

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : علوم الاقتصادية

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

بعنوان :

تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين تموشنت

تحت إشراف الدكتورة :

توزان فاطمة.

من إعداد الطالبتين:

مغراوي يمينة

مدراوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة:

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

أستاذة محاضرة —أ—

الرئيس: د. غزوي سليمة

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

أستاذ محاضرة —أ—

المتحن: د. بوزيان رحماني

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

أستاذة محاضر —أ—

المشرف: د. توزان فاطمة

السنة الجامعية 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دعاء

ربي... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت... بل ذكرني دائماً بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح يا رب... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب... إذا جردتني من المال فأترك لي الأمل، وإذا جرتني من النجاح أترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان

يا رب... إذا أسأت للناس أعطيني شجاعة الاعتذار وإذا أساءت لي الناس أعطيني شجاعة العفو.

يا رب... إذا نسيت لا تنساني .

ربي إذا وهبتنا على علما هذا التواب من عندك فأكتبه في صحيفة الوالدين الكرمين

آمين يا رب العالمين

الشكر و التقدير

أشكر الله تعالى و أحمده ،فهو المنعم و المفضل قبل كل شيء ، و أشكره
تعالى أن حقق لي ما أصبوا إليه و هي أمنية والدي رحمه الله ، و إني و
أن ذكرت فضل فلا بد أن أذكر فضل الأستاذة توزان الذي شرفت هذا
العمل بالإشراف عليه و رعايتها بالرغم من مسؤولياتها ،جزاها الله خير
الجزاء، و إلى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد
سواء بنصيحة أو تقديم خدمة، أو تشجيع أو دعاء ، و أقدم الشكر
والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، إلى عمال المكتبة و لأولئك
الرجال و النساء الذين تعلمنا منهم في حياتنا و كانوا يتمنون دائماً لنا هذه
المرتبة .

إهداء

الحمد لله الذي به تتم الصالحات و بفضل من الله تم انجاز هذا العمل المتواضع و الذي أهديه إلى كل الأساتذة الأفاضل بجامعة عين تموشنت وخاصة الأستاذة المشرفة على العمل السيدة توزان .

إلى من نزل فيها قوله تعالى :

" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة بارك الله لنا في عمرها و ألبسها لباس الصحة والعافية، إلى أبي رحمه الله، إلى الإخوة و الأخوات و أبناءهم، إلى أخي برودي و زوج أختي محمد زرفة رحمهما الله و أسكنهما فسيح جناته، إلى عائلة زوجي و إلى أبنائي وقررة عيني محمد عبد الجليل وأروى .

إلى كل الأصدقاء و خاصة سعاد ، سارة، و حنان

إلى من قاسمني تعب هذه العمل :فاطنة

إلى خريجي دفعة 2019-2020 و إلى من يقرأ هذه المذكرة .

يمينة



تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة و السهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن العالم الخارجي، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية . و العالم اليوم يشهد تحولات عميقة و متسارعة و التي قد يكون لها بالغ الأثر في تغيير المفاهيم الإنتاجية و الاقتصادية، و الاجتماعية و السلوكية، و قد أدت هذه التحولات إلى تغير جذري في الأنظمة الاقتصادية .

حيث تمحور الاهتمام الواسع النطاق بإدارة الموارد البشرية لدى العديد من الباحثين و المفكرين الاقتصاديين نظرا للأهمية البالغة التي يتسم بها هذا الموضوع عمن سواه من حقوق المعارف الإنسانية، لاسيما و أن العنصر البشري في مختلف المنظمات الإنسانية سواء الإنتاجية و الخدمية بحجمها الكبير أو الصغير العامة منها و الخاصة و على مستوى التكنولوجيا المستخدمة و مختلف الجوانب الأخرى، إذ يشكل أهمية خاصة فالعنصر البشري له اختلاف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى نظرا للميزة المختلفة و هي عدم قدرته على السيطرة على أدائه المطلق استنادا لقوله تعالى : ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ سورة ق الآية 18 .

و في ظل هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية، و تحسين التنافسية و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها، و تخدم رسالة المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تملكها ألا و هي الموارد البشرية، حيث يعد العنصر البشري العامل المحرك لأي مؤسسة، لكنه أحد الموارد الهامة لتأدية المؤسسة لمهامها، و تحقيق الأهداف والتي تعتمد أساسا على كفاءة الموارد البشرية .

و من ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية تتمثل في برامج التخطيط و الاستقطاب و تقييم و مراجعة الأداء و برامج التدريب المختلفة أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري فتهدف المؤسسة و إدارة الموارد البشرية من تبنيتها له > البرامج من خلال الاستخدام الأمثل و الأفضل للمهارات التي تمتلكها، فالفرد يملك قدرة الإبداع و التطوير و يوسع إمكانية المجتمع في مواجهة التحديات، فتحاول المنظمة المحافظة على بقاءها و استمراريته من خلال تسيير و تخطيط و دراسة طرق العمل بدراسة سلوك العاملين و كيفية التأثير عليهم في بناء ولاءهم و زيادة رضاهم و تحفيزهم بإشباع حاجاتهم و توجيه أهدافهم و أهداف المنظمة .

و ما دام العنصر البشري هو محور ارتكاز العملية الإدارية، فقد حرصت إدارة الموارد البشرية من خلال وضع السياسات و رسم البرامج المتعلقة بالأفراد على اعتبارها الخطوة الأساسية لتطوير المسار المهني للعاملين، بهدف رفع قدرات الأفراد و تنمية مهاراتهم، بما يتوافق و ميولهم نحو الوظيفة التي يمارسونها، و قد هدفت المؤسسة و إدارة الموارد البشرية من تبنيتها له البرامج للاستخدام الأمثل لمهارات الفرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية، و بيئة المسار المهني الحالية و المستقبلية .

و بما أن الإنسان يشكل بطبيعته رأس المال الحقيقي للمنظمة، فهو يتفاعل مع الموارد الاستثمارية الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، و في المقابل تسعى الإدارة إلى المحافظة على هذا المورد الثمين من خلال تعزيز السلوك الوظيفي المرغوب فيه إلى يمكن الأفراد من بناء و تخطيط مساراتهم الوظيفية التي تضمن لهم التوافق بين أهدافهم و طموحاتهم و أهداف المنظمة، و لتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برامج الأمد لتخطيط و تطوير المسارات الوظيفية للموظفين و الذي بدوره يحسن صورة المؤسسة في البيئة الداخلية و الخارجية من خلال ممارساتهم العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم و مستقبلهم الوظيفي و باعتباره مسؤول عن استمرارية المنظمة، وفعالية داخلها بإيجاد أنماط و أنظمة تساعد الموظف على أداء مهامه داخل المؤسسة و من هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسة للموضوع محل الدراسة : ما واقع المسار المهني في المؤسسة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح أسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالمسار الوظيفي ؟
- فيما تتمثل مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتسيير مسار وظيفي فعال ؟
- ما هو الهدف من تفعيل أساليب تسيير و برامج المسارات الوظيفية داخل المؤسسة ؟

فرضية الدراسة :

بناء على تساؤلات المقدمة للبحث يمكن صياغة الفرضيات التالية :

المسار الوظيفي هو أكثر المواضيع أهمية في المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية .



- إن المؤسسات أغلبها تعاني من صعوبات في استخدام أساليب و آليات علمية فعالة في تسيير المسار الوظيفي
- الهدف من تفعيل المسار الوظيفي هو رفع قدرات الأفراد و تنمية مهاراتهم ، و في تحسين المورد أداء البشر .
- تنمية قدرات و مهارات العاملين و خبراتهم ،التي لها دور في تحقيق المسار الوظيفي داخل المؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب اهتمامنا بهذا الموضوع نلخصها فيما يلي :

- إيماننا بأهمية المورد البشري و ضرورة وجوده في المؤسسة.
- الأهمية البالغة لهذا الموضوع و الذي من شأنه تعزيز مكانة العامل في المؤسسة .
- ميولنا الشخصي لإدارة الموارد البشرية بحكم طبيعة تخصصنا و المتمثل في الإدارة،و اهتمامنا بالدرجة الأولى بالفرد العامل

أهمية الدراسة :

في إطار هذه الدراسة نحاول التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في كيفية جذب الأفراد المؤهلين للعمل ، و الاستخدام الأمثل للمؤهلين و المبدعين والحفاظ عليهم، باعتبار أن المسار الوظيفي موضوع مهم للفرد والمؤسسة على حد سواء .

ويمكن عرض أهمية البحث في النقاط التالية :

- إن العنصر البشري في وقتنا الراهن أصبح بلعب دور مهما و ملحوظا داخل المنظمة و أي كانت نظرا :
- لأهمية التي تحققها في تنمية لأداء و دور المنظمة .
- يعتبر المسار الوظيفي من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية .
- اهتمام بتقنيات و طرق تسيير و تحسين الأداء المستعملة في الإدارات.
- تنمية و تطوير المسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية لزيادة فعالية الفرد و زيادة انتماءاتهم للعمل.
- إن المسار الوظيفي يساعد على نجاح عملية التخطيط التي يتحقق بها زيادة رغبة الأفراد و تطويرهم .
- التأكد من أن جميع الوظائف يشغلها أفراد مناسبين .

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تسيير المسار الوظيفي و الذي بدوره يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي .
- محاولة التأكد من واقعية المسارات في الإدارات .
- إيجاد آليات و تقنيات للتسيير الأفضل و الفعال للعامل داخل المؤسسة من أجل بقاءها و ديمومتها.
- إبراز مدى تطابق تخطيط المسارات الوظيفية و طموح العامل في المؤسسة الجزائرية و ذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت .
- توعية المسؤولين و أصحاب القرار بأهمية تسيير المسار الوظيفي .

حدود الدراسة : لقد اقتصرنا هذه الدراسة على :

- 1- الحدود المكانية: تمس الدراسة الميدانية مديرية التجارة لولاية عين تموشنت
- 2- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية على مخطط تسيير الموارد البشرية ما بين 2019-2020 .

الدراسات السابقة :

من خلال اطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل

الدراسة نذكر من بينها :

- رسالة ماجستير تحت عنوان "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في اطار إدارة الموارد البشرية " من إعداد الطالبة قشي الهام ،رسالة الماجستير "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة" مقدمة من طرف الطالبة فائزة بوراس السنة الجامعية 2007-2008 .
- رسالة ماجستير "تسيير المسار الوظيفي و دوره في تحفيز الأفراد دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية سعيدة " من طرف الطالبة عبد اللاوي كريمة سنة 2016-2017.

منهج الدراسة :

تمت هذه الدراسة بطريقة وصفية في الجزء النظري، بغية استيعاب أهمية الموضوع، أما في الجزء التطبيقي اعتمدنا على المقابلات الشخصية و الاستبيان، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع بمديرية التجارة ولاية عين تموشنت و في تحليلنا لهذا البحث طبقنا الهدف المحدد بتقسيمه إلى ثلاث فصول .

منهجية الدراسة :

ينقسم موضوعنا هذا و عنوانه، " تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة " إلى ثلاث فصول حيث الأول و الثاني نظريين و الأخير تطبيقي.

فتطرقنا في الفصل الأول إلى :

تمهيد خصص لتسيير الموارد البشرية و تم تقسيمه إلى مبحثين ، المبحث الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتسيير إدارة الموارد البشرية و تناولنا في الثاني ماهية إدارة الموارد البشرية . أما في الفصل الثاني تكلمنا عن تسيير المسار الوظيفي للمورد البشري إذ تناولنا في المبحث الأول نظرة عامة حول المسار الوظيفي ، و في المبحث الثاني المسار الوظيفي و فعالية إدارة المسار الوظيفي . و أخيرا الفصل التطبيقي فتمثلت حول المسار الوظيفي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم بمديرية التجارة، أما المبحث الثاني و الأخير دراسة حالة تطبيقية حول المسار المهني للموظف .

صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا صعوبات و مشاكل أثناء إنجازنا لهذا البحث سواء في النظري أو التطبيقي يمكن حصرها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المراجع و ذلك بسبب جائحة كورونا الجامعات، المعاهد، المكتبات كلها مغلقة.
- رغم سهولة و بساطة الموضوع إلا أن ارتباطه بنفسية العامل جعل دراستنا معقدة مما تتطلب معرفة واسعة بالعلوم النفسية و الاجتماعية .
- عدم التزام و تعاون بعض الموظفين في مساعدتنا في دراسة الحالة ، حيث الفئة الأقلية التي تعمل و ذلك بسبب الأزمة التي نمر بها مما جعلنا في صعوبة لإثراء الموضوع .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتسيير إدارة الموارد
البشرية

تمهيد :

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت اهتمام الكثير من المفكرين و المختصين في مجال إدارة الأعمال ، و ذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة .

حيث أن مستوى التقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة و عمليات المنظمات الإنتاجية و الخدماتية العاملة فيه ، و ترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، حيث يعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة ، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير و الاعتراف المتزايد بالموارد البشرية و إدارتها ، و أصبح ينظر إليها على أنها أهم و أعلى أصول المنظمة حيث يميزها عن باقي هذه أصول فكرية .

بالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة ، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية و وضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم و الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية .

المبحث الأول : تسيير إدارة الموارد البشرية

إن لتسيير الموارد البشرية تأثير كبير على قدرة المؤسسات في النمو و الازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها و قدرتها على المنافسة في ظل أجواء منافسة شرسة ، و لقد أضحت الإدارة الحديثة تدرك تماما أن نجاح المؤسسات مرهون بتحقيق أهدافها ، و لا سبيل لتحقيق هذه الأهداف إلا عبر أفراد القوى العاملة في هذه المؤسسات ، و بالتالي لا بد لتسيير الموارد البشرية من الاهتمام بتكوين وتنمية هذه القوى العاملة تدريباً و تحفيزاً و تطويراً لعلاقات العمل و ما يرتبط بها من تسيير مشكلات العاملين . ولهذا يمكن هدف الإدارة الحديثة في الإبقاء و المحافظة على القوى العاملة ذات كفاءة ومهارة عالية و تدريب متطور ، و توافر لديها العزيمة الصادقة للتعاون و تقديم خدمة متميزة .

المطلب الأول : مفهوم تسيير(إدارة) الموارد البشرية

اشتقت كلمة (إدارة) من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين **AD** و **MINISTRARE** وتعني أداء خدمة للآخرين وأداء غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، و عادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية¹.

- **المفهوم الأول :** وتأخذ فيه " الإدارة " معنى ضيقاً و جامداً كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكل ما تحويه من مباني ، معدات ، أشخاص ... الخ .وتسيير الموارد البشرية وفقاً لهذا المعنى ، تشير إلى أحد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إدارية) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية ، بمعنى أنها الحيز الإداري المحدود و المختص بشؤون عمال المؤسسة ، و تحكمها في ذلك قواعد و تشريعات و ضوابط مقررّة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة ؛
- **المفهوم الثاني :** و تأخذ فيه " الإدارة " معنى أوسع ، وتشير إلى جميع الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ، ووضع سياساته الرئيسية ، وتوفير ما يلزمه من معدات و اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين فيه ،² و تسعى للتوصل للهدف المحدد بأفضل الوسائل و أقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة و بحسن استخدامها ، و ذلك عن طريق قيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك و بالتالي

¹ محمد عبد الله : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، دون سنة نشر ، ص 24-25

² سعد برنوطي : الخصائص و الوظائف الإدارية ، دار وائل للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ن عمان ، 2001 ص 22

فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق و توحيد جهود العناصر المادية و البشرية في المؤسسة من معدات و أفراد و أموال، عن طريق تخطيط و تنظيم وتوجيه و مراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة

- وقبل التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية، وجدنا ضرورة تحديد مفهوم مصطلح "التسيير"

الفرع الأول : مفهوم التسيير (management):

يفهم تطور المجتمع أو تخلفه بناء على طبيعة التسيير فيه ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها، و التسيير أو الإدارة هو فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين كما يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة فمفهوم (سير) معناه حدد و اختار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو و استمرار أي تنظيم.

ويمكن تعريفه على انه : "عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة و متكاملة كالتخطيط و التنظيم و المراقبة والتوجيه العمال الآخرين"، و المسؤولية هي العمل على التنسيق، و تعديل، و تكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد لفعالية¹، ويقول دركر وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة و التسيير ما يلي : "الإدارة هي المهام، هي تخصص، وهي أيضا الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، و إن أي فشل لها هو فشل للمدير إن بصيرة و مثابرة و تكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك حسن التسيير أو سوء التسيير.²

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في : التخطيط، التنظيم الإداري، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد

¹ عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد تسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 34

² بن رزوم جمال : الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة، ص 239 تم تحميله من الموقع

<http://www.univ-skikda.dz/doc site /revues SH/article 5 1.pdf> 24/02/2017:

إن مصطلح الفرنسي (**gestion**) هو في الحقيقة ضيق المضمون حيث انه يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير ، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي (**management**) فانه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير . بمعنى التسيير آليات لاتخاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت و اقل تكلفة . وفي ضوء ما تقدم فان أكثر التعريفات أهمية أن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص الآخرين ، وتنقسم هذه الوظيفة إلى مسؤوليتين على الأقل التخطيط و الرقابة .¹

الفرع الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشرية

بخصوص تسيير الموارد البشرية سنحاول إحاطة بأهم تعاريف المذكورة من طرف الكتاب نظرا لكثرتها و كثرت من كتب حول هذا الموضوع ، و من أهم هذه التعريفات نجد ما يلي :²

-**المفهوم الأول** : تسيير الموارد البشرية وظيفة في التنظيم ، تشمل أساسا على الاكتساب و الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم ، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط ، التوظيف ، التكوين ، التحفيز ، التقييم... الخ . و تعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية ، مسؤولة عن اختيار العاملين و استثمار جهودهم و توجيه طاقتهم و تنمية مساراتهم و تحفيزهم و بحث مشاكلهم و تقوية التعاون بينهم و بين زملائهم ، و الوظيفة هي عموما مجموعة من السلطات و الأنشطة و المسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة ، و هي إشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار تسيير الموارد البشرية ، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المديرين التنفيذيين ، و يختص تسيير الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة و ذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة على حد سواء .

-**المفهوم الثاني** : " تسيير الموارد البشرية " يعتمد على مقاييس (سياسات ، برامج ، إجراءات... الخ) و أنشطة (توظيف ، تكوين ، تحفيز... الخ) ، تستلزم موارد بشرية ، و تهدف إلى تحقيق فعالية و كفاءة قصوى للأفراد و المؤسسة .

¹ جميل توفيق : إدارة الأعمال ، مصر ، 1978 ، ص 21

² مدني علافي : دراسة تحليلية للوظائف و القدرات الإدارية ، جدة ، الطبعة الأولى ، 1981 ، ص 61

وتعرف **ماري بارتي** "هو شريك الأعمال ، يساعد المؤسسة في تلبية جميع التحديات و التكيف مع البيئة المحيطة لتصبح مرنة و قادرة على المنافسة"¹

و حدد نشوء تسيير الموارد البشرية في **معهد إدارة الأفراد البريطاني** سنة 1954 مفهوم له حيث ذكر انه ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"²

ويذكر **عبد العزيز حسن** تعريفا لتسيير الموارد البشرية في كتابه و يقول:"الوظيفة المتعلقة بالتخطيط و توجيه و رقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب و التطوير و تقييم الأداء و الأجور و الحوافز و غيرها،لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية"³.

و يقول **ميكائيل ارمسترونغ** عن تسيير الموارد البشرية أنه:"نهج استراتيجي لتسيير أصول المؤسسة الأكثر قيمة حيث العاملين فيها سولء أفرادا أو جماعة يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة "⁴.

و مفهوم تسيير الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولها أسس النجاح و هما الكفاءة و العدالة ، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمؤسسة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الاستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية اعتمادا على الطلب الاستهلاكي ، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين و التزامهم بتقديم أقصى و أكفأ جهد للمؤسسة إضافة على اعتماد بعض الأمور الأخرى كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور و الغياب و إصابات العمل و الاستقالة و غيرها .

أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات و المقومات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم للمؤسسة ، كما إن عدالة المؤسسة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجتهم و دعوتهم لها إلى توطيد حالة المساواة بينهم و دعمهم

¹ Jean Marie pretti ,gestion des ressources humaines ,19edition Editeur :Vuibert.pl.Telechaeger par :<http://www.decitre.fr/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/3/1/1/0/9782311012323.pdf>

² صالح عودة : إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة طرابلس ، 1949 ، ص 245

³ عبد العزيز حسن:"الإدارة المتميزة لإدارة الموارد البشرية تميز بلا حدود "، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر الطبعة الأولى، 2009، ص 15.

⁴ Michael Armstrong:A Handbook Of Human Resource Management Practice ,published by kogan page ,London and Philadelphia,10th edition ,p 3.

وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز و المكافآت ، لذلك فكلما قل مستوى الشكاوي تظلم المقدمة من العاملين بسبب المؤسسة كلما دل ذلك على وجود نظام تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين ، و حكم على المؤسسة بأنها عادلة¹ و منه يعتبر تسيير الموارد البشرية وظيفة هامة ، بلعب دورا هاما في الإدارة العليا، من خلال دمج وظيفة الموارد البشرية بشكل وثيق في رؤية و إستراتيجية المؤسسة، كما سيستمر تسيير الموارد البشرية في التطور و التغيير بسبب القيود المفروضة على سوق العمل .

المطلب الثاني : دور ، هدف و أهمية تسيير الموارد البشرية

الفرع الأول : دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة و دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغير أمرا حتميا و مستمرا ، و أصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها فقد يتم تقليد المعدات والتكنولوجيا و أساليب الإنتاج لكن لا يمكن تقليد العنصر البشري و الأفكار المتولدة في رؤوس هؤلاء البشر ، و يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها باتخاذ المبادرات و تقديم التوجيه و الدعم بشأن جميع المسائل المتعلقة بموظفيها ، و الهدف الأساسي هو ضمان أن المؤسسة تضع استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات و الممارسات التي تلي احتياجات فعليا لكل ما يتعلق بالعمالة و التنمية للأفراد و العلاقات الموجودة بين الإدارة و القوى العاملة ، و يتميز الدور الذي يقوم به تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في قسمي أساسيين²:

أ - دور استشاري : حيث يقوم تسيير الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الأفراد ، من ناحية أخرى فانه يقدم النصح و الإرشاد و النصح للمديرين التنفيذيين في المؤسسة و تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم ، فعمل تسيير الموارد البشرية هنا استشاري فقط أي أنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنهم .

ب - دور تنفيذي : حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل الأعمال السياسية الخاصة بالموارد البشرية ، و مثال ذلك البحوث و الدراسات في مجال الأفراد ، الاحتفاظ بسجلات العاملين ، تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة

¹ عبد القادر إسماعيل : إجابات إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2009 ، ص 2

² صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 63.

كالخدمات الطبية و الاجتماعية ، كما يقوم تسيير الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة ، و عادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة و ترسلها إلى تسيير الموارد البشرية ، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات ، استخلاص النتائج ، تحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات .

ويمكن أن تلعب و وظيفة الموارد البشرية دورا رئيسيا في خلق بيئة تمكن الأفراد للاستفادة على أفضل وجه من قدراتها و إمكانياتها لصالح المؤسسة و أنفسهم ، فنجد إن لتسيير الموارد البشرية دورا في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة في مجالات عدة :¹

1 - بالنسبة لإستراتيجية الزيادة في التكلفة : نظرا لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي ، يميل تسيير الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه ، 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 الاعتماد على آراءها و تميمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية ، بما يشعر بالراحة عند تأديتها لعملها ، و بذلك فتسير الموارد البشرية يوجه كل جهوده لتخفيض تكاليف المؤسسة ، و خاصة المتعلقة بالموارد البشرية .

2 - بالنسبة لإستراتيجية التميز : يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار ، والعمل الجماعي ، لان المطلوب من تسيير الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمل المخاطرة ، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوك وظيفي يعكس روح التعاون ، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية ممكنة .

ويسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية ، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، و تركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين ، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة ، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم .

¹ عبد القادر شالي : " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية " ، مداخلة مقدمة للمشاركة في المنتدى العلمي الدولي حول : " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " يومي 14-15 أبريل 2009 ، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، ص 6

3 - بالنسبة لإستراتيجية التركيز : تتطلب هذه الإستراتيجية من تسيير الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حاليا ، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات ، و تتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في مماريات تسيير الموارد البشرية ، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة ، لهذا يعمل تسيير الموارد البشرية على تلبية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري ، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها ، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف . و يرى كل من **سعد العنتري** و **احمد صالح** أن الدور الجديد لتسيير الموارد البشرية يكمن في مشاركته في :¹

1- تنفيذ إستراتيجية المؤسسة : حيث يجب على المدراء أن يشركوا العاملين في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المؤسسة في إطار تنفيذ الإستراتيجية ، و توفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات .

2- أن تصبح خبيرا إداريا : من خلال رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب ليساهم في تطوير كفاءة المؤسسة بكاملها وبهذا يسهل عليهم انجاز الكثير من العمليات بشكل أفضل و أسرع و اقل تكلفة ، وان إيجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دوره كخبير إداري في الوقت الحاضر و المستقبل .

3- أن تكون مناصرا للعاملين : و ذلك بالعمل على إحساس العاملين بمناصرتهم لهم و الوقوف بجانبهم وتلبية طلباتهم و مشاركتهم و استشارتهم حتى يصبح الأداة المتميزة و الفعالة للمؤسسة .

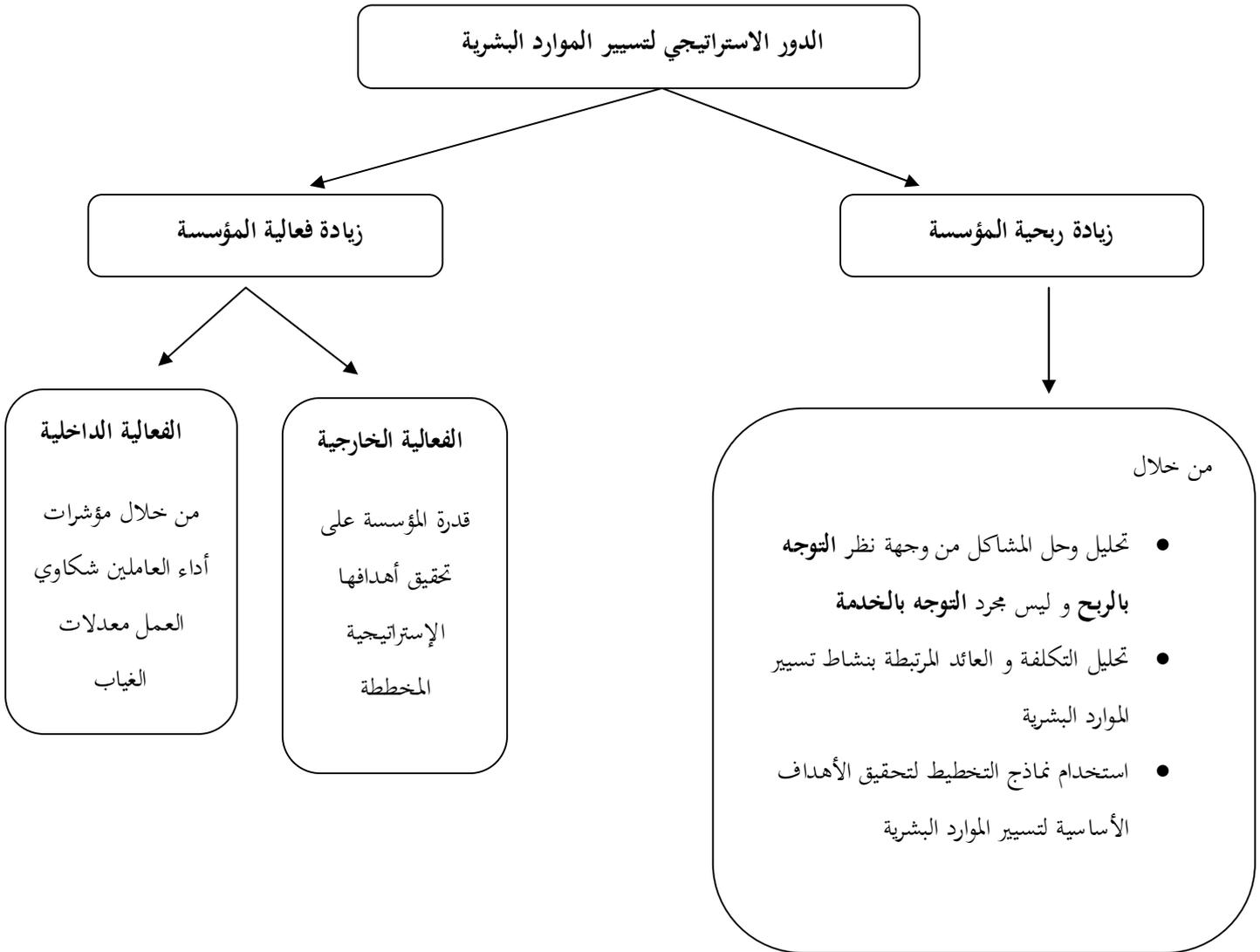
4- أن تصبح إدارة للتغيير : تستطيع أن تحقق حلم أي مؤسسة بان تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما و تحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البث أو الاستمرار بها ، و يجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة و التصميم على الاستجابة له و مواكبته و استبدال الخوف من التغيير باللهفة و الإثارة .

ويذكر **درة و السباغ** أن الدور الجوهري لتسيير الموارد البشرية ينصب في القيام بتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية مثل إجراء المقابلات ، و الاشتراك في اختيار الموظفين و القيام بدور المراقبة و المراجعة للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، و كذلك القيام بدور التحديد في التنظيم بحيث يتمثل هذا الدور بإدخال و تطبيق أساليب الحديثة في التسيير مثلا (أساليب المقابلة الفعالة ، و

¹ **سعد العنتري** ، **احمد صالح** : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار البازوري العالمية ، ط 1 ، 2009 ، ص 22-28

تقييم الأداء ، و تصنيف الوظائف و استخدام الحاسب الالكتروني) مما يتطلب من متخذي القرار الاستعانة بمختصين في تسيير الموارد البشرية .¹

ويوضع الشكل رقم (1-1): الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية



المصدر: عادل زايد- إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر، القاهرة، 2003، ص 52.

¹ عبد الباري درة ، زهير السباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2008 ، ص

الفرع الثاني : هدف تسيير الموارد البشرية

يمكن توجيه أهداف تسيير الموارد البشرية إلى ¹:

1- أهداف نحو المؤسسة - حيث يهدف تسيير الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي :

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال و البحث عن مصادر القوى العاملة، و تحديد عملها و متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للمجهودات البشرية و القيام بإجراءات الاختيار و التعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها، و إتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة و الخبرة، إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، و العدالة في الحكم على منجزات العاملين، ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، و كذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، و تحفيز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، و اندماج أهداف العاملين و أهداف الإدارة، و ذلك لخلق التعاون الفعال المشترك في العمل عن طريق إشباع رغبات العمال.

2- أهداف نحو العاملين - حيث يهدف تسيير الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي ²:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، و توفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإلصاف و التبذير في الطاقات البشرية و تتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة و الاستقلالية، و المعاملة التي تنفق وحرية الإنسان.

3- أهداف نحو المجتمع - و يهدف إلى :

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و رغبة، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل.

¹ فؤاد أبو إسماعيل : إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة مصر، 1997، ص 44

² غانم هاجر: "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية" أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير في إدارة المنظمات جامعة المسيلة 2018، ص 40.

• توفير الإمكانيات الحديثة، المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، و تمكنهم من بذل أقصى طاقتهم و الحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول .

• توفير الحماية للعاملين و المحافظة على قوة العمل، و تجنب الاستخدام الغير السليم للأفراد

• توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و التعبير و تخلوا منه السخرية و الإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد و المجتمع.

و يرى سعيد حامد أن تسيير الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

أ- تحقيق اعلي كفاءة إنتاجية ممكنة : و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا باستخدام

الأساليب العلمية بصفة عامة و الأساليب الإحصائية و الرياضية بصفة خاصة .

ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري : و ذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل و زيادة رغبتهم في

أداء العمل، و ذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب و توفير مناخ العمل المناسب ماديا و نفسيا

ج - زيادة درجة الولاء و الانتماء : و ذلك من خلال و ضع هيكل عادل للأجور و الحوافز و السياسات واضحة للترقية، و

الاهتمام بالعلاقات بالإنسانية و العمل على تدعيمها من حين لآخر

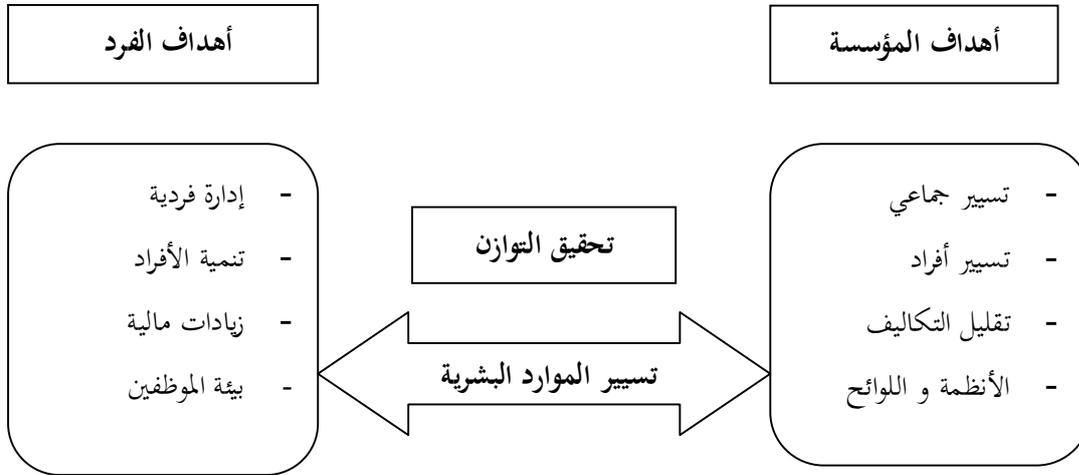
د- و ضع نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو

العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية

هـ - ميزة التنافسية التنظيمية¹

¹ أحمد علي صالح، نور الدين حامد : نظرة تحليلية على تجارب عالمية في إدارة الموارد البشرية و انعكاسات الاستفادة منها لتطوير المنظمات العربية، دراسة مقدمة إلى الملتقى الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العامة الجزائرية، كلية العلم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير جامعة بسكرة الجزائر، 24-25 شباط 2015، ص 9.

و الشكل التالي رقم (2-1): يوضح أهداف تسيير الموارد البشرية



المصدر: النخبة للاستشارات الإدارية: دور إدارة الموارد البشرية في التطوير المؤسسي، IDMC، 2007، ص 12.

و مما سبق يتضح أن من بين الأهداف التي يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيقها أحداث التطوير المستمر في المؤسسة، سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل، و ذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة، و خلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين، و بين الإدارة باعتبارها ممثلة للملاك، و احترام و تطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة، و التي تنظم العاملين و مؤسسة. و هذه الأهداف التي يتمتع بها تسيير الموارد البشرية تقتضي ضرورة معرفة أهمية تسيير الموارد البشرية .

الفرع الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية:

قام تسيير الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما و هما زيادة الفاعلية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد ، حيث اعتبر هذا المدخل أن كلا من أهداف المؤسسة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ، و يؤكد على ضرورة معاملة الفرد الموظف كعميل داخلي يجب إشباع حاجاته ورغباته حتى يتمكن من إشباع حاجات و رغبات العميل الخارجي¹.

¹ عبد العزيز حسن : مرجع سبق ذكره ، ص 22

إن أهمية وجود تسيير متميز للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمته في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينهما ما يلي¹:

*أ إن وجود خبرات متخصصة في تسيير الموارد البشرية قادرة و مؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة و يعزز من مركزها الاقتصادي و أرباحها في الأجل الطويل .

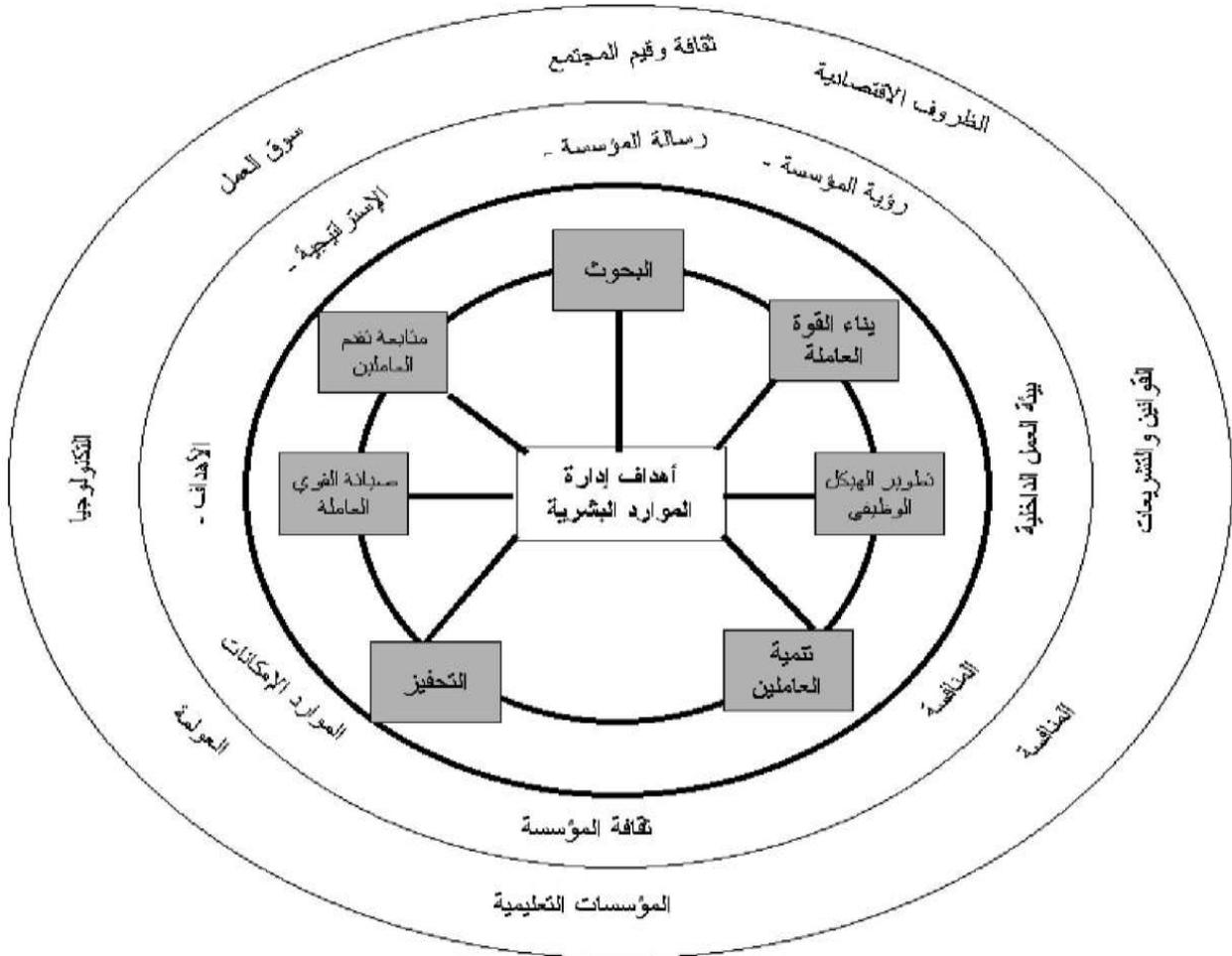
*ب إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل ، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين و تدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس على رضاهم الوظيفي مما يزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المؤسسة و تميزها بشكل واضح

*ج إن المعالجة الصحيحة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار و التعيين و تقويم الأداء ، و التدريب ، و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل ن و تدني معدلات الأداء ، أو انخفاض الإنتاجية

*د إن التسيير الناجح للموارد البشرية المتميزة توفر على المنشآت تكاليف باهضة فيما يخص القضايا القانونية مثل حالات الفصل أو عدم منح العلاوة ، أو التجاوز في الترقيات

¹ سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 22

و الشكل الموالي رقم (1-3): يوضح أهداف و أهمية تسيير الموارد البشرية



المصدر : علي محمد عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8

حيث يكسب تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة ، نتيجة لعوامل من بينهما العلاقة المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل احد أهم عناصر الإنتاج الأساسية ، كذا التوسع الكبير في حجم المؤسسات ، مما ترتب عليه حجم العمالة و منه زيادة مشاكل القوى العاملة ، و الأمر الآخر الذي أدى إلى زيادة بروز أهمية تسيير الموارد البشرية هو زيادة وعي و ثقافة العاملين ، حيث ترتب عليه زيادة رغبة و طموح العاملين في تحسين أوضاعهم . و هذه الأهمية التي يتمتع بها تسيير الموارد البشرية تقتضي ضرورة تنظيم تسيير الموارد البشرية .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

إن التحديات البيئية و الظروف التنافسية و عملة العلاقات الاقتصادية السائدة و التطور التكنولوجي الهائل و ثورة الاتصالات و المعلومات و التجارة الحرة و غيرها من المتغيرات البيئية لعبت دورا كبيرا في تدعيم دور تسيير الموارد البشرية، فالمرور البشري أحد المقومات الأساسية في صراع المؤسسات فمن أجل البقاء و النمو ، و كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على تسيير الموارد البشرية بمختلف المؤسسات العاملة في هذا المجتمع . و يشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي¹:

- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف تسيير الموارد البشرية و اهتماماتها و توجهاتها الرئيسية ،
- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على ممارسة و أنشطة تسيير الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين، سياسة الأجر و المرتبات، سياسة التدريب و التنمية الإدارية، سياسة قياس الأداء العاملين... الخ).
- ولابد للمؤسسة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية و الخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف ، و بمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمؤسسة و النظام المفتوح .
- أ - **البيئة الخارجية** : ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة ، و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم تسيير الموارد البشرية بها ، ذلك لان المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ، و لا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيشها² . و هي

¹ صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 53.

² على السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1988 ، ص 47

تشمل كلا من البيئة الاقتصادية ، و الاجتماعية ، و السياسية و القانونية ، و التكنولوجية ... الخ¹

1- التغيرات في الاقتصاد الدولي اليوم : التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي تؤثر على جميع الاقتصاديات الوطنية في وقت قصير . ففي حالة الركود الذي ينتاب الاقتصاد العالمي ، فهو يؤثر بطريقة مباشرة على باقي الاقتصاديات الأخرى . لذلك ، ففي حالة الظروف غير المستقرة للاقتصاد العالمي ، ستكون الإدارة في وضع حرج مع النقابات العمالية . و بعبارة أخرى، فان التطورات السلبية للاقتصاديات يؤدي إلى حالات غير مرغوب فيها . و منه نقول ، إن معدلات التوظيف و المبيعات ستتناقص ، و تترفع البطالة ، و هكذا يضعف الوضع الاجتماعي للعمال ، من ناحية أخرى ، فان استقرار أو نمو الاقتصاد العالمي ككل يؤثر على الاقتصاد الوطني بطريقة ايجابية . لذلك ، فان معدلات البطالة تنخفض ، و تترفع مستويات الأجور و المرتبات ، و نتيجة لذلك يكون الموظفين في مركز قوة ،² فالاقتصاد الخارجي يلعب دورا بالغ الأهمية على حد سواء .

2-العوامل القانونية : تشكل العوامل القانونية الإطار الذي يجب أن يعمل تسيير الموارد البشرية من خلاله ، و يلتزم بتطبيق التشريعات و القوانين التي تمم العاملين .³ و تعتبر القوانين احد الاتجاهات الأخرى التي تؤثر في شكل و تركيبة الموارد البشرية مثلا القوانين التي تصدر و تقيد من حرية المدراء مثل قوانين المساواة في المعاملة أو القوانين المتعلقة بالأمن و السلامة المهنية ، فلتشريعات تأثير بالغ على كافة أنشطة الموارد البشرية ، و دون الالتزام بهذه اللوائح يمكن أن يتم تغريم المؤسسة على نطاق واسع و التي إن كان سيئا بما فيه الكفاية يمكن أن يتسبب إيقاف عمل المؤسسة .

3-العوامل الاجتماعية : هناك عدة عوامل اجتماعية قد تؤثر على تخطيط الموارد البشرية ، مع الأخذ في الاعتبار المساواة والتنوع على وجه الخصوص . و من بين هذه العوامل نجد العوامل الثقافية و الاجتماعية و نظام التعليم ، كلها تؤثر على ثقافة المؤسسة و التي بدورها تؤثر على استراتيجيات المؤسسة ، و رسالتها ، و أهدافها ، و معاييرها ، و ممارستها مع مراعاة أن تكون إستراتيجية

¹ **Hafsi taieb et toulouse jean – Marie** :la stratégie des organisation une synthèse ,Ed transcontinental ; canada ; 1997 ; p.131

² **Kurtulus yilmaz genc** : Environmental factors affecting human resources management ; international journal of business and management ; vol .9 ; no .11 ;2014 ;ISSN 1833–3850 E – ISSN 1833–8119. Published by Canadian center of science and Education ; p 103.

³ **Charles – Henri Bessetre Des horts** :gerer les ressources humaines dans l'entreprise ; concepts et outils ; les éditions d'organisation ; paris ; 1990 ; pp 147–148

المؤسسة ومنتجاتها و سياستها مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المؤسسة القبول من ذلك و تتمكن من تحقيق رسالتها ،¹ و هناك اعتبارات اجتماعية و يجب مراعاتها و نلخصها في الآتي²:

المستوى الثقافي و مستوى التعليم بمراحله المختلفة ، و كذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين و التي تنعكس أثارها على إنتاجيتهم و على الأعمال التي يزاولونها ، المستوى الصحي ، كالصحة العامة للمشتغلين و القوى الجسمانية ، ومدى انتشار الأوبئة و الأمراض ، و توافر الأطباء و المرضى و المستشفيات و الأجهزة و المعدات الطبية ، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، مدى مساهمة المرأة العاملة حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل ، و لا شك إن العادات و التقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية .

4 العوامل التكنولوجية : و تعتبر من بين العوامل ذات التأثير الخارجي لأنه عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية تبدأ رحلة لنظر في كيفية تقليص و البحث عن طرق لتوفير المال ، و تجلب التكنولوجيا الجديدة متطلبات و مهارات جديدة ، لذلك المؤسسات تحتاج دائما لتكون على بنية حول الكفاءات و احتياجات التدريب عند تخطيط الموارد البشرية ، فسرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات ، تدفع المؤسسات إلى تقديم مزيد من تدريب و تطوير مواردها البشرية ، و تحتم عليها تجديد و تحديث المهارات و المعرفة الحالية ، و استخدام مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة ، لذلك يمكن افتراض انه كلما زادت سرعة التغيرات التكنولوجية في مجال النشاط التي تعمل فيه المؤسسة ، كلما زادت الأنشطة التدريبية.³

كما فرض التطور التكنولوجي على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة و من نتائج التطور التكنولوجي⁴:

✓ نقصان عدد الوظائف.

✓ نقصان ضمان الوظيفة.

✓ نقصان العمال المتخصصين .

✓ الرقابة المستمرة للعمال.

¹ خالد الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار حامد ، عمان ، 2000 ، ص 28

² رافت ابو فرحانة : أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، أطروحة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1995 ، ص 4

³ راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 274 .

⁴ J-M Peretti : gestion des ressources humains ; Ed .vuiber ; Paris ; 1990 ; p 10.

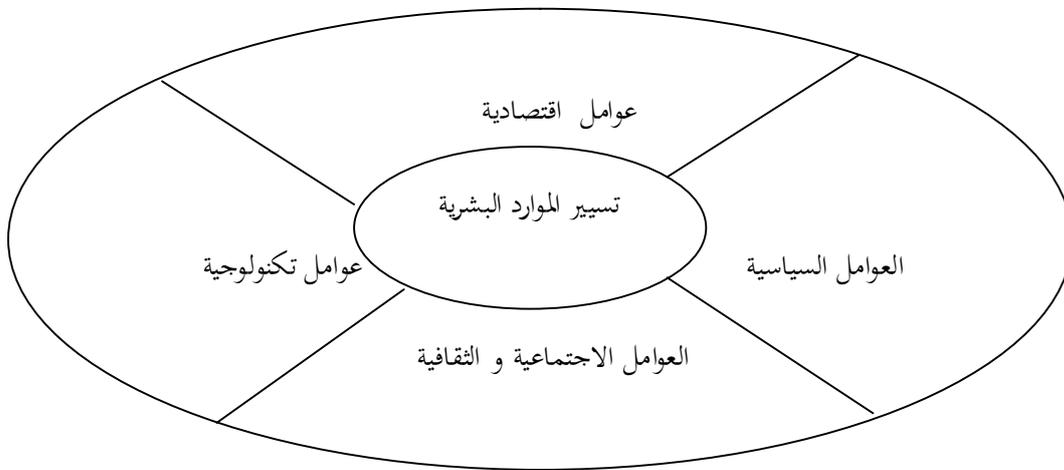
✓ إعادة توزيع السلطة.

✓ عزلة العمال.

✓ إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من اجل الحد من قوة المشكل و محاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم .

الشكل رقم (1-4) : العوامل البيئية الخارجية



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ،

2002 ، ص 55.

حيث يوضح الشكل أعلاه إمكانية تداخل العوامل البيئية المختلفة و التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة ، و ينبغي التأكيد على أن هناك تداخل و ترابط بين العوامل البيئية للمنظمة ، بحيث لايمكن فصلها عن بعضها البعض و معرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

ب- البيئة الداخلية : وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد و تضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة و لها علاقة مباشرة بوظائف

تسيير الموارد البشرية .¹

¹فريد نجار : إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 76.

إن هذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة ، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة ، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة و إلى تسيير الموارد البشرية ، حجم المؤسسة و إمكانيتها المادية ، و تنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية و أيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة تسيير الموارد البشرية .¹

ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:²

- المالكون : يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة ذلك لاتهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل المؤسسة ، باعتبار أن جزءا هاما من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة و بالتالي فان أداءهم و سلوكياتهم وانطباعاتهم و اتجاههم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة .

- حجم المنظمة : تناثر سياسات تطبيقات تسيير الموارد البشرية بحجم المؤسسة ، فهي تختلف في المؤسسة صغيرة الحجم عن المنظمة متوسطة و كبيرة الحجم . ففي المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالإعمال الخاصة بالموارد البشرية ، فهو الذي يقوم باختبار العاملين ، و تحديد أجورهم و تقييم أداءهم ، وعندما يكبر حجم المؤسسة و تتعدد وظائفها و تتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق... الخ و التي تقوم بوضع السياسات و اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية .

- الهيكل التنظيمي : يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل ، أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية ، أما في حالة المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات .

- العاملون : يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة و بالتالي فان سلوكياتهم و أدائهم و متطلباتهم و علاقتهم تمثل جزء كبير من البيئة الداخلية للمؤسسة و بالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء و ظروف العمل ، الانتماء ، الاندفاع في الأداء ، الإخلاص في العمل و هذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية .

¹ صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 69.

² أحمد مصطفى : إدارة الموارد البشرية ، المعادي الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 58

-**تاريخ المؤسسة و ثقافتها** : يُؤثر تاريخ المنظمة و ثقافتها على سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير ، إذ غالبا ما يقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين ، و تعتبر هذه العوامل من القيود الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدخال التغيير .

و تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيادات و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المؤسسة و التي تؤثر على سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بها و على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية ، و تعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها .

-**رسالة المؤسسة و أهدافها** : تمثل رسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة ، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة و الصورة الذهنية وما تقدمه المؤسسة من منتجات و خدمات و الأسواق التي تتعامل معها . و تركز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها : الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانات ... الخ ، و تستخدم كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة و الاستراتيجيات المختلفة .

-**الإدارة العليا و السياسات الإدارية** : تؤثر فلسفة و قيم مهارات الإدارة العليا على سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية ، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لادوار تسيير الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها و العكس صحيح . و تؤثر قيادة المؤسسة على القرارات المختلفة التي تواجهها المؤسسة على كيفية اتخاذ هذه القرارات و على السياسات و الأساليب الإدارية المتبعة فيها ، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة و أخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات .

-**الإستراتيجية العامة للمؤسسة** : تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات و سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية فهي تشتق منها وتتكامل و تتفاعل معها .

-**المهارات و الكفاءة الخاصة لتسيير الموارد البشرية** : تأثر سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية بمدى توافر المهارات و الكفاءات و المعلومات و القوى و التأثير و النفوذ لدى المديرين و العاملين بتسيير الموارد البشرية ، فكلما توافرت المهارات و الكفاءات لدى المديرين و العاملين بتسيير الموارد البشرية ، كلما أثر ذلك على جودة صنع و اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية و على فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة .

ومنه تطورت طبيعة تفاعلات تسيير الموارد البشرية و اتسعت لتشمل تفاعلات خارجية مع مكونات حرجة و تفاعلات داخلية مع مكونات منظومية ذات سمعة وظيفية .

المطلب الرابع: الوظائف المدعمة لتسيير الموارد البشرية و أهميتها

تختص سياسات التسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ,التي تسترشد بها إدارة في معاملاتها مع الأفراد. فان الهدف الرئيسي لسياسة تسيير الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و بدل جهد في سبيل تنميتها باستمرار.

إذ يجب على الإدارة أن تبدل عنايتها للإعداد و تنمية القوى العاملة, فالعنصر البشري هو دعامة أساسية لأي مؤسسة , و تهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد و الضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى.

لذلك تحتل سياسات و ممارسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المؤسسات على اختلاف أنواعها و تعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد و تنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر.¹

و يمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى:

1_ الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية: و هي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية في انجاز أعمالها ووظائفها

الاجتماعية, و تنقسم الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية إلى أربعة وظائف يمكن توضيحها كما يلي :

أ_ **وظيفة التخطيط** :التخطيط عملية التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له ,فالتخطيط ينظر إلى الماضي و الحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل,أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي ننتقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها ,فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي و واقع الحاضر من اجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل).²

¹علي السلمي:السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة ، دار غريب، 2001، ص 43.

²مدحت أبو النصر:مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،الطبعة الأولى، مصر ، 2009، ص30.

ب **وظيفة التنظيم**: يقول كونتز "التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، ولذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا و أفقيا في المؤسسة".¹

جـ **وظيفة التوجيه**: يشكل التوجيه الوظيفة الثالثة بعد التخطيط والتنظيم، ويعرف على أنه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية²، فالتوجيه عملية مستمرة أثناء التنفيذ، مع الحرص على تجنب المشاكل الناتجة عن العلاقات الإنسانية.

2 **وظيفة الرقابة و تقييم الأداء**: يعني بتقييم الأفراد ترتيبا ترتيبيا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم الشخصية³، و الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية -مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة - و تشخيص و تحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالرقابة هي قياس و تصحيح أداء الأنشطة المسندة للمؤوسين للتأكد من أهداف المشروع و الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

و تتمثل الإجراءات الأساسية في تقييم أداء العاملين فيما يلي:⁴

1-بناء معايير الأداء،

2-قياس الأخطاء،

3-مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار،

4-مناقشة نتائج التقييم مع العاملين،

¹ كامل بوبر: الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1996، ص82.

² شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، جدة، 2012، ص71.

³ مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية: دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص87.

⁴ خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص36.

5الاجراءات التصحيحية.

2.الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية:

و تتمثل هذه الوظائف حسب جاري ديسلر في الجدول رقم (1-1):¹

<p>*تحليل الوظائف</p> <p>*الاستقطاب و تخطيط القوى العاملة</p> <p>*اختيار و اختيار الموظف</p> <p>*مقابلات المرشحين</p>	<p>التكوين</p>
<p>*تدريب و تنمية الموظفين</p> <p>*إدارة التحديد التنظيمي</p> <p>*تقييم الأداء</p> <p>*إدارة المسار الوظيفي و العدالة في المعاملة</p>	<p>التدريب و التطوير</p>
<p>*وضع خطط الأجور</p> <p>*الأجور و الحوافز المالية</p> <p>*المزايا و الخدمات</p>	<p>التعويضات</p>
<p>*علاقات العمل و المساومة الجماعي</p> <p>*امن و سلامة الموظفين</p>	<p>علاقات العمل و امن الموظفين</p>

المصدر: غانم هاجرة "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية" أطروحة

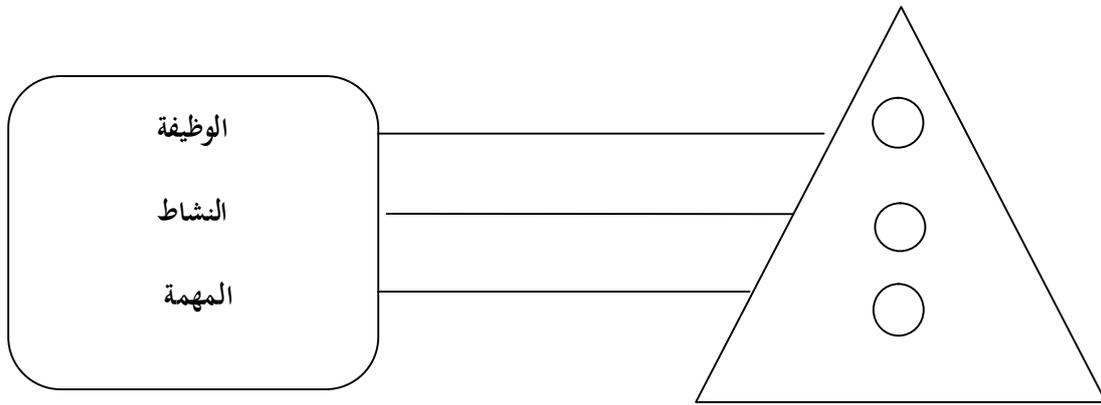
دكتوراه بناء على كتاب لجاري ديسلر ص51

الوظيفة التكوين: تتمثل في:

¹جاري ديسلر:مرجع سبق ذكره, ص105,

*تحليل الوظائف: تلك العملية التي يتم من خلالها تجميع و دراسة و تحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة, و التي ينتج عنها وصف للوظيفة من حيث واجباتها و مسؤولياتها و سلطاتها و ظروف أداءها ثم المواصفات و الشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها.¹

حيث يوضح الشكل رقم (1-5): العلاقة بين النشاط و المهمة و الوظيفة



المصدر: أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية,الدار الجامعية ,الإسكندرية, 2013,ص114.

و لإعطاء مفهوم الوظيفة نجد انه من الضروري تقديم معاني بعض المصطلحات ذات الصلة بها و هي :

-النشاط: يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد اصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة, و يظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل, و لا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى.²

المهمة: هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنيا في الأداء و التي تساهم في تحقيق نتائج محددة و ذو قيمة .³

المنصب: يعرفه روميلر بأنه محتوى العمل لشخص معين في مركز محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لمدة زمنية محددة و بالتالي المنصب هو عبارة عن مجموعة المهام في المؤسسة التي يتم تجميعها و إسنادها لشخص معين خلال مدة زمنية معينة .⁴

الوظيفة: إذا هي مجموعة هي مهام و أنشطة و ادوار من طبيعة مختلفة لهدف واحد.

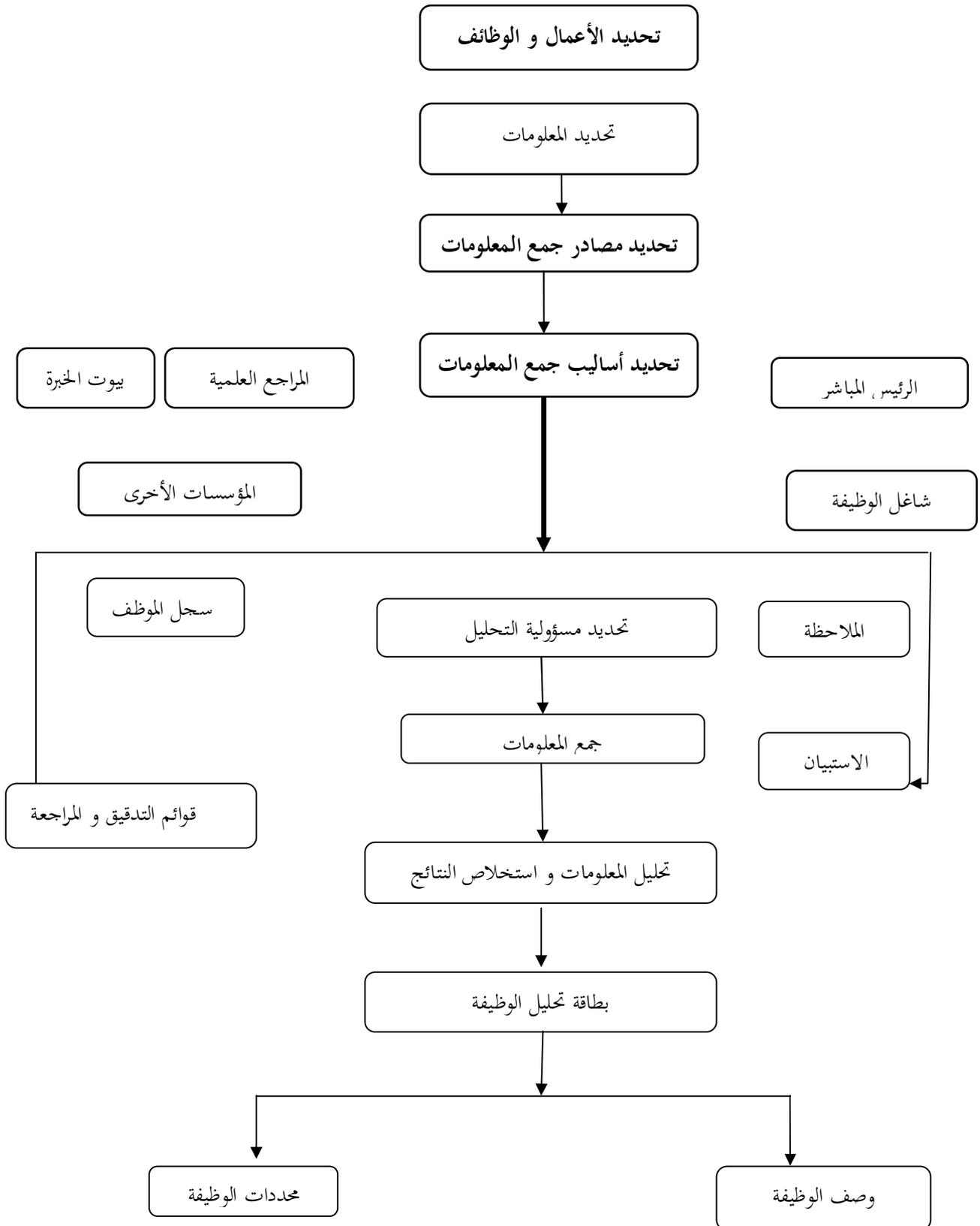
¹عبد العزيز حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود, مرجع سبق ذكره ,ص44.

²جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21, مرجع سبق ذكره,ص138.

³جمال الدين المرسي : مرجع سبق ذكره ,ص138

⁴ Pierre Romelare :gestion des ressources humaines ;Armand colin ;paris ;1993 ;p 116.

و الشكل رقم (1-6): يوضح خطوات تحليل الوظيفة

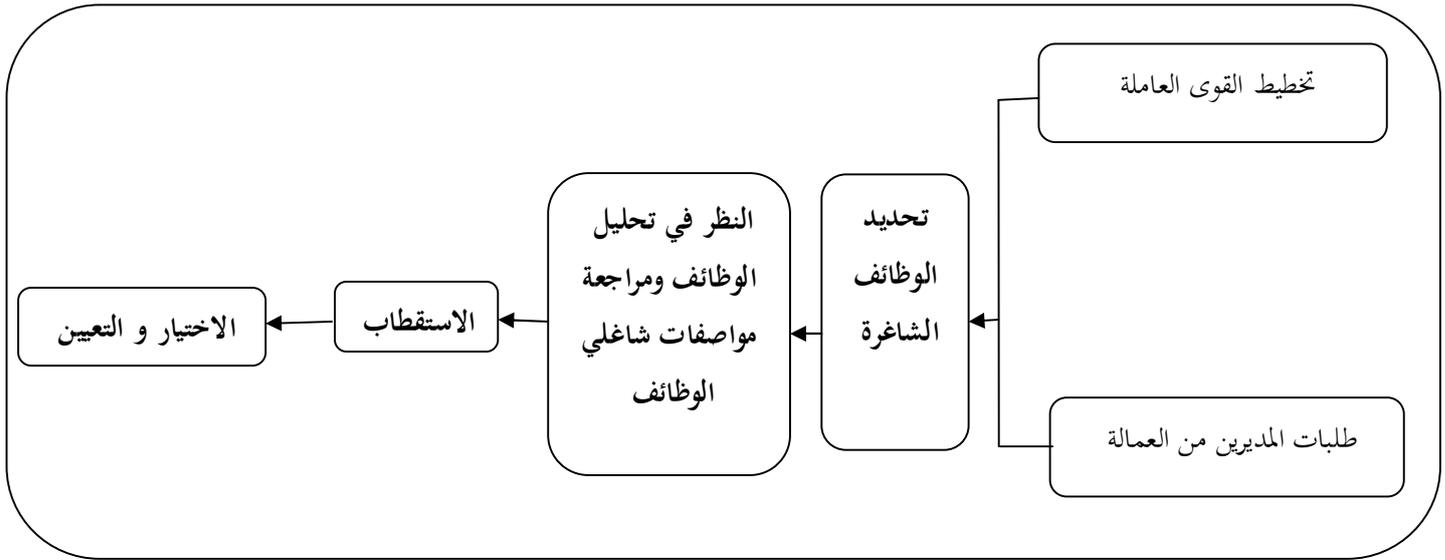


المصدر: عمرو عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, مرجع سبق ذكره, ص202

الاستقطاب و تخطيط القوى العاملة :تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة و طالب الوظيفة ، فعارض الوظيفة مهمته استقطاب المرشحين الأكفاء و الفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة و يقابله طالب الوظيفة الذي يسعى إلى تسويق قدراته و كفاءاته و قبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعدا .¹

اختيار و اختبار الموظف : الهدف من اختيار الموظف إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية ومن ثم الوصول إلى اعلي إنتاجية ممكنة بحيث يساعد ذلك المؤسسة على تحقيق أهدافها ، و حسن اختيار و توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ، ووضع الإنسان فيها في المكان المناسب ، كل حسب قدرته و إمكانيته مما ينعكس ايجابيا على أداء كل من العاملين و المؤسسة ،² و الاختبار وسيلة لقياس لعينة صغيرة من مقدرة و سلوك الشخص على أساس أنها تمثل مقدرة و سلوك الشخص تمثيلا كاملا .³

الشكل رقم (1-7) :خطوات الاستقطاب و اختيار للموارد البشرية



المصدر : احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 161

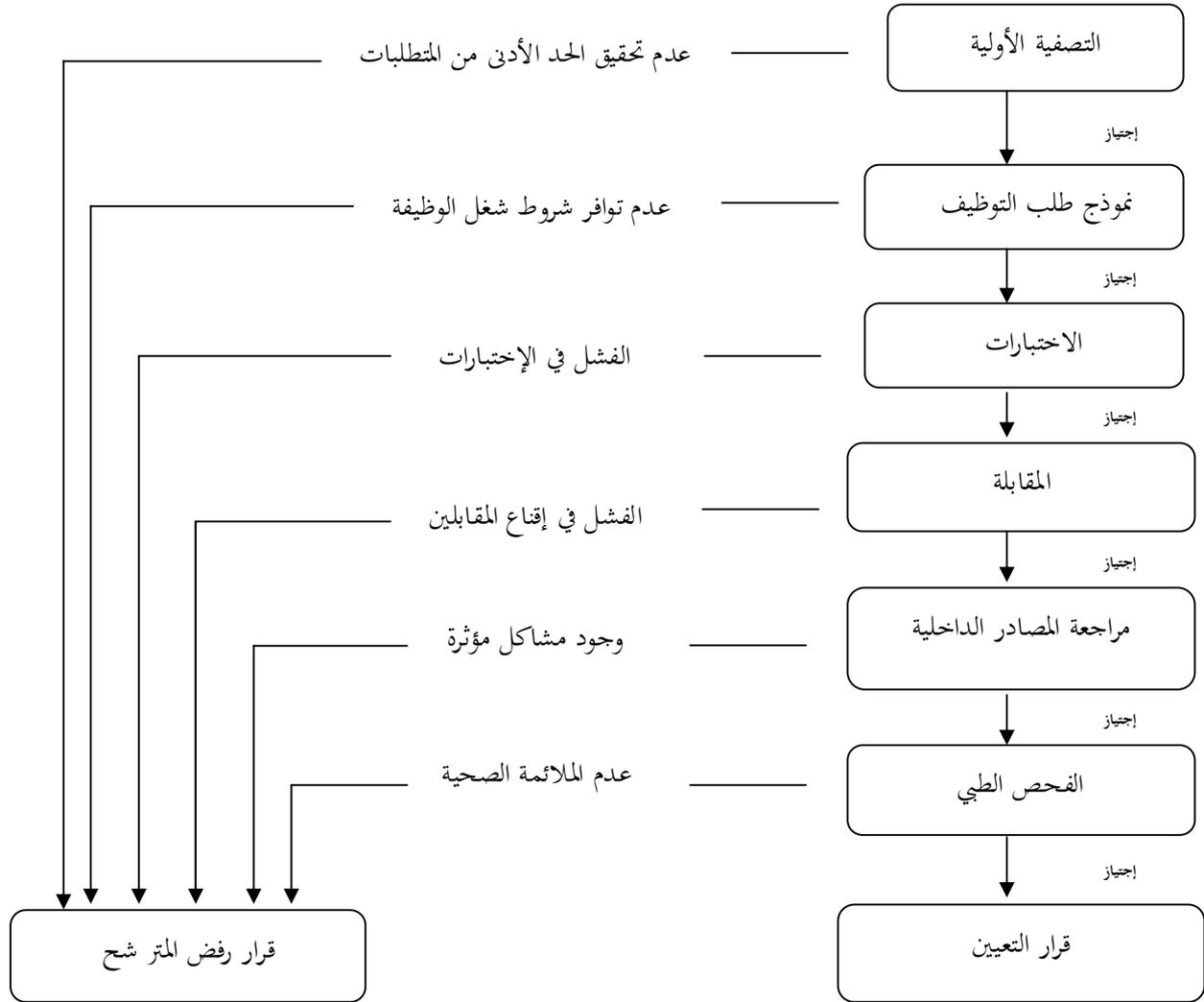
¹ حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت . لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 161

² عبد الباري درة ، زهير السباغ : مرجع سبق ذكره ، ص 221

³ جمال الدين المرسي : مرجع سبق ذكره ، ص 233

مقابلات المرشحين: هي عملية فنية تحتاج إلى خبرة و مران و لباقة حيث أن الغرض الأساسي منها في مرحلة الاختيار هي المعاونة على تكوين حكم عن مدى صلاحية الفرد لمأ الوظيفة الشاغرة من خلال دراسة شخصيته و سلوكه أثناء المقابلة ، التي تعتبر عملية تبادل معلومات بين طرفين .¹

الشكل رقم (1-8): مراحل الاختيار و التعيين



المصدر: جمال الدين محمد مرسي : مرجع سبق ذكره ، ص 269

ب - التدريب و التطوير : يتمثل في :

¹ عبد الباري درة ، زهير السباغ : مرجع سبق ذكره ، ص 225

تدريب و تنمية الموظفين : بات التدريب دون ادني شك مطلباً أساسياً و ضرورة ملحة للارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري و تمكينه من الاستجابة لمتطلبات الأداء في المؤسسات المعاصرة و بالتالي الارتقاء بمستوى الأداء العام . ولم يعد التأهيل أو الإعداد الأكاديمي كافياً بحد ذاته لضمان تحقيق مستوى الأداء المطلوب بالنظر لطبيعة الممارسات المهنية للوظيفة و متطلباتها المتغيرة و التطورات المتسارعة على أنماط أداء العمل والكفاءات اللازمة لممارستها . كما انه لم يعد ينظر إلى التدريب كترف وظيفي أو جهد ثانوي يرافق حياة الموظف لتحقيق غايات محدودة ، بل أصبح الوسيلة المتوفرة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المطلوبة لتنمية الموارد البشرية .

يلعب التدريب في تنمية و تطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها من خلال تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات و خبرات يستلزم الإحاطة بها ، فالتدريب يهدف إلى جعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و أعمالهم ، حيث يعتبر جهود المؤسسة ضمن إطار برامجي يهدف إلى تطوير و زيادة معلومات القوى العاملة و يوصل إلى الأهداف المنشودة .¹

إدارة التجديد التنظيمي : يمكن النظر للتجديد و التغيير التنظيمي على انه أمر يخضع لظروف الموقف ، فقد يكون معقداً للغاية و يتطلب جهود المئات من المديرين و المشرفين ، وقد يكون سهلاً بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له و في نفس الوقت تستطيع المؤسسة العناية بعملائها أثناء إحداثه . فقد يتطلب إحداث التغيير إما تخفيض القوى التي تتمسك بالوضع القائم أو زيادة القوى المؤيدة للتغيير ، و لذلك فان **كورت ليفين** اقترح ثلاث خطوات أساسية لإحداث التغيير تتمثل في :

– تخفيض القوى المؤيدة للوضع القائم ، من خلال شرح المشاكل المترتبة على هذا الوضع و محاولة إقناع الأفراد بإحداث التغيير بحثاً عن حلول جديدة لهذا الوضع

– التحول بمعنى القضاء على السلوكيات القديمة و محاولة تبني سلوكيات و اتجاهات جديدة من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي .

– التمسك بالسلوكيات و الاتجاهات الجديدة و التي أحدثت التوازن للمؤسسة ، و يتم ذلك من خلال دعم المؤسسة لمثل هذه السلوكيات و الاتجاهات .²

¹ طاهر الكلالدة : تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 46

² جاري ديسلر : مرجع سبق ذكره ، ص 200

تقييم الأداء: أن تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً¹. يحتل وجود نظام فعال لتقييم الأداء أهمية كبرى في إيجاد بيئة إيجابية و صحية لتسيير الموارد البشرية ، و لتحفيز العاملين نحو المشاركة في فرق العمل و في تطوير أدائهم بصورة دائمة ، و ينبغي أن يحتوي نظام تقييم الأداء على العناصر التالية :

- أن يركز إلى وصف وظيفي موثوق و تفصيلي ، يحتوي على متطلبات أداء الوظيفة و العمليات التي يقوم بها. الموظف و الصفات و المهارات التي يلزم توفرها لدى الموظف لأداء الوظيفة.
- أن يبلغ الموظف مسبقاً من قبل رئيسه المباشر بأهداف الأداء و خطط العمل و مؤشرات الأداء الأساسية الدورية.
- أن يحتوي التقييم الرسمي على معايير الأداء الفعال و ما يحصله الموظف بالنسبة لهذه المعايير و نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في أدائه.
- أن يضمن في معايير التقييم مشاركة الموظف و أداءه في فرق تحسين جودة العمليات.
- أن يطلع الموظف على تقييمه، و يوافق عليه و يناقش مع رئيسه المباشر سبل تطوير الأداء.
- أن تكون هناك إجراءات موثوقة و معلنة للعاملين في حالة الاعتراض على التقييم و طلب مراجعته.
- أن يربط نظام تقييم الأداء بنظام للمكافآت و الحوافز و التقدير.

○ طرق تقييم الأداء: تتنوع طرق تقييم الأداء بين تقليدية و أخرى حديثة ، فتمثل الطرق التقليدية فيما يلي²:

1- طريقة التدرج البياني.

2 - طريقة الترتيب.

3 - طريقة المقارنة الشئائية بين العاملين .

4 - طريقة التوزيع الإجباري .

5 - طريقة القوائم .

6 - طريقة التقييم بحرية التعبير.

¹ محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية ، الأردن ، 2006 ، ص 336

² مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2000، ص 89

و تتمثل الطرق الحديثة كالتالي :

1 - طريقة التقييم على أساس النتائج.

2 - طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى.

3 - طريقة البحث الميداني.

4 - طريقة التقدير الجماعي.

5 - طريقة الإدارة بالأهداف.

6 - الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

○ تحديد استخدامات نتائج تقييم الأداء : إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية لاتخاذ القرارات

الرادارية المتعلقة بالعديد من المجالات منها¹:

-تحديد مبالغ العلاوات السنوية و المكافآت التشجيعية .

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية.

-تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

○ طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة :

1 - مقابلة التقييم : مقابلة التقييم هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة و القيام بإعداد حصيلة سنة من العمل

بين المقيم و المقيم .وتتعلق أيضا بالتطرق إلى الأسئلة المتعلقة بالوظيفة ، التوجيه و المسار المهني² .

مقابلة التقييم هي فرصة سانحة لمعرفة أحسن للمعاونين و المساعدين ، طريقة رؤيتهم ، نقاط قوتهم أو صلابتهم ، و هي

كذلك فرصة من اجل معرفة جيدة لطريقة عملهم و أهدافهم³ .

¹ فاتن باشا ، صباح بنوناس : تقييم أداء العاملين في الإدارة العمومية ، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر ، جامعة محمد خيضر . بسكرة ، 24-25 /02/ 2015 ، ص 5

² Jacques , TEBOUL : « l'entretien d'évaluation .(comment s'y comporter , comment le mener) » .2eme édition , Ed dunod , paris , 2003 .p4

³ J.PIVEREAU . « l'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces) » , Ed Insep consulting , paris , 2000.p22.

نستخلص أن مقابلة التقييم أو التقدير هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة ، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها و فهم طريقة عملهم وهي تنشأ أيضا من اجل المقيم و المقيم فرصة ن اجل التطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين ، الترقية و الحركية.

2 - مركز التقييم: مركز التقييم هو طريقة مخصصة لتقييم السلوكيات الموجودة و قريبة جدا من الواقع المهني ، ان مركز التقييم يعتبر كنظام للتقييم و كمصدر ثقة لعدة مقيمين و مخصص لتحديد و تبيان كمائن و قدرات (الطاقة الكامنة) الإطارات ، هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة .

3- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°: من بين مختلف التعريفات حلقة الرجوع العكسي 360 سوف نختار التالية: ¹

- إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو وسيلة تقييم الكفاءات الذي يسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه ، رؤوسيه ، زملائه ، و المجموعة التي تحيط به .

ومنه نستنتج أن مقابلة التقييم تستعمل عند التوظيف أو أثناء حياة المؤسسة و هي تنطبق على العمال و الإطارات التقنية و الإطارات العليا . ورد الفعل العكسي ينظر فقط إلى الإطارات العليا في إطار هدف تطوير كفاءتهم التسييرية و تقييمهم داخل المؤسسة .²

إدارة المسار الوظيفي و العدالة في المعاملة :³ نعي بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يندرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية ، و يعني بالنسبة لتسيير الموارد البشرية الشيء المهم ، حيث هو تغير العقد النفسي بين العاملين و المؤسسة ، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقدم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية و تعليمية و تنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل ، و انعكس على طبيعة الأنشطة التي يمارسها تسيير الموارد البشرية عن طريق تغيير الأنشطة المتعلقة بالاختيار و التدريب فبعد أن كانت تركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المؤسسة أصبحت الآن ملتزمة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل .

¹ فاتن باشا ، صباح بنوناس : مرجع سبق ذكره، ص 11 ...

² بن حمو عبد الله ، هاملي عبد القادر : مرجع سبق ذكره ، ص 14

³ جاري ديسلر : مرجع سبق ذكره ، ص 254

أهمية تخطيط المسار الوظيفي: يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة و الأفراد العاملين من أهم هذه الفوائد الآتية:¹

- يساعد الأفراد في تنمية و توجيه ميولهم المهنية و مهاراتهم.
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم و خططهم.
- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران و التقاعد و الاستقالات الخ.
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب و القابليات المتعددة.
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية و تطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

ج - التعويضات: تعتبر التعويضات كبنء رئيسي من بنوء الناتج المحلي الإجمالي و تتكون من كافة الأجور و الرواتب و المزايا التي تدفعها المؤسسات و الأجهزة الحكومية و غيرها من المؤسسات الخاصة للأفراد . و تدخل هذه التعويضات في صلب السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات ، و تشكل هي الأخرى الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات ، و لقبولهم المشاركة في سوق العمل و تمثل التعويضات في:²

الأجور و الحوافز المالية: يهدف أي نظام للأجور و الرواتب إلى بناء هيكل و نظام عادل للدفع ، له دور مهم في تحسين مستوى الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، و شرط من شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملون على اجر يتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات تستوجبها متطلبات العمل . و تعرف الأجور : بأنها ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل.³ و الراتب : هو ما يحصل عليه الفرد ، و يتم صرفه شهريا في الغالب .⁴

المزايا و الخدمات: تتمثل المزايا في الإضافات غير النقدية التي يتم إلحاقها بالمرتب الأساسي .

وتمثل الأسباب التي تؤدي إلى توفير المزايا ما يلي:⁵

- جذب و الحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة.

¹ سهيلة عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 209

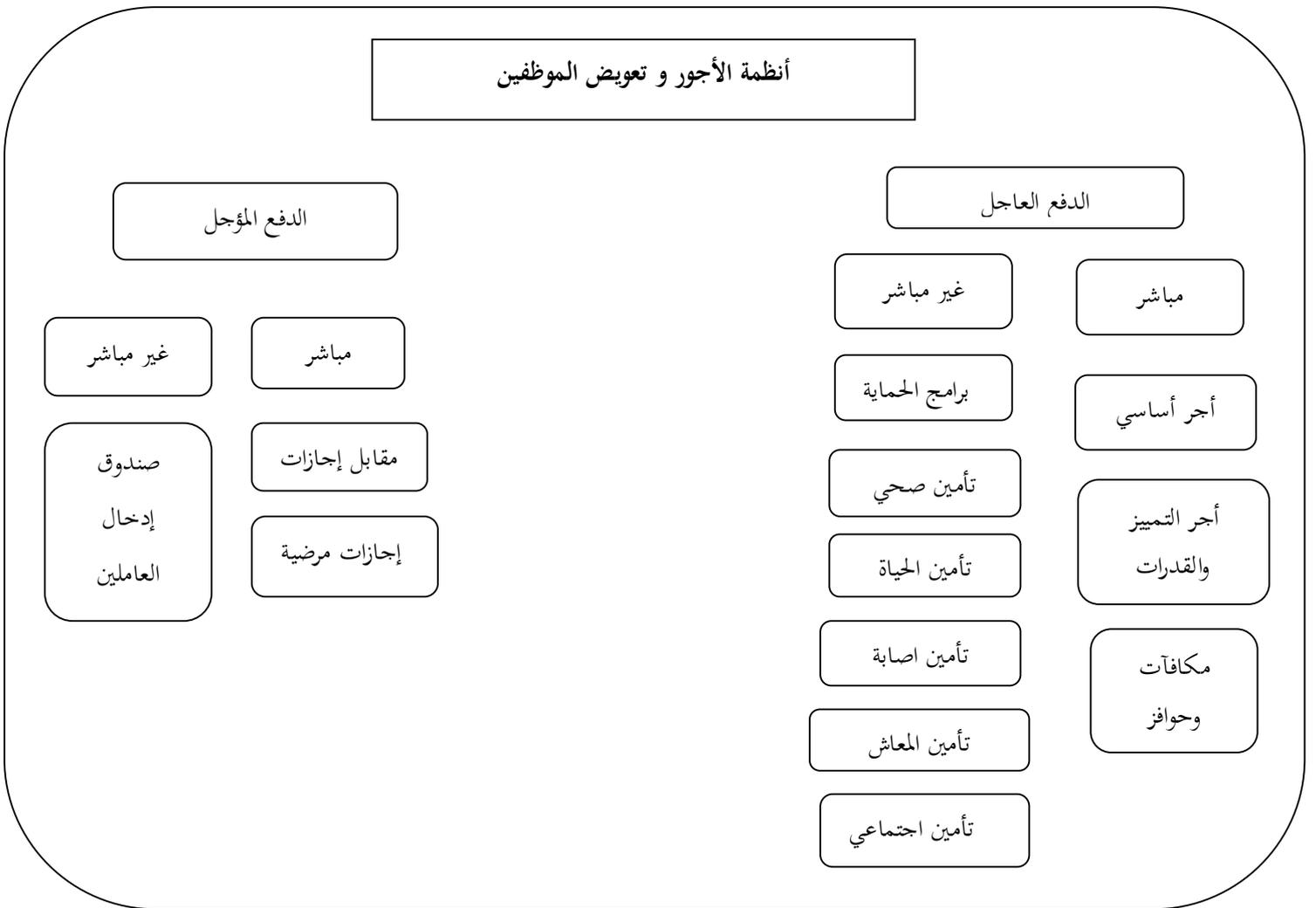
² حسن بلوط : مرجع سبق ذكره ، ص 298

³ عبد العزيز حسن : مرجع سبق ذكره ، ص 30

⁴ احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 284

⁵ باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية الثانية ، 2006 ، ص 167

- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين.
 - العمل على تحقيق بعض الرفاهية للموظفين و الحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها.
 - تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين.
 - توفير شكل من المكافآت يتم دفع نسبة منخفضة من الضرائب عليها.
 - التوضيح للعالم ان صاحب العمل يعمل على رعاية الموظفين.
- و الشكل رقم (1-9) يوضح أنظمة الأجور و تعويض الموظفين



المصدر: محمد قطب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، يناير 2014 ، ص 68

تم تحميله من الموقع <http://www.npi-connect.net/documents/592341/749044>

وترتكز التعويضات على الأهداف التالية:¹

- **الملائمة**: تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى للملائم للتعويضات ، فالحد الأدنى يتحدد على ضوء حساب مستوى المعيشة بحدده الأدنى

- **الإنصاف**: يتركز الإنصاف على مساهمات الأفراد ، بحيث يحصل كل فرد على التعويض الذي يتناسب مع مساهماته الفردية مثل الشهادات العلمية ، الخبرة ، نوعية الإنتاج ، حجم الإنتاج ، أهمية العمل أو الوظيفة ، أو عدد سنوات العمل

- **الضمان**: ونقصد به حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة كالبطالة ، التوقف عن العمل ، المرض ، التقاعد و حوادث العمل

- **القبول**: وهو وسيلة لحث الأفراد على القبول بالتعويضات ، إذا تلجا المؤسسات إلى شرح سياسات و عناصر التعويضات و المزايا بمحاذاة مشددة على أهمية و فوائد التعويضات بهدف الحصول على موافقة و قبول الأفراد ببرامج التعويضات

- **التوازن**: ويعني رصد مزيج من التعويضات المباشرة وغير المباشرة ومزيج من العوائد المادية و غير المادية يتلاءم بشقيه المباشر / المادي و غير المباشر /غير المادي مع أهداف التعويضات الأخرى و في مقدمتها هدي الملائمة و الإنصاف

- **التحفيز**: تهدف التعويضات إلى خلق الدافعية لدى الأفراد ، وتحثهم على زيادة الإنتاج ، و التعويضات ذات الحوافز العالية ، غالبا ما تستخدم لجذب الأفراد الأكفاء .

د-علاقات العمل و امن الموظفين:²

➤ **علاقات العمل و المساومة الجماعي**: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسين هما :

- **دمج الموارد البشرية**: نشاط يتم من خلاله تصميم برامج من اجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل و اتخاذ قرارات ، و توفير الرعايا الاجتماعية ، و المعاملة الإنسانية الطيبة لهم ، و حل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل ، او بينهم و بين إدارة المنظمة ، و هذا كله لتحقيق الولاء و الانتماء لديها اتجاه المنظمة التي تعمل فيها .
- **علاقات العمل**: يمثل هذا النشاط علاقة المؤسسة من خلال تسيير الموارد البشرية مع النقابات ، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل و التوظيف ، و إبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك .

¹ حسن بلوط :مرجع سبق ذكره ، ص 308.

² عمر عقيلي :مرجع سبق ذكره ، ص 18

➤ **أمن و سلامة الموظفين** : السلامة و الصحة المهنية هما المجال الأمثل للتعاون و تضافر جهود المجتمع بكل أفراداه من اجل تحقيق مجتمع الرقي و الرفاهية ، و ذلك بما يؤدي في هذا المجال من دور فعال في حماية الطاقة البشرية الخلاقة في جميع مجالات العمل و أفراد المجتمع عامة ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و بالتالي زيادة الدخل القومي الذي لا يتحقق إلا بالإنتاج الوفير و السليم ، و العاملين (أفراد و جماعات) و كذلك الإدارات و المنشآت المهنية ثم للدول دور هام وفعال في التطور و التقدم و الرقي في تنفيذ مفاهيم السلامة و الصحة المهنية بالاساليب الصحية المتطورة .

إن مجالات العمل في السلامة و الصحة المهنية لا بد أن تواكب التقدم العلمي الحديث و القوانين المتطورة العالمية و ذلك للوصول إلى ارفع المستويات العلمية في هذا المجال و على الدولة توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أعلى مستوى للسلامة و الوقاية لجميع أفراد المجتمع ¹.

وتتكون الصيانة من نشاطين متكاملين ، يهدفان إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية في مكان عملها ، وتتكون من :

- **توفير السلامة** : وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث و إصابات العمل ، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها .
- **توفير الصحة** : وذلك من خلال تصميم برامج صحية بيئية ، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل و مناخه المادي و الشكل التالي يوضح أهم ما جاء في وظائف تسيير الموارد البشرية .

¹ يوسف الطيب - إدارة الصحة و السلامة المهنية ، ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص5

المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي و ماهية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تأسيسا على المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عالم اليوم الذي أصبح الإنسان المتعلم و المتخصص مصدرا رائدا للاستثمار و أصبح غاية و ليس وسيلة من وسائل الأعمال الروتينية النمطية ، فان الموارد البشرية و خاصة المبدعة منها يمكن إن تكون من ضمن الكفايات الجوهرية للمؤسسة ، إضافة إلى دورها المحوري في العمل و تحقيق الكفاءة و الفعالية و الميزة التنافسية .

لقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في منظمة مع تطور مفاهيم و فلسفة هذه الإدارة فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة القوى العاملة إلى إدارة الموارد البشرية ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم ، و حتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد ،ولكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية أختلف الفرد ، و لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية أختلف الفرد ،أي أختلف الأمر ،أي اختلفت النظرة فقبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة و كان لكل نوع يتفرد و المستلزمات الاجتماعية الاقتصادية فقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور و كان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات و ما البعد إلا متاع مملوك له .

ثم جاءت الصناعات المنزلية و مرحلة نظام الطوائف، و كان هناك تغيرا في طبيعة العلاقات بين رب العمل و العاملين معه، حيث برزت من الأفراد فئة من الصناع و المهندسين و أصحاب الحرف ،يملك كل منهم أدواته و رأس ماله و يتولى إدارة العمل بنفسه، و قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة (العمال) الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل¹.

جاءت الثورة الصناعية و التي نجم عنها العديد من المسميات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية ، و لعل أبرز هذه المسميات ظهور و تطور الآلات الصناعية و التوسع في استخدامها و إنشاء المصانع الكبيرة الحجم في رؤوس أموالها و عدد العاملين فيها و كمية إنتاجها ،نتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية و أخذ الكثير من أصحاب

¹ محمد بن دليم القحطاني: الموارد البشرية نحو استراتيجي متكامل، الطبعة 2008، ص 19

الحرف يهجر حرفته و يتجه إلى المصانع للعمل فيها ،و لعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل و التخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير و قد استفادة من ذلك كل من المنظمة و العاملين و المجتمع،غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية ،إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة و من بينها الموارد البشرية .

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل و نهايته،و إيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين،تعمل لساعات طويلة و بأجر ضئيل،بسبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمل إلى جانب نظام الأجور و الرواتب،و قد كان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير إدارة الموارد البشرية،حيث ظهرت ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى و تظلمات العاملين و توسيع مكاسبهم و تنظيم ساعات العمل و العطلات و الإجازات ،و كذلك تحديد مهام و مواصفات العمل و الأجور و على الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية التي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترفاً به من قبل الإدارة ،حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال و ممثلي الإدارة و كنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعة من الأخصائيين لكي يتمكنوا إلى جانب مهامهم و شؤون التفاوض الجماعي ،كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وسعت المنظمات إلى تعيين الأخصائيين لكي يتمكنوا إلى جانب مهامهم الأخرى من تنبؤ بالمشاكل العمالية،و اتجاهاً و العمل على التغلب عليها قبل تفاقمها و السعي وراء تكامل أهداف الفرد و أهداف المنظمة

1 .

و في بداية القرن العشرين ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور و حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية و تأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي ،و أعطت حركة الإدارة العلمية تصور محدد بين العاملين و الإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال و اختبار الإنسان الأفضل للعمل،و استخدام دراسة الوقت و الحركة و تحفيز العمال و تشجيعهم على أداء الأعمال و اختبار الإنسان الأفضل للعمل ، و استخدام دراسة الوقت و الحركة و تحفيز العمال و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسرعة و المعدل المطلوب ،و لا شك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة ،ثم ظهرت

¹ محمد بن دليم القحطاني: مرجع سبق ذكره،ص20

حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية التي بدأها التون مايو بتجاربه الشهيرة "تجارب هوثون" و التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية و ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه العديد من الحاجات و التطلعات و المخاوف، ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي و العنصر الحيوي في المنظمة .

و كان هناك مجموعة من الرواد الذين كانوا لهم الفضل في الاهتمام بالسلوكيات الإنسان و كان لهم أثر كبير في تحويل الفكر الإداري و تقديمه للعامل الإنساني من مجرد آلة في مصنع إلى المحرك الأساسي و الهام و المؤثر في نجاح أهداف المنظمة مثل (amstrong) و من هؤلاء :ماسلو الذي عرفت نظريته باسم الاحتياجات الإنسانية، و كذا أرجوز الذي كان يرى الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها ، و ليكرت صاحب فكرة أن أعضاء المنظمة بناء على قيمتهم و توقعهم يعتبرون الدينامو المحرك لبناء و دعم منظماتهم و ذكر آخرون أن مثل (beeretal)، و كان (porter) أحد الأشخاص المعروفين الذين كانت إسهاماتهم في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية في الثمانينات، أما في بريطانيا فنكتفي بما ذكره (giust) عندما قال إن إدارة الموارد البشرية تعتبر خيارا جذابا للوقف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال و ذلك من خلال الاهتمام بمكانة بثلاثة نقاط :الجودة و المرونة اللازمة و الإبداع المتزن .¹

الفرع الثاني :تعريف الموارد البشرية :

تحضي الموارد البشرية بالمكانة الأساسية في المؤسسة حيث تعتبر العنصر الحاسم لنجاحها وهي تشمل جميع المستويات العليا و الوسطى و التنفيذية قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، نقدم بعض المفاهيم المرتبطة بها :

لقد كرم الله سبحانه و تعالى الإنسان حيث قال " وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا "2-الإسراء-70-

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مرادفا لمفاهيم أخرى هي القوى البشرية و العناصر البشرية و رأس المال البشري...الخ³

¹ محمد بن دليم القحطاني: مرجع سبق ذكره، ص21

² القرآن الكريم .

³ مدحت محمد أبو النصر : تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر و التوزيع، ط1 القاهرة 2009، ص 71

وكتعريف آخر جميع الأفراد اللذين يعلمون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الدين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطها السلوكية و مجموعة من الخطط والأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها و أهدافها

و الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل و الإنتاج و أهم الموارد في المؤسسة لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار التصميم و رقابة الجودة و التسويق و استثمار رأس المال و هي المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات فبدون موارد بشرية جيدة و فعالة لا يمكنها الأداء بكفاءة إن قوة الموارد البشرية و فعالية أدائها تعني قوة المؤسسة وقدرتها على المناقشة في السوق و ضمان البقاء و الاستمرار لها. 1

كما يمكن تحديد مفهوم الموارد البشرية أما كافة القدرات و الإمكانيات المرتبطة بالسكان و التي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع و الخدمات أو في تحفيزه من أجل توفير إشباع الرغبات و الاحتياجات المختلفة للفرد و المجتمع. 2

و يعرف العنصر البشري بأنه العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستحدثات التكنولوجية و التحديات المتجددة في داخل المؤسسات الحديثة³

كما تعتبر الموارد البشرية أنها المسؤولة على ضمان نجاح الأعمال من خلال مواءمة الممارسات و الاستراتيجيات مع أهدافها بالإضافة إلى أن سلوكياتها و التزاماتها يمكن أن تشكل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة .

فيعرف البعض الموارد البشرية على أنها كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة و الموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب و هي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، و المتوسط، و البعيد.⁴ و هي حجم القوة العاملة لبلد ما و مستوى مهارة هذه القوة.⁵

¹ عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2005 ص 11

² أحمد الخطيب ، خالد زيفان : إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى عمان الأردن 2009 ص 19

³ سامح عبد المطلب عامر : استراتيجيات الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى ، عمان الأردن سنة 2011 ص 15

⁴ Lqkhdar sekiou , gestion des ressources humaines, les éditions d, organisation ,paris, 1980,p4

⁵ عدلي أبو طاحون : إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص 26 .

ويعرف **شاويش** الموارد البشرية بكونها تعتمد على الطاقة البشرية و حسبه تضم الطاقة البشرية ثلاث فئات¹: فئة العاملين، فئة العاطلين، فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت و نزلاء السجون... الخ، و يذكر **عقيلي** أن قوة الموارد البشرية وفاعلية أداؤها، تعني قوة المؤسسة، و قدرتها على مناقشة الآخرين في السوق، و ضمان البقاء و الاستمرار لها.²

تعد الموارد البشرية رأس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي أساس المنافسة بين المؤسسات و يعد المورد البشري أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المؤسسات و تعمل للمحافظة عليها و ذلك من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان أكبر قدر من العدالة.³

-المورد البشري مزيج من المعارف المهارات الكفاءة و الاتجاهات :

1- **المعارف** : هي مجموعة المعلومات المحصل عليها الصحيحة المقبولة متضمنة معطيات و أفعال و معلومات في بعض الأحيان فرضيات .

2- **المهارات** : هي قدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد هي المهارة في الانجاز المادي و الغير المادي التي تكن غالباً ضمنية و تحدد المهارات المطلوبة القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار و القدرة على التدريب... الخ⁴

-ويمكن قياس مهارات الفرد و قدراته قبل توظيفه و ذلك لمعرفة مدى التوافق بين المهارات المطلوبة للتوظيف⁵:

1-**الكفاءات** : هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل فهي تجمع بين المعارف و المهارات أي إن الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى

¹ مصطفى شاوش : إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 36.

² عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره، ص 12

³ مراد عطيان، عبد الله أبو سلمى : "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين"، دراسات علوم الإدارية، المجلد، 41، العدد، 2، 2014، ص 2

⁴ معين أمين السي : إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالية، الطبعة الأولى 2010 ص 23-24

⁵ معين أمين السي : مرجع سبق ذكره ص 25

2- المواقف و التصرفات و القيم :

-المواقف : هي مجموعة من الاعتقادات المختلفة، الأحاسيس و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة و توجه تعرف

الفرد أو المجموعة اتجاه شيء معين

-التصرفات : هي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد و تؤثر مباشرة على سلوكه في المؤسسة

-القيم : هي المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات أو تصرفات الفرد أو الجماعة

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات والقابليات و المعارف و المهارات اللازمة التي تمكنهم من الأداء و إعطاء القيمة المضافة للمؤسسة.

الفرع الثالث : تعريف إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الموارد البشرية كإطار تنظيمي لتلعب دوراً أساسياً في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية و مع بروز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد و تحول اهتمامهم بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة تصميم هيكلها التنظيمية و تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل و تزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات و القدرات المميزات¹. حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراستهم كل حسب وجهة نظره نقدم فيما يلي بعض أهم تعاريف إدارة موارد بشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تنمية و كفاءة و رعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية²

*الأنشطة النظامية التي تستهدف جذب العمالة و الحفاظ عليها وتنميتها بما يحقق أهداف إستراتيجية للمؤسسة

¹ د حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، إدارة النهضة العربية ص50

² سعيد شعبان حامد : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بحث مرجعي في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الأزهر 2006 ص4

وعرفها شريدن و جيرمان : إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية¹

تعرف إدارة موارد بشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تنمية و كفاءة و رعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

تعرف إدارة موارد بشرية بكونها تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة³

إدارة موارد بشرية تعرف بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع⁴

ووفق البعد الاستراتيجي يمكن تعريف إدارة موارد بشرية على أنها الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري⁵

كما اتبع اليونانيون القدماء بعض الطرق لشغل الوظائف العامة و التأكد من أهمية اختبار الفرد لشغل الوظيفة التي تناسب مع قدراته مواهبه و ذلك ضمانا للقيام بأعياد السلطة عليها الفصل بين السلطة التشريعية التي عليها اتخاذ القرار و السلطة التنفيذية التي يقع عليها تنفيذ هذا القرار

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

¹ د فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن ص 7

² سعيد شعبان حامد : مرجع سبق ذكره ص 4

³ خالد عبد الحميد الهيثي : "إدارة الموارد البشرية " الطبعة الثانية " دار وائل للنشر عمان الأردن 2005 ص 30

⁴ SCHULER R.S « strategie management of human resources “ ,5th edj west publishing company N.Y 1995

⁵ سهيلة محمد عباس : "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية عمان 2006 ص 28

يعتبر بعض الباحثين وظيفة الموارد البشرية من وظائف المؤسسة وهي وظيفة استشارية مساعدة بدأت تحتل مكانة رئيسية و هامة في نظام الصناعة الحديثة .على الرغم من حداثة عهدنا نسبيا و عرفت بأنها "الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة"¹

وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر أول نواة لهذه الوظائف ووفق مبادئ هذه المدرسة نجد الوظائف التالية :

1-الاختيار .أي اختيار الفرد المناسب لانجاز الوظائف.

2- التدريب و التطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.

3- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية.

4- التخصص و تقسيم العمل .الذي ينتج من خلاله دراسة و تحليل الوظائف و تحديد المهام.

-وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية الاتون مايو وزملائه لتنظيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1 /علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين و الإدارة والعاملين والنقابات و الاتحادات المهنية.

2/ السلامة المهنية و الأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسديا و نفسيا في ظل الظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة و دوافع و حاجات العاملين و تأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام

بالجوانب الإنسانية و السلوكية بدرجة أكبر وبرزت الحاجة إلى الوظائف التالية:

1/ تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.

2/ إدارة التوتر في العمل.

و مع تزايد التطورات في تكنولوجيا المعلومات و تزايد الاتجاهات نحو لا مركزية المعلومات و اتخاذ القرارات أصبح لزاما على إدارة

الموارد البشرية .هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة

¹ ماهر عليش : "إدارة الموارد البشرية " مكتبة عين شمس القاهرة ، 1971 ص 28

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي¹ :

1/ تخطيط الموارد البشرية.

2 /إدارة تدفقات العمل و تحليل الوظائف.

3 /اختيار الموارد البشرية.

4 /إدارة الأداء و تقويمه .

5 /دوافع العمل و رضا العاملين .

6 /تدريب و تطوير العاملين .

7 /التخطيط و التطوير المهني (إدارة المهنة).

8 / أنظمة الأجور و الرواتب .

9 / أنظمة الحوافز.

10 / أنظمة الفوائد.

11 /علاقات العمل.

12 /انضباط العاملين .

13 /السلامة المهنية و الأمن الصناعي .

14 /نظام معلومات الموارد البشرية .

إن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن اطارنا سعي متكامل .سيتم

فيما يلي التعرف على هذين الأخيرين :

¹د.نورمير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 ص 73

أولا تقسيمات وظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب و الباحثين المهتمين بإدارة موارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها و هناك ما يسميها أنشطة حيث تعددت تقسيماتها بتعدد و اختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة تأخذ منها التقسيمين المواليين¹:

أ- التقسيم وفق هدف كل وظيفة

يعني بهذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن تم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف. توضح هذا من خلال الجدول (1-2).

جدول (1-2) وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف

الوظائف	مسميات الوظائف وفق أهدافها
<ul style="list-style-type: none"> -تحليل العمل -تخطيط القوى البشرية -البحث في القوى البشرية -الاختيار ثم التوظيف 	وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية
<ul style="list-style-type: none"> -العلاقات الإنسانية -التعاقد السيكولوجي -السلامة و الصحة المهنية -الأمن الاقتصادي 	وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية
<ul style="list-style-type: none"> -تقييم الأداء -التدريب.التعليم التنظيمي.التطوير و الإبداع -برنامج إدارة المسار و الخط الوظيفي 	وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية

المصدر: محفوظ جودة و آخرون ،مرجع سبق ذكره، ص154-155.

¹ مانع سبرينة : " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير 2014-2015 ص 21

يعتبر التقسيم بالجدول (1-2) لوظائف الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة و الصريحة في إبراز و احتواء كل وظيفة فمن عنوان واحد وهو ”الهدف” وبدلك يتسنى للمؤسسة معرفة ما يراد من كل وظيفة. مما يمكنها من الاستفادة المثلى من وظائفها.

ب-التقسيم وفق الإدارة

يعني بهذا التقسيم ربط كل نشاط بالقسم الذي يتم على مستواه القيام بمهام كل وظيفة. نميز من خلال الجدول (1-3) خمسة أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية و الوظائف التابعة لها كما يلي

جدول رقم (1-3) وظائف الموارد البشرية وفق الأقسام

الوظائف	الأقسام
<ul style="list-style-type: none"> -مسك سجلات وبيانات خاصة بالتوظيف - وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة - إدارة شؤون الترقية والنقل - الإشراف على التقييم الدوري و السنوي -الإشراف على النظام التأديبي -التأكد من تطبيق الأنظمة في التعيين و الترقية و المكافآت - إجراء الإجازات و الاستقالات ونهاية الخدمة 	قسم التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة الشكوى و التظلمات المقدمة من العاملين -إجراء الاتصالات و الاجتماعات مع النقابات - تحسين و تطوير العلاقات مع النقابات - التفاوض مع النقابات للوصول إلى تسوية مرضية للمؤسسة و العاملين 	قسم علاقات العاملين

<p>-دراسة الحاجات الفعلية للتدريب</p> <p>- تصميم البرامج التدريبية</p> <p>- إجراء الاتصالات بالمعاهد و الجامعات و المراكز التدريبية</p> <p>- وضع ميزانية سنوية للتدريب</p>	<p>قسم التدريب</p>
<p>اقتراح وسائل وإجراءات الصحة و الأمن للعاملين</p> <p>-الاستعانة بالخبراء و المدراء في تصميم البرامج المتخصصة بالأمن و السلامة</p> <p>- الإشراف على التدريب العاملين بهذا المجال</p> <p>- مراقبة برامج الصحة و السلامة وإعداد التقارير لذلك</p> <p>- تطوير برامج الصحة و السلامة</p>	<p>وحدة الصحة و السلامة</p>
<p>-إدارة مسح الأجور السائدة في سوق العمالة</p> <p>- إدارة دراسات لاتجاهات العاملين</p> <p>- إدارة دراسات تتعلق بالرضا و معادلات الدوران الوظيفي و التغيب</p> <p>- إدارة دراسات الأنظمة و القوانين الحكومية المرتبطة بالعاملين</p> <p>- إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين</p> <p>- اقتراح أنظمة و قوانين و تعديلات خاصة بالعاملين .</p>	<p>قسم البحوث</p>

المصدر محفوظ جودة وآخرون، المرجع نفسه ص 155-156

بناءً على التقسيمين السابقين و بالاطلاع على عدة مراجع قد تناولت مختلف لوظائف الموارد البشرية لا يسعنا ذكرها كلها. أمكننا بناء تقسيم بسيط . حيث تم وضعها بشكل مبسط و شامل . مبرزين فيه الوظيفة و ما يقابلها من مهام . نقدمها في

الجدول(1-4)

جدول رقم (1-4) وظائف إدارة الموارد البشرية

المهام	الوظائف
<p>- تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته</p> <p>- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المؤسسة</p> <p>- بناء وتطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات</p> <p>- استقطاب واختيار الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المؤسسة</p> <p>- بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات</p> <p>- استقطاب و اختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لشغل الأعمال المطلوبة فيها</p> <p>- تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم فعلا لشغل المناصب و المباشرة الفعلية في العمل</p>	<p>توظيف الموارد البشرية (التخطيط. الاستقطاب . الاختيار و التعيين)</p>
<p>- تأهيل العاملين سواء نحو المؤسسة أو العمل</p> <p>- تصميم و تنفيذ برامج تنمية الأفراد وتوجيه أدائهم</p> <p>- تشكيل فرق عمل ذات الكفاءة العالية</p> <p>- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء العاملين . يهدف التقليل من فجوة الأداء</p>	<p>تنمية الموارد البشرية (تدريب . تعليم وتطوير)</p>
<p>- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في مناصبهم</p>	

<p>- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الأكثر كفاءة</p> <p>- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق الأداء الجيد</p> <p>لمهامهم</p>	<p>السلامة و الرعاية الصحية (صيانة الموارد البشرية)</p>
<p>- خلق و توفير جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين</p> <p>- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المؤسسة</p> <p>- بناء العلاقة المرنة مع منظمات العاملين داخل و خارج المؤسسة</p>	<p>علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل)</p>
<p>- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين</p> <p>- بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المؤسسة</p>	<p>البحوث في الموارد البشرية</p>

المصدر: غانم هاجرة "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية" أطروحة

دكتوراه بناء على كتاب لجاري ديسلر ص51

وعليه فان وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الجدول (1-4) تتجسد في كل وظيفة التوظيف (التخطيط .الاستقطاب .الاختيار و التعيين) وظيفه تنمية الموارد البشرية .وظيفة التحفيز (التعويضات و المكافآت) .وظيفة الصيانة (السلامة و الرعاية الصحية) علاقات العمل و أخيرا وظيفة بحوث الموارد البشرية .

المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتجلى أهمية الموارد البشرية من خلال زيادة اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشري ويرجع هذا لأسباب التالية¹:

1 ظهور منظمات واسعة النشاطات مما أدى إلى زيادة حجم العمالة الذي نتج عنه تقادم صراعات العمل . أحسنت هذه

المنظمات بضرورة وجود إدارة متخصصة كفيلة بالتحكم و تسيير الموارد البشرية

2 توجه المنظمات نحو تصنيع أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية التي يشترط فيها احترام المواصفات و بالتالي أصبحت تلك

المنظمات بحاجة إلى تدريب و إعداد العمالة الصناعية من خلال إدارة متخصصة و مسؤولة

3 ارتفاع تكلفة العمل الإنساني نظرا لزيادة أجور العمالة التي أصبحت تمثل نسبة معتبرة من تكاليف الإنتاج الأمر الذي يحتم

بالضرورة خفض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية بواسطة إدارة متخصصة و مسؤولة

ب* أهداف إدارة الموارد البشرية :

تعني إدارة الموارد البشرية بالأفراد و قضاياهم داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الأهداف يمكن استنتاجها من التعاريف

السابقة وتوضحها من خلال النقاط التالية²:

-تنمية العاملين و الرفع من مستوى كفاءاتهم.

-بناء مسار مهني سليم للعاملين.

-تهيئة ظروف مناسبة للعمل .

-الاهتمام برضا العاملين و الرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل و انتماء أكثر.

-توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .

¹صلاح عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 25

²مانع سريينة :مرجع سبق ذكره ، ص 25

-استقطاب واختيار و تعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب).

-الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين و العمل على التقييم الموضوعي لها.

-الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة و تطبيق المناسب منها.

-الاهتمام بالمشاكل المهنية و الشخصية للعامل و البحث عن حلول مناسبة لها.

-تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات و المحافظة عليها و تنميتها اي احتياجات المؤسسة من الموارد

البشرية الضرورية.¹

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية والتي قسمت حسب نوعيتها إلى:²

الأهداف التنظيمية : تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين

على تنمية وتطوير أدائهم و يبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه حيث وجدت إدارة الموارد البشرية

لمساندة المديرين و مساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة

الأهداف الوظيفية : لكي تتمكن الإدارة و الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة يجب إن

تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الأفراد فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها و سيتأثر تشغيلها و الاستفادة

منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه

الأهداف الاجتماعية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ

عليهم و تنمية قدراتهم و تحفيزهم العمل . حيث إن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي و متابعة

المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

الأهداف الشخصية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ

عليهم و تنمية قدراتهم و بقائهم و تحفيزهم للعمل حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحيق الرضا الوظيفي و متابعة

المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

¹ P. ERAY :précis ,développement des compétences , édition liaisons , paris ,1999 , p21

² بشار يزيد الوليد :الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص16

هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها و تتصف بالقبول و المرونة و الواقعية نظرا لارتباطها بالعنصر البشري و إن يتم تحديدها ف ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقها معا.

المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها تحديات جمة مازالت انعكاساتها تمتد حتى الوقت الحالي إلا أن البارز من هذه التحديات هي تلك التحديات التي تتعلق بكيفية أداء هذه الإدارة لوظائفها و أدوارها أو تلك المرتبطة بالتغيرات الظروف المحيطة بها و في ما يلي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .

1-التحديات البيئية :

*تمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة و المؤثرة على أدائها و نظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه التغيرات من قبل المؤسسة فلا بد التحسين و الارتباط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحيل الفرص و التهديدات و محاولة تقليل هذه التهديدات و اغتنام الفرص¹. كما انه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة و من أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية و القانونية و التنوع في قوة العمل و المهارات .و كذلك التغير في القطاعات الاقتصادية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة . حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية .و كذلك الصنف و العمر و التوجيه.

2-التحديات الفردية :

*تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة لهم .ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد و المؤسسة و المسؤولية الاجتماعية لتقييم أخلاقيات العمل .و كذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل و إعادة هيكلة المؤسسة نتيجة ذلك .يجب التوافق أو التطابق بين الفرد و المؤسسة و استراتيجيات و سياسة لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد و المؤسسة و العمل و الاستمرار مع المؤسسة

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين لتظل البيئة المتغيرة . المؤسسات السريعة النمو . والتطور . إذا أن مثل هذه المؤسسات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغيير و تحملها للمخاطرة .فان العديد من المؤسسات المعاصرة

¹ خضير كاظم حمود : ياسين كاتب الخرشنة ، دار الموارد البشرية ، ط2 ، دار المسيرة ، عمان 2009 ، ص 26

تنبت مبادئ .ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم و عملهم مع المؤسسة .هذه المبادئ و المعايير لا بد أن تنطلق من تصورات و توجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية اتجاه المؤسسة¹

3-التحديات التكنولوجية :

*لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية .مما دفع بالمؤسسات تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور العامل في مختلف مجالات عرض القوى البشرية . كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة احتلها ضرورات التفاعل مع المستحدثات التكنولوجية من احترام العمل .و مواعيد تنفيذية و اختبار الوقت كلفة و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و يرها من الآثار التنظيمية و الإدارة المختلفة .²

4-إدارة الجودة الشاملة :

*لقد أسهم التحدي النوعي الشامل مع مختلف مسارات إدارة موارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجية التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان و غيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و إعطاؤه أهمية كبيرة لآسيها من خلال التركيز على الجوانب التالية:³

- مساهمة العاملين.
- التمكين .
- تحقيق رضا المستهلكين .
- الوقاية بدل من العلاج.
- الإدارة بالحقائق .
- التركيز على العمليات و التحسين المستمر.

¹ سهيلة محمد عباس : مرجع سبق ذكره ، ص 31

² خضير كاظم حمود : ياسين كاتب الخرشنة ، مرجع سابق ، ص 25

³ كامل بوير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الجامعة اللبنانية ، لبنان ، 1999 ، ص 131

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأولوية التي أولتها المؤسسات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من اجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية و الفنية . فهذه المنطلقات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية ادوار شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير و وصول أثاره الايجابية في التكيف و الاستجابة المشاركة نحو تحقيق الأهداف المتوفى بلوغها.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال تناولنا في هذا الفصل للمفاهيم المختلفة لتسيير الموارد البشرية و موقعها ضمن الفكر الإداري ، و إلى هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهمية ، كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق التميز من خلال مواردها البشرية ، فلا يمكن تجاهل الدور الذي يؤديه تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة ، لتنمية بدائل القرارات الإستراتيجية التي تعكس أهدافها ممكنة التحقق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الإستراتيجية ، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، و جعله هدفا لها عوض أن يكون مصدرا للتوتر و عدم الرضا الوظيفي .

كما أن فاعلية أية مؤسسة تقاس بفعاليتها إدارتها من الموارد البشرية ، التسويق ، الإنتاج ، المالية و البحوث و التطوير ، التي تعمل في علاقات تبادلية و تكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه ، و تمثل أي مؤسسة نظاما مفتحا على بيئته المحيطة ، يأخذ منها و يعطيها ، يتأثر بها و يؤثر فيها، و هي كما تضم أموالا وآلات، سلع و خدمات، فهي تضم بشرا يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة ، و بأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى ، و بالتالي فان ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية موردها البشرية ، وإن التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المعاصرة يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية ، فادا توافرت القدرة مع رغبة في إطار منسجم و متفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية.



الفصل الثاني:
تسيير المسار الوظيفي

تمهيد:

إن عملية تحقيق الموازنة بين الأهداف الفردية و التنظيمية يعتبر هدفا استراتيجيا لكل منظمة وخاصة في ظل تزامن ازدياد الرغبات والأهداف الفردية التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال وظيفته أو عمله ورغبة المنظمة في الاستثمار الجيد والفاعل لمواردها البشرية و المادية و نتيجة لهذه الحقيقة فإن المسار الوظيفي جاء بناء على رؤية جديدة للحياة المهنية ، و استجابة للتحويلات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات والإدارات العمومية في نطاق الممارسة الإدارية، والامتدادات لعلاقات مع شركائها الاجتماعيين ، فهو يحدث توافق بين الفرد من جهة و بين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى .

ومن هذا المنطلق، سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية المسار الوظيفي و تطوره وفق مداخل وطرق فعالة في إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة من خلال المبحثين الآتين:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المسار الوظيفي.**المبحث الثاني: المسار الوظيفي وفعالية إدارة المسار الوظيفي.****المبحث الأول: نظرة عامة حول المسار الوظيفي**

إن تزايد الاهتمام بمفهوم المسار الوظيفي ببعديه تخطيط المسار (الأهداف الفردية) وإدارة المسار(الأهداف التنظيمية) ، والسعي الدائم لتحقيق التكامل ما بين هذين البعدين، لذلك فإن المنظمات الفاعلة هي تلك المنظمات التي تسعى بكل إمكاناتها إلى تنمية المسار الوظيفي للعاملين لديها وهذا يمكن تحقيقه من خلال العديد من الوسائل والأساليب التنموية المختلفة، و في مقدمتها التدريب الذي يشكل القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في هذا المجال كأحد أكثر الأساليب أولوية و أهمية في عملية تدعيم المسار الوظيفي بالتنمية المنشودة وتحقيق الأداء الوظيفي الأمثل و انطلاقا مما سبق و لغرض التوضيح تناولنا في هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي و ذلك من خلال تعريف هو تحديد أهم خصائصه و أهدافه .

المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي، خصائصه، أهدافه، أنواعه

الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي :

يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه "المسلك أو الخط المرين الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها موظف و المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، و ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ، و يسمى هذا الانتقال بالترقية ، أو أفقيا و يسمى بالنقل الوظيفي الأفقي"¹.

ويرى محمد حافظ أن المسار الوظيفي هو "الخط المرسوم و المحدد ، الذي سيتم السير عبره منذ الوظيفة وحتى نهايتها"² كما يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه " عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي و التي تتأثر باتجاهاته و طموحاته وأهدافه ومشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية ، و يشتمل هذا المفهوم على الوظائف مدفوعة الأجر و غير مدفوعة الأجر مثلا لأنشطة التطوعية في المجتمع"³.

يمكن أيضا تعريف المسار الوظيفي على أنه " : مسار تدريبي يتمكن من خلاله الموظف من اكتساب كل المهارات التي تساعد على القيام بكل المهام و الوظائف التي يشغلها"⁴، و هو يشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية و خبرات العمل و نوعيات المهام ، و هنا كبعض الباحثين الذين أضافوا السلوك و الاتجاهات المرتبطة بالعمل"⁵.

و يشير مصطلح المسار الوظيفي **path career** إلى "تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر"⁶ و من التعاريف السابقة نستنتج أن المسار الوظيفي و هو 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 ، و تجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.

¹ عمرو صفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية-بعداستراتيجي"-، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص305.

² محفوظ أحمدجودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010، ص 29.

³ صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد2، 2004، جامعة الأردن، ص34.

⁴ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006، ص 374.

⁵ راوية حسن، "مدخل استراتيجية تخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2002، ص305.

⁶ مرجع سبق ذكره ص 29.

الفرع الثاني: خصائص المسار الوظيفي

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية¹:

1. على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.
2. على الفرد تأهيل نفسه و تحسين القدرات و المهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
3. المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته ، و تهيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
4. لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية و الإدارية في مجالات الاختيار والتعيين و التأهيل و الإدخال إلى العمل و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة.
- و كذلك قرارات الإشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته².
5. العمل من خلال النظم ، و تكامل جهود كل من الفرد و المؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات و قدرات الفرد ، و توقعاته و احتياجات المؤسسة و أهدافها.
6. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوع يبين المسار الوظيفي للفرد و خطط المنظمة في تشغيل العمالة.
7. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة ، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر و ذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكل الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال .
8. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار.

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الاسكندرية 2004-2005 ص 212.

²مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 213.

9. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد و المؤسسة.

10. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة¹.

الفرع الثالث : أهداف المسار الوظيفي

هناك العديد من الأهداف المتعلقة بالمسار الوظيفي سواء كانت فردية أو تنظيمية نذكر منها:²

- ✓ تحسين فعالية العمال و المؤسسة.
- ✓ تأمين احتياجات المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة.
- ✓ رفع حماس العمال و رضائهم عن المؤسسة.
- ✓ تخفيض تكاليف اليد العاملة نتيجة اهتمام العامل بعملها الحالي و أمله في منصب أعلى منه.
- ✓ توفير عمال أكفأ.
- ✓ التحفيز الذي من شأنه التقليل من الاستقالات.
- ✓ توجيه العمال إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية.
- ✓ التلائم و التأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية خاصة.
- ✓ الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة.
- ✓ تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم و معلوماتهم³.
- ✓ تقليل معدلات دوران العمل و الغياب و التأخر.

3-1 وسائل تسيير المسار الوظيفي:

يمكن للمؤسسة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مساراتها الوظيفية أهمها:⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر مرجع نفسه ص 214.

² حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، الطبعة 1، 2004 ص 114

³ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة 1، 2007 ص 18.

⁴ حمداوي وسيلة مرجع نفسه ص 118-119

- **تقييم الأداء:** تسيير تقارير الأداء إلى مستوى الأداء الفرد، نقاط قوته و قدراته في العمل نقائصه واحتياجاته التكوينية و إمكانية نقله و ترقيته إلى مناصب أخرى.
- **إختبارات المسار الوظيفي:** الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ، مهاراته وطموحاته في العمل.
- **بحوث الرضا:** تقوم بعض المؤسسات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله و أسباب عدم الرضا.
- **توفير و توصيف متواصل للوظائف:** الذي يحدد مواصفات الوظائف منجهاة و مواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.
- **استخدام مخزون المهارات:** يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة.
- **تقنيا النقل و خرائط الترقية:** توضح كيفية نقل العمال و ترقيتهم من منصب إلى آخر.
- **برامج التدريب أو التأهيل:** تضع المؤسسة برامج فردية و جماعية لتكوين عمالها في المناصب الحالية والمستقبلية .
- **استخدام تقنيا التقاعد المبور:** يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على التأهيل في مناصب أخرى.
- **إعادة التأهيل:** يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى.
- **تقنيات التدوير:** تقوم المؤسسة بنقل العامل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه و تحضيره لوظائف أخرى.

الفرع الرابع: أنواع المسارات الوظيفية

يمكن تحديد ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية و المتمثلة فيما يلي¹:

➤ **المسار الوظيفي التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن

طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سبقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة

السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة.

و عليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد و نوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى

إحالاته على التقاعد يفهم منذ لكان الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد ، و ذلك من

¹ عمروصفيقيلي، "إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي"، داروائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2005، ص155-156

أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة .

يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض و بالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرونة و يجعل بدائل الترقية و الانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة.

في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد و بوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكن فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد ، و هذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل و عدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب و لا يوجد تدريب و غالبا يخفض حجم المهام و المسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

و تجدر الإشارة إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد و أنه سيصل إلى المسار مصمم على أن يبقى كل موظف في كل وظيفة واقعة فترة محددة من الزمن و في هذه الحالة سوف نجد أن المسار التقليدي طويل من حيث الزمن لكن لا يعني ذلك بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه و التسيير في إليها الموظف.

➤ **المسار الشبكي** : يضل هذا المسار احتم الحركة انتقال الموظف العمودية و الأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن و هذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة و هي التي رقى إليها¹، بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى الإداري و هذا الغاية اكتساب مهارات و خيارات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح لها لترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

¹ عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 156 - 157

وعليه نجد أن المسار الشبكي مرن و لا يعتمد على التخصص الضيق ، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي و بدائل ترقية متنوعة أكثر، تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي.

➤ **مسار الإنجاز :** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بمهدف تخفيض حجمها و ضغط التكلفة و من ما

يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية.

➤ ظهور مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى و ينتقل إلى وظيفة

أخرى فقد ركز التواجد الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على

النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة.

في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يمتد على نهايتها، إذ كلما

زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار ،ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبطة بسبق

الإحالة جدا ،وهنا تبرز مشكلة وهي : أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف

بسبب عدم التغيير في عمله و هذا يخفف من دافعية العمل¹.

المطلب الثاني: أهمية تطوير وتنمية المسار الوظيفي

فيظل المتغيرات الحياتية و الاقتصادية ، فإن نجاح المسارات الوظيفية يتحقق على مستويين وهما :

1-على مستوى الفرد:

يمثل مسار الوظيفي للفرد أهمية كبرى ، حتى يحقق له النجاح في حياته بصفة عامة ، والوظيفة بصفة خاصة فالفرد لديه طموحات

، احتياجات و رغبات لتحقيق ذاته و اشباع حاجاته المادية والمعنوية . كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم وإدراتهم و قدراتهم

و كفاءاتهم يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة وتحفيزهم في حياتهم المهنية².

و تتجلى أهمية المسار الوظيفي للفرد في :

¹ عمر وصفي عقيلي مرجع نفسه ص 157.

² وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة، ط2000 ص 113

1-1 إحداث الموازنة بين مطامح الموظفين في الأداء و الرضا عن عملهم و بين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية و هذا يقضي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة .

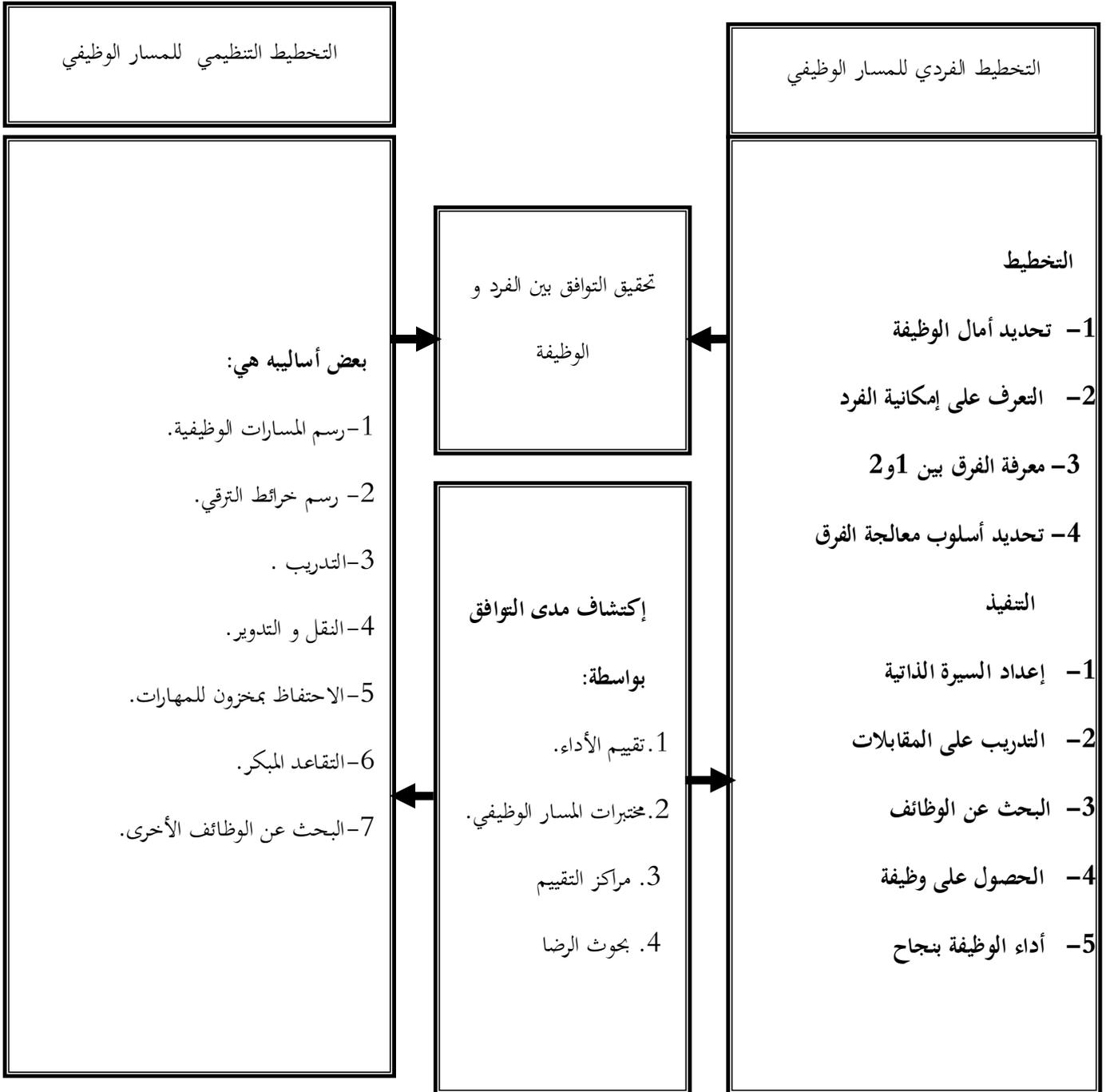
1-2 تنظيم و تخطيط حركة الوظائف : ان تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين و مهاراتهم خلال النقل و التدريب و الاستغناء ، حيث أن بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرارية و يضعف العطاء لديهم و يؤدي إلى انكماش في دافعيتهم للعمل.¹

1-3 المساواة: أصبحت الأعمال والوظائف تتماثل بين الرجل والمرأة و من ثم لم تعد هناك مجالات تخص الرجل أو المرأة و بالتالي هنا كزيادة عرض العمالة.

1-4 التنوع: يختلف الأفراد في توجهاتهم ، فبينما يجد البعض اشبعاته ، وقيمته وأهميته في العمل الذي يؤديه، يجد البعض الأخر مكنتفاياتهم في النمو والترقي والصعود.²

¹ مجيد الكوحي، "مدخل إلى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1 2014، ص213
² محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دارالوفاء، الاسكندرية، ط2005 ص 359 .

الشكل (1-2): نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي



-المصدر: أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 375.

2- على مستوى المنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية

تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

2-1 اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين و اختيار وتعيين أفضل فرد في العمل ، والذي يكون هناك احتمالاً تأكبر لإسهامه في التنمية ، و لكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد و أن تفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها و التي تتوافق مع اهدافها وتوقعاتها علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية .

2-2 تنمية و استخدام الموارد البشرية:

عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه ، فيصبح الفرد عبئاً و التزاماً على المؤسسة ، وهذا من خلال أدائه الضعيف ، لذلك فانه و من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية¹ ، و علاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء و تنمية الموارد البشرية ، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية ، وضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية و المعاش والنقل و إنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا ، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل ، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل ، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة ، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجعل بالمؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية ، و أن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها و حساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

- توافر المهارات و المواهب: و يقصد به توفير معلومات عن قدرات و طموحات الأفراد بحيث يمكن و ضعا لفرد المناسب في مكانه المناسب ، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية و الإمكانيات الفردية.

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها و عملياتها².

2-3 الاستقطاب : و نعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كم كان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

2-4 توضيح الأهداف : و يعني العمل على مساعدة المديرين و المشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات و كيفية توافيقها مع مهام الأفراد.

¹ رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية 1999 ص340

²Alen chauvet, Méthodes des management, paris: les édition d organisation, 2000p102

2-5 تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثلاً لكفاءة و المهارة و مدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثلاً لنوع، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد¹.

2-6 إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي :

في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين و الأفراد الآخرين ، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل المهنية الأولى ، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي ، و يمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلاً أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل ، و ذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة².

2-7 الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة و مناخ عمله يقدم له فرص النمو و التحدي و المسؤولية المشتركة للمؤسسة ، لتحقيق النمو الشخصي.

و باختصار و كما هو واضح فان المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيف قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فان الاتصال بين برامج المؤسسة و الأفراد سينعدم³.

المطلب الثالث: مراحل وأبعاد المسار الوظيفي

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة و متلاحقة ، تبدأ مع بداية عمله فيها و تنتهي عند بلوغه سن التقاعد ، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي ، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة و طبيعة و تحديات و طموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل ، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ ، و ماذا تتضمن ، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي

¹ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية ، الاسكندرية 1995 ص 16

² رواية حسن مرجع سبق ذكره ص 342.

³ رواية حسن مرجع سبق ذكره ص 558

الفرع الأول: مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل و مناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل ، و بالتالي فان التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي ، ثم الاستقرار الوظيفي و أخيرا ترك الوظيفة ، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا ، و يتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي ¹:

الاستكشاف ، التأسيس ، الحفاظ أو الصيانة ، و أخيرا ترك الوظيفة و فيما يلي سنقوم بشرح مراحل المسار الوظيفي .

❖ **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة ، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة و تأهيل ، وهو هنا يتأثر باستكشاف ذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه و أصدقاءه و أساتذته ، و ما يراه في الأفلام السينمائية و المسلسلات التلفزيونية الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا ، و يضعها في اتجاه واحد ².

في بداية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد و تجربته في عدة وظائف و تقييم أدائه فيها ، يكون بالإمكان اكتشاف مآلديه و مآصيح يمتلك من مهارات و معارف ، و تحديد قدراته ، و اهتماماته ، و تفضيلاته و ميولاته ، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل ، و التي تحدد مسار مستقبله الوظيفي ، مع تحديد المساعدات التدريبية و التنموية التي هو بحاجة إليها ، ليتدرج و ينتقل إلى هذه الوظائف و يصل إلى نهاية مساره ³.

❖ **مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة ، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات و معارف متنوعة ، و رسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة ⁴.

فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها و ينتقل إليها عبر مسيرته العملية وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية و الاعتماد على النفس ، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل و بما أن الفرد يتصف بهاتين

¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002 ص380

² جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص380

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ص 229

⁴ Yues Emery- François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, France 1999 p115

الصفيتين ، كنظم له حركة دوران الوظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات و المعارف ، ويخضع لتدريب و تنمية مستمرة ، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي¹ .

❖ **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف قد وصل إلى مرحلة النضوج حيث نتيجة ممارسة لعدة

وظائف ، وحضوره لبرامج تدريب و تنمية متنوعة و لفترة طويلة من الزمن يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات و الخبرات و المعارف تؤهله لأن يكون مدربا ومطورا ، موجهها ، يسهم في تشكيل ورسم سياسة المؤسسة ، قادر على تفويض السلطة للآخرين² ، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة و منفصلة تماما و هي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ، و لا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا³ .

- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا ، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.

- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية و قد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو كان خارج المؤسسة.

❖ **مرحلة الانفصال الوظيفي:** هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي ، و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد ، وتكون

صعبة على كل فرد ، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة ، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والانجاز أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا متناقصا عبر سنوات الحياة العملية ، فقد يسعدون بنهاية المسار⁴ .

في النهاية نشير أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة ، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار ، في حين آخرون لا يتقدمون و لا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس ،

¹ صلاح عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002 ص 297

² plain mitrani; Murray M. dalziel; Annick Bernard, des compétences et des homes, paris; les édition

d'organisation, 1993, p44.

³ مصطفى محمود ابو بكر مرجع سبق ذكره ص 231

⁴ جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص 384

وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع و ينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس و سنعرض فيما يلي جدول يلخص هذه المراحل الأربعة و السمات المميزة لكل منها:

الجدول رقم (2-1): ملخص مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة.

أبعاد المرحلة المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	-تحديد الاهتمامات -تحديد المهارات -التوافق بين الفرد و الوظيفة	-فرص التقدم و النمو -فرص الأمان -تنمية نمط الحياة	-الحفاظ على الانجازات -تحديد المهارات	-خطط التقاعد -تغيير التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعليم -اتباع الارشادات	-الاستقلالية -المساهمة	-التدريب - وضع السياسات -الدعم و التشجيع	-ترك العمل
العلاقة بالآخرين	متربص و متعاون	زميل	مراقب	موجه/مدعم
السن	أقل من 30 سنة	30-45 سنة	45-60 سنة	أكبر من 60 سنة
مستويات الوظيفة	أقل من سنتين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

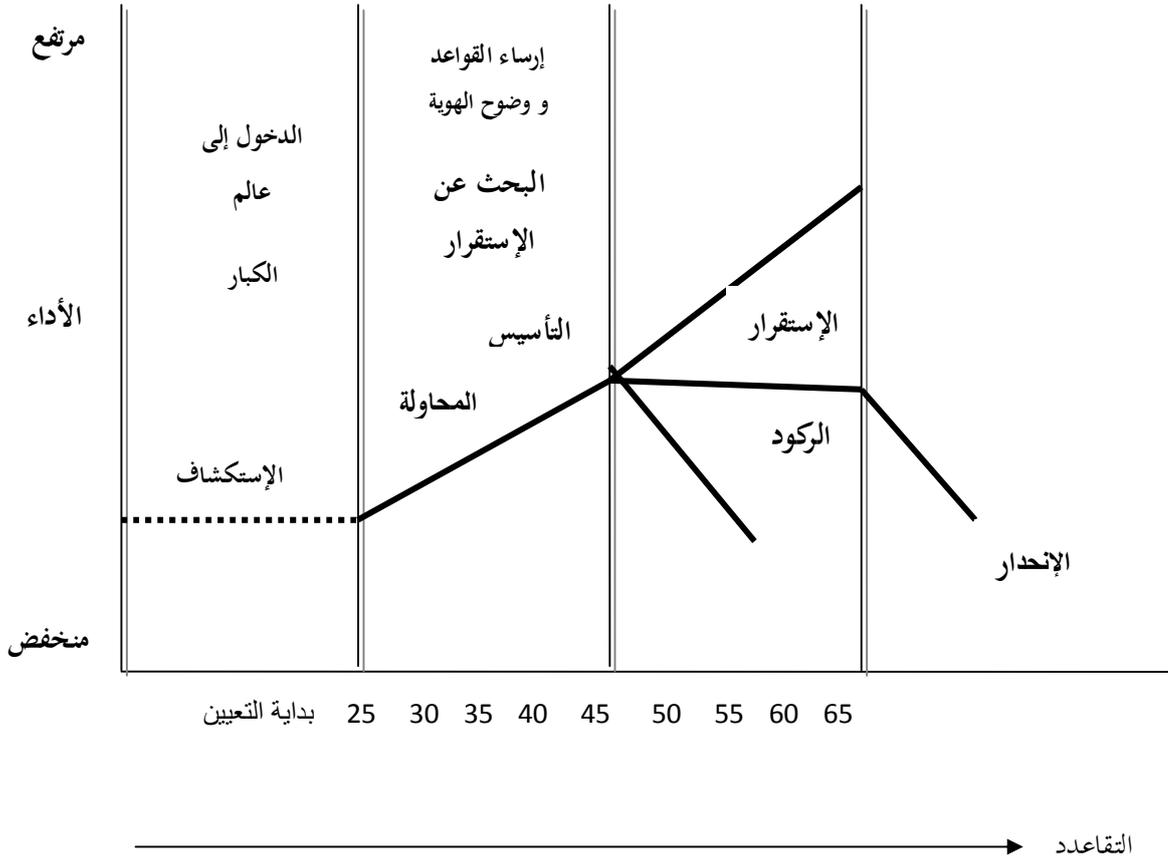
المصدر: جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة

القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 381.

اضافة الى الشكل التالي الذي يوضح الحياة الوظيفية للعامل داخل المؤسسة والذي يضيف الشرح الفعلي لمراحل المسار الوظيفي من خلال المنحنى الذي يوضح وجود موظفين بسبب كفاءتهم المرتفعة و تطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عالي و تكون

فترة المحافظة لديهم طويلة، حيث يكون أداؤهم في حالة تقدم و تطور مستمرين، في حين بعض الموظفين و بسبب ضعف إمكانياتهم و عدم تطورهم، قد تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى.

الشكل (2-2): دورة الحياة الوظيفية للموظف



المصدر: عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 361.

I. أبعاد المسار الوظيفي:

تعتمد عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي ومن هنا يمكن شرح

البعدين كالتالي:

أما بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي فإنه يعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطته تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها التنمية مساهمهم الوظيفي ، و ذلك لتحقيق الرضا و الحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد¹.

إنّ عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد نفسه، و تمر العملية بخمس خطوات رئيسية هي:

1-تقييم الذات:تقييم الذات يعني قيام الفرد بتحديد نقاط ضعفه و قوته في النواحي الفنية و العلاقات الشخصية الاتصالات والمهارات الذاتية و القدرات الإدارية، و من تم تحديد الأهداف و رسم الطموحات والآمال وخصائص الوظيفة التي تهمه كدرجة الاستقلالية و الأمان الوظيفي و المكافآت و غيرها.

2-تحديد الفرص الوظيفية:يتم تحديد الفرص الوظيفية عن طريق دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية للسكان و المستوى السائد و التقنية، و السياسة العامة باعتبارها من العوامل المؤثرة على فرص التوظيف المستقبلية. ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض الجمعيات او المنظمات المتخصصة.

3-وضع الأهداف :

هي الخطوة الثالثة بعد تقييم الذات و تحديد الفرص الوظيفية من خلال وضعالأهداف القصيرة والمتوسطة و الطويلة الأجل بهدف النمو المهني المتواصل و اكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرة الفرد على التلاؤم مع متطلبات وظيفته وكذلك القدرة على الانتقال لوظائف أعلى.

4-إعداد الخطط:تتضمن الخطوات التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهدافه الخاصة في اطار الاهداف العامة للمؤسسة من خلال

الخبرات التي يكتسبها أثناء العمل و من خلال البرامج التدريبية المؤهلة خارج وداخل العمل².

5-تنفيذ الخطط :يجب تنفيذ الخطط المناسبة لمقابلة احتياجات القوى العاملة بالاستعانة لبرامج الاستقطاب والتوظيف و

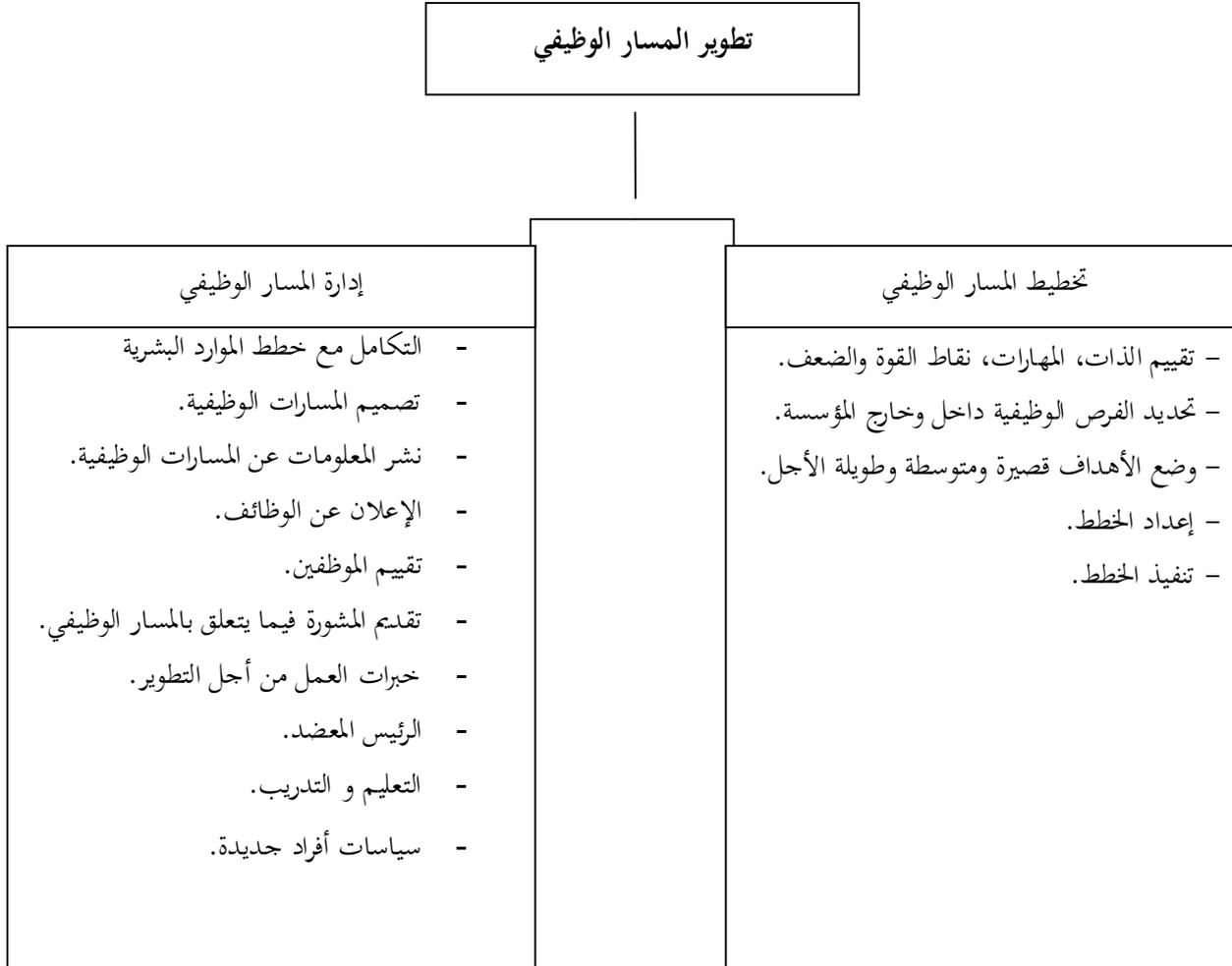
تدريب الموظفين و إنهاء الخدمة و غيرها من الأنشطة ذات العلاقة³

¹صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية ،القاهرة1999 - 2000 ص 259.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع نفسه ص: 385-387.

³ - مازن فارس رشيد، ،" إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، مكتبة الكبيعان، الرياض، 2004 ص: 441.

وهذا ما يتضح من الشكل (2-3) أبعاد المسار الوظيفي



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن

الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 386

ب- إدارة المسار الوظيفي: إنّ إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في عملية إدارة المسار الوظيفي و ذلك من خلال التالي¹:

1-التكامل مع خطط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي من خلال تحديد حجم العمالة المتوفرة كمًا وكيفًا، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة، و تحليل الفجوة بين الاحتياجات والمعروض من الموارد البشرية، و إجراء البرامج التنفيذية اللازمة للوفاء بالاحتياجات من الموارد البشرية. و تتضمن هذه المرحلة تدريب الأفراد و تقييم

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 389-390.

مستويات أدائهم، و اتخاذ القرار بنقلهم أو ترقيةهم أو توجيههم، حيث تمثل تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي و تخطيط الموارد البشرية.

2- تصميم المسارات الوظيفية: يتم جمع التصنيفات المختلفة عن وظائف المؤسسة، و تشكيل لجنة من المديرين تتولى تصميم المسارات الوظيفية، مع الحرص على تحديد المهارات التي تحتاجها الوظائف العليا التي يجب إكسابها للأفراد قبل ترقيةهم أو انتقائهم إليها.

3- نشر المعلومات عن المسار الوظيفي : يجب أن تقوم إدارات الموارد البشرية بإعداد كتيب يشتمل على فرص التوظيف و الترقى المتاحة و المسارات الوظيفية بالمؤسسة لجميع الأفراد من داخل المؤسسة و خارجها.

4- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة : يجب الإعلان عن جميع الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسات عبر وسائل الإعلام الداخلية و الخارجية ، و يجب أن يتضمن الإعلان موجزا عن واجبات الوظيفة و المواصفات و المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها من يتقدم لشغلها و أجرها و موقعها التنظيمي.

5- تقييم الأداء: يسهم في توفير المعلومات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي ويفضل استخدام طريقة مراكز التقييم، فب الرغم من ارتفاع تكلفتها إلا أنها تقدم تقييماً موضوعياً أكثر دقة.

6 - تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي: يمكن الحصول على المشورة من المديرين أو المشرفين من خلال مناقشة تقرير الأداء و الأخذ بالاعتبار وجهات نظره نحو فرص تطوير المسار أو من إدارة لأفراد من خلال مساعدة الموظفين على تخطيط مساراتهم الوظيفية ، أو من الحلقات الدراسية التي تهتم بتطوير المسار الوظيفي.

7 - دور الخبرة العملية في التطوير: تساعد الخبرات المخططة على التعليم و اكتساب المعرفة و المهارات الملائمة كالتعيينات المؤقتة و الترقية و النقل الجانبي المؤقت لإكساب الموظفين مهارات معينة من خلال العمل في الأقسام المختلفة.

8 - دور المدير في تطوير المسارات الوظيفية: قد يجد¹ بعض المديرين من تطوير المسارات الوظيفية من خلال رفضهم نقل أو ترقية بعض الموظفين تحت إدارتهم للاستفادة من خبراتهم في إنجاز مهام العمل.

¹ -عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

9-التعليم و التدريب: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالبرامج التدريبية التي تساعد على إكساب الموظفين مهارات جديدة بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم و صقل خبراتهم بما يساعد على تنمية المسار الوظيفي.

10 -سياسات أفراد جديدة : يجب مراعاة ظروف الأفراد عند وضع برامج تطوير المسار ، فعلى سبيل المثال لا يجب الحرص على نقل الموظف بعيداً عن أسرته عند ترقيته ، لأن ذلك يجلب عليه ضغوط نفسية تخفض مستوى أدائه و قد تجعله يكره الترقية أو لا يرغب بها.

الفرع الثاني :أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي هي كالآتي:¹

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا :حيث أن مساعدة العاملين في صياغة و تشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.

- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين، حيث أنّ صغار السن منهم يُظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية.

- الحد من إحباط العاملين: فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية و بالتالي فإنّ وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية و تطلعات مقبولة بدلا من الملغاة في ذلك و هو ما يؤدي إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين.

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

¹ -جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 378-379.

-التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، تقلل دافعيتهم للعمل، وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، و تجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

-تقليل تكلفة العمالة: المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (مثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

- تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المؤسسة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المؤسسة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل¹.

مساعدة المؤسسة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و الإدارية الرفيعة، و من تم توجيههم إلى برامج التدريب التي يتمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب².

II. أهداف تخطيط المسار الوظيفي

وإن من دواعي اهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي لموظفيها سعيها من وراء تسيير و تخطيط المسار الوظيفي مجموعة من الأهداف وهي⁽³⁾، تحقيق مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم من جهة وكذلك تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. وكنتيجة مباشرة لتحقيق الهدفين تتحقق المزايا التالية لكل من المؤسسة والفرد: تحقيق الفرص الملائمة للفرد، توفير فرص للترقية والتقدم الوظيفي مع تقليل معدل دوران العمل وتحديث المعارف والمهارات الوظيفية للأفراد، وكذا زيادة مستوى الرضا الوظيفي، زيادة الإنتاجية، تطوير الأداء مع رفع كفاءة و فعالية المؤسسات، إشباع الحاجات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

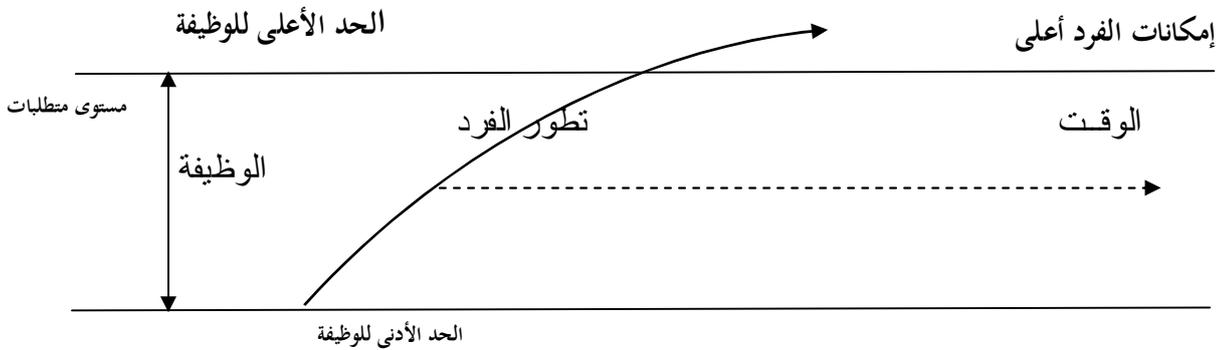
¹ - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 525

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح ادارة الموارد البشرية الطبعة رقم 1، 2002، ص: 212.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

إن الإهتمام يكمن في تحقيق التوافق بين الفرد و المؤسسة كون حرص كل من الفرد و المؤسسة في تحقيق أهدافهما ومحاوله كل منهما لتعظيم ما يحصل عليه من خلال تعظيم ما يقدمه، يحرص الفرد على تحسين قدراته ومهاراته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة وتحرص المؤسسة على توفير المناخ المناسب و الإيجابي و المحفز و سياسة التوظيف التي تتضمن استقطاب الأفراد¹ ذوي الكفاءات المتميزة و القدرات على تحقيق أهدافها بفاعلية. كما أن الهدف من التسيير والتخطيط للمسار الوظيفي هو التوافق و الانسجام المرن بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها و يمكن توضيح ذلك: عبر الأشكال الثلاثة التي تظهر مستويات مدى التوافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة.

الشكل (2-4): إمكانية الفرد أعلى من الوظيفة



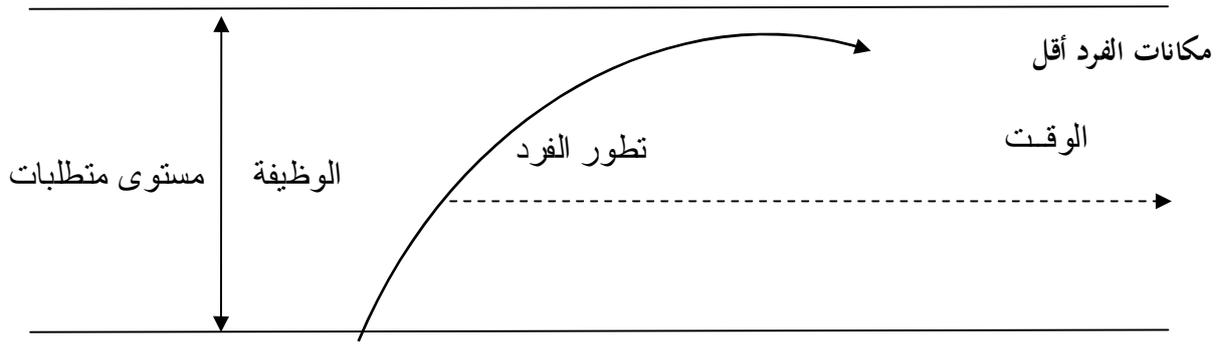
المصدر: محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لنديا الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2007،

ص: 364.

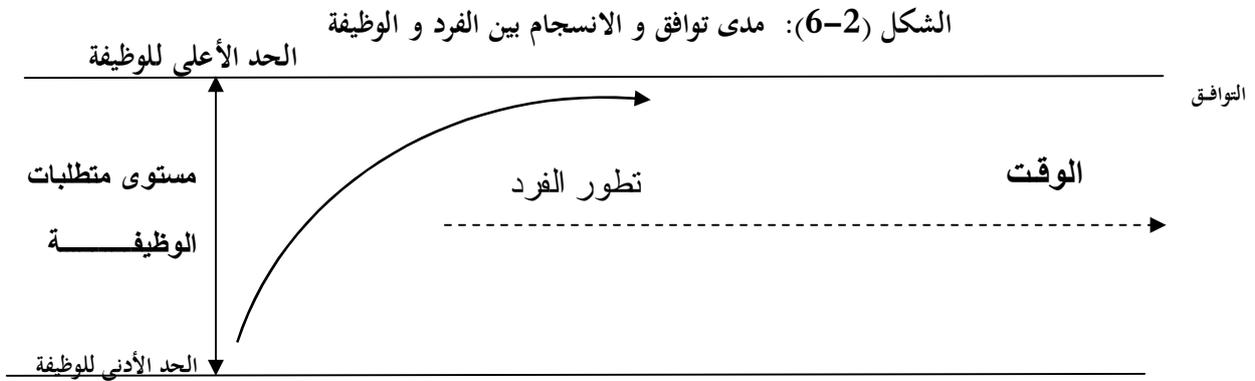
إن الخطوط الأفقية تمثل المستويين الأعلى والأدنى لمتطلبات الوظيفة فمن الواضح أن إمكانيات، وقدرات الفرد تنمو بمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة، و عليه لا يتحقق التوازن بين الفرد والوظيفة في هذا المسار. أما الشكل الموالي يوضح الحالة العكسية للشكل السابق، حيث أن الموظف لا يتطور ليصل إلى المستوى المطلوب حيث تكون متطلبات الوظيفة أكبر من قدراته على الرغم من أن الموظف، ربما لا يشعر بالملل إلا أن نوعاً آخر من المشكلات تظهر بسبب عدم قدرة الفرد في الحصول على مستويات الأفقية المطلوبة، ومن ثم لا يتحقق التوافق، الانسجام بين الفرد و الوظيفة في هذا المسار.

الشكل (2-5): إمكانية الفرد أقل من الوظيفة

¹ - سعاد نائف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد "، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 214



المصدر: محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 364



المصدر: محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 365.

هذا الشكل يبين الموقف المناسب للفرد حيث يشغل الوظيفة المناسبة له، و هو يحمل المستوى الأدنى من القدرات والمهارات

المطلوبة لأداء الوظيفة، ومن ثم يتطور ليصل إلى الحد الأعلى دون أن يتعبه.

وفي هذا الموقف يتم الاستفادة من الموظف، وعليه حدوث التوافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة ومن ثم فهو على مسار وظيفي

صحيح.

يؤدي حرص كل من الفرد و المؤسسة على تحقيق أهدافهما إلى محاولة كل منهما إلى تعظيم ما يحصل عليه، من خلال تعظيم ما

يقدمه، حيث يحرص الفرد على تحسين قدراته و مهاراته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة مقابل الاستفادة من

تلك القدرات و المهارات، كذلك تحرص المؤسسة على توفير المناخ المناسب والإيجابي والحفز ، ويؤدي ذلك إلى تحقيق التوليفة

الاقتصادية بين الجهود و التضحيات التي يقدمها كل من الفرد و المؤسسة و بين العوائد و المنافع التي يحصل عليها كل منهما.

المطلب الرابع: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي ومعوقاته

تتخذ عمية تخطيط المسارات الوظيفية عدة مقومات من أهمها تأثير العوامل و النقابات الاقتصادية على المنظمات مما يضطرها إلى إعادة التنظيم و ما ينتج عن ذلك:

- تخفيض الموارد البشرية و بالتالي إلغاء بعض الوظائف في الإدارات الدنيا أو الوسطى وحتى العليا و هو الأمر الذي يعطل المسارات الوظيفية بأنواعها الثلاثة : التقليدية و المصنوفة أو الانجازات .

بالإضافة إلى ذلك تتسبب قوانين العمل في بعض الدول من حيث التقاعد المبكر ببعض الإرباكات في تطبيق المسار الوظيفي . فقد تقوم المنظمة بالتخطيط للمسار الوظيفي لموظف معين .

وق سيكون ذلك كمعوقات للمسارات الوظيفية التي تتعلق باحتمال تغير سلوك الموظف في المستقبل نحو الأسوأ أو تدني مستوى أدائه بشكل غير متوقع أصلا مما يربك عملية التخطيط للمسارات¹.

أما احمد ماهر فهو ينطلق من العديد من العناصر التي تحكم نجاح او فشل الفرد في مراحل مختلفة من مساره الوظيفي وسوف نتعرض لبعض هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى.

أولا :عناصر مرتبطة ببداية المسار الوظيفي :

يقصد بذلك نقطة بداية في مسار عند دخول الفرد لأول وظيفية و تعرضه لأول خبرات و تجارب وظيفية بما يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات ومشاكل منها:

1- **زيادة الطموح وعدم واقعيته** : في بداية مسار لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها و قد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك طموح فيكون نتيجته تحطم الآمال².

2- **انعدام أهمية الوظيفة الأولى** : و هنا يزداد إحباط كثير من الأفراد و الى الوظائف بسبب انخفاض أهمية الوظيفة و ما يزيد من مشكلة التعقيد هو أن الشخص يبي آمال تفوق الواقع³.

3- **انخفاض جانب العملي** : يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون و أنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثير من الفن التطبيقي و أن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه .

¹ محفوظ احمد، نفس المرجع، ص 29.

² فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة الحالة مؤسسة الإسمت عين توتة باتنة، ماجستير ، إدارة الموارد البشرية، علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج اخضر 2004-2008 ص 64

³ فائزة بوراس مرجع نفسه ص 65

- 4- **عدم النضج الشخصي**: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتمييز مسؤوليات كبيرة كما أنه غير ماهر في العلاقات الاجتماعية و الشخصية مع الآخرين فهي أمور مطلوبة لنجاح في العمل .
- 5- **عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه**: يحتاج موظف جديد إلى استمراره لغاية حصوله على معلومات تكسبه مدى التقدم في الأداء و الانجاز كما و يحتاج إلى تطوير و تعديل و تدريب و توجيه .
- 6- **الرئيس المباشر سيء**: تعد مشاكل الرئيس المباشر في امكانية تجاهله للموظف الجديد و عدم تدريبه و اهماله في إعطائه التعليمات اللازمة و عدم تحفيزه و ارشاده مما يكون له أثر سلبي على الموظف الجديد .
- 7- **مشاكل مع الزملاء**: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل أمين يرشده إلى الطريق السليم.

ثانيا :عناصر مرتبطة بمتاعب منتصف مسار الوظيفي :

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول مساره الذي يعبر للمتغيرات التي تصاحب هذه الفترة تقنية كانت أو فكرية أو مهنية وبشرية مثلا :

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.
- إدراك الفرد لأهداف الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- حدوث تغيرات في علاقة أسرية.
- تزايد الشعور بالتقادم.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر و التي يمكن تحديدها فيمايلي:

- عدم انفصال العمل عن حياة بعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم وظيفي وهو حياتهم.
- الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد تصبح هدف النجاح قوية جدا.
- تزايد الاعتمادية نظرا لتعقد الأعمال يضطر المدير للاعتماد مع فريق من المستشارين الفنيين و المساعدين.
- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي يحققه خلال فترة منتصف العمل سنويا تعطيه الشعور بالعمل .

ثالثا :عناصر مرتبطة ببنياية المسار الوظيفي (التقاعد)

إن التكيف الثالث الحاسم لمعظم العاملين بعد سنوات المهنة المبكرة وا لأزمة وسط ومنتصف المهنة هو تحول من وضع شخص متقاعد ، حيث أن العمل هو جزء هام بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثلاً لمدرسين والمتخصصين فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من الوظيفية محيطة.

إن التقاعد يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين ربما يعني توقف النشاط وربما يعني الحرية العمل، يعني الهروب من الضغوط كثيرة جداً.

إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة وتغير التصور الذاتي والذي كان ثابت نسبياً على مدى فترة طويلة وتغير دور لعبه لأكثر من الأجل.

ويمكن تحديد الأهداف عديدة التي يحققها العمل وهي تسيير مدى تأثيرات الانفعالية التي تصاحب التقاعد وهي:

➤ إن العمل يقدم العائد الاقتصادي فهو يعتبر وسيلة لأغراض أخرى تتميز عن العمل نفسه أي هو أداة للبقاء.

➤ إن العمل يعطي الفرد فرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع وان يرى نفسه قد ساهم في هذا المجتمع

من خلال توفير سلع وبضائع والخدمات التي يحتاجها.

➤ الحصول على العمل يساعد الفرد على دعم وإحترام الذات وتفاعل مع الآخرين.

➤ العمل يساهم في بناء كيان شخصي للفرد عن طريق تحديد جدول الوقت والذي يتطلب أن يكون في نشاط معين وفي

وقت معين.

➤ إن العمل يساعد على إبعاد الأفكار والمشاعر للتخلص من الوحدة والعزلة.

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في الحياة المرء هو تخيل كثيرين من العمال أنهم سوف يموتون بعد التقاعد.

حيث أن هذا يمكن من تسهيل مشاكل الإحالة إلى التقاعد بطرق عديدة وهي على سبيل المثال العمل لبعض الوقت والقيام

ببعض الهوايات والإعداد للتقاعد حيث انه يبدو إننا قادمون على فترة تعدد الوظائف فالشخص عند سن التقاعد يمكن أن يتحول

ببساطة إلى القيام بعمل مختلف والواقع أن الناس يتمتعون بقدر من الفراغ نتيجة الإجازات والعمل خمسة أيام في الأسبوع مما

يجبرهم على التخطيط لاستخدام وقت فراغهم في شيء مفيد ويبدو إنها كاتجاه نحو التقاعد المبكر كنظام يفيد الموظفين وفرصة

لإعطاء تقدم وتدرج أسرع للموظفين الجدد¹.

¹ احمد ماهر، نفس المرجع، ص 43 .

أما بالنسبة للمعوقات فقد ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم العوامل هي:¹

- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً.
- عدم إعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
- إعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع إستقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغري ذلك من الجوانب.
- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها.
- قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموماً.

¹ (العولة 1995 ص 56).

المبحث الثاني: المسار الوظيفي وفعالية إدارة المسار الوظيفي

إن عملية تسيير المسار الوظيفي هي مجال اهتمام الفرد و المؤسسة على حد سواء و هكذا نرى بأن نجاح العملية الفعالة تتطلب بعض المقومات ذات العلاقة بدور الفرد و بعض المقومات الأخرى ذات العلاقة بدور المؤسسة .

المطلب الاول: الاعتبارات التي تحدد فعالية تحسين المسار الوظيفي

تتوقف فعالية تحسين المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات ، ويمكن توضيح هذه الاعتبارات كالتالي¹:

✚ **التوازن بين الخبرة العملية و المعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهمال عوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي ، و قد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

✚ **الدافعية و القدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز ، و بما لديه من استعداد لتطوير و زيادة هذا الدافع ،لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات و المهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف و تحديد الفرص و القيود ، و المناقشة و الحوار و الإقناع و التأثير و عرض الانجازات².

✚ **مستوى النضج و التوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم و سياسات وقواعد و إجراءات العمل ، و التفاعل مع الزملاء و الرؤساء ، و يستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتحاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و أهدافه و أهداف المؤسسة.

✚ **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار و التعيين و تقارير الكفاءة و الترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بينما يحصل عليه الفرد من مزايا و ما يقدمه من انجاز اتفيمسارها لوظيفي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ص 244

² مصطفى محمود ابو بكر مرجع نفسه ص 245

✚ **سياسات و نظم العمل** :تؤدي سياسات و نظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط

المسار الوظيفي ، ولا يقتصر ذلك على سياسات و نظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ، ترقية و تحفيز و

غيرها ، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات و نظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق ، الإنتاج ، و غيرها.

✚ **خصائص سوق العمل**: تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد و اختياراته من بين المسارات

الوظيفية البديلة ، و بقدر توفر خصائص الوضوح و الاستقرار و الموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط

مساره الوظيفي بفعالية.

✚ **الموقف البيئي العام**: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي و المستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية

و الثقافية و الاقتصادية يكون له تأثيرا واضحا على رؤيته و اختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، و بقدر قدرة

الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

✚ **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي**: تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات

المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية ، و يتمثل هذا

المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم و تنمية المسار الوظيفي، و الشكل التالي يوضح

ذلك¹

¹ مصطفى محمود ابو بكر مرجع نفسه ذكره ص 247

الشكل رقم (2-7): كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره ص 248

المطلب الثاني: شروط التسيير الفعال للمسار الوظيفي

رغم التطور الهائل في أساليب العمل الفنية و التكنولوجيا يبقى الدور الفعال للموارد البشرية الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة و العامل الأساسي والمحرك لنشاطها و نموها .مما يتطلب رعاية و اهتماما خاصا به ، إذ يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لتتبع المسار الوظيفي للعامل و منحه تحفيزات و السهر على سلامته و راحته.

من بين الشروط الأساسية التي تعمل على تفعيل المسار الوظيفي للموظفين ما يلي:¹

الخدمات الاجتماعية : هي مجموعة التسهيلات و المرافق التي يتمتع بها العامل داخل مكان العمل أو خارجه ، بغرض تسيير أدائه عمله و استقراره في خدمته و من بينها:

✓ الخدمات المتعلقة بظروف العمل كالإضافة الجيدة و التهوية و تهيئة مكان العمل ، و كلما يبعث في العامل روح الانتماء و الشعور بالارتياح العام داخل المؤسسة؛

✓ الخدمات المتعلقة بالرعاية الصحية و النفسية ، إذ تعتبر هذه الخدمات عنصرا هاما لرفع الكفاءة الإنتاجية لارتباطها المباشرة بقوة العاملين و المحافظة عليهم ، و رفع المستوى الصحي و الوظيفي لهم.

✓ تقديم الخدمات الخاصة بالرعاية الاجتماعية كخدمات ، الإسكان ، النقل و المواصلات وخدمات التغذية ، والتعليمية و الترويحية.

✓ الخدمات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية من أجل تأمين مستقبل العاملين كالتأمين الصحي و تأمين العجز و الوفاة و البطالة .

أمن و سلامة العنصر البشري : إن ضرورة الحفاظ على سلامة العاملين ، من رعاية طبية و الحماية من مخاطر العمل هي بمثابة الالتزامات القانونية التي تفرض جميع المؤسسات إلزامها ، و في هذا الشأن نذكر مايلي :

✓ تجهيز جميع المؤسسات أجهزة الإسعاف الأولية و المساعدة الطبية.

✓ إلزام المؤسسات بنظافة موقع العمل ، و اتخاذ الإجراءات الملائمة دون إصابة صحة العمال بأذى أو ضرر من الغازات و البخار و الغبار و النفايات و توفير التهوية و الماء .

¹دحاش سيليا، "أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة 2014، 2015 ص 55، 56.

العدالة : ذلك أن الفرد بطبيعته لا يميل للظلم ، وعلى هذا الأساس تعمل الإدارة جاهدة من أجل طمأنة عمالها ويتجسد بعدالتها ، حيث تكون منصفة و عادلة في الأجور و الرواتب و التحفيزات ، و العمل على ترقية العامل الذي يبرهن على كفاءته و إخلاصه و تفانيه وفق أسس و معايير موضوعية¹ .

المطلب الثالث: علاقة المسار الوظيفي بتحفيز العاملين والآثار المترتبة عنه

سوف يتم في هذا المطلب دراسة علاقة المسار الوظيفي بنظام الأجور و المكافآت وعلاقته بعملية تحفيز العاملين والآثار المترتبة عن ذلك.

أولاً: علاقة تسيير نظام الأجر و الموافقة بالمسار الوظيفي

1-التخطيط : يعتبر التخطيط الإستثمار الأمثل والتوجيه السليم للموارد البشرية و المالية لأقصى حد لتحقيق الأهداف المرسومة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية ويكون ذلك على امتداد عمر وظيفة العامل في المنظمة حيث أنه كلما شغل وظيفة يقوم بالتخطيط و وضع استراتيجية ورسم منحى لعمله و ذلك لتحقيق هدفه وفي مساره الوظيفي ومقابل ذلك يتلقى الفرد جزء ذلك التخطيط السليم والمحكم اجرا لعمله حيث يكون المقابل المادي على حسب الوظيفة الذي يكون فيها وكلما انتقل من وظيفة إلى أخرى كما يتلقى الموظف مكافأة مادية نتيجة لأداءه الجيد وعلى حسب الأقدمية و يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية :

- ✓ يتلقى الموظف علاوة أو مكافأة عند وضعه تخطيط جيد و استراتيجية محكمة .
- ✓ يستطيع الموظف من خلال مساره الوظيفي من الإستفادة من الخبرة التي يكتسبها ليستفيد منها في التخطيط حيث أن العمل بدون خطة ضياع للوقت و يصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.
- ✓ كلما تحقق استراتيجية التخطيط كلما كان الأجر جيد.
- ✓ يساعد التخطيط في تنمية مهارات و قدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من خطط و برامج.

2-التنظيم :

يمكن النظر إلى التنظيم على أنه عملية توزيع الأنشطة الضرورية و التي تتطلب توزيع للمستويات وتفويض للسلطة

حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة للموضوعة للخطة حيث يعتبر التنظيم مكمل لوظيفة التخطيط .

وجود المؤسسات دافع لخلق المنافع للمجتمع ولكي تبقى مستمرة و تستطيع أن تنمو و تتطور لا يتحقق بوجود فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة ، لذا يتعين على المديرين تنظيم الأنشطة و المهام ، فمن خلال التنظيم

¹دحاش سيليا مرجع سبق ذكره ص 56

يستطيع الموظف خلال مساره الوظيفي من توزيع المهام المخولة له حسب الأولوية و درجة الاستحقاق فكل ماكان له دافع أكبر في تنظيم أعماله كلما كانت الأنشطة مرتبة و بالتالي يستطيع المسير تحقيق ماكان يريد الوصول له و مقابل ذلك له أجر ثابت و مكافآت عند تحقيق هدف متميز أي تحقيق أرباح للمؤسسة لم تكن توقعها.

ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية :

- ✓ يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين الأنشطة في الوظائف المتتالية التي يشغلها الموظف في مساره الوظيفي.
- ✓ يسمح التنظيم بسير الأعمال على أحسن م ايرام في الحياة الوظيفية للموظف.
- ✓ يستطيع الموظف المحافظة على وظيفته من خلال العمل على تطوير مستوى أداءه.
- ✓ يتلقى الموظف أجر أو مقابل مادي على الجهود المبذولة التي يقوم بها خلال عمله.

3- القيادة : يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية لذا اهتم العلماء بدراسة لوسائل التي تتضمن الإعداد الجيد لها ، حيث أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المخططة كما تعتبر القيادة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد خلال مساره الوظيفي و على حسب الوظيفة التي يشغلها حيث كلما كان المنصب عالي كانت مسؤوليات القائد كبيرة و معقدة و نجاح القائد الماهر في تنفيذ مهامه يعتبر ربح للمؤسسة و بالتالي تقوم المؤسسة بزيادة راتبه و كذلك تمنحه مكافأة على ذلك.

ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- ✓ القيادة سلوك اجتماعي يعمل على تحقيق أهداف مخططة و بالتالي شعور القائد بالرضا الوظيفي.
- ✓ يمثل الأجر بالنسبة للقائد حافز للمحافظة من خلاله على المنصب الذي يشغله.
- ✓ القيادة تفاعل متبادل بين القائد و مرؤوسيه يؤثر فيهم و يتأثر بهم.

4- الرقابة : تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف الإدارية و هي وظيفة يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات و تكمن وظيفتها في مراقبة الأداء و التأكد من كفاءة الموظفين و كشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة كما تعتبر الوظيفة التي تعني تنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل طيلة عمر الوظيفة التي يشغلها الموظف و تكون وفق للخطة الموضوعة من أجل الوصول لتحقق الأهداف المرغوبة ، يستطيع الفرد من خلال مساره الوظيفي

اكتساب عدة مهارات تسمح له بتنمية قدراته المهنية و ذلك من خلال تطبيقها في الخطط التي سيتم تنفيذه ابدقة و عناية و أن النتائج المحققة التي سوف يتم الوصول إليها تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و ما تحدف إليه ، و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ تساعد الرقابة في الكشف عن مشاكل أو أخطاء تعارض تنفيذ خطة ما طيلة مسار التنفيذ.
- ✓ وضع تخطيط محكم و رقابة شابة شاملة يؤدي ألتحقيق الهدف دون الوقوع في الخطأ.
- ✓ وجود علاوات و مكافآت زيادة عن الأجره على تحفيز العامل للقيام بعمله على أكمل وجه.
- ✓ مكافأة كل عامل على قدر العمل الذي قام به.

ثانيا: علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات العاملين

1) أثر التدريب على الكفاءات

يمتاز التدريب بدوره المهم في تطوير الكفاءات و يمكن النظر الى ذلك من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها:

1. اهداف بيداغوجية: و تتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكسبها المتعلمون، و يمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد و و

يمكن ان تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام او محتوى المعارف نفسها او تطوير الوعي.

2. اهداف الكفاءات: تشير الى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج و تحديد الموارد (المعرفة) والتي اكتسبها من

التدريب و تصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

3. اهداف التأثير: و تتمثل في تأثيرات التدريعى على أداء المسسة و يمكنان تصاغ من خلال مؤشرات الفضلات ، مؤشر

الجودة، مؤشر آجال الاجابة ،مؤشر نجاح المشروع ، و بدون الخوض في سياسات التدريب في المؤسسات فان ذلك يتعلق

بكل مؤسسة و وضعيتها و الأهداف التي ترغب في الوصول اليها.

و في كل الحالات فان هذه السياسات تحدف لزيادة الكفاءات الفردية و الجماعية¹.

2) أثر الاتصال على الكفاءات:

¹ براق محمد ، رايح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي ، حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في الاقتصاد ، المعرفة و الكفاءات البشرية يومي 10/09 مارس 2004 جامعة ورقلة .

ان اهمية الاتصال و المقدرة على المشاكة و التفاعل مع الآخرين و تبادل الآراء و الأفكار ومعلومات تزيد فرص الفرد في بقاء النجاح و التحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، كما أن عدم القدرة على الاتصال مع لغير يخلق نقصا اجتماعيا و سيكولوجيا خطير.

يرى "جون ديوي" ان وجود مجتمع و استمراريته متوقف على النقل الشامل للعادات، الأفكار و مشاعر من جيل لآخر وان استمراريت مجتمع تتم من خلال نقل الخبرات ة الاتصال بين الأفراد و يمكن النظر الى اهمية الاتصال من وجهة نظر المراسل فيما يلي :

3)المسار الوظيفي و علاقته برفع الكفاءات البشرية

- _الاعلام: أي قل المعلومات و الأفكار الى المستقبل و اعلامه عما يدور حوله من احداث .
- _الترقية: أي أحداث تحولات في وجهات ظر الآخرين .
- _التعليم: اي تدريب و تطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و مهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة و تطوير إمكانياتهم العملية وفق ماتتطلبه ظروفهم الوظيفية .
- و من هنا نستخرج أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل فتمثل فيما يلي :
- فهم مايحيط به من وقائع و ظواهر.
- تعلم مهارات و خبرات جديدة .
- المتعة،الراحة و التسلية .

الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار و التصرف بشكل مقبولا اجتماعيا¹ وقد اشارت الأبحاث و الدراسات الى ان الاتصال تمثل مايقارب (75%) من نشاط المؤسسة.

و يكمن ايجاز اهمية الادارة للمؤسسات فيما يلي:

يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات ،البيانات و مفاهيم عبر القنوات المختلفة ،مما يساهم بشكل او بآخر في اتخاذ القرارات الادارية و تحقيق نجاح المؤسسة نموها و تطويرها .

رجحي مصطفى العليان ،محمود عدنان الطوباسي ،الاتصال و العلاقات العامة ،دار الصفاء للنش و التوزيع ،عمان ،2005،ص35¹

كما تساهم الاتصالات في احكام السيطرة و متابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الادارية المختلفة .

تعتبر عمية الاتصال ضرورة اساسية او حتمية في تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة .¹

➤ أثر التدريب على تحفيز العاملين :

التدريب: هو نشاط يهدف الى اكساب الأفراد او معارف او سلوكيات او توجيهات جديدة او تطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب ، و تلائم متطلبات الوظيفة و مسارات العمل .

- وتبرز اهمية التدريب في المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي و الرقي الاجتماعي للعاملين .
- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين .
- تنمية الثقة بين المنظمة و العاملين فيها من خلال احساسهم باهتمام المنظمة بهم و بضرورة تطويرهم .²

➤ أثر الترقية على تحفيز العاملين

من الضرورة ان تقوم ادارة الموارد البشرية باعداد نظام جيد و معروف لترقية العاملين بالمنظمة فكلما كان الفرد طموحا و يتطلع للترقي في المنظمة فان اتاحة فرص الترقية امامه ستمثل حافزا رئيسيا له يدفعه للعمل بجد و فعالية ، و تبرز اهمية الترقية في تحقيق مالي :

- تحفيز العاملن لتدريب و التنمية الذاتية.
- كسر الجمود و الملل في الحياة الوظيفية .
- تحقيق رضا العاملين في المنظمة مما يؤثر ايجابيا في مستويات آدائهم سعيا للترقية .
- تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة و بالتالي فهي مصدر لتحفيزهم .

➤ اثر النقل الوظيفي على تحفيز العاملين :

رجي مصطفى العليان ، مرجع سابق ص 36¹
عبد اقادار عوارب ، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة تخرج لشهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة 2014/2015 ص 13 ،²

يعتبر النقل الوظيفي ضرورة حيوية ، حيث انه وسيلة تلجأ ادارة المنظمة الى استعمالها سعيا الى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون و الناتجة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل إذ ان نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي الى اخراجه من حالة الملل في وظيفته الأصلية و اكسابه مختلف المهارات و المعارف .

المطلب الرابع: آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على الفرد والمؤسسة

يعمل المسار الوظيفي على تحقيق التوافق الفعّال بين إمكانيات و قدرات الفرد و احتياجات المؤسسة و لا يتحقق إلا بوجود تسيير فعال للمسار الوظيفي.

أولا : آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على الفرد:

من بين آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على العامل ما يلي:¹

1- انضباط العمال:

إذا استطاعت المؤسسة أن تكتسب ثقة العامل في عدالة النظام الإداري المطبق فيتسيير مساره المهني و تتعامل معه على أحسن وجه و تساعد في تحقيق أهدافه و طموحاته ، فيشعر بالراحة و الطمأنينة و الولاء اتجاه المؤسسة ، و يترجم ذلك في شكل انضباط و هو الالتزام و الوعي بالقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة .

2- لا الرضا عن العمل:

وهو الشعور بالراحة النفسية فيبيئة العمل ، و في العلاقة مع الرؤساء والزملاء ، كما يدل الرضا على توافق الفرد ووظيفته.

3- الرغبة في العمل :

تستعمل الإدارة أساليب مختلفة لإغراء عاملها كالأجر و الحوافز و الترقية ، وهذا من أجل رفع الأداء و خلق دافع للعمل ، ينعكس أثره على إنتاجية الفرد أو تصرفاته ببذل جهد أكبر في العمل للحصول على هذه الامتيازات .

ثانيا: آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على المؤسسة:

¹ دحاش سيليا مرجع سبق ذكره ص 57

إنما يهتم بما لتسيير الفعال للمسار الوظيفي في المؤسسة هو الحصول على الأفراد الأكفأ و الاهتمام بهم وتسيير مساهمهم ، كما يعمل على خلق بيئة عمل ملائمة و مغرية بمختلف التجهيزات و المزايا التي تجعله يفجر كل طاقاته في العمل بترك آثار مباشرة على أداء هذه المؤسسة . و من بين هذه الآثار مايلي¹ :

➤ إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين :

تستطيع المؤسسة أن تقيس مدى نجاحها منخلا لإرضاءها لموردها البشري ، و زوال أو استمرار المؤسسة مرتبط بالإرباح و القدرات التنافسية و هذا من أجل إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين فتسيير المسار الوظيفي الجيد يهدف إلى تحقيق رضا العاملين .

➤ تحقيق الولاء و الانتماء للمؤسسة :

إن تسيير المسار الوظيفي العقلاني يجعل العامل أكثر ولاء و انتماءً للمؤسسة خاصة إذ وفرت هذه الأخيرة مناخا عائليا في أوساط العاملين تبعث من خلاله روحا لاندماج و التعاون و الاشتراك في العمل فيما بينهم.

➤ تحسين أداء العاملين :

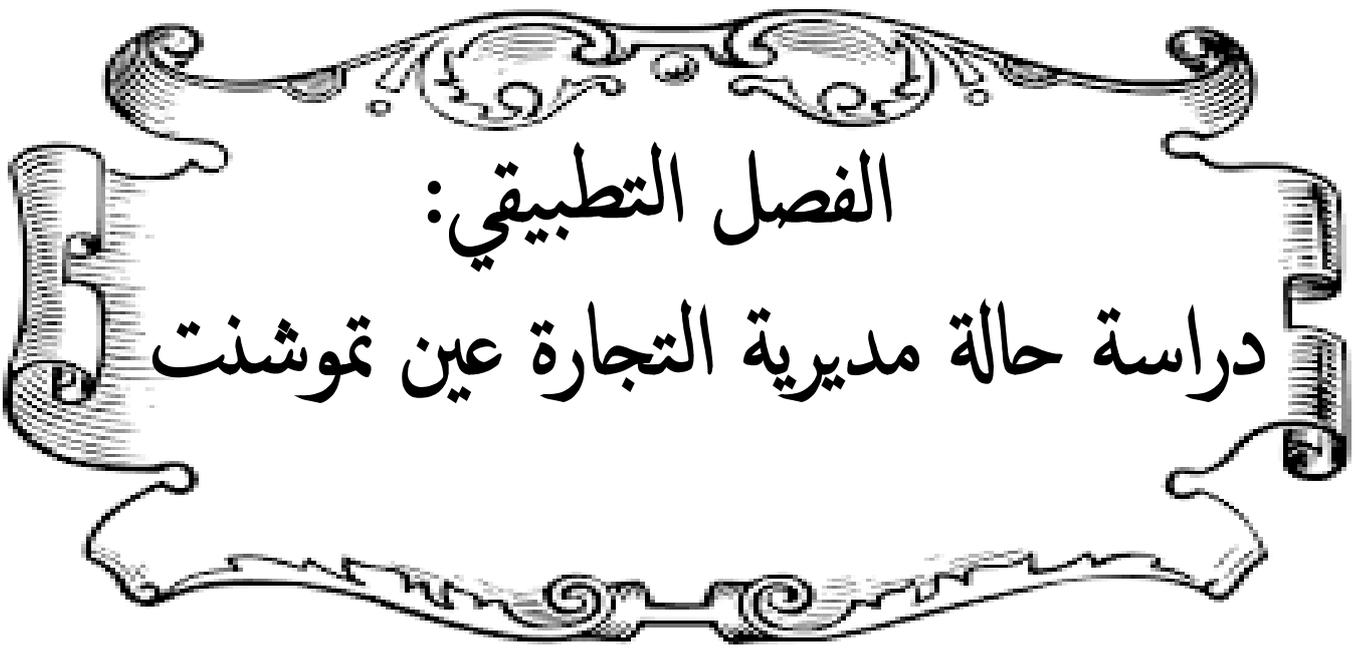
كما أن الضمانات التي تمنحها المؤسسة للعامل كالتعويضات المالية في حالة المرض ، الشيخوخة و حوادث العمل من شأنها أن تجعل العامل يطمئن على مستقبله و يسخر تفكيره نحو تطوير المؤسسة من خلال تحسين الأداء و القيام بمهامه على أحسن وجه و استمراره في العمل² .

¹ دحاش سيليا مرجع سبق ذكره ص 57

² دحاش سيليا مرجع نفسه ص 58

خلاصة الفصل:

باعتبار أن موضوع المسار الوظيفي لم يخصص بالاهتمام الكافي فقط من الدراسات خاصة في مجتمعات دول العالم الثالث و ما زال يرتبط مفهومه قدر من الغموض لدى الدارسين و الممارسين على حد سواء رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو تشغيل العمالة و استثمار الموارد البشرية ، و بصفة عامة المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين من ناحية الحرص على الفرد و حركته نحو الترقى داخل المؤسسة حيث ينتقل من مرؤوس إلى رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى رئيس قطاع و هذا ليركيز هذا المدخل على استقبال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية ، و يفهم على أنه قرارا لتدرج و النمو المهن أو الحرفي و ليس مرتبطا بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين أما فيما يخص الأهداف فهي متعددة و مختلفة و ذلك على حسب شخصية الفرد و تحركاته داخل المؤسسة فالأهداف التي تؤدي إلى النمو تدفع الفرد إلى التحدي لكي يكسب مهارات و آراء جديدة ، كما و يجب أن تتلائم هذه الأهداف مع قدرات الفرد وأن تتوافق مع تطورها لشخصي.

A decorative scrollwork frame with intricate floral and scroll patterns, enclosing the text.

الفصل التطبيقي:

دراسة حالة مديرية التجارة عين تموشنت

تمهيد:

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي حيث قمنا بتحسيد الجانب النظري وتطبيقه على أرض الواقع بتقدم محل الدراسة المتمثل في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت حيث قمنا بالتطرق إلى نبذة تاريخية للمديرية، وكذا التعريف بالمديرية، وبميكملها التنظيمي ومهامها و دورها الفعال في تسيير المسار الوظيفي لموظفيها، إضافة إلى سرد بعض الحقوق والواجبات للموظف العمومي حسب ما نص عليه الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وعرض نظام تقييم الأداء السائد في المديرية، كما تناول هذا الفصل دراسة منهجية للبحث بالاعتماد على منهج الدراسة بواسطة أداة الاستبيان، و هذا بعد قياس ثباتها و صدقها فقد سنحت الفرصة للقيام بالدراسة الأساسية التي تم من خلالها وصف عينة، و خصائصها، ومن تما استخدام الوسائل الإحصائية (برنامج SPSS) للإجابة على الإشكالية، و ما تفرع عنها من تساؤلات، إضافة إلى عرض و مناقشة النتائج المتوصل من خلال تحليل أسئلة استمارة الاستبيان، ليتم في الأخير التوصل إلى النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات.

المبحث الأول : مدخل لمديرية التجارة

مديرية التجارة هي عبارة عن هيئة ادارية تمثل وزارة التجارة والمديرية المركزية على مستوى الولاية ويشتمل تنظيم ومهام مديرية التجارة لولاية عين تموشنت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 20/01/2011 متضمنا تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة و صلاحيتها و عملها و كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16/08/2011 تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديرية الجهوية في المكاتب حيث تتفرع مديرية التجارة لولاية عين تموشنت إلى خمس مصالح وهي :

- مصلحة الإدارة و الوسائل.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية .
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش .
- مصلحة مراقبة الممارسات والمضادة للمنافسة .
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي .

كما تتكون أيضا مديرية التجارة لولاية عين تموشنت من ثلاث مفتشيات إقليمية للتجارة يتكفون بمهام المراقبة على مستوى الدوائر وهم :

- بني صاف.
- حمام بوحجر.
- العامرية .

المطلب الأول : تعريف مديرية التجارة لولاية عين تموشنت

بعد انبثاق و تحويل صلاحيات المديرية الولائية للمنافسة و الأسعار و تحديد مهامها في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين المنافسة و الأسعار و النوعية و التنظيم التجاري و هذا بعد التقسيم الولائي سنة 1984 و تسمية الولاية الجديدة عين تموشنت وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن في أحكام النصوص المتعلقة بالوظائف كفتح أسواقها على العالم و التجارة الحرة و الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و مستقبلا نحو اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة و غيرها من الأمور التي لها صلة مباشرة مع تنمية الاقتصاد المحلي خاصة و العالمي عامة فكان و لا بد من إعادة

النظر في الإطار التنظيمي للمديرية و إحدات مكاتب جديدة و تعيين رؤساء مصالح و كذا ما يتضمنه القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2011/09/18 و الذي يحدد تنظيم المديرية الولائية للتجارة في المكاتب .

الإمكانات البشرية :

تستخدم المديرية الولائية للتجارة بعين تموشنت 132 موظف ،منهم في الإطارات العليا :

- مدير 01.

- رئيس مصلحة عددهم 05.

- رئيس مكتب عددهم 15.

- رئيس فرقة عددهم 13.

و هناك عمال مدججين في إطار شبكات مختلفة للتشغيل تمثل عقود ما قبل التشغيل عددهم 19.

الإمكانات المادية :تتضمن

- وسائل الإعلام الآلي: 16 أجهزة كمبيوتر و 16 طابعات.

- عدد المكاتب: 23.

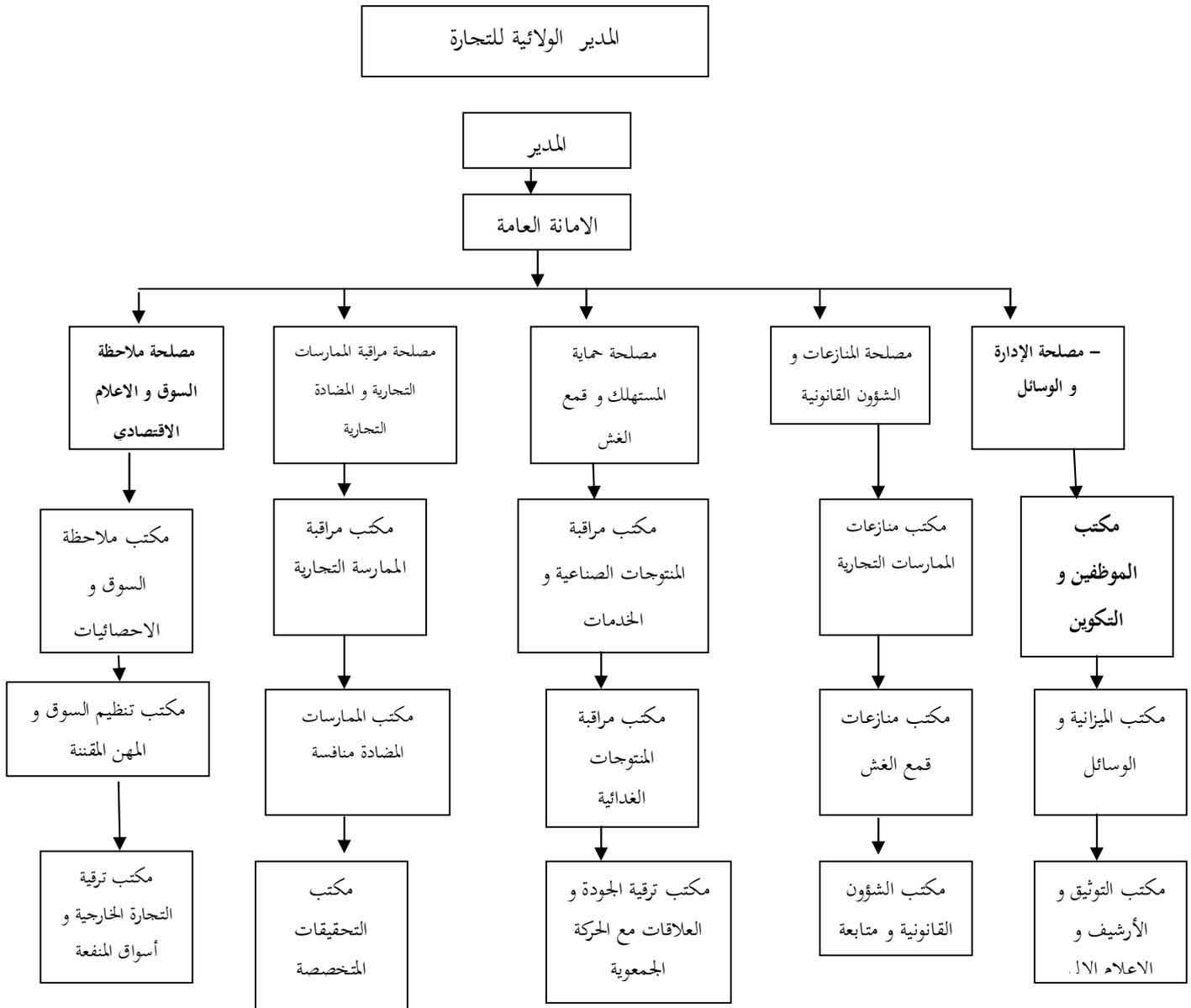
- وسائل النقل: 09 سيارات مصالح.

كما تم دمج المكاتب حاليا بشبكة أنترانات تقوم هذه الشبكة بعملية اتصال ما بين المكاتب عن طريق أجهزة الكمبيوتر مما تمكنهم من التواصل بين مصالح المديرية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت

الفرع الأول : تشكيلية الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت



المصدر : مصلحة المستخدمين مديرية التجارة لولاية عين تموشنت

الفرع الثاني: وصف المخطط التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من مكتب المدير و خمسة مصالح و كل مصلحة تتفرع إلى عدة مكاتب وهي كما يلي :

1- مكتب المدير: المدير هو المسؤول الرئيسي الأول لدى مديرية التجارة وممثل وزير التجارة علمستوى المحلي وهو كذلك

الوسيط بين المديرية و المديرية الجهوية المركزية ومن أهم مهامه ما يلي :

✓ اتخاذ القرارات في مجال التجارة .

✓ الإشراف على السير الحسن للمديرية تحت إطار القانون.

✓ الإمضاء على الوثائق الرسمية.

✓ السهر على تسيير المديريات الفرعية.

✓ الإشراف على لجنة الترقية.

2- مصلحة الإدارة و الوسائل: تعمل على متطلبات المستخدمين و القيام بكل العمليات اتجاه المصالح التجارية وتحتوي

على ثلاث مكاتب :

➤ مكتب الموظفين و التكوين.

➤ مكتب الميزانية و الوسائل.

➤ مكتب التوثيق و الأرشيف و الإعلام الآلي.

3- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: تسهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش، وكذلك تنظيم

تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق.

قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء ، وتتكون من المكاتب التالية :

➤ مكتب منازعات الممارسات التجارية.

➤ مكتب منازعات قمع الغش .

➤ مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل .

4- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش : تعمل على وضع وتنفيذ برنامج خاص بقمع الغش وكذلك السهر على

تنفيذ كل التدابير لحماية المصالح المادية للمستهلك ، وتتكون من عدة مكاتب كالاتي:

➤ مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية و الخدمات .

➤ مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية .

➤ مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية .

5- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة التجارية : هي تقوم بالسهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و

قمع الغش ، و تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل

بها عند الاقتضاء بالاضافة إلى القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية ، ومن المكاتب

نذكر ما يلي :

➤ مكتب مراقبة الممارسة التجارية .

➤ مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.

➤ مكتب التحقيقات المتخصصة.

6- مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي :

تعمل على المتابعة المستمرة للتموين و تطور الأسعار على مختلف المراحل (الإنتاج ، التوزيع للمواد واسعة الاستهلاك و

الإستراتيجية) وتتكون من عدة مكاتب و هي :

➤ مكتب ملاحظة السوق و الإحصائيات .

➤ مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة .

➤ مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية .

المطلب الثالث : مهام مديرية التجارة لولاية عين تموشنت

تطبيقا للأمر 95-06 المؤرخ في 25 يناير 1995 المتعلق بالمنافسة و القانون رقم 89-02 المؤرخ في فيفري 1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك و قمع الغش في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية حيث تتكلف بما يلي :

✓ السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير .

✓ المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة ، فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات .

✓ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط المنافسة السليمة بين المتعاملين الاقتصاديين .

✓ متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و استهلاك و الخدمات الضرورية .

✓ تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة قرار العادل .

✓ المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام .

✓ اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء و إقامة و ممارسة النشاطات التجارية و المهنية .

✓ المساهمة في تطوير و تنشيط كل منظمة أو جمعية يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها .

✓ وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير و ترقية الصادرات .

✓ تنسيق و تنشيط نشاطات الهياكل و الفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية .

✓ المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية .

✓ وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية و قمع الغش و اقتراح كل التدابير الهادفة إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة .

✓ ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات الاقتصادية التالية :

■ المنتجين .

■ المتعاملين في التصدير و الاستيراد .

■ المتعاملين في تجارة التجزئة .

■ التجار بالتجزئة .

■ المتعاملين في مجال الخدمات .

المطلب الرابع : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يمكن تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أنه إجراء قانوني كرسه المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 1995/04/29 المتعلق بإعداد و نشر القرارات ذات الطابع التنظيمي ،حيث نصتالمادة 6 منه في إطار تسيير المسار المهني للموظفين و الأعدوان العموميين في الدولة ،إذ يتعين عدالمؤسسات و الإدارات العمومية إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المتوفرةووفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها بعد تحصل الإدارة المعنية على دفتر الميزانية يستتجمن خلاله المادة 6 أن على كل إدارة و مؤسسة عمومية يجب عليها القيام بإعداد مخطط سنوي لتسييرالموارد البشرية لكي تكون الغاية منها برمجة و تنفيذ العمليات اللازم القيام بها خلال السنة المالية الجديدة كعمليات التوظيف مثلا.

كما وأن الإدارة تقوم قبل التوظيف بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية و إيداعه على مستوالمصالح للدراسة و المصادقة عليه بدفتر الميزانية بعنوان السنة المالية الجديدة و القوائم الاسمية المرفوقة بتاريخ 31 ديسمبر بعنوان السنة المالية المنصرمة .

و يتم كذلك إعداد محضر اجتماع دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف المصالح المركزية المكلفة بالوظيفة العمومية بمضى من طرف مسؤول الإدارة المعنية، و المسؤول عن القطاع للمصالح المركزية أو المحلية التابعة لسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .

وعليه فيجب على الإدارة العمومية إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعد فتح مسابقات الدراسة و المصادقة لتمكين من تسيير المسار المهني للموظف في إطار الترقية في الدرجات ، والتكوين وتحسينالمستوى أو تجديد المعلومات،و عند بروز معطيات جديدة في الميزانية ينبغي أن يتم التعديل للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل نهاية الثلاثي الثالث من نفس السنة.

المبحث الثاني : الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت

المطلب الأول : مصلحة الموارد البشرية لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت

يمكن تعريف مصلحة الموارد البشرية على أنها مصلحة تسيير الحياة المهنية للموظفين لتتضمن مهامها في الجوانب الإدارية المتمثلة في :

- ❖ تنظيم و حفظ ملفات الموظفين .
- ❖ تسيير الحياة المهنية للموظفين من تعيين وترسيم ، ترقية ، تدريب ، الخ .
- ❖ عمليات الإحصاء و حركة الموظفين.
- ❖ وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد .
- ❖ تسجيل قرارات و المقررات الفردية .
- ❖ متابعة ملفات التقاعد.
- ❖ الإعلان عن المسابقات للتوظيف في المناصب الشاغرة .
- ❖ تولي عمليات التكوين و تحسين المستوى التأهيلي للعمال.

إلا أن مهام مصلحة الموارد البشرية تتعدى في الأصل هذه المعاملات الإدارية لدراسة العامل كشخص من مؤهلاته وقدراته العلمية و النفسية كروح المبادرة و التركيز في العمل هذا كله يندرج في الجانب الثاني و المهم الذي تتناسب معظم الإدارات المستخدمة .

المطلب الثاني : مشاكل إدارة الموارد البشرية

- ❖ نقص التأهيل العلمي و العملي للموظفين و مسيرين في مديرية الموارد البشرية.
- ❖ انعدام التكوين التكميلي و الرسكلة للمستخدمين و الموظفين.
- ❖ عدم الاهتمام باليد العاملة.
- ❖ انعدام شعار "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" .
- ❖ نقص الإمكانيات المادية و التحفيز في مكان العمل .

❖ التعيينات العشوائية للفئات العاملة و استعمال المحسوبة و المعرفة مما يؤدي لقتل المواهب و المؤهلات و الخبرات المتوفرة .

❖ عدم التأطير و نقص التحفيز .

❖ انحصار تسيير الموارد البشرية في دور تسيير الحياة المهنية للمستخدمين دون النظر للجانب الاجتماعي و النفسي للعمال .

المطلب الثالث : تسيير المسار المهني للموظفين

في إطار تنفيذ الأحكام العامة المتعلقة بالقواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم (من 1 الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15) ينبغي إعطاء عناية خاصة للإجراءات والآجال المتعلقة بالمسار المهني لموظفي مديرية التجارة و من أجل ذلك على المديرية السهر على :

✓ فتح ملف إداري مرتب و كامل لكل موظف .

✓ تنقيط كل عمل بمديرية التجارة من بداية الثلاثي الرابع من السنة المعنية باستعمال بطاقة التنقيط النموذجية وبعد الانتهاء من عملية التنقيط وضع الجداول السنوية للترقية .

✓ ضبط القوائم الاسمية للموظفين و الأعوان المتعاقدين .

✓ الإحالة على التقاعد لكل الأعوان و المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية .

✓ تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية .

✓ التقييد بالإجراءات المتعلقة بالتعيين و إنهاء المهام .

✓ الابتعاد عن ضرورة تعيين المستخدمين في المناصب الشاغرة .

المطلب الرابع : منهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على بعض موظفي التجارة لولاية عين تموشنت ، و من خلاله سيتم الإجابة على الفرضيات .

الفرع الأول : عرض الاستبيان

أولا : عينة وأداة الدراسة

عينة الدراسة المستهدفة في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت شملت 132 موظف، تم توزيع الاستبيان بينهم عشوائيا دون تمييز و تم الإجابة على هذا الاستبيان (100) إن أداة الدراسة المناسبة لهذه الدراسة هي الاستبيان ، و لقد صممتها للطالبان وفق أسئلة الدراسة على النحو التالي :

1- البيانات الأولية:

اشتملت الاستبانة على الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة و تكون من ثلاث فقرات هي: النوع، المؤهل التعليمي، والخبرة المهنية

2- التعريف بأداة الدراسة:

اشتملت أداة الدراسة على 35 سؤال من بينها 3 أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة ، وتم توزيع استمارة الاستبيان على 132 موظف و استرجع منه 100 استمارة ، بالإضافة إلى الاعتماد على الوثائق و سجلات التي تتعلق بالنظام المطبق في المؤسسة.

و قد استخدمت الطالبان مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ،موافق ،محايد ،غير موافق غير موافق بشدة) حيث يعبر الرقم (5) عن أكبر درجة موافق بشدة ، و يعبر الرقم (1) عن أصغر درجة غير موافق بشدة ، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول(3-1) : طريقة تفسير القيم الحسابية الموزونة

القيم الحسابية	1	2	3	4	5
التفسير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المفاهيم المذكورة أعلاه

و لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للإجابة على تساؤلات البحث ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الطالبان اعتمادا على أداة الدراسة.

ثانيا: اختبار صدق و ثبات الاستبيان:

قامت الطالبتان بتقنين أداة الدراسة قبل توزيعها على عينة الدراسة و ذلك للتأكد من صدقها و ثباتها كالتالي :

1- صدق أداة الدراسة: تم القيام بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين .

أ- صدق المحكمين :

عرضت الطالبتين الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في المركز الجامعي لعين تموشنت ، أساتذة معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير و قد استجابت الطالبتين لآراء السادة المحكمين و قامتا بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده ، و بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (انظر ملحق رقم1)

ب-اختبار برسون لصدق اتساق أداة الدراسة:

تم قياس الصدق البنائي الذي يقصد به ببساطة أن تقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه ، وذلك من خلال حساب قوة الإرتباط برسون بين درجة العبارة و بين الدرجة الكلية للمحور ، وكذلك تم حساب معامل الإرتباط المصحح للفقرة و هو معامل الإرتباط بين درجة الفقرة و بين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه الفقرة، وقد تم تقدير الصدق البنائي كما هو مبين في الجدول :

الجدول رقم (3-2) : اختبار برسون لصدق اتساق أدوات الدراسة

إرتباط برسون	المحور
0.44	المسار الوظيفي
0.458	تخطيط المسار الوظيفي
0.635	الأداء

2- اختبار صدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس دقته و اتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقضي من خلال الحصول على نفس النتائج ، إذ تم إعادة استخدامه على نفس العينة ، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها ، و يمكن التحقق من ثبات و إتساق المقياس بالاعتماد على عدة اختبارات من بينها اختبار ألفا كرونباخ بحيث بلغت النتائج المتوصل إليها من خلال التطبيق على برنامج SPSS أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.904 أكبر من 0.6 مما يعني ثبات الاختبارات و مصداقيتها . كما هو موضح في الملحق رقم 02

ثالثا:اختبار الطبيعية

سنعرض اختبار كوجنروف-سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم (3-3) إختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	قيمة z	مستوى الدلالة
01	وضوح المسار الوظيفي	09	0.091	0.060
02	تخطيط المسار الوظيفي	10	0.069	0.095
03	الأداء	10	0.086	0.064

المصدر : من إعداد الطالبتان إعتماذا على نتائج الإستبيان و برنامج SPSS

يوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال محور أكبر من 0.05 و هذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الفرع الثاني :الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليلا تفصيليا للبيانات و عرض للنتائج من خلال المعالجات الاحصائية التي أجريت على عينة الدراسة و من تم تحليل و مناقشة النتائج و تحديد مدى الدلالة الإحصائية.

أولا :تحليل خصائص العينة وفق النوع

الجدول(3-4) تبين خصائص العينة وهي كالآتي:

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية	فعالة EFFECTIF	
46	46	46	ذكر
100	54	54	أنثى
	10	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتان إعتماذا على نتائج الإستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم (2-3) التمثيل البياني لعينة البحث حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج الإستمبيان و برنامج SPSS

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة 54% من الإناث و 46% من الرجال و هذا كون العنصر النسوي يفضل العمل في الإدارة ، كما أن الفرق ليس كبير بين النسبتين .

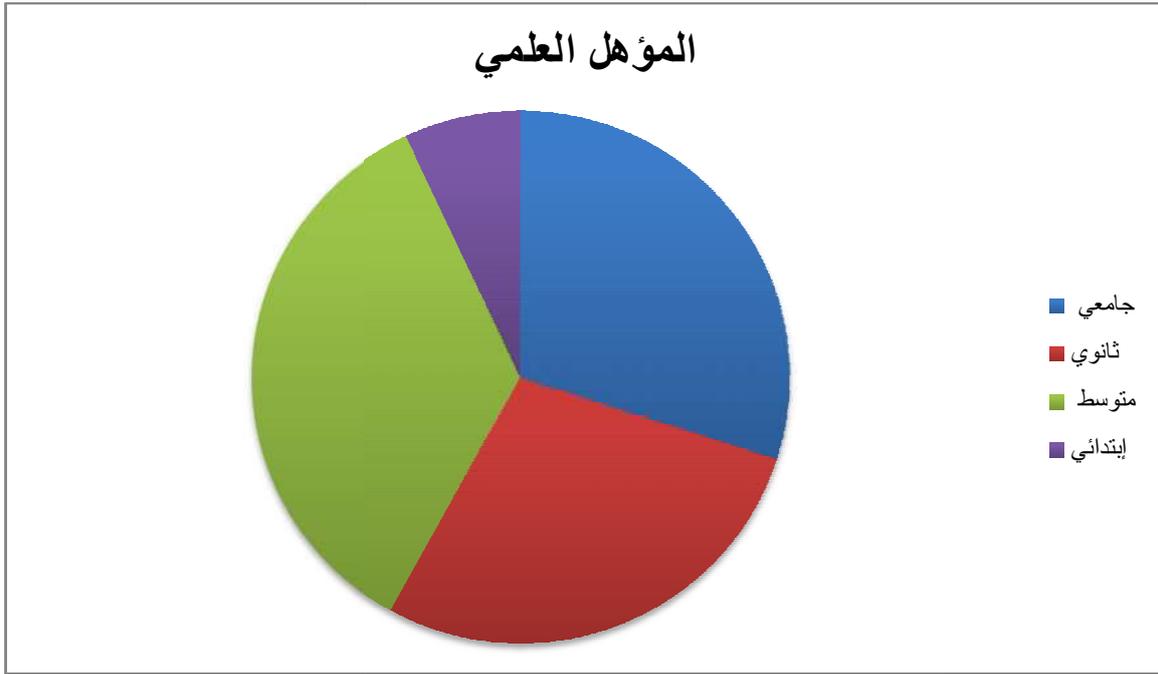
ثانيا : تحليل خصائص العينة وفق المؤهل التعليمي

جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل التعليمي

المستوى	فعالة EFFECTIF	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتراكمة
جامعي	30	30	30
ثانوي	28	28	58
متوسط	35	35	93
إبتدائي	7	7	100
المجموع	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج الإستمبيان و برنامج SPSS

الشكل رقم (3-3) التمثيل البياني لعينة البحث حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج الإستهتبان وبرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول الشكل أعلاه أن أكبر نسبة 35% تمثل نسبة المتوسط أي أغلبهم متوفر لديه المؤهل العلمي الذي يساعد على الترقى و التقدم الوظيفي و نسبة 30% تمثل نسبة المستوى جامعي ونسبة 28% تمثل مستوى الثانوي ، أما الباقي بنسبة 7% المستوى الابتدائي ، هذا ما يدل على أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لعينة الدراسة ، كما أن نظرة الموظفين سوف تتوافق مع خلفياتهم العلمية ، أي أنه لن يكون هناك تقييماً عشوائياً ، نظراً لتأثير المستوى الدراسي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء لأن العلم يكسب المفردات قيم و خبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين .

ثالثاً : تحليل خصائص العينة وفق الخبرة المهنية

جدول (3-6) توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

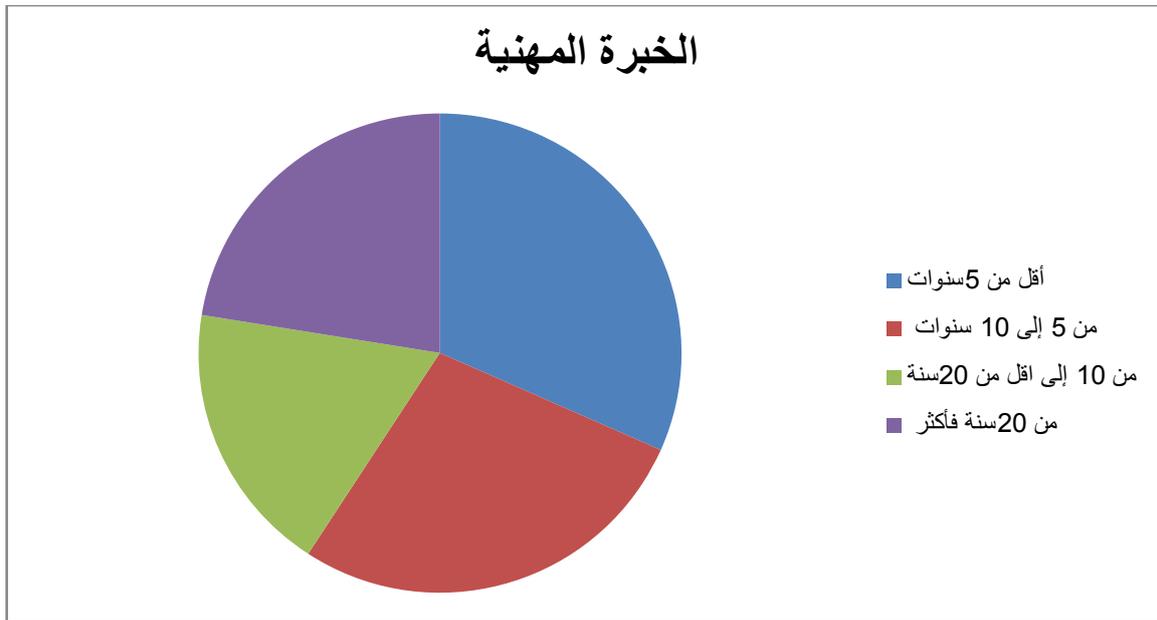
النسبة المؤوية المتراكمة	النسبة المؤوية	Effectifs	
31.6	31.5	31	أقل من 5 سنوات
59.6	27.6	27	من 5 سنوات

77.6	18.4	18	من 10 إلى أقل من 20 سنة
100	22.4	22	من 20 سنة فأكثر
	100	100	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان

و يمكن تمثيل النتائج المبينة أعلاه الخاصة بأفراد العينة وفق الخبرة المهنية

الشكل رقم (3-4) التمثيل البياني لعينة البحث حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الإستبيان و برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول و الرسم البياني الموضح أعلاه أن أكبر نسبة 31% تمثل الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات و نسبة 27% تمثل الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات ، و نسبة 22 % للخبرة المهنية من سنة 20 فأكثر و نسبة 18% تمثل الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات إلى 20 سنة.

إن هناك توزيع شبه متساوي بين جميع مستويات الخبرة فنجد أن الفئتين (أقل من 5 سنوات و ما بين 5 و

10 سنوات (تساوت تقريبا و الفئتين) ما بين 10 سنوات و 20 سنة ، و الفئة أكبر من 20 سنة (تساوت تقريبا ، أي أن الاستبيان شمل جميع مستويات الخبرة على مستوى المديرية.

الفرع الثالث: إختبار الفرضيات

حينما يزيد عدد مفردات (one simple T test) من أجل إختبار الفرضيات لعينة أو عينتين نستعين بالإختبار العينة عن (30 مفردة ، فهو إختبار معلمي يستخدم لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي إذ يشترط أن يتبع توزيع البيانات التوزيع الطبيعي ، و أن تكون العينة عشوائية¹ .

و من أجل تحليل فقرات الاستبيان و حساب النسبة المئوية لبدا ئل كل فقرة ، و كذلك المتوسط الحسابي و قيمة (t) و مستوى الدلالة لكل فقرة ، بحيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1.96) عند درجة حرية (59) و تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية.

ولا :إختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (3-7) نتائج إختبار one simpel test

مستوى معنوية	الحسابية t	الوسط الحسابي	العبارت
0.000	29.544	3.100	تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف
0.000	29.243	2.950	تساعدك القوانين في إدارتك على التخطيط لمسارك الوظيفي
0.000	30.074	3.390	تساهم إدارتك في تطوير مسارك الوظيفي
0.000	22.112	2.760	تتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفة أخرى متوفرة في الإدارة
0.000	25.527	3.150	تشارك في عملية التخطيط لمسارك الوظيفي مع مرؤوساتك
0.000	30.710	3.620	تحظى بفرص لتنمية قدراتك و مهاراتك عن طريق العمل في وظائف مختلفة أو المشاركة في برامج تطويرية (التكوين)
0.000	27.774	3.450	تتلقى الإرشاد و التوجيه لأجل تطوير مسارك الوظيفي
0.000	24.674	3.130	توفر لك معلومات عن طرق و أساليب تسيير و تطوير مسارك الوظيفي

¹ سلطان عبد الله على آل حسين، حسين علي الهفوي، أساسيات العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS قسم الإحصاء وبحوث العمليات، كلية العلوم، المملكة، العربية السعودية، 1427 هـ، ص7.

0.000	25.020	2.900	يوجد برنامج واضح لنظام الترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف
0.000	44.302	3.16111	المحور ككل

يبين الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة في الفقرات (01-09) إيجابية بمعنى موافقون على أن المديرية تعتمد على أن التخطيط عامل أساسي في تحقيق التفوق والتميز في مديرية التجارة لولاية عين تموشنت.

ايضا نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات الفرضية الأول بلغت (44.302) و هي أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1.96) ومستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني صحة الفرضية التي تنص على التخطيط المهني والتسير الامثل للموظف عامل اساسي في تحقيق التفوق والتميز في المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

جدول رقم (3-8): اختبار one simple test

مستوى معنوية	الحسابية t	الوسط الحسابي	العبارات
0.000	26.250	3.490	كان لديك حرية في اختيار وظيفتك الحالية
0.000	21.675	3.370	وجود صلة بين الخبرة و تلاكؤمك مع وظيفتك الحالية
0.000	27.145	3.460	وجود صلة بين مؤهلك العلمي و بين وظيفتك الحالية
0.000	27.435	3.610	كان اختيارك للوظيفة بناءا على الكفاءة
0.000	27.707	3.630	كان اختيارك للوظيفة بناءا على الأقدمية
0.000	28.312	3.850	المسار الوظيفي له أهمية لدى الإدارة
0.000	30.553	3.170	لديك معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلا
0.000	23.130	3.340	يوجد استقرار ملموس في وظيفتك الحالية
0.000	39.605	3.860	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية
0.000	42,494	3,66000	المحور ككل

يبين الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة في الفقرات 10-20 إيجابية بمعنى موافقون على أن مديرية التجارة فيها تقدم في المسار الوظيفي وفقا لأسس منطقية مقبولة.

ايضا نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات الفرضية الثانية بلغت (42.494) و هي أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1.96) ومستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني صحة الفرضية التي تنص أن هناك تقدم في المسار الوظيفي للموظف للمديرية وفقا لأسس منطقية مقبولة.

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة

الجدول (3-9) إختبار الفرضية الثالثة

مستوى معنوية	الحسابية t	الوسط الحسابي	العبارات
0.000	27.785	3.830	تسيير المسار يساعد على تحسين أداء الموظف
0.000	25.466	3.500	تسيير المسار الوظيفي يمنح فرصة لرفع الكفاءات
0.000	28.337	3.450	تقييم الأداء يحدد مكانم القوة و الضعف
0.000	22.650	2.850	تتخذ الإدارة قراراتها طبقا لنتائج تقييم أداء الموظفين المخطط لها
0.000	21.620	2.400	تم ترقية الموظفون اعتمادا على تقييم أدائهم
0.000	18.803	2.500	تمنح الحوافر بالمؤسسة على أساس تقييم مستويات الأداء
0.000	20.610	2.730	يساهم تقييم الأداء في التعبير عن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة
0.000	17.386	2.560	يوجد ارتباط فعلي بن نتائج تقييم الأداء الموظفين و بين تقدمهم الوظيفي
0.000	17.135	2.56	أداءك يقتصر على ما تطلبه الوظيفة
0.000	26,827	3.04500	المحور ككل

يبين الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة في الفقرات 21-29 إيجابية بمعنى موافقون على أن مديرية التجارة لديها مسار وظيفي يؤدي إلى تحسين أداء الموظف.

ايضا نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة لجميع فقرات الفرضية الثالثة بلغت (26.827) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1.96) ومستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني صحة الفرضية بأن تسيير المسار الوظيفي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت يؤدي إلى تحسين أداء الموظف وتنميته.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الربط بين الجانب النظري و التطبيقي لمعرفة أثر المسار الوظيفي و التخطيط له لدى موظفي مديرية التجارة لولاية عين تموشنت على مستوى أدائهم ، و لقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت 100 مفردة ، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS. 20 لأجل تحليل البيانات الواردة في استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة لدراسة ، و من خلال النتائج المتوصل إليها ، تبين لنا أن مديرية التجارة لولاية عين تموشنت تعتمد وتساهم في التخطيط و التسيير للمسارات الوظيفية ولو بشكل محدود ، كما أن الموظف على وعي و يعمل دائما في اجتهاد لتحسين مستوى الأداء لديه من خلال تنمية قدراته و كسب المهارات ، لأجل تولي المناصب العليا.

و حرص المديرية في توفير الجو الملائم للموظف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب ، و أن يكون الموظف الحقفي حياة مهنية مثمرة تتجاوب مع مردوديته وخبرته و أن تكون المردودية هي العامل الأساسي في الترقية ، كما يجب أن يعتمد تأهيل الموظف على التكوين و التدريب حتى يستجيب للتغيرات المتسارعة ، كما أن أي موظف له الحق في أن يعمل في مناخ عمل جيد و أن يستفيد من أجر كافي و من الحماية الاجتماعية ، و لا يجب الإهمال بالنسبة للحق في الاعتراف و التقدير اللذين يلعبان الدور الكبير في تحفيز موظف.



خاتمة عامة

يؤثر تسيير المسار الوظيفي في تحسين، و تنمية الأفراد خاصة عند تسييرها بما يتماشى و استراتيجيتها و المؤسسة ، بحيث تشجع على اظهار أقصى ما لديه من مهارات ، و قدرات لمساعدته على تسيير حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته، و شخصيته ، و البيئة المحيطة ، و التي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة ، أما على مستوى المؤسسة ، يساعد تسيير المسار الوظيفي على تسيير تحركات العاملين ، للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة .

و كما هو بديهي فان هذا التدرج الوظيفي، يتم من خلال الترقية ، أو نقل الفرد من مركز حالي الى مركز آخر حسب الأقدمية ، أو القدرات ، و المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة ، و يستمر هذا التدرج الى أن يتقاعد الفرد ، و يحمل هذه التنقلات أو الترقيات تشكل ما يسمى المسار الوظيفي .

ان تشخيصا دقيقا لوظيفية تسيير وظائف ادارة الموارد البشرية ، و خاصة تسيير الموارد البشرية ، الاختيار و التعيين ووظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها ، لتحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عمالها و كذا دراسة كيفية تسييرها و تطويرها ، حتى ترقى الى المستوى الاستراتيجي ، و تساهم في تنمية القدرات الفردية ، و تحسين قدرات اتخاذ القرار ، لاسيما الاستراتيجي لتحقيق الأمثلية ، و بالتالي حيازة ميزات تنافسية كلها محاور رئيسية ، تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث و الرشيد للموارد البشرية ، فهي تساهم في رفع الأداء هذه الأخيرة و مردوديتها ، من خلال برنامج التكوين ، و التدريب السخرة لغرض اكتساب الموظف الخبرة أوسع في مجال عمله .

و تزايدت اعترافات المؤسسة في الوقت الحالي ، بأهمية المورد البشري كعنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق أعلى مستويات الأداء ، و في نفس الوقت على المؤسسة معرفة الدوافع ، و الرغبات ، و العمل على تحفيز الأفراد ، من خلال نظام الفعال ، و اهذا يعتبر تسيير المسار الوظيفي من المجالات الضرورية ، ذات الأهمية المستمرة في التعامل مع الآخرين .

و هذا يؤدي إلى أن تسيير الموارد البشرية بحيث تعتبر الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها وظيفة تخطيط المسار الوظيفي ، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة و مستوياتها الإدارية ، فيعرف الموظف بمسار حياته الوظيفية خلال عمله .

كما يشغل المسار الوظيفي حيزا ومكانة هامة في كل المجالات الإدارية ، فهو يمثل العنصر الأساسي لتحقيق الكفاءة البشرية ، فإذا كان الفرد يسعى إلى تسيير مسارها لوظيفي من خلال المدخل الفردي فعلى المؤسسة أن تسعى كذلك إلى تسيير وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها من خلال المداخل التنظيمية.

النتائج:

و من خلال دراستنا ، يمكن استخلاص النقاط التالية :

النتائج النظرية :

- يعد التسيير الوظيفي عامل أساسي في تحقيق التفوق و التمييز للمؤسسة و هذا من خلال وضع برنامج تخطيط يتكيف مع بيئة العمل;
- يكتسي تسيير المسار المهني للموظف أهمية في تحسين أداء المورد البشري ، الذي يعبر عن الجهد الموظفون داخل مؤسساتهم بغية الوصول إل بالأداء المحقق ;
- من أجل التعرف على مستوى الأداء الذي يقدمه الموظف لا بد من قياسه ، من خلال مقارنة بالمعايير الموضوعية.

النتائج التطبيقية :

لربط بين العناصر السابقة قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مديرية التجارة لولاية عين تموشنت ، و توصلنا الى ما يلي :

● فيما يتعلق بوضوح المسار الوظيفي :

- يحظى الموظف بفرص لتنمية قدراته و مهاراته عن طريق العمل في وظائف مختلفة أو المشاركة في برامج تطويرية (كالتكوين مثلا);
- يتلقى الموظف الارشاد و التوجيه لأجل تطوير مساره الوظيفي من طرف رؤسائه و كذلك الزملاء في العمل خصوصا ذوي الخبرة و الكفاء ;
- لا تتوفر للموظف معلومات عن طرق و أساليب تسيير و تطوير مساره الوظيفي في المديرية بشكل ملائم و واضح .

● فيما يتعلق بوضوح المسار الوظيفي :

- يوجد للموظف ارتباط و صلة بين الخبرة و تلاؤمه مع وظيفته الحالية ;
- يوجد للموظف صلة بين مؤهله العلمي و بين وظيفته الحالية ;
- كان اختيار الموظف للوظيفة بناءا على الأقدمية ;

- كان اختيار الموظف للوظيفة بناء على الكفاءة ;
- لبرنامج المسار الوظيفي أهمية لدى الإدارة العليا ;
- لدى الموظف معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً، لكن ليس جميع الموظفين ;
- يوجد جو تنظيمي يساعد على تسيير المسار الوظيفي ;
- لدى الموظف الرغبة في تغيير وظيفته الحالية، بحكم أغلبيتهم كان لهم الحرية في اختيار الوظيفة .

الإقتراحات و التوصيات:

بناء على ما سبق نقترح التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتسيير الكفاءات ;
- زيادة البرامج التدريبية للعمال من أجل تغطية حاجياتهم للتدريب والابداع والابتكار ;
- الاهتمام بأساليب التحفيز والترقية التي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء ;
- ضرورة تطبيق معايير الاستفادة من البرامج التكوينية بعدالة ;
- ضرورة التنسيق بين المؤهل العلمي للموظف و أجرة ;
- توفير العدالة في تطبيق نظام تقييم الأداء .

آفاق الدراسة:

يمكن إضافة مواضيع جديدة في إطار الدراسات المستقبلية مثل :

- ✓ إدارة تخطيط و تطوير المسار الوظيفي و علاقته بالأداء التنظيمي ;
- ✓ تسيير المسار الوظيفي بناء على أنظمة المعلومات التنظيمية ;
- ✓ إدارة المسار الوظيفي : مدخل استراتيجي ;
- ✓ تنمية المسار الوظيفي و تكنولوجيا المعلومات الإدارية.



الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر و تقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
ب	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتسيير إدارة الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : تسيير إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول : مفهوم تسيير (إدارة) الموارد البشرية
04	الفرع الأول : تعريف التسيير
04	الفرع الثاني : تعريف تسيير الموارد البشرية
07	المطلب الثاني : دور ، هدف و أهمية تسيير لموارد البشرية
07	الفرع الأول : دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة
11	الفرع الثاني : هدف تسيير الموارد البشرية
13	الفرع الثالث : أهمية تسيير الموارد البشرية :
16	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية
22	المطلب الرابع : الوظائف المدعمة لتسيير الموارد البشرية و أهميتها
37	المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية.
37	المطلب الأول : التطور التاريخي و ماهية إدارة الموارد البشرية
37	الفرع الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
39	الفرع الثاني : تعريف الموارد البشرية
42	الفرع الثالث تعريف إدارة الموارد البشرية
43	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
51	المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
53	الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية
54	الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية
55	المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : تسيير المسار الوظيفي
58	تمهيد
58	المبحث الأول : نظرة عامة حول المسار الوظيفي

59	المطلب الأول : المسار الوظيفي ، خصائصه ، أهدافه ، أنواعه
59	الفرع الأول : تعريف المسار الوظيفي
60	الفرع الثاني : خصائص المسار الوظيفي
61	الفرع الثالث : أهداف المسار الوظيفي
62	الفرع الرابع : أنواع المسارات الوظيفية
64	المطلب الثاني : أهمية تطوير و تنمية المسار الوظيفي
65	الفرع الأول : على مستوى الفرد
66	الفرع الثاني : على مستوى المنظمة
68	المطلب الثالث : المسار الوظيفي مراحل ، أبعاده ، أهميته و أهدافه
69	الفرع الأول : مراحل تخطيط المسار الوظيفي
76	الفرع الثاني : أبعاد المسار الوظيفي
77	الفرع الثالث : أهمية تخطيط المسار الوظيفي
77	الفرع الرابع : أهداف تخطيط المسار الوظيفي
79	المطلب الرابع : أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي المعوقات
80	الفرع الأول : عناصر مرتبطة ببداية المسار الوظيفي
80	الفرع الثاني : عناصر مرتبطة بمتاعب منتصف مسار الوظيفي
81	الفرع الثالث : عناصر مرتبطة ببنية المسار الوظيفي (التقاعد)
84	المبحث الثاني : المسار الوظيفي و فعالية إدارة المسار الوظيفي
84	المطلب الأول : الاعترافات التي تحدد فعالية تحسين المسار الوظيفي
87	المطلب الثاني : شروط التسيير الفعال للمسار الوظيفي
88	المطلب الثالث : علاقة المسار الوظيفي بتحفيز العاملين و الآثار المترتبة عنه
90	الفرع الأول : علاقة تسيير نظام الأجر و الموافآ بالمسار الوظيفي
91	الفرع الثاني : علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات العاملين
93	المطلب الرابع : آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على الفرد و المؤسسة
93	الفرع الأول : آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على الفرد
93	الفرع الثاني : آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على المؤسسة
94	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة حالة عن مديرية التجارة عين تموشنت
97	تمهيد
98	المبحث الأول : مدخل لمديرية التجارة

98	المطلب الأول : تعريف مديرية التجارة عين تموشنت
100	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت
100	الفرع الأول : تشكيلية الهيكل التنظيمي
101	الفرع الثاني : وصف المخطط التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت
103	المطلب الثالث : مصلحة الموارد البشرية، مهامها و مشاكلها لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت
130	الفرع الأول : مصلحة الموارد البشرية لمديرية التجارة لولاية عين تموشنت
103	الفرع الثاني : مهام مديرية التجارة لولاية عين تموشنت
103	الفرع الثالث : مشاكل إدارة الموارد البشرية
104	المطلب الرابع : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تسيير المسار المهني للموظفين
104	الفرع الأول : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
104	الفرع الثاني : تسيير المسار المهني للموظفين
105	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
105	المطلب الأول : عرض الاستبيان
105	الفرع الأول : عينة وأداة الدراسة
105	الفرع الثاني : اختبار صدق و ثبات الاستبيان
	الفرع الثالث : اختبار الطبيعية
	المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
106	الفرع الأول : تحليل خصائص العينة وفق النوع
109	الفرع الثاني : تحليل خصائص العينة وفق المؤهل التعليمي
112	الفرع الثالث : تحليل خصائص العينة وفق الخبرة المهنية
113	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
113	الفرع الأول : إختبار الفرضية الأولى
114	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية
115	الفرع الثالث : إختبار الفرضية الثالثة

117	خلاصة الفصل
119	الخاتمة العامة
	الملاحق