

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم إدارة الأعمال

تخصص : إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين : مدلسي جزار سهام و زياني سمية

بعنوان

تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة SOREMEP للدراسات و الإنجازات الميطالوبلاستيكية  
بتلمسان

نوقشت بتاريخ ...../...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان

أستاذة محاضرة ب  
أستاذة محاضرة أ  
أستاذة محاضرة أ

السيدة بن عمار سمية  
الأنسة قراري أمينة  
السيدة طالب دليلية

السنة الجامعية  
2016- 2017

## أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى اغلي ما عندي، إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و اقترن رضاها برضى الرحمان إلى من راعني إلى

صاحبة القلب الحنون " أمي الغالية " أدام الله صحتها وحفظها لي

إلى الذي أفنى حياته في تربيته و تعليمي إلى من كان سندي، إلى النجم الذي بنوره أبصرت و به مشيت و به

كنت و ما زلت إلى الذي أفنخر و أعتز به بين الاباء " أبي الغالي " أطال الله في عمره

فنعم الأولياء حفظكم الله لنا و رعاكم

إلى من ترعرعت بينهم اخوتي الأعزاء عبد الرحمان، إيمان، عبد الهادي و نايلة

إلى صديقة الطفولة سهام<sup>2</sup> و كافة أصدقائي و زملائي بدون استثناء

إلى كل الأحباء

إلى أساتذتي الكرام و كل من كان سندا لي في الحياة

مدلسي جزار سهام

## أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى اغلي ما عندي، إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و اقترن رضاها برضى الرحمان إلى من راعني إلى

صاحبة القلب الحنون " أمي الغالية " أدام الله صحتها وحفظها لي

إلى الذي أفى حياته في تربيتي و تعليمي إلى من كان سندي إلى النجم الذي بنوره أبصرت و به مشيت و به

كنت و ما زلت إلى الذي أفنخر و أعتز به بين الاباء " أبي الغالي " أطال الله في عمره

فنعم الأولياء حفظكم الله لنا و رعاكم

إلى رفيق دربي زوجي العزيز على صبره و دعمه

إلى الأمل و النور الذي يضيء حياتي أبنائي " مريم " و "أمان الله " حفظهم الله لي و رعاهم

إلى من ترعرعت بينهم اخواني الأعزاء أسامة، عبد الله و عبد الحق

إلى كافة أصدقائي و زملائي و كل الأحباء

إلى أساتذتي الكرام و كل من كان سندا لي في الحياة

زياني سمية

## شكر و تقدير

الحمد لله ذي الجلال و الأكرام و الصلاة و السلام على رسول الله نشكر الله عز و جل على توفيقه

لإتمام هذا العمل

و نتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "قراري أمينة" التي ساندتنا و لم تبخل علينا بالنصائح و

التوجيهات حفظها الله و أطال في عمرها

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة جامعة تلمسان بدون استثناء

فكل الشكر و التقدير لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل جزاهم الله خيرا

و الله ولي التوفيق.

## الملخص:

أصبح الاهتمام بالموارد البشري ضروري جدا في كل المؤسسات، باعتباره المورد الأساسي و الفعال لإحداث التقدم و تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك من خلال العمل على تخطيط و تحسين و تنمية حياته المهنية. تناولت هذه الدراسة تسيير المسار الوظيفي للعاملين و فعاليتهم في تحفيز العاملين و الرضا عن وظائفهم، بحيث يتمثل في التخطيط الجيد لمساراتهم الوظيفية الذي يعتبر من مسؤولية كل من الفرد و المنظمة و إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال المناهج العلمية التطبيقية و البرامج التدريبية و التكوين، و من ناحية أخرى مساهمة الفرد في تطوير ذاته و امكانياته و كفاءته. كما أنه بالإمكان معالجة الفروق بين الفرد و وظيفته عن طريق الترقية أو النقل و غيرهم، أي إيجاد الوظيفة المناسبة لكل فرد.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي - الترقية - التكوين - التحفيز.

### Résumé :

Cette étude porte sur la conduite d'un cheminement de carrière pour les travailleurs et son efficacité pour motiver les travailleurs et la satisfaction de leur emploi. Grâce à des programmes d'études scientifiques et de formation appliquée, la contribution de l'individu dans le développement de ses capacités et de l'entreprise prend de l'ampleur. D'autre part on peut mesurer la capacité de l'employer par sa promotion à la suite d'un nouveau poste.

**Les mots clés : Gestion des carrières – la promotion – la formation – satisfaction personnelle.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
أ- ج	الإهداء و الشكر
د	الملخص
هـ- و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1 - 5	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
6	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول: مفاهيم حول المسار الوظيفي
7	المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي
13	المطلب الثاني: أساسيات المسار الوظيفي
20	المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي
21	المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
26	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
29	المبحث الثالث: تطوير و تنمية المسار الوظيفي
29	المطلب الأول: ماهية تطوير و تنمية المسار الوظيفي
32	المطلب الثاني: نجاح المسار الوظيفي

45	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
46	مقدمة الفصل
47	الدراسة الأولى
48	الدراسة الثانية
50	الدراسة الثالثة
51	الدراسة الرابعة
54	الدراسة الخامسة
58	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
59	مقدمة الفصل
60	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
60	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
61	المطلب الثاني: عوامل النجاح
61	المطلب الثالث: الهيكل العام المفصل للمؤسسة
64	المبحث الثاني: نموذج الأسئلة المتعلقة ببعض عمال المؤسسة
75	خاتمة الفصل
76	الخاتمة العامة
	المراجع
	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	مراحل تكوين المسار الوظيفي و علاقتها بالنشاطات الوظيفية و المتطلبات النفسية و احتياجات الفرد	01
31	دور الموظف و المنظمة في تطوير المسار الوظيفي	02
64	توزيع العمال حسب الجنس	03
65	توزيع العمال حسب السن	04
66	توزيع العمال حسب المستوى الدراسي	05
67	توزيع العمال حسب الوظائف	06
68	توزيع العمال حسب التجربة (سنوات العمل)	07
70	توزيع العمال حسب طبيعة العقد	08
70	توزيع العمال حسب تناسب الوظائف	09
71	توزيع العمال حسب الرضا الوظيفي	10
72	توزيع العمال حسب الاستفادة من التكوين	11

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	دورة حياة الموظف الوظيفية	01
24	نموذج تخطيط و تطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	02
24	مراحل تخطيط و تطوير المسار الوظيفي.	03
26	التفاعل بين الأفراد و المنظمة و التوافق بين مخرجاتهم	04
63	الهيكل التنظيمي المفصل للشركة	05
64	يوضح توزيع العمال حسب الجنس	06
65	يوضح توزيع العمال حسب السن	07
66	يوضح توزيع العمال حسب المستوى الدراسي	08
68	يوضح توزيع العمال حسب الوظائف	09
69	يوضح توزيع العمال حسب التجربة.	10
70	يوضح توزيع العمال حسب طبيعة العقد	11
71	يوضح توزيع العمال حسب تناسب الوظائف	12
72	يوضح توزيع العمال حسب الرضا الوظيفي	13
73	يوضح توزيع العمال حسب استفادتهم من التكوين	14

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من منتصف القرن العشرين تقريبا يرجع بالأساس إلى اعتبار العنصر البشري الذي يمثله كل من العمال و رجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى فى نجاح و نمو أى مؤسسة و العامل الحقيقى فى اكتساب الخبرة التنافسية و الحفاظ عليها فى ظل تحديات التحول الاقتصادى و التطورات التكنولوجية التى يشهدها العالم و هذا بالضبط ما ممكن منظمات عديدة من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة على المستوى المحلى و العالمى.

يُنظر إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنه حديث تمثل احد الموارد التى يجب إدارتها، تماما كما تتم إدارة أى مورد آخر من موارد المؤسسة، أى أن هؤلاء الأشخاص يمثلون جزءا من الأصول وليس من التكاليف. و لكي يتحقق ذلك فإنه يتطلب البحث الدائم عن أفضل الأساليب لاختيار هذه الموارد و استخدامها و مراقبتها لغرض تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف العنصر البشري المتنوع و المتعددة و المختلفة، أى من خلال التعرف على رغبات و حاجات العمال و الحرص على إشباعها مما يولد لديهم الحافز على المزيد من العطاء و المثابرة و هذا ما يعيدنا من جديد على الفرضية التى تقول أن العامل هو ما ينبغي على المؤسسة أن تطوره و تنميه ليصبح الجوهر و المورد الأساسى الضامن و الساعى إلى تحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا، و أن درجة نجاح الأفراد للوصول إلى هذه الغاية يعتبر مهما فى تحديد فعالية المؤسسة، و الغاية منها جعل القوى العاملة أى الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح.

ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية المعتمد عليها هي برامج التخطيط و برامج الاستقطاب و التقييم و مراجعة الأداء و برامج التدريب المختلفة و غيرها، و قد سعت المؤسسة و إدارة الموارد البشرية لتبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل و الأفضل للمهارات التى تمتلكها، و نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض تميزت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفى لكل الأفراد ضرورى جدا كحل محتمل يساهم فى تحديد الكيفية التى يمكن من خلالها المؤسسة أن تتحكم فى القوى العاملة و توجهها فى قنوات محددة لغرض تحفيزهم، كما قد يساعدها على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتبارها يبين المسار الخاص بكل فرد من خلال البحث الواقعى فى الظروف الحالية و طبيعة المسار المهني الحالية و المستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التى سيبدأ منها؟ و ماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية؟ أى أن الحديث يدور حول من لديهم طموحات يودون تحقيقها عبر مسيرتهم الوظيفية، و ليكون تسيير المسار

الوظيفي أكثر دقة وليكتسب و الدعم و التأييد من العاملين، من الأهمية أن يكون تخطيطه وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين العامل نفسه ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة ما، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات و مهارات مناسبة.

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق الأساليب المختلفة الحديثة للتسيير المهني بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظرا للتطورات و التغييرات المستمرة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على التسيير الفعال للمسار الوظيفي موضوعا ضروريا لضمان الاستمرارية , يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة كما يلي:

#### إشكالية الدراسة:

كيف يمكن أن يساهم تسيير المسار الوظيفي الفعال للعاملين في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية يمكننا طرح بعض التساؤلات تتمثل في:

- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تخطيط و تنمية و نجاح المسار الوظيفي؟

- ماهي عوامل نجاح المسار الوظيفي؟

#### أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع للمبررات التالية:

1- أن برامج تخطيط و تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة تساعد على التعرف على الأفراد الذين تتوفر لديهم مهارات لتتولى المراكز القيادية و المهنية.

2- أن التسيير الفعال للمسار الوظيفي يجعل الموظفين أكثر ارتباطا بالمؤسسة و يحقق الاستقرار الوظيفي.

3- التسيير الفعال للمسار الوظيفي يولد إحساس لدى العاملين بأن المؤسسة حريصة على تخطيط و تطوير مستقبلهم الوظيفي

لإشباع طموحاتهم الوظيفية و بالتالي التقليل من معدل الدوران.

4- إبراز مدى أهمية التسيير الوظيفي للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

### أهمية الموضوع:

يمثل المسار الوظيفي موضوعاً يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية لمواجهة الحاجة المتزايدة للمؤسسات لتحديد الكيفية التي تجذب الأفراد المؤهلين للعمل بها، وتحافظ على المهارات الموجودة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين والمبدعين، والمبتكرين وذلك باستحداث بعض الأساليب والممارسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية. وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- إبراز كيفية وضع كل عامل في الوظيفة التي تتناسب مع مهاراته.
- 2- إبراز كيفية التأكد أن كل وظيفة يشغلها فرد مناسب.
- 3- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.
- 4- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة.

### أهداف الموضوع:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة من الوظائف الرئيسية الموجهة لتسهيل تخطيط المسار الوظيفي التي تعمل على الربط بين أهداف الأفراد والمنظمة ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة تتبين أهداف هذا البحث والتي تتمثل في:

- 1- إحساس العاملين بأن إدارة الموارد البشرية حريصة على تسيير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية.
- 2- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة.
- 3- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.
- 4- التسيير الجيد و العادل يجعل العاملين أكثر ارتباطاً بالمؤسسة و يحقق الاستقرار الوظيفي و يقلل من معدل الدوران.

### المنهج المتبع:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي و المنهج الإحصائي.

دراسة منير زكرياء احمد عدوان تحت عنوان " واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة " و هي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ،  
إدارة الموارد البشرية . 2011

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع سياسة الاختيار و التعيين و اثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المجال المصرفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح القطاع المصرفي ، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف ، ووجود إستراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية ، ومعرفة الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار و التعيين و اثر ذلك على المسار الوظيفي

- فائزة بوراس تحت عنوان "تخطيط المسار الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة باتنة 2007-2008.

هدفت الدراسة إلى:

— محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي

— إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة

— إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغييرات

دراسة بوزورين فيروز 2009/ 2010 تحت عنوان " دور إدارة الحياة الوظيفية في التحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة " دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس بسطيف.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

— إبراز الأسس النظرية للحوافز ، أهميتها ، أنواعها و نظرياتها

## تقسيمات البحث:

في هذا السياق قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

تمثل الفصل الأول في الجانب النظري للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول المسار الوظيفي وأهميته بالنسبة لكل من الفرد والمؤسسة وأهم مراحله، و في المبحث

الثاني: تخطيط المسار الوظيفي وأهميته ومداخله، و دور إدارة الموارد البشرية في هذا التخطيط. ثم في المبحث الثالث تطرقنا إلى

ماهية التطوير المسار الوظيفي وأخيرا نجاح المسار الوظيفي.

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوعنا.

و في الفصل الثالث خصصناه للدراسة التطبيقية حيث قمنا بدراسة حالة الشركة الصناعية soremep من خلال استبيان قمنا

بتوزيعه على العمال بالإضافة إلى إجراء مقابلة و طرح بعض الأسئلة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

## مقدمة الفصل:

في الآونة الأخيرة ارتفعت نسبة العمال الذين يسعون إلى البحث عن وظائف أفضل و أرقى و عن مؤسسات ذات سمعة جيدة، و ذلك من خلال تطوير و تنمية ذاتهم و قدراتهم و مهاراتهم و الحصول على الدعم من طرف المنظمة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، فالمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بموظفيها خاصة الموهوبين منهم، عليها أن تحرص على التخطيط الجيد و الفعال لمساراتهم الوظيفية و تنميتها من خلال التكوين و التدريب و الترقية و هذا ما يحقق لهم الرضا الوظيفي و التحفيز و الحماس المستمر و ثقتهم بأن مستقبلهم الوظيفي بأمان.

و انطلاقا مما سبق و لغرض الإلمام بالموضوع، تطرقنا في هذا الفصل للجانب النظري لتسيير المسار الوظيفي للعاملين، فحاولنا التطرق لماهية المسار الوظيفي و أهميته بالنسبة لكل من الفرد و المنظمة و المراحل التي يمر بها الفرد في مشواره الوظيفي، ثم ماهية تخطيط المسار الوظيفي و أهميته و المداخل المختلفة للتخطيط و دور إدارة الموارد البشرية، و أخيرا تطوير و تنمية المسار الوظيفي و مداخله، ثم دور إدارة الموارد البشرية في هذا التطوير.

## المبحث الأول: مفاهيم حول المسار الوظيفي

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية كبيرة خاصة لدى جميع الموظفين، نظرا للتغيرات و التطورات الحديثة في بيئة العمل والتي أحدثت تغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك تحديات جديدة وغير متوقعة و التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لاستغلال و حشد مواردها البشرية بغية الحفاظ على مكانة المنظمة في السوق.<sup>1</sup>

### المطلب الأول : ماهية المسار الوظيفي

#### 1- مفهوم المسار الوظيفي:-

المسار الوظيفي، التقدم الوظيفي، النمو الوظيفي، المستقبل الوظيفي، التطوير الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال العمال من وظيفة إلى وظيفة أخرى قصد تحقيق مكانة اقتصادية و اجتماعية أفضل و أرقى.

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يبين مجموعة الوظائف المتتالية التي يتدرج فيها الموظف أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه العملية بالترقية، أو أفقيا و تسمى بالنقل الوظيفي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد المهن الرأسية التي ينتقل إليها الموظف عبر الهيكل التنظيمي عن طريق الترقية، و لم يعد مفضلا الفرد الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد فقط ويتدرج ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى، فالمفضل و المطلوب حاليا شغل الفرد لوظائف متعددة و متنوعة رأسيا و أفقيا أي لمختلف التخصصات، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة و مختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الوقت الحاضر. وانطلاقا مما سبق نعرف المسار الوظيفي على أنه: مجموعة الخبرات و المهارات الوظيفية التي تمتد عبر حياة الموظف.<sup>2</sup>

— أو هو تحقيق التوافق الفعال بين قدرات و إمكانيات الموظف واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات و القرارات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل الملائمة و المفيدة لكل من الموظفين و المؤسسة على مدى حياة الفرد المهنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص373.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2005، ص546

- أو هو عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن ينتقل إليها الفرد أو يتدرج عبرها خلال حياته الوظيفية العملية في المؤسسة، وذلك منذ بداية عمله فيها وحتى إحالته على التقاعد وترك العمل فيها، فمسار الموظف في هذه الحالة يمثل عمليات ترقية ونقل وظيفية محتملة يمر بها من الأدنى للأعلى، و عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.<sup>2</sup>

مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف \_ يقول جمال الدين محمد المرسي "يمكن النظر إلى المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته و طموحاته و آماله و مشاعره و قد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم كما قد ينظر إلى المسار المهني و الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف و مراكز إدارية و خبرات متنوعة".<sup>3</sup>

\_ و يقول أحمد ماهر أن المسار الوظيفي "هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل و الذي يمتد عبر حياة الفرد و تشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية و خبرات العمل و نوعيات المهام و هناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك و الاتجاهات المرتبطة بالعمل و هو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المؤسسة و حتى خروجهم منها، المحددة بقوانين و معايير واضحة و هادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف و حاجات الأفراد المادية و المعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي و الاختلالات في احتياجات و اهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية".<sup>4</sup>

- فالمسار الوظيفي هو عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية و ذلك إما عموديا بالترقية أو أفقيا عن طريق النقل الوظيفي.

**و من مفهوم المسار الوظيفي يستكشف بيكهارد الصور الآتية :**

1. المنظور بعيد الأمد و الذي يمتد إلى ما وراء رضا العاملين و أدائهم الحالي.
2. التركيز على كل من المظاهر الهدفية أو الخارجية للمسار (الأنشطة) بالإضافة إلى المظاهر الموضوعية الداخلية لهذه الأنشطة.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 198.

<sup>2</sup> عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 557.

<sup>3</sup>فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم التنسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة 2014-2015 ص110.

<sup>4</sup>فايزة بوراس، مرجع سابق، ص110.

3. تعدد وجهات النظر بالنسبة لدرجة فاعلية المسار فلم تعد تعني فقط تحقيق وظائف او رتب وظيفية مقبولة اجتماعيا و لكن ايضا بادراك اهداف مهمة للفرد شخصيا.<sup>1</sup>

## 2- خصائص المسار الوظيفي:

يتضمن المسار الوظيفي عدة خصائص نذكر منها:

- من واجب الفرد أن يرسم المسار الذي يرى من خلاله مستقبله الوظيفي بشرط أن يكون ذلك مصحوبا بامؤهلات والمهارات والقدرات التي تؤهله لذلك.
- يقوم المسار الوظيفي على أن من مسؤولية المنظمة إيجاد الوظيفة المناسبة للشخص المناسب حسب كفاءاته و مهاراته و قدراته، و لهدف استثمار ما لدى الفرد من صفات عليها تهيئة مناخ جيد للعمل.<sup>2</sup>
- لوضع مسار وظيفي على المؤسسة أن تمارس من الممارسات الإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتوظيف والتدريب والترقية والنقل وإلغاء قرارات الإشراف و الإنتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف. بما يتفق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.<sup>3</sup>
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الموظف و المنظمة و بالتالي تحقيق التوافق بين قدرات واتجاهات الفرد، و مختلف توقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- ضرورة وجود مصلحة و منفعة ذاتية للفرد و المؤسسة و ذلك من خلال وضع مسار وظيفي فعال بحيث لا يمثل أحد الطرفين عبئا على الآخر.
- وجود ترابط بين المسار الوظيفي للموظف و خطط المؤسسة في توظيف العمالة، و بالتالي هناك مبدأ الاستمرارية في التعامل مع حركة الفرد الوظيفية.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليص احتمالات الصراع في العمل وما ينتج عنه من حالات التوتر و ضغوط الشغل بين الفرد و المؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية المناسبة وإعدادها للتقدم بنجاح في كافة مراحلها.<sup>1</sup>

صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مؤتة - الاردن، المجلد 20- العدد الثاني 2004.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004، ص212.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص213.

### 3- أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة :

#### أ. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد، حتى يتحقق له النجاح في حياته بصفة عامة، و الوظيفة بصفة خاصة، كما يتوفر له درجة عالية من السيطرة على مساره الذي اختاره.<sup>2</sup>

#### تتمثل أهمية مسار المستقبل الوظيفي فيما يلي:<sup>3</sup>

– ضمان التوافق و الاتساق بين التوقعات و الخبرات، فالفرد يميل لوضع أهداف غير واقعية عن العمل بزيادة رغباته و اهتماماته.

– إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل موظف حيث يختلفون فيما يطمحون له من قيم وما يؤدونه من مختلف الوظائف و في توجيهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض العمال أكبر قيمة للتقدمي أو الحرية، فالبعض الآخر يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، و من هنا يمكننا القول أن رسم المسار الوظيفي من أهم الأمور لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد.

– تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدمي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، ومن ثم فالأفراد الآن يسعون إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، و يعتبر من بين القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لحاجتها للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.<sup>4</sup>

– توفير فرص مستقبل وظيفي عادلة للأفراد، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على نقص النزاعات وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين؛

– الرضا الوظيفي: ونقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات و الذي ينتج من النمو والتعليم؛

– بناء المهارات: ويعني تعلم الأفراد مهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم الحالية وتقديم أكثر للمستقبل و التنمية المستمرة لمواجهة التحديات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص214.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية 2007، ص412.

<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001-2002، ص337.

<sup>4</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص339.

- المساواة: أصبحت الأعمال و الوظائف ذات أدوار -توقعات سلوكية- تتمثل بين الرجل و المرأة، و من ثم لم تعد هناك مجالات للرجل، و مجالات للمرأة، و بالتالي زيادة عوض العمالة، و يتطلب ضرورة التعرف على ماهية المسار المستقبلي الوظيفي و التخطيط له عدم الخروج من المسار، و الانتقال لآخر، قد يكون أقل من حيث التدرج و الصعود المستقبلي.<sup>2</sup>

### ب. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

تعتمد قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية، على مدى فهمها و توقعها لحاجات الأفراد الوظيفية و غير الوظيفية و أيضا حتى تستطيع أن تساعد هؤلاء الأفراد على إدارة مسارات مستقبلهم الوظيفي، و حتى لا يتركوا المنظمة. و تنضح معالم أهمية المسار المستقبلي الوظيفي على مستوى المنظمة عبر مجموعة من النقاط تتبنى فعاليتها على الإدارة الحسنة التي تساعد الفرد على تشييد مساره الوظيفي في ذات المنظمة.<sup>3</sup>

### **1- اختيار الموارد البشرية:**

تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب و الاختيار و التكيف الاجتماعي الفعال للموظف الجديد كما تحتاج المنظمة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين و اختيار و تعيين الأفضل في العمل، و لكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها و التي تتوافق و أهدافها و توقعاتها، علاوة على ذلك من واجباتها مساعدة الأفراد على فهم وظائفهم و تقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

### **2- تنمية واستخدام الموارد البشرية:**

عندما يكون وضع الموظف في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته و ميولاته و طموحاته يسبب له الإحباط و ذلك لعدم وجود فرص للنمو، فيصبح بذلك عبئا و التزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه من مصلحتها أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.<sup>4</sup>

### **3- توافر المهارات و المواهب:**

---

فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-

<sup>1</sup> باتنة 2007-2008، ص 61.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 412

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 413.

<sup>4</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 340.

تضع المنظمة كل فرد في مكانه المناسب تماما - اتفاق الوظيفة - مع الموظف و تبحث المنظمة باستمرار في أنظمة تصميم العمل، و أن كانت متسقة مع متطلبات الأهداف من ناحية، مع قدرات و مهارات أفضل العناصر المختارة في سوق العمل، و إلا فهناك حاجة لإعادة النظر في هذه الأنظمة، حتى يجد الأفراد المسارات التي تناسبهم. ليست دعوة لبناء الوظائف حول الأفراد، و لكنها دعوة للنظر في المستجدات.<sup>1</sup>

#### 4- الاستقطاب:

و نعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

#### 5- توضيح الأهداف:

أي العمل على مساعدة و دعم المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات و ضرورة توافقها مع مهام الموظفين.

#### 6- تقييم الأداء:

يساعد المسار الوظيفي للقيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل : المهارة و الكفاءة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل :الجنس، السن، العمر، و من ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.<sup>2</sup>

#### 7- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:

في حالة وجود عدد هائل من المرشحين لمراكز معينة بنسبة تفوق عدد المراكز المتوفرة للترقي للمديرين و الأفراد يصبح الكثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل الوظيفية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمنشأة تسعى للحفاظ على مستوى مرتفع من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب انخفاض معنويات الأفراد الذين بإدراكهم لعدم توفر فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل موظف.<sup>3</sup>

#### 8- الدافعية:

---

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص414.  
<sup>2</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص16.  
<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص342.

فإثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية يتوقف على مدى إدراكه بأن بيئة ومناخ عمله يتيح له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أساسيات المسار الوظيفي

يمر الفرد خلال حياته المهنية بمراحل متعددة ومتتالية، تنطلق مع بداية عمله فيها و تنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الموظف في المؤسسة طوال حياته الوظيفية فإن دورة حياته الوظيفية لها علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات و طموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي.<sup>2</sup>

### **1- مراحل المسار الوظيفي:**

يتفق الباحثون على أن الفرد يمر بأربع مراحل متميزة في حياته الوظيفية و هي:

#### **أولاً: مرحلة الاستكشاف:**

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو في هذه المرحلة يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، وما يراه حوله و في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، الأمر الذي يؤدي إلى جعل اختياراته أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه واحد.<sup>3</sup>

تحدث مرحلة الاستكشاف في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، و تجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، و من منظور

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص350.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص558.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2011، ص151.

المؤسسة، فإن عمليات التوجيه و التأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة و الزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

و في هذه المرحلة غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار و يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا و يعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة و مدى تناسبها مع قدراته و ميوله و اهتماماته.<sup>2</sup>

و في نهاية مرحلة الاستكشاف و بعد انتهاء تأهيل الفرد و تجربته في عدة وظائف و تقييم أدائه فيها، يصبح بإمكانه اكتشاف ما يملكه و ما أصبح لديه من معارف و مهارات، وتحديد اهتماماته، و تفضيلاته و ميولاته، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يحدد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، إضافة إلى البرامج التدريبية و التنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج و ينتقل إلى هذه الوظائف و يصل إلى مهلية مساره.<sup>3</sup>

#### ثانيا : مرحلة التأسيس

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية، يكون اعامل قد اكتسب مهارات و معارف مختلفة، و رسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف و في هذه المرحلة يوضع الفرد على بداية مساره الذي سيتابع عبره مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة.<sup>4</sup> و قد يضطر أحيانا للبحث عن وظيفية أخرى أو مؤسسة أخرى في حالة عدم وصوله إلى المجال الوظيفي المناسب.

و في هذه المرحلة من المفروض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية و الاعتماد على النفس، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل تنظم له حركة التنقل الوظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات و المعارف، و يخضع لتدريبات و تنمية مستمرة، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.<sup>5</sup>

#### ثالثا : مرحلة المحافظة و النضج

في هذه المرحلة تنقل توقعات الموظف عن ذي قبل، إذ أن ما يهتم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب، و في هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، و تتجلى إبداعاته، حيث يكون قد أرضى كل

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص282.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص229.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص559-560.

<sup>4</sup> فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي"، مرجع سابق، ص65.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص560.

إشباعاته سواء المالية أو الإجتماعية أو النفسية، و لكن مع ذلك فإن الموظف سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه و الحصول عليه من الاخرين.<sup>1</sup>

يملك الأفراد في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد، و تزداد مشاركتهم في مراجعة و تصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها و في التوجيه.

#### رابعا: مرحلة الانحدار أو الانفصال الوظيفي:

تعتبر المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت الانسحاب بعد سنوات من الأداء الناجح والانجاز أما بالنسبة لمن كان أداءهم ضعيفا أو متوسطا متناقضا عبر مسار الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار.<sup>2</sup> و بالنسبة لبعض العاملين و بغض النظر عن السن فقد يقررون الالتحاق بوظائف اخرى، أو من الممكن أن يستمروا في العمل مع مؤسستهم بعقود محدودة كاستشاريين نظرا لخبراتهم الواسعة و معرفتهم الجيدة للمؤسسة و أسرارها أو الالتحاق بمناصبهم المعتادة.

في النهاية نشير أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر و بالأخص فترة المحافظة، فالبعض يُجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون و يتطورون باستمرار، و البعض الآخر لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم.<sup>3</sup>

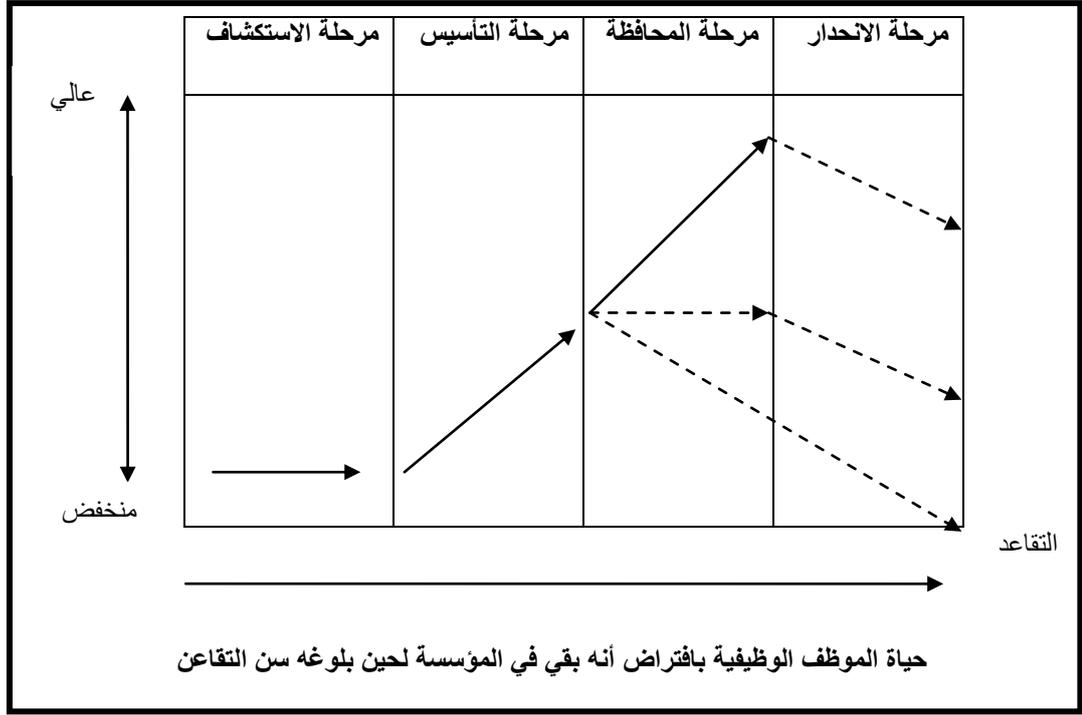
ويوضح الشكل التالي مراحل حياة الموظف الوظيفية:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية" - من الناحية العلمية و العملية - كلية التجارة، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، جامعة الإسكندرية 1999-2000، ص270.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص153.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص561.

شكل رقم (01) : دورة حياة الموظف الوظيفية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561.

حيث تدل الخطوط المتقطعة بأن بعض الأفراد وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مساهمهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، و آخريين بسبب كفاءاتهم المرتفعة و العمل على تنمية أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وبالتالي ففترة المحافظة لديهم طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمر.<sup>1</sup>

و يوضح الجدول التالي أن كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي تتسم بمهام و أنشطة خاصة بما تميزها عن المراحل الأخرى، و تشير الدراسات إلى أن مرحلة المسار الراهنة للفرد تؤثر على حاجاته و اتجاهاته و سلوكه الوظيفي.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561.

جدول رقم (01): مراحل تكوين المسار الوظيفي و علاقتها بالنشاطات الوظيفية و المتطلبات النفسية و احتياجات الفرد.

المرحلة	أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد و الوظيفة	- فرص التقدم و النمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية	
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم و التشجيع	- ترك العمل	
العلاقة بالآخرين	صحي	زعيم	مراقب	موجه/ مدعم	
السن	أقل من 30	45-30	60-45	أكبر من 60 سنة	
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	10-2 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 381.

و نلاحظ أن عمر الفرد و مدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد.

## 2- نماذج المسار الوظيفي:

يعبر عن النموذج بأنه بناء لمجموعة من المتغيرات، و تحديد علاقاتها المتداخلة، بحيث تمثل الواقع أصدق تمثيلاً. و في محاولة

للكشف عن ظاهرة المسار الوظيفي، تم تنمية عدة نماذج تعاملت مع هذه الظاهرة.

و لما كانت هذه النماذج تكاد تتشابه مع بعضها، فستعرض لها بإيجاز شديد.<sup>1</sup>

أولاً: نموذج "ميلر و فروم" سنة 1981:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 416.

قسم هذا النموذج المسار الوظيفي إلى خمسة مراحل:

- أ- الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.
- ب- البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.
- ج- محاولة إثبات الذات حتى سن 30 سنة.
- د- الثبات و الاستقرار حتى 65 سنة.
- هـ- نهاية المسار الوظيفي والتوجه إلى المعاش (التقاعد) بداية من 65 سنة.

ثانيا: نموذج "هول ونوجيم" سنة 1968:

سار هذا النموذج على درب النموذج السابق، مع اختلاف في المسميات:

- أ- ما قبل العمل حتى سن 25 سنة.
- ب- البناء و التأسيس حتى سن 35 سنة.
- ج- التقدم و التطور حتى سن 45 سنة.
- د- الاستقرار و البقاء حتى سن 65 سنة.
- هـ- الانحدار و الهبوط (المعاش) بعد 65 سنة.<sup>1</sup>

ثالثا: نموذج "تشيبي" سنة 1978:

تعددت مراحل مسار المستقبل الوظيفي عند "تشيبي"، و احتوت على تفصيلات أكثر من النماذج السابقة و ظهر

التداخل بين المراحل المختلفة:

- أ- مرحلة الأحلام و الاستكشاف حتى سن 21 سنة.
- ب- مرحلة الدخول في مجال العمل من سن 16 حتى 25 سنة.
- ج- مرحلة التدريب التأهيلي من سن 16 حتى 25 سنة.
- د- مرحلة العضوية المنظمة الأولى من 17 سنة حتى 35 سنة.<sup>2</sup>
- هـ- مرحلة العضوية المنظمة المتوسطة في سن 25 سنة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص417.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص417.

و- مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من سن 35 حتى 45 سنة.

ز- مرحلة العضوية المنظمية المتأخرة في سن 40 سنة.

ح- مرحلة التوجه ناحية الانحدار من سن 40.

ط- مرحلة التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

رابعا: نموذج "سوبور" سنة 1980:

اعتمد هذا النموذج على خمس مراحل، ليس بينها تداخل، و إنما هي مقسمة إلى فئات إحصائية و لكل فئة مدى

إحصائي:

أ- النشوء و النمو حتى سن 14 سنة.

ب- البحث و استكشاف العمل من 15 - 24 سنة.

ج- البناء و التكوين من 25 - 44 سنة.

د- المحافظة على البقاء من 45 - 64 سنة.

ه- الانحدار (المعاش) من 65 سنة.<sup>1</sup>

خامسا: نموذج "جرينهوز و كالتان":

احتوى هذا النموذج على خمس مراحل، تبدأ كل مرحلة من نهاية المرحلة التي تسبقها مع وجود تفاصيل أكثر من النماذج

السابقة. المرحلة الاولى: الاعداد للعمل:

تبدأ هذه المرحلة من بواكير حياة الفرد و حتى سن 25 سنة، يكون فيها الفرد صورة ذهنية عن نفسه و عن

عمله، و من ثم يحدد نوع التعليم الذي يحول استعداداته الى قدرات، و يمكن ان تتكرر هذه العملية، كلما تغيرت صورة الفرد عن

نفسه، و عن العمل الذي يحقق له ما يريد، و ما يستطيعه.<sup>2</sup>

المرحلة الثانية: التوظيف:

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 418.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 418.

يدخل الفرد المجال الوظيفي الذي اختاره، و الذي يعتقد انه يشبع رغباته، وانه يتسق مع ما رسمه من صور- كما جاء بالمرحلة الأولى- و إذا لم يختَر الفرد الوظيفة المناسبة، ضاع منه الرضا الوظيفي، وعاود البحث مرة أخرى، أو مرات متعددة، و تستغرق هذه المرحلة 25 سنة الأولى من عمر الفرد.

#### المرحلة الثالثة: التأسيس:

تستغرق هذه المرحلة السنوات من 25 و حتى 40 سنة، و يتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية، و المناخ التنظيمي، و الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم و عادات و تقاليد، حتى يلقي القبول كعنصر كفاء له مكانة لائقة، و يكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح و اثبات الذات الوظيفية.

#### المرحلة الرابعة: المتوسطة:

تستمر هذه المرحلة من سن 40، و حتى سن 55، و تكون محملة و مشبعة بالنضج و الرشد الحياتي و الوظيفي معا، و لذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، و مدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق و أن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي يتسق مع المتغيرات السائدة، و يحدد بدائله المستقبلية في ضوء ذلك.<sup>1</sup>

#### المرحلة الخامسة: المتأخرة:

عندما يدخل الفرد في سن 55، يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج، يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها، و يحاول أن يحقق إشباعات تقدير الذات تمهيدا لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في بواكير حياته، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد، حتى يكون بحالة طيبة و في صلح مع الذات.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

تعتبر الوظيفة ( تخطيط المسار الوظيفي) هي الركيزة الأساسية و المهمة في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك تقريبا ممارسة من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً أساسياً فيها، لأننا عندما نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها أي تتناسب مع كفاءاتهم، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 419.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 419.

وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup> و الأحسن أن نقول إيجاد الوظيفة المناسبة للشخص المناسب.

## المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

### 1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

حسب أحمد ماهر فإن تخطيط المسار الوظيفي هو: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بإحداث التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة، و بين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، و تحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".<sup>2</sup>

كما يمكننا تعريفه على أنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، و يتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، و يشمل تقييم الفرد لقدراته و اهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية و تحقيق الأنشطة التنموية المناسبة.<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر فإن تخطيط المسار الوظيفي: "يتضمن التتابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة و رغبات و طموحات الأفراد".<sup>4</sup>

و بالتالي يمكننا القول أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر مسؤولية الفرد و المنظمة معا و ذلك لغرض تحقيق أهداف المؤسسة و في نفس الوقت التنسيق بين رغبات العمال و طموحاتهم و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

### 2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

#### أ- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن للتخطيط الجيد للمسار الوظيفي أو الحياة الوظيفية أهمية بالغة بالنسبة للفرد و المنظمة، و تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

1- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين: فبالنسبة لصغار السن منهم، فغالبا ما يكون لديهم رغبة في مزيد من السيطرة على

مساراتهم الوظيفية، كما أنهم يرفضون الأدوار و المهام المحددة من طرف الإدارة.

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr2415.html>

<sup>2</sup> بوزورين فيروز، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف 2009-2010، ص09.

<sup>3</sup> فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي، مرجع سابق ص73.

<sup>4</sup> عبد القادر عواريب، "دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2014-2015 ص04.

2- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: فإتاحة الفرص للعاملين لتشكيل و صياغة أهدافهم و رغباتهم الشخصية تزيد من احتمالات توافر الكفاءات الملائمة قصد مواجهة الاحتياجات من متطلبات العمالة.

3- الحد من إحباط العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء تجعل توقعات العمال و تطلعاتهم حقيقية مما يؤدي إلى النقص من الشعور بالإحباط، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد و تبني خطط و برامج لتقليل التكاليف و بالتالي تقليص حجم المنظمة و ربط المسارات الوظيفية و الحد من فرص الترقية و التقدم الوظيفي، سيسبب إحباطا لدى مجموعة كبيرة من العمال لحدوث فجوة بين رغباتهم و فرص تحقيقها.

4- تفادي التقادم: تعمل برامج تخطيط المسار الوظيفي على إكساب العاملين مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية و التكوين و ذلك نظراً للتطورات و التغيرات التكنولوجية السريعة، إضافة إلى تغيرات أذواق الزبائن.<sup>1</sup>

5- إحداث الموازنة و التوافق بين رغبات العاملين في الأداء و الرضا عن وظائفهم و بين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية، و هذا يرجع إلى وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

6- رفع سمعة المؤسسة: يسعى العمال الذين تهتم المؤسسة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن سمعتها مما يساهم في ارتقاءها و بالتالي جذب العمالة الجيدة و المؤهلة للعمل في المؤسسة.<sup>2</sup>

### 3- مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

هناك دور لكل من الفرد و المؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي و سنوضح فيما يلي كلا المدخلين:

#### أولاً: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

يرى بيتش beach أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد من مسؤولية الفرد ذاته أولاً، حيث على الفرد القيام بالأنشطة التالية اتجاه نفسه:

- تقويم الفرد لنفسه: فنقطة البداية في تخطيط المسار الوظيفي هي محاولة الفرد فهم ذاته و مراجعة نفسه، و الإجابة عن

التساؤلات: ماهي القدرات و المهارات و الكفاءات المتوفرة لديه حالياً؟ و ماهي اهتماماته و استعداداته؟ و ماهي نقاط قوته و

ضعفه؟ و ماهي الوظائف التي يميل لها و يرغب بالعمل فيها؟ و للوصول إلى أجوبة لهذه التساؤلات يمكن الاستعانة بالتدريبات و

التكوين، أو من خلال مساعدات من طرف المديرين أو الرؤساء.

<sup>1</sup> فائزة بوراس "تخطيط المسار الوظيفي"، مرجع سابق، ص76.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2014، ص213.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة: تتضمن هذه الخطوة أن يقوم الفرد بدراسة الفرص المهنية المتوفرة سواء داخل المنظمة أو خارجها.<sup>1</sup>

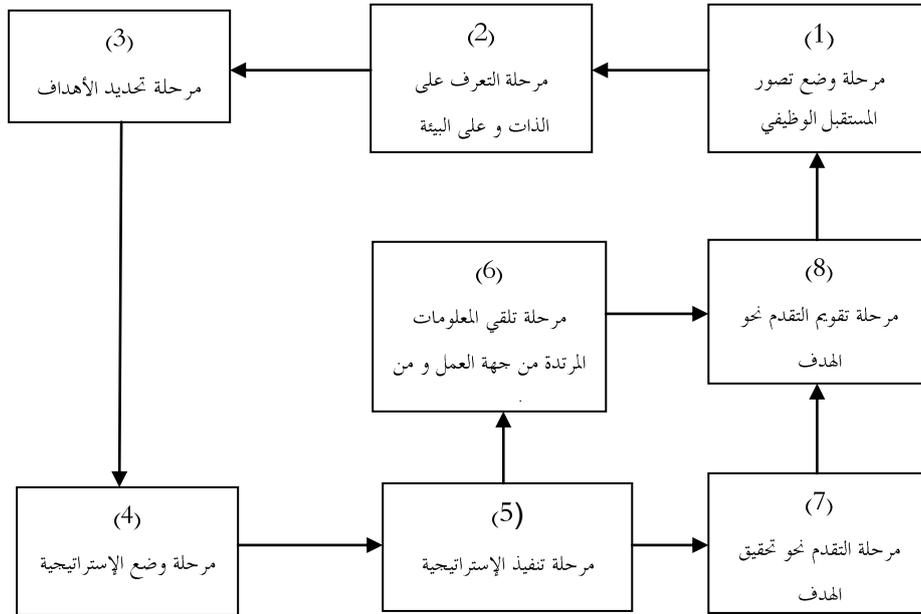
- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: بعد أن ينتهي الفرد من تقييم الخطوات السابقة، فإنه يستطيع بعد ذلك تحديد أهدافه المهنية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل و التي تتلاءم مع إمكانياته و قدراته.

- إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الفرد لأهدافه، يقوم بإعداد خططه و التي تساعد في تحقيقها.

- تنفيذ الخطط: لكي يحقق الفرد خططه فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي معاون يساند و يشجع على التنمية الوظيفية، و الاستفادة من برامج التدريب و الأنشطة التثقيفية.<sup>2</sup>

و يؤكد كريتر و كنيكي (kreiter and kinicki) أن إدارة و تخطيط المسار الوظيفي للفرد تعتبر عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات لتحديد تصور المستقبل الوظيفي، و التعرف على الذات و كذا البيئة المحيطة، تحديد الأهداف و تنفيذها، الحصول على المعلومات و في الأخير تحقيق الأهداف. كما يقترحان النموذج التالي:<sup>3</sup>

شكل رقم (02): نموذج تخطيط و تطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد).



<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص265.

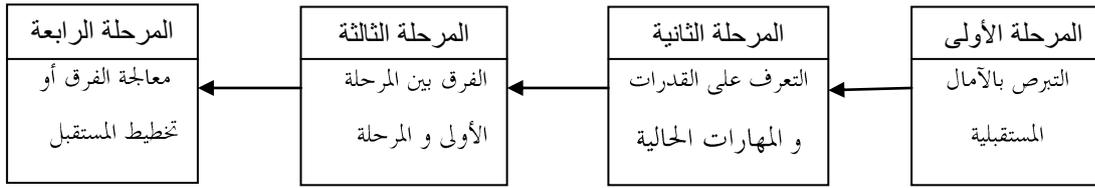
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص266.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص267.

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 267.

و من جهة أخرى يقترح (ماهر) نموذجا مختلفا لتخطيط المسار الوظيفي الفردي، بحيث أنه اشتمل على أربعة مراحل تتمثل في: التبرص بالآمال المستقبلية، التعرف على القدرات و المهارات الحالية، الفرق بين المرحلتين السابقتين، معالجة الفرق أو تخطيط المستقبل، و يوضح الشكل الموالي النموذج<sup>1</sup>:

### شكل رقم ( 03 ): مراحل تخطيط و تطوير المسار الوظيفي.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 268.

### ثانيا: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

فدور المنظمة لا ينفصل عن دور العامل فيما يخص تخطيط المسار الوظيفي، كما أنها تعتبر مسؤولية مشتركة بينهما، و يحدد أبلن (aplin) بعض مسؤوليات المنظمة تتمثل فيما يلي:

- توفير وظائف و مهام ذات مسؤوليات عديدة و مختلفة و ديناميكية.

- برامج التدريب لهدف تأهيل الموظف لوظائف أرقى على مستوى السلم الوظيفي.

- التعرف على مدى قدرة الفرد على التطور و تحمل المسؤوليات، من خلال التقييمات الدورية لأدائه.

- لغرض الحصول على النمط السلوكي المطلوب على المنظمة دعم و تأييد الفرد و الذي يساعده على التقدم للأمام.

- التحفيز و التشجيع المستمر للفرد حتى يتولد داخله الدافع لتطوير مهاراته و مستقبله الوظيفي.

كما يؤكد شوارتز (Schwartz) علي أن أهم عنصر في المسؤولية المشتركة بين الفرد و المنظمة هو عامل التوافق بين

احتياجاتهم معا، و يتم هذا التوافق من خلال اعتراف المنشأة بواقع الأمر أي أن كل موظف من خلال تنمية ذاته يسعى للحصول

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 268.

على وظائف و مسؤوليات أحسن و أرقى تفتح له الطريق للتطور وظيفيا. و استنادا على التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالموظف تتمثل في:

- الإدراك الذاتي أو المعرفة الذاتية.

- الخبرة و المهارات المتنوعة.

- النمط السلوكي.<sup>1</sup>

و تتمثل العوامل الخارجية الخاصة بالمؤسسة في:

- طبيعة الإشراف.

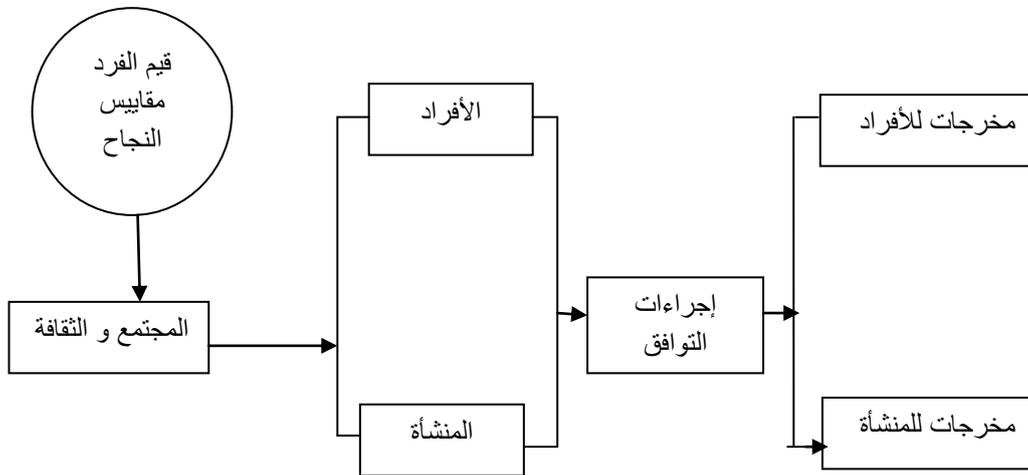
- متطلبات و مميزات العمل و خصائصه.

- إتاحة المجال للتجديد.

- أنظمة الأجور و المكافآت.<sup>2</sup>

و الشكل الموالي يوضح ضرورة و أهمية التفاعل و الانسجام بين الأفراد و المنظمة بما يحقق التكامل بين أهدافهم:

شكل رقم (04): التفاعل بين الأفراد و المنظمة و التوافق بين مخرجاتهم.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 274.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 272.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 273.

## 1- الدور الاستراتيجي للموارد البشرية:

تسعى كل المؤسسات لتحقيق استراتيجياتها الأمر الذي يدعو إلى وجود مزيج ملائم من العمالة المؤهلة، فتتكلف

خطط الموارد البشرية الفعالة بترجمة استراتيجية المنظمة إلى خطط مفصلة متعلقة بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

و من أجل تحقيق هذه الاحتياجات و بشكل فعال تقوم إدارة الموارد البشرية بتبني مجموعة من القرارات تتعلق بالإحلال إضافة إلى

خطط التطوير و التدريب، و تخطيط المسار الوظيفي من أجل توفير كل احتياجات المنظمة من المصادر الداخلية.

و الأمر الذي يسبب الإحباط لدى العاملين و نقص الثقة هو أنه عندما يكتشف العاملون أن توقعاتهم و تطلعاتهم فيما

يتعلق بتخطيط مساراتهم الوظيفية لا يمكن تحقيقها، و هذه خطورة تواجهها إدارة الموارد البشرية و لكنها لا تكون متعمدة بخداع

العاملين، و إنما يرجع ذلك للمتغيرات البيئية و تخفيض التكاليف و استراتيجيات تخفيض العمالة و غيرها قد تجبر الإدارة على اتخاذ

قرارات تتناسب معها و تتعارض مع توقعات الفرد للتقدم في المسار الوظيفي، مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية و مستويات

الأداء و ارتفاع الدوران.<sup>1</sup>

## 2- أسباب اهتمام إدارة الموارد البشرية بتخطيط المسار الوظيفي:

تزايد اهتمام مديروا و أخصائيو الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بتخطيط المسار الوظيفي، لما يمكن أن ترجع به هذه العملية

من منافع للمنظمة و الموظفين، أهمها:

أ- خلق مستويات هائلة من القدرات و المهارات لدى الموظفين.

ب- ربط استراتيجية المؤسسة بعملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

ج- تخفيض معدلات دوران العمالة.

د- تبسيط عمليات الإحلال و التوظيف للعمالة الدولية.

هـ- ارتفاع المنافسة بين الأفراد لمقابلة التوقعات المتعلقة بالمسارات الوظيفية.

و- المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ز- تحفيز الأفراد على تنمية ذاتهم و رفع مستوى تعليمهم و ادائهم.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس 2009، ص 214.

ح- اشباع احتياجات الموظفين مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز و تقدير الذات.<sup>1</sup>

### 3- كيف تساعد إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي:

#### أ- التعليم الخاص بالمسار الوظيفي:

يتفاجأ أخصائيو الموارد البشرية بغياب الوعي لدى العاملين بماهية و أهمية تخطيط المسار الوظيفي و مزاياه، و في حالة توفره فهم بحاجة لمعلومات لتخطيط مسارهم الوظيفي بنجاح.

و لحل هذه المشكلة تساهم إدارة الموارد البشرية و بفعالية من خلال إلقاء محاضرات و لقاءات، أو نشر مطبوعات تبين أهمية و مزايا تخطيط المسار الوظيفي و المعلومات و الاستشارات للعمال.

#### ب- المعلومات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي:

لابد أن تقدم إدارة الموارد البشرية للموظفين المعلومات التي هم بحاجة إليها من أجل تخطيط مساراتهم الوظيفية، و هذا بغض النظر عن الاستراتيجية التعليمية التي اختارتها. و جزء كبير من تلك المعلومات تعتبر جزء من نظام معلومات الموارد البشرية التي من المفترض وجودها بالأساس بالمؤسسة.

#### ج- الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي:

حيث تقوم بعض الإدارات بتقديم استشارات خاصة بالمسار الوظيفي للعاملين لمساعدتهم و دعمهم على تحديد أهدافهم و الوصول إلى المسار الوظيفي المناسب لهم.

و يتراوح عمق تلك الاستشارات من مجرد استماع الاستشاري إلى اهتمامات العاملين و تقديم معلومات تتعلق بالوظائف.

#### د- مقابلات تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلال أخصائيين و خبراء، أن تقوم بإجراء مقابلات متعمقة مع العاملين لمناقشة قضايا تطوير التقدم المهني، حيث توضح لهم:

\* المسارات المهنية المتاحة.

\* المسارات الوظيفية المتوقعة.

\* كيف أنه بإمكان العاملين الوصول إلى طموحاتهم المهنية.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 215

\* خطط المنظمة.

\* رأي العاملين في الخطط.

\* مدى مساهمة تطوير المسار الوظيفي في تمكين و دعم الأفراد و تحقيق أهدافهم المادية و المعنوية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تطوير و تنمية المسار الوظيفي

لغرض تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها أي الرضا الوظيفي، فمن واجب كل من المنظمة و الفرد العمل

على تطوير و تنمية المسار المهني.

### المطلب الأول: ماهية تطوير و تنمية المسار الوظيفي

#### 1- مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

- هو مساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية.

- أو هو العملية التي يتم بموجبها الملائمة بين إهتمامات و رغبات الفرد في التقدم الوظيفي و بين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة و فرصها في النمو.<sup>2</sup>

- أو هي عملية تصميم و تنفيذ الأهداف من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة و تحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي.

- و هو عبارة عن النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى.

#### 2- مداخل تطوير المسار الوظيفي

هناك دور لكل من الفرد و المؤسسة في تطوير المسار الوظيفي فالفرد يطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته و قدراته و إتجاهاته و المؤسسة تعد لهم المسارات الوظيفية و تطور قدراتهم و لكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين إحتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية و بين إحتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص219.

<sup>2</sup> kinanaonline.com alicordi posts بوابات كنانة أونلاين، المشايي الاهتمام بالإدارة و القيادة و الفلك الإستراتيجي .

ومنه يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا و آخر تنظيميا في تطوير المسار الوظيفي وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

#### أ- المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي:

إن تطوير مسارات المستقبل الوظيفية للأفراد هي خطوط مشرفة تمثل تطور و نجاح الموظف عبر حياته الوظيفية،و المرونة تعني ان الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط و التطوير هي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول،<sup>2</sup> فبعد قيام الفرد بتخطيط مساره الوظيفي المتمثل في: تقويم الموظف لنفسه ثم تحديد الفرص المتاحة أمامه بعدها يقوم بإعداد الخطط المستقبلية فعليه تطبيق هذه الخطط التي قام بتخطيطها، و ذلك من خلال الاستفادة من البرامج التدريبية و السعي لتنمية كفاءاته و قدراته، و بالتالي يصل إلى المنصب الذي يتوافق مع تطلعاته و مستواه.

#### ب- المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي:

لا يتجزأ دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية و احتياجاتها و يتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر و هو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا.

و يرى ماهر، أن المدخل التنظيمي يركز على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، وهي

تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية و يبدأ ذلك بالتحديد

الجيد لإحتياجات المنظمة من العاملين و جذبهم إلى الإلتحاق بالوظيفة،و إختبارات و مقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الإختيار

السليم ممكنا و رسم المسارات الوظيفية السليمة و الإستغناء عن العاملين غير المناسبين و تأهيل العاملين لترك الخدمة و القاعد و غير

ذلك من الممارسات التنظيمية المرتبطة بالمسار الوظيفي<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص17

<sup>2</sup> عمر وصفي، مرجع سابق، ص517.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 18

و تستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة و الوظيفة من جهة أخرى  
و من هدم الوسائل تقييم الأداء و مختبرات المسار الوظيفي و مركز التقييم، بحوث الرضا و كل هذه الوسائل تساعد في تحديد ما  
إذا كان الفرد صالحا لوظيفته أم لا.<sup>1</sup>

ويضيف مايكل أرمسترونج بان التطور الوظيفي على مستوى المنظمة عبارة عن عملية نظامية تهدف إلى ضمان التنظيم لدى  
الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو و التطوير و ضمان التعاقب الإداري داخل المنظمة بقدر الإمكان و من هنا تستطيع أي  
منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها و وظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل.<sup>2</sup>

كما تم توضيح كل من المنظمة و الفرد في جدول يبين المسؤولية و المصلحة المشتركة بينهما و الدور اللازم لكل منهما لتخطيط و  
تطوير المسار الوظيفي، فالموظف يتعين عليه أن يكون متحسبا، مبادرا، متوقعا للمشكلات و الفرص المستقبلية و ذلك في تقييم  
أهدافه و تقييم ذاته و تحديد قدراته و كفاءاته واتجاهاته بالنسبة للمسار الوظيفي، أما دور المنظمة فيعتمد على ضوء خططها  
الإستراتيجية، فهي تخطط لمواردها البشرية من خلال معلومات مستحدثة عن كل موظف لتحديد القدرات و نقاط القوة و  
،والضعف عنده، و تعمل على تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي له. ويتطلب من الإدارة إعداد الفرد لمحنة وظيفية  
أخرى تمهيدا لترقيته وأيضا إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة.

### جدول رقم (02) دور الموظف و المنظمة في تطوير المسار الوظيفي

دور الموظف	دور المنظمة
- إدراك و تقييم ذاته	- تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي
- تحديد نواحي الضعف و القوة	- تحليل الفرد و تقييم أدائه
- إستكشاف مجالات و فرص التوظيف و التقدم	- تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية
- تصميم أهدافه من حيث تعزيز مهاراته	- تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي
- تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة أو خارجها	- إعلام العاملين بالوظائف المتاحة و المتوقعة
- السعي للإفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير نصح.	- تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل التطوير الوظيفي و المسار
- المبادرة و التفكير الإبتكاري	- الوظيفي المناسب

المصدر: مصطفي، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون، 2000.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الله طيبيل، "تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية"، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى 2013، ص20.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص21.

### 3- أهمية و أهداف تطوير المسار الوظيفي:

#### أ- أهمية تطوير المسار الوظيفي:

في: تكمن أهمية تطوير المسار الوظيفي

زيادة جاذبية المؤسسة التي تحتفظ بعاملها و تهتم بتطويرهم و كذلك في الإستقطاب.  
يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم و سد الفجوة بين قدراتهم و متطلبات الوظيفة.  
يحث على نشر روح السعادة بين الموظفين.<sup>1</sup>

#### ب- أهداف تطوير المسار الوظيفي:

تكمن إجمالاً أهداف و غايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي:

- مساعدة الأفراد في تنمية و توجيه ميولهم المهنية و مهاراتهم
- مساعدة المؤسسة على ملئ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات و بالسرعة المطلوبة.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحتهم الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق لهم أهدافهم و خططهم.
- زيادة تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: نجاح المسار الوظيفي

#### 1- دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و نجاح المسار الوظيفي

إن إدارة المسار الوظيفي ت مثل وجهة نظر تنظيمية في عملية تطوير المسار الوظيفي، و تشمل أنشطة محددة للموارد البشرية مثل

الترقية، النقل، التدريب، التكوين... الخ. و سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم وسائل إدارة المسار الوظيفي:

<sup>1</sup> علاق مدني، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي 2007، ص 15.

<sup>2</sup> المدهون أمانى، واقع سيالية تطوير المسار الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة 2005، ص 22.

## أ- الترقية:

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية و نقل العاملين بالمنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للفرد بالحصول على أكبر أجر والنمو والتطور في المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

### ● مفهوم الترقية:

تعرف الترقية على أنها:

شغل منصب أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توفر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر شاغر في المؤسسة، كما قد يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات.

### ● أنواع الترقية:

هناك عدة أنواع من الترقية :

- الترقية الأفقية : وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالية.
- الترقية العمودية: وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور.
- الترقية المكافئة: وهي تهدف إلى مكافئة الأفراد لمدة الخدمة التي قضوها في المنظمة.<sup>2</sup>

### ● أشكال الترقية :

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين فهي إما داخلية أو خارجية:

**الترقية الداخلية:** هي التي تتم داخليا حيث تحدد المؤسسة المناصب التي يمكن أن تشغل بالترقي، وتلك التي تملك من الخارج، ومن

مميزات الترقية من الداخل أنها وسيلة داخلية في المؤسسة تساعد على تأقلم الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة

للترقية يتأقلمون أكثر مع المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، مرجع سابق ص46.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص291.

<sup>3</sup> علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2000، ص128

إن الترقية الداخلية تحفز أكثر على العمل و تدفع الأفراد إلى زيادة إنتاجهم، و رفع روحهم المعنوية كما تساهم في تحقيق الرضا على العمل و المنصب.

**الترقية الخارجية:** تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقية من الخارج، و ذلك تجنباً للجمود كما أن شغل المناصب من الخارج قد تقلل من تكاليف التدريب.

### • أهداف الترقية:

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، و تشجيع الأفراد على الإبداع و الاهتمام بالوحدات المنوطة بهم، و كذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها و بين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة و تمنحهم الاستقرار في العمل.
- التكامل بين آليات تخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة.
- ضمان بقاء الافراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل مناصب أعلى ، فتوفير مجالات الترقية في المؤسسة يضمن استمرارية الكفاءات العالية و عدم تركها لها بحثنا عن فرص للترقية في منظمات أخرى.
- تهيئة الحافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الامن و التقدير و إثبات الذات بإتاحة فرص التطور و التقدم الوظيفي.<sup>1</sup>

### ب - النقل :

يعتبر النقل جزءاً مهماً في معظم المسارات الوظيفية إلى جانب الترقية، فهي تمثل إعادة التعيين في مراكز وظيفية مماثلة في أجزاء أخرى من المنظمة.

### • تعريف النقل:<sup>2</sup>

يعرف النقل على أنه انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي في المسؤوليات و المركز و الأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من منصب لأخر لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعي المتخصصة للعمل ذاته.

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص47.

<sup>2</sup> شوقي نور الدين، أنظمة و اليقسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر 2011، ص85.

## • أسباب النقل:

- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية و اكتساب الخبرة و المعرفة بكافة نواحي العمل في المؤسسة  
- الاستجابة لمتطلبات إدارة المسار الوظيفي إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور.

- قد يحدث النقل لأسباب صحية مثل إصابة الفرد بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحلي و بالتالي يحتاج إلى النقل لعمل آخر يناسب وضعه الصحي الحالي ، وفي هذه الحالة قد يكون النقل دائما أو مؤقتا ريثما تتحسن الحالة الصحية للفرد.<sup>1</sup>  
\*لكي تنجح سياسة النقل في المؤسسات لابد من توافر الشروط و المتطلبات التالية :

- ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المؤسسة و منحها الصلاحيات المطلوبة كذلك.

- يجب أن توجه عملية النقل لمواجهة الماكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين و المرونة في المنظمة، ولأغراض تدريب و تنمية العاملين و إكسابهم المهارات و الخبرات و تأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المؤسسة.<sup>2</sup>

## • أنواع النقل:

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي يتم النقل من أجلها وتكمن هذه الأنواع في:<sup>3</sup>

### 1) النقل الإنتاجي :

يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الافراد كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب و التشابه بين الأعمال و قد يعالج ذلك التدريب.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص257.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص163

<sup>3</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص318-319.

## 2) النقل الإنتاجي أو الشخصي:

و هذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم ، حيث يقوم على أساس نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة الخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه و زملاء العمل.

## 3) النقل التناوبي والمناوبة :

معناها امتداد العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات، و النقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة إلى أخرى إذ تستدعي ظروف العمل او الأفراد هذا النوع من الانتقال و طلب الأفراد النقل تارة إلى اخرى يعود لأسباب عدة يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الغدارة ان تعبر هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

## 4) النقل التدريبي:

هو الانتقال من عمل لأخر قصد زيادة مداركه و ربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة تدريب الإداريين.

## 5) النقل الدائم او المؤقت:

قد ينتقل الفرد لمنصب أحر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المنظمة، والنقل المؤقت هو الطي يتوقع كل من الغدارة و الفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا، و قد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لاعودة بعده إلى العمل السابق

## ج - التدريب:

تعد عملية تدريب العاملين من بين أهم العمليات و النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وللتعرف على أهميتها أكثر سيتم التطرق في هذا العنصر لمفهوم التدريب، أهدافه و مراحل:

### ● مفهوم التدريب:

يؤكد العديد من المفكرين أن "التدريب منهج علمي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية" أما البعض الآخر يرى بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد<sup>1</sup>

### ● أهداف التدريب:

إن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة التصور في أداء و سلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي او المترتب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات و المعلومات و المعارف الفكرية و العملية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها و بصورة مستمرة.
- تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف و الأفكار
- تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو عدم إستيعابهم للعمل بشكل جيد.
- يساعد التدريب على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاما و تعلقا بعمله من العامل الغير مدرب<sup>2</sup>

### ● مراحل عملية التدريب:

تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل متتابعة و هي:

#### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب و تقديم برامجها بشكل منتج و فعال وبما يتوافق مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

#### ب- مرحلة وضع و تحديد الأهداف:

---

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2003 ص125.  
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص108

و هي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب و التي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### ت- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

يتم في هذه المرحلة ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين لتوصيل موضوعات التدريب إلى المدربين مثل(محاضرة،التمارين و المناقشة) أيضا يتم تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

### ث- تنفيذ برنامج التدريب:

يتم في هذه المرحلة تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات،والراحت و أزمنتها كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب و ترتيبه و إعداد تجهيزاته و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

### ج- تقييم البرامج التدريبية:

بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييمه ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما يجب أن لا ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرامج يعني محاولة المؤسسة تقييم التدريب ككل.<sup>2</sup>

### د - التكوين:

عرفت المجتمعات القبلية التكوين المهني منذ القديم حيث كان انذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة، و كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة و إستمرار حياتها.

ولكن في الوقت الحالي زاد الإهتمام بموضوع التكوين و خاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي و تطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج.

### ● تعريف التكوين:

حيث يوجد عدة تعاريف للتكوين:

<sup>1</sup> <http://www.hrdiscussion.com> (تدريب الموارد البشرية،المنتدى العربي للموارد البشرية

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص320.

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على انه "برامج متخصصة، تعد و تصمم من أجل إكساب عمال المؤسسة في كافة مستوياتها معارف و مهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف و المهارات"

على انه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"filippo ويعرفه

هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يهدف التكوين إلى تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

### • أهداف التكوين:

يعتبر التكوين أداة فعالة من ادوات الغدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ومواردها البشرية بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها.

بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته.
- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل.
- إستمرارية التنظيم و إستقراره: إستقرار التنظيم و ثباته. بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، و الأفراد المكونين و الذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل إستثماري فعال في التنظيم.

بالنسبة للأفراد:

- يساعد الأفراد على إتخاذ القرار الأحسن كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل
- يفتح المجال نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم.
- يعمق الإحساس بالرضى الوظيفي و الإنجاز.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الإستماع.

### • أنواع التكوين:

إن التكوين يتخذ صوراً و أنواعاً مختلفة تتباين مع الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة.

### 1/ حسب مرحلة التوظيف:

توجيه الموظف الجديد

التكوين أثناء العمل

التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات

### 2/ حسب الوظائف:

التكوين المهني و الفني

التكوين التخصصي.

التكوين الإداري.

/حسب المكان:

التكوين الداخلي

التكوين الخارجي

## 2- نجاح التكوين الوظيفي

### أ - الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي أمر نسبي , حيث أن البعض يكون راضياً عن العمل , في حين أن الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا , لذلك

يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة التي يصعب قياسها , نظراً لتضمنها عوامل متعددة و التي تعمل على نجاح المسار

الوظيفي.

● مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من خلال العمل نفسه

1

الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله , فهو عملية متداخلة فيما بين قيم الفرد و نظراته إلى عمله و بيئة ذلك العمل , و يتحقق الرضا الوظيفي بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه و بين ما حصل عليه فعلا من هذا العمل , فكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم رضا.<sup>2</sup>

### ● أهمية الرضا الوظيفي

لقد أعطى العديد من الباحثين و الإختصاصيين و المفكرين للرضا الوظيفي أهمية كبيرة تتمثل في :

- تزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمفاهيم و الأفكار و الآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين إتجاهاتهم نحو زيادة الولاء و الإلتزام للمؤسسة.
- السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المؤسسة و إعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة.<sup>3</sup>
- مساعدة الإدارة و المديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الأفراد و الإبقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فاعليتهم و أدائهم الوظيفي كون الأفراد أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال.<sup>4</sup>

### ● أبعاد قياس الرضا الوظيفي :

تتمثل هذه العناصر في :

#### 1 - الأجر :

لا يمثل الأجر مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة , و إنما يمنع فقط مشاعر الإتياد من أن تستحوذ على الفرد, و مضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الإحتياجات الأساسية للعيش.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد البقي, السلوك الفعال في المنظمات و الدار الجامعية الجديدة للنشر 2002 ص 211

<sup>2</sup> محمد أحمد سليمان, الرضا و الولاء التنظيمي, دار زهر ناشرون و موزعون, عمان 2010, ص 135.

<sup>3</sup> حضير كاظم حمود الفريجات و آخرون , السلوك التنظيمي, إثناء للنشر و التوزيع , عمان , الأردن 2008 ص 117 - 118

<sup>4</sup> عادل عبد الرزاق هاشم, القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, الأردن 2010, ص 89.

## 2- محتوى العمل :

رغم أن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن هذا العمل , إلا أن الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا حديثا نسبيا.

## 3- فرص الترقية :

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق متزلة أحسن مما هو عليه , فتراه حريصا على الإطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للمنصب و على نموها , و قد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي.

## 5 - غط الإشراف :

حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرها , فإن ذلك يساعد على كسب ولائهم و رضاهم , فوسائل الإشراف و الحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير على رضاهم الوظيفي.

## 6- ساعات العمل :

بالقدر الذي توفر ساعات العمل إستخدام و قت الراحة و تزيد منه بالقدر الذي يزيد الرضا الوظيفي, و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و الحرية في استخدامه بلاقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي , و إطالة و قت العمل يؤدي إلى الإجهاد و بالتالي انخفاض معنوي عن العمل . و طبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد و على درجة الأشياء أكبر.

## 7- ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي على رضاه الوظيفي , و لقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثلا ( الإضاءة , الحرارة , التهوية , الرطوبة , الضوضاء و النظافة ) و وضع الفرد أثناء تأديته للعمل و أمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.<sup>1</sup>

## ب - التحفيز:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للرفع من أداء المنظمة وتحقيق أهدافها ،لذا وجب الإهتمام به أو إيجاد حل

يحث الفرد على العمل و توجيه تصرفاته في المنظمة .

### ● مفهوم التحفيز :

هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها ما يلي:

يعرف التحفيز بأنها عملية إدراك و إستقبال لمؤثر خارجي (الحافز) وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة

الإدراك لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد<sup>1</sup>

التحفيز هو عملية تشجيع الأفراد من إستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتبدأ العملية بالتأثير

الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية<sup>2</sup>

التحفيز هو كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك للإستمرار فيه .

### ● أهمية التحفيز:

تعتبر أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد و

المنظمة و المجتمع. نلخص بعض من أهمية التحفيز فيما يلي:

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة

المشتركة بين المنظمة و العاملين.

المساهمة في إعادة تنظيم منومة إحتياجات العاملين و تنسيق أولوياتها.

- المساهمة في إشباع العاملين و رفع روحهم المعنوية.

- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة او سياستها و تعزيز قدراتهم و ميولهم<sup>3</sup>

ومن أهم هذه الحوافز:

أ- الوظيفة الملائمة:

و المقصود بها أن يتناسب عمل الفرد مع معارفه و مهارته وإهتماماته و طموحاته

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 255.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثار التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.

<sup>3</sup> عارف بن ماطل الجريد ، التحفيز و طوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية<sup>3</sup> جامعة نايف للعلوم الأمنية 2007 ص 10

## ب- التدريب:

يعتبر من احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو تقدم المؤسسة و إزدهارها

## ت- الترقية:

إن وجود فرص الترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل و ذلك سعيا من العاملين وراء تحقيق مركز وظيفي أعلى و بالتالي مكانة إجتماعية مرموقة بين زملاءه و الشعور بالإرتياح و الرضى

## ث- ضمان و إستقرار العمل :

الضمان و الإستقرار في العمل التي توفره الإدارة للعاملين في بيئة العمل يعتبر حافزا كبيرا في رفع معنوياته<sup>1</sup>

## ج- الإعتراف بجهود العاملين:

يعطي من الكثير من العاملين اهمية كبيرة للإعتراف بجهودهم و يعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل كإعطاء جوائز معنوية مختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص211

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الغدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000، ص159

## خاتمة الفصل:

انطلاقاً مما سبق، نستخلص أن التسيير الفعال للمسار الوظيفي يحقق مزايا و أهداف لكل من الفرد و المنظمة. إذ من خلاله يتحسن أداء العاملين و يزداد رضاهم عن وظائفهم و ذلك لتحقيق التوافق بين طموحاتهم و احتياجاتهم و اهتمام المؤسسة بحياتهم الوظيفية و العمل على تنميتها من خلال البرامج التدريبية و التكوين و جلسات التوجيه و تحفيزهم من خلال الترقية و النقل و وضع كل موظف في المكان الذي يناسبه، و تعتبر مسؤولية مشتركة بينهما إذ على الفرد التخطيط لمساره الوظيفي و العمل على تنمية ذاته و تطوير كفاءاته و إعداد الخطط المستقبلية للوصول إلى أهدافه ، مما يجعلهم أكثر حماساً فيقدمون الأفضل للمؤسسة.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## مقدمة الفصل:

كما هو واضح فان هذا الفصل قد حمل و عرض بعض الدراسات السابقة ووقف على أهم الدراسات النظرية و التطبيقية و التي لديها علاقة بموضوع البحث سواء من قريب أو من بعيد و كذا من خلال هاته الدراسات السابقة يمكننا معرفة ولو بطريقة مختصرة و شاملة أهم النتائج التي توصلت إليها و التي بدورها و من خلالها يمكننا الاستفادة منها من اجل معالجة و تحليل موضوع الدراسة بمختلف شقيه و كذلك يساهم بالإلمام بجميع جوانبه .

## الدراسة الأولى :

دراسة منير زكرياء احمد عدوان (2011) تحت عنوان " واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة " و هي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

\_\_\_\_\_ ما واقع سياسات الاختيار و التعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة و أثره على المسار الوظيفي ؟

و من أهمية و أهداف هاته الدراسة مايلي :

تحديد واقع سياسة الاختيار و التعيين و اثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المجال المصرفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح

القطاع المصرفي ، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف ، ووجود إستراتيجية واضحة

لتخطيط الموارد البشرية ، و معرفة الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار و التعيين و اثر ذلك على المسار الوظيفي .

وتمت صياغة الفرضيات الدراسة كالتالي :

\_\_\_\_\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة و بين المسار الوظيفي للموظف

\_\_\_\_\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة و بين المسار الوظيفي

للموظف .

\_\_\_\_\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنة إجراءات الاختيار و التعيين و بين المسار الوظيفي للموظف

\_\_\_\_\_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار و التعيين و بين المسار الوظيفي

للموظف

\_\_\_\_\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ

900) موظف وبلغ حجم العينة (187) موظفا و استخدم الباحث الاستبيان لقياس المتغيرات الدراسة و استعان أيضا ببرنامج

للتحليل الإحصائي

وبعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها و مناقشتها توصل الباحث إلى النتائج التالية :

— عملية التخطيط للقوى العاملة ( لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما و تحتاج إلى تحسين.

— وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

### الدراسة الثانية :

دراسة فائزة بوراس سنة (2007-2008) تحت عنوان " تخطيط المسار الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة

ببحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

هدفت إلى الإجابة على تساؤلات التالية :

— هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار وظيفي ؟

— ماهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال ؟

— هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد يضمن مواكبة التغييرات و التطورات ؟

و تكمن أهداف الدراسة في:

— محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي

— إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة

— إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغييرات

واعتمدت الباحثة في دراستها على الفرضيات التالية :

— التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في

إطارها

— تعاني اغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق العلمية الحديثة لتسيير عامة و أسلوب التخطيط خاصة وغالبا ما يكون

نتيجة نقص الخبرة و الكفاءة الضرورية.

و اتبعت الباحثة للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة حالة و بالنسبة لأداة البحث فقد

استخدمت الاستبيان، و لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث اعتمدت على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو

باللغات الأجنبية

وفي نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

— المستوى العام للموارد البشرية حتى الإطارات العليا حاليا للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما

لاعتبارها غير مجدية علميا .

— محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا من خلال التكوينات المخطط لها التي تتقدم لتوعية المسؤولين عن

مدى أهميته في تنمية الأفراد و منه للتنمية الشاملة على مستوى الوحدة

— تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام الخاصة وان الوحدة تسعى لمواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.

### الدراسة الثالثة :

دراسة الهام قشي (2008.2009) تحت عنوان : " محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية" دراسة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وهي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص عمل و تنظيم وهي دراسة ميدانية وصفية تبحث عن الإجابة عن التساؤلات التالية :

— ما نوعية المحددات التي تقوم عليها تخطيط المسارات الوظيفية ؟

— ماهي تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية عن تخطيط المسارات الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟  
أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية و اتبعت الباحثة للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي و الذي اعتبرته الباحثة الأنسب لهذه الدراسة أما بالنسبة للأداة البحث فقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، و قد اعتمدت الباحثة في وضع البدائل للإجابة عن مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لمقياس بنود الاستبيان وهي منخفض جدا، منخفض ، متوسط ، مرتفع ، مرتفع جدا

أما بالنسبة لمجتمع البحث فهو يتكون من مجموع إطارات و موظفي مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة حيث بلغ عددهم (130) فردا من بينهم (17) إطار و قد استخدمت منها (35) موظف حيث كان نشاطهم بالدرجة الأولى الوسائل العامة و العينة المستخدمة هي عينة قصديه (عمديه)

وفي نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى بعض النتائج و بالتالي نعرض على أهم هاته النتائج :

— هناك علاقة ارتباطيه بين وضوح مفهوم المسار و تخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

— ليس هناك علاقة بين حرية اختيار الوظيفة و تخطيط المسارات الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

— للدوافع و العلاقات الشخصية علاقة بتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية.

## الدراسة الرابعة :

فائزة بوراس (2015/2014) تحت عنوان: " إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات "دراسة حالة مجمع صيدال و هي أطروحة تخرج مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية وهدفت إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

— ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بمجمع صيدال ؟  
و ينبثق تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

— ما أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للكفاءات ؟  
— ما مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟  
— ما واقع إدارة الموارد لبشرية في مجمع صيدال ؟  
— هل يهتم مجمع صيدال بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ؟  
— هل توجد علاقة بين وظائف الإدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال ؟  
و تكمن أهداف الدراسة في :

— لتعرف على أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للكفاءات

— تحديد متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

— التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمجمع

— محاولة إبراز مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمجمع

— محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمجمع

— تقديم التوصيات اللازمة بخصوص الارتقاء بوظيفة تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بالمجمع

— المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع

— الاهتمام الشخصي للباحثة بهذا النوع من المواضيع

— التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا و تخصصا في مجال تخطيط المسار الوظيفي

يمثل المسار الوظيفي موضوعا يهم كل من الفرد و المؤسسة على حد سواء

واعتمدت الباحثة أيضا على الفرضيات التالية

فقد اعتمدت على الفرضية الرئيسية التالية :

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند

5% مستوى معنوية

وانبثقت من هذه الفرضية فرضيات فرعية و هي كالتالي :

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى 5% معنوية

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي للكفاءات في جمع صيدال عند مستوى معنوية 5

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار و التعيين و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند 5% مستوى معنوية

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى 5% معنوية

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال عند مستوى 5% و اتبعت الباحثة للإجابة عن التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي و لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث تم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت بالغة العربية أو اللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث و تم استخدام المنهج الاستقرائي الذي انطلق من الجزء في الحكم على الكل و الذي سيسمح باختيار الفرضيات بإثباتها أم نفيها و في نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

— توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

— وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وهو مؤشر ايجابي للدراسة حيث يتم استخدامه كأساس في تحديد النوعية الكفاءات الواجب استقطابها و تعيينها بحيث تكون هذه الخطط واضحة وان يتم مشاركة الإطارات في إعدادها و العمل على توجيه الجهود لبناء خطط مستقبلية للموارد البشرية

— وجود جهة مختصة للقيام بتخطيط للموارد البشرية ساهمت في عملية الإعداد الجيد للملئ الشواغر الوظيفية بتوفير احتياجات المجمع من الكفاءات في الوقت المناسب

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار و التعيين و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، حيث أثبتت الدراسة إلى نقص توظيف كفاءات جديدة بالمجمع إلى درجة يمكن القول أنها منعدمة و ذلك راجع إلى توفر مختلف الكفاءات الضرورية لأداء المهام

— أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التخطيط المسار الوظيفي للكفاءات حيث رغم الأثر الكبير لعملية التدريب على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات و ذلك من خلال النظر بمقترحات الكفاءات حول احتياجاتهم

التدريبية لتطوير مهاراتهم و معارفهم إلا أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة إلى أن هناك نقص في البرامج التدريبية

— أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بحيث تتم

عملية التقييم بناء على أسس و معايير معتمدة على الكفاءة و من خلال الالتزام الدوري لأداء الموظف ثم يتم ربط النتائج هذا التقييم مع التقدم الوظيفي أي أن نتائج تقييم الأداء التي تتسم بالموضوعية تساهم مباشرة في تحديد موقع و مسار كل فرد في المجمع

— يعتمد المجمع على الترقية للحصول على مصادر خارجية بخبرات مختلفة نظرا لتوفره على كل أنواع الكفاءات الضرورية لإتمام مهامه

— تتم الترقية في المجمع على أساس الأقدمية

— أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات حيث تبين أن عملية التحفيز الموارد البشرية ذات اثر فاعل على مدى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وذلك من خلال وضع نظام مكافآت فاعل يجرى له التعديل و التحسين المستمر بناء على الدراسات الدورية له و أيضا تتم ترقية و مكافأة الكفاءات بناء على أسس عادلة تكون محددة سابقا

— الأجور المقدمة للكفاءات بالمجمع لا تتناسب مع حجم المهام الموكلة لهم أو ( مع الجهد المبذول)

— أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

— اهتمام الكفاءات بمساراتهم الوظيفية و رغبتهم في التقدم خاصة و انه تصاحبه مزايا مادية و معنوية سببها تحقيق حاجاتهم من تقدر و احترام و تحقيق الذات

#### الدراسة الخامسة :

دراسة بوزورين فيروز 2010 /2009 تحت عنوان " دور إدارة الحياة الوظيفية في التحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "

دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس بسطيف التي تهدف فيه إلى:

— التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة و إبراز أهميتها و أهدافها و دور كل من الفرد و المؤسسة فيها

— إبراز الأسس النظرية للحوافز ، أهميتها ، أنواعها و نظرياتها

التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية البحث

تكتسي دراسة موضوع " دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " أهمية بالغة تتجلى فيما يلي :

إبراز دور و أهمية إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و كذا مساهمتها في رفع

روحهم المعنوية و مستوى أدائهم ومنه تحقيق أقصى كفاءة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نقص الوعي و الاهتمام بإدارة الحياة الوظيفية للعاملين بمؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة

اعتمدت الباحثة أيضا على طرح بعض التساؤلات

فقد تمحورت الإشكالية حول التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

وانطلاقا من هذا التساؤل تتفرع الأسئلة الجزئية التالية

هل أن برامج التدريب المستمرة تؤدي إلى تحفيز العاملين ؟

هل أن كل من الترقية المعتمدة في المؤسسة و النقل الوظيفي يؤدي إلى تحفيز العاملين ؟

هل يوجد توافق و انسجام بين مؤهلات الأفراد و متطلبات منصب العمل

هل يتكفل الأفراد بتخطيط مساراتهم الوظيفية ؟

واعتمدت الباحثة أيضا على الفرضيات التالية :

\_\_\_\_\_ تؤدي برامج التدريب المستمرة إلى تحفيز العاملين

\_\_\_\_\_ إن كل من الترقية المعتمدة في المؤسسة و النقل الوظيفي يؤدي إلى تحفيز العاملين

\_\_\_\_\_ يوجد انسجام و توافق بين مؤهلات الأفراد و متطلبات منصب العمل

\_\_\_\_\_ يتكفل الأفراد في المؤسسة بتخطيط مساراتهم الوظيفية

\_\_\_\_\_ توجد اختلافات في آراء العاملين حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم تبعا لخصائص العينة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث ، حيث تم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف

الخلفية النظرية للموضوع إضافة إلى دراسة حالة في الدراسة التطبيقية وهدف الإحاطة بجوانب بحث النظرية و التطبيقية فقد تم

الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما المصدر النظري و تمثل في الكتب ، المجلات ، الرسائل العلمية وأبحاث الملتقيات العلمية

، إضافة إلى مواقع شبكة الانترنت لتغطية الجوانب النظرية للموضوع المصدر التطبيقي و تضمن إجراء دراسة ميدانية بشركة مامي

للمشروبات الغازية بسطيف حيث أن:

عينة البحث يتم تحديدها من المجتمع محل الدراسة و المتمثل في جميع العاملين بالشركة

مفردات البحث : توجيه الاستمارة إلى كل أفراد العينة من إشارات و أعوان تحكم و أنواع تنفيذ

أدوات جمع البيانات :تصميم استمارة موجهة لمفردات البحث تضمنت مجموعة من الأسئلة صيغة بالاعتماد على الجانب النظري

من البحث و استخدام كل من الملاحظة و السجلات و الوثائق و إجراء مقابلات الشخصية

\_\_\_\_\_ تحليل البيانات : تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الحاسوب

وفي نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التطبيقية التالية :

\_\_\_\_\_التدريب يؤدي إلى تحفيز العاملين في الشركة وذلك من خلال حصولهم على فرص التدريب الضرورية التي

تساعدهم في أداء مهامهم و وظائفهم و التي تعمل على تقوية شعورهم بالانتماء ورفع مستوى الرضا لديهم

\_\_\_\_\_ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل و مؤهلات العاملين

وهذا ما انعكس ايجابيا في الواقع العملي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت و رفع قدرتهم على حل المشكلات و تخفيض

نسبة تعرضهم لحوادث العمل

\_\_\_\_\_ اهتمام الشركة بتعريف العامل الجديد بعمله بغرض تدريبه على كيفية أداء وظيفته و تعريفه بواجباته و

مسؤولياته

\_\_\_\_\_ إدراك العامل مسبقا أن الغرض من التدريب هو تجديد معلوماته و تنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها ، و

ليس لغرض الترقية

\_\_\_\_\_ تركيز البرامج التدريبية على إكساب المتدربين مهارات معرفية اكبر من مهارات الأداء ، و هذا ما يفسر

اعتماد الشركة على المحاضرات و الندوات كأساليب تدريبية أي استعمال الأساليب الالتقائية أكثر من التطبيقية

\_\_\_\_\_ تتم الترقية في الشركة ، على أساس الكفاءة و هناك عدالة في الحصول عليها وهذا ما يؤدي إلى التحفيز

العاملين و رفع روحهم المعنوية

\_\_\_\_\_ قلة فرص الترقية في الشركة و عدم كفايتها و هذا يعود إلى كونها متوسطة الحجم و في حالة توفرها لا يتم

الإعلان عليها في لوحة الإعلانات

\_\_\_\_\_ عدم القيام بتحليل الوظائف التي يتم من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف و المتطلبات الأساسية لشغلها و بالتالي فان

الشركة لا تقوم بإعداد ما يعرف "بطاقات توصيف الوظيفة وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات و مسؤوليات كل وظيفة

\_\_\_\_\_ السرية و عدم نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية ، حيث أن المؤسسة لا تقوم بتوفير معلومات متحددة عن

الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للعاملين أو مجالات الترقية المستقبلية

\_\_\_\_\_ يتم الاعتماد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية احدهما ترقية العاملين الأكفاء الذين يثبتون

جدارتهم و الآخر هو التوظيف الخارجي للإطارات المتقاعدة من القطاع العام لشغل الوظائف الإشرافية ، كما تقوم

بتوظيف العاملين الجدد بعقود محددة المدة و إخضاعهم لفترة تجربة

\_\_\_\_\_ تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا إلى نتائج تقييم الأداء كعلاج لعدم ملائمة طبيعة عملهم لقدراتهم و رغبتهم

\_\_\_\_\_ النقل الوظيفي على اعتبار انه يحل مشاكل مفاجئة عادة ، تتمثل في ضرورة شغل المناصب الشاغرة في حالة

تأخر أو غياب أصحابها

\_\_\_\_\_ تناسب العقوبات المفروضة على العاملين مع حجم الخطأ الذي تم ارتكابه و هو ما يدل على وجود

العدالة و يجنب حدوث التزاعات بين العاملين و مع الإدارة

\_\_\_\_\_ اهتمام العاملين بمسارهم الوظيفية و رغبتهم في التقدم خاصة و انه تصاحبه مزايا مادية و معنوية لاسيما تحقيق حاجاتهم إلى التقدير و الاحترام و تحقيق الذات

\_\_\_\_\_ حرص العاملين على اكتساب الخبرات جديدة أثناء تأدية مهام و وظائفهم و القيام بالأنشطة الضرورية للحصول على معارف اظافيه خارج العمل

\_\_\_\_\_ كل العاملون يؤكدون على أن اهتمام الإدارة بمستقبلهم الوظيفي يؤدي إلى تحفيزهم

\_\_\_\_\_ إن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر على تحفيز الإناث منه على الذكور ، غير انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على تحفيز العاملين حسب الجنس ، أي أن كل العاملين و من الجنسين يؤكدون تأثيرها في تحفيزهم

\_\_\_\_\_ توجد علاقة طرديه بين المستوى التعليمي و درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على تحفيزهم ، بحيث نجدها تؤثر أكثر على العاملين ذوي المستوى الجامعي و في المقابل لا تؤثر على العاملين ذوي المستوى التعليمي الابتدائي ، وما يؤكد ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب مستواهم التعليمي ، أي انه كلما كان المستوى التعليمي للعاملين مرتفعا ، كان تأثير إدارة الحياة الوظيفية اكبر في تحفيزهم

\_\_\_\_\_ توجد علاقة طرديه بين الوظائف التي يشغلها العاملون ودرجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على تحفيزهم ، بحيث نجد الإطارات هم الأكثر تأثرا من أعوان التنفيذ إلا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الوظيفة وهو ما يشير أن العاملين رغم اختلاف وظائفهم إلا انه لا توجد اختلافات في آرائهم حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم

\_\_\_\_\_ إن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر في تحفيز العاملين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات بالدرجة الأولى ثم الذين يقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات و بدرجة اقل الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات غير انه أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب عدد سنوات الخبرة ، أي أن كل العاملين و باختلاف عدد سنوات خبرتهم يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم .

## خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض بعض الدراسات السابقة و مقارنتها بدراستنا الحالية ، حيث أهما بحثت عدة جوانب تخص واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة أما البعض الأخر تناولت تخطيط المسار الوظيفي و تطرق بعضها إلى محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية كما عالجت أيضا إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي و في الأخير و آخريين تكلموا عن دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ومن خلا كل هاته الدراسات نجد دراسة مشاهمة لدراستنا الحالية و هذه الدراسة تعود لفائزة بوراس تحت عنوان " تخطيط المسار الوظيفي " و هي رسالة لنيل الماجستير .

و بالتالي من خلال هذا فقد تبين قلة للدراسات التي عالجت موضوع الدراسات ، و اخص بالذكر الدراسات العربية و لذلك أصبحت الضرورة ملحة لإجراء هذا البحث لما يبنى عليه من أهمية من ناحية الأصالة و الخدمة المقدمة للمؤسسات العمومية في بلادنا.

## الفصل الثالث

### الإطار التطبيقي للدراسة

## مقدمة الفصل:

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم الخاصة بالمسار الوظيفي و كيفية تخطيطه و تطويره بالنسبة للفرد و المنظمة، و أهميته و نجاحه في تحفيز العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي.

سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إعطاء لمحة عن المؤسسة و كيفية تسيير المسار الوظيفي لمواردها البشرية. و تقديم معلومات عن الموظفين من خلال بعض الأسئلة المقدمة في استمارة تخص موضوع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

SOREMEP : Société D'étude et de Réalisations Métalloplastique

SO : société

RE : réalisation

MEP : métalloplastique

- شركة الدراسات و الانجازات الميطالوبلاستيكية هي عبارة شركة انتاجية وطنية، تم انشاءها عام 2001 في اطار الشعب للمؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية (ENTC).

تعتبر جزء من محفظة المجموعة الصناعية ELEC El Djazair

بدأت نشاطاتها فور انشاءها في 2001 من طرف التنفيذية للأثاث المعدني بأشكال مختلفة و لمختلف الاستعمالات.

سعت المؤسسة لوضع مواد جديدة في السوق حيث تمكنت بسرعة كبيرة من إقناع عدد كبير من الزبائن بالرغم من صعوبة التعامل معهم خاصة من حيث الجودة. و مقتنعة بأن استمراريتها و ازدهارها يعتمدان على قدراتها على كسب حصة جديدة في السوق و تنويع نشاطاتها.

- اعتمادا على الاستخدام الرشيد و الفعال لقدراتها عملت الشركة على رفع راس مالها من 68 مليون دج الى ما يقارب 400 مليون دج.

تجدد المؤسسة و ترفع قواها العاملة و مؤهلاتها من خلال التدريب و التكوين.

و أخيرا استثمارات كثيرة في طور الانجاز تسمح للشركة بزيادة طاقتها الانتاجية و تحقيق رقم اعمال قدره 900 مليون دينار.

- يبلغ عدد موظفيها 243 موظف موزعين على مستوى الإدارة و المصنع.

## المطلب الثاني: عوامل النجاح

استطاعت المؤسسة في غضون 14 عاما تحقيق اداء جيد و سمعة حسنة و مكانة عالية في السوق من خلال مزيج من عدة عوامل:

- الاستمتاع بعناية الى اهتمامات الزبائن.
- مرونة السعر.
- منتجات ذات جودة معترف بها من طرف جميع المستخدمين.
- التسيير الجيد لمنتجاتها و التحسين المستمر لنوعيتها.
- تدريب و تكوين العمال و تحسين ادائهم.

## المطلب الثالث: الهيكل العام المفصل للمؤسسة

تم انجاز هذا الهيكل في 24-03-2013 لتطبيقه انطلاقا من 1 جانفي 2015 إلى يومنا هذا.

-تنقسم المؤسسة إلى فرعين على رأسهم الرئيس المدير العام.

\*الفرع الأول خاص بالإدارة يتكون من:

1- مساعد المدير العام.

مساعدو الرئيس المدير العام ( الاعلام الآلي - التدقيق - مراقبة التسيير)

المصلحة الخاصة بالمشتريات و تسيير المخزونات.

2- القسم التجاري ينقسم الى:

المبيعات،

التسويق،

الاشراف على المشاريع.

3- قسم المديرية و المالية يتكون من:

مصلحة الموارد البشرية.

مصلحة المالية و المحاسبة.

مصلحة النظافة و الأمن

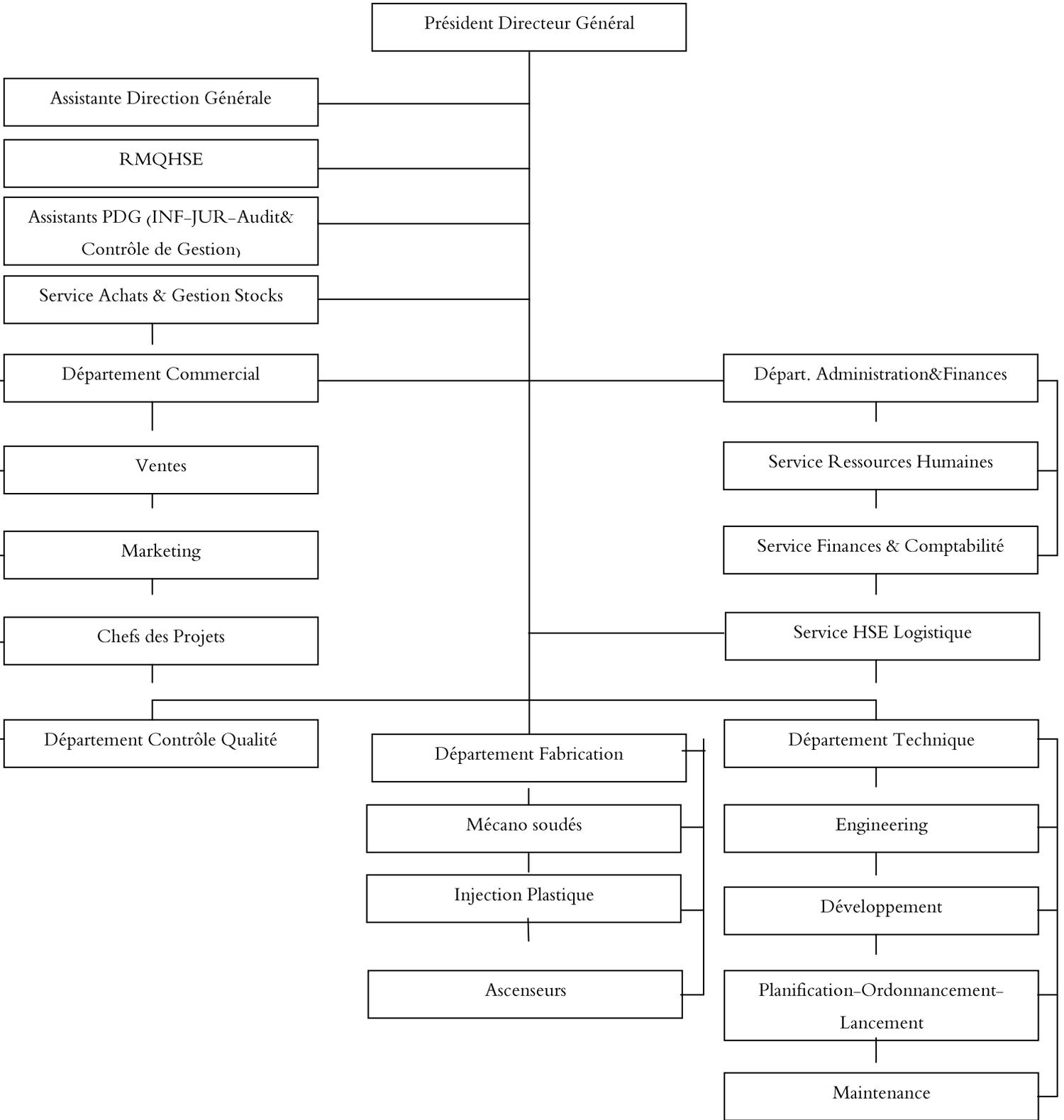
\*الفرع الثاني: يخص المصنع ينقسم إلى 3 أقسام:

1- قسم مراقبة الجودة.

2- قسم الصناعة.

3- القسم التقني.

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي المفصل للشركة



المصدر: وثائق الشركة

### المبحث الثاني: نموذج الأسئلة المتعلقة ببعض عمال المؤسسة

سنحاول فيما يلي تحليل خصائص أفراد المؤسسة و تفسيرها من خلال النتائج المتحصل عليها و بالاستعانة ببرنامج SPSS التي تضمنتها الاستمارة و التي تمثلت في بعض التفاصيل الضرورية لموضوعنا.

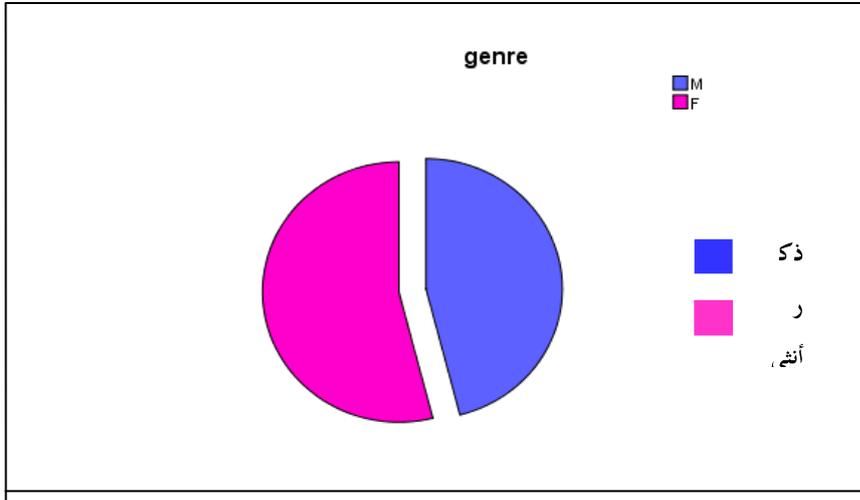
يتم توزيع عمال المؤسسة حسب الجنس كمايلي:

#### جدول رقم (03): توزيع العمال حسب الجنس.

النسبة (%)	التكرار	الجنس
46.0	23	ذكر
54.0	27	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 01.

#### شكل رقم (07): يوضح توزيع العمال حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين

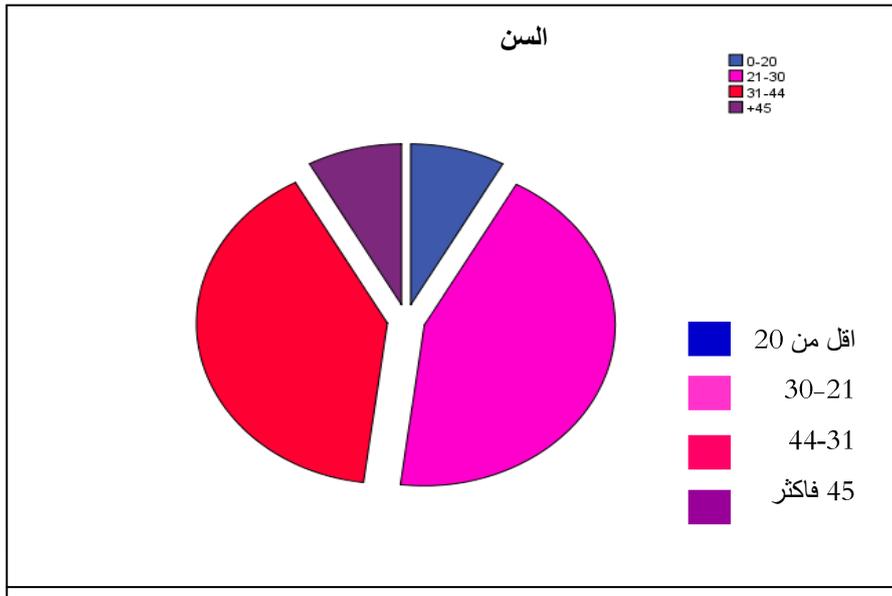
يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع العمال حسب الجنس أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بنسبة صغيرة، حيث بلغ عددهم 27 أنثى بنسبة تقدر ب 54%، بينما بلغ عدد الذكور 23 أي بنسبة 46%. و بالتالي نلاحظ أن التوظيف في هذه المؤسسة من حيث الجنس متعادل تقريبا.

جدول رقم (04): توزيع العمال حسب السن.

السن	التكرار	% النسبة
أقل من 20 سنة	4	8
من 21 إلى 30 سنة	22	44
من 31 إلى 44 سنة	20	40
45 سنة فأكثر	4	8
المجموع	50	100

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 02.

شكل رقم (08): يوضح توزيع العمال حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين

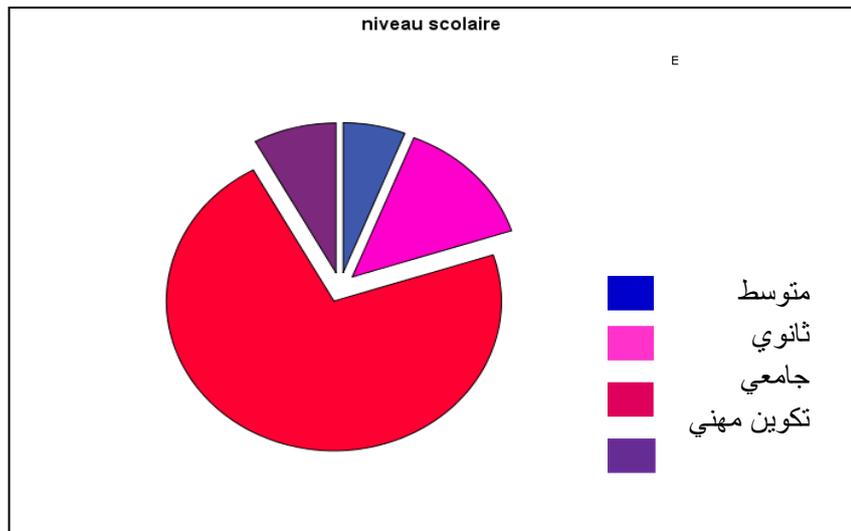
نلاحظ من خلال النتائج أن معظم عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 21 و 30 سنة و يبلغ عددهم 22 عاملا بنسبة تقدر ب44%، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة تقدر ب 20 عاملا بنسبة 40% و يوجد تعادل ما بين فئة العمال الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة و الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة قُدر عددهم 4 عاملا بنسبة 8%. نستنتج أن فئة الشباب تمثل النسبة الأكبر و هذا يحسن صورة المؤسسة من جهة و من جهة أخرى فهو شيء إيجابي بالنسبة لفئة الشباب و خرجي الجامعة لتفادي البطالة، و العمل على تطوير مساهمهم الوظيفي.

جدول رقم (05): توزيع العمال حسب المستوى الدراسي.

النسبة %	العدد	المستوى
-	-	بدون مستوى
-	-	إبتدائي
6	3	متوسط
14	7	ثانوي
72	36	جامعي
8	4	تكوين مهني
100	50	المجموع

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 03.

شكل رقم (09): يوضح توزيع العمال حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال النتائج نلاحظ أن ذوي المستوى الجامعي يمثلون النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم 36 عامل أي الأغلبية، و هو ما يمثل 72% أكثر من نصف العمال، تليها نسبة 14 % التي تمثل العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث بلغ عددهم 7 عامل،

ثم بلغ عدد أصحاب التكوين المهني 4 عامل بنسبة 8 %، بينما بلغت نسبة أصحاب المستوى المتوسط 6% ب 3 عمال. كما لاحظنا أنه لا وجود لعمال بدون مستوى و الابتدائي.

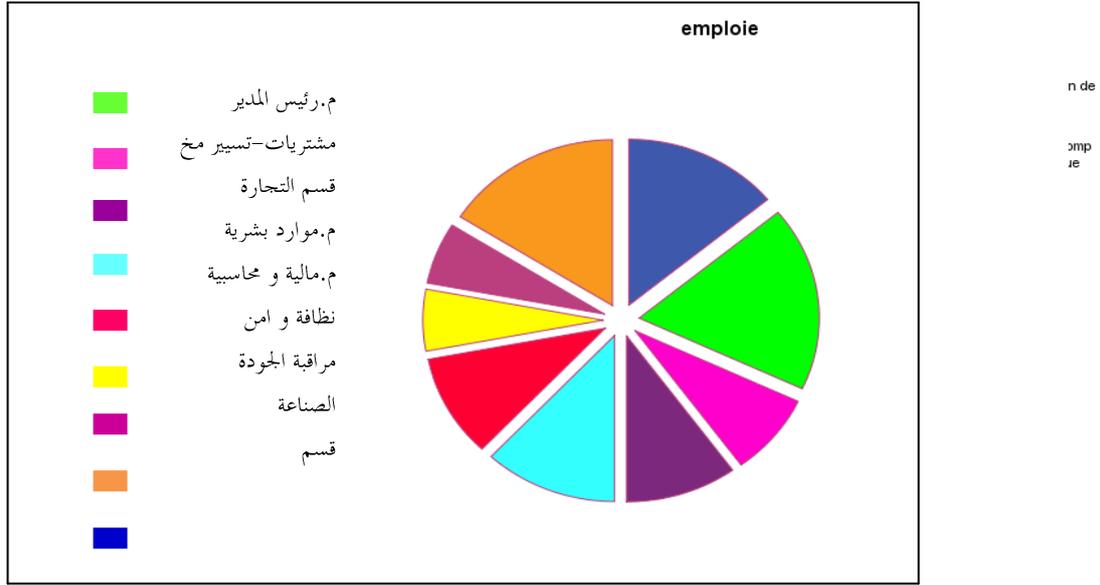
نستنتج أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الشهادة و تعطي الأولوية للجامعيين أي ذوي المستوى العالي.

#### جدول رقم (06): توزيع العمال حسب الوظائف.

الوظيفة	الرتبة	النسبة %
مساعد رئيس المدير العام	9	18
مصلحة المشتريات و تسيير المخزونات	4	8
قسم التجارة	5	10
مصلحة الموارد البشرية	7	14
مصلحة المالية و المحاسبية	5	10
قسم النظافة و الأمن	3	6
قسم مراقبة الجودة	3	6
القسم الصناعي	8	16
القسم التقني	6	12
المجموع	50	100

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 04.

شكل رقم (10): يوضح توزيع العمال حسب الوظائف.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من النتائج التي تحصلنا عليها فالنسبة الأكبر يمثلها مساعداو الرئيس المدير العام بنسبة 18% حيث بلغ عددهم 9 مساعد و هذا راجع لتعدد النشاطات، يليها القسم الصناعي حيث بلغ عددهم 8 عامل بنسبة 16% يرجع ذلك لطبيعة المؤسسة بما أنها صناعية، ثم مصلحة الموارد البشرية بنسبة 14%، قدر عددهم ب 7 عامل أي أن هذه المصلحة ضرورية جدا و مهمة في المؤسسة لأنها تهتم بالعمال و شؤونهم و احتياجاتهم، أما بالنسبة لبقية الأقسام فعدد عاملها متقارب تقريبا. حيث بلغ عدد عمال القسم التكنولوجي 6 بنسبة 12%، يليه قسم التجارة و قسم المالية و المحاسبية عدد عمال كل قسم 5 بنسبة 10%، تليهم مباشرة مصلحة المشتريات و تسيير المخزونات ب 4 عامل بنسبة 8%، و أخيرا قسم النظافة و الأمن و قسم مراقبة الجودة بلغ عدد عمال كل قسم 3 بنسبة 6%.

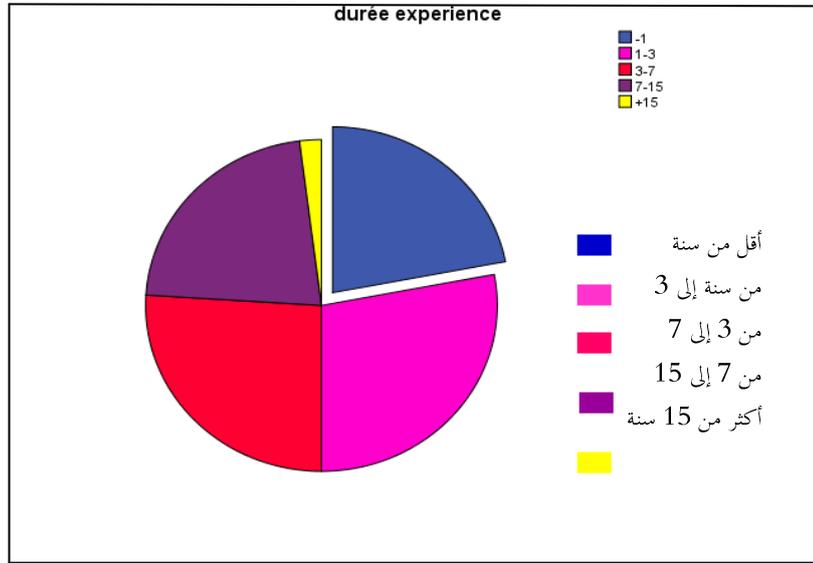
جدول رقم (07): توزيع العمال حسب التجربة (سنوات العمل).

النسبة	العدد	التجربة
22	11	أقل من سنة
28	14	من سنة إلى 3 سنوات
26	13	من 3 إلى 7 سنوات
22	11	من 7 إلى 15 سنة
2	1	أكثر من 15 سنة

المجموع	50	100
---------	----	-----

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 05 .

شكل رقم (11): يوضح توزيع العمال حسب التجربة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تُظهر النتائج أن 14 عاملاً أي بما يعادل 28% يملكون تجربة أو خبرة مهنية تتراوح ما بين سنة إلى 3 سنوات، وهي أكبر نسبة، تليها مباشرة نسبة 26% التي تمثل العمال ذوي الخبرة من 3 إلى 7 سنوات و الذين بلغ عددهم 13 عاملاً، ثم نلاحظ تعادل بين العمال الذين تقل تجربتهم عن سنة واحدة و الذين تتراوح سنوات عملهم بين 7 و 15 سنة، بنسبة 22% و بلغ عددهم 11 عاملاً بالنسبة لكل فئة، و أخيراً نسبة 2% أي ما يعادل عاملاً واحد فقط تجاوزت خبرتهم 15 سنة. بما أن أغلبية العمال شباب فتجربتهم متوسطة و بالتالي من مسؤوليتهم و مسؤولية المؤسسة العمل على تنمية هذه التجربة من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي و تطويره.

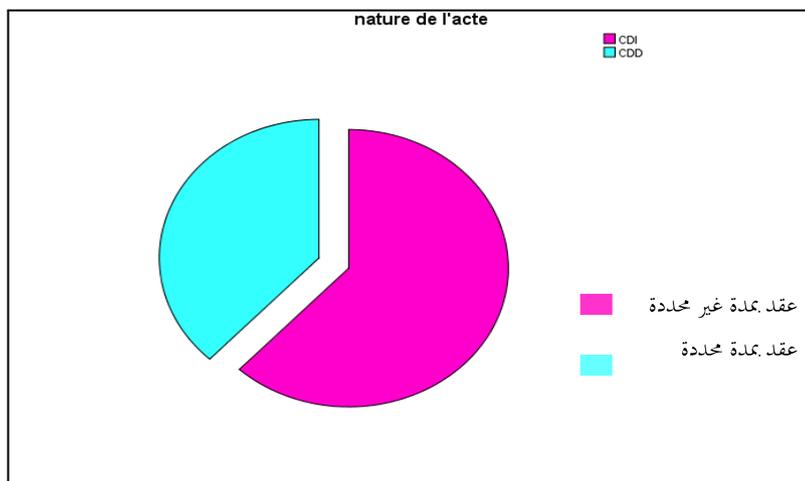
جدول رقم (08): توزيع العمال حسب طبيعة العقد.

النسبة	العدد	طبيعة العقد
62	31	عقد بمدة غير محددة
38	19	عقد بمدة محددة

المجموع	50	100
---------	----	-----

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 06

شكل رقم (12): يوضح توزيع العمال حسب طبيعة العقد.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

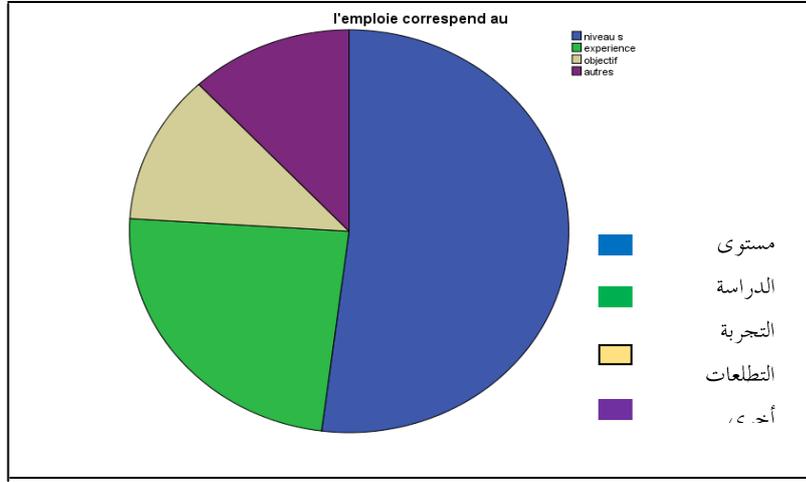
من خلال النتائج المتحصل عليها لاحظنا أنه أكبر نسبة يمثلها العمال ذوي العقود الغير محددة و التي قدرت ب 62%، حيث بلغ عددهم 31 عامل، بينما بلغ عدد ذوي العقود المحددة المدة 19 عامل بنسبة قدرت ب 38%، هذه الأخيرة غالبا ما تكون عقود متجددة و تكون لهم الأولوية في التوظيف الرسمي.

جدول رقم (09): توزيع العمال حسب تناسب الوظائف.

النسبة	العدد	
52	26	مستوى الدراسة
24	12	التجربة
12	6	التطلعات
12	6	أخرى
100	50	المجموع

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 07.

شكل رقم (13): يوضح توزيع العمال حسب تناسب الوظائف.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

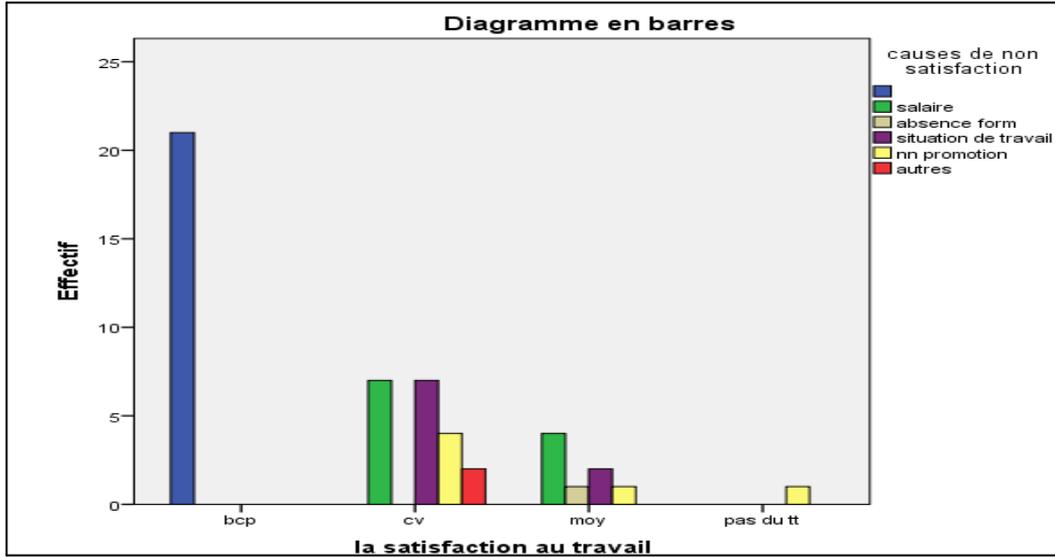
نلاحظ من خلال النتائج التي تحصلنا عليها أن أكبر نسبة هي 52% والتي تمثل نسبة العمال الذين تتناسب وظائفهم مع مستوى دراستهم بلغ عددهم 26 عامل و هذا يرجع عليهم بالإيجاب بحيث يحقق لهم الرضا عن وظائفهم و تخطيط و تطوير مساراتهم المهنية المستقبلية، و على المؤسسة بحيث أنها تعتمد تسيير جيد للمسار الوظيفي، تليها النسبة 24% التي تمثل 12 عامل تتناسب وظائفهم مع تجربتهم، بحيث أنهم يملكون الخبرة و هذا يجعلهم راضين جدا عن مناصبهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة، و أخيرا 6 عمال أي 12% من الإجمال تتناسب وظائفهم مع تطلعاتهم و يعتبرون الأكثر تحفيزا و الأكثر رضا عن وظائفهم مما يجعلهم يقدمون الأفضل للمؤسسة و لتطوير مهاراتهم و تطلعاتهم.

جدول رقم (10): توزيع العمال حسب الرضا الوظيفي.

أسباب عدم الرضا الوظيفي					درجات الرضا الوظيفي
انعدام الترقية	ظروف العمل	غياب التكوين	الأجر		
—	—	—	—	21	كثيرا
4	7	—	7	—	نوعا ما
1	2	1	4	—	قليلا
1	—	—	—	—	غير راضي تماما
6	9	1	11	21	المجموع

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 8-9.

شكل رقم (14): يوضح توزيع العمال حسب الرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

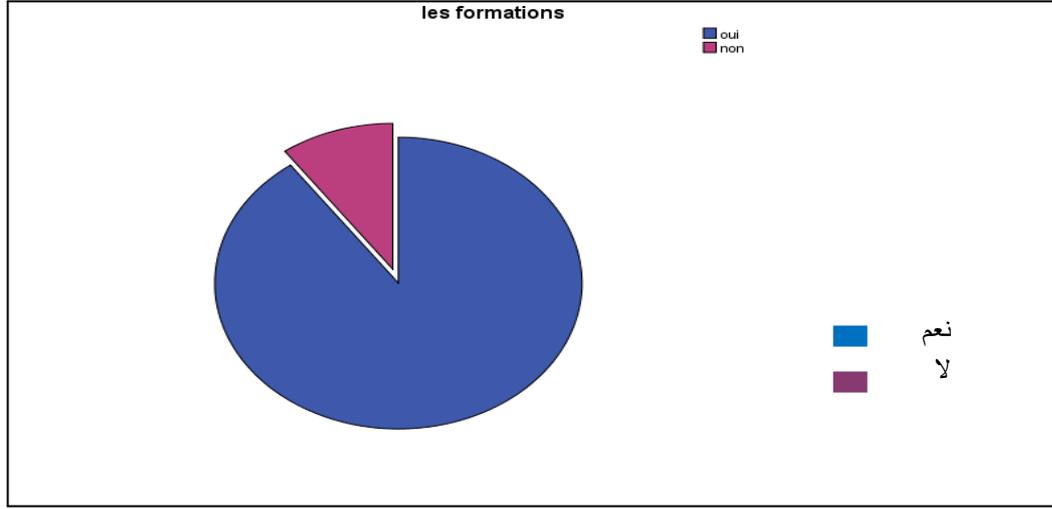
من النتائج التي تحصلنا عليها لاحظنا أن معظم العمال راضين جدا عن مناصبهم قُدر عددهم ب 21 عامل، أي 42% بالتالي هم راضين عن مساراتهم الوظيفية. ثم 20 عامل كانت إجاباتهم نوعا ما، 14% منهم بسبب الأجر 14% ظروف العمل 8% عدم الترقية و الباقي لأسباب أخرى، ثم 8 عامل أي 16% قليلو الرضا و كان السبب 8% الأجر، 2% غياب التكوين، 4% ظروف العمل، 2% انعدام الترقية. و أخيرا عامل واحد غير راضي تماما عن منصبهم بسبب انعدام الترقية. نستنتج مما سبق أن السبب الأساسي لانعدام رضا الموظفين عن مناصبهم هو الأجر أي أنه أقل من العمل الذي ينجزونه، يليه ظروف العمل و خاصة بالنسبة لأصحاب المصنع الذين يطالبون بأدوات خاصة لسلامتهم و أشياء أخرى، يليهم انعدام الترقية فمن طموحات العمال الحصول على مناصب أرقى في التخطيط لمساراتهم، و هناك أيضا من يطالبون بالتكوين.

جدول رقم (11): توزيع العمال حسب الاستفادة من التكوين.

النسبة	العدد	
90	45	نعم
10	5	لا
100	50	المجموع

المصدر: الاستمارة، سؤال رقم 13.

شكل رقم (15): يوضح توزيع العمال حسب استفادتهم من التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال النتائج: 90% من الموظفين استفادوا من التكوين، و 10% لا. ومنه فالمؤسسة تعتمد على التكوين مما ينمي

كفاءات عمالها و هو يعتبر عنصر أساسي للتسيير الجيد للمسار الوظيفي.

بالنسبة للموظفين الذين استفادوا من التكوين فقد كان له أثر إيجابي على كفاءتهم و 22% منهم استفادوا من الترقية عقب هذا

التكوين من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الاستمارة. و من مشاريعهم المستقبلية فالأغلبية يطمحون لتحسين كفاءاتهم و

مهاراتهم و التطور في السلم الوظيفي من خلال التكوين و التدريب و تحسين انتاجية المؤسسة و الوصول إلى الأهداف المسطرة.

### 3- المقابلة:

و من خلا مقابلة أجريناها مع "مختصة في التكوين و الاتصال" قمنا بطرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوعنا توصلنا إلى أن:

أ- بدأت المؤسسة بتطبيق تسيير المسار الوظيفي منذ نشأتها و هي تهتم بتخطيط و تطوير مستقبل كل موظفيها.

ب- يتم رفع مهارات و قدرات مواردها البشرية عن طريق التكوين.

ج- يتم تحديد المستقبل الوظيفي للفرد و ترقيته حسب كفاءاته أولا ثم عبر التكوين ثم حسب تنقله بالمصالح و أخيرا حسب

أقدميته.

د- يتم تحفيز الفرد الفعال عن طريق: المكافآت، التكوين و الترقية.

هـ- يتم الحصول على العاملين المناسبين للوظائف بالمؤسسة عن طريق الترقية الداخلية إن توفر الفرد المناسب للمنصب المطلوب و

في حالة عدم العثور عليه من بين العمال تلجأ المؤسسة للتوظيف الخارجي.

و في حالة التوظيف لمنصب جديد تقوم المؤسسة بتجربة الموظف الجديد بعقد لمدة شهر فإن كان هذا الموظف ملائم للمنصب يتم

قبوله رسمياً و في الحالة العكسية يتم فسخ العقد و البحث عن الفرد المناسب.

## خاتمة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة SOREMEP للدراسات و الإنجازات الميطالوبلاستيكية، و التي كان الهدف منها التعرف على كيفية تسيير المستقبل الوظيفي لمواردها البشرية فتوصلنا إلى أن المؤسسة تعتمد على التكوين لرفع مهارات عمالها، و تحفيزهم عن طريق الترقية و المكافآت، و توصلنا أيضا إلى درجة رضا موظفيها عن هذا التسيير و الصعوبات و المشاكل التي يعانون منها، و ماهي أهم مشاريعهم المستقبلية. و منه فإن التسيير الفعال للمسار الوظيفي يعتبر محفزا للموارد البشرية مما يؤدي إلى التنمية و الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة معا.

الخاتمة العامة

## الختام العامة

لإدارة المسار الوظيفي أو الحياة الوظيفية أثر إيجابي على كل من المؤسسة و الأفراد، بحيث تؤدي إلى إحساس الموظفين بأن مستقبلهم الوظيفي في أمان، مما يحقق لهم الرضا الوظيفي و العمل على تحسين ادائهم و تحقيق أهداف المؤسسة و اكتسابها سمعة و مكانة في السوق.

و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها بهدف التعرف ما إذا كانت المؤسسة تطبق سياسة تسيير المسار الوظيفي لموظفيها، حيث تمكنا من التعرف على عالم الشغل من خلال المدة التي قضيناها في الشركة، فاعتمادا عليها و على الأجوبة التي تحصلنا عليها من خلال الاستبيان، تمكنا من الوصول إلى أن:

بدأت المؤسسة بتطبيق تسيير المسار الوظيفي منذ تشأتها، حيث أهما تعمل على تحسين اداء العمال من خلال التكوين و التدريب، حيث أهما توظف بنسبة كبيرة فئة الشباب الجامعيين و تعمل على تخطيط و تطوير مساراتهم المهنية، و محاولة وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته. و من جهة أخرى يعمل كل فرد على تطوير مهاراته و إمكانياته للحصول على منصب أرقى، فالملاحظ أن أغلبهم يشغلون مناصب تتناسب مع مستوى دراستهم، و هناك من هم غير راضين عن وظائفهم لأسباب متنوعة. بعيدا عن ذلك فالملاحظ أن المؤسسة غالبا ما تقوم بعمليات الترقية أو النقل، و هذا يؤثر سلبا على مسار موظفيها المهني مما يسبب لهم الإحباط فيرتفع معدل الدوران.

فمن خلال ما تطرقنا له في موضوعنا يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه يجب على المؤسسة الحرص على كسب رضا العاملين من خلال الاستماع لمطالبهم و الاستفادة من أصحاب الخبرة و العمل على تحسين الاداء من خلال التكوين و التدريب و توجيه النصائح. و في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و عرضه و تقديمه بالشكل الذي يفني بالغرض المطلوب.

## قائمة المراجع

### 1- الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004.
2. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995
3. بن عنتر عبد الرحمان ادارة الموارد البشرية دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع عمان 2010
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
5. حمادة محمد الشظا النظرية العامة للاجور و المرتبات ديوان المطبوعات الجامعية ط2 2004
6. حمد حافظ حجاوي ادارة الموارد البشرية و ادارة الافراد دار وائل للنشر الاردن ط2 2004
7. حنا نصر الله ادارة الموارد البشرية دار زهران للنشر و التوزيع الاردن 2013
8. خالد عبد الرحيم الهيبي ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع عمان ط2 2005
9. خالد عبد الرحيم الهيبي ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع عمان ط2 2005
10. خضير كاظم حمود الفريجات و اخرون السلوك التنظيمي اثناء للنشر و التوزيع عمان الاردن 2008
11. خيرى مصطفى كتانة مدخل الى ادارة الاعمال دار جرير للنشر و التوزيع عمان 2007
12. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001-2002
13. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2011، ص151.
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2003.
15. سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس 2009
16. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"- من الناحية العلمية و العملية- كلية التجارة، الدار الجامعية طبع- نشر-توزيع، جامعة الإسكندرية 1999-2000.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.

18. عادل عبد الرزاق هاشم القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الاردن 2010
19. عبد الباري درة محفوظ جودة الاساسيات في الادارة المعاصرة منحى نظامي دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2011
20. علاقي مدني ادارة الموارد البشرية، حوارزم لاصدار الكتاب الجامعي، جدة 2007.
21. علي غربي و اخرون تنمية الموارد البشرية دار الهدى الجزائر 2002
22. عمر وصفي عقيلي تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة دار زهران للنشر عمان 2012
23. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2005،
24. فاروق عبدو فليه السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية دار الميسر للنشر و التوزيع عمان الاردن 2005
25. مجيد الكرخي "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2014
26. محمد احمد سليمان سوسن عبد الفتاح وهب الرضا و الولاء التنظيمي دار زمزم ناشرون و موزعون عمان الاردن 2010
27. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية 2007
28. محمد عبد الفتاح الصرفي ادارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي مصر ط1 2003
29. محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
30. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004
31. نعيم ابراهيم الظاهر تنمية الموارد البشرية عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان 2009
32. نوري منير تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010

## 2- المذكرات:

- 1- الهام قشي، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية" دراسة في مؤسسة صناعة الكوابل، بسكرة 2008-2009.
- 2- بوزورين فيروز، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف 2009-2010،

- 3- دحاش سيليا، "أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة 2014/2015
- 4- عبد القادر عواريب، "دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014-2015
- 5 - فائزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة 2014-2015
- 6- فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة 2007-2008
- 7- مجيد الكرخي "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2014
- 8- منير زكرياء احمد عدوان، " واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية 2011.

#### المجلات و مواقع الانترنت:

- الداوي الشيخ، "تحليل اثار التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر 2008.
- صلاح الدين الهبتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة مؤتة - الاردن، المجلد 20- العدد الثاني 2004

<https://hrdiscussion.com/hr2415.html>

بوابات كنانة أونلاين الميشابي الإهتمام بالإدارة و القيادة و الفكر الإستراتيجي [kenanaonline.com/alicoedisposts](http://kenanaonline.com/alicoedisposts)

<http://www.hadiscussion.com>

[formation.dz.freealgeria.com](http://formation.dz.freealgeria.com)

الملاحق

# استبيان

نحن طالبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية نقوم بتحضير مذكرة تخرج بعنوان " تسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية " و لدعم هذه المذكرة نرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلتنا المقترحة في هذا الاستبيان.

## معلومات شخصية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  أقل من 20 سنة  من 21 سنة الى 30 سنة  
 من 31 سنة إلى 44 سنة  أكثر من 45 سنة

3- المستوى الدراسي:  بدون مستوى  ابتدائي  
 متوسط  ثانوي  
 جامعي  تكوين مهني  
 اخرى

## اعلام و التقييم الخاص للمنصب المشغول:

4- الوظيفة:  مساعد رئيس المدير العام  مصلحة الموارد البشرية

مصلحة المشتريات و تسيير المخزونات  مصلحة المالية و المحاسبية

قسم التجارة  قسم النظافة و الأمن

القسم الصناعي  قسم مراقبة الجودة

القسم التقني

5- التجربة:  اقل من سنة  من سنة الى 3 سنوات

من 3 سنوات الى 7 سنوات  من 7 سنوات الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

6- الرجاء منكم تحديد طبيعة عقد عملك:

- عقد بمدة غير محددة  
 عقد بمدة محددة  
 عقد التمهين

7- هل الوظيفة التي تشغلها حاليا تناسب:

- مستوى دراستك  
 تجربتك  
 تطلعاتك  
 أخرى

8- هل انت راض على المنصب الذي تشغله؟

- كثيرا  
 قليلا  
 نوعا ما  
 غير راضي تماما

9- ما هي اسباب عدم رضاك؟

- الاجر نعم  لا  
 غياب التكوين نعم  لا  
 ظروف العمل نعم  لا  
 انعدام الترقية نعم  لا

اسباب اخرى حدد.....

10- لماذا اخترت العمل في هذه المؤسسة؟

- الاجر مغري  
 المؤسسة لها مكانة و سمعة كبيرتين  
 وسط العمل جيد

دواعي اخرى حدد.....

11- هل كانت لديك فرص اخرى للعمل؟ نعم  لا

12- ما هو الشيء الذي تجده اكثر امتاعا في عملك؟

- عمل بالفريق  
 عمل بمسؤولية  
 عمل شخصي  
 عمل بدون مسؤولية

13- هل سبق لك و أن استفدت من التكوين؟ نعم  لا

14- إذا كان الجواب بنعم كم استفدت؟

- مرة واحدة  
 مرتين  
 3 مرات فأكثر

15- كم كانت مدة التكوين :

- شهر  
 شهرين  
 من 3 أشهر إلى سنة  
 أكثر من سنة

16- أين تم هذا التكوين؟

- داخل الوطن  
 خارج الوطن

17- هل تعتقد أن التكوين كان له أثر إيجابي على كفاءتك؟ نعم  لا

18- هل استفدت من ترقية عقب هذا التكوين؟ نعم  لا

19- إذا كان الجواب بنعم فما هي الجهة التي اقترحت هذه الترقية:

- الرئيس المدير العام  
 مديرية الموارد البشرية  
 المديرية العامة  
 الرئيس المباشر

20- ماهي مشاريعك المهنية المستقبلية؟

# الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ج	شكر و تقدير
د	الملخص
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
6	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول: مفاهيم حول المسار الوظيفي
7	المطلب الأول : ماهية المسار الوظيفي
7	1- مفهوم المسار الوظيفي
9	2- خصائص المسار الوظيفي
10	3- أهمية المسار الوظيفي
10	أ. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد
11	ب. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة
13	المطلب الثاني: أساسيات المسار الوظيفي
13	1- مراحل المسار الوظيفي

17	2- نماذج المسار الوظيفي
20	<b>المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي</b>
21	المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
21	1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي
21	2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي
22	3- مدخل تخطيط المسار الوظيفي
22	أولاً: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي
25	ثانياً: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي
26	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي
26	1- الدور الإستراتيجي للموارد البشرية
27	2- أسباب اهتمام إدارة الموارد البشرية بتخطيط المسار الوظيفي
27	3- كيف تساعد إدارة الموارد
27	أ- التعليم الخاص بالمسار الوظيفي
27	ب- المعلومات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي
28	ج- الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي
28	د- مقابلات تخطيط المسار الوظيفي
29	<b>المبحث الثالث: تطوير و تنمية المسار الوظيفي</b>
29	المطلب الأول: ماهية تطوير و تنمية المسار الوظيفي
29	1- مفهوم تطوير المسار الوظيفي
29	2- مدخل تطوير المسار الوظيفي
30	أ- المدخل الفردي في تطوير المسار الوظيفي

30	ب- المدخل التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي
32	3- أهمية و أهداف تطوير المسار الوظيفي
32	أ- أهمية تطوير المسار الوظيفي
32	ب- أهداف تطوير المسار الوظيفي
32	المطلب الثاني: نجاح المسار الوظيفي
32	1- دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و نجاح المسار الوظيفي
32	أ- الترقية
34	ب- النقل
36	ج- التدريب
38	د- التكوين
40	2- نجاح المسار الوظيفي
40	أ- الرضا الوظيفي
42	ب- التحفيز