

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بـعـنـوان:

**تسيير المسار الوظيفي للعمال في المؤسسة
دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE
ولاية سعيدة**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
* آرزي فتحي

من إعداد الطالبة :
* معزوز امينة اكرام
* هزيل نريمان الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا.	الأستاذ : طيبي بومدين
مشرفا ومقررا.	الأستاذ : آرزي فتحي
عضوا ممتحنا .	الأستاذ : محمود العوني

السنة الجامعية : 2021 / 2022

كلمة شكر و عرفان

إقرارا بالفضل لدوييه و نزولا عند قوله عليه الصلاة و السلام "من لا يشكر الناس لا يشكر

الله" فلن الواجب يدفعني ان اتقدم بجزيل الشكر بعد الله تعالى الى

الأستاذ المشرف "أرزي فتحي" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث و على كل

الإرشادات و المجهودات المقدمة خلال فترة الانجاز.

أساتذة مشوارنا الدراسي على تشجيعهم و دعمهم، و اخص بالذكر الاستاذة "عيشور ذهبية"

الخير معينة التي تنير بعلمها و طيبتها على كل طالب علم.

الاساتذة المحكمين الكل باسمه الخاص، على توجيهاتهم و آرائهم المقدمة.

عمال الشركة الجزائرية للمياه سعيدة عامة و الأخت رئيسة مصلحة الموارد البشرية

"بوظالب حسنية" خاصة على مساعدتها القيمة و إستقبالها و تسهيلها للأمور الميدانية خلال

فترة التربص.

و كل من ساهم في هذا العمل و لو بالكلمة الطيبة.

جزاكم الله عنا خير الجزاء

إهداء

أهدي ثمرة عملي و تعبى بكل فخر و إعتزاز ...الى روح أجدادي رحمهم الله و أسكنهم
فسيح جنانه

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و أدامهما تاجا فوق رؤوسنا
الى اخواننا " صبرينة - محمد امين" و " كريمة - نظري - علاء" و إلى كل العائلة دون
إستثناء

إلى كل أساتذتنا من الطور الإبتدائي إلى يومنا هذا
الى كل من يعرفه قلبي و لم يذكره قلبي
الى كل من ساعدني من قريب او بعيد لإتمام هذه المذكرة.

ملخص:

يعتبر تسير المسار المهني في حقيقة الأمر متابعة الحياة المهنية للموظف منذ تنصيبه كموظف أو نائب منتخب بحيث يعتبر مولود جديد في الإدارة أو المؤسسة والوقوف على كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها طيلة عمره المهني إلى غاية نهاية الحياة المهنية للفرد داخل المؤسسة وتخضع مسؤولية تسيير المسار المهني بالدرجة الأولى إلى المسؤول السلمي للموظف بحيث يعتبر المسؤول الأول عن كافة مكونات المسار المهني، سواء تعلق الأمر بالتنصيب والترسيم، الترقية والنقل أو بإنهاء العلاقة الوظيفية. كما تخضع المسؤولية للموظف في حد ذاته والذي يرسم طريقه المهني من أجل الوصول إلى أقصى الدرجات والرتب والمناصب اعتماداً على كفاءاته وقدراته. وفي الأخير تعتبر المنظمة المسؤول الأخير من حيث طبيعة الوظيفة فيها، والمسؤوليات المترتبة عنها، وكذا من حيث هيكلها التنظيمي وحجم الموظفين وثقلهم من حيث القدرات والكفاءات ما من شأنه أن يخلق المنافسة بينهم. و انطلاقاً من هذا المفهوم جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على المفاهيم الأساسية للمسار الوظيفي وكيفية بناء المورد البشري و مدى مساهمة المسار الوظيفي في الشركات الجزائرية حيث اعتمدنا على المقابلة كأداة أولى لوصف البرامج و النشاطات المتبعة في تسيير المسار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى الأداة الثانية التي تجسدت في توزيع استبيان على 30 موظف على مستوى الإدارة و التي تمثل نسبة 100 من مجتمع الدراسة. و عليه توصلنا إلى أن المؤسسة تقوم ببعض وظائف التسيير الموارد البشرية، و من بينها ملامح تسيير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة. وذلك من خلال ما تطرقنا له في داستنا من التجربة المهنية، التدريب، التحفيز ... الخ.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، التخطيط، التحفيز، التدريب.

Résumé : Le parcours professionnel est, en effet, un suivi de la vie professionnelle du salarié depuis son investiture en tant qu'élu salarié ou suppléant pour qu'il soit considéré comme un nouveau-né dans l'administration ou l'institution, et pour suivre toutes les activités et travaux qui qu'il exerce tout au long de sa vie professionnelle jusqu'à la fin de la vie professionnelle de l'individu au sein de l'établissement. En premier lieu au responsable pacifique du salarié afin qu'il soit considéré comme le premier responsable de toutes les composantes du parcours professionnel, qu'il s'agisse à l'installation et à la démarcation, à la promotion et à la mutation ou à la rupture de la relation de travail. La responsabilité incombe également à l'employé lui-même, qui trace son parcours professionnel afin d'atteindre les plus hauts niveaux, grades et postes en fonction de ses compétences et de ses capacités. Enfin, l'organisation est considérée comme la dernière responsable en termes de la nature du poste qu'elle occupe et des responsabilités qui en découlent, ainsi qu'en termes de structure organisationnelle, de la taille des employés et de leur poids en termes de capacités et compétences, ce qui créerait une concurrence entre elles. Et sur la base de ce concept, cette étude est venue comme une tentative d'identifier les concepts de base du parcours Le parcours professionnel et comment construire la ressource humaine et l'étendue de la contribution du parcours professionnel dans entreprises algériennes, où nous nous sommes appuyés sur l'entretien comme premier outil pour décrire les programmes et les activités utilisés dans la gestion du parcours professionnel des ressources humaines dans l'institution étudiée, en plus du deuxième outil matérialisé par la distribution d'un questionnaire aux 30 employés au niveau de la direction, ce qui représente 100 % de la population à l'étude. En conséquence, nous avons conclu que l'institution exerce certaines fonctions de gestion des ressources humaines, y compris les caractéristiques de gestion du cheminement de carrière du travailleur au sein de l'institution. Et cela à travers ce que nous avons abordé dans notre enquête sur l'expérience professionnelle, la formation, la motivation...etc

Mots-clés cheminement de carrière. Planification. Stimulus. Entraînement

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	كلمة شكر و عرفان
ب	الإهداء
ت	الملخص باللغة العربية
ث	الملخص باللغة الأجنبية
ج	الفهرس
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
01	المقدمة العامة
08	الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة للموارد البشرية
09	تمهيد
10	المبحث الأول:نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: نشأة ادارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: تطور التاريخي للموارد البشرية
13	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور ادارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني: ماهية الادارة الموارد البشرية
15	المطلب الأول: تعريف ادارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: خصائص ادارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية
18	المبحث الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: الوظائف الفنية
19	المطلب الثاني : الوظائف الادارية
21	خلاصة الفصل الأول

22	الفصل الثاني: المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي
24	المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي و اهميته
24	الفرع الاول: تعريف المسار الوظيفي
24	الفرع الثاني: اهمية المسار الوظيفي
25	المطلب الثاني: خصائص المسار الوظيفي
26	المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي
28	المبحث الثاني: تسيير المسار الوظيفي
28	المطلب الأول: مفهوم تسيير المسار الوظيفي و اهدافه
28	الفرع الاول: مفهوم تسيير المسار الوظيفي
28	الفرع الثاني: اهداف تسيير المسار الوظيفي
29	المطلب الثاني: وسائل و طرق تسيير المسار الوظيفي
29	الفرع الاول: وسائل تسيير المسار الوظيفي
30	الفرع الثاني: طرق تسيير المسار الوظيفي
31	المطلب الثالث: مراحل تسيير المسار الوظيفي
37	المبحث الثالث: تخطيط المسار الوظيفي
37	المطلب الأول: تعريف و اهمية تخطيط المسار الوظيفي
37	الفرع الاول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي
37	الفرع الثاني: اهمية تخطيط المسار الوظيفي
38	المطلب الثاني: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي
39	المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي
42	خلاصة الفصل الثاني
43	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للمياه - لولاية سعيدة A D E

44	تمهيد
45	المبحث الأول: وصف عام للمؤسسة
45	المطلب الأول: نظرة عامة حول الجزائرية للمياه ADE
45	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الجزائرية للمياه ADE
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول: منهجية الدراسة و وصف متغيراتها
53	المطلب الثاني:مجتمع الدراسة
53	المطلب الثالث:مصادر وأدوات الدراسة الميدانية
55	المبحث الثالث:نتائج الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول:تحليل نتائج الاستبيان
63	المطلب الثاني:اختبار الفرضيات
68	خلاصة الفصل
69	خاتمة عامة
72	قائمة المراجع
78	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	مقارنة بين منهجي مدرستي ادارة عملية وعلاقات الانسانية	01
26	مقارنة بين ادارة الافراد و ادارة الموارد البشرية	02
40	المراحل المكونة للمسار الوظيفي	03
54	دور كل من الفرد و المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي	04
61	عمال الشركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات	05
61	المديرية العامة للمؤسسة	06
67	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
68	توزيع افراد العينة حسب الجنس	08
69	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	09
70	توزيع افراد العينة حسب الوضعية الوظيفية	10
71	معامل الثبات (الف كرونباخ) للاستمارة	11
71	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	12
72	اجابة المستجوبين على عبارات البعد الاول	13
73	اجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني	14
74	اجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث	15
75	اجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث	16
76	نتائج معامل الانحدار البسيط بين محور الاول و الثاني	17
77	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية فرعية الاولى	18
78	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية فرعية الثانية	19
79	نتائج معامل لانحدار البسيط للفرضية فرعية الثالثة	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
65	متغيرات الدراسة	02
68	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	03
69	اعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
70	اعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب الوظيفة	05
72	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الاول و الثاني	06

المقدمة العامة

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية، حيث أصبح تسيير المسار الوظيفي في الوقت الراهن عملية ضرورية تهتم به المؤسسة لتحسين مستوى أداء الأفراد من جهة و تحقيق طموحاتهم و تطويرهم من جهة أخرى و عليه يعتبر المسار المهني احدى وظائف ادارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة افرادها لتنمية مسارهم المهني ، و ذلك لتحقيق الرضا الوظيفي نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، وفي ظل هذه الظروف اقتضت الحاجة إلى استحداث برامج تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية والتي تتحكم في باقي الموارد الأخرى.

وقد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات، وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفاً؛ أي يحقق أهدافاً لعاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تتفق مع مناصبهم، مما يترتب على ذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تزايد الرغبة في العمل في تلك المناصب.

والحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية؛ ذلك وجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تطوير المسار الوظيفي كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية و توجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل وبالتالي رضاهم الوظيفي.

الإشكالية:

من خلال ما سبق ذكره تبرز الحاجة العامة لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه المسار الوظيفي في حياة الأفراد وهذا بالبحث عن أحسن الوسائل الرائدة في مرافقته عند الضرورة وخاصة مما نحن عليه اليوم و عليه يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفق للسؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الممارسات التنظيمية و الادارية في تسيير المسار الوظيفي للعمال داخل

المؤسسة؟

التساؤلات:

ومن هذه الإشكالية تندرج التساؤلات التالية :

- ☞ ما هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتسيير المسار المهني الفعال ؟
- ☞ كيف يساهم المسار الوظيفي في ضمان مواكبة التغيرات و التطورات المهنية ؟
- ☞ ما هي الإجراءات المتبعة لإدارة المسارات الوظيفية في الشركة الجزائرية للمياه ADE؟

الفرضيات:

للإجابة عن الأسئلة السابقة يتطلب تحليلا لإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعة من الفرضيات، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :

- ☞ التخطيط له تأثير على المسار الوظيفي للفرد.
- ☞ التدريب له تأثير على المسار الوظيفي للفرد.
- ☞ التحفيز له تأثير على المسار الوظيفي للفرد.

مبررات و أسباب الدراسة:

ومنها الأسباب التالية:

- ☞ التعرف على المسار الوظيفي.
- ☞ الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا حول مساهمة المسار الوظيفي في الشركات الجزائرية.
- ☞ أهمية المسار الوظيفي بالنسبة إلى الفرد وكافة المجتمع، لما له تأثير على العنصر البشري .
- ☞ تسليط الضوء على هذه الدراسة لأهميتها والاعتناء بالموارد البشرية والخدمة المقدمة لهم .
- ☞ اهتماماتنا ورغبتنا في دراسة الموضوع والتعرف أكثر على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها.

أهداف الدراسة :

- ☞ التعرف على المفاهيم الأساسية للمسار الوظيفي، وكيفية بناء المورد بشري .
- ☞ إن أهداف التي نرغب الوصول إليها من خلال هذا البحث نوجزها كالتالي:

- ☞ تحديد أهمية المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي للموارد البشرية .
- ☞ الدور الذي يلعبه المسار الوظيفي في تسيير المنظمة ككل.
- ☞ التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع الدراسة .
- ☞ محاولة تحليل وتقييم الخدمات المقدمة بالشركة الجزائرية للمياه بسعيدة ADE والكشف عن نوعية الجودة المستخدمة والمقدمة.
- ☞ الى أي مدى ساهمت في تحسين الراحة والسلامة لأفراد المجتمع مما يسمح لها بأداء مهامها بأحسن وجه لتحقيق أهدافها.
- ☞ اكتساب خبرة و إجراء البحوث الميدانية بإسقاط الجانب النظري على الشركات الجزائرية للمياه ADE بسعيدة وذلك من خلال دراستنا الميدانية لها .

أهمية الدراسة :

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات لذلك يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية وتخطيطها بشكل يضمن لها المواجهة الأنسب للتغيرات العالمية والمنافسة الشديدة وتحقيق أهدافها بأحسن الطرق.

وتظهر أهمية إدارة المسارات الوظيفية، لما لها من أثر على الفرد والمنظمة على حد سواء من ناحية تنمية الأفراد وتشجيعهم على الإبداع لتخطيط حياتهم الوظيفية بما يتناسب مع صفاتهم الشخصية وعوامل البيئة المحيطة بهم مما ينعكس على رضا الأفراد لمنظماتهم.

حدود الدراسة:

و قد تمثلت حدود الدراسة في :

- ☞ الإطار المكاني:أقتصر الإطار المكاني على دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للمياه بسعيدة ADE.
- ☞ الإطار الزمني:إقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من شهر فبراير حتى شهر ابريل من سنة ألفين و إثتان و عشرون, من خلال المقابلات مع أفراد المؤسسة و كذلك الاستبيان المقدم .

و هذا كل ساعدنا على الوصف و تحليل المعلومات المتوفرة و معرفة كيفية تسيير المسار الوظيفي للعمال .

المنهج المستخدم :

لقد اعتمدنا على منهج يستند في جوهره على الوصفي والتحليلي و هو منهج يعتمد على الملاحظة الشخصية و مختلف المراجع كما سيتم الاعتماد على الاستبيان الذي سنوزعه على العمال في موضوعنا المسار الوظيفي.

- **المنهج الوصفي:** لقد تم استعمال هذا المنهج عن طريق وصف و تشخيص ظاهرة هذا البحث.
- **المنهج التحليلي:** قمنا من خلاله تحليل النتائج من خلال الاستبيان الموزع على العمال و الملاحظة.
- **منهج دراسة الحالة :** وهو جمع البيانات العلمية و المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بهدف التعمق و هذا ما ينطبق عليه موضوع بحثنا و متعلق بدراسة تسيير المسار الوظيفي في الشركة الجزائرية للمياه بولاية سعيدة .

هيكل الدراسة:

حتى نتمكن من تحقيق هذه الأهداف المسطرة بصفة جيدة،لقد قمنا برسم خطة تسمح لنا بإعداد مذكرة على احسن وجه،من خلال ثلاثة فصول رئيسية منها الفصل النظري،يتضمن التأطير النظري لإدارة الموارد البشرية،يليهما الفصل الثاني المتمثل في المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة و أخيرا الفصل التطبيقي الذي يمثل مدى العلاقة بين الفصلين وتقييم المعلومات والمعطيات النظرية إلى الناحية التطبيقية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ADE بسعيدة)،و يمكن إدراج هذه الفصول من خلال التفاصيل التالية:

الفصل الأول: استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية في المبحث الاول أما المبحث الثاني إلى ماهية الموارد البشرية وأخيرا المبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني:خصص هذا الفصل إلى المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة حيث خصص المبحث الأول لماهية المسار الوظيفي أما المبحث الثاني خصص إلى تسيير المسار الوظيفي و أخيرا تخطيط المسار الوظيفي و أهميته.

الفصل الثالث:احتوى على دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للمياه ADE سعيدة والذي يضم:

- التعريف بالشركة الجزائرية للمياه و الهيكل التنظيمي الخاص بها.
- الدراسة الميدانية حول تسيير المسار الوظيفي في الشركة الجزائرية للمياه ADE.
- دراسة صحة التباث عن طريق المعامل ألفاكرونباخ .

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

1- الدراسة الأولى: دراسة عبد المنعم و أسامة تحت عنوان " نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا و الالتزام الوظيفي " دراسة ميدانية" المنشآت الفندقية" سنة 2012.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و النتائج المترتبة على ذلك كتطوير للمسار الوظيفي و أثرها على الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية محل الدراسة .

نتائج الدراسة:

و هي أن تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشرة على تحقيق الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي و وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و تطوير المسار الوظيفي أقوى من العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي و تطويره و أن له ارتباط بالرضا الوظيفي بصورة أكبر من الالتزام الوظيفي.

2-الدراسة الثانية: دراسة الأغا مروان و الآخرون, تحت عنوان " علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ", دراسة حالة " البلديات الكبرى", سنة 2010.

الهدف من الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحليل و دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة و معرفة تأثير الأبعاد تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي .

نتائج الدراسة:

وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء و التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين محل الدراسة و أن هناك تأثير إيجابي لكل من التغذية العكسية و مستوى تدريب المقيمين على تخطيط المسار الوظيفي .

الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة " Yean,Tan ,Yahya " , تحت عنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المسار الوظيفي على الرضا المهني لوسطاء التأمين" ,ماليزيا, سنة 2013.

الهدف من الدراسة:

معرفة التصورات الفردية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية و استراتيجيات المسار الوظيفي التي تؤثر على الرضا المهني .

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أثرا جزئيا لإستراتيجيات المسار الوظيفي على العلاقة بين المتغيرين السابقين

توصيات الدراسة :

أوصت الدراسة شركة الجزائرية للمياه ببذل المزيد من الجهود لتحسين كفاءة برامجها التدريبية و التطويرية و تصميم حازم للأجور أكثر جاذبية للعاملين لها .

وفي الاخير نرجو من الله عز و جل التوفيق لإتمام هذا العمل المتواضع ويجعله عملا نافعا يستفاد منها.

الفصل الأول :

التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة، حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ انشطتها و مشاريعها جميعا كما ان لهذا العنصر دورا رئيسيا في تحقيق أهدافها علما بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمر التي لها علاقة بأفراد العاملين في المؤسسة كاختيارهم , تعيينهم و تدريبهم و ما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل .

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل منذ نشأتها إضافة إلى مفهومها و أهم وظائفها.

المبحث الأول: نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية.

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات 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.... إلخ.

المطلب الأول: نشأة ادارة الموارد البشرية.

تشهد اثار و كتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الاديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الاعمال، وربما يحتاج الامر من الباحثين الحاليين الى ايجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.¹

و لقد لعبت ادارة الموارد البشرية و مازالت تلعب ادوارا عدة في حياة المؤسسات، اذ ان الوظائف التي انيطت بهذه الادارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي اوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الادارية، وبالرغم من ان زمان و مكان انطلاقة ادارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا انه مع بداية العام 1800 م او قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية ادارة الموارد البشرية، و اصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من انكلترا و فرنسا و الولايات المتحدة الامريكية و غيرها من الدول.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي للموارد البشرية.

يمكن القول ان المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري و هو يمارس نشاطه، و تتمثل هذه التطورات التاريخية في مايلي:

1- المنظور الإسلامي:

بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولا وعملا في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكما أو وليا.

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1999 ص35.

² حسن ابراهيم بلوط، ص36.

يدل على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أوروباً، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة وغيرها. كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت أمرتهم، كما أدى الأمر أيضاً إلى رقابة وروتينية العمل. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

3- مرحلة الإدارة العلمية:

رائدها "فردريك تايلور" الذي استخدم المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملين، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج.

4- مرحلة العلاقات الإنسانية (التون مايو):

نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها (التون مايو) وعرفت تجاربه بتجاربه الهوثرون. أن العاملين لا بد أن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

منهج الادارة العلمية	منهج العلاقات الإنسانية
العامل عنصر من عناصر الانتاج مثل الالات و المواد الخام.	العامل عنصر انتاجي لكن يختلف عن العناصر الاخرى.
لابد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير انتاجية طبقا لدراسة الحركة و الزمن.	الانسان اجتماعي بطبعه. الموظف السعيد موظف منتج.
اهداف العامل اهدافا اقتصادية فقط.	هناك حوافز اخرى يهتم بها العمل بالإضافة الى الحوافز الاقتصادية.
تحقيق اهداف المؤسسة يأتي من المقام الاول دون الاهتمام بالعوامل الانسانية او النفسية و الاجتماعية.	هناك عناصر اخرى اضافة الى طريقة تصميم العمل تدفع العامل لزيادة الانتاجية و اهمها ارتباطه بالجماعة و تفاعله معها.
التركيز على اهداف المؤسسة.	التركيز على رفاهية الافراد.

الجدول(01):مقارنة بين منهجي مدرستي ادارة العلمية و علاقات الانسانية.

5- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

❖ إدارة الأفراد: توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة

عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. حيث تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف وهي:

- تحليل الوظائف وتوصيفها.
- اختيار الأفراد.
- تحديد الأجور والحوافز.
- تنمية وتطوير الأفراد.
- حل مشاكلهم.

❖ نواحي القصور في دور إدارة الأفراد: أهمها ما يلي:

-عدم التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المؤسسة.

-عدم التناسق والتكامل بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه.

-عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى في

المؤسسة.

-دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مفقودة.

-اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة ويوفر لها التكاليف.

ادارة الافراد	ادارة الموارد البشرية
جزء من الادارة التنفيذية تهتم فقط بانجاز المهام اليومية (حفظ الملفات-التسويات المالية-الاجازات-التنقلات-الاجور...)	هي جزء من الادارة العليا لها استراتيجية مكملة لإستراتيجية المؤسسة.
تهتم بتقديم خدمات قصيرة الاجل و دور محدود.	لهل دور مهم في التنسيق مع الادارات الاخرى في توفير الموارد البشرية.
اهتمام ضعيف بتطوير الخدمة و متابعة الاداء.	تقدم خدمات طويلة الاجل بدرجة عالية من الجودة و التطوير.
	تعامل العاملين كالعلاء و العمل على رضاهم و المحافظة عليهم.

الجدول(02): يوضح مقارنة بين ادارة الافراد و ادارة الموارد البشرية.

نتيجة للقصور في الجوانب السابقة من إدارة الأفراد،بالإضافة إلى مواجهة المؤسسات لظروف عمل جديدة اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية برز خلال فترة السبعينات من القرن الماضي مفهوم "ادارة الموارد البشرية" كسمى بديل "الإدارة الأفراد".

6- التحول في المفاهيم اتجاه الأفراد العاملين طبقا لإدارة الموارد البشرية:

- ❖ الأفراد العاملين في المؤسسة ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة، وإنما أصل إستراتيجي هام من أصول المؤسسة.
- ❖ أهداف المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم لاحتياجاتها ومطالبها.³

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور ادارة الموارد البشرية.

هناك العديد من الاسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة ادارية متخصصة وكفرع من فروع علم الادارة،ومن هذه الاسباب مايلي:

³Kim pityn and Jennifer helmuth, la gestion des ressources humaines pour les IMF, mennonit économic development associat, Ontario, juillet 2007

- 1- التوسع والتطور الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العالمية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل و الصراعات بين الادارة و العاملين، وحاولت الادارة استخدام بعض الاساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة الى وجود ادارة متخصصة ترعى العاملين و علاج مشاكلهم.
- 2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة امام العاملين، ادى ذلك الى زيادة وعي القوة العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي، و تطلب الامر وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة اكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- 3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و اصحاب العمل عن طريق القوانين و التشريعات العمالية، و من ثم ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في المشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- 4- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، و تطلب الامر ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة و المنظمات المالية و من ثم كانت اهمية وجود ادارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الادارة و المنظمات العمالية و اعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.⁴

المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالموارد البشرية.

أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية... إلخ) كأحد إفرازات العولمة إلى توجيه جل إهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العملاء، و يقين هذه المنظمات أن هذا الإرضاء، لن يكون إلا من خلال جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها.. ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاما على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية، التي تضع ضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلا عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة.

إن التطور الاقتصادي العالمي الهائل، وكبر حجم الشركات، ومن ثم كبر حجم العمالة وما تجره من مشاكل متنوعة، فرض الحاجة لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشكلات.

⁴Michael Armstrong, strategic human resource management, 4th edition, guide to action, london, 2008

المطلب الأول: تعريف الإدارة بالموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في إعطاء تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية (Humain) (Ressorce Management نذكر منها مايلي:

تعريف 01: الإدارة بالموارد البشرية هي عملية اهتمام بكل ما تعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.⁵

تعريف 02: الإدارة بالموارد البشرية هي عملية تنطوي على التحليل و الإدارة (اختيار، تعيين، قيادة، رقابة) الموارد البشرية و ذلك من اجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.⁶

تعريف 03 : الإدارة بالموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكنها تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات من الكفاءة و الفعالية.⁷

تعريف 04: "هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"⁸.

تعريف 05: إدارة الموارد البشرية هي "ادارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"⁹.

وعرفت من وجهة نظر (Denisi & Griffin, 2001) بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الادارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطرائق تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية¹⁰.

⁵ حمداوي وسيلة "ادارة الموارد البشرية"، ص 29-30.

⁶ د. هيثم علي حجازي و شوقي ناجي جواد "وظائف المنظمات"، دار الاهلية للنشر و التوزيع ص 70.

⁷ محمد سعيد سلطان "ادارة الموارد البشرية"، القاهرة، الدار الجامعية 1993 ص 27.

⁸ د. محمد عبد العليم صابر، د. خالد عبد المجيد تعيلب ، مرجع سبق ذكره، ص 12

⁹ د. منير نوري، د. فريد كورتل " إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط (1) 2011 ص 49

¹⁰ د. حسين وليد حسين عباس "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية)"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط (1) 2015 ص 22

المطلب الثاني: خصائص الإدارة بالموارد البشرية.

1. الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
2. قبول التغيير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات او مناطق جديدة.
3. الابتكار و الإبداع و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و الاقتراحات و حلول للمشكلات و إتباع طرق و أساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
4. تحمل الصدمات و قبول الفشل و تصحيح الأخطاء الموجودة.
5. قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرص لا تتكرر لإثبات الذات و تحقيق التميز و التفوق.
6. القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه و إرشاد.
7. الطموح و التطلع إلى مستقبل أفضل و عدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة.¹¹

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة بالموارد البشرية.

إن الموارد البشرية ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة، لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفعالية أكثر ، إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى "الموارد البشرية"، وفي هذا السياق يذكر الدكتور/مازن فارس رشيد أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة وكفايتها؛ لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، هم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة، وعلى كفاءتها.

ومن الممكن أن نجمل أهمية الموارد البشرية في العبارة التالية: إن الموارد البشرية تضيف لقيمة وأهمية المنظمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف.

وتتجلى أيضا أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- 1- إن الأفراد هم استثمار بل أعلى استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها بكفاءة وفعالية.

2 - إن سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لابد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين.

3 - إن بيئة العمل لا بد أن تهيب وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتها...

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة بالموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها:

- زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- المساهمة في المحافظة على سلوكيات و أخلاقية العمل.
- تساهم الإدارة بالموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري و كذا العلاقات الإنسانية و تحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين¹²
- تعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية و العقلية في العمل و الإنتاج.¹³

• السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية، والخدمات الصحية والاجتماعية.

• تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات... الخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.
- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي.
- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
- اتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى...

- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- أ - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- ب - حث مدراء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.¹⁴
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

¹² اسامة محمد كامل الصيقر "إدارة الموارد البشرية"، الاسكندرية، دار الوفاء، ط 2006 ص 13.

¹³ باري كشواي "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر و التوزيع ط 2006 ص 12.

¹⁴ محمد فالح صالح "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2004 ص 28.

- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل¹⁵.

المبحث الثالث: وظائف الإدارة بالموارد البشرية.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها.

المطلب الأول: الوظائف الفنية.

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- **تحليل، توصيف وتصميم الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.
- **تكوين وتطوير العمال:** بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- **توجيه وتحفيز العمال:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافئتهم على أداؤهم.
- **تسيير المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- **تقييم أداء العمل:** معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- **نظام الدخول:** مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أداؤهم.¹⁶

² مصطفى يوسف كافي "إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2014 ص 38.
¹⁵ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.
¹⁶ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

المطلب الثاني: الوظائف الادارية.

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و التحفيز، و تحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، و سيتم التعرض لكل من هذه المهام بشكل موضح كمايلي:

1- **التخطيط:** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات و متطلبات تنفيذ هذه الاهداف و رغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا ان اخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة الى اخرى، و يمكن توضيح هذا الاختلاف حسب اتجاهات التالية:

• **الاتجاه الاول:** حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

• **الاتجاه الثاني:** حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

• **الاتجاه الثالث:** أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة وعند وضع المخطط الإستراتيجي للمنظمة، و تعرف هذه المنظمات استراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق اهدافها، و بالنسبة للعمال لأنه يساهم في اعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

2- **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال و مسؤولياتهم و اعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كم ان انتماء الاشخاص الى مجموعات منظمة تكون مهام الافراد فيها معرفة وواضحة، و تشجع التعاون و المفاوضة بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي و الى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

3- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل و مراجعة العمال و التأكد من ان النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصلحها.

و الرقابة عملية ادارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين و التوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرقابة اربعة مراحل هي:

■ وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

■ قياس الأداء الحقيقي.

■ مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

■ القيام بالتعديلات اللازمة.

4- التحفيز: تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5- مسؤوليات إستراتيجية: و تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من المدير معرفة استراتيجية المنظمة و خططها بعيدة المدى¹⁷.

¹⁷ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34-35.

خلاصة الفصل:

ان نجاح اي مؤسسة مرتبط بالدرجة الاولى بمواردها البشرية ذلك لأنها تسعى لتحقيق اهدافها الإستراتيجية غير ان هذه الاهداف تعتمد على فاعلية الموارد البشرية بالمؤسسة لذلك وجب الاهتمام بها و اعتبارها المورد الاكثر قدرة و الاعلى قيمة في انتاج القيمة المضافة من خلال تشجيع فرق العمل و القيام بتدريبهم و تكوينهم لتنمية المهارات لديهم و رفع المستوى الاداء بالإضافة الى تحفيزهم ماديا و معنويا لزيادة القدرة الانتاجية و ضمان الاستمرارية و بمرور الوقت الوصول الى درجة التميز في ادائها و الوفاء بالتزاماتها نحو الزبائن و اصحاب المصلحة على السواء.

الفصل الثاني :

المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

تمهيد:

أصبح تسيير المسار الوظيفي في الوقت الراهن عملية ضرورية تهتم به المؤسسة لتحسين مستوى أداء الأفراد من جهة و تحقيق طموحاتهم و تطويرهم من جهة أخرى، و يتطلب ذلك خطوات عديدة لتقسيم طاقات العمال و قدراتهم و كفاءتهم المهنية و المعرفية، و يشمل أيضا تخطيط التنقلات الواردة في مجموعة المناصب (أفقية، عمودية) و وضع برامج التكوين و التطوير الضروري لكل منصب.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق لعموميات حول المسار المهني و مختلف جوانبه إضافة إلى تسيير المسار المهني و أهم مراحلها.

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي.

يعد المسار الوظيفي من أكثر المواضيع الصعبة لذا سنتطرق الى تعريفه و خصائصه و أهميته إضافة إلى جميع الأساليب التي تدعو للاهتمام به.

المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي و اهميته.

الفرع الاول: تعريف المسار الوظيفي.

التعريف 1: المسار الوظيفي عبارة عن عدد من الخطوات و الأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، تتأثر بآماله وطموحاته و اتجاهاته و رغباته.¹

التعريف 2: هي كل الوظائف التي يمارسها الفرد في حياته المهنية، و هي عبارة عن انتقال الفرد من منصب لآخر داخل المؤسسة.²

التعريف 3: المسار الوظيفي هو مسلك يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل خلال عمره المهني في المؤسسة.³

الفرع الثاني: اهمية المسار الوظيفي.

للمسار الوظيفي اهمية بالنسبة للفرد و المؤسسة.

1- الاهمية بالنسبة للفرد:

- حتى يستطيع الفرد مزاوله نشاطه او المهام التي توكل اليه و يكون له الحظ في الاتقان و تحسين كفاءاته يجب عليه ان يشغل الوظيفة التي تتماشى مع تخصصه و قدراته.
- يكون الموظف على دارية بشروط الترقية كونها واضحة و مفهومة.
- منح الاجر و التامين و التحفيز للعامل و ذلك حتى ننقص من قلقه على مصيره و مستقبله و يصب تفكيره حول المؤسسة.
- التدخل في الحياة المهنية للموظف و ذلك بترقيته و نقله من منصب لآخر و تدريبه.⁴

¹ سامح عبد المطلب عامر "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية"، دار الفكر، ناشرون و موزعون، عمان، 2010 ص 165.

² بزاز نحسان، تسيير المسار المهني، مذكرة ليسانس تسيير مؤسسة، المركز الجامعي ، البويرة، سنة 2008 ص 15.

³ فائزة بوارس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير ، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2008 ص 57.

⁴ بربزان حسان، تسيير المسار المهني، مرجع سبق ذكره ص 15-16.

2- الأهمية بالنسبة للمنظمة:

تتمثل الأهمية فيمايلي:

- المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار المهني ففي الواقع قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد و مساعدته على ادارة المسار المهني بفعالية.
- اختيار الموارد البشرية:تبدأ ادارة الموارد البشرية بالاستقطاب و الاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد و تحتاج المؤسسة الى الاهتمام بتجديد الافراد المؤهلين الموهوبين واختيار و تعيين افضل فرد في العمل.
- الاستجابة لمتطلبات التطور الذي يطرأ في سياسات التسيير.
- سد المناصب الشاغرة أي التي تعاني من نقص فيوجه العامل الى هذه المناصب.⁵

المطلب الثاني:خصائص المسار الوظيفي.

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

- 1-المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته.
- 2-على الفرد أن يرسم المسار الذي يرى من خلاله مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون مقرونا بالصفات و القدرات التي تأهله.
- 3-لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة الممارسات التنظيمية و الإدارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتوافق مع المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءاته.
- 4-وضع مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد و خطة المنظمة في تشغيل العمالة.

5-تحقيق مصلحة الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة.⁶

⁵ خالد شيخ شيوخ،تسيير المار المهني في المؤسسة،مذكرة ليسانس في ادارة الاعمال،جامعةبومرداس،سنة2004ص08.
⁶فائزة بوراس،مرجع سبق ذكره ص 57.

المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي.

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية و الثانوية الى غاية سن التقاعد،ويمكن تحديد أربع مراحل يسلكها معظم الناس عبر مساراتهم الوظيفية.

1. **مرحلة الاستكشاف:**تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المنظمة مباشرة،حيث يخضع خلالها الى فترة تجربة وتأهيل،وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته و يقوله أو يشير به أقاربه و أصدقاؤه وأساتذته،الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً،ويضعها في اتجاه واحد.

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات و ينتقلون من الدراسة الى العمل.⁷

2. **مرحلة بداية المسار (مرحلة التأسيس):**تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها،واستعراض الفرص الممكنة التوظيف و المفاضلة بينهما إن تعددت،ثم اختيار منصب يتقدم لشغله،وعندئذ يحصل على منصبه الأول،و يتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبول بين أقربائه وزملائه و التعلم من أخطائه،و تحسين أدائه .وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله و المنظمة التي انضم إليها.⁸

3. **مرحلة منتصف المسار:**لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار،و هي مرحلة تشهد إما تحسين او استقرار او تدهور اداء الفرد،أين لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس،و تتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء،كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات اكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس.

أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات اكبر وينالون حوافز أكثر،و أما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيئ فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير المنصب أو العمل.⁹

4. **مرحلة نهاية المسار(الانحدار):**هذه هي المرحلة الاخيرة في المسار الوظيفي،فالفرد يهيئ نفسه للتقاعد،ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية مساره الوظيفي.

و قد تكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة،أما بالنسبة لمن كان أداءهم فقيرا أو متواضعا عبر سنوات الحياة العملية،فقد يسعدون بنهاية المسار.¹⁰

7 زاهد محمد دبيري"ادرة الموارد البشرية"،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان 2011 ص 151.

8 احمد سيد مصطفى"ادارة الموارد البشرية"،الادارة العصرية لراس المال الفكري"،دون دار النشر،القااهرة 2004 ص 297.

9 مصطفى محمود ابوبكر"ادارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية"،الدار الجامعية 2007 ص 213.

10 احمد سيد مصطفى"ادارة الموارد البشرية استراتيجية معاصرة"مرجع سبق ذكره ص 362.

ومنه يمكن توضيح المراحل المكونة للمسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الفرد الى إشباعها في الجدول الموالي:

المرحلة الاستيعاب السن 55	مرحلة حفظ المكاسب السن 45-40	مرحلة التقدم السن 39-25	مرحلة التأسيس السن 24-22	المراحل الخصائص
يشارك الآخرون تجاربه و خبراته	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين و المرووسين عن طريق التدريب	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات و المهارات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة و المهارة في العمل و الاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب ادوار خارج العمل	يعتمد على الآخريين في اشباع الاحتياجات	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخريين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس و الذات	الانجاز و الاستقلالية	يعتمد على الامن الوظيفي و الاستقرار	اهم الاحتياجات

الجدول(03): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006 ص 215.

يتضح من الجدول السابقان هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، كما انه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف ويعود هذا الاختلاف الى تعدد نوعية المناصب و الافراد و الافراد في المنظمات.

المبحث الثاني: تسيير المسار الوظيفي.

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة و ذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي و مدى الاهتمام بالموارد البشري منذ أن عرف الإنسان في الأعمال في مختلف المجالات و تؤكد الدراسات أن تسيير المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حده، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

المطلب الاول: مفهوم تسيير المسار الوظيفي و اهدافه.

الفرع الاول: تعريف تسيير المسار الوظيفي.

يعتبر تسيير المسار المهني احدى وظائف ادارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة افرادها لتنمية مسارهم المهني ، و ذلك لتحقيق الرضا نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.¹¹

الفرع الثاني: اهداف المسار الوظيفي.

هناك عدة افراد فردية و تنظيمية لعملية تسيير المسار المهني، اهمها ما يلي:

❖ تحسين فعالية العمال و المنظمة.

❖ تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.

❖ رفع حماس العمال و رضاهم على المنظمة.

❖ توجيه العمال إلى المناصب الاكثر استراتيجية.

❖ التقليل من نسبة الاستقالة بتحفيزهم.

❖ توفير عمال أكفاء.

❖ تخفيض تكاليف اليد العاملة.

❖ التأقلم مع تغيرات الخارجية.¹²

¹¹ احمد ماهر، دليلك تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، دار الجامعية الاسكندرية، 1995 ص 187

❖ يساهم تسيير المسار المهني في تقويم و قدرات الافراد ومهاراتهم بالرغم من ان نظام تطوير الأداء يمكن أن تعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال الى ان ما يشوب هذا التقرير من اوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر في اساليب علمية اخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

❖ يهدف الفرد أساس من تخطيط مساره المهني لتحقيق التوازن بين الوظيفة والمؤسسة و لعائلة و الاصدقاء ن و الاستماع بالحية وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال اعمال خارج عن نطاق وظيفته.¹³

المطلب الثاني: وسائل وطرق تسيير المسار الوظيفي.

لتسيير المسار المهني عدة وسائل و طرق تجعل التسيير جيد و منطقي حيث تقوم بمراعاة اهداف المؤسسة و طموحات العمل و هذا يتلخص فيما يلي:

1- الفرع الأول: وسائل تسيير المسار المهني.

يمكن للمنظمة ان تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مساراتهم المهنية أهمها:

- **تقييم الاداء:** تشير تقارير الاداء الى مستوى اداء الافراد ،نقاط قوته و قدراته في العمل،نقائصه احتياجاته التكوينية و امكانية نقله و ترقيته الى منصب اعلى.
 - **اختيار المسارات المهنية:**الهدف منها التعرف على قدرات الفرد، مهاراته و طموحاته في العمل
 - **بحوث الرضا:** تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا او عدم رضا العمال عن عمله و اسباب عدم الرضا.
 - **توفير توصيف متكامل للوظائف:** و الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة او مواصفات الافراد المؤهلين من جهة اخرى.
 - **استخدام مخزون المهارات:** يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة
 - **تقنيات نقل و خرائط الترقية:** توضح كيفية نقل العمال و ترقيتهم من منصب الى اخر
 - **برنامج التدريب أو التأهيل:** تضع المنظمة برامج فردية و جماعية في تكوين عمالها لمناصب
- حالية أو مستقبلية

¹² حمداوي وسيلة،مرجع سبق ذكره ص 114.

¹³ فائزة بوراس،مرجع سبق ذكره ص 76.

• استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على تأهيل الى منصب آخر.

• إعادة التأهيل: يهدف إلى إعادة توجيه العمال الى مناصب او مسارات مهنية اخرى.

• تقنيات التدوير: تقوم المنظمة في نقل العمال من وظيفة الى اخرى بغرض تكوينه و تحضيره

لوظائف أخرى.¹⁴

2- الفرع الثاني: طريقة عمل تسيير المسار المهني

ان مباشرة عمل بنظام تسيير المسار المهني بشكل علمي يقتضي اعداد طريقة عمل شفافة و التي تحدد بشكل دقيق كل مرحلة من المراحل التي يجب احترامها اثناء التجسيد و هذه المراحل هي:

➤ الاعلان عن مناصب العمل الشاغرة بالإشارة الى صفات هذه المناصب و المميزات الواجب توفيرها في من يستحق هذه المناصب ،اضافة الى ضرورة اعلام معظم المرشحين بهذا الاعلان.

➤ اعداد و تهيئة الملف المهني و الذي يتضمن التكوين العام، و الخبرة الداخلية ،النشاطات المختلفة ،اضافة الى المميزات الشخصية و المهنية.

➤ التحديد بدقة الشروط الواجب توفرها من اجل نيل المنصب، و ذلك بتحديد متطلبات الالتحاق بالمنصب (التكوين ،الخبرة) و المعتمد على مختلف الفرضيات .

➤ استعمال أدوات ذات نجاعة الفعالية لتطوير الكفاءات ،الاختبارات إضافة إلى قوائم التقييم و التي تطبق على أساس نظام هادف .

➤ وضع مقارنة بين مختلف المرشحين وإخبارهم بالقرار المتخذ و أسباب القيام بهذا الاختبار.

➤ تطوير طريقة النقل و الترقية و هذا يشرح الطريقة التي يتم بها ترك منصب شغل من منصب موظف و كيفية إلحاقه بمنصب آخر (أي كيفية النقل،أسبابها و غاياتها)

➤ و على مستوى التكوين لشغل منصب معين يجب :

أ- الخبرة و التجربة المهنية: في الاختصاص المهني المناسب و هذا للتحكم في متطلبات هذه المهنة .

ب- التكوين أو الإتقان: الذي يسمح للالتحاق بالمناصب الجديدة قبل إثبات الجدارة بالمنصب.

و عندما تكون للمؤسسة قاعدة تسييرية جيدة هنا نستطيع تحقيق تطابق بين:

• الحاجة للموارد البشرية.

¹⁴ حمداوي وسيلة،مرجع سبق ذكره ص 118-119.

• الموارد البشرية المتاحة حالياً¹⁵.

المطلب الثالث: مراحل تسيير المسار الوظيفي.

يمر تسيير المسار الوظيفي بعدة مراحل أهمها ما يلي:

اولاً: مرحلة تعيين و توظيف العاملين:

تبدأ مهمة تسيير المسار المهني بمتابعة الأفراد في أول مرحلة لهم بانتقاء الأحسن و الأنسب و تعيينهم الرسمي لديها، و هذا ما يتمثل في مرحلة بدأ الخدمة و ذلك لتحقيق الاحتياجات الممكنة من العمالة . يقوم تسيير المسار المهني في مرحلة التوظيف بعدة إجراءات ليتمكن من الحصول على أجدر و أكفء العناصر التي يمكن استغلالها خلال إنجازها للمشاريع المستهدفة ، و تتمثل هذه الإجراءات في تخطيط الاحتياجات من الأفراد ،استقطاب ،الاختيار، و التعيين و يرسم الفرد في المؤسسة و تتمثل هذه الاجراءات في مايلي:

1- **تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:** في هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعاً و من مختلف التخصصات مع الإشارة الى ان عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة ادارية و لكل وظيفة و عمل على حدى و بشكل مفصل ،ذلك لان الحجم الاعمال لكل منها قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى في ضوء ذلك يمكننا القول بان عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تتبنى على اساس حجم او رقم الاعمال المطلوب انجازها و المحدد و هذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء او حجم العمل المستقبلي في كل ادارة و قسم لتقدير حاجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم.¹⁶

2- الاستقطاب،الاختيار و التعيين:

• الاستقطاب:

تتم مرحلة التوظيف بناء على ما تم تحديد من احتياجات بجلب افضل المترشحين من سوق العمل حيث تستخدم المؤسسات عدة مصادر الاستقطاب العمالة و يستوجب على كل مؤسسة ان تختار المصدر المناسب على مستوى حجمها ووظيفتها بجلب احسن و اجدر الافراد و هي تعتمد على مصدرين تلجأ اليها المنشأة للحصول على الايدي العاملة اللازمة منها :

¹⁵ برزان حسان،مرجع سبق ذكره ص 62-63.

¹⁶ فائزة بوراس،مرجع سبق ذكره ص 40.

أ-المصادر الداخلية (داخل المنشأة):

*الترقية: تقوم بعض المنشأة بإعداد خطة متكاملة للترقية، و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل الدنيا الى الوظيفة الأعلى و الطرق و الإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة في الدنيا إلى أن الوظيفة الأعلى،ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها،فان عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية و عادلة،يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها

*النقل و التحويل : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة ومن فرع الى اخر

*الموظفون السابقون :قد تلجأ بعض المنشآت الى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين . على اساس انه موظفين من الداخل و خاصة الراغبين منهم في العودة الى العمل ، و هذا المصدر يثبت أهميته و جدواه في المنشأة.

ب-المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمنشأة ان تلجأ الى احد المصادر الخارجية للحصول على الايادي العاملة المطلوبة،و نذكر من اهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المنشأة للحصول على احتياجاتها من العاملين:

*مكتب العمل الحكومية : هذا المكتب تشرف عليه وزارة العدل الجزائرية وهي تنشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما انها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجاتها مؤن العمالة ،بمعنى اخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنشآت الباحثة عن طالبي العمل.¹⁷

*الإعلان : وفيه يعلن عن نوع الوظيفة المطلوب شغلها ، و طبيعتها و ظروف العمل مقابل و من بين الإعلانات هناك اعلانات بالصحف اليومية و الدورية و اعلانات من خلال ،الأداء الراديو و شاشة التلفزيون.

*المدارس و الجامعات :تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبيها الى المدارس و الجامعات لمحاولة خلق الرغبة لدى الطلبة للالتحاق بها فور انتهاء المرحلة الدارسية.

¹⁷ صلاح الدين عبد الباقي"الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"،دار الجامعية الجديدة للنشر،مصر 2002 ص 152-153.

***التدريب والتربص :** عند استضافة بعض المؤسسات طلبية المعاهد و الجامعات لتدريب او تربص خلال شهور معينة ،تقوم هذه المؤسسات باختيار افضل العينات وترغيبها في الالتحاق بها من خلال المزايا التي تقدمها لموظفيه.¹⁸

• الاختيار:

بعد ان يتم الاستقطاب تليه عملية اختيار الافراد من خلال معايير خاصة تحدها كل مؤسسة وتتمثل معايير الاختيار في الخصائص و المواصفات التي يجب توفرها المرشح لشغل الوظيفة لمستوى معين و تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- التدريب، الخبرة.
- القدرات العقلية و مستوى الذكاء.
- الحالة الصحية و القدرات و المهارات .
- السمات المعنوية و العاطفية.
- المظاهر السيكولوجية و الاجتماعية للمتقدمين.¹⁹

• التعيين (تقديم الموظف الجديد لعمله):

يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم او الادارة التي سيعمل بها ، و هناك اتجاه قوي لاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهميته اثناء ايام العمل الاولى و الشركة على نفسية الفرد ،ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل ، و لا يعرف بالضبط واجباته و مسؤولياته و يخشى الفشل فيكون مصيره الفشل ،كما يشعر بالغرابة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه ،لذلك يجب تعرف العامل بالمحيط الجديد الذي يعمل فيه.²⁰

ثانيا: مرحلة أداء الخدمة:

بعد استقرار الفرد في المؤسسة تلقى على عاتقه مسؤولية اداء الوظيفة بالشكل الموصوف له أين يتم استكشاف الأداء الجيد و التفوق الموجود بين الفرد و ممارسته للمهام الموكلة لوظيفته و اكتشاف مواقع ضعف الافراد في المؤسسات ،وذلك بالاعتماد على الوسائل المذكورة سابقا المتمثلة في وصف و تحليل الوظائف و تقييم الاداء ،و من هنا يدخل الفرد الى مرحلة جديدة من مساره المهني ،و هي مرحلة اداء الخدمة التي يمكن من خلالها معالجة الضعف و النقص أو تنمية معارفه و محاولة الوصول الى مجالات عمل جديدة في نفس المؤسسة أو التأهيل لممارسة مهام جديدة في السلم الوظيفي بدا بالتدريب

¹⁸ احمد ماهر "ادارة الموارد البشرية"،دارالجامعية،مصر سنة 192 ص 102.

¹⁹ فريد نجار "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"،دارالجامعية مصر سنة 2007 ص 81.

²⁰ صلاح الدين عبد الباقي،مرجع سبق ذكره ص 194.

- 1- **التدريب** : يعرف التدريب بأنه العملية المخططة المستمرة لاكتساب الفرد المهارات و معارف و انماط السلوك المرغوب فيها التي تحسن اداء الفرد و تزيد فعاليات المؤسسة.²¹
- 2- **النقل و الترقية** : عادة ما يتم شغل الوظائف داخل المنظمة عن طريق الترقية او النقل من العمالة الموجودة و يطلق على تحرك العمالة هذا لنقل الترقية ، و في النقل عادة ما يظل الاجر و المركز الوظيفي و ظروف العمل دون تغيير كبير في حين ان الترقية تؤدي الى اجر و مركز وظيفي و ظروف عمل أفضل.²²

***النقل** : اذا قامت المؤسسة بتثبيت الموظف في منصب معين و عدم نقله او ترقيته فهي حتما ستواجه مشاكل عديدة تلقى في عاتقها.

لذا فعلى الادارة ان تقوم بهذه العملية الحيوية (نقل العمال) و ذلك حتى يتسنى للموظف شغل الوظائف التي يستطيع ان يحقق فيها نجاح كبير مقارنة بالوظيفة التي كان يشغلها كما ان نقلا لموظف من منصب الى اخر مع مراعاة الشروط اللازمة له عدة ايجابيات منها:

-يصبح العامل ثقافة حول المناصب الموجودة داخل المؤسسة.

-يصبح للعمل علاقة و معرفة مع عمال اخرين على مختلف المستويات.

-كسب المؤسسات ثقة العمال فيها.

-تحقيق مصلحة العمال و المؤسسة.

و من بين المزايا ،الى جانب هذه العملة تقوم بها الادارة في حالة عدم استقرار العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه.²³

***الترقية** : بما ان كل موظف في المؤسسة له طموح و يحب المسؤولين و شغل المناصب اعلى مستوى من وظيفته فهو يبذل مجهود من اجل نبل الترقية ،فتقوم المؤسسة بترقية العمال اذا ما استحق ذلك و برهن على قدرته و إمكانياته التحكم في علم المنصب الأعلى،و ذلك من اجل ضمان الحركية داخل المؤسسة.²⁴

²¹ محمد احمد خطيب"ادارة الموارد البشرية"،مكتبة عن شمس مصر سنة 2002 ص 300.

²² فريد نجار،مرجع سبق ذكره ص 84.

²³ خالد شيخ شيوخ،مرجع سبق ذكره ص 28-29.

²⁴ مصطفى نجيب شويش"ادارة الموارد البشرية"،دار الشروق،الأردن سنة 1996 ص 279.

3- الوضعية الخاصة:

هناك حالات استثنائية خاصة قد تطرأ خلال الحياة المهنية للموظف أهمها:

- حالة الإحالة على الاستيداع: تعد الإحالة على الاستيداع تلك الوضعية التي يتوقف فيها الموظف عن مهامه مؤقتاً مع الاحتفاظ برتبته، إلى أنه لا يستفيد من حقوقه في الترقية في الدرجات و التقاعد، و بطبيعة الحال لا يتقاضى الموظف المتواجد في الوضعية أي راتب و لا يمكن أن يمارس نشاط مربحاً، ويتم إقرار وضعية الإحالة على الاستيداع لأحد الأسباب التالية :

- في حالة مرض خطير أو حادث أصاب الزوج أو أحد الأطفال.

- للقيام بدارسات أو أبحاث فيها فائدة عامة .

- حالة الانتداب: هي الحالة التي ينتقل فيها العامل من المؤسسة الأصلية إلى العمل في مؤسسة أخرى بصفة دائمة أو مؤقتة تفرض عليه ترك مكان عمله الذي وظف من أجله للقيام بمهمة أخرى أو أداء واجب قانوني أو انتخابي معين.

- العطل و الاجازات: و من بين الحالات التي يمكن أن تصادف الفرد في حياته العملية العطل و الاجازات منها ما هي طويلة الاجل و البعض الآخر مدتها قصيرة، فالقصيرة منها تتمثل في اجازات الاعياد الدينية او الوطنية على اعتبارها ايام راحة مدفوعة الاجر بالنسبة لكافة العمال بغض النظر عن طبيعة علاقة عمله او شكلها و مدتها.²⁵

ثالثاً: مرحلة الانتهاء من الخدمة.

هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة التي يمر بها العامل حيث تنتهي فيها كل الواجبات، أي لا يلزم العامل بأي قيد اتجاه المؤسسة التي كان يشتغل فيها إلا أننا يجب أن نوضح بعض النقاط بهذا الشأن فإن انتهاء الخدمة يمكن أن تكون على عدة أشكال نذكر منها ما يلي

1. **فقدان الوظيفة:** تواجه المنظمات الكثير من المتغيرات البيئية التي تدعوها بل تضطرها إلى تخفيف القوى العاملة فيها أو إعادة الهيكلة التنظيمية و الغاء بعض الوحدات أو اجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها مع منظمات أخرى، معظم هذه الظروف تؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين لدى المنظمة التي تواجه واحد أو أكثر من هذه التغييرات كما و ان مواجهة المنظمة لبعض المتاعب أو المشاكل الاقتصادية يدعوها إلى الاستغناء عن بعض العاملين لديها لغرض تقليص التكاليف و الاستمرار و البقاء في السوق، و لكن من وجهة أخرى لا بد أن تقارن المنظمة بين كلفة هذه الأيادي

²⁵ برزان حسان، مرجع سبق ذكره ص56.

العاملة التي تضحيتها و بين كلفة الخسارة التي تتمثل بالخبرات التي تمتلكها، و لذلك لا بد من التمييز بين العاملين وفق درجة مهاراته و اهميته للمنظمة، و العاملون الذين يمتلكون المهارات و الخبرات لا بد ان تحتفظ بهم المنظمة حتى في اقصى الظروف الاقتصادية الحرجة.

2. **التقاعد:** اصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة في ادارة الموارد البشرية نظرا لزيادة عدد المتقاعدين سنويا و بسبب اعتماد المنظمة المعاصرة على سياسات التقاعد المركز، التي تتيح الفرصة العاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانوني، و ذلك بهدف التقليل من الأعباء و التكاليف الخاصة القوة العاملة .

يتم هذا اجراء عند بلوغ الموظف سن محدد و هو 60 سنة للرجل و 55 سنة للمرأة و يجب ان يقضي الموظف على الاقل 15 سنة في الخدمة بالنسبة للأجراء و امثالهم و في هذا السبيل الاحكام الدائمة اما في الاحكام الانتقالية فالمدة هي 10 سنوات هذا بالنسبة للعمال الذين كانوا تابعين للنظام العام

3. **حالة الاستقالة :** إن الاستقالة عمل إداري يقوم به الموظف بشكل كتابي صريح و يقدمه إلى الإدارة المعنية، يفصح فيه على ارادته في انتهاء الخدمة، و الخدمة في هذه الحالة لا تنتهي بتقديم الاستقالة، بل يشترط قبولها من طرف الادارة المهنية. و نتيجة لهذا فان الاستقالة يجب ان تكون مكتوبة بخط الموظف، و موقعه باسمه حتى تنتج اثارها القانونية، و ترسل الاستقالة الى السلطة المكلفة بالتعيين و يبقى الموظف مكلفا بمهامه حتى تفصل الادارة المتخصصة في طلبه، و يجوز للموظف سحب طلب الاستقالة خلال الفترة التي لم ترد الادارة و لم تبدي أريها سواء بالقبول او الرفض.

4. **حالة الوفاة :** كل انسان معرض للموت، فالعامل او الموظف هو عبارة عرضة لهذه الخيرة فبإمكانه ان يتوفى في أي لحظة سواء بسبب اصابة مهنية او مرض او حادث و غيره من الاسباب . و اذا اصابته هذه الأخيرة موظف ما يصبح لنا في المؤسسة منصب عمل شاغر، لهذا السبب تعمل المؤسسة على تعويض هذا الموظف من اجل سد هذا فارغ، وذلك عن طريق المصادر الداخلية بالنقل او الترقيّة او البحث في مصادر خارجية لتوظيف عمال جدد بمن اجل عدم تعطيل نشاطات المؤسسة. لكن المؤسسة في هذه الحالة تكن متعسفة في حكمها و يصب في تفكيرها حول النشاط او الانتاج فقط بل يكون لها واجب اجتماعي و هو الوفاء للموظف الذي غادر عمله و ذلك بمنح تعويض مادي لعائلته او توظيف احد اقاربه و غيره حسب طبيعة المؤسسة.²⁶

²⁶ برزان حسان، مرجع سبق ذكره ص58-59.

المبحث الثالث: تخطيط المسار الوظيفي.

اصبح تخطيط المسار المهني في الوقت الحالي عملية ضرورية تهتم بها المنظمة لتحسين مستوى اداء الافراد و لتحقيق طموحاته و تطويره فازداد التركيز من قبل المنظمات المعاصرة على جانب تخطيط المسار المهني لتنمية الدوافع المهنية لدى العاملين من خلال زيادة قدراتهم و استعدادهم لتكيف مع المشاكل المؤثرة على وظائفهم و ادائهم فيها و تطورهم المستقبلي. لذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى ماهية تخطيط المسار المهني

المطلب الاول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي و اهميته.

الفرع الاول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي.

يعتبر المسار الوظيفي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التطورات الجديدة لبيئة العمل، يعرف على أنه:

- "العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الافراد على تحديد اهدافهم و مساراتهم الوظيفية"²⁷
- "مسئولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخطه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني"²⁸

مما سبق يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي عملية أو نشاط لتوظيف قدرات الفرد و استغلال مهاراته وخبراته، بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحا قادرا على تحديد مساره الوظيفي المناسب للمنصب الذي يشغله، لكي يطور و يحسن وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: اهمية تخطيط المسار الوظيفي.

ان عملية تخطيط المسار المهني لها اهمية كبيرة سواء للفرد او المؤسسة و تتمثل فيما يلي:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية و الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل و يجب تحديدها عندما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل.
- إن مساعدة الأفراد في صياغة و تشكيل احتياجاتهم و أهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة .

²⁷ فيصل حسونة "ادارة الموارد البشرية"، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان 2008 ص 18.
²⁸ عبد الباقي محمد صلاح "السلوك الفعال للمنظمات"، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2002.

■ مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد : فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية و لا يقبلون المهام و الأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضى الوظيفي و كذلك البدائل الوظيفية و هو الأمر الممكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار المهني .

■ تشجيع تنوع الثقافات :يتسم برنامج تخطيط الوظيفي (المهني)بإتاحة الفرصة في جميع المستويات التنظيم لكل فئة العمل ، و عليه فإن مواجهة الفرصة الوظيفية الممتدة في ظاهرة العولمة و المشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمار مرغوبا و واقعا ملموسا .

■ الحد من إحباط العاملين :إن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقة و تطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك ، و هو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حد و مشاعر احباط التي فقد تسود العاملين.

■ تحسين قدرة المؤسسة في جذب و الحفاظ على العمالة المؤهلة :إن توافر خطط لتنمية و تطوير المسار الوظيفي (المهني)في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد و مستقبلهم المهني ،مما يشجعهم على الالتحاق بها و ذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة ،أما بالنسبة لأولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء و الانتماء و استمرار العمل بها .

■ تحسين سمعة المؤسسة :إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم المهني ،فإنهم يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات و الأماكن التي قد يتواجدون فيها ،الامر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها و التعبير عنها كمجال جذاب للعمال.²⁹

المطلب الثاني: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

يمكن توضيح الاعتبارات في التالي:

❖ التوازن بين الخبرة العملية و المعرفة النظرية :يعتبر غياب الخبرة العلمية او المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من اهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني و قد يستلزم ذلك ان يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة ان يكتسب بعض المهارات العلمية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية او الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

❖ الدافعية و القدرة على تطويرها تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للانجاز و بما لديه من استعداد لتطوير و زيادة هذا الدافع لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتساب مجموعة من القدرات و المهارات التي تتعلق اساسا بالتحديد الدقيق للأهداف و تحديد الفرص و القيود،و المناقشة و الحوار و الاقناع و التأثير و عرض الانجازات.

²⁹جمالالدينمحمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار معارف للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2003 ص 378.

❖ مستوى النضج و التوازن الذاتي :تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم و سياسات و قواعد و اجراءات العمل و التفاعل مع الزملاء و الرؤساء و يستلزم ذلك توعية الفرد بان التحاقه بالمؤسسة يعين استعداداه للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و اهدافه و اهداف المؤسسة.

❖ النظرة المستقبلية يستلزم على المؤسسة تطوير اساليب الاختيار و التعيين و تقارير الكفاءة و الترقية و التدريب و الحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره المهني.

❖ سياسات و نظم العمل تؤدي سياسات و نظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار المهني ،و لا يقتصر ذلك على سياسات و نظم العمل خاصة بالقوى البشرية من تعيين ترقية،تحفيز غيرها و انما يمتد ذلك الى سياسات و نظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق ،الانتاج و غيرها.

❖ خصائص سوق العمل : تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد و اختياراته من بين المسارات البديلة و بقدر توفر خصائص الوضوح و الاستقرار و الموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد ان يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

❖ الموقف البيئي العام ان تصورات الفرد عن الوضع الحالي المستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته و اختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة و بقدر قدرة الفرد على ادراك هذه المتغيرات بقدر امكانية التخطيط الفعال لمساره المهني.

المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار المهني

هناك دور لكل من المنظمة و الافراد في تخطيط المسار الوظيفي،فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته و اتجاهاته،والمنظمة تعد لهم المسارات الوظيفية وتطور قدراتهم،ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الافراد،طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية

ومنه يمكن القول ان هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا في تخطيط المسار الوظيفي،وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين:

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

ان مشاركة الافراد في عملية تخطيط المسار على المستوى الشخصي و المستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الاهمية نظرا لان مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الاولى نحو الافراد، كما انها تتم بجهود انسانية فردية وجماعية.³⁰

يرتكز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الفرد ذاته لتخطيط و تطوير مستقبله الوظيفي ويركز ايضا على مساعدة الافراد على معرفة امكانياتهم و قدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف و التبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزداد اهمية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي من مراحل معينة من اهمها مرحلة اول منصب للفرد، وفي مرحلة الاستقرار، ويساعده في تحقيق اهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.³¹

ويؤكد (hreitner and kiniki) على ان ادارة و تخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي و التعرف على الذات و البيئة المحيطة، وتحديد الاهداف وتنفيذها، و الحصول على المعلومات المرتدة، تم تحقيق الاهداف وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف.

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

يشير هذا المدخل الى دور المنظمة في تطوير مستقبلها الوظيفي لمواردها البشرية، ويركز هذا المدخل على اتباعا اساليب ادارية عديدة كالتدريب و النقل و الترقية و التقاعد المبكر و التدوير لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق اهداف المنظمة، وذلك بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الافراد الجدد في مناصبهم و تدريبهم لشغل المناصب الجديد و الاستغناء عن الافراد غير المناسبين و الاقلال من نسبة البطالة المقنعة و تأهيل الافراد المقبلين على ترك الخدمة نفسيا.³²

ورغم انها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا ان هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها ابلن (aplin) فيما يلي:

- ✓ توفير مناصب ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة
- ✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لمناصب اعلى في السلم الوظيفي
- ✓ تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته و التخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي

³⁰ محمد أحمد عبد الله طيبيل "تخطيط المسار الوظيفي و علاقاته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية"، مذكرة ماجستير في الإدارة و القيادة، جامعة الاقصى، غزة 2013 ص 18.

³¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، تحت اشراف محمود عبد الفاتح رضوان "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب و النشر 2013 ص 18.

³² خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، تحت اشراف محمود عبد الفاتح رضوان، مرجع سبق ذكره ص 49.

كما يتم التوافق بين الطرفين استناد الى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل

✓ المهارات و الخبرة الذاتي

✓ الادراك الذاتي

✓ النمط السلوكي

وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل:

✓ خصائص ومتطلبات العمل

✓ طبيعة الاشراف

✓ نظام الاجور

ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا اذا تم حدوث التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عم منصب اخر عن منصب اخر، و لحدوث التوافق الامثل يجب انا يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين، الفرد و المنظمة على احتياجات كل منهم.³³

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

دور المنظمة	دور الفرد
- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية للمناصب	- تحديد القدرات و لاهتمامات الشخصية
- تحديد المسار الوظيفي للأعمال	- تحديد الطموحات و الغايات الفردية
- تقييم قدرات الافراد و الاحتياجات التدريبية	- تقييم الفرص داخل و خارج المنظمة
- ايجاد التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات الافراد	- ملاحظة التغييرات في الاهتمامات و الغايات حسب تتابع مراحل الحياة الوظيفية
- تصميم نظام المسار الوظيفي لكافة الاعمال في المنظمة	

الجدول(04): دور كل من الفرد و المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي

المصدر:حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 252

³³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 243-244.

خلاصة الفصل:

إذا إن عملية تسيير المسار الوظيفي تهتم بتنمية المورد البشري في إطار ما تتوفر عليه المؤسسة من فرص للتطور المهني بما يحقق أهداف كل من الفرد و المؤسسة معا ، حيث أن تسيير المسار المهني ليس فقط تغيير من منصب إلى اخر أكثر مسؤولية و إنما كذلك التفكير بضرورة القيام باختيارات منظمة و مرتبة وفق استعداداته و تطلعاته الشخصية و كذلك توجيه تطوره المهني بطريقة واقعية لغرض بلوغ أهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة حيث يضم تسيير المسار المهني مدخلين الفرضي و التنظيمي . و تساهم إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها و عملياتها في تفعيل عملية تسيير المسار المهني من خلال الربط بين المدخلين و تحقيق التكامل بين أهداف الفرد و المنظمة و هنا تظهر ضرورة جعل هذه العملية مسؤولية مشتركة بين الموظف و إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية للشركة الجزائرية للمياه سعيدة ADE

تمهيد :

كما هو معلوم فإن الماء هو المورد الطبيعي الوحيد الذي يمس جميع جوانب الحضارة البشرية من التنمية الزراعية و الصناعية إلى القيم الثقافية و الدينية المتأصلة في المجتمع، و قد أصبح الاحتياج على الماء و الطلب عليه من القوى المحركة لشؤون الصحة و المجتمع و الرخاء الاقتصادي، و المدلول الثقافي و التنمية على مر تاريخ الإنسان.

و إثر دخول الجزائر نظام اقتصاد السوق و بموجب المرسوم المؤرخ في 21 أبريل 2001 تم إنشاء الشركة الجزائرية للمياه و التي وضعت تحت الوصاية الوزير المكلف بالموارد المائية و يوجد مقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة.

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات و الهيئات العمومية الوطنية و الجهوية و المحلية في ممارسة مهنة الخدمة العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب و توزيعها لاسيما:

1/ الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير.

2/ المؤسسة العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب.

3/ مؤسسات توزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير في الولاية.

4/ الوكالات و مصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه.

و تعتبر كل وحدة كشركة مستقلة ماليا عن المديرية العامة التابعة لها

المبحث الأول: وصف عام بالمؤسسة

ان شركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية و التي سوف نقوم بدراستها من جميع النواحي التاريخية و الوظيفية .

المطلب الأول: نظرة عامة حول الجزائرية للمياه ADE

إن الشركة الجزائرية للمياه بسعيدة هي شركة عمومية تمولها الدولة و هي تابعة مباشرة للشركة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة، و تقدر الطاقة الإنتاجية لها ب: (M3/ANS (13862890.34)، كما يعتبر سكان ولاية سعيدة زبائن لها.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الجزائرية للمياه ADE

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه (SONADS) إلى غاية الثمانينات، حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة، ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة الوطنية مقسمة إلى مناطق و انتمت سعيدة إلى منطقة تيارت حتى سنة 1988، حيث أصبحت المؤسسة ولاية تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها " الجزائرية للمياه ADE " منذ سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 2001/04/21، و قد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في 11 جويلية 2006.

تعتبر الجزائرية للمياه على مستوى التراب الوطني المتعامل الوحيد المكلف بتسيير و توزيع المياه الصالحة للشرب، حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه و المخطط الوطني للتنمية، حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها و عدم تبذيرها.

تقع المؤسسة الجزائرية للمياه في وسط مدينة سعيدة طريق ولد سعيد الصادق رقم 07 سعيدة

تبلغ مساحتها 4393m² هذه الشركة الأم، أي المركز و لها عدة فروع في ولاية سعيدة (سعيدة، الرباحية، عين الحجر، يوب، الحساسنة، بالول، سيدي بوبكر، 5 جويلية).

المصدر: رئيس قسم الموارد البشرية للشركة الجزائرية للمياه بسعيدة

• **هيكل المديرية العامة:** تهتم بتنظيم سير الوحدة و الربط بين المصالح و التنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات في الشركة و تساعد أمانة المدير التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج، و أيضا القيام بعمليات الهاتف، الفاكس و التلكس و بعث

الرسائل و استقبال البريد الخص بالمدير العام او طلبات العمل و المقابلات و كذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة و المراقبة و كلها ترسل إلى المدير العام .

مهام المدير العام :

- برم كل العقود و الصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة و الإمضاء على الشيكات.
- يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بسحب المبالغ في إطار ما يسمح به

القانون.

- له الحق في الاتجاه إلى العدالة في قضية تخص الشركة.
 - يمثل الوحدة اتجاه كل الوزارات و المؤسسات العمومية و الإدارية.
 - الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها.
- كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من 05 أعضاء يتم تعيينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة، كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام.
- للعمل يتجمعون 3 أو 4 مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية و الإنتاجية للوحدة، كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة و ذلك لتقييم السنة المالية و هناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره.

1/مصلحة الإعلام الآلي : هناك فرعان :

- فرع المراقبة : تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج ، و كذا الضبط و التحكم في جميع الآلات كالحفر و درجة حرارة الخزانات إلخ.
- أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح الخلل و تتوفر على أجهزة إعلامية حديثة.
- فرع تسجيل البيانات:تقوم بتسجيل المعلومات و طبعتها و برمجتها إلى أرقام و رموز،حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور و طبع الميزانيات ، جدول اليوميات المحاسبية و الفواتير.... إلخ.

2/مصلحة الأمن الداخلي:تدخل ضمن إطار المديرية العامة بالسهر على أمن المعمل و المحافظة على ممتلكاته و مراقبة المعدات و أمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسيير عمل القطاع الخاص الذي يعرف باسم " الأمنية " يعمل بها 37 عامل ، أما عمال المؤسسة 26 .

3/مصلحة المراقبة النوعية (المخبر) : تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتوج التام و النصف المصنع كل المصنع كل ساعة أو ساعات ذلك لضبط نسبة الكلور في المياه ، و أيضا على نوعية المياه المستخرجة و مطابقتها للمعايير القانونية .

4/مديرية الموارد البشرية : تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال و شؤون المستخدمين و التوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري و البدني و توفير ظروف عمل افضل و تكوينهم و تأمينهم و يعمل تحت إدارها 03 مصالـح .

■ **مصلحة المستخدمين:**بها أربع أقسام هي كالتالي :

(أ) **قسم تسيير المستخدمين :** تهتم بشؤون العمال من تسييرهم و ملفاتهم ، و تغيير المناصب ، العطل ، التنقيط و تقديم شهادات العمل و شهادات حساب التعويض لمهمة العمل، و كذا إعداد قرارات مختلفة للترقية و أيضا إنهاء عقد العمل .

يعمل بالشركة 322 عامل منهم 65 عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة،يوجد 02 إطار سامي يمثلون المدير و المصالح 94 إطار ، 97 عامل تابع ، 147 عامل منفذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة منظمة .

(ب) **قسم الأجور :** يقوم بإنجاز كشف الأجور كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح ، و مع مصلحة المحاسبة فإنه يمدّها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا .

(ج) **قسم العدد و الإحصاء:** يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعمال،عدد العمال حسب المرتبات الشهرية ، و حسب الفئات ، حسب المصالح ، و كذا يقوم بإنجاز التقارير الشهرية و الثلاثية و السداسية و السنوية و الخاصة بالتغيرات .

(د) **قسم التكوين:**دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة و بعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم و أيضا الممتهين و المتربصين من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه .

■ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** يعمل تحت إدارها فرعين :

(أ) **فرع الشؤون الاجتماعية :** يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية و حوادث العمل بعد ان بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعمال ، و المنح العائلية و الضمانات الاجتماعية ، حيث أن نسبة التعويض (الدواء 80% ، العطل الطبية 50% ، المشفى 100%) و هناك أيضا عقد بين الشركة و الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في مجال التأمينات ، و فيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك و كذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال .

(ب) **العيادة :**تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض او إصابات داخل المؤسسة و قد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي أو المستشفى إذا اقتضى الأمر .

▪ **مصلحة الوسائل العامة:** هي مصلحة مختصة في مهمة النظافة و النقل الخفيف و كذا مشتريات تجهيزات المكاتب و تحرير الأمر بالمهمات (ORDRE DE MISSION) بالنسبة للسائقين لغرض المهمات اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقي نقل العمال و الإطارات.

ش.ج.م	إطارات سامية	إطارات	التحكم	منفذون	المجموع
- عمال دائمون	01	87	79	90	257
- عمال مؤقتين	01	07	-	54	65
المجموع	02	94	79	147	322

الجدول(05):يمثل عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات

المديرية العامة	إطارات سامية	إطارات	منفذون	المجموع
مدير العام	01	01	-	02
الإعلام الألي	-	07	-	07
سكرتير (ة)	-	01	-	01
المجموع	01	09	00	10

الجدول(06):يمثل المديرية العامة للمؤسسة

5 / **المديرية التقنية:** تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة و القيام بها و تحسين وضعية النشاط الإنتاجي و الخدماتي و إحصاء التوجيهات للمصالح الأخرى ، و توفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة و بتقنيات حديثة على إبقاء الوحدة في نشاط مستمر، و كذا توزيع منتوجاتها في ظروف ملائمة وبها عدة مصادر :

▪ **مصلحة الأمن الإنتاجي:** تهتم هذه المصلحة بأمن العمال و مراقبة التجهيزات و المعدات يوميا و كذا مواجهة أي حادث طارئ و التحكم فيه و القيام بعملية الإنقاذ في أسرع وقت و تقييم الخسائر.

▪ **فرع الاستغلال:**مسؤول عن البحث و التنقيب عن مناطق تواجد المياه بواسطة رافعات و جارفات بحضور مختصين و مهندسين طوبوغرافيين.

▪ **مصلحة الإنتاج:** تعتبر مهمة في المؤسسة كونها تقوم بمراقبة تسير الإنتاج في جميع مراحل توزيعه .

نوع الإعداد: يلعب دورا أساسيا و هو مسؤول عن مراحل الإنتاج ابتداء من جلب المياه الى غاية وضعه في الخزانات و تقوم بإعطاء تقارير حول عملية الإنتاج اليومية.

- **فرع الصيانة العتاد المتحرك:** تكمن مهمتها في حالة حدوث اي عطب للآلات , و تقوم بعمليات الاصلاح على احسن حال و ضمان صيانة المعدات و تشغيلها جيدا , م بها ثلاثة فروع :
 - **فرع الميكانيك:** مهمته هي اصلاح الأعطاب الميكانيكية للآلات و العتاد .
 - **فرع الكهرباء:** يقوم بأعمال إصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة و مراقبتها .
 - **فرع صيانة العتاد المتحرك:** صيانة العتاد الإنتاجي و مراقبته من شاحنات و آلات تساعد في سير إنتاج .

الدائرة التجارية: لها دور أساسي و محوري يتمثل في عملية توزيع المياه على الزبائن و أداء الخدمات و تنقسم إلى فرعين:

(أ) مصلحة الفوترة: يقوم هذا الفرع بإنجاز الفاتورة بالكميات المستهلكة من المياه ثم تقدم إلى الزبون بغرض تحصيلها في مدة لا تتجاوز 15يوما .

(ب) مصلحة التحصيل : تقوم بتحصيل الفواتير من الزبائن .

دائرة الإدارة و الوسائل : هي مصلحة تقوم بتمويل الوحدة بالمواد الاستهلاكية و قطع الغيار و المواد و اللوازم التي تساعد في عملية الإنتاج و التوزيع و كذا معدات الصيانة أمن الميكانيكية و الكهربائية أو الإلكترونية و بها ثلاثة فروع :

▪ **فرع المشتريات:** تقوم بإعدادات سندات الطلب على المشتريات و كل المتطلبات الناقصة و المتوفرة في المخزن و المطلوبة بسند يسمى طلبية الشراء و عند عدم توفر هذه المادة يقوم بوضع هذا السند على المشتريات إما الداخلية منها أو الخارجية ، وكذا القيام بأعمال الفاكس مع الموردين لمراعاة الثمن و النوعية و مراقبة السلعة عند دخولها إلى المخزن.

▪ **فرع تسيير المخزون:** يقوم على أعمال المخازن أمناء يعملون على تسييرها و المحافظة على السلع الموجودة و إحصائها و مراقبتها من كل تلف أو سرقة و كل هذه العمليات تسجل و تعالج لمعرفة الاستهلاكيات ليرتكز عليها التموين .

إجراءات تعتمد عليها حركة المواد في المخزن :

- استلام:** عملية تعتمد على مراقبة الكمية و الأنواع بين الطلب و الاستلام
- الترتيب:** ترتيب المواد المستلمة في الأماكن المخصصة لها (حسب نوع الأجهزة).
- الحفظ :** حسب خصائص و مميزات المواد (التلف ، سرعة الالتهاب و الخطورة).
- التوزيع :** وضع المواد في متناول المستعمل مع مراقبة الخروج .

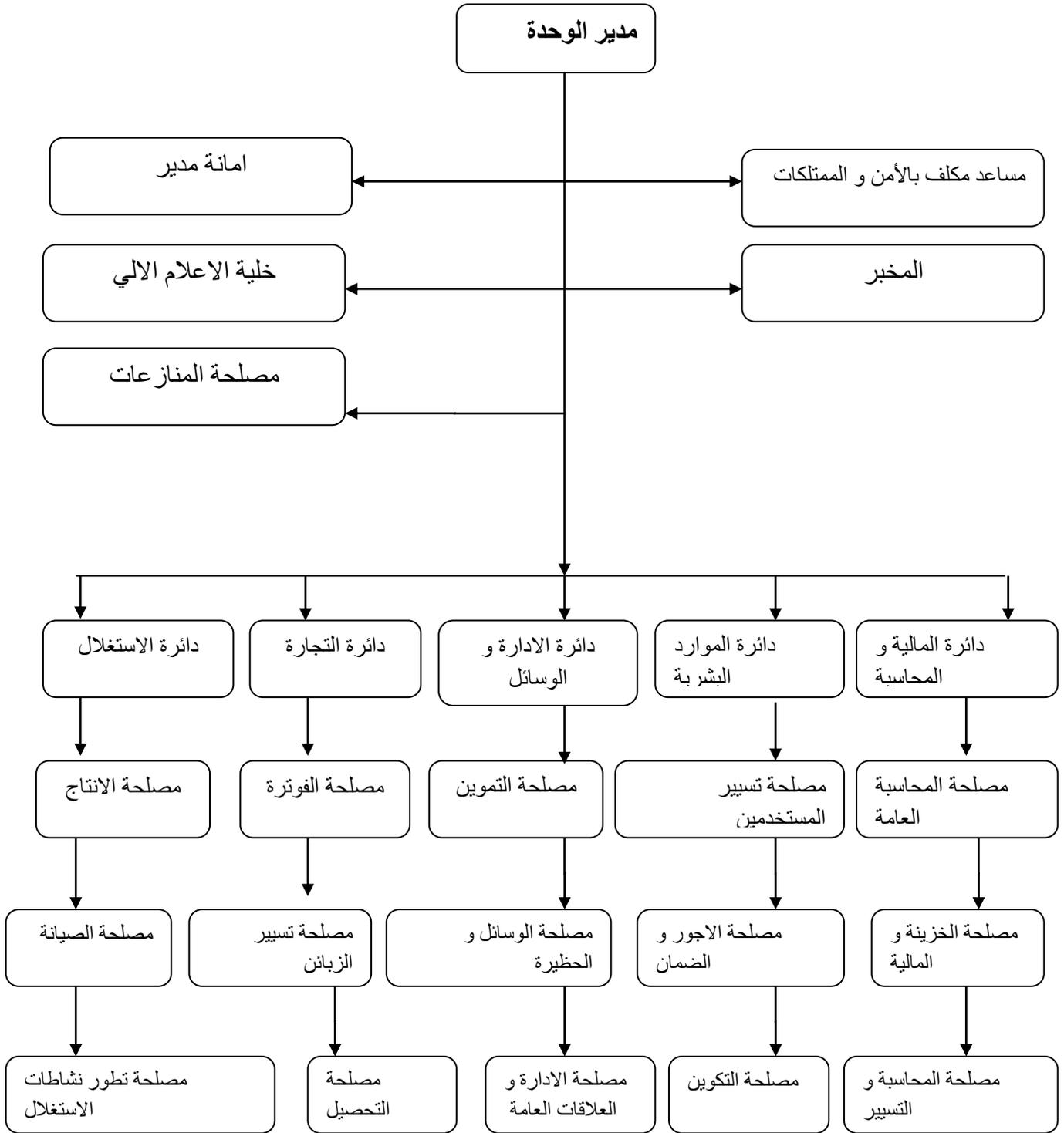
6 /مديرية المالية و المحاسبة :

- مصلحة الالتزامات و المعاملات:تتكفل هذه المصلحة بالالتزام المؤسسة باتجاه عملائها سواء البنك BADR أو عملائها مهمتهم الأساسية فتح ملفات لدى البنوك لشراء احتياجات المؤسسة من مواد و معدات.

- على مستوى المؤسسة :تقوم مؤسسة المخزونات باستلام البضاعة و إحصائها و إرسال الوثائق إلى المديرية المالية .

- مصلحة المحاسبة الموارد :حتى تتمكن مصلحة المحاسبة العامة في تقيدها بسجل المشتريات

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الشكل (01): يوضح الهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.

سوف نقوم بتحليل الدراسة الميدانية و وصف جميع متغيرتها المتحصل عليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية و وصف متغيراتها

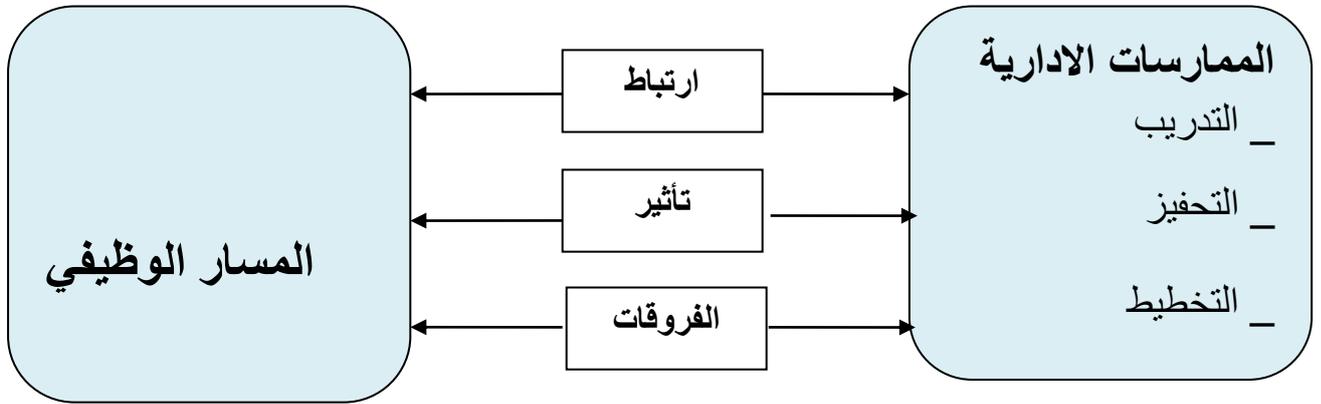
(1) منهجية الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، وقصد فهم أدق و أفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي، باعتبار المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما توجد في الواقع و تصويرها كميا بإعطائها وصفا رقميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، و في ايطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات فحسب بل كذلك إننا نعد الى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من اجل تقديرها والوصول الى استنتاجات تساعد على فهم وتحديد الدور الذي تلعبه الممارسات التنظيمية و الادارية في تسيير المسار الوظيفي للعمال في الشركة محل الدراسة.

(2) متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: يشمل الممارسات التنظيمية و الادارية (التدريب، التحفيز، التخطيط)

المتغير التابع: يتمثل في المسار الوظيفي



-الجنس

-العمر

-المؤهلات العلمية

-الخبرة المهنية

الشكل(02):متغيرات الدراسة

المصدر:من اعداد الطالبتان

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يبلغ عدد العمال بالشركة الجزائرية للمياه بولاية سعيدة حوالي 322 موظف. استهدفت دراستنا فئة العمال الدائمون على مستوى الادارة حيث قمنا بعملية مسح شامل على 30 موظف و التي تمثل نسبة 100% من مجتمع الدراسة

المطلب الثالث: مصادر وأدوات الدراسة الميدانية

1-مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الادبيات من كتب والمجلات والرسائل الجامعية ذات علاقة بموضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك حددت الدراسة.
- المصادر الاولية و لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية، لجا الباحثين الى جمع البيانات الاولية بالاعتماد على البيانات التالية:

الملاحظة:

هي مراقبة سلوكيات الأفراد في التعامل بينهم، و كذلك الطريقة التي يؤدي بها الأفراد مهامهم

المقابلة:

الهدف منها هو الحصول على معلومات حول نشاط الشركة ، و برامجها و نشاطاتها في تسيير المسار الوظيفي لمواردها البشرية ، و الحصول على استفسارات و إجابات على بعض التساؤلات و هذا بغية الاستعانة بهذه المعلومات في تفسير النتائج المتحصل عليها.

الاستمارة:

و تعد من الأدوات الأكثر كفاءة في جمع المعلومات و الهدف من إعداد هذه الاستمارة هو تقييم نشاط الشركة الجزائرية للمياه و دراسة المسار الوظيفي لديها. حيث شمل الاستبيان الموجه للعمال 3 اجزاء:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية تضمنت اسئلة حول:الجنس،العمر،المؤهلات العلمية،الخبرة المهنية.

الجزء الثاني:يتعلق بالممارسات الادارية و التنظيمية و الذي يضم 15 سؤال مقسمة الى 3 ابعاد جاءت كما يلي:التخطيط،التدريب،التحفيز.

الجزء الثالث:يتعلق بالمسار الوظيفي و تضمن 15 سؤال

و قد تم اعداد الاسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتل خمسة اجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد المجتمع وبالتالي ترميز وتنميط الاجابات كما هو مبني في الشكل الاتي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

الجدول(07): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

المصدر: من اعداد الطالبتان

ولتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت 5-1=4 ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي(0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 الى 1.8 يمثل الراي موافق بشدة.
- من 1.81 الى 2.6 يمثل الراي موافق.
- من 2.61 الى 3.4 يمثل الراي محايد.
- من 3.41 الى 4.2 يمثل الراي غير موافق.
- من 4.21 الى 5 يمثل الراي غير موافق بشدة.

2-الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية التي تندرج ضمن:

- مقاييس الاحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية... الخ لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة
- معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach": لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة
- تحليل انحدار الخطي البسيط: تستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- اختبار التوزيع الطبيعي: كولموجروف "Kolmogrove" يستخدم هذا الاختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة.
- تحليل التباين الاحادي "anova way one" لتحليل دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (العمر-المستوى التعليمي-الوضعية المهنية)

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

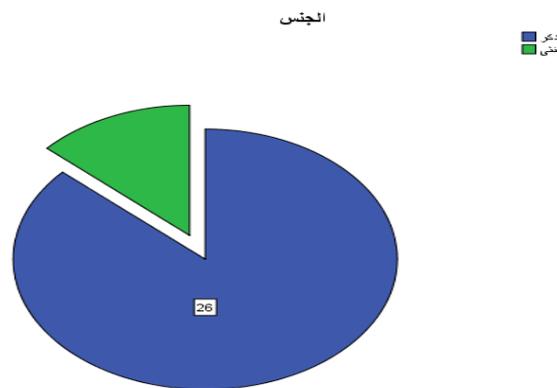
المطلب الاول: تحليل نتائج الاستبيان.

- 1- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:
- الجنس للمستجوبين:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	26	86.7
انثى	4	13.3
المجموع	30	100

الجدول (08): توزيع الافراد العينة حسب الجنس

المصدر: من اعداد الطالبات بناءا على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss.



الشكل (03): دائرة نسبية تمثل توزيع لفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من اعداد الطالبات بناءا على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss.

التعليق:

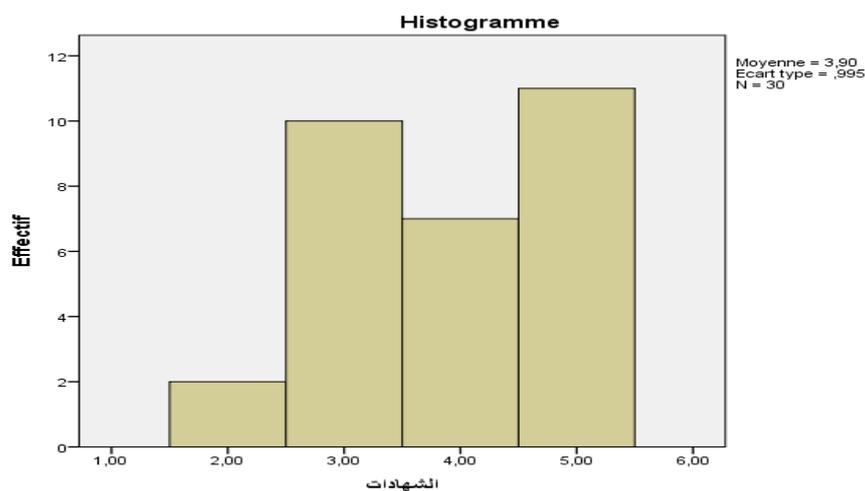
يتضح من الجدول والدائرة النسبية السابقين أن نسبة 86.7% من المستجوبين هم ذكور، والباقي وهو ما يمثل نسبة 13.3% عبارة عن اناث.

- المستوى التعليمي:

النسبة المؤوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	التعليم الابتدائي
6.7	2	التعليم المتوسط
33.3	10	التعليم الثانوي
23.3	7	التكوين المهني
36.7	11	الشهادة الجامعية
100	30	المجموع

الجدول (09): يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss .



الشكل (04): اعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss .

التعليق:

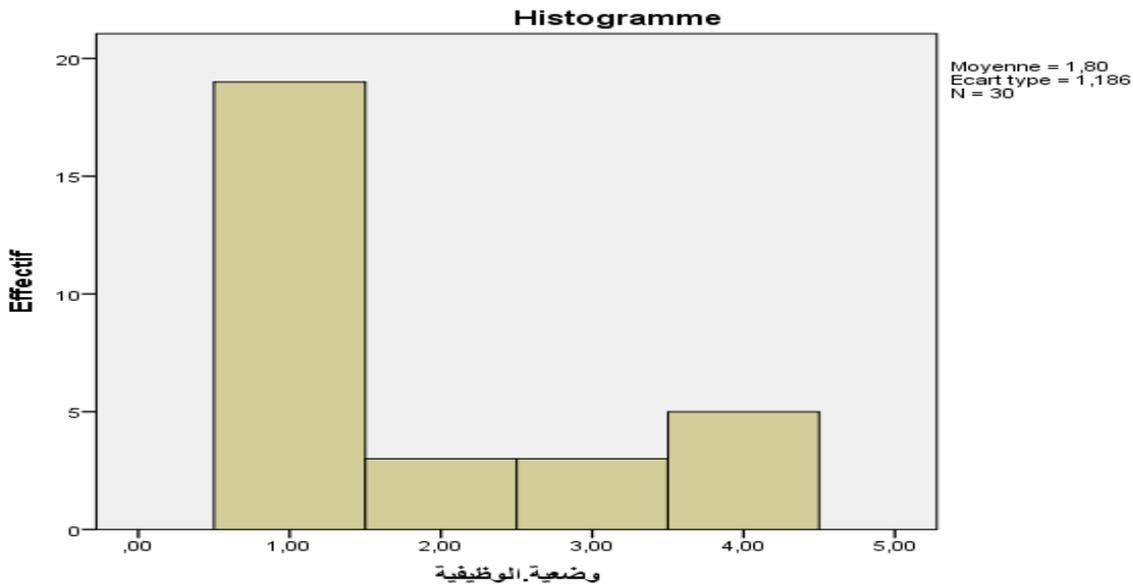
من الجدول و الشكل، يتضح أن الاغلبية هم الجامعيون بنسبة 36.7 % تليها فئة ذات التعليم الثانوي بنسبة 33.3%، و الفئة الموالية ذات التكوين المهني بنسبة قدرها 23.3% و نسبة 6.7% تمثل الفئة الاخيرة ذات التعليم المتوسط.

- وضعية الوظيفية للمستجوبين:

النسبة المئوية %	التكرارات	وضعية الوظيفية
63.3	19	موظف دائم
10	3	موظف مؤقت
10	3	موظف متعاقد لمدة محددة
16.7	5	موظف متعاقد لمدة غير محددة
100	30	المجموع

الجدول (10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوضعية الوظيفية

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss.



الشكل (05): اعمدة بيانية لتوزيع افراد العينة حسب الوظيفة

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss.

التعليق:

يتضح من الجدول و الشكل السابقين ان معظم افراد المجتمع هم موظفون دائمون و ذلك بنسبة 63.3%، في حين ان نسبة 16.7% تمثل الموظفون المتعاقدون لمدة غير محددة، اما الفئتين الموظفون المؤقتون و الموظفون متعاقدون لمدة محددة يمثلون نفس النسبة 10%

2- تحليل و تفسير محاور الدراسة:

• ثبات اداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول التالي:

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ
2	0.899

الجدول(11):معامل الثبات (الفا كرونباخ) للاستمارة
المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

القيمة الكلية للاستبيان استقرت عند 0.899 و هذا يعني ان معامل الثبات مرتفع مما يدل على ثبات و صدق الاستبيان.

• اختبار التوزيع الطبيعي:

من اجل القيام باختبار الفرضيات الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة لما يعادل 30 فرد، تم في ذلك ادراج اختبار (kolomogorov-smirnov)، الذي يعتبر اختبارا ضروريا لمعرفة ما اذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، و تحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها هل هي اختبارات معلمية ام غير معلمية، و منه تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

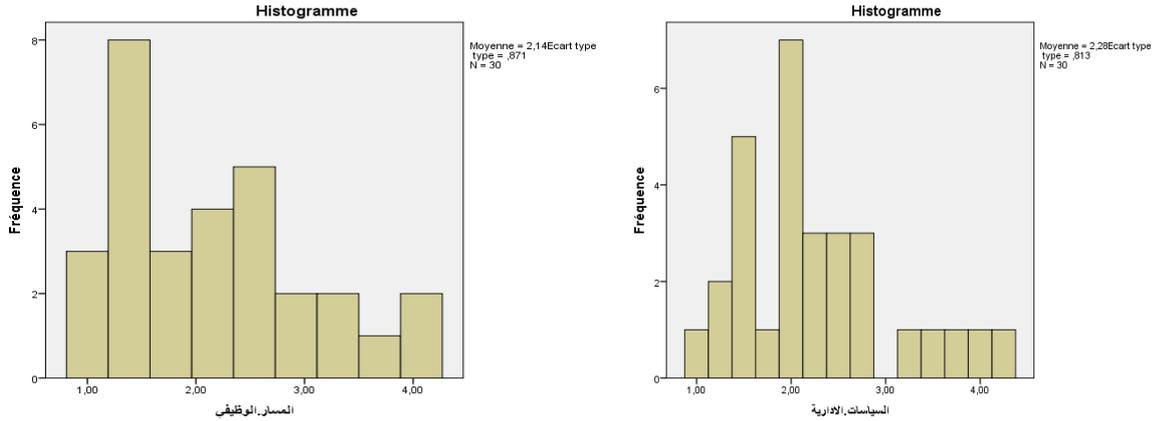
✓ H_0 البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha > 0.05$

✓ H_1 البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$

	Kolmogorov-smirnov		
	statistique	ddl	Signification
السياسات الادارية	0.151	30	0.081
المسار الوظيفي	0.130	30	0.200

الجدول (12): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل (06): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الاول و الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال الجدول و الشكلين السابقين نلاحظ ان مستوى المعنوية لأبعاد المحور الثاني كلها كانت اكبر من 0.05، و يتضح ان مستوى الدلالة لمحوري الدراسة كانتا اكبر من 0.05 ايضا. و عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 . و نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

● التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

1- تحليل اجابات افراد مجتمع الدراسة حول بعد الاول: التخطيط:

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد الاول
موافق بشدة	0.78	1.73	1	التخطيط
موافق بشدة	0.61	1.80	2	
موافق	0.94	2.06	3	
موافق	1.15	2.33	4	
موافق	1.08	2.16	5	
موافق	0.80	2.07	المجموع	

الجدول(13): يوضح اجابة المستجوبين على عبارات البعد الاول

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام الاجمالي لهذا البعد كان "موافق" بمتوسط مرجح قدر ب 2.07 و انحراف معياري قدره 0.80، كما ان درجتي استجابات الافراد للفقرتين الاولى و الثانية كانتا على التوالي 1.73 و 1.80 بتوجه "موافق بشدة"، ليرتفع بعدها هذا المعدل في العبارات الثالثة و الرابعة و الخامسة بمتوسطات حسابية 2.06 و 2.33 و 2.16 على التوالي بتوجه "موافق".

و منه فان جل الاجابات عليه كانت بدرجة "موافق" مما يشير الى رضا افراد المجتمع حول ما جاء به هذا البعد.

2- تحليل اجابات افراد مجتمع الدراسة حول بعد الثاني: التدريب

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد الثاني
موافق	1.13	2.60	1	التدريب
موافق	0.94	2.16	2	
موافق	0.97	2.50	3	
موافق	0.82	2.06	4	
موافق	0.80	1.96	5	
موافق	0.75	2.33	المجموع	

الجدول(14): يوضح اجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية (1.96_2.06_2.50_2.16_2.60) كلها تقع في المستوى الثاني من الاستجابة و بانحراف معياري قدر ب (0.80_0.82_0.97_0.94_1.13) على التوالي، أي ان هناك تقارب في وجهات نظر المستجوبين حول فقرات البعد الثاني ليلبغ المتوسط المرجح لهذا البعد 2.33 و انحراف معياري 0.75 بدرجة "موافق" و هذا يدل على ان الشركة الجزائرية على سياسات تدريبية جيدة للعمال.

3- تحليل اجابات افراد مجتمع الدراسة حول بعد الثالث: التحفيز

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	البعد الثالث
موافق	1.02	2.10	1	التحفيز
موافق	1.00	2.43	2	
موافق	1.08	2.30	3	
محايد	0.85	2.63	4	
موافق	1.04	2.23	5	
موافق	1.52	2.43	المجموع	

الجدول(15): يوضح اجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يتضح من الجدول اعلاه ان مختلف الاستجابات افراد المجتمع اتجاها فقرات البعد الثالث تمثلت في الموافقة من خلال متوسطاتها الحسابية (2.10_2.43_2.30_2.23) باستثناء الفقرة الرابعة التي تمثلت في الحياد، كما يبين ان المتوسط الحسابي للبعد الثالث استقر عند القيمة 2.43 بانحراف معياري 1.52 و بالنظر الى النتائج المحصل عليها يمكن القول ان الشركة المدروسة تستخدم سياسة التحفيز بدرجة مرتفعة.

4- تحليل اجابات افراد مجتمع الدراسة حول المحور الثالث: المسار الوظيفي.

المحور الثالث	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المسار الوظيفي	1	2.06	1.04	موافق
	2	2.30	1.08	موافق
	3	2.43	1.13	موافق
	4	2.10	0.95	موافق
	5	2.23	1.04	موافق
	6	2.03	1.21	موافق
	7	1.96	0.96	موافق
	8	2.26	1.01	موافق
	9	1.96	1.06	موافق
	10	2.10	1.15	موافق
	11	2.30	1.20	موافق
	12	1.86	1.04	موافق
	13	2.36	1.12	موافق
	14	2.20	1.24	موافق
	15	2.03	1.03	موافق
المجموع	2.14	0.87	موافق	

الجدول (16): يوضح اجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام الاجمالي لهذا المحور كان نحو المستوى الثاني على سلم ليكارت الخماسي بمتوسط حسابي مرجح قدر ب 2.14 و انحراف معياري قدره 0.87،فانه يمكن القول ان عمال المؤسسة المدروسة لديهم ادراك تام حول المسار الوظيفي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0,05$ للسياسات الادارية على المسار الوظيفي نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الادارية على المسار الوظيفي.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الادارية على المسار الوظيفي.

المتغير المستقل: السياسات الادارية					
المتغير التابع: المسار الوظيفي	معامل الارتباط	معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	
	R		Sig	α	B
	0.818	0.669	0.000	0.144	0.876

الجدول (17): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط بين المحور الاول و الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.818$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين السياسات الادارية و المسار الوظيفي في الشركة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2 = 0.669$ أي 66.9 % من المسار الوظيفي راجع للسياسات الادارية و 33.1 % تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين السياسات الادارية و المسار الوظيفي.

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = 0.144 + 0.876x$$

حيث ان:

\hat{y} : المتغير التابع "المسار الوظيفي".

x : المتغير المستقل "السياسات الادارية"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الاولى:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0,05$ للتخطيط على المسار الوظيفي نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على المسار الوظيفي

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على المسار الوظيفي

المتغير المستقل: التخطيط					
المتغير التابع: المسار الوظيفي	معامل	معامل التحديد	مستوى	معامل الانحدار	
	الارتباط	R-deux	الدلالة	α	B
	R		Sig		
	0.844	0.712	0.000	0.250	0.912

الجدول (18): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.844$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط و المسار الوظيفي محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2= 0.712$ أي 71.2 % من المسار الوظيفي راجع للتخطيط و 28.8% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تؤكد على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على المسار الوظيفي.

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = 0.250 + 0.912 x$$

ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

حيث ان:

\hat{y} : المتغير التابع "المسار الوظيفي".

x : المتغير المستقل "التخطيط"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0,05$ للتدريب على المسار الوظيفي نقوم بوضع:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المسار الوظيفي

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المسار الوظيفي

المتغير المستقل: التدريب					
المتغير التابع: المسار الوظيفي	معامل	معامل التحديد	مستوى	معامل الانحدار	
	الارتباط	R-deux	الدلالة	α	B
	R		Sig		
	0.756	0.572	0.000	0.119	0.867

الجدول (19): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.756$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب و المسار الوظيفي محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2= 0.572$ أي 57.2% من المسار الوظيفي راجع للتخطيط و42.8% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تؤكد على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المسار الوظيفي.

ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

$$\hat{y} = 0.119 + 0.867 x$$

حيث ان:

\hat{y} : المتغير التابع "المسار الوظيفي".

x : المتغير المستقل "التدريب"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

✓ اختبار الفرضية الثالثة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0,05$ للتحفيز على المسار الوظيفي نقوم بوضع:

✓ H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على المسار الوظيفي

✓ H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على المسار الوظيفي

المتغير المستقل: التحفيز						
المتغير التابع: المسار الوظيفي	معامل الارتباط		معامل التحديد R-deux	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار	
	R	0.616			A	B
					0.379	0.000

الجدول (20): يبين نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.616$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التحفيز و المسار الوظيفي في الشركة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب $R^2= 0.379$ أي 37.9 % من المسار الوظيفي راجع للتحفيز و 62.1% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig هي (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) و عليه نقبل الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تؤكد على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على المسار الوظيفي لكن ليس بالمقدار الذي يؤثر به التخطيط و التدريب و يرجع السبب في ذلك الى ان الشركة الجزائرية للمياه تعد مؤسسة حكومية لا تولي اهتماما كبيرا للتحفيز على عكس المؤسسات الخاصة التي تتميز بالمنافسة.

$$\hat{y} = \alpha + \beta x$$

ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$\hat{y} = 1.290 + 0.351x$$

حيث ان:

\hat{y} : المتغير التابع "المسار الوظيفي".

X : المتغير المستقل "التحفيز"

β : ميل الخط المستقيم

α : الثابت

خلاصة الفصل:

لقد كان هدف من الدراسة في هذا الفصل وفحواها معرفة دور السياسات الادارية على المسار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على الشركة الجزائرية للمياه سعيدة، والتي اظهرت من خلال الاستبانة و استنادا لإجابات مجتمع الدراسة تبين ان:

- بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الدراسة تتميز بموثوقية عالية.
- هناك ارتباط قوي بين السياسات الادارية و المسار الوظيفي في الشركة محل الدراسة.
- هناك تأثير للتخطيط على المسار الوظيفي للعمال في الشركة محل الدراسة.
- هناك تأثير للتدريب على المسار الوظيفي للعمال في الشركة محل الدراسة.
- التحفيز لا يؤثر كثيرا على المسار الوظيفي للعمال في الشركة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يمثل المسار الوظيفي للأفراد الإعداد الجيد و السليم لمجموعة المهام و الوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي مع زيادة مسؤولياتهم و واجباتهم،والذي يؤدي إلى إحساسهم بأن المؤسسة حريصة على تخطيط مستقبلهم الوظيفي،لتلبية طموحاتهم الوظيفية و جعلهم أكثر ارتباطا و تحفيزهم عن طريق تحقيق الأمان و الاستقرار و الرضا الوظيفي لهم.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدئنا في الفصل الأول منه، بمحاولة إبراز مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية ثم تطرقنا للمسار الوظيفي بشكل مفصل في الفصل الثاني.

أما في الجزء الميداني حولنا تطبيق المفاهيم النظرية في الشركة الجزائرية للمياه سعيدة حيث استهيننا الدراسة بإعطاء نظرة شاملة عن الشركة من خلال ابراز الهيكل التنظيمي..الخ،و بعدها انتقلنا في المرحلة الثانية الى معرفة مدى تأثير السياسات الادارية على المسار الوظيفي.

و في مجمل الدراسة توصلنا الى العديد من النتائج فيما يتعلق بمدى تطبيق السياسات الادارية و التنظيمية و دورها في تأثير على المسار الوظيفي و التي نعرضها في العناصر التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

- إن تخطيط المسار الوظيفي للعمال بالشركة يجعلهم أكثر فهما للعمل و ظروفه،و تعطي للعامل شعورا بالانتماء مما يرفع من روحه المعنوية،و يزيد من حفزه الداخلي،حيث أن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و الروح المعنوية للعامل
- إن العمال الذين تهتم الشركة بتخطيط و تنمية مساراتهم الوظيفية يكونون أكثر رضا و حماسا لأداء المهام المسندة إليهم،و بالتالي تحسين أدائهم.

نتائج الدراسة التطبيقية:

بخصوص النتائج التطبيقية لمدى استخدام الشركة الجزائرية للمياه للسياسات الادارية و التنظيمية،فقد توصلنا من خلال تحليل نتائج الدراسة الى ان المؤسسة تستخدم السياسات الادارية و التنظيمية بشكل مقبول الى حد ما حيث يؤثر على المسار الوظيفي للعمال داخل الشركة.

1- نتائج و وصف متغيرات الدراسة:

بينت نتائج الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية ان 86.7% من المستجوبين ذكور و 13.3% المتبقية هم اناث اما بالنسبة للمستوى التعليمي لمجتمع الدراسة يتضح أن

الاجلبية هم الجامعيون بنسبة 36.7 % تليها فئة ذات التعليم الثانوي بنسبة 33.3%، و الفئة الموالية ذات التكوين المهني بنسبة قدرها 23.3% و نسبة 6.7% تمثل الفئة الاخيرة ذات التعليم المتوسط

اما بالنسبة للوضعية الوظيفية فان نتائج الوصف الاحصائي كانت كمايلي:موظفون دائمون و ذلك بنسبة 63.3%،في حين ان نسبة 16.7% تمثل الموظفون المتعاقدون لمدة غير محددة،اما الفئتين الموظفون المؤقتون و الموظفون متعاقدون لمدة محددة يمثلون نفس النسبة 10%.

اختبار الفرضيات:

بناء على تحليل بيانات الدراسة الميدانية و اختبار فرضياتها،فقد توصلنا الى النتائج التالية:

- فيما يخص الفرضية الرئيسية التي تؤكد على وجود اثر ذو دلالة احصائية بين السياسات الادارية و المسار الوظيفي،من خلال ما تبين في اختبار الانحدار البسيط تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للسياسات الادارية على المسار الوظيفي.

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فقد اثبتنا صحتها كما يلي:

- الفرضية الفرعية الاولى فقد تبين من خلالها قبول صحة الفرضية البديلة، التأكد على وجود اثر ذو دلالة احصائية للتخطيط على المسار الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين من خلالها قبول صحة الفرضية البديلة، التأكد على وجود اثر ذو دلالة احصائية للتدريب على المسار الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين من خلالها قبول صحة الفرضية البديلة، التأكد على وجود اثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على المسار الوظيفي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية

ا- الكتب:

1. د. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دارالكتاب، 2000، جمهورية مصر العربية
2. د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي"، رؤية مدير القرن الحادي و العشرون، الطبعة الثانية، دارالكتاب، 1999، جمهورية مصر العربية.
3. د. أحمد ماهر، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، دارالجامعة، 2003، مصر العربية
4. د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، تاليس، طبعة 2001
5. د. أحمد ماهر " دليلك إلى المستقبل الوظيفي "، طبعة 1995، جمهورية مصر العربية.
6. د. أحمد عاشور، "إدارة القوى العاملة" ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، لبنان.
7. د. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء (مدخل جديد للمجديد)"، دار النهضة العربية، 1997
8. د. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدارالجامعة، 2003، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
9. د. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دارزهرا للنشر و التوزيع، 2001، المملكة الهاشمية الأردنية.
10. د. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دارزهرا، 2002، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
11. د. حمادي يوسف، " إعداد القيادات المبكرة و المسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الإدارة العامة، عمان، 1996، المملكة الهاشمية الأردنية.
12. د. حمداويوسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، الجزائر

13. د. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، جمهورية مصر العربية.
14. د. راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لخطى تنمية الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002 ، جمهورية مصر العربية.
15. د. سعادنايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، 2001، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
16. د. سعاد نائف برنوطي، " الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال"، الطبعة 2009، المملكة الهاشمية الأردنية.
17. د. صلاح عبدالباقي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، دار الجامعة إسكندرية، 2004، جمهورية مصر العربية.
18. د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002.
19. د. صلاح الدين عبدالباقي، «إدارة الأفراد»، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001 ، جمهورية مصر العربية،
20. د. عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)"، دار وائل للنشر، 2005، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
21. - د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة" ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1993، المملكة الهاشمية الأردنية.
22. د. عيسى سلمى، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، 2001 ، جمهورية مصر العربية
23. د. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، لبنان.

24. د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوشصالح،- "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002، عالم الكتب الحديث ، المملكة الهاشمية الأردنية.

25. د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوشصالح،- "إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1991 ، مطبعة الإقتصاد، بغداد، العراق.

26. د.مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" دار الجامعة، طبعة 2004، إسكندرية، جمهورية مصر العربية.

27. د. مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" ، عمان، دار الشروق، 1990، المملكة الهاشمية الأردنية.

ب-المجلات العربية

1-مجلة العلوم الإدارية، القاهرة، العدد الأول، 1978.

2-المجلة العربية للعلوم الإدارية، م/7، ع/4، 2000.

3- مجلة الإدارة العامة، مج 47، ع4، 1428" برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية".

4- مجلة أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، مركز المعلومات و دعم إتخاذ القرار، جمهورية مصر

العربية

1. Chloé Guillot Soulez, Héloïse Cloet, Sophie Landrieux, « Exercices de Gestion des Ressources Humaines », Gualino Lextenso édition, 2^{ème} édition, 2010.
2. Jean Maire de Ketele, « Guide de formateurs », (Bruxelles, de Boeck – wesmael, 1988
3. Laurent Belanger André: Petit jean- Louis Bergeron: « Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégré », Gaétan Morin, éditeur 1983
4. jean- Louis Chauchard, « Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines », les éditions d'organisation, deuxième édition, Paris, 1987
5. Petit, Belanger, Ben Abou, Foucher, Bergeron, « Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines » ; Editeur Gaeten Morin, 1993
6. J.M. Parretti « Pour une refonte de la gestion des carrières des cadres » RH, 1993.
7. Peretti « Tous DRH: un défi pour les responsables hiérarchiques », 1996

3-مواقع الإنترنت

1- منتدى إدارة الموارد البشرية

2- منتدى العرب

3- www.arkema.com/sites/group/fr/.../gestion_des_carrieres.page

4- www.pratiques-rh-au-quotidien.com/category/gestion-carrieres

5- www.doc-etudiant.fr/.../Rapport-Gestion-des-carrieres-

20382.html

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

تخصص :ادارة أعمال

الاستبيان

موضوع البحث :

يسعدنا أن نضع بين أيديكم استبانة الدراسة في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر بعنوان "تسيير المسار الوظيفي للعمال" دراسة حالة شركة الجزائرية للمياه -سعيدة- 2022 نأمل من سيادتكم قراءة محتوى الاستبيان بتمعن مع اختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي للتسيير في المؤسسة علما بأن المعلومات المقدمة من قبلكم ستعامل بسرية تامة و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

طريقة ملء الاستمارة :

نرجو منكم ملء الاستمارة عن طريق وضع العلامة (x)

اعداد الطلبة :

-هزيل نريمان زهرة

-معزوز أمينة اكرام

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

ذكر أنثى

2-توزيع أفراد العينة حسب العمر

من سنة 18 الى 35 سنة من 36 سنة الى 50 سنة

أكثر من 51 سنة

3-توزيع أفراد العينة حسب الشهادات (المؤهلات العلمية)

شهادات جامعية شهادات التعليم الثانوية شهادات التعليم المتوسط

شهادات التكوين المهني التعليم الابتدائي

4-الوضعية الوظيفية للعامل في المؤسسة

موظف دائم موظف مؤقت موظف متعاقد لمدة محددة

موظف متعاقد لمدة غير محددة

المحور الثاني : الدراسات التنظيمية و الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					<p>- تساعد الأنظمة اللوائح و القوانين في المؤسسة على التخطيط الجيد للمسار الوظيفي .</p> <p>- تقوم لمؤسسة بتحديد الأهداف و وضع خطوات و متطلبات لتنفيذها .</p> <p>-تقوم المؤسسة بدراسة العرض و الطلب من الموارد لتلبية احتياجاتها.</p> <p>- تقوم المؤسسة بوضع مخططات خاصة بتسيير الموارد البشرية .</p> <p>- تأخذ المؤسسة الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي .</p>	التخطيط
					<p>- هناك دورات و برامج تدريبية دائمة للعاملين .</p> <p>- خضعت لدورات تدريبية قبل استلام العمل .</p> <p>- التدريب يعمل على تقوية نشاط المؤسسة .</p> <p>- يتوقف نجاح التدريب على كفاءة المشرفين .</p> <p>- تنمية المعرفة و التعاون يركز على التدريب .</p>	التدريب

					<p>- تقوم المؤسسة بتحفيز العمال .</p> <p>- تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعمال الأكفاء .</p> <p>- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة لتحفيز و ترقية العمال .</p> <p>- يوجد سجل خاص لكل موظف من أجل تدوين سلوكه المتبع و كيفية أداء عمله .</p> <p>- فترة الحركات مناسبة جدا للعمال من خلال الترقية و الحوافز .</p>	التحفيز
--	--	--	--	--	---	---------

المحور الثالث: المسار الوظيفي

1	2	3	4	5	العبارة
					<p>- يوجد لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي .</p> <p>المسار الوظيفي عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات التي تحدث في حياة الفرد .</p> <p>- وجود جو تنظيمي في المؤسسة يساعد على تخطيط المسار الوظيفي .</p> <p>- يوجد وصف وظيفي في المؤسسة مما يساعد على تخطيط المسار الوظيفي .</p> <p>- يوجد صلة بين تأهيلك العلمي و بين وظيفتك الحالية .</p> <p>- إيجاد المناخ الملائم للاستقرار و الأمان الوظيفي يساعد على المسار الوظيفي .</p> <p>- يساهم المسار في تحسين أداء المؤسسة .</p>

					<p>- تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تطور المسار الوظيفي للعاملين فيها .</p> <p>- تشغل منصبك و انت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك .</p> <p>- تنمية و تطور المسار الوظيفي ميزة من استراتيجيات المؤسسة .</p> <p>- هناك ثقة متبادلة بين العامل و مسؤوليه .</p> <p>- توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم في المراكز الوظيفية .</p> <p>- تعتقد أن تطور المسار الوظيفي ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية و الشخصية .</p> <p>- اتباع المسارات الوظيفية يساهم في التقليل من النزاعات في العمل .</p> <p>- يتم المسار الوظيفي عادة بشكل واحد حيث تزيد المسؤوليات مع الانتقال من وظيفة إلى أخرى .</p> <p>- المسار يبدأ من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى .</p>	
--	--	--	--	--	--	--