسيير المسار الوظيفي
86	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير المسار الوظيفي
87	الفرع الاول : أهمية تسيير المسار الوظيفي
89	الفرع الثاني : أهداف تسيير المسار الوظيفي
93	المطلب الثالث: مراحل تسيير المسار الوظيفي

# فهرس المحتويات

93	المطلب الرابع: دور المورد البشري في تسيير المسار الوظيفي ووسائل تسييره
95	الفرع الاول : دور المورد البشري في تسيير المسار الوظيفي
106	الفرع الثاني : وسائل تسيير المسار الوظيفي
109	المطلب الخامس: واقع تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية
111	خاتمة الفصل
الجانب التطبيقي : دراسة حالة مصنع مدبغة تافنة بالعامرية ولاية عين تموشنت	
112	مقدمة الفصل 03
112	المبحث الاول : عموميات حول مؤسسة مدبغة تافنة العامرية
113	المطلب الاول :لمحة حول المؤسسة محل الدراسة
114	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
116	المطلب الثالث: مهام مؤسسة مدبغة تافنة العامرية
116	المبحث الثاني: وصف الدراسة الاحصائية
116	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
116	الفرع الاول: مفهوم الاستبيان
116	الفرع الثاني: طريقة اعداد الاستبيان
117	المطلب الثاني: تحليل المعلومات الشخصية
124	المطلب الثالث: تحليل باستطلاع الراي
132	خلاصة الفصل
133	الخاتمة العامة
133	التوصيات





## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	يمثل بيانات تحليل العمل	01 01
33	يمثل اساليب جمع البيانات	02 01
53	يمثل مبادئ المسار الوظيفي التقليدي والحديث	01 02
74	يمثل نموذج (Greenhouse & Callahan & Godsahlk)	02 02
94	يمثل دور ادارة الموارد البشرية في تسيير المسار الوظيفي	03 02
114	توزيع الافراد حسب النوع	01 03
115	توزيع الافراد حسب السن	02 03
116	توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	03 03
117	توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة	04 03
118	توزيع الافراد حسب الاجر	05 03
119	توزيع الافراد حسب عدد الوظائف	06 03
121	نتائج المجموعة الاولى (تسيير المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة)	07 03
123	التحليل الجزئي (1)	08 03
125	نتائج المجموعة الثانية (تسيير المسار الوظيفي بالنسبة للفرد)	09 03
127	التحليل الجزئي (2)	10 03
128	يمثل العلاقة بين المحورين	11 03

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مخطط يمثل وظائف الإدارة	01 01
5	يمثل مستويات الإدارة	02 01
12	يمثل مراحل التسيير	03 01
15	يمثل مراحل اتخاذ القرار	04 01
18	يمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	05 01
27	يمثل أدوار المسير	06 01
39	يمثل مواصفات شاغل الوظيفة	07 01
44	يمثل خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	08 01
60	يمثل مراحل المسار الوظيفي	01 02
61	يمثل انواع المسارات الوظيفية	02 02
62	يمثل المسار التقليدي	03 02
63	يمثل المسار المزدوج	04 02
69	يمثل مجال المسار المزدوج	05 02
75	يمثل أبعاد المسار الوظيفي	06 02
83	يمثل مسؤولية تسيير المسار الوظيفي	07 02
92	يمثل مراحل تسيير المسار الوظيفي	08 02
104	يمثل مصادر الاستقطاب	09 02
107	يمثل المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي	10 02
108	يمثل التكامل بين الأفراد وأهداف المنظمة و التوافق بين مخرجاتهم	11 02
110	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01 03

112	يمثل طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة	02 03
114	توزيع الافراد حسب النوع	03 03
115	توزيع الافراد حسب السن	04 03
116	توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	05 03
117	توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة	06 03
118	توزيع الافراد حسب الاجر	07 03
119	توزيع الافراد حسب عدد الوظائف	08 03
122	توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم للمجموعة الأولى	09 03
126	توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم للمجموعة الثانية	10 03

# الاطار العام للدراسة

---

## مقدمة :

يتجه اقتصاد العالم ليكون أكثر تفاعلا و أكثر عالمية ، بحيث تعبر معظم المنتجات الحدود وتشهد منظماتنا الصناعية متغيرات متلاحقة و متتالية في البيئة الداخلية للموارد البشرية و الموارد المادية من تكنولوجيا و آلات ، والمتغيرات الخارجية الأخرى كالمحيط السياسي و الاقتصادي والثقافي . و المؤسسة كنسق من الأنساق الاجتماعية لا يمكنها ان تبقى بمعزل عن التغيرات والتأثيرات المتبادلة بينها وبين المجالات السابقة الذكر ، و المؤسسة الجزائرية كأحد هذه التجارب التي مرت بالعديد من التغيرات الاقتصادية و التنظيمية ، خصوصا في مختلف مراحلها الزمنية ، فبعد الاستقلال حاولت أن تبني سياسة المخططات حيث يتم تحضير قصيرة و متوسطة و طويلة المدى من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني ، و الذي كان للدولة الأثر الكبير في التأثير على الأنشطة ، غير أن الاختيار الجزائري لم يلقى النجاح المرسوم وخاصة في مرحلة السبعينيات و الثمانينيات ، و غطت الدولة عجزها بمداخيل البترول السائدة في تلك المرحلة ، و توالى الأنظمة و حملت معها ميكانيزمات محاولة تدارك العجز القائم ، فقد شكلت عشرية التسعينيات منعرجا حاسما في مسار الاقتصاد الوطني ، عندما تولدت القناعة لدى متخذي القرارات الجزائريين بضرورة تبني في تسيير الاقتصاد الوطني يقوم في الأساس على تشجيع القطاع الخاص بالشروع في خصوصه المؤسسات العمومية و من ثمة فتح المجال امام اقتصاد السوق باعتباره البديل الاوحد الذي يفرض نفسه في الظروف الحالية ، و لذي من شأنه أن يمكن الاقتصاد الوطني من تحقيق الانطلاقة الفعلية في عملية التنمية الشاملة . غير ان نجاح عملية الخصخصة التي يفترض انها سوف تمكن المؤسسة العمومية من تحقيق نقلة نوعية نحو الفعالية الاقتصادية و الإنتاجية ، يبقى مرهون بمدى نجاعة هذه المؤسسات واستعدادها لتقبل العملية ، حيث لا يمكن بأي حال من الاحوال الشروع مباشرة في تنفيذ إجراءات الخصخصة دون نجاعة الأرضية ، و توفير الشروط الملائمة لنجاحها بالعمل على إزالة كل التشوهات والاختلالات الموروثة عن المراحل السابقة . لذلك فقد تطلبت عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق و قبل كل شيء ضرورة إعادة الهيكلة البشرية ، وهذا للتخلص من كل مظاهر الفوضى و سوء استغلال الموارد البشرية والاقتصادية المتاحة . فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من التوظيف و الذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية ، وصولا على التقاعد و الذي يكون مهيا له ، نشاطات ذات أهمية كبيرة في التوفيق بين طبيعة الموارد البشرية المتاحة و العملية الإنتاجية و التي تناولها الكثير من الباحثين و الدارسين ؛ مروراً بعملية التنمية البشرية و التي لا يمكن تجاوزها على اعتبارها همزة الوصل بين نشاطات الموارد البشرية و التي تحمل الأهمية الكبيرة في المسيرة الإنتاجية ، فالتغير سنة الحياة و التغيير





آلية من آلياته ، فالانتقال من نظام لآخر يفرض تغيير في السلوك و المهارات و المعارف و الذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعلة ضمنه . فتنمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم ، و هذا من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها ( المسيرين والإطارات ) .

و من هذا المنطلق سوف نتناول في دراستنا هذه موضوع واقع تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية وفق ما يقضيه اقتصاد السوق ، هذا الأخير يملئ على المؤسسات شروطا يجعلها تثبت نجاحها أو فشلها من خلال تحكمها في ثلاثية عناصر الإنتاج : العمل ؛ ويتمثل في طالبي العمل وتعتبر كقوة منتجة ( الموارد البشرية ) ، عناصر الإنتاج مادية ؛ من مواد طبيعية واقتصادية، ورأس المال ؛ كتيار مالي لتمويل عملية الإنتاج.

و لهذا فإن عملية تسيير وتخطيط الموارد البشرية بأساليبها من المهام الحيوية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة مما يستوجب ان تستند اساليب تنمية الموارد البشرية و احتياجاتها (المؤسسة) إلى تخطيط علمي وأطر علمية و هذا لتحقق المؤسسة أهدافها المنشأة لأجلها.



## \* الأشكالية:

تزايد اهتمام الدول المتقدمة في السنوات الأخيرة بتسيير المسار الوظيفي هو يحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معا لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري الذي يعد المحرك الأساسي لبيئة العمل بجميع أنواعها وأشكالها، فنجاح المنظمات واستمراريتها في ضوء الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والانفتاح على العالمية لم يعد مرهونا بوجود ~~مخرجاتها~~

والخبرات كبيرا في

عالي وتوفير والترقية

تبني في اتخاذ

إلى

: ما هو واقع تسيير المسار الوظيفي في مصنع دباغة الجلد تافنة

بالعامرية ولاية عين تموشنت ؟

## الاسئلة الفرعية :

- هل تسيير المسار الوظيفي مهم في المؤسسة الاقتصادية ؟
- كيف يتم تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات ؟
- ما هو واقع تسيير المسار الوظيفي في مؤسسة مصنع دباغة الجلد تافنة بالعامرية ولاية عين تموشنت ؟

## ب\* الفرضيات :

- في
- تخطيط وتسيير كثيرا في
- تسيير كثيرا في



## ت\* أسباب اختيار موضوع البحث:

لهذا إلى جملة أهمها:

### أسباب ذاتية:

- تسيير الاستراتيجية يحدد .
- تسيير تطويره ومحاولة
- التغيرات التي تؤدي إلى
- " تسيير " في مجال التسيير .
- هذه التي والتسيير .

### أسباب الموضوعية:

- في مجال .
- الكثير التي إلى انخفاض
- في تسيير ... وغيرها. والتي إلى إهمال
- في تسيير
- التي في
- التي
- في مختلف
- محاولة تسيير في في الاحترافية.



## ث\* أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

- أهمية تسيير كبيرة في إلى  
يبرز إلى توفير
- انتباه في تخطيط إلى
- في تسيير يعتبر الهامة في مجال التسيير.
- في تسيير في مجال

### الاهمية العملية:

- تسيير المسار هذه  
الوظيفي مخ تأثيرها
- محاولة تسيير التي
- مختلف التي في توفير
- واقتر في في تسيير
- في إيجابا
- محاولة إلى مقترحة في
- مجموعة التي في تسيير



## \* أهداف الدراسة:

في  
إلى  
محددة  
في

### أهداف نظرية:

- محاولة المتغيرين التي
- التي
- المعرفي تسيير
- محاولة التي تسيير
- في تسيير مؤسساتي
- العمالي

### أهداف ميدانية:

- في تسيير
- محاولة تسيير في
- إلى محل
- مساهمة والترقية في توفير
- إلى

### \* منهج البحث

في  
في

وفي

التالي:

إلى

لهذا



الاطار العام للدراسة : و الذي كان محتواه حول إشكالية الدراسة ، الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة و

أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الموضوع ، منهج الدراسة و كذا ا

الجانب النظري : والذي ضم بدوره فصلين ، الفصل الاول والذي تطرقنا فيه إلى عملية تسيير او ما تسمى

بوظيفة تسيير الموارد البشرية ، اما الفصل الثاني تطرقنا فيه في المبحث الاول الى المسار الوظيفي وفي المبحث الثاني

الى تسيير المسار الوظيفي .

أما الجانب الميداني : فقد تضمن فصل واحد ، مقسم إلى مبحثين الاول الذي كان تعريفنا بمجال الدراسة

المكاني و الزمني و البشري ، و كيفية اختيار عينة الدراسة ، المنهج المستخدم في الدراسة ، الأدوات المستخدمة في

البحث و جمع البيانات، أما المبحث الثاني فكان عرضا وتحليلا لكل من نتائج الاستبيان الخاص لكل من العمال

و المديرين ، و جاء عرض النتائج العامة والتوصيات للدراسة كخاتمة لهذا الفصل .

#### خ\* حدود الدراسة:

• : تخطيط في في

• : 2021/01/05 الى 2021/05/30 .

• :

#### د\* صعوبات الدراسة:

• التي متغيرات خاصة تسيير المسار الوظيفي.

• في استرجاع





ذ\* الدراسات السابقة:

1/ الدراسات العربية :

الدراسة الاولى : مداخلة للأستاذتين خرخاش سامية وخرخاش نادية ، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في 2018/2017 .

هل لإدارة الموارد البشرية دور في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟

من بين أهداف هذه المداخلة هو:

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية والوقوف على واقع القرارات
- محاولة إبراز الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية من أجل

وكخاتمة للمداخلة كانت عبارة عن إجابة لتساؤل المطروح والتي تمثل في نتائج المداخلة:

- البشرية تأثيرا بالغا في عملية صنع القرار.
- حتى تتمكن المؤسسة من صنع قرارات ذات رشادة وفعالية تحقق من خلالها أهدافها عليها ان تستعين بإدارة الموارد البشرية وتعتبرها كمشريك رئيسي وفعال لا يمكن تجاهله ايدا خلال كل مرحلة التي تمر بها عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الدراسة الثانية:

في

. 2014

دكتوراه في

و التي تهدف إلى:

في الترقية

في

في

في 353



إلى مجموعة :

- إيجابية ( ) الترقيية
- ( )
- في
- المتغيرات
- المتغيرات
- المتغيرات ( الترقيية، ... ) في
- أكبر في

### الدراسة الثالثة :

الإسمنت " " " " ماجستير في التسيير تخصص  
2008 ولتحليل هذه الدراسة وجب جملة التي معالم المشكلة

:

تخطيط

المتغيرات

و كانت تهدف إلى:

- محاولة التي تخطيط
- 
- أهمية تخطيط المتغيرات.

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- الأهمية الكبيرة



● تخطيط

●

● مساره

● في محاولة

● غيرها، في

توفير لها.

**الدراسة الرابعة :** " شنوفي " " "

" في : "

ماجستير بجامعة 2005

جملة التي معالم المشكلة :

✍

✍ التي

✍

لها

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من بينها:

● جماعية، إيجابية

● في

● إلى

**الدراسة الخامسة :** اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل من إعداد الطالب

خلاصي مراد ، مذكرة تخرج لنيل الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي



وتسيير الموارد البشرية 2007/2006. تضمنت اشكالية هي كالتالي:

هل لتسيير الموارد البشرية وكيفية اتخاذ القرار دور في استقرار الاطارات في العمل؟

نتائج الدراسة: فمن خلال الدراسة تبين أن الأجر في حد ذاته والتكوين والترقية ماهي

تقوم بها دائرة الموارد البشرية وطا علاقة بالاستقرار في العمل ومنه فحسب تسيير الموارد البشرية يعني اتخاذ اتسب  
".

2/ الدراسات الاجنبية :

الدراسة الاولى : David Giauque, et al,

les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique, 4-n128, 2008

مجموعة

أهمها: إلى تحقيق جملة من الأهداف

- التي التي في التسيير .
- في هذه )

وبغرض إلى هذه )  
إلى في الدراسة بحيث بحجم  
107 . spss

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بعض لها إيجابي .
- لدوره في ومحمل  
كثيرا ل إيجابي .



الدراسة الثانية : Jarunee Saetang et al

factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys, The Journal of Behavioral Science, vol5, Nol, 2010

تأثير المتغيرات ( وغموض )

في المهني في بانكوك

إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

المتغيرات

تأثير المتغيرات

إلى في

وبغرض إلى هذه

المهني في بانكوك،

بحجم 95 في

بحيث

spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

في

غموض

تأثير إيجابي

الدراسة الحالية:

في

حول واقع تسيير

جمعت

يخص



# الفصل الأول: تسيير الموارد

## البشرية



مقدمة الفصل

لهذا

لى التي

في

تسيير

التنظيري لهذا

التي

هذه

عقلاني استغلالي إلى

في

في

للإنسان

الإنساني

في

تجد

في التسيير.

في

هذه

في

التي

إلى

الآلي

بجيث

في

التي

التي

في

مجموعة

هذه

اهمية

التي

تعرض في

التي

تسيير

:

اعطاء مفاهيم حول الادارة والتسيير واتخاذ القرارات والعلاقة بينهما هذا كله في المبحث الأول .

اما في ما يخص وظيفة تسيير الموارد البشرية فكانت في المبحث الثاني حيث تم التطرق إلى بعض المفاهيم حول تسيير الموارد البشرية ومبادئها وتكلم بشكل مفصل حول وظائفها لأنها لب الموضوع وتعزيز هذا الفصل بخصائص واهداف هذه الوظيفة .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الادارة، اتخاذ القرار، التسيير

المطلب الاول : الإدارة

تعدّ الإدارة بالإنجليزية Management عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما انها تؤدي إلى تقدم المجتمع، أو خلفه، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي يحيط بها، إضافة إلى التطور، والإبداع، والإدارة المقادرة على تحريك المنظمة بكفاءة وبما يحقق الأهداف التي تسعى إليها.<sup>1</sup>

الفرع الاول :تعريف الإدارة

هناك بعض التعريفات التي عرفت بها الإدارة، وهي على النحو الآتي:

التعريف الاول : Wehrich & Koontz : " :

- - بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مختارة".<sup>2</sup>

التعريف الثاني : Holt : " :

والمادية، والمالية، والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة".

التعريف الثالث : Taylor : " :

تم التأكيد من أهم يؤديون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقل التكاليف".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد دره، مدخل الى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2009 - مصر ص 12.

<sup>2</sup> جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية 1970 مصر- ص 9

<sup>3</sup> عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص 13 14.

<sup>4</sup> د. محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها - مصر - 2007 ص 9 10

### الفرع الثاني: وظائف الإدارة:

تعد الوظائف الإدارية مهام رئيسية في أي منظمة، بغض النظر عن نوع نشاط جميعهم من المستويات الإدارية المختلفة، وهي على النحو الآتي:

#### ❖ التخطيط **Planning** حيث يتم فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتم

استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أن خبرة المخطط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمنظمة، والإلمام بالظروف التي يحيط بها.

#### ❖ التنظيم : **Organizing** وهي عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال

بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهام، والموارد المختلفة، حيث تتضمن هذه العملية عدة عناصر، مثل: الوظائف، وإعداد الجداول الخاصة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وغيرها الكثير.

#### ❖ صنع القرار واتخاذ **Decision Making** وفي هذه العملية يتم الاهتمام بـ

واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتم طرحها وفق معايير محددة، ومن الجدير بالذكر أنه لا بد من المتابعة المستمرة في هذه العملية؛ وذلك لمعرفة مدى صحة القرار الذي تم اتخاذه، ومستوى إسهامه في حل المشكلة.

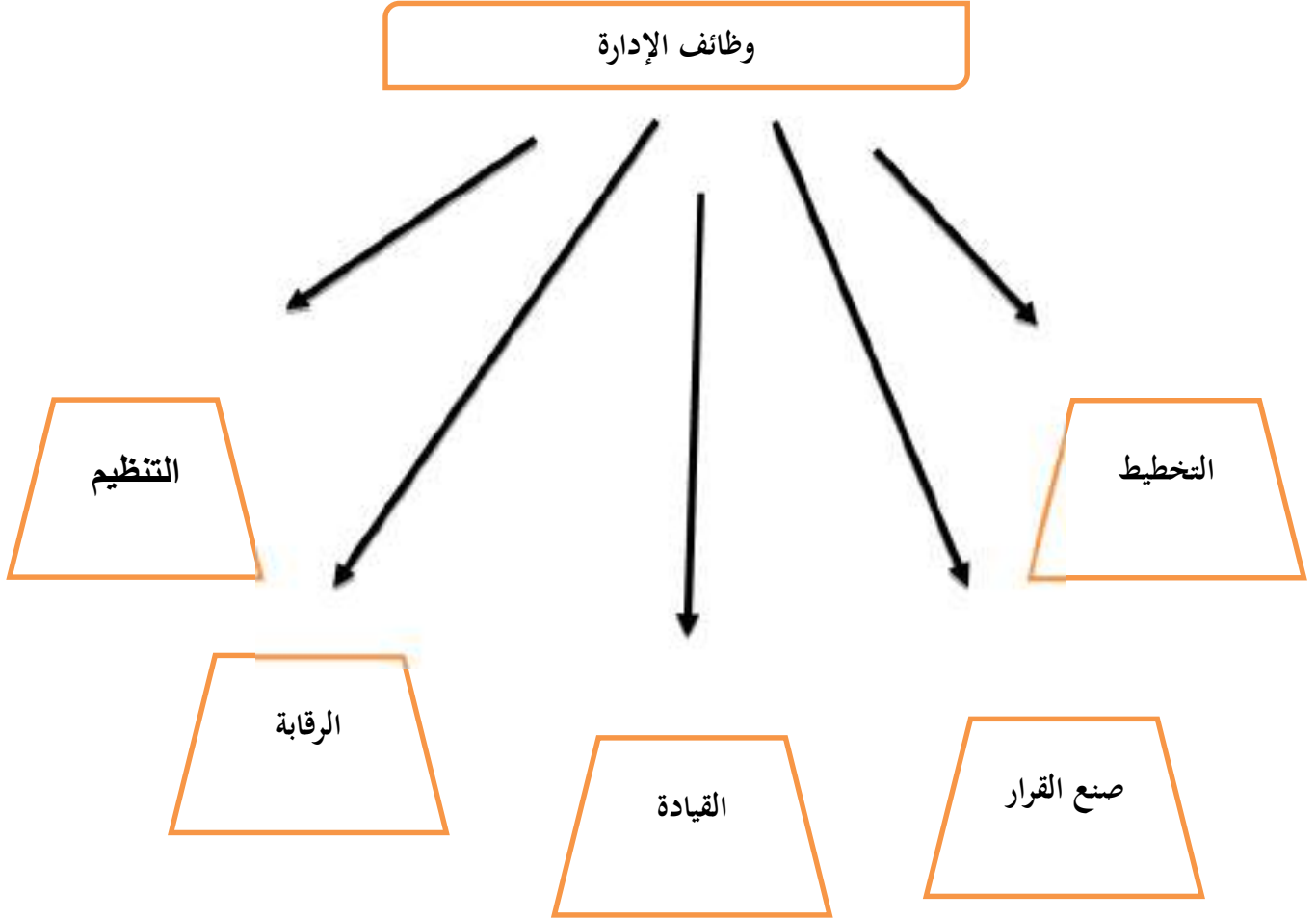
#### ❖ القيادة **Leadership** حيث تعد هذه الوظيفة

تمكن المدير من التأثير في العاملين، مما يؤدي إلى ادانهم للأعمال التي يكلفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنبا إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، علما بأن هذه الوظيفة تتكون من عدة أنشطة، مثل: والاتصال، وزيادة الدافعية، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

#### ❖ الرقابة **Controlling** وهي تعتبر المرحلة الأخير في عملية الإدارة؛ إذ إن الهدف منها هو متابعة مستوى

التقدم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتضمن خطوات أربع، هي: تحديد معايير الأداء، ومستوياته. الفعلي، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تم تحديده مسبقا. تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها.

الشكل رقم 01 01 :مخطط يمثل وظائف الادارة



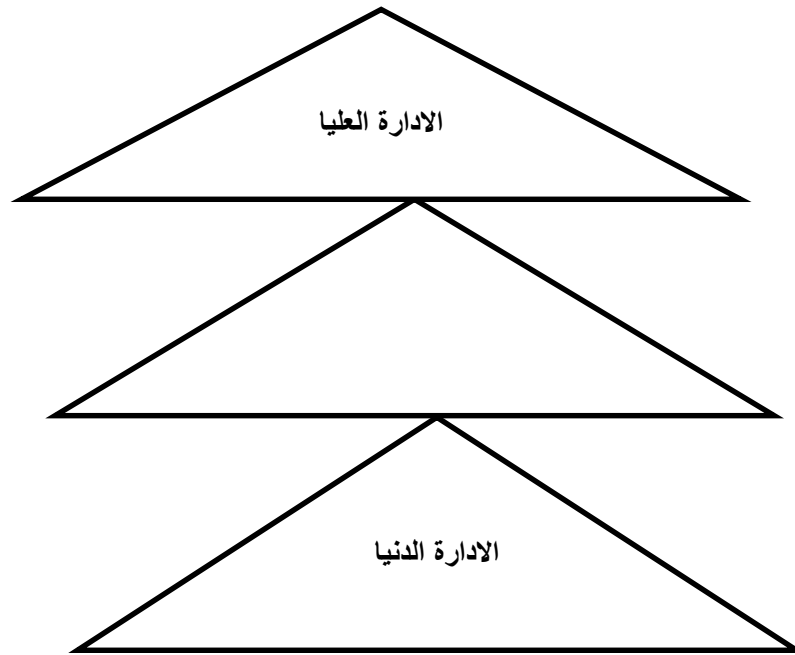
المصدر من اعداد الطالب

## الفرع الثالث: مستويات الإدارة

للإدارة ثلاث مستويات تختلف الأنشطة الإدارية باختلافها، وهي:

- حيث يتم فيها تحديد السياسات، والأهداف، واتخاذ القرارات، ووضع الخطط، والقوانين اللازمة، وغيرها من المهام العديدة.
- ويهتم بتنظيم الأعمال الخاصة بالأقسام الرئيسية، والأقسام الفرعية التابعة لها، وغيرها من المهام.
- وهي تخدم بالمهام التشغيلية التي تعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمال، وتحفيزهم، وحل مشاكلهم، وتحديد مهامهم، وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

✓ الشكل رقم (2) يمثل مستويات الإدارة.



المصدر : من اعداد الطالب .

<sup>1</sup> محمد قاسم القيرواني، مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع - 2001 ص 23

الفرع الرابع: أهداف الإدارة.

1 أهداف الإدارة نفسها :

- محاولة تحقيق الاستمرارية.

.

.

2 أهداف المالكين للمؤسسة :

- محاولة الوصول

- وذلك عن طريق زيادة قيمة الأسهم لها.

- زيادة في العائد المادي وتحقيق الأرباح.

3 أهداف العاملين بالمؤسسة :

.

.

- أن تكون المرتبات في حالة تزايد.

- زيادة في العامل المعنوي لديهم.

4 أهداف العملاء المستفيدين من المؤسسة :

.

.

.



5 أهداف المورد:

- أن يوجد زيادة في الأسعار.

- أن يلتزم الكل بكافة المواعيد وذلك في

6 أهداف الممولين للمؤسسة:

- يجب أن يوجد ضمان لأصل التمويل.

7 أهداف الحكومة :

- الالتزام بتقديم الضرائب في موعدها.

8 أهداف المجتمع:

9 أهداف المنظمات المدنية:

- المحافظة على البيئة وحمايتها من كافة أشكال التلوث.

- أن يوجد لدى المؤسسة بند التبرعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رياسين واسيني ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإقتصاد، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية تلمسان 2016/2015 ص 16

### المطلب الثاني: التسيير

تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة و هي بمثابة محرك لجميع العناصر الأخرى و لهذا تسعى كل مؤسسة و في سبيل ضمان سيرها الحسن و ضمان استمراريتها للاهتمام بهذا المورد الأساسي و ذلك من خلال التسيير الفعال للعنصر البشري.

### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن التسيير .

التسيير قدم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ

فالتاريخ اليوناني القديم و كذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة

على المعرفة التسييرية و خاصة في مجالات القضاء و عمليات

الاقتصادية و ظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن 15 و انتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت

هناك نظرة أكثر تطورا لمفهوم الإدارة و التسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل:

الأعمال و القواعد المالية في البنوك، و قد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة و هم الذين يطلق عليهم رواد

و استمرت هذه

—أدام سميث —

— (1856 1915) —

و غيرها

(1814 1925)

وكانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي و الاجتماعي

و التقني بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و إدارية

المنظمة بشكل أوسع و انطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف التسيير.

هناك عدة تعريفات قدمت للتسيير أهمها :

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب... اقتصاد المؤسسة.. ديوان المطبوعات الجامعية 2000 ص103

- ✓ " la Rouse " على أنه مجموعة من التقنيات لقي  
".
- ✓ تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية التسيير على أنه : " العملية التي يمكن بواسطتها  
".
- ✓ يعرف فريديريك تايلور التسيير على أنه : " :  
1 .
- ✓ التسيير " " :  
التي يمتلكها المسيرين لقيادة المنظمة من حيث
- ✓ التسيير " " :  
بما على مستوى الهياكل المنبثقة عن التنظيم العقلاني  
الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية و المح  
2 .
- ✓ التسيير " " :  
و هذا من خلال إدماجه للعديد من التخصصات الهامة كالحقوق و علم النفس و الإحصاء
- ✓ Ralph david تسيير  
3 .
- ✓ Encyclopedia of the social science أنه العملية التي يمكننا  
بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع و درجات  
مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذي  
في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة.
- ✓ يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم  
هذه الطريقة حسب سيورة التخطيط، التنظيم الإدارة و الرقابة للعمليات .  
4
- ✓ John Mee بأن التسيير فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق

<sup>1</sup> جميل احمد توفيق، مرجع سابق ، ص 26

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن جيب، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية 2000 ، ص 103

<sup>3</sup> د. محمد بكري عبد العليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

<sup>4</sup> جميل احمد توفيق، مرجع سبق ذكره ص 36 37

« التسيير آليات لاتخاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت و بأقل كلفة »<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أنواع التسيير

#### 1/ التسيير العملي:

☞ يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير.

☞ فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكم

☞ باختصار نستطيع أن نقول إنّ التسيير العملي يمكن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا بأقصى

#### 2/ التسيير الاستراتيجي:

☞ إنّ التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها و التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق

أهدافها إذا أنّ هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، بحث، تنمية، جذب

الخ...

☞ بصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى

☞ أنّ كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق و هذا ما يؤدي إلى ضعف في المسؤولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الطيب العلوي ، مرجع سبق ذكره ص ص 86

<sup>2</sup> محمد قاسم القرويني : مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، 2001. ص 56

### الفرع الرابع: مراحل التسيير

❖ **التخطيط :** و يتضمن تحديد توجهات المؤسسة و ذلك من خلال تقرير و وضع الأهداف و إيجاد الطرق اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

### ❖ **التنظيم :**

المسؤوليات على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف و من نتائج التنظيم تسهيل عملية التنسيق و ذلك عن

❖ **الإدارة و التوجيه :** تتم هذه المرحلة بتنفيذ السياسات الناجمة عن التخطيط.

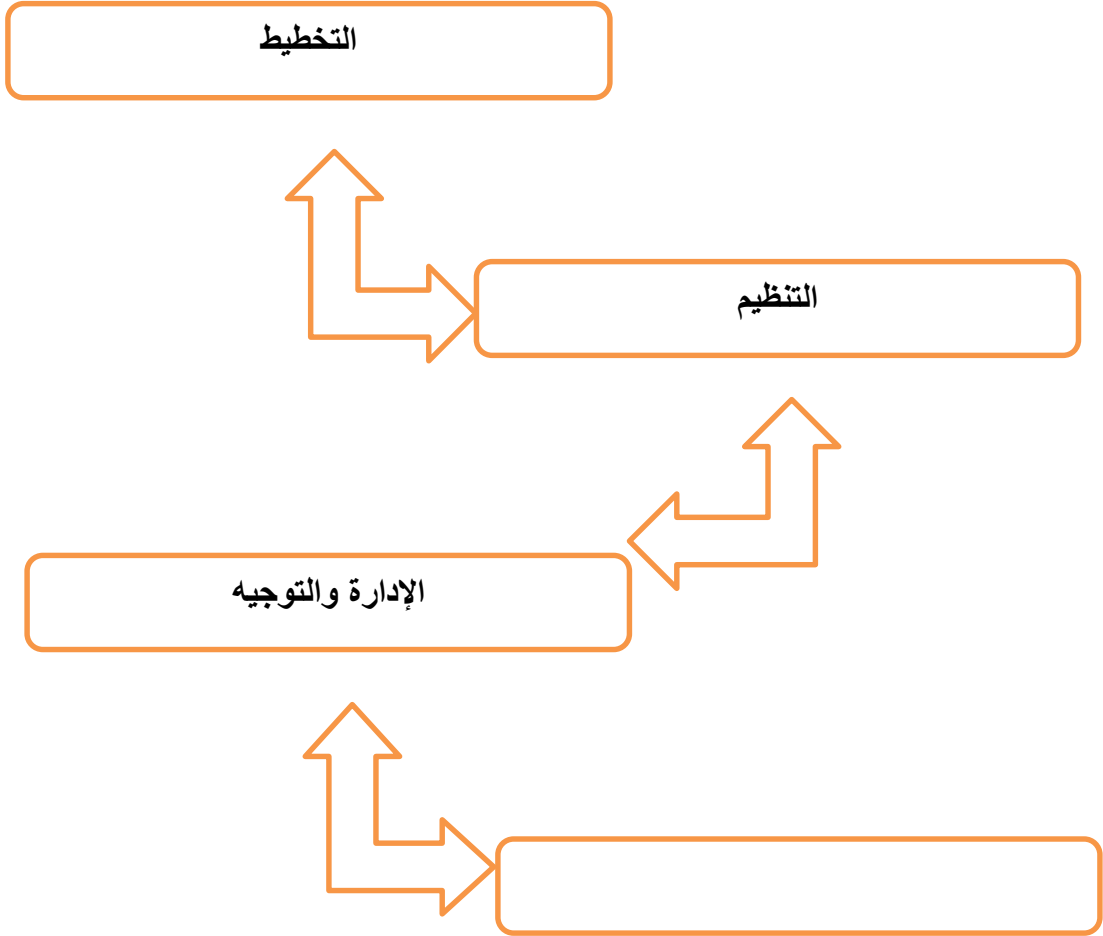
❖ **الرقابة :** تمكن الرقابة من التأكيد أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط و الهدف من الرقابة و الضبط هو البحث عن الأخط

2.

<sup>1</sup> جميل احمد توفيق، مرجع سبق ذكره ص 134.

<sup>2</sup> محمد الطيب العلوي التربية والادارة بالمدارس الجامعية ، دار النشر ، قسنطينة- 1982 - ص 72.

الشكل رقم (3) يمثل مراحل التسيير



المصدر: من اعداد الطالب

### المطلب الثالث: اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار هام جداً وخطوة اساسية في كل عمليات الادارية (التسيير)، لأن اتخاذ القرار أمر تقوم عليه بعض الأنشطة التي تتمثل في الركن الإداري او التسييري، بتحديد بعض المعايير المناسبة لتقييم العمل ووضع الخطة من الأعمال الإدارية التي تدخل في مجال اتخاذ القرارات، وأهداف اتخاذ القرار هي الحد من المشاكل التي تنتج من الفوضى، وتوجيه القيادات في أي منظمة .

### الفرع الأول : مفهوم اتخاذ القرار .

هناك عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار منها:

كـ تعريف العالم نيجرو لعملية اتخاذ القرار: لقد عرف نيجرو القرار واتخاذها بأنها عملية اختيار واعى للبدائل المتاحة والممكنة في موقف معين في بيئة العمل، بحيث يتم اختيار هذه الخيارات و .

كـ تعريف العالم ماكلروي لعملية اتخاذ القرار: عملية اتخاذ القرار في نظر العالم ماكلروي تعتبر عملية تعتمد على المعلومات المختلفة وكيفية معالجتها، وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالمواقف المعينة والمحددة في بيئة العمل.

كـ تعريف العالم هاريس لعملية اتخاذ القرار :اتخاذ القرار في نظر هاريس عبارة عن عملية دراسة تحليل المعلومات والبدائل المختلفة لاتخاذ القرارات المختلفة والتي تتناسب مع عوامل معينة في بيئة العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مراحل اتخاذ القرار

لا بدّ لنا قبل توضيح مراحل اتخاذ القرار من ذكر أنّ عدد هذه المراحل، وترتيبها يختلف من مُفكّر إلى آخر، وفي ما يأتي تصنيف لهذه المراحل:

❖ تحديد المشكلة، وتشخيصها:

مشكلة حيوية، أو تقليدية، أو طارئة، ومما يجدر ذكره أنّ سوء التشخيص للمشكلة قد يؤدي إلى في المراحل التي تليها.

<sup>1</sup> د. المهدي طاهر، مبادئ إدارة الأعمال، دار النشر ليبيا ، الطبعة 2002 ص 45

❖ جمع المعلومات عن المشكلة: وذلك بتحليلها تحليلاً منهجياً، وإيجاد البدائل، والحلول المتنوعة، وذلك عن طريق الاستقصاء، ودراسة سجلات المنظمة، واستخدام الأجهزة التكنولوجية، وما إلى ذلك.

❖ تحديد البدائل، وتقييمها:ديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكل واحد منها، ثم ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حل المشكلة.

❖ اختيار البديل، أو الحل المناسب:

والأخلاقية، والتنظيمية، والنفسية، ووفقاً لعدة معايير، من أبرزه:

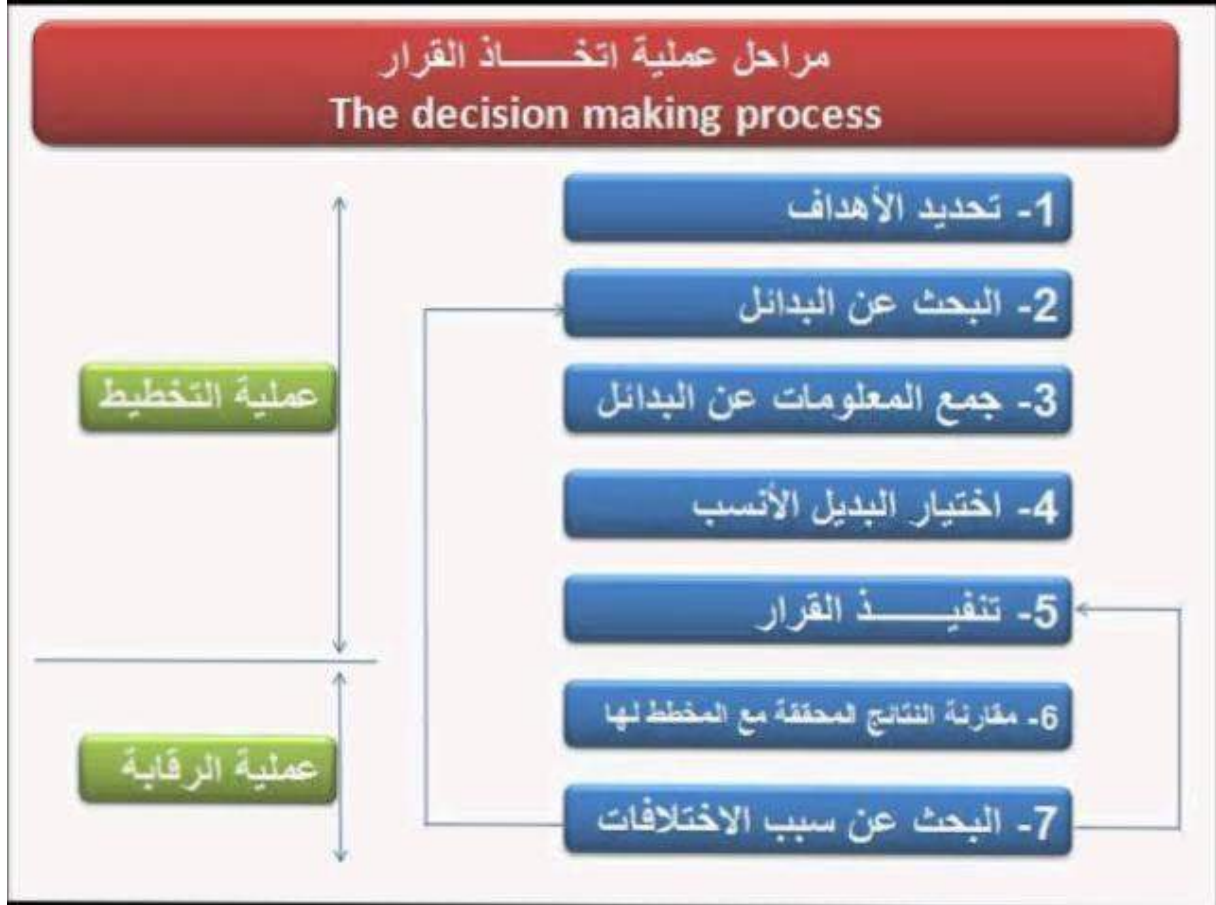
- الآثار الناتجة عن تنفيذه.
- تكاليف تنفيذه.
- 
- 

النتائج، مما قد يتطلب تعديل القرار، أو اتخاذ المزيد من القرارات لتنفيذه، وغيرها من الإجراءات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جميل احمد توفيق، مرجع سبق ذكره ص 152



الشكل رقم (4) : يمثل مراحل إتخاذ القرار.



المصدر: جميل احمد توفيق، مرجع سبق ذكره ص 153

### الفرع الثالث : أهمية عملية اتخاذ القرار

- عملية اتخاذ القرار لا تكون صحيحة إلا إذا أدركنا أهميتها وعرفنا الهدف منها وتوصلنا إلى انها هامة، ولها اثر فعال في أي مؤسسة، بل في حياة أي فرد.
- أهمية عملية اتخاذ القرار تنبع من انها رقيقة للحياة اليومية وجميع المواقف التي يتعرض لها الإنسان سواء في حياته الشخصية أو العملية، حيث أن عملية اتخاذ القرار من أقدم العمليات، التي ظهرت في تاريخ الإنسان.
- مع ظهور المشكلات يبدأ ظهور أهمية اتخاذ قرار، حتى تحل تلك المشكلات ونخرج بدون خسائر أو بأقل.  
1.

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

- وهي عوامل تؤثر في متخذ القرار، مما يتسبب في حدوث انحرافات إرادية، ولا إرادية، ومن أبرزها:
- عوامل نفسية، وشخصية: حيث تتعلق بمتخذ القرار، والمدير، وكل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي تتمثل في المحيط النفسي لمتخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية.
  - الشخصية الخاصة بمتخذ القرار: حيث لا بد من أن يكون متصفاً بصفات القائد الإداري، كالخبرة، يدة، وما إلى ذلك.
  - التوقيت الخاص باتخاذ القرار يعتبر الوقت عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات، إلا أن التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يعد أمراً شديداً الأهمية، وخاصة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما انه لا بد من رين بالقرار في ما يتعلق بشأنه.
  - المشاركة في عملية اتخاذ القرار: حيث تساعد هذه المشاركة على ضمان نجاح القرار، إلا انها تستمد من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يعد النمط السائد في المنظمات الأمنية هو النمط الاستبدادي في اتخاذ القرار.
  - عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية: كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها.

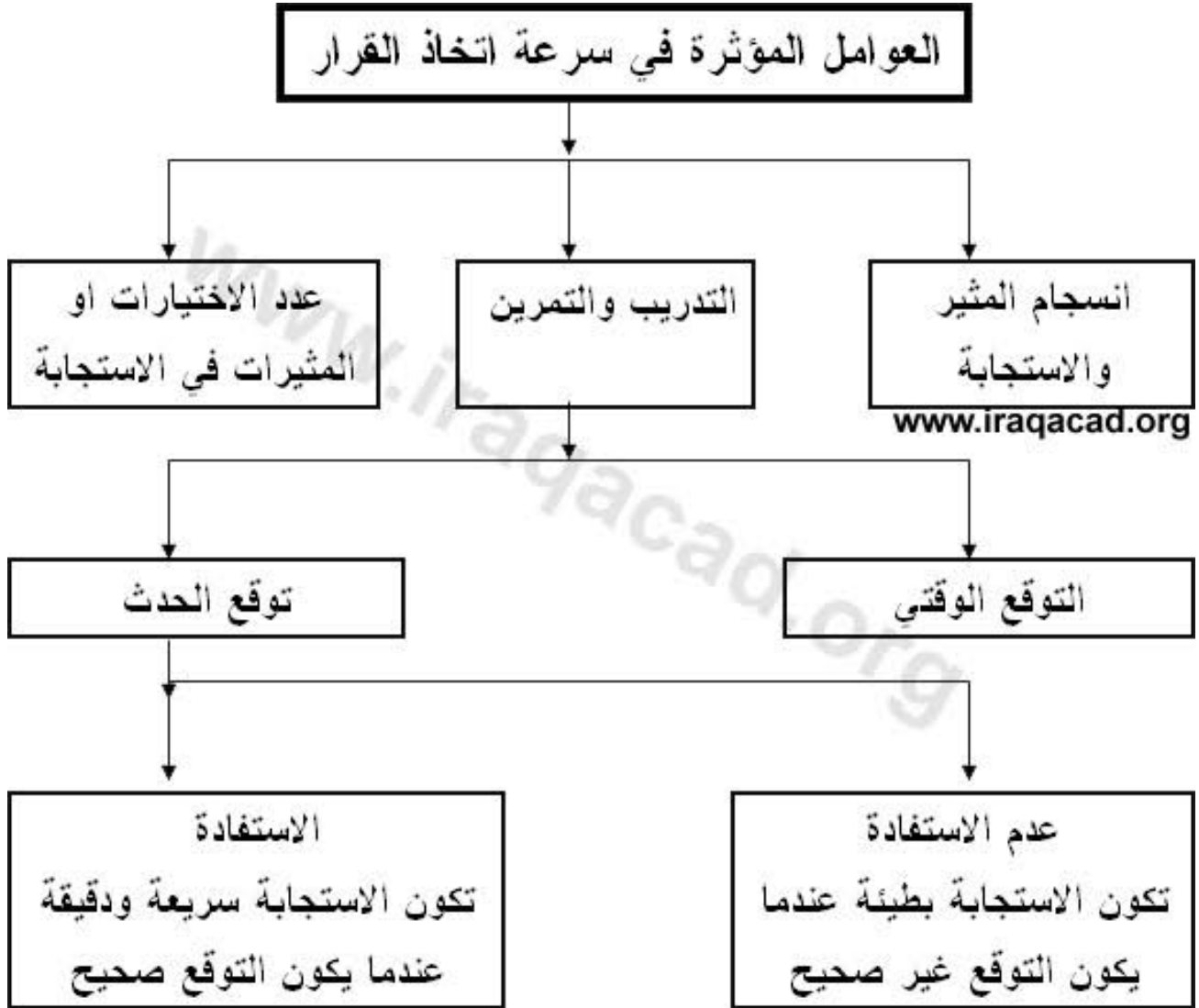
<sup>1</sup> آمنة مسغوني وسهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضى الوظيفي ، جامعة الشهيد حمه لخضر-

عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية:

وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خلاص مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007 ص

شكل رقم (5): يمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.



### المطلب الرابع : العلاقة بين المفاهيم الثلاثة ( التسيير والإدارة ، اتخاذ القرار ) :

#### الفرع الاول : علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار

إنَّ عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنوية للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين، و إمكانية مساهمتهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يُسبِّغُه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأنَّ لهم دوراً و أهمية في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ممَّا يجعلهم ينفذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيم .

و الفقرات التالية ستوضح طبيعة هذه العلاقة:

#### الفرع الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصَّةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنَّ المتميزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعَّالة، لذلك زاد التوجُّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد بشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

#### **1 بالنسبة لاستراتيجية الريادة في التكلفة:**

نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات تخفيض في هذا التوجُّه الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و ا  
تأمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند

2 بالنسبة لاستراتيجية التميز:

يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي من

هداف المؤسسة بأكثر فعالية ممكنة.

و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى

الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، و تركز جهود التدريب بما

المخاطرة في قراراتهم.

3 بالنسبة لاستراتيجية التركيز:

تتطلب هذه الاستراتيجية

في هذه المهارات، و تتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق الأهمية في ممارسات إدارة

الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا

تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب

1.

<sup>1</sup> محمد قاسم القيرواني، مرجع سبق ذكره ص 78 79

### الفرع الثالث : إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية و تقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلّق هذه المعلومات مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، و البرامج الجاهزة ( Logiciel ) التي تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على

قيمتها، و هذا الفهم يُبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميّز بالدقّة، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، و في الوقت :

#### 1- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية ( Design stage ):

يجدر أن يكون على معرفة شاملة بكلّ القضايا التي تتطلّب اتخاذ قرارٍ معينٍ ، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلّب على صراع داخل المؤسسة، و المنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلوماتٍ هامةٍ، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتمّ جمع كلّ المعلومات المطلوبة، التي تمكّن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في تخزين و استرجاع البيانات، ذلك يمكن تطوير البرامج التي تلي متطلبات البرامج.

#### 2- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية ( Implementation Stage ):

تعتبر هذه المرحلة من أهمّ مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى النظام على مخرجاته مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدّمة يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل

موا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطّبت منهم تغيير أسلوب عملهم و م  
خبرات مكتسبة في ذلك.

و يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحدّ من مشاعر القلق و التخوّف لدى العاملين، و  
التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير و مساهمتهم في  
ساعد على تطوير مهارات العاملين يجعل عملية ادخال التكنولوجيا الجديدة امرا سهلا  
ويحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد .

### مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية ( Evaluation Stage ):

على الخطّة الاستراتيجية العامّة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطّة الاستراتيجية للموارد  
البشرية، و التي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجددة لذلك في سبيل تحقيق  
لاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحدّدة للخطّة و عليه فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن  
يزوّد هذه الخطّة الاستراتيجية بكلّ ما تحتاجه من معلومات بدقّة متناهية و في الوقت المناسب.

البشرية، حيث يجدر بها التحقّق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، و التخلّفة التي تتحمّلها  
المؤسسة من أجل هذه المعلومات، و مدى التحسن في عملية اتّخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا  
لمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتّخاذ القرار المناسب بشأن  
الاستمرار في تطبيقها أو تعديلها أو إلغائها. و عندما يحقّق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة

بتريسيخ التغيير ( Stabilization of change ) لأنّ غياب هذا الإجراء يجعل من السّهّل على  
الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. محمد بكرى عبد العليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 51



### الفرع الرابع: إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار:

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً، و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، و إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. على مجرد التكيف و استراتيجية المتخذة في المؤسسة، و في إعداد هذه القرارات بمساهمتها فيما يلي:

#### 1. قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي:

يمثل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهمية خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع، و التغييرات الطارئة على بيئة الأعمال، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصة في مجال الموارد البشرية، فهي بمثابة إلى جانب إدارتي: في تخصصه.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات أساسية في ستر

#### (Competitive intelligence).

#### 2. تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد:

في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة ج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاحقة للمؤسسة. الاستراتيجية على تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإن الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصصة لها، مما يؤدي لانخفاض البشرية في التخفيف من حدة هذا الشعور لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تمّ الموارد، هامة لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير. و يأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال التي تمثل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، و بما أن تأمين

إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثل نقطة قوّة للمؤسسة  
إدارة الموارد البشرية تامين أسلوب للتعامل مع الافراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات اهمية لتنفيذ  
الاستراتيجية، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقق ميزة تنافسية، او في طريقة اخرى خفض  
النفقات التي تنجرُّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية.

### 3. التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد:

ية دور هام في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها،  
هذه الفترة كلاً ما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في  
. لهذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي استخدام موارد بشرية مؤقتة، إلى حين  
توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر مرونة في  
التنفيذ، و يكون للمؤسسة خيارات متعددة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف.  
عامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنه تكلفة متغيرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل  
للموارد في المجالات المعنية بذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره ص 221 - 222.

### المطلب الرابع : المسير

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها فالمسير والمؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر فالحاجة إلى المسير ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات ودون وجود المسير الكفاء لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو.

### الفرع الاول : تعريف المسير وشخصيته

هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف

1 .

### الفرع الثاني : دور المسير

ليكون المسير ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه للمسير حسب العمل عشرة أدوار مكن ترتيبها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

#### ❖ الأدوار التفاعلية (العقلانية) :

تستهدف سير العمل بصورة منتظمة و تتمثل فيما يلي:

- ☞ فهم الآخرين بأن المسير هو الممثل و صاحب الأمر في وحدته.
- ☞ يعمل على توعية و توجيه المرؤوسين، و يحفزهم باتجاه إنجاز العمل.
- ☞ يعتبر المدير وسيطاً أو همزة وصل بين وحدته و المسيرين الآخرين أي أنه يركز على

العلاقات الأفقية مع المسيرين في

#### ❖ الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية:

الها إلى الجهات المعنية و تتضمن :

<sup>1</sup> طريق شوفي، السلوم القيادي وفعالية الادارة ، مصر ، 1994 ص 26.

- كـ ( ) : يحصل على معلومات تفيد في تسيير شؤون وحدته.
- كـ ( ) : يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها إلى أفراد .
- كـ ( ) : و ذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل و الخارج.
- كـ : 'ثم القيام بتحليلها لتوصل إلى خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية.

### ❖ الأدوار القرارية (التقريرية):

مثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات و تتكون من أربعة أطراف:

- كـ : يبادر إلى التغيير و التعديل بعد معرفته و رصده للمشكل.
- كـ المعالج: يتفادى المشكلات قبل وقوعها و في حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة.
- كـ : و تقدم التنازلات و هنا يجدر بنا الإشارة إلى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته فمثلا مسؤول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما
- 1 .

الشكل رقم (6): يمثل أدوار المسير.

دور المسير

التقديرية

الاعلامية

التفاعلية

•  
•  
•

•  
•  
•

الواجهة  
•  
•  
•

المصدر من اعداد الطالب .

### المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية

#### المطلب الاول : مفهوم تسيير الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإ  
البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

#### أ- وجهة النظر التقليدية :

ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على  
في ملفات وسجلات معينة ومتابعة  
النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد  
البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس  
مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة .

#### ب- وجهة النظر الحديثة :

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية الأساسية في المنشأة  
وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى :  
تاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره  
على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل  
وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية

1 .

<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة - الاسكندرية ، دار الجامعات- 2001ص56

### المطلب الثاني: مبادئ وظيفة التسيير الموارد البشرية

ان مبادئ التسيير هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر التسييرية المختلفة و العلاقة بينها و النتائج الم

حدوثها و تتميز هذه المبادئ بالثبات والعمومية وتمثل فيما يلي:

- 1 : .
- 2 : ينبغي تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على انجاز العمل المطلوب منهم.
- 3 : ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة.
- 4 : إلى نوع من التضارب والتعارض .
- 5 : إنَّ مجهودات العاملين ينبغي توجيهها وا .
- 6 :من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة .
- 7 : إنَّ عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.
- 8 : إنَّ تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه الدور يعني اللامركزية، والمشكلة .
- 9 : إنَّ خط السلطة في المؤسسة يمثل تدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- 10 :الترتيب: إنَّ وسائل الإنتاج يجب تو اجدها في الزمان والمكان المناسبين وبصفة خاصة في الفرد المناسب في .
- 11 :إنَّ الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة و إنَّ تسود روح الصداقة .
- 12 : .
- 13 : يجب تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم.
- 14 : .

يتضح مما سبق أنّ التسيير يعتمد على عمليات أساسية و على أسس و قواعد موضوعية تصاغ في إطار حسب نمط التنظيم و التوجيه فيه، حيث يستند إلى خبرات متراكمة و معارف متصلة و ممارسات متعددة و تنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة و فعالية في إطار الأهداف المتغيرة و الطموحات المتنامية و المتجددة باستمرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الطيب العلوي، مرجع سبق ذكره، ص- 73 74 72



المطلب الثالث : وظائف تسيير الموارد البشرية :

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة والتسيير، فإن وظائف الأساسية لهذا العلم هي:

مجموعة

لها

تجاه

مجموعة

:

التي

الفرع الاول : تحليل العمل

هذه

لهذه

الى

في مجملها

التي

في

اهداف تحليل العمل :

إلى :

1

2

3

4

5

6

7

8

9 الترقية

10

من يقوم بتحليل العمل ؟

مشترك

في

باعتباره

تنفيذه .

خطوات تحليل العمل :

1

2

3 جمع

4

وخبرة .. الخ .

✓ تحديد نوع البيانات اللازمة لتحليل العمل :

01 01:

1	اسم الوظيفة.	2	ظروف العمل.
3	تبعيتها التنظيمية.	4	المؤهلات المطلوبة.
5	واجباتها .	6	التدريب والخبرة.
7	سلطاتها ومسئولياتها.	8	المتطلبات الذهنية.
9	الإشراف على الآخرين .	10	طبيعة السجلات والتقارير.
11	طبيعة القرارات المتخذة.	12	الأخطاء المحيطة بالعمل .

المصدر: محمد الطيب العلوي، مرجع سبق ذكره، ص74

هذه :

✓ تحديد أسلوب جمع البيانات :

02 01 : جمع

1-	المقابلات الشخصية .	3-	نماذج الاستقصاء .
2-	الملاحظة المباشرة .	4-	فحص سجلات الأداء .

المصدر: محمد الطيب العلوي، مرجع سبق ذكره، ص 75

في جمع :  
❖ المقابلات الشخصية :

في جمع :  
1 غير الرسمية التي  
2 التعبير بحرية  
إلى :

1  
2  
3 التي جمع

ويعتبر

ويشترط لنجاح أسلوب المقابلات الشخصية مراعاة ما يلي :

1 الخبرات  
2  
3

4 يحدد أهمية

5 1.

❖ الملاحظة المباشرة :

الطريقة الأولى :

الطريقة الثانية:

لهذه

في جمع

التي إلى مجهود ذهني.<sup>2</sup>

❖ فحص سجلات الأداء :

لهذا

الزمني

أكبر

التي في

هذه

التي

التي

في

في

التي

3.

❖ نماذج الاستقصاء :

لهذا

يحتوي

بحيث

ويعتبر

في

جمع

جمع

كثيرة

بخلاف

<sup>1</sup> بوشافع فلة، سالمى وسيلة، أهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة مركز اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل، مركز البويرة، فرع تقنيات بنكية، 2006/2007. ص 54 55

<sup>2</sup> بوشافع فلة، سالمى وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 60

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 62

✓ مصادر الخطأ في تحليل العمل

في :

1

2 في

3 التغير في

4 تجاه أسئلة.

الفرع الثاني: تصميم الوظيفة :

يعنى

- 1 . . . . . في
- 2 . . . . .
- 3 . . . . . أهمية وتأثيرها
- 4 . . . . .
- 5 . . . . .

وفيما يلي بعض النصائح للمديرين في مجال تصميم الوظائف :

- . . . . .
- . . . . .
- . . . . . أعماله
- . . . . .
- . . . . .
- . . . . .
- . . . . . محاسبتك

الفرع الثالث: توصيف الوظيفة

يعنى	في
1 تعريف بالوظيفة )	... :
2 ملخص عام للوظيفة )	( ... ) .
3 المسؤوليات والواجبات )	( ... ) .
4 ظروف العمل )	( ... ) .
5 مواصفات شاغل الوظيفة )	( ... ) . الخبرة،
أهمية توصيف الوظائف :	
1	.
2	.
3	.
4	.
5 للترقيات	.
مواصفات شاغل الوظيفة :	
تشير	إلى والتي :

- 
- الخبرة
- 
-

✍ كيفية تحديد مواصفات شاغل الوظيفة :

:

\* الأسلوب التقديري :

ونخبرة

بجربة

\* الأسلوب الإحصائي :

في

1

في

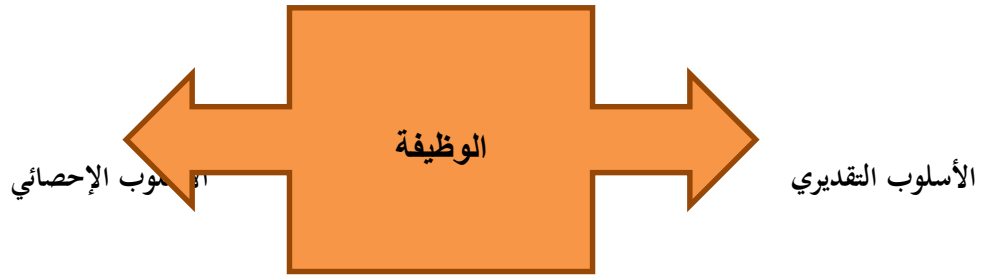
هذه

2

3



الشكل رقم (7): يمثل مواصفات شاغل الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالب

العائد والتكلفة من وظيفة توصيف العمل :

:

1	محل
2	.
3	في
4	جمع
5	.
6	.

غير  
في  
ورضاه  
وتخطيط<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم رمضان الديب، دليل ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، 2006 ص 176 177

### المطلب الثالث : خصائص تسيير الموارد البشرية

الموارد البشرية من ضمن أهم الأقسام التي توجد في الشركات والمؤسسات التي تحرص على موظفيها، لذلك فهناك العديد من العوامل والخصائص التي تؤثر في عمل الموارد البشرية، وهذه الخصائص هي:

• تعتمد الإدارة للشركات المختلفة والمؤسسات في العالم على العديد من العلوم والفنون الإدارية التي تساعد على الأفراد وتفجير طاقة الإبداع لديهم، وتعد الموارد البشرية من أهم الفنون والعلوم التي تساعد الإدارة على تنفيذ خططها الاستراتيجية.

• تعتمد الموارد البشرية على الانتشار، حيث تعطي فئات الموظفين العاملين في الشركة والفنيين وباقي الافراد تقوم طية كافة المنشآت سواء التي تسعى إلى الربح أو التي لا تسعى إلى الربح، وبالتالي فهي تؤثر في بيئة العمل نفسها.

• تتميز الموارد البشرية بالاستمرارية، وهذه الاستمرارية من العمليات والمهام التي تعمل على تطبيق من خلال سلسلة محددة تبدأ في التخطيط للموارد البشرية، وتنتقل إلى التوظيف واختيار الموظفين وكيفية تدريبهم على مهام العمل

• المختلفة لكافة الأقسام والإدارات في الشركة أو المؤسسة، وبالتالي فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية ترتبط بالسلطة الخاصة بها، وبالتالي ترتبط بالموظفين والتي تتساوى مع الإدارات الأخرى في الشركة.

• ترتبط الموارد البشرية مع التنظيم وهو الاعتماد على التشريعات والقوانين التي تحقق المساواة بين الموظفين و في ربط العمل مع المجتمع وتنظيم هذه العلاقة.

• تهتم الموارد البشرية بالنتائج وذلك من خلال حرص قسم الموارد البشرية على التركيز على نتيجة العمل والبيئة التي يعيش فيها ويعمل فيها الموظفين وبالتالي الاهتمام بما يحقق هذه النتائج مثل تحقيق التعاون والنجاح و في الوصول إلى كافة الأهداف.

- الموارد البشرية تعتبر محبوبة في جوهرها وذلك لانها تهتم بالموظفين ضمن بيئة العمل، وبالتالي تهتم بالموظفين سواء كان على شكل أفراد أو مجموعات حيث تحاول تقديم المساعدة في تطوير كافة الإمكانيات وبناء المسؤوليات هدف في الأعمال المختلفة.
- تهدف الموارد البشرية إلى دعم العلاقات البشرية، وذلك من خلال الفلسفة العميقة الخاصة للموارد البشرية التي تساعد على التعامل مع الموظفين بصفتهم الإنسانية وليس على أهم الآلات إنتاج فقط، وبالتالي فإن مدير إدارة الموارد البشرية ناجحاً في الادارة و التواصل مع الأفراد في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي ، ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتب غريب للنشر 1981 ص 19

المطلب الرابع: خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية

تختلف	تخطيط	المتغيرات التي	هذه
شموليتها اهميتها	الاستراتيجي	هذه	في
هذه	واهميتها	نحاول	:
1.	:	نحصر	هذه
2.	:	الحالي	.
3.	:	لسير	التي
4.	:	سير	تجاه
5.	:	.	سير
6.	:	.	.
7.	:	.	.
8.	:	تسيير	لها <sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان ، ط 1 - 2002 ، ص 132

الشكل رقم (8) : يمثل خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالب

### المطلب الخامس : أهداف ومزايا وظيفة تسيير موارد البشرية

إن الهدف الرئيسي من تسيير الم  
الهدف العام عدة أهداف فرعية، منها:

#### أهداف اقتصادية:

المنظور اتجاه المؤسسة قائم على قدراتها لضمان بقائها في

#### أهداف اجتماعية:

تتمثل في تحقيق حاجيات المجتمع، عن طريق استخدام وتشغيل الافراد بالاعمال المختلفة، وفقا لكفاءتهم،  
وبما تتيح لهم الفرصة للتطور والنمو في جميع جوانب تسيير . وعلى المؤسسة أن تواجه جميع المتطلبات  
باحتلال مكانة في المحيط، عن طريق الإعلام والتكوين.  
فالاختيار الأمثل لمواردها البشرية يسمح لها .

#### أهداف تنظيمية:

تسيير المؤسسة فتؤدي مهامها بشكل مترابط ومتناسق، مع الأجزاء  
وتبرز الأهداف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية من خلال وظائفها الاستشارية والتنفيذية،  
حيث تنشط المنظمة في إطار محيط تنافسي؛ مما استوجب ضرورة إعادة النظر في تنظيمها الداخلي، خاصة  
يخص تسيير مواردها البشرية، ووجود فعالية التوظيف، إذ أن تسيير الموارد البشرية ليس غاية في حد ذاته، بل هو

#### أهداف وظيفية:

تتحقق هذه الوظيفة من خلال قيام مصلحة الموارد البشرية بالأنشطة المخصصة، المتعلقة بالأفراد  
ملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجتها.

التعاون بين جميع الأفراد؛ مما يسمح باكتشاف

### Innovation

أهداف إنسانية:

تمثل في مساعدة الأفراد العاملين بالهيئة في إشباع رغباتهم وحاجاتهم، باعتبارهم بدرجة أساسية هدف

كما أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى تجنيد والحصول على ديناميكية المنظمة، وبيحث عن الطرق التي تجعل الكفاءات والمعارف والقدرات الخلاقة تبرز وتستعمل حسب العقلنة

وهناك من يرى أن أهداف تسيير الموارد البشرية تنحصر فيما يلي:

- 1.
2. تحسين كفاءة القوة العاملة في الإنتاج ومستوى مهارتها في الأداء.
- 3.
- 4.
5. العمل على اكتشاف وجذب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل، والر وتعيين المناسبين منهم من العمال في المكان المناسب.
6. توفير ظروف عمل ملائمة من أجل تحقيق أعلى الدرجات استثمارا للموارد البشرية
7. المحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها الجيدة في ذهن الجمهور.
- 8.



9. وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف أعم وأشمل، تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل، والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية؛ وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية. وهذه الأهداف ق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم رمضان الديب ، مرجع سبق ذكره ص 87.

خاتمة الفصل:

يعتبر  
تخطيط وتنظيم  
في  
واتخاذ  
البرامج الخاصة  
في  
محددة بغرض  
في  
إلى تخطيط  
يعبر أهمية الاستراتيجي  
وبالتالي  
والتي  
يعبر  
التي  
غيره  
مجموع التي في

يمكن القول ان وظيفة تسيير الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لانها تضطلع  
بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط  
والنجاح إذ ان هذه الوظيفة واسعة البحث , فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على  
حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم ، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل  
الاستراتيجية داخل .



: المسار الوظيفي

### تمهيد الفصل :

عرفت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بالبساطة والسهولة، لكن التطورات السريعة التي يعرفها العالم تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة فهي ما يحدث من تغييرات خارجية.

وفي خضم هذه الظروف، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المؤسسة نظر م مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية.

وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيتها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي ، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ

هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات وء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وجد الباحث أنه من الضروري القيام بدراسة عملية لتخطيط المسار الوظيفي ولمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتفعيلها.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لتسيير المسار الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال المباحث التالية:

#### المبحث الاول: المسار الوظيفي

#### المبحث الثاني: تسيير المسار الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي

### المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي

الوظيفي على مر التاريخ بعدة تطورا جعلت العديد من الباحثين يتصورون معناه ويقدمون تعريفا

:

كـ " " : بأنه مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات

الافقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي.<sup>1</sup>

كـ "احمد ماهر" بأنه تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية

منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منه.<sup>2</sup>

كـ " بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما.<sup>3</sup>

كـ " " : هو مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة

بتسلسل وظيفي معين، ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال سيرته المهنية مثل المحاسب الذي

يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقى إلى مشرف المجموعة المحاسبية ثم إلى نائب رئيس المحاسبة ثم مدير القسم

المحاسبة فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي.<sup>4</sup>

كـ " في حين يعرفه " انه تتابع الخبرات الوظيفية عبر حياة الفرد وهو يتضمن سلسلة من الوظائف

5

والمراكز الوظيفية عبر حيا

<sup>1</sup> براهيم عباس الحالب، " تنمية الموا ارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها"، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2012ص 47

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "سلسلة ابن مهارتك و تدرب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك مستقبلك

الوظيفي " الدار الجامعي، الاسكندرية، 2005ص 201

<sup>3</sup> باسم غدير وهيثم عمران، "دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

العلمية، 2015، المجلد، 37 العدد 4.

<sup>4</sup> لخالدي إبراهيم بدر، معجم الإدارة ، الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع 2011ص 36

<sup>5</sup> الباحثة: فاطمة بن عابد، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، جامعة الجزائر2، الجزائر، تاريخ نشر المقال

كـ "مصطفى محمود أبوبكر"

واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تتيح فرص العمل  
1.

كـ " بأنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق  
الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المرتبطة خلال  
2.

بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن المسار الوظيفي "هو تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع  
الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، وهو سلسلة  
متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياته العملية قد تكون هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي  
والنجاح الذي يحزره في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى".

كما ان المسار الوظيفي يعتمد على مجموعة من المبادئ، وتختلف هذه الأخيرة من منظمة الى اخرى ويتم  
التفريق بين هذه المبادئ بالنظر الى التطور المستمر للمسار الوظيفي على مر

فمبادئ المسار الوظيفي التقليدي ليست نفسها مقارنة بمفهومه الحديث.

<sup>1</sup> مصطفى محمود بوبكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 198 .  
<sup>2</sup> صالح الدين الهيتي، 2004، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا الوظيفي" دراسة ميدانية في عدد جامعات الأردنية، مجلة جامعة  
دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 20، العدد 2.

يمكن تلخيص مبادئ المسار الوظيفي التقليدي والحديث في الجدول التالي:

جدول رقم 02 01 : مبادئ المسار الوظيفي حسب المفهوم التقليدي والحديث

الجديد	القديم
العلاقة متبادلة وقابلة للتفاوض	العلاقة محددة بشكل مسبق ومفروضة
للعامل أدوار متعددة	للعامل أدوار محددة
يرتبط الولاء بالأداء يرتبط الولاء بالمخرجات ونوعيتها	يركز على الترقية
يركز على تطوير المسار الوظيفي	يقابل متطلبات العمل
يضيف قيمة للعمل	العمل التقليدي (العمل من أجل الربح فقط)
إتاحة الفرص للتعلم والتطور	التدريب

المصدر : (Michael Armstrong, 2007, 232)

### المطلب الثاني: أهمية المسار الوظيفي وخصائصه

الوظيفي أهمية كبيرة في حياة المورد البشري فعلى اساس هذا المسار يقيم نفسه وحياته الوظيفية وكفاءته داخل جميع المؤسسات التي اشتغل بها.

#### الفرع الاول :خصائص المسار الوظيفي:<sup>1</sup>

- بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك .<sup>2</sup>
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغله .
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة .
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإ
- وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مساراتها المختلفة.

<sup>1</sup> فايزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: إدارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، صفحة 58

<sup>2</sup> مصفى محمودابو بكر ، مرجع سابق ، صفحة 213



### الفرع الثاني : أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

#### أ- بالنسبة للفرد:<sup>1</sup>

محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع

أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا.

إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد: يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات

المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة

ووقت الفراغ: والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش

لاهما محتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء: حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم

توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسئوليات: كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد

على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

الرضا الوظيفي:

بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر

للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.<sup>2</sup>

#### ب- بالنسبة للمنظمة:

في الواقع قدرة المؤسسة على

ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001-2002، ص 337.

<sup>2</sup> Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p65.

<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، صفحة 340.

### اختيار الموارد البشرية:

الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في

تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة،

التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتحد بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ

توافر المهارات والموهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقق

الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كما كان يسعى الأفراد المهوبين للعمل به.

توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على

تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط

1

الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

المسار الوظيفي: يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد الب

تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1995.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، صفحة 350.

### المطلب الثالث : اهم جوانب المسار الوظيفي

#### الفرع الاول : مراحل المسار الوظيفي :

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومنا

، ومن هذه المراحل نذكر ما يلي:

#### أ- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وظموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها وعلى وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، ومن منظور المؤسسة، فان عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزلاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وأخيرا فانه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعا

2

#### - مرحلة التأسيس :

وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشو حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة<sup>3</sup> فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 2004.

<sup>3</sup> Yues Emery- François Gonin, dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, France 1999.

المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

### ت مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات :

- ر في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي انتهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المؤسسة التي يعمل بها تانياً<sup>1</sup>.
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد بحماية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته .
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

### ث مرحلة الانفصال الوظيفي

في هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من

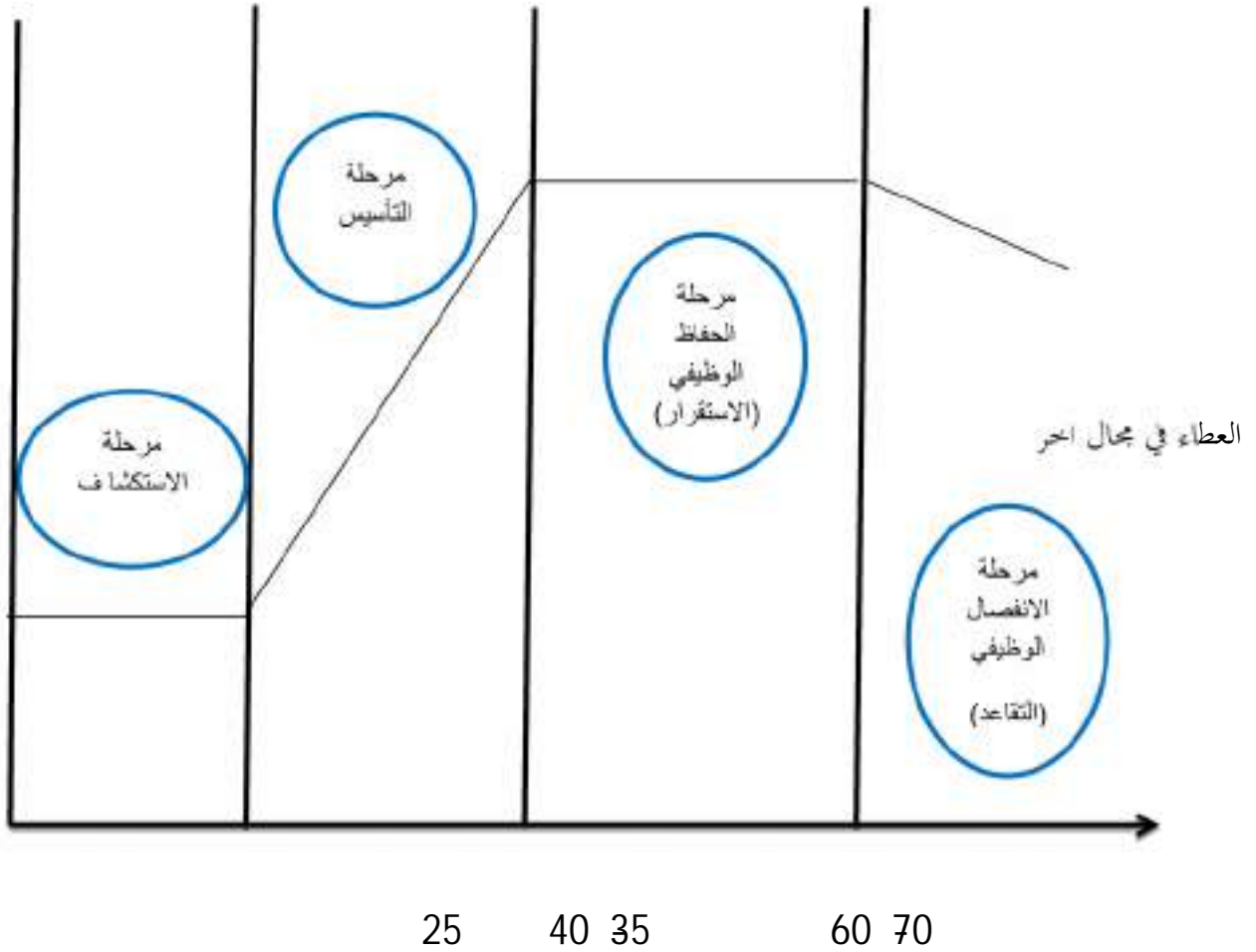
<sup>1</sup> مصطفى محمود بوبكر ، مرجع سابق ، صفحة 231

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، صفحة 384

وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي: أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا انفا يتراجع ويتحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.

الشكل 02 01 : يمثل مراحل المسار الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب

## الفرع الثاني : انواع المسارات الوظيفية:

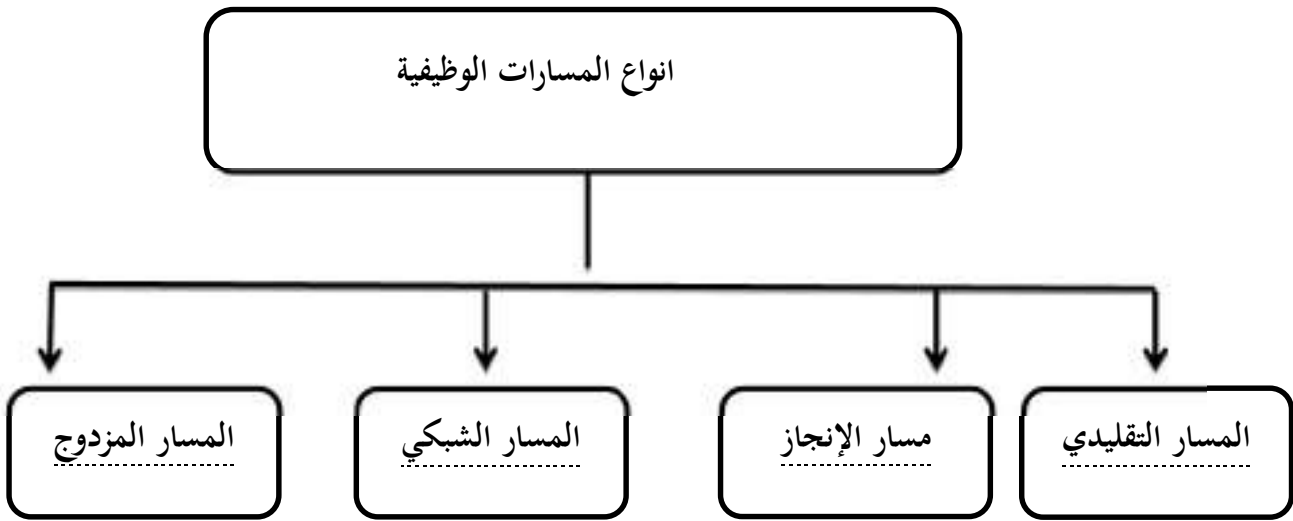
المنظمة وتساعد الإدارة

للوصول الى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.

1 :

من تحسين الانتاجية وتحقيق الربح ، وفي هذا الاطار يمكن ان نجد هذه الانواع من الم

الشكل 02 02 : يمثل انواع المسارات الوظيفية

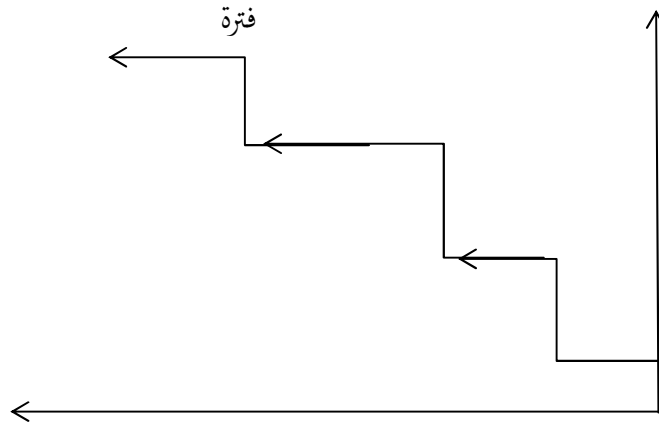


المصدر: من اعداد الطالب

## المسار الوظيفي

المسار التقليدي : يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف ادنى الى وظائف اعلى عن طريق الترقية على ان تكون الوظيفة التي يرقى اليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى ان

هذا النوع يبرز الوظائف الممكن تقلدها ويجب مكوث الموظف طويلا في اخر وظيفة قبل التقاعد الا انه ضيق ومحدود .



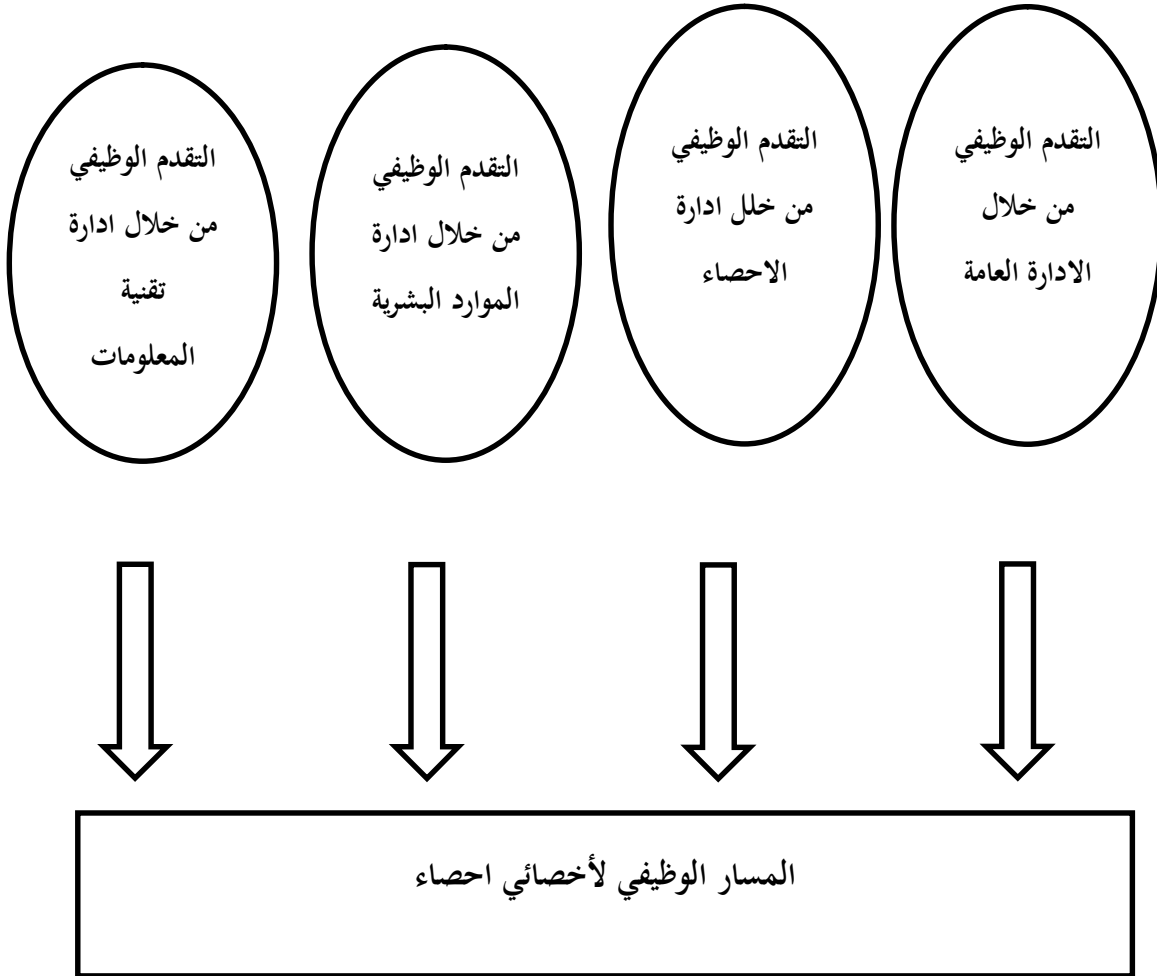
مسار الإنجاز: مفهوم جديد لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى، بل اعتمد النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله كمييار للانتقال من وظيفة لأخرى عبر خ

المسار المزدوج: إن معظم المؤسسات تحدد المسار الوظيفي للموظف وهو التقدم الى المواقع الإدارية، حيث إن هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى. ولكون أن هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك

بادرت العديد من المنظمات الى تطوير أنظمة المسارات )

البقاء في مساره الوظيفي التقني أو التحرك نحو المسار الوظيفي الاداري).





### الفرع الثالث: العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في مساره الوظيفي:

#### العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل :

- **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجمو يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم
- **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف واعمال بها درجة من التحدي، وتوفير الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم<sup>1</sup>.
- **عدم النضج الشخصي:** يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.
- **انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن ي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه .
- **عدم تبليغ الفرد بتقييم أداؤه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداؤه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتوجيه إضافي.
- **الرئيس المباشر سيء:** وتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد .
- **مشاكل مع الزملاء:** يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحققتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم

<sup>1</sup> احمد ماهر، نفس المرجع السابق ، صفحة 38

### العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والـ :

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية .
- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها .
- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية .
- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل .
- .

### العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد) :

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهرا، مرجع سابق، صفحة 43

### الفرع الرابع : الاعتبارات التي تحدد فعالية تحسين المسار الوظيفي<sup>1</sup> :

تتوقف فعالية تحسين المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات، ويمكن توضيح هذه الاعتبارات كالتالي:

#### **التوازن بين المعرفة النظرية و الخبرة العملية:<sup>2</sup>**

يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو بالاستفادة من النظم التي تتبعها بعض الجامعات مثل

#### **نوع ومستوى الطموح :**

اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع ومن ثم ضرورة مراجعة ما لديه من طموحات وتكييفها بصورة ملائمة وفق رؤيته لواقع إمكانياته و البيئة التي يتعامل معها يؤثر على مساره الوظيفي.

#### **الدافعية و القدرة على تطويرها :**

باعتبار الدافع عملية تثير سلوك ما لأداء عمل معين. القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك. ومن هذه القدرات والمهارات المطلوبة ما يتعلق بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

#### **قبول التدرج المحسوب :**

. هذه الممارسات تتعلق بتوضيح أبعاد المسار الوظيفي، و ما يرتب عليه من منافع يحصل عليها من خلال التحاقه و استمراره به و المسارات الوظيفية البديلة بالمنظمة.

#### **مستوى النضج و التوازن الذاتي:**

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة 2003.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، نفس المرجع السابق، صفحة 34

تتوقف فعالية تسيير المسار الوظيفي بدرجة ما على قدر الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة

لتحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال، بما يحقق

توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وما يستوجبه ذلك من تنازلات لصالح الجماعة.

### النظرة المستقبلية: <sup>1</sup>

ويستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمنظمات

بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

### سياسات و نظم العمل :

إن سياسات و نظم العمل ليست تلك التي تقتصر فقط على الوظائف المعروفة في إدارة الموارد البشرية من

إلى تحديد احتمالات كبيرة جدا في نجاح تسيير المسار الوظيفي، كما

### علاقات العمل :

أسلوب ممارسة الزملاء العلاقات الوظيفية، يحدد بدرجة كبيرة تصورات الفرد عن المناخ التنظيمي والمسارات

ة، مما يكون له تأثير قويا على اختياراته من هذه المسارات.

### خصائص سوق العمل: <sup>2</sup>

إن خصائص سوق العمل لها الدور البارز والفعال في توجيهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية

البديلة، وبالتالي المفاضلة بينها، حيث كلما توفرت هذه الخصائص بالوضوح والاستقرار و لموضوعية في سوق

العمل يستطيع الفرد تسيير مساره بفاعلية كبيرة.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، نفس المرجع السابق، صفحة 35

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، نفس المرجع السابق، صفحة 35

### الفرع الخامس : مجالات المسارات الوظيفية:

صنف الباحثون مجالات المسارات الوظيفية بشكل عام إلى ثلاثة مجالات رئيسة، يحدد العامل من خلالها

1.

#### أ المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يفضل الأفراد المصنفون ضمن هذا المجال الأعمال الفنية التخصصية، لأنهم لا يجنون الأعمال الإدارية

#### ب المجال الإداري:

فيه يميل الأفراد الأعمال الإدارية لرغبتهم في القيادة والإشراف وعدم رغبتهم أو ميولهم للأعمال وتضم المسارات الوظيفية للمجال الإداري مجموعة من الوظائف الإدارية مبتدئة من المستويات الإدارية الدنيا

#### ت مجال المسار المزدوج:

يستخدمه الاختصاصيون غالباً مثل المهندسين والفنيين والمبرمجين وأصحاب التخصصات العلمية البحتة وتلجأ المنظمة للمسار المزدوج الذي يقوم على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما تخصصي والآخر

إداري، حيث يعني التحرك في المجال الإداري مزيداً من كسب المراكز والسلطة والنفوذ واتخاذ

في المجال التخصصي يعني الحرية والاستقلالية في

الآتي المسار المزدوج.<sup>2</sup>

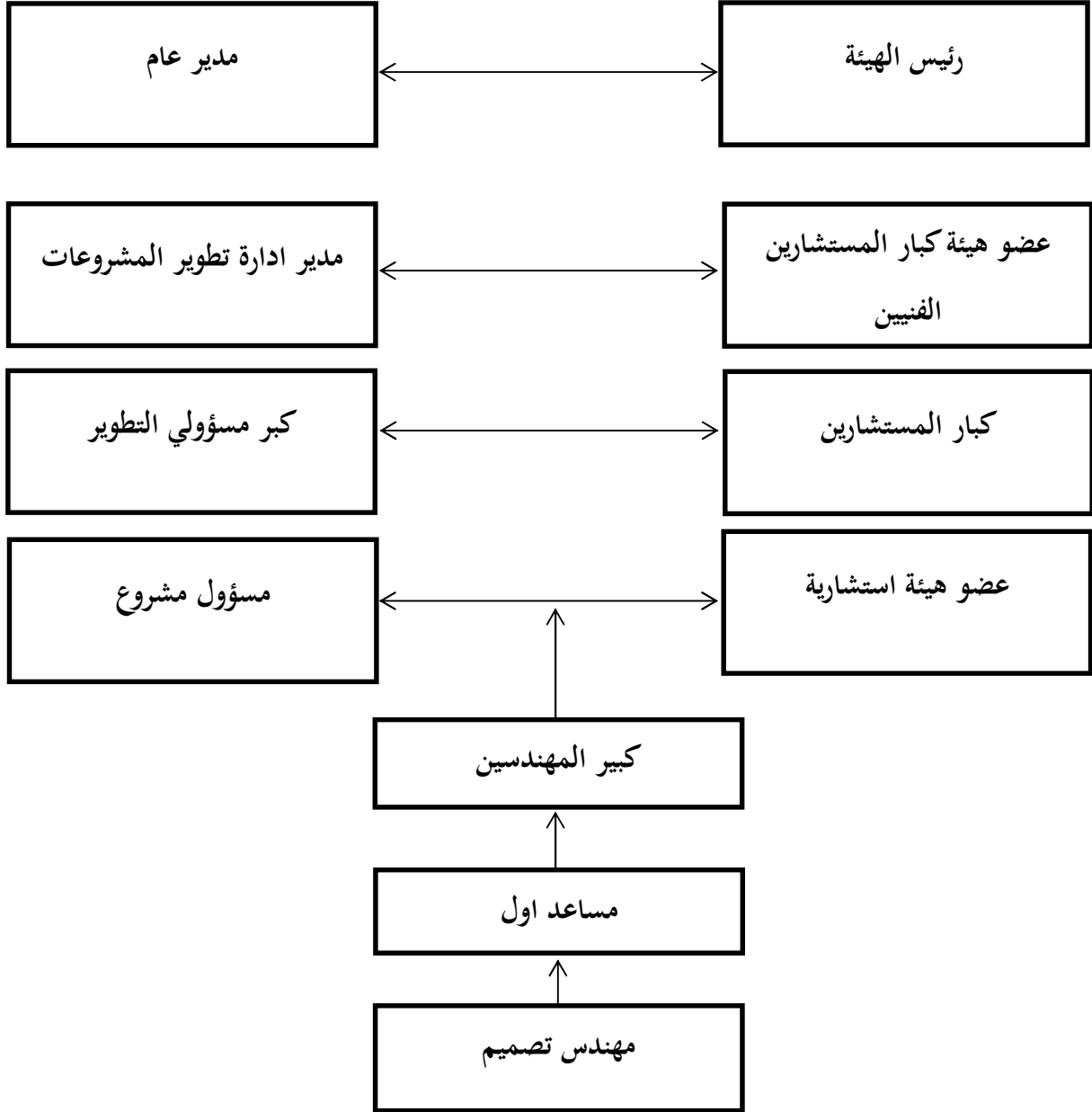
<sup>1</sup> ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن 157 جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع،

الرياض، 2003

<sup>2</sup> بدر، حامد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.

مسار اداري

مسار فني



المصدر من اعداد الطالب

### الفرع السادس : نظريات ونماذج المسار الوظيفي

#### نظرية تعديل العمل:<sup>1</sup>

طور هذه النظرية Parson 1909، حيث أكد أن الاختيار الأولي للمهنة، يعتمد على مدخل الميزة الشخصية وربط الفرد بالعمل، وأن هناك ثلاث خطوات لصنع القرار الناجح في اختيار المهنة، وهي

- 
- 
- 

وركزت هذه النظرية على التفاعل بين العامل وبيئة العمل، لأن لكل منهما حاجات يستطيع الطرف الآخر إنجازها، فعلى سبيل المثال يريد العامل الشعور بالإنجاز والأمان وظروف عمل جيدة، وكل ذلك توفره المنظمة التي معايير الموضوعية، وهذا يؤدي لرضا الطرفين.

#### نظرية هولاند (نظرية السمة):<sup>2</sup>

تقوم هذه النظرية بالتركيز على الشخصية المهنية في عالم الأعمال، وتبين أنه يمكن التنبؤ باختيار الفرد لمسار وظيفي أو مهنة ما، عن طريق فهم اهتمامات الفرد ومقدرته وحاجاته، وتقوم هذه النظرية افتراضات رئيسة هي:

- يمكن تصنيف الأشخاص في ست مجموعات هي ( ) .
- ويمكن تقسيم بيئة الأعمال إلى مجموعات ست تتطابق مع المجموعات السابقة .
- سيختار الفرد البيئة المهنية التي تمكنه من الاستفادة من مهاراته وخبراته والتعبير عن آرائه وقيمه .
- يتم تحديد السلوك الفردي عن طريق التفاعل بين شخصية الفرد وسمة من سمات بيئة .

<sup>1</sup> Steele, Catherine, Measuring Career Anchors and Investigation the Role of Career Anchor Congruence, Doctor of philosophy in management, Coventry University, 2009.

<sup>2</sup> Choo, L Suan & Others, What drive the career choice among engineers? A case in Malaysian manufacturing plant, International Journal of Research Studies in Management, vol (1), No (2), 2012.



نظرية: 1978 (Schein) أو ما يعرف بنظرية (Anchors):<sup>1</sup>

تركز هذه النظرية على الجمع بين المواهب والقدرات الشخصية، والقيم الأساسية والدوافع المتعلقة بالفرد، وأن عملية صنع القرار في اختيار المهنة وتحديد المسار الوظيفي تنتج عن تفاعل العوامل

(Anchor) Schein

يعده الفرد مهماً، ويعتمد عليه عند اختيار مهنة أو مسار ما، وبما أن الأشخاص يكتسبون الخبرة العملية بتطوير

(Anchor) ( ) للتعبير عن قوة التثبيت والارتباط في مجال ما.

ولتطوير هذه النظرية قام بعض الباحثين بتصنيف الأنواع الثمانية السابقة إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

- مجموعة المواهب:
- مجموعة الحاجات:
- مجموعة القيم:

نظرية المدخل الاجتماعي الإدراكي:<sup>2</sup>

ظهرت هذه النظرية على يد Lent 1994 وتعتمد بشكل رئيس على نظرية الكفاءة الشخصية للعالم (Bandura) 1986 :

. وبتطبيق هذه النظرية تبين أن اختيار مهنة ما، يتطلب مستوى عال من كفاءة الإدراك

للنجاح في هذه المهنة أو المسار. وتقسم العوامل التي تؤثر على اختيار المهنة أو المسار الوظيفي إلى أربعة

:

- المواهب الموروثة والمقدرات الخاصة:

والجنس، وتسهل هذه الصفات إذا توفرت من عملية تطوير بعض المهارات مثل (

) سيستجيب بشكل ممتاز لدرس يشرح الموسيقى.

<sup>1</sup> Herrbach, Oliver & Mignonac, Karim, Perceived Gender discrimination and woman subjective career success: the moderating role of career anchors, Industrial relations, vol (67), No (1), 2012.

<sup>2</sup> Bridgstock, Ruth, Success in The Protean Career: A predictive study of professional Artists and tertiary arts graduates, Doctor of philosophy, Queens land university, 2007.

### • الظروف والعوامل البيئية:

التي تؤثر على الفرد.

- الخبرات التعليمية: سيطور الفرد خيارات وتفضيلات مساره الوظيفي مع ازدياد مستوى التعليم، سواء كان التعليم مباشراً أو بشكل غير مباشر عن طريق الملاحظة والتجربة.

### • مدخل مهارات المهام:

والمعايير وعمليات الإدراك والاستجابة الفعالة، التي يقوم بها الفرد لمواجهة كل مهمة جديدة أو مشكلة تواجهه في حياته، بالاعتماد على خبرات التعلم.

يلاحظ أن هذه النظرية ركزت على دور العوامل والصفات الموروثة للفرد، التي تشكل خصائص أساسية لشخصيته مثل الاهتمامات والمهارات والقيم، ويأتي دور البيئة التي يعيش فيها الفرد لتعدل من تلك الخصائص وبالتالي يظهر تطوير المسار الوظيفي كعملية شخصية يبحث من خلالها الفرد عن طرق للتعبير عن الميول البيئة الثقافية وغيرها، فلقد ركزت النظرية الحالية على مقدرة الفرد على التحكم بمساره الوظيفي، وعملية صنع القرار الصحيح في اختيار المسار المناسب من خلال المهارات وقيمه للفرد المختلفة.<sup>1</sup>

### • نموذج النجاح:<sup>2</sup>

يعرف بأنه التراكم الإيجابي للمخرجات النفسية والعملية التي تظهر خلال الخبرة العملية للعامل. ارتبطت النظرة التقليدية لنجاح المسار الوظيفي بالمواقع الوظيفية والرواتب والمكافآت، بينما كانت النظرة الحديثة أكثر شمولية وركزت على الإنجازات الشخصية للفرد، ويلاحظ أيضاً أن النظرة الموضوعية للنجاح تناسب المسار التقليدي، بينما تعبر النظرة الشخصية للنجاح عن الحكم الشخصي عن الإنجازات، ولفهم العلاقة بين وجهتي النظر السابقتين، طور بعض الباحثين خارطة عوامل النجاح الخمسة والتي تضم:

- ( )
- ( )
- (الحكم الذاتي)
- 

<sup>1</sup> Bridgstock, Ruth, 2007. (45-44)

<sup>2</sup> Seibert, S. E & Krimmer, M.L, The five factor model of personality and career success, Journal of Vocational Behavior, vol (58), 2001.

( ) •

. فقد بنيت اهتمام الرجال

( ) أكثر من النساء، وكذلك أظهرت أهمية النجاح الموضوعي في نظر الشباب أكبر من

نظر المتقدمين في السن.

**1: نموذج (Greenhouse & Callahan & Godsahlk)** 

يعد هذا النموذج من النظريات التطويرية التي تركز على آلية وتطور المسار الوظيفي وتغيره واكتساب

الخبرات العملية مع مرور الزمن، وتعمل هذه النظريات على افتراض مراحل يمر بها المسار الوظيفي، وقامت بربط

<sup>1</sup> Seibert, S. E & Kraimer, M.L, The five factor model of personality and career success, Journal of Vocational Behaviour, vol (58), 2001.

الشكل 02 : نموذج (Greenhouse & Callahan & Godsahlk)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 18 دخول عالم الاعمال</li> <li>• 18 25 دخول عالم المنظما</li> <li>• 25 40</li> <li>• 40 45 جمود المسار</li> <li>• 55+</li> </ul>	1987	Greenhaus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 17</li> <li>• 17 22</li> <li>• 22 30 40</li> <li>• 30 45 40</li> <li>• 40 50 60</li> <li>• 50 65 60</li> <li>• 60 65+</li> </ul>	1978	Livenson
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 15</li> <li>• 15 25</li> <li>• 25 45</li> <li>• 45 65</li> <li>• 65 65+ الانحدار</li> </ul>	1957	Super

المصدر : Steele, Catherine, Measuring Career Anchors and Investigation the

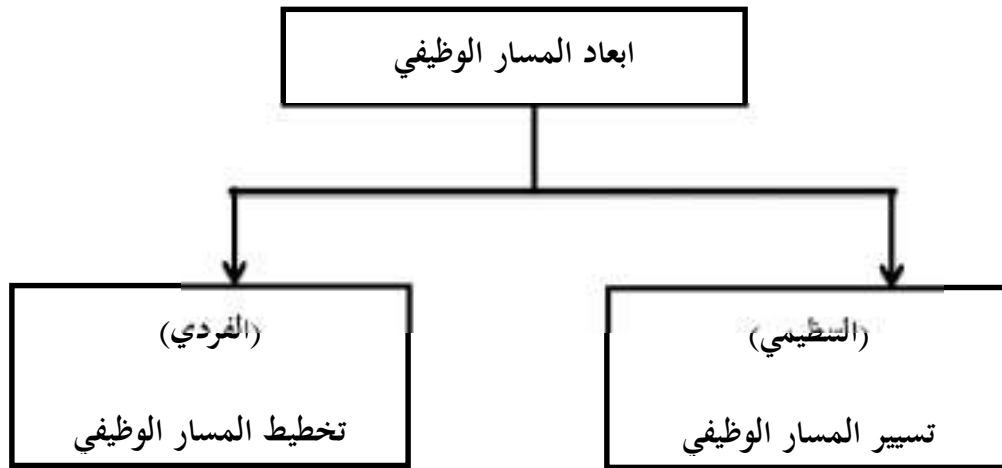
Role of Career Anchor Congruence, Doctor of philosophy in

management, Coventry university, 2009.

### الفرع السابع : أبعاد المسار الوظيفي:

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي  
كما يتضح من الشكل التالي:

### الشكل 02 06: ابعاد المسار الوظيفي



**Source: Johannes, stephanusharzenberg, the implementation of career management practices in the South African public, Marjisterhuman Resource management, University of petoria, 2002, P 13.**

### تخطيط المسار الوظيفي :

تجدر الإشارة إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تكون مستمرة، ويتطلب نجاحها جعل هذه المسارات أطول ما يمكن على أن يصاحب هذا الطول زيادة في عدد المناصب التي يمكن أن يرتقي أو ينتقل إليها الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014 2015، ص 149.

:

لفرص الوظيفية، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها مما يساهم في تطوير الأفراد في المهن

1.

### إدارة المسار الوظيفي :

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار الوظيفي والذي يدخل ضمن نطاق مسؤولية المنظمة، وتتمثل في الخطط والأنشطة التي ت  
للغرد والمتعلقة بمساره الوظيفي وخطط الموارد البشرية، وتقوم أيضا بتصميم المسارات الوظيفية للأفراد، وتنشر  
المسار الوظيفي والوظائف الشاغرة لنقل الأفراد إليها أو عن طريق الترقي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Miloshitka, and all, Career management model for selected Slovak enterprise, human Resource management an ergonomics, 2012, P 97.

<sup>2</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص

### المبحث الثاني: تسيير المسار الوظيفي

بعد أن تطرقنا إلى المسار الوظيفي في المبحث الأول من ناحية المفهوم، الأنواع، المراحل، الأهمية.....إلخ. وجب أن نخوض في مفهوم أشمل و أوسع و هو تسيير المسار الوظيفي و الذي يرتبط بالمنظمة بشكل أساسي حيث يشير إلى مسؤولية المنظمة اتجاه المسار الوظيفي، والذي أصبح يمثل واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يلعبه من دور كبير في جذب الكفاءات من داخل وخارج المنظمة و الحفاظ عليها، حيث أن العاملين الذين يمتلكون مهارات وقدرات معينة مثل الروح القيادية و القدرة على التحليل الذهني السريع و السرعة في إيجاد الحلول و القدرة على الابتكار والإبداع عادة ما تكون ظموحاتهم عالية و يرغبون في تقلد المناصب العليا في

فمن المتوقع ان تقوم بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها علاقة تتميز بالتفاعل الإيجابي، و يشعر فيها الفرد ته و بأنه قادر على التأثير في العمل و أن لديه الرغبة في القيام بذلك .

و عليه يرى بعض الخبراء في علوم التسيير ان المنظمات التي تولي أهمية كبيرة للمسار الوظيفي للعاملين بها تستقطب أفضل ما هو موجود من الكفاءات في سوق العمالة و تحاول الحفاظ عليها و من هذا الما إبراز ماهية تسيير المسار الوظيفي و مبادئه إضافة إلى الوسائل المعتمدة في تسييره .

### المطلب الأول: ماهية تسيير المسار الوظيفي

#### الفرع الاول : تعريف تسيير المسار الوظيفي

توجد العديد من التعاريف لتسيير المسار الوظيفي في المنظمات و التي قدمها مجموعة من الخبراء في

:

**التعريف الأول:** هي عملية ترتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها، و بما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات و البرامج و اتخاذ القرارات و الدعم فيما يخص المسار الوظيفي الذي تقدمه للمورد البشري داخل المنظمة بما يخدم الفرد و المنظمة<sup>1</sup>.

يصب هذا التعريف في خانة البحث عن التوازن الدائم بين حاجات المنظمة و إمكانيات الفرد وهذا بتطبيق مجموعة من الوسائل و السياسات بطريقة رسمية و منظمة في إطار إدارة الموارد البشرية و التي تكون مسؤولة عن

**التعريف الثاني:** هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل و الذي يمتد عبر حياة إنسان ما.<sup>2</sup> وهو العملية التي تحد من خلالها المنظمة المسارات و الأنشطة لعاملها و هم في<sup>3</sup>.

يشير هذا التعريف إلى تسيير المسار الوظيفي على أنه نموذج و بالتالي يكون محدد مسبقا طيلة حياة الفرد الوظيفية بحيث أن كل المسارات التي يمكن أن يسلكها تكون محددة و واضحة مسبقا وكذلك كافة الأنشطة الموكلة إليه

<sup>1</sup> صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق،

2004، العدد 02، ص 34

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 375

<sup>3</sup> منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الإختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 15



**التعريف الثالث:** نشطة المتطورة متضمنة التعليم الرسمي و غير الرسمي، التدريب و الخبرة في العمل و التي تؤهل العامل للحصول على أو القيام بوظائف أكثر تقدماً و تطوراً.<sup>1</sup>

يقوم هذا التعريف على أساس أن تسيير المسار الوظيفي يتضمن عملية التابع في التعليم و التدريب و الخبرة من شرق العامل و هذه الأنشطة مرتبطة بسياسة اتجاه المورد التي يجب أن تتماشى مع قدرات

يمكن أن نقدم تعريف أشمل لتسيير المسار الوظيفي : تسيير المسار الوظيفي هو كافة الأنشطة التي تحددها المنظمة متمثلة في إدارة الموارد البشرية و تقوم بها و تعمل على تطويرها بهدف إكساب العاملين للقدرات و المهارات التي تؤهلهم لأداء الوظائف المتشعبة المتتابعة المتعددة و المتقدمة و المتطورة في سبيل تحقيق أهدافهم

عرف مفهوم تسيير المسار الوظيفي تطور عبر عدة تميزت كل فترة بما يلي:

**المرحلة الأولى قبل 1960:** لمدة طويلة كان مفهوم السائد مصطلح المسار الوظيفي يعني المدة التي

يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما، فيما كانت عملية تسيير المسار الوظيفي "غير معروفة"

:

- يعود إلى العاملين أنفسهم وأصحاب العمل لم يفكروا في تسيير وتطوير المسار الوظيفي.
- الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم لكن إلى غاية الخمسينيات، ظهر نقص في اليد العاملة الكفؤة حيث لجأ أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من العاملين إلى خارج المنظمة وكان لهذا التأثير على وضعية العاملين بالمنظمة، فكان الأول للبحث عن حلول بالداخل مثل الترقيات التي تعتبر التابع المنطقي لتطور قدراتهم ووظائفهم، مما حتم بداية التفكير في حل هذه المشكلة وهو تطوير وتسيير مساراتهم الوظيفية.

**المرحلة الثانية قبل 1990 :**

<sup>1</sup> هو الحديث عن الزمن الذي أمضاه العامل في المؤسسة معنية،

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 178

## المسار الوظيفي

وبالمقابل كان مصطلح تسيير المسار الوظيفي يعني تسيير الترقيات، ولأن ترقية العامل إلى الوظيفة التي تعلوها مباشرة في السلم الوظيفي مرتبطة بترقية مشاغل هذه الوظيفة أو بتمويله أو استقالته أو وفاته، فقد كانت مسؤولية تسيير المسار الوظيفي مقتصرة فقط على الجانب القانوني بالنسبة

**المرحلة الثالثة بعد 1990 :** مع تغيير مفهوم الولاء التنظيمي ورغبة الأفراد في تغيير مجالات وأماكن العمل لأسباب كثيرة فرضتها ظروف التقدم التكنولوجي والتنافسية، أدى ذلك إلى الاعتماد على مفهوم جديد لتسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة يقوم على " صلحة المشتركة بينهما ويعتمد على التعاون والعمل على تسييره من قبل الفرد والمؤسسة، مما سبق يمكن تعريف عملية تسيير المسار الوظيفي بأنها مجموعة الجهود التي يقوم بها العامل بمساعدة من المؤسسة من اجل توجيه ومتابعة مساره الوظيفي، وذلك بالطريقة التي ل إلى أعلى مستوى ممكن من النجاح والنمو الوظيفي والاجتماعي .

<sup>1</sup> -Pierre Romelaer, Gestion des Ressources Humaines, ed : Armand Colin, Paris, 1993, P184

### الفرع الثاني: مبادئ تسيير المسار الوظيفي

باعتبار أن المسار الوظيفي أصبح يحظى بأهمية كبيرة داخل المنظمات و كون أغلب الباحثين يؤيدونه ذلك لأن تسيير المسار الوظيفي أصبح من وظائف إدارة الموارد البشرية فإنه يضم مجموعة من المبادئ التي تضمن تأدية هذه الوظيفة بطريقة فعالة، حتى يكون تسيير المسار الوظيفي جيدا و منطقيا و يحقق كل طموحات المنظمة يجب أن يخضع المجموعة من المبادئ الرئيسية و التي ستحاول التعرّيج عليها في ما يلي:<sup>1</sup>

1. **التنظيم** : تسيير المسار الوظيفي يساهم في تحسين وتطوير التنظيم داخل المنظمة كما يجب ربطه مع أهدافها فعلى سبيل المثال الهيكل التنظيمي وما يشمله من وظائف في مختلف المستويات الإدارية يتطلب توضيح لواجبات هذه الوظائف و الشروط الواجب توفرها من أجل شغلها.
2. **التنسيق**: إن يجب أن يكون هناك تنسيق و تواصل مستمر بين مختلف القائمين على إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها ونشاطاتها و يجب ان يكون التنسيق مرتبط بمحالات مختلفة مثل :

● التسيير التقديري للوظائف والعاملين

- 
- 
- 

3. **الشفافية**: بد أن تكون الشفافية في قواعد تسيير المسار الوظيفي و عدالتها في مضمونه من طرف

4. **التقييم**: يسمح هذا العنصر للمنظمة الاعتراف بكل فرد و مشاركته في تحقيق نتائج المنظمة، فتقييم الأداء يسمح بتحديد العاملين ذوي الأداء الأفضل في المنظمة و هو ما يسمح لهذه الأخير الرجل الأنسب و وضعه في المكان الأنسب له .

5. **تهيئة المناوين** : يجب على كل إطار من إدارات المنظمة ان يعمل على تهيئة ثلاثة او اربعة مناوين يشغلون منصبه من بعده حتى لا ينجم فراغ في المستقبل أو يصبح هناك مشكل للمنظمة و يتم ذلك عن

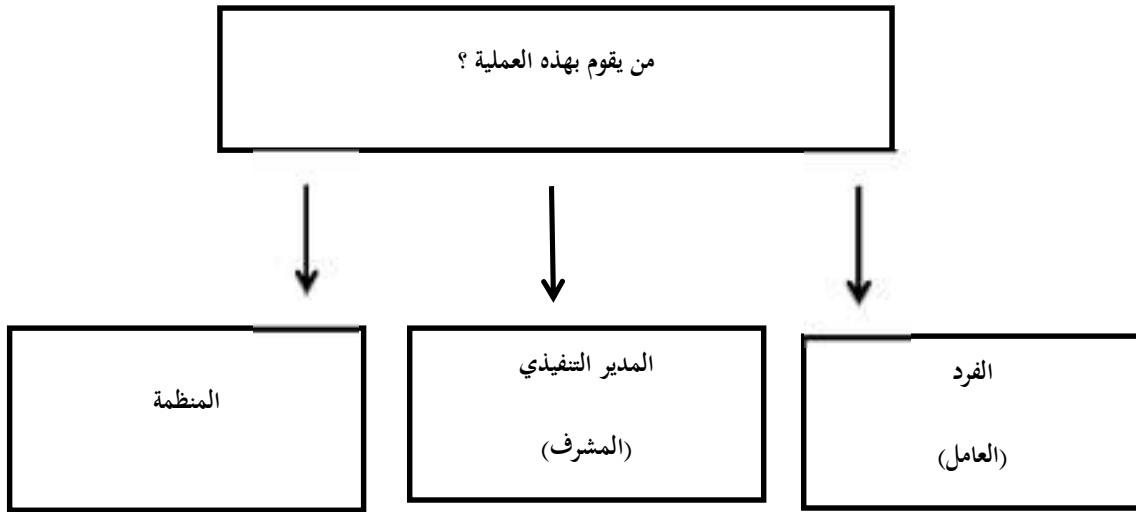
<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق الذكر ، صفحة 180

6. الانتقال و الحركية: الانتقال و الحركية من منصب إلى آخر هو أساس تسيير المسار الوظيفي فيكون ذلك على أساس التنبؤ ثم التحضير و التنظيم و التجسيد على ارض الواقع.

### الفرع الثالث : مسؤولية تسيير المسار الوظيفي.

إن مسؤولية تسيير المسار الوظيفي داخل المنظمة تشمل ثلاثة أطراف كما هو مبين في الشكل التالي:

#### الشكل 02 07 : يمثل مسؤولية تسيير المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: مسؤولية الفرد العامل (الفرد نفسه): لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتسيير مساره الوظيفي ، بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببنائه ، والفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من المنصب الذي يشغله، من

1

ثانياً: مسؤولية المدير (المشرف):<sup>2</sup> للمشرف دور رئيسي في مساعدة الموظفين في تسيير

حياتهم الوظيفية وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير

اختصاصاتهم أو انهم لم يخلفوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات. وفيما يلي نذكر بعض المهام التي

يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة الموظفين في تسيير مسار :

1. الإرشاد :

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 184

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 253

- ✓ المساعدة في تحديد المهارات والاهمة
- ✓ المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- ✓ المساعدة في تقييم الخيارات واختيار البديل الأفضل.
- ✓ المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي.

### 2. التقييم :

- ✓ تحديد العناصر المرجحة في العمل
- ✓ مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين
- ✓
- ✓
- ✓

### 3. التوجيه :

- ✓ اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة
- ✓ توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمنظمة

### 4. التنسيق :

- ✓ المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في تنفيذ مسارات وظائفهم
- ✓ المساعدة في توفير مراكز تدريبية مناسبة للعاملين
- ✓ المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف

### 5. تمثيل مصالح الموظف :

- ✓ وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة
- ✓ تمثيل مصالح واهتمامات العاملين، والدفاع عنهم أمام الإدارة.

🌈 **ثالثاً: مسؤولية المنظمة:**<sup>1</sup> تتركز مسؤولية المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها، وشرحها للعاملين، وقيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين، حيث تعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمسؤوليات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة، وأيضاً

.ومما سبق نستنتج أن عملية تسيير المسار الوظيفي تعتمد على ثلاثة عوامل

( ) : مجتمعين مع بعضهم البعض في عملية تكاملية، ولا يمكن الاستغناء عن

أي منهم في تسيير المسار الوظيفي.

<sup>1</sup> حمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 32

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير المسار الوظيفي

#### الفرع الاول : أهمية تسيير المسار الوظيفي

لتسيير المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة على حد سواء، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن

تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار الوظيفي، وتتميز الأهمية في العناصر <sup>1</sup>:

ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: حيث ان مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم واهدافهم

وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات

مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين: حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة

على مساراتهم الوظيفية ، كما أنهم رغبة من تحقيق الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحدد لها

الحد من إحباط العاملين: <sup>1</sup> **الحد من إحباط العاملين:**

وبالتالي فإن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية و تطلعات مقبولة بدال من المغالاة في

ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسو دبين العاملين، إلا أن حدوث

بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط وبرامج لتخفيض التكاليف وذلك بتصغير حجم المنظمة وتقييد المسارات

الوظيفية والحد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب

حدوث فجوة بين طموحات وفرص تحقيقها في الواقع العملي

التقليل من تقادم العمالة: <sup>1</sup> **التقليل من تقادم العمالة:**

نشطة تسيير المسار الوظيفي الفعال تساعد في توقع التطورات كالتغير

التكنولوجي السريع والاقتصادي بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد

و المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، صفحة 387 379



### الفرع الثاني : أهداف تسيير المسار الوظيفي:

تتوزع أهداف عملية تسيير المسار الوظيفي بين الفرد و المنظمة ولكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد والإدارة الجيدة للمسار الوظيفي للعمال وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة ورغبة في العمل، ذلك أنه كلما أدرك العمال قوة العالقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم

تلخيص أهداف المنظمة في العناصر التالية:

مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة: وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الذاتي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة<sup>1</sup>

تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة: تصميم برامج متكاملة لتسيير المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف والترقية والتكوين و ذلك لنجاح البرامج<sup>2</sup>

تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة: يطمح الفعال لتسيير

من مزايا تسيير المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن  
ة وموضوعية العمال التعيين والتكوين والرواتب وغيرها من سياسات

3.

4:

أما فيما يخص أهداف العاملين

1. شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات
2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات

<sup>1</sup> عماد الدين مصطفى، نموذج تطو المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، صفحة 269-270

<sup>2</sup> صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، صفحة 13

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، صفحة 221

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور ق 21، دون طبعة، 2000، ص 298

3. الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها .

4. إشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

### المطلب الثالث: مراحل تسيير المسار الوظيفي

تمت عملية تسيير المسار الوظيفي المجموعة من المراحل بعرض ر

من طرف الفرد خلال حياته الوظيفية بما يخدم مصلحة المنشطة و القرن على حد سواء و تتمثل هذه المراحل  
في: 1

1. تصميم المسارات الوظيفية: إن أول مرحلة من مراحل عملية تسيير المسار الوظيفي هي دراسة هيكل  
مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع

وظيفة من وظائف المسار، و أيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متصلة  
مستوى المعارف و التدريب، هذا و يمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظيفة في هذا المجال على افتراض انها  
سمعة بشكل واقعي دقيق.

2. توصيف و تحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة

قوم العمل في هذه المرحلة باختيار أهدافه الوظيفية المناسبة وذلك بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها في  
المرحلة السابقة وتتضمن هذه المرحلة عمليتين هما:

الاستكشاف على تمييز مجموعة من الاختيارات البديلة للتحرك

للمنظمة، وفي هذه الحالة تكون هناك فرصة أمامه لتحقيق التوافق بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية.  
أما فيما يخص عملية التحديد أو التخصيص تتمثل في تحويل الأهداف من مفاهيم واسعة إلى تعريفها كهدف  
محدد قابل للتنفيذ، وتتضمن هذه العملية اختبار كل هدف من الأهداف وذلك من ناحية:

- 
- 
- 

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 218

3. إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد: ( مستوى التعليم، التدريب، الخبرة..... إلخ ) ( ... إلخ ) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها .

تعد هذه المرحلة تقييم الذات بداية لمرحلة اشتراك العامل بصورة فعالة وذلك كون العامل والرئيس المباشر هما المهيمان على هذه المرحلة حيث تكمن في التعرف على الذات وذلك من خلال عدة تساؤلات كما يلي:<sup>1</sup>

• ما هي المهارات التي يملكها؟

• ما هي حدوده؟

• ماذا يحب ويكره؟

4. تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية: إذ أنه يجب على المنظمة متمثلة في إدارة الموارد البشرية تحديد كافة الفرص الوظيفية الشاغرة، و ذلك عن طريق تحديد الأفراد المقبلين على التقاعد و تحديد الأقسام أو المصالح التي تعاني من فائض أو عجز في القوى العاملة أو حتى تلك التي تعاني من دوران في العمل ..... إلخ و ذلك في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط القوى العاملة و التسيير التنبيي ..... إلخ .

5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار بينها: حيث أنه في حالة حصول عدم توافق بين التي يشغلها يتوجب على المنظمة إيجاد سبيل آخر يتماشى و يتلاءم مع قدرات الفرد

6. وضع و تنفيذ خطة أو برنامج عمل:

و التنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار الذي تم اختياره، حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة و البرامج كل من المنظمة و الفرد فبعد تقييم القدرات وإمكانيات الفر

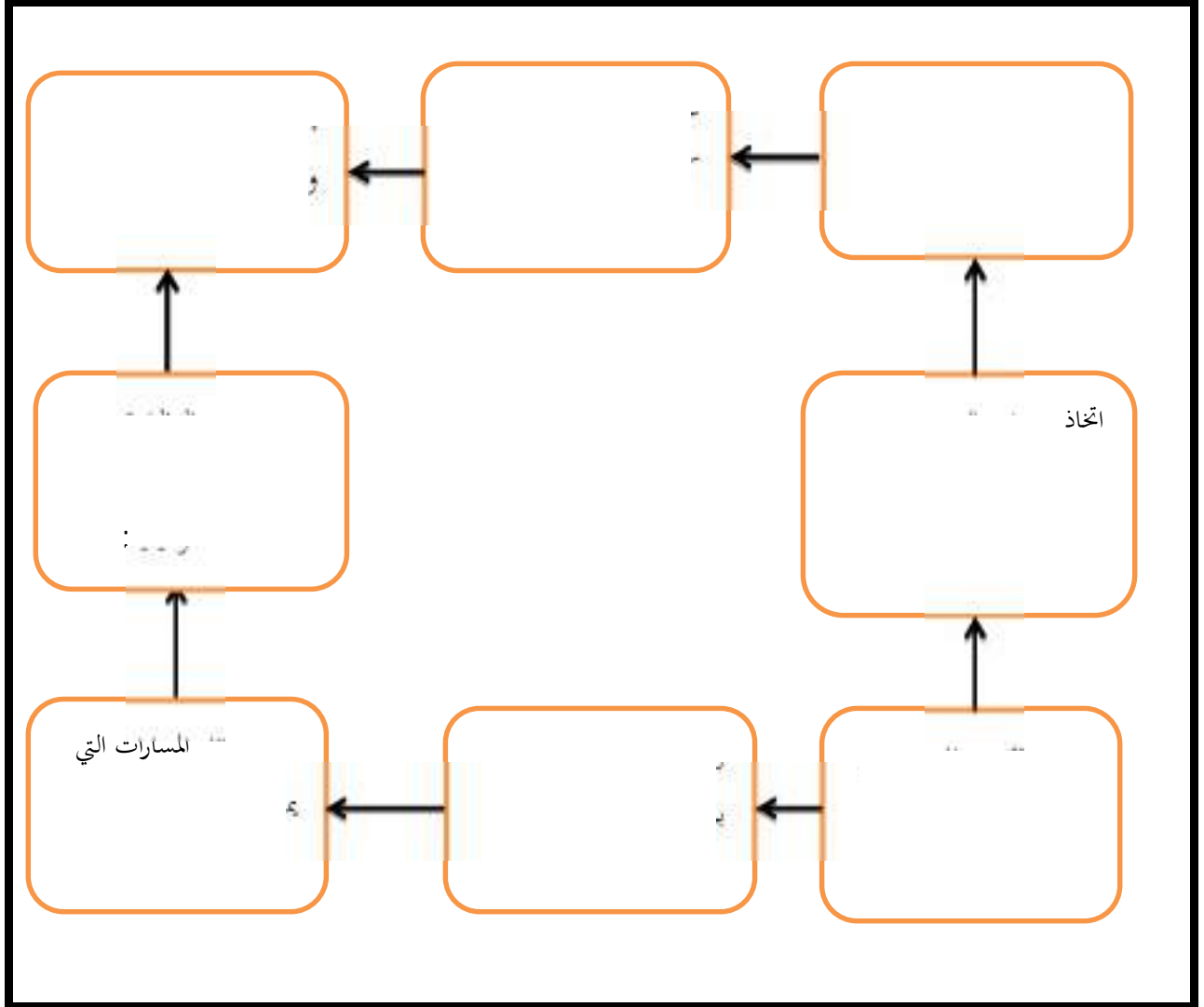
<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 219

الوظيفية و التي تعتبر بمثابة وسيلة تدفعه للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة و اختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له هذه الأهداف يتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي و يشمل

:

- تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الاجل القصير اتناء العمل .
  - تحديد الأنشطة التدريسية التي تفيد الشخص من خارج العمل
  - تحديد مشروعات التطوير طويلة الأمد و المتعلقة بتنمية الخبرات و القدرات والمهارات .
7. إدارة و تقييم برنامج المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عملا  
للمستمره بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الامر إلى :  
كذلك معوقات التقدم في المسار الوظيفي.

8. اتخاذ القرارات التصحيحية من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات التغلب على المعوقات بما في ذلك  
يل المسار الوظيفي في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.



المصدر : من اعداد الطالب

### المطلب الرابع: دور المورد البشري في تسيير المسار الوظيفي ووسائل تسييره

#### الفرع الاول : دور المورد البشري في تسيير المسار الوظيفي

إن نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي لا يمكن لها الاعتماد على الأنشطة الفردية فقط بل إن ذلك النجاح

البشرية أو المسيرين المباشرين فقد يقوم الفرد بالقيام بتصرفات تتعلق بالقرارات المرتبطة بمساره الوظيفي دون أن  
القرارات في صالحه.

لذا تقوم إدارة الموارد البشرية في إطار تطوير المسار الوظيفي بالمهام التالية:

☞ تدريب المسيرين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين وتحديد أية اختلالات في التوافق بينهم وبين مناصبهم

☞

☞ ممارسة بعض أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي مثل: النقل، الترقية والتدريب؛

☞ ويمكن القول أن جميع الأدوار والأنشطة التي يمكن القيام

لفردية أو من خلال دعم ومساندة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى توافر عاملين من العوامل المحددة لكفاءة

ذلك التطوير وهما :

● دعم ومساندة الإدارة العليا وقناعتها بأهمية ومنافع عملية تخطيط المسار الوظيفي

● وجود نظام تدفق معلومات مرتدة للأفراد حول نتائج مجهوداتهم الخ

وتجدر الإشارة إلى أن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية إنما يتعدى مجرد تقديم

معلومات بل يمتد إلى أن يشمل ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 02 03 : يمثل دور ادارة الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. متكامل، دار الوراق

توافق الاحتياجات الفردية والتنظيمية	تشخيص الفرص الوظيفية ومتطلباتها
<u>(الهدف والتوافق):</u>	<u>(الفرص والمتطلبات):</u>
1.	1.
2	2.
3	3.
4	4.
المقياس المحتمل للأفراد: (المتوقع)	معهد مبادرات التطوير الوظيفي
-1	-1
2	2
-3	-3
-4	-4

للتنشر والتوزيع، عمان، 2006. ص 490.



### الفرع الثاني : وسائل تسيير المسار الوظيفي

إن المنظمات اليوم أدركت أن العامل الوحيد الذي يقيها في السباق نحو الريادة و يوفر لها الميزة التنافسية

1.

ومن أجل أن يحقق تسيير المسار الوظيفي متطلبات المنظمة و يتماشى مع استراتيجياتها، سياساتها رسالتها

و اهدافها فالمنظمة يجب أن يعتمد على مجموعة من الوسائل نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. التوصيف المتكامل للوظائف:

هي عبارة عن قائمة توضح واجبات و مسؤوليات الوظيفة و الشروط الواجب توفرها في شغلها، حيث تعد أحد المدخلات الرئيسية لنظام تسيير المسار الوظيفي حيث أن مخطط المسار الوظيفي يحتاج إلى معلومات كاملة و دقيقة عن الوظيفة و متطلبات شغلها حتى تتمكن الإدارة من ترشيح الأفراد للمسارات الوظيفية الملائمة

#### 2. الترقية:

##### أ- تعريف الترقية :

الترقية هي نقل الفرد من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أكبر و موقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي يعتبر كل من النقل و الترقية وسائل علاجية بيد الإدارة لمواجهة الحالات التي تقتضي تغيير و حركة في مواقع العاملين استجابة للمتطلبات العمل أو الاستجابة لظروف العاملين.

<sup>1</sup> الهادي يوقنول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2004، ص 204

<sup>2</sup> سياليا نحاش، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، منكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة، 2015، صفحة 20

و للترقية ثلاثة معايير أساسية:<sup>1</sup>

### • معيار الأقدمية:

و يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها العامل و وظيفته و تعتبر الأقدمية أيسر الطرق و اعرقها حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة كما يفضلها العاملون لسهولة و غم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية التقديرات شخصية يشو .

### • معيار الكفاءة (الجدارة و الاستحقاق):

و هو الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية فالعامل النشط الذي يتميز بالديناميكية و المبادرة و القيام بالعمل على أفضل وجه و الملتزم بالتعليمات و المنضبط في سلوكه و الذي سجله صواب قراراته يكون هو الأجدر ترقية بغض النظر عن كون غيره اسبق منه للعمل في المنظمة فالمهم هو الكفاءة.

### • معيار الجمع بين الأقدمية و الكفاءة:

تعتمد معظم أنظمة الخدمة معيار الجمع بين الأقدمية و الكفاءة في ترقية العاملين بها إذ يؤكد مؤيدو استخدام هذا المعيار على وجوب أن تكون الترقية للوظائف الدنيا و التنفيذية على أساس الأقدمية، بينما الترقية

2 .

## ب أنواع الترقية

هناك عدة أنواع للترقية منها :

- الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالية
- الترقية العمودية: وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور
- الترقية المكافئة: تهدف إلى مكافئة الأفراد لمدة الخدمة التي قضوها في المؤسسة.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، أنظمة و الية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي

التربية و تحسين مستواهم، الجزائر، 2011. صفحة 91

<sup>2</sup> سيليا نحاش، مرجع سابق صفحة 34

### ت أشكال الترقية: 1

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين فهي إما داخلية :

- **الترقية الداخلية:** هي التي تتم داخلياً حيث تحدد المنظمة المناصب التي يمكن أن تشغل بالترقي، وتلك التي تملك من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل انها وسيلة داخلية في المنظمة تساعد على تأقلم الافراد لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع المنظمة .
- الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الأفراد إلى زيادة إنتاجهم، ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا عملوا فإن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم . كما تساهم في تحقيق الرضا على العمل والمنصب
- إمكانية الترقى والتدرج في المناصب والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يتردد في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن الأفراد يترقون دائماً بالصعود والتدرج للمناصب العليا في نفس
- **الترقية من الخارج:** تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك تجنباً للجمود كما أن شغل

### ث أهداف الترقية: 2

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل .
- بهم، وكذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها
- وبين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل .
- التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة .
- اء في خدمة المنظمة لشغل مناصب أعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنظمة يضمن
- ا وعدم تركها لها بحثاً عن فرص للترقية في منظمات أخرى.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 1

<sup>2</sup> بزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، صفحة 47

• هيئة الحافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير واثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.

### 3. تقنيات التقاعد المبكرة:

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار الحكوم يشغلون الوظائف العليا عقبية في سبيل تقدم وترقي مسؤوليتهم، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين.<sup>1</sup>

بحيث أن الأفراد المتواجدين في الطبقة التنفيذية و الذين يتطلعون لمسارهم الوظيفية بغية الترقى إلى مناصب اعلى قد يجدون في طريقتهم في المستوى الأعلى منهم أفراد آخرين يقتربون من الخروج التقاعد و بالتالي فإن استخدام المنظمة سياسات التقاعد المبكر يعتبر واحدة من وسائل تسيير المسارات الوظيفية باعتباره يفتح المجال امام بالمستوى الأدنى .

### وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها

**عامل العمر:** فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سنا معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكد

**عامل المرض :** إذ يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما يؤدي إلى التقاعد عن العمل .

**عامل المدة القانونية :** في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك ال يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي وعندما يتقاعد الفرد عن عمله فإنه سوف يستمر في استلام المزايا الذي كان يتمتع بها قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي إليها كمخافاة .

### 4. النقل و التدوير :

أ- تعريف النقل :

<sup>1</sup> محمد العطار، إدارة الموارد البشرية: تخطيط المسار الوظيفي، 03 42 2015 | 15:13

يعني النقل تغيير الوظيفة او العمل الحالي للعرب إلى وظيفة و عمل في المركز الوظيفي و المسؤولية و الأجر من حيث الأسس، وبذلك فهو يعتر انتقال افقي للفرد في المنظمة .

إن النقل يعتمد على تغيير الموقع الوظيفي من مكان إلى آخر يحتاج إلى الخبرة الوظيفية، و يقص من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري او من إدارة إلى أخرى داخل نفس المنظمة.<sup>1</sup>

### ب أسباب النقل:<sup>2</sup>

عموما يمكن إبراز أسباب النقل في العناصر التالية:

كـ الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة  
كـ بة لمتطلبات إدارة المسار الوظيفي، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه

كـ عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته، وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا  
كـ<sup>3</sup> . قد يحدث النقل لأسباب صحية مثل إصابة الفرد بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي،  
وبالتالي يحتاج إلى النقل لعمل آخر يناسب وضعه الصحي الحالي، وفي هذه الحالة قد يكون النقل دائما أو

4

### ت متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات

نقل في المنظمات لا بد من توافر الشروط التالية:<sup>5</sup>

• ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها

<sup>1</sup> فتحى أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه ، جامعة ابي بكر بالقعيد، تلمسان، 2013، ص 45

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 257

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 41

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 26

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 412

- رونة في المنظمة،
  - ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابكم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المنظمة
  - ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعى الأسباب والشروط التالية:
- تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة
- 
- 

- ينبغي تبني الإدارة لمبدأ استمرارية عملية إجراء التنقلات، فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورة تسوية وضعيتهم، تعتبر سياسة هامة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق استمرار

### a. أنواع النقل :

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي :

#### ❖ النقل الإنتاجي:

يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات

لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تح

الأعمال وقد يعالج ذلك التدريب.

#### ❖ النقل الشخصي:

وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة الخطأ في تعيينه منذ البداي

#### ❖ النقل التناوبي: والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات.

والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة إلى أخرى، إذ تستدعي ظروف العمل

وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعبر هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

### ❖ النقل التدريبي

❖ **النقل الدائم أو المؤقت:** قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعاً واحداً، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائماً، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

✓ أما التدوير يعني ونص الفرد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً عن وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وانشطتهم، وبيئة العمل العلمي والاجتماعي و يساعد ذلك حقا في أداء العمل

5. **الإحلال:** تقوم المنظمة بإعداد خطط احتمالية لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة في المنظمة حيث يقوم المرؤوس يشغل منصب رئيسه مؤقتاً و توضح هذه الخطط الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها و هنا تظهر أهمية واحدة من مبادئ تسيير المسار الوظيفي و هي خيثة المناوبين .

6. **التدريب:** يقصد بها مجموع الأنشطة و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات المعارف لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة حيث تعتبر جوهر خطة المسار الوظيفي لأن هذه الأخيرة تتطلب وضع برامج تدريب لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر في المسار الوظيفي و يعتبر التدريب خطة و نظام مصمم لتعديل السلوك عن طريق تعليم الأحداث و الأنشطة و البرامج التي تؤدي إلى تحقيق مستويات معينة في معارف و مهارات وقدرات و قابلية الأفراد لتحسين

1.

يعد التدريب أداة التنمية و وسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المنظم تحقيق الكفاءة و الكفاية في الأداء و الإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم و تطوير و تنمية العنصر البشري و من تم تقدم المجتمع و بنائه، كما و يعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الاداء الوظيفي

<sup>1</sup> Aidah masuri, effects of training on employee performance, university of applied sciences, Uganda, 2013, p 13

المميز خصوصاً و أن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات و تطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو

1 .

ويمكن ان نقسمهم الى نوعين :<sup>2</sup>

### • التدريب داخل مكان العمل :

المنظمة و التي تجنب فقط العاملين الذين يعملون داخل المنظمة.

• التدريب خارج مكان العمل: و هي كافة الأنشطة التدريبية التي يعدها و ينظمها أفراد من خارج المنظمة.

7. تقييم الأداء : إذ أن هذه العملية يمكن أن تكشف إذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل و بشكل ممتاز و هذا

3 .

الفرد فيعني ذلك وجود عدم توافق بين الفرد و وظيفته بمعنى وج

8. جلسات الإرشاد و التوجيه:

4 .

### • الخطوة الأولى:

• الخطوة الثانية: المقارنة للمعلومات، و تقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة

### • الخطوة الثالثة:

زمني تقريبي للوصول للهدف

• الخطوة الرابعة: بالبرامج التدريبية، و التدوير الوظيفي، إضافة مسؤوليات جديدة.

1

[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiyy qsuu\\_JAHUDOBOKHQCBPYQF](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiyy qsuu_JAHUDOBOKHQCBPYQF).

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 283

<sup>3</sup> فتحي ارزي ، مرجع سابق ، ص 45

<sup>4</sup> مدني علافي، تطوير و تخطيط المسار الوظيفي، 02 42 23:36 / 2015

<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiH>



### • الخطوة الخامسة:

أو تعديل المسار إذا لزم الأمر مع أهمية وضع المهارات في ملفه أو في مخزون المهارات.

### 9. العمل خارج المنظمة:

لفتح طريق الترقية أمام آخرين)، عن وظائف مناسبة لهم خارج المنظمة عبر الاتصال مع منظمات أخرى أو الاتفاق مع جهات خارج الوطن للاستفادة من خبراتهم<sup>1</sup>.

### 10. الاستقطاب : يقصد به مجموعة من :

الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب وعلى ذلك يمكن القول بان نشاط الاستقطاب تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في المورد بها خلال الفترة التي يجرى التخطيط لها أن العرض في سوق العمل يكون أقل من الطلب عليها وخاصة عندما يكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي تحتم المنظمة بالحصول على حاجاتها منها . وبالتالي، فإن عملية الاستقطاب تمثل عفة تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة التي تسد

المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته وفي حالة التقاء وتناغم توقعات المنظمة من الفرد لما المنظمة إتباع أسلوب الترغيب ليذب

الأفراد المؤهلين، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع

2 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 565

02-09 مصادر الاستقطاب : يمكن تلخيص مصادر الاستقطاب في الشكل المبين ادناه :

مصادر الاستقطاب



- |                       |                           |                     |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|
| 1 ترشيح موظفي المنظمة | 1 الاعلان                 | 1 الترقية           |
| 2 العاملين السابقين   | 2 مكاتب التوظيف           | 2 النقل             |
| 3 قوائم الانتظار      | 3 المنظمات العمالية       | 3 التعاقب الوظيفي   |
| 4 التوظيف الاضافي     | 4 المؤسسات المهنية        | 4 الانتداب والتكليف |
| 5 الاعلان الداخلي     | 5 الجامعات والمدارس       | 5 الاعلان الداخلي   |
|                       | 6 المتقاعدين والمعاقين    |                     |
|                       | 7 المنظمات الاخرى         |                     |
|                       | 8 برامج التدريب والتشغيل  |                     |
|                       | 9 الاستقطاب عن بعد        |                     |
|                       | 10 قواعد بيانات التوظيف   |                     |
|                       | 11 المصادر العرضية        |                     |
|                       | 12 احداث ومناسبات الاعمال |                     |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على كتاب ادارة الموارد البشرية

11. الاختيار والتعيين : الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ،ولكن متكاملتان في الان معا .فالوظيفة الاولى

تهتم بجمع المعلومات عن الافراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب التطابق بين شروط

شك الاهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الافراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن تم الاحتفاظ بهم ملا يخدم مصالح المؤسسات الانتاجية والخدمات<sup>1</sup>.

أ الاختيار : يعد الاختيار الركن الثاني من الازكان الثالثة لعملية التوظيف ،ويمثل الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب و الخطوة السابقة على اتخاذ قرار التعيين.

خطوات عملية الاختيار<sup>2</sup>:

☒

☒

☒

☒

☒

☒ الفحص الطبي

ب التعيين : التعيين هو مرحلة بعد عملية اختيار وبعد القيام بجمع المعلومات الخاصة لجميع المرشحين للعمل

لديها ،وتحميل وتفسير البيانات وإصدار قرار بشأنها إما بالرفض والموافقة فإذا كان ال

لف واحد اما في حالة التعيين فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها يحتوي على كل موضوعات التعيين بما فيها امر

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط. 5115. إدارة املاوالبشرية. ط1. لبنان. دار النهضة العربية.

<sup>2</sup> ابراهيم عباس الحالبي. 2012. تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة. دار الفكر العربي.

### المطلب الخامس: واقع تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية<sup>1</sup>

ان مسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الجديدة النشأة في المؤسسات الجزائرية والتي بدأت الاهتمام بالعنصر البشري كالكيفية الأساسية من حيث أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة التي تسعى للبقاء والاستمرار بذلك على معطيات فردية وكذلك استعمالها على صور التحفيز وهي أداة ضرورية لوضع سياسة جيدة لحركة الأفراد داخل المنظمة اتخاذ القرار المناسب، بالإضافة إلى أسس التي يتم اعتمادها لاختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية بأخذ معايير كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق الت

هذا يجب على المؤسسة الجزائرية ان تهتم بالمسار الوظيفي للأفراد العاملين بداخلها حيث تزيد من تدريب  
اء في وظيفة واحدة لان هذا التنقل

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الشراكة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها فيما يتعلق بتسيير مساره الوظيفي هي شراكة حتمية لكلا الطرفين لأن مستقبل كل طرف متعلق بالطرف الآخر، بتسيير المسار الوظيفي، الذي يضمن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها عن طريق عملية التنسيق والتوجيه من طرف المشرفين، كما أن تحقيق التوافق قدراتهم وطموحاتهم واستعداداتهم، والموازنة بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية، الدافعية والقدرة على تطويرها ومستوى النضج والتوازن الذاتي.

<sup>1</sup> أرزي فتحي ، اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سعيدة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية و تجارية ،بوبر بالفايد، 2012 2013.

مسؤولية

مسؤولية

- تحديد الاحتياجات التنظيمية للعاملين  
- تخطيط الوظيفي  
- تقييم إمكانيات واحتياجاته التدريبية  
- بين الاحتياجات التنظيمية  
- تدقيق وتطوير الوظيفي



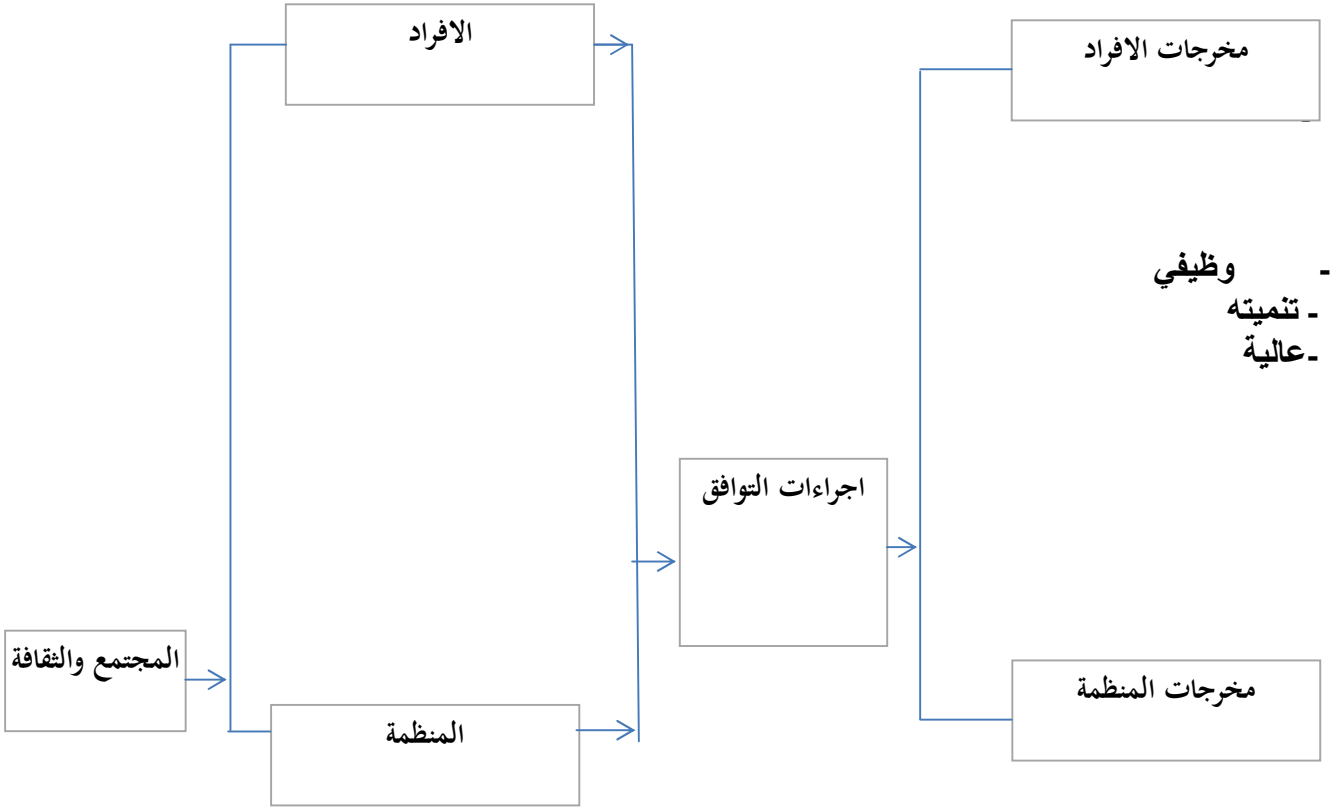
- تحديد واهتمامات وإمكانيات  
- تخطيط الحياة وأهداف  
- تقييم البديلة  
- التغير الاهتمامات والأهداف يتغير

التنظيمي :  
45 2014

الوظيفية وأثارها  
كلية

( ) : نجيب غريب،

بين مخرجاتهم وأهداف بين : 11 02



- وظيفي
- تنميته
- عالية

البشرية : استراتيجي معاصر، الإسكندرية،

الدين :  
2005 289 .

### خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين في الوقتنا الحالي نجاح المنظمة يتوق  
تسيير المسار الوظيفي للعاملين ، فهي أساس ترونها ومصدر تميزها باعتباره اهم مورد تملكه المنظمة والذي تعتمد  
على تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ، لاسيما في ظل التطورات الجديدة في بيئة العمل مما أدى الى زيادة  
بكيفية تسيير مساره الوظيفي من طرف إدارة الموارد البشرية لأنها وظيفة أساسية لها ، نظرا ملا تحققه هذه  
العملية من توافق وتطابق بين الافراد من جهة وبين الوظائف التي تقصدونها من ناحية اخرى .

الجانب التطبيقي : دراسة حالة

مصنع مديعة تافنة بالعامرية عين

تمهنت



مقدمة الفصل :

تخرج ونيل شهادة الماستر ذهبنا إلى مصنع دباغة الجلد

منطقة واحدة وتم توقيع من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بعد ذلك أخذنا في زيارة للمصنع من اجل ال

أن ظروف العمل غير مهياة جيدا من اجل تحستُ ورفع إنتاجية العمال كما أن جو التحفيز غائب في المؤسسة إضافة إلى مستوى الأجور وغيرت من العوامل الداخلية والخارجية التي سنتطرف لذا في دراستنا .

• المبحث الاول: عموميات حول مؤسسة مدبغة تافنة العامرية.

• المبحث الثاني: الدراسات الاحصائية للمؤسسة.

المبحث الاول : عموميات حول مؤسسة مدبغة تافنة العامرية .المطلب الاول :لمحة حول المؤسسة محل الدراسة

تقع هذه الوحدة بولاية عين تموشنت دائرة العامرية بمنطقة زراعية، و هي مؤسسة ذات طابع صناعي،

31 ديسمبر 1957 73

( )، و تتمثل نشاطها الرئيسية في تحويل جلود الحيوانات

" "

،و قد بلغ رقم أعمالها 690.000.000 دج، و تمتلك شعبية عالية في مجال تخصصها و ذلك واضح من طلبات المقدمة لها.

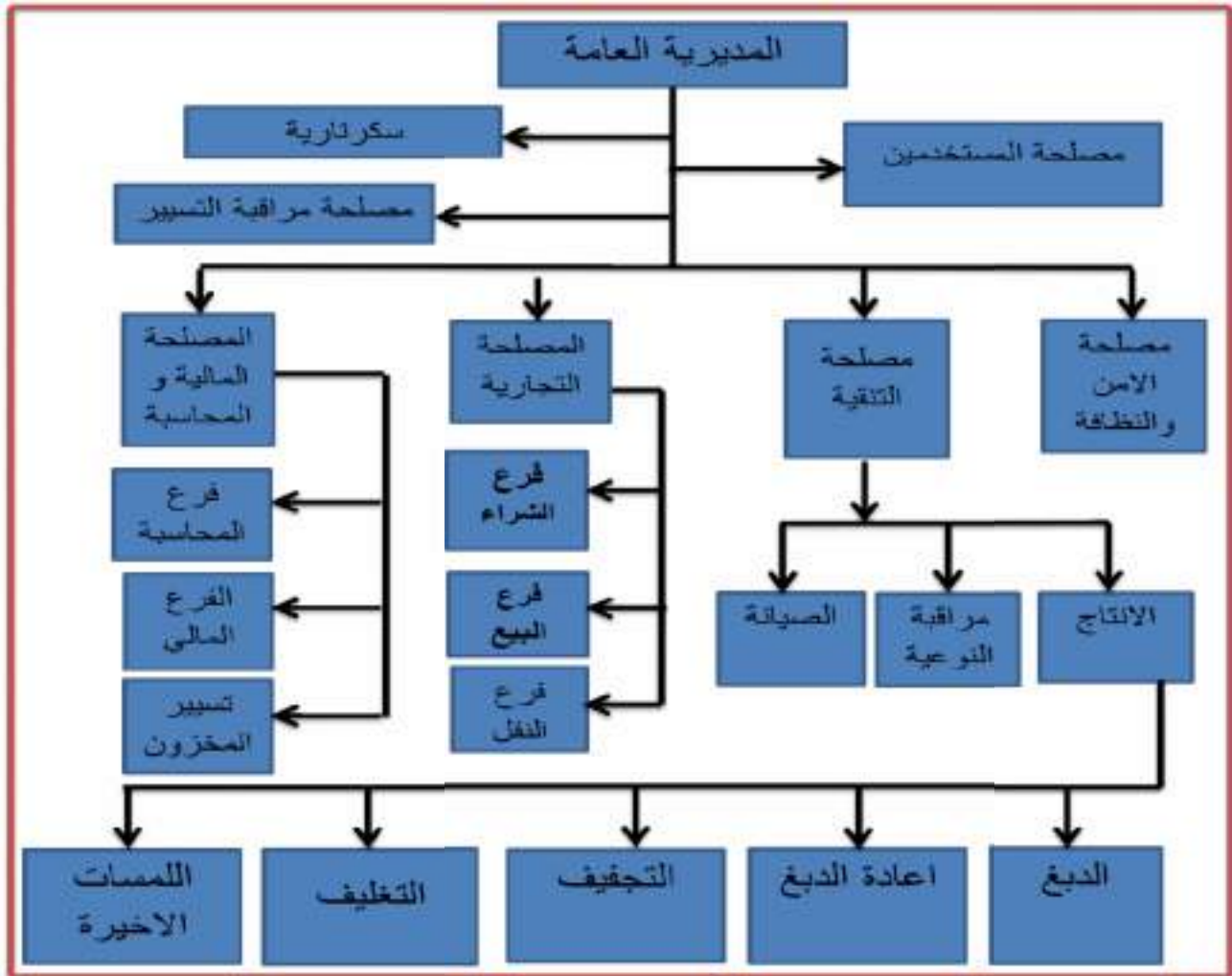
معلومات اضافية:

- موقعها الإلكتروني: [www.tannerietafna.dz](http://www.tannerietafna.dz)
- و يسمح موقعها الإلكتروني للزوار معلومات عن الشركة الام، طبيعة عملها، رقم أعمالها ، تاريخ الخ ...
- :
- ( ) الاحمر الفاتح، الاحمر الغامق، الاسود، الخ...
- البريد الإلكتروني: [info@taarietafna.dz](mailto:info@taarietafna.dz)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتمثل العناصر الاساسية في عملية تنظيم و تسيير المؤسسة في هيكلها التنظيمي، فهو يسمح بتحديد مختلف الوظائف لكل المصالح و الوظيفية المناسبة لكل وظيفة، و يندرج هذا من خلال عملية التسيير المناسبة للوصول إلى أهداف المؤسسة التي مجموعة مصالح كما يوضح في المخطط الآتي:

الشكل رقم 03 01 : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

- المدير: يمثل قمة الزامية اتخاذ القرارات فيما يخص جميع المصالح.
- مصلحة العمال : تقوم بتسيير كل ما يتعلق بشؤون العمال ( )

- مصلحة المحاسبة: تختص بتسيير الجانب المالي للمؤسسة.
- مصلحة مراقبة التسيير: تتعلق اعمالها بمراقبة الاعمال التي تقوم بها المصالح الاخرى و تصادق عليها.
- مصلحة التخزين: تختص هذه المصلحة كل ما يتعلق بالمخزونات سواء كانت مواد أولية المستعملة في
- مصلحة التصنيع: و تضم كل مجموعة من الأقسام بدءا من القسم التقني و قسم التصنيع و قسم إعادة
- مصلحة الصيانة: و تتمثل مهامها في تصليح الآلات، ... الخ من الأعمال الأخرى التي تساهم في العملية الانتاجية.
- مصلحة الأمن: تقوم بتوفير الأمن للموظفين عن طريق برامج أمنية خاصة و تنظيم العمال المختصين في
- مصلحة الدبغ: حيث يتم فيها دبغ مادة " إلى الألوان التي تتماشى و رغبة ا
- مصلحة اعادة الصبغ: و يتم فيها اعادة دبغ مادة " حيث يكون اللون في المستوى المطلوب.

### المطلب الثالث: المهام مؤسسة مدبغة تافنة العامرية

تعد مدبغة تافنة مؤسسة اقتصادية تنشط في المجال الصناعي و التسويقي بالتالي فهي تقوم بتقديم منتجاتها

و تطرحها في الأسواق وذلك من خلال قيامها بمجموعة من المهام التي تتمثل في :

#### 1- بالنسبة لدور المؤسسة:

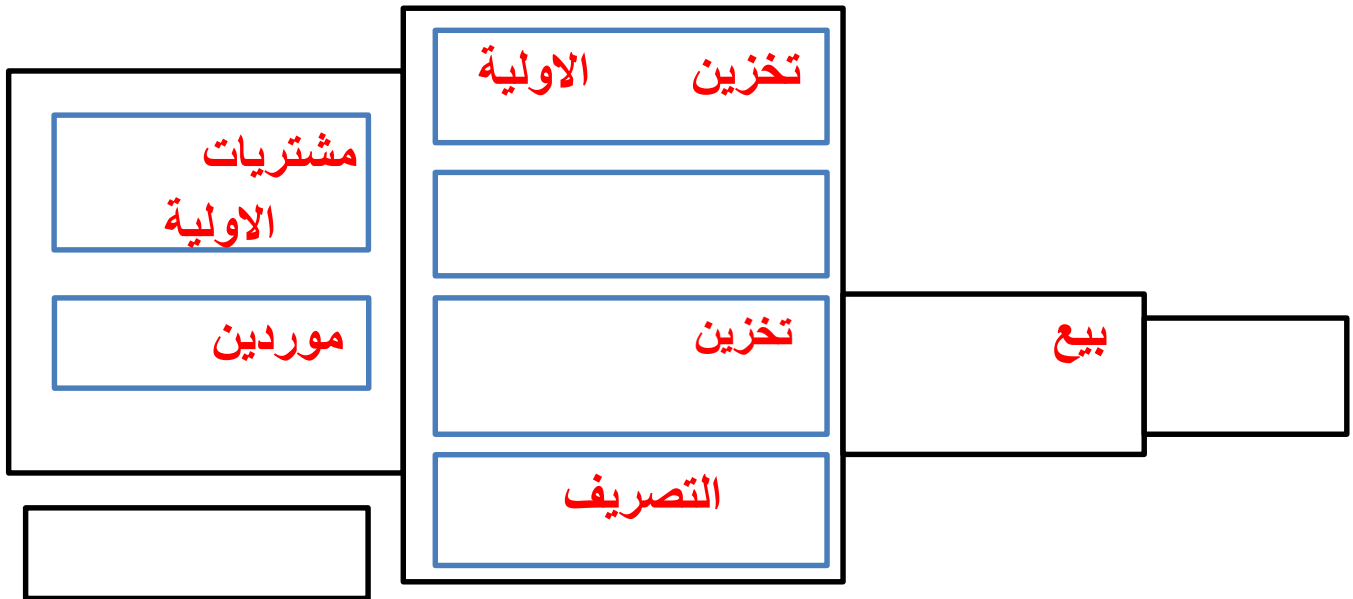
يتمثل دور المؤسسة في تحويل جلود الحيوانات إلى جلود من نوع " "

#### 2- بالنسبة لدور الفروع:

- ثم تخفيفها ، و بعد ذلك القيام بتبليتها لإعادة استرجاعها فيها.
- " في تحويل الجلود وذلك من خلال نزع الوبر الموجود فوق الجلود.

- تحضير بيع ويشترط في
- و تتم هذه العملية عبر مراحل عديدة كما هو موضح في المخطط التالي:

الشكل 03 02 : يمثل طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

المخطط سير عمل المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية من قبل مورديها إلى ورشات تخزينها وورشات التحويل لتصبح منتجات تامة الصنع لتخزن حتى موعد تصريفها لتستلم من قبل الزبون.

المبحث الثاني: وصف الدراسة الاحصائية

لقد تطرقنا في الفصول الماضية إلى المسار الوظيفي  
 حوله بشكل نظري، أما في هذا الفصل وفي هذا المبحث بالتحديد سوف نقوم بدراسة المسار الوظيفي لمذبغة  
 تافنة العامرية بشكل تطبيقي، وذلك باتباع منهج معين والاعتماد طرق جمع البيانات و تحليلها بعد جمع  
 و تفسيرها للوصول لنتائج و توصيات.

### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في تحليلنا على احد ادوات التحليل و هي " " في جمع البيانات المتعلقة بالمسار الوظيفي

#### الفرع الاول: مفهوم الاستبيان

:  
 تستخدم في البحوث العلمية، و يشتمل على مجموعة من الأسئلة  
 مقسمة الى أجزاء حيث أن الجزء الأول منها يكون حول معلومات خاصة بالموظف أو العامل اما في الجزء  
 الثاني فهي عبارة عن الأسئلة الأخرى تكون حول مشكلة البحث، و يعتبر انسب اداة استعمالا في دراسة  
 العينات الكبيرة و المتوسطة، و سنتطرق إليه بالتفصيل في المطلب الموالي.

#### الفرع الثاني: طريقة اعداد الاستبيان

تم اعداد استبيان بطريقة منهجية ليلائم مع اختيارات الدراسة، و قد اعتمدنا في تصميم على مقياس  
 ليكارث الحماسي الموجب، حيث يطلب ملؤه من قبل عمال المؤسسة بعد توزيعه، و قد  
 مختلفة من الأسئلة ، كما تضمنت هذه الاستمارة على بعض الاسئلة المحتوية على بعض الخيارات، و فيما يلي  
 سنعرض عليكم نموذج الاستبيان المعتمد عليه في دراستنا.

المطلب الثاني: تحليل المعلومات الشخصية بعد ان قمنا باسترجاع الاستبيان من العما (

( 30

البيانات الشخصية في الجداول قصد تحليلها و معالجتها لإعطائها معنى وقيمة كما هو موضح كالتالي:

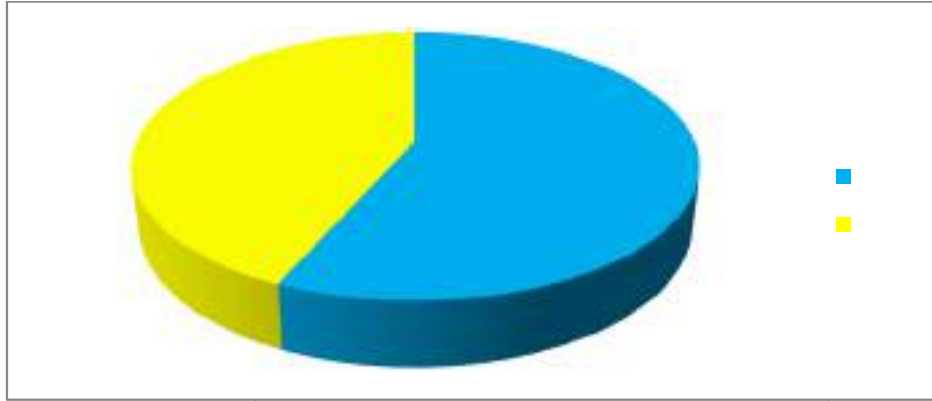
أ- توزيع الافراد حسب النوع:

: 01 03

المتغيرات	التكرارات	النسبة	النسبة التراكمية
الذكور	17	56.6 %	56.6 %
الاناث	13	43.3 %	100 %
المجموع	30	100 %	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المستخرجة من الاستبيان

: 03 03



المصدر: اعتمادا على بيانات الجدول

ملاحظة:

30

%56.6

17 %43.3

13

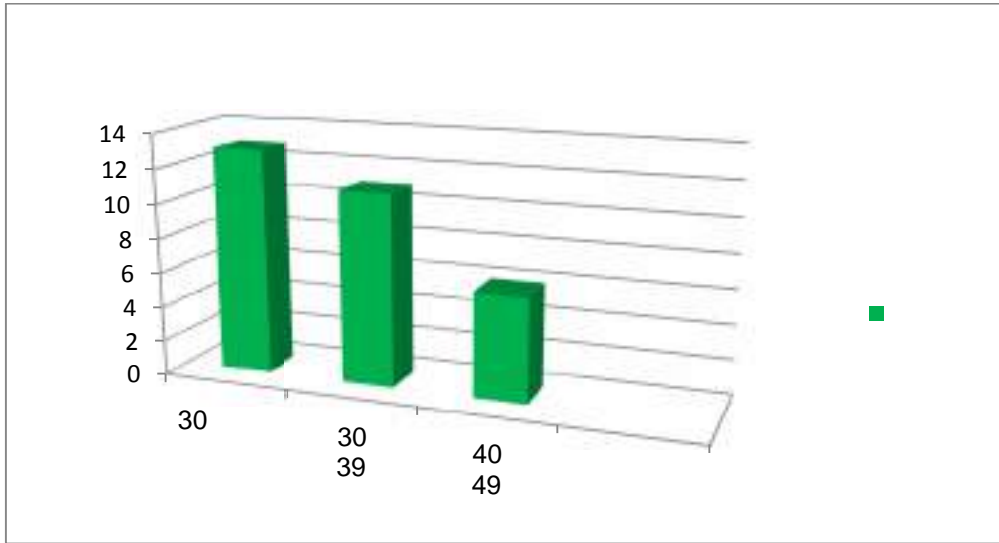
ب- تحليل الافراد حسب السن:

:02 03

العمر	عدد العمال
اقل من 30	13
من 30 الى 39	11
من 40 الى 49	6

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المستخرجة من الاستبيان

: 04 03



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول

#### ملاحظة:

30 سنة من اجمالي عينة الدراسة، تم تليها الفئة العمرية من 31 الى 39 %43

40 سنة الى 49 %20 % 37

العمرية الشبابية و التي يكون الفرد ممتلكا فيها لخبرة و القدرة على الانتاج و هذا ما يساعد على تحقيق أهداف

#### ت تحليل حسب المؤهلات العلمية:

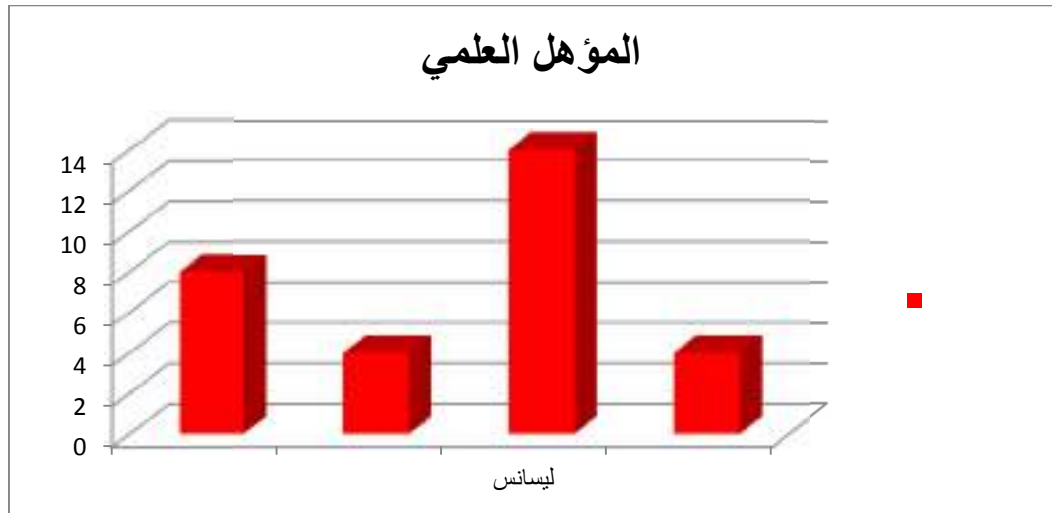
:03 03



عدد العمال	المستوى التعليمي
8	ثانوي فأقل
14	ليسانس
4	دراسات عليا متخصصة
4	ماستر

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المستخرجة من الاستبيان

: 05 03



المصدر: اعتمادا على بيانات الجدول

%47

14

ملاحظة :

%27

ليسانس، في حين ان 8

المؤهلات العلمية و التي قد تكون سببا في سوء التفاهم او عدم القدرة على التوا في حين

%13 التي تمثل 4 عمال لديهم شهادة ماستر وتقني سام ، و لكن يمكننا القول ان نشاط

المؤسسة يعتمد على كل من المؤهلات العلمية للتعامل مع الامور المكتبية من تسيير و تنظيم و الجهودات

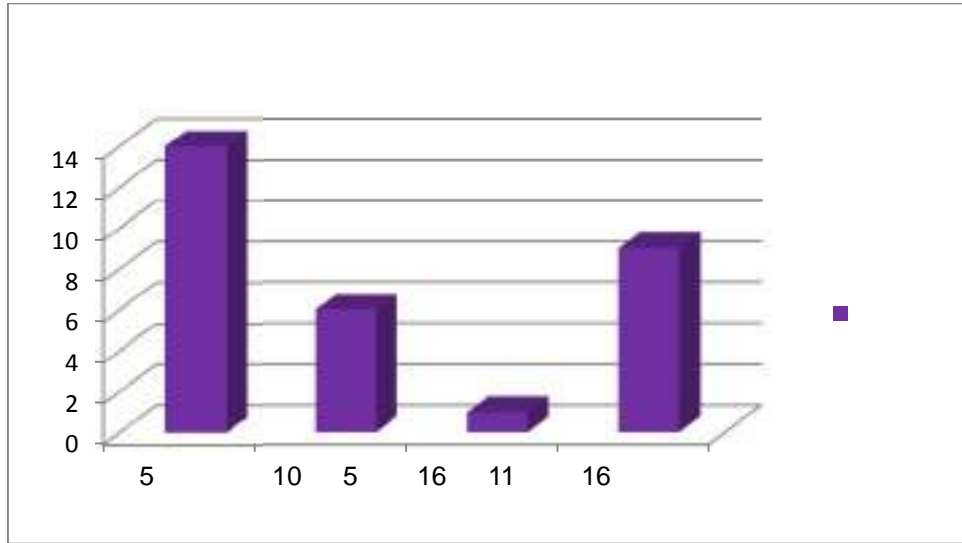
## ث التحليل حسب سنوات الخبرة:

03 04: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد العمال	سنوات الخبرة
14	اقل من 5 سنوات
6	من 5 الى 10 سنوات
1	من 11 الى 16 سنة
9	اكثر من 16 سنة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات المستخرجة من الاستبيان

03 06 : توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة



المصدر: اعتمادا على بيانات الجدول

ملاحظة: نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية أن أكبر نسبة مأخوذة من العينة العشوائية تتمثل في

5 47% تليها الفئة التي اشتغلت

16 30% ثم الفئة من 5 الى 10 20% وأخيرا تأتي الفئة التي تضم سنوات الخبرة

11 الى 16 سنة هذا ما يفسر ان معظم المستجوبين لديهم سنوات طويلة من الخبرة مما يدل على وجود استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة وهذا ما يعطي الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل .

### ج التحليل حسب الاجر (بالمليون سنتيم)

03 05:

عدد العمال	الاجر (بالمليون سنتيم)
18	اقل من 3
7	من 4 الى 7
4	من 8 الى 11
1	12 فأكثر

من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

03 07:



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول

60%

ملاحظة: نلاحظ ان نسبة كبيرة من العمال اجابوا بأقل من 3

وكما لاحظنا في التحليل السابق ان معظمهم اجابوا بانهم يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات وبالتالي فهم جدد في هذه المؤسسة مقارنة بمن يمتلكون خبرة اكثر منهم كما ان اغلب المحييين من خلال تحليلنا للغة العمرية هم من الشباب المتحصلين حديثا على شهاداتهم هذا يمكن تفسير قلة الاجر الذي لا يتجاوز 3 مليون سنتيم الى

ما ذكرناه سابقا كونهم حدد في هذه المؤسسة ولا يمتلكون الخبرة الكافية وبالتالي فان المؤسسة تعمل على

23%

تكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم لمضاعفة اجورهم، في حين ان 7

4 الى 7

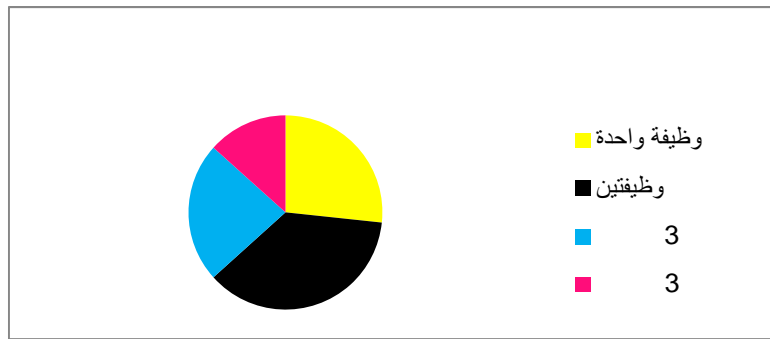
### ح التحليل حسب عدد الوظائف

03 06:

8	
11	
7	3
4	3

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

03 08:



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول

ملاحظة: 27% من العمال يشتغلون وظيفة واحدة ، في حين ان 37%

23%

3

11

13%

4

7

73 % وبالتالي يمكننا القول ان هذه المؤسسة تعمل

باستمرار على ترقية العمال وتشغيلهم في وظائف اعلى وبأحسن الأجور .

### المطلب الثالث: تحليل باستطلاع الراي

بعد تحليلنا للنتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية للعمال، سنتطرق في هذا الفرع لتحليل اراء العمال من

خلال اجاباتهم على تساؤلات المدونة في الاستبيان.

19 ووزعناه على العينات مع تقديم ملاحظة لهذه الاجوبة بحيث قمنا

بتقسيمه الى :

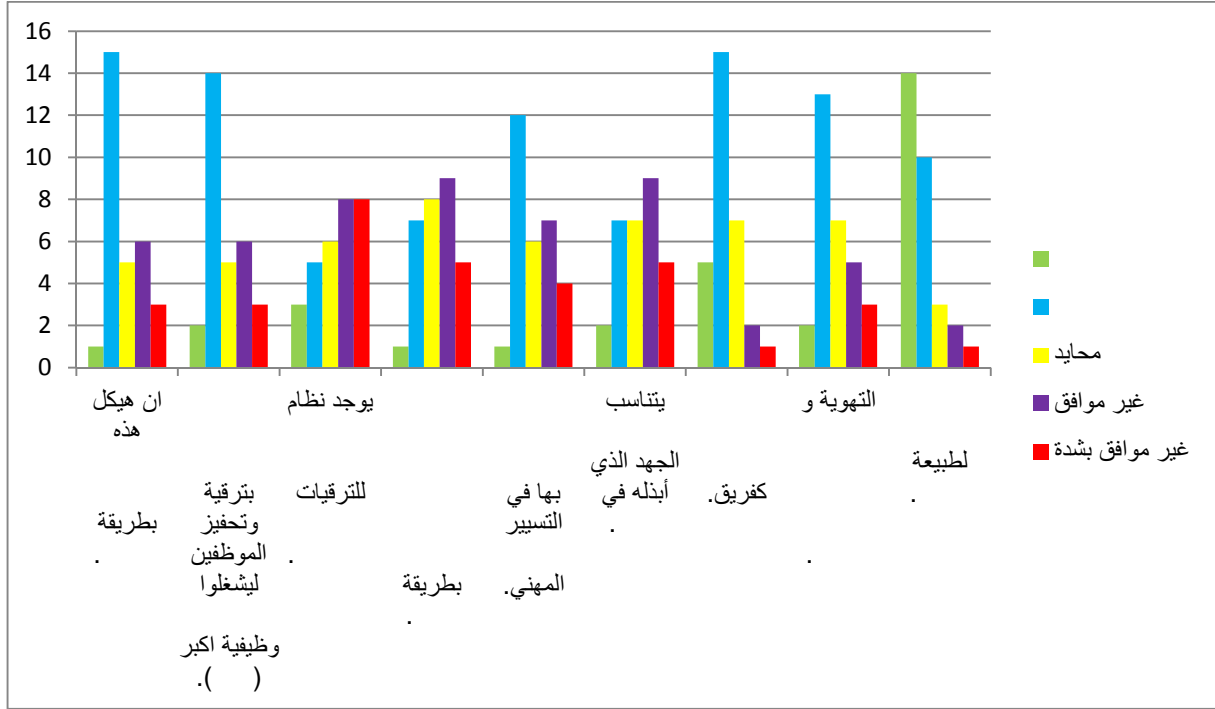
1. تسيير المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة.
2. تسيير المسار الوظيفي بالنسبة للفرد.

03 07: يمثل نتائج اجابات للمجموعة الأولى (تسيير المسار الوظيفي بالنسبة ) .

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ان هيكل هذه المؤسسة موزع بطريقة منظمة .	1	15	5	6	3
تقوم المؤسسة باستمرار بترقية وتحفيز الموظفين ليشغلوا مناصب وظيفية اكبر (أعلى).	2	14	5	6	3
يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة .	3	5	6	8	8
نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة.	1	7	8	9	5
تساعدني المؤسسة التي اشتغل بها في التسيير لمساري المهني.	1	12	6	7	4
يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله في العمل.	2	7	7	9	5
نطبق في مؤسستنا فكرة العمل كفريق.	5	15	7	2	1
التهوية و الإضاءة متوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي.	2	13	7	5	3
المساحة مناسبة لطبيعة العمل .	14	10	3	2	1

المصدر: استمارة الاستبيان المقدم من طرف الطلبة

03 09: توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم للمجموعة الاولى



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

## الجدول 03 08: التحليل الجزئي

العبارة	حساب	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
ان هيكل هذه المؤسسة موزع بطريقة منظمة.		30	2,83	0,531	0,282
تقوم المؤسسة باستمرار بترقية وتحفيز الموظفين ليشغلوا مناصب وظيفية. أكبر (أعلى)		30	4,07	0,640	0,409
يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة.		30	4,13	0,629	0,395
نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة.		30	2,33	0,844	0,713
تساعدني المؤسسة التي اشتغل بها في التسيير لمساري المهني.		30	4,73	0,629	0,395
يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله في العمل.		30	4,90	0,794	0,631
نطبق في مؤسستنا فكرة العمل كفريق.		30	1,67	0,606	0,368
التهوية و الإضاءة متوفرة في مكان العمل		30	1,53	0,507	0,257
المساحة مناسبة لطبيعة العمل تناسب نشاطي.		30	2,37	0,490	0,240
<b>المجموع</b>		<b>30</b>	<b>28.56</b>	<b>5.67</b>	<b>3.69</b>

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان



ملاحظة : من خلال الجدول السابق الذي يخص محور المسار المهني ( )

: (هيكل المؤسسة، التحفيز، الترقية، النقل، الاجر و طبيعة العمل)، فقد بلغ المتوسط الحسابي 28.56

52.4 %55 اما الانحراف المعياري والتباين فقد بلغا على التوالي 5.67 11.54

3.69 7.71 %49 %47 على التوالي، ومن خلال الجدول يتبين ان هنالك رؤية

واضحة لافراد العينة عن حياتهم المهنية اي انهم من خلال اجاباتهم موافقون على كيفية تسيير المؤسسة التي

يشغلون بها لمسارهم المهني، وقد دل على ذلك القيم الايجابية للمتوسطات ا

خاصة ما تعلق منها بالترقية والتحفيز وكذلك جانب الاجور ، كل هذا الذي ذكر سابقا دل على ان الاستراتيجية

المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة تحظى بالقبول .

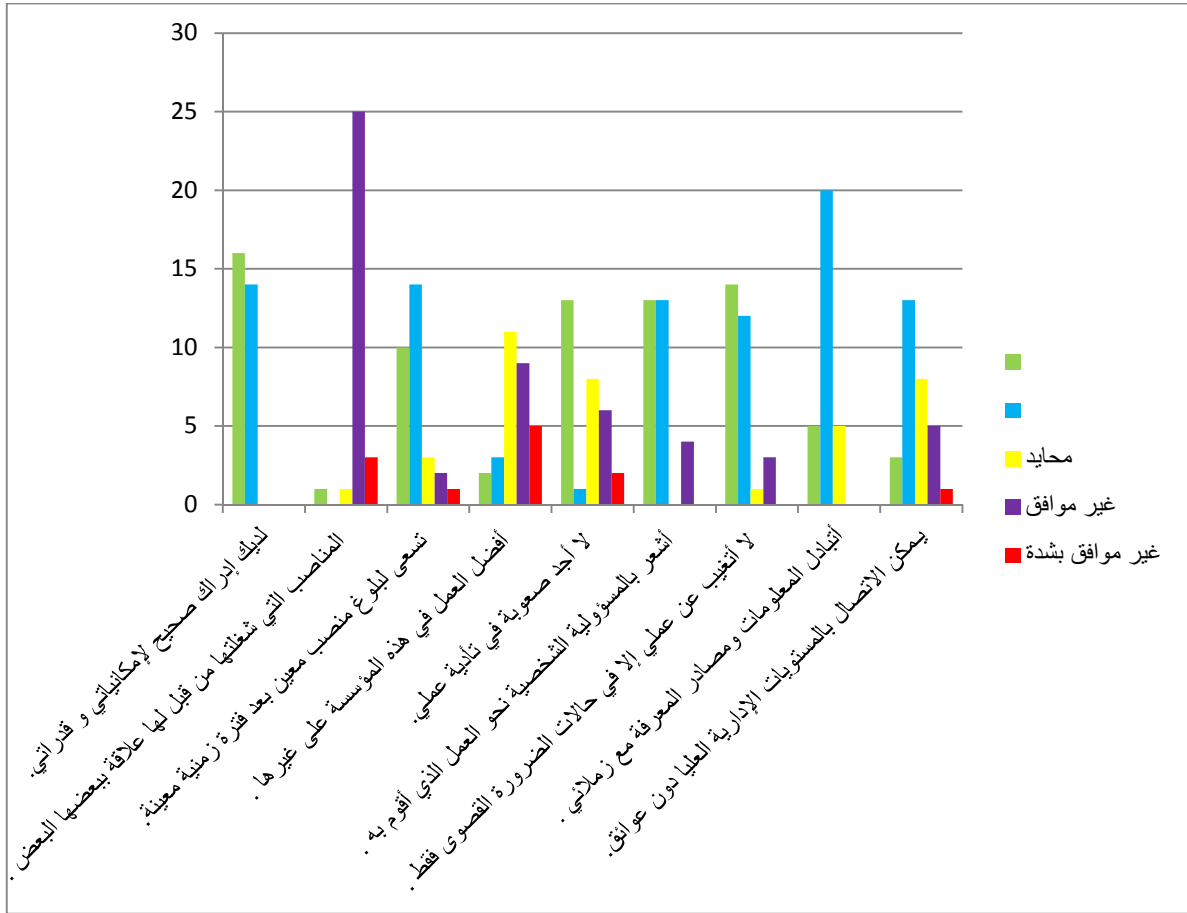
03 09:

(تسيير المسار الوظيفي بالنسبة للفرد).

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
0	0	0	14	16	لديك إدراك صحيح لإمكانياتك و قدراتك.
3	25	1	0	1	المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض.
1	2	3	14	10	تسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.
5	9	11	3	2	تفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها .
2	6	8	1	13	لا تجد صعوبة في تأدية عملك.
0	4	0	13	13	تشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي تقوم به .
0	3	1	12	14	لا تتغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط .
0	0	5	20	5	تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائك.
1	5	8	13	3	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.

المصدر: استمارة الاستبيان المقدم من طرف الطلبة.

: 10 03



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

## الجدول 03 10 : التحليل الجزئي

التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	حساب العبارة
0,240	0,490	2,37	30	لديك إدراك صحيح لإمكانياتي و قدراتي.
0,240	0,490	2,37	30	المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض.
0,662	0,814	5.60	30	تسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.
0,713	0,844	2.33	30	أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها.
0,533	0,730	2,47	30	لا أجد صعوبة في تأدية عملي.
0,713	0,844	2,33	30	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به.
0,240	0,490	2,37	30	لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.
0,447	0,669	1,63	30	أتبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي.
0,240	0,490	2.37	30	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.
<u>4.028</u>	<u>5.87</u>	<u>23.84</u>	<u>30</u>	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

ملاحظة : من خلال الجدول السابق الذي يخص محور المسار المهني ( )

: ( قدرة الفرد على التخطيط لمساره الوظيفي، نوعية المناصب، المسؤولية الشخصية، التعاون وتبادل مصادر

(، فقد بلغ المتوسط الحسابي 23.84 52.4 %45 اما الانحراف

المعياري والتباين فقد بلغا على التوالي 5.87 11.54 4.028 7.71 %51

53% على التوالي ، ومن خلال الجدول يبين ان هنالك رؤية واضحة لافراد العينة عن حياتهم المهنية من ال احابائهم موافقون على كيفية تسيير حياتهم المهنية بنفسهم وهم يطمحون

الاجابية للمتوسطات الحسابية لكل عبارات المحور المدروس خاصة ما تعلق منها بالمسؤولية الشخصية وقدرة على التخطيط الذاتي لمساره الوظيفي داخل هذه المؤسسة ، كل هذا الذي ذكر سابقا دل على ان العامل في هذه المؤسسة قادر على تطوير نفسه بنفسه والرقى الى مناصب عليا .

الجدول 03 11 :العلاقة بين المحور الاول والمحور الثاني( بين المسار الوظيفي للمؤسسة والمسار الوظيفي للفرد ) .

المسار الوظيفي للفرد	المسار الوظيفي للمؤسسة	
معامل ارتباط بيرسون: 0.731 مستوى المعنوية: 0.000	معامل ارتباط بيرسون: 1 مستوى المعنوية: 0.000	المسار الوظيفي للمؤسسة
معامل ارتباط بيرسون: 1 مستوى المعنوية: 0.000	معامل ارتباط بيرسون : 0.731 مستوى المعنوية: 0.000	المسار الوظيفي للفرد

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

أعلاه في الفقرات إيجابية بمعنى  
في المؤسسة خصوصا وفي المنطقة عموما أي في  
المهني في لفقرات إيجابية بمعنى ان تسيير المهني  
في

## خلاصة الفصل :

- أثر تسيير
- 30 شملت
- البرنامج SPSS 22 في
- التي
- راد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 18 45 سنة وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على 90% .
- أن النسبة الاكبر من افراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي ما نسبته 60% .
- أن النسبة الاكبر من افراد عينة الدراسة هم من اصحاب الخبرة و هم من الطاقات الشد
- ان اغلب افراد العينة احابوا بان المؤسسة التي يشتغلون بها تعمل باستمرار وبفوة على تسيير المسار الوظيفي لعمالها .
- أن كل اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية .
- في محدود.
- في
- تولي
- توفير
- في
- وخبرته.
- في الترقية .
- أنه يجب
- حتى
- للتغيرات المتسارعة.
- في في
- في الاعتراف
- يجب
- في الكبير في
- كافي

الخاتمة العامة :

لهم،  
 تخطيط و  
 التي  
 إلى  
 ذا على سمعة المؤسسة  
 في  
 هذه  
 تسيير  
 في  
 في مصنع دباغة الجلد تافنة بالعامرية والتي  
 محل  
 التي  
 في  
 في  
 الأخير 18 محورين، وقد  
 جملة  
 حسابي، الانحراف ...  
 يخص  
 هذه  
 التي  
 في  
 والمساهمة في

التوصيات :

- والتي تعتبر
- المعايير
- التي
- في
- التي
- الترقية
- يحسن
- توفير

## الكتب :

- 2011.
- 2002 .
- آمنة مسغوني وسهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضى الوظيفي ، جامعة الشهيد حمه لخضر- 2015/ 2014 -
- ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي 2002 – 1
- ابراهيم عباس الحالبي.2012. حمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. . دار الفكر العربي.
- ابراهيم رمضان الديب، دليل ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، 2006
- 177 176
- " تنمية الموا ارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها" العربي ،
- 2012.
- أحمد ماهر، "سلسلة ابن مهاراتك و تدرب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك مستقبلك الوظيفي" 2005.
- أحمد سيد مصطفي، إدارة الموارد البشرية، منظور ق 21 2000
- احمد ماهر، ادارة الموارد ا - 2001 -
- أحمد ماهر، دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1995.
- 1994.
- بن عنتر عبد الرحمان، إد 2010 .
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "
- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية- 1970
- مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 2002



- " 2003.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية. 2013
- . 5115. . 1 . .
- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن 157
- 2003
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- صالح عبد الباقي، إدارة الما : 2005
- .
- 2009
- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوز 2010
- 2000 .. ...
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الهدى، الجزائر، 2002
- - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
- 2005.
- محمد الطيب العلوي التربية والادارة بالمدارس الجامعية ، دار النشر ، قسنطينة- 1982
- محمد قاسم القيروني ،مبادئ الإدارة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع – 2001
- محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء للنشر، مصر، 2005
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "
- 2003 2004.
- مصطفى محمود بوبكر ، " "
- 2004
- " ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة
- 2003.

## المذكرات:

- فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة -  
ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص:  
2014
- صالح الدين الهيتي، " سار الوظيفي في رضا الوظيفي " دراسة ميدانية في عدد جامعات  
الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و والقانونية، 2004 20 2.
- فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع  
- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014
- منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في  
المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الج  
2011.
- حمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم  
العالي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- عماد الدين مصطفى، نموذج تطو المسار الوظيفي في إ  
2006.
- سيليا نحاش، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، منكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية  
و علوم التسيير ، جامعة البويرة 2015.
- نور الدين شنوفي، أنظمة و الية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني  
لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- بزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة  
ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009
- أرزي فتحي ، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت  
ومشتقاته سعيدة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية و تجارية ، بوبكر بالقائد، 2012 2013 .

## الملتقيات والمقالات :

- الهادي يوقفول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية 2004.
- فاطمة بن عابد، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، جامعة الجزائر2 2018/03/31.

## المجلات

- " 2015 " مجلة " 37 4.
- صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و 2004 02.
- فتحي أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه ، جامعة ابي 2013

## الانترنت :

- محمد العطار، إدارة الموارد البشرية: تخطيط المسار الوظيفي، 03 12 2015 | 15:13
- مدني علاقي، تطوير و تخطيط المسار الوظيفي، 02 12 2015 / 23:36
- <http://islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resourcesManagment/2011/07/12/129398.html>
- <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEw>
- <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiH>

## المراجع باللغة الاجنبية

- Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998.
- Yues Emery- François Gonin, dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, France 1999.

- 
- **Steele, Catherine, Measuring Career Anchors and Investigation the Role of Career Anchor Congruence, Doctor of philosophy in management, Coventry University, 2009.**
  
  - **Choo, L Suan& Others, What drive the career choice among engineers? A case in Malaysian manufacturing plant, International Journal of Research Studies in Management, vol (1), No (2), 2012.**
  - **Herrbach, Oliver& Mignonac, Karim, Perceived Gender discrimination and woman subjective career success: the moderating role of career anchors, Industrial relations, vol (67), No (1), 2012.**
  - **Bridgstock, Ruth, Success in The Protean Career: A predictive study of professional Artists and tertiary arts graduates, Doctor of philosophy, Queens land university, 2007.**
  - **Bridgstock, Ruth, 2007 .**
  - **Seibert, S. E& Krimmer, M.L, The five factor model of personality and career success, Journal of Vocational Behavior, vol (58), 2001.**
  - **Seibert, S. E& Kraimer, M.L, The five factor model of personality and career success, Journal of Vocational Behaviour, vol (58), 2001.**
  
  - **Miloshitka, and all, Career management model for selectedSlovakenterprise, human Resource management an ergonomics, 2012.**
  - **Pierre Romelaer, Gestion des Ressources Humaines, ed : Armand Colin, Paris, 1993**
  - **Aidah masuri, effects of training on employee performance, university of applied sciences, Uganda, 2013**
  - **iyv qsuu\_JAHUDOBOKHQCWBPYQF.**
  -

## الملخص:

بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة

ومبادئ وأليات تسيير هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل

الشخصية والخبرات المطلوبة للموظف للتقدم

مرحلة من هذه المراحل،

في مسيرته المهنية ، أو من خلال الوصول إلى الترقيات / عبر

ما هو ضروري لكل من هذه

أهدافه المهنية ومهاراته والمعرفة المطلوبة والخبرة

المجالات لتسيير مساره الوظيفي.

تسيير

لمساره

واستراتيجية

## :Résumé en français

Au cours de sa carrière, chaque personne passe par des étapes multiples et successives commençant par le début de son travail dans Celle-ci et se terminant lorsqu'il atteint l'âge de la retraite.

En supposant que l'individu reste dans l'organisation tout au long de sa carrière, le car à la planification de carrière, cycle de vie de carrière de l'employé est lié directement elle est basée sur la connaissance des étapes, des principes et des mécanismes de

fonctionnement de ce parcours, et la nature, les enjeux et les aspirations des individus à

Le cheminement de carrière implique de comprendre les chacune de ces étapes,

connaissances, les compétences, les caractéristiques personnelles et les expériences

requis d'un employé pour progresser dans sa carrière ou par l'accès à des promotions

et cela nécessite un regard honnête sur sa et/ou des transferts entre les départements,

carrière objectifs, compétences, connaissances requises, expérience et caractéristiques

personnelles et un plan pour obtenir ce qui est nécessaire pour chacun de ces domaines

pour mener à bien son cheminement de carrière.

Il est clair que la prise de conscience par l'individu de son parcours professionnel est nécessaire, et la gestion du parcours professionnel a un impact sur le développement de la ressource humaine, surtout si elle est parallèle à la stratégie de l'institution. D'une part, l'institution motive l'individu et développe ses capacités, en retour l'individu s'efforce d'atteindre les objectifs les plus élevés.

### **Summary:**

Every person during his career passes through multiple and successive stages, starting with the beginning of his work in it and ending when he reaches the age of retirement.

Assuming that the individual remains in the organization throughout his career, the employee's career life cycle is directly related to career planning, as it is based on awareness of the stages, principles and mechanisms of running this cycle, and the nature, challenges and aspirations of individuals in each of these stages, the career path involves understanding the knowledge, skills, personal characteristics, and experiences required of an employee to advance in his or her career, or through access to promotions and/or transfers across departments, and it requires an honest look at his or her career goals, skills, required knowledge, experience, and personal characteristics and a plan to get what is necessary for each of these areas to run his career path.

It has been clear that the individual's awareness of his career path is necessary and that the conduct of the career path has an impact on the development of the human resource, especially if it parallels the strategy of the institution. On the one hand, the institution motivates the individual and develops his capabilities. In return, the individual strives to achieve the highest goals.

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

استبيان موجه لمؤسسة "مصنع دباغة الجلد تافنة بالعامرية ولاية عين تموشنت"

### تحية طيبة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

شهادة الماستر في تسيير " واقع تسيير المسار الوظيفي في

المؤسسة الاقتصادية "

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البية

لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوننا لنا في التوصل

إلى نتائج موضوعية موضوعنا، كما نحيطكم علما بشرح بعض المصطلحات الواردة في هذا الاستبيان

(التعرف بمتغيرات الدراسة) .

• المسار الوظيفي : الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ

دخوله الخدمة حتى خروجه منها.

السنة الجامعية: 2021/2020

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام الاختيار المناسب

القسم الأول: البيانات الشخصية.

• الجنس:

• العمر:

50

49 40

39 30

30

• المستوى التعليمي:

ماستر

• سنوات الخبرة :

19 16

15 11

10 5

5

• الأجر (بالمليون سنتيم):

12

11 8

7 4

3

• كم شغلت من وظيفة الى حد الان:



القسم الثاني: تسيير المسار الوظيفي ( **Gestion de carrière** ) : فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى

اهتمام المؤسسة بتسيير المسار الوظيفي، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>تسيير المسار الوظيفي (بالنسبة للمؤسسة)</b>					
ان هيكل هذه المؤسسة موزع بطريقة منظمة .					
تقوم المؤسسة باستمرار بترقية وتحفيز الموظفين ليشغلوا مناصب وظيفية أكبر (أعلى).					
يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المؤسسة .					
نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة.					
تساعدني المؤسسة التي اشتغل بها في التسيير لمساري المهني.					
يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله في العمل.					
نطبق في مؤسستنا فكرة العمل كفريق.					
التهوية و الإضاءة متوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي.					
المساحة مناسبة لطبيعة العمل.					
<b>تسيير المسار الوظيفي (بالنسبة للفرد نفسه)</b>					
لديك إدراك صحيح لإمكانياتي و قدراتي.					
المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض .					
تسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.					
أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها .					
لا أجد صعوبة في تأدية عملي.					
أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به .					
لا أتغيب عن عملي إلا في حالات الضرورة القصوى فقط .					
أبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي .					
يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.					

شكرا على حسن تعاونكم

الرتبة	اسم الاستاذ
استاذ محاضر (أ)	الاستاذة غلاي نسيمه
استاذ محاضر (ب)	الاستاذ بلوهراي عبد الكريم
استاذ محاضر (أ)	الاستاذ زدون جمال الدين
استاذة اللغة الانجليزية	الاستاذة خليج فاطمة الزهراء

```
FREQUENCIES VARIABLES=النوع
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\admin\Desktop\bouchra elmilagh.sav

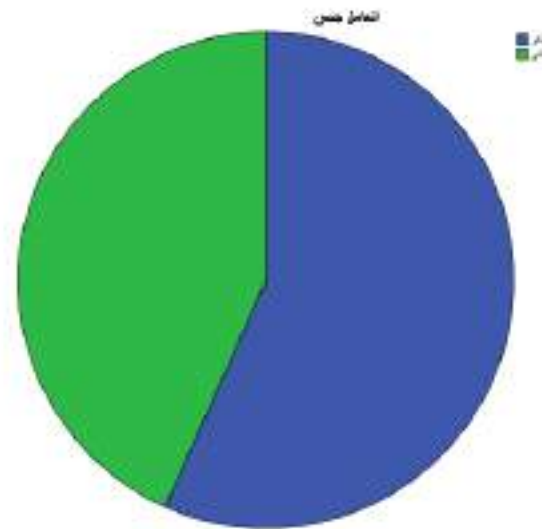
### Statistiques

العامل جنس

N	Valide	30
	Manquante	0
Moyenne		1,43
Ecart-type		,504

جنس العامل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	انثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

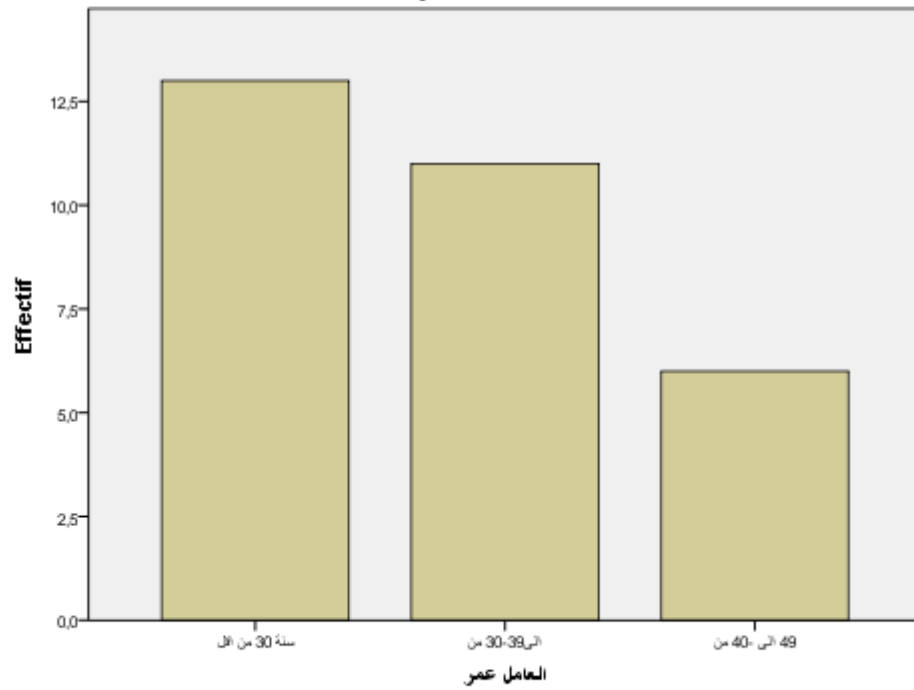


```
FREQUENCIES VARIABLES=النوع
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

عمر العامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة من 30 الى	13	43,3	43,3
	الى 39 من 30-	11	36,7	80,0
	الى 49 من 40-	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العامل عمر



FREQUENCIES VARIABLES=الدراسي - المستوى  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /HISTOGRAM

Statistiques

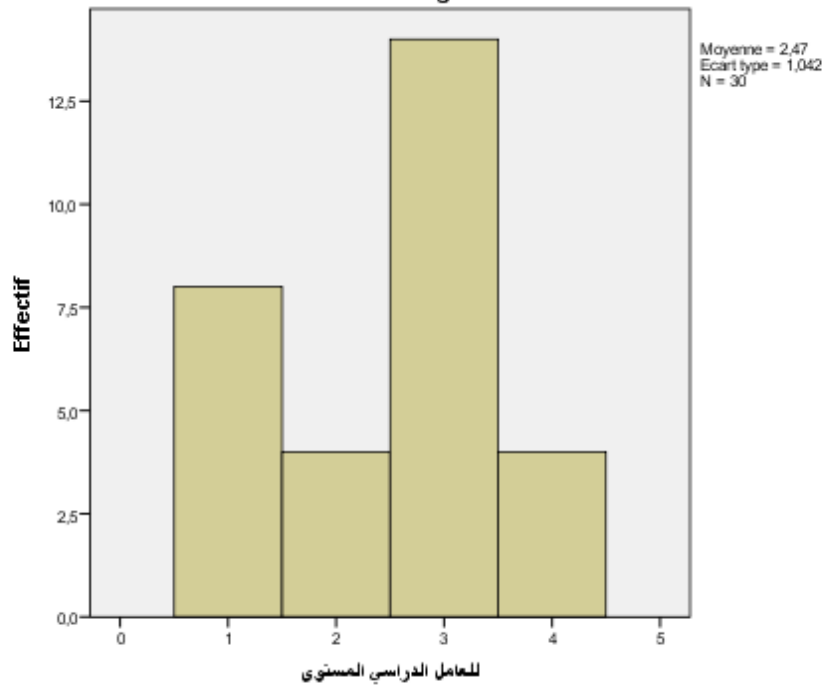
للعامل الدراسي المستوى

N	Valide	30
	Manquante	0
Moyenne		2,47
Ecart-type		1,042

المستوي الدراسي للعامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
كامل نفوس	8	26,7	26,7	26,7
متخصصة عليا دراسات	4	13,3	13,3	40,0
المسافس	14	46,7	46,7	86,7
مستقر	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Histogramme



```
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/BARCHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\admin\Desktop\bouchra elmilagh.sav

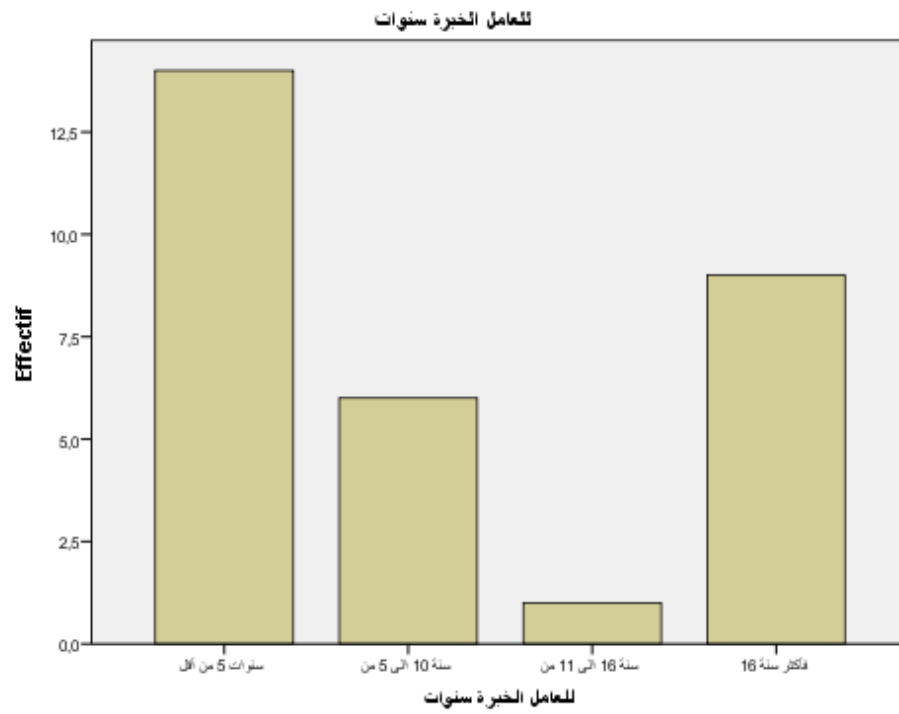
### Statistiques

للمعدل الخبرة سنوات

N	\valide	30
	Manquante	0
Moyenne		2,70
Ecart-type		1,765

سنوات الخبرة للمعدل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
\valide	14	46,7	46,7	46,7
سنوات من 5 أقل	6	20,0	20,0	66,7
سنة الى 10 من 05	1	3,3	3,3	70,0
سنة الى 16 من 11	9	30,0	30,0	100,0
أكثر سنة 16				
Total	30	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=الاجر
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.

```

### Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\admin\Desktop\bouchra elmilagh.sav

#### Statistiques

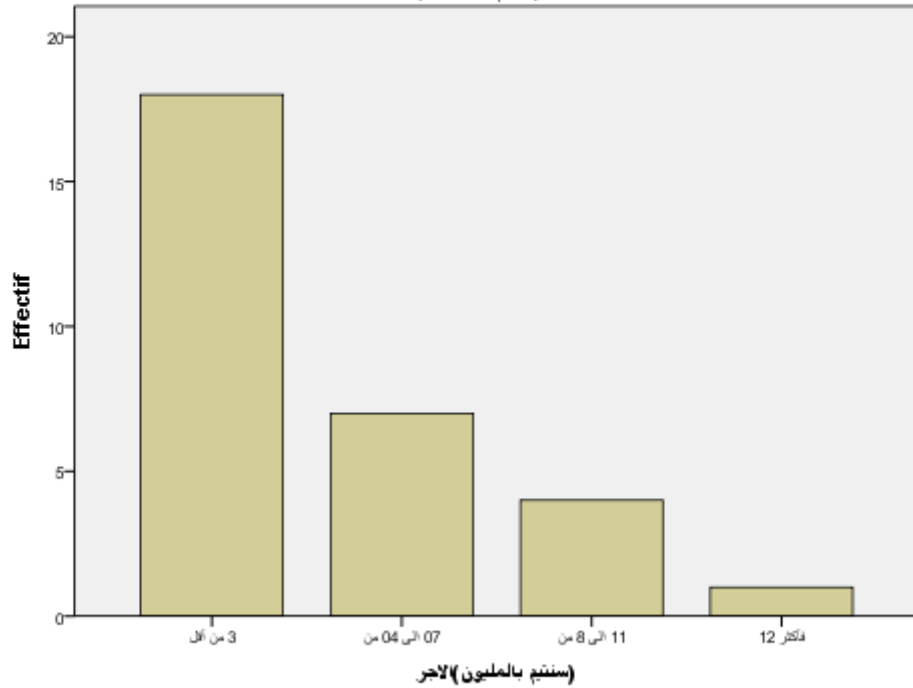
(ستتم بالملءون)الاجر

N	Valide	30
	Manquante	0
Moyenne		1,97
Ecart-type		1,991

الاجر (بالمليون سنتم)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
\valide	من 3 إلى	18	60,0	60,0
	من 04 إلى 07	7	23,3	83,3
	من 8 إلى 11	4	13,3	96,7
	أكثر من 12	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

(سنتم بالمليون)الاجر



FREQUENCIES VARIABLES=الوظائف  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /PIECHART FREQ  
 /ORDER=ANALYSIS.



Statistiques

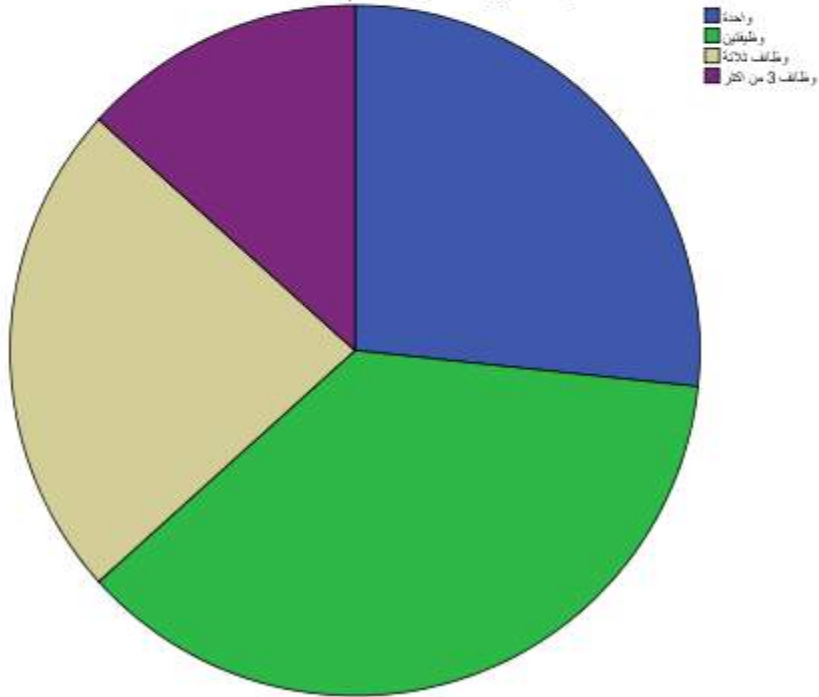
الان حد الي وظيفة من شغلت كم

N	Valide	30
	Manquante	0
Moyenne		2,23
Ecart-type		1,006

كم شغلت من وظيفة الي حد الان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide واحدة	8	26,7	26,7	26,7
وظيفتين	11	36,7	36,7	63,3
وظائف ثلاثة	7	23,3	23,3	86,7
وظائف من 3 اكثر	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الان حد الي وظيفة من شغلت كم



/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE.

## Descriptives

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\admin\Desktop\bouchra elmilagh.sav

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
. منظمة بطريقة موزع المؤسسة هذه يمكن ان	30	2,83	,531	,282
الموظفين وتختار بطريقة باستمرار المؤسسة تقوم	30	4,07	,640	,409
لشغلوا منصب وظيفة أكبر (أعلى).				
مؤسسة في النقل للقرابات ومدد واضح نظام يوجد	30	4,13	,629	,395
بطريقة مصمم المؤسسة في والحوافز المكافآت نظام	30	2,33	,844	,713
علاقة.				
السمير في بها اشغل التي المؤسسة تسلمتني	30	4,73	,629	,395
لسلاري الشهني.				
العمل في أدته الذي الجهد مع الراتب يتناسب	30	4,90	,794	,631
كفرق العمل لكثرة مؤتمتقا في نطاق	30	1,67	,606	,368
تناسب العمل مكان في متواترة الإضاءة و التهوية	30	1,53	,507	,257
تشلطي.				
العمل لطهيرة تنسبة المسلحة	30	2,37	,490	,240
المراتي ولإمكفاتي صحیح إدراك لديك	30	2,37	,490	,240
بعضها علاقة لها قبل من شغلها التي المنصب	30	2,37	,490	,240
الخص .				
معرفة زمنية لفترة بعد معون منصب لمواقع قسني	30	5,60	,814	,662
. غير فاع على المؤسسة هذه في العمل الفضل	30	2,33	,844	,713
عملي تلفة في صعوبة أحد لا	30	2,47	,730	,533
به اليوم الذي العمل نحو الشخصية بلاسؤولية أشعر	30	2,33	,844	,713
الضرورة حالات في لا عملي عن أتذهب لا	30	2,37	,490	,240
القصوى فقط .				
. زملائي مع المعرفة ومصغار المعلومات إتقال	30	1,63	,669	,447
بواق دون الملها الإدارية بلاسؤوليات الإتصال يمكن	30	2,37	,490	,240
N valide (listwise)	30			

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\admin\Desktop\bouchra elmilagh.sav

Corrélations

		للوسمة	للقر
للوسمة	Corrélation de Pearson	1	,731**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
للقر	Corrélation de Pearson	,731**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Votre licence expirera dans 9 jours.

## Fiabilité

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\admin\

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	18