



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر- باتنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



# إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

## دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ.د. عمر شريف

إعداد الطالبة:

فايزة بوراس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. علي رحال	أستاذ التعليم العالي	باتنة	رئيسا
أ.د. عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	باتنة	مقررا
أ.د. سامية لحول	أستاذة التعليم العالي	باتنة	عضوا
أ.د. عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	بسكرة	عضوا
أ.د. علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	الجزائر 03	عضوا
أ.د. وسيلة حمداوي	أستاذة التعليم العالي	قالمة	عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015



# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي العلمي هذا إلى:

الوالدين الكريمين امد الله في عمرهما

اخوتي واخواتي وجميع افراد العائلة

زوجي وأبنائي

راجية من المولى تعالى التوفيق والسداد

# كلمة شكر وعرفان

بعد الشكر الله على ما وهبنا من عقل وحسن تدبير لا يفوتنا ان ننوه بكل من كان له الفضل والمساهمة من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل، ونتقدم اليهم بالامتنان والشكر على ما قدموه من نصح ونذكر من هؤلاء:

الاستاذ المشرف عمر شريف الذي تفضل بالإشراف على هذه الاطروحة، وعلى كل ما قدمه من نصائح وتوجيهات  
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل الاساتذة الافاضل الذين دعمونا باستمرار

وإلى كل إطارات مجمع صيدال اللذين قدموا لنا يد العون

لإنجاز هذا العمل

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
.....	الإهداء
.....	شكر وعرافان
I	الفهرس
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الموارد البشرية</b>	
2	<b>تمهيد</b>
3	المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية
3	أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية
6	ثانياً: نشأة إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها
12	المطلب الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية
12	أولاً: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
17	ثانياً: مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها
23	المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية
23	أولاً: التحليل الوظيفي والتخطيط للاحتياجات الوظيفية
27	ثانياً: استقطاب الموارد البشرية
30	ثالثاً: عملية الاختيار والتعيين
33	المطلب الثاني: تكوين وتطوير الموارد البشرية
34	أولاً: التدريب
36	ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي
37	ثالثاً: تقييم الأداء
40	المطلب الثالث: تعويض ومكافأة الموارد البشرية
40	أولاً: تصميم نظام الأجور
44	ثانياً: تحفيز الموارد البشرية

47	المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية
47	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التخطيط الأساسية
48	أولاً: مفهوم وأهداف التخطيط
51	ثانياً: خطوات وعناصر عملية التخطيط
55	ثالثاً: مسؤوليات ومعوقات التخطيط
58	المطلب الثاني: التخطيط كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية
59	أولاً: ماهية تخطيط الموارد البشرية
61	ثانياً: بعد تخطيط الموارد البشرية
64	ثالثاً: عمليات تخطيط الموارد البشرية
76	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري حول تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات</b>	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: الكفاءات
79	المطلب الأول: مقدمة عامة في مفهوم الكفاءة
79	أولاً: ماهية الكفاءة
82	ثانياً: مكونات الكفاءة واهم المفاهيم المرتبطة بها
93	المطلب الثاني: أساسيات الكفاءة
93	أولاً: مفاهيم عامة حول الكفاءة
100	ثانياً: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة
109	المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي
109	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار الوظيفي
109	أولاً: ماهية المسار الوظيفي
112	ثانياً: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
119	ثالثاً: اهم النظريات العلمية في تحديد ومتابعة المسارات الوظيفية
133	المطلب الثاني: مداخل تخطيط المسار الوظيفي
133	أولاً: تخطيط المسار الوظيفي الفردي
142	ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي
154	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات</b>	
156	تمهيد
157	المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وعلاقته بوظائف ادارة الموارد البشرية

157	المطلب الأول: مقومات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
157	أولاً: الاعداد لتخطيط المسار الوظيفي
159	ثانياً: متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
161	المطلب الثاني: النظرة الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
162	أولاً: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية
166	ثانياً: وسائل تحديد الكفاءات الطموحة وتخطيط تقدمهم الوظيفي
169	المبحث الثاني: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وأهم مميزاته
169	المطلب الثاني: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
169	أولاً: دور ادارة الموارد البشرية
171	ثانياً: دور الفرد
172	ثالثاً: دور المدير
174	المطلب الثاني: مميزات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وأهم معوقاته
174	أولاً: مميزات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
176	ثانياً: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات
183	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال	
185	تمهيد
186	المبحث الأول: عرض عام لمجمع صيدال
186	المطلب الأول: مجمع صيدال نشأته، تعريفه، مهامه وأهدافه
186	أولاً: نشأة وتعريف مجمع صيدال
188	ثانياً: مهام وأهداف المجمع
189	ثالثاً: الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع
190	المطلب الثاني: البنية التنظيمية لمجمع صيدال وموارده البشرية
190	أولاً: البنية التنظيمية لمجمع صيدال
195	ثانياً: الموارد البشرية لمجمع صيدال
203	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية
203	المطلب الأول: عينة البحث وأسلوب جمع البيانات
203	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
204	ثانياً: أدوات الدراسة وجمع البيانات
205	ثالثاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة
206	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

206	أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة
213	ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية
214	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية- تحليل النتائج وتفسيرها
214	المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
214	أولاً: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة
216	ثانياً: تحليل فقرات ومحاور الدراسة
231	المطلب الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
231	أولاً: تحديد نموذج الدراسة
235	ثانياً: تقدير وتقييم معلمات النموذج الخطي
242	ثالثاً: تقدير وتقييم معلمات النموذج اللوغاريتمي
247	رابعاً: اختيار النموذج الأفضل واختباره من الناحية القياسية
254	خلاصة الفصل
257	الخاتمة
265	قائمة المراجع
273	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	محتويات التحليل الوظيفي	25
2	أنواع التدريب	36
3	أنواع التخطيط	54
4	الفائض أو العجز في قوة العمل	71
5	الكفاءات الضرورية للمسير	106
6	نمط الشخصية ومواصفاتها والمجال الوظيفي المناسب	130
7	المراحل الاربعة المكونة للمسار الوظيفي	141
8	خريطة مسار وظيفي	152
9	وسائل تخطيط المسار الوظيفي	153
10	تطور الموارد البشرية بمجمع صيدال خلال الفترة (2007-2012)	196
11	توزيع العاملين حسب الفئات	196
12	توزيع العمال حسب نوع النشاط	197
13	توزيع العمال حسب الفروع	198
14	المستفيدين من التدريب في مجمع صيدال خلال عام 2012	201
15	توزيع العمال حسب الفئات لسنة 2012	203
16	الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات)	207
17	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (عملية التحليل الوظيفي)	208
18	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)	208
19	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (عملية الاختيار والتعيين)	209
20	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (التدريب)	209
21	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس (تقييم الاداء)	210
22	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع (تحفيز الموارد البشرية)	210
23	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن (الاجر)	211
24	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	211
25	معامل الثبات (مقياس الفا كرونباخ)	212
26	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	214
27	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على المحور الاول (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات)	217
28	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (عملية التحليل الوظيفي)	220

221	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)	29
223	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على المحور الرابع (عملية الاختيار والتعيين)	30
224	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على المحور الخامس (التدريب)	31
226	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على المحور السادس (تقييم الاداء)	32
228	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على المحور السابع (تحفيز الموارد البشرية)	33
230	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على المحور الثامن (الاجر)	34
232	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	35
235	نتائج تقدير النموذج الخطي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	36
236	نتائج اختبار ستيودنت للنموذج الخطي المقدر	37
238	معاملات الارتباط	38
239	اختبار معادلة الانحدار التي تعطي افضل النتائج	39
240	حساب اهمية المتغير المفسر الاضافي	40
241	نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لتخطيط المسار الوظيفي	41
242	نتائج التقدير للنموذج اللوغاريتمي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	42
243	نتائج اختبار ستيودنت للنموذج اللوغاريتمي المتعدد	43
245	اختبار معادلة الانحدار التي تعطي افضل النتائج	44
245	حساب أهمية المتغير المفسر الاضافي	45
246	نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي المتعدد اللوغاريتمي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	46
247	معايير المفاضلة بين النموذجين	47
248	مصفوفة الارتباطات الجزئية لمعادلة تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	48
249	نتائج اختبار <i>Breush- Godfrey</i>	49
250	نتائج اختبار <i>Breusch- Pagan- Godfrey</i>	50

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة	13
2	التنظيم الداخلي في مؤسسة متوسطة	14
3	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة	14
4	نموذج ادارة الموارد البشرية	22
5	اجراءات الاختيار	32
6	خطوات تقييم اداء العاملين	39
7	خطوات تحديد الاجور	42
8	ما هو التخطيط	49
9	مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة	65
10	العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة	67
11	في التخطيط E. deming عجلة	68
12	الرقابة والتقييم في تخطيط الموارد البشرية	69
13	خارطة احلال وترقية المدراء	74
14	عناصر الكفاءة	82
15	العلاقة بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة	92
16	قاعدة تصنيف الكفاءات	95
17	خطوات تنمية الكفاءات	104
18	مراحل عملية تنمية الكفاءات	105
19	تطور الكفاءات تبعا لتغير الانظمة	107
20	نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	118
21	مراحل نمو الخيارات المهنية	122
22	قوس السيرورة المهنية	126
23	العلاقة بين الشخصية والمهن	128
24	تطوير فئات الشخصية	129
25	هرم ماسلو للحاجات	131
26	نموذج تخطيط المسار الوظيفي ( على مستوى الفرد)	134
27	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	135
28	دورة حياة الموظف	140
29	المسار التقليدي (العمودي) للمهن	144

146	مسار الانجازات وفترة الركون الوظيفي	30
148	مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي	31
162	تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات محور تمرکز أنشطة ادارة الموارد البشرية	32
163	مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة	33
181	الحاجز الزجاجي	34
191	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	35
197	توزيع العاملين حسب الفئات	36
198	توزيع العمال حسب نوع النشاط	37
199	توزيع العمال حسب الفروع	38
251	دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير	39
252	معاملات التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج المقدر لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	40

## فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان باللغة العربية	273
02	جدول t	278
03	جدول chi square	279
04	جدول F	280
05	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بدلالة $X_2$	281
06	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بدلالة $X_1, X_2$	281
07	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بدلالة $X_6, X_1, X_2$	282
08	نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بدلالة $LX_2$	282
09	نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بدلالة $LX_1, LX_2$	283
10	نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بدلالة $LX_6, LX_1, LX_2$	283
11	نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بدلالة $LX_5, LX_6, LX_1, LX_2$	284
12	أسماء الاساتذة المحكمين للاستمارة	284

# المقدمة

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل استوجبت إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن أي منظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية.

وإدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات، نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة ألا وهي الموارد البشرية. فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم كان لزاماً على المؤسسة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها بإجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها أو إعادة هيكلة أعمالها فتقوم بإلغاء وظائف أحياناً واستبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة أحياناً أخرى وذلك حسب الظروف. هذه التغييرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها إعادة الهيكلة تؤثر تأثيراً مباشراً في تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي وذلك بتغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها. نتيجة لما سبق لاقت هذه العملية اهتماماً كبيراً باعتبارها حل محتمل يساعد المؤسسات التي ترغب في مواكبة البيئة المحيطة بها. فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته الوظيفية في القطاع فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وماهي الوظائف المحتملة أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية؟ معنى ذلك إن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية والتحويل. ويكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج.

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسة المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية، أصبحت إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة

برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل. من هذا المنطلق وجدت الباحثة أنه من الضروري القيام بدراسة عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ولمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتفعيلها وذلك بالتطبيق في إحدى أهم المؤسسات الجزائرية ألا وهي مجمع صيدال (وهذا بهدف التوصل إلى نتائج يمكن الاسترشاد بها في المؤسسة محل الدراسة أو مؤسسات أخرى تطبق أو ترغب في تطبيق تخطيط المسار الوظيفي لكفاءاتها).

### أولاً: إشكالية البحث:

في ظل بيئة عمل متجددة دوماً في مختلف مجالات العمل تعمل المؤسسة على ترشيد مواردها البشرية لوضع آليات أو سياسات للحفاظ على الكفاءات الموجودة داخلها وإضفاء الفعالية عليها، ومن بين هذه السياسات استخدام الأساليب العلمية التي منها تخطيط المسار الوظيفي وذلك بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسئول المباشر على المورد البشري. من هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

### بمجمع صيدال؟

وينبثق تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للكفاءات؟
- 2- ما مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟
- 3- ما واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال؟
- 4- هل يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟
- 5- هل توجد علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال؟

### ثانياً: فرضيات البحث:

تعتمد الباحثة لمعالجة التساؤلات المطروحة على مستوى إشكالية البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.  
وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجر وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 5%.

### ثالثاً: أهمية البحث:

يمثل المسار الوظيفي موضوعاً يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء لذا تتجلى أهمية الموضوع في محاولة التعرف على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في تحديد الكيفية التي تجذب بها الأفراد المؤهلين للعمل بالمؤسسة، وتحافظ على المهارات الموجودة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين، المبدعين والمبتكرين. باستحداث بعض الأساليب المتطورة التي تساعد على تخطيط مسار وظيفي مناسب للكفاءات، ذلك لأن كفاءة وفاعلية المؤسسات في تقديم أفضل خدمة للمجتمع يتوقف على كفاءة الموارد البشرية العاملة فيها.

**رابعاً: أهداف ومبررات البحث:**

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- 1- التعرف على أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للكفاءات.
- 2- تحديد متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
- 3- التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمجمع.
- 4- محاولة إبراز مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع.
- 5- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمجمع.
- 6- تقديم التوصيات اللازمة بخصوص الارتقاء بوظيفة تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمجمع.
- 7- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.
- 8- الاهتمام الشخصي للباحثة بهذا النوع من المواضيع.
- 9- التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصصا في مجال تخطيط المسار الوظيفي.

**خامساً: منهج البحث:**

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، علاوة على ذلك سيتم استخدام المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء في الحكم على الكل، والذي سيسمح باختبار الفرضيات بإثباتها أو نفيها.

**سادساً: حدود الدراسة:**

تتطلب منهجية البحث العلمي ضرورة وضع حدود للدراسة، وهذا بهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول الى نتائج منطقية يمكن الاعتماد عليها في بحوث اخرى. وبناء عليه تركز حدود هذه الدراسة في ما يلي:

**الحدود المكانية:** شملت الدراسة الميدانية عينة قصدية تمثلت في اطارات عدة فروع تابعة لمجمع صيدال، مع محاولة تعميم النتائج المتوصل اليها انطلاقا من هذه العينة على باقي فروع مجمع صيدال.

**الحدود الزمانية:** تحاول هذه الدراسة تحليل اهمية ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال، وعليه فان النتائج المتوصل اليها تخص المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة من 2009 لغاية 2014.

### **سابعا: الدراسات السابقة:**

إن الغرض الاساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على اهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة ولو باختصار النتائج التي توصلت اليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، وسنستعرض في هذا الجزء لبعض من هذه الدراسات.

#### **1- فايزة بوراس(2007م): (تخطيط المسار الوظيفي لمؤسسة الاسمنت - عين توتة)**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على وظائف ادارة الموارد البشرية ومسؤوليتها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من اهمها انخفاض المام العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، ولا يتم شغل الوظائف بأصحاب المؤهلات والمهارات والخبرات الملائمة لطبيعة واحتياجات ومتطلبات الوظيفة كما تم التوصل الى ان اهم معوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي (قلة البرامج التدريبية، عدم مراعاة ميول واهتمامات شاغلي الوظيفة عند التحاقهم بها، عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأهيل شاغلي كل وظيفة).

ركزت هذه الدراسة على تخطيط المسار الوظيفي لعمال مؤسسة الاسمنت دون تمييز لكن الدراسة الحالية اكثر تخصصا بفئة الكفاءات، لذا سنقوم الباحثة بالاعتماد على ما تناولته سابقا في هذه المذكرة والتخصص اكثر في دراستها الحالية.

#### **2- منير زكريا احمد عدوان(2011م): (واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة)**

تهدف هذه الدراسة الى تحديد واقع سياسة الاختيار والتعيين واثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المجال المصرفي لما له من اهمية كبيرة في نجاح القطاع

المصرفي، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة الاجراءات المتبعة في عملية الاختيار والتعيين واثار ذلك على المسار الوظيفي، واهم ما استنتج من هذه الدراسة هو وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي، وان عملية الاختيار والتعيين تتم في القطاع المصرفي بشكل جيد.

3- عبد العزيز بن محمد بن عبدالعزیز الفاضل (2011م): (تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي- من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من خلال استعراض لماهية تخطيط المسار الوظيفي، مراحل المسار الوظيفي، مميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومجالاته وانواعه، ابعاد المسارات الوظيفية، مراحل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دور كل من الموظف والمنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومعوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، واهم ما استنتج طمن هذه الدراسة ان المتطلبات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الامن الوظيفي هي تأسيس نظام اتصال متطور، الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين وتطور مجالات النقل، الترقية، التحفيز والتدريب.

4- دراسة الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي - الاستاذ كامل ماضي (2007م)  
(تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الاسلامية بغزة)

أجريت هذه الدراسة على المدراء العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة، للتعرف على عملية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة، والعناصر المؤثرة في اختيار المدير لوظيفته، كما تعمل هذه الدراسة على تحديد المشاكل التي تقف في طريق تخطيط المسار الوظيفي والعمل على حلها، واهم ما استنتج من هذه الدراسة وجود مفهوم لتخطيط المسار الوظيفي لدى المديرين في الجامعة الاسلامية، وان المدير ليس له حرية في اختيار وظيفته وهذا يخضع بطبيعة الحال الى عناصر اخرى، كما استنتج الباحث اهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي قلة البرامج التأهيلية والاعتماد على الاقدمية في الترقية للمناصب الاعلى وجمود بعض الانظمة واللوائح.

## 5- دراسة الدكتور صلاح الدين الهيتي (2004م)

( اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية )

تهدف هذه الدراسة الى تحديد اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الاردنية (الرسمية) واهم ما خلصت اليه الدراسة ان ادارة الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة كانت في مقدمة العوامل ذات الصلة بتطوير المسار الوظيفي، سواء (بتعزيز المسؤولية عن المسار، وتوفير التغذية الرجعية، وتحقيق الرضا عن الوظيفة) او ( بزيادة الاهتمام بالعاملين وبالوظيفة وتحقيق اهداف المؤسسة ذات الصلة بالأفراد)، كما استنتج ايضا ان العاملين يقومون بتخطيط مساهم الوظيفي ولو بحدوده الدنيا، ومن المظاهر التي تم ملاحظتها في الجامعات محل الدراسة سعي العديد من الموظفين لإكمال دراستهم ومن ثم تحسين مساهم الوظيفي، وكذلك انضمامهم الى الكثير من الدورات التعليمية داخل الجامعة وخارجها الا ان تلك الظاهرة ليست على نطاق واسع وتتم بجهود فردية.

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع تخطيط المسار الوظيفي لوحظ انها لم تتطرق لكيفية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالرغم من اهميته في تحديد المراحل الوظيفية واختيار الوظائف المناسبة وفق مؤهلات وقدرات ومهارات العاملين، لكن رغم ذلك فقد تم الاستفادة منها في اثناء الاطار النظري للدراسة الحالية.

وبعد الاطلاع ايضا على العديد من مراجع اخرى منها مجلات، كتب، اطروحات، ملتقيات لوحظ ايضا ان غالبيتها لم تتناول موضوع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات لذا سيتم في هذه الدراسة القيام بمحاولة الربط بين تخطيط المسار الوظيفي والكفاءات وادارة الموارد البشرية.

**ثامنا: هيكل البحث:**

للإجابة على الإشكالية واختبار الفروض سيتم تقسيم البحث إلى أربعة فصول:  
 يناقش الفصل الأول الإطار العام لإدارة الموارد البشرية وذلك في ثلاثة مباحث، حيث يقدم المبحث الأول بعض النواحي الأساسية حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث

الثاني فهو خاص بدراسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والمبحث الثالث خاص بدراسة الإطار العام لوظيفة التخطيط.

أما الفصل الثاني فيختص بدراسة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وذلك من خلال مبحثين، يقدم المبحث الأول بعض النواحي الأساسية للكفاءات التي يجب التعرف عليها، والمبحث الثاني يختص بدراسة وظيفة تخطيط للمسار الوظيفي.

أما الفصل الثالث فهو يهدف إلى استعراض دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وذلك في إطار مبحثين، يقدم المبحث الأول أهم مقومات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وأهمية دور إدارة الموارد البشرية في ذلك، والمبحث الثاني يختص لاستعراض مميزات تخطيط المسار الوظيفي وأهم صعوباته.

أما الفصل الرابع فهو خاص بالدراسة التطبيقية لمجمع صيدال، وتتمحور هذه الدراسة في إطار ثلاث مباحث حيث يعرض المبحث الأول تعريفاً بالمجمع، أما المبحث الثاني فهو خاص بدراسة منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، أما المبحث الأخير هو خاص بالدراسة الإحصائية لتحديد أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة لعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع .

وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

### تاسعا: صعوبات الدراسة:

صادفت الطالبة في إطار انجاز هذا البحث العديد من الصعوبات لعل أهمها هو ذلك المتمثل في صعوبة الحصول على كل الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، ولم يكن هناك تعاون كبير من قبل الجميع، الشيء الذي تطلب الكثير من الوقت والجهد من أجل اعداد البحث.

# الفصل الأول:

## مفاهيم نظرية حول إدارة الموارد البشرية

## تمهيد:

أدركت مؤسسات القرن الواحد العشرين أهمية الموارد البشرية وأولتها اهتماما خاص في جميع النواحي من حيث برامج التدريب وطرق التحفيز وبناء فرق العمل والمشاركة، والتعاون، وتقييم الأداء لتسهيل رسم الاستراتيجيات والسياسات والخطط ووضع البرامج وتنفيذها، وهكذا يغدو من البديهي القول أن نجاح المؤسسات في تحقيق غايتها الأساسية يعود بصورة رئيسية الى نوعية الموارد البشرية فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها، وقد تبين أن هناك علاقة قوية بين تطور إدارة الموارد وبين خطط الإنتاج مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات وفي نهاية المطاف تحقيق الأهداف الأساسية وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عال من الفاعلية.

واليوم لم يعد كافيا قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية على المستوى المحلي فقط ولكن امتد واتسع مجالها ليشمل قيامها بوظائف وأنشطة على المستوى العالمي، مما يزيد من وظائفها ويضيف إلى أعبائها ومسؤولياتها في ظل العولمة.

لهذا الغرض وللتعرف أكثر على هذه الإدارة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول طبيعة إدارة الموارد البشرية والتحديات المعاصرة أما المبحث الثاني يتناول وظائف إدارة الموارد البشرية التي ذكرها واتفق عليها عدد كبير من العلماء والكتاب في علم الموارد البشرية، أما المبحث الثالث يتناول وظيفة التخطيط.

## المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية.

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور فبعدما كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات، أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة التحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات وهذا كله يساهم بدرجة أساسية في تحقيق التوجيهات المستقبلية، ويمكنها من إنشاء القيمة التي تمثل الهدف الأول الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

وللتعرف على إدارة الموارد البشرية سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى تطورها والعوامل التي ساهمت في هذا التطور وهذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيتم تطرق لموقع إدارة الموارد البشرية ولمختلف مقومات نجاحها وأيضا لمهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات المعاصرة التي تواجهها.

### المطلب الأول: ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية.

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية:

نظرا للأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في عصرنا الحديث الذي يتسم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية ولغرض التعرف أكثر على هذه الإدارة سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهومها والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها.

#### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من كثرة التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها ركزت على الدور والمهمة التي تؤديها في المؤسسة، وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا سيتم التطرق لبعض منها وهي:

- يقصد بإدارة الموارد البشرية "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة".<sup>(1)</sup>

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص36.

- يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية (PROCESS) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.<sup>(1)</sup>
- يعرف (A. SIKULA) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".<sup>(2)</sup>
- يرى (Chruden) و (Sheman.A) أن إدارة الموارد البشرية "تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية".<sup>(3)</sup>
- من التعاريف السابقة يتضح ما يلي:
- إن مدير إدارة الموارد البشرية يطبق وظائف الإدارة الأربعة على الموارد البشرية وهذه الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- إن إدارة الموارد البشرية تشمل على عدة وظائف رئيسية وهي: التوظيف (وصف وتوصيف الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، تدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية، تقييم الأداء، الأجور والحوافز وغيرها من الوظائف.
- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استغلال الموارد المتاحة (الحالية والمرتقبة) للمؤسسة أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- بعد استعراض بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التقويم والحوافز (المالية والمعنوية).

(1) حنا نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص3.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص16.

(3) نفس المرجع، ص17.

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية في المؤسسات بكافة أنواعها.<sup>(1)</sup>

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كل المؤسسات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، دينية... الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها. أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها المؤسسة بصفة عامة وهي تنقسم إلى هدفين:<sup>(2)</sup>

1- الهدف الأول هو تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.

فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري قادراً على الأداء بإنتاجية عالية<sup>(3)</sup>.

2- أما الهدف الثاني هو تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات عالية يجب أن يكون بمستوى من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذه الرضا<sup>(4)</sup>

(1) عبد العزيز على حسن، الإدارة للموارد البشرية المتميزة "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المتصورة، 2009، ص 15.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 49.

(3) عمر وصقر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 29.

(4) نفس المرجع، ص 30.

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لأداء مهامهم على الوجه المطلوب.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية، الأجور، التدريب والتطوير.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم. (1)

#### ثانياً: نشأة إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها.

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري في المؤسسات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... الخ، ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح يمثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما

(1) عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995، ص 87.

دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معا في أن واحد، وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيات تخطيطية وتنفيذية خاصة بها، تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين بالإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية.

### 1- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات المرحلية فيما يلي: (1)

#### 1-2- مرحلة قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا عن إدارة المؤسسة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك، يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الزراعية. (2)

(1) - محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه، ص 8. [www.abahe.co.ut](http://www.abahe.co.ut)

(2) - السعيد بن يمينة، الموارد البشرية النشأة والتطور، 5 أكتوبر 2010.

## 1-2- مرحلة الثورة الصناعية:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطور إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر، وبالرغم من المزايا التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من النقص الذي حفز باتجاه التفكير بطريقة تتابع الموارد البشرية خارج المؤسسة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المؤسسة إلى لحظة انتهاء علاقتها البشرية خارج المؤسسة، فساعات العمل الطويلة مثلا وأساليب التهذيب المشددة والضجر في العمل من العوامل التي ساعدت في رسم بدايات لإدارة الموارد البشرية.

## 1-3- حركة الإدارة العلمية:

يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية عندما نادى F.TAYLOR بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتم إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، كما أوصى باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور ومن هذا المنطلق ابتكر نظام الأجر التفاضلي وعلى أساس القطعة، وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز فقد أدى ذلك وفي نفس الوقت إلى سخط وتذمر العاملين ولذلك اهتمت الإدارة العلمية بدراسة التعب والجهد وتحليل العمل وتوصيف الوظائف وتطوير نظم الحوافز وأجور، من خلال ما سبق نجد أن حركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى على زيارة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أية اهتمام انطلاقاً من تصوره أن الحاجات المادية هي المحددة لسلوك أداء الفرد.<sup>(1)</sup>

(1) - السعيد بن يمينة، الموارد البشرية النشأة والتطور، مرجع سابق.

### 1-4- حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع ELTON الأمريكية الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها MAYO والتي تمت خلال الثلاثينات و الأربعينات من القرن العشرين ويتأثير دراسات الهاوثرون بقيادة "روثلبرجر" تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقد أظهرت تلك الدراسات أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضا مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب "التون مايو" وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

### 1-5- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينيات من القرن العشرين وفي الفترة ما بين 1960م-1980م مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها، تدريبها وتعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980م شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيارة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت، ويركز مدخل الموارد البشرية على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير عمل مناسبة لذلك.

## 2- العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

- هناك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في أي مؤسسة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أو في مجال الخدمات، وأهم هذه العوامل: (1)
- تغير نظرة الإدارة للفرد فبعدما كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل ويمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات، تغيرت هذه النظرة نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيارة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيما وعواطف وميول، ويبدل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.
  - التطور العلمي والتكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام الآلات والأساليب بفاعلية كبيرة، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدما فنيا واقتصاديا عاليا بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية.
  - صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.
  - إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
  - تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك.
  - ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تتطلب اهتماما متزايدا بجهاز متخصص في شؤون العاملين. (2)

(1) - مرجع سابق.

(2) - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1994، ص.ص 29-30.

- زيادة المنافسة: ساهمت زيادة المنافسة إلى زيادة التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدراتها وكفاءاتها، عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد<sup>(1)</sup>.

**3- الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:** تختلف إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في:<sup>(2)</sup>

**أ- منظور الوقت والتخطيط:** ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكاملاً وذا طابع إستراتيجي.

**ب- العقد النفسي:** تركز إدارة الأفراد على الخضوع للعقد من طرف الأفراد، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانتماء للعمل.

**ج- أنظمة الرقابة:** تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

**د- منظور العلاقات بين الأفراد:** يكون منفعياً وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلياً قائماً على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

**هـ- الهياكل والأنظمة:** تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية، بينما تكون مرنة في إدارة الموارد البشرية.

**و- الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار.

**م- الوظائف:** تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والشمولية لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أصبحت كوظيفة مستقلة وتشرف على باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة.

(1)- j-m. Peretti, *ressourcer humains*, 5<sup>ème</sup>ed, viubert, paris, pp 14.15.

(2)- محمد حسين سيد، [www.abah.co.uk](http://www.abah.co.uk)، مرجع سابق، ص37.

## المطلب الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية.

أولاً: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية وحجمه في المؤسسة، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على إتصال مباشر وتتنسق تام مع الإدارة العليا وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا وتجاه الإدارات الأخرى في المؤسسة.

### 1- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار هامة منها:

أ- دور استشاري: يعمل مدير إدارة الموارد البشرية على تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في المؤسسة في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد، كما يقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، أي أنها لا تملك سلطة اتخاذ أي قرار يتعلق بمشاكل العاملين، فدورها فقط ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى، التي يكون لها حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

ب- دور التنفيذ: تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالقوى العاملة، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية للعاملين كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى الخاصة بالأفراد، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالعاملين.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى بالإضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ج- الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص 47-48.

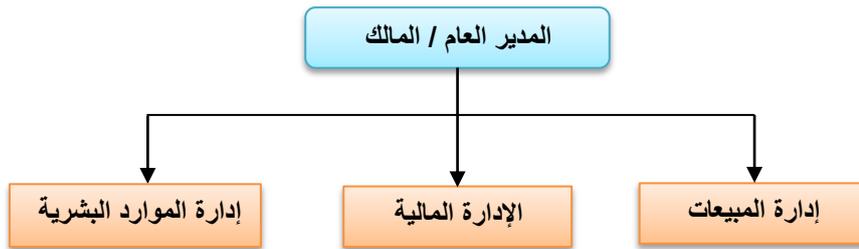
د- الدور المشارك في صنع القرارات الاستراتيجية: بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب تدعيم الإدارة العليا، المهارات والمعلومات، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية.

## 2- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له اثر هام ومباشرة على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها.

ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج، وتحول النظرة إلى العنصر البشري، فإن دور إدارة الموارد البشرية بدأ يظهر للمسؤولين بشكل أكبر وبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد، ما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وأصبحت في كثير من المؤسسات ترتبط بالإدارة العليا وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والتسويق والإدارة المالية<sup>(1)</sup> كما يبدو واضحا في الاشكال التالية:

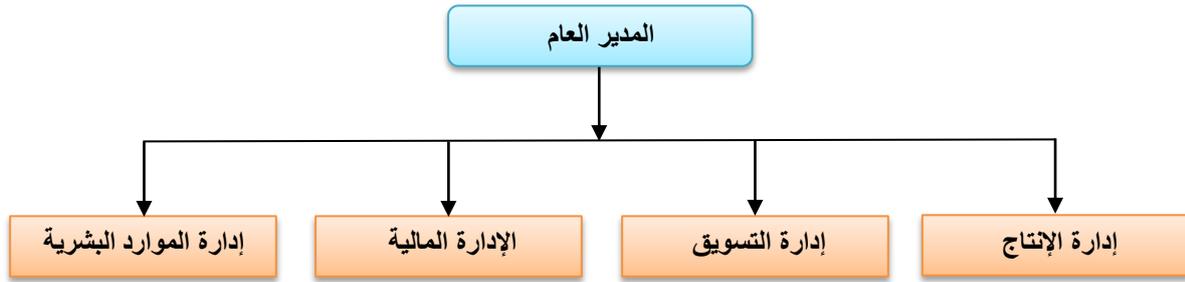
شكل رقم (01): التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة



المصدر: شاويش - مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة، عمان، 2000، ص31.

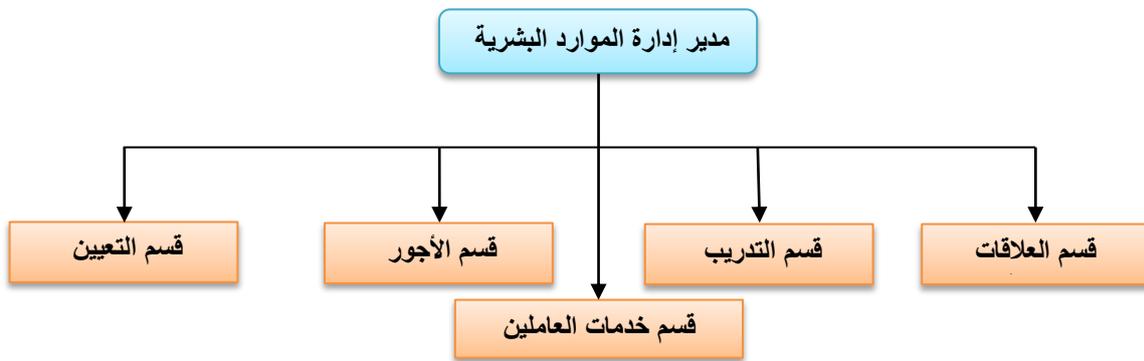
(1) - شاويش - مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2000، ص 31.

شكل رقم (02): التنظيم الداخلي في مؤسسة متوسطة



المصدر: شاويش-مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص32.

شكل رقم (03): التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة



المصدر: شاويش- مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص33.

يتضح من الأشكال السابقة أن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يختلف باختلاف حجم المؤسسة وعدة عوامل أخرى كالموقع الجغرافي ونوع الصناعة، فمن خلال الشكل رقم (1) تكون الإدارة العليا هي المالك وفي ظل ندرة المختصين والخبراء في ذلك المجال فإن جميع الأقسام تقوم بعملية إدارة الموارد البشرية وهذا يختلف في الشكل رقم (2) فيتضح اتساع صلاحيات إدارة الموارد البشرية وارتبطت ارتباطاً مباشراً في الإدارة العليا وأصبحت تأخذ نفس المستوى كباقي الإدارات التنفيذية، أما في الشكل رقم (3) يتضح أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تطورت في المؤسسات الكبيرة الحجم حيث تم استخدام إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد حيث بدأ المسؤولين بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة لتتلاءم مع حاجات وظروف المشروع الذي وجدت من أجله، بالإضافة إلى استخدام واستقطاب الخبراء المختصين ليعملوا في هذه الإدارة.

### 3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

تساعد إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في المؤسسة بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، لذا لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهدافها وخططها وسياساتها ونظم إجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف المؤسسة.

وعلى إدارة المؤسسة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما، وذلك بإتباع لأكثر من وسيلة ولكننا نميل إلى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التميز بين الأنشطة أو الأعمال في المؤسسة ويتم ذلك كالآتي:

أ- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة ويجب أن تعطى لها كافة الصلاحيات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، مثال ذلك حفظ سجلات العاملين والإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.

ب- أعمال مشتركة ويكون لمدير إدارة الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها بالتعاون بينهم، ومن أمثلة تلك الأنشطة الاختيار والتعيين التي عادة ما تتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر في الإدارات الأخرى، والبعض يتم بالاشتراك معا في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة، وكذلك الحال بالنسبة لوظيفة الأجور، العلاوات والتدريب.

ج- أعمال يلتزم مديرو الإدارات الأخرى بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي، باعتبارها المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل، وأيضا عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات، كأن يلتزم مديرو الإدارات الأخرى بتقديم بيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم (بيانات الحضور والغياب، مدى حاجة العاملين للتدريب، رضاهم عن العمل... الخ).<sup>(1)</sup>

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 58-59.

(2) - نفس المرجع، ص 60.

#### 4- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجيهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها<sup>(2)</sup>، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جدا لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضح استراتيجيات، وسياسات وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف، وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

##### أ- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة، وداعمة للنجاح فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياستها، واستراتيجية جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري.

##### ب- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية الموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا هي المعرفة الكمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

### ج- نجاح اداء الموارد البشرية في المؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة، أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من الحكم فيه أكثر.

### ثانيا: مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها:

إن الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية لا توجد في فراغ، ولكنها تتأثر إلى حد كبير بما يحدث خارج التنظيم، وعليه فإنه من الضروري التعرف على القوى والمتغيرات البيئية المحيطة إضافة إلى المتغيرات المعاصرة والتي تمتلك تأثيرا قويا على ممارسات إدارة الموارد البشرية ويمثل العنصر الحالي محاولة لإلقاء الضوء على هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تسايرها حتى تحقق التوافق المرغوب مع هذه القوى والمؤثرات.

#### 1- المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل المهام والمسؤوليات التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في:

#### أ- قسم التوظيف: تسند لهذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات بالوظائف والموظفين كتوصيف الوظائف وقوائم تصنيف العاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية والنقل.
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.

- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافأة نهاية الخدمة .
- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.<sup>(1)</sup>
- ب- **قسم علاقات العاملين:** يتولى هذا القسم المهام التالية:
  - دراسة شكوى العاملين واقتراح البدائل والحلول.
  - إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين
  - التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة المؤسسة.
- ج- **قسم التدريب:** يتولى هذا القسم المهام التالية :
  - دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
  - تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
  - إجراء الاتصالات بالمعاهدة والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء في المؤسسة أو خارجها.
  - وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها.
- د- **قسم البحوث:** من الدراسات التي يقوم بها قسم البحوث في المجالات التي تخص إدارة الموارد البشرية هي:
  - إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمالة والغياب.
  - إجراء دراسات للأنشطة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.
  - إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
  - إجراء دراسات إحصائية تطلبها إدارة المؤسسة عن توزيع العمالة بين الإدارات وأيضاً تكاليف استخدامها.

(1) يوسف حبيب الطائي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، دار الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص103.

## هـ - وحدة الصحة والسلامة:

- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.<sup>(1)</sup>
- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث و الكوارث.
- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك.
- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

## 2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الواحد والعشرين بتحديات عديدة امتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، وأسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:<sup>(2)</sup>

أ- **التحديات التكنولوجية:** لا شك في أن التطور التكنولوجي وتحديات المعلومات والاتصالات لعبت دورا بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، كما شكلت قيادا على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات حيث ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات<sup>(3)</sup> كما ينتج عن التكنولوجيا المتطور تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة.<sup>(4)</sup>

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص103-104.

(2) خضير كاظم حمود -ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص24.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص61.

(4) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص74.

**ب- تحديات العولمة:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح بالإمكان التعامل مع مختلف المؤسسات ومع مختلف الثقافات الإنسانية كما أصبح الحصول على القوى البشرية واختيارهم يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبيل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا. (1)

**ج- التحديات البيئية:** اهتم العالم في السنوات الأخير بقضية البيئية وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانهقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية، وطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات أثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة باعتبار أن الموارد البشرية هو محور الإنتاج وأساس لتحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي. (2)

**د- الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم:** انتبه العالم إلى الأهمية الثقافية والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم فيها على مختلف المستويات، وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل على تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول.

لقد نتج عن حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديدا يعيشه الفرد المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للفرد بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة، وكانت المحصلة توفير للمؤسسات المعاصرة

(1) - خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 25.

(2) - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، 03/01/2012، [www.arabe.co.uk](http://www.arabe.co.uk)

نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دراكر اسم " عمال المعرفة " الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المؤسسات.

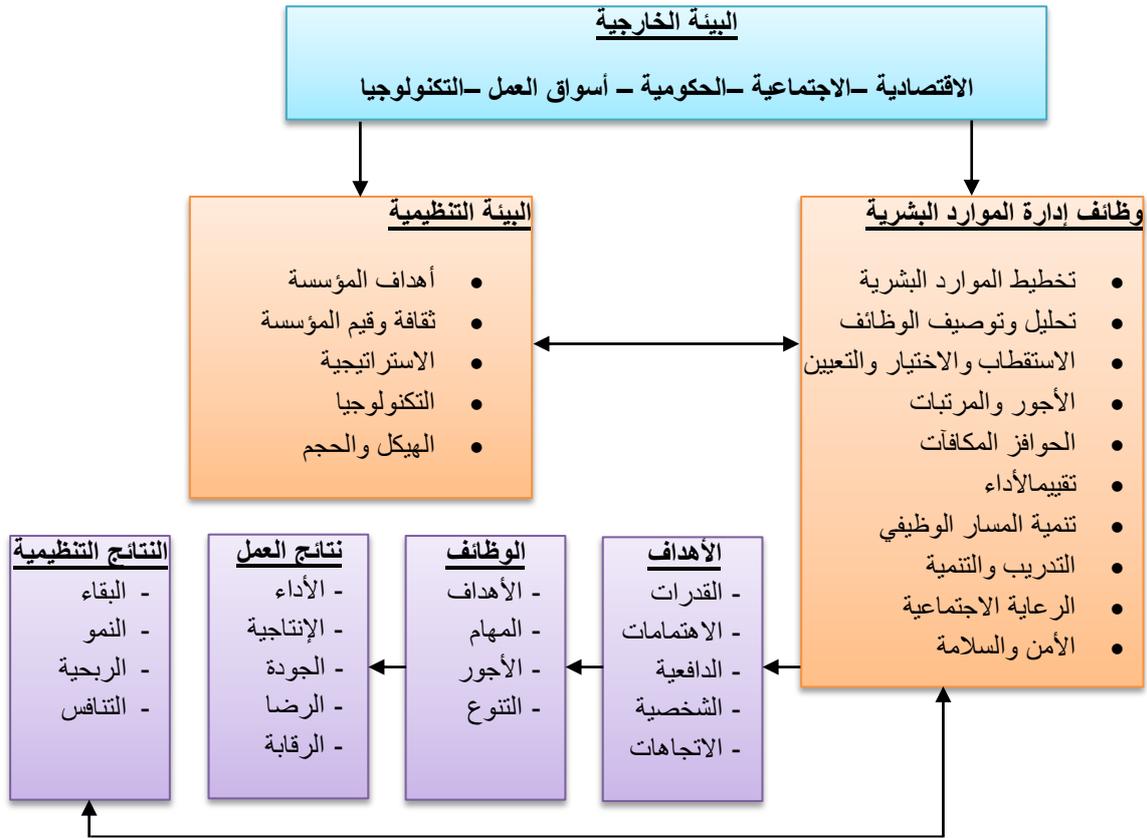
هـ- بزوغ عصر المعرفة: يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.

تتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره والأساس في تحقيق أي تقدم، وتنمية بالمجتمع بالاعتماد على بناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، ويترتب على ذلك أن يصبح الاهتمام بالمعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المؤسسات المعاصرة وتصبح مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، بينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى حيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.(1)

عليه فان كل تطور في الحياة لا بد أن يؤدي إلى تغييرات على مستويات مختلفة في الإدارات المختلفة للمؤسسات وخصوصا إدارة الموارد البشرية وذلك لكونها من أهم الإدارات في المؤسسات التي تبقى عليها وعلى العاملين فيها الانتباه إلى هذه التغييرات ورصد تأثيراتها والتكيف معها ومواكبتها لتحافظ على جودة أدائها في خدمة رؤية ورسالة المؤسسة ومنه نصل الى توضيح التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية من خلال الشكل رقم 04.

(1)التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

شكل رقم (04): نموذج إدارة الموارد البشرية.



المصدر: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، 2012/01/03 www.arab.co.uk

مما سبق يمكن القول ان النظرة الى الموارد البشرية تغيرت من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة تولي هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة للموارد الأخرى، وأصبحت مختلف المؤسسات تظم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته بشكل فعال، ومحاولة كسب رضاه وتأييده كما تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي، تباشر من خلاله تخطيط وتنظيم ومراقبة العناصر البشرية للمؤسسة، ويتمثل جوهر عمل هذه الإدارة كإدارة متخصصة في مجموعة من الوظائف التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب حجم المؤسسة وأنشطتها إلا أن هناك عددا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي مؤسسة سيتم التطرق إليها في المبحث التالي.

## المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تتميتها، تطويرها، مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها. ونظرا لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض أهم الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دور في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

### المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية.

تتضمن عملية الحصول على الأفراد من قبل إدارة الموارد البشرية على عدة وظائف وهي:

أولاً: التحليل الوظيفي والتخطيط للاحتياجات الوظيفية:

#### 1- التحليل الوظيفي:

لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة.

أ- تعريف التحليل الوظيفي:

يمكن تعريف مفهوم التحليل الوظيفي كما يلي:

- "هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة".

- "هو العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية".

- هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. (1)

بعد معرفة مفهوم التحليل الوظيفي يمكن معرفة مخرجات التحليل الوظيفي والتي يمكن القول بأنها:

- **الوصف الوظيفي:** ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي "هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي"، ويمكن تعريفه "بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة".

- **التوصيف الوظيفي:** ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل (التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي. (2)

ويمكن تلخيص مخرجات التحليل الوظيفي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): محتويات التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي	
وصف الوظيفة وتتضمن المعلومات الخاصة بما يلي	مواصفات شاغل الوظيفة وتتضمن المعلومات التالية المطلوبة توافرها في الموظف شاغل الوظيفة
اسم الوظيفة وموقعها الواجبات والمسؤوليات المهام الرئيسية الألات والأدوات المستخدمة نوعية الإشراف ظروف العمل	الذكاء والمقدرة العقلية المستوى التعليمي الخبرات السابقة القدرات الجسمية

المصدر: مؤيد سعيد السالم - صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 42.

(1) - جاري ديسمر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2003، ص 108.

(2) - مؤيد سعيد السالم، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 41.

- ب- **الهدف من التحليل الوظيفي:** يتمثل الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي في:
- يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
  - يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية من ناتج الأداء.
  - يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
  - يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
  - يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل الملقى على عاتق شاغل الوظيفة.
  - يعتبر التحليل الوظيفي صمام أمان لشاغل الوظيفة حيث يحدد لكل فرد طبيعة وحجم العمل المطلوب منه تأديته.<sup>(1)</sup>
- تبدأ عملية التحليل الوظيفي بجمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها، ويتم تجميع هذه المعلومات بأكثر من طريقة ونذكر منها ما يلي:
- **الملاحظة أو المشاهدة الشخصية:** تبدأ عملية الملاحظة الشخصية بأن يقدم المحلل التنظيمي نفسه للرئيس المباشر الذي تقع الوظيفة ضمن إشرافه ليستأذن في بدء الملاحظة، وفي تحديد العاملين الذين ستتم ملاحظتهم، يقدم طبيعة المهمة وأهدافها وتتم عملية الملاحظة الشخصية بتتبع عمل شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءاتها، خطواتها، علاقتها بغيرها وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة.<sup>(2)</sup>

(1) - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 75.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 85.

- **المقابلة الشخصية:** هناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي المقابلة الفردية مع كل موظف، والمقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل، وأياً كانت نوعية المقابلة المستخدمة فإنه يجب أن يفهم المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة.

- **طريقة الاستقصاءات:** تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على تعبئة نموذج تقوم بإعداده إدارة الموارد البشرية بشكل دقيق ويحتوي في مضمونه على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ثم تقوم بتوزيعه على العاملين الذين بدورهم يقوموا بتعبئة هذا النموذج ثم رده إلى دائرة الموارد البشرية مرة أخرى.<sup>(1)</sup>

**ج- خطوات التحليل الوظيفي:** تتضمن تحليل الوظيفة القيام بستة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

**الخطوة الأولى:** تتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه استخدام المعلومات التي سيتم الحصول عليها وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي سيتم جمعها و بأي طريقة سيتم ذلك.

**الخطوة الثانية:** في هذه الخطوة يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن خرائط العمليات والخرائط التنظيمية ووصف الوظيفة، حيث تظهر من خلال هذه الخرائط التنظيمية تقييم مختلف الأعمال التي تمارسها المؤسسة وعلاقة الوظائف بعضها ببعض الآخر ومسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين هذه الوظائف.

**الخطوة الثالثة:** وتتضمن هذه الخطوة اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، و ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها حيث أن تحليل كل وظيفة بعينها يستغرق وقتاً كثيراً.

**الخطوة الرابعة:** في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، ظروف العمل، سلوكيات الموظف، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

**الخطوة الخامسة:** ويتم فيها مراجعة وتنقيح المعلومات وبالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليها، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة، ومن خلاله تعطى فرص للموظف لتعديل ما قدمه من بيانات من وصف لوظيفته.

(1) - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 112.

**الخطوة السادسة:** وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف الوظيفة وكذلك توصيف لها والذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة<sup>(1)</sup>.

**2- تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعاً من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث أنه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها، ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها في المبحث الثالث<sup>(2)</sup>.

**ثانياً: استقطاب الموارد البشرية:**

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوة سواء من داخل وخارج المؤسسة على استراتيجية الموارد البشرية، وفي هذا العنصر سيتم التعرف على مفهوم وظيفة استقطاب الموارد البشرية وأهدافها كما سيتم تحليل كل من المصادر الداخلية والخارجية للحصول على الموارد البشرية.

### 1- تعريف استقطاب الموارد البشرية

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

- الاستقطاب هو "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة"<sup>3</sup> والاستقطاب بذلك يهدف إلى البحث عن جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة التي يشترط أن يكون معرفة وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.
- يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمؤسسة"<sup>(4)</sup> وقبل القيام بهذه

(1) - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 113.

(2) - عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 163.

(3) - خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 92.

(4) - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص 81.

الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة بعد مراجعة خطة الموارد البشرية بالمؤسسة.

بناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لعملية الاستقطاب وهو "تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة".<sup>(1)</sup>

## 2- أهداف استقطاب الموارد البشرية:

تتمثل أهداف وظيفة الاستقطاب للموارد البشرية في:

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمؤسسة.
- الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب مجموعة ملائمة متميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة فعالية كل من المؤسسة وأفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب والبعيد.<sup>(2)</sup>

(1) - نفس المرجع، ص 82.

(2) - محمد أحمد عطار، كيف تختار وتعين موظفك، <http://www.islammemo.cd> ، 31/03/2012

## 3- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية<sup>(1)</sup>.

أ- المصادر الداخلية: في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:<sup>(2)</sup>

- الترقية: تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى<sup>(3)</sup>.

- النقل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح.

ب- المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقاً لاحتياجاتها، وغالباً ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل وتأخذ المصادر الخارجية وجوهاً متعددة للحصول على الموارد البشرية وهي:<sup>(4)</sup>

- الإعلانات: يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب

(1) - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 87.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 127.

(3) - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 88.

(4) - نفس المرجع، ص 98.

ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا بد أن يتضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المؤسسة المعلنة ونشاطاتها وعنوانها... الخ<sup>(1)</sup>.

- **المعاهد والجامعات:** أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية توفر الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عنها، كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية أو خدمية بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم<sup>(2)</sup>.

- **الجمعيات والنقابات المهنية:** غالباً ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية.

- **توصية العاملين الحاليين:** تعد التوصية التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين من أفضل الوسائل المستخدمة للحصول على الموارد البشرية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين يتم اختيارهم وفق هذا المصدر يميلون للبقاء فترة أطول مع المؤسسة كما يظهرون ولاء ورضا أعلى من المصادر الأخرى<sup>(3)</sup>.

- **برامج التدريب والتشغيل:** تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل.

- **وكالات الاستخدام:** تستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين (وكالات) لجذب الأفراد الكفؤين للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فاعلية عندما تسعى المؤسسة للحصول على الموارد البشرية ذات مهارات متخصصة<sup>(4)</sup>.

### ثالثاً: عملية الاختيار والتعيين:

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد

(1)- خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 98.

(2)- نفس المرجع، ص 100.

(3)- خضير كاظم حمد - ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 101.

(4)- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 112.

المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة ماهية عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

### 1- مفهوم الاختيار:

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة"<sup>1</sup>.

ويرى جون منير ودونالد كران أن الاختيار: "هو الذي يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الأفراد في المؤسسة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية"<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الإنسان المناسب فيها في المكان المناسب، كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس ايجابياً على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

**2- أهداف الاختيار والتعيين:** تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته.
- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، كما انه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً.

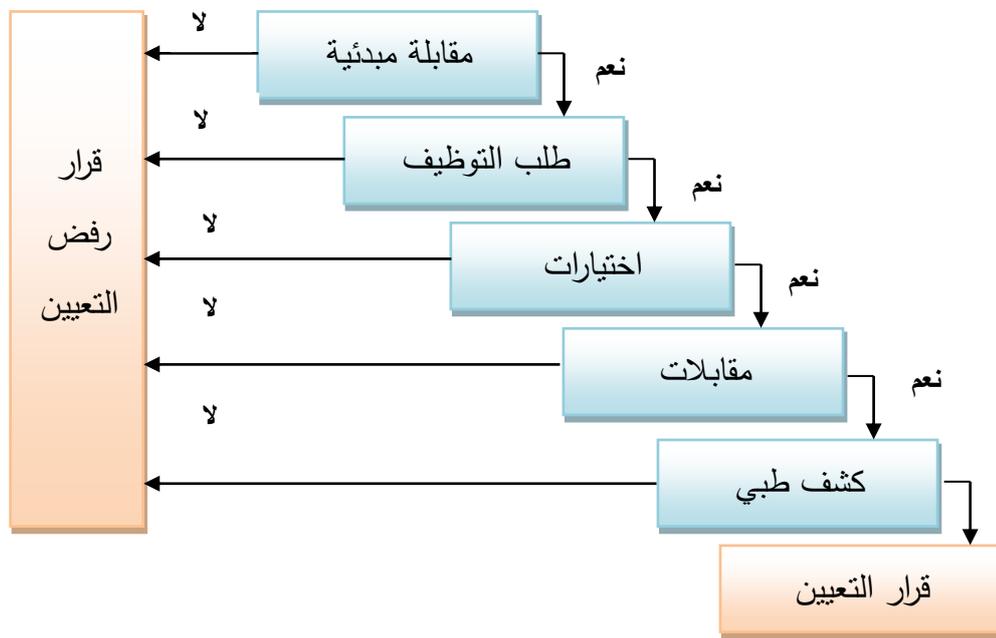
(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص204.

(2) - نفس المرجع، ص205.

- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

**1- خطوات عملية الاختيار والتعيين:** تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للوظيفة وهذه الخطوات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(5): إجراءات الاختيار



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 159.

يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:

أ- **المقابلة المبدئية:** عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وعمره وتلعب هذه المقابلة دوراً مهماً في تصفية المتقدمين للعمل.

**ب- طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فعالية الفرد في عمله<sup>(1)</sup>.

**ج- الاختبارات:** تلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء، اختبارات سرعة الاستجابة واختبارات القيم والاتجاهات.

**د- المقابلات:** تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

**هـ- الكشف الطبي:** هي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين<sup>(2)</sup>، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني: تطوير الموارد البشرية.

تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشراً لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة تعتبر عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض في هذا المطلب لدور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

(1) - نفس المرجع السابق.

(2) - نفس المرجع السابق.

(3) - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، اثر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 189.

**أولاً: التدريب:**

تعد عملية تدريب العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وللتعرف على أهميتها أكثر سيتم التطرق في هذا العنصر لمفهوم التدريب أهدافه ومراحل عملية التدريب.

**1- مفهوم التدريب:**

لقد تباينت المفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق للتدريب إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليتمد إلى المضمون الحقيقي له وإنما اقتصر على النواحي الشكلية لذا فإن العديد من المفكرين يؤكدون على أن "التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية" كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد".<sup>(1)</sup>

من التعريفين يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المراد إنجازها وتحسين الأداء باستمرار.<sup>(2)</sup>

**2- أهداف التدريب:**

إن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على إزالة التصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.
- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 125.

(2) - خضير كاظم حمود - ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 125.

- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وبكمية أعلى ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.

- تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد.

- يساعد التدريب على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاماً وتعلقاً بعمله من العامل غير المدرب.<sup>(1)</sup>

### 3- مراحل عملية التدريب:

تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة كالتالي:

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها، وتنقسم الاحتياجات إلى ثلاث أقسام وهي: احتياجات تدريبية على مستوى المؤسسة، احتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة واحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.

ب- **مرحلة وضع وتجديد الأهداف:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

ج- **مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:** يتم في هذه المرحلة ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل (المحاضرة، التمارين والمناقشة)، أيضاً يتم تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

د- **تنفيذ برنامج التدريب:** يتم في هذه المرحلة تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزمنتها كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

هـ- **تقييم البرامج التدريبية:** بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييمه ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما

(1) - سهيلة محمد عباس - علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 108.

<http://www.hrddiscussion.com>

(2) - تدريب الموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية، 16/12/2011

يجب أن لا ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرامج يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل<sup>(1)</sup> ولا يجب أن ننسى أن لإدارة الموارد البشرية اختيارات عديدة بالنسبة لأنواع التدريب التي يحاول الجدول التالي أن يوضحها:

### جدول رقم (02): أنواع التدريب

يمكن تقييم أنواع التدريب حسب		
المرحلة التوظف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد	- التدريب المهني والفني	- داخل المؤسسة
- التدريب أثناء العمل	- التدريب التخصصي	- خارج المؤسسة
- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة	- التدريب الإداري	- في شركات خاصة
- تدريب بغرض الترقية والنقل		- في برامج حكومية
- التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 323.

ويبقى ما يجب أن يذكر هو أن المؤسسات والمصانع العالمية لم تحتل المكانة العالية في الإنتاج إلا من خلال اهتمامها غير العادي بمواردها البشرية العاملة فيها من خلال تخصيص برامج تدريبية هادفة لها وتخصيص الإمكانيات المادية الكبيرة لغرض تحقيق ذلك.

### ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري ومواكبة ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية وتزداد هذه الأهمية إلى درجة يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي سيتم التعرض لهم بالتفصيل لاحقا.<sup>(2)</sup>

(1) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 320.

(2) - أحمد كردي، موسوعة الإسلام والتنمية "تخطيط المسار الوظيفي"، 28 أبريل 2011، [www.tret-portal.net](http://www.tret-portal.net)

### ثالثاً: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة، تضم التدريب والتطوير والتخطيط وأخيراً تقييم الأداء، وهذه الأخيرة تحتل مكانة كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها المسير مسبقاً. وللتعرف أكثر على عملية تقييم أداء الموارد البشرية نحاول في هذا العنصر تعريفه وتحديد أهدافه وأخيراً التعرف على خطواته.

#### 1- تعريف تقييم الأداء:

- عرف احد الباحثين تقييم الأداء بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي"<sup>(1)</sup>.  
- كما عرفه فيشر "على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة"<sup>(2)</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء "على أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً"<sup>(3)</sup>.

#### 2- أهداف تقييم الأداء:

إن لنظام تقييم الأداء في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية والخاصة أهمية بالغة وفوائد كثيرة سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد.

أ- بالنسبة للموارد البشرية: يساعد التقييم على:

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين.
- خلق ديناميكية بين الأفراد ومناقشة ودية في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل.

(1) - أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، 27 ماي 2010 <http://Kenana> [online.com/users/ahmed\\_koreddy](http://online.com/users/ahmed_koreddy)

(2) - تقييم الأداء، 16/12/2011، <http://bafree.net/alhishn/shouhead>

(3) - مفهوم تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 16/12/2011 <http://www.hrdiscussion.com>

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة، هل يؤدون المطلوب بدور أفضل، أو كما هو أو أقل من المتوقع<sup>(1)</sup>.
- ب- بالنسبة للمؤسسة: أما من ناحية الإدارة أو المؤسسة فإن للتقييم أهداف كثيرة:
  - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
  - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
  - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- ج- أهداف أخرى:

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على المرؤوسين.
- تساعد عملية التقييم على تقويم الانحراف.
- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.
- نستخلص مما سبق أن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، وبالتالي هو مقياس مقدرة الأفراد.<sup>(2)</sup>
- 3- خطوات تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية:
- أ- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:

يتم تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء التي يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته والتي تحدد استنادا على نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

#### ب- قياس الأداء الفعلي للأفراد:

تتصب عملية تقييم الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة فقد تستعمل بعض

(1) - أحمد كردي، مبادئ الأداء، مرجع سابق.

(2) - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 240.

المؤسسات قياس مكون من خمس درجات مثلا (1، 2، 3، 4، 5) أو تستخدم رتبة وصفية (ممتاز، جيد جدا، جيد، مرضي)، وقد يكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج الذي أنجزه الفرد.

### ج- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم آرائهم:

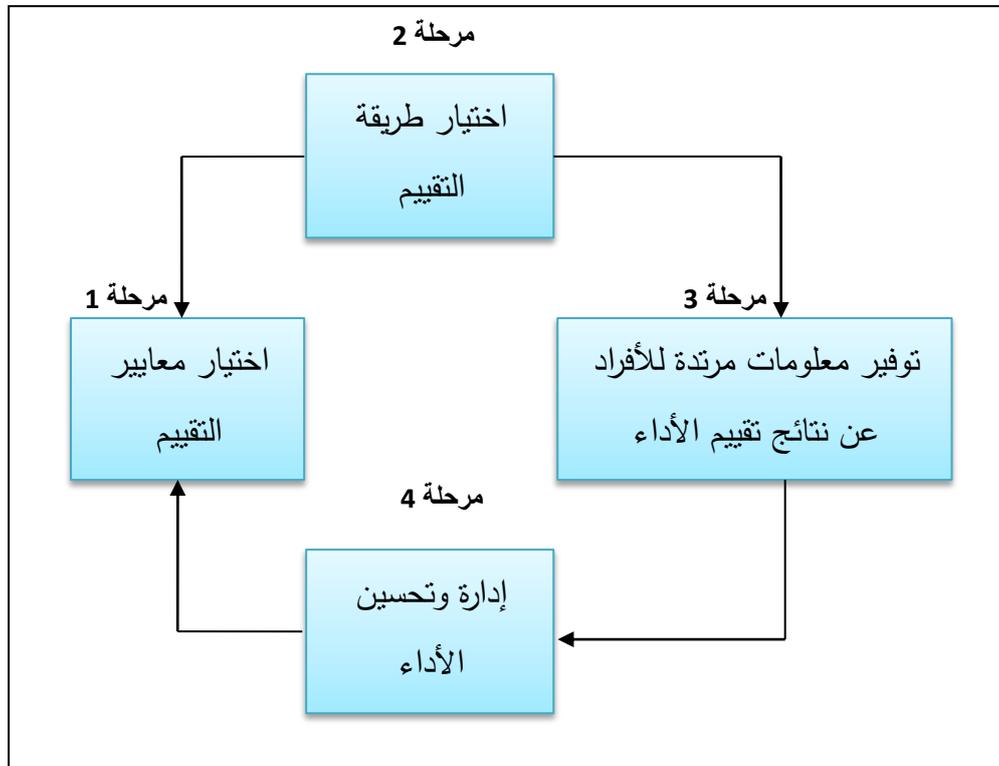
إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في أدائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين أدائهم المستقبلي.

### د- إدارة وتحسين الأداء:

إن أساليب تقييم الأداء قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم.<sup>(1)</sup>

عليه يمكن توضيح خطوات تقييم أداء العاملين بناء على الشكل التالي:

### شكل رقم (06): خطوات تقييم أداء العاملين



Source : Simon L. Dolan, la Gestion des ressources Humaines, Pearson Education, canada, 2008, p 216.

(1) - أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، مرجع سابق.

### المطلب الثالث: تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

تعد سياسة المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحضيرية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في وضع أنظمة الأجور والرواتب وكذا الحوافز.

#### أولا: تصميم نظام الأجور:

تمثل الأجور والمرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، ومحورا هاما لتركيز واهتمام الأفراد في العمل حيث يساعد إدراك الفرد لمدى عدالة الأجور الأساسية على إدراك مدى عدالة المؤسسة ككل، ونتيجة لتأثير الأجور والمرتبات الأساسية على المؤسسة ككل، ينبغي على المؤسسة الحفاظ على نظام سليم وعادل وكفء للأجور والمرتبات الأساسية وتتميته.

**1- مفهوم نظام الأجور:** تمثل كلا من الأجور والرواتب تعويضا نقديا مباشرا يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام: فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا.

**أ- الأجر:** يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما حققه له من نتائج وأهداف، وهو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا.

**ب- المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهريا، ويتكون نظام التعويضات من:<sup>(1)</sup> المرتب الأساسي والحوافز أو العلاوات أو أي مزايا أخرى.

- والمرتب الأساسي: هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه بالعمل.

- أما الحوافز فهي: المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء، أما المزايا فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة

(1) - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 217.

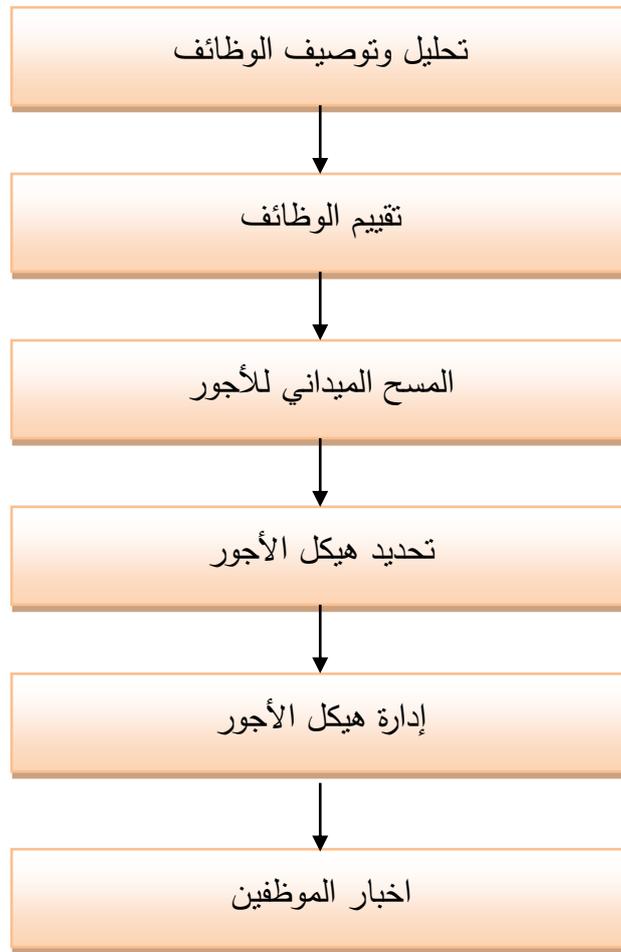
لمركزه في المؤسسة، ومن أمثلة المزايا التأمين الصحي والإجازات المدفوعة والمعاشات.

**2- أهداف نظام الأجور:** ترمي سياسة تحديد الأجور والرواتب في إدارة الموارد البشرية إلى أهداف منها:

- جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.
  - الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها للخارج.
  - تشجيع الأفراد بالأجور والرواتب وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينهما.
  - تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم مادياً عن استثمارهم لقدراتهم في العمل.
  - تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكانياتهم في العمل.
  - مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل.<sup>(1)</sup>
- 3- خطوات تحديد نظام الأجور:** نظام الأجور والرواتب هو إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المؤسسة في ضوء الوظائف التي يؤديها وقيمة هذه الوظائف، وبالإمكان إعداد نظام الأجور والرواتب على مراحل التي يمكن أن نبينها أكثر من خلال الشكل التالي:

(1) - عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 348.

## شكل رقم (07): خطوات تحديد الأجور



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 510.

- أ- **تحليل وتوصيف الوظائف:** إن تحليل الوظائف هو عبارة عن الدراسة والفحص المنتظم للوظيفة وذلك من أجل تحديد أبعادها وخصائصها الأساسية وإعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم بطاقة توصيف الوظائف.
- ب- **تقييم الوظائف:** يتم في هذه الخطوة تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم وعلى ذلك فإن الأجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف.
- ج- **المسح الميداني للأجور:** يجب في هذه الخطوة تحديد الأجر الفعلي الواجب دفعه لشاغل الوظيفة وكما قلنا في الخطوة السابقة بأن الأهمية النسبية للوظيفة لا تساهم وحدها في تحديد معدلات الأجور بل لابد من دراسة العوامل والمؤثرات الأخرى وذلك يتم من خلال المسح الميداني الذي قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها أو قد يتم بواسطة بعض

الجهات الأخرى كالجمعيات أو الاتحادات المهنية المتخصصة في هذا الغرض، فطالما أن مستوى الأجور والمرتبات المدفوعة بواسطة المؤسسات الأخرى المماثلة له تأثير على عملية اختيار وتعيين الأفراد، والقدرة على الاحتفاظ بالعاملين لذلك يجب إعطاء الاهتمام الكافي لمستويات الأجور السائدة في هذه المؤسسة والمجتمع<sup>(1)</sup>.

**د- تحديد هيكل الأجور:** بعد تحديد الأهمية النسبية للوظائف ودراسة وتحليل الأجور والمرتبات السائدة، وبعد الأخذ في الاعتبار المشاكل التنظيمية المتصلة بالأجور عند ذلك يجب اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتضمن:

- تحديد مدى رغبة وقدرة المؤسسة على دفع أجور أعلى أو أقل أو مساوية لمتوسط الأجور في المجتمع أو الصناعة.

- نوعية الوظائف التي يجب أن تتضمنها كل من درجات الأجر.

- تحديد ما إذا كان من الضروري تطبيق ما يسمى بالمعدل الواحد أي معدل واحد لكل الوظائف داخل فئة وظيفية معينة أو هيكل المعدل ذو الحد الأدنى والحد الأعلى لمقابلة بعض المزايا التي يحققها شاغل الوظيفة على مر الزمن.

- المبالغ النقدية التي تخصص لدرجات الأجر المختلفة.

**هـ- إدارة نظام الأجور:** وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

**و- اخبار الموظفين عن النظام:** إن العلانية في الأجور يؤدي إلى مزيد من الرضا بين الأفراد وتقليل حالة المغالاة التي يطلقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين<sup>(2)</sup>.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 510.

(2) - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 323.

## ثانياً: تحفيز الموارد البشرية:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز بالمؤسسة.

### 1- تعريف الحوافز: لوظيفة التحفيز تعاريف عدة نستعرض فيما يلي بعض منها:

- عرف تحفيز بأنه "مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى".<sup>(1)</sup>

- كما عرف أيضا "على أنه تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التمسك لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد".<sup>(2)</sup>

نستخلص من التعاريف السابقة أن جوهر عملية التحفيز يتمثل في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم لما يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة ويتم تحفيز الأفراد أساسا من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

### 2- أنواع الحوافز: توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز أهمها ما يلي:

أ- **الحوافز المادية والمعنوية:** وتتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح السكن، النقل والإلا طعام... الخ.

في حين أن الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، وتتخذ هذه الحوافز أيضا عدة أشكال كفرص الترقية، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.<sup>(3)</sup>

(1) - نفس المرجع، ص 330.

(2) - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 145.

(3) - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص 177.

ب- الحوافز الإيجابية والسلبية: وتتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

في حين أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف<sup>(1)</sup>.

ج- الحوافز الفردية والجماعية: وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساساً إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل<sup>(2)</sup>.

3- أسس منح الحوافز: إن أهم أساس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفيما يلي عرض أهمها:<sup>(3)</sup>

أ- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفترة في وقت العمل أو التكاليف... الخ.

ب- المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي الوقوع، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.

(1) - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 232-233.

(2) - السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

(3) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 237-238.

ج- الأقدمية: تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والالتئمان، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.

د- المهارة: بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.

وعلى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز، من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز، وذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز، ومدى ملاءمتها للأفراد، من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

## المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية.

في هذا العصر الذي يتسم بالثورة العلمية التقنية والتحولات الاجتماعية نحو مجتمع أفضل للإنسان المعاصر، تتزايد الروابط المتبادلة بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة وداخل كل نشاط منها، نظرا للزيادة المضطربة لحاجة الإنسان للعديد من السلع والخدمات الأساسية منها والكمالية وغير ذلك من الدوافع التي تدعو إلى ضرورة الأخذ بالتخطيط نهجا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بهدف اختزال الطريق والجهود التي تبذل للوصول إلى التنمية المتجاوبة مع القدرات المادية والبشرية المتاحة.

يعطي التخطيط لباقي وظائف التسيير إطارا يحتوي على الأفكار والقواعد التي تساعد على وضع الأهداف التي تستخدمها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وترشيد الأفكار على ما يستطيعون عمله، أي أن التخطيط هو دليل ومرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق تعاون وتوافق أكبر في المؤسسة، إذا ولغرض فهم وشرح التخطيط كوظيفة من وظائف التسيير والتخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يحاول هذا المبحث وفي إطار المطلب الأول التعرف لوظيفة التخطيط من خلال تحديد مفهومها ومبادئها الأساسية أما المطلب الثاني فسيكون موضوعه وظيفة التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التخطيط الأساسية:

تحرص كل المؤسسات على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها على التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما بها من فرص وقيود أو تهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأوجه الضعف وتعد وظيفة التخطيط وما ينتج عنها من توجهات وخطط و برامج هي الأداة الأساسية لتحديد مسار المؤسسة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية بكافة أشكالها.

وحتى ندرك أكثر هذه العملية سنحاول في هذا المطلب أن نتعرض إلى مفهوم التخطيط، أهميته وأهدافه، ثم نتطرق بعد ذلك إلى خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره، ثم مسؤوليات التخطيط وأهم مبادئه ومعوقاته.

أولاً: مفهوم وأهداف التخطيط:

### 1- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، حيث تسبق الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتتم عملية التخطيط في مختلف المستويات الإدارية بدءاً من الإدارة العليا ووصولاً إلى الإدارات الدنيا ولقد أعطيت للتخطيط عدة تعاريف يمكن إدراج البعض منها فيما يلي:

- عرف جورج ينري التخطيط بأنه "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".<sup>(1)</sup>

- كما عرفه فريدمان friedmann بأنه "طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها".<sup>(2)</sup>

عموماً إن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة واتفقت على مجموعة من المحاور الرئيسية التي يمكن لنا من خلالها تحديد تعريف عام للتخطيط وهو كما يلي: "التخطيط نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات".<sup>(3)</sup>

ويمكن التعبير عن المقصود بالتخطيط بالشكل التالي:

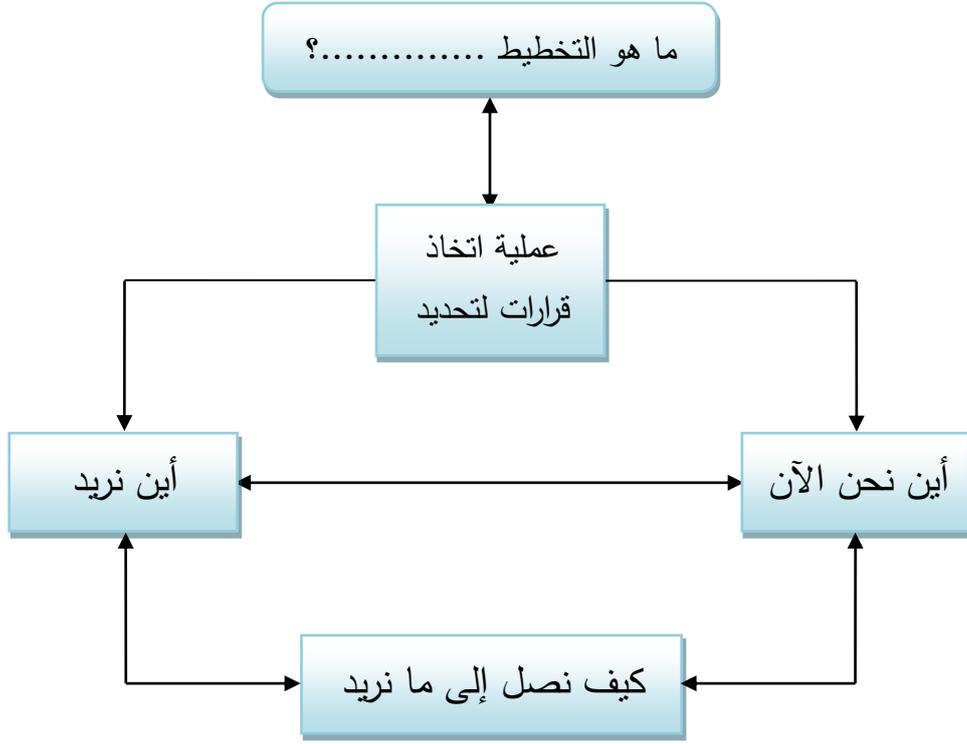
(1) - ماهية التخطيط، منتدى المحاسبين العرب، [www.acc4arab.com/acc/showthread.2008/11/7](http://www.acc4arab.com/acc/showthread.2008/11/7)

(2) - ماهية التخطيط، منتدى المحاسبين العرب، [www.acc4arab.com/acc/showthread.2008/11/7](http://www.acc4arab.com/acc/showthread.2008/11/7)

antho.ahlamontada.net

(3) - ماهية التخطيط، 2010/04/14

شكل رقم (8): يوضح ما هو التخطيط؟



المصدر: أحمد عبد الفتاح ناجي، التخطيط للتنمية في الدول النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص53.

## 2- أهمية التخطيط:

- باختصار يمكن أن نحدد دواعي الحاجة إلى التخطيط في الأسباب التالية:
- إن هناك عدة طرق لتحقيق هدف معين، والتخطيط يعني اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف من عدة بدائل متاحة.
- نظرا لان التخطيط يتناول المستقبل من موقع الحاضر فانه يصبح ضرورة للمدير، ولا تتوقف عملياته عند الحاضر ولكنها أيضا تمتد للمستقبل.
- النظرة إلى المستقبل وتوقعاته تعطي الإدارة فرصة من الزمن تسمح لها بتقدير أبعاد هذا المستقبل من ثم التعامل معها تعاملًا محسوبًا ومقدمًا.
- إن النفقات الاستثمارية التي تلتزم بها المؤسسة في مجال الإنتاج أو التدريب، أو البحوث والتطوير تفرض عليها أن تتوخى الدقة في اختيار البدائل الممكنة والتي تحقق أفضل العوائد على هذه الاستثمارات.

- التخطيط للمستقبل يجعل المؤسسة في موقع أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها وسياستها عند كل جديد وطارئ.
- عالم الندرة في الموارد يفرض على المؤسسة البحث عن أفضل السبل الممكنة لاستخدام هذه الموارد والابتعاد عن كل مواقع الإسراف والضياع.
- تسهيل الرقابة، فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه في غياب التخطيط، ويعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.
- ومجمل القول أن التخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وبدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أي معنى وتظهر الضرورة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف للتغيير المستمر. (1)
- 3-أهداف التخطيط:** يهدف نظام التخطيط في أي مؤسسة إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة

وفيما يلي عرض لأهم أهداف التخطيط:

- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة و أوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة.
- تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة.
- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات و الأزمات.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة. (2)
- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.
- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد انجازه من أهداف، مما يساعد على الرقابة لتحقيق تلك الأهداف

(1) - ماهية التخطيط ، 2010/04/14 antho.ahlamontada.net

(2) - ماهية التخطيط ، 2012/03/31 antress.barouta.net

وتحديد مستويات التقدم أو التطور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: خطوات وعناصر عملية التخطيط:

تمتلك كل خطة هدفاً رئيسياً يساعد على نجاح المؤسسة من خلال الإدارة الفاعلة، ويقاس النجاح بمدى انجاز الأهداف التنظيمية وهي النتائج النهائية التي يرغب المديرون في تحقيقها باستخدام أدوات ووسائل التخطيط لإنجاز رسالة المؤسسة، ويعتمد في ذلك على مصطلحات أساسية ومهمة في الخطط مثل الاستراتيجيات، الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد والبرامج وحتى ندرك أكثر عملية التخطيط يتم التعرض في إطار هذا العنصر لمختلف مراحلها المترابطة ولأهم العناصر التي تعتمد عليها ولأنواع التخطيط وفق العديد من العوامل التي اهتم بها العلماء.

#### 1- خطوات التخطيط: يمر التخطيط بالمرحل الرئيسية التالية:

أ- **مرحلة وضع تحديد الأهداف:** تتضمن الخطوة الأولى في التخطيط، تخطيط الأهداف للمؤسسة، والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام.

ب- **وضع الفروض التخطيطية:** الخطوة الثانية في التخطيط هي وضع أو بناء الفروض التخطيطية، وتتطلب هذه المرحلة توفير المعلومات والبيانات الكافية الخاصة بالأوضاع الحالية للمؤسسة والسياسات المطبقة وخططها، ثم التطرق للمستقبل على ما يسمى ببيئة التخطيط أي الظروف التي يتوقع أن تعمل فيها المؤسسة.

ج- **تحديد البدائل:** يتم في هذه المرحلة وضع عدد من البدائل الممكنة التي يشترط فيها الصلاحية بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها، كما يشترط فيها التوازن، والاختلاف بين البدائل هو اختلاف في التكلفة.<sup>(2)</sup>

د- **تقييم البدائل:** وفيها يتم اختيار البديل الأنسب وهذه الخطوة تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة المناسبة، فبعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل على ضوء المعايير والقيود المختلفة يتم اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى عائد ممكن.

(1) - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل النشر، الأردن، 2006، ص 168.

(2) - ماهية التخطيط، 2010/04/14 antho.ahlamontada.net

هـ- اختيار إجراء العمل المناسب: بعد تبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم الخطط المساعدة التي تعكس البديل الذي تم اختياره، هذه الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مدى قبول العاملين لها وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها.

و- التنفيذ وتقييم النتائج: وهي المرحلة الأخيرة التي تتم فيها تنفيذ الخطط ومتابعتها إذ أن عملية تنفيذ الخطة ونجاحها يقتضي توافر أجهزة على درجة عالية من الكفاءة مع تحليل دقيق للمسؤوليات والصلاحيات ونطاق اتخاذ القرار التنفيذي ومن ناحية أخرى فإن توفر أجهزة متابعة التنفيذ والرقابة عليه أن يضمن قدر الإمكان عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف المسطرة.(1)

2- عناصر التخطيط: يعتمد التخطيط على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لاستغلال الموارد (مادي، بشرية ومالية) وتوجيهها وتوزيعها على نحو يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في فترات زمنية قياسية بأقل تكلفة وهي كالتالي:(2)

أ- الأهداف: هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات وأهدافا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافا تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

- وضوح الأهداف.
- القناعة بالهدف فكلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو التحقيق عالية.
- الواقعية في الهدف.
- التناسق والانسجام.
- القابلية للقياس.

ب- السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات

(1) - عيد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 247.

(2) - ماهية التخطيط، 2010/04/14 antho.ahlamontada.net

والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، كما تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

**ج- الإجراءات:** هي بمثابة المراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة لإتمام هذه الأعمال.

**هـ- تدبير الوسائل والإمكانات:** إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

**و- القواعد:** القاعدة هي أمر محدد وواضح وتعمل على التحديد القاطع لحرية التصرف في ظروف معينة ولا يسمح بتفسيرها، فهي إما أن تطاع أو لا تطاع، وبسبب جمود القواعد فإن استخدامها في ميادين الأعمال محدود.

**م- البرامج:** هي نوع من الخطط المؤقتة، تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين، وتتطلب البرامج حشد الموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق الهدف كتقديم سلعة جديدة أو بناء مبنى جديد أو القيام بحملة إعلامية.<sup>(1)</sup>

**3- أنواع التخطيط:** يمكن تصنيف التخطيط وفق أربعة أبعاد وهي، التوقيت أو الزمن، المستوى الإداري، المدى أو النطاق، معدل الاستخدام، وسنذكرها باختصار في الجدول التالي:

(1) - نفس المرجع السابق.

## جدول رقم (3): أنواع التخطيط.

الأبعاد	أنواع التخطيط	محتوى التخطيط
تقسيم التخطيط وفق عنصر التوقيت أو الزمن	تخطيط قصير الأجل	أقل من عام
	تخطيط متوسط الأجل	أكثر من عام و أقل من خمس سنوات
	خطط طويلة الأجل	أكثر من خمس سنوات
تقسيم التخطيط وفق المستوى الإداري	تخطيط يخص	مستوى الإدارة العليا
	تخطيط يخص	مستوى الإدارة الوسطى
	تخطيط يخص	مستوى الإدارة الدنيا
تقسيم التخطيط وفق المدى أو النطاق	تخطيط استراتيجي	هو الذي يترجم الأهداف الاستراتيجية، وغالبا ما يتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة مثل: الاستجابة للظروف المتغيرة، كيفية توزيع الموارد، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المؤسسة ككل وبغرض انجاز أهداف استراتيجية، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا مع استشارة كل من مجلس الإدارة والإدارة الوسطى.
	تخطيط تكتيكي	يميل هذا التخطيط إلى التركيز على الأجل المتوسط، ويترجم الأهداف التكتيكية ويكون أكثر تحديدا من التخطيط الاستراتيجي ويغطي فترة زمنية متوسطة، ويحدد أيضا الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من جانب الإدارات للوصول إلى الأهداف التكتيكية، ويوضع هذا التخطيط من جانب الإدارة الوسطى و التي تقوم بدورها باستشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا.
	تخطيط تشغيلي	غالبا ما يركز هذا التخطيط على فترة زمنية أقل من سنة (شهور، أسابيع، أيام) ويوضع من جانب الإدارة الدنيا وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي.
تقسيم التخطيط وفق معدل الاستخدام (وفق معدل التكرار)	تخطيط مستمر	هو تخطيط يهدف إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المؤسسة المتواصلة وهناك ثلاث أنواع من التخطيط المستمر وهي السياسات، الإجراءات، القواعد.
	تخطيط لمرة واحدة	يهدف إلى انجاز هدف محدد وبمجرد انجازه لا يتكرر مستقبلا وهناك نوعان من هذا التخطيط وهما البرامج والمشروعات.

المصدر: محمد مصطفى الخشروم - نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال "المبادئ والمهارات والوظائف"، مكتبة الشقري، الرياض، 1999، ص 175.

**ثالثاً: مسؤوليات ومعوقات التخطيط:**

من الطبيعي أن نجد بعضاً من الخطط ينجح والبعض الآخر يفشل، وإذا كان للنجاح أو الفشل بعض الأسباب فإنه من الطبيعي أيضاً أن يقف وراء أي منها فرد (مدير) أو مجموعة من الأفراد (لجنة تخطيط) أو ربما فريق عمل منتدب أصلاً للتخطيط وفي مطلق الأحوال يمكن للمؤسسة أن تدرس بجديّة النتائج المترتبة عن نجاح أو فشل التخطيط، وتحدد بالتالي المسؤوليات المترتبة عن أي منهما، من هنا تأتي أهمية التوقف عند مسؤوليات التخطيط والتي على ضوءها يمكننا البحث عن المبادئ الأساسية للتخطيط وعن معوقات التخطيط وفي الأسباب الكامنة وراء فشل بعض الخطط.

**1- مسؤولية التخطيط:** تختلف الطرق التي تقوم المؤسسات بوضع الخطط حيث هناك عدة آليات ومنها:

- **إدارة خاصة بالتخطيط:** يتولى مسؤولية التخطيط وفقاً لهذا الترتيب جهاز خاص من الخبراء ضمن شعبة أو قسم أو إدارة خاصة بهم وذلك حسب حجم المؤسسة، إذ يقوم هذا الفريق بالدراسات وجمع المعلومات اللازمة عن وضع المؤسسة وإمكانياتها والظروف المحيطة بها، وتماشياً مع الأهداف العليا تقدم الخطة للجهات المعنية لمناقشتها والمصادقة عليها.

- **تشكيل لجنة خاصة مؤقتة تقوم بمهمة التخطيط:** يتولى عملية التخطيط وفقاً لهذا الترتيب لجنة من المديرين ذوي الخبرة الكافية لوضع الخطة ولهم أن يستعينوا بالأشخاص والجهات التي يرونها مناسبة، وتنتهي مهمة مثل هذه اللجنة عادة بالانتهاء من إعداد الخطة وتقديمها للجهات المعنية لإقرارها.

- **مجلس الإدارة:** يتمثل الهدف الرئيسي لمجلس الإدارة بصياغة الأهداف الرئيسية للمؤسسة أو رسالتها الأساسية، ولكن إضافة لهذه المسؤولية الأساسية قد يشارك مجلس الإدارة بوضع الخطة أو يوكل لأحد الأعضاء مثل هذه المهمة.

- **المدير التنفيذي:** يقوم الرئيس أو المدير التنفيذي في المؤسسة بدور الرئيس في عملية التخطيط ويعتبر مسئولاً عن تنفيذها وهو يملك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة من المعلومات اللازمة لوضع الخطط.

- لجنة المديرين: قد يتولى عملية التخطيط لجنة مكونة من مديري الإدارات الرئيسية المختلفة في المؤسسة ذلك لأنهم وبحكم معرفتهم باحتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم قادرون على تقديم المقترحات للإدارة العليا قبل أن يتم وضع الخطة بشكلها النهائي، ولا شك أن ذلك يسهل عملية التنفيذ لاحقاً لان المديرين على علم مسبق بالخطة قبل إقرارها لكونهم شاركوا في إعدادها بأشكال مختلفة.(1)

2- معوقات التخطيط: إن الخطط الطارئة والأسلوب الإداري التخطيطي اليقظ والعارف بالمشاكل قبل حصولها يخففان معا من نسبة الفشل في التخطيط، كون الهدف من كل منهما هو التقليل من المخاطر والشكوك التي قد تعترض نجاح التخطيط، إلا أن عملية التخطيط وبالرغم من إعطائها الجهد والموارد واليقظة الكاملة من قبل المدراء، قد تصطدم ببعض المعوقات التي تؤدي في بعض الأحيان إلى الفشل ومن أهمها:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات وهو اعتبار هام في إعاقه مسالة التخطيط ويعود سببه إلى تخلف نظم المعلومات والإحصاءات وعدم توفر البيانات، وأيضا إلى اعتبارات الأمن والسرية التي قد تؤدي إلى إخفاء الحقائق وتعويق تدفق المعلومات.

- سرعة التغيير فيما يتعلق بالظروف البيئية، ولكن المهم السرعة على الصعيد الاجتماعي والتكنولوجي حيث يتطلب ذلك تخطيطا مستمرا وتكلفة اكبر من اجل المتابعة والسيطرة أو التكيف مع ذلك.

- الجمود وعدم المرونة، فمن الأفضل ترك المجال للتفكير بالنسبة للمنفذين ليتصرفوا وفق البرامج الموضوعه ضمن الظروف المتغيرة، ولا يجوز للخطط أن تجعل من المنفذين مجرد آلات، لان ذلك يقلل من حماسهم، ويضعف روح الإبداع والابتكار لديهم.

- إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.(2)

(1) - من طرف admin، التخطيط في المؤسسة الاقتصادية3، 2009/01/29. Youcefbel.ahlamontada.net

(2) - محمود فاظل، معوقات التخطيط، 2012/04/10. www.26sep.net/articles

- قلة الخبرة الإدارية لدى المدراء حيث لا يفرقون بين ما هو رسمي وغير رسمي في مؤسساتهم وعدم جديتهم في تنفيذ الأعمال بدقة.
- تغيرات البيئة السياسية: أي أن التخطيط يتأثر بتداعيات الساحة السياسية ومدى نجاح الخطط المسطرة مرتبط بسياسة الدولة لان المؤسسة يجب أن تكيف خططها مع هذه الأخيرة بحيث تستفيد من امتيازاتها (التدعيم، التسهيل والحوافز).<sup>(1)</sup>

من خلال ما أضحناه عن التخطيط يتبين لنا أن دور التخطيط ليس فقط التنبؤ بالمشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع ووضع الحلول لها قبل حدوثها أو قبل فوات أوانها على الأقل، بل أيضا في وضع أسس وخطوات تحسين اداء وفاعلية كافة العاملين على تحقيق الأهداف، وعليه يمكننا القول أن التخطيط يقلل مخاطر الفشل ويوفر قواعد منظمة لتنفيذ الأعمال ضمن معايير واضحة وإجراءات رقابية فاعلة.

### 3-المبادئ الأساسية للتخطيط:

المبدأ كقاعدة أساسية لها صفة التعميم تستخدم كدليل للعمل والسلوك المهني ويتقيد بها المهنيون في ممارستهم والتي تؤدي إلى احداث تغييرات مطلوبة تساعد على تحقيق الأهداف، ويمكن تحديد أكثر مبادئ العملية التخطيطية التي اتفقت عليها معظم الكتابات العربية في التالي:<sup>(2)</sup>

أ-**الواقعية**: إذ لا بد أن توضع الخطة على أساس من المعرفة الواقعية بصورة المجتمع والحقائق الاقتصادية القائمة فيه. وان توضع الغايات لتتلاءم مع حقيقة هذا الوضع القائم، وبالتالي يمكن اختيار الأساليب الواقعية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ب-**الشمولية**: يجب أن تشمل الخطة اغلب التغيرات الأساسية التي من شأنها العمل على تجديد الإنتاج، وان تغطي كل المصادر والإمكانات الرئيسية، مادية كانت أم بشرية وذلك بوضع استراتيجية تعبر عن الأهداف بعيدة المدى للمجتمع ثم وضع خطط تنموية مرحلية ذات أبعاد زمنية متوسطة، تتبثق عنها الخطط السنوية قصيرة المدى.

(1)- Ien Chauvet, **Méthodes des managements**, paris: les éditions d'organisation, 2000, p115

(2)- احمد عبد الفتاح ناجي، **التخطيط للتنمية في الدول النامية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص74.

ج- **التكامل والاتساق**: يجب أن تكون أجزاء الخطة متكاملة عضويًا وأن تشكل في مجموعها كلاً متكاملًا متناسقًا، وهذا التناسق يجب أن يشمل الأهداف والوسائل المستخدمة في تحقيقها.

د- **المرونة**: نظراً للتطور السريع في العلوم والتكنولوجيا يجب ألا تكون الخطة قيدياً يحد من تقدم المجتمع، إذ لا بد أن تتصف الخطة بالمرونة وأن تتجاوب مع الظروف المتجددة في هذا العصر.

هـ- **توفير الكوادر التخطيطية**: لا بد من توفير الكوادر التخطيطية وتدريبها أولاً لضمان نجاح العملية التخطيطية، حيث أن درجة المركزية في اتخاذ القرارات واتساع حجم القرارات التخطيطية المركزية يتناسب عكسياً مع ندرة الكوادر التخطيطية المخصصة وكفاءتها.

و- **الاستمرارية**: إن مبادئ الواقعية والشمول والاتساق والمرونة والمركزية والديمقراطية كلها تساعد على تأمين هذا التناسق بين جميع أجزاء الخطة واستمرارية العملية التخطيطية إذ أن العملية التخطيطية لا بد أن تكون عملية مستمرة.

م- **المركزية واللامركزية**: يعني المبدأ توزيع العمل على أساس مركزية اتخاذ القرارات والمتابعة وتقييم الأداء ولا مركزية التنفيذ ضمن عملية واحدة مترابطة.

ن- **الإلزام والديمقراطية**: لا بد من توفير مركز جهاز تخطيطي لاتخاذ القرارات وأن يكون لهذه القرارات صفة الإلزام على جميع المستويات في القطاع العام وصفة التوجيه للقطاع الخاص والتعاوني إن وجد، ومن ناحية أخرى فلا بد من المشاركة الفعالة للقاعدة الجماهيرية في صياغة الخطة والقرارات التخطيطية المتعلقة بها.<sup>(1)</sup>

### **المطلب الثاني: التخطيط كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية:**

يتوقف نجاح المؤسسة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة، ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، وتحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقر

(1) - أحمد عارف العساف - محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 237-239.

فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية الذي يجب أن يتوافق مع أهداف خطة المؤسسة وذلك من أجل تحديد حاجتها من العاملين الذين سيؤدون وظائفها المستقبلية، والحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري، بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري، أو وجود زيادة غير ضرورية بما يسلمهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال ذلك، تم تقسيم المطلب إلى ثلاث عناصر يتناول العنصر الأول ماهية الموارد البشرية أما العنصر الثاني فسننتظر فيه إلى أبعاد تخطيط الموارد البشرية أما العنصر الثالث يتناول عمليات تخطيط الموارد البشرية.

### أولاً: ماهية تخطيط الموارد البشرية:

**1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:** توجد تعريف عديدة لمفهوم الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض منها:

- عرف برنهام (Branhum) تخطيط الموارد البشرية على أنها "استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة"<sup>(1)</sup> بينما عرف باتن (Patten) على إنها "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال "وثمة تعريف آخر وضعه (Beach) بيتش ويذهب إلى أنه "التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى رضا العاملين."<sup>(2)</sup>

- تعريف شيمون دالان وآخرون (Shimon L.Dalan et autres): "تخطيط الموارد البشرية هو عملية اعداد ووضع قيد التنفيذ خطط وبرامج تهدف إلى تحديد وضمان حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة اللازمة للقيام بالوظائف المتوقع وجودها أو إحداثها وفي الوقت المناسب"<sup>(3)</sup>

(1) - خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص39.

(2) - عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 164.

(3) - Simon L. Dolan et autres, **la gestion des ressources humaines**, Person éducation, 3<sup>eme</sup> édition, canada, 2002, p162.

نستخلص من التعاريف السابقة أن تخطيط الموارد البشرية هي مقابلة بين العرض والطلب، يمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط.

## 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية انه يقدر للمؤسسة مدى إمكانياتها لسد احتياجات من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المؤسسة لتحديد احتياجاتها ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في: (1)

- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد و التخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- يهيأ المؤسسة لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ولمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة تلك المتغيرات.
- يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في النوعية، ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية. (2)
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

(1)-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 67.

(2)- عبد الباري إبراهيم - زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 164.

### 3- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- بالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة كما يلي: (1)
- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجاتها المنظمة.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة وإخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة وبين خطط الموارد البشرية.

### ثانياً: بعد تخطيط الموارد البشرية

في ظل المتغيرات البيئية سريعة الحركة التي تعمل في ظلها المؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية فإن ذلك أصبح يتطلب من تخطيط الموارد البشرية متابعة دائمة لحركة واتجاهات هذه المتغيرات والتعامل مع انعكاساتها على نشاط المؤسسة لأنه يعتبر المسئول عن تحقيق التفاعل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية بما يخدم انجاز استراتيجيات المؤسسة وعليه، فإن هذا العنصر يعتني تماماً ب: مجموعة العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية وأيضاً مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

### 1- العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية:

كما رأينا أن تخطيط الموارد البشرية هدفه الأساسي هو إمداد المؤسسة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية إلا أن هذا الإمداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية: (2)

(1) - علي محمد رباحية، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 41.

(2) - عبد الباري إبراهيم - زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 165-166.

أ- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تشتمل تلك البيئة على عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية من تلك العوامل ما يلي:

- **الوضع المالي للمؤسسة:** يؤثر هذا الوضع على التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من حيث الاعتماد عليها كلياً أو جزئياً أو الاعتماد على الموارد البشرية، كما يؤثر على قدرة المؤسسة في تدريب وتنمية قواها البشرية أو في دفع رواتب وأجور مرتفعة لاجتذاب الأشخاص المؤهلين للعمل لديها أو إعطاء حوافز مالية مقابل تحسين الأداء، مما ينعكس على محتوى خطة الموارد البشرية في شكلها النهائي.

- **التغيرات التنظيمية:** لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية في أية مؤسسة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي سوف تحدث، مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصحب ذلك من إعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وقد ينعكس ذلك فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية مما يترتب عليه إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تدريبهم للتعامل مع الصلاحيات الجديدة، وقد تشتمل هذه التغييرات أيضاً على إحداث تغيير في أساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو إعدادها أو كليهما معاً.

- **أهداف المؤسسة الاستراتيجية أو المرحلية:** يجب فهم أهداف المؤسسة قبل البدء في التخطيط للقوى البشرية، حيث أن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها من هنا يجب دراسة أهداف المؤسسة المرحلية والاستراتيجية لأن لها انعكاساتها المتعددة على حجم وطبيعة وخصائص الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة.

ب- **عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:** يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة منها:

- **سياسة العمالة في الدولة:** ويقصد بها القواعد التي تصنفها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها ساعات العمل، والحد الأدنى من الأجور ونسبة العمال الأجانب للعمال المحليين وبدون شك فإن خطة الموارد البشرية في المؤسسة تتأثر بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة حيث لا يمكن وضع أية خطة دون أن يتوافر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة في الدولة وفي النقابات العمالية إن وجدت.

- أوضاع سوق العمالة: يتمثل هذا العامل في التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز، وفي حالة رغبة المؤسسة في الاعتماد كلية على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية عندئذ لابد من دراسة سوق العمالة للتأكد من توافر تلك الاحتياجات كما ونوعها.

- سياسة الهجرة: تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة الأيدي العاملة للخارج على حجم العمالة في السوق إذ أن السماح بترك الموظفين للعمل الحالي مما قد يؤدي إلى العجز في بعض الأيدي العاملة وأحياناً بصورة أشد وطأة في بعض الأعمال ذات الصيغة الفنية، مما قد يدفع الدولة من ناحية أخرى إلى السماح باستيراد عمال من دول أخرى، وهذا لاشك ينعكس على خطة الموارد البشرية و قد يأخذ هذا الانعكاس عدة أشكال منها تدني القدرات لهؤلاء القادمين مما يؤثر بالتالي على معدل الإنتاج والأداء.<sup>(1)</sup>

## 2- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تتحملها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وحدها، وإنما تشترك معها في تحملها كافة إدارات المؤسسة، وهذه المسؤولية إما أن تكون مسؤولية مباشرة أو مسؤولية غير مباشرة .

### - المسؤولية المباشرة لعملية تخطيط الموارد البشرية:

تتحمل هذه المسؤولية إدارة الموارد البشرية فهي المنوطة بعملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة بحجم العمل المستقبلي من كل إدارات المؤسسة، ثم القيام بتصنيفها وتحليلها، وكذلك جمع المعلومات المتعلقة بقوة العمل وتخصصات وإمكانات الموارد البشرية التي سوف تستقطب وتعين وتلحق بالعمل في المستقبل، وإجراء المقارنات بين هذه المعلومات المتعلقة بحجم العمل وقوة العمل، لتحديد ما إذا كان لدى كل إدارة فائض أو نقص في الموارد البشرية للعمل على معالجته بشكل فعال. ومن ثم تحقيق التوازن المطلوب بين حجم العمل وقوة العمل داخل المؤسسة. ومن ثم الخروج بخطة للموارد البشرية تحدد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من الموارد البشرية، وأعدادها ونوعيتها وتخصصاتها وكفاءتها وخبراتها وبشكل يحقق ويخدم أهداف المؤسسة، وتقع على إدارة الموارد البشرية أيضاً مسؤولية تقييم خطة الموارد البشرية العامة للمؤسسة بعد التنفيذ،

(1) - مرجع سابق، ص 167.

للحكم على مدى فاعليتها ومدى ملائمتها وتفاعلها مع التغيرات الداخلية والخارجية المستجدة وقت التنفيذ.

### - المسؤولية غير المباشرة لعملية تخطيط الموارد البشرية:

يتحمل هذه المسؤولية جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية داخل المؤسسة، فهم منوطون بتزويد إدارة الموارد البشرية بالبيانات والمعلومات اللازمة والكافية عن حجم العمل داخل كل إدارة ووحدة وقسم، والمسؤولين عنده. وكذلك تزويد إدارة الموارد البشرية بإمكانات وقدرات الموارد البشرية المتاحة في إداراتهم ووحداتهم وأقسامهم، وهذه البيانات وتلك المعلومات يتم على أساسها وضع التخطيط للموارد البشرية المستقبلية، لتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

وأخيرا إن التخطيط لم يعد ترفا بل أصبح ضرورة لا بد من الأخذ بها في كافة الأنشطة والأعمال وعلى كافة المستويات داخل المؤسسات والشركات، لما يوفره من مزايا وفوائد كبيرة ومن أهمها انه يساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

**ثالثا: عمليات تخطيط الموارد البشرية:** تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية، إلا أن العمليات في جميع المؤسسات يجب أن تأتي منسجمة ومطابقة للخطة الاستراتيجية.

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدة مراحل تهدف أساسا إلى صياغة برامج مناسبة لمواجهة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين الموارد الحالية المتاحة بالمؤسسة، كما تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدة أساليب وطرق للتنبؤ سواء بالطلب على الموارد البشرية أو بالعرض من هذه الموارد.

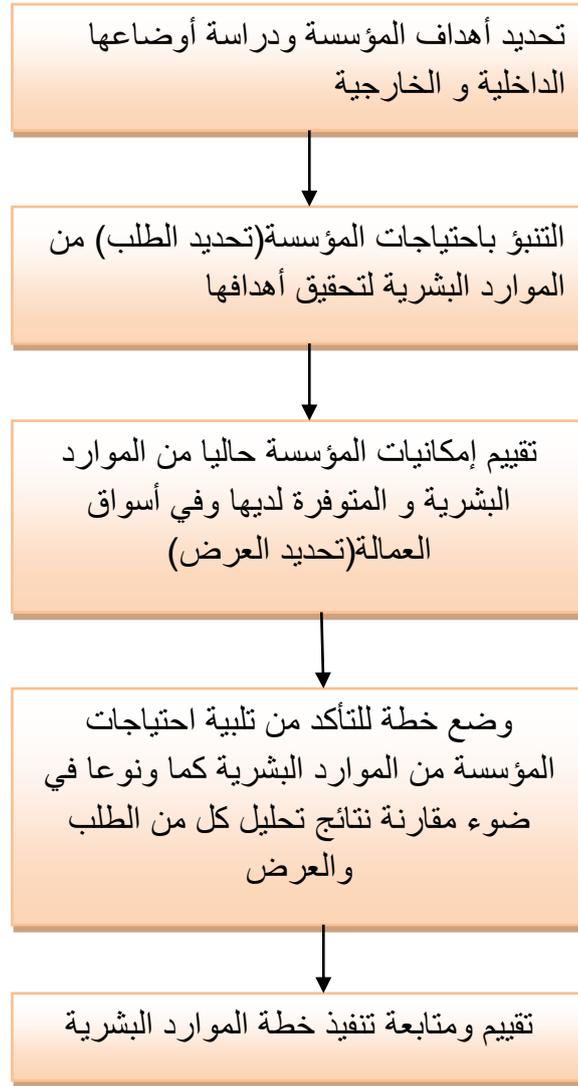
وعليه فان هذا العنصر يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- خطوات تخطيط الموارد البشرية.
- طرق تقدير الاحتياجات البشرية.
- أسباب فشل تخطيط الموارد البشرية.

### 1- خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى

المؤسسة المرور بالمرحل الآتية والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل رقم (9): مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.



المصدر : عبد البارى إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص168.

يتم الآن دراسة مراحل تخطيط الموارد البشرية بالتفصيل:

أ-المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة وفهمها.

تشتمل هذه المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المؤسسة في ضوء طبيعة البيئة الخارجية التي تتضمن أوضاعا اقتصادية وسياسية واجتماعية من جهة، ودراسة أوضاع المؤسسة الداخلية من حيث موقعها المالي ونوعية التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي.... الخ من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

(1) - عبد البارى إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص169.

وفي ضوء نتائج دراسة هذه الأوضاع الداخلية والخارجية يتم وضع خطة للموارد البشرية التي على أساسها يتم توجيه أداء وسلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

**ب- المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المؤسسة (تحديد الطلب).**

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد و النوعية والكفاءة في الأجلين القصير و الطويل، وعلى كافة المستويات التنظيمية في ضوء متطلبات الوظيفة وحسب الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.<sup>(2)</sup> وهذا الأمر لا يعتبر سهلاً إذ يتعامل التنبؤ مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحياناً التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها. من هنا تأتي أهمية الطرق العديدة المستخدمة في التنبؤ أو تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.<sup>(3)</sup>

### ج- المرحلة الثالثة: تحديد العرض.

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً.<sup>(4)</sup> ويتم الحصول على تلك المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من طلبات الاستخدام، تقارير تقسيم الأداء، قوائم وسجلات الأجور والمرتببات.

قد ينتج أحياناً عن تقييم ودراسة ما يتوفر داخل المؤسسة من موارد بشرية أن تجد نفسها قادرة على إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الذاتية وليس هناك أية دواعي للاستعانة بالمصادر الخارجية، وفي حالة عدم التأكد من الإيفاء باحتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على المتوفر حالياً عندئذ يجب على المؤسسة أن تدرس أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لإشباع احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً.

(1) - مرجع سابق، ص 170.

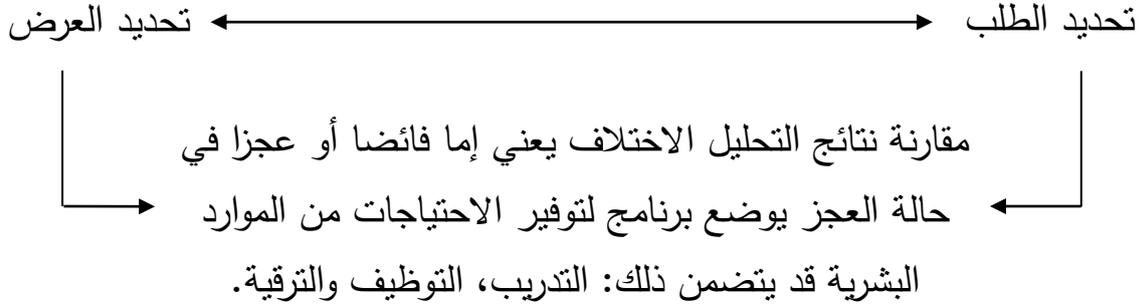
(2) - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 96.

(3) - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 71.

(4) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 62.

ويمكن تمثيل العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة باعتبارها أهم المراحل في تخطيط الموارد البشرية في الشكل التالي:

شكل رقم (10): العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 168

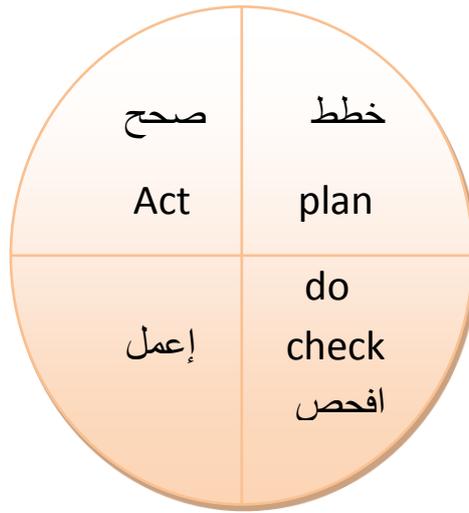
#### د-المرحلة الرابعة: إعداد خطة العمل:

بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبئ به مساويا للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز. (1) سيما وان الاتجاهات الحديثة في الفكر المعاصر تجاوزت سبل الحدس والتخمين في إعداد خطة القوى البشرية إلى اعتماد الأسس العلمية في اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية ويشير "دوارد دامنج" E.deming بوضوح في الشكل التالي إلى الأسس العلمية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الخطط. (2)

(1) - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 64.

(2) - خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 55.

## شكل رقم (11): عجلة E.deming في التخطيط



المصدر: خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص55.

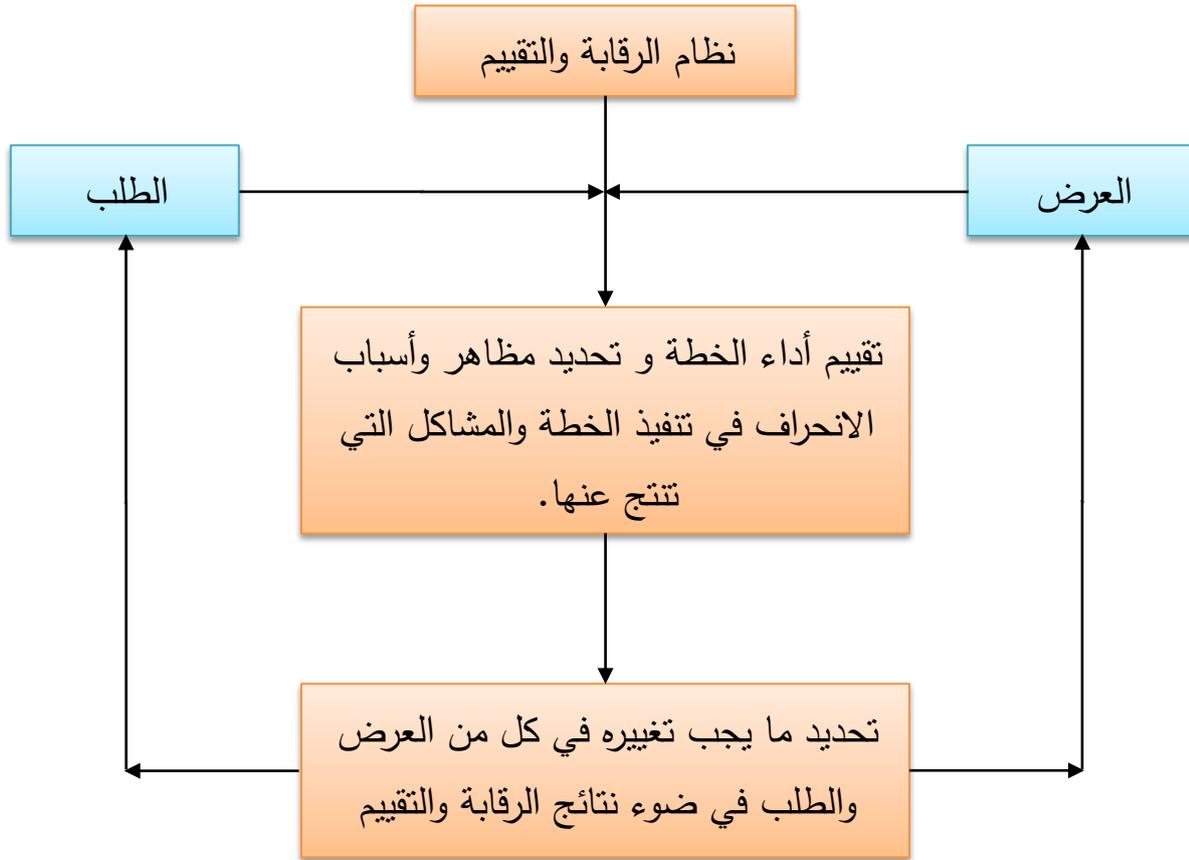
## هـ-المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم

لا يمكن الفصل ما بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، وبالطبع فإن مؤشر التقييم الواضح يكمن في عما إذا كانت المؤسسة قامت بالفعل بمواجهة احتمالات الفائض أو العجز بمقارنة تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها لهذا الغرض وهذا للتأكد بان أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريق التنفيذ.

يمكن تمثيل دور علاقة الرقابة والتقييم بخطة الموارد البشرية في الشكل التالي حيث تتم الرقابة والتقييم في ضوء العرض والطلب كما يتم التغيير في كل من العرض والطلب في ضوء نتائج الرقابة والتقييم للخطة.<sup>(1)</sup>

(1) - عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 190.

شكل رقم (12): الرقابة والتقييم في تخطيط الموارد البشرية.



المصدر : عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 190.

## 2- طرق تقدير الاحتياجات البشرية:

### 2-1- طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية: على الرغم من تنوع الطرق المستخدمة

في تقدير الاحتياجات المستقبلية من العاملين في المؤسسة إلا أن أكثرها شيوعاً في المؤسسات الكبيرة هي التي تبتعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقديرات الشخصية وتعتمد في تحديد حاجاتها من العاملين على واحدة أو أكثر من الطرق التالية:

أ- **تحليل عبئ العمل:** يبدأ تحليل عبئ العمل في مؤسسة معينة من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة، وعليها كلما كان تقدير المبيعات دقيقاً أمكن تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع الى برنامج عمل

يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالشركة، حيث يتم ترجمة هذا البرنامج إلى وحدات عمل محددة في شكل سلعة أو خدمة معينة معبر عنها بساعات محددة. إن النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد اللازمين لتأدية الأعمال المستقبلية .

مثال: تهدف شركة الصناعات الالكترونية إلى إنتاج (10.000) جهاز تلفزيون في

العام القادم، ويحتاج كل جهاز تلفزيون إلى:

- عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

- عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد.

- عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد.

- عمل إداري بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

فإن علمت أن متوسط عدد ساعات العمل السنوي 2500 ساعة . فالمطلوب:

تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم.<sup>(1)</sup>

### حل المثال:

مجموع الساعات المتوقعة للعام القادم من كل تخصص =

حجم الإنتاج المطلوب في العام القادم × عدد الساعات التخصيصية لإنتاج الوحدة

$$= 2 \times 10.000 = 20.000 \text{ (ساعة عمل هندسي)}$$

$$= 5 \times 10.000 = 50.000 \text{ (ساعة عمل ماهر)}$$

$$= 10 \times 10.000 = 100.000 \text{ (ساعة عمل غير ماهر)}$$

$$= 2 \times 10.000 = 20.000 \text{ (ساعة عمل اداري)}$$

= عدد الساعات المتوقعة للعام القادم من التخصص / متوسط ساعات العمل للعامل

### قوة العمل المطلوبة:

$$= \frac{20.000}{2.500} = 8 \text{ مهندسين.}$$

$$= \frac{50.000}{2.500} = 20 \text{ عامل ماهر.}$$

$$= \frac{100.000}{2.500} = 40 \text{ عامل غير ماهر.}$$

(1) - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 157.

$$\text{الإداريون} = 20\,000 / 2\,500 = 8 \text{ إداريين.}$$

إذن قوة العمل المطلوبة للعام القادم =

$$8 \text{ مهندسين} + 20 \text{ عامل ماهر} + 40 \text{ عامل غير ماهر} + 8 \text{ إداريين} = 76 \text{ شخص.}$$

ب- **تحليل قوة العمل:** إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء

العمل يجب مقارنتها مع عدد العمال المتوفر حالياً في الشركة ثم طرحها من العدد

الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل. وبالعودة إلى المثال السابق، إذا

عرفنا أن عدد العاملين في الشركة هو الآن كما يلي:

$$(5 \text{ مهندسين} + 15 \text{ عامل ماهر} + 8 \text{ عمال غير ماهرين} + 12 \text{ اداري}).$$

فتصبح عملية تحديد العجز أو الفائض المتوقع بالنسبة لكل اختصاص من قوة

العمل كما يلي:

جدول رقم (4): الفائض أو العجز في قوة العمل

الفائض أو العجز في قوة العمل	قوة العمل الحالية	قوة العمل الإجمالية المطلوبة
3-	5	8 مهندسين
5-	15	20 عامل ماهر
32-	8	40 عامل غير ماهر
4+	12	8 إداريون

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 160.

ومن هنا فإن تحليل قوة العمل يركز على قوة العمل الحالية في المؤسسة إضافة إلى

حركة العاملين المتوقعة من وإلى المؤسسة (دوران العمل)، وانعكاسات ذلك على حاجتها

من الموارد البشرية مستقبلاً.

ج- **تحليل النسب:** تستخدم الأساليب السابقة عادة في التنبؤ بحجم العمالة المباشرة، أما

تحليل النسب فيستخدم في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة، على سبيل المثال، يمكنك

استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العمالة الكلية بالمشروع

على عدد العاملين بإدارة الأفراد، ومن الواضح أن هذه النسب فائدتها محدودة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم تقارن بنفسها خلال السنوات السابقة أو مقارنتها بنسب مماثلة في المنشآت المتشابهة ذلك لأن مثل هذه المقارنات غالباً ما تؤدي إلى الكشف عن حالات العمالة الزائدة أو الناقصة.

ومن الممكن استخدام نسب الإنتاجية خلال الفترة الماضية للتنبؤ بحجم العمالة المستقبلية عن طريق المعادلة التالية: (1)

معدل الإنتاجية التاريخي = عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدرًا بالساعات مثلاً / عدد العاملين

وبفرض عدم توقع تغيرات جذرية في المستقبل، فإنه من الممكن تقدير الطلب المستقبلي على العمالة عن طريق قسمة عبء العمل المقدر خلال الفترة القادمة على ناتج النسب التاريخية الذي تم التوصل إليه بالمعادلة السابقة.

## 2-2- طرق تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية :

العاملون في المؤسسة هم الأساس الذي تركز عليه عملية تقدير العرض الداخلي والمستقبلي، ومن بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية طريقة مخزون المهارات وخرائط الترقية والإحلال.

أ- **مخزون المهارات:** مخزون المهارات عبارة عن قاعدة بيانات خاصة بمهارات العاملين يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهي تحتوي على معلومات تفصيلية يتم تحديثها باستمرار بخصوص كل موظف يعمل في المؤسسة.

وقد جرت العادة أن يقوم الموظف بتحديث المعلومات الخاصة به أولاً بأول، وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، وتمكن هذه البيانات المؤسسة من اختيار استراتيجيتها الواقعية أكثر كما تفيد إدارة الموارد البشرية في أداء أنشطتها المختلفة من حيث اختيار الأفراد للتدريب والتطوير، أو للترقية أو للنقل أو للترشيح إلى مشروع جديد.... الخ، ختاماً أن هذه المعلومات تمكن المؤسسة من خلال تفحصها من تحديد المخاطر الحالية والمستقبلية لقدراتها في انجاز أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

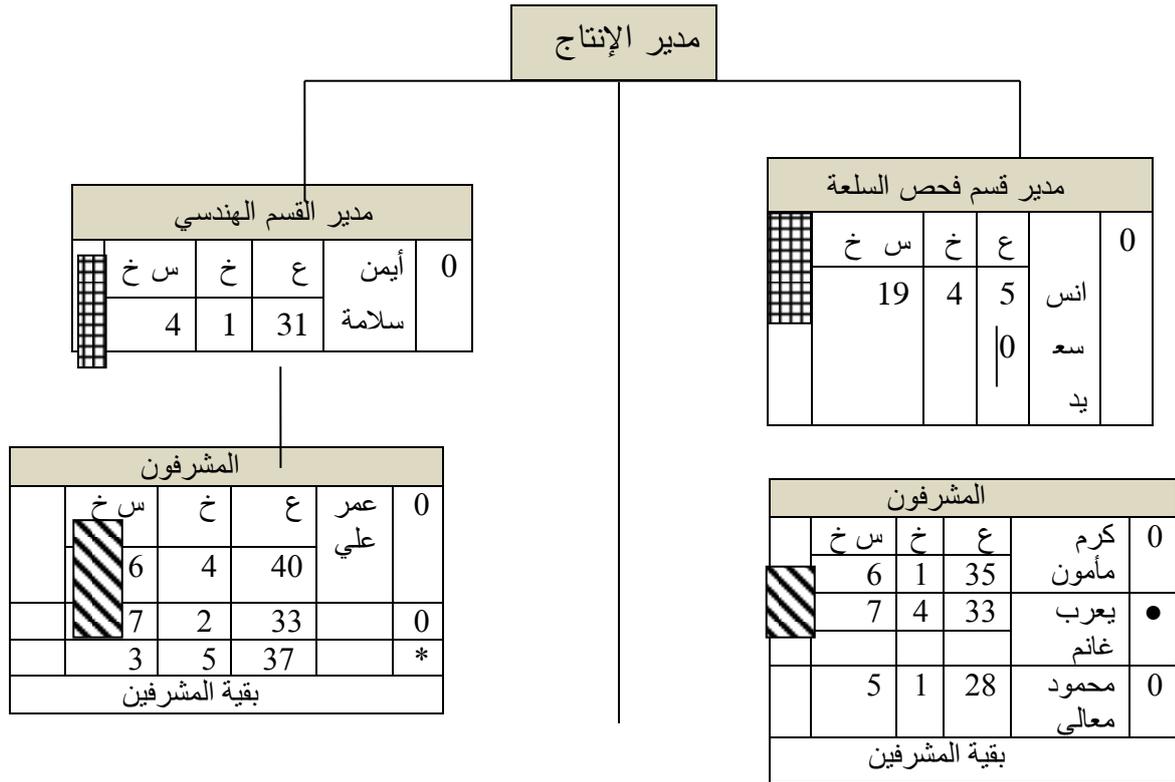
(1) - نفس المرجع السابق، ص 161.

ب- **خرائط الترقية والإحلال:** بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة، كوظائف الإدارة العليا مثلا تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا.

وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته. وبقدر ما تفيدنا هذه الخرائط في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيتهم حاليا، إلا أنها لا تعطي أهمية تذكر للوظيفة التي سيتم ترقية الموظف لها. ويبدو أن هذه العملية يسيرها الحكم الشخصي بصورة عامة. والشكل رقم (13) يوضح مثال لهذه الخرائط.<sup>(1)</sup>

(1) - نفس المرجع السابق، ص 161.

شكل رقم (13): خارطة إحلال وترقية المدراء.



ع = عمر  
 خ: الخبرة  
 س: سنوات الخبرة في الشركة  
 تقييم الأداء  
 0: تقييم ممتاز  
 •: وسط  
 \*: ضعيف  
 إمكانية الترقية  
 جاهز الان  
 يحتاج إلى بعض التدريب  
 مشكوك فيه

جزء من الخارطة

المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 163.

3- أسباب فشل تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب لفشل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ومن هذه الأسباب ما يلي:

- أ- عدم توفر المعلومات الدقيقة: احد الأسباب الرئيسية لفشل تخطيط الموارد البشرية هو عدم توافر أو ضالة حجم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة وفي أسواق العمالة الخارجية وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

- ب- **عدم وضوح أهداف المؤسسة:** يؤدي هذا السبب إلى عدم وجود ترابط بين التخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المؤسسة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.
- ج- **ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المؤسسة:** يجب أن يكون نوع من التنسيق بين التخطيط وبين الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لأنه لا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية أو تحليل ودراسة المتوفر داخل المؤسسة بدون مساعدة وتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
- د- **ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية :** لا يمكن تنفيذ أية خطة داخل المؤسسة سواء كانت بشرية أو مالية بدون دعم وتأييد الإدارة العليا، ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتم على مستوى المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها، لذلك لا يمكن الشروع في وضع خطة الموارد البشرية أو تنفيذها في حالة وضعها إذا لم تكن مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا.<sup>(1)</sup>
- هـ- **من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص:** فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور.... الخ.<sup>(2)</sup>

(1) - عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص191.

(2) - باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، القاهرة، 2006، ص27.

## خلاصة الفصل:

مما تقدم يتضح بأن تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية يساهم في وضع استراتيجية المؤسسة وما تريد انجازه من أعمال في المدى البعيد، وعلى ضوء تلك الاحتياجات أيضا تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التنمية وتخطيط المسار الوظيفي ... الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة، وهذا يقودنا للقول بان تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيعرف الموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله، فيكون على اطلاع مسبق بكل الوظائف التي سينتقل إليها مستقبلا بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ أهداف المؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني:

## الاطار النظري حول تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

## تمهيد:

رغم أن موضوع المسار الوظيفي للعاملين بصفة عامة كان من بين المواضيع التي احتلت أهمية خاصة خلال العقود الثلاثة الأخيرة إلا أن التغيرات الأساسية في البيئة العالمية التي طالت المجالات الاقتصادية والمعلوماتية والتكنولوجية إلى جانب التنافس الشديد فيما بين المؤسسات، وافتراس الكثير من الباحثين ومديري إدارة الموارد البشرية أن العمال البسطاء (الذين يحصلون على أجور بالساعة أو بالأسبوع، ويؤهلون للعمل وقت إضافي) ليس لديهم طموحات طويلة المدى تحتاج إلى التعامل معها وبناء مسار وظيفي خاص بها، كل هذه الأسباب أدت إلى تغيير نظرة الإدارة في هذا الموضوع بشكل كبير وأصبحت تهتم أكثر ببناء وتطوير المسار الوظيفي لفئة العمالة التي تستحوذ على مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتمتلك العديد من المعارف والمهارات الضرورية التي تساهم في تحقيق الأهداف سواء للمؤسسة أو العامل لكن دون أن تهمل العدد الكبير من العاملين الآخرين نظرا للدور الذي يلعبوه في فعالية المؤسسة.

انطلاقا مما سبق سيتم في هذا الفصل التركيز على موضوع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وذلك من خلال مبحثين حيث يتناول المبحث الأول لماهية الكفاءات وكيفية تنميتها أما المبحث الثاني فسيتم في إطاره التطرق إلى تخطيط المسار الوظيفي.

## المبحث الأول: الكفاءات.

تهدف المؤسسات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المؤسسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

من هذا المنطلق سيتناول هذا المبحث لماهية الكفاءة وذلك في العنصر الأول إضافة لمكونات الكفاءة وأهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءة، أما العنصر الثاني فسيتناول فيه لأساسيات تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة.

### المطلب الأول: الإطار العام لمفهوم الكفاءة:

أولاً: ماهية الكفاءة.

1- نشأة مفهوم الكفاءة: إن معرفة أصل الكلمة يمكن من استعمالها في موضعها المناسب، حيث عرف مصطلح الكفاءة تطوراً ملحوظاً من حيث استعماله، فمن الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام استخدام مصطلح كفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة كون السلطة الكفوة هي التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استناداً إلى النصوص القانونية، ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة،

فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر وبقي مستعملاً إلى يومنا هذا.

ونظراً للتطور المستمر الذي عرفه الاقتصاد فقد تم إحلال بعض المصطلحات الاقتصادية محل أخرى من أجل التماشي مع هذا التطور منها إحلال مصطلح كفاءة (compétence) محل مصطلح أهلية (Qualification) لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل، وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت على العولمة، فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام وهذا خلال السنوات الأولى من التصنيع فقد أصبحت المؤسسات الأمريكية والأوروبية تلجأ إلى المورد البشري لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة اعتماداً على كفاءة الأفراد والمجموعات، واستوجب ذلك خلق معايير خاصة بالكفاءة لشغل المناصب، وهذا ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1994م حيث أنشأت لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات.(1)

## 2- تعريف الكفاءة:

يعود أصل الكلمة إلى الكفاء النظرير ومصدره الكفاءة والكفاءة تعني القدرة على العمل وحسن إنجازه، أما لفظ الكفاءة ذا أصل لاتيني (compétence) وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها، استعمل مفهوم الكفاءة نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في استراتيجية المؤسسة ومؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.(2)

(1)- Lou- van Beirendonck, **mangement des compétences**, édition de Boeck, Bruxelles, 2004, pp15-16.

(2)- بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة ahlaliraq.com.

ومن أهم تعاريف الكفاءة نذكر:

- الكفاءة في نظر *Rodolphe Durand* «خاصية تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية»<sup>(1)</sup>.
  - حسب الهيئة العالمية للتقنيين بالمواصفة *ISO 9000, 2000* " الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ"<sup>(2)</sup>.
  - وحسب لوي دانو *Louis d'hainaut* الكفاءة هي "المعرفة الفعلية والمعرفة العلمية والمعرفة الوجدانية والمعرفة المصيرية" وبهذا يصح القول بأن كل كفاءة هي مجموعة معقدة، مركبة من عناصر المعرفة، أو الإدماج الوظيفي للمعارف (*savoir*) والمعارف الفعلية (*savoir-faire*)، والمعارف الوجدانية (*savoir*) (*être*)، ومعارف الوجود مستقبلا (*savoir devenir*)<sup>(3)</sup>.
- انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للكفاءة باعتبارها:
- "استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة"<sup>(4)</sup>.
- من هنا يمكن أن توضح العناصر الأساسية التي تشكل الكفاءة وذلك من خلال الشكل التالي:

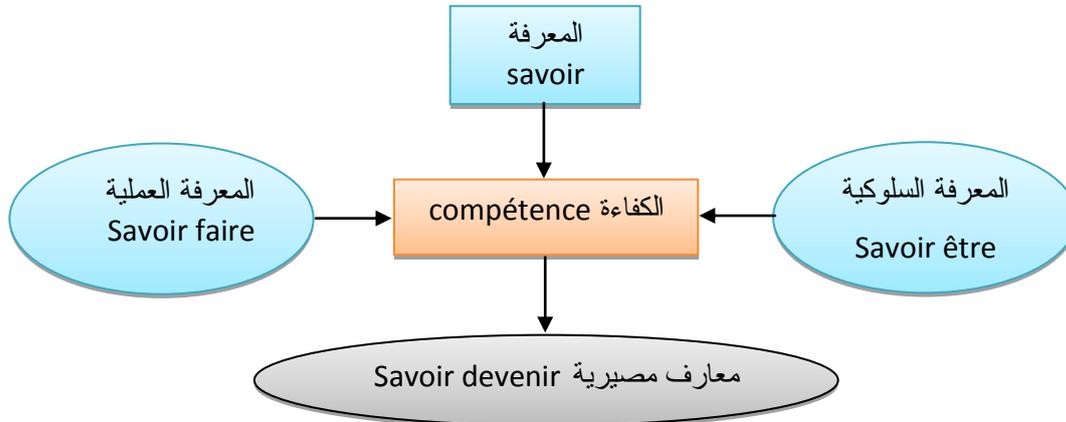
(1)- PH. Lorin, J. C. Tarondean de la **stratégie an processus stratégique**, 1revue française de gestion, Janvier, 1998, p117.

(2)- Benjamin Cheminade, RH et ..., **compétence dans une démarche qualité**, ED AFNOR, 2005, p215.

(3)- فاطمة الزهراء بوكرمة - دحدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم (وضعية مشكل، وضعية إدماج، وضعية التقويم)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص: ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة تيزي وزو، ص 488.

(4)- كمال فرحلوي، نظام التعليم بالكفاءات (ماهيته ومكوناته في المدرسة الجزائرية)، دراسات نفسية وتربوية - مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة الجزائر، عدد 6، جوان 2011، ص146.

## شكل رقم (14): عناصر الكفاءة



Source: Lorraine Lafleur, **Guide de recherche d'emploi**, Longuenilcollège Edouard, Mont petit, p60.

- من خلال الشكل أعلاه نجد أن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، السلوك، المهارة يمتلكها الفرد ويلائمتها مع الوضعية المالية للمؤسسة ونقصد بها:
- **Savoir** معرفة: القاعدة النظرية للكفاءة أي المعرفة التي يمتاز بها أفراد المؤسسة.
  - **Savoir faire** المعرفة العملية (المهارة): ترجع الى البعد التطبيقي للكفاءة المعبر عنها بواسطة الفعل اي كل التجارب والممارسات المتحكم فيها من قبل الأفراد.
  - **Savoir – être** المعرفة السلوكية: تعبر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، أي تصرفات ومواقف الأفراد.
  - **Savoir devenir**: وهي معرفة تتعلق وتهتم بمصير الكفاءة مستقبلا التي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة. (1)

ثانيا: مكونات الكفاءة وأهم المفاهيم المرتبطة بها:

### 1- مكونات الكفاءة:

الكفاءة كما قلنا سابقا هي عبارة عن عملية تنسيق للموارد المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بالشكل الملائم، وإنشاؤها يتطلب توفر جملة من الموارد والتي هي

(1)- Devos Valérie et Taskin Laurent, **Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**, Revue française de gestion, N°156, 2005, p95.

عبارة عن كل ما نستعمله لممارسة الكفاءة والتي اختلف العلماء في تحديدها مثلما اختلفوا في ضبط وتحديد الكفاءة ذاتها.

- حيث يرى البعض بأن مكونات الكفاءة يمكن اختصارها في التقسيمات التالية:  
التقسيم الأول: تعتبر الكفاءة مكونة من معارف (*connaissances*) معارف عملية (*Savoir-faire*) دافعية (*Motivation*)، قيم (*valeurs*) ومهارات (*Aptitudes*).  
بينما:

التقسيم الثاني: فقد اختصر المكونات السابقة في:

معرفة علمية (*savoir*) والرغبة (*vouloir*) والقدرة (*pouvoir*). أما:

التقسيم الثالث: فحددها في كفاءات سلوكية (*compétences comportementales*) وكفاءات تقنية (*compétences techniques*)<sup>(1)</sup>.

- أما البعض الآخر من الباحثين فقد حددها بحسب مجال الدراسة وحسب الاتجاه الإيديولوجي وهي تتمثل في:

أ- مكونات الكفاءة حسب مجال الدراسة:

لقد كان مجال التعليم وأبحاث ميدان الشغل من أكثر المجالات التي اهتمت بدراسة الكفاءة وتحديد مكوناتها.

- بالنسبة لعلوم التربية والتعليم:

تعتبر مكونات الكفاءة " كل المعارف والمهارات والسلوكيات والكفاءات الموازية التي يمكن تجنيدها عندما نمارس كفاءة ما، وبالتالي فهي التي ينبغي أن نتحكم فيها إذا أردنا اكتساب الكفاءة المستهدفة، فمكونات الكفاءة في مجال التعليم وحسب هذا التعريف نوعان:

✓ موارد غير ملموسة: تتمثل في مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات.

✓ موارد ملموسة مادية: تتمثل في مجموعة الوسائل البيداغوجية التي تستخدم في عملية بناء الكفاءة.

(1)- Lou-van Beirendonck, op cit, p p: 20,21.

## - أما في ميدان الشغل:

بالنسبة لهذا الاتجاه الكفاءة هي: معارف، مهارات، طرق التفكير التصرفات التي تستخدم من اجل انجاز مهام محددة وعلى هذا الأساس تتكون الكفاءة بالنسبة لهذا المجال من المعارف التي تسمح بفهم كيفية العمل ومحركات المعرفة التي تسمح بتسيير المعارف ومكتسباتها من خلال الخبرة.<sup>(1)</sup>

نلاحظ مما سبق أن وجهة نظر ميدان العمل فيما يتعلق بمكونات الكفاءة قد اقتصرت فقط على المكونات الفكرية متجاهلة بذلك المكونات النفسية الذاتية والمادية كذلك ولعل ذلك راجع لمجال اهتمامها فهي تعني بدراسة أوضاع العمل التي تمتاز في الغالب بالتغيير والتعقيد لهذا نجد أنها ركزت على العناصر التي تهم هذه البيئة وتجاهلت بعض العناصر الأخرى كمعرفة الذات، تصرفات، ... الخ.

## ب- مكونات الكفاءة حسب الاتجاه الإيديولوجي:

هناك من العلماء من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط في مجالات الدراسة والاهتمام وإنما تبعاً كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين الشرق والغرب حيث يرى برنارد سير (Bernard Sire) بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا.

- فالكفاءة في فرنسا تتكون من:

✓ المعرفة: معرفة النظرية.

✓ المهارة: معرفة تطبيقية.

✓ السلوكيات: الكينونة، معرفة الذات، المعرفة الوجدانية.

- في حين أن الأدب الأنغلو سكسوني يرى بأن الكفاءات تتكون من:

✓ الاستعدادات *Abilities* والطاقة التي تسمح بممارسة النشاط.

✓ تصرفات: هي مفهوم الذات يشير إلى المظهر أو هيئة الشخص، القيم، صورة الذات.

✓ المعرفة: هي المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص.

(1) - روجيرس اكزافي، تر: يحي ناصر موسى، المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2006، ص ص 30-31

- ✓ **المواصفات الشخصية:** التصرف بشكل أو بآخر مثل المثابرة، المبادرة، التألق.
- ✓ **الدافعية:** الدفع والتحفيز وهي تبرر سلوكيات وتصرفات الأفراد العمل. (1)
- نلاحظ أن الباحثين الأنغلو سكونيين قد توسعوا أكثر من الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة فهي لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تتعداها إلى مجموعة القيم، الدوافع، المحفزات وهذه الأخيرة وإن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بأهمية وبهذا فهم يؤكدون على أن الدافع "هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط".
- أما مكونات الكفاءة حسب كل من ( *Jacque Robet* ) لوي دانو ( *Louis D'hainaut* ) وبيار جيلي ( *Pierre Gillet* ) فهي تتمثل في:
- ✓ **كفاءة البعد المعرفي:** وهي كفاءة اكتساب المعارف النظرية.
- ✓ **كفاءة بعد المعرفة الفعلية:** وهي الكفاءات التي تشير إلى أداء الفرد لنشاطاته.
- ✓ **كفاءة البعد الوجداني "الكينونة":** وهي التي تشير إلى المستوى النهائي للكفاءة أي النواتج. (2)

- ✓ **الكفاءة المصيرية:** معارف الوجود مستقبلا *Savoir devenir*: وهي الأنشطة التي تتوقع حالة مستقبلية كتحضير مشروع (التخطيط لكيفية انجازه وتقويمه وتعديله). (3)

وعلى الرغم من هذا الاختلاف الملاحظ في تحديد عناصر أو مكونات الكفاءة إلا أنه لا يعد تعارض ذلك لأن البعض من العلماء يرى بأن الكفاءة تتكون من عناصر أساسية وأخرى فرعية فيكتفون بذكر الموارد الأساسية لها، في حين يعتبر البعض الآخر كل العناصر المشكلة للكفاءة والتي تساهم في بنائها عناصر أساسية ومكونات محورية مهمة لبناء وممارسة كفاءة ما وعلى الرغم من ترابطها وتداخلها إلا أنها مختلفة عن بعضها البعض لذلك هم يفضلون أن يأتوا على ذكرها جميعا متأملين بذلك أن يحيطوا بكل ما له علاقة بالكفاءة وبنائها.

(1)- Sire: Bernard, **clarification des compétences**, journée d'étude sur la gestion des compétences, Grenoble: ESA?, 2000.

(2)- Savoir, 08/07/2012 [www.usherbrooke.ca](http://www.usherbrooke.ca)

(3)- فاطمة الزهراء بوكرمة - حدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، ص 488.

## ج- مكونات الكفاءة المتفق عليها:

وحتى لا ننجرف وراء هذا الاختلاف ارتأينا أن نأتي على ذكر أهم مكونات الكفاءة والتي اتفق عليها معظم العلماء والباحثين المتمثلة في:

- المعرفة: هي مزيج من الخبرات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة وهي عدة أنواع وتشمل المعرفة الضمنية والواضحة. والمعرفة سواء كانت ضمنية موجودة في عقول موظفي المؤسسة أو صريحة موجودة في قواعد وبنوك وخزانات المعرفة المتواجدة على مستوى المؤسسات فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة حيث أنه يوجد دائماً معرفة وراء كل كفاءة، غير أن الواقع الميداني أثبت أن امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة تحقيق النجاح الوظيفي فالكثير من الأشخاص من يمتلكون معرفة ولكنهم لا يستطيعون ولا يعرفون كيف يستغلونها، وعلى هذا الأساس تعتبر المعرفة شرطاً أساسياً للكفاءة (فردية وجماعية) ولكنه غير كاف،<sup>(1)</sup> فعلى العامل أن يملك أيضاً الوسائل، الصلاحيات، ... الخ.

- المهارة *Savoir faire*: توصلنا فيما سبق إلى أن المعرفة مصدر السلطة والثروة لمالكها غير أن قيمتها الحقيقية لا تتجلى إلا عندما يتم استغلالها في القيام بنشاط ما وهنا نكون قد تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة أو معرفة كيفية العمل، ولقد عرف مسيرون (*J.M. Monsseron*) المهارة على أنها "المعارف التقنية التي يمكن نقلها، لا يسهل على الجمهور بلوغها فوراً وهي غير مجازة بدون شهادة ولهذا سيتحتم على شخص ما أن يدفع من أجل أن يعرفها" فقد قام من خلال هذا التعريف بربط المهارة بالمعارف التقنية وهذه الأخيرة تتطلب الممارسة وتكرار الممارسة تكسب الخبرة والخبرة تؤدي إلى المهارة، والمهارة باعتبارها معارف تقنية تكون في الغالب شخصية ويميلون بعض الأفراد إلى الاحتفاظ بها خوفاً من تقليدها من طرف الآخرين.<sup>(2)</sup>

وعلى العموم تنقسم المهارة التي تحتاجها عملية بناء وممارسة الكفاءة إلى:

(1) - عيد الستار - علي عامر إبراهيم، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 26.

(2) - *Savoir faire*, 12/08/2012, www.progexpi.com/htm 30.php.

✓ **المهارة العملية:** وهي المهارة التي تسمح للفرد بمعالجة وتنفيذ النشاطات العملية أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل قدرة الفرد على إعداد مخطط ميزانية.

✓ **المهارة المعرفية:** هي عبارة عن العمليات الفكرية التي من الممكن أن تستخدم سواء في انجاز الأعمال البسيطة كالعقد أو في العمليات الأكثر تعقيدا كالبرهان بالتراجع، وضع فرضيات، ... الخ.

✓ **مهارة الاتصال:** تمتاز المؤسسات بأنها خلية اجتماعية يجتمع فيها الناس بغرض تحقيق أهداف موحدة تخدم أفرادها ولهذا فإن الاتصال بينهم يعد من أهم أسباب نجاح هذا التعاون الذي يجب على كل واحد منهم أن يمتلك هذه القدرة التي يتم اكتسابها ليس فقط من خلال المسار المهني لكن أيضا في كل مرحلة من مراحل الحياة.(1)

- **التصرفات والخصائص الفردية: *Savoir être* (المعرفة الوجدانية، المعرفة الكينونية):**

تعتبر معرفة كيفية التصرف ورد الفعل بالنسبة للفرد أمام وضعيات أو مواقف في الحياة المهنية المكون الثالث الذي له تأثير ودور في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين (المعرفة، المهارة) خاصة بالنسبة لأنصار المدرسة السلوكية الذين يعتبرون استخدام بعض التصرفات سيؤدي على العموم إلى تحقيق النجاح الوظيفي أي أداء العمل بكفاءة، وفي هذا الإطار يقول غريند ستيم (*GRUNDE STEIM*) "مثملا تتحقق الكفاءات في النشاط، فعملياتها تتطلب أبعد من المهارة تصرفات الأفراد سلوكياتهم مواقفهم، أصولهم، ... الخ". وهذا يعني بأن الكفاءة تتطلب السيطرة على الاتجاهات السلوكية في ميدان العمل.

فالكفاءة بالنسبة لمدرسة السلوكية مرادف للطاقت الداخلية غير المرئية قدرات إجمالية جديرة بإحداث ما لا نهاية من التصرفات المتطابقة مع ما لا نهاية من الأوضاع الجديدة.(2)

- **المعرفة المستقبلية *Savoir devenir*:**

انطلاقا من المفهوم الواسع للكفاءة المهنية، مكوناتها الثلاثة (المعارف، المهارات، الاتجاهات) ليست جامدة وإنما متغيرة ومتجددة وتتفاوت في معدلات

(1)- Le Botref. Guy, *Ingénieur et évaluation des compétence*, P 56.

(2)- معرفة وجدانية، *Savoir être*، 2012/08/12، Ecoleibnmokafaa.marocs.net.

تغيرها، فالاتجاهات تتغير ببطء خاصة إذا كانت تمثل جانبا من الهوية الذاتية للفرد، بينما تتغير وتتجدد المعارف والمهارات المهنية بسرعة أكبر نظرا للانفجار المعرفي والتقدم العلمي الذي يتميز به عصرنا الحالي، لذا فإن الكفاءة المهنية تتطلب من الأفراد أن يظلوا على اطلاع واسع على التطورات الحديثة للاحتفاظ بكفاءتهم المهنية، هذا التطور والتحول والتجديد في (*Savoir être, Savoir-faire, Savoir*) يسمح برفع كفاءة الأفراد ومنه تحسين ناتج الأداء وهذا ما يطلق عليه بالمعرفة المستقبلية (*Savoir devenir*) ذلك لأنها تسمح بمواجهة أي مشكلة وفي حلها، ويمكن الفرد من التكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة التي تحيط به، كما تمكنه من إنجاز المشاريع التي ينوي تحقيقها في المستقبل، إذن تشير المعرفة المستقبلية إلى أثر التجديد في المعارف السابقة (*Savoir être, Savoir faire, Savoir*) على نتيجة أداء الفرد، مثل مدى تحقيق الأهداف الفردية أو التنظيمية.

بشكل عام هذا التجديد في المعارف ومنه في كفاءة الأفراد يتحدد بالمقدرة والحافز، المقدرة على أداء العمل من خلال الإعداد والتأهيل والتدريب والحوافز التي تمثل دافعا للعمل والإنتاج، ومن المهم توافر المقدرة والحافز كليهما باعتبارهما جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال.<sup>(1)</sup>

إن مختلف هذه المعارف المكونة للكفاءة لا يمكن إرجاعها فقط إلى الذكاء المجرد بالمعنى التقليدي للذكاء، بل إن هناك صفات ومهارات تتعلق بحسن التصرف وعلى التفكير بعقلانية وحسن التعامل مع النفس ومع الآخرين، ويرى جاردنر **Gardner** أن هناك براهين تثبت أن لدى الإنسان عدة كفاءات ذهنية مستقلة نسبيا يسميها بكيفية مختصرة "الذكاءات الإنسانية" والتي بوسع الفرد وكذا محيطه الثقافي أن يقوم بتشكيلها أو تكييفها جميعا بطرق متعددة، ومفهوم الذكاء لديه يتمثل في مجموعة الكفاءات والقدرات التي يظهرها العاملون في حياتهم وعملهم والتي تمكنهم في حل المشكلات التي تصادفهم في الحياة، وهي لا تقصر على المهارات اللغوية أو الرياضية والمنطق، وبهذا التعريف نجد جاردنر يبعد على المجال التجريدي والمفاهيمي ليحمله طريقة فنية في العمل والسلوك اليومي، وهو بذلك يعطيه تعريفا إجرائيا يجعل الأفراد أكثر تبصرا بأهدافهم وعملهم.

(1)- *Savoir devenir*, 08/07/2012 Blogdetad.blogspot.com

إن الذكاء وفق جاردرنر عبارة عن إمكانية بيولوجية ناتجة عن تفاعل العوامل التكوينية والعوامل البيئية، ويختلف الناس في مقدار الذكاء الذي يولدون به، كما يختلفون في طبيعته، كما يختلفون في الكيفية التي ينمون بها ذكاءهم، ذلك أن معظم الأدوار التي ننجزها في ثقافتنا هي نتاج مزيج من أصناف الذكاء في معظم الأحيان والتي تتمثل في:

✓ **الذكاء اللغوي *Intelligence linguistique***: هي مجموعة من العلامات المساعدة على نقل معلومات لها دلالة، إن صاحب هذا الذكاء يبدي السهولة في إنتاج اللغة، والإحساس بالفرق بين الكلمات وترتيبها وإيقاعها، يظهر الذكاء اللغوي لدى الكتاب والخطباء والشعراء والمعلمين، وذلك بحكم استعمالهم الدائم للغة، كما يظهر لدى كتاب الإدارة وأصحاب المهن الحرة والفكاهيين والممثلين.<sup>1</sup>

✓ **الذكاء المنطقي الرياضي *Intelligence logique-mathématique*** يغطي هذا الذكاء مجمل القدرات الذهنية، التي تتيح للشخص ملاحظة واستنباط ووضع العديد من الفروض الضرورية للسيرورة المتبعة لإيجاد الحلول للمشكلات، ويمكن ملاحظة هذا الذكاء لدى العلماء والعاملين في البنوك والمهتمين بالرياضيات، ومبرمجي الإعلاميات والمحامين والمحاسبين.

✓ **الذكاء الموسيقي *Intelligence Musical***: يتضمن الذكاء الموسيقي مهارة في الأداء، وتركيب وتذوق الأنماط الموسيقية وأيضا القدرة على التعرف وإعداد الدرجات الموسيقية والنغمات والإيقاعات. نجد هذا الذكاء لدى المغنين وكتاب كلمات الأغاني والملحنين وأساتذة الموسيقى.

✓ **الذكاء الجسمي الحركي *Intelligence physiquement kinesthésique***: يسمح هذا الذكاء لصاحبه باستعمال الجسم لحل المشكلات، والقيام ببعض الأعمال، والتعبير عن الأفكار والأحاسيس، ويرى جاردرنر أن النشاط العقلي ذو علاقة بهذا النوع من الذكاء، يتميز بهذه القدرة الجسمية الحركية الممثلون والرياضيون والجراحون والراقصون.

✓ **الذكاء التفاعلي (الاجتماعي) *Interpersonnel intelligence***: يفيد هذا الذكاء صاحبه على فهم الآخرين، وتحديد رغباتهم ومشاريعهم وحوافزهم ونواياهم

(1) - الذكاءات المتعددة لهاورد جاردرنر عرض تقديمي، 2008/12/14، <http://wessam.allgoo.us/t3401p20-topic>

والعمل معهم، كما أن لصاحبه القدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين. يتجسد هذا الذكاء لدى المربون و مندوبو المبيعات ورجال الدين والقادة والسياسيون والمستشارون.

✓ **الذكاء الذاتي *Intrapersonal Intelligence***: يتمحور حول تأمل الشخص لذاته وفهمه لها، وحب العمل بمفرده والقدرة على فهمه لانفعالاته وأهدافه ونواياه، إن الأفراد الذين يتفوقون في هذا الذكاء يتمتعون بإحساس قوي بالانا ولهم ثقة كبيرة بالنفس ولهم إحساس قوي بقدراتهم الذاتية ومهارتهم الشخصية، إن هذا الذكاء يبرز لدى الفلاسفة والأطباء النفسانيين، يرى جاردرنر أن هذا الذكاء تصعب ملاحظته والوسيلة الوحيدة للتعرف عليه ربما تكمن في ملاحظة الأفراد العاملين وتحليل عاداتهم في العمل وإنتاجهم.

✓ **الذكاء المكاني *Intelligence spatial***: إنه القدرة على إدراك الاتجاه، والتعرف على الوجود وإبراز التفاصيل، إن الأفراد الذين يتجلى لديهم هذا الذكاء يحتاجون إلى معالجة الخرائط الجغرافية واللوحات والجدول وتعجبهم ألعاب المتاهات والمركبات، يوجد هذا الذكاء عند المختصين في فنون الخط وواضعي الخرائط والتصاميم، والمهندسين المعماريين والرسامين والنحاتين.

يؤكد جاردرنر أن هذه الذكاءات السبع نادرا ما تعمل بشكل مستقل، فهي متممة لبعضها البعض، وغالبا ما تعمل في نفس الوقت عندما يستخدم الفرد مهارته أو يحل مشكلاته.(1)

يقول جاردرنر: لقد قادتني تحليلاتي عام 1995 إلى اقتراح شكل من هذا الذكاء، وهو:

✓ **الذكاء الطبيعي *Intelligence Natural***: يتجلى في القدرة على تحديد وتصنيف الأشياء الطبيعية من نباتات وحيوانات وإن الأفراد المتميزين بهذا الصنف من الذكاء تغريهم الكائنات الحية، ويحبون معرفة الكثير عنها، كما يحبون التواجد في الطبيعة وملاحظة مختلف كائناتها الحية.

هل هناك ذكاءات جديدة ؟

بعد أن أعلن جاردرنر عن هذه الذكاءات السابقة، بدأت تدور الكثير من المناقشات بين أوساط المهتمين، هل هناك ذكاءات جديدة يمكن أن تضاف ؟ وفي الحقيقة فقد أضاف جاردرنر فيما بعد شكلا تاسعا من الذكاء يفرض نفسه وهو:

(1)- نفس المرجع السابق.

✓ **الذكاء الوجودي:** وهو يتضمن القدرة على التأمل في المشكلات الأساسية كالحياة والموت والأبدية.

من خلال ما سبق نجد أن مختلف هذه الذكاءات هي التي تساهم في إكساب الأفراد للمعارف والمهارات والسلوكيات المكونة للكفاءات والتي يتفاوت في امتلاكها بين الأفراد، ذلك أن هذه المهارات والقدرات يتم اكتسابها وبنائها وتنميتها بالتعلم والممارسة، وبإمكان الفرد الوصول إلى الأفضل في جميع شؤون الحياة إذا ما أخذ في اعتباره دور وأثر الذكاءات.

## 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءة:

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداول معه كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، القدرة... الخ، ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز:

- **المهارة:** تنتج عموماً عن حالة تعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية والتقنية ومع الإنجازات الفنية.

- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وهي تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.

- **الأداء:** هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

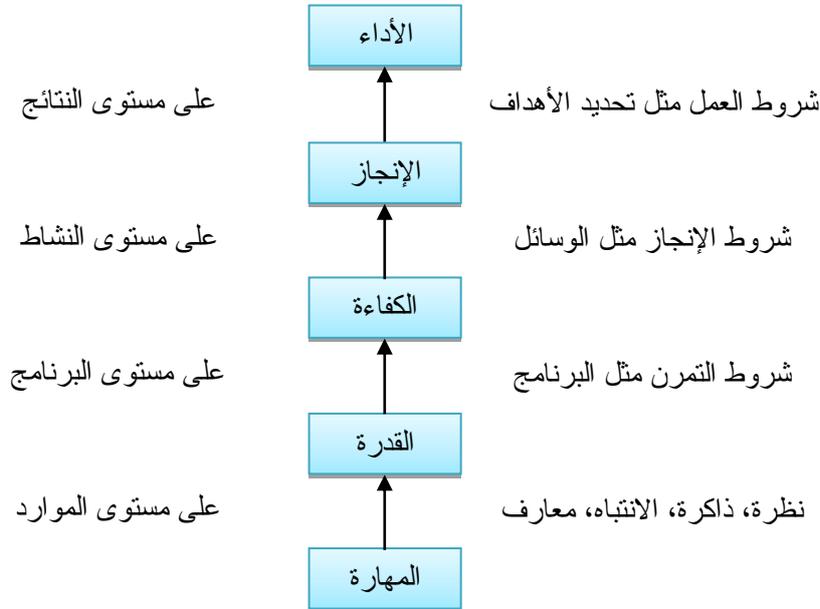
- **الإنجاز:** ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

- **الكفاءة:** هي القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة.<sup>(1)</sup>

(1)- Pierre Massot- Daniel Feisthannel, **Pilotage des compétences et de la formation**, afnor, France, 2005, P P 11-12.

ويمكن تمثيل العلاقة بين هذه المفاهيم من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (15): العلاقة بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة



Source : Pierre Massot- Daniel Feisthammel, **Pilotage des compétences et de la formation**, afnor, France, 2005, P 12.

### 3- مميزات الكفاءة: تتميز الكفاءة بخمس مميزات هي:

- الكفاءة توظف جملة من الموارد: مكتسبات، خبرات، معارف، قدرات، مهارات.
- تتحدد الكفاءة من خلال نتائج يمكن ملاحظتها.
- الكفاءة ترمي إلى غاية منتهية: أي أن المجتمع ينتظر منتوجا بجملة مواصفات محددة بعد التعلم.
- الكفاءة لها قيمة على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني.
- الكفاءة مرتبطة دائما بجملة الوضعيات ذات المجال الواحد: كفاءة أداء الصلاة مرتبطة بمجال العبادات فقط.
- الكفاءة قابلة للتقييم: حيث يلاحظ شكل الإنتاج ونوعية المنتوج أو النتائج المحصلة غير أن القدرة تفتقد لهذين المعيارين.

بالإضافة لذلك لا يمكن أن توجد كفاءات في غياب توفر الموارد اللازمة ( قدرات ومعارف) وبعد توفر هذه الموارد يمر تعبئتها وتحويلها بإجراءات ذهنية عالية المستوى يصعب تعليمها كاملة ما دامت من نوع التركيب والتكهن المسبق والاستراتيجية والتخطيط والتفكير النظامي، إن إعطاء أهمية حقيقية لتحويل المعارف وتعبئتها يعني:

- بناء المعارف انطلاقاً من إشكالية عوض استعراض نص المعرفة وسردها.
- جعل العمال يواجهون مواقف مستحدثة غير معروفة وتقييم قدراتهم.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: أساسيات الكفاءة:

عرف الفكر المنظمي التوجه والاهتمام بالأصول المعنوية حيث أصبحت تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة، واعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه بالتركيز على الرأسمال البشري، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد المعقد في تركيبته فهو مادة وفكر وروح، ومن هذا المنطلق سيتناول هذا العنصر المفاهيم العامة حول الكفاءة وذلك في النقطة الأولى، أما النقطة الثانية فستتناول أساسيات تسيير وتنمية الكفاءات وأهم العوامل المؤثرة فيها.

أولاً: مفاهيم عامة حول الكفاءة.

1- أنواع الكفاءات وخصائصها:

أ- أنواع الكفاءات:

إن اختلاف وتباين مفاهيم الكفاءة حدد جملة من الأنواع المختلفة، باختلاف الاستعمالات والمعايير فمنها:

- الكفاءات الفردية: إن الكفاءة الفردية هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة.

- الكفاءات الجماعية: إن مجموعة الكفاءات الفردية تؤدي إلى إنشاء الكفاءات الجماعية، والتي تعد من أهم انشغالات المؤسسات المعاصرة وتعرف على أنها «قدرة

(1)- Simon L. Dalon- Tania Saba, *la gestion des Ressources Humaines*, Pearson éducation, canada, 2008, p260.

الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي تسمح بالتحكم في طرق ووسائل العمل»<sup>1</sup>.  
على أساس ما سبق ستبين أن الكفاءات الجماعية أكثر تعقيدا من الكفاءات الفردية وتكمن فعاليتها في لغة جماعية مشتركة للفريق المهني وتوفير المعلومات الملائمة للجميع.

- **الكفاءات الاستراتيجية:** هي الكفاءة المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد وتسعى المؤسسات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية، الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة) من هذا المنطلق لا تكون الكفاءة الاستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية:

- ✓ معيار الاستراتيجية ويظهر من خلال الأهمية الاستراتيجية للكفاءات.
- ✓ معيار الندرة ويظهر من خلال انفراد المؤسسة عن باقي المؤسسات بتشكيلة متميزة ونادرة وليس لها مثل في سوق العمل).
- ✓ ولا تستطيع المؤسسة المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال إحاطة كفاءاتها بنوع من الغموض مما لا يحقق عملية التقليد لها ويتم ذلك من خلال:
  - صعوبة تحويل الكفاءات.
  - تميزها بالغموض أي غير واضحة.
  - تميزها بالتركيب لا بالبساطة.<sup>(2)</sup>

وقد اقترح *Winter* قاعدة لتصنيف الكفاءات، والهدف منها توضيح مفهوم السبب المبهم من جهة ومن جهة أخرى الحكم على الكفاءات من حيث قدرتها على إنشاء ميزة أو مزايا تنافسية من درجة مرتفعة.

(1)- Leboyer Claude Lévy, **La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2009, P P 74-75.

(2)- Leboyer Claude Lévy, op cit, P 76.

## شكل رقم (16): قاعدة تصنيف الكفاءات

سهولة التحويل	←	صعبة التحويل
واضحة	_____	ضمنية
يمكن التعبير عنها	_____	لا يمكن التعبير عنها
يمكن تعليمها	_____	لا يمكن تعليمها
يمكن ملاحظتها أثناء العمل	_____	لا يمكن ملاحظتها أثناء العمل
بسيطة	_____	مركبة
عنصر مستقل	_____	عنصر من نظام
سهولة التحويل	→	صعبة التحويل

Source: Arrégle Jean- Luc, Analyse «Ressource Based» et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, 2006, p252 .

نلاحظ من خلال خصائص الكفاءات الموجودة يسار الشكل أنها أكثر غموضاً وأكثر صعوبة في التحويل وبالتالي أكثر صعوبة في التقليد من الكفاءات ذات الخصائص المدرجة على يمين الشكل وبالتالي فإن الكفاءات صعبة التحويل تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية، والتي تحول دون فهم المنافس بالمصدر الرئيسي لهذه الميزة.

- **الكفاءة الإدارية:** وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة، إذن يتلخص مفهوم الكفاءة الإدارية حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

- **الكفاءة الخاصة أو النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

- الكفاءة الممتدة: هي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءات واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءات كبيرة. (1)

#### ب- خصائص الكفاءة:

استنبط لوبلاط *Leplat* ثلاث خصائص للكفاءة هي:

- الكفاءة غائية: وبالتالي فالكفاءة حسب هذه الخاصية معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق، أي على اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف المنشود.

- الكفاءة مكتسبة: فنحن لا نولد أكفاء، بل نصير أكفاء، وبالتالي فالتعلم هو الذي يكسب الكفاءة، سواء أكان الميدان مدرسة أو مكان عمل -إدارة- مصنع.

- الكفاءة مفهوم افتراضي مجرد: فالكفاءة داخلية لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال نتائجها وتجلياتها، أي من خلال ما ينجزه الفرد الذي يمتلكها.

أما "بيار جيلي" *Pierre Gillet* فيورد الخصائص التالية:

- أهمية الوضعية ونعني بها المشكلة التي تواجه الفرد وتجعله أمام مهمة عليه إنجازها، حيث أنه لا يتحكم في كل مكوناتها وخطواتها، فتشكل تحد معرفي، والحل يستلزم منه تجنيد كل معارفه وقدراته ومهاراته الضرورية أو المناسبة وهذا ما يعرف بالكفاءة.

- الكفاءة ذات طابع شمولي ومدمجة: حيث الكفاءة تحبذ معارف ومهارات من مختلف المستويات استجابة لطلب اجتماعي خارج عن منطق تطورها الداخلي.

- الكفاءة محطة نهائية لسلك تعليمي أو تكويني، إذ تحدد الوسائل البعيدة المدى.

- مع أن الكفاءة غير قابلة للملاحظة باعتبارها قدرة داخلية إلا أنه يستدل على وجودها وتحققها لدى المتعلم من خلال الأداء أو الانجازات المتفق عليها مسبقا.

- الكفاءة قابلة للنمو والاعتناء بما يكتسبه المتعلم من قدرات معرفية وحسية حركية.

- الكفاءة توظف جملة من الموارد: وطبعاً هي تتمثل في معارف فعلية ومعارف وجدانية. (2)

(1) - بحث حول الكفاءات في المؤسسة، 2/9/2009 [etudiant.dz.net/VB/t27394.html](http://etudiant.dz.net/VB/t27394.html)

(2) - Jou-Van Beivendonck, *management des compétences*, édition de Boeck, Bruxelles 2004, PP 15, 16.

- الكفاءة ترمي إلى غاية منتهية: حيث يتم استخدامها لحل مشكلة أو القيام بعمل في وضعية دراسة أو خارجها.
  - الكفاءة مرتبطة بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد، فمن أجل تنمية كفاءة معينة لدى المتعلم لابد من حصر الوضعيات ذات المجال الواحد لكي يتسنى له تفعيل الكفاءة التي نقصدها.
  - الكفاءة قابلة للقيام والملاحظة: إذ يمكن ملاحظة الكفاءة من خلال الأداء وقياسها من خلال نوعية النواتج المحصل عليها.
  - هي مفيدة من حيث أن لها قيمة على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني.<sup>(1)</sup>
- 2- أبعاد الكفاءة ومستوياتها:**
- أ- أبعاد الكفاءة:** تتمثل أبعاد الكفاءة في:
- **الكفاءة العملية:** تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط والتكنولوجيا الضرورية لإتمامه والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤدات نفسها.
  - **الكفاءة الوظيفية:** وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بالنشاط وتقنياته لإتمام التنفيذ، والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة مثل: بالنسبة للعمال يجب احترام القواعد، مواعيد العمل.
  - **كفاءة العلاقات:** وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بمجموعة العلاقات بين الأفراد، ونقصد بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.
  - **الكفاءة الهيكلية:** هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة داخل المؤسسة الخاصة مثلا بأنظمة الترقية، البنية الداخلية للمؤسسة.
  - **الكفاءة الثقافية:** ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات، القيم الأهداف والاعتقادات.
  - **الكفاءة التسلسلية:** هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة أو هي العلاقة بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين كما تعني الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

(1)- OP, CIT, P 16.

- إن هذه الأبعاد الستة تمثل برامج التوجيهات التي تسمح بتدريب العامل وتنميته.<sup>(1)</sup>
- ب- **مستويات الكفاءة:** تتمثل مستويات الكفاءة في:<sup>2</sup>
- **المستوى 0:** لا يملك أي معرفة.
  - **المستوى 1:** يملك معارف أساسية.
  - **المستوى 2:** يملك معارف حول التصرفات.
  - **المستوى 3:** يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءة، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
  - **المستوى 4:** القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
  - **المستوى 5:** التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
  - **المستوى 6:** المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.
  - **المستوى 7:** التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به وطنيا وعالميا.
- 3- **مؤشرات قياس الكفاءة:** لقياس الكفاءة هناك نوعين من المؤشرات:
- أ- **المؤشرات المباشرة:**
- تتمثل هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:
- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
  - المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
  - المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع في مستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
- وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

(1)- Pierre Massot- Daniel Feisthamel, **Pilotage des compétences et de la formation**, Afnor, France, 2005, P19.

(2)- تعريف الكفاءة. <http://www.maktooblog.com/.../2008/01/20> .Djam 1821

## ب- المؤشرات غير المباشرة:

تعاني المؤشرات المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة. وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المؤسسة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.<sup>(1)</sup>

ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم المخرجات "السلع والخدمات".

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات أي الكفاءة =  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$  (2).

وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

✓ زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

✓ زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

✓ انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

✓ انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.<sup>(3)</sup>

(1)- بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة، 2012/1/7، Ahlaliraq.Com.

(2)- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 24.

(3)- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 146.

## ثانيا: تسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسة.

إن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة.

فنتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخرا، ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد لأدوات وتكنولوجيا مختلفة، من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة والمتطورة، وأيضا في مجال التكوين وذلك باستعمال وسائل عصرية كالإعلام الآلي والانترنت وغيرها. فكل من التكوين التحفيز والتدريب يلعب دورا فعالا في تطوير وتنمية الكفاءات، وفي هذا الصدد سوف نحاول في هذا العنصر تبيان كيفية تسيير الكفاءات ومدى ضرورة تنمية الكفاءات والعوامل المؤثرة فيها.

### 1- تسيير الكفاءات:

من الملاحظ اليوم أن أغلب المؤسسات تتحدث عن تسيير الكفاءات بل وتتبناه بالنتائج التي توصلت إليها أو حققتها من خلاله ولا تتوانى في أي مناسبة كانت أن تعلن عن اعتمادها على عمليات وتطبيقات هذا الأسلوب الجديد في التسيير الذي أصبح المذهب الذي تحاول جل المؤسسات اعتناقه.

ويؤكد معظم الباحثين والممارسين أن عملية تسيير الكفاءات لا بد أن تمر بثلاث مراحل أساسية وكل مرحلة تظم جملة من الأعمال والممارسات والإجراءات التي تمهد وتساعد على إنجاز المرحلة التي تعقبها وتتمثل هذه المراحل في:

أ- **المرحلة التمهيديّة:** إن التوجه نحو تطبيق عمليات تسيير الكفاءات في المؤسسات أولا وقبل كل شيء عبارة عن قرار استراتيجي فعلى الرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات واستراتيجيات وإدارة موارد بشرية للمؤسسة إلا أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل. لهذا يتعين على المؤسسة قبل أن تباشر عملية تسيير الكفاءات أن تمهد وتعد لهذه العملية وذلك من خلال:

- تقييم الأوضاع والظروف التي سيتم بها استخدام منهج تسيير الكفاءات وهذا من أجل تحديد نقاط ضعفها والتنبؤ بالمقاومة المحتملة.

- تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها ومشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل.
- تطبيق منهج الكفاءات في التسيير يتطلب عناية خاصة من أجل الشرح للعمال والشركاء وال نقابيين كيف يتم إدخالها على النظام الموجود.
- فعملية تطبيق منهج الكفاءة في المؤسسة يجب أن يتم بعد تفكير عميق وتخطيط مسبق يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل وأهداف استخدامه وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هي أهدافه؟ لمن هو موجه؟ من طرف من؟ كيف يتم القيام به؟ وبالإجابة عن هذه الأسئلة نكون قد وضحنا الخطوط العريضة لهذا الأسلوب في التسيير لننتقل بعدها إلى المرحلة الثانية والمتمثلة في: (1)
- ب- إعداد عمليات تسيير الكفاءات: بعد أن يتم الإعداد والتحضير لإدماج منهج الكفاءة في استراتيجية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية تشرع المؤسسة في وضع قواعد وآليات هذه العملية.
- فالتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير *AFNOR* يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: (2)
- تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.
- مطابقة هذه الكفاءات مع العمال والمترشحين المعنيين.
- منح الأجور والقيام بتقييم العمال تبعاً للكفاءات، والمسؤوليات والأداء.
- وعلى الرغم من أن المراحل التي ذكرتها *AFNOR* هي مراحل مهمة، إلا أنها قد أهملت مرحلة تنمية وتطوير الكفاءة التي اعتبرها ديفليك *Déflix* البعد الثالث لعملية تسيير الكفاءات، حيث أكد في مقاله المعنون "ماذا نعني بتسيير الكفاءات" على أن هذه الأخيرة تعتمد على أبعاد ثلاثة وهي:
- استقطاب الكفاءات: تعيين الكفاءات المطلوبة وتحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد.
- تحفيز الكفاءات: تقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات وإعداد الأجور على أساس الكفاءة.

(1) - براق محمد- رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 246.

(2) - Calistro-Patricia, **comment gérer les compétences au sein d'une entreprise**, site visite le: 09/10/2007, Disponible sur: [librapport.org/get pdf.php? download=218](http://librapport.org/get pdf.php? download=218).

- ضبط وتنظيم الكفاءات: إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية. وهذه الأقطاب الثلاثة (الاستقطاب، التحفيز، الضبط) تعد من أهم الآليات التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات في عملية تسيير كفاءاتها، وكل آلية تتضمن جملة من النشاطات المتفرعة عنها والمكملة لها.<sup>(1)</sup>

**ج- تنمية الكفاءات:** ثمة علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه، تحتاج إلى تنشيط وتجديد متواصل فهي إذا تركت يصبح الفرد يدور في نفس الدائرة وبذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم المعارف، ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها، وربما تقلصها، لذا يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته وذلك من خلال أساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب والتي سيتم التعرض لها لاحقاً.<sup>(2)</sup>

## 2- تنمية الكفاءات:

تتخذ المؤسسة مجموعة من الإجراءات لتنمية قاعدة كفاءاتها وتتمثل هذه الإجراءات في مزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات، ومن أهم دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات نذكر منها ما يلي:

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الدرايات والمعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين وأصعبها تقليداً، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

<sup>(1)</sup>- Marbach. Valérie, *Rémunération par la compétence*, ANCP, Revue personnel , Paris, 1995, N° 357, P 40.

<sup>(2)</sup>- كمال منصورى - سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة، ص 63.

ولتطوير هذه الكفاءات لا بد من إتباع الخطوات التالية:

أ- **التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد:** إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.(1)

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة هدفه دراسة وضعية الكفاءات للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة وتقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية.

ب- **وضع استراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:**

إن التقييم الأولي يسمح لمسؤولي المؤسسة بتحديد النقائص الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، وتعتمد هذه الاستراتيجية لرسمها على العوامل التالية:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.
- الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية.
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة.

إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لتنمية الكفاءات.

ج- **مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات:**

إن هذه المراقبة قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة أخرى.(2)

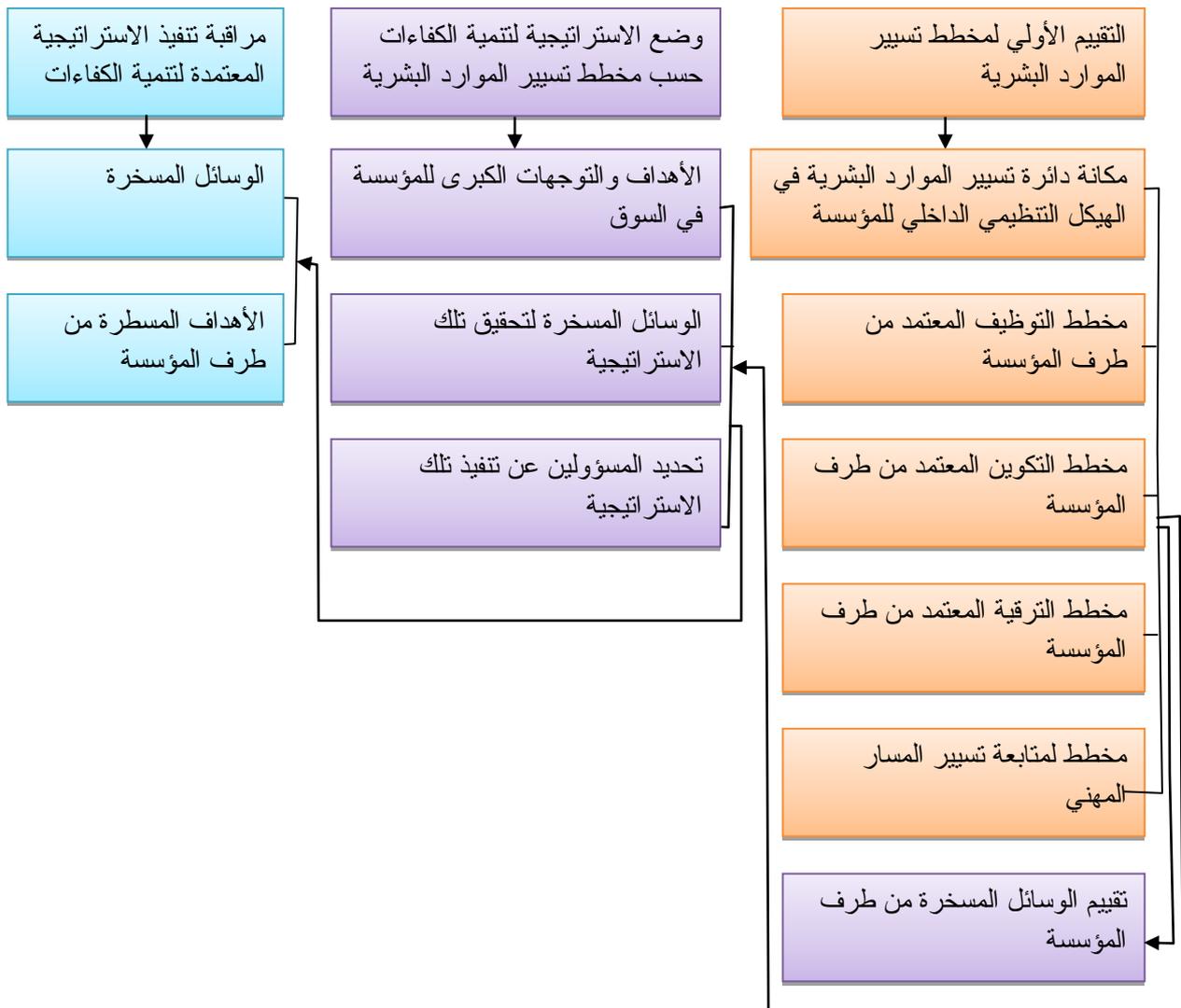
وهناك عدة طرق لتطوير الكفاءات نذكر منها:

(1)- بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة، 2012/1/7، Ahlaliraq.com.

(2)- نفس المرجع السابق.

- تخطيط الموظفين .
  - التكوين .
  - الاتصال .
  - العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين .
  - مساهمة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات. (1)
- يمكن تلخيص هذه الخطوات لتنمية الكفاءات في الشكل التالي:

### شكل رقم (17): خطوات تنمية الكفاءات



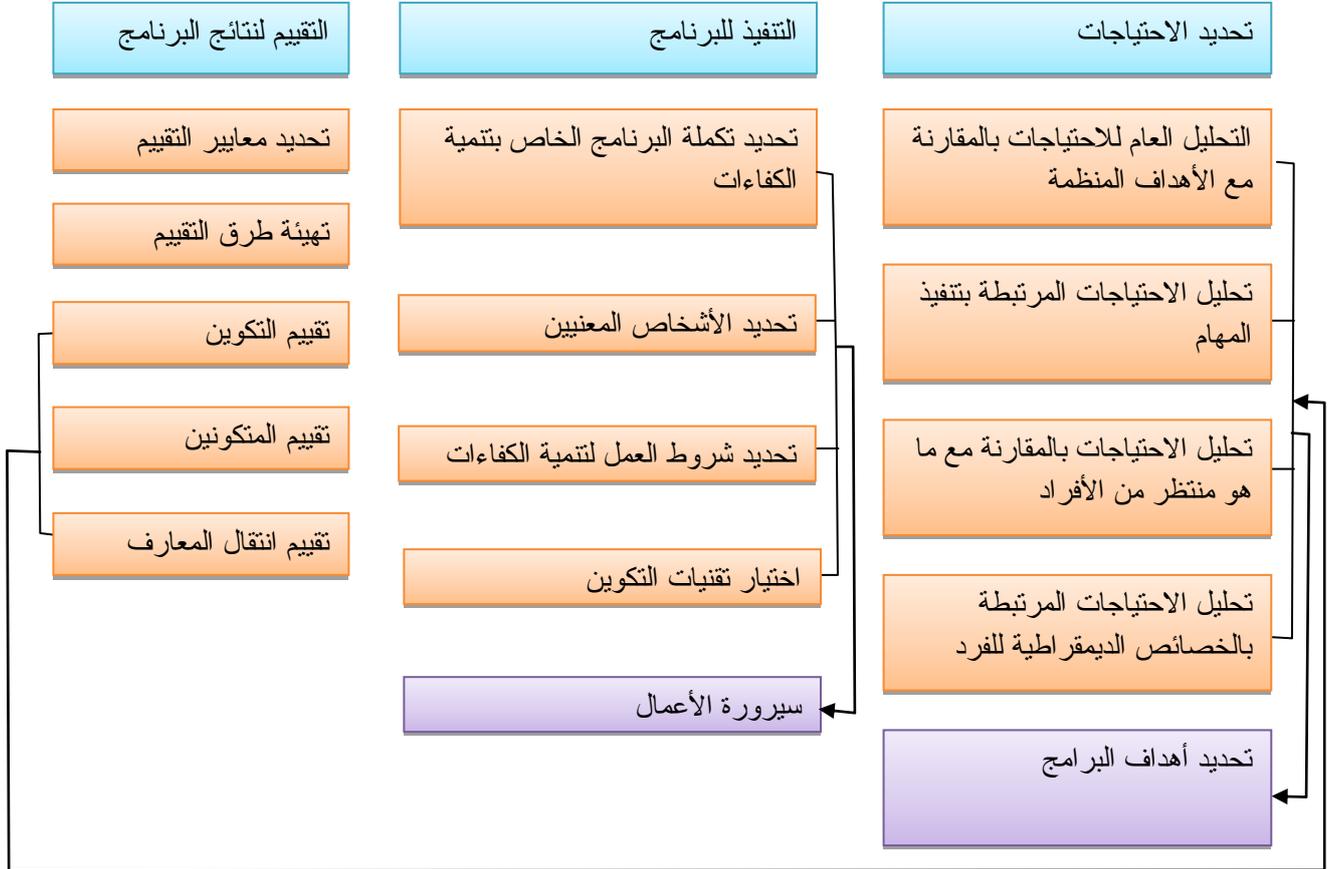
Source: Jou-Van Beivendonck, **management des compétences**, édition de Boeck, Bruxelles, 2004.

(1) - أحمد كردي، تنمية الكفاءات الإدارية، 2010/11/4، Kenanaonline.com

وقد قام كل من *Susan E. Jackson, Tania Saba, Simon L. Dalon,* في كتاب *La gestion des ressources humaines* من *Randall S. Schuler*

بتحديد خطوات تنمية الكفاءات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (18): مراحل عملية تنمية الكفاءات



Source : Simon L. Dalon- Tania Saba, *La Gestion des ressources Humaines*, Pearsan éducation, Canada, 2008. P 262.

والهدف من عملية تنمية الكفاءات هو تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمهارات التي يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

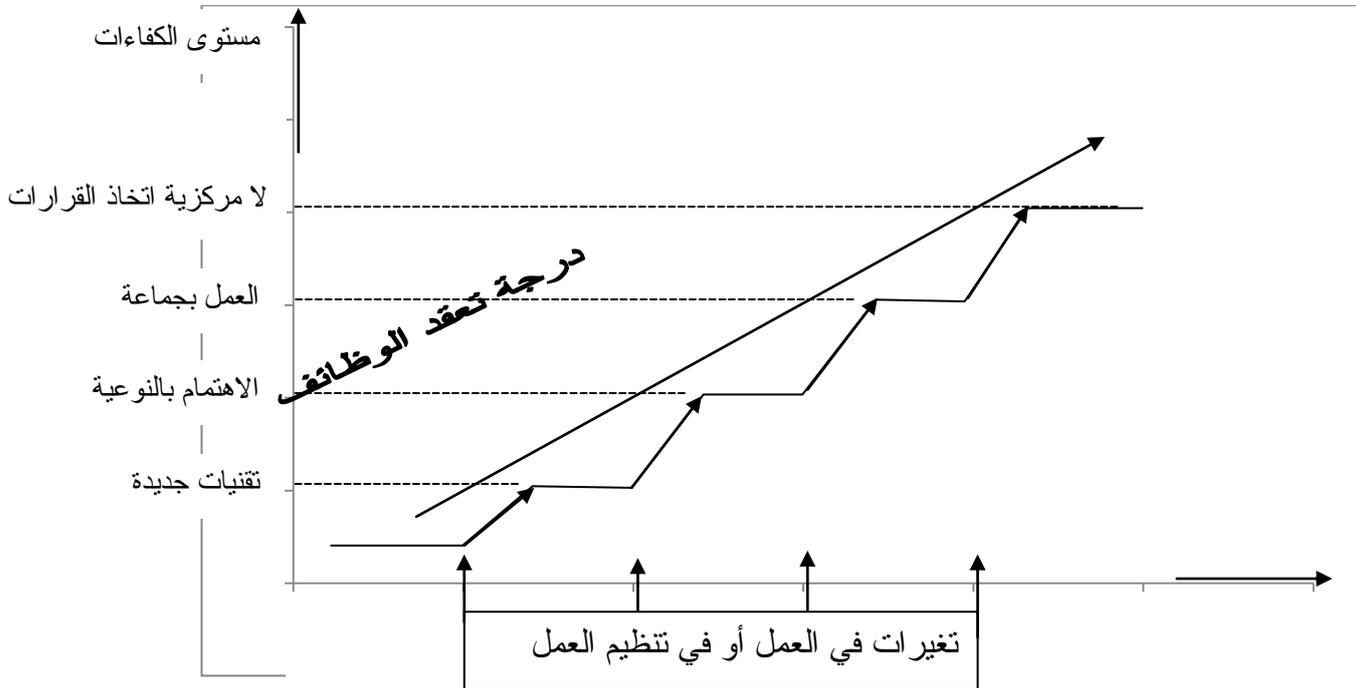
## جدول رقم (5): الكفاءات الضرورية للمسير

الكفاءة	الحالة
قدرة الإدراك الابتكار	كفاءة ذهنية
النظرة	كفاءة التنبؤ بالمستقبل
فهم التنظيم العمل بجماعة الاشتراك	كفاءة التسيير
العلاقة بين الأفراد الاتصال	كفاءة خاصة بالعلاقات بين الأفراد
مقاومة الأزمات متخلق وذو قيمة الشخصية حسن التصرف الثقة بالنفس	توعية الأفراد

Source: Simon L. Dalon- Tania Saba, OP, CIT, P 264.

يمكن لهذه الكفاءات أن تتطور تبعا لتغير العمل أو تنظيم الأعمال ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

## شكل رقم (19): تطور الكفاءات تبعا لتغير الأنظمة



Source : Simon L. Dalon- Tania Saba, OP, CIT, P 269

من الشكل نلاحظ أن مستوى الكفاءة يزيد ويتكور كلما غيرنا في طريقة العمل من تطبيق تقنيات جديدة في العمل إلى توجيه الاهتمام بنوعية المنتج ثم التركيز على العمل بجماعة هذا الأخير ساهم بشكل كبير في تطور الكفاءة بالمقارنة مع الأنظمة الأخرى المطبقة وهذا نظرا لأن العمل بجماعة يسهل انتقال المعارف بين الأفراد ويطور في القدرات ومنه في المهارات.<sup>(1)</sup>

## \* العوامل المؤثرة في تنمية الكفاءات:

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية متزايدة قصد تطوير الكفاءات البشرية من أجل الرفع في أداء المؤسسة وذلك عن طريق:

- التدريب: هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، كذلك إكسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

(1) - من إعداد الطالبة.

- **التحفيز:** وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية. (1)

- **تسيير المعرفة:** المعرفة هي جملة من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تحدد الأفعال والقرارات.

أما تسيير المعرفة فهي العمل على رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري في إنجاز الأعمال بحسن استغلال الطاقة الكامنة الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها وذلك بالمشاركة الجماعية.

- **التكنولوجيات الحديثة:**

وهي عبارة عن توليفة من الدعائم الاتصالية التي تمثل مصدر التغير في المؤسسة أو الوسائل، كما تعتبر أدوات مساعدة على التوجيه والحركية المهنية، وتساهم هذه التكنولوجيات بتنمية الكفاءات وإثرائها. (2)

من خلال ما تم التطرق إليه نستنتج أن رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، إذ أنه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه، وبالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرق المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات وكفاءات المسير الكفاء.

(1) - بحث حول الكفاءات في المؤسسة، 2009.09.02، [étudiant dz.net/VB/t27394.html](http://étudiant dz.net/VB/t27394.html)

(2) - بحث حول الكفاءات، مرجع سابق.

## المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي.

تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية والعصب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، فكل مؤسسة ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية حتى تضمن البقاء والاستمرار والمنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية عليها بالعمل الجاد لتطوير وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها لتدعيم المهارات والقدرات وخلق الدافعية والولاء والفرص الوظيفية المختلفة للموظفين، حيث يعتبر مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة على إدارة الموارد البشرية، فهي تتضمن البحث في الظروف الحالية والمستقبلية بهدف إعادة حالة التوازن والسيطرة الضرورية لضمان الإنتاجية، والرضا عن العمل، فالمسار الوظيفي عبارة عن مفهوم متكامل يربط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، هذا وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي يتأثر بالفرد أكثر من تأثيره بالمؤسسة، حيث يقوم الفرد بتغيير مساره الوظيفي حسب الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة، فكان الموظف في الماضي يلتزم بالولاء مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فتغيرت النظرة فأصبح يقدم الأداء المميز والعالي حتى يحصل على فرص تدريبية وتنموية وتعليمية عالية تمكنه من الوصول للجودة العالية في الإنتاج تساعد على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، ولهذا يوجد مدخلين لتخطيط المسار الوظيفي وتطويره المدخل الأول يتمثل في المدخل الفردي أما المدخل الثاني يتمثل في المدخل التنظيمي. وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار الوظيفي:

#### أولاً: ماهية المسار الوظيفي:

يعد المورد البشري أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمؤسسة، والتي لا يمكن لأي مؤسسة تريد المنافسة والبقاء والاستمرار أن تستغني عن مواردها البشرية أو استبدالها، لذلك بدأت كثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد ازدادت هذه

الممارسات أهمية بعد أن بدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ منها جديدا لتطوير مفهوم المورد البشري عن طريق تطوير المسار الوظيفي لهم الذي يعتبر من العناصر المهمة والأساسية لهذا الغرض، ومن هنا يصبح التعرف على مفهوم المسار الوظيفي وتخطيطه أمرا حيويا وضروريا.

### 1- مفهوم المسار الوظيفي:

يقول جمال الدين محمد المرسي "يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم كما قد ينظر إلى المسار المهني والوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة." (1)

ويقول أحمد ماهر أن المسار الوظيفي "هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المؤسسة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلالات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية." (2)

وانطلاقا من هذا يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما"، يركز هذا التعريف على الجوانب الحادثة في الفرد من خلال نموه الذاتي أو اجتهاداته الفردية، وهي غالبا ما تتم بناء على تطلعات

(1) - أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، 2010/5/26

(2) - نفس المرجع.

(2) - نفس المرجع.

وآمال ورغبات الفرد ورؤيته للمسار الوظيفي الذي ينشده مما تقدم نرى أن الإنسان الوظيفي عبارة عن هدف يحاول الموظف أو الفرد تحقيقه من خلال الانتقال من مستوى أقل إلى مستوى أعلى في المؤسسة أو من مكان إلى آخر في نفس المستوى وذلك بغرض الترقية أو تحسين الوظيفة أو تحقيق الذات وإشباعها، ويتم ذلك من خلال التوفيق بين إمكانيات الفرد من ناحية وإمكانية المؤسسة من ناحية أخرى.

## 2- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تعد فترة الثمانينات بداية الاهتمام بموضوع المسار الوظيفي، حيث واكب ذلك عدة ظواهر منها دمج قوانين العمل في قانون واحد، والمنافسة بين صغار المديرين طلبا للمسئولية، وزيادة الضغط على الموارد البشرية، والتوسع في البرامج والتكنولوجيا.

وبناءً على ذلك أصبح الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في المؤسسات اليوم ضرورة لا يحتمل النقاش أو المساومة، ولم تعد كفاءة أي مؤسسة رهنا بدرجة التكنولوجيا أو الأموال أو الأسواق التي تملكها، وإنما يتوقف على نجاح الأيدي العاملة لديها، وقد ساعدت العديد من الأسباب المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وهي:

- التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها والتي أدت إلى الاهتمام المتزايد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث اعتبر الاهتمام بمثل هذه الموضوعات تلبية لاحتياجات وحریات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي والاستقرار.
- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المستمرة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً من قبل الأفراد والمؤسسات.
- المنافسة بين الأفراد وارتفاع مستوى الطموح عندهم على كافة المستويات الفردية والتنظيمية.
- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والتوازن بينهما من خلال تخطيط المسارات الوظيفية كوسيلة لهذا الربط.
- إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومستوى الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المؤسسات المختلفة حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في البيئة المعقدة.
- التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته الأكاديمية والعلمية، حيث لعبت التنمية وبرامج التطوير دوراً حيوياً في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى المؤسسة والفرد من خلال تحليل المحتوى وأساليب التغيير التنظيمي الهادف وتقييم الحاجات والفرص والمحددات المحيطة بالمسار الوظيفي للعاملين.
- إن هذه العوامل التي ساعدت بالاهتمام بموضوع المسار الوظيفي تتمثل بمجموعة من المؤثرات والعوامل المترابطة منها الداخلية التي تعود للمؤسسات الإدارية وظروفها الداخلية ومنها الخارجية التي تعود للبيئة الخارجية بما فيها من جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية ومادية ومعنوية وغيرها.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: ماهية تخطيط المسار الوظيفي:

لم تعد تقتصر عملية تنمية العاملين في المؤسسات عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتسابهم مهارات جديدة وتطور قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداءً من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا. ولغرض فهم معنى تخطيط المسار الوظيفي سيتم التطرق في إطار هذا العنصر لمفهومه وأهميته وأيضاً لأهم أهدافه.

### 1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي حيث عرفه أحمد كردي "على أنه إحدى الوظائف التي تعني بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارية الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، مما

(1) - رشدي عبد اللطيف وادي - كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإنسانية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جوان 2007، ص 11.

قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتطوير المسار الوظيفي".

من خلال التعريف السابق نجد أن تخطيط و تطوير المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدى، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.(1)

ويعرفه جون ويرنر "بأنه عملية مدروسة للإمام بالذات والفرص والقيود والاختبارات والتوابع، وتعريف الأهداف المرتبطة بالمسار الوظيفي، وبرمجة العمل والتعليم والتجارب التنموية ذات العلاقة لتوفير الاتجاه والتوقيت وتتابع الخطوات لتحقيق أهداف محددة للمسار الوظيفي"، وبرؤية تخطيط المسار الوظيفي بهذه الكيفية فإنه يكون النشاط الذي يؤديه الفرد لفهم حياة عمله ومحاولة التحكم فيها، ولا يحتاج الفرد أن يؤدي هذه الأنشطة بمفرده، ويمكن أن تفيد المساعدة من مقدمي النصح والمشرفين وآخرين في التنظيم وخارجه، إلا أن تركيز تخطيط المسار الوظيفي يكون على الفرد.(2)

رغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية.(3)

(1)- أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي ، سجل في 23-11-2011.

Ahmedkordy. Blogspot.com/.../blog. Post – 5125 sht.

(2)- جون ويرنر- واندي ديسايمون، تعريب. م. سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية " الأسس- الإطار- التطبيقات"، دار المريح للنشر، الرياض، 2011، ص 748.

(3)- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 207.

## 2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي و أهدافه

## أ- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

توجد العديد من النتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج المسار الوظيفي وتطويره وأهمها هي:

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

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

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

- تخفيف القيود علي حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتطوير المسار الوطني، تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك.<sup>(1)</sup>

- زيادة قابلية المؤسسة في الحصول على الكفاءات والاحتفاظ بها.

(1)- أحمد كردي، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، سجل في 26-5-2012، kenanaonline.com.

- اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب. (1)
- نمو طموحات الأفراد نحو مستقبل وظيفي ناجح في ضوء تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشرية.
- تحديد المؤسسات التي تخطط للمستقبل الوظيفي لموظفيها أو تشارك في تخطيط توقعاتها من مستوى الأداء المطلوب منهم، بالإضافة إلى تحديد معالم الطريق والفرص والخيارات المتاحة أمامهم في المستقبل.
- يساعد تخطيط المسار الوظيفي الموظفين عن طريق تنمية مهاراتهم وإثراء معلوماتهم وصقل خبراتهم لتحسين أداءهم وإنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة. (2)
- مواجهة المؤسسات التي لا تهتم بتخطيط المسار الوظيفي حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، مما يترتب عليه جمود نظام الترقيات عبر جميع المستويات التنظيمية، مما ينعكس سلباً على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل. (3)
- **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تؤدي مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية نحو الأهداف التنظيمية إلى زيادة احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المتغيرة من العمالة المؤهلة المدربة بالنسبة للمؤسسة.
- **تشجيع تنوع الثقافات:** أدت سيطرة العولمة و الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي إلى تنوع قاعدة الموارد البشرية من حيث الجنس واللون والنوع والقيم، وعليه فإن تنوع الفرص المهنية عبر المسارات الوظيفية يجعل من تنوع هذه الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

(1) - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 215.

(2) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 548.

(3) - نفس مرجع، ص 549.

- **تحسين سمعة المؤسسة:** تجعل المؤسسات التي تهتم بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بها أداة جيدة للترويج عنها في المجتمعات والأماكن كافة، مما يحسن من صورتها ويكسبها مكانة مرموقة بين المؤسسات.(1)

#### ب- هدف تخطيط المسار الوظيفي:

الهدف الرئيسي لتخطيط المسار الوظيفي هو التوافق بين الفرد والوظيفة، ويتم اكتشاف وجود التوافق باستخدام بعض الأساليب ومن أهمها:(2)

- **تقييم الأداء:** يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل بشكل ممتاز دل هذا على التوافق أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء، دل هذا على عدم توافق بين الفرد ووظيفته وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد و التي يحتاج فيها إلى علاج.

وبإجراء مزيد من التحليل حول طبيعة هذه المجالات و المهارات وطبيعة الوظيفة وحول طبيعة الشخص قد يمكن معرفة أسلوب العلاج وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب، النصح والإرشاد، النقل، التنزيل الوظيفي وغيرها.

- **مختبرات المسار الوظيفي:** تقوم بعض المؤسسات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي وهي عبارة عن تمارين واختبارات، والغرض الأساسي منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وأماله الوظيفية وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعد على تحقيقها، وأن يكتشف ما لديه من نقص فيها، وذلك لكي يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلياً، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب، القراءة، والقيام بمهام وظيفية، وممارسة مهارات معينة وتطبيقها، وبجانب التمارين والاختبارات يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي

- **مراكز التقييم:** هي عبارة عن برامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية، الحالية والمرتبقة وبمقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الشخص يمكن التعرف على الفرق وهذا الفرق يمثل ما

(1)- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 379

(2)- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص 379-380.

يجب تطوير الفرد عليه، وذلك من خلال برامج تدريبية أو برامج قراءة أو غيرها من البرامج.

- **بحوث الرضا:** يدل الرضا علي توافق الفرد مع وظيفته، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق وتقوم بعض المؤسسات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم وأوجه الرضا وعدم الرضا.

ومن أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا وذلك مثل: غموض العمل، عدم تأهيل الموظف للوظيفة، انخفاض كفاءة الاشراف وغيرها من الأسباب التي إذا تم تغييرها من خلال نقل الموظف أو تدريبه لا يمكن إحداث نوع من التوافق بين الفرد ووظيفته.

✓ المساهمة في تحقيق التميز من خلال تكوين دوافع قوية لتحديث وتطوير قدرات العاملين وإمكاناتهم واكسابهم كل جديد في مجال وظائفهم لتقديم أفكار غير تقليدية في مجال العمل.(1)

✓ تحقيق التنسيق و التكامل في نظم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لتحديد التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات استثمار الموارد البشرية.

✓ تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب والتقييم.(2)

✓ مواكبة التغير التدريجي في احتياجات العاملين واهتماماتهم وميولهم بتغير الزمن للتوافق مع هذه المتغيرات يستدعي الأمر إظهار نوع من المرونة لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال الاستفادة من مميزات تخطيط المسار الوظيفي كوسيلة فعالة يمكن أن تساعد على التوفيق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لتحقيق طموحات العاملين و أمنهم الوظيفي وزيادة درجات انتمائهم وولائهم الوظيفي، وفي الوقت نفسه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

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

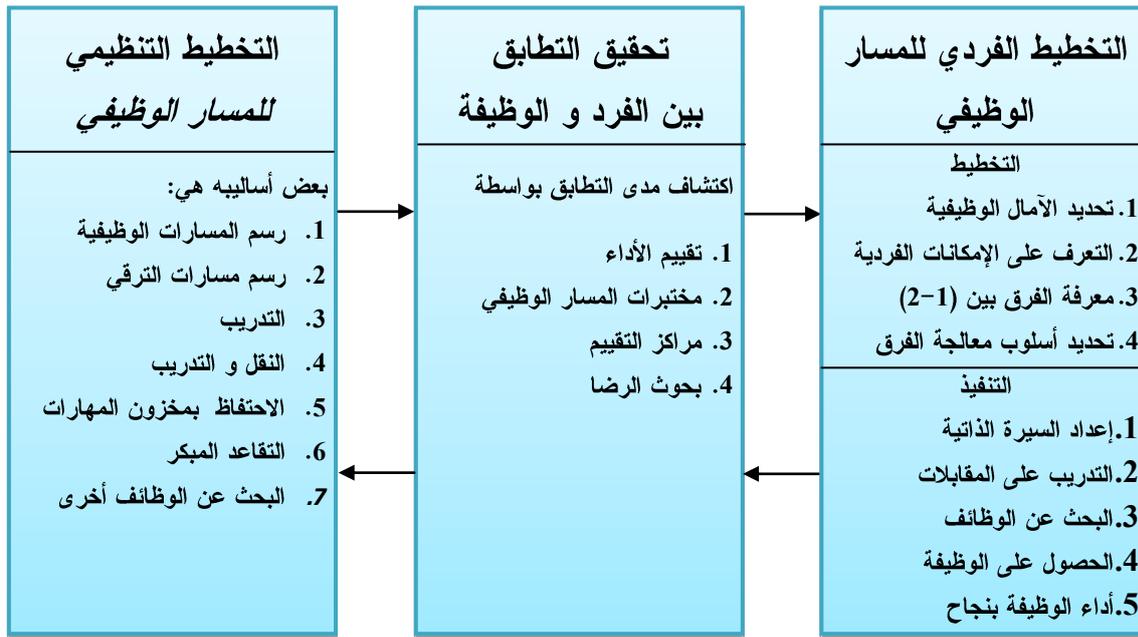
(2)- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 221.

ويرى الباحث أن أهم أهداف تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق طموحات العاملين الآتية والمستقبلية ووضعهم في المسار الوظيفي الذي يلبي احتياجاتهم بقدر الإمكان.<sup>(1)</sup>

**ج- نموذج تخطيط المسار الوظيفي:**

حيث يعتمد هذا النموذج على تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة كما في الشكل التالي:

شكل رقم (20): نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص383.

يمثل النموذج مدى العلاقة التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد والتخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي وكيفية تحقيق التوافق والتطابق بينهما، حيث يتضمن تخطيط المسار الفردي للأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد، ويتضمن التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي الفعاليات التي تدخل أنشطة الموارد البشرية ويتم التوافق والتطابق بينها بواسطة تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 396.

ثالثاً: أهم النظريات العلمية في تحديد ومتابعة المسارات الوظيفية:

هذه النظريات تمثل مجموعة الفرضيات المنطقية التي تتيح لنا تفسير الماضي والتنبؤ بالمستقبل وبالتالي توفر الاتجاه العام وتعميق المعرفة، إن الخيار المهني يعتبر عملية معقدة وتوفر لنا النظريات تمثيل مبسط لهذه العملية، ويمكن اعتبار النظريات بمثابة "خارطة طريق" ترشدنا إلى عملية التطوير المهني، وكان أول ظهور لها في بداية الخمسينات وأسهمت بشكل كبير جدا في حركة نمو الاختيار المهني ومن تلك النظريات نظرية سوبر ونظرية جينزبرج، ظهور تلك النظريات أدى إلى استثارة اهتمام الباحثين المهني وإجراء بحوث عديدة في هذا المجال، بعد ذلك ظهرت نظريات أخرى مثال نظرية هولاند وأن رو، تلك النظريات أصبحت بعد ذلك إطار نظري هام يجب أن يعتمد عليها الفرد في إطار اتخاذهم القرارات المهنية .

### 1- نظرية Ginzberg:

تعتبر نظرية جينزبرج وزملائه من المحاولات الأولى لوضع المفهوم للاختيار المهني، إذ يرى أن الاختيار عبارة عن سيرورة نمو من خلالها تؤثر السلوكيات الماضية على القرارات الحاضرة والمستقبلية للفرد، وتتمثل أهم مبادئ نظرية Ginzberg فيما يلي:

✓ الاختيار المهني سيرورة نمو تمتد طول فترة المراهنة.  
✓ تعتبر هذه السيرورة إلى حد كبير غير ارتدادية، ويتحدد اختيار مهنة ما بالقرارات السابقة.

✓ تهدف هذه السيرورة إلى التوفيق بين حاجات الفرد وارغبات المحيط الخارجي.  
✓ الاختيار المهني ناتج عن ميكانزمات شعورية وهذا عكس ما توصل إليه بعض الباحثين مثل Holland، الذين ركزوا كثيرا على التحليل النفسي في تفسيرهم لسلوك الاختيار إذ يرون أن الميول والتفضيلات المهنية ترجع إلى عوامل لا شعورية.

وعن طريق تقنية وتسجيل بعض الملاحظات على عينة من الذكور من طبقتين اقتصاديتين مختلفتين طبقة ذات مستوى عالي وأخرى منخفض، توصل Ginzberg إلى تحديد ثلاثة مراحل لنمو الاختيار المهني وهي:

### ❖ مرحلة الاختيارات الخالية:

تبدأ هذه المرحلة من سن 5-6 سنوات وتمتد حتى سن العاشرة وتتميز بالتقليد ولعب الأدوار من طرف الطفل دون مراعاة واقعية قدراته ولا مفهوم الزمن.

### ❖ مرحلة الاختيارات الوقتية:

وتمتد هذه المرحلة من سن 11 إلى 17 سنة، تتميز بنمو سريع لخصائص الفرد وتزايد في إدراكه لذاته وللعالَم الخارجي ويصبح اختيار مهنة ما ذو دلالة بالنسبة للفرد، لكن رغم هذا النمو تبقى اختيارات الفرد غير مستقرة ومؤقتة وترتبط أكثر ببعض العوامل التي هي:

- الميل: ففي سن 11-12 سنة يختار الفرد حسب ميوله مجال معين.
- القدرات: من سن 13-14 سنة يكون الفرد أكثر واقعية في اهتماماته وأكثر موضوعية في إدراكاته للعوامل الخارجية وإمكانياته.
- القيم: في سن 15-16 سنة يتعرف الفرد على القيم ويحاول أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار، وهي قيم خاصة بالعمل، محيط العمل ونتائج العمل.
- الانتقالية: في سن 17 سنة يدمج الفرد الواقعية في الاختيار ويبحث على بعض المواقف لتجريب الميل، والقدرات والقيم من أجل اتخاذ قرارات ملائمة.<sup>(1)</sup>

### ❖ مرحلة الاختيارات الواقعية:

توافق هذه المرحلة سن 18-21 سنة فما فوق وتتميز باستقرار الاختيار واكتمال النضج كما يستعمل فيها الفرد كل الميكانزمات التي تساعد على الاختيار الفعلي، ولهذا قسمها الباحث إلى ثلاثة فترات جزئية هي:

- فترة الاستكشاف: وهي عملية البحث عن المعلومات الضرورية حول مهنة ما، تظهر في هذه الفترة بعض السلوكيات النفسية كالقلق، عدم الأمن وعدم الارتياح من اثر الضغط الممارس من طرف المحيط على الفرد وإرغامه على اختيار مهنة ما مهما كانت الظروف.

(1) - ترزولت عمروني حورية، المنحى التربوي للتوجيه المدرسي والمهني ( المحددات الأساسية والمتنوعات النظرية ) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، ديسمبر 2010 ، جامعة ورقلة، ص194.

● **فترة التبلور:** ونعني بها السيرورة التي من خلالها يصبح الفرد قادرا على اتخاذ قرار مهني، بحيث تنظم الميول والقيم بشكل مستقر ويأخذ الفرد بعين الاعتبار عناصر موضوعية كما يحاول التوفيق بين العوامل الذاتية والواقع، بحيث يحدد أهدافه النهائية ويتخذ قرارا حاسما حول مجال ما.

● **فترة التخصص:** وهي آخر فترة يهدف إليها الاختيار وتعني الالتزام النهائي نحو مهنة محددة المعالم وظهور سلوك المقاومة نحو أي توجيه مهني آخر.

بالإضافة إلى المراحل المحددة سابقا، فقد دلت النتائج التي توصل إليها الباحث أن أبناء الطبقة الاقتصادية الراقية أكثر اهتماما بمهنتهم المستقبلية من الطبقة الاقتصادية المنخفضة،<sup>(1)</sup> لأن *Ginzberg* ورفاقه رأوا بأن عملية الخيار المهني هي عملية تطورية وأنها تتفق مع العمر الزمني للفرد، وأنها عملية مواءمة بين قدراته وإمكاناته ومتطلبات العمل وحاجاته الشخصية ووصف *Ginzberg* عملية الخيار المهني بالواقعية أي أنها متأثرة بضغط البيئة وبالعوامل التربوية والثقافية، حيث أن نوع الثقافة ومستواها له دور في هذه العملية، ورأى أيضا بأن لقيم الفرد دور آخر في عملية الخيار المهني.<sup>(2)</sup>

رغم ما قدمه *Ginzberg* من جديد في شرح الاختيار المهني وفي بروز مفاهيم جديدة كمفهوم النمو المهني، مفهوم النضج المهني ...، إلا أنه لا يخلو من بعض الانتقادات كاعتبار هذا التطور أو النمو خاصية غير قابلة للارتداد، إذ بينت كثير من الدراسات حسب *Pemartin* أن الاختيار المهني للفرد قد لا يستقر على اختيار ما ويعود إلى اختيارات سابقة نتيجة عوامل مختلفة كالحوادث، الأمراض المهنية، وبعض الإرغامات التي يفرضها المحيط كالحروب والهجرة، كما أغفل *Ginzberg* في هذه النظرية دور العوامل العاطفية والثقافية في عملية الخيار المهني بالرغم من أنهم قد أكدوا بان لها دور في هذه العملية، أما عن مميزات هذه النظرية فهي:

✓ نظرية *Ginzberg* لعملية الاختيار المهني ايجابية وعملية مستمرة.

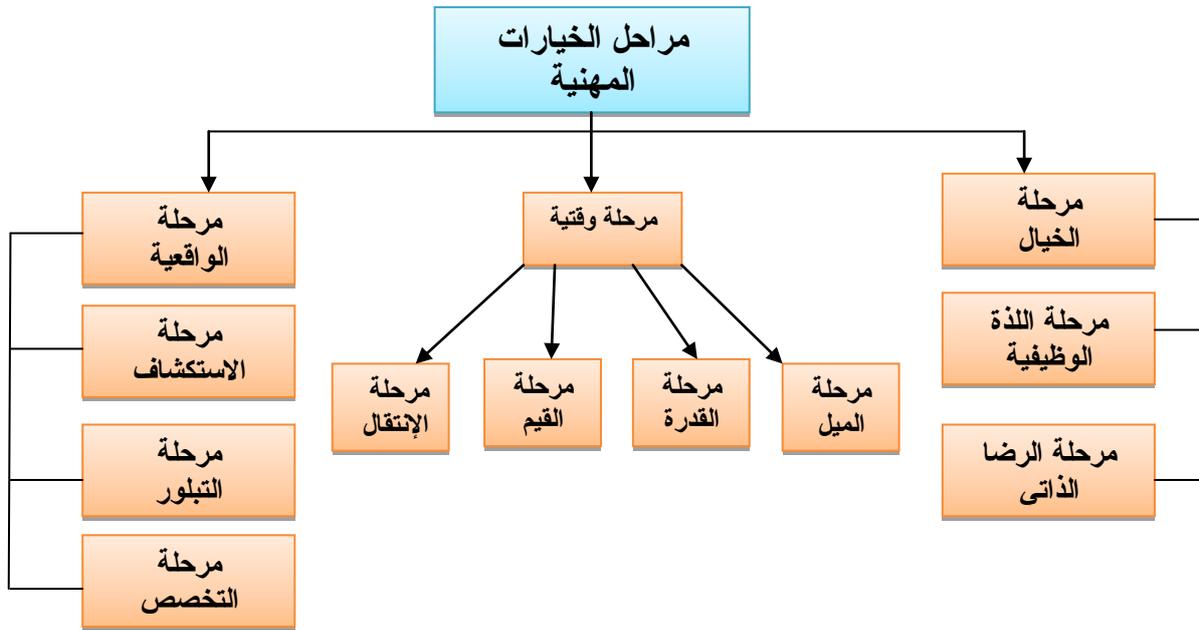
(1) - نفس المرجع السابق ، ص 195.

(2) - Contribution des théories et des études reliées au développement de Carrière ?

✓ مراعاة العمر عند الاختيار المهني ففي مراحل الطفولة يكون خاليا ثم يصل إلى الواقعية كلما زاد عمر الفرد.  
✓ مراعاة ميل الفرد.<sup>(1)</sup>

ولنبين أكثر مراحل النمو للخيارات المهنية عند Ginzberg نعرض الشكل التالي:

شكل رقم (21): مراحل نمو الخيارات المهنية



المصدر: خالد الكلياني، نظرية هينزبرغ، 22 سبتمبر 2011 khrsh.blogspot.com/2011/09/ blog.post

## 2- نظرية سوبر super:

يعتبر سوبر من المشاهير في مجال دراسة الاختيار المهني الذي على أساسه يبنّي المسار المهني لكل فرد، حيث يشير إلى أهمية تفضيل الأسلوب الذي يصل به الفرد إلى عملية الاختيار للمهنة والالتحاق بها، وإلى أهمية توضع المتغيرات الداخلة في هذه العملية.

(1) - خالد الكلياني، هينزبرغ، 22 سبتمبر 2011 thrsk.blogspot.com/2011/09blog .post

- وتتضمن نظرية سوبر خمس مراحل تعبر عن تسلسل مراحل الحياة وهي: النمو croissance، الاستكشاف l'exploration، التأسيس l'établissement، الاستقرار le maintien، الهبوط (الانحدار) (déclin) désengagement<sup>(1)</sup>.
- **مرحلة النمو:** تمتد هذه من الولادة الى سن 14، و تنمو فيها وبشكل سريع كل إمكانيات الطفل كما يتعرف فيها على ذاته و علاقته بالعالم الخارجي، كما يحدد الطفل عن طريق التقليد و التشبيه ارتباطه ببعض المهن.
- **مرحلة الاستكشاف:** تمتد هذه المرحلة من سن 14 إلى 25 سنة، وتتميز بفترة بحث عن المعلومات الضرورية بالنسبة للفرد، كذلك بتنوع وواقعية الميول والتفضيلات المهنية و بداية التفكير الفعلي في مهنة المستقبل.
- **مرحلة التأسيس:** تمتد هذه المرحلة من سن 25 إلى 45 سنة وتتميز بالممارسة الفعلية والاستقرار المهني والعائلي.
- **مرحلة الاستقرار:** تمتد هذه المرحلة من 45 إلى 60 سنة، و تعبر هذه الفترة عن النجاح المهني الذي اكتسبه الفرد كالمكانة الاجتماعية، تحقيق الذات وعن كل أنواع الرضا الناتجة عن العمل.
- **مرحلة الهبوط (الانحدار):** تتراوح هذه المرحلة بين سن 60 إلى 70 سنة، بالنسبة للمهن ذات المجهود الفيزيائي، و ما بعد 70 سنة بالنسبة للمهن ذات المجهود الذهني و الإبداعي، تتميز هذه المرحلة بارتفاع خاصية التخلي عن المهنة، كذلك العزل النفسي و الاجتماعي.
- تعبر المراحل المهنية حسب super وجماعته عن مجموعة الترتيبات و التدابير لمختلف الأدوار التي يقوم بها الفرد في فترة حياته، والشكل التالي يوضح مختلف هذه الأدوار<sup>(2)</sup> والتي تتمثل في دور الطفل، الطالب، العامل، عضو في المجتمع، عضو في موقف ترفيهي، عضو في العائلة، ويتم إدراك الفرد لمختلف هذه الأدوار حسب مراحل النمو، إذ يعطي الفرد أهمية كبيرة لدور الطفل و الطالب في مرحلة الطفولة ويصبح الفرد كعضو في المجتمع و كعامل ذو دلالة في المرحلة المراهقة، إلا أن دور العامل لا يكون مرتبطة بمهنة محددة المعالم، و تبقى مرحلة الرشد هي المرحلة التي تبرز فيها مختلف الأدوار<sup>(3)</sup>.

(1)- ترزولت عمروني حورية، نفس المرجع، ص 188.

(2)- ترزولت عمروني حورية، مرجع سابق، ص 189.

(3)- نفس المرجع، ص 197.

- يشير *super* إلى أن هذه الأدوار قد تختلف من فرد إلى آخر من حيث فترة الظهور وشدتها، كما ترتبط بمجموعة من المحددات الشخصية منها و الموقفية و المتمثلة في الدوافع الفرد، ميوله، قيمه و قدراته بصفة عامة من جهة، والأسرة والمدرسة و المحيط الاجتماعي و المهني من جهة ثانية.
- وقد ذكر سوبر عشر فرضيات لها علاقة في تحديد مراحل التطور المهني و مبنية على أسس نفسية اجتماعية و جسمية و موقفية تمثل حياة الفرد المهنية:<sup>(1)</sup>
- يختلف الأفراد في قدراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية.
  - صفات الفرد تلعب دورا كبيرا في تحديد المهن الملائمة له.
  - كل مجموعة مهن تتطلب نمط متميز من القدرات والميول والسمات الشخصية.
  - إن النمو والخبرة يلعبان دورا أساسيا في تحديد مفهوم الذات، ومن ثم تحديد المهنة و درجة الكفاءة و النجاح، و يبدأ اكتمال الذات بدرجة كبيرة بنهاية مرحلة المراهقة المتأخرة.
  - تمر عملية النمو المهني في خمس مراحل: النمو، الاستكشاف، التأسيس، الاستقرار، الهبوط.
  - إن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأسرة، وقدرة الفرد العقلية و سماته الشخصية والخبرات التي يمر بها تعد عوامل أساسية في تحديد نمط حياة الفرد.
  - إن نضج القدرات والميول يعد عاملا مكملا لمساعدة الفرد في تنمية مفهوم الذات المهنية واختيار المهنة المناسبة له فعليا.
  - مفهوم الذات ناتج عن تفاعل الاستعدادات الموروثة وممارسة الأدوار المختلفة في الحياة بإيجابية و يرى أن درجة نمو مفهوم الذات وتحقيقها يعد جوهر عملية النمو المهني.
  - يحتاج الفرد للمواءمة بين الصفات الفردية، والعوامل الاجتماعية لأن يحقق مفهوم الذات المهني في مراحل التطور المهني.
  - إن نجاح الفرد في تحقيق نمو ذاتي مهني يتميز: بالنمو، الاستكشاف، التأسيس، الاستقرار، الانحدار يجعله يحقق الرضا و السعادة في العمل مدى الحياة.

(1)- ترزولت عمروني حورية، مرجع سابق، ص 197.

- نظرا لتعدد المساهمات النظرية في هذا المجال، لخص *sillany* أهم المبادئ التي توصلت إليها مدرسة *super* الأمريكية فيما يلي: (1)
- النمو المهني سيرورة تمتد من الطفولة إلى الشيخوخة.
  - النضج المهني خاصية ضرورية للاختبار والتكيف المهني وتظهر ما بين 18 و 25 سنة.
  - قد تتأثر مراحل التطور المهني بحوادث الحياة كالأمراض، الحروب، التطور التكنولوجي والتي تؤدي إلى تغير مسار السيرورة المهنية.
  - النمو المهني: هو سيرة ديناميكية، المعلومات المكتسبة حول الذات خلال مراحل الطفولة تترجم في سن الرشد إلى أهداف مهنية.
  - إن التشبيه بأحد الأقارب أو أحد الكبار يؤثر على نمو الأدوار و ترجمتها إلى اختيارات مهنية.
  - النجاح المهني يرتبط بالتوفيق بين القدرات، الميول، القيم.
  - كلما كان الفرد يملك قدرات و ميول متنوعة، كلما تمكن من النجاح في المجالات مهنية عديدة.
  - يحقق الأفراد من خلال ممارساتهم المهنية مستويات مختلفة من الرضا النفسي، تتحقق هذه الفرضية كلما كانت المهن أعلى في سلم الهرمية.
  - يعتبر عالم الشغل بالنسبة لكثير من الأفراد إطارا لتنظيم و إدماج شخصيتهم. (2)
- تقييم النظرية:**

### ✓ إيجابيات النظرية:

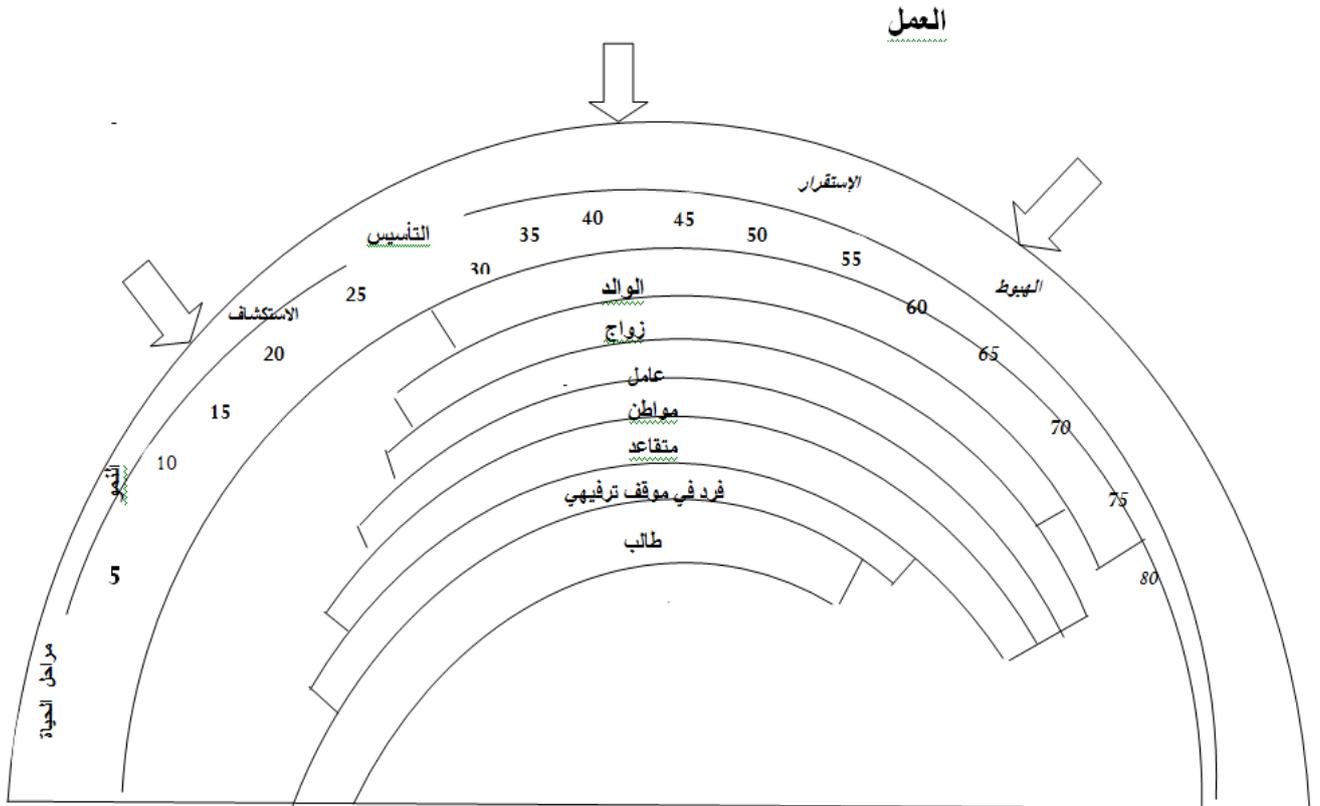
- ❖ طور سوبر المفاهيم التي اعتمد عليها كمفهوم الذات والقول بأن كل فرد يختلف عن فرد آخر.
- ❖ نظريته مستندة إلى نتائج الدراسات والبحوث التي قام بها، لذلك جاءت متناسقة ومنظمة بصورة جيدة، مما أعطاها وضوحا ومكانة.

(1)- ترزولت عمروني حورية، مرجع سابق، ص 198.

(2)- نفس المرجع ، ص 196.

- ❖ أخذت هذه النظرية مفهوم الذكاء الذي عرفه انه "القدرة على حل المشكلات" وبالتالي فهو مهم للتنبؤ بالنجاح في البرامج المهنية.
  - ❖ أخذت هذه النظرية بعين الاعتبار سعادة الفرد بغض النظر عن كمية الإنتاج أو العمل وربط ذلك بالمنفعة العامة للمجتمع.
  - ❖ حدد سوبر هدف هذه النظرية في مساعدة الفرد على ان يتقبل صورة ذاته وملائمتها لدوره في عالم المهن، بحيث يختبر هذه الصورة في الواقع.
- ✓ **سلبيات النظرية :**
- ❖ لم يعطي أمثلة للمهن كتطبيقات على مراحل النمو.
  - ❖ مراحل النمو لم تتماشى مع مراحل النمو المهني.
  - ❖ أغفل بعض السنوات في مراحل النمو. (1)

شكل رقم (22): قوس السيرورة المهنية



المصدر: ترزولت عمروني حورية، المنحنى التربوي للتوجيه المدرسي و المهني (المحددات الأساسية و التناولات النظرية)، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة وقلعة، العدد الاول، ديسمبر 2010، ص 191

(1) - خالد كلياني، نظرية سوبر، مرجع سابق.

## 3- نظرية جون هولاند:

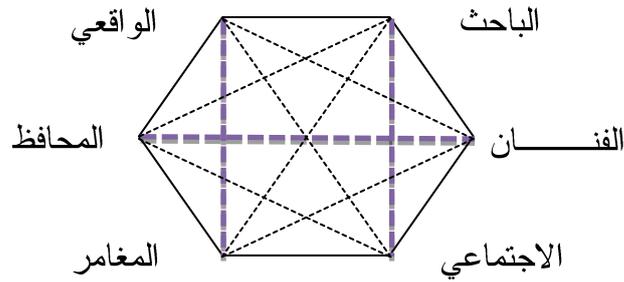
تعد نظرية هولاند *Holland* من أكثر النظريات استخداما لتحديد الخيارات المهنية أمام الأفراد الراغبين في العمل، حيث إذا استطاعت المؤسسة المقابلة بين رغبات الفرد وخصائصه الشخصية والوظائف أو المهن التي ينسجم معها فستتمكن من المساهمة في نموه وفي تحقيق أهدافها أيضا، لأن الفرد سوف يندفع برغبة وحماس إلى تحقيق ذلك العمل من أجل تحقيق طموحاته، وتتكون هذه النظرية من ثلاثة افتراضات أساسية:

- يختلف الأفراد في تفضيلا تهم للمهن فهم لا يحبون عمل نفس الأشياء.
  - كلما أدرك الفرد أنه يؤدي عملا مهما سوف يؤديه بأسلوب أفضل مما لو اعتقد عكس ذلك.
  - ينسجم الفرد مع بعضهم إذا امتلكوا اهتمامات مشتركة ويقل انسجامهم مع الذين يختلفون عنهم في المصالح والاهتمامات.(1)
- ووفقا لهؤلاء توجد ست بيئات مهنية أو ستة مواقف عمل هي : البيئة الميكانيكية، العقلية، المعاونة، المسايرة، الإقناعية والجمالية، كما توجد ستة أنواع من الشخصيات ينسجم مع كل منها نوع معين من المهن، وهذه الشخصيات هي : الشخص الواقعي *Realistic*، الباحث *Investigative*، الفنان *Artistic*، الاجتماعي *Social*، المغامر *Enterprising* والمحافظ *Conventional*.
- ولما كان لكل فرد أسلوب حياته الذي يتحدد بناء على قيمة وميوله واستعداداته وسمات شخصيته وذكائه ومفهومه عن ذاته، فإن هذا الأسلوب يساعد على توجيه الشخص بدرجات متفاوتة نحو البيئات المهنية الست، بل يمكن أن نتبين لكل شخص درجة تفضيلية لكل بيئة منها إذا استخدمنا الميول المهنية والقيم الشخصية والحاجات وغيرها.
- وقد أوضح هولاند أنه يوجد داخل كل مجال مهني مستويات مختلفة يمكن الالتحاق بها بناء على مستوى قدرة الفرد وتقييمه لذاته، وقد قام أيضا بترتيب مختلف الشخصيات المسابقة في شكل سداسي.(2)

(1) - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية " بعد استراتيجي تكاملي "، مرجع سابق ، ص222.

(2) - الإرشاد المهني ، tv et-pal.org.

## شكل رقم (23): العلاقة بين الشخصية والمهن



Source : contributions des théories et des études reliées au développement de carrière ; www. choixdecariere. com. 7 /04 /2012

ويوضع الشكل أن بعض المجالات متعارضة مع بعضها البعض بينما البعض الآخر لديه تعزيز واهتمام متبادل، مثلاً هناك تناقض بين الشخص الواقعي والشخص الاجتماعي، فكلاهما يقف على طرفي نقيض كما يوضع الشكل فالشخص الواقعي يفضل العمل مع الأشياء وليس للأشخاص، بينما الشخص الاجتماعي يفضل العمل مع الأفراد بغض النظر عن طبيعة عملهم، ومن جهة أخرى فإن شخصية الباحث وشخصية المغامر متعارضة أيضاً وكذلك الحال بالنسبة للشخص الفنان وشخصية الإنسان المحافظ أو التقليدي.

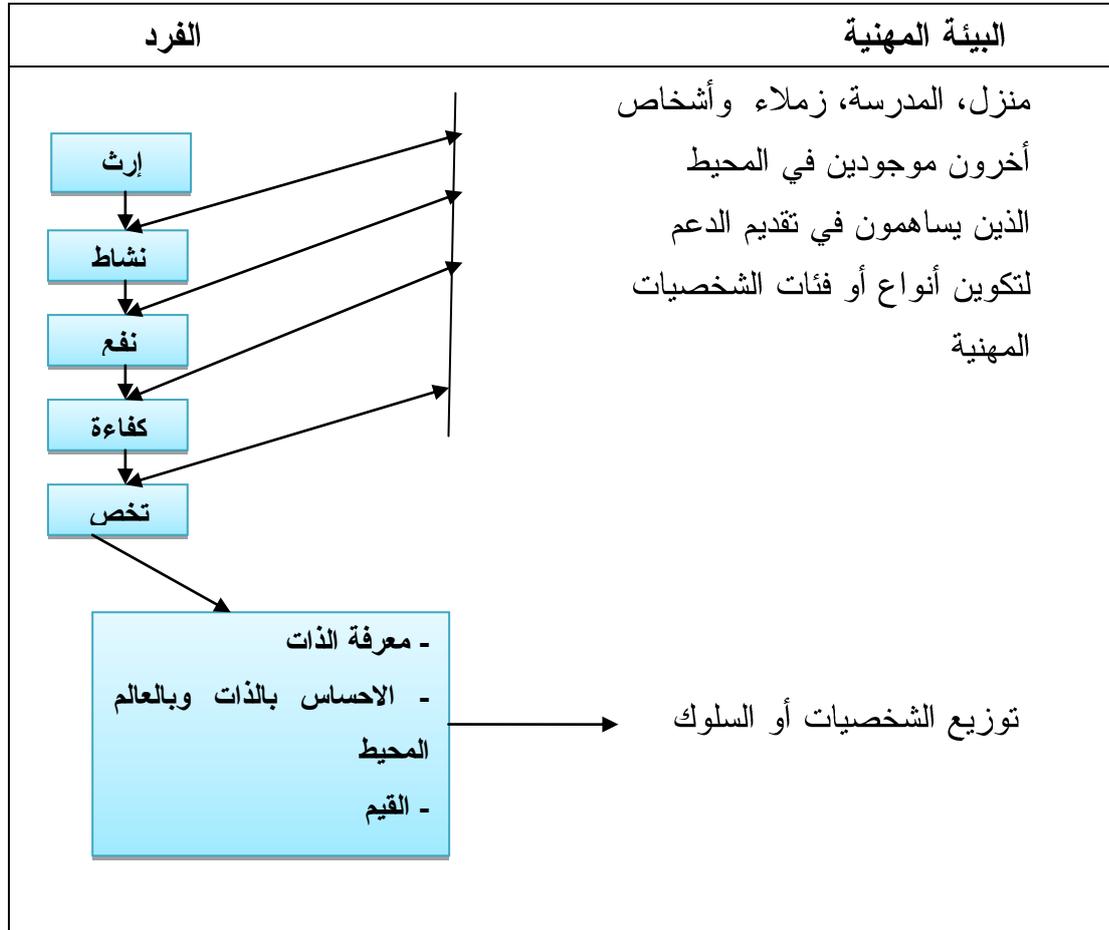
الخطوط المتصلة مع بعضها مباشرة تعني تعزيز متبادل أما الخطوط غير المرتبطة مباشرة مع بعضها فتمتلك اهتمامات متناقضة، وكمثال على المجالات التي يعزز بعضها بعض محور (الاجتماعي، المغامر، المحافظ)، نعطي مثال: فرد يرغب العمل مع الأفراد ويطمح إلى أن يكون ناجحاً أيضاً ويجب في الوقت نفسه العمل المنظم، وهذه تشكيلة جيدة لمن يريد العمل والترقي في المؤسسة.<sup>(1)</sup> ولتوضيح أكثر العلاقة بين الشخصية والبيئة المهنية، يعتقد هولاند أن النمو المهني يكون نتيجة الأسباب التالية:

- خبرات طافية لإكساب ميول وكفاءات محددة وإدراك جيد للذات.
- خبرات كافية للتعلم عن بيئات العمل أو معرفتها.

(1) - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 223.

- وجود معلومات عن الذات والثقة الضرورية لترجمة الخصائص الشخصية إلى فرص وظيفية وقد اقترح هولاند بالمقابل نموذج بوضح فيه كيف تساهم البيئة المهنية في تطوير شخصية الفرد.<sup>(1)</sup> وهو ما بوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (24): تطوير فئات الشخصية



Source : contributions des théories et des études reliées au développement de carrière ; www. choixdecariere. com. 7/4/2012

ما يمكن استنتاجه من النموذج أن شخصية أي فرد تتكون حسب نوع التأثير الذي يتلقاه من البيئة المحيطة، لذا نجد أن هولاند يؤكد ويحث الأفراد على وجوب تنظيم كل المعلومات المتحصل عليها سواء التي تخص الذات أو البيئة المهنية لإمكانية استغلالها في اتخاذ أي قرارات مهنية مستقبلية.

(1) - contributions des théories et des études reliées au développement de carrière.

وفي المقابل قدم لنا هولاند الجدول التالي الذي يوضح نمط الشخصية ومواصفاتها والمجال الوظيفي الذي ينسجم معها، والذي يمكن اعتباره كحوصلة لنظريته.

جدول رقم (6): نمط الشخصية ومواصفاتها والمجال الوظيفي المناسب

نمط الشخصية	مواصفاتها	المجال المناسب للعمل
الواقعي	صارم، قوي، عملي، يفضل العمل مع الأشياء وليس مع الأفراد، مثل الميكانيك.	الأعمال الزراعية، العسكرية، الطبيعية، الميكانيك
الباحث	علمي، يفضل المسائل المجردة والتفكير فيها، لا يميل كثيرا إلى الأفراد، يستمتع بالأشياء الغامضة.	العلوم، الرياضيات، الطب وقرعته.
الفنان	يهتم بالأعمال الإبداعية المجسدة للشخص، حساس، عاطفي، مستقل، لا يرغب العمل في المواقف الرسمية جدا	الموسيقى، الدراما، والمسرح، الكتابة، الفنون بصورة عامة.
الاجتماعي	يهتم بسعادة الآخرين، يسعد بتطوير وتعليم الآخرين فرح، اجتماعي.	التدريس، خدمة المجتمع الرياضية، الفنون الشعبية، أنشطة دينية.
المغامر	ممتاز في التعبير بالكلمات، يفضل قيادة الآخرين وترويج أفكاره بينهم، حيوي ويحب المغامرة وتحمل المخاطر، يسعد بإقناع الآخرين	الحديث إلى الجمهور، القانون، السياسة، إدارة الأعمال.
المحافظ	يفضل الأوامر، والترتيب والنظام، أعمال مكتئبة يحب العمل في المؤسسات الكبيرة، محافظ، يمكن الاعتماد عليه	الأعمال المكتئبة

المصدر : مؤيد سعيد السالم، إدارة البشرية "بعد استراتيجي تكاملي"، المرجع السابق، ص 224.

#### - تقييم نظرية هولاند:

#### ✓ الجوانب الايجابية للنظرية :

❖ يستطيع الباحث عن طريق هذه النظرية التنبؤ باختيار الطالب المهني، وبعض صفاته الشخصية.

❖ الكثير من الصفات التي توقع هولاند وجودها في الأنماط ثبت وجودها.

❖ هذه النظرية تعطي مفهوم الاختيار المهني بأوسع أشكاله.

❖ التوجهات الشخصية مرتبطة بأنماط عائلية خاصة، وسلوك الآباء والمعتقدات والطموحات التي يحددونها لأبنائهم.

#### ✓ أوجه القصور في النظرية:

❖ أن الخواص البيئية والفردية ليست متنوعة فقط ولكنها عرضة للتغير ويعتقد هولاند أن التغير من نقاط الضعف الكبرى في نظريته.

- ❖ يركز هولاند على الذكاء والتقييم الذاتي في نظريته ولم يوضح عوامل أخرى لها أهميتها في الاختيار المهني مثل: الوضع الاجتماعي، الوضع الاقتصادي والتنشئة الاجتماعية.
- ❖ لم تهتم هذه النظرية بعملية تطور الشخصية ونموها ودور ذلك في الاختيار المهني وهذا مأخذ خطير لأن فهم نمو الشخصية مهم لفهم تطور المهنة.
- ❖ لم تقدم هذه النظرية الكثير من الاقتراحات العلمية لمعالجة مشكلات الاختيار المهني.<sup>(1)</sup>

#### 4- نظرية أن رو A.ROC:

هي إحدى النظريات التي تبحث في أساليب الرعاية الوالدية في مرحلة الطفولة المبكرة وتأثير ذلك على الميول المهنية والسلوك المهني واتخاذ القرارات في المراحل العمرية اللاحقة، ولقد تأثرت أن رو في نظرياتها في الخيار المهني بجاردنر ميرفي في استخدامها لتقنية الطاقة النفسية ( طاقة الأطفال نحو العمل ) وتأثرت بنظرية ماسلو في الحاجات والعوامل الوراثية التي تحدث عنها فرويد كما رأت بان التنشئة الاسرية للطفل دورا آخر في عملية اختياره لمهنته .

#### أ- الافتراضات الأساسية للنظرية:

- ✓ حاجات الفرد وتنظيمها الهرمي معتمدة بذلك على هرم ماسلو للحاجات.
- شكل رقم(25): هرم ماسلو للحاجات



المصدر : خالد الكلياني، نظرية أن رو، [Khrsk . Blogspot . com /2011/09/ Blog- post 568 html](http://Khrsk.Blogspot.com/2011/09/Blog-post-568.html) ، 22 ، سبتمبر 2011.

(1)- خالد الكلياني ، نظرية هولاند ، نظرية هولاند : [Khrsh. blogspot.com 2011/09/blog post](http://Khrsh.blogspot.com/2011/09/blog-post) ، 22 سبتمبر 2011.

- ❖ حاجات الفرد التي تلاقي الإشباع المناسب لا تصبح مواقع لا شعورية أو مكبوتة.
- ❖ حاجات الفرد التي تقع في أعلى الهرم مثل حاجة تحقيق الذات إذا لم تشبع تختفي.
- ✓ نمط التنشئة الأسرية الذي يتعرض له الفرد في طفولته يؤثر في اختياره المعني.
- ✓ الحاجات التي تقع في أسفل الهرم مثل الحاجات الفسيولوجية ويتم إشباعها فتصبح دوافع مسيطرة وتغوق إشباع الحاجات الأخرى .
- ✓ الحاجات التي تأخر إشباعها ثم أشبعت أخيرا فإنها تصبح دوافع لا شعورية. تتأثر الخصائص الوراثية عند الفرد بالخبرات التي مر بها في سن الطفولة وكذلك بالوضع الاجتماعي و الاقتصادي في الأسرة، وأن هناك علاقة وطيدة بين الجو الأسري في مرحلة الطفولة المبكرة والنمو المهني مستقبلا، حيث إذا كان أسلوب التنشئة الأسرية بارد فإن الأبناء يميلون إلى المهن بعيدا عن الناس كالمهن الآلية، أما إذا كان أسلوب التنشئة الأسرية دافئاً فإن الأبناء يميلون إلى الاهتمام بالناس والجوانب المادية وطلبهم يكون متزايد للقيام بمهام عالية كالعامل في المهن الأكاديمية العالية والثقافية.(1)

#### ب- تصنيفات آن رو ومستويات العاملين في المهن:

- ✓ المهني والإداري العالي: مثل العمل كباحث اجتماعي، مدير مبيعات ورئيس وزارة، مخترع، مهندس بحث... الخ
- ✓ المهني والإداري التنظيمي: ويعمل الأشخاص في مجالات مثل مدير مساعد، مدير موظفين، مدير فندق، طيار عسكري، مهندس بترول.... الخ.
- ✓ شبه المهني والإداري: تعمل الأشخاص في هذا المجال في مهن مثل ممرض، رجال مبيعات، محاسب.... الخ
- ✓ مهن ذات مهارة عالية: يعمل أصحابها في مهن مثل سلك الشرطة، باعة في المزارع العلمي، أخصائيون.....
- ✓ مهن ذات مهارة متوسطة: يعمل أصحابها في مهن مثل الطبخ، باعة متجولين، سائقين شاحنات.

(1)- خالد الكلياني ، نظرية آن رو، مرجع سابق.

✓ مهن بدون مهارة: يعمل أصحابها في مجال موزعي بريد، عمال في مزرعة، خدم، باعة صحف.... الخ .

### ج- تقييم النظرية:

✓ اعتبرت " آن رو " أن عدم إشباع الفرد لحاجاته العليا في هرم الحاجات سيؤدي إلى اختفاء هذه الحاجات وسيكون عنده تثبيت للحاجات المشبعة والتي ستصبح مسيطرة، والحقيقة أن هذه الحاجات تبقى مكبوتة في اللاشعور حتى يتم إشباعه.

✓ إن الدراسات التي أجرتها (رو) شملت علماء بيولوجيا وفيزياء، وعلماء اجتماع وهم ليسوا أناس عاديين ولذلك جاءت نتائجها تنطبق على هذا المجتمع، الأمر الذي لا يمكن تعميمه على بقية أفراد المجتمع.

✓ حصرت (آن رو) اتخاذ القرار المهني في إشباع حاجات الفرد أو عدمه دون ذكر أسباب أخرى.

✓ انحصرت النظرية في مرحلة الطفولة المبكرة.

✓ أهملت جانب الميول والقدرات عند الأفراد في الاختيار المهني.(1)

### المطلب الثاني: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

إن تنمية العاملين قد تأخذ شكل الاهتمام الفردي المحض، فيقيم كل عامل نقاط القوة و الضعف في أدائه فيقدر فحص الترقيّة لديه ويمكن له الاستفادة منها في تحسين ظروف عمله من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، وممكن للمؤسسات أن تلجأ إلى وضع رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال توفير النصح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الارتقاء والتقدم والنمو في حياتهم الوظيفية.

#### أولاً: تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

تخطيط المسار الوظيفي للموظف عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف التي يتوقع أن يتدرج فيها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته العملية في المؤسسة، وذلك من بداية عمله فيها لحين إحالته على التقاعد وترك العمل فيها، فمسار الموظف فيها يمثل عمليات ترقيّة ونقل وظيفية محتملة يمر بها من الأدنى إلى الأعلى وأفقياً عبر الهيكل

(1)- خالد الكلياني، مرجع سابق.

التنظيمي، ويختلف عدد وظائف المسار الوظيفي الواحد بحسب المؤهلات التي يملكها الفرد وإمكاناته ومستويات أدائه ومعارفه.

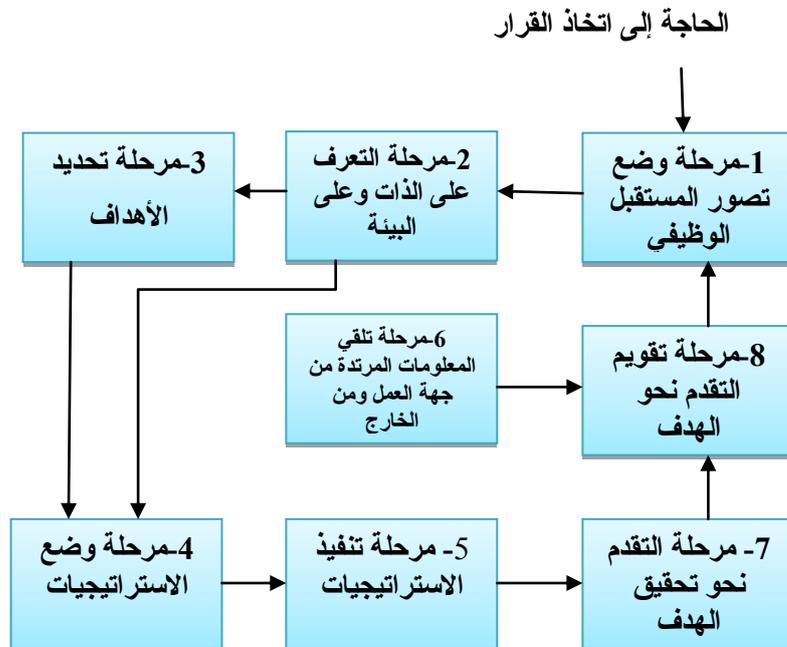
ويمكن تعريف المسار الوظيفي على مستوى الفرد بالقول انه مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها خلال حياته الوظيفية.

وتجدر الإشارة هنا أن تخطيط المسار الوظيفي للموظف يمكن الفرد من معرفة حقيقة نفسه وكيف يبدو، ويعرف أيضا كيف أو ما هي الخطوات التي عليه إتباعها لتحقيق طموحاته المستقبلية.

### 1- مراحل تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

يؤكد كريتنر وكنكي (Kreitner and kinicki) على أن إدارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة، وتحديد الأهداف، تنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة، ثم تحقيق الهدف وأخير تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ويقترح الكاتبان النموذج الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (26): نموذج تخطيط المسار الوظيفي (على المستوى الفردي)



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 229.

من ناحية أخرى يقترح (أحمد كردي) نموذجاً آخر لتخطيط المسار الوظيفي الفردي، حيث يشتمل على ثلاثة مراحل هي، التبصر بالآمال المستقبلية، التعرف على القدرات والمهارات الحالية، معالجة الفرق ومعرفة الحلول ويوضع الشكل التالي هذا النموذج.

شكل رقم (27): مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مرجع سابق، ص 240.

- **التبصر بالآمال المستقبلية:** بسبب أن المستقبل مجهول وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً، وعلى الفرد ان يسأل نفسه، ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله؟ وتستنتج من هذا السؤال تحديد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها، كما يتحدد الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

- **التعرف على القدرات والمهارات الحالية:** على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟.. ووفقاً لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

- **معالجة الفرق ومعرفة الحلول:** إذا كان الفرق هو نقص في مهارة معينة، فقد يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورات معينة، وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنياً كان يقول الالتحاق سيكون بداية من عام 2012م، وفي مركز معين، بتكفله محددة، وسيتم تدبيرها من المدخرات الخاصة للفرد، وبالطبع لا يقتصر الفرق ولا الحل في مهارة

واحدة، حيث قد يمس مجالات كثيرة كالتعليم، الخبرة، مهارات الكمبيوتر، الطباعة على الآلة الكاتبة، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين... الخ.

هذه الخطوات تعتمد على التبصر والصراحة الذاتية للفرد وعلى قيامه ببناء وتخطيط مستقبلية بنفسه، والإصرار على المرور خطوة بخطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل المأمول، ومن الأهمية بمكان إعطاء الموظفين معلومات كافية عن خطط التطور الوظيفي على مستوى المؤسسة والتي توضح المسارات الوظيفية المتاحة بالمؤسسة والتي تمثل الفرص المتاحة للتقدم والترقي، وإلى جانب إطلاع الموظفين على الوظائف المتاحة حالياً، يتم اطلاعهم كذلك على الوظائف التي ستكون متاحة في المستقبل القريب والبعيد، وبصفة علمه يجب أن يكون المسار الوظيفي للموظف موضع اهتمام الإدارة، بحيث يكون له قيمة ومعنى في الحياة العملية لاتفاقه مع اتجاهاته وقدراته التي يتم تحسينها بتعلم كل جديد من المعلومات، أفكار، مهارات. (1)

في سياق ما سبق ذكره بخصوص مراحل تخطيط المسار الوظيفي، لا تنتهي مشكلة المستقبل الوظيفي باختيار الفرد وظيفة معنية، حيث يمر فيما يسمى بدور الحياة الوظيفي والتي تم التطرق إليها من خلال العديد من الباحثين حيث يوضع كل منهم نموذج الخاص الذي على أساسه يوضح (2) طبيعة الحياة المهنية بمراحلها المختلفة وهذا ما سيتم التطرق إليه في العنصر التالي.

## 2- مراحل الحياة المهنية للموظف:

يقصد بمراحل الحياة المهنية للموظف بالحلقات المتسلسلة والمتراطة من بداية المسار وحتى نهايته وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض إلا أنها متميزة ولكل منها خصائصها ومتطلباتها، وإن إدراك طبيعة كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية والانتقال من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات، وقد وضع بعض الكتاب نماذجاً تصور طبيعة الحياة المهنية بمراحلها المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية وفيما يلي أهم هذه النماذج.

(1) - أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، مرجع سابق.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

**أ- نموذج ليفنسن (Livinson):**

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيرها، وأهم المراحل وفقاً لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الشخصي (العمرى) و الوظيفي وفقاً للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.

**ب- نموذج اريكسون (Erickson):**

يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار الوظيفي يتألف من ثلاث مراحل كبرى هي التأسيس والتقدم والصيانة وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده للحياة العملية، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العلمية للفرد وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل بالأهداف الفردية.

**ج- نموذج دالتون وتمبسون وبرائيس (Dalton ; Thampson ; Price):**

يقترح هذا النموذج أربع مراحل تعكس درجة التقدم الوظيفي ومستوى التأهيل المهني والعلمي، وهذه المراحل هي التلمذة Apprentic والزمالة Colleague والإحتراف Mentor الراعي Sposon، وتتضمن كل من هذه المراحل متطلبات مختلفة تتعلق بالمهام ونوعية العلاقات والتكيف النفسي للأفراد، كما نتصف هذه المراحل بالتسلسل من حيث المستوى بحيث يبدأ الفرد بالتلمذة (أدنى مرحلة) وينتهي برعاية (وهي أعلى مرحلة) وفقاً لدرجة الخبرة والكفاءة العملية.<sup>(1)</sup>

**د- نموذج شاين وكرايتر (SCHEIN. KREITNER)**

يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد كل مرحلة، وحدد هذا النموذج عشرة مراحل للمسار الوظيفي تتصف بالتداخل بين الفئات الأعمار لكل منها أي أن المراحل اللاحقة في المسار الوظيفي تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود الفئة السابقة لكل منها، ويمكن

(1)- حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 23-21 أبريل 2003، موقع: [unpan1.un.org/intradoc](http://unpan1.un.org/intradoc).

تلخيص المراحل العشرة لتشمل النمو الجسمي والفكري، والاستكشاف، والدخول إلى الحياة العملية وتتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة وفقا لدرجة التقدم الوظيفي، ومراحل متقدمة عديدة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد، وتتطلب كل من هذه المراحل مجموعة من النشاطات والاستعداد الفردية والقدرة على التكيف والتطوير والحفز المستمر وغيرها.

#### ه- نموذج كارلزلي (CARLISLE):

يعتمد هذا النموذج على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار الوظيفي، وهذه العناصر هي درجة الاعتمادية DEPENDENCE ، ومجال العمل والسلطة، حيث يتطور المسار الوظيفي من مرحلة الاعتماد الكلي للفرد على الآخرين والضيق في مجال العمل والسلطة القليلة إلى مراحل عديدة تتضمن استقلالية أكبر وشمولية أكثر في مجال العمل وسلطة أوسع أيضا، ويقابل كل من هذه المراحل الانتقالية وتطورها تغيرات مهنية أو وظيفية تشمل التلمذة والتدريب والخبرة في مستويات عديدة ومتقدمة، ويحدد هذا النموذج ثلاثة عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار الوظيفي، سميت هذه العوامل بتمثل النجاح والذي يقوم على التفاعل بين عوامل القدرة الفردية والحوافز والفرص المتاحة، وتمثل هذه العوامل تفاعلا بين شخصية الفرد بكل ما فيها من خصائص وقدرات واستعدادات من جهة وعوامل خارجية في البيئة المحيطة بالأفراد والتنظيمات.

#### و- نموذج إيفانسفتش وآخرون (INVANCEVICH):

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية، حيث يتطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الأعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية، ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة، كما يقابل كل ذلك أيضا تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها.<sup>(1)</sup>

ما يلاحظ على هذه النماذج أن نموذج إيفانسفتش هو الأقرب في تصوره لمراحل الحياة المهنية من نموذج أرثر وهول ولورنس (ARTHER. HALL. LAURENCE) هذا

(1)- نفس المرجع السابق.

الأخير اتفق عليه العديد من الباحثين على أنه من النماذج الأكثر توضيحا في تحديد المراحل المهنية للموظف والتي حددت في أربعة خطوات.

م- نموذج آرثر وهول ولورس (ARTHER, HALL, LAURENCE):

تمر دور حياة الموظفين في المؤسسة بأربعة مراحل متلاحقة تبدأ من بداية عملهم فيها وتنتهي عند بلوغهم سن التقاعد بافترض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية، ولكل مرحلة عمر أو مدى زمني ثابت نسيا، مما تختلف احتياجات الموظف في كل مرحلة وفيما يلي شرح لها.

✓ **مرحلة الدخول للوظيفة:** هي مرحلة بداية الدخول إلى المؤسسة والعمل فيها بوظيفة معينة، ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين ( 18-25 ) سنة، ويحتاج الفرد في هذه المرحلة لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل ويحتاج أيضا للإحساس بالأمان الوظيفي، ومن أجل ذلك يتوقع رئيسه أن يكون صديقا ومستشار له يوجهه التوجيه السليم، ويساعده عند حصول مشكلة معينة.

✓ **مرحلة التقدم:** يتراوح عمر الموظف هنا بين ( 25-45 ) سنة، وفي هذه المرحلة يفترض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه، ويركز اهتمامه على حب الإنجاز والاستقلالية في العمل وتحقيق الذات، ولذلك فإنه يتوقع الترقيات والحرية الأكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، أما الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع قابلياتهم أو مع حاجاتهم الذاتية.

✓ **مرحلة المحافظة على المكاسب:** يتراوح عمر الفرد في هذه المرحلة بين ( 45-65 ) سنة تقريبا وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف، وقد يزيد الفرد من تقدمه خلال هذه المرحلة، أو قد تقل مقدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة، ولكن غالبا ما يفقد الفرد المرونة الوظيفية وأسباب ذلك كثيرة منها شخصية أو عائلية، أو لندرة الحصول على فرص بديله، وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته وأشبع غالبية حاجاته المالية والاجتماعية، ويحاول تكوين جيل جديد من المساعدين.<sup>(1)</sup>

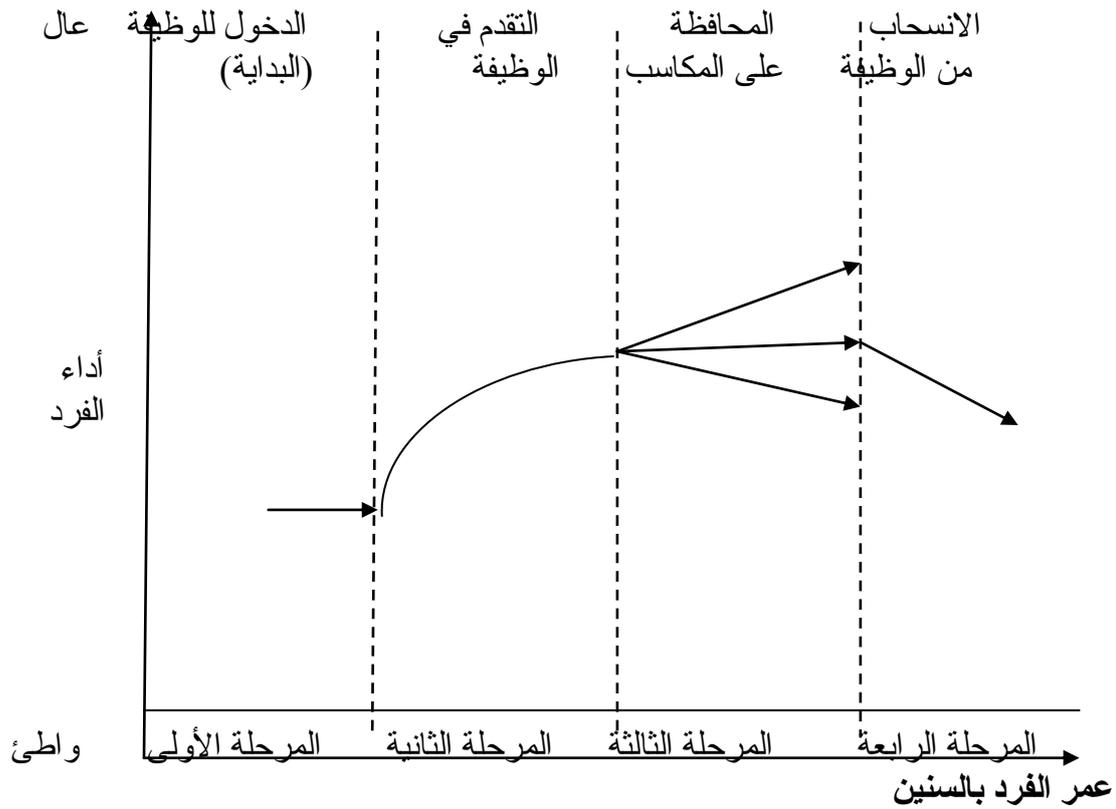
✓ **مرحلة الانسحاب:** وهي مرحلة الاستعداد وللتقاعد، وقد تكون هذه المرحلة إيجابية جدا (أو مبركة جدا) في حياته، ولقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم جدا بهذه

(1)- مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص219.

المرحلة، حيث تقدم الدعم والتدريب للأفراد لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مسارهم الوظيفي مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية كالنجارة، والعناية بالحديقة... الخ.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يوضح لنا هذه المراحل الأربعة لدورة حياة الموظف في المؤسسة

شكل رقم (28): دورة حياة الموظف



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 219.

ويصور الجدول التالي هذه المراحل الأربعة بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى إلى إشباعها.

(1) - نفس المرجع السابق ، ص220.

## جدول رقم (7): المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي

مراحل المسار الوظيفي				الخصائص
1 - مرحلة البداية (من 18-24)	2- مرحلة التقدم (من 25-44)	3- مرحلة حفظ المكاسب (من 45-64)	4-مرحلة الانسحاب (من 64- )	
-الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل للاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب	يشترك الآخرين تجاربه	النشاطات الوظيفية
الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في إشباع الحاجات الذاتية	لعب دور لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل	المتطلبات النفسية
الأمن الوظيفي	الإنجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات	أهم الاحتياجات

المصدر: المسار الوظيفي، [www.tret-portal.net](http://www.tret-portal.net) سجل في: 25 أبريل 2011.

يتضح من الجدول ما يلي:

1- تتضمن مرحلة التأسيس حرص الموظف على اكتساب المعرفة والمهارة في العمل، وهذا يجعله يبدي استعداده لقبول التوجيهات بشكل كبير دون تذمر أو اعتراض، بالإضافة إلى الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع، ويحتاج الموظف خلال هذه الفترة إلى الأمن الوظيفي.

2- أما مرحلة التقدم فيتعلم الموظف فيها على نفسه في تطوير العمل وتحسين القدرات اعتماداً على الخبرات السابقة التي اكتسبها خلال مرحلة التأسيس، وكذلك الحال بالنسبة للحصول على المنافع، ويحتاج الموظف خلال هذه المرحلة إلى الشعور بالإنجاز والاستقلالية.

3- يقوم الموظف خلال مرحلة حفظ المكاسب بتكوين جيل ثاني من المساعدين، مع الاعتماد على الآخرين في إشباع احتياجاته، ويحتاج الموظف خلال هذه المرحلة إلى التقدير والاحترام عن جهوده وتاريخه في خدمة المؤسسة.

4- خلال مرحلة الانسحاب يشارك الموظف الآخرين في تجاربه ويمنحهم من خبراته، بالإضافة إلى لعب أدوار خارج محيط العمل، والحرص على تأكيد الذات.

إن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد كفاء على حدة وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما إلى درجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا لتخطيط المسار الوظيفي ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي، لهذا سنتناول في هذا المطلب إلى المدخل الفردي والمدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي.

### ثانيا: تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي

يعد تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية العمل الرئيسي الأول في رسم استراتيجية الترقية والمستقبل الوظيفي في أية مؤسسة، وعند حديثنا عن هذا التخطيط لا بد لنا في البداية أن نعرف مضمونه.

مسار الخدمة الوظيفي التنظيمي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، والتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يفضل الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شخص يشغل وظائف متعددة ومتنوعة أفقيا ورأسيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر. من خلال ما سبق يمكن تحديد مضمون تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية بأنها عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المؤسسة (وبشكل خاص الأفراد ذو الكفاءات) وخط سير حياتهم الوظيفي فيها منذ تعيينهم، حتى ساعة بلوغهم سن الإحالة على التقاعد، كما يمكن القول بان المسارات التنظيمية تخلق الدافع لدى الموارد البشرية لتطوير وتحسين أدائها ومعارفها بشكل مستمر للوصول إلى وظائف عليا والبقاء في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

(1)- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 546-547.

## 1- مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية وأنواعها

### أ- مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

هناك ثلاث مجالات رئيسية على أساسها يتم رسم مسارات الخدمة الوظيفية في المؤسسة وبالشكل الآتي:

- **المجال الفني التخصصي:** ويتضمن مجالات وظيفية تحتوي على الوظائف الفنية غير الإدارية كالهندسة والكيمياء والبرمجة والأبحاث والتطوير والتصميم، وتمتاز هذه الوظائف بأنها غير رئاسية، فهناك من العاملين من لا يحب العمل الإداري بصورة عامة ويعتبره عائقا يحول بينه وبين تطوير مهاراته ومعارفه الفنية في مجال التخصص، لذلك يبتعد هؤلاء عن الأعمال الإدارية ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في عملهم الفني.

- **المجال الإداري الرئاسي:** يتضمن هذا المجال مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، وتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول ( موظف مشتريات مثلا) إلى المستويات الإدارية الأعلى ( مدير مشتريات مثلا) هذه المسارات تناسب هي الأخرى بعض الأفراد الذين لديهم حب العمل الإداري والقيادي وقضايا الإشراف على الآخرين وليس العمل الفني.

- **المجال الوظيفي المزدوج:** اشرنا أعلاه إلى وجود مجالين من المسارات الوظيفية: الإدارية والفنية التخصصية، وتواجه المؤسسات مشكلة في تحديد السلم الوظيفي للعاملين في التخصصات الفنية نظرا لأن طبيعة أعمالهم غير رئاسية وبالتالي ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة، وسيقضون باقي حياتهم الوظيفية في المؤسسة في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، والتخلص من هذه المشكلة تجتهد بعض المؤسسات في تحديد مسارين وظيفيين لهؤلاء الأفراد مسار فني وآخر إداري، ومن يبلغ نهاية مساره الفني يستطيع الانتقال ضمن شروط معينة إلى المسار الإداري، إن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم الأمر سيزيد في النهاية من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما أن المسارات المتعددة للمهنة الواحدة تتيح للأشخاص ذوي المهارات الجيدة البقاء في وظائفهم الفنية ويحصلون في الوقت نفسه على مكانة ومكافآت الأشخاص الذين أصبحوا مديرين.<sup>(1)</sup>

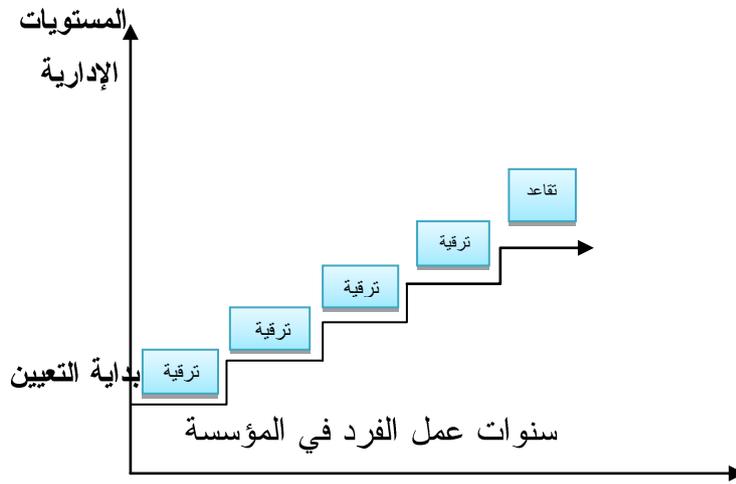
(1)- مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، صص 213-214.

## ب- أنواع المسارات الوظيفية في المؤسسة:

في ضوء مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التي أشرنا إليها سابقا يمكننا تحديد ثلاثة أنواع عن المسارات الوظيفية التي تعكس في الوقت نفسه تطور تعامل الإدارة مع المستقبل المهني للعاملين.

- **المسار التقليدي:** يمثل المسار التقليدي حركة انتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن يكون الوظيفة التي سيتنقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها، ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد، وبالرغم من وضوح هذا المسار وسهولة فهمه من قبل العاملين لكن يعاب عليه أنه ضيق ومحدود وعديم المرونة، إذا لا يوجد فيه بدائل للترقية لاسيما في نهاية المسار وهو أمر قد يبقي الفرد فترة طويلة في الوظيفة الأخير قبل أن يحال إلى التقاعد، ونتيجة ذلك شعور الفرد بالملل وربما يتجه إلى عدم الاهتمام بالعمل حيث لا يوجد زيادات في المرتب أو علاوات<sup>(1)</sup>

شكل رقم (29): المسار التقليدي (العمودي) للمهن



المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 216.

(1) - نفس المرجع، ص 215.

- **المسار الشبكي:** وفيه يستطيع الفرد الانتقال عموديا وأفقيا في الهيكل التنظيمي للموظف عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال إلى المستوى الإداري العلى بل يتيح للفرد إمكانية الانتقال إلى عدة وظائف في مستوى إداري واحد وخلال فترة زمنية محددة، ويستخدم الانتقال الأفقي لغرض إكساب الفرد مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتبع له إمكانية الترقية إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى<sup>(1)</sup>، وهكذا نجد أن هذا المسار يتميز بالمرونة ولا يعتمد على تخصص ضيق كما رأينا في المسار التقليدي السابق بل يسعى إلى توسيع نطاق تخصص العاملين ليكون أمامهم فرص وبدائل ترقية متنوعة تمكنهم من تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة.

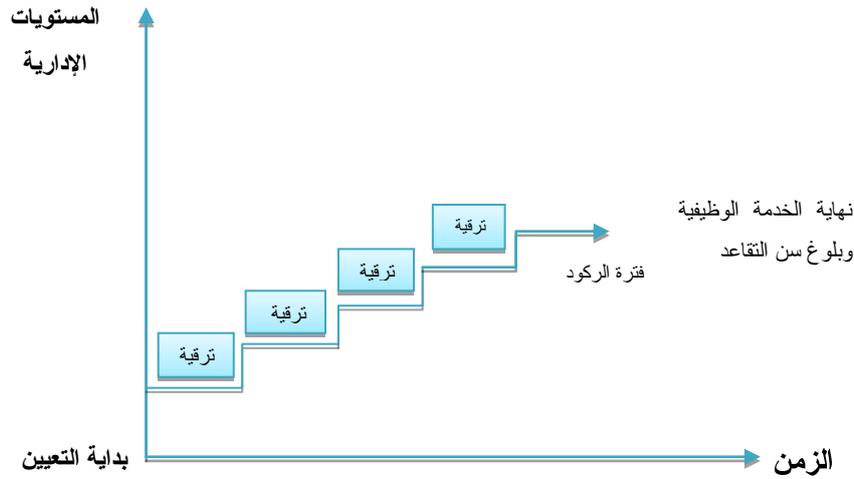
- **مسار الإنجاز:** في هذا المسار لا تعتمد ترقية الموظف على عدد سنوات خدمته في المؤسسة وإنما على نجاحاته وإبداعاته في العمل الذي يؤديه في الوظيفة الواحدة، أي أن طول الفترة الزمنية للوصول إلى نهاية المسار الوظيفي لا يتوقف على سنوات محددة مسبقا وإنما على مستوى إنجازات الفرد، فالنجاح في العمل والإبداع فيه شرط أساس للترقية إلى الوظائف الأعلى، هذا الأسلوب يشجع الأفراد على الإبداع والنجاح المتميز في العمل من أجل الوصول إلى أعلى المناصب في سن مبكرة.<sup>(2)</sup>

وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف ملاما بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل وقد أشرنا إلى هذه الناحية سابقا، وفيما يلي شكل يوضح هذا المسار وفترة الركود الواقعة عليه.

(1) نفس المرجع ، ص216

(2) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 215

## شكل رقم (30): مسار الانجازات وفترة الركود الوظيفي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص552.

- لتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل هي كالتالي:
- تقصير سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا، كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
  - استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد.
  - تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لاغناء عمله أثناء فترة الركود، من أجل إحداث أو إدخال عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
  - تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي، كعنصر تجديد وإثارة في العمل.<sup>(1)</sup>

## 2- مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية

تتمثل فيما يلي:

(1)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص552.

أ- **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجود بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

ب- **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

ج- **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.

د- **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة.

هـ- **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا عيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

و- **إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريجية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط

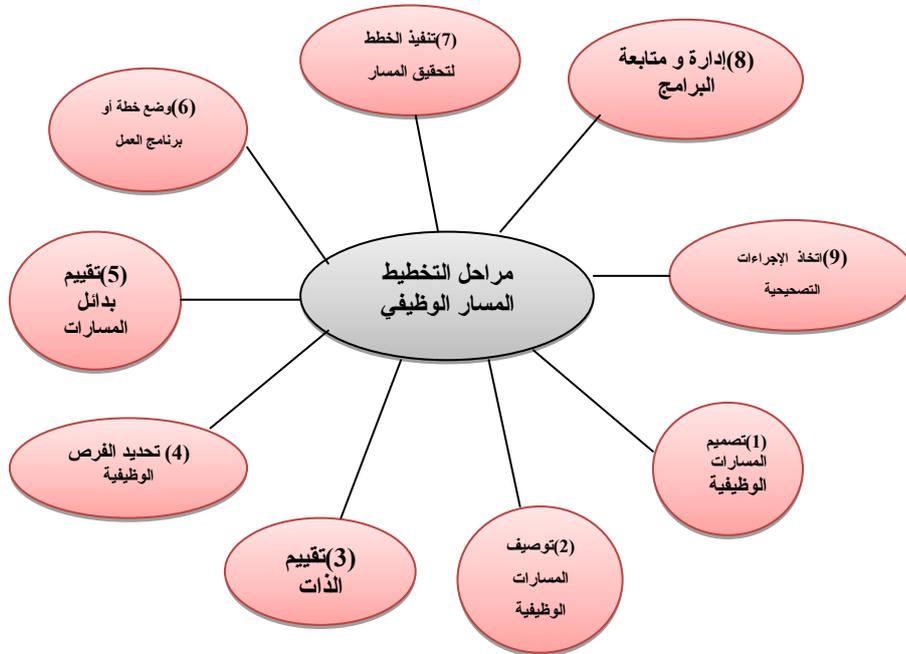
للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.<sup>(1)</sup>

م- **تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، برامج التدريب أثناء العمل و فصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

ن- **إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:** الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة لغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار الوظيفي.

ل- **اتخاذ القرارات التشخيصية:** من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.<sup>(1)</sup> ويوضح الشكل التالي رقم (31) مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

شكل رقم (31): مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 222.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية " مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 218.

تجدر الإشارة إلى أن عملية تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية هي عملية مستمرة يتطلب نجاحها جعل هذه المسارات أطول ما يمكن، على أن يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يرتقي أو ينتقل إليها الفرد، و هذا يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية ووصوله إلى مستوى إداري عالي، مما يخلق لديه حافزا أكبر على عمل<sup>(1)</sup>.

بالنسبة للكفاءات يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم أطر لهم وهي عبارة عن مخططات توضح مسميات الوظائف الواقعة في كل مستوى إدارة مصنفة إلى مجموعات وظيفية ضمن هيكل المؤسسة التنظيمي، وتحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة أو لكل مجموعة وظيفية إذا كانت وظائفها ذات طبيعة واحدة من هذه المهارات على سبيل المثال: إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، التعاون، التنسيق، الرقابة، اتخاذ القرارات...إلخ، ففي ظل هذه المتطلبات من المهارات تتحدد أهلية الموظف للترقية أو النقل الوظيفي، و يستعان عند تصميم هذه الأطر بنتائج تحليل وتوصيف العمل التي توضح متطلبات شاغل كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعلن هذه الاطر عادة على جميع العاملين في المؤسسة، ليعرف الجميع مسبقا ما عليه اكتسابه من مهارات للسير قدما في المسارات الوظيفية المحددة من قبل المؤسسة، التي تحدد مستقبلة الوظيفي فيها.

ونود الإشارة إلى أن التوجه العام في المؤسسات المعاصرة إلى ربط الترقية عبر المسارات الوظيفية التنظيمية بالمعايير التالية:

✓ الأقدمية على أساس أن طول فترة ممارسة الفرد للعمل تكسبه مهارات وخبرة.

✓ مدى تعلم الفرد لمهارات جديدة، فزيادة عددها و تنوعها يعطيه الاسبقية على غيره في الترقية.

✓ الحصول على معارف جديدة تتعلق بعمله و عمل المؤسسة عموما.

✓ مستوى أدائه، و الانجازات التي حققها في عمله.

✓ عدد برامج التدريب والتنمية التي حضرها الفرد.

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 221.

إن ربط الترقية بهذه المعايير لا شك أنه يشجع الكفاءات على الأداء والسلوك الجيد، ويخلق لديها الحافز للتطور للأمام نحو الأفضل و الأحسن.(1)

3- وسائل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة: من أمثلة وسائل تخطيط المسار الوظيفي:

أ- التّأهيل: بعد اختيار الموظف الجديد يكون على المؤسسة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة و ذلك من خلال تأهيله عمليا و اجتماعيا و نفسيا، و يتم ذلك من خلال برنامج منظم و رسمي، و يحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، و تطورها، و تنظيمها، هياكل الإدارة فيها، أنظمة العمل، المنتجات و الخدمات التي تقدمها، أنظمة الأجور، مزايا و خدمات العاملين، حقوق و واجبات الموظف، ممارسات الحضور و الغياب، و السلوك داخل العمل.....إلخ

ب- التدوير: و يعني هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، و ذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، و يساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين و أنشطتهم، و بيئة العمل العملي و الاجتماعي، و يساعد ذلك لا حقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، و بأي طريقة، و أي معلومة يأخذها، و ربما من أي مكان يحصل عليها.

ج- مهام ذات تحدي: و يقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، و ربما قدر من السلطة و المسؤولية و الحرية، و ذات بداية و نهاية محددة، و ذات اتصالات واضحة، و المهم أن تضمن بداية قوية للموظف الجديد حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبيا، و بها تحدي لقدرته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، و ما هو حجم العمل المناسب.

د- النقل: الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، و تعرفهم بباقي الوظائف، و سد الاحتياج في وظائف معينة، و توفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، و لا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، و إنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي امكانية التدقيق بين الفرد و الوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، و أسبابه، و تأهيل الموظفين لهذه العملية.

(1) - عمر و صفى عقيلي، مرجع سابق، ص 556.

هـ- **النقل إلى أسفل:** وهي عكس الترقية و تفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين و يصبح المسار مسدودا أمامهم.

ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم، أو إدارة أخرى على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى و طريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى كما أن ذلك لصالح المؤسسة لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة.

و- **الترقية:** تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي، دورا مهما لكل من الفرد و المؤسسة، فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقوي، و تحقق المؤسسة رغبتها في التحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، و تحصل على أداء ورضا عال، و المهم أن تتم الترقية على أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية.<sup>(1)</sup>

م- **الترقية المؤقتة:** و في هذه الممارسة تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من الأجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته، ويتم أحيانا إجراء الترقية المؤقتة من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة.

ن- **التقاعد المبكر:** في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار الذين يشغلون الوظائف العليا عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسهم، وبالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يصبح حلا لفتح الطرق أمام المرؤوسين.

ل- **المساعدة في البحث عن وظائف خارج المؤسسة:** إذا اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الاجتماعية ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المؤسسة وفي المؤسسات المماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالا، أو بعد بعض التدريب وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

(1)- أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، سجل في: 23 أكتوبر 2011 Ahmedkordi .blogspot.com

ك- **خرائط المسار الوظيفي:** هي خرائط تحدد التسلسل في الحركة الوظيفية، وذلك من خلال التنقلات و الترقيات و قد تتم باستخدام خرائط التنظيم و قد تبدأ من وظيفة معينة وتنتهي عدة نهايات ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة.<sup>(1)</sup>

والجدول التالي يقدم مثالا لخريطة مسار وظيفي تصل إلى وظيفة عليا هي وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات.

جدول رقم (8): خريطة مسار وظيفي

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	اسم الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	التدريب المطلوب
أخصائي		أخصائي تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	2	
أخصائي		أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	1.5	
أخصائي		أخصائي علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	1.5	
رئيس القسم		رئيس قسم التدريب الفني	إدارة التدريب	2	
رئيس القسم		رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	2	
رئيس القسم		مصمم برامج التدريب	إدارة التدريب	1	
مدير إدارة		مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	3	
مدير إدارة		مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	

المصدر: نفس المرجع السابق.

ويوضح الجدول التالي جميعا للوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

(1) - نفس المرجع السابق.

## جدول رقم (9): وسائل تخطيط المسار الوظيفي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة.</li> <li>- استخدام ممارسات جيدة في التوظيف.</li> <li>(طلب التوظيف، والاختبارات، والمقابلات)</li> </ul>	في مرحلة الدخول إلى المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير وصف وظيفة متكاملة.</li> <li>- تأهيل الموظف الجديد بواقعية.</li> <li>- التدوير.</li> <li>- توفير المهام بها تحدي.</li> <li>- اشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي</li> </ul>	في مرحلة توفير وظيفة و مناخ عمل مناسب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل نتائج تقييم الأداء.</li> <li>- استخدام مراكز التقييم.</li> <li>- استخدام المختبرات.</li> <li>- استخدام مخزون المهارات.</li> </ul>	في مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد و الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النقل.</li> <li>- تحبيب النقل الى أسفل.</li> <li>- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة</li> <li>- الترقيّة (وخرائط الترقي).</li> <li>- الترقيّة المؤقتة.</li> <li>- خرائط المسار الوظيفي.</li> <li>- التدريب.</li> </ul>	في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقاعد المبكر.</li> <li>- المساعدة في البحث عن الوظيفة خارج المؤسسة.</li> </ul>	في مرحلة الخروج من المؤسسة

المصدر: نفس المرجع السابق.

## خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمؤسسة، فعلى الموظف إن يكون طموحا وساعيا لتطوير أدائه باستمرار، والتطلع لمناصب أعلى في مجالات مختلفة، وعلى المؤسسة أن تخطط لتنمية مساره الوظيفي من خلال التدريب المستمر، وإتاحة مسارات وظيفية متعددة و أكثر اتساعا، وإكساب الموظف المهارات التي تساعد على الترقى لوظيفة أعلى في المسارات المختلفة لكي لا يتجمد السلوك الوظيفي للموظف في انتظار خلو منصب وظيفي لمسار معين، فقد يكلفه ذلك تبديد الوقت و الجهد بما يحبط الموظف إذا تم ترقية من هو أقل منه خبرة ودراية نتيجة إتباع المسار الوظيفي التقليدي، وفي الوقت نفسه يفوت على المؤسسة فرصة الاستفادة من خبرات الموظف الذي يشعر بفقدان الأمن الوظيفي إذا لم يحصل على الترقية أو حصل زملائه عليها قبله، مما يترتب عليه انخفاض مستوى أدائه لشعوره بعدم الرضا، وينعكس ذلك سلبا على أداء المؤسسة، و قد يتسرب الموظف من العمل فتفقد المؤسسة خبرته و كفاءته و ما أنفقت على تعليمه.

# الفصل الثالث:

**مساهمة إدارة الموارد البشرية في  
تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات**

## تمهيد:

نتيجة التسارع في معدلات التغيير والتوسيع في آفاقه وازدياد عمقه ليشمل كل جوانب الحياة، تعاظم دور تخطيط المسار الوظيفي بمداخله وآلياته المختلفة ليسهم في إعداد وتطوير وتنمية الكفاءات وتزويدها بنظم جديدة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمواجهة التحولات الكبرى التي تواجهنا في المستقبل التي لها آثار عميقة على متطلبات العمل في إدارة المؤسسات المعاصرة واتخاذ القرار والقيام بالوظائف والعمليات الإدارية المختلفة، وكان ذلك في حد ذاته سببا رئيسيا في تطور مداخل تخطيط المسار الوظيفي سعيا وراء اكساب الكفاءات القدرات وصقلها لما يتناسب والواقع العالمي الجديد، وقد كان مدخل الكفاءات أساس دراستنا في نظام تخطيط المسار الوظيفي المتكامل، فلا تعالج هذه العملية بشكل منفصل عن عمليات الترقية وتقييم الأداء والتدريب وغيرها من وظائف ادارة الموارد البشرية، بل ينظر إليها كمجموعة من النظم الفرعية التي تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض في ظل نظام رئيسي متكامل يهدف إلى حسن إدارة الكفاءات، بل أنه يضيف بُعدًا أساسيا آخر يتعلق بمتطلبات وأهداف وقدرات الفرد ورؤيته لمستقبله ولمساره الوظيفي.

وتحديدًا فإن هذا الفصل يهدف إلى استعراض أهم مقومات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وتبيان أهمية دور إدارة الموارد البشرية في ذلك من جهة، واستعراض مميزات تخطيط المسار الوظيفي وأهم صعوباته من جهة ثانية.

**المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية.****المطلب الأول: مقومات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:**

أولاً: الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي: يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بعاملين أساسيين:

- 1- المسار الوظيفي التقليدي المحدد في المؤسسة من خلال قانون الخدمة المدنية العام أو أمر التأسيس الخاص بها.
- 2- القدرات والأهداف الفردية للموظفين.

في الواقع فإن أغلبية الموظفين لا يعطون اهتماماً ملحوظاً لتخطيط مستقبلهم الوظيفي على الرغم من أهميته العظمى وفي المقابل فإن هنالك عدداً محدوداً من الموظفين والمدراء والقياديين قاموا من تلقاء أنفسهم بالتغيير، ومن هنا فإن الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي يتطلب إجراءات يجب أن تتخذ على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا لإنجاح تخطيط المسار الوظيفي وهي:

أ- **تهيئة المناخ المناسب:** لتحقيق برنامج التنمية الوظيفية يتطلب من الإدارة تهيئة المناخ الملائم من خلال الدعم الكامل من الإدارة العليا وعلى القياديين في الوحدات الإدارية ومدراء تخطيط القوى العاملة الاشتراك معاً في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية.

ب- **تحليل الكفاءات المطلوبة للوظيفة:** وهذا يتطلب دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف وتقييمها.

ج- **تحديد دوافع وقدرات الموظفين واستعداداتهم وإمكانياتهم:** وهذه من أهم خطوات برنامج تخطيط المسار الوظيفي و التي تحدد إمكانيات النجاح لديهم ويمكن الوصول إلى الهدف من خلال:

- **دليل تنمية المستقبل الوظيفي:** حيث تقوم كل وحدة بأعداد دليل من خلاله يستطيع الموظف تحديد مستقبله الوظيفي تمكنه من رسم صورة واضحة لهذا المستقبل من خلال تحديد قدراته وإمكانياته ومهاراته بحيث يستطيع تحديد البرنامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات بحيث يستطيع التقدم إلى الوظائف

الأعلى وهذا يتطلب من الفرد دقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته وكل الإمكانيات الشخصية لديه حتى لا يخطأ طريقه.

– **إستشارة الموظف:** ويتم ذلك من خلال مناقشة الموظف والتفكير معه حول طبيعة وظيفته الحالية ومستوى أدائه وماهي المتطلبات والمهارات الشخصية التي يحتاجها وبعدها تحدد أهداف التنمية الوظيفية الملائمة له والتي يجب أن تتماشى مع أهداف المؤسسة.(1)

– **دوافع الموظفين:** وهي تمثل الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام، أو لا شعوري ، فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين ، وتختلف درجاتها من فرد لآخر فالدوافع القوية لدى الفرد تدفعه بقوة لإشباع حاجاته وفق سلوك معين وبناء على المؤشرات الخارجية وهذا ما يدفع إلى النمو والتطور في المسار الوظيفي من خلال مثلا مجموعة الترقيات التي يتحصل عليها نظرا لتطور المهارات والقدرات.

– **ورش عمل التنمية الوظيفية:** وهي تكسب الفرد معلومات وتجارب من خلال تبادل الآراء والأفكار والاهتمامات وتركز على كيفية أداء الوظائف وخطط التطوير الإداري والمهني ومن خلال ذلك يمكن تحديد الافراد الذين يمكن تهيئتهم ليحلوا محل المدراء في الوظائف العليا مستقبلا.

د- **قبول التدرج المحسوب:** من العوائق الواضحة أمام تخطيط المسار الوظيفي هو استعجال الفرد وعدم قدرته لاستيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها، حيث يصطدم بالواقع الوظيفي والصعوبة في تحقيق أهدافه مما ينتج عنه الصراع والإحباط والقلق وعدم الانتماء.

هـ- **النظرة المستقبلية:** يؤدي عدم قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسؤوليات أو أعباء أو مزايا إلى عدم التخطيط الفعال للمسار الوظيفي، وعادة ما يكون غياب الربط الواضح بين الإنجاز للوظيفة وفرص التقدم والترقي بهذا الإنجاز هو

(1) - حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب الشارقة 21-23 أبريل 2003.

الذي يعمق هذا الاتجاه، حيث يستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمؤسسات بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما تقدمه المؤسسة من إنجازات في المسار الوظيفي للفرد.

و- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد واختياراته من المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توافق خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

م- **الموقف البيئي العام:** تصورات الفرد في الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة.

ن- **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:** تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المؤسسات المعاصرة على مدى نجاح هذه المؤسسات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية.<sup>(1)</sup>

#### ثانيا: متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:

**1- الحوافز المادية والمعنوية:** عندما تسهم الحوافز في إشباع احتياجات العاملين فإنها تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي كدافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات، مع مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في منح هذه الحوافز لجميع أعضاء فريق العمل، لأن ذلك يدفع الجميع إلى التعاون في سبيل العمل والانجاز، مما يساعد على توفير فرص التقدم والترقي التي تحتم تخطيط المسار الوظيفي.

**2- البرامج التدريبية الملائمة:** التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لأنه لا يمكن تحقيق ذلك في أي مجال عملي دون اكتساب المهارات و القدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوجه الضعف و القصور في الأداء، ومن ثم لا يمكن تخطيط المسار الوظيفي إلا بعد اكتساب المهارات و القدرات و صقل الخبرات اللازمة لانجاز هذا العمل.

(1)- حلمي حسين الحكيم، مرجع سابق.

**3- العلم والمعرفة:** المعرفة المتجددة من أهم أساليب التغيير، وفي ظل المعلومات وتكنولوجيا الاحتمالات أصبح لزاما على المؤسسات على اختلافها التحول إلى مؤسسات تبادل المعرفة أو مؤسسات التعلم، حيث أن هناك تطورا معرفيا على مدار الساعة.

**4- الاتصال وتدفق المعلومات:** تسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تخطيط المسار الوظيفي، حيث أن حجم المعلومات من شأنه أن يعوق اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة، لذلك فإن صنع واتخاذ القرار في المؤسسة لا يتم من قبل أفراد معزولين عن بعضهم، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة في كل من ذاكرة الموظفين الرسمية وفي قواعد بيانات المؤسسة وبرامج الحاسب الآلي.

**5- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين:** لا شك بأن إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تزيد من دافعيتهم اتجاه العمل، وتؤكد رغبتهم في النجاح والانجاز، وتدعم عوامل الولاء و الانتماء والرضا والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

**6- توسيع المسارات التنظيمية:** لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقى والتقدم لأكثر عدد منها، من خلال الاعتماد على عدة أنواع من المسارات الوظيفية.

**7- المرونة:** يحتاج تخطيط المسار الوظيفي لإعادة النظر كل فترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة بهدف إعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف واستبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة، مما يحتم أن تكون عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير.

**8- الاعتماد على المسار الداخلي في شغل الوظائف التي تقع على المسارات، وتلافي الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان لما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدما في هذه المسارات.**(1)

ويرى الباحث أن المرونة والاعتماد على كفاءات المؤسسة في شغل الوظائف يتيح مزيدا من فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية التي يمكن إثرائها بتوسيع هذه المسارات

(1) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 469-472.

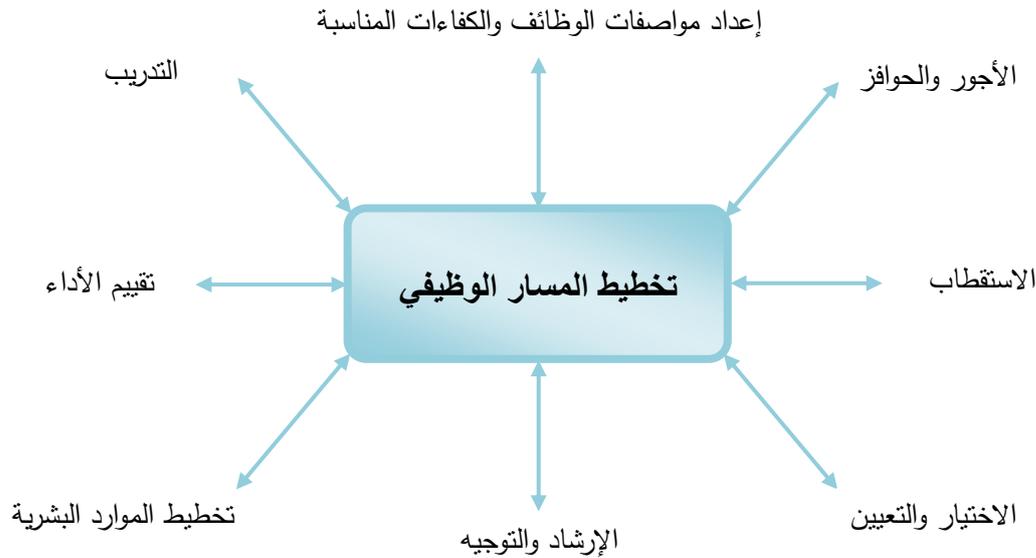
لكي تساهم في زيادة فرص الترقى وزيادة دافعية الكفاءات نحو العمل، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء التي تتحسن بشكل متضاعف إذا كانت هناك ثقة بين الإدارة والكفاءات، وفي ظل توافق الاتصالات وتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويدعم ذلك منح الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في الأداء ودعم أصحاب الأداء المنخفض بالبرامج التدريبية المناسبة.

### **المطلب الثاني: النظرة الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:**

في الماضي كان الفرد يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنه من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل ولقد انعكس ذلك على طبيعة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بحيث أصبحت تهتم بقدرات الفرد الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير وذلك لتحقيق أهدافها التي أصبحت تتشدها على حد سواء مع أهداف الكفاءات، وذلك من خلال العمل على انتقاء الكفاءات البشرية ثم العمل على ترقيتها في سبيل إنشاء مسارات وظيفية خاصة بها وتطويرها بالتنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقية... الخ.

ولتوضيح ذلك أكثر سيتم التطرق لهذه الوظائف التي يمكن القول عنها أنها أنشطة تتمركز حول تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وهو ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (32): تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين "دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 20 - العدد الثاني، الأردن، 2004، ص33.

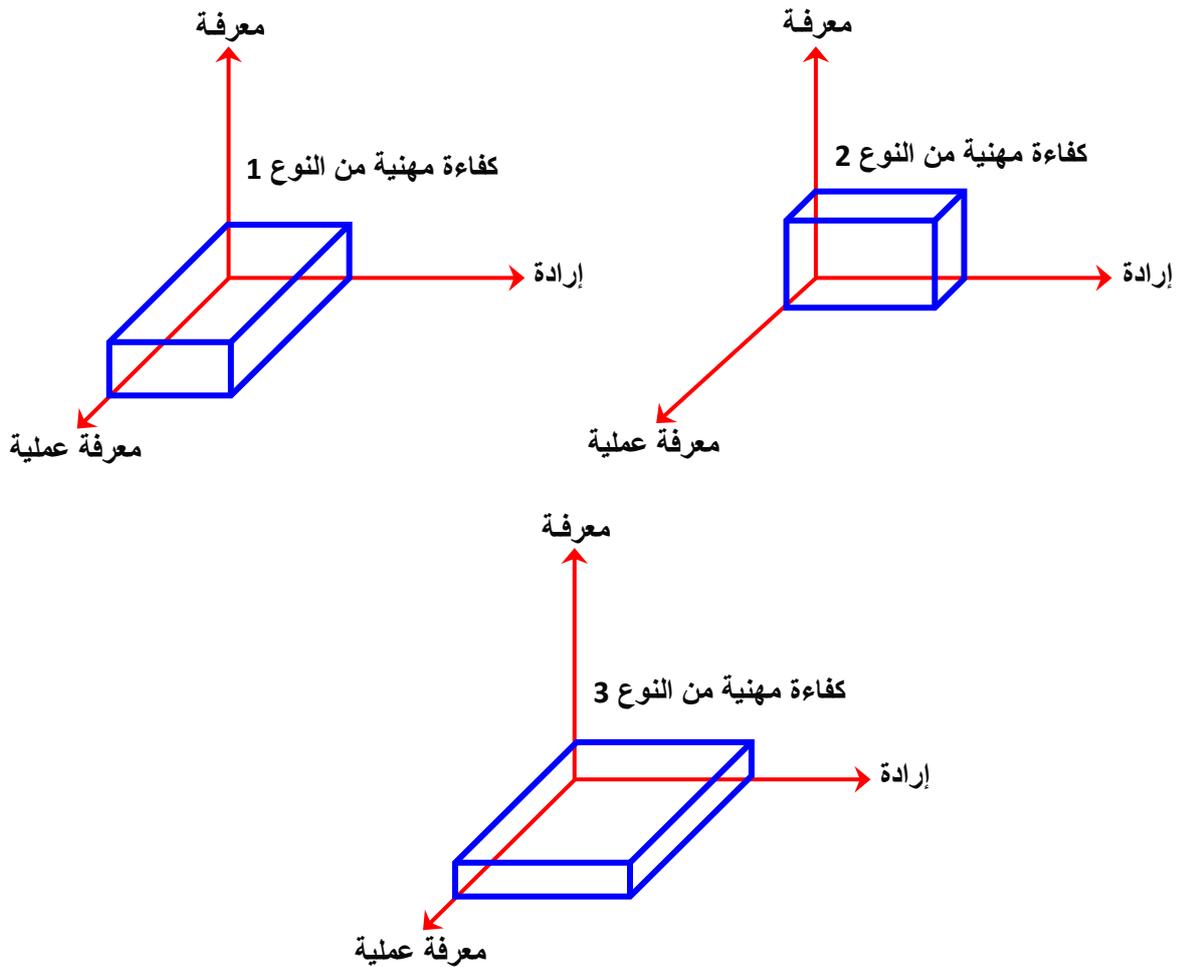
**أولاً: العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ووظائف إدارة الموارد البشرية:**

**1- إعداد مواصفات الوظائف والكفاءات المناسبة (تحليل الوظائف والكفاءات المناسبة):**  
يعتبر توصيف الوظائف أو ما يعرف بتحليل الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها ويوضح الكفاءات المرغوبة من أجل الحصول على أحسن الأداء الوظيفية، ويمكن القول على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات و الوظائف نقطة مرجعية لباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية. لأن على أساسها يتحدد العدد المطلوب لكل وظيفة وتحديد نوع ومواصفات الأشخاص الممكن أن يشغلوا هذه الوظيفة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>(1)</sup>  
توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك من أهمها:

(1)- Lou Van Beirendonck, **tous compétente: le management des compétences dans l'entreprise**, éd: de Boeck, Belgique, 2006, p53.

- بطاقة الكفاءات المهنية: الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف والمعرفة العملية والمعرفة الوجدانية (الإرادة المهنية) والمقدمة على المستوى الفردي، وهي تهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، وتظهر بطاقة الكفاءات المهنية في الشكل التالي:

شكل رقم (33): مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة



المصدر: كمال منصور - سماح صولج، تسيير الكفاءات "الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 124.

- المقابلة: تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

**2- الاستقطاب:** وهي العملية التي يمكن من خلالها جذب الكفاءات للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف المناسبة وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة وقد يكون من خارجها وهذا سعياً منها إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين و أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمؤسسة وللمتقدمين لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم.<sup>(1)</sup>

وبالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي تأتي أهمية الاستقطاب من خلال اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي كمصدر للحصول على الكفاءات حيث يتم ترقيته والنقل للأفراد المناسبين لشغل الوظائف المناسبة.

- **الترقية:** وهي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات و مهام أكثر، وهي بمنزلة عملية إعادة تخصيص الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر.

- **النقل:** تقوم المؤسسة بنقل الموظف إذا حصل شاغر يقتضي الإشغال السريع ، ومن فوائد النقل إكساب الفرد كفاءات جديدة (قدرات، مهارات، معارف جديدة) مما قد يسمح له تولي مناصب عليا عن طريق الترقيات و حصوله بذلك على تحفيز أكثر ، و يتم هذا النقل حسب وضعية المؤسسة من حيث عدد الأفراد المراد توظيفهم، نوع الكفاءات اللازم نقلها، وكذا عدد الأفراد المتميزين بهذه الكفاءات و وضعياتهم الحالية في المؤسسة، و نقصد هنا بالوضعية هل الأفراد سيحالون إلى التقاعد أم لا.

**3- الاختيار و التعيين:** يعد الاختيار و التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المؤسسة و بيئة المؤسسة، أي انه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المؤسسة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المؤسسة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها.<sup>(2)</sup>

من خلال التركيز على الجوانب المشرقة أو الايجابية في الفرد في إطار مهاراته التي يتميز بها وتلك التي يمكن استثمارها مستقبلاً بتعبير آخر، ليس الهدف هو تحديد

(1) - صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين "دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 20 - العدد الثاني، الأردن، 2004، ص 43.

(2) - نفس المرجع السابق.

مدى مناسبة ذلك الفرد للعمل الحالي في المؤسسة و إنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المؤسسة مستقبلاً، أي إن الاختيار و التعيين لا ينطلق من نظرة ضيقة وعلى ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة معينة، وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المؤسسة مستقبلاً.(1)

**4- تخطيط الموارد البشرية:** هو نظام مقابلة المعروض مع المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، لتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية كما و نوعاً ، و بذلك يتبين لنا انه بدون خطة دقيقة للموارد البشرية يصعب على الإدارة التعرف على الفرص التي سوف تكون متاحة خلال الفترة اللازمة لإعداد المسارات الوظيفية و الفرص الوظيفية التي يمكن للأفراد الاختيار من بينها، لأن نتائج خطة الموارد البشرية تستخدم كمرشد لعمليات تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية للكفاءات.(2)

**5- تدريب الكفاءات:** هو إجراء منظم يستطيع العامل من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة وفي إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أداءه في العمل، ويلزم التدريب العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى) وحركته الأفقية عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى عند التحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى التقاعد، وتعمل المؤسسة على تطوير كفاءاتها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة ليتسنى لهم تصور مساراتهم الوظيفية والعمل على بناءها.(3)

**6- تقييم أداء الكفاءات:** بقياس كفاءة أداء العاملين طبقاً لمعايير محددة مسبقاً يبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وهذا يعني أن تقييم الأداء يساهم بشكل أو آخر في

(1) - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 179.

(2) - عيد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص 25.

(3) - كمال منصورى . سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سابق، ص 63.

تحقيق الترابط بين مؤهلات الأفراد (الخبرة والقدرات والمهارات الإدارية والفنية) والعمل الذي يؤديه والأجر الذي يمنح له وذلك لدعم عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.<sup>(1)</sup>

**7- الأجور والحوافز:** تشترك جميع المؤسسات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز التي ترتبط بمعايير التفوق والامتياز والإبداع، أما الأجور فهي ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم، ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية وصف وتوصيف الوظائف والتقييم لزيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين أدائه، كما يساعده في الشعور بالضمان والأمان الوظيفي ومن ثم الاستقرار والاستمرار في المؤسسة وتطوير مساره الوظيفي.

**8- التوجيه والإرشاد:** يعني توجيه العاملين وخاصة الجدد منهم لتعريفهم بمسؤولياتهم وصلاحياتهم في الوظيفة التي سيعملون بها وعلاقاتهم بالآخرين وأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية، ويشير عدد من الباحثين إلى أهمية الإرشاد والتوجيه التنظيمي في مجال تخطيط المسار للكفاءات من خلال تقديم المعلومات والبيانات المتعلقة بالفرص الوظيفية المتاحة وسبل تطويرها وربطها بالقدرات والطموحات الفردية.

لإدارة وتطوير هذه المسارات الوظيفية على إدارة الموارد البشرية القيام بمسؤوليات أخرى التي يمكن أن نصبغها في سؤال هو: كيف تتعرف المؤسسة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط لتقدمهم ونموهم الوظيفي؟ إن ذلك يتم بوسائل عديدة من بينها ما يلي:

**ثانياً: وسائل تحديد الكفاءات الطموحة وتخطيط تقدمهم الوظيفي:**

**1- إناطة الأعمال المهمة والتي فيها تحدي للأفراد:** حيث تشير البحوث الميدانية إلى أن الأفراد الذين تعط لهم في بداية حياتهم المهنية أعمالاً مهمة وتتطلب مهارات عالية سوف يبدؤون في عملهم ويستمررون بنجاح متواصل في مراحل التطور الوظيفي اللاحقة، إذ أن البداية الجيدة تضع الفرد وما يملكه من قابليات في اختيار وتحد وتخلق لديه قدرة عالية على المواصلة منذ البداية.<sup>(2)</sup>

(1) - صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 43.

(2) - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 230.

**2- جلسات الإرشاد والتوجيه:** تعقد داخل المؤسسة بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات:

- الإعداد وتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي.
- مقارنة المعلومات وتقييمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة.
- التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف وجدول زمني تقريبي للوصول إلى الهدف.
- التنفيذ عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية والتدوير الوظيفي، إضافة لمسؤوليات جديدة.
- المتابعة والتسجيل من خلال الرئيس وعقد اجتماعات دورية مع الموظف لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو "مخزون المهارات".

**3- الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف:** هدفها اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك ويتم ذلك من خلال لوحة الإعلانات داخل المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية أو النشرات الدورية الصادرة من إدارة الموارد البشرية، وعلى إدارة الأفراد أو الموارد البشرية الاحتفاظ بسجلات المتقدمين (المعنيين أو غير المعنيين)، وكذلك على إدارة الأفراد عقد جلسات إرشاد وتوجيه مع الأفراد الذين لم يتم اختيارهم.

**4- استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب:** نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن يسهم في اكتشاف المواهب.

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقييم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجوانب القوة والضعف في الشخصية، وأهدافه القصيرة وطويلة الأجل وكيف يمكن الموائمة بينهما وبين احتياجات المؤسسة وأهدافها وخططها.

إن هذه العملية ذات شقين: الشق الأول: يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف فيما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعات في مركز أفضل، والشق الثاني يتمثل في تهيئة الفرصة للموظف من جانب المؤسسة في إتاحة الفرص أمامه من خلال توفير فرص ومجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب.<sup>(1)</sup>

من خلال ما تم التطرق إليه عن العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات نستنتج أن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات تقع على عاتق كل من إدارة الموارد البشرية، الفرد والمدير.

(1) - أحمد السد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، موقع موسوعة الإسلام و التنمية، 2010.

## المبحث الثاني: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وأهم مميزاته.

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات والتطوير الوظيفي الناجح يتطلب عمل وتكاتف ثلاثة مصادر معا هي: الفرد نفسه، المدير المباشر للفرد وإدارة الموارد البشرية، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد، وذلك في سبيل تحقيق العديد من المميزات لتخطيط المسار الوظيفي التي تهم بالدرجة الأولى الأطراف السابقة.

وفيما يلي توضيح لمسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة ولأهم مميزات تخطيط المسار الوظيفي بالإضافة لمعوقاته.

### المطلب الأول: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:

#### أولاً: دور إدارة الموارد البشرية:

– تصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية وتحديد الوظائف الواقعة على كل مسار من هذه المسارات وتحديد متطلبات شغل وأداء كل منها من واقع نتائج تحليل وتوصيف العمل.

– دراسة إمكانات الأفراد، ميولهم، تفضيلاتهم، نتائج تقييم أدائهم، ومقترحات رؤسائهم، ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة عن المسارات الوظيفية التنظيمية، ثم تحديد الوظائف التي يمكن أن يرقوا أو ينتقلوا إليها، حيث في ضوء هذه الوظائف يرسم مسار المستقبل الوظيفي لكل فرد منهم، وتقوم إدارة الموارد البشرية بإطلاع الموظف على مساره وشرحه له ليلم بمتطلباته، مع الإشارة على ضرورة تنبيهه إلى أن هذا المسار قابل للتعديل في ضوء ما يستجد من أمور تنظيمية ومستوى أدائه المستقبلي، ويمكن الاستعانة بالرئيس المباشر في عملية الشرح.

– وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلاً من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته، ولتحقيق ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الرئيس المباشر أيضاً بتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف من أجل الترقية أو الانتقال إلى الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج و التنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلا من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها.
  - تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعل إستراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المؤسسة، قائمة على أساس أن لا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف، بل العمل في عدة وظائف، وهذا يعني أن الانتقال يكون على أساس توفر عدة معارف ومهارات لدى الموظف، لتتاح له الفرصة ويتمكن من العمل في عدة وظائف، هذا الأمر يساهم في عملية تخطيط المسارات الوظيفية ويكسبها المرونة ووصول الفرد إلى نهايتها.
  - يعتمد تخطيط مسار مستقبل الموظف الوظيفي إلى حد كبير على نتائج تقييم أدائه المستمر، ذلك لأن هذه النتائج تعطينا فكرة جيدة عن إمكاناته وتطورها والنواقص الموجودة فيها، للعمل على سدها من خلال برامج التدريب والتنمية، من هنا نجد أنه يستوجب الأمر من إدارة الموارد البشرية احداث التكامل بين تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي و نظام تقييم الأداء، وتصميم هذا النظام على أساس توفيره المعلومات الكاملة والموضوعية عن أداء الموظف بإيجابياته وسلبياته، من أجل رسم المسارات بشكل جيد.(1)
- قيام إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجية التدريب والتنمية على أساس:
- ✓ أن تكون عملية التدريب والتنمية عملية مستمرة يخضع لها الموظفون طوال حياتهم الوظيفية.
  - ✓ اكتساب الموظفين مهارات ومعارف متنوعة لجعلهم مستعدين لمواجهة أي تغيير يطرأ على الوظائف الواقعة على مساراتهم.
  - ✓ تصميم مضمون برامج التدريب والتنمية بشكل تزود الموظفين بكل جديد.
- تصميم نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية يشتمل على معلومات تتعلق بإمكانات الموظفين وميولهم و تفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم... الخ، وجعل هذه المعلومات جاهزة للاستخدام في أي وقت، لاستخدامها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي، وكذلك تصميم الأساليب التي يمكن بواسطتها جمع هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها.(2)

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 565.

(2) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 566.

إضافة إلى ما سبق وفي ضوء التغييرات في ساحة المسار الوظيفي، يقدم هال الاقتراحات التالية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة الأفراد كي يصبحوا سادة مساراتهم الوظيفية الذاتية من خلال:

- ✓ البدء بتمييز أن كل فرد يملك مساره الوظيفي.
- ✓ إنتاج معلومات ودعم الجهود الذاتية لتنمية الفرد.
- ✓ أن يصبح خبيراً في معلومات المسار الوظيفي و تقنيات التقويم.
- ✓ يطور الحالة الذهنية لاستخدام الموارد الطبيعية الموجودة للتطوير.
- ✓ يروج الحركية وفكرة هوية التعلم مدى الحياة.
- ✓ يكون متداخلاً تنظيمياً، أي يكون الفرد مرحباً به، وقادراً على إدارة المسار الوظيفي بطريقة ناجحة، إضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ومحاولة تطويره هناك أيضاً عدة أطراف تساهم في تخطيط المسار الوظيفي منها دور الفرد ودور المدير.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: دور الفرد:

الفرد هو الأقدر على معرفة أماله وقدراته والربط بينهما ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات وذلك من خلال توفر كفاءات معينة كانت لدى الناس الذين أبحروا بنجاح في المسارات الوظيفية دون حدود وهي تتمثل في:

- يعرفوا ماذا: فهم فرص الصناعة، وتهديداتها ومتطلباتها.
- يعرفوا لماذا: فهم معنى متابعة المسار الوظيفي، ودوافعه و مصالحه.
- يعرفوا أين: فهم الواقع والحدود للدخول في نظام المسار الوظيفي والتدريب عليه والتقدم فيه.
- يعرفوا من: يكونوا علاقات مبنية على الجذب ورأس أعمال اجتماعي التي تكسب اتصالات.
- يعرفوا متى: يفهموا توقيت واختيار الأنشطة في المسار الوظيفي للفرد.
- يعرفوا كيف: يفهموا ويكتسبوا المهارة، والمواهب اللازمة للأداء الفعال لمختلف المسؤوليات.

(1) - جون ويرنر - واندي ديسايمون، مرجع سابق، ص 779.

تنتج كل من هذه الكفاءات تحديات مثل إدارة طلبات المسار الوظيفي، وتنمية توقيت المسار الوظيفي وتقوية التعاون... الخ، ذلك أنها توفر معرفة ومهارة ذاتية للإبحار في نظام المسار الوظيفي وتمكن الفرد من تحقيق أهداف مساره الوظيفي بصورة أفضل. (1)

وترجع أهمية دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي إلى ما يلي:

- تحقيق الذات: من خلال السعي نحو التميز والتفوق.
  - المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره.
  - زيادة إمكانية الفرد في التعلم بذاته فيما يتعلق بالمعارف أو المهارات التي يحتاج إليها في عمله بدلا من الاعتماد المستمر على الآخرين.
  - زيادة دوافع التعلم لدى المتعلمين في ضوء تقرير الفرد ما يتعلمه وفقا لاحتياجاته.
  - إن فرص تعلم الشخص من خلال تطوير الذات قد يفوق ما يمكن أن يتعلمه في مواقف التدريب العادية بسبب الدافع الداخلي للتعلم.
  - تنمية الاتجاه والسلوك الإيجابي لدى المتعلمين فيما يتعلق بتقبل التغيير والتكيف معه.
- أي أن تخطيط المسار الوظيفي يحتاج لوجود موظفين يتمتعون بالنشاط والجدية والحماس، بجانب الثقة بالنفس وحسن التعامل معها، والنشاط الذهني والتفكير المتفتح. (2)
- ثالثا: دور المدير:**

أما فيما يخص مسؤولية المدير فهي تتلخص بأنه في ضوء المعلومات التي يقدمها الموظف عن نفسه، وفي ظل نتائج متابعة وتقييم أدائه من قبل المدير، يكون بإمكان الأخير تحديد امكانات الموظف بدرجة جيدة من الدقة والموضوعية، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن ان يعمل فيها الموظف مستقبلا، وهي التي تحدد وترسم مساره الوظيفي، وتحدد ما يحتاجه من برامج التدريب والتنمية، ولتحديد ما يمكن أن يقدمه المدير للموظف في هذا المجال لمساعدته على تحقيق طموحاته الوظيفية<sup>(3)</sup>، نذكر هنا بعض المهام التي يؤديها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية وهي كالتالي: (4)

(1) - جون ويرنر - واندري ديسايمون، مرجع سابق، ص 776.

(2) - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 228.

(3) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 563.

(4) - جون ويرنر - واندري ديسايمون، مرجع سابق، ص 778.

**1- الإرشاد:**

- المساعدة في تحديد الاهتمامات والأهداف والمهارات.
- المساعدة في تحديد الخيارات و البدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات و اختيار الخيار الأفضل.
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي والإستراتيجية لتحقيقها.

**2- التقييم:**

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.
- تقييم أداء العاملين.
- مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات خطة المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

**3- التوجيه:**

- تدريب العاملين على المهارات الفنية.
- دعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمؤسسة.

**4- التنسيق:**

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية.
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين أو إيجاد فرص عمل أفضل.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

**5- تمثيل مصالح الموظفين (الأفراد):**

- العمل مع العاملين لحل مشاكلهم العالقة مع الإدارة.
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة.

– تمثيل مصالح واهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة واقتراح الحلول للمشاكل القائمة.

نستنتج من خلال ما سبق أن عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات عملية مشتركة بين الفرد والمدير وإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: مميزات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وأهم معوقاته:

أولاً: مميزات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:

يحقق تخطيط المسار الوظيفي فوائد متعددة للمؤسسات والمديرين والأفراد وأنشطة الموارد البشرية كما يتضح مما يلي:

#### 1- مميزات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة:

– بناء المهارات: من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات مهام العمل الجديدة.

– الإنتاجية والمعنوية: يساعد تقليل القوى المتعارضة وخفض ضغوط العمل على رفع معدلات الإنتاجية، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد للحصول على الترقية للمناصب الأعلى المتاحة.

– الدافعية: إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع والابتكار وتحقيق النمو الشخصي في إطار النمو التنظيمي.

– تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

– توفير وقت المؤسسة، لأن منهج تخطيط المسار الوظيفي لا يتطلب الالتزام بجداول محددة تستدعي ترك المؤسسة والانتقال لمكان التعلم أو التدريب على تخطيط المسار الوظيفي، بل يمكن للشخص التعلم أثناء العمل، وفي الوقت الذي لا يؤثر على مهام ومسؤوليات الفرد.

#### 2- مميزات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المديرين:

– زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والافراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.

- تزويد المديرين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
  - مساعدة المديرين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
  - مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.
  - تمكين المديرين من مواجهة أدائهم وتقديمهم في العمل، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف المؤسسة. (1)
- 3- مميزات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الأفراد:**
- **المعرفة الذاتية:** فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
  - **المعرفة التنظيمية:** الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المؤسسة.
  - **الإحساس بالفرص:** التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف وجعلها ممكنة التحقيق.
  - **اكتساب المهارات:** اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما يضفي شعورا بالراحة النفسية للموظف لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.
  - **الرضا الشخصي:** تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.
  - **احتمالات الترقى:** زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المؤسسة.
  - تنمية مهارات وقدرات حل المشاكل عن طريق تعويد الموظفين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة عن طريق تدريب العاملين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير العلمي في مواجهة المشكلات وتعويدهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.

(1) - ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد التاسع والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ص 13-14.

#### 4- مميزات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى أنشطة الموارد البشرية:

- تكامل أنشطة الموارد البشرية من خلال بناء نظام يربط بين أنشطة الموارد البشرية ويدعم فهمها واستخدامها في المؤسسة.
- سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بالقضايا والممارسات التنظيمية المرتبطة بالمسار الوظيفي.
- يتضح مما سبق أن هناك مميزات متعددة لتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المديرين وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى أنشطة الموارد البشرية، حيث يسهم تخطيط المسار الوظيفي في تحسين قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، وزيادة التقارب بين المديرين والأفراد، والتعرف على نقاط القوة والضعف في العاملين، بجانب تكامل أنشطة الموارد البشرية.(1)

#### ثانياً: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:

يواجه تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في وقتنا الحاضر وفي المستقبل القريب الكثير من التحديات التي تفرضها عليه سمات العصر الذي يوصف بعصر التطور والتكنولوجيا والسرعة والمعلومات، مما يتطلب ذلك في البحث في العديد من العائق التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي، حيث أن عملية تخطيط المسار الوظيفي قد تفشل للأسباب التالية:

- عدم اهتمام الرؤساء بعملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين لديهم.
  - فشل المنشأة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات للأفراد العاملين لديها.
  - عدم وجود أنظمة ولوائح أساسية تنفذ تخطيط المسار الوظيفي.
- ومن المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي:

#### 1- الأنظمة و القوانين والسياسات المعمول بها:

إن السياسات ونظم العمل تؤدي دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على السياسات المرتبطة بالموارد البشرية بل تمتد إلى السياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق والإنتاج والتمويل وغيرها.

(1) - نفس المرجع السابق، ص ص 14-15.

وبقدر الوضوح والمرونة ومدى الإبداع والابتكار وبقدر إدراك الأفراد لهذه النظم والقوانين والسياسات تتحدد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

حيث أن لكل فرد طموحاته الخاصة بشخصه وأيضاً تنمية مساره الوظيفي يوفر النمو في المسار الوظيفي خبرة ارتقاء سلم السلطة الوظيفية، والمؤسسة مسئولة عن إنشاء النظام الإداري المتكامل الذي يحدد هذه النزعة الطبيعية بين أفرادها ويعمل على إشباعها، ومن أمثلة الأنظمة التي تعمل على تنمية المسار الوظيفي:

– نظام تقييم الجهد المتحمل، حيث يتم إيجاد نظام موثق لكل من تقييم الجهد المحتمل واكتشاف المهارات لكل فرد.

– نظام تخطيط المسار الوظيفي: أي إيجاد الخطط المتتابعة لكل فرد في المؤسسة ويعاد النظر فيها بصورة دورية.

– نظام الترقى: على مؤسسة العمل على إيجاد سياسة الترقية على أساس الهيكل الوظيفي المعتمد، وتقييم الجهد الاحتمالي وإتاحة شغل الشواغر في المستقبل.<sup>(1)</sup>

**2- الحوافز:** يمكن تعريف الحوافز بالمقابل للأداء المتميز، فهي تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير على استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

حيث تلعب الحوافز دوراً مهماً في حالة محدودية فرص الترقى والتي سوف تؤثر على المسار الوظيفي للموظفين، ويحدث هذا عندما يتزايد عدد المستحقين للترقية بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقية إليهم إليها، حينها يشعر الموظفون بالعجز في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم حيث ينتج عن ذلك انخفاض في الروح المعنوية للموظفين وانخفاض الدافعية والإنتاج، لذلك يجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن تتدخل لتجعل الموظفين أن يتكيفوا مع هذه الظاهرة مثلاً أن تقدم لهم حوافز مثل زيادات في الأجور أو أن تهئ لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة حتى يظلوا على القدر المناسب من الدافعية والإنتاجية.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 246.

من هنا نرى بأن الحوافز تلعب دورا كبيرا ومهما في عملية تطوير الموظف، إذ أنها تحفز الموظف على الإبداع في عمله والتميز في أدائه، وتعمل الحوافز على تحفيز الموظف في الترقية في السلم الوظيفي، فتعمل على تطوير المسار الوظيفي للموظف.<sup>(1)</sup>

**3- تقييم الأداء:** يتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين بكونها مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض مناسب"، وتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة واتخاذ مجموعة من الإجراءات".

وحتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداؤه وإنجازته واضحا ومتميزا ومعلوما لرؤسائه، حيث أن أصحاب الأداء الجاد والتميز يكون لهم فرصا كثيرة والطريق أمامهم متاحة لتطوير مساهم الوظيفي.

**4- عدم وضوح مفهوم المسار الوظيفي:** حيث أن التخطيط الوظيفي هو العملية التي من خلالها يتم زيادة وعي وإدراك الأفراد وميولهم الوظيفية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المؤسسة من معلومات حول الفرص الوظيفية، أن إتاحة المعلومات الواجبة أمام العاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المؤسسة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

حيث أن عوامل عديدة ساعدت في التأخر بالاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي ومنها:

- غموض مفهوم المسار الوظيفي من قبل الإدارة العليا في المؤسسات.
- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من المهام الأساسية عند المدير.
- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المؤسسة.
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي.
- نقص مهارة المديرين في مساعدة العاملين في تطوير مساهم الوظيفي.
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

(1) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 236.

لذا ينبغي على المؤسسة أن ترشد وتوجه العاملين في تخطيط مسارهم، ويتم ذلك من خلال الرؤساء أو من خلال المختصين في الموارد البشرية، حيث تتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم داخل المؤسسة وتحديد متطلبات التدريب التي تساعد في الحصول على هذه الفرص.

لذا يجب الفهم الكامل للموظف عن الوضع الوظيفي في المؤسسة بحيث تكون لديه قاعدة من المعلومات الواضحة والمحددة حول أهمية المؤسسة ونظام الترقية والسلم الوظيفي ومعايير تقييم الأداء حتى يستطيع أن يعمل بكفاءة عالية ليتمكن من تطوير مساره الوظيفي. (1)

**5- الرضا الوظيفي:** الرضا عن المسار الوظيفي يمكن تعريفه على أنه: «التوقعات التي يشكلها العاملون تجاه مسارهم وما يأملون من تحقيق لأهدافهم وتلبية احتياجاتهم، مرتبطا ذلك بالوظيفة التي يشغلونها في المؤسسة التي ينتسبون إليها».

وتكون درجة رضا العاملين في مسارهم أكبر عندما ينفذ الفرد أو المؤسسة أدوار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، ولتحسين حالة الرضا هذه فإنه لا بد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم وتزويدهم بالفرص الملائمة وتقييم نتائج البرامج لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

وهناك مؤشرات عدة للرضا عن برامج المسار، تتضمن تحقيق الهدف الرئيسي المتعلق بإنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية المحددة ومن هذه المؤشرات تحسين الاتصالات للمسار بين العاملين والمشرفين وتحديد قاعدة المواهب الإدارية والتغير في مؤشرات الأداء لتخفيض معدلات الدوران وتحسين معنوية العاملين وزيادة أداء العاملين والترقيات والتحركات بين الوظائف. (2)

**6- التدريب:** يمكن تعريف المسار التدريبي "بمجموعة الدورات والبرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد خلال فترة تدرجه بالوظائف المختلفة بالمنشأة والتي من خلالها يستطيع الإطلاع بمهام ومسؤوليات هذه الوظائف وفق لمتطلبات الأداء فيها".

(1) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 207-208.

(2) - كاي كبلر، ترجمة: خالد العامري، تحقيق الرضا الوظيفي، دار فاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 11.

وكان هدف الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي هو تحقيق التوافق والانسجام بين الموظف والوظيفة وفقا لسياسة وإستراتيجية واضحة بهدف تحقيق الرضا التنظيمي والوظيفي (رضا المؤسسة ورضا الموظف).

ومن أهمية الربط بين المسارين ما يلي:

- تسهيل عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية.
- تساهم في تخفيض التكاليف.
- التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية.
- تقليل نسبة الفاقد من جهود التدريب.
- التدريب المستمر.

مما سبق نرى بأن التدريب واختيار البرامج التدريبية المناسبة له أثر كبير على الموظف لتحسين المستوى العلمي والعملية في العمل عن طريق تطوير وتحسين المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لتطوير مساره الوظيفي.(1)

**7- المسار الوظيفي للمرأة:** إن الاختلاف في المسارات الوظيفية بين الرجل والمرأة يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى في كثير من المؤسسات، ويطلق على هذه الحواجز: السقف الزجاجي والذي يعرفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في مؤسساتهم".(2)

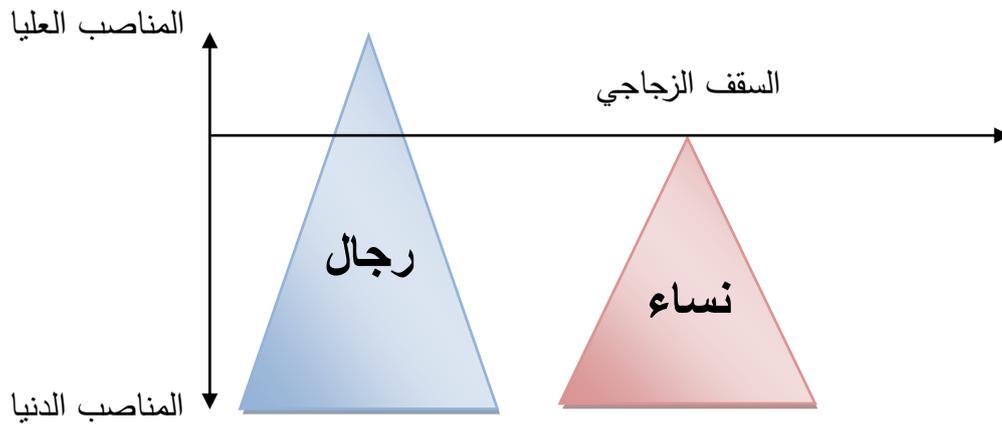
حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في الإدارة بينما كان منخفضا في نسبة المشاركة في الوظائف العليا والذي يمكن إرجاعه إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدراتها.

(1) - صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص280.

(2) - جيرالد جرينبرج- روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص255.

والشكل الموالي يبين الحواجز التي تواجه المرأة في مسارها الوظيفي والتي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها وذلك كما يلي:

شكل رقم (34): الحاجز الزوجي



المصدر: جيرالد جرينبرج - روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 256.

- فمعظم الرؤساء يميلون للتمييز والتفرقة ضد المرأة في مجال الترقية للوظائف الرئاسية أو المناصب القيادية عموماً، ومن بين أسباب تفضيل الرؤساء لترقية الرجال ما يلي:
- تشتت فكر المرأة بين العمل والمنزل وخاصة الأمومة التي تعتبر من المؤثرات القوية التي تحول دون حصولها على مناصب إدارية عليا.
  - يقع على عاتق المرأة عبء تكييف خيارات الوظيفة لتتناسب مع تلك الخاصة بالشريك في حالة عمل الزوجين.
  - إضافة إلى أن:
  - المرأة عاطفية وسريعة الانفعال.
  - الرجال أكثر حزماً وقدرة على القيادة واتخاذ القرارات.
  - يصعب على الرجل تلقي أوامره من امرأة.
  - المرأة لا تتوافر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء.

إن التحيز ضد المرأة ليس من الضروري أن يكون بصورة مباشرة، بل يمكن أن يكون غير مباشر من خلال عدم إعطائها فرصة كافية لتنمية مهاراتها وقدراتها وعدم إشراكها في المشروعات التي يمكن أن تزيد من مسؤولياتها، وتجعل رؤيتها أكثر اتساعاً، وبوجه عام فإنها لا تحصل على الدعم الكافي الذي يمكن أن يؤهلها لشغل تلك المناصب.<sup>(1)</sup>

إذن العوامل السابقة (الأنظمة والقوانين، وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الحوافز، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، التدريب، المسار الوظيفي للمرأة). تلعب دوراً مهماً وأساسياً في عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وتعتبر ذات تأثير كبير على عملية تطويرها.

(1) - زيد منير عوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص70.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات هو نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والكفاءات، إذ بواسطته تستطيع المؤسسة تحسين استخدام الكفاءات وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، كما يؤدي تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات أيضاً إلى تنمية الإبداع والابتكار وذلك من خلال رغبة الكفاءات في أن تكون متميزة حيث يكون لديها دافعا قويا لتطوير وتحديث قدراتها ومهاراتها في مجال وظيفتها لتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة، وهذا يستوجب توفر ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجال إنشاء فرص العمل، البحث عن الكفاءات المتميزة، وضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لوظائف (التعيين، الأجور، المكافآت، التدريب، الترقية والنقل الوظيفي وغيرها..)، ذلك أنه في ظل ظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي يجب أن يكتسب الفرد المهارات والمعرفة والكفاءة التي تجعل الطلب عليه متزايدا، وهذا هو الشكل الوحيد والحقيقي للأمن الوظيفي.

## الفصل الرابع:

**دراسة تطبيقية لدور إدارة الموارد  
البشرية في تخطيط المسار الوظيفي  
للكفاءات بمجمع صيدال**

## تمهيد:

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تطرقنا بنوع من التفصيل إلى مفهوم الكفاءات وعملية تخطيط المسار الوظيفي لها، وذلك باعتبارها من الوظائف التي تساهم في تميزها. أما هذا الجزء فنهدف من خلاله إلى معرفة مدى مطابقة الواقع العملي كما تعرفنا عليه في الجزء النظري للدراسة، من خلال معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال وكذلك لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية، الأجر)، لذا خصصنا الجزء الأول من الفصل للتعرف على مجمع صيدال محل الدراسة، أما الجزء الثاني فخصصناه لإلقاء الضوء على المنهجية المختارة في الدراسة، لننتهي الفصل باستعراض تحليل مفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي تمت بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، والذي وزع على عينة من الكفاءات بالمجمع.

ويهدف هذا المسح الشامل إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

## المبحث الأول: عرض عام لمجمع صيدال.

إن الشكل الاستراتيجي الذي تحتله الأدوية أدى إلى تأسيس صناعة صيدلانية، تأخذ بعين الاعتبار محاولة تلبية طلبات المجتمع من الأدوية، وتعتبر صيدال من أهم المؤسسات التي تنتج وتسوق الأدوية والمواد الصيدلانية في السوق المحلي، كما أنها تعتبر من أحد أهم أقطاب الصناعة في الجزائر.

### **المطلب الأول: مجمع صيدال نشأته، تعريفه، مهامه وأهدافه:**

سيتم التعرف على مجمع صيدال من خلال مختلف الجوانب التالية:

**أولاً: نشأة وتعريف مجمع صيدال:**

#### **1- نشأة مجمع صيدال:**

تم تأميم سنة 1971 المخابر الفرنسية La BAS et MERZU و Torande من طرف الحكومة الجزائرية آنذاك في إطار حملة تأميمات وسائل الإنتاج وأنشأت "الصيدلة المركزية الجزائرية" (La Pharmacie Centrale Algérienne) « PCA » وتمت إعادة هيكلتها في سنة 1982، حيث تم تقسيم الصيدلة المركزية « PCA » إلى خمس مؤسسات حكومية هي:

**الفرع 1: التصنيع المحلي للأدوية:** وأوكل إلى المؤسسة « ENPP » صنع الأدوية ذات الاستعمال البشري والبيطري.

**الفرع 2: استيراد وتوزيع الأدوية:** وأوكل إلى ثلاث مؤسسات هي:

- مؤسسة استيراد وتوزيع الأدوية لغرب الجزائر « ENOPHARM » بوهران.
  - مؤسسة استيراد وتوزيع الأدوية لشرق الجزائر « ENCOPHARM » بقسنطينة
  - مؤسسة استيراد وتوزيع الأدوية لوسط الجزائر «ENAPHARM» بالعاصمة
- الفرع 3: استيراد الأجهزة والمستلزمات الطبية:** فقد أوكل إلى مؤسسة حكومية أخرى وهي «ENEMEDI».

ولقد تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني «ENPP» في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC (Société nationale des industries chimiques)

آنذاك، وفي سنة 1984 تغير اسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني تحت تسمية "صيدال".

وأصبحت صيدال مؤسسة عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات، وتم بموجب ذلك تحويلها الى مؤسسة وطنية ذات اسهم، وفي اطار الاصلاح المالي لمؤسسة القطاع العمومي سنة 1993 تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها.

واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا و خارجيا، تحولت المؤسسة في 1998/02/02 بموجب عقد 97/085 إلى "المجمع الصناعي صيدال"<sup>(1)</sup>.

وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسمالها للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع، ومن خلال مسيرته تمكن صيدال من تحقيق نتائج هامة واستمر نشاطه في تطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغربي وفي الحوض الأبيض المتوسط.

وفي 2006/03/12 تم اختيار المجمع الصناعي مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي، وفي عام 2009 ارتفعت حصة مؤسسة صيدال في رأس مال Somedial إلى 59%، وفي عام 2010 ارتفعت حصتها في رأسمال TAPSCO من 38.75% إلى 44.41%، وكما قامت بحيازة 20% من رأس مال مؤسسة IBERAL.

## 2- التعريف بمجمع صيدال:

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2500000000 دج، ويتكون من عدة مديريات مركزية وأربعة فروع، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات التوزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي.

(1) - [www.Saidalgrupe.dz/historique.asp\(20/03/2013...16:30\)](http://www.Saidalgrupe.dz/historique.asp(20/03/2013...16:30)).

ويحترف المجمع الصناعي صيدال في ميدان صناعة المواد الصناعية والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: مهام وأهداف المجمع:

لقد كان للصناعة الدوائية العمومية التي يقودها حاليا مجمع صيدال في الجزائر مهام وغايات اجتماعية واقتصادية تطورت مع تطور المجمع وكذا مع التطورات العامة التي عاشتها الجزائر حتى اليوم، ويمكن توضيحها في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

#### 1- مهامه: من أهم المهام التي يقوم بها المجمع نجد:

- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني.
  - التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها.
  - الاستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
  - البحث والتطوير في المجال الطبي و صناعة المستحضرات الدوائية.
  - العمل على تلبية احتياجات السوق الوطني للأدوية بمختلف ما يحتاجه، سواء بالإنتاج للأدوية الجنيسة أو بالاستيراد من الخارج.
- من هنا يتضح بأن مجمع صيدال مكلف بمهام ذات بعد اجتماعي من خلال توفير الأدوية خاصة المنتجة محليا وبأسعار معقولة.

#### 2- أهدافه: بما أن مجمع صيدال هو رائد الصناعة الدوائية بالجزائر فإنه يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

- يطمح إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية، وذلك لتحسين علامته التجارية ومنهجية في التسيير.
- تطوير الشراكة وتوسيع نطاقها مع المؤسسات الأجنبية.

(1) - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2007-2008، ص 348.

(2) - بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية "حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2007، ص 230.

- الزيادة في قدراته التسويقية و الإعلام الطبي.
- الرفع من رقم أعماله.
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية، لضمان استمرارية المجمع وبما يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية.
- تحسين طرق الإنتاج، ومواجهة المنافسة الأجنبية.
- الإرضاء الكلي والدائم للزبون، وذلك بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة.
- الزيادة في شهرة مجمع صيدال.

### ثالثا: الفرص والتحديات التي يواجهها المجمع:

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصا وتحديات عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التحديات من خلال تبني استراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتحديات على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

#### 1- الفرص: وتتمثل في النقاط التالية:

- الخبرة لأكثر من 30 عام في ميدان الصناعة الصيدلانية.
- امتلاك ايدي عاملة مؤهلة لتحقيق إنتاجية عالية ونوعية حسنة.
- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج.
- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والشركات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا.
- حصول المجمع على شهادات لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية (ISO).

(1) - بوشنافة الصادق، مرجع سابق، ص 231.

## 2- التهديدات: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب، والمستوردين الخواص، تشكل تهديدا لمكانة مجمع صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 20% من حجمه.

- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج.

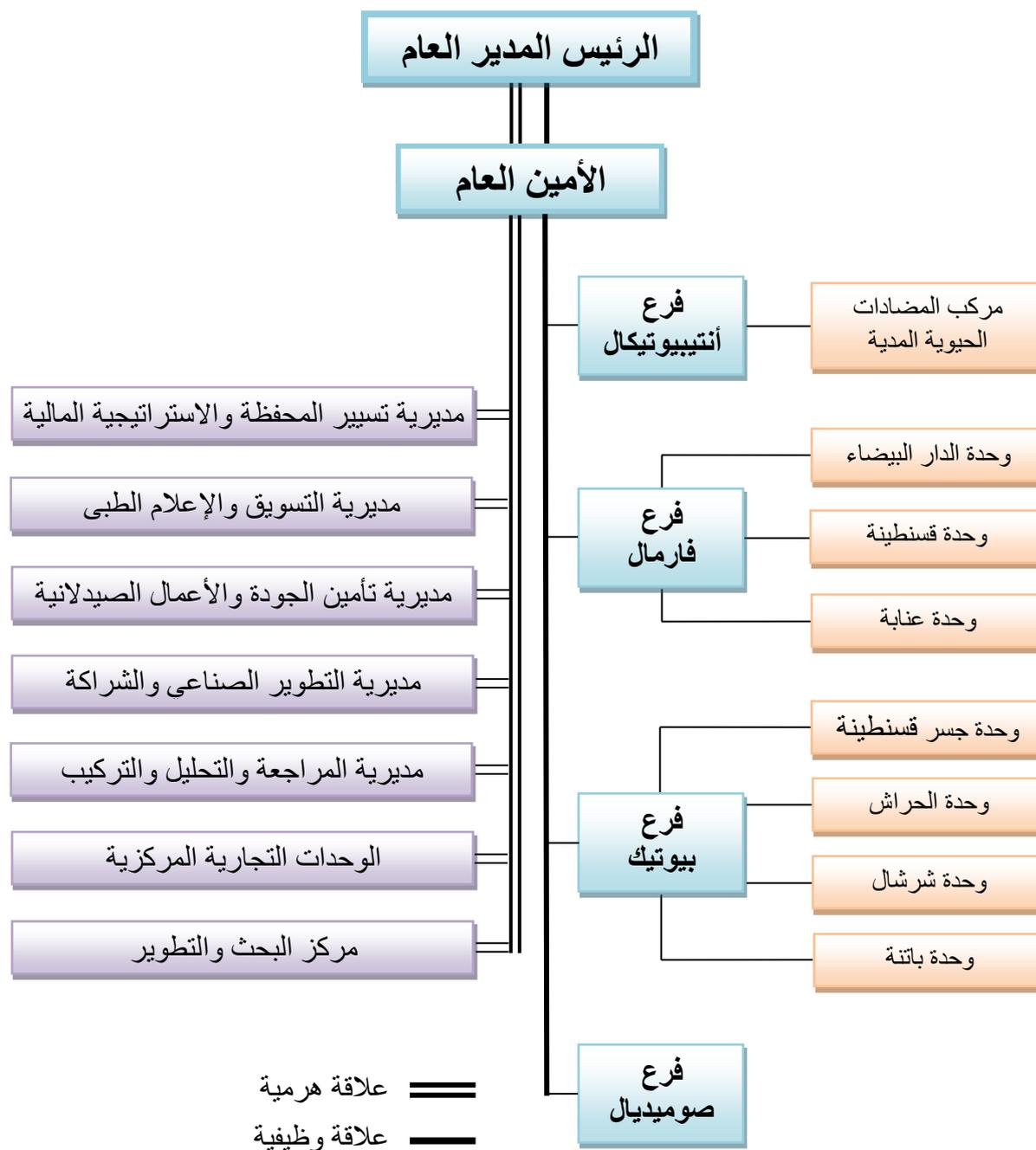
- عدم وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن "صيدال" تنتج أدوية جنيسة ، الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها.

مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من التهديدات تستدعي شذذ الهمم وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية والتنظيمية في ظل استراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية.

### المطلب الثاني: البنية التنظيمية لمجمع صيدال وموارده البشرية:

أولاً: البنية التنظيمية لمجمع صيدال: من أجل تحقيق المجمع للأهداف المسطرة التي أنشئ من أجلها، كان لابد من وجود هيكل تنظيمي للمجمع يتصف بالاتزان والتناسق بين مختلف فروعها، ولهذا فقد جاء الهيكل التنظيمي للمجمع كما يلي:

شكل رقم (35): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



Source: [www-saidalgroup.dz/organisation.asp](http://www-saidalgroup.dz/organisation.asp)(20/07/2013.. 14:30)

من خلال المخطط يتبين أن الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال يحتوي على فروع ووحدات ومديريات تسمح بتطوير الإنتاج والتوزيع والبحث وكذا التسيير وهي كالاتي:<sup>(1)</sup>

(1) - لحول سامية، المرجع السابق، ص ص 214-215.

## 1- تقديم الفروع و الوحدات:

أ- فرع أنتيبويوتيكال (*Antibiotical*): ويشمل مركب المضادات الحيوية بالمدينة، الذي انطلقت به عملية الإنتاج سنة 1988م، ومن المنتجات التي ينتجها هذا المركب نذكر: المراهم، الأقراص والحقن...إلى غيرها، إضافة إلى إنتاج المواد تامة الصنع والمواد الأولية: مثل الأنبيسييلينيك *Un pénicillinique*.

ب- فرع فارمال **Pharmal**: يقع المقر الاجتماعي لفرع فارمال بالدار البيضاء، حيث يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج هي:

- وحدة دار البيضاء: وقد أنشأت خلال الستينات، ويقوم هذا المصنع بإنتاج مجموعة كبيرة من الأدوية بمختلف أنواعها الجالينيكية (*Galénique*) بقدرة إنتاجية تفوق 40 مليون وحدة بيع.

- وحدة قسنطينة: انضمت إلى صيدال سنة 1998 وهي مختصة في إنتاج مضادات السعال.

- وحدة عنابة: انضمت إلى صيدال سنة 1998م وهي مختصة في إنتاج الأقراص، المراهم، معجون الأسنان، المحاليل.

يتمتع فرع فارمال بخبرة 38 سنة في مجال الإنتاج الصيدلاني، المراقبة والتحليل، كما يحتوي على مخبر حديث أنشأ سنة 1998م بولاية قسنطينة.

ج- فرع بيوتيك (*Biotic*): يقع مقره الاجتماعي بالحرش ويتكون من أربع وحدات للإنتاج هي:

- وحدة جسر قسنطينة: بدأت نشاطها سنة 1984 حيث اقتصت في إنتاج الأقراص، المراهم.. و غيرها.

- وحدة الحرش: أنشئت سنة 1971م ومن أهم منتجاتها الشراب، الأقراص المحاليل.

- وحدة شرشال: التي انضمت إلى المجمع مؤخرا، لتقوم بإنتاج محلول تصفية الدم.

- وحدة باتنة: مختصة في إنتاج التحاميل.

يتمتع هذا الفرع بخبرة 40 سنة في مجال الإنتاج الصيدلي، كما يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة، إذ يحوي وحدتين لإنتاج هذا الشكل من المحاليل المكثفة، إذ تغطي وحدة شرشال لوحدها السوق المحلي من محلول *Homo dialyse*

د- فرع صوميدال: يعتبر فرع صوميدال ثمرة شراكة بين المجمع صيدال ومجمع الدواء الأوروبي (GPE) و Finalep يقع في المنطقة الصناعية لواد السمار بالجزائر العاصمة، وتتوفر صوميدال على تجهيزات حديثة بقدرة إنتاجية 18 مليون وحدة موزعة على 3 أنواع وهي: إنتاج المنتجات الهرمونية، إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل، إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات<sup>(1)</sup>

نشير في هذا الصدد إلى أن مجمع صيدال يحوي بالإضافة إلى الفروع والوحدات المذكورة أعلاه الوحدة التجارية المركزية ومركز البحث والتنمية والعديد من المديريات المسؤولة عن تسيير ومتابعة حالة المجمع. وهي كآلاتي<sup>(2)</sup>

ه- مركز البحث والتنمية (CRD): يقع مقر هذا المركز بالمحمدية (الحراش) وهو مدعم بوحدة للبحث والتسويق الطبي حيث تتمثل مهامه أساسا في ما يلي:

- تطوير الأدوية وخاصة منها الجينية (Générique).
- تحقيق مشاريع البحث في مجال العلوم الصيدلانية.
- تقدير حاجيات السوق المحلي من الأدوية و المواد الصيدلانية.
- التكوين التقني والعلمي لعمال المجمع.

و- الوحدات التجارية المركزية (UCC): أنشأت هذه الوحدة سنة 1996م، وهي مختصة في تسويق منتوجات صيدال، إضافة إلى تسويق تلك المواد المنتجة من طرف شركائه.

ونشير إلى أن هذه الوحدة تعمل على توجيه الإنتاج حسب متطلبات السوق، فقد استطاعت أن توزع كمية هامة من الأدوية في السوق، كما تتمتع بقدرة تخزين تصل إلى 412 مليون وحدة للبيع، بالإضافة إلى احتوائها على مراكز التوزيع التالية:

- وحدة التوزيع بباتنة: بدأ نشاطها سنة 1999م. وهدفها تغطية السوق المحلية الشرقية.
- وحدة التوزيع بوهران: تم تدشينها سنة 2000 وهدفها تغطية السوق المحلية الغربية.

(1) - [www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp\(07/12/2012...15.00\)](http://www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp(07/12/2012...15.00))

(2) - بوشنافة الصادق، مرجع سابق، ص 233.

**2- المديریات:**

1- الرئيس المدير العام (P.D.G): يوجد في أعلى هرم المؤسسة وهو الذي يباشر عملية تسييرها، إذ يقوم بإعطاء اللوائح والقرارات إلى المديرين المركزيين كما يقوم بالاجتماع معهم للنظر في التطورات الجارية على مستوى المؤسسة، كما يجتمع الرئيس المدير العام بمجلس الإدارة حسب الضرورة الملحة لدراسة المشاكل والحلول المترتبة عن تسيير المؤسسة.

ومن بين مهام الرئيس المدير العام ما يلي:

- وضع السياسة العامة للمجمع وتحديد الاستراتيجية الشاملة.
- تمثيل مجمع صيدال داخليا وخارجيا.

**ب- الأمين العام (S.G):**

يمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات له تقريبا نفس الصلاحيات للرئيس المدير العام، فقط أن الفرق بينهما هو أن الرئيس المدير العام هو الذي يرأس مجلس الإدارة للمؤسسة في كل قراراتها أما الأمين العام فيعتبر كمحرك للمؤسسة لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي للمؤسسة.

**ج- مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجيات المالية:**

تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية في تسيير الاستراتيجيات المالية، وكذا تسيير الميزانية، المحاسبة والمالية والتمويل على المدى المتوسط والطويل، وهذا إضافة إلى متابعة محفظة الأوراق المالية للمجمع في السوق الثانوي.

**د- مديرية التسويق والإعلام الطبي:** تتمثل مهامها فيما يلي:

إقامة وتنفيذ استراتيجية التسويق والإعلام الطبي، تطوير دراسات السوق، تقديم ونشر مختلف ركائز التكوين والإعلام الطبي، وضع خطوط مراقبة الجودة والنوعية، إعداد مجلة صيدال والنشرة الداخلية التي تهتم بكل النشاطات، إنشاء شبكة المندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني من أطباء، صيادلة، بياطرة، وجراحي الأسنان.

هـ- مديرية تأمين الجودة والأعمال الصيدلانية: وهي مديرية تقنية مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء ومراقبة وحدة البحث والتطوير وتوجيهها بخصوص تشكيل المنتجات المطابقة للأصل.

و- **مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** تهتم هذه المديرية بكل النشاطات المرتبطة بالتطوير الصناعي، خاصة الاستثمار في مجال الشراكة سواء مع الوطنيين أو الأجانب، وهذا لتعزيز مكانة المؤسسة في الأسواق العالمية.

م- **مديرية المراجعة والتحليل والتركيب:** تتمثل مهمتها أساسا في مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وكذا عمليات التحليل المالي.

ن- **العلاقة الوظيفية للهيكل التنظيمي:** تربط هذه العلاقة بين مختلف الفروع المقدر بـ: ثلاثة فروع وكذا بين وحدات هذه الفروع، وبين كل من الرئيس المدير العام والأمين العام، وقد قامت صيدال بتقسيم هيكلها التنظيمي حسب المنتجات فجمعت كل الوحدات المتشابهة في الإنتاج في فرع واحد نظرا للعدد الكبير من الوحدات الإنتاجية، واتساع خط المنتجات الذي يتجاوز 157 نوعا من الأدوية.

ل- **العلاقة الهرمية للهيكل التنظيمي:** تربط هذه العلاقة بين مختلف المديرات ووحدات الخدمات ومركز البحث والتطوير من جهة وبين كل من الأمين العام والرئيس المدير العام من جهة أخرى.

### ثانيا: الموارد البشرية لمجمع صيدال:

تعتبر إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وعمالها، وترمي من خلال ممارساتها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتوظيفها، وتقويم أدائها وتمييزها وتحفيزها والاحتفاظ بها... الخ، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحفيز وتدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء... الخ.

سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على نشاط إدارة الموارد البشرية بالمجمع خاصة وأنه شهد تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، وهو ما أدى به إلى انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف، إذ أصبح يعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة، حيث

أكبر تزايد للموارد البشرية يتمثل في الإطارات لأن المجمع يعتمد على التقنية في جميع مراحل الإنتاج، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة ونوعية نشاط المجمع في مجال الصناعة الصيدلانية التي تعتمد على الإطارات بشكل أساسي.

الجدول رقم (10): تطور الموارد البشرية بمجمع صيدال خلال الفترة (2007-2012)

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الموارد البشرية	4363	4470	4687	4405	4214	4058

المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة اعتمادا على: Les rapports de gestion 2007-2012

من خلال الجدول السابق والذي يوضح لنا تطور الموارد البشرية على مدار ستة سنوات، نلاحظ أن الموارد البشرية بالمجمع في تزايد مستمر إلى غاية سنة 2009م، وهذا التطور الإيجابي في نسبة التشغيل مرتبط بتطور النشاطات، تطور رقم الأعمال والإنتاج وكذا التركيز على بعض النشاطات مثل (البحث والتنمية التجارية، والإعلام الطبي وتأمين الجودة)، ومن سنة 2010 نلاحظ انخفاض في عدد الموارد البشرية بالمجمع وذلك راجع لبعض السلوكيات الناجمة عن هيئة التسيير داخل المجمع التي تسببت في انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف، حيث بلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر إحصائيات 2012 (4058) عاملا وعاملة، يتم توزيعهم كما يلي:

- العمال الدائمين 3884 يمثلون 95.71% من إجمالي عدد العمال.
- العمال المؤقتين 174 يمثلون 4.29% من إجمالي عدد العمال.

ويتوزع هؤلاء العمال حسب الفئات إلى إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ وذلك كما

يبينه الجدول الموالي:

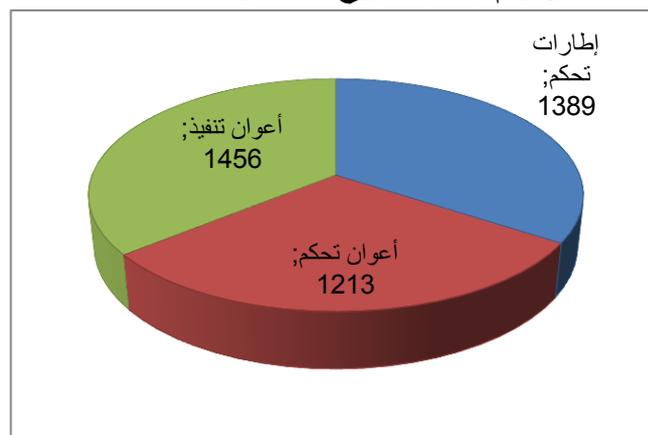
جدول رقم (11): توزيع العمال حسب الفئات

العمال	العدد	النسبة %
إطارات	1389	34.22
أعاون تحكم	1213	29.89
أعاون تنفيذ	1456	35.88
المجموع	4058	100

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012

ويمكن تمثيل النسب السابقة لفئات العاملين في الشكل الموالي:

شكل رقم (36): توزيع العاملين حسب الفئات



المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012.

نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون النسبة الأكبر 35.88% من إجمالي عدد العاملين، بحيث يقدر عددهم بـ 1456 عاملا منهم 126 عامل مؤقت، ويرجع سبب اعتماد المجمع على هذه الفئة من العمال باعتبارها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، أما بالنسبة لفئة الإطارات فهي تشكل ما نسبته 34.22% بحيث يقدر عددهم بـ: 1389 إطار منهم 45 إطار مؤقت، حيث وكما سبق الإشارة إليه بأن المجمع يعتمد على التقنية في جميع مراحل الإنتاج لذا فهو يقدم فرص التوظيف للكفاءات العلمية المؤهلة، وأخيرا وبالنسبة لفئة أعوان التحكم فلم تتعدى نسبتها 29.89% من إجمالي عدد العمال. ويتم توزيع العمال في مجمع صيدال حسب نوع النشاط كما يلي:

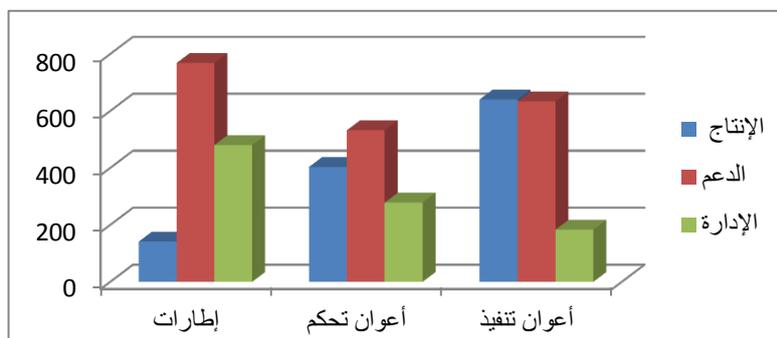
جدول رقم (12): توزيع العمال حسب نوع النشاط

الإدارة	الدعم	الإنتاج	نوع النشاط
			العمال
480	768	141	إطارات
278	532	403	أعوان تحكم
183	633	640	أعوان تنفيذ
941	1933	1184	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012

ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم (37): توزيع العمال حسب نوع النشاط



المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012.

من الجدول رقم(12) نلاحظ أن عدد العمال الذين ينشطون في الدعم بلغ 1933 عامل منهم 768 إطار، 532 عون تحكم و 633 عون تنفيذ، في حين بلغ عدد العمال الذين ينشطون في الإنتاج 1184 عامل يوزعون إلى 141 إطار، 403 عون تحكم و640 عون تنفيذ، أما بالنسبة لعدد العمال في الإدارة فقد بلغ 941 عامل موزعين كما يلي: 480 إطار، 278 عون تحكم و183 عون تنفيذ، ويعود سبب كثرة عدد العمال في مجال الدعم خاصة منها الإطارات الى طبيعة نشاط المجمع الذي يتطلب يد عاملة كثيفة في مجال البحث والتطوير وتسويق المنتجات.

ولغرض التوضيح أكثر لبنية العمال بالمجمع الجدول الموالي يعرض كيفية توزيع العمال حسب الفروع.

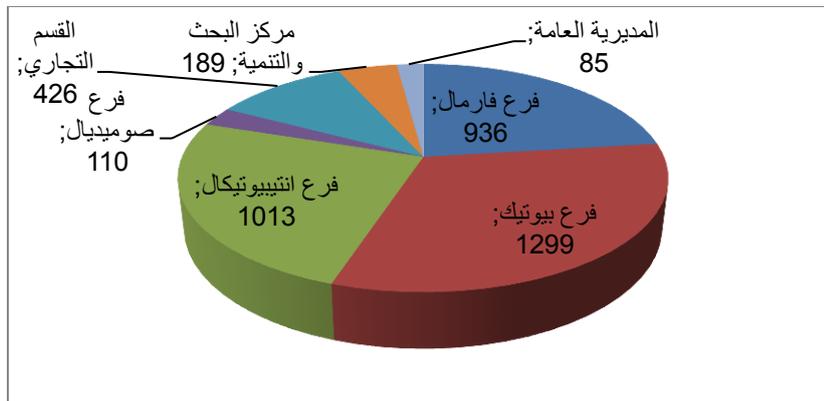
جدول رقم (13): توزيع العمال حسب الفروع

النسبة	العدد	الفروع
23.06	936	فرع فارمال
32.01	1299	فرع بيوتيك
24.96	1013	فرع انتيببوتيكال
2.71	110	فرع صوميديال
10.49	426	القسم التجاري
4.65	189	مركز البحث والتنمية
2.09	85	المديرية العامة
100	4058	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012.

ويمكن تمثيل النسب السابقة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (38): توزيع العمال حسب الفروع



المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012.

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن معظم عمال المجمع يتركزون في فرع بيوتيك ويبلغ عددهم 1299 عامل بنسبة تقدر بـ: 32.01%، ويرجع السبب في ذلك لاحتواء فرع بيوتيك على ثلاث مصانع تبلغ طاقة إنتاجهم أكثر من 50 مليون وحدة بيع وهي أكبر طاقة إنتاج إذا ما قورنت بباقي الفروع، يليه فرع انتيبوتيكول ويقدر عدد عماله بـ: 1013 عامل بنسبة تقدر بـ: 24.96%، ثم فرع فارمال ويقدر عدد عماله بـ: 936 عامل بنسبة 23.06% من إجمالي العاملين، أما بالنسبة للقسم التجاري فيبلغ عدد عماله 426 عامل بنسبة تقدر بـ: 10.49% في حين يبلغ عدد العاملين بفرع صوميديال 110 عامل بنسبة تقدر بـ: 2.71% أما عدد العاملين بمركز البحث والتنمية فيبلغ 189 عامل أي بنسبة 4.65%، أما بالنسبة للمديرية العامة فيبلغ عدد عماله 85 عامل بنسبة تقدر بـ: 2.09%.

#### \* وظائف إدارة الموارد البشرية بالمجمع:

للحصول على الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، يتم اللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية التي تشكل الموارد البشرية العاملة بالمجمع للاستفادة منها، وتعتمد في ذلك على الترقية التي تعتبر وسيلة هامة لشغل الوظائف خاصة وأن مؤهلات العامل تكون معروفة مسبقا من طرف الإدارة. كما تعتمد على تحويل فائض العاملين من وظيفة لأخرى لإحداث نوع من التوازن وتخفيف الأعباء.

وفي حالة عدم توفر الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة، فإنها تلجأ إلى مصادر الاستقطاب الخارجية، وبصفة عامة فقد بلغ عدد العمال الذين تم تعيينهم بالمجمع خلال سنة 2012م حوالي (64) عامل، وقد كان لفرعي فارمال وانتيبوتيكال النسبة الأكبر من التعيينات والتي بلغت 14 عامل وعاملة لكل منهما، ومن جهة أخرى فقد كان هناك ارتفاعا في عدد العمال المنتهية خدمتهم (الاستقالات والإقالات) والتي وصلت إلى 204 عامل وعاملة.

ولغرض التسيير الجيد للموارد البشرية بالمجمع لابد من الاهتمام بعملية التخطيط للموارد البشرية وما يلاحظ على مستوى المجمع أنه يهتم بالتخطيط لكل عملياته ويضع تقديرات مستقبلية، ومن خلال النتائج المحققة فعليا يقوم بتحديد نسبة الانجاز بالمقارنة بالتقديرات والتي على أساسها (أي النسبة) يتم تحديد نقاط القوة لدى المجمع ونقاط الضعف التي يحاول التغلب عليها، أما بالنسبة للأجور المقدمة للعمال بمجمع صيدال فخلال سنة 2012م بلغت حوالي KDA3493366 وإذا ما قورنت هذه القيمة بسنة 2011 فنجد أن قيمة الأجور المقدمة للعمال خلال هذه السنة بلغت KDA 2949945 وهي أقل من القيمة المقدمة خلال سنة 2012م بالرغم أن عدد العمال انخفض بالمقارنة بسنة 2011م حيث كان عددهم 4214 عامل وعاملة، هذا ما يبين اهتمام المجمع بنظام الأجور ومحاولة تطويره، ولغرض التسيير الجيد أيضا للموارد البشرية يجب الاهتمام بعملية التدريب التي تلعب دورا أساسيا في تطوير مجمع صيدال، حيث وبالرغم من توفر الكفاءات إلا أن طبيعة القطاع وحدة المنافسة دفع بمجمع صيدال إلى إعداد برامج تدريبية لتحسين مستوى إطاراتها حسب المستجدات في ميدان اختصاصهم وهي تخص الجانب التقني والبحث، التجارة، التسويق وصيانة أداة الإنتاج... الخ، ومن أجل تأكيد اهتمام مجمع صيدال بعملية التدريب تم إعطاء أحدث الأرقام المتعلقة بتكاليف مختلف العمليات التدريبية المقترحة من إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الجدول الموالي:

## جدول رقم (14): المستفيدين من التدريب في مجمع صيدال خلال عام 2012

عناصر التدريب الفروع	عدد العمال المدربين	عدد أيام التدريب	المصاريف المباشرة (KDA)	المصاريف غير المباشرة (KDA)
فرع أنتيبوتيكال	65	346	2882	514
فرع بيوتيك	124	196	830	475
فرع فارمال	178	545	976	1297
فرع صوميدال	0	/	/	/
مركز البحث والتنمية	29	294	151	866
القسم التجاري	/	/	/	/
المديرية العامة	5	15	301	23
مجمع صيدال	401	1396	5140	3175

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012.

يلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من عمال فارمال وبيوتيك هم الذين استفادوا من التدريب وعددهم 178، 124 عامل على التوالي، ويليهم فرع أنتيبوتيكال حيث بلغ عدد المستفيدين من التدريب لديه 65 عامل، في حين نجد أن مركز البحث والتنمية بلغ عدد المستفيدين لديها من التدريب 29 عامل، وأخيرا نجد أن عدد العمال المستفيدين من التدريب في المديرية العامة هو 5 عمال، أما فيما يخص فرع صوميدال والقسم التجاري فلم يستفيد عمالهم من التدريب من الأرقام المعروضة في الجدول المتعلقة بالمصاريف المباشرة وغير المباشرة وأيضا عدد الأيام الخاصة بالتدريب، تبين أن إجمالي المصاريف المباشرة بلغ 5140 KDA. أما فيما يتعلق بإجمالي المصاريف غير المباشرة فقد بلغت قيمتها 3175 KDA. في حين بلغ إجمالي عدد أيام التدريب 1396 يوم، وبمقارنة ما تم صرفه على التدريب بإجمالي ميزانية المجمع نلاحظ ان هناك نقص في العملية التدريبية بالإجماع، لكن إذا ما تمت هذه المقارنة بين الفروع نلاحظ أن هناك فروع تهتم أكثر بالتدريب من فروع أخرى وذلك نظرا لطبيعة الإنتاج التي تحتاج إلى تكوينات لاكتساب مهارات جديدة.

وبرغم هذه السياسة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا أن المجمع يواجه بعض النقائص فيما يخص هذه الوظيفة كغياب تقييم الدورات التدريبية وغياب سياسة التحفيز والاتصال داخل المجمع مما يفرض على المجمع العمل على تجنب تلك النقائص في المستقبل القريب.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.

يقدم هذا المبحث عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: عينة البحث وأسلوب جمع البيانات:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال، فهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي اللذين يهدفان إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها<sup>(1)</sup>، وهي تتضح كآتي:

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

**1- مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة أو بحث معين، أي بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، ويتكون مجتمع الدراسة هذه من إطارات مجمع صيدال، وتم اختيار هذا القطاع لكونه قطاعاً استراتيجياً نظراً للتطورات الحاصلة في مختلف مجالاته خاصة الإنتاجي منه، ويقدر إجمالي إطارات المجمع خلال سنة 2012 بـ 1389 إطاراً، والجدول أدناه يبين تصنيف العمال بمجمع صيدال.

جدول رقم (15): توزيع العمال حسب الفئات لسنة 2012

الإجمالي	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	
3884	1330	1210	1344	عدد العمال الدائمين
174	126	3	45	عدد العمال المؤقتين
4058	1456	1213	1389	إجمالي عدد العمال

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة اعتماداً على معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال 2012.

(1) - دلال القاضي- محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 66.

يبين الجدول أعلاه أن عدد الإطارات بالمجمع قد بلغ 1389 إطاراً منهم 1344 إطاراً دائماً والباقي أي (45) إطاراً مؤقتاً، حيث طبيعة ونوعية نشاط المجمع في مجال الصناعة الصيدلانية جعله يعتمد على الإطارات بشكل أساسي، لذا نلاحظ أن أكبر قيمة للموارد البشرية الدائمة تتمثل في الإطارات.

**2- عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة القصدية<sup>(\*)</sup> وقد بلغ حجم عينة الدراسة بـ: 130 إطاراً وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 110 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 13 استبانة نظراً لعدم اكتمال البيانات فيها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (97) استبانة وهو عدد يمكن الافتراض أنه يمثل مجتمع الدراسة وأنه كاف لاستخدام الأساليب الإحصائية الضرورية لهذه الدراسة.

**ثانياً: أدوات الدراسة وجمع البيانات:** لتحقيق هدف الدراسة، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات.

**1- البيانات الثانوية:** استطاعت الباحثة الوصول إلى عدد من الكتب والبحوث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية، حيث اعتمدت الباحثة على هذه المصادر في بناء نموذج الدراسة وإطارها النظري.<sup>(1)</sup>

**2- البيانات الأولية:** لغرض استكمال الجانب التطبيقي للدراسة تم توزيع الاستبيان على بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (*Statistical Package for social Science*) الإحصائي، وبرنامج Eviews8 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع.

تتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تقسم إلى جزئين رئيسيين هما:  
**الجزء الأول:** يحتوي متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال أربعة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

<sup>(\*)</sup> - في العينة القصدية يتم اختيار أفراد العينة على أساس الخبرة الشخصية والمعارف السابقة.  
<sup>(1)</sup> - دلال القاضي- محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 117.

**الجزء الثاني:** يناقش دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لكفاءات مجمع صيدال وتم تقسيمه إلى ثمانية محاور كما يلي:

**المحور الأول:** يناقش تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ويتكون من 24 فقرة.

**المحور الثاني:** يناقش عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المجمع ويتكون من (3) فقرات.

**المحور الثالث:** يناقش تخطيط الموارد البشرية ويتكون من (4) فقرات.

**المحور الرابع:** يناقش عملية الاختيار والتعيين ويتكون من (4) فقرات.

**المحور الخامس:** يناقش التدريب ويتكون من (3) فقرات.

**المحور السادس:** يناقش تقييم الأداء وتكون من (3) فقرات.

**المحور السابع:** يناقش عملية تحفيز الموارد البشرية ويتكون من (5) فقرات.

**المحور الثامن:** يناقش الأجر ويتكون من (4) فقرات.

وقد ارتبطت الفقرات بمقياس "ليكاترت" (*Likert*) الذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات وفقا لما يلي: (1)

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد درجة الموافقة، فقد حددت الباحثة ثلاث مستويات على النحو التالي:

- أقل من 2,5: مستوى منخفض.

- من 2,50 - 3,50: مستوى متوسط.

- أكبر من 3,5: مستوى مرتفع.

**ثالثا: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:**

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة وصدقها، تم توزيع 130 استبانة باللغتين العربية والفرنسية على مفردات عينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات بنفسها، وذلك

(1) - دلال القاضي- محمود البياتي، المرجع السابق، ص 109.

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبانة الصالحة للتحليل، حيث تمت الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل ذاتي من المبحثن أي بأنفسهم للتأكد من صلاحية الاستبانة المستردة الذي يبلغ عددها (110) واستيفائها لتساؤلات الدراسة، ثم تدقيق بياناتها بشكل سريع حيث تبين عدم صلاحية (13) استبانة تم استبعادها نظرا لتضمنها بيانات ناقصة، حيث بلغ بذلك عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (97) استبانة.

بعد التأكد من ترابط عناصر الاستبانة وعدم تناقض إجاباتها، ثم تجهيز البيانات بوضع نظام ترميز، وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي تم استخدامه في مجال إدخال البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ايضاً ببرنامج Eviews8، وعلى هذا الأساس تم تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

### المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية:

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة: تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة كالتالي:

1- صدق الاستبانة: يعتبر صدق الاستبانة من الأمور الهامة التي يجب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، ولذلك قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة بطريقتين وهما: (1)

أ- صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين في مجال ادارة الموارد البشرية والذين أغلبهم ينتمون إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات لكل مجال من مجالاتها، وكذلك وضوح الصياغة اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة.

ب- صدق الاستبانة الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (22) إطار، وتم حساب الصدق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل فقرة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

(1) - حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 231.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات  
جدول رقم (16): الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي	0.411	0.000
2	تتوفر لديك القدرة على تخطيط مسارك الوظيفي	0.216	0.033
3	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	0.055	0.000
4	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية	0.693	0.000
5	كانت لديك الحرية في اختيار وظيفتك الحالية	0.474	0.000
6	للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة	0.522	0.000
7	تتماشى الخبرة مع وظيفتك الحالية	0.508	0.025
8	توجد صلة بين تأهيلك العلمي و بين وظيفتك الحالية	0.171	0.000
9	تتماشى وظيفتك الحالية و العملية التدريبية	0.509	0.000
10	تقوم دائما بالتقويم الذاتي للمهارات التي تملكها	0.377	0.000
11	تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اكتشاف	0.431	0.000
12	يسود بينك وبين زملائك شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي	0.665	0.000
13	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية	0.291	0.004
14	يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفة التي تشغلها	0.687	0.000
15	تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل المجتمع	0.437	0.000
16	تتوفر لديك المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة والمستقبلية في المجمع ومتطلباتها	0.101	0.000
17	تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للمجمع لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات	0.249	0.014
18	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع	0.312	0.002
19	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم	0.403	0.000
20	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	0.407	0.000
21	ساهم تخطيط المسار الوظيفي في زيارة مهاراتك الشخصية	0.314	0.002
22	قاد تخطيط المسار الوظيفي إلى زيادة مسؤوليتك الشخصية عن المسار الوظيفي	0.289	0.004
23	أدى تخطيط المسار الوظيفي إلى تطوير الاتصالات بينك وبين باقي الأفراد	0.383	0.000
24	نتيجة تخطيط المسار الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات	0.372	0.000

المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.

• **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: عملية التحليل الوظيفي**

جدول رقم (17): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (عملية التحليل الوظيفي)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	تساعد السياسات الادارية الواضحة على تنظيم عملية التحليل الوظيفي للوظائف.	0.661	0.000
26	يعتمد المجمع على التحليل الوظيفي لتحديد الخصائص الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	0.758	0.000
27	يساعد التحليل الوظيفي في المجمع على تخطيط المسار الوظيفي	0.244	0.016

المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (عملية التحليل الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وصفت لقياسه.

• **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية**

جدول رقم (18): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في المجمع على توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب	0.700	0.000
29	تتنصف خطط الموارد البشرية بالمرونة التي تتطلبها بيئة الأعمال الديناميكية	0.623	0.000
30	تقوم إدارة المجمع بمشاركة العمال المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	0.372	0.000
31	تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي	0.553	0.000

المصدر: تم إعداد من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع، عملية الاختبار والتعيين.

جدول رقم (19): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (عملية الاختيار والتعيين)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
32	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الفرد خلال فترة التجربة	0.832	0.000
33	يقوم المجمع بالتحديد للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة	0.559	0.000
34	يوجد في المجمع قاعدة بيانات متجددة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات	0.486	0.000
35	يتم اختيار وتعيين الكفاءات بنزاهة وحيادية مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي	0.767	0.000

المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (عملية الاختيار والتعيين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: التدريب

جدول رقم (20): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (التدريب)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
36	توجد فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي	0.475	0.000
37	توجد دورات تدريبية لتوضيح أهمية المسار الوظيفي	0.604	0.000
38	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل	0.613	0.000

المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (التدريب) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تقييم الأداء

جدول رقم (21): الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس (تقييم الاداء)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
39	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم	0.670	0.000
40	يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية	0.558	0.000
41	تساعد نتائج تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي	0.491	0.000

المصدر: تم إعداد من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (21) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (تقييم الأداء) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: تحفيز الموارد البشرية

جدول رقم (22): الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع (تحفيز الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
42	توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي	0.396	0.000
43	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تقترحها إدارة الموارد البشرية	0.343	0.001
44	يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة	0.617	0.000
45	يعتمد المجمع على سياسة الترقية من الداخل لشغل المناصب الشاغرة	0.511	0.000
46	يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالترقية	0.417	0.000

المصدر: تم إعداد من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (22) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (تحفيز الموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: الأجر

جدول رقم (23): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن (الأجر)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
47	تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية	0.563	0.000
48	تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة	0.636	0.000
49	تقدم الأجور وفق أسس ومعايير منظمة	0.638	0.000
50	يوجد تكامل بين عملية تخطيط المسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالأجور	0.699	0.000

المصدر: تم إعداد من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (23) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن (الأجر) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثامن صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي لمحاوير الدراسة

جدول رقم (24): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة

مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	0.832	0.000
الثاني	عملية التحليل الوظيفي	0.644	0.000
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	0.658	0.000
الرابع	عملية الاختيار و التعيين	0.603	0.000
الخامس	التدريب	0.615	0.000
السادس	تقييم الأداء	0.506	0.000
السابع	تحفيز الموارد البشرية	0.528	0.000
الثامن	الأجر	0.495	0.000

المصدر: تم إعداد من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

جدول رقم (24) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر المحاور الثمانية صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الاستبانة: لقياس مدى ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronback Alpha) باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences)، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، والظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى<sup>(1)</sup> وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (25): معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	24	0.760
الثاني	عملية التحليل الوظيفي	3	0.770
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	4	0.774
الرابع	عملية الاختيار والتعيين	4	0.747
الخامس	التدريب	3	0.740
السادس	تقييم الاداء	3	0.760
السابع	تحفيز الموارد البشرية	5	0.772
الثامن	الأجر	4	0.773
	جميع الفقرات	50	0.782

المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.782) وهي نسبة أعلى من (60%) وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات ولأغراض التحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه حسب (Sekaram) وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضياتها.

(1) - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 297.

**ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل بيانات مفردات عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية وهذا على النحو التالي:

**1- مقياس الإحصاء الوصفي:** والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى استجابة عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات الاستبانة.

**2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)** بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

**3- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronback's Alpha):** للتأكد من مدى صدق وثبات أداة البحث.

**4- اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov(K-S)) :** لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا.

**5- اختبار كا<sup>2</sup>:** للتأكد من سلامة النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي، ولمعرفة هل بواقي النموذج المقدر تخضع للقانون الطبيعي أم لا.

**6- الانحدار المتعدد:** تم استخدام الانحدار المتعدد الذي يسمح باختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، اعتماداً على قيمة الإحصائي (F) و (T) ومستوى المعنوية لهما، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد  $R^2$

**7- الانحدار الخطي البسيط:** إذا الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع  $Y$ .

**8- اختبار Klein:** للتأكد من سلامة النموذج من مشكلة التعدد الخطي.

**9- اختبار Breush Godfrey:** للتأكد من سلامة النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي، أي ان التباينات المشتركة لأخطاء الملاحظات المختلفة تكون معدومة، وهذا على مختلف مشاهدات مكونات العينة.

**10- اختبار Breush- Pagan- Godfrey:** الغرض من استخدامه هو التأكد من ثبات تباين الأخطاء، أي ان تشتتها حول المتوسط ثابت.

**11- اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي (Jarque Bera -Kurtosis -Skewness):** لمعرفة هل بواقي النموذج المقدر تخضع للقانون الطبيعي أم لا.

**12- معيار Akaike و Schwarz:** الغرض من استخدامهما هو اختيار النموذج الأفضل وفق أصغر قيمة لهما.

## المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية- تحليل النتائج وتفسيرها.

### المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

يتم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

أولاً: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة: بشأن خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تتمثل في: الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، فيمكن توضيحها على النحو التالي.

جدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات و السمات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	51	52.6
	أنثى	46	47.4
	المجموع	97	100
العمر	أقل من 30 سنة	8	8.2
	[30-39 سنة]	45	46.4
	[40-49 سنة]	35	36.1
	50 سنة فأكثر	9	9.3
	المجموع	97	100
المؤهل العلمي	أقل من جامعي	26	26.8
	جامعي	60	61.9
	دراسات ما بعد التدرج	11	11.3
	المجموع	97	100
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	11	11.3
	[5-9 سنوات]	37	38.1
	[10-14 سنة]	24	24.7
	15 سنة فأكثر	25	25.8
	المجموع	97	100

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

وفيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة.

**1- الجنس:** يتضح من الجدول (26) أعلاه أن أكبر نسبة من الكفاءات في إدارة الموارد البشرية كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم (51) موظفا بنسبة 52.6% وأن عدد الإناث بلغ (46) موظفة، بنسبة (47.4%).

ومن هنا يتبين أن نسبة الذكور والإناث بالتقريب متساويتين، ويرجع ذلك إلى تفوق الإناث في هذا النوع من النشاط بدخولها عالم الشغل، وتقاسمها المسؤولية مع فئة الذكور.

**2- العمر:** يتضح من الجدول (26) أعلاه أن أكبر نسبة من الكفاءات كانت من أصحاب العمر (30-39 سنة) حيث بلغ عددهم (45) بنسبة (46.4%)، وأقل نسبة من افراد عينة الدراسة كانت لأصحاب فئة العمر أقل من (30 سنة)، حيث بلغ عددهم (8) بنسبة (8.2%).

يتبين من البيانات أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية الأكبر من 30 عاما، وتعلل الباحثة ذلك بأن الدراسة استهدفت المستويات الإدارية العليا، وهي مناصب في الغالب لا يحصل عليها إلا حملة الشهادات العليا أو أصحاب الأقدمية وفي الغالب يتحصل الفرد على الشهادات العليا بعد سن الثلاثين.

**3- المؤهل العلمي:** يوضح الجدول (26) السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم جامعيين بنسبة (61.9%)، مما يدل على أهمية المستوى الدراسي لدى صانعي القرار وواضعي الاستراتيجيات بمجمع صيدال، أما غير الجامعيين فإنهم يمارسون تسييرا نيابة عن آخرين، يرجع ذلك إلى قناعة المجمع بقدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة اليهم على نحو يحقق الفائدة المرجوة، خصوصا ان الخدمات التي يقدمها المجمع لها علاقة كبيرة بالتطورات التكنولوجية التي يشهدها عصرنا هذا.

**4- الخبرة الوظيفية:** يلاحظ من الجدول فيما يتعلق بالتوزيع حسب سنوات الخبرة الوظيفية أن الفئة من [5-9 سنوات] جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 37 وبنسبة (38.1%)، في حين تحصلت الفئة من 15 سنة فأكثر بالمرتبة الثانية بتكرار (25) وبنسبة (25.8%)، ثم تلتها الفئة من [10-14 سنة] في المرتبة الثالثة بتكرار (24) وبنسبة (24.7%)، وأخيرا جاءت الفئة أقل من 5 سنوات بتكرار (11) وبنسبة (11.3%).

تدل البيانات السابقة على وجود عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة وهذا يخدم الدراسة وخاصة في مجال التدرج في المسار الوظيفي ويعطي معلومات أدق عن فرص الترقية المعمول بها والخطط الموضوعية للتطور في المسار الوظيفي.

### ثانياً: تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

يتم التطرق في هذا الجزء لتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### 1- تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:

تم جمع البيانات عن تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات عن طريق (24) فقرة في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم (27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	1.015	3.97	40	22	27	8	/	تكرار	لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي	1
			41.2	22.7	27.8	7.4	/	نسبة		
مرتفع	0.849	3.87	20	53	15	9	/	تكرار	تتوفر لديك القدرة على تخطيط مسارك الوظيفي	2
			20.6	54.6	15.5	9.3	/	نسبة		
مرتفع	0.926	3.70	15	50	24	4	4	تكرار	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	3
			15.5	51.5	24.7	4.1	4.1	نسبة		
مرتفع	1.250	3.65	28	34	17	9	9	تكرار	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية	4
			28.9	35.1	17.5	9.3	9.3	نسبة		
متوسط	1.205	3.28	12	36	31	3	15	تكرار	كانت لديك الحرية في اختيار وظيفتك الحالية	5
			12.4	37.1	32	3.1	15.5	نسبة		
متوسط	1.366	3.27	26	18	19	24	10	تكرار	للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة	6
			26.8	18.6	19.6	24.7	10.3	نسبة		
مرتفع	1.366	3.53	30	23	21	14	9	تكرار	تتماشى الخبرة مع وظيفتك الحالية	7
			30.9	23.7	21.6	14.4	9.3	نسبة		
مرتفع	0.993	3.63	16	44	27	5	5	تكرار	توجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية	8
			16.5	45.4	27.8	5.2	5.2	نسبة		
متوسط	1.275	3.46	21	37	16	12	11	تكرار	تتماشى وظيفتك الحالية والعملية التدريبية	9
			21.6	38.1	16.5	12.4	11.3	نسبة		
مرتفع	1.003	3.74	24	38	22	12	1	تكرار	تقوم دائما بالتقويم الذاتي للمهارات التي تملكها	10
			24.7	39.2	22.7	12.4	1	نسبة		
متوسط	1.270	3.31	17	31	29	5	15	تكرار	تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اكتشاف كفاءتك	11
			17.5	32	29.9	5.2	15.5	نسبة		
مرتفع	1.224	3.57	24	32	27	3	11	تكرار	يسود بينك وبين زملائك شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي	12
			24.7	33	27.8	3.1	11.3	نسبة		

متوسط	1.182	3.46	22	29	23	19	5	تكرار	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية	13
			22.7	29.9	23.7	18.6	5.2	نسبة		
متوسط	1.087	3.33	9	45	18	19	6	تكرار	يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفة التي تشغلها	14
			9.3	46.4	18.6	19.6	6.2	نسبة		
متوسط	1.216	3.18	12	34	21	19	11	تكرار	تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل المجمع	15
			12.4	35.1	21.6	19.6	11.3	نسبة		
متوسط	1.075	2.95	5	30	25	29	8	تكرار	تتوفر لديك المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة والمستقبلية في المجمع ومتطلباتها	16
			5.2	30.9	25.8	29.9	8.2	نسبة		
متوسط	1.169	3.61	24	35	20	12	6	تكرار	تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للمجمع لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات	17
			24.7	36.1	20.6	12.4	6.2	نسبة		
متوسط	1.109	3.25	14	26	33	18	6	تكرار	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع	18
			14.4	26.8	34	18.6	6.2	نسبة		
متوسط	1.230	3.13	14	27	25	20	11	تكرار	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم	19
			14.4	27.8	25.8	20.6	11.3	نسبة		
متوسط	1.099	3.02	4	35	29	17	12	تكرار	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	20
			4.1	36.1	29.9	17.5	12.4	نسبة		
مرتفع	0.971	3.88	30	34	25	7	1	تكرار	ساهم تخطيط المسار الوظيفي في زيادة مهاراتك وقدراتك	21
			30.9	35.1	25.8	7.2	1	نسبة		
مرتفع	0.865	3.66	14	45	31	5	2	تكرار	قاد تخطيط المسار الوظيفي إلى زيادة مسؤوليتك الشخصية عن المسار الوظيفي	22
			14.4	46.4	32	5.2	2.1	نسبة		

مرتفع	1.074	3.69	24	35	27	6	5	تكرار	أدى تخطيط المسار الوظيفي إلى تطوير الاتصالات بينك وبين باقي الأفراد	23
			24.7	36.1	27.8	6.2	5.2	نسبة		
مرتفع	0.974	3.73	24	33	32	6	2	تكرار	نتيجة تخطيط المسار الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات	24
			24.7	34	33	6.2	2.1	نسبة		
مرتفع	0.448	3.595							نتيجة المحور الأول	

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (27) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات أن الفقرة (1) والتي تنص على: "لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.015) و بمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن من الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية أن يكون مفهوم وظيفة تخطيط المسار الوظيفي واضحا حتى يكون لدى الكفاءات إدراكا واضحا لماهية الوظائف التي سيقومون بها.

كما جاءت الفقرة (21) والتي تنص على: "ساهم تخطيط المسار الوظيفي في زيادة مهاراتك وقدراتك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.971) وبمستوى مرتفع، وهذا يشير الى مدى اهمية تخطيط المسار الوظيفي في زيادة الدافع لدى الكفاءات لاكتساب مهارات اكثر لتحقيق رغباتهم وميولهم.

في حين سجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (16) والتي تنص على: "تتوفر لديك المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة والمستقبلية في المجمع ومتطلباتها"، بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.075) و بمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال نقص هذه المعلومات التي من الضرورة العمل على توفيرها حتى تتم عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بشكل مناسب وواضح.

بشكل عام فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور كان بمستوى مرتفع يساوي (3.595) و انحراف معياري يساوي إلى (0.448)، وهذا يشير إلى أن نية الكفاءات تجاه مستقبلها الوظيفي داخل المجمع واضحة المعالم نوعا ما لمعرفتهم المسبقة أن فرص الترقية محدودة، هذا رغم المساعي التي يبذلها المجمع لبناء أسس سليمة وعادلة لتخطيط المسارات الوظيفية للكفاءات خاصة.

2- تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بعملية التحليل الوظيفي: تم جمع البيانات عن عملية التحليل الوظيفي عن طريق ثلاث فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

المحور الثاني (عملية التحليل الوظيفي)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1.366	3.27	26	18	19	24	10	تكرار	تساعد السياسات الادارية الواضحة على تنظيم عملية التحليل الوظيفي للوظائف.	25
			26.8	18.6	19.6	24.7	10.3	نسبة		
متوسط	1.275	3.46	21	37	16	12	11	تكرار	يعتمد المجمع على التحليل الوظيفي لتحديد الخصائص الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	26
			21.6	38.1	16.5	12.4	11.3	نسبة		
مرتفع	0.926	3.70	15	50	24	4	4	تكرار	يساعد التحليل الوظيفي في المجمع على تخطيط المسار الوظيفي	27
			15.5	51.5	24.7	4.1	4.1	نسبة		
متوسط	0.698	3.477							نتيجة المحور الثاني	

المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن الفقرة رقم (27) التي تنص على: "يساعد التحليل الوظيفي في المجمع على تخطيط المسار الوظيفي"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) و انحراف معياري (0.926) وبمستوى مرتفع ، ويشير ذلك الى مدى اهمية التحليل الوظيفي الذي على اساسه تدرك ادارة المجمع ماهية الاعمال التي تقوم بها لتخطيط المسار الوظيفي.

واحتلت الفقرة (25) التي تنص على: "يوجد داخل المجمع سياسات ادارية واضحة تنظم عملية التحليل الوظيفي للوظائف" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.366) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال ان عملية التحليل الوظيفي للوظائف لا يمكن أن تتم إلا إذا كانت سياسة إدارية خاصة لتنظيمها حتى لا يكون هناك أي فجوات أو ثغرات تظهر أثناء القيام بالأعمال.

وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الاستجابة على هذا المحور يتراوح عند مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجمع الفقرات هذا المحور (3.477) والانحراف المعياري (0.698)، وهذا يعني رغم أهمية عملية التحليل الوظيفي في تطبيق تخطيط المسار الوظيفي من خلال تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة بهدف توفير الكفاءات المناسبة التي تدعم أي برنامج تطويري يتبناه المجمع، إلا أن هناك فجوات في السياسة الإدارية لابد والعمل على تداركها.

**3- تحليل فقرات المحول الثالث المتعلق بتخطيط الموارد البشرية:** تم جمع البيانات عن تخطيط الموارد البشرية عن طريق أربعة فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على

المحور الثالث(تخطيط الموارد البشرية)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	1.224	3.57	24	32	27	3	11	تكرار	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في المجمع على توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب	28
			24.7	33	27.8	3.1	11.3	نسبة		
متوسط	1.216	3.18	12	34	21	19	11	تكرار	تتصف خطط الموارد البشرية بالمرونة التي تتطلبها بيئة الأعمال الديناميكية	29
			12.4	35.1	21.6	19.6	11.3	نسبة		
مرتفع	0.993	3.63	16	44	27	5	5	تكرار	تقوم إدارة المجمع بمشاركة العمال المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	30
			16.5	45.4	27.8	5.2	5.2	نسبة		
مرتفع	1.015	3.97	40	22	27	8	/	تكرار	تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي	31
			41.2	22.7	27.8	8.2	/	نسبة		
مرتفع	0.636	3.585							نتيجة المحور الثالث	

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول رقم (29) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.18-3.97) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (0.993-1.224)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (31) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.015)، والتي تنص على "تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي"، وهو ما يبين أن إدارة المجمع تدعم خطط الموارد البشرية لأنها تساعد باتخاذ العديد من التدابير اللازمة لتحديد المستقبل الوظيفي لإطاراتها من تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسياً وافقياً وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل.

واحتلت الفقرة (29) التي تنص على: "تتصف خطط الموارد البشرية بالمرونة التي تتطلبها بيئة الأعمال الديناميكية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.216)، وهو ما يعني أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت متوسطة لعدم إمكانية أفراد عينة الدراسة على الحكم على مدى مرونة خطط الموارد البشرية ومدى مواكبتها للتطورات في بيئة الأعمال خاصة وأن هذه المرونة في الخطط تعد ركيزة أساسية لتبني أي برنامج أو استراتيجية جديدة مستقبلية.

و بشكل عام يمكن القول بأن درجة الاستجابة على هذا المحور تتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.585) و الانحراف المعياري (0.636) وهو ما يعني أن تخطيط الموارد البشرية يعد من الأنشطة الهامة التي يتم الاعتماد عليها لتوجيه الأعمال في المجمع إلى مسارها الصحيح، كما أن الموارد البشرية تحتاج إلى مزيد من العناية وذلك من أجل تخطيطها بشكل واضح من خلال توفير المرونة التي تتطلبها التطورات أيضاً قيام إدارة المجمع بمشاركة العمال المعنيين في وضع هذه الخطط لمساعدتهم على بنائها بأكثر مصداقية وموضوعية، وذلك لإمكانية استغلالها في تخطيط المسارات الوظيفية للكفاءات.

4- تحليل فقرات المحور الرابع المتعلق بعملية الاختيار والتعيين: تم جمع بيانات عن عملية الاختيار والتعيين عن طريق أربعة فقرات في الاستبيان، الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (30): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع (عملية الاختيار والتعيين)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1.182	3.25	15	32	17	28	5	تكرار	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الفرد خلال فترة التجربة	32
			15.5	33	17.5	28.9	5.2	نسبة		
متوسط	1.089	3.34	14	37	25	15	6	تكرار	يقوم المجمع بالتحديد للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة	33
			14.4	38.1	25.8	15.5	6.2	نسبة		
متوسط	1.105	3.39	14	37	25	15	6	تكرار	يوجد في المجمع قاعدة بيانات متجددة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات	34
			14.3	38.1	25.8	15.5	6.2	نسبة		
متوسط	1.196	3.41	19	34	18	20	6	تكرار	يتم اختيار وتعيين الكفاءات بنزاهة وحيادية مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي	35
			19.6	35.1	18.6	20.6	6.2	نسبة		
متوسط	0.761	3.347							نتيجة المحور الرابع	

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (30) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.25-3.41) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (1.089-1.196)، و كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (35) والتي تنص على: " يتم اختيار وتعيين الكفاءات بنزاهة وحيادية مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي "، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.196) وبمستوى متوسط، وهذا يشير الى ضرورة تحديد اسس وشروط واضحة لشغل الوظائف على مستوى ادارة المجمع لإمكانية الحكم ان عملية الاختيار والتعيين واهميتها في تخطيط المسار الوظيفي.

واحتلت الفقرة (32) التي تنص على: " يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الفرد خلال فترة التجربة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) و انحراف معياري (1.182) وهو ما يعني أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال ان ادارة المجمع تقوم بتحديد الاعداد المراد تعيينهم وهذا أمر طبيعي، لكن على اي مستوى يعتمد هذا القرار فهو غير معروف لذا عينة الدراسة.

وبشكل عام يمكن القول بان مستوى الاستجابة على هذا المحور يتراوح عند مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.347) و الانحراف المعياري (0.761) و هو ما يعني أن سياسة الاختيار والتعيين في المجمع تتطلب زيادة تحسين للوصول إلى درجة أفضل مما هي عليه الآن بتوفير الموضوعية في الاختيار والتعيين وتوفير قاعدة البيانات المتجددة لاعتمادها في عملية الاختيار والتعيين.

5- تحليل فقرات المحور الخامس المتعلق بالتدريب: تم جمع البيانات عن التدريب عن طريق ثلاث فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي:

جدول رقم (31): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

المحور الخامس (التدريب)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1.160	3.20	9	40	18	21	9	تكرار	توجد فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي	36
			9.3	41.2	18.6	21.6	9.3	نسبة		
متوسط	1.287	3.27	13	41	18	9	16	تكرار	توجد دورات تدريبية لتوضيح أهمية المسار الوظيفي	37
			13.4	42.3	18.6	9.3	16.5	نسبة		
متوسط	1.118	3.14	10	28	35	14	10	تكرار	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل	38
			10.3	28.9	36.1	14.4	10.3	نسبة		
متوسط	0.671	3.202							نتيجة المحور الرابع	

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (31) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.14-3.27) و أن الانحرافات المعيارية لل فقرات تراوحت بين (1.118-1.287) وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (37) والتي تنص على: " توجد دورات تدريبية لتوضيح أهمية المسار الوظيفي " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.287) وبمستوى متوسط، ويشير ذلك الى ضرورة اهتمام قسم ادارة الموارد البشرية اكثر بالدورات التدريبية من اجل ايفاد الكفاءات بمختلف المعارف التي تتعلق بوظائفهم لإمكانية تطوير وتنظيم مساهم الوظيفي.

كما يتضح من الجدول (31) أن الفقرة (38) والتي تنص على: "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل "احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) و انحراف معياري (1.118) وهو ما يعني أن مستوى الاستجابة لهذه الفقرة جاء متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن على المجمع تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس خطة سنوية يتم وضعها استنادا إلى الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل، وتكون هذه الخطة واضحة لدى الكفاءات.

وبشكل عام يمكن القول بان مستوى الاستجابة على هذا المحور يتراوح عند مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.202) و الانحراف المعياري (0.671)، وهو ما يعني أن على المجمع تقديم العديد من الدورات التدريبية المختلفة للكفاءات، وأن على الإدارة العليا العمل على توفير كل ما تستطيع من دعم لعقد مثل هذه الدورات.

6- تحليل فقرات المحور السادس المتعلق بتقييم الأداء: تم جمع البيانات عن عملية تقييم الأداء عن طريق ثلاث فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السادس (تقييم الأداء)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1.105	3.39	14	37	25	15	6	تكرار	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم	39
			14.4	38.1	25.8	15.5	6.2	نسبة		
مرتفع	1.034	3.81	21	54	11	5	6	تكرار	يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية	40
			21.6	55.7	11.3	5.2	6.2	نسبة		
مرتفع	0.991	3.51	7	55	23	4	8	تكرار	تساعد نتائج تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي	41
			7.2	56.7	23.7	4.1	8.2	نسبة		
مرتفع	0.600	3.57						نتيجة المحور الرابع		

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (32) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.39-3.81) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (0.991-1.105)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (40) والتي تنص على: " يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.034) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عملية التقييم تتم من قبل اللجان المختصة، هذا ما يزيد من موضوعية نظام التقييم ومدى نجاحه في تحديد درجة مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية.

كما يتضح من الجدول (32) أن الفقرة (39) والتي تنص على: "تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم"، احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.105) وهو ما يعني أن مستوى الاستجابة لهذه

الفقرة جاء متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن على المجمع العمل أكثر لأجل تطوير أداء كفاءته، تقييم أدائهم وعرض نتائج التقييم عليهم، وهذا يعد أحد حقوق الموظف، وذلك من أجل الاستمرار في العمل بطريقة واضحة وأحسن، وحتى يعرف ماله وما عليه ضمن معايير المساواة بين الموظفين.

وبشكل عام يمكن القول بان مستوى الاستجابة على هذا المحور يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.57) و الانحراف المعياري (0.600)، وهو ما يعني أن الإدارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بشؤون الإطارات، حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والذي على أساسه يتم بناء المسارات الوظيفية.

**7- تحليل فقرات المحور السابع المتعلق بتحفيز الموارد البشرية:** تم جمع البيانات عن عملية تحفيز الموارد البشرية عن طريق خمسة فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السابع (تحفيز الموارد البشرية)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	0.966	3.41	8	43	33	7	6	تكرار	توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي	42
			8.2	44.3	34	7.2	6.2	نسبة		
مرتفع	1.000	3.71	21	41	24	8	3	تكرار	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تقترحها إدارة الموارد البشرية	43
			21.6	42.3	24.7	8.2	3.1	نسبة		
مرتفع	1.034	3.81	21	54	11	5	6	تكرار	يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة	44
			21.6	55.7	11.3	5.2	6.2	نسبة		
مرتفع	1.169	3.61	24	35	20	12	6	تكرار	يعتمد المجمع على سياسة الترقية من الداخل لشغل المناصب الشاغرة	45
			24.7	36.1	20.6	12.4	6.2	نسبة		
مرتفع	0.974	3.73	24	33	32	6	2	تكرار	يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالترقية	46
			24.7	34	33	6.2	2.1	نسبة		
مرتفع	0.473	3.655						نتيجة المحور السابع		

المصدر: تم اعداه من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (33) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.41-3.81) و أن الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (0.966-1.169) وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (44) والتي تنص على: "يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.034) وبمستوى مرتفع، ويعني ذلك أن إدارة المجمع تهتم بشكل واضح بنظام الترقية الذي يخضع الى أسس ومعايير محددة من

بينها الترقية على اساس الاقدمية والكفاءة، وهذا فيه تشجيع للكفاءات وإثارة لدافعيتهم نحو العمل أكثر.

كما يتضح من الجدول (33) أن الفقرة (42) والتي تنص على: " توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) و انحراف معياري (0.966) وهذا يعني أن مستوى الاستجابة كان متوسط، ويعني ذلك ان على ادارة المجمع الاهتمام بالتحفيز لان فيه تشجيع للكفاءات للعمل اكثر مما يساهم في تحسين وتطوير عملية التخطيط للمسار الوظيفي.

بشكل عام يمكن القول بان مستوى الاستجابة على هذا المحور يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.655) و الانحراف المعياري (0.473) وهو ما يعني أن نظام الحوافز متوفر في مجمع صيدال، إلا أن المشكلة تقع في عملية تطبيق هذا النظام على الكفاءات الذي يخضع للعديد من الأسس والمعايير مما ترتب عليه تدن في رضا الكفاءات عن نظام توزيع الحوافز والمكافآت لاعتقادهم أنها غير عادلة عند توزيعها.

#### 8- تحليل فقرات المحور الثامن المتعلق بالأجر: تم جمع البيانات عن نظام الأجر

عن طريق اربعة فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (34): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على  
المحور الثامن (الأجر)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1.134	3.33	10	42	26	8	11	تكرار	تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية	47
			10.3	43.3	26.8	8.2	14.3	نسبة		
متوسط	1.121	3.37	15	37	17	25	3	تكرار	تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة	48
			15.5	38.1	17.5	25.8	3.1	نسبة		
مرتفع	1.091	3.52	16	40	26	8	7	تكرار	تقدم الأجور وفق أسس ومعايير منظمة	49
			16.5	41.2	26.8	8.2	7.2	نسبة		
متوسط	0.994	3.38	7	46	27	11	6	تكرار	يوجد تكامل بين عملية تخطيط المسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالأجور	50
			7.2	47.4	27.8	11.3	6.2	نسبة		
متوسط	0.685	3.399						نتيجة المحور الثامن		

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (34) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.33-3.52) و أن الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (0.994-1.134) و كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (49) والتي تنص على: "تقدم الأجور وفق أسس ومعايير منظمة" بمتوسط حسابي (3.52) و انحراف معياري (1.091) و بمستوى مرتفع، ويعني ذلك أن إدارة المجمع تعمل على تقديم الأجور مقابل الجهد المبذول وفق أسس ومعايير محددة بهدف رفع مستوى أداء المجمع أكثر.

كما يتضح من الجدول (34) أن الفقرة (47) والتي تنص على: "تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (1.134) وهذا يعني أن مستوى الاستجابة كان متوسط،

ويمكن تفسير ذلك من خلال ان نظام الأجور يطبق من طرف إدارة المجمع وفق اسس ومعايير محددة كما اشرنا سابقا، ونجاح أو فشل التطبيق وتحقيق فوائده يعتمد عليها بالدرجة الأولى.

وبشكل عام يمكن القول بان مستوى الاستجابة على هذا المحور كان متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.399) و الانحراف المعياري (0.685) وهو ما يعني من الضروري الاهتمام بنظام الأجور لان مدى موضعيته ونجاحه يؤثر على دافعية الكفاءات لإنجاح برامج وسياسات المجمع المختلفة، وأيضا يساهم في توفير جو المنافسة في العمل وتشجيعهم على الإبداع لبناء مستقبلهم الوظيفي.

### المطلب الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة:

سوف نقوم في هذه المرحلة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات إحصائيا، إلا أنه سوف يسبق ذلك اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد متغيرات الدراسة تمهيدا لتحديد نموذج الدراسة واختباره.

**اولا: تحديد نموذج الدراسة:** في هذه المرحلة يتم اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد متغيرات الدراسة وإجراء الانحدار

**1- اختبار التوزيع الطبيعي:** قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم اللجوء إلى اختبار كولمجروف- سمرنوف من اجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا<sup>(1)</sup> ويوضح الجدول رقم (36) نتائج الاختبار حيث ان قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 5% ( $Sig>0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

(1) - محمد خير- سليم ابوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2010- ص 313.

جدول رقم (35): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)

المحاور	قيمة اختبار K-S	قيمة مستوى الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	0.741	0.642
عملية التحليل الوظيفي	1.111	0.169
تخطيط الموارد البشرية	1.152	0.141
عملية الاختبار والتعيين	1.070	0.202
التدريب	1.144	0.146
تقييم الأداء	1.318	0.146
تحفيز الموارد البشرية	1.231	0.097
الأجر	1.265	0.081
جميع الفقرات	1.073	0.200

المصدر: تم اعداده من طرف الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

**2- تحديد متغيرات الدراسة:** لقد خالصنا من دراستنا النظرية ومن خلال الدراسات السابقة تحديد المتغيرات المستقلة التي راينا أنها تؤثر في المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات) وهي سبعة متغيرات تتمثل في عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية والأجر. وعليه فإن نموذج الدراسة لن يتضمن جميع المتغيرات التي يتوقع أن تفسر عملية التخطيط للمسار الوظيفي للكفاءات وذلك لصعوبات كثيرة أهمها مشاكل القياس وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي تم الاقتصار فقط على هذه المتغيرات التي نعتقد أنها الأكثر تأثيرا على القرارات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال.

بعد التعرف على المتغيرات التي يحتويها النموذج، وبعد تجميع البيانات الخاصة بكل منها، نشير إلى رموز مختلف هذه المتغيرات وهي كالتالي:

- ✓ **المتغير التابع:** ويتمثل في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات والذي نقصد به عملية نظامية تربط بين قدرات الكفاءات وطموحاتهم من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، ويرمز له ب: Y
- ✓ **المتغيرات المستقلة:** وتتمثل في:

- **عملية التحليل الوظيفي:** تعمل هذه الوظيفة على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توافرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها، ويرمز له ب:  $X_1$

- **تخطيط الموارد البشرية:** تقوم هذه الوظيفة بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها ويجري ذلك في ضوء نتائج التحليل الوظيفي، ويرمز له ب:  $X_2$

- **عملية الاختيار والتعيين:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعتها وظيفة التحليل الوظيفي، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم، ويرمز له ب:  $X_3$

- **التدريب:** يعمل هذا النشاط على تدريب وتنمية الكفاءات لإكسابهم مهارات جديدة من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية، ويرمز له ب:  $X_4$

- **تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم كفاءات الموارد البشرية في العمل، ويرمز له ب:  $X_5$ .

- **تحفيز الموارد البشرية:** وهو مقابل الأداء المتميز، لتحريك قدرات الكفاءات بما يزيد من أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، ويرمز له ب:  $X_6$ .

- **الأجر:** وهو التعويض الذي تتلقاه الكفاءات لقاء العمل الذي يقدمونه للمؤسسة ويرمز له ب:  $X_7$

بعد تحديد المتغير التابع المعبر عن الظاهرة محل الدراسة ومجموعة المتغيرات المفسرة يمكن التعبير عما سبق بالصيغة الرياضية التالية:

$$Y=f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7)$$

**3- تحديد الشكل الرياضي للنموذج:** بعد تحديد المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، يتعين في هذه المرحلة تحديد الصيغة الرياضية المناسبة لتقدير النموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (\* )، وهنا سيتم طرح بدليين في اعداد شكل النموذج وهما الشكل الخطي والشكل اللوغاريتمي، حيث تعطى الصيغة الرياضية لكل نموذج على النحو التالي (1):

(\*) تم الاعتماد على الانحدار المتعدد بين المتغير التابع y والمتغيرات المستقلة  $x_i$  لوجود أكثر من متغير مستقل مع افتراض العلاقة خطية لكون الاستبيان قد أنصب لتقييم مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات من وجهة نظر الإطارات العاملة بالمجمع، مما يعني تقارب وجهات النظر، ما يجعل من العلاقة خطية.  
(1) - حمزة محمد دودين، مرجع سابق، ص 158.

أ- النموذج الخطي: تكون الصيغة الرياضية وفقا للنموذج الخطي في صيغة المعادلة التالية:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2 X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + E_I$$

حيث ان:

$Y_i$ : هو المتغير التابع

$X_I$ : هي المتغيرات المستقلة

$B_0$ : هي قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة كل المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$B_I$ : هي معاملات الانحدار الخطي التي تقدم مقياس لتأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع مع ثبات العوامل الأخرى.

$E_I$ : هو عنصر الخطأ الذي يعبر عن تأثير المتغيرات الأخرى غير الموجودة في النموذج.

ب- النموذج اللوغاريتمي: وفقا لهذه الصيغة الرياضية يتم تحويل قيم المشاهدات (المتغيرات الداخلة في النموذج) الى قيم لوغاريتمية، ومنه الشكل العام للنموذج اللوغاريتمي يكون كالتالي:

$$LY = LB_0 + B_1LX_1 + B_2LX_2 + B_3LX_3 + B_4LX_4 + B_5LX_5 + B_6LX_6 + B_7LX_7 + LE_I$$

بعد الانتهاء من صياغة الشكل الرياضي للنموذج، تأتي مرحلة تقدير معاملات النموذج، وسيتم الاعتماد في عملية التقدير على بيانات الاستبانة التي تم تفريغها سابقا في برنامج SPSS الخاصة بمتغيرات النموذج، وذلك بتحويلها من برنامج SPSS الى برنامج Eviews8 وفق صيغة (Undaite)، وبالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية سيتم اختيار الشكل المناسب للنموذج ما اذا كان خطي او لوغاريتمي، كما سنعتمد في دراستنا على مستوى المعنوية 5% في مختلف الاختبارات.

## ثانياً: تقدير وتقييم معلمات النموذج الخطي:

## 1- تقدير معلمات النموذج الخطي:

جدول رقم(36): نتائج تقدير النموذج الخطي لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 04/20/14 Time: 08:44									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X1	0.310672	0.035224	8.819805	0.0000					
X2	0.419851	0.038018	11.04361	0.0000					
X3	0.022392	0.044156	0.507102	0.6133					
X4	-0.059121	0.042463	-1.392298	0.1673					
X5	-0.123182	0.046450	-2.651921	0.0095					
X6	0.132331	0.053712	2.463709	0.0157					
X7	0.043651	0.041992	1.039498	0.3014					
C	0.832160	0.207030	4.019512	0.0001					
R-squared	0.796827	Mean dependent var	3.495567						
Adjusted R-squared	0.780847	S.D. dependent var	0.449017						
S.E. of regression	0.210202	Akaike info criterion	-0.202621						
Sum squared resid	3.932457	Schwarz criterion	0.009726						
Log likelihood	17.82712	Hannan-Quinn criter.	-0.116758						
F-statistic	49.86426	Durbin-Watson stat	1.844844						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EVIEWS.

من خلال الجداول أعلاها يمكن تشكيل النموذج الخطي على النحو التالي:

$$Y = 0.832 + 0.310X_1 + 0.419X_2 + 0.022X_3 - 0.059X_4 - 0.123X_5 + 0.123X_6 + 0.043X_7$$

$$(4,019) \quad (8,819) \quad (11,043) \quad (0,507) \quad (-1,392) \quad (-2,651) \quad (2,463)$$

$$(1,039)$$

$$R^2 = 0,796 \quad F = 49,864$$

$$\overline{R^2} = 0,780$$

مع العلم أن:

( ) : القيم الموضوعية بين قوسين تمثل الإحصائية t

R<sup>2</sup>: معامل التحديدR<sup>2</sup>: معامل التحديد المعدل.

F: إحصائية فيشر.

ما يمكن استنتاجه من النموذج وجود علاقة طردية بين كل من عملية التحليل الوظيفي (X<sub>1</sub>)، تخطيط الموارد البشرية (X<sub>2</sub>)، عملية الاختيار والتعيين (X<sub>3</sub>)، تحفيز الموارد البشرية (X<sub>6</sub>)، الأجر (X<sub>7</sub>)، وبين المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

((Y))، اما بالنسبة للمتغيرين التدريبين  $(X_4)$ ، تقييم الأداء  $(X_5)$ ، فتربطهما علاقة عكسية مع المتغير التابع (Y).

2- تقييم معاملات النموذج المتحصل عليه: بعد الانتهاء من عملية تقدير معاملات النموذج والحصول على قيم رقمية من خلال استخدام البيانات المتعلقة بكل متغيرات النموذج تأتي مرحلة تقييم القيم المقدرة لمعاملات النموذج بالاستناد الى الاختبارات التالية:

أ- اختبار معنوية المعالم: تستخدم إحصائية ستودنت t لتقييم معنوية معالم النموذج، ومن ثم تقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدرة على النحو التالي:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = 0$$

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq B_5 \neq B_6 \neq B_7 \neq 0$$

يمكن توضيح نتائج اختبار ستودنت من خلال الجدول الموالي الذي نوضح من خلاله القيم المحسوبة  $t_{cal}$  للمعاملات المقدرة والقيم الجدولية  $t_{tab}$ .

القيمة الجدولية  $t_{tab}$  نستخرجها من جدول ستودنت عند مستوى معنوية 5% ودرجة

$$t_{n-k} = t_{89}^{0,05} = 1,960 \text{ أي } 97-8 = 89 \text{ وتساوي } (n-k) \text{ حرية } \alpha$$

جدول رقم (37): نتائج اختبار ستودنت للنموذج المقدر

المعاملات	القيم المحسوبة $ t_{cal} $	مستوى المعنوية
$B_0$	4.019	0,000
$B_1$	8.819	0,000
$B_2$	11.043	0,000
$B_3$	0.507	0,613
$B_4$	1.392	0,009
$B_5$	2.651	0,015
$B_6$	2.463	0,301
$B_7$	1,019	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Eviews8.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المعلمات  $B_0, B_1, B_2, B_5, B_6$  هي معاملات تختلف قيمها عن الصفر لأن قيمها المحسوبة  $t_{cal}$  أكبر من القيمة الجدولية أي:

$$t_{cal} > t_{tab}$$

ومنه يتم استنتاج أن المتغيرات المتمثلة في عملية التحليل الوظيفي ( $X_1$ )، تخطيط الموارد البشرية ( $X_2$ )، تقييم الأداء ( $X_5$ )، تحفيز الموارد البشرية ( $X_6$ ) هي المتغيرات التي لها معنوية إحصائية بمستوى ثقة 95% في التأثير على عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. أما المتغيرات المتمثلة في عملية الاختيار والتعيين ( $X_3$ )، التدريب ( $X_4$ )، الأجر ( $X_7$ ) فليس لها معنوية إحصائية<sup>(\*)</sup> بحيث يمكن قبول فرضية العدم والتي تقضي بأن يكون  $B_3 = B_4 = B_7 = 0$

**ب- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:** لاختبار المعنوية الكلية للنموذج نستخدم على بعض المعايير الإحصائية لمعرفة مدى جودة معادلة الانحدار.

- **معامل التحديد  $R^2$ :** تشير النتائج أن المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تفسر 79.6% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات) وهذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

- **اختبار F:** يفيد هذا الاختبار للتأكد من مدى صحة الشكل الرياضي للمعادلة حيث كلما كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبدرجات حرية معينة فإنه يتم قبول فرضية أن كل المعلمات تختلف عن الصفر (أي رفض فرضية العدم).

وحسب الجدول الإحصائي للتوزيع F وعند درجة حرية البسط هو  $K=8$  ودرجة حرية المقام  $(n-K-1)$  نجد:  $F_{n-k-1}^K = F_{88}^8 = 2,03$ ، أما القيمة المحسوبة للمعادلة فهي 49.864، وبما أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية إذن سوف نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، أي يوجد على الأقل متغير واحد لا يساوي الصفر إذن النموذج ككل له معنوية.

- **معامل الارتباط:** تم الاعتماد على عامل الارتباط البسيط والمتعدد والجزئي لاختبار مدى معنوية النموذج، إذ يقيم معامل الارتباط المتعدد درجة الارتباط بين  $Y$  ومجموع المتغيرات المستقلة، أما معامل الارتباط البسيط فهو يقيس درجة الارتباط بين متغيرين اثنين فقط، وقد يعطينا قيمة مضللة في حالة وجود تأثيرات خارجية عن هذين المتغيرين، ومن ثم كانت الحاجة إلى معامل الارتباط الجزئي الذي يقيس درجة الارتباط بين  $Y$  وأحد المتغيرات المستقلة باستبعاد أثر المتغيرات المتبقية.

(\*) - سوف نعتمد على مستوى معنوية 5% في مختلف الاختبارات والذي نقصد به معدل الخطأ، إذ أنه عند مستوى من المعنوية  $\alpha = 5\%$  فإن معدل الخطأ في القياس لظاهرة يقدر بـ 5%، وهو ما يعني أن احتمال حدوث حركيته في المتغير التابع بسبب حركية المتغير المستقل يقدر بـ 95%، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 5% تعود إلى عوامل أخرى غير تلك الخاضعة للقياس.

جدول رقم (38): معاملات الارتباط

معامل التحديد المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	الارتباط الجزئي مع $Y$	الارتباط البسيط مع $Y$	المتغيرات
	0,454	0,684	0,674	$X_1$
	0,576	0,761	0,754	$X_2$
	0,023	0,054	0,153	$X_3$
	0,085	-0,146	0,292	$X_4$
	0,016	-0,270	0,125	$X_5$
	0,143	0,252	0,378	$X_6$
	0,014	0,107	0,118	$X_7$
0,782	0,798	معامل الارتباط المتعدد: $R=0,893$		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن الارتباط البسيط قد قدم لنا قيما مضللة تم تصحيحها من خلال قيم الارتباط الجزئي التي تبين بأن درجة ارتباط  $Y$  بـ  $X_1$  تقدر بحوالي 68.4%، بينما تقدر درجة ارتباطه بـ  $X_2$  بقيمة 76.1%، وقد بلغ معدل ارتباطه بـ  $X_3$  5.4%، أما درجة ارتباطه بـ  $X_6$  فقد بلغت 25.2%، وقدرة ارتباطه بـ  $X_7$  بنسبة 10.7%، وقد كانت العلاقة طردية في الحالات الخمسة، أما عن معدل الارتباط بين هذا المتغير التابع و  $X_4$  فقدّر بـ: 14.6% أيضا بالنسبة لـ  $X_5$  فقد بلغ معدل ارتباطه بالمتغير التابع 27% حيث كان الارتباط عكسيا، كما يوضح الجدول بأن معدل الارتباط المتعدد يقدر بحوالي 89.3%، مما يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من ( $X_7, X_6, X_5, X_4, X_3, X_2, X_1$ ) والمتغير التابع  $Y$ .

وقد قدر معامل التحديد المعدل بحوالي 78.2%، أي أن حركة المتغيرات المستقلة في مجملها تفسر 78.2% تقريبا من التغير في  $Y$ ، أما النسبة المتبقية من التغير في  $Y$  والمقدرة بحوالي 21.8% فتعود إلى عوامل أخرى غير تلك المدروسة.

من الملاحظ أن معامل التحديد المعدل كبير الذي بلغ 78.2%، في حين لم يكن لأغلب المتغيرات المستقلة دلالة إحصائية في تفسير المتغير التابع، وهذا ما بينه معاملات التحديد الجزئية المنخفضة، مما يعني أن هناك تداخلا بين المتغيرات المستقلة يجعل من أثرها على المتغير التابع كبيرا، في حين أن آثارها منفصلة على المتغير التابع

ضعيفة، ومن ثم يمكن القول بأنه توجد مشكلة امتداد خطي متعدد، والتي تحدث عند وجود ارتباط خطي بين عدد من المتغيرات المستقلة المفسرة للنموذج، وعلى ضوء تحليل نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد، يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مجتمعة، إلا أنه لا يوجد ارتباط مستقل بين كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كل على حدة، وعليه سوف نقوم بإجراء انحدار بسيط بين كل زوجين من المتغيرات قصد الاستطلاع على إذا ما كان هناك تعدد خطي أم لا.

ج- اختبار وجود التعدد الخطي: من بين فرضيات النموذج الخطي المتعدد هو عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة وللتأكد من ذلك نعتمد على الاختبار **Frish** التالي:

وفقاً لهذا الاختبار يتم اتباع الخطوات التالية:

القيام بإجراء الانحدار للمتغير التابع على كل متغير مفسر على حدى، وهذا ما هو مبين في الجدول رقم (39)، الذي على أساسه سوف نختار معادلة الانحدار التي تعطي أفضل النتائج بالاعتماد على عدة اختبارات الملاحظة في الجدول.

جدول رقم (39): اختبار معادلة الانحدار التي تعطي أفضل النتائج

رقم النموذج	النموذج	t	F	Akaike	Schwarz	S.E. Of régression	$R^2$	$\bar{R}^2$
1	$Y X_1 C$	8.872	78.720	0.66	0.71	0.33	0.453	0.447
2	$Y X_2 C$	11.350	128.825	0.41	0.46	0.29	0.575	0.571
3	$Y X_3 C$	1.510	2.282	1.24	1.29	0.44	0.023	0.013
4	$Y X_4 C$	2.977	8.867	1.17	1.23	0.43	0.085	0.075
5	$Y X_5 C$	1.226	1.505	1.25	1.30	0.44	0.015	0.005
6	$Y X_6 C$	3.982	15.861	1.11	1.16	0.41	0.143	0.134
7	$Y X_7 C$	1.170	1.369	1.25	1.30	0.44	0.014	0.003

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج 8 Eviews.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه وبعد اجراء الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع على كل متغير مفسر ان افضل نموذج انحدار الذي يعطي افضل النتائج في ضوء المعايير المستعملة هو النموذج الثاني، سواء من حيث احصائية ستودنت او احصائية فيشر او معامل التحديد او الخطأ المعياري او معيار *Akaike info criterion* او *Schwarz*

*criterion*، ومنه سيتم اختيار معادلة الانحدار للنموذج الثاني، ثم نضيف تدريجياً متغيرات أخرى ونختبر أثارها على كل من الخطأ المعياري، قيمة  $R^2$  (1) حيث يمكن تلخيص هذه النماذج في الجدول التالي:

جدول رقم(40): حساب أهمية المتغير المفسر الإضافي

رقم النموذج	النموذج	F	Akaike	Schwarz	SE of régression	$R^2$	$\overline{R^2}$
2	$YX_2 C$	128.82	0.41	0.46	0.29	0.575	0.571
8	$Y X_2 X_1 C$	154.61	-0.16	-0.088	0.29	0.766	0.761
10	$Y X_2 X_5 X_1 C$	104.35	-0.18	-0.081	0.21	0.770	0.763
11	$Y X_1 X_2 X_5 X_6 C$	86.01	-0.22	-0.094	0.21	0.789	0.779

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

نلاحظ من خلال الجدول وكخطوة أولى تم ادخال المتغير المستقل ( $X_1$ ) الى النموذج (2) الذي له ثاني اعلى معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع = 0.684  $r_{yx_1}$ ، وبثبات المتغير المختار في الخطوة السابقة حصلنا على نموذج الانحدار الاتي:

$$Y = 0.942 + 0.299X_1 + 0.4214X_2$$

وقد اظهرت إحصاءه (F) معنوية النموذج وان كل معاملات النموذج ( $B_0, B_1, B_2$ ) معنوية، اما في الخطوة الثانية تم ادخال المتغير ( $X_6$ ) تحفيز الموارد البشرية بدلا من ادخال المتغير ( $X_5$ ) تقييم الاداء الذي لديه ثالث اكبر معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع  $y$  لان قيمة معامل التحديد  $R^2$  للمتغير ( $X_6$ ) تساوي  $R^2 = 0,143$  وهو اكبر من قيمة معامل التحديد للمتغير ( $X_5$ ) الذي يساوي  $R^2 = 0,016$  وعليه تم ادخال المتغير ( $X_6$ ) الذي لديه رابع اكبر معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع  $r_{yx_6} = 0.252$ ، وقد اظهرت احصاءه F معنوية النموذج، وان كل معاملات النموذج ( $B_0, B_1, B_2$ ) معنوية، لكن فيما يتعلق بالمعلمة  $B_6$  المضافة فهي غير معنوية، هذا رغم مساهمتها في زيادة قيمة معامل التحديد الى  $R^2 = 0,7709$ ، وفي الخطوة الثالثة تم ادخال المتغير  $X_5$  عملية تقييم الاداء والذي لديه ثالث اكبر معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع  $r_{yx_5} = 0.270$ ، ونلاحظ من خلال قيمة (t) ان جميع المعلمات  $B_6, B_5, B_0, B_1, B_2$  قد ظهرت معنوية عند مستوى الدلالة 5%، هذا فضلا

(1)- د شيخي محمد، طرق الاقتصاد القياسي "محاضرات وتطبيقات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 91.

عن معنوية النموذج بالكامل وتحسن في قيمة معامل التحديد حيث أصبح يساوي 0.789 بعد ما كان يساوي 0.770، وبثبات المتغيرات المختارة في الخطوات السابقة حصلنا على نموذج الانحدار الآتي:

$$Y=0.915+0.299X_1+0.412X_2-0.113X_5+0.127X_6$$

في المرحلة الرابعة والاختيرة والتي عندها توقف ادخال متغيرات مستقلة جديدة للنموذج، تم ادخال المتغير المستقل  $X_4$  ثم المتغير  $X_3$ ، ثم  $X_7$  على التوالي لكن نتائج اختبار (t) اظهرت عدم معنوية هذه المعاملات حيث كانت قيمة Sig لهذه المتغيرات هي (0.401)، (0.435)، (0.240) على التوالي، هذا ما يعني ان النموذج السابق كان افضل نموذج يمثل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة المختارة والمتغير التابع سواء من ناحية معامل التحديد او معامل التحديد المعدل او احصائية فيشر أو الخطأ المعياري او اختبار (\*) Akaike، (\*\*). Schwarz.

إذن من خلال الجدول السابق استنتجنا ان النموذج العاشر هو الافضل من حيث النماذج، بالتالي تكون معادلة التقدير كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (41): نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

#### لتخطيط المسار الوظيفي

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 04/20/14 Time: 09:01									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X1	0.299537	0.033097	9.050187	0.0000					
X2	0.412513	0.037878	10.89057	0.0000					
X5	-0.113902	0.040599	-2.805495	0.0061					
X6	0.127656	0.053761	2.374515	0.0196					
C	0.915149	0.194428	4.706888	0.0000					
R-squared	0.789026	Mean dependent var	3.495567						
Adjusted R-squared	0.779853	S.D. dependent var	0.449017						
S.E. of regression	0.210678	Akaike info criterion	-0.226801						
Sum squared resid	4.083443	Schwarz criterion	-0.094083						
Log likelihood	15.99983	Hannan-Quinn criter.	-0.173136						
F-statistic	86.01815	Durbin-Watson stat	1.800526						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

(\*)- هذا المعيار: هو مقياس الجودة النسبية للنموذج الاحصائي لمجموعة من البيانات، وعلى هذا النحو فانه يعتبر وسيلة لاختيار النموذج وفق اصغر قيمة لـ: AIC بالاعتماد على عدد المعلمات.  
 (\*\*)- و يتم اختيار النموذج وفقه على اساس اصغر قيمة لـ: Akaike هذا المعيار: هو مقياس للمعلومات المستتقة من معيار، BIC.

وفقا للجدول اعلاه تصبح معادلة الانحدار المتعدد على الشكل التالي:

$$Y=0.915+0.299X_1+0.412X_2-0.113X_5+0.127X_6$$

نلاحظ من خلال النموذج المقدر ان:

- كل المعلومات لها معنوية احصائية من خلال اختبار ستودنت وذلك بمقارنة  $T_{cal}$  مع

$T_{tab}$  عند مستوى معنوية 5%، حيث  $T_{tab} = t_{n-k}^{\alpha} = t_{92}^{0,05} = 1,986$  ، بالتالي نرفض فرضية العدم  $H_0$  ، ونقبل بالفرضية البديلة.

- كما يلاحظ من خلال احصائية فيشر ان  $F_{cal}$  والتي تساوي الى (86.018) اكبر من  $F_{tab}$  والتي تساوي  $F_{91}^5 = 2,31$  وعليه نرفض فرضية العدم  $H_0$  والتي تنص على ان كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر، ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، اذن النموذج ككل له معنوية.

- ان القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ:  $R^2 = 0.789$  ، اي ان كل من  $X_1, X_2, X_5, X_6$  تتحكم في 78.90% من التغيرات التي تحدث في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات مما يدل على ان هناك ارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

والآن سنقوم بإجراء نفس الخطوات السابقة ولكن هذه المرة سنحاول بالنموذج اللوغاريتمي.

ثالثا: تقدير وتقييم معلمات النموذج اللوغاريتمي:

1- تقدير معلمات النموذج اللوغاريتمي: النتائج يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (42): نتائج التقدير للنموذج اللوغاريتمي

لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 04/20/14 Time: 08:52									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX1	0.294775	0.035676	8.262673	0.0000					
LX2	0.441545	0.038592	11.44148	0.0000					
LX3	-0.004617	0.038584	-0.119674	0.9050					
LX4	-0.069643	0.039923	-1.744424	0.0845					
LX5	-0.100062	0.045150	-2.216189	0.0292					
LX6	0.121340	0.057800	2.099291	0.0386					
LX7	0.067885	0.039517	1.717880	0.0893					
C	0.298409	0.074094	4.027433	0.0001					
R-squared	0.788184	Mean dependent var	1.242711						
Adjusted R-squared	0.771524	S.D. dependent var	0.136036						
S.E. of regression	0.065024	Akaike info criterion	-2.549252						
Sum squared resid	0.376301	Schwarz criterion	-2.336904						
Log likelihood	131.6387	Hannan-Quinn criter.	-2.463389						
F-statistic	47.31080	Durbin-Watson stat	1.855080						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

وفقا للجدول اعلاه كانت نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي على النحو التالي:

$$Y = 0.29 + 0.29X_1 + 0.44X_2 - 0.004X_3 - 0.06X_4 - 0.1X_5 + 0.12X_6 + 0.06X_7$$

$$(4,027) \quad (8,262) \quad (11,441) \quad (-0,119) \quad (-1,744) \quad (-2,216) \quad (2,099) \quad (1,717)$$

$$R^2 = 0,788 \quad F = 47.310$$

$$\bar{R}^2 = 0,771$$

2- تقييم معاملات النموذج اللوغاريتمي: يتم تقييم معاملات النموذج بالاستناد الى الاختبارات التالية:

أ- اختبار معنوية المعلمات: يمكن توضيح نتائج اختبار ستودنت للنموذج اللوغاريتمي من خلال الجدول الموالي الذي نوضح من خلاله القيم المحسوبة  $T_{cal}$  للمعاملات المقدرة والقيم الجدولية  $T_{tab}$  ، وادنى مستوى معنوية Prob وذلك عند مستوى معنوية 5%.

$$T_{tab} = t_{n-k}^{\alpha} = t_{89}^{0,05} = 1,960 \text{ القيمة الجدولية:}$$

جدول رقم (43): نتائج اختبار ستودنت للنموذج اللوغاريتمي المتعدد

المعاملات	القيم المحسوبة $ T_{cal} $	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية
$B_0$	4.027	0.000	1.960
$B_1$	8.262	0.000	1.960
$B_2$	11.441	0.000	1.960
$B_3$	0.119	0.905	1.960
$B_4$	1.744	0.084	1.960
$B_5$	2.216	0.029	1.960
$B_6$	2.099	0.038	1.960
$B_7$	1.717	0.089	1.960

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج 8 Eviews.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان المعلمات  $B_0, B_1, B_2, B_5, B_6$  هي معاملات تختلف قيمها عن الصفر لان قيمها المحسوبة  $T_{cal}$  اكبر من القيمة الجدولية اي:  $T_{cal}$  اكبر من  $T_{tab}$ .

ومنه يتم استنتاج ان المتغيرات المتمثلة في عملية التحليل الوظيفي  $X_1$ ، تخطيط الموارد البشرية  $X_2$ ، تقييم الاداء  $X_5$ ، تحفيز الموارد البشرية  $X_6$ ، هي المتغيرات التي لها

معنوية احصائية بمستوى ثقة 95 % في التأثير على عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، اما المتغيرات المتمثلة في عملية الاختيار والتعيين  $X_3$ ، التدريب  $X_4$ ، الاجر  $X_7$  فليس لها معنوية احصائية، بحيث يمكن قبول فرضية العدم والتي تقضي بان يكون:

$$X_3 = X_4 = X_7 = 0$$

ب- اختبار المعنوية الكلية للنموذج: يستعمل معامل التحديد  $R^2$ ، واختبار فيشر  $F$  لاختبار المعنوية الكلية للنموذج.

- معامل التحديد  $R^2$ : ان القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد  $R^2 = 0.788$ ، حيث ان المتغيرات المفسرة تتحكم ب: 78.8% من التغيرات التي تحدث في عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مما يدل ان هناك ارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، اما النسبة المتبقية والتي تقدر ب: 21,2% فتفسرها عوامل اخرى غير تلك المدرجة في النموذج والمتضمنة في حد الخطأ.

- اختبار فيشر  $F$ : يتم مقارنة  $F_{cal}$  والمقدرة ب: 47.310 مع  $F_{tab}$  التي سيتم استخراجها من جدول فيشر، عند مستوى معنوية 5% ودرجة حرية للبسط والمقام، كما هو مبين في

$$F_{n-k-1}^K = F_{88}^8 = 2.03$$

ومنه نلاحظ أن  $F_{cal}$  أكبر من  $F_{tab}$ ، وعليه سنرفض فرضية العدم التي تنص على ان كل معاملات المتغيرات المستقلة مساوية للصفر، هذا ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، اذن النموذج ككل معنوي.

ج- اختبار وجود التعدد الخطي: مما سبق نلاحظ أن كل من:  $lx_1, lx_2, lx_5, lx_6$  معنوية احصائيا بينما  $lx_3, lx_4, lx_7$  غير معنوية احصائيا، مع وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع، ربما دل ذلك على امكانية وجود تعدد خطي بين المتغيرات، وعليه سوف نقوم بإجراء انحدار بين كل زوجين من المتغيرات قصد الاستطلاع على ما اذا كان هناك تعدد خطي ام لا، اي اتباع طريقة التحليل الترادفي ل: **Frisch**، وذلك عن طريق ايجاد معادلة الانحدار للمتغير التابع على كل متغير مستقل على حدا، وانطلاقا من اختيار معادلة الانحدار الاولية المتحصل عليها والتي تعطي نتائج اكثر مصداقية، نضيف تدريجيا متغيرات اخرى ونختبر اثارها على كل من المعالم الفردية، الخطأ المعياري وقيمة  $R^2$ .

جدول رقم(44): اختيار معادلة الانحدار التي تعطي افضل النتائج

رقم النموذج	النموذج	F	Akaike	Schwarz	SE of regression	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1	ly lx <sub>1</sub> c	71.90	-1.68	-1.63	0.10	0.430	0.424
2	ly lx <sub>2</sub> c	127.16	-1.97	-1.91	0.08	0.572	0.567
3	ly lx <sub>3</sub> c	2.72	-1.14	-1.09	0.134	0.027	0.017
4	ly lx <sub>4</sub> c	7.89	-1.20	-1.14	0.131	0.076	0.066
5	ly lx <sub>5</sub> c	1.58	-1.13	-1.08	0.135	0.016	0.006
6	ly lx <sub>6</sub> c	14.85	-1.26	-1.21	0.12	0.135	0.126
7	ly lx <sub>7</sub> c	2.006	-1.14	-1.08	0.135	0.020	0.010

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان افضل معادلة انحدار التي تعطي افضل النتائج في ضوء المعايير المستعملة هو النموذج الثاني  $ly = f(lx_2)$  سواء من حيث احصائية ستيودنت او فيشر او معامل التحديد او الخطأ المعياري او معياري **Akaike** و **Schwarz**، بالتالي نختار معادلة الانحدار في النموذج الثاني وسيتم العمل على ادخال المتغيرات المفسرة بالتدرج ونختبر اثرها على كل من الخطأ المعياري، قيمة R<sup>2</sup>، المعالم الفردية.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(45): حساب أهمية المتغير المفسر الاضافي

رقم النموذج	النموذج	F	Akaike	Schwarz	SE of regression	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1	ly lx <sub>2</sub> c	127.76	-1.97	-1.91	0.089	0.572	0.567
2	ly lx <sub>2</sub> lx <sub>1</sub> c	145.22	-2.50	-2.42	0.067	0.755	0.750
3	ly lx <sub>2</sub> lx <sub>1</sub> lx <sub>6</sub> c	96.52	-2.49	-2.38	0.068	0.756	0.749
4	ly lx <sub>2</sub> lx <sub>1</sub> lx <sub>6</sub> lx <sub>5</sub> c	79.05	-2.54	-2.41	0.065	0.774	0.764
5	ly lx <sub>2</sub> lx <sub>1</sub> lx <sub>5</sub> c	101.42	-2.53	-2.42	0.066	0.765	0.758

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

من خلال الجدول السابق نستنتج ان النموذج الخامس هو الافضل من بين النماذج، بالتالي تكون معادلة التقدير كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (46): نتائج التقدير لنموذج الانحدار اللوغاريتمي المتعدد  
لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 04/20/14 Time: 08:54									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX1	0.290589	0.033716	8.618743	0.0000					
LX2	0.446084	0.038750	11.51173	0.0000					
LX5	-0.074494	0.036614	-2.034559	0.0447					
C	0.418634	0.060929	6.870901	0.0000					
R-squared	0.765909	Mean dependent var	1.242711						
Adjusted R-squared	0.758358	S.D. dependent var	0.136036						
S.E. of regression	0.066871	Akaike info criterion	-2.531736						
Sum squared resid	0.415873	Schwarz criterion	-2.425562						
Log likelihood	126.7892	Hannan-Quinn criter.	-2.488804						
F-statistic	101.4272	Durbin-Watson stat	1.763253						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

وفقا للجدول اعلاه تصبح معادلة الانحدار المتعدد للنموذج اللوغاريتمي على

$$ly = 0.41 + 0.29lx_1 + 0.44 lx_2 - 0.07 lx_5 \quad \text{الشكل:}$$

يلاحظ من خلال النموذج المفسر ما يلي:

معلمت لوغاريتم عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية ترتبط طرديا مع لوغاريتم تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، بينما ترتبط معلمة لوغاريتم تقييم الاداء عكسيا مع لوغاريتم تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، كذلك يلاحظ ان المعلمت  $B_0, B_1, B_2, B_5$  لها معنوية احصائية من خلال احصائية ستودونت حيث ان قيمة  $T_{CAL}$

$$T_{tab} = t_{n-k}^{\alpha} = t_{97-4}^{0,05} = 1,986 \quad \text{حيث: } \alpha = 5\%$$

اذن نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$

كما نلاحظ من خلال احصائية فيشر ان  $F_{CAL}$  التي تساوي 101.42 اكبر من  $F_{tab}$  حيث:  $F_{n-k-1}^K = F_{92}^4 = 2.31$  ، وعليه نرفض فرضية العدم  $H_0$  والتي تنص على ان كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر، ما يدل على وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، اذن النموذج ككل له معنوية.

ان القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ:  $R^2 = 0.765$  حيث ان  $lx_1, lx_2, lx_5$  تتحكم بـ: 76.5% من التغيرات التي تحدث في لوغاريتم تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مما يدل على ان هناك ارتباط قوي بين لوغاريتم المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

#### رابعاً: اختيار النموذج الأفضل واختباره من الناحية القياسية:

1- اختيار النموذج الأفضل: من أجل معرفة الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج المراد دراسته، أي معرفة نوع العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة فيما يخص العلاقة الخطية أو اللوغاريتمية، سوف نقوم بالمفاضلة بين نتائج تقدير كل من الصيغة النهائية للنموذجين الخطي واللوغاريتمي، وذلك بالاعتماد على بعض المعايير الاحصائية، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم(47): معايير المفاضلة بين النموذجين

النموذج	المعيار	معيار <i>Akaike</i>	معيار <i>Schwarz</i>
النموذج الخطي	-0.22	-0.09	
النموذج اللوغاريتمي	-2.531	-2.42	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

من خلال مقارنة النتائج لكل من النموذجين نلاحظ انه حسب معياري (*Akaike*)، (*Schwarz*) اللذان يعبران عن الخطأ، بالتالي فان المفاضلة بين النموذجين تتم باختيار اقل قيمة للمعيارين السابقين، اذن النموذج الاول هو الافضل لان عنده اقل مستوى للأخطاء، وعليه سوف نستخدمه للدراسة القياسية.

2- اختبار النموذج الخطي من الناحية القياسية: للتأكد من السلامة القياسية لهذه المعادلة تجرى عليها اختبارات الرتبة الثانية وهي كالتالي:

أ- اختبار وجود التعدد الخطي: يشير الامتداد الخطي المتعدد كما تم شرحه في فقرات سابقة من هذا البحث الى وجود ارتباط خطي بين عدد من المتغيرات المفسرة في النموذج، واختبار سلامة نموذج تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات من هذا المشكل يستخدم اختبار "كلاين Klein"، حيث ان مشكل الامتداد الخطي يكون مطروحا اذا توفر الشرط التالي:<sup>(1)</sup>

$$R^2_{x_1 x_2 x_5 x_6} > R^2$$

في هذا الشأن تظهر نتائج تقدير الارتباطات الجزئية بين المتغيرات المفسرة للنموذج النهائي كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) حسين علي بخيت- سحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص252.

جدول رقم (48): مصفوفة الارتباطات الجزئية لمعادلة

تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

$x_6$	$x_5$	$x_2$	$x_1$	ارتباطات المتغيرات المفسرة
0.227	0.171	0.347	1	$x_1$
0.356	0.231	1	0.347	$x_2$
0.464	1	0.231	0.171	$x_5$
1	0.464	0.356	0.227	$x_6$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يمكن حساب الاتي:

$$R^2_{x_1x_2} = 0.12$$

$$R^2_{x_1x_5} = 0.029$$

$$R^2_{x_1x_6} = 0.051$$

$$R^2_{x_6x_2} = 0.053$$

$$R^2_{x_5x_6} = 0.21$$

وحيث ان معامل التحديد النهائية يساوي الى  $R^2 = 0.789$  وهو ما يؤكد سلامة

المعادلة من مشكل الامتداد الخطي.

ب- اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء<sup>(1)</sup>: من بين الافتراضات الكلاسيكية لتقدير معالم

نموذج الانحدار هي استقلال القيمة المقدرة لحد الخطأ في فترة زمنية معينة عن القيمة

المقدرة لحد الخطأ في فترة زمنية سابقة لها اي:  $cov(E_i, E_j) = 0 \quad i \neq j$

وسوف يتم الاعتماد على اختبار *Breush- Godfrey* للكشف عن الارتباط الذاتي

للأخطاء في نموذج الدراسة، وذلك بالاعتماد على مضاعف لاغرانج<sup>(2)</sup>.

(1)- برحومة عبد الحميد، محددات الاستثمار وادوات مراقبتها، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم

الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 289.

(2)- محمد شيخي، مرجع سابق، ص97.

جدول رقم (49): نتائج اختبار *Breusch- Godfrey*

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test									
F-statistic	0.764186	Prob. F(2,90)	0.4687						
Obs*R-squared	1.619739	Prob. Chi-Square(2)	0.4449						
Test Equation:									
Dependent Variable: RESID									
Method: Least Squares									
Date: 05/02/14 Time: 17:50									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Presample missing value lagged residuals set to zero.									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X1	-0.000337	0.034170	-0.009858	0.9922					
X2	0.003107	0.038778	0.080119	0.9363					
X5	0.005134	0.040928	0.125439	0.9005					
X6	-0.010116	0.054601	-0.185267	0.8534					
C	0.008691	0.195740	0.044403	0.9647					
RESID(-1)	0.106979	0.106747	1.002173	0.3189					
RESID(-2)	-0.086696	0.108815	-0.796727	0.4277					
R-squared	0.016698	Mean dependent var	1.29E-15						
Adjusted R-squared	-0.048855	S.D. dependent var	0.206242						
S.E. of regression	0.211220	Akaike info criterion	-0.202403						
Sum squared resid	4.015257	Schwarz criterion	-0.016599						
Log likelihood	16.81653	Hannan-Quinn criter.	-0.127273						
F-statistic	0.254729	Durbin-Watson stat	1.986112						
Prob(F-statistic)	0.956179								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج 8 Eviews.

مضاعف لاغرانج:

$$LM = (N-K).R^2 = 1.586$$

إحصائية مضاعف لاغرانج تتبع توزيع  $\chi^2$  بدرجة حرية K، بالتالي تقارن إحصائية LM بقيمة  $\chi^2$  عند مستوى معنوية 5%.  $\chi^2 (0.05) = 5.991$

نلاحظ ان  $LM < (\chi^2 (0.05))$  بالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$  بعدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء.

ج- اختبار تجانس تباين الأخطاء:<sup>(1)</sup>

من بين فرضيات نماذج الانحدار هو ثبات التباين لحد الخطأ، وللتأكد من ذلك نقوم

بإجراء اختبار عدم ثبات التباين *Breusch- Pagan- Godfrey*.

(1) - حسام علي داود- خالد محمد السواعي، الاقتصاد القياسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 294.

جدول رقم (50): نتائج اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey*

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey									
F-statistic		1.994245		Prob. F(4,92)					0.1019
Obs*R-squared		7.739451		Prob. Chi-Square(4)					0.1016
Scaled explained SS		6.192264		Prob. Chi-Square(4)					0.1852
Test Equation:									
Dependent Variable: RESID^2									
Method: Least Squares									
Date: 05/02/14 Time: 17:50									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
C	0.164941	0.051039	3.231692	0.0017					
X1	-0.002854	0.008688	-0.328498	0.7433					
X2	-0.008521	0.009943	-0.856926	0.3937					
X5	0.007428	0.010658	0.696932	0.4876					
X6	-0.029787	0.014113	-2.110667	0.0375					
R-squared	0.079788	Mean dependent var	0.042097						
Adjusted R-squared	0.039779	S.D. dependent var	0.056438						
S.E. of regression	0.055304	Akaike info criterion	-2.901760						
Sum squared resid	0.281388	Schwarz criterion	-2.769043						
Log likelihood	145.7354	Hannan-Quinn criter.	-2.848096						
F-statistic	1.994245	Durbin-Watson stat	1.683289						
Prob(F-statistic)	0.101901								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

ويمكن التعبير عن النتائج التي يوضحها الجدول اعلاه في النموذج التالي:

$$\hat{E}_i = 0.164 - 0.002x_1 - 0.008x_2 + 0.007x_5 - 0.029x_6 + U_i$$

بحساب احصائية مضاعف لاغرانج  $LM = N.R^2 = 97 \cdot 0.079788 = 7.7394$

وهي اقل من:  $\chi^2_{K-1} (0.05) = \chi^2_{5-1} (0.05) = 9.488$  حيث K يمثل عدد الثوابت،

بالتالي نقبل فرضية العدم، اي ان هناك تجانس التباين لحد الخطأ.

د- اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي:

- تحليل دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج: نعتمد في ذلك على دالة الارتباط الذاتي

للبواقي التقديرية لنموذج الدراسة في الشكل ادناه.

## شكل رقم (39): دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير

Date: 05/02/14 Time: 17:47  
Sample: 1 97  
Included observations: 97

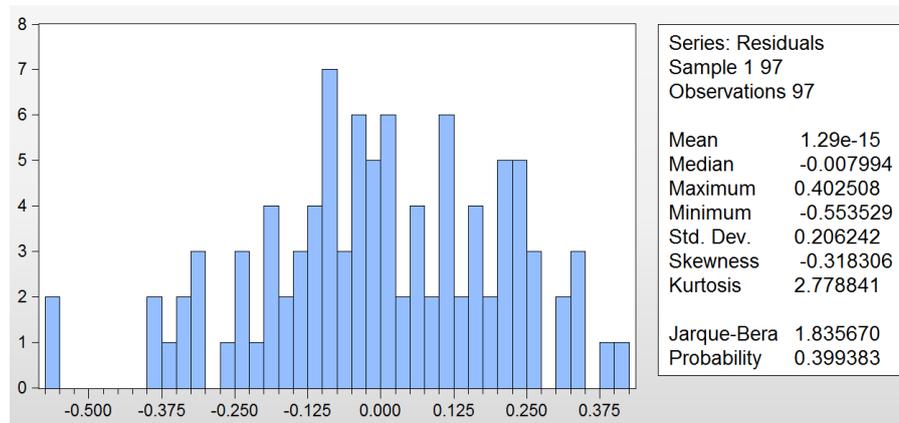
Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.097	0.097	0.9416	0.332
		2	-0.073	-0.083	1.4786	0.477
		3	0.006	0.022	1.4818	0.686
		4	-0.123	-0.135	3.0537	0.549
		5	-0.025	0.004	3.1213	0.681
		6	0.091	0.074	3.9875	0.678
		7	0.110	0.099	5.2822	0.626
		8	0.122	0.103	6.8864	0.549
		9	0.041	0.030	7.0680	0.630
		10	0.008	0.036	7.0748	0.718
		11	-0.061	-0.041	7.4839	0.759
		12	-0.037	-0.004	7.6409	0.813
		13	-0.073	-0.091	8.2472	0.827
		14	0.030	0.023	8.3515	0.870
		15	-0.014	-0.076	8.3759	0.908
		16	-0.025	-0.037	8.4478	0.934
		17	-0.128	-0.167	10.422	0.885
		18	-0.134	-0.113	12.591	0.815
		19	-0.002	0.006	12.591	0.859
		20	-0.032	-0.043	12.717	0.889
		21	-0.031	-0.027	12.836	0.914
		22	0.010	-0.012	12.849	0.937
		23	-0.016	0.027	12.884	0.954
		24	-0.031	0.014	13.006	0.966
		25	-0.156	-0.110	16.250	0.907
		26	-0.029	0.026	16.363	0.927
		27	-0.007	-0.004	16.369	0.946
		28	-0.009	-0.001	16.381	0.960
		29	0.053	0.013	16.772	0.966
		30	-0.105	-0.155	18.364	0.952
		31	0.113	0.168	20.221	0.931
		32	0.062	0.029	20.797	0.936
		33	-0.018	0.029	20.844	0.950
		34	0.035	-0.008	21.034	0.960
		35	0.026	0.031	21.143	0.969
		36	-0.073	-0.073	21.973	0.968

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه الممثل لدالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج المقدر لتخطيط المسار الوظيفي ان جميع الاعمدة تقع داخل مجال الثقة، بالتالي يمكن القول ان النموذج مستقر .

- اختبار بواقي النموذج المقدر لتخطيط المسار الوظيفي: من اجل معرفة هل بواقي النموذج المقدر لتخطيط المسار الوظيفي تخضع للقانون الطبيعي ام لا، نستعين بعدد من الاختبارات التي سيتم التطرق لها بعد عرض معاملات التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج المقدر لتخطيط المسار الوظيفي في الشكل التالي:

شكل رقم (40): معاملات التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج المقدر  
لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

✓ اختبار معامل الالتواء او التناظر<sup>(1)</sup>  $Skewness$ : لاختبار فرضية العدم  $H_0: V_1 = 0$  نقوم بحساب الاحصائية:

$$V_1 = \left| \frac{B1-0}{\sqrt{\frac{6}{N}}} \right| = \left| \frac{-0.318306-0}{\sqrt{\frac{6}{97}}} \right| = 0.367548109$$

لدينا  $V_1 > 1.96$  ومنه نقبل فرضية  $H_0: V_1 = 0$  لتكون سلسلة البواقي متناظرة.

✓ اختبار معامل التفلطح  $Kurtosis$ : في هذه الحالة يتم اختبار فرضية التفلطح الطبيعي  $H_0: V_2 = 0$

$$V_2 = \left| \frac{B2-3}{\sqrt{\frac{24}{N}}} \right| = \left| \frac{2.778841-3}{\sqrt{\frac{24}{97}}} \right| = 0.127686208$$

بما ان  $V_2 > 1.96$  ومنه نقبل فرضية  $H_0: V_2 = 0$  وتكون سلسلة البواقي مسطحة.

من خلال هذه النتائج يمكن القول ان التناظر والتفلطح للتوزيع الطبيعي مقبولة.

✓ اختبار  $Jarque-Bera$ : من اجل اختبار فرضية العدم ( سلسلة البواقي ذات توزيع

طبيعي:  $H_0$ ) نقوم بحساب احصائية جارك بيررا:

$$S = \frac{N}{6} B_1^2 + \frac{N}{24} (B_2 - 3)^2 \rightarrow \chi_2^2(0.05)$$

(1)- شبيخي محمد، مرجع سابق، ص221.

$$S = \frac{97}{6} (-0.318306^2) + \frac{97}{24} (2.778841 - 3)^2$$

$$S = 1.83566899$$

نلاحظ ان القيمة المحسوبة لإحصائية جارك بيرا  $S = 1.83566899$  والتي يمكن اخذها مباشرة من الشكل رقم (40) اعلاه، ان القيمة اقل من القيمة الجدولية لـ:  $\chi^2$  حيث  $S > (0.05) \chi^2_{5.991}$  بالتالي يتم قبول فكرة التوزيع الطبيعي للبواقي عند مستوى معنوية 5%.

من خلال ما سبق، ومن خلال دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج المقدر لتخطيط المسار الوظيفي  $E_i$ ، وبعد حساب اختبارات معامل التناظر  $Skewness$  ومعامل التفلطح  $Kurtosis$  واختبار جارك بيرا  $Jarque-bera$ ، فان المتغير العشوائي  $e_i$  يتبع التوزيع الطبيعي.

بشكل عام، بما ان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك عدم وجود مشكلة عدم ثبات التباين بالإضافة الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء وكذلك ارتفاع قيمة معامل التحديد، لهذا فان النموذج النهائي ملائم لتفسير العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

## خلاصة الفصل:

إن الدراسة الميدانية لموضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال سمحت لنا بتحديد درجة أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال، والكشف عن دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

تم اختيار اربعة متغيرات مستقلة تفسر 78.9% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، وأن النموذج كما كشف عنه اختبار F ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة يزيد عن 95%.

كذلك تشير النتائج إلى استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة عن نموذج الدراسة وهي عملية الاختيار والتعيين، التدريب، الاجر، حيث كشف اختبار t لهذه المتغيرات عن عدم وجود دلالة إحصائية لها في تفسير المتغير التابع عند مستوى ثقة 95%، وهو ما يشير إلى أن هذه المتغيرات لا تلعب دورا جوهريا في تفسير عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات لمجمع صيدال، أما المتغيرات المستقلة التي كشفت نتائج الدراسة على أنها تساهم في تفسير المتغير التابع فهي: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء وتحفيز الموارد البشرية، حيث تمثل عملية التحليل الوظيفي للكفاءات آلية جيدة لدعم عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث أنه كلما كانت عملية التحليل الوظيفي تتم بفعالية بخصائصها ومواصفاتها انعكس ذلك على مدى تطبيق عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، الأمر الذي يعبر عن وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين، وهذا ما يؤكد ضرورة استخدام أسس علمية وموضوعية في عملية التحليل الوظيفي تعكس العدالة والشمولية لهذه العملية، وربط نتائج هذا التحليل مع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، اما بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية فهي تعد أداة فاعلة تعمل على توفير الكوادر البشرية المؤهلة في المجمع والتي يتم على أساسها تحديد المسارات الوظيفية لكل فرد كفاء منذ بداية تعيينه، ، وقد تبين لنا أيضا أن عملية تقييم الاداء من العمليات المهمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية حيث يتم من خلال هذا التقييم توجيه بيئة العمل نحو الأفضل أو الأسوأ، أي أن إدارة الموارد البشرية لما تقوم

بعملية تقييم الاداء بشكل صحيح وواضح في هذه الحالة تنقص الحاجة لعملية التخطيط للمسار الوظيفي لأن الكفاءات حددت لها مسبقا وظائفها المناسبة ورسمت لها الأهداف المراد بلوغها.

ويتضح لنا أيضا أن لعملية تحفيز الموارد البشرية أثرا كبيرا على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات حيث توصلت الدراسة إلى أنه كلما كانت سياسات التحفيز والمكافآت بأنواعها ناجحة وفاعلة زادت الفرصة في نجاح عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وتطبيقها بشكل فاعل الأمر الذي ينعكس بدوره على أهداف المجمع بشكل عام. وعليه فإنه من الضرورة بمكان معرفة أن جميع المتغيرات السابقة ( عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء وتحفيز الموارد البشرية) تزداد فعاليتها بوجود نوع من التنسيق فيما بينها لزيادة فرصة نجاح تطبيق تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع.

# الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مجمع صيدال الذي كان محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، وقد تم اختيار مجمع صيدال كميدان للدراسة باعتباره أحد أهم القطاعات الرائدة في الإنتاج، وأيضاً لأن طبيعة نشاطه يحتم عليه اختيار وتعيين الكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية.

ولقد تمكن مجمع صيدال من احتلال موقع هام داخل السوق الجزائرية، والمتأتي من تامين مجموع إمكانياته، قدراته وكفاءاته الداخلية بإتباع أساليب تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات وهو يسعى جاهدا لتعزير هذا الموقع والمحافظة عليه للتمكن من البقاء، وذلك بتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمكنه من تطوير استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بتسخير كل الإمكانيات لذلك. وقد حاولنا من هذه الدراسة ليس وضع حلول، وإنما فتح مجال واسع للنقاش حول الموضوع.

### أولاً: نتائج اختبار الفرضيات:

تم استخلاص النتائج التالية فيما يخص الفرضيات المطروحة سابقاً:

1- تبين انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين عملية التحليل الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، لان قيمة  $t$  المحسوبة اكبر من قيمة  $t$  الجدولية، اضافة الى ان مستوى الدلالة كان مساوياً للصفر وهو اقل من 5% مما توجب رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بان المعامل  $B_1$  يمثل العلاقة بين  $X_1$  و  $Y$  احسن تمثيل.

2- تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث نتيجة لان قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية 5%، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان

مساويا للصفر وهو أقل من  $\alpha=0.05$  مما توجب رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، التي تؤكد بان المعامل  $B_2$  يمثل العلاقة بين  $y$  و  $x_2$  أحسن تمثيل.

3- تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين عملية الاختيار والتعيين وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث نتيجة لأن قيمة  $t$  المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية 5% ، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أكبر من  $\alpha=0.05$ ، توجب رفض الفرضية البديلة  $H_1$  وقبول فرضية العدم  $H_0$ ، التي تؤكد بأن المعامل  $B_3$  لا يمثل العلاقة بين  $y$  و  $x_3$  أحسن تمثيل.

4- تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث نتيجة لوجود علاقة ارتباط خطي بين التدريب وعدد من المتغيرات المستقلة، ونتيجة أيضا لعدم معنوية  $B_4$  عند مستوى معنوية 5%، توجب قبول  $H_0$  التي تؤكد بان المعامل  $B_4$  لا يمثل العلاقة بين  $y$  و  $x_4$  أحسن تمثيل.

5- تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث نتيجة لأن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية 5%، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان مساويا لـ: (0.015) وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، توجب رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، التي تؤكد بان المعامل  $B_5$  يمثل العلاقة بين  $y$  و  $x_5$  أحسن تمثيل.

6- تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تحفيز الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث نتيجة لأن قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية 5%، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان مساويا للصفر وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، توجب رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، التي تؤكد بان المعامل  $B_6$  يمثل العلاقة بين  $y$  و  $x_6$  أحسن تمثيل.

7- تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الأجر وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث نتيجة لأن قيمة  $t$  المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية 5%، إضافة إلى مستوى الدلالة كان أكبر من  $\alpha=0.05$ ، توجب قبول فرضية العدم  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد بان المعامل  $B_7$  لا يمثل العلاقة بين  $y$  و  $x_7$  أحسن تمثيل.

8- فيما يخص الفرضية الرئيسية والتي تمثل في حد ذاتها اجابة عن إشكالية الدراسة، فقد تم التأكد من صحتها. فقد أثبتت دراستنا أن هناك علاقة أثر تبادلية بين كل من وظائف ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وذلك من خلال قيمة فيشر F التي ظهرت معنوية عند مستوى ثقة 95%. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأنشطة المتعددة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق الغايات والأهداف التي يضعها المجمع تتم بتناسق مع وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ومن هنا فإنه لا يمكن تصور القيام بتخطيط للمسار الوظيفي للكفاءات من دون مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة.

### ثانيا: النتائج:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بعدما تم اختبار صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وهو مؤشر ايجابي للدراسة، حيث يتم استخدامه كأساس في تحديد نوعية الكفاءات الواجب استقطابها وتعيينها، بحيث تكون هذه الخطط واضحة وأن يتم مشاركة الإطارات في إعدادها، والعمل على توجيه الجهود لبناء خطط مستقبلية للموارد البشرية.
- وجود جهة مختصة للقيام بالتخطيط للموارد البشرية ساهمت في عملية الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية بتوفير احتياجات المجمع من الكفاءات في الوقت المناسب.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتعيين وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث أثبتت الدراسة إلى نقص توظيف كفاءات جديدة بالمجمع إلى درجة يمكن القول أنها منعدمة وذلك راجع إلى توفر مختلف الكفاءات الضرورية لأداء المهام.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث رغم الأثر الكبير لعملية التدريب على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وذلك من خلال النظر بمقترحات الكفاءات حول احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، إلا أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة إلى أن هناك نقص في البرامج التدريبية.
- أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، بحيث تتم عملية التقييم بناء على أسس ومعايير معتمدة على الكفاءة ومن خلال الالتزام الدوري لأداء الموظف، ثم يتم ربط نتائج هذا التقييم مع التقدم الوظيفي، أي ان نتائج تقييم الاداء التي تتسم بالموضوعية تساهم مباشرة في تحديد موقع ومسار كل فرد في المجمع.
- يعتمد المجمع على الترقية للحصول على الكفاءات من داخل المجمع لشغل المناصب الشاغرة، ويفوت عليه فرصة الحصول على مصادر خارجية بخبرات مختلفة نظرا لتوفره على كل أنواع الكفاءات الضرورية لإتمام مهامه.
- تتم الترقية في المجمع على أساس الأقدمية.
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، حيث تبين أن عملية تحفيز الموارد البشرية ذات أثر فاعل على مدى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وذلك من خلال وضع نظام مكافآت فاعل يجري له التعديل والتحسين المستمر بناء على الدراسات الدورية له، وأيضا تتم ترقية ومكافأة الكفاءات بناء على أسس عادلة تكون محددة مسبقا.
- الأجور المقدمة للكفاءات بالمجمع لا تتناسب مع حجم المهام الموكلة لهم أو (مع الجهد المبذول).
- اظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاجر وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
- إهتمام الكفاءات بمساراتهم الوظيفية ورغبتهم في التقدم، خاصة وأنه تصاحبه مزايا مادية ومعنوية سيما تحقيق حاجاتهم من تقدير واحترام وتحقيق الذات.

## ثالثاً: التوصيات:

- تأسيساً على ما سبق التوصل إليه من خلال هذه الدراسة وعلى ضوء نتائج الدراسة السابقة، يمكن وضع بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور وذلك كما يلي:
- عند إعداد التحليل الوظيفي بالمجمع يجب أن يراعى أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين ولا يحتمل في فهمه أي لبس أو غموض.
  - تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري حتى يتماشى مع التغيرات التي تحدث في المجمع ويساير أيضاً التغير التكنولوجي الحادث.
  - استخدام نتائج التحليل الوظيفي، حيث يعد هذا النشاط أحد المدخلات الرئيسية لنظام تخطيط المسار الوظيفي، فمخطط المسار الوظيفي يحتاج إلى معلومات كاملة ودقيقة عن طبيعة ومهام ومسؤوليات كل وظيفة بالإضافة إلى المواصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف حتى تتمكن الإدارة من ترسيخ الكفاءات للمسارات الوظيفية الملائمة لقدراتهم ومهاراتهم وطموحاتهم.
  - من خلال المعلومات التي توفرها عملية التحليل الوظيفي يمكن إجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل الوظيفي على أساس عملي قائم على المعلومات.
  - عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على إدارة المجمع ألا تعتمد على التقديرات الشخصية للمسؤولين ذلك أن الاعتبارات الشخصية تكون قابلة للخطأ والتحيز، بل عليهم الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة.
  - إتباع طرق عادلة عند الاختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة.
  - ضرورة اهتمام إدارة المجمع بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في كافة وسائل الإعلام.
  - عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، والتي سيلعب العامل الشخصي فيها دوراً أساسياً فتفقد مهنتيها وموضوعيتها.
  - إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.
  - زيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس إيجابياً على رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم.

- محاولة توفير متخصصين في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي في ربط عملية الاختيار والتعيين بالمسار الوظيفي.
- الاهتمام اكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم، وتقديم كل ما يلزم لهم من تسهيلات ومميزات حتى يشعروا بالراحة والاطمئنان والاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال عقد جلسات الإرشاد والتوجيه لتنمية الكفاءات واكتشاف المواهب عندهم والعمل على تنميتها أكثر، والعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.
- وضع نظام خاص بتقييم الأداء وفق معايير محددة وواضحة تستطيع الكفاءات أن تحدد تقييمها الصحيح بعيدا عن التحيز، وذلك من خلال تحديد أهداف ومعايير التقييم، والعمل على تكثيف الدورات التدريبية على القائمين بعملية التقييم، والاهتمام بالبيانات والمعلومات المجمعّة من خلال نموذج التقييم.
- توفير بدائل أخرى لتعويض محدودية فرص الترقية لرفع معنوية الكفاءات وخاصة منهم القدامى وإشباع حاجاتهم للتقدير والاحترام مثل إعطائهم مهمة القيام بتدريب العاملين الجدد، منحهم فرصة مناقشة بعض مشاكل العمل ومحاولة تقديم حلول لمواجهتها.
- تصميم مسارات الترقّي لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة مسارات واضحة للترقّي وتتيح لشاغلي كل مجموعة الفرص المناسبة للتقدم.
- توفير الموضوعية في فرص الترقية التي تنفذها إدارة المجمع وذلك بتحقيق فرص متكافئة للمجمع.
- توفير معلومات لكفاءات المجمع عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلا، والتي تعتبر حافزا قويا لإثبات كفاءتهم وإبراز قدراتهم الحقيقية وإمكانية استغلالها استغلالا أمثلا.
- توفير حوافز مادية ومعنوية أكثر فعالية وتشجيعية للكفاءات، حتى تحفز الآخرين لبذل أقصى ما عندهم من عطاء واداء وولاء، وذلك بتصميم نظام عادل ومشجع

- للحوافز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، وأيضا العمل على زيادة الأجر حسب ارتفاع مستوى المعيشة، حتى يشعروا بالأمان والاستقرار والراحة في وظائفهم.
- سعي الكفاءات إلى زيادة معارفها في مجال تطوير المسار الوظيفي والعمل الجاد على مشاركة الإدارة في تطوير مساهم الوظيفي حسب الإمكانيات المتوفرة والمتاحة، حتى يكون لهم أفق واضح لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة تسمح لهم ببناء قاعدة قوية من المعلومات والمهارات والمعرفة والاتجاهات، وأيضا توفير خبراء ومشرفين متخصصين ومتميزين لتوفير وعقد هذه البرامج التدريبية.
  - اهتمام إدارة المجمع بنظام تدوير الكفاءات بين الدوائر والأقسام المختلفة، وذلك لكسب المزيد من الخبرات والمهارات والمعرفة التي سوف تخلق عندهم نوعا من الدافعية والحافز للتطور والرقي بدلا من الروتين والجمود والشعور بالملل والإحباط من الوظيفة الحالية، وذلك من خلال إفساح المجال للكفاءات للانتقال من وظائف عديدة يحتاجها بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.

#### رابعاً: آفاق الدراسة:

ما تبين لنا من خلال هذه الدراسة هو أن موضوع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات هو موضوع متشعب ويصعب حصره لذا يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر وإثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال دعم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، وعليه يمكن طرح الموضوع التالي كآفاق للدراسة لموضوعات بحوث مستقبلية.

دراسة مقارنة لواقع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في القطاع الخاص والقطاع العام بهذا نرجو أن نكون قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكملة جهود من سبقنا في هذا المجال، ونتمنى التوفيق للمهتمين بهذا الموضوع، ونسأل الله أن نكون قد وفقنا إلى ما كنا نسعى إليه والله الموفق الهادي لحسن السبيل.

# قائمة المراجع

**المراجع باللغة العربية:****أولاً: الكتب:**

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
- 2- احمد عارف العساف- محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 3- أحمد عبد الفتاح ناجي، التخطيط للتنمية في الدول النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 5- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 6- باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، القاهرة، 2006.
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 8- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2003.
- 9- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 11- جون ويرنر- واندي ديسايمون، تعريب. م. سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية " الأسس- الإطار- التطبيقات"، دار المريح للنشر، الرياض، 2011.
- 12- جيرالد جرينيرج- روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريح للنشر، الرياض، 2004.
- 13- حسام علي داود- خالد محمد السواعي، الاقتصاد القياسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 14- حسين علي بخيت- سحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 15- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

- 16- حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 17- حنا نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.
- 18- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 19- دلال القاضي- محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 20- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 21- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 22- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 23- سهيلة محمد عباس- علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 24- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 25- شاوليش- مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2000.
- 26- شيخي محمد، طرق الاقتصاد القياسي "محاضرات وتطبيقات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 30- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 31- عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
- 32- عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 33- عبد الستار - علي عامر إبراهيم، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.

- 34- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 35- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 36- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 37- علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 38- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 39- فايز جمعه النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 40- كاي كبلر، ترجمة: خالد العامري، تحقيق الرضا الوظيفي، دار فاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 41- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
- 42- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 44- محمد خير- سليم ابوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 45- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1994.
- 46- محمد عبد السميع عناني، التحليل القياسي والاحصائي للعلاقات الاقتصادية "مدخل حديث باستخدام SPSS ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
- 47- محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 48- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ، دار وائل النشر، الأردن، 2006.
- 49- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 50- مؤيد سعيد السالم- صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

- 51- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"،  
اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 52- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"  
، دار الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

### ثانيا: الأطروحات:

- 1- بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة  
على قطاع صناعة الأدوية "حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم  
الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 2- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال  
لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم شعبة  
تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2007-2008.
- 3- محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث  
مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه،  
WWW.ABAHE.CO.UT برحومة عبد الحميد، محددات الاستثمار  
وادوات مراقبتها، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،  
جامعة قسنطينة، 2006-2007.

### ثالثا: المجالات والملتقيات:

- 1- براق محمد- رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى  
الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات  
البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004
- 2- ترزولت عمروني حورية، المنحى التربوي للتوجيه المدرسي والمهني  
(المحددات الأساسية والمتنوعات النظرية ) ، مجلة العلوم الإنسانية  
والاجتماعية، العدد الأول، ديسمبر 2010 ، جامعة ورقلة.
- 3- حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات  
العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب الشارقة 21-23 أبريل  
2003.
- 4- رشدي عبد اللطيف وادي- كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في  
الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإنسانية (سلسلة  
الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جوان 2007.

- 5- روجيرس اكزافي، تر: يحي ناصر موسى، المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2006.
- 6- صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين "دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 20 - العدد الثاني، الأردن، 2004.
- 7- فاطمة الزهراء بوكرمة - حدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة تيزي وزو، الجزائر.
- 8- كمال فرحاوي، نظام التعليم بالكفاءات (ماهيته ومكوناته في المدرسة الجزائرية)، دراسات نفسية وتربوية - مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة الجزائر، عدد 6، جوان 2011.
- 9- كمال منصوري - سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة.
- 10- ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد التاسع والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### رابعاً: مواقع الكترونية:

- 1- السعيد بن يمينة، الموارد البشرية النشأة والتطور،  
Http ://www.Islammene.Cc/Fam-El-Edara/Hamen-Ressources-  
Management.
- 2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، 2012/01/03 ، [www.arabe.co.uk](http://www.arabe.co.uk)
- 3- محمد أحمد عطار، كيف تختار وتعين موظفيك، <http://www.islammemo.cd>
- 4- أحمد كردي، إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)، 2012/1/7  
<http://www.islammemo.cc>
- 5- مفهوم تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 16/12/2011  
<http://www.hrdiscussion.com>
- 6- تقييم الأداء، 16/12/2011، <http://bafree.net/alhisn/shouhead>
- 7- أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، 27 ماي 2010  
<http://Kenanaonline.com/users/ahmedkoredy>
- 8- أحمد كردي، موسوعة الإسلام والتنمية "تخطيط المسار الوظيفي" 8  
[www.tret-portal.net](http://www.tret-portal.net)
- 9- تدريب الموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية.

- <http://www.hrdiscussion.com>
- 10- 10arab.com/acc/showthreadwww.acc4 - ماهية التخطيط، منتدى المحاسبين العرب. antho.ahlamontada.net
- 11- ماهية التخطيط ، 2010/04/14 antress.barouta.net 2012
- 12- ماهية التخطيط، /03/31 Youcefbel.ahlamontada.net.
- 13- التخطيط في المؤسسة الاقتصادية3، 2009/01/29 [www.26sep.net/articles](http://www.26sep.net/articles)
- 14- محمود فاظل، معوقات التخطيط، [www.altadreeb.net/articles](http://www.altadreeb.net/articles)
- 15- إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، 2012/03/5
- 16- حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 21-23 أبريل 2003، موقع: unpan 1 un. org/ intradoc.
- 17- بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة، ahlaliraq. com.
- 18- أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، سجل في: 23 أكتوبر 2011 . Ahmedkordi blogspot.com
- 19- خالد الكلياني، نظرية هولاند: Khrsh. blogspot.com 2011/09/blog post ، 22 سبتمبر 2011.
- 20- الإرشاد المهني، tv et-pal.org
- 21- خالد الكلياني، هينزبرغ ، 22 سبتمبر 2011 .post thrsk.blogspot.com/2011/09blog
- 22- أحمد كردي، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، سجل في 26-5-2012، kenanaonline.com.
- 23- أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، سجل في 23-11-2011 . Ahmedkordy. Blogspot.com/.../blog. Post – 5125 sht
- 24- بحث حول الكفاءات في المؤسسة، 2009.09.02، étudiant dz.net/VB/t27394.html,
- 25- بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة، 2012/1/7 .Ahlaliraq.Com
- 26- Djam 1821 . maktoobblog.com/.../2008/01/20
- 27- تعريف الكفاءة Kenanaonline.com
- 28- أحمد كردي، تنمية الكفاءات الإدارية، 2010 /11/4
- 29- معرفة وجدانية، Savoir être، 2012/08/12، Ecoleibnmokafaa.marocs.net
- 30- الذكاءات المتعددة لهاورد جاردر عرض تقديمي، <http://wessam.allgoo.us/t3401p20-topic>

**المراجع باللغة الفرنسية:****I- Les ouvrage :**

- 1- Chauvet, Méthodes des managements, paris: les éditions d'organisation, 2000.
- 2- Benjamin Cheminade, RH et compétence dans une démarche qualité, Ed AFNOR, 2005.
- 3- Arrégle Jean- Luc, Analyse «Ressource Based» et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, 2006.
- 4- Devos Valérie et Taskin Laurent, Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, Revue française de gestion, N°156, 2005.
- 5- II- Revues :
- 6- J-M. Peretti, Ressourcer humains, 5émeed, Vuibert, paris.
- 7- Jou-Van Beivendonck, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- 8- Leboyer Claude Lévy, La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2009.
- 9- Lou Van Beirendonck , tous compétente: le management des compétences dans l'entreprise, éd :de Boeck , Belgique, 2006.
- 10- Marbach. Valérie, Rémunération par la compétence, ANCP, Revue personnel, Paris, 1995, N° 357.
- 11- PH. Lorin. J. C. Tarondean de la stratégie an processus stratégique, 1revue française de gestion, janvier, 1998.
- 12- Pierre Massot- Daniel Feisthammel, Pilotage des compétences et de la formation, afnor, France, 2005.
- 13- Simon L. Dolan- Tania Saba, la gestion des Ressources Humaines, Pearson éducation, canada, 2008.
- 14- Sire: Bernard, clarification des compétences, journée d'étude sur la gestion des compétences, Grenoble: ESA?, 2000.

**III- Les ouvrage électronique:**

- 1- contributions des théories et des études reliées au développement de carrière ; 7/4/2012
- 2- Calistro-Patricia, comment gérer les compétences au sein d'une entreprise, site visite le: 09/10/2007,
- 3- [librapport.org/get pdf.php? Download = 218.](http://librapport.org/getpdf.php?Download=218)
- 4- Savoir devenir . [Blogdetad.blogspot.com](http://Blogdetad.blogspot.com) ; 2012/7/8
- 5- Savoir-faire, 12/08/2012, [www.progexpi.com/htm 30.php](http://www.progexpi.com/htm30.php)
- 6- [www. Choixdecariere. Com.](http://www.Choixdecariere.Com)
- 7- [www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp\(07/12/2012...15.00\)](http://www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp(07/12/2012...15.00))
- 8- [www.Saidalgroup.dz/historique.asp\(20/03/2013...16:30\)](http://www.Saidalgroup.dz/historique.asp(20/03/2013...16:30))
- 9- [www.usherbrooke.ca](http://www.usherbrooke.ca) Savoir, 2012/7/8

الملاحق

ملحق رقم(1): استمارة الاستبيان باللغة العربية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع: تعبئة استمارة

تحية طيبة أما بعد:

تعالج هذه الاستبانة مسألة إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجتمعكم من أجل التعرف على ما يخص هذه المسألة من عوائق وتقديم النصح من أجل القضاء على هذه العوائق.

وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بموضوعية ودقة، وإذ نشكر تعاونكم معنا ونؤكد لكم التزامنا بالاحتفاظ بسرية المعلومات الواردة فيها والتي لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

ملاحظة: يقصد بتخطيط المسار الوظيفي الخيار المهني أو العملي الذي ينتهجه الموظف في سيرته الوظيفية من حيث طبيعة العمل في المجمع.

القسم الاول: صفحة المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) بجانب الإجابة الملائمة:

- الجنس: ( ) ذكر ( ) انثى

- العمر: ( ) أقل من 30 سنة ( ) [30 سنة-39 سنة]

( ) [40 سنة- 49 سنة] ( ) 50 سنة فأكثر

- المؤهل العلمي: ( ) أقل من جامعي ( ) جامعي ( ) دراسات  
ما بعد التدرج

- الخبرة العملية: ( ) أقل من 5 سنوات

( ) [5 سنوات- 9 سنوات]

( ) [10 سنوات- 14 سنة]

( ) 15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: اسئلة متعلقة بموضوع البحث

الرجاء وضع اشارة (x) تحت العبارة التي تمثل رأيك لكل من الفقرات التالية حسب ما هو معمول به في إدارة الموارد البشرية للمجمع:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>اولا: تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات</b>						
1	لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي					
2	تتوفر لديك القدرة على تخطيط مسارك الوظيفي					
3	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي					
4	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية					
5	كانت لديك الحرية في اختيار وظيفتك الحالية					
6	للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة					
7	تتماشى الخبرة مع وظيفتك الحالية					
8	توجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية					
9	تتماشى وظيفتك الحالية والعملية التدريبية					
10	تقوم دائما بالتقويم الذاتي للمهارات التي تملكها					
11	تسند لك الإدارة أعمال صعبة من اجل اكتشاف كفاءتك					
12	يسود بينك وبين زملائك شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي					
13	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية					
14	يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفة التي تشغلها					
15	تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل المجمع					
16	تتوفر لديك المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة والمستقبلية في المجمع ومتطلباتها.					
17	تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للمجمع لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات.					
18	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المجمع					
19	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم					
20	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي					

					21	ساهم تخطيط المسار الوظيفي في زيادة مهاراتك وقدراتك
					22	قاد تخطيط المسار الوظيفي إلى زيادة مسؤوليتك الشخصية عن المسار الوظيفي
					23	أدى تخطيط المسار الوظيفي إلى تطوير الاتصالات بينك وبين باقي الأفراد
					24	نتيجة تخطيط المسار الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات
<b>ثانيا: التحليل الوظيفي</b>						
					25	تساعد السياسات الادارية الواضحة على تنظيم عملية التحليل الوظيفي للوظائف.
					26	يعتمد المجمع على التحليل الوظيفي لتحديد الخصائص الواجب توافرها في شاغل الوظيفة
					27	يساعد التحليل الوظيفي في المجمع على تخطيط المسار الوظيفي
<b>ثالثا: تخطيط الموارد البشرية</b>						
					28	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في المجمع على توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب
					29	تتصف خطط الموارد البشرية بالمرونة التي تتطلبها بيئة الأعمال الديناميكية
					30	تقوم إدارة المجمع بمشاركة العمال المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
					31	تساعد خطط الموارد البشرية على تطوير خطط المسار الوظيفي
<b>رابعا: عملية الاختيار والتعيين</b>						
					32	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الفرد خلال فترة التجربة
					33	يقوم المجمع بتحديد الأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة
					34	يوجد في المجمع قاعدة بيانات منجدة حول الكفاءات وأدائهم يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الكفاءات
					35	يتم اختيار وتعيين الكفاءات بنزاهة وحيادية مما يساهم في تطوير خطط المسار الوظيفي
<b>خامسا: التدريب</b>						
					36	توجد فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي
					37	توجد دورات تدريبية لتوضيح أهمية المسار الوظيفي
					38	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل

سادسا: تقييم الاداء					
				39	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم
				40	يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الكفاءات لوظائفهم الحالية
				41	تساعد نتائج تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي
سابعا: تحفيز الموارد البشرية					
				42	توجد حوافز تشجع على تحسين وتطوير المسار الوظيفي
				43	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تقترحها إدارة الموارد البشرية
				44	يجمع نظام الترقية بين الاقدمية والكفاءة
				45	يعتمد المجمع على سياسة الترقية من الداخل لشغل المناصب الشاغرة
				46	يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالترقية
ثامنا: الاجر					
				47	تتحصل الكفاءات على أجور جيدة نظير مهامها الوظيفية
				48	تعتبر أجور الكفاءات عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في المهنة
				49	تقدم الاجور وفق اسس ومعايير منظمة.
				50	يوجد تكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالأجور

أشرك على التعاون

## ملحق رقم (3): جدول T

<b>t Table</b>											
cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	<b>Confidence Level</b>										

Source: [www.sjsu.edu/faculty/gerstman/StatPrimer/t-table.pdf](http://www.sjsu.edu/faculty/gerstman/StatPrimer/t-table.pdf)

## ملحق رقم (4): جدول chi square

Table of the chi square distribution – Appendix J, p. 915

df	Level of Significance $\alpha$								
	0.200	0.100	0.075	0.050	0.025	0.010	0.005	0.001	0.0005
1	1.642	2.706	3.170	3.841	5.024	6.635	7.879	10.828	12.116
2	3.219	4.605	5.181	5.991	7.378	9.210	10.597	13.816	15.202
3	4.642	6.251	6.905	7.815	9.348	11.345	12.838	16.266	17.731
4	5.989	7.779	8.496	9.488	11.143	13.277	14.860	18.467	19.998
5	7.289	9.236	10.008	11.070	12.833	15.086	16.750	20.516	22.106
6	8.558	10.645	11.466	12.592	14.449	16.812	18.548	22.458	24.104
7	9.803	12.017	12.883	14.067	16.013	18.475	20.278	24.322	26.019
8	11.030	13.362	14.270	15.507	17.535	20.090	21.955	26.125	27.869
9	12.242	14.684	15.631	16.919	19.023	21.666	23.589	27.878	29.667
10	13.442	15.987	16.971	18.307	20.483	23.209	25.188	29.589	31.421
11	14.631	17.275	18.294	19.675	21.920	24.725	26.757	31.265	33.138
12	15.812	18.549	19.602	21.026	23.337	26.217	28.300	32.910	34.822
13	16.985	19.812	20.897	22.362	24.736	27.688	29.820	34.529	36.479
14	18.151	21.064	22.180	23.685	26.119	29.141	31.319	36.124	38.111
15	19.311	22.307	23.452	24.996	27.488	30.578	32.801	37.698	39.720
16	20.465	23.542	24.716	26.296	28.845	32.000	34.267	39.253	41.309
17	21.615	24.769	25.970	27.587	30.191	33.409	35.719	40.791	42.881
18	22.760	25.989	27.218	28.869	31.526	34.805	37.157	42.314	44.435
19	23.900	27.204	28.458	30.144	32.852	36.191	38.582	43.821	45.974
20	25.038	28.412	29.692	31.410	34.170	37.566	39.997	45.315	47.501
21	26.171	29.615	30.920	32.671	35.479	38.932	41.401	46.798	49.013
22	27.301	30.813	32.142	33.924	36.781	40.289	42.796	48.269	50.512
23	28.429	32.007	33.360	35.172	38.076	41.639	44.182	49.729	52.002
24	29.553	33.196	34.572	36.415	39.364	42.980	45.559	51.180	53.480
25	30.675	34.382	35.780	37.653	40.646	44.314	46.928	52.620	54.950
26	31.795	35.563	36.984	38.885	41.923	45.642	48.290	54.053	56.409
27	32.912	36.741	38.184	40.113	43.195	46.963	49.645	55.477	57.860
28	34.027	37.916	39.380	41.337	44.461	48.278	50.994	56.894	59.302
29	35.139	39.087	40.573	42.557	45.722	49.588	52.336	58.302	60.738
30	36.250	40.256	41.762	43.773	46.979	50.892	53.672	59.704	62.164
40	47.269	51.805	53.501	55.759	59.342	63.691	66.766	73.403	76.097
50	58.164	63.167	65.030	67.505	71.420	76.154	79.490	86.662	89.564
60	68.972	74.397	76.411	79.082	83.298	88.380	91.952	99.609	102.698
70	79.715	85.527	87.680	90.531	95.023	100.425	104.215	112.319	115.582
80	90.405	96.578	98.861	101.880	106.629	112.329	116.321	124.842	128.267
90	101.054	107.565	109.969	113.145	118.136	124.117	128.300	137.211	140.789
100	111.667	118.498	121.017	124.342	129.561	135.807	140.170	149.452	153.174

Source : [uregina.ca/~gingrich/appchi.pdf](http://uregina.ca/~gingrich/appchi.pdf)

ملحق رقم (5) : جدول F



Collège de Rosemont — Prof : Paul Dumais

Table de la loi de Fisher

$df_2$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	161,4	199,5	215,7	224,6	230,2	234,0	236,8	238,9	240,5	241,9	243,0	243,9	244,7	245,4	245,9	246,5	246,9
2	18,51	19,00	19,16	19,25	19,30	19,33	19,35	19,37	19,38	19,40	19,41	19,41	19,42	19,42	19,43	19,43	19,44
3	10,128	9,552	9,277	9,117	9,013	8,941	8,887	8,845	8,812	8,786	8,763	8,745	8,729	8,715	8,703	8,692	8,683
4	7,709	6,944	6,591	6,388	6,256	6,163	6,094	6,041	5,999	5,964	5,936	5,912	5,891	5,873	5,858	5,844	5,832
5	6,608	5,786	5,409	5,192	5,050	4,950	4,876	4,818	4,772	4,735	4,704	4,678	4,655	4,636	4,619	4,604	4,590
6	5,987	5,143	4,757	4,534	4,387	4,284	4,207	4,147	4,099	4,060	4,027	4,000	3,976	3,956	3,938	3,922	3,908
7	5,591	4,737	4,347	4,120	3,972	3,866	3,787	3,726	3,677	3,637	3,603	3,575	3,550	3,529	3,511	3,494	3,480
8	5,318	4,459	4,066	3,838	3,687	3,581	3,500	3,438	3,388	3,347	3,313	3,284	3,259	3,237	3,218	3,202	3,187
9	5,117	4,256	3,863	3,633	3,482	3,374	3,293	3,230	3,179	3,137	3,102	3,073	3,048	3,025	3,006	2,989	2,974
10	4,965	4,103	3,708	3,478	3,326	3,217	3,135	3,072	3,020	2,978	2,943	2,913	2,887	2,865	2,845	2,828	2,812
11	4,844	3,982	3,587	3,357	3,204	3,095	3,012	2,948	2,896	2,854	2,818	2,788	2,761	2,739	2,719	2,701	2,685
12	4,747	3,885	3,490	3,259	3,106	2,996	2,913	2,849	2,796	2,753	2,717	2,687	2,660	2,637	2,617	2,599	2,583
13	4,667	3,806	3,411	3,179	3,025	2,915	2,832	2,767	2,714	2,671	2,635	2,604	2,577	2,554	2,533	2,515	2,499
14	4,600	3,739	3,344	3,112	2,958	2,848	2,764	2,699	2,646	2,602	2,565	2,534	2,507	2,484	2,463	2,445	2,428
15	4,543	3,682	3,287	3,056	2,901	2,790	2,707	2,641	2,588	2,544	2,507	2,475	2,448	2,424	2,403	2,385	2,368
16	4,494	3,634	3,239	3,007	2,852	2,741	2,657	2,591	2,538	2,494	2,456	2,425	2,397	2,373	2,352	2,333	2,317
17	4,451	3,592	3,197	2,965	2,810	2,699	2,614	2,548	2,494	2,450	2,413	2,381	2,353	2,329	2,308	2,289	2,272
18	4,414	3,555	3,160	2,928	2,773	2,661	2,577	2,510	2,456	2,412	2,374	2,342	2,314	2,290	2,269	2,250	2,233
19	4,381	3,522	3,127	2,895	2,740	2,628	2,544	2,477	2,423	2,378	2,340	2,308	2,280	2,256	2,234	2,215	2,198
20	4,351	3,493	3,098	2,866	2,711	2,599	2,514	2,447	2,393	2,348	2,310	2,278	2,250	2,225	2,203	2,184	2,167
21	4,325	3,467	3,072	2,840	2,685	2,573	2,488	2,420	2,366	2,321	2,283	2,250	2,222	2,197	2,176	2,156	2,139
22	4,301	3,443	3,049	2,817	2,661	2,549	2,464	2,397	2,342	2,297	2,259	2,226	2,198	2,173	2,151	2,131	2,114
23	4,279	3,422	3,028	2,796	2,640	2,528	2,442	2,375	2,320	2,275	2,236	2,204	2,175	2,150	2,128	2,109	2,091
24	4,260	3,403	3,009	2,776	2,621	2,508	2,423	2,355	2,300	2,255	2,216	2,183	2,155	2,130	2,108	2,088	2,070
25	4,242	3,385	2,991	2,759	2,603	2,490	2,405	2,337	2,282	2,236	2,198	2,165	2,136	2,111	2,089	2,069	2,051
26	4,225	3,369	2,975	2,743	2,587	2,474	2,388	2,321	2,265	2,220	2,181	2,148	2,119	2,094	2,072	2,052	2,034
27	4,210	3,354	2,960	2,728	2,572	2,459	2,373	2,305	2,250	2,204	2,166	2,132	2,103	2,078	2,056	2,036	2,018
28	4,196	3,340	2,947	2,714	2,558	2,445	2,359	2,291	2,236	2,190	2,151	2,118	2,089	2,064	2,041	2,021	2,003
29	4,183	3,328	2,934	2,701	2,545	2,432	2,346	2,278	2,223	2,177	2,138	2,104	2,075	2,050	2,027	2,007	1,989
30	4,171	3,316	2,922	2,690	2,534	2,421	2,334	2,266	2,211	2,165	2,126	2,092	2,063	2,037	2,015	1,995	1,976
40	4,085	3,232	2,839	2,606	2,449	2,336	2,249	2,180	2,124	2,077	2,038	2,003	1,974	1,948	1,924	1,904	1,885
60	4,001	3,150	2,758	2,525	2,368	2,254	2,167	2,097	2,040	1,993	1,952	1,917	1,887	1,860	1,836	1,815	1,796
120	3,920	3,072	2,680	2,447	2,290	2,175	2,087	2,016	1,959	1,910	1,869	1,834	1,803	1,775	1,750	1,728	1,709
∞	3,841	2,996	2,605	2,372	2,214	2,099	2,010	1,938	1,880	1,831	1,789	1,752	1,720	1,692	1,666	1,644	1,623

Source: [www.iro.umontreal.ca/~dumais/notescegep/...et.../table\\_fisher.pdf](http://www.iro.umontreal.ca/~dumais/notescegep/...et.../table_fisher.pdf)

ملحق رقم(6): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لتخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات بدلالة  $X_2$

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 05/16/14 Time: 17:46									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X2	0.535413	0.047172	11.35011	0.0000					
C	1.576086	0.171731	9.177631	0.0000					
R-squared	0.575561	Mean dependent var	3.495567						
Adjusted R-squared	0.571093	S.D. dependent var	0.449017						
S.E. of regression	0.294066	Akaike info criterion	0.410376						
Sum squared resid	8.215095	Schwarz criterion	0.463463						
Log likelihood	-17.90326	Hannan-Quinn criter.	0.431842						
F-statistic	128.8250	Durbin-Watson stat	1.707361						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم(7): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لتخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات بدلالة  $X_2X_1$

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 05/16/14 Time: 17:47									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X1	0.299695	0.034121	8.783322	0.0000					
X2	0.421400	0.037466	11.24760	0.0000					
C	0.942754	0.146865	6.419168	0.0000					
R-squared	0.766883	Mean dependent var	3.495567						
Adjusted R-squared	0.761923	S.D. dependent var	0.449017						
S.E. of regression	0.219090	Akaike info criterion	-0.168232						
Sum squared resid	4.512028	Schwarz criterion	-0.088601						
Log likelihood	11.15923	Hannan-Quinn criter.	-0.136033						
F-statistic	154.6153	Durbin-Watson stat	1.704715						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم(8): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لتخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات بدلالة  $X_2, X_1, X_6$

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 05/16/14 Time: 17:48									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X1	0.294425	0.034246	8.597315	0.0000					
X2	0.406077	0.039180	10.36435	0.0000					
X6	0.065433	0.050749	1.289340	0.2005					
C	0.776809	0.194894	3.985796	0.0001					
R-squared	0.770977	Mean dependent var	3.495567						
Adjusted R-squared	0.763589	S.D. dependent var	0.449017						
S.E. of regression	0.218322	Akaike info criterion	-0.165330						
Sum squared resid	4.432791	Schwarz criterion	-0.059157						
Log likelihood	12.01852	Hannan-Quinn criter.	-0.122399						
F-statistic	104.3574	Durbin-Watson stat	1.723307						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم(9): نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات بدلالة  $LX_2$

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 05/16/14 Time: 17:53									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX2	0.534211	0.047372	11.27686	0.0000					
C	0.569888	0.060351	9.442900	0.0000					
R-squared	0.572395	Mean dependent var	1.242711						
Adjusted R-squared	0.567894	S.D. dependent var	0.136036						
S.E. of regression	0.089423	Akaike info criterion	-1.970482						
Sum squared resid	0.759659	Schwarz criterion	-1.917395						
Log likelihood	97.56838	Hannan-Quinn criter.	-1.949016						
F-statistic	127.1677	Durbin-Watson stat	1.692348						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم (10): نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات بدلالة  $LX_1$ .  $LX_2$ .

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 05/16/14 Time: 17:54									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX1	0.287206	0.034233	8.389835	0.0000					
LX2	0.426949	0.038214	11.17249	0.0000					
C	0.353316	0.052642	6.711688	0.0000					
R-squared	0.755490	Mean dependent var	1.242711						
Adjusted R-squared	0.750287	S.D. dependent var	0.136036						
S.E. of regression	0.067979	Akaike info criterion	-2.508806						
Sum squared resid	0.434383	Schwarz criterion	-2.429176						
Log likelihood	124.6771	Hannan-Quinn criter.	-2.476608						
F-statistic	145.2210	Durbin-Watson stat	1.725492						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم (11): نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات بدلالة  $LX_1$ .  $LX_2$ .  $LX_6$ .

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 05/16/14 Time: 17:55									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX1	0.282603	0.034879	8.102331	0.0000					
LX2	0.418723	0.039899	10.49463	0.0000					
LX6	0.039794	0.053969	0.737334	0.4628					
C	0.318092	0.071182	4.468703	0.0000					
R-squared	0.756911	Mean dependent var	1.242711						
Adjusted R-squared	0.749069	S.D. dependent var	0.136036						
S.E. of regression	0.068144	Akaike info criterion	-2.494017						
Sum squared resid	0.431859	Schwarz criterion	-2.387843						
Log likelihood	124.9598	Hannan-Quinn criter.	-2.451085						
F-statistic	96.52524	Durbin-Watson stat	1.735070						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم(12): نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لتخطيط المسار

الوظيفي للكفاءات بدلالة  $LX_5$  .  $LX_6$  .  $LX_1$  .  $LX_2$

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 05/16/14 Time: 17:56									
Sample: 1 97									
Included observations: 97									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX1	0.279389	0.033788	8.268969	0.0000					
LX2	0.432073	0.038944	11.09480	0.0000					
LX5	-0.108649	0.040407	-2.688887	0.0085					
LX6	0.110230	0.058447	1.885990	0.0625					
C	0.351009	0.069990	5.015109	0.0000					
R-squared	0.774623	Mean dependent var	1.242711						
Adjusted R-squared	0.764824	S.D. dependent var	0.136036						
S.E. of regression	0.065970	Akaike info criterion	-2.549051						
Sum squared resid	0.400393	Schwarz criterion	-2.416334						
Log likelihood	128.6290	Hannan-Quinn criter.	-2.495387						
F-statistic	79.05116	Durbin-Watson stat	1.817110						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج 8 Eviews

ملحق رقم(13): اسماء الاساتذة المحكمين للاستشارة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الحاج لخضر - باتنة	الاستاذ الدكتور علي رجال	1
جامعة بسكرة	الاستاذ الدكتور عبد الناصر موسي	2
جامعة الحاج لخضر - باتنة	الاستاذة نجوى عبد الصمد	3
جامعة الحاج لخضر - باتنة	الاستاذة الدكتورة ايمان بن زيان	4
جامعة الحاج لخضر - باتنة	الاستاذ عبد المنعم الدامي	5
جامعة الحاج لخضر - باتنة	الدكتور رضا قجة	6

## ملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم وظائف ادارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفاً، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من (97) اطارا في مجمع صيدال، توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية (عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية) وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في (وظيفة الاختيار والتعيين، التدريب، الأجر) فلا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وقد قدمت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت لها مجموعة من التوصيات حسب الإمكانيات المتاحة والمتوفرة.

## Résumé :

La présente étude visait à identifier la réalité de la gestion des ressources humaines et son rôle dans les compétences de planification de carrière dans Saidal, à travers l'identification des fonctions les plus importantes de la gestion des ressources humaines qui contribuent au développement de la carrière des compétences et de développer leurs capacités correspondant à leurs souhaits et de leur orientation vers le fonction qu'ils font pour rendre le travail ciblée, et en utilisant la méthode d'analyse descriptive et l'utilisation du questionnaire comme un outil de collecte de données qui a été distribué à l'échantillon d'étude composé de 97 cadres en Groupe Saidal, l'étude a révélé qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre chacune des fonctions suivantes (l'analyse fonctionnelle, planification des ressources humaines, l'évaluation performances, stimulation des ressources humaines) et le processus des compétences de planification de carrière, En ce qui concerne le reste des fonctions (sélection et nomination, la formation, salaire) il n'y a aucune corrélation statistiquement significative entre eux et le processus des compétences de planification de carrière , L'étude a été présentée à la lumière des résultats d'une série de recommandations Selon les capacités disponibles.