



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد

دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود

إشراف الأستاذ:

مناصيرية رشيد

إعداد الطالبتين:

حساين يمينة

دفرور أسماء

السنة الجامعية: 2013/2012

# الإهداء

- اهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما عندي في الوجود "أمي" العزيزة أطال الله في عمرها و إلى روح "أبي" الطاهرة رحمه الله.

- إلى زوجي الغالي مالك.

- إلى من أرى الأمل و الصفاء والبراءة في أعينهم والى من ترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء: عبد القادر, مليك و خاصة سهام حفظها الله .

- إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء وزملاء : إيمان , ابتسام, نادية و جهيدة.

إليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي

المتواضع

# كلمة شكر

اشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا ما فيه من خير ومنحنا القدرة على انجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه.

أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام خاصة الأستاذ المشرف "مناصريه رشيد" الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة وعلى مساعدته لنا لإتمام هذا البحث, إلى كل أسرة قسم علوم التسيير و خاصة السيد مزهودة .

و إلى من ساعدني كثيرا و كان سندي زوجي الغالي ريزي مالك .

إلى مسئولتي إدارة الموارد البشرية محل الدراسة: رئيس قسم الموارد البشرية السيد دحموشان بوسعد, السيد جاري رشيد و السيد سوكان رشيد, السيد قبا فؤاد , رئيس مصلحة المسار المهني السيد مستاك حمزة , خاصة السيد بلقاسم طارق و بومقواس عبد الرؤف والمشرف على الدراسة الميدانية السيد بوريش محمد, وإلى كافة موظفي مصلحة تسيير المسار المهني ومصلحة الصحة, و إلى السيد بن عمر عبد المطلب و السيد إبراهيم بالكلية .

لكم خالص الشكر

# الفهرس

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | المحتوى                                |
|---|--|
| I   | كلمة شكر                               |
| II  | فهرس المحتويات                         |
| III   | فهرس الجداول                           |
| IV  | فهرس الأشكال                           |
| أ   | مقدمة                                  |
| <b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية</b> |  |
| 2   | تمهيد الفصل الأول                      |
| 3   | المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.  |
| 3   | المطلب أول: مفهوم الكفاءات البشرية.    |
| 5   | المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية. |
| 7   | المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشرية. |
| 10  | المطلب الرابع: خصائص الكفاءات البشرية  |
| 11  | المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية. |

|  |   |
|--|---|
| 11   | المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية.                     |
| 12   | المطلب الثاني: إستقطاب وإختبار وتعيين الكفاءات البشرية.         |
| 15   | المطلب الثالث: نتائج تسيير الكفاءات                             |
| 15   | المطلب الرابع: . المداخل الحديثة في تحسين الكفاءات البشرية      |
| 28   | خلاصة الفصل الأول   |
| <b>الفصل الثاني: اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع الكفاءات البشرية</b> |   |
| 30   | تمهيد الفصل الثاني  |
| 31   | المبحث الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي                        |
| 31   | المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي                        |
| 34   | المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي                       |
| 35   | المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي                       |
| 37   | المطلب الرابع: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي |
| 39   | المبحث الثاني: علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات الأفراد         |
| 39   | المطلب الأول: أثر التدريب على الكفاءات                          |
| 39   | المطلب الثاني: اثر الاتصال على الكفاءات                         |

|  |   |
|--|---|
| 40   | المطلب الثالث: اثر التحفيز على الكفاءات                                     |
| 41   | المطلب الرابع: تحقيق التوافق بين المسارين الفردي و التنظيمي.                |
| 44   | خلاصة الفصل الثاني  |
| <b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لشركة سونا طراك بحاسي مسعود</b> |   |
| 46   | تمهيد الفصل الثالث  |
| 47   | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونا طراك                                    |
| 47   | المطلب الأول:التعريف بالمديرية الجهوية للإنتاج سونا طراك حاسي مسعود         |
| 47   | المطلب الثاني: المهام والهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج سونا طراك   |
| 50   | المطلب الثالث: المراحل التقنية لعملية الإنتاج                               |
| 52   | المطلب الرابع:التشخيص الداخلي للمديرية الجهوية للإنتاج سونا طراك حاسي مسعود |
| 53   | المبحث الثاني: واقع المسار الوظيفي وأثره على رفع الكفاءات في المؤسسة        |
| 53   | المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية بالمؤسسة                               |
| 54   | المطلب الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية                       |
| 54   | المطلب الثالث: دور ومهام المسار الوظيفي                                     |
| 54   | المطلب الرابع: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها                                 |
| 67   | خلاصة الفصل الثالث  |

|    |               |
|----|---------------|
| 69 | خاتمة         |
| 72 | قائمة المراجع |



## فهرس الجداول

| الصفحة | المحتوى   |
|--------|---|
| 25     | الجدول رقم 01: يوضح أنواع التدريب   |
| 48     | الجدول رقم 02: يوضح توزع أبار مديرية الإنتاج في 2008  |
| 48     | الجدول رقم 03: يوضح وحدات المركبين الشمالي والجنوبي   |
| 52     | الجدول رقم 04: يوضح إحصائيات الإنتاج لسنة 2008  |
| 52     | الجدول رقم 05: يوضح تطور تعداد عمال المديرية الجهوية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود   |
| 55     | الجدول رقم 06: يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية   |
| 57     | الجدول رقم 07: يوضح توزع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود حول مفهوم الكفاءة البشرية |
| 58     | الجدول رقم 08: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود حول تخطيط المسار الوظيفي       |
| 61     | الجدول رقم 09: يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة   |
| 61     | الجدول رقم 10: يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع  |
| 62     | الجدول رقم 11: يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة                                |
| 63     | الجدول رقم 12: يوضح تحليل تباين خط الانحدار   |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | المحتوى  |
|--------|--|
| 3      | الشكل رقم 01: يوضح بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة                         |
| 5      | الشكل رقم 02: يوضح الكفاءة الفردية                                     |
| 14     | الشكل رقم 03: يوضح خطوات التوظيف                                       |
| 17     | الشكل رقم 04: تصنيفات الحوافز  |
| 20     | الشكل رقم 05 يوضح عناصر الإتصال  |
| 21     | الشكل رقم 06: يوضح عناصر الإتصال                                       |
| 22     | الشكل رقم 07: يوضح إتجاهات الإتصالات                                   |
| 27     | الشكل رقم 08: يوضح الإدارة العامة للتدريب                              |
| 32     | الشكل رقم 09: يوضح المسار التقليدي وفترة ركود الموظف                   |
| 33     | الشكل رقم 10: يوضح مسار الإنجاز وفترة الركود الوظيفي                   |
| 36     | الشكل رقم 11: يوضح نموذج تطوير وتخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد) |
| 37     | الشكل رقم 12: يوضح التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم  |
| 43     | الشكل رقم 13: يوضح نموذج تخطيط المسار الوظيفي                          |
| 47     | الشكل رقم 14: يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج                        |
| 49     | الشكل رقم 15: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود |
| 51     | الشكل رقم 16: يوضح مراحل استخراج البترول                               |

|    |   |
|----|---|
| 52 | الشكل رقم 17: يوضح تطور تعداد عمال المديرية الجهوية لقطاع الإنتاج بحاسي مسعود |
| 56 | الشكل رقم 18: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي              |
| 64 | الشكل رقم 19: يوضح مدى ملائمة خط الانحدار                                     |

# المقدمة

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية احد اكبر اهتمامات الأفراد و المؤسسات على الصعيد العالمي و احد أهم المعايير التي تقاس بها تقدم الأمم و الدول و ذلك لما لها من تأثير في بناء الدولة من جميع الميادين و المحافظة على مكتسباتها، لذا فان الموارد البشرية هي الثروة الأساسية لأي مؤسسة كانت إنتاجية أو خدمية باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية بل العنصر الإنتاجي الأول والأساسي.

وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام ومحاولة رفع كفاءتها البشرية من خلال إعدادها وتنمية معارفها وقدراتها وتطوير مهاراتها وخبراتها في إطار إحدى الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط والتسيير الجيد للمسار الوظيفي للعاملين.

نما سبق يمكن طرح الإشكالية العامة كما يلي :

- ما مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة؟

يمكن تجزئة الإشكالية العامة للبحث إلى التساؤلات التالية :

- 1 - ما مدى أهمية الكفاءات البشرية وما هي مصادر اكتسابها؟
  - 2 - كيف يمكن أن يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة؟
  - 3 - ماهو واقع تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد بالمديرية الجهوية للإنتاج بمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود؟
- لإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه نقتح الفرضيات التالية :
- 1 - تعد الكفاءات البشرية عامل الأساسي في تحقيق التفوق و التمييز لأي فرد و مؤسسة و يمكن اكتسابها من خلال أنشطة تسيير الموارد البشرية.
  - 2- إن تسيير وتبع المسار الوظيفي من شأنه أن يساهم كثيرا في رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة من خلال أدواته و مراحلها.
  - 3- في المديرية الجهوية للإنتاج بمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود يساهم تخطيط المسار الوظيفي كثيرا في رفع مستوى كفاءات مواردها البشرية لتحقيق أفضل أداء ممكن .

**أسباب اختيار الموضوع:**

إن من أهم أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- 1 - نظر لأهميته لاقتصاد الوظيفي بصفة عامة، والمؤسسة الصناعية سونا طراك بصفة خاصة كون أن كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة مواردها البشرية، ولذا وجب على المؤسسة الاهتمام بطاقتها البشرية.
- 2 -وجود اهتمام كبير لدى الباحثين في مجال الإدارة إلى التطلع و البحث في فهم سلوك المورد البشري ومحاولة تنمية كفاءاته باعتباره الراتب المالي الحقيقي لأي مؤسسة.
- 3 - إبراز أهمية ودور المسار الوظيفي في رفع كفاءات الأفراد .
- 4 - التعرف على مهام ووظيفة المسار الوظيفي .

**-أهداف البحث**

- 1 - التعرف على أهمية الكفاءات
- 2- تجريد الدور الفعال للمسار الوظيفي في رفع الكفاءات
- 3- دراسة واقع تسير المسار الوظيفي وعلاقة أثره في رفع الكفاءات بمؤسسة سونا طراك

### -أهمية البحث

- 1 - إبراز دور وأثار المسار الوظيفي على مستوى الفرد و المؤسسة .
- 2- تحسين ونوعية المسؤولين بأهمية تسير المسار الوظيفي .

### - منهج البحث

لقد اعتمدنا في دراستنا على منهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري بغية استيعاب البعد المفهومات للموضوع ،ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي على منهج دراسة الحالة بالاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبيان من اجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع بالمؤسسة الصناعية شركة سونا طراك بحاسي مسعود وفي تحليلنا لهذا البحث طبقا للهدف المحدد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول على النحو التالي :

**1الفصل الأول:**تناولنا فيه الكفاءات البشرية وتطرقنا فيه إلى ماهية الكفاءات البشرية وتسييرها واليات تنميتها .

**2الفصل الثاني:**تناولنا فيه تخطيط المسار الوظيفي و تطرقنا فيه إلى دور المسار الوظيفي في تسيير كفاءات الأفراد وعلاقة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين كفاءات الأفراد.

**3الفصل الثالث :** وهو الفصل التطبيقي لدراسة الحالة بمؤسسة الصناعية لشركة سونا طراك بحاسي مسعود حيث تناولنا فيه :التعريف بالمؤسسة وتحليل علاقة مدى تأثير المسار الوظيفي على تحسين الكفاءات بالاعتماد على تفرغ وتحليل البيانات والمعلومات المنتقاة من الاستبيان .

## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

## تمهيد الفصل الأول:

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها أساسا فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي سيمكن اكتسابها و المخاطر التي تنتج عنها لا سيما عوامل التحفيز و سوء التنظيم .

حيث تكتب الكفاءات عن طريق عملية التكوين الموجهة أو الممارسة و تتواجد الكفاءات عن طريق معلومة تتبعها الأخرى ، و لا يكفي أن يقول الإنسان أنه كفي حيث أن للكفاءة جهة خفية ، فالظاهر منها متكون من القدرات و المعارف و الطابع و الدور الاجتماعي أما الخفي منها يتمثل في الأوصاف المعنوية و القيم و جزء من المعارف ، كما أن للكفاءة منفعة اقتصادية بالنسبة لصاحب العمل و الأجير على سواء .

و كنتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة و التطور التكنولوجي بكل جوانبه ، أصبح تأقلم المؤسسات و الموارد البشرية ضرورة ملحة في البيئة تتميز بكثرة التقلبات و اشتداد حدة المنافسة و من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك التغيير في أساليب العمل و اعادة تأهيل الموارد البشرية و ذلك بإتباع عدة مناهج و طرق مساعدة لرفع قدرتها عل التحكم في التكنولوجيات الحديثة و نجد أن الإستثمار في رأس المال البشري و في تنمية الكفاءات يعد محركا مفتاحيا لتحقيق النمو و تدعيم القدرة على المنافسة و هو ما يساعد المنشآت في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في الإستمرارية و البقاء .



## المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

تسعى المؤسسة جاهدة بإتباع عدة مناهج وطرق لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيات الحديثة من خلال تنمية كفاءات الأفراد باعتبارها المحور الرئيسي لتحقيق النمو والتطور والتميز وهل مايساعد المنظمات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها الاستراتيجية والبقاء.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة ، و اختلفت من باحث إلى آخر من حيث التصور وسياق الاستعمال ، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له ، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل أي لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي ، كما أن أغلب التعاريف تشترك في صنع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي :

المعارف ( Savoir ) ، المعارف العلمية ( Savoir faire ) و معارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية ( Savoir être ) و هذا ما توضحه التعاريف التالية :

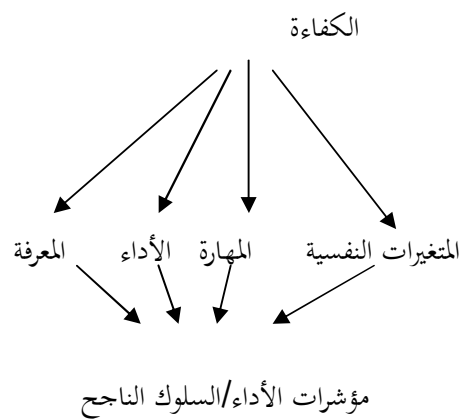
\* الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية ، في التوجهات ، كما في الأداء ، الكفاءة مقدرة اجتماعية ... التزام يأتي من الفرد... الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة علمية، معرف بها و التي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال ، أي مجال الكفاءات<sup>1</sup> .

\* فهي: " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط ، و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد

( المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>2</sup>.

و حسب ( Caird 1992 ) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، و يدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (1) : بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة .



1. Benard Galambaud. **Si la GRH était la gestion**. Édition liaisons. paris.2002 p 2002.

2. Luc Boyer . Noel Equilbey. Organisation : Théories et applications. Éditions d'organisation. Paris. 2003. p246.

\* والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوصفية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف " P. Gilbert و M. PARLIER الكفاءات بأنها مجاميع المعارف قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"<sup>1</sup>.

\* ومما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:  
أ. المعارف النظرية : و هو توافق مجموع مهيكلي من المعلومات المقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب.المعارف العملية(الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا ،والمعارف العلمية لا تقصي المعارف النظرية ، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة ، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

ج.المعارف التحليلي(السلوكية): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين و تشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحضير...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة لكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

\* و حسب Le Borterf (2000، 1997، 1994)، هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية:

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
- يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة إعتبار الكفاءة ليس فقط كاستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية .
- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
- تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

\*أما الباحث "ماك كيليند Mc clelland" وضح أن القدرات الأكاديمية والاختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل ،ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمعت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد و تتمثل فيمايلي:

- المعارف: وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.
- المؤهلات : التبين السلوكي عن خبرة ما مثل : المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة ، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.
- إدراك الذات : و تتعلق بالمواقف و القيم ، و صورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفرقة .
- صفات العبقرية:الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة و المبادرة.
- الدوافع : القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

<sup>1</sup> Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141. 1

\* و بالنسبة لماك كليند فإن المعارف و المؤهلات توصف بالكفاءات السياسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير ، أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تندرج فيها أسماء بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.<sup>1</sup>

\* فللكفاءات إذن تمثل قوائم أو بيانات للسلوكات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات ، وهذه السلوكات قد تكون في الحياة اليومية أو من حالات الاختبار ، الأمر الذي يؤدي بالكفاءة من خلال الخصائص والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية.

إن التعريف الموسع للكفاءات البشرية يدل على وجود عدة أسس لتصنيفها من بين هذه الأسس مايلي :

أولا - أنواع الكفاءات البشرية من حيث الممارسة : وهي ثلاث أنواع كمايلي :

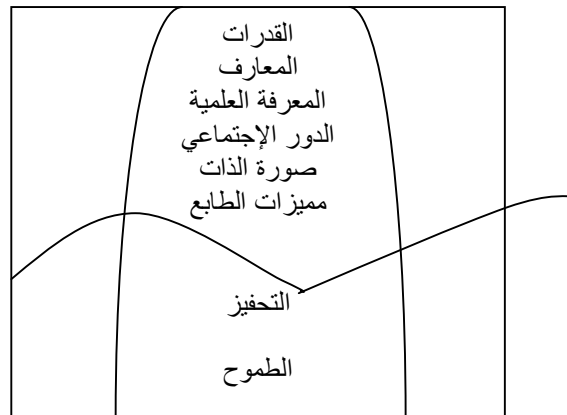
- 1- كفاءات تصريحية : وهي عبارة عن معارف تقنية ونظرية ونقصد بها تصريح الفرد بما يمكنه القيام به من خلال المؤهلات والقدرات التي يملكها ويستطيع إثباتها.
- 2- كفاءات إجرائية: وهي عبارة عن المهارات العملية والتطبيقات المهنية تأكيدا للخبرات والمعارف المكتسبة.
- 3- كفاءات توسعية : وهي تلك المعارف والمهارات الإضافية التي تتجاوز متطلبات المنصب مما تمكن صاحبها من تعدد التأهيلات وتحقيق المرونة في شغل المناصب كما تمكنه من إكتساب قدرة كبيرة على التوقع.

ثانيا - أنواع الكفاءات البشرية من حيث المجال : وتنقسم إلى مايلي :

- 1- كفاءة فردية (كفاءة مهنية): وهي القدرة على التنفيذ بطريقة فعالة لمختلف مهام المنصب وعمليات التفكير وإنشاء علاقات مهنية عالية في إطار سلوكيات راقية.
- 2- كفاءة جماعية: وهي تراكم الكفاءات الفردية وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهو ياتهم كفريق عمل متكامل. ويمكن القول أن الكفاءة الفردية:

هي مجموعة الموارد الباطنية و الظاهرية للفرد وتمثل في القدرات والمعارف النظرية والمعرفة العلمية والسلوكية والمواقف والقيم الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهرة (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) و تتمثل في الدوافع و الطموح ، حيث يمثل الباحثون الكفاءة الفردية بالجلج الجليدي كما يوضحه الشكل التالي: Iceberg

تمثيل الكفاءة الفردية ( الشكل 2 ) .



المصدر:

Celile Dejoux, *les compétences au coeur de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2001 , p159

<sup>1</sup> Tremblay M «payer pour les compétences », un Management D'aujourd'hui, op-cit, p1040.

<sup>2</sup> Levy-Leboyer C, la gestion des compétences, les éditions d'organisations, paris, 1996, p42.

2- الكفاءات الجماعية:

- هي مجموع الكفاءات الفردية التي يتعاون فيما بينها من خلال الإتصال و التفاعل .
- حسب le Borterf (2000) : " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع (Synergie) الموجود بين الكفاءات الفردية ، و نضمت الكفاءة الجماعية حملة من المعارف : معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك ، معرفة الإتصال ، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً ."<sup>1</sup>
  - و يصنف Amheradt et Al (2000) " أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir agir) التي تنشأ عن فريق عمل و هي عبارة عن مزج للموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (combinaison Synergique) و تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي "<sup>2</sup>.
  - كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم و معارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات .<sup>3</sup>

ثالثاً - أنواع الكفاءات البشرية من حيث الأهمية : تسعى المؤسسة دائماً للتأكد على أهمية اكتساب أفرادها للكفاءات الأساسية التي تمكنهم من التحكم الجيد في متطلبات المنصب وإذا ما تدعمت هذه الأخيرة بمعارف أكبر ترفع من مستوى الإنتاجية تصبح كفاءات مفتاحية ، كما أن التركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من الجودة في ظل التدريب المتواصل يجعل هذه الكفاءات مميزة و تساهم بدرجة مهمة في رفع القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة .

وهناك من الأفراد من يملكون كفاءات خاصة و نادرة تتحكم في مستويات عالية من التقنية مثلاً ، أو الإبداع ، فهؤلاء الأفراد لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهم مما يتطلب توفير جميع الشروط المناسبة للحفاظ على بقاءهم فيها و تحفيزهم باستمرار . و منه يمكن تصنيف الكفاءات البشرية من حيث الأهمية كما يلي :

- الكفاءات الأساسية .
- الكفاءات المفتاحية .
- الكفاءات المميزة .
- الكفاءات الخاصة .

أما التعريف الثالث يشبه التعريفين السابقين إلا أنه أضاف عنصري الآتية و المدة الزمنية القصيرة ، إذ أن كل كفاءة تتميز بهاتين الخاصيتين .

أما التعريف الرابع فكان غامضاً نوعاً ما ، ولم يشر فيه - الكاتب ربما لقدم التعريف و تماشيه مع تلك الحقبة - إلى آلية استعمال تلك الخصائص الفردية و لم تتم الإشارة لا للوظيفة ولا للفرد باعتبارهما المتغيرين الرئيسيين في شكل الكفاءة<sup>4</sup> .

1 Rolland Foucher, Normand Pettersson, Abdhadi Naji, Op .Cit, P19.

2 Ibid.

3 Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p125.

4 Pruno Henri et .François bonus .D.R.H.c'est déjà demain .éditions d'organisations. Pasde date d'édition p 108.

\* Souro : Guy le Borterf. Ingénierie et évolution des compétences .3ème éditions d'organisations France .2001.pp 56-61.

وقد قمنا بإدراج تعريف شامل فقمنا فيه بجمع النقاط المشتركة بين التعاريف السابقة وبعض الإضافات وهو كالتالي: «كفاءة الفرد هي تلك التوليفة المكونة من المعرفة، المهارة\*، السلوكيات المستعملة والمجسدة في الميدان تهدف من خلال تحريكها (mobilisation) إلى تحقيق هدف معين»

**المطلب الثالث: أهمية الكفاءات البشرية.**

يحتل مفهوم كفاءات الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد الإنسانية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل.

**أولا : على المستوى الفردي :**

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجعة للفرد<sup>1</sup>، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

- أما تضخم الهادات (Inflation des diplômes) [خاصة في الجزائر] وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية [ فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على العمل، والثاني أنه يحفز الأفراد الأكثر نحو تنمية واستغلال كفاءتهم للحصول على المكانة المطلوبة ] ؛
- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم [الترقية..] إلى امتلاكهم لعنصر التأهيل (Qualification) وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

- تشكل الكفاءة التصويرية لدى الاطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المواد.

**ثانيا : على المستوى الجماعي :**

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وكما تعرضنا له سابقا فإن كفاءة الفرد تنقسم إلى ثلاثة أنواع منها الكفاءة البشرية (الاجتماعية) والتي تعني المعرفة والمهارة في الإتصال والعمل الجيد مع الآخرين، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد-خاصة منها الكفاءات البشرية - على هذا المستوى فيما يلي :

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده)<sup>3</sup>.

1 Claude Pery-Peboyer .OPCIT .P 150.

2 Guy Le boterf (2001). OPCIT .P 25-26.

3 Claude Pery-Peboyer .OPCIT .P 150.

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصّل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات .

[ إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية] .

- أما تعقد الأوضاع والحالات المهنية وأدائها، كان لا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة... إلخ) وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات ، والبيانات على المؤسسة من الداخل وخارجها أصبح من الضروري وضع للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة ، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها ، ولخدمة هذه العملية ، لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل .

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة و ذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد و مجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في انفراد هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم<sup>1</sup> .

**ثالثا : على مستوى إدارة الموارد البشرية :**

تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى ادارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها :

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين:<sup>2</sup>

\* الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق .

\* تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة ( Poly compétences ) في جميع الوظائف .

- تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو... إلخ.<sup>3</sup>

- احتلت الكفاءة مكانة هامة في ادارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد أو المنصب ، حيث فرضت التحديات العالمية و السوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف و استقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد .<sup>4</sup>

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير و تنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... إلخ ، كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة ، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على ادارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لفوضى سر ذلك الاحتجاج الدائم و المتزايد للعمل .

- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها و لن يتأتى ذلك بنشر و تعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات و الوظائف عن

1 GUY le Borterf, (2000), OPIT, pp 145 – 146.

2 Jean Brillman, OPCIT, P 370.

3 Loc. CIT.

4 Chisto parmentier, Fouad arfaoui, Tout avoir pour – former, 2eme tirage.

طريق استحداث و تطوير منظم للتعليم و التدوين يتصف بالسرعة و الديناميكية و توفير فوضى التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات .<sup>1</sup>

رابعا : على مستوى المؤسسة :

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة و التي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا لها من خلال :

- في مجال وضع الإستراتيجية و أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة .

- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة كما يراه (Barney) فمن بين الموارد التالية: و أسس المال المادي و البشري و التنظيمي.<sup>2</sup>

و هو ما ذهب إليه كل من ( G. Hamel .C.K Prahalad) بأن كفاءات الأفراد في عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تذكر هذه الأهمية وهم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة و التي تميزها على باقي المنافسين.<sup>3</sup>

- تخلت معظم المؤسسات عن فكرة صياغة استراتيجيات جديدة قائمة حول الزواج منتج أسواق ، حيث أصبح هذا الأخير لا يصنع الميزة التنافسية و تعدها إلى التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة - خاصة كفاءات الأفراد - حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لأحداث الفرق بينها و بين المنافسين .<sup>4</sup>

- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة و التطورات التقنية ، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما و الكفاءة خصوصا و أعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار و الإبداع (مثل التمكين) ، و الشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسى مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلاق القيمة يتمثل في كفاءات أفرادها .<sup>5</sup>

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة - شرط أن يمس الاحتياجات الأساسية - خاصة في مجال الكفاءات يدر بفوائد معتبرة ، سواء فوائد ملموسة ( أرباح ، انتاجية جيدة... إلخ ) أو فوائد غير ملموسة ( رضا العملاء، ضمان الولاء و العلاقات الجيدة مع العملاء )، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و أن السباق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة موارد شخصية (معارف، مهارات... إلخ) وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذا فمن مصلحة، بل من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختلاف مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه الكتاب اسم «الكفاءة الميتة»

1 علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 335.

2 عيسى محمد المهدي « العنصر البشري من منطلق البدر العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي ، الملتقى الدولي طول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر « 2004 ، ص 67 .

3 عبد اللطيف بلغسة « من أجل إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة ، دراسة تحليلية إشرافية ، نفس الملتقى السابق ، ص 125.

4 ما تفر بدماك ، فن إدارة البشر ، ترجمة محمد مرعي ، دار رضا للنشر ، بلد البشر غير موجود ، 1999 ، ص 57 - 58 .

5 علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 122 - 123 .

**المطلب الرابع: خصائص الكفاءات البشرية.**

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولاً عن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب منها أن تتصف بعدة خصائص منها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- مساهمة الموارد في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال إختلاف مستوياتها وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة.

**2- أن تكون الموارد نادرة:** تمتاز بالندرة أخذ في عين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فإن تلك تملك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

**3- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

**4- عدم قابلية المورد للتبديل:** بمعنى لا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل له على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> بوستة صباح، حناي مرهم، إدارة الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق التميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007-2008، ص11.



## المبحث الثاني: تسيير كفاءات البشرية.

تسيير الموارد البشرية هو:

1. عبارة عن نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ و الأفكار و بعضها يمتد إلى أساليب عملية و بعضها يمتد إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد على التوتر الداخلي و الذي يعتمد بدورها على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية و هي التي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف كل تخطيط القوى العاملة . و الاختبار و التعيين و النقل و الترفيه ، و تحليل و وصف الوظائف <sup>1</sup>.
  2. كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من السياسات و الأنشطة المتداخلة التي يشترك في تصميمها و تنفيذها المديرون ، و قادة فريق العمل و اختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فعال في نجاح هذه السياسات و الأنشطة <sup>2</sup>.
- و من خلال هذه التعاريف نجد أن تسيير الموارد البشرية يختلف عن تسيير الكفاءات لأن تسيير الموارد البشرية ، تسيير مجمل الأنشطة الخاصة بالأفراد أما تسيير الكفاءات هو عبارة عن تسيير محصور في الكفاءات الأفراد فقط .

### المطلب الأول: مفهوم تسيير كفاءات البشرية.

- حسب (I'ichten- berger) يعرف تسيير الكفاءات هي تعبئة و توظيف و تحديد الأفراد في إطار الحالات و وضعيات خاصة التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد و نتائج محددة و حتمية <sup>3</sup>.
  - كما يعرفها (boterf) إن تسيير الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيق [تدابير - تنظيم] و هي عملية التأليف بين معرفة التنسيق و معرفة التوظيف للأفراد و تصنيف إلى ذلك أن تسيير الكفاءات هي بعد من الأبعاد الخاصة بتسيير الأفراد هذا البعد يهدف إلى الجمع و التوفيق بين توظيف و تقوية القدرات العملية للموظفين ، من جهة و تنمية قدرة المؤسسة ، و كذا الاستخدام <sup>4</sup> الجيد و الفعال لموظفيها
- و عليه و على أساس أن تسيير كفاءات الأفراد مرتبطا ارتباطا واضحا مع المعارف و المهارات المتوفرة لديهم فإنه يستوجب عليهم التكيف مع المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجيا و الاجتماعية الحاصلة التي تعني ضرورة تكيفها لمتطلبات التسيير اليومي لاكتساب و توظيف كفاءات الأفراد و كذا التنسيق بين العمال لزيادة أداؤهم المهني و في الإجابة عن انشغالات التسيير التقريبي المتعلق بقييم المهني للعامل و اكتشاف مستوى و قدرة العمال و النتائج و الاحتمالات المرتبطة بتنظيمهم .

<sup>1</sup> محمد الهبرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 81 .

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة القرن 21 الدار الجامعية ، 2003 ، ص 16 .

<sup>3</sup> بوسنة صباح ، حناي مريم ، إدارة الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق التميز للمؤسسة الاقتصادية مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الليسانس ، علوم تسيير ، جامعة ورقلة ، 2007 ، 2008 ، ص 11 .

<sup>4</sup> جمعة كعاسي ، نبيلة كحول دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج ضمن متطلب في شهادة الليسانس في علوم التسيير ، 2004 - 2005 ، ص 47 .

المطلب الثاني: استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات البشرية للأفراد.

1- استقطاب كفاءات البشرية .

1-1 مفهوم الاستقطاب.

تنطوي عملية الاستقطاب على البحث و جذب و استمالة الأفراد للإتحاق بالعمل في المؤسسة .<sup>1</sup>

يعرف الإستقطاب بأنه بذاته عملية جذب العمالة و هو جملة من المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة .<sup>2</sup>

الإستقطاب هو بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة .<sup>3</sup>

1-2 مصادر الإستقطاب :

تقتضى هذه العملية تحديد المصادر المحتملة التي تلجأ إليها المؤسسة عند الحاجة للحصول على الأفراد الأكفاء و تصنف هذه المصادر إلى نوعين أساسيين هما :

أ. المصادر الداخلية:

إن نجاح المؤسسة و فعاليتها يزيد بزيادة إمكانية اعتمادها على مصادرها الداخلية و هو الأقصر على الإطلاق و المقصود بها هو الموارد المتاحة داخل المؤسسة أهمها:

\* الترقية:

- يتم الاعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية و القيادية .

- تكون في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف القيادية فتقوم المؤسسة بوضع خطة كاملة لترقية تبين فيها الطرف الإجراءات الواجب إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا إذ لا بد أن تركز الترقية على أسس موضوعية و عادلة لنجاحها .

- النقل و التحويل الوظيفي، يتم نقل الفرد من وظيفة لأخرى أو من نوع لآخر قصد خلق التوازن في إدارة المؤسسة من حيث عدد الأفراد.

- الموظفون السابقون، إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم<sup>4</sup> ؟

ب. المصادر الخارجية : و التي تعبر عن سوق العمل بصفة عامة إذ تقدم خيران و أفكار جديدة تختلف عن تلك السائد بها يتضمن التجديد و الابتكار و تلجأ إليها أغلب المؤسسات لشغل المراكز التي تستلزم كفاءات خاصة لا تتوفر بالداخل أو لشغل المراكز الدنيا و الشاغرة و من أهمها ما يلي :<sup>5</sup>

الإعلان و الانترنت :

- يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخدامها لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية ، 2004 ، ص 64 .

<sup>2</sup> حمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 141 .

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر الجديدة الإسكندرية ، 2002 ، ص 207 .

<sup>4</sup> حمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 149 .

<sup>5</sup> لعبادي و داد ، بن عيشة خنساء ، استقطاب و اختيار الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ، جامعة ورقلة ، 2005 ، ص 26 -

- أما شبكة الأنترنت فتمثل صدارة المصادر الخارجية في الوقت الحاضر فأما تزايد عدد مستخدمي الشبكات الإلكترونية و إنتشار وسائل الإعلان ، أصبح هذا المصدر أكثر أهمية و هو يعرف بالتوظيف الإلكتروني .

- مكاتب العمل، و هناك نجد نوعان من مكاتب العمل هما:

\* مكاتب العمل العامة: و هي مكاتب حكومية نديرها الحكومة و تشرف عليها و يكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل كل حاضر حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها و بياناتهم و خبراتهم كشروط للحصول على العمل .

\* مكاتب العمل الخاصة : و يبين مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب و إستقطاب العمالة و إختيارها أيضا حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راقبي العمل و تصنيفها إلى تخصصات مهنية و الرجوع إليها عند طلب إحدى المؤسسات .

\* المراكز الاستثمارية: هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية و الإدارية التي تتطلب مهارات و قدرات خاصة.<sup>1</sup>

\* المراكز المهنية و المعاهد و الجامعات: و هي مراكز طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمعاهد و الجامعات بهدف الحصول على المتخرجين هو صفات محددة و الذين تنقصهم الخبرة العملية.<sup>2</sup>

\* التقدم مباشرة للمؤسسة: تتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته و استعداده للعمل و يذكر فيها مؤهلاته و قدراته و يتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق شخصي.<sup>3</sup>

\* النقابات العمالية : والتي توفر إجراءات البحث عن الكفاءات حيث تلتزم النقابة بصلاحيه العامل و التزامه و خاصة يختص بالمستويات الدنيا من الوظائف.<sup>4</sup>

## 2- إختيار الكفاءات البشرية:

تعتبر عملية الإختيار الإمتداد الطبيعي لعملية البحث و الإستقطاب القوى العاملة المناسبة ، و التعيين بحيث يهتم بتحديد مصادر إحتياجات المؤسسة من الأفراد فإن و وظيفة الإختيار تتم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل لإنتقاء أفضلهم و أنسبهم للشغل المناصب الشاغرة .

### مفهوم الإختيار:

هناك عدة تعاريف للإختيار يمكن ذكر بعضها فيمايلي:<sup>5</sup>

- هو ذلك النشاط الخاص بوظيفة التوظيف و الذي يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة و الوظيفة ذاتها.

- وظيفة الإختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة و انتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب.

### خطوات الإختيار:

هناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الإختيار التي تتمثل في:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جمعة كماسي ، نبيلة لحو ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

<sup>2</sup> صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعرفة فب خدمة الكفاءات و المهارات ، مداخلة بالملتقى الدولي للتنمية البشرية ، 8 / 9 مارس ، 2003 - 2004 جامعة ورقلة ، ص 21 .

<sup>3</sup> صالح مفتاح ، مرجع مسبق ذكره ، ص 15.

<sup>4</sup> حمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

<sup>5</sup> بوسنة صباح ، حناي مرهم ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

<sup>6</sup> جمعة كماسي ، نبيلة لحو ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 - 58.

- \* المقابلة الميدانية ( التمهيدية ) : تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتجاوز معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم إختيار الاشخاص المناسبين.
- \* طلب التوظيف: يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح والتي تفيد المؤسسة في إختيار قرارات التوظيف.
- \* الإختيار : الغرض من إكتشاف المواهب و القدرات العقلية و الذهنية و الجسمية على أداء العمل بهدف الإختيار الافضل للأفراد و إستبعاد المؤهلين و هو أنواع.
- \* إختيار الذكاء : لعرفة درجة ذكاء المترشحين و مقدرة الفرد على الحكم على الأشياء.
- \* إختيار قدرة المرشح و أهليته: تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت الفرصة للتدريب و تنمية قدراته و تفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل و مدى إستعداده لزيادتها.
- \* إختيار المهنة: تستخدم لتبيان مقدرة الفرد و كفاءته في أداء عمله بإتقان.
- \* إختيار الميول ( ميول الشخص للعمل): و الغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه و ميله و حبه لأدائه و تفضيله له.
- \* الفحص الطبي : و هو تقرير عن سلامة الأشخاص و حالتهم الصحية لمنع أي إدعاءات على المؤسسة كونها المسؤولة عن الإجابات و الأمراض. كذلك تسرب العدوى بين العاملين.

### 3- تعيين كفاءات البشرية:

- يعتبر التعيين عامل أساسي و جوهري في سياسة الموارد البشرية ، وإختيار الصحيح و الدقيق للعامل بالنسبة لمتطلبات المؤسسة يجنب المؤسسة تكاليف كبيرة في حالة ما إذا كان الإختيار غير صائب.
- مفهوم التعيين: هو آخر مرحلة من مراحل الإختيار و التوظيف و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.<sup>1</sup>
- التعيين: هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة التي تناسب شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءته.<sup>2</sup>
- و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهميته الوظيفية المراد شغلها فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة الوزير و هذا في الكثير من المؤسسات الحكومية ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الإستلام الفعلي و مزاولته العمل و عادة ما يجري التعيين المدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها خلال هذه المدة حيث يخضع العاملة إلى عدة إختيارات كي تتحدد درجته و مدى إستطاعته مزاوله هذا العمل فإذا إستطاع العامل إجتياز هذا الإختبار بنجاح فقد يتم تثبته و إلا يتم الإستغناء عنه في الحالات العكسية .
- جملة هذه العمليات ( تنبؤ ، تخطيط ، إستقطاب ، إختيار ، تعيين ) تمثل خطوات متكاملة بحركية متداخلة لتفعيل عملية التوظيف و تأكد نجاحها بإكتساب أحسن الكفاءات للأفراد ذوي القدرات و المهارات المطلوبة و التي يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

### الشكل (3): يمثل خطوات التوظيف



<sup>1</sup> عائشة مقداد ، كريمة موسى ، دور ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في رفع كفاءات الأفراد ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة البسانس ، في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2010، 2011 ، ص 19.

<sup>2</sup> لعبادي و داد ، بن عيشة خنساء ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

المصدر: عائشة مقداد ، كريمة موسى ، دور ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في رفع كفاءات الأفراد ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2010-2011 ، ص20.

### المطلب الثالث: نتائج تسيير الكفاءات البشرية.

نظرا للدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية فإنه يؤدي إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- الزيادة في القيمة : و ذلك بإنتاج سلع و خدمات تعتمد على القدرات و المهارات الفردية و الجماعية إذ أن كل عامل كفى يستخدم قدراته و مهاراته المهنية من أجل تحقيق نجاح المؤسسة من خلال عرض سلع و خدمات ذات جودة عالية بما يسمح برفع قيمة نشاط المؤسسة لدى الزبون.

- التميز : تسعى المؤسسة دوما إلى توظيف العمال ذوي الكفاءات و المهارات المتميزة التي تحقق لها ميزة مختلفة عن المنافسين و لا يتم ذلك إلا من خلال إختيار الموظف و ضبط مجالات توظيفه و كذا تحليل قدراته و كفاءاته ومدى مهاراته في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة.

- كحوصلة مما تم ذكره من تعاريف للكفاءات البشرية إكتسابها ، تسييرها ، ما هو إلا مجموعة أنظمة محتواة ضمن وظائف المؤسسة إتجاه عمالها قصد إستغلال مؤهلاتهم و مهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تنمية قدراتها على المنافسة و مواجهة منافسيها.

### المطلب الرابع: المداخل الحديثة في تحسين كفاءات البشرية.

#### 1- التحفيز

إن قيام المؤسسة بالعمليات التدريبية لتحقيق تنمية و تطوير كفاءاتها البشرية غير كاف إن لم يكن هناك عمليات تحفيزية من قبل الإدارة لإنجاح برامجها التدريبية ومن ثم معرفة كيفية إثارة رغبة العمال في العمل و تجديد كل طاقاتهم للوصول ليس لتنفيذ المهام فحسب و إنما لإبداع و التجديد في العمل أمر ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيق زيادة كفاءاتها البشرية.

#### 1- مفهوم التحفيز:

إن تحفيز جهود العمال يعتبر من المسائل محل الدراسة للمؤسسات المعاصرة لما له من الأهمية في تحقيق كفاءة الأفراد لذلك سنحاول استعراض حيثياته و مضامينه و هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها مايلي :

- يعرف على أنه تشجيع الأفراد و استنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل أهداف المؤسسة و تبدأ العملية بتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بالعمل أو أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد و نفسيته.<sup>2</sup>

- يعرف كذلك على أنه توجيه سلوك الافراد و تقويته و مواصلته تحقيق أهداف مشتركة و ما الحافز إلا وسيلة للإشباع ، و الاداة التي تتم بها الإشباع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> براق محمد ، راجح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي ، حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في الإقتصاد ، المعرفة و الكفاءات البشرية يومي

10/09 مارس 2004 ، جامعة ورقلة ، ص 243.

<sup>2</sup> جمعة كاسي ، نبيلة لحول ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 263.

- يعرف كذلك هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء فهي تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز و بهذا يفترض من هذا التعريف لأن الحوافز تتركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء الغير عادي.<sup>1</sup>

إذا فالحوافز بالنسبة للعامل تمثل في العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله برفع درجة من الكفاءة و الفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي بإضافة إلى أن الحافز هو نتيجة الحاجة أو الشعور بالإشباع حاجة معينة موجودة لتحقيق هذه الحاجة كما أنه يشترط للحصول على الحافز أن يكون أداء هذا العامل متميز و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- عناصر التحفيز:

و هي بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة للتحفيز و هي :<sup>2</sup>

- القدرة : فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بإختلاف الشخص العاجز ، غير مدرب أو الغير مؤهلا أصلا.

- الجهد: تكميل لقدرة الشخص بالجهد المبذول نهما كان شكله بغرض فهم الحالة التي يعالجها الفرد و تحقيق هدف معين .

- الرغبة: إذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح حتى و لو تم أداء هذا العمل.

## 3- أسس منح الحوافز:

أهم معيار لتقديم الحوافز هو التميز في الأداء بإضافة إلى:<sup>3</sup>

- الأداء: و يعني التميز في الأداء أي ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء مهما كان الناتج النهائي له.

- المهارة : الأخذ بعين الإعتبار تعويضه الفرد و مكافئته بحسب ما قد يحصل عليه من شهادات أعلى و غيرها .

- الجهود : بمكافآت الفرد على الجهود أو الاسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها ليصل إلى الناتج النهائي و الأداء المتميز.

- الأقدمية : و يقصد بها طول و إمتداد الفترة التي قضاها الفرد في العمل و مكافئته على ولاءه و إنتمائه.

## 4- أنواع الحوافز:

هناك العديد من التصنيفات التي توزع بموجبها أنواع الحوافز فهناك:<sup>4</sup>

أ. الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية:

- الحوافز المادية : تمثل الجانب الملموس في الحوافز و الذي يأخذ صورا مختلفة في طريق الدفع للعاملين على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية عن الجهود الإستثنائية بإضافة إلى الاجور التشجيعية على تميز الخدمات.

- الحوافز المعنوية : و التي تقوم بإشباع الحاجات الإجتماعية و الذاتية للعامل و هذا من أجل حثهم و تحريضهم للعمل .

ب. حوافز فردية أو جماعية :

- الحوافز الفردية : تستخدم في حالة إمكانية إيجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل و كمية إنتاجه .

<sup>1</sup> بوستة صباح ، هناي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب ، مدخل للتفسير ، وظائف و تقنيات ، أساسيات ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 ، ص 105.

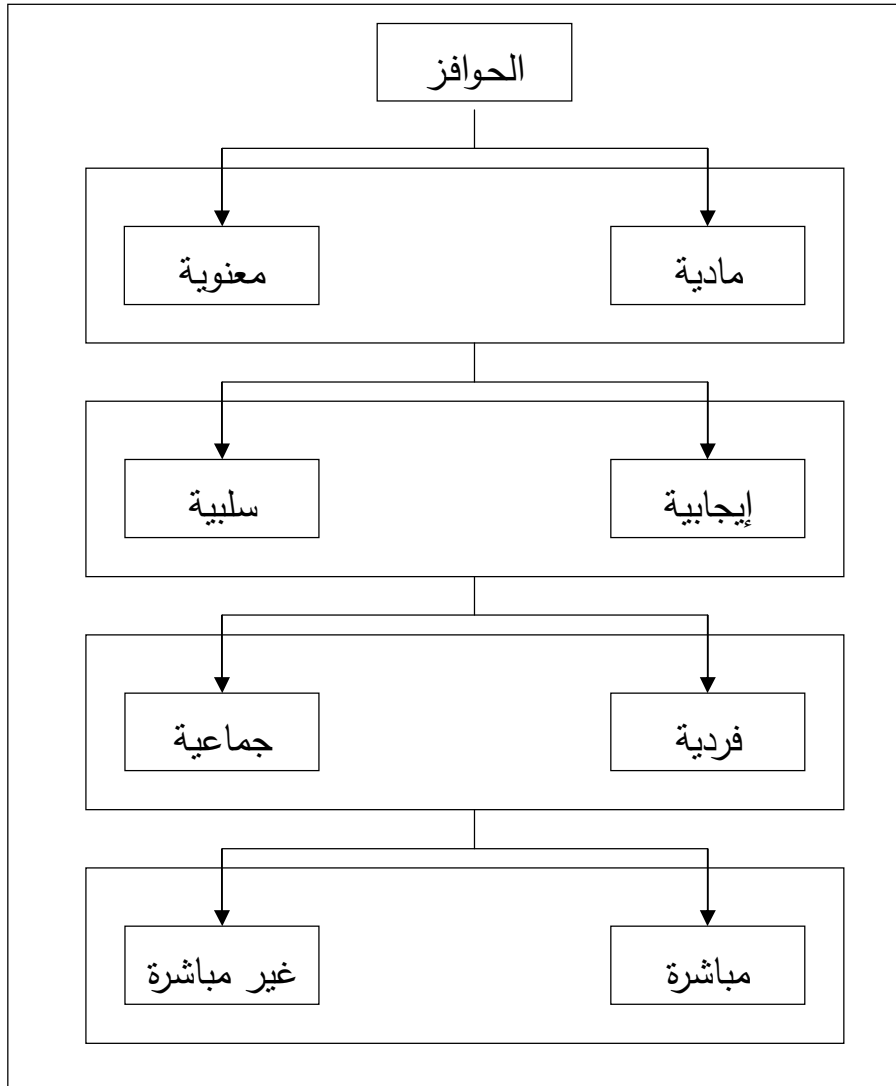
<sup>3</sup> حمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 237 - 238.

<sup>4</sup> حمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1981 ، ص 293.

- الحوافز الجماعية: تقدم للعاملين كمجموعة عاملة بشكل جماعي و هو وسيلة هامة لتحقيق أهداف التنمية ( بروح العمل الجماعي) و الفائدة المشتركة.
- ج. حوافز إيجابية أو سلبية:
- الحوافز الإيجابية : بحيث يحقق إستخدامه تهيئة الجو المناسب للعامل من جميع النواحي لتشجيعه على الإنجاز و دقة الأداء.
- الحوافز السلبية: تستخدم لمنع العاملين عن القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج و أداء العمل بشكل طبيعي.
- د. الحوافز المباشرة أو الغير مباشرة:
- الحوافز المباشرة: ينظر إليها من حيث الأثر الناتج عن تطبيق الحوافز و من حيث الوسائل تشجع العامل على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل.
- الحوافز الغير مباشرة: تحقق أهدافها لا تأتي إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم و هو ما يحتاج لفترة معينة.

الشكل رقم 04: تصنيفات الحوافز

المصدر: كمامسي جمعة حول نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص70.



### 5- أهمية و كفاءة التحفيز:

أ. أهمية التحفيز : لنظام التحفيز الجيد المبني على أسس علمية جملة من المزايا تنعكس إيجابيا على مستوى أداء العامل من جهة و على المؤسسة من جهة أخرى و تتمثل في :<sup>1</sup>

- زيادة توابع العمل ( كميات، جودة الإنتاج، مبيعات، أرباح).
- تخفيض تكاليف العمال و المصاريف و غيرها .
- إشباع إحتياجات العاملين و خاصة الإنسانية و المعنوية .
- إشعار العاملين إلى المؤسسة و رفع روح الولاء و الإلتزام.
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
- تحسين صورة المؤسسة أمام مجتمع المنافسين.

ب. كفاءة التحفيز : تقاس كفاءة التحفيز بفعالية و التي تتحدد بتعظيم النتائج المحصل عليها بأقل الإمكانيات ، و ترتبط بعدة عوامل أهمها:<sup>2</sup>

- مدى إتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد.
- مقدار الحافز.
- عدد مرات التحفيز.

و عليه فإن فعاليات الحوافز مرتبطة بالدافع الذي ينبع من نفس الفرد فالصلة بين الدافع و الحافز وطيدة فكلما كان التوافق، بين الدافع على العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب.<sup>3</sup>

### 6- شروط النظام الجيد للحوافز :

حتى تتحقق الحوافز الفاعلية الموجودة من الضروري توفر جملة شروط لنجاحها و أهمها:<sup>4</sup>

- السلطة : أي تحديد نظام حوافز سهل ، واضح ، مختصر ، بسيط.
- إمكانية التحقق و القياس.
- العدالة في توزيع الحوافز تناسب مع أدائهم و حسب إحتياجاتهم .
- إشراك العاملين في وضع النظام حتى يزيد من قناعتهم و تحمسهم له بما يتوافق مع منفعة المؤسسة.
- تنوع الحوافز ما بين مادية و معنوية و شموليتها شريطة إستقرارها و مرونتها.
- نظام تسجيل فعال يقيس مستويات الأداء الواقعية لمنح الحافز بدقة و دون تحفيز.

### 7- تكييف التحفيز مع الكفاءات البشرية :

ملائمة نظام التحفيز مع متطلبات الكفاءات البشرية يتطلب بالضرورة إلى:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 237.

<sup>2</sup> حمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، دار النشر المصرية ، مصر ، 1983، ص 95.

<sup>3</sup> لحسن بونعامة، علاقات العمل و أثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 1996/1997 ، جامعة الجزائر ، غير منشورة، ص 45.

<sup>4</sup> حمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 252 - 253.

<sup>5</sup> منى ميغوني ، منى قداش ، دور أثر تسيير الكفاءات البشرية و إستراتيجية تنافس في تحقيق الميزة التنافسية ( إستراتيجية الجودة الشاملة) ، 2002-2003 ، ص 76 ، مذكرة نيل شهادة اليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة.



1. خطوات وضع نظام التحفيز:

- كل نظام تحفيز لا بد أن يمر بالخطوات الأربعة التالية :
- أ. تحديد أهداف الحوافز: و ذلك بتحديد مجموعة من الأهداف التي تحفز العامل على أساسها لتحقيقها كرفع المبيعات و تخفيض التكاليف و تحسين الجودة.
- ب. دراسة الأداء: يعتبر الأداء من المعايير الأساسية الذي يمنح على أساسه الحوافز بذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد الأداء المطلوب لكي يتسنى مقارنته بالأداء الفعلي.
- ج. تحديد ميزانية الحوافز: بمعنى أنه عند وضع أنظمة الحوافز و المكافآت المادية يجب الأخذ بعين الاعتبار المبلغ الإجمالي المخصص لميزانية الحوافز.
- د. وضع قواعد النظام : أي ترجمة النظام في شكل مراحل متتالية بحسب :
- تحديد أدوار كل رؤساء الأقسام و المشرفين إضافة إلى عقد إجتماعات اللجنة القائمة على تنفيذ برنامج الحوافز.
  - تحديد الفترات اللازمة لتقييم فعالية النظام .
  - تحديد طبيعة الحوافز إنطلاقاً من حاجيات الأفراد الغير مشبعة.
  - تحديد النماذج التي تستعمل لقياس و تسجيل الأداء الفعلي للأفراد.

2-الإتصال:

يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءات أفرادها و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي ، و يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة من خلال الإدارة حيث يشار للإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم ببعض.

أ. مفهوم الإتصال : تعددت الآراء حول وضع تعريف محدد لعملية الإتصال و من بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

- يعرف على أنه: عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر.<sup>1</sup>
- يعرف على أنه عملية توصيل المعلومات و بمعنى آخر نقل المعلومات و المشاركة في الأفكار و الآراء و الحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل.<sup>2</sup>
- يعرف على أنه هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل.<sup>3</sup>
- يعرف على أنه هو عملية نقل المعلومات من طرف لآخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، أساسيات تنظيم إدارة أعمال الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 - 2005 ، ص510.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص73

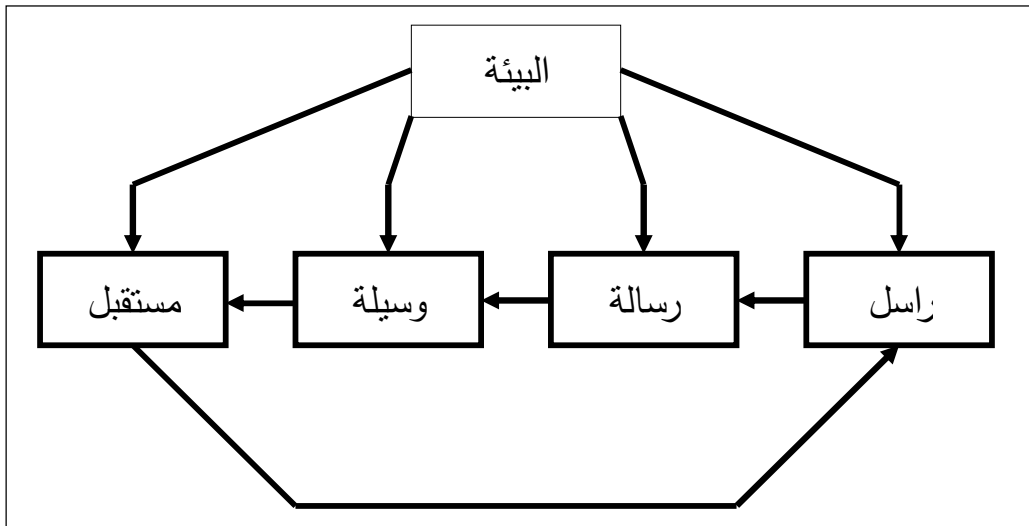
<sup>3</sup> أحمد جاد عبد الوهاب ، دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال ، دار الوفاء للطباعة المنصورية ، مصر ط 1 ، 2000 ، ص186.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، نظريات ، و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة) ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ص225.

ب. عناصر الإتصال: من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا عناصر الإتصال التالية:<sup>1</sup>

- المرسل: هو شخص لديه مجموعة من الأفكار و معلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر.
- الرسالة: هي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل و المستقبل.
- الوسيلة: على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً أو فعالية على من يستقبلها .
- المستقبل: هو الطرف الآخر في الإتصال و الذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة و ينظمها و يفسرها وفقاً لإدراكه و دوافعه و تعليمية و شخصياته و صفاته.
- الرد ( المعلومات المرتدة): هنا ينقلب المستقبل إلى المرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إرسال عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.
- بيئة الإتصال: يحيط بيئة الإتصال بيئة غزيرة في مكوناتها ( أشخاص ، أحداث ، علاقات ، رموز... ) مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الإتصال ، و هي عناصر تكمن في الشكل الموالي :

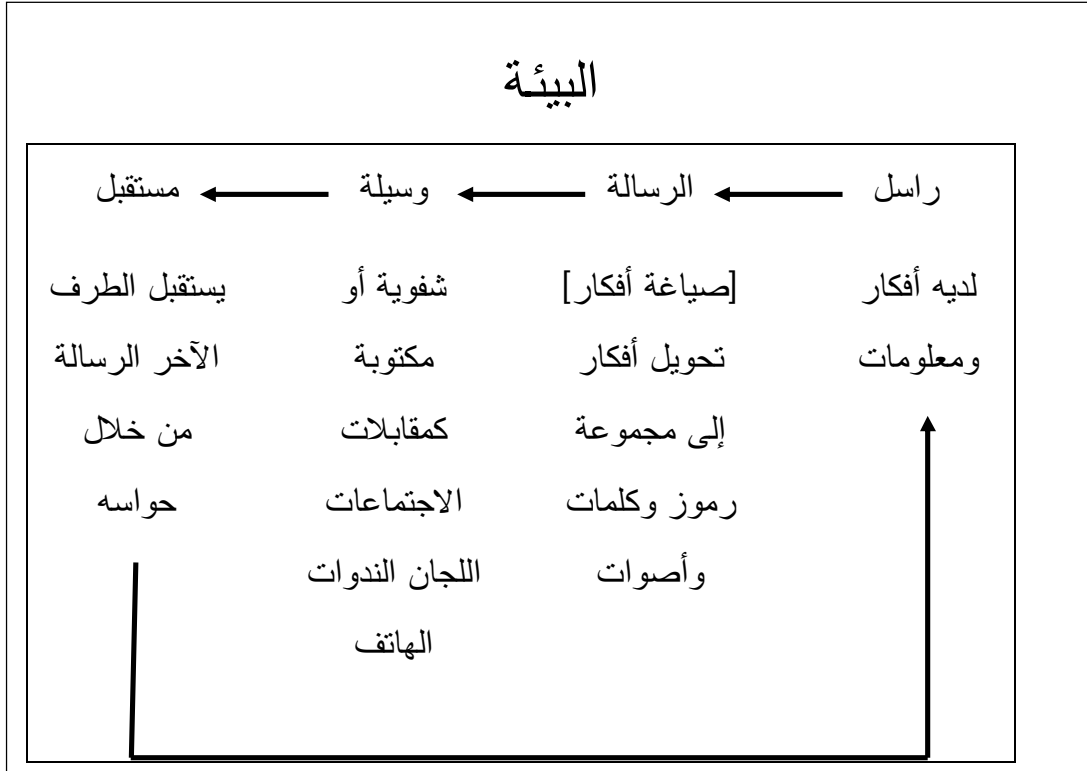
الشكل 05 : عناصر الإتصال



المصدر: أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص490.

<sup>1</sup> حمد ماهر الإدارة (المبادئ و المهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004 ، ص 490.

الشكل 06 : يوضح عناصر الإتصال



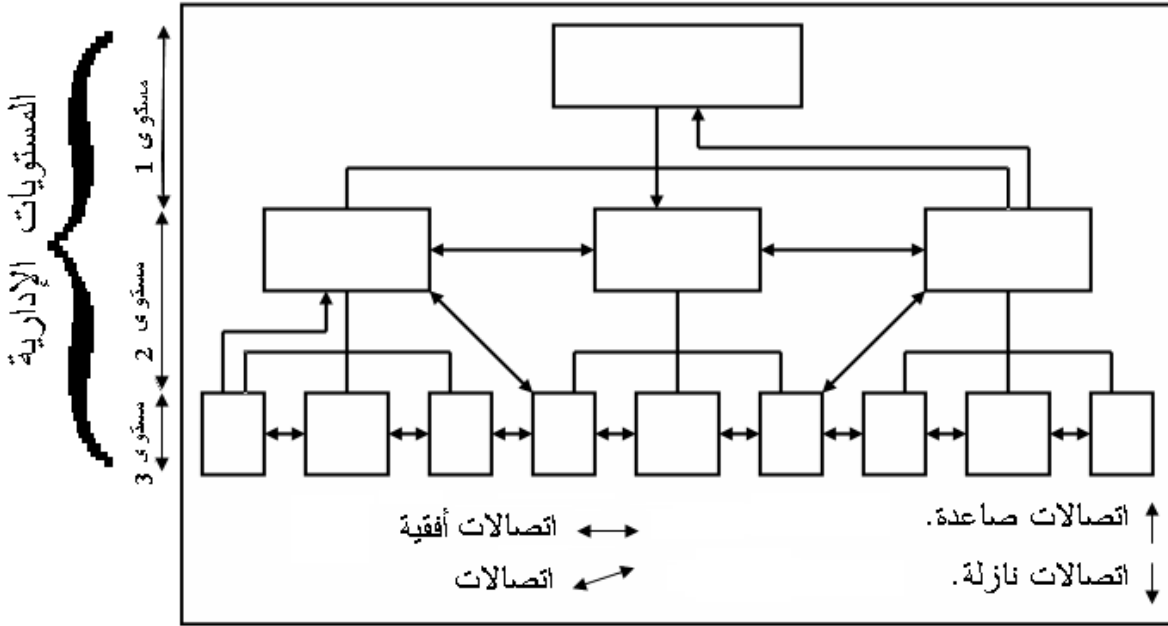
المصدر: أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع الإسكندرية ، 2000 ، ص97.

### ج. أنواع الإتصال : و تنقسم إلى مايلي :<sup>1</sup>

- الإتصالات الرسمية : يقصد به الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتم من خلال القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي و يشمل على ثلاث إتجاهات أساسية للإتصال و هي :
- إتصال هابط ( من الأعلى إلى الأسفل ) و هو الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيههم و يتضمن عادة القرارات و الأوامر ، و التعليمات ....إلخ.
  - إتصال صاعد ( من الأسفل إلى الأعلى ) و يتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يلهم رؤسائهم كما تتضمن شكاوي و تظلمات و إقتراحات العاملين .
  - و يتمثل في الإتصال من المستويات الدنيا إلى المستويات الوسطى إلى المستويات الأعلى في المؤسسة.
  - إتصال أفقي : و هو يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم و تبادل المعلومات.
  - الإتصالات غير الرسمية : يحدث هذا النوع من الإتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصالات في المؤسسة .

1 منال طلعت ، محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص،ص،269،174،173.

الشكل 07 : إتجاهات الاتصالات



المصدر: جمال الدين ، محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمان ، ادريسي ، مرجع ساق ذكره ، ص 260 ( بتصرف).

#### د. أهمية الإتصال:

- الإتصال الهادف يساعد في القيام بمايلي <sup>1</sup>:
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .
  - تعريف المشاكل و سبل علاجها .
  - تقييم الأداء و انتاجية العمل.
  - التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
  - تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
  - إلقاء الاوامر و التعليمات .
  - توجيه العاملين و نصحتهم و إرشادهم .
  - التأثير في الآخرين و قيادتهم .
  - حفز و تحميس العاملين.

و. نجاح عملية الإتصال : يتوقف نجاح أو فشل عملية الإتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بالإتصال على موضوع الإتصال بل و أيضا على إعتبارات كثيرة منها خبرته و صياغة الأفكار و إستخدام وسيلة الإتصال المناسبة لهذه الأفكار و كفاءة استقبال و فهم تصرف الفرد الآخر الذي يستقبل هذه الأفكار.

#### هـ. أهداف الإتصال :

1 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص، 21، 28.

الأهداف الأساسية للإتصال ثلاثة أبعاد و هي:<sup>1</sup>  
الإستعلام و التحري.

الاجبار.

التأثير.

ي. مقومات فعالية عملية الإتصال :

تتحقق فعالية عملية الإتصال كمحصلة لتفاعل عوامل كثيرة من أهمها.<sup>2</sup>

\* القدرة على إصابة الهدف :

يتحقق ذلك عندما ينتقل المعنى المراد إلى مستقبل في الوقت المناسب و تحقيق رسالة تأثير المرغوب فيه و تشبع إحتياجات كل من المرسل و المستقبل و الأطراف أصحاب المصلحة.

\* إختيار الوسيلة الملائمة :

يتحقق ذلك عندما تمكن الوسيلة المستخدمة من نقل الرسالة بالسرعة المطلوبة و بالكثافة التي تلائم طبيعة الرسالة و إحتياجات و قدرات المستقبل و أيضا بدرجة السرية و الارتداد و مستوى التكلفة المناسب.

\* تكوين علاقة حميمة مع البيئة :

يتحقق ذلك عندما تتم عملية الإتصال دون إحداث تأثيرات سلبية على البيئة مثل التشويش أو التهديد النفسي أو الإجماعي ، أو الإقتصادي.... إلخ و بالطبع يكون من الأفضل أن تساهم كل عملية إتصال في تحسين عملية الإتصال الأخرى التي تتم في نفس البيئة من خلال التكيف و تحقيق التكامل معها و التنسيق و التعاون فيما بينهما.

## 7. كفاءة الإتصال:

- من الواضح أن كفاءة الإتصال الإدارية في بناء و تدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين:<sup>3</sup>
- كمية المعلومات المتدفقة أو أرجاء التنظيم و مدى جودتها، ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.
  - تدفق الإتصالات في جميع الإتجاهات و تغطيتها لأجزاء و مستويات التنظيم جميعا .

## 8. قنوات الإتصال :

- يتم الإتصال من خلال قنوات متعددة و هذه القنوات يمكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية<sup>4</sup>
- الإتصال الشفوي : و يتم وجها لوجه أو التليفون أو المحادثة أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية.... إلخ وتكون فيه الإستجابة سريعة.
  - الإتصال المكتوب : و يشمل على أشكال متعددة و من أبرزها ، الخطابات ، المذكرات ، التقارير.... إلخ.
  - و تستخدم بدرجة كبيرة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.
  - الإتصال الإلكتروني : و هو نوع خاص من الاتصالات الإلكترونية و تتميز بالسرعة و الكفاءة في الأداء.

<sup>1</sup> عبد الغفار، حنفي عبد السلام ، أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص512.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل ، بلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 130.

<sup>3</sup> منال طلعت ، محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 254، 253.

<sup>4</sup> منال طلعت ، محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 269.

### 3-التدريب:

- 1- مفهوم التدريب:** لقد تعددت تعريفات التدريب حسب أي كتاب و نذكر من تعريف مايلي :
- يعرف باربي : " أن التدريب يهدف خصوصا إلى ترك أثر في تغيير سلوكيات و مهارات الفرد لأجل التكيف مع منصب عمله ثم تحسين أدائه.<sup>1</sup>
  - التدريب هو كفاءة الجهود المخططة و المنفذة لتنمية قدرات العاملين بالمؤسسة على إختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم و ترشيد سلوكياتهم بما يزيد من فعالية أدائهم و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>
  - التدريب هو أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل من خلال تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.<sup>3</sup>
  - التدريب هي عملية مخطط لها يتم من خلالها السعي إلى رفع مهارات الأفراد و تحسين قدرتهم من أجل القيام بالمهام و الأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه، و رفع معدلات أدائهم.<sup>4</sup>
  - من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف التدريب هو كافة الجهود الإدارية أو التنظيمية و المخططة و المنفذة بإحكام و المستمرة و الموجهة لتنمية معارف ، و مهارات العاملين بالمؤسسة على إختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم ، و ترشيد سلوكياتهم بما يزيد من فاعلية أدائهم حاضرا و مستقبلا ، و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2- أنواع التدريب:

- أ- حسب نوع الوظيفة: يوجد ثلاث أنواع حسب هذا التصنيف و هي:<sup>5</sup>
  - تدريب مهني أو فني ، تدريب تخصصي ، تدريب إداري .
- ب- حسب مرحلة التوظيف و مكان التدريب : يوجد 05 أنواع و هي:<sup>6</sup>
  - توجيه موظف جديد ، التدريب أثناء العمل ، التدريب لتحديد المهارة ، التدريب بغرض الترقية و الشغل ، تدريب لتهيئة التقاعد هذا حسب مرحلة التوظيف ، أما حسب المكان نجد تدريب داخل المؤسسة ، تدريب خارج المؤسسة .
  - و هناك من يضيف تصنيف آخر للتدريب بحسب زمن التدريب حيث نميز فيه نوعين هما :
  - التدريب قبل الالتحاق بالعمل و التدريب أثناء الخدمة.<sup>7</sup>
  - و فيما يلي بعض الأشكال التي توضح خطوات و أنواع التدريب و خطط تحديد الإحتياجات التدريبية.

### جدول رقم (1): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب

<sup>1</sup> Barbier l'évaluation en formation, paris, P.V.E, 1985, p82.

<sup>2</sup> بن عيشاوي أحمد ، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة ورقلة ، 2003 ، غير منشورة ، ص11.

<sup>3</sup> توني بوني باي ، ترجمة شويكر ركي ، التدريب الفعال و أثره على التكلفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط1 ، 2003 ، ص12.

<sup>4</sup> عياض فتيحة و قارح نجاة ، دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الليسانس إدارة أعمال ، جامعة ورقلة ، 2010 ، غير منشورة ، ص 25.

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مكتبة الأشغال الفنية ، مصر ( ط غير موجودة) ، 2001 ، ص 275.

<sup>6</sup> أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر ، ( ط غير موجودة) ، 1998 ، ص 114.

<sup>7</sup> محمد الصبري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ط 1 ، 2003 ، ص ، ص179- 180.

| مرحلة التوظيف   | نوع الوظيفة                | المكان             |
|---|----------------------------|--------------------|
| 1. توجيه الموظف الجديد.                                     | 1. التدريب الفني و المهني. | 1. داخل المؤسسة .  |
| 2. التدريب أثناء العمل.                                     | 2. التدريب التخصصي.        | 2. خارج المؤسسة.   |
| 3. تدريب لتجديد المعرفة و المهارة.                          | 3. التدريب الإداري.        | أ- في شركات خاصة.  |
| 4. التدريب بغرض الترقية و الشغل،<br>التدريب لتهيئة التقاعد. |                            | ب- في برامج حكومية |

المصدر: أمين ساعاتي ، المرجع السابق ، ص114.

### 3- أهداف و أهمية التدريب :

- حيث يوجد أهداف توجيهية و تنظيمية و فردية و هي :<sup>1</sup>
- أهداف توجيهية: ما هي الحقائق و المبادئ و المفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال البرنامج التدريبي ، من الذي يجب أن يتعلم ، متى يجب تعليمه .
  - أهداف تنظيمية : ما هو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج السلوكية و اتجاهات الأفراد .
- هذه بالنسبة للأهداف أمام أهمية التدريب تتمثل في ما يلي :<sup>2</sup>
- زيادة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته .
  - رفع معنويات الأفراد : لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات ، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه و تحقق وله نوع من الاستقرار النفسي .
  - تخفيض حوادث العمل : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عند تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظرف العمل و يعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أدواته يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحالات
  - يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم و استقراره : استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحدج المديرين الرئيسيين و لا شك أن يتحقق من خلال وجود صيد من الأفراد المدربين و المؤهلين لشغل هذه المراكز قوى خلوها

### 4- العوامل المؤثرة على التدريب :

هناك عوامل تنظيمية و عوامل بيئية نذكرها في ما يلي :<sup>3</sup>

1 رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ط(غير موجودة) 2004 ، ص 166 .  
2 عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ط (غير موجودة) 2007 ، ص 284 - 285  
3 رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ط (غير موجودة) 2002 ، ص ، ص 276 ، - 282

أ. عوامل تنظيمية : يؤثر المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المؤسسة على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بصفة عامة ، مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة و لكن الإنفاق على التدريب يزداد و ينخفض وفقاً لمدى قوة المركز المالي للمؤسسة كلما زادت الأنشطة التدريبية .

- كلما زادت درجة اللامركزية في عملية اتخاذ القرار كلما زادت الأنشطة التدريبية.
  - المنظمات التي لها تنمية إدارة الموارد البشرية تكون فيها أنشطة التدريب أكبر.
  - كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن ، كلما انخفضت حجم النشاط التدريبي .
  - كلما زادت المستوى التعليمي الرسمي التجميعي في المؤسسة كلما زادت الأنشطة التدريبية .
- ب. العوامل البيئية :

- التنوع و التجانس يساهم في زيارة مقدار التدريب المطلوب .
- تعقد البيئة .
- عدم الاستقرار البيئي.
- زيادة المنافسة.
- سرعة التغيرات البيئية .

#### 5- تكلفة التدريب : تشمل تكلفة التدريب على ما يلي :<sup>1</sup>

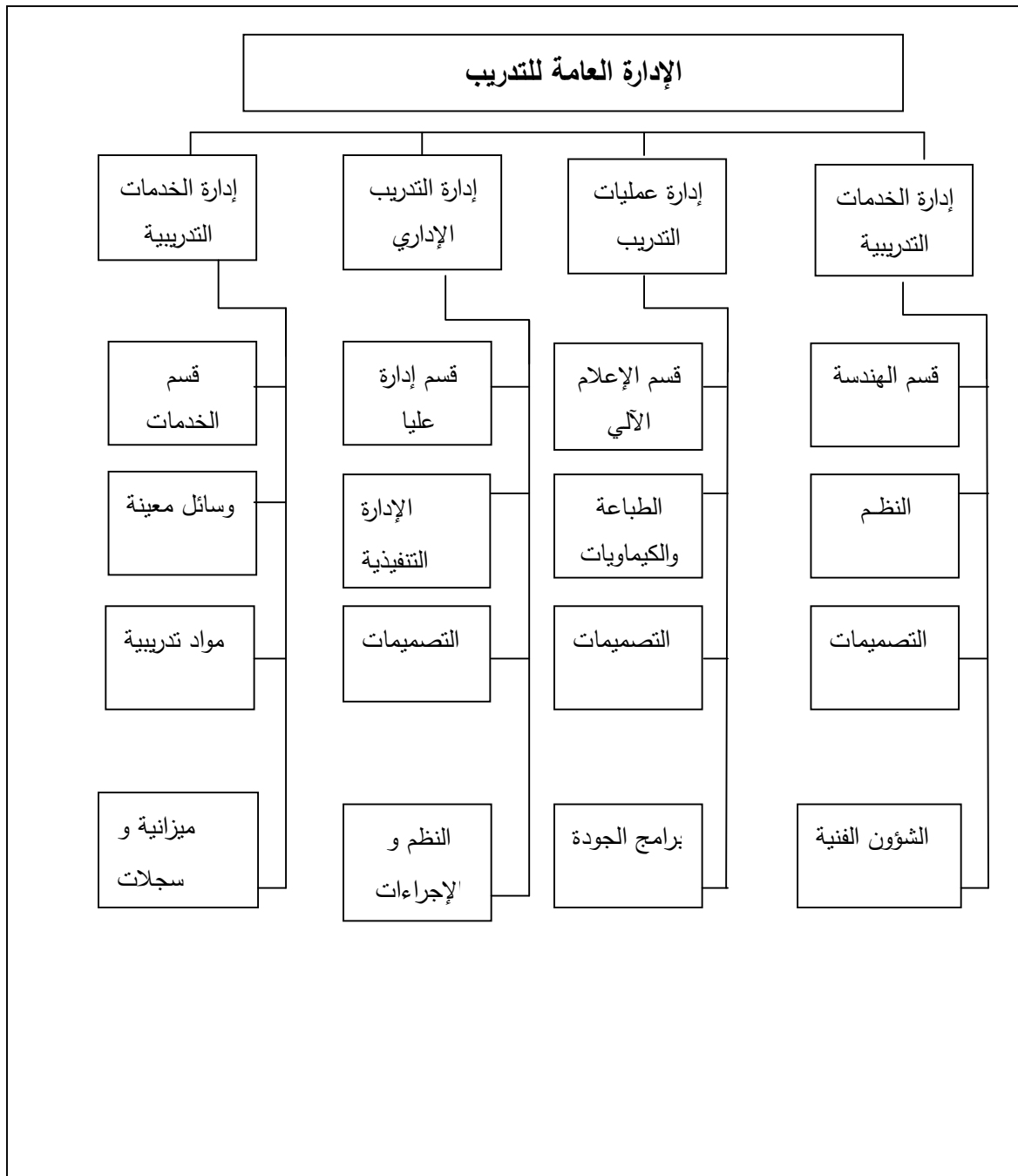
- أ. تكاليف مباشرة : و تتمثل في ما يلي :
- تكلفة التدريب الخارجي : و تشمل أجور السفر للمدرسين و الأجور و الميزانيات الإضافية للمدرسين .
  - تكلفة التدريب أثناء العمل : و هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتدريب الشخص و هو مكان وظيفته و من خلال العمل اليومي بدلاً من التدريب الرسمي و هذا النوع من التدريب يتمثل في المرتبات التي يتقاضاها الشخص خلال فترة التدريب و حتى تصل إنتاجيته إلى المعدل المطلوب .
- ب. تكاليف غير مباشرة : تتمثل في :
- تكلفة وقت المتدرب : و هي تكلفة الزمن الذي يقضيه المدرب طول فترة التدريب .
  - تكلفة الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب : فهي تمثل تكلفة الأداء للعاملين الآخرين بخلاف المتدرب نفسه ، حيث تتأثر إنتاجية الأفراد الآخرين الذين يتعاملون مع المتدرب أثناء العمل إلى حين تصل إنتاجيته للمستوى المطلوب .

#### 6- و في الأخير توضيح الإدارة العامة للتدريب .

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح العثماني ، قياس تكلفة الموارد البشرية ( المفاهيم و طرق القياس ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول / بعنوان إدارة الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة و الحديثة ) و المنعقد بمصر خلال 29 / 04 - 03 / 05 / 2007 .



شكل رقم (08): الإدارة العامة للتدريب .



المصدر : أحمد ساعاتي ، المرجع السابق ، ص91.

## خلاصة الفصل الأول:

إن التحول إلى عصر المعلومات كشف عند متغيرات اقتصادية هامة همت مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته و أصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة.

فنتيجة التغيرات التي عرفها العالم مؤخرا، ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد للأدوات و التكنولوجيا المختلفة، من أهمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات و ذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة و المتطورة ، و أيضا في مجال التكوين و ذلك باستعمال وسائل عصرية كإعلام الآلي و الانترنت و غيرها ، فكل من التكوين و التحفيز و التدريب يلعب دورا فعالا في تطوير و تنمية الكفاءات ، إذا أصبح يعتبر أهم أداة لتحسين مستوى الأداء .

و مهما كانت القدرات و المعارف المكتسبة من طرف أحد أو مجموعة من الأشخاص فإن الكفاءة تكون إلا بشرية، لذلك خص الحديث عن العامل البشري عند مفهوم الكفاءة، فلا يمكن القول مثلا أن هذه الآلة كفاءة متميزة في اتخاذ قراراته.

و من خلال ما تم التصرف إليه نستنتج أن رفع الكفاءات البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات إذا أنه يضمن التفوق الدائم و المستمر للمؤسسة و تحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه ، و بالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المؤسسة دون كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المؤسسة و تطوير منتجاتها بالاعتقاد على مهارات و كفاءات المسير الكفاء .

## الفصل الثاني

اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات

الفصل الثاني: أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد.

تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري إن منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك لانعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الإستراتيجي السليم للعمل والعاملين .

كما أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف التبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزداد أهمية تخطيط هذا المسار الوظيفي على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب، النقل، الترقية...) لوقع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءا بتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجد بهم الالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل لوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين الغير مناسبين والإقلال من نسبة البطالة المقنعة أو تأهيل العاملين على ترك الخدمة.

المبحث الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي.

أولا نقوم بتعريف التخطيط ثم نقوم بتعريف المسار الوظيفي وبعد ذلك نعرف تخطيط المسار الوظيفي.

**1- تعريف التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.  
ومن بين التعاريف التي قدمها مختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزوايا التي ينظر منها كل واحد منهم نجد مثلا.  
\*التخطيط: هو العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها ويختار الأشخاص الذين سيشاركون في تحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>.

ويعرف التخطيط أيضا على أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف معينة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد وإستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا.  
أما البعض فيعرف التخطيط بأنه «عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها»<sup>4</sup>.

يمكننا من خلال التعاريف السابقة القول أن التخطيط عبارة عن مجهود علمي واع يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختبار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة.  
من هنا تبرز عدة نقاط لا بد من التوقف عندها:

- إن عملية التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الخبرة والذكاء، بإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها، والنتائج الناجمة عن ذلك التفاعل وكيفية استعمالها لصالح المؤسسة.
- إن التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية، وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين بنود العملية الإدارية.
- على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.
- توفير المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء في عملية التخطيط<sup>5</sup>.

**2- تعريف المسار الوظيفي:** إن المسارات الوظيفية لفرد هي طريقة تساعد المؤسسة على توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاج إليها وتنمية مهاراتهم التي تساعدهم على الاستمرار في الوظائف التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل الوظيفي يقدم لاكتساب الخبرات والقيام بوظائف تقدم مكافآت للفرد وقد تعددت تعاريف المسار الوظيفي من عدة مداخل نذكر فيها مايلي<sup>6</sup>:

- 1- المدخل الفردي: كافة الوظائف التي تقلدها الفرد طيلة حياته العملية صاعدا بالتطوير والتنمية والترقي.
- 2- المدخل المهني: يركز تعريف المسار الوظيفي على المهنة كتخصص وظيفي مثل الطب والمحاماة، ومن ثم يكون التعريف .. التدرج أو التحرك في إبطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين.

1 معد قاسم القروي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 168.

2 مجاوي نعيمة، مساهمة التحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد العلوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، 1993، ص 17.

3 علي الشرفاوي، العملية الإدارية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 173.

4 عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 55.

5 علي الشرفاوي، المرجع السابق، ص 172.

6 محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، طبعة غير موجودة، 2005، ص 356-357.

3- المدخل التنظيمي : ينظر إلى مسار المستقبل الوظيفي كونه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين وعليه يكون التعريف والتدرج الوظيفي أو المهني داخل منظمة مهنية ومن خلال أطر محددة متعارف عليها. وبناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل التالي وتحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد<sup>1</sup>.

### 3- أنواع المسار الوظيفي:

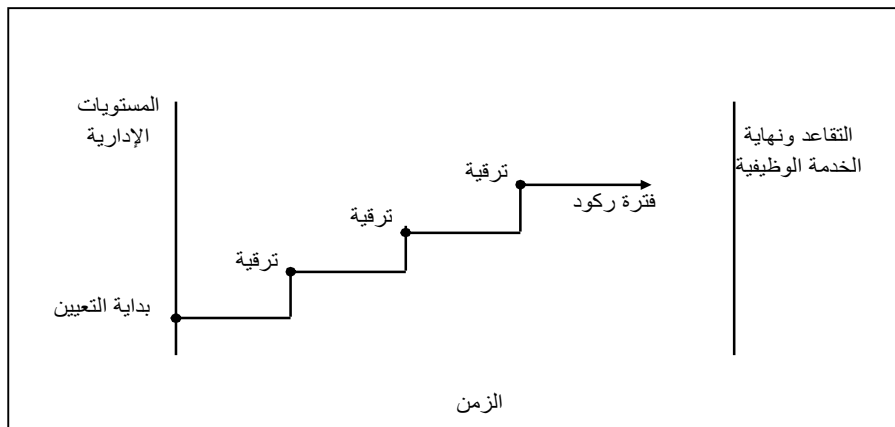
يمكن تحديد ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية والمتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- المسار الوظيفي التقليدي : يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سبقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة.

- وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة.

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

- في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكن فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب وغالبا يخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه وفيما يلي شكل يوضح المسار التقليدي وفترة الركود الموظف. شكل رقم (09): المسار التقليدي وفترة ركود الموظف.



1 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، الطبعة غير موجودة، 2000، ص 198.

2 عمر وصفي عقيلي إدارة، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، دار وائل الأردن، ط 1، 2005، ص 550-553.

المصدر: عمر وصفي عقيلي المرجع السابق ص 550.

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

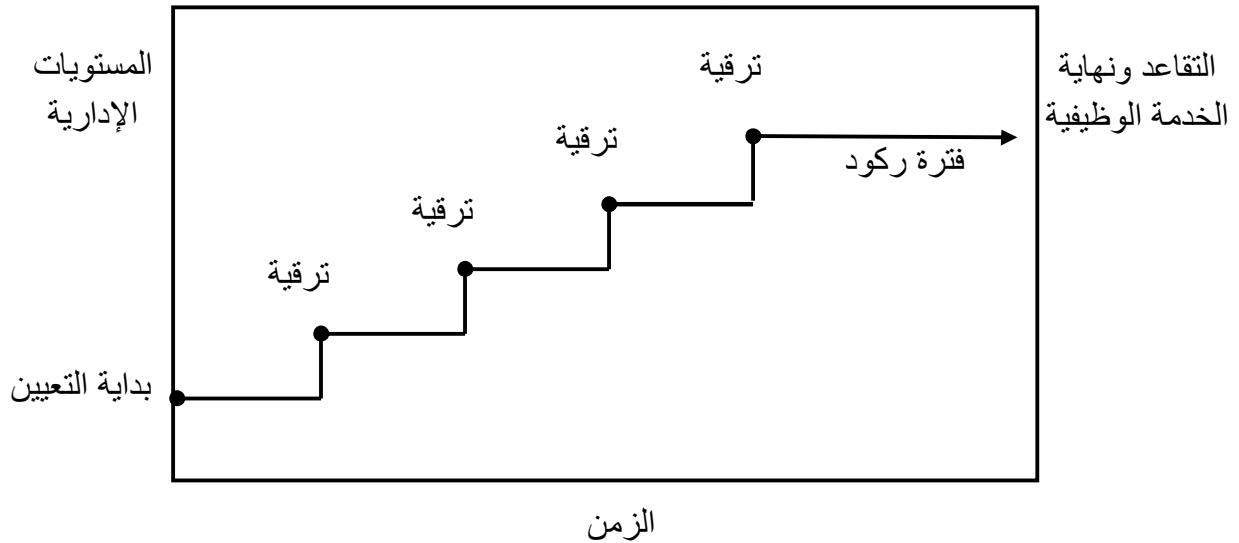
ب- المسار الشبكي: يضل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا الغاية إكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

- من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي

ج- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة ومن ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهور مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى فقد ركز التواجد الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمليه بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة .

- في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يدور عليها نهايته، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبطة سبق الإحالة على التقاعد، ومن هذا المنطق نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن المبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعية العمل، وفيما يلي شكل يوضح مسار الإنجاز وفترة الركود الواقعة عليه.

شكل رقم (10): مسار إنجاز وفترة الركود الوظيفي



المصدر: عمر وصفي عقيلي المرجع السابق ص 552

#### 4- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرف البعض بأنه: «إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل»<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية مايلي:<sup>2</sup>

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويلة يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرات.
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.
- تشجيع تنوع الثقافات: يتم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في أصل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.
- الحد من إحباط العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المعالات في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.
- تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.<sup>3</sup>
- تحسين قدرة المؤسسة في حدة الحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 374.

2 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية «مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين»، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 287.

3 جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 379.



- تحسين سمعة المؤسسة : إن إدراك الأفراد أن منضما تم نعتني بمستقبلهم الوظيفي فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.
- تخفيف القيود على حركة العمالة إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات الترقية والنقل.
- تقليل تكلفة العمالة : إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذوي عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة بمثابة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقيق بذلك خسارة فادحة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : مداخل تخطيط المسار الوظيفي :

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية بين احتياجات المؤسسة المالية المستقبلية<sup>2</sup>. لا بد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المداخلتين:

#### 1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفية للأفراد هي خطوط مشرفة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية<sup>3</sup>.

تقوم الفرد لذاته : حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمنه الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة : سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل : ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي تمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع إمكانيات وقدرات الفرد .

- إعداد الخطط المستقبلية : بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط القصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

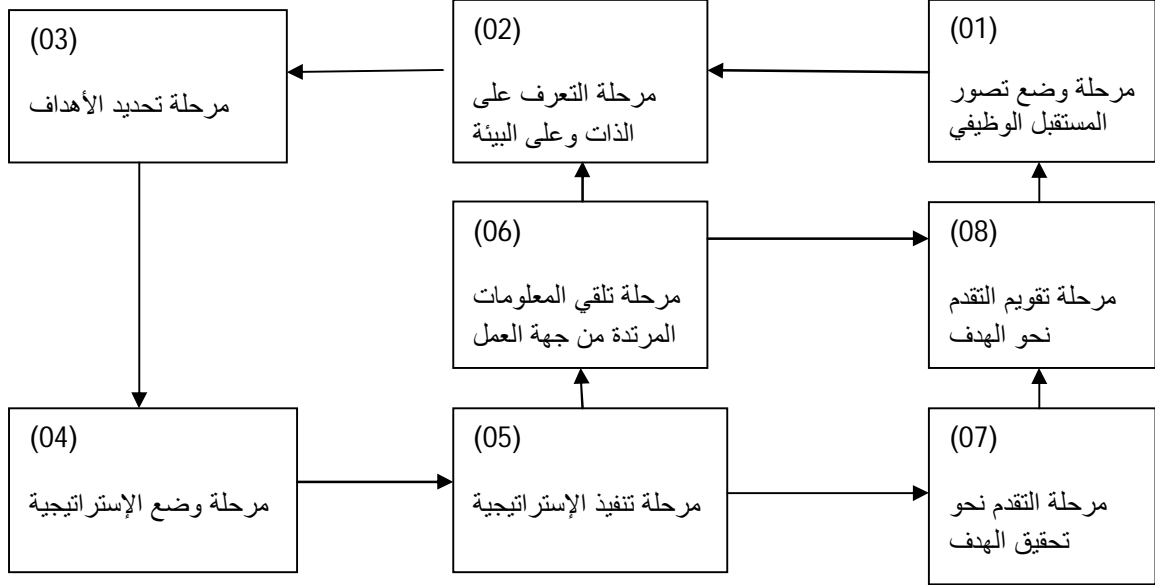
1 أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 187.

2 أحمد ماهر، الرجوع نفسه، ص 17.

3 عمر وصفي عقيقي، مرجع سابق، ص 517.

- تنفيذ الخطط : حتى يحقق الفرد خططه المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب ،الأنشطة التثقيفية ،وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد<sup>1</sup> .  
وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لا بد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي ، والتعرف على البيئة المحيطة ،تحديد وتنفيذ الأهداف ،الحصول على معلومات مرتدة وأخير تقييم مدى تحقيق وكنكى النموذج التالي: هذا الهدف ،ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتير

( : نموذج تطوير وتخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد) 11 الشكل رقم )



المصدر: صلاح عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية ،المرجع السابق ،ص 267.

## 2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي :

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها ،ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا ،كما يتم التوافق بين الطرفين إستنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل<sup>2</sup> .

- المهارات والخبرات المختلفة.

- الإدراك الذاتي.

- النمط السلوكي.

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل :

- طبيعة الإشراف .

- خصائص ومتطلبات العمل.

- تمكين الأفراد.

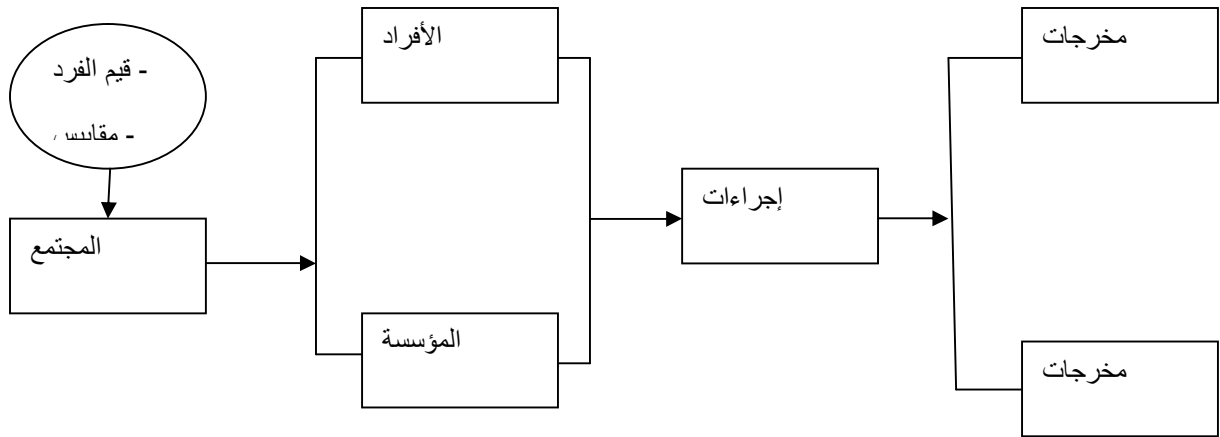
<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الجديدة للنشر ،الإسكندرية ،2002 ،ص 266.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،مرجع سابق ،ص 266.

- نظام المرتبات والمكافآت.

وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذ تم التوافق المطلوب ، مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي تمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه. لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفية . وهذا من خلال ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفية مما تحقق التكامل بين الأهداف ويتضح ذلك من الشكل التالي<sup>1</sup>

( :التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم. 12 الشكل رقم )



المصدر : صلاح عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، المرجع السابق ، ص 301.

**المطلب الرابع : الاعتبار التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.**

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي<sup>2</sup>:

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

- الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة مما لدى الفرد من دافع والتي للإنجاز ، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والاقتناع والتأثير وعرض الإنجازات<sup>3</sup> .

- مستوى النضج والتوازن الذاتي : تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء و التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل ، و

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 299 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أويكر ، مرجع سابق ، ص 244.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 245.

يستلزم ذلك توعية الفرد بأنه التحاقه بالمؤسسة يعني امتداد للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و و والرؤساء ، أهدافه وأهداف المؤسسة .

- النظرة المستقبلية : يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي .

لا و - سياسات وتظم العمل : تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي ، يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ،ترقية وتحفيز وغيرها ، وإنما تمتد ذلك إلى سياسات ونظم غيرها . و الإنتاج ، العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق ،

و - خصائص سوق العمل : تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد وإختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، يقدر توفر خصائص الوضوح والإستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية .

- الموقف البيئي العام : إن تصورات الفرد من الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والإجتماعية والثقافية والإقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته وإختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي .

- تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي : تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية ، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي .

المبحث الثاني: علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات الأفراد

المطلب الأول: أثر التدريب على الكفاءات

يلعب التدريب دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:<sup>1</sup>

**1- أهداف بيداغوجية:** وتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون، ويمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

**2- أهداف الكفاءات:** تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتحديد الموارد (المعرفة والدراية) والتي اكتسبها من التدريب وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

**3- أهداف التأثير:** وتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشرات الفضلات، مؤشر الجودة، مؤشر آجال الإجابة، مؤشر نجاح المشروع، وبدون الخوض في سياسات التدريب في المؤسسات فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعتها والأهداف التي ترغب في الوصول إليها.

وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف لزيادة الكفاءات الفردية والجماعية.

المطلب الثاني: اثر الاتصال على الكفاءات

إن أهمية الاتصال والقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء و الأفكار و معلومات تزيد فرص الفرد في البقاء النجاح

والتحكم في الظروف المختلفة محيطة به، كما أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير بعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطير يرى "جون ديوي" أن وجود مجتمع واستمراره متوقف على النقل الشامل للعادات الأفكار و مشاعر من جيل لآخر وان استمرارية مجتمع تتم خلال نقل الخبرات و الاتصال بين الأفراد ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل فيما يلي :

**الإعلام:** أي نقل معلومات و الأفكار إلى المستقبل و إعلامه عما يدور حوله من إحداث.

**التعليم:** أي تدريب وتطوير الأفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و مهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية

**الترفيه:** أي أحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين

أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل فتتمثل فيما يلي :

- فهم ما يحيط به من وقائع و ظواهر

- تعلم مهارات وخبرات جديدة

- المتعة، الراحة و التسلية

الحصول على معلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار و التصرف بالشكل مقبول اجتماعيا

وحول أهمية الاتصال في الإدارة يقول "الفاعوري": تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية ) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة .

وقد أشارت الأبحاث والدراسات إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب من (75 %) من نشاط المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية الإدارة المؤسسات، فيما يلي

<sup>1</sup> براق محمد، راجح بن الشايب، مرجع سابق، ص246.

- من خلال الاتصال يتم نقل المعلومات، البيانات، الإحصاءات ومفاهيم عبر القنوات مختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة، نموها وتطورها.

- كما تساهم الاتصالات في أحكام السيطرة و متابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات و التقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، حتى يتمكن المدير من الوقوف على النقاط القوة و الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها لرفع كفاءة أداء المنظمة .

- تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية في تغيير السلوك الفردي و جماعي للعاملين في المنظمة إن الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاط المدير في مجال توجيه فعالية المرؤوسين وذلك باطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، والتعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وأعماله داخل مؤسسة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اثر التحفيز على الكفاءات

الحوافز من حيث آثارها<sup>2</sup>:

وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

#### 1- الحوافز المباشرة:

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ الحوافز المادية: تم التطرق إليها سابقا.

ب الحوافز المعنوية: تم التطرق إليها سابقا.

ج الحوافز العينية: وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني ، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها .

#### 2- الحوافز غير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من أثر على أداء وإنتاج العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل ، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي

أ- إن توفر الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسينا لعلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما . كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف لأن هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص وتفان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة و واعية.

ب- التدريب أو التكوين:

يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في الإنجاز فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج

ص 35 2005 ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،<sup>1</sup>

<sup>2</sup>عبد العزيز شنيق الحوافز و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سكيكدة، غير منشورة،

و تزيد من الكفاية الإنتاجية للعامل تخفض من دورات العمل . والتكوين يختلف باختلاف الأفراد . فلكل فرد نوع خاص من التكوين أو التدريب الذي يناسبه ويحتاج إليه سواء عند بدئه للعمل في الميدان أو أثناء اشتغاله فيه ، فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم ولذا يجب أن يستمر التكوين طوال الحياة المهنية للفرد كضرورة حتمية لأنه عملية لانهائية لها.

### المطلب الرابع: تحقيق التوافق بين المسارين الفردي و التنظيمي

#### 1- أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة:

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضاً فبخبيراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكوناتها التكنولوجية، أو في لأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكتشف هذا الأمر، وهناك أساليب تستخدمها في اكتشاف عدم التوافق ومن أهمها<sup>1</sup>:

**1 -تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة:** يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة.

وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها.

وكملاحظة تقييم: الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

**2 -مراكز التقييم:** وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرين المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين) وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المؤسسة والمديرين لهذا الغرض وتم مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية<sup>2</sup>:

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض.

- في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة.

- يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.

- يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها.

- يتم إعطاء التقدير النهائي متضمناً مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في تربيته، وما هي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة<sup>3</sup>.

**3 -مختبرات المسار الوظيفي:** هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات

وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص 265

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 269

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 270

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟
- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟
- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟
- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟

## 2- أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة:

يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسباً للوظيفة الحالية من خلال التدريب، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وأخرى غيرها<sup>1</sup>.

**1 - النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة، قد تستلزم تغييرات

في المناصب ويمكن أيضاً أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من أنواع النقل هناك:

\*النقل إلى الأسفل: ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.

\*النقل إلى وظيفة أقل: وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض<sup>2</sup>.

\*النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة: لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.

**2 - الترقية:** تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد) في قدراته ومهاراته واستعداداته (وبين الوظيفة) في مكوناتها (إضافة إلى معيار الكفاءة و الأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم انجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلاً ولكنها أقل مضموناً من المسؤوليات.

**3 - استخدام خرائط الإحلال:** وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتكروا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتوجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقاً، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتنفيذ هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقية المتاحة مستقبلاً.

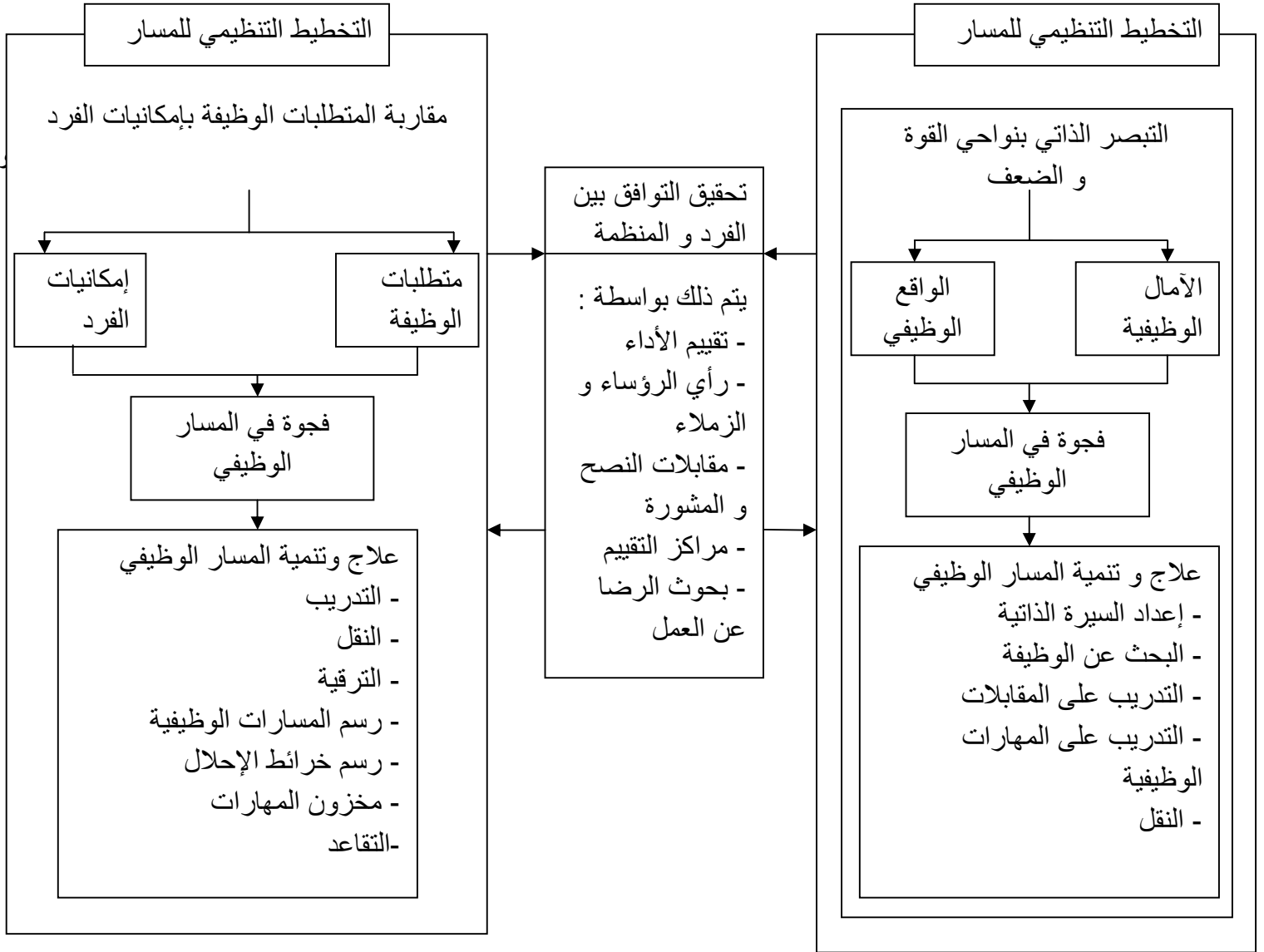
يمكن توضيح عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النموذج التالي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 285

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 288



الشكل رقم (13) : نموذج تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص18

## خلاصة الفصل الثاني :

مما لاشك فيه أن موضوع المسار الوظيفي لم يخصص بالاهتمام الكافي من الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث ومازال يرتبط المفهوم قدر من الغموض لدى الدارسين والممارسين على حد سواء رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو تشغيل العمالة واستثمار الموارد البشرية، وبصفة عامة المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقى داخل المؤسسة كان ينتقل من مرؤوس إلى رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى رئيس قطاع وهذا حيث يركز هذا المدخل على استقبال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية، ويفهم على أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطاً بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين أما فيما يخص الأهداف فهي متعددة ومختلفة وذلك على حساب الفرد وتحركاته داخل المؤسسة فالأهداف التي تؤدي إلى النمو بحيث أن تدفع الفرد إلى التحدي لكي يكسب مهارات وأراء جديدة، ويجب أن تتلائم الأهداف مع قدرات الفرد وأن تتوافق مع تطوره الشخصي.

## الفصل الثالث

دراسة حالة سونا طراك بحاسي مسعود

## الفصل الثالث :دراسة حالة سونا طراك بحاسي مسعود

## تمهيد الفصل الثالث:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد سنحاول في هذا الفصل دراسة الموضوع ميدانيا من خلال واقع تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الكفاءات في المؤسسة بهدف معرفة فعالية وأهمية هذا الأخير، وقد تم اختيار الدراسة الميدانية في مؤسسة سونا طراك بحاسي كنموذج لأحد المؤسسات الرائدة، نظرا لأن هذه الأخيرة تشغل نسبة عالية من العمال والتي تتميز بالتنوع وتتطلب تسيير أمثل لها باعتبارها قطاع استراتيجي هام.

حيث سنتطرق إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة (شركة سونا طراك).

المبحث الثاني: واقع المسار الوظيفي وأثره على الكفاءات في المؤسسة.

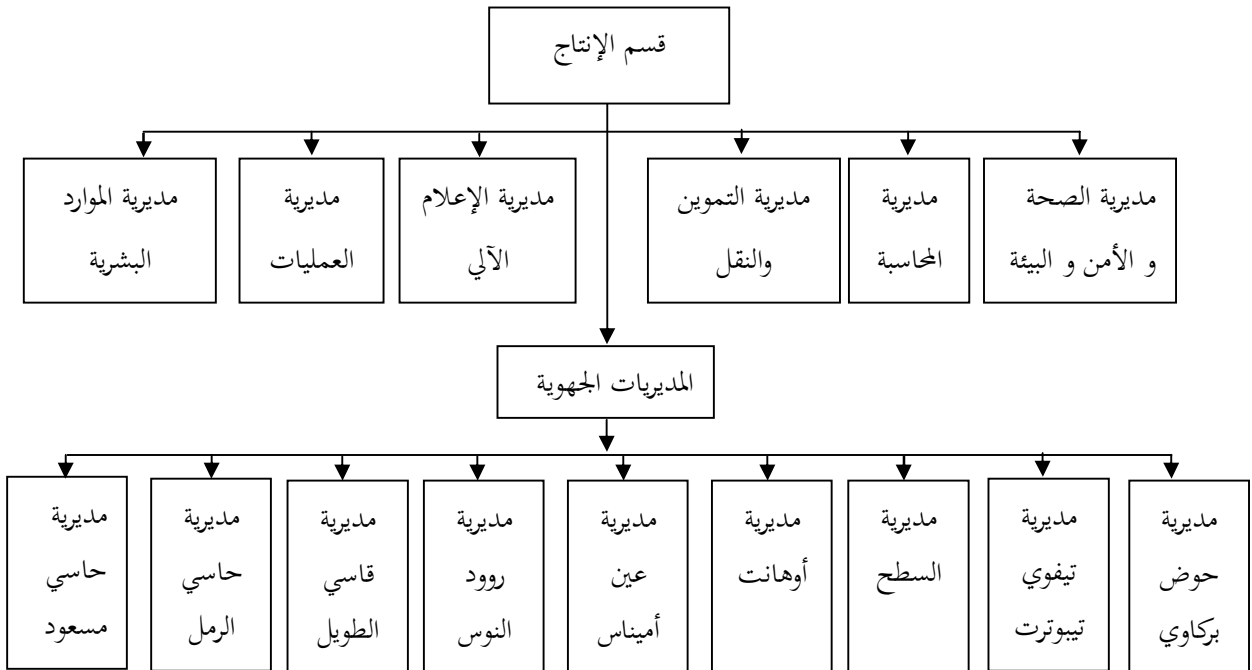
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة:

المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للإنتاج سونا طراك حاسي مسعود

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، وتكتسي هذه الوظيفة أهمية كبرى باعتبارها النشاط الأساسي في مؤسسة سونا طراك. والذي يندرج ضمن النشاطات القبلية (المنبع).

ظهر قسم الإنتاج بعد إعادة تنظيم وتحويل لنشاطات الإنتاج من المديرية السابقة للأبحاث والإنتاج سونا طراك، وقد ظهر أثر تكامل 16 مؤسسة وطنية منذ 1971/04/24 ويتواجد المقر الرئيسي لقسم الإنتاج في 08 شارع خزان حيدرة الجزائر العاصمة. إن قسم الإنتاج يهتم بإنتاج المحروقات السائلة (البتروول ومشتقاته) والغازات (الغاز الطبيعي والغاز البتروولي المميع) ومن مهامه أيضا<sup>1</sup>:

- التحقيق والمتابعة الدقيقة لمختلف برامج الإنتاج والاستغلال؛
  - تسيير عمليات الإنتاج طبقا للقواعد والنصائح الأجنبية؛
  - تحقيق الأشغال لتطوير الإنتاج والخدمات وهذا من أجل الحصول على إنتاج أسرع؛
  - استغلال وتشبيد المساحات الكبرى للحقول الهيدروكربونية السائلة والغازية.
- الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج لمؤسسة سونا طراك كما يلي :
- شكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج



المصدر: قسم الموارد البشرية والوسائل

المطلب الثاني: المهام والهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج

تنشط المديرية الجهوية لقسم الإنتاج ناحية حاسي مسعود بأكبر وأقدم منطقة بتروولية حيث أول بئر أكتشف بها في 1956/01/16، ويعمل بها حاليا 4161 عامل، وتشرف على مركبين صناعيين أحدهما الشمالي (CINA) والآخر

<sup>1</sup>مركز التكوين والمعلومات للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود

الجنوبي (CIS) وهو الأكبر. تقدر مساحة اختصاص المديرية بـ 2500 كلم<sup>2</sup> يبلغ احتياطها 7 ملايين متر، أما عدد الآبار فوصل في 2008 إلى 1300 بئر يتراوح عمقها ما بين 3100 إلى 3380 متر. الجدول الموالي يوضح توزيع آبار مديرية الإنتاج حاسي مسعود في 2008 :

جدول رقم (02): يوضح توزيع آبار مديرية الإنتاج في 2008

|     |  |
|-----|--|
| 900 | بئر منج لزيت                                     |
| 75  | بئر مضغوط بالغاز                                 |
| 51  | بئر مضغوط بالماء                                 |
| 21  | بئر تم تحويله من إنتاج البترول إلى استخراج الماء |

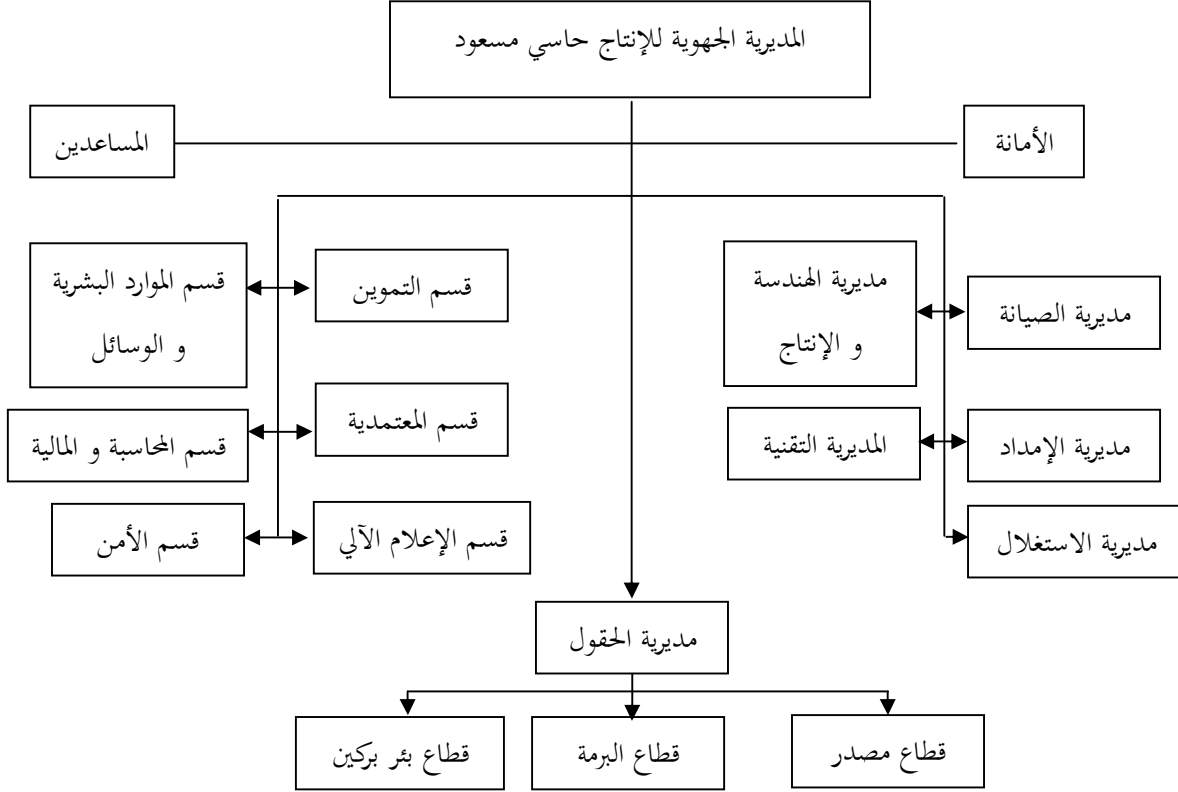
الجدول الموالي يوضح وحدات المركبين الشمالي والجنوبي :

جدول رقم (03): يوضح وحدات المركبين الشمالي والجنوبي

| CINA | CIS | الوحدات الأساسية                            |
|------|-----|---|
| 02   | 06  | وحدات SATELLITES                            |
| 01   | 02  | وحدات الفصل الخام                           |
| 21   | 07  | وحدات ضغط الغاز MP-BP                       |
| 01   | 02  | وحدات استرجاع الغاز GPL                     |
| 02   | 11  | وحدات إعادة حقن الآبار بغاز الضغط العالي HP |
| 09   | 02  | وحدات الحقن بالماء (المضخات)                |
| 00   | 03  | التكرير                                     |
| 20   | 31  | مجمع أنابيب الآبار                          |

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج سونا طراك حاسي مسعود كما يلي :

شكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود



المصدر: قسم الموارد البشرية والوسائل

وبالتالي يتكون الهيكل التنظيمي من:

1- المديرية الجهوية : وتقوم بالتنسيق بين جميع الأقسام؛

-استغلال وحدات للتكرير ومعالجة البترول بطريقة جيدة بحيث تكفل استغلال العتاد والحفاظة على أمن الأشخاص؛

-تحقيق برامج الإنتاج البترول وفق البرنامج المحدد مسبقا من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

الأمانة العامة(السكرتارية) : مكلفة بنقل الملفات وتدقق المعلومات عبر التسلسل الهرمي بين المجلس القانوني وأمانة مجلس الإدارة

والهيئة التنفيذية،وكذا متابعة عمليات الأمانات التنفيذية للهيئات المختصة.

المساعدين : مساعدة المدير الجهوي في اتخاذ القرارات وبعض المواضيع العامة والخاصة وتحضيرها للمدير بأخذ القرارات

الصائبية،وكذا توجيه الرؤى حول القضايا الكبرى.

2- الأقسام : وتتكون 06 أقسام :

قسم الموارد البشرية والوسائل : يقوم بتوفير الموارد البشرية اللازمة للمديرية الجهوية بحيث لا يكون هناك عجز في تسيير الوحدات

الموضوعة تحت تصرف المديرية الجهوية من :التوظيف،التدريب،الترقية...الخ؛

قسم الإعلام الآلي : يقوم بمساعدة المديرية الجهوية على تطوير البرامج في تقديم بعض الحلول ذات الطابع الإعلامي لاستغلال

التقنيات بطريقة علمية؛

قسم التموين : يتكفل بتوفير قطع الغيار اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة؛  
 قسم الأمن : المحافظة على الوحدات والموارد البشرية، وهذا عن طريق تطبيق مجموعة من القوانين والإجراءات الواجب احترامها من طرف الجميع للمحافظة على صحة وسلامة الموارد البشرية والمحيط؛  
 قسم المحاسبة والمالية: القيام بجرد الحسابات المالية ووضع المؤشرات في متناول المدير الجهوي التي تسمح له باتخاذ القرارات الصائبة؛  
 قسم المعتمدية : من مهامه الأساسية التكفل بالعمال من الإيواء والإطعام.  
 3- المديرية الوظيفية : وتتكون من 06 مديريات :

مديرية الاستكشاف : وتقوم بالبحث والاستكشاف عن المناطق التي يوجد البترول بالتنسيق مع المديرية الجهوية للاستكشاف؛  
 مديرية الهندسة والإنتاج : من مهامها إنتاج البترول وفق معطيات معينة ويجب إنتاجها وفق مقاييس مضبوطة من ناحية امن الاستغلال حسب البرامج المحددة مسبقا؛  
 مديرية الاستغلال : من مهامه تكرير البترول وتصفيته عن طريق الوحدات المتوفرة لديها قبل إرسالها عن طريق الأنابيب إلى منطقة حوض الحمراء (للتخزين والنقل)؛  
 مديرية الصيانة : وتعمل على صيانة كل الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها المديرية الجهوية وتعمل على التدخل السريع في حالة تعطل إحدى الآلات ؛

المديرية التقنية : من مهامها القيام بالدراسات الهندسية للمشاريع الجديدة، التي أدمجت في جدول أعمال المؤسسة في برنامجها التطوري، كما تهتم بالدراسات قصد التغييرات والتحسينات على المنشآت الإنتاجية الجديدة وفق الأنظمة العالمية للجودة (ISO)؛  
 مديرية الإمداد : من مهامها السهر على كل الإمدادات اللازمة للسير الحسن للمنشآت الإنتاجية، والمساهمة في الإمداد لتحسين المعيشة، والتكفل بالعمال من ناحية النقل واللوازم المعيشية.  
 4- مديرية الحقول : قطاع البرمة وقطاع مصدر وقطاع بئر بركين هذه القطاعات مكلفة بالمساهمة في إنتاج البترول وفق البرنامج المسطر من طرف المديرية الجهوية.

#### مهامها:

- دراسة ومتابعة برامج الإنتاج في إطار البرامج المسطرة من طرف قسم الهندسة البترولية؛
- إدارة عمليات الإنتاج بشكل الذي يتوافق مع قواعد السلامة؛
- دراسة الأعمال وتطويرها بكل المتطلبات قبل انطلاق الإنتاج السريع للبئر وتثبيته؛
- التموين بالعتاد في الوقت المناسب وبأقل التكاليف؛
- الاستخدام العقلاني للوسائل والموارد؛
- صيانة الآبار؛
- القيام بعملية الاستكشاف والتنقيب والاستخراج وإنتاج وتصفية البترول.

#### المطلب الثالث: المراحل التقنية لعملية الإنتاج

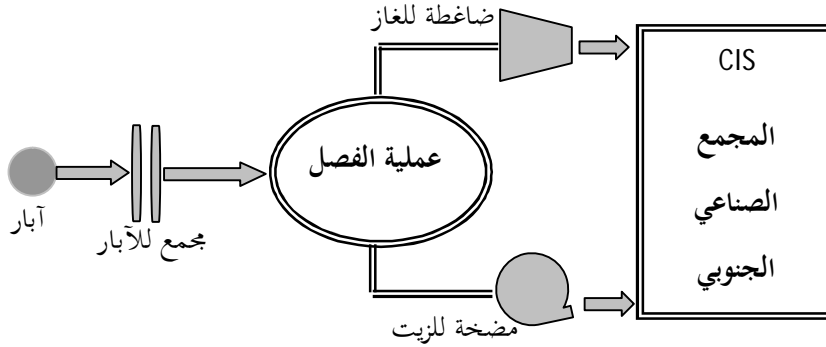
تقوم مديرية الإنتاج بعملية استخراج وإنتاج البترول باعتمادها على جهودها ووسائلها الخاصة، وقد تتعامل أو تستعين مع باقي مؤسسات المجتمع، إذا توفرت لديها الوسائل والآلات والتقنيات التكنولوجية الأنسب لإنجاز هذه العملية، وإذا تعذر ذلك يتم التعامل مع مؤسسات الخدمات البترولية الأخرى.  
 مراحل قبل استخراج البترول :



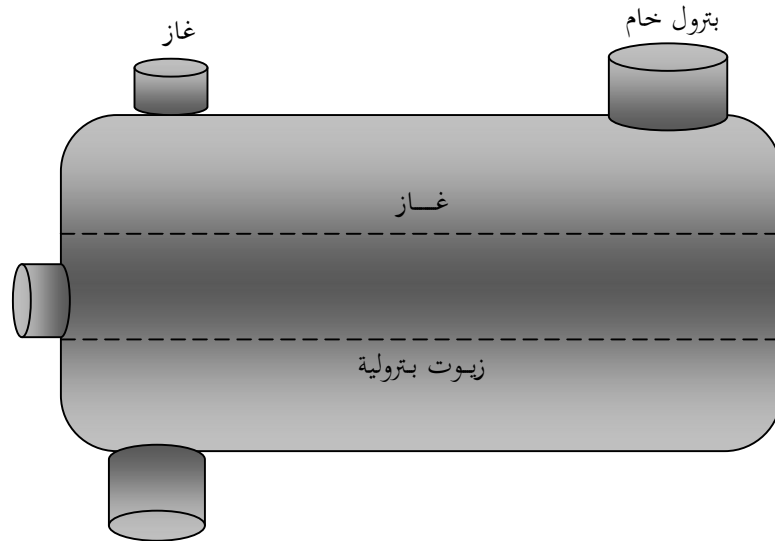
1- الاستكشاف والتنقيب؛

2- الاستخراج : يقوم قسم الإنتاج باستخراج المواد الهيدروكربونية من الآبار ويتم ذلك بتوصيل الآبار بالمجمع الشمالي أو الجنوبي بواسطة مجموعة من الأنابيب ولكل أنبوب أداة تحكم مباشرة أو إيقاف عملية استخراج البترول من الآبار، فالإيقاف يكون غالباً في حالات صيانة الآبار؛

شكل رقم (16) : يوضح مراحل استخراج البترول



3- عملية التصفية (الفصل) : بعد الاستخراج تبدأ عملية التصفية، حيث يتم الفصل باستخدام خزان كبير الحجم، يتم تجميع البترول داخله فيتم فيه فصل الغاز عن البترول بواسطة ضاغطة للغاز بقوة ضغط تصل 28 بار، أما الزيت فيتم سحبه بواسطة مضخة للزيت من أسفل الخزان بقوة ضغط من 08 إلى 14 بار. والشكل التالي يوضح ذلك : شكل رقم 5-08 : يوضح مراحل تصفية البترول



ثم يتم نقل الزيوت البترولية عبر الأنابيب إلى حوض الحمراء للتخزين والنقل إلى أرزيو لاستكمال باقي معالجات التكرير. ويحتفظ بجزء للاستهلاك المحلي لتكريره على مستوى المجمع الجنوبي والحصول على المنتجات التالية : البروبان، البوتان، C5، المازوت، الكيروسين، البنزين العادي والممتاز.

وبالتالي تنتج 40 DP-HMD مليون طن يومياً.

الجدول الموالي يوضح إحصائيات الإنتاج لسنة 2008 :

جدول رقم (04) : يوضح إحصائيات الإنتاج لسنة 2008

| CINA  | CIS   | المجمع                                    |
|-------|-------|---|
| 38000 | 42200 | الإنتاج من الزيت (طن يوميا)               |
| 3400  | 30400 | الإنتاج من الغاز (10سم3 يوميا)            |
| 00    | 2400  | استرجاع الحقن                             |
| 1000  | 5400  | حقن الآبار بغاز البترول المميع (طن يوميا) |
|       | 72000 | حقن الآبار بالغاز (10سم3 يوميا)           |
| 34000 | 12000 | حقن الآبار بالماء (3م3 يوميا)             |

المصدر: التقرير السنوي لسونا طراك 2009.

المطلب الرابع: التشخيص الداخلي للمؤسسة:

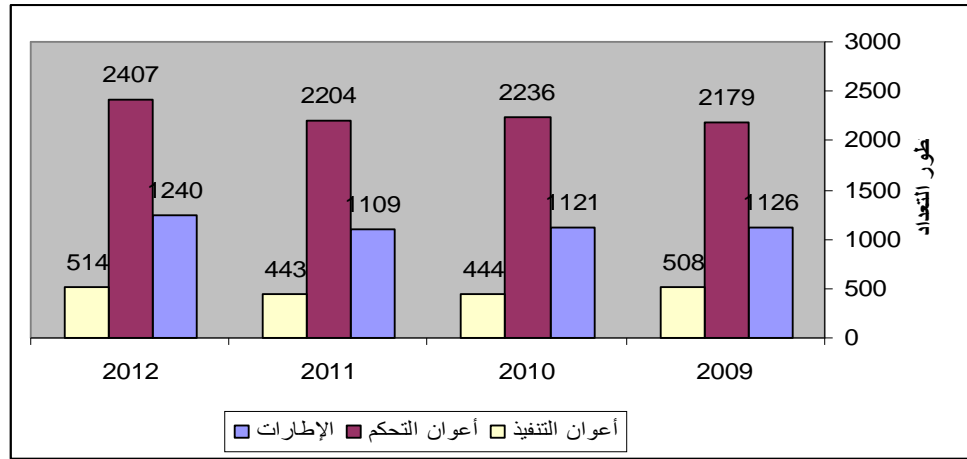
التعداد وتطوره: الجدول الموالي يوضح تطور تعداد عمال المديرية الجهوية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود :

جدول رقم (05): يوضح تطور تعداد عمال المديرية الجهوية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود

| 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |                       |
|------|------|------|------|-----------------------|
| 1240 | 1109 | 1121 | 1126 | الإطارات              |
| 2407 | 2204 | 2236 | 2179 | أعوان التحكم          |
| 514  | 443  | 444  | 508  | أعوان التنفيذ         |
| 4161 | 3756 | 3801 | 3813 | العدد الإجمالي للعمال |

المصدر: قسم الموارد البشرية والوسائل

شكل رقم (17): يوضح تطور تعداد عمال المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود



من المنحنى البياني السابق نلاحظ استقرارا في العدد الكلي للعمال بين سنتي 2009 و 2010 ثم انخفاض بسيط في سنة 2011 لتشهد سنة 2012 ارتفاعا كبيرا عن 2011 بزيادة قدرها 09.02% وهذا يعود لزيادة نشاط المديرية في هذه السنة وخاصة في بعض الوحدات الجديدة.

كم نلاحظ استقراراً في تركيبة الفئات المهنية طيلة هذه السنوات والتغلب الطردي للتغير في العدد الكلي للعمال مع عدد عمال كل فئة مهنية.

حيث في سنة 2012 نجد أن نسبة الإطارات 29.8 % وأعاون التحكم 57.8 % وأعاون التنفيذ 12.4 %، وبالتالي فإن فئة أعاون التحكم المختصين من مهندسين وتقنيين سامين تمثل الفئة الأكثر تعداداً ثم فئة الإطارات، وهذا يعكس طبيعة نشاط المديرية الذي يتطلب كفاءات عالية ومتخصصة في مجال إنتاج وتكرير البترول.

**المبحث الثاني : واقع المسار الوظيفي وأثره على الكفاءات في المؤسسة**

**المطلب الأول : مفهوم الكفاءات البشرية في المؤسسة**

تهتم مؤسسة سونا طراك بحاسي مسعود بالكفاءات لما لها من مكانة في تسيير و تأهيل و تنمية مواردها البشرية حيث نرى بأن مفهوم الكفاءة هو سرعة استجابة العامل لأوامر المرؤوسين والقدرة على التأقلم مع ظروف العمل الصعبة ، متطلبات الوظيفة ، إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه و كذلك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب،

درجة تطور الكفاءة يتوقف على:

- الشخص في المكان المناسب.

- الشخص الذي عنده قدرات ذاتية فائقة ويتأقلم.

و تعتمد مؤسسة سونا طراك في تسيير مواردها البشرية على خمسة أنواع من الكفاءات (حسب نظام التسيير RESHUM) للتمكن من المنصب :

- الفعالية الشخصية Efficacité personnelle

- الكفاءات المعرفية أو حل المشاكل Compétences cognitives ou résolution des problèmes

- الانجاز و التحقيق Accomplissement et réalisation

- التأثير Influence

- الكفاءات الإدارية Compétence managériale

لكن نفضل أن تكون كفاءات أخرى أي كفاءات أكثر لوجود العدد الكبير من الوظائف التقنية و الإدارية بالمديرية و كذلك استجابة لمتطلبات الوظائف و خاصة منها المعقدة و الصعبة.

### المطلب الثاني: المهام الرئيسية لمصلحة إدارة الموارد البشرية

- ضمان التسيير الإداري لموظفي المديرية (الأجور، الخدمات الاجتماعية، ونقلهم وانتدابهم، الخ...) وفقا للوائح وأيضا التسيير الإداري لمختلف الوسائل المتعلقة بالقسم؛
- إعداد التصريحات الاجتماعية؛
- متابعة المسار الوظيفي للموظفين وفقا للقواعد والإجراءات الصادرة عن المؤسسة، وإعداد التقرير الاجتماعي لحوادث العمل والأمراض، والنشاطات الاجتماعية، الخ...، وضمان تحسين ظروف العمل؛
- ضمان و/أو المساهمة في عمليات اختيار وتعيين الموظفين لملء المناصب الشاغرة؛
- برمجة عمليات التدريب وضمان تنفيذها ضمن الخطط والميزانيات المعتمدة؛
- المساهمة في تقييم عمليات التدريب المنجزة؛
- تحليل أسباب النزاعات الفردية والجماعية والشروع في إجراءات الاستئناف، وتسوية المنازعات وفقا للأنظمة المعمول بها وضمان الحفاظ على مناخ اجتماعي صحي يعزز العمل الجماعي.

### المطلب الثالث: دور و مهام مصلحة المسار الوظيفي بالمؤسسة

تمثل مهام مصلحة المسار الوظيفي في:<sup>1</sup>

- تشكيل ملف وظيفي، تحديثه و متابعة المسار الوظيفي للعمال للمديرية الجهوية.
  - المشاركة في جودة التقييم و التطوير للمورد البشري بالمديرية الجهوية.
  - الحصول على المناصب الشاغرة عن طريق الترقية.
  - تسيير الترقية، التقدم الوظيفي و متابعة فترات النيابة للأفراد إلى مناصب التاثير.
  - تسيير نظام تقييم المهارات.
  - إنجاز دراسة المسار الوظيفي من اجل البحث عن توافق فرد\_منصب.
  - إنجاز دراسة المناصب و الدراسات التنظيمية.
  - وضع تسيير و تحديث الدليل التنظيمي الداخلي.
  - العمل على تطبيق سياسة تطوير و تسيير المسار الوظيفي المحددة من طرف المؤسسة.
  - مراقبة و متابعة الحركة الوظيفية للعمال و تحديث الهياكل التنظيمية لمختلف مديريات و أقسام المديرية الجهوية حاسي مسعود
  - مساعدة مديريات و أقسام المديرية الجهوية حاسي مسعود في حل مشاكلهم البشرية
- المطلب الرابع: عرض نتائج الاستبيان و تحليلها

<sup>1</sup> الترتيب: DPR/HMD  
المرجع: DS. A 001

في إطار الدراسة لموضوع اثر المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، قمنا بإعداد استبيان خاص بالعاملين في المؤسسة للحصول على نتائج أكثر مصداقية، حيث قمنا بتوزيع 50 استبيان على مصالح المديرية الجهوية سونا طراك و تمت الاستفادة منها كلياً. **أولاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :** للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 للتوصل إلى ما يلي :

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2-مصنوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (رفع الكفاءة)؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛

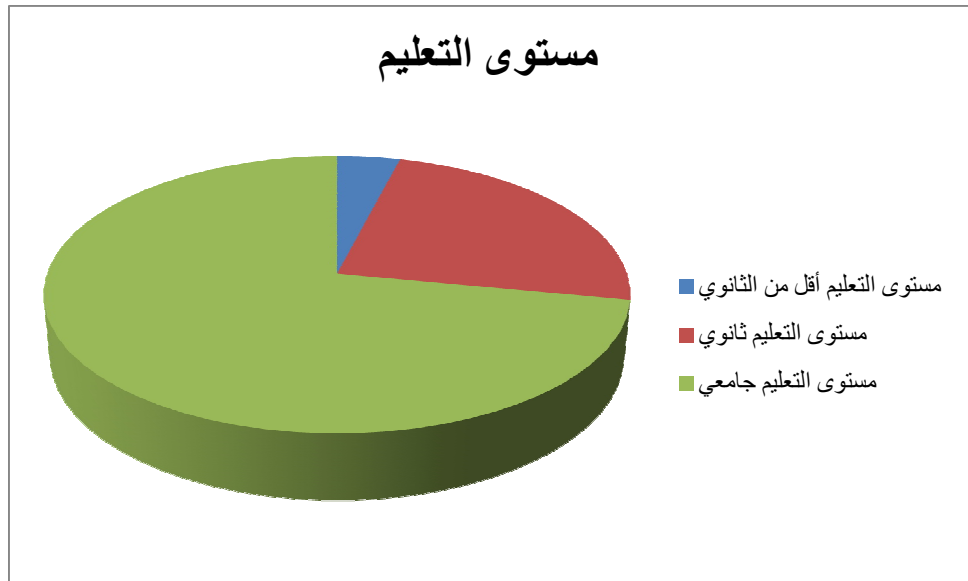
#### ثانياً : خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| النسبة | التكرار | الفئة                     | المتغير       | الرقم |
|--------|---------|---------------------------|---------------|-------|
| 90     | 45      | الذكور                    | الجنس         | 1     |
| 10     | 5       | الإناث                    |               |       |
| 12     | 6       | أقل من 30 سنة             | العمر         | 2     |
| 28     | 14      | من 31 إلى أقل من 40 سنة   |               |       |
| 60     | 30      | أكثر من 40 سنة            |               |       |
| 4      | 2       | أقل من الثانوي            | مستوى التعليم | 3     |
| 24     | 12      | ثانوي                     |               |       |
| 72     | 36      | جامعي                     |               |       |
| 14     | 7       | أقل من 05 سنوات           | الخبرة        | 4     |
| 30     | 15      | من 05 إلى أقل من 10 سنوات |               |       |
| 56     | 28      | أكثر من 15 سنة            |               |       |

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (90%) في حين بلغت نسبة الإناث (10%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (60%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (28%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان. وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (72%) لهم مستوى جامعي، وهذا مؤشر بالغ الأهمية المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود ومدى الأهمية التي توليها المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات. حيث فقط (24%) لهم مستوى تعليم ثانوي. الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: شكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية تتوزع طبيعياً، حيث تحصلت فئة (أكثر من 15 سنة) أعلى نسبة بواقع (56%) و هذا راجع لعملية النقل من مختلف المديریات الجهوية لسونا طراك يلي ذلك فئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة (30%) من أفراد عينة الدراسة ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (14%) و ترجع هذه النسبة المتواضعة كذلك للحركة الوظيفية الناتجة عن الظروف الخاصة للعامل و عدم بقاءه بالجنوب، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار و البحث في نفس الوقت عن الكفاءات ذات الخبرة المتخصصة لمتطلبات الوظيفة فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد التقدم والازدهار.

### ثالثاً: مناقشة النتائج والإحصائيات:

سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول : ما مدى وضوح مفهوم الكفاءة البشرية لدى عمال مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود؟

السؤال الثاني : ما مدى الإهتمام بالكفاءة البشرية من خلال أساليب تنميتها وتدعيمها (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) عن طريق تخطيط المسار الوظيفي ؟

السؤال الثالث : ما هي العلاقة الارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل ورفع الكفاءات البشرية في مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود كمتغير تابع ؟

حيث الفرضيات المعتمدة للأسئلة السابقة هي :

الفرضية الأولى : هناك وضوح لمفهوم الكفاءة البشرية لدى عمال مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود .

الفرضية الثانية : هناك إهتمام جيد بالكفاءة البشرية من خلال أساليب تنميتها وتدعيمها.

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين تخطيط المسار الوظيفي كمتغير مستقل مع رفع الكفاءات البشرية في مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود كمتغير تابع.

**الفرع الأول: الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:**

بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي المرجح |
|--------------------|-----------------------------|
| قليل               | من 1 إلى 1.66               |
| متوسط              | من 1.67 إلى 2.34            |
| مرتفع              | من 2.35 إلى 3               |

#### مفهوم الكفاءة البشرية:

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود حول مفهوم الكفاءة البشرية

| العبارات   | المتوسط | انحراف المعيارى | الترتيب | المستوى |
|--|---------|-----------------|---------|---------|
| 1 - العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر اقدمية   | 2.38    | .805            | 6       | مرتفع   |
| 2 - العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر مهارة  | 2.76    | .555            | 2       | مرتفع   |
| 3- العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر انضباطا و الأفضل سلوكا  | 2.34    | .823            | 7       | متوسط   |
| 4- العمل الجماعي في فريق العمل يفيدني و يجعلني أكثر كفاءة  | 2.90    | .364            | 1       | مرتفع   |
| 5- أسعى دائما لإتقان عملي بأعلى درجة ممكنة وفق المواصفات و المعايير المحددة و لو تتطلب ذلك جهود إضافية و طلب مساعدة الآخرين  | 2.90    | .303            | 1       | مرتفع   |
| 6- أحاول التجاوب و الإصغاء جيدا للآخرين و تفهمهم و تفهم ظروفهم أبدأ قصارى جهدي لمساعدتهم حتى في مشاكلهم الشخصية              | 2.74    | .527            | 3       | مرتفع   |
| 7- أحاول إقناع الآخرين و ترك انطباع قوي لديهم حول رأيي و مقترحاتي في مجال العمل و استطيعا نشاء علاقات عمل صادقة معهم بسهولة. | 2.72    | .497            | 4       | مرتفع   |

|       |   |        |        |  |
|-------|---|--------|--------|--|
| مرتفع | 5 | .563   | 2.64   | 8- أحاول دائما تشجيع الآخرين و إقناعهم بقدرتهم على تحسين كفاءتهم و أوجههم للتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك متابعا إياهم                           |
| مرتفع | 1 | .303   | 2.90   | 9- عندما تواجهني مشكلة في مجال العمل أحاول معرفة أسبابها و تفكيكها و استخدام أساليب تساعدني في ذلك ثم أضع الحلول المناسبة و القائمة للتطبيق. |
| مرتفع | 3 | .487   | 2.74   | 10- استطيع إنجاز عملي حتى في الظروف الصعبة و أنا متأكد من جودة ما أقوم به و أرى أن مصلحة المؤسسة فوق أي اعتبار.                              |
| مرتفع | - | .21140 | 2.7020 | المتوسط العام  |

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام ل فقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم الكفاءة البشرية بلغ ( 2.7020 ) وانحراف معياري ( 0.21140 ) وقد احتلت كل من الفقرة رقم 04 (العمل الجماعي في فريق العمل يفيدني و يجعلني أكثر كفاءة) و الفقرة رقم 05 (أسعى دائما لإتقان عملي بأعلى درجة ممكنة وفق المواصفات و المعايير المحددة و لو تتطلب ذلك جهود إضافية و طلب مساعدة الآخرين ) و الفقرة رقم 09 (عندما تواجهني مشكلة في مجال العمل أحاول معرفة أسبابها و تفكيكها و استخدام أساليب تساعدني في ذلك ثم أضع الحلول المناسبة و القائمة للتطبيق) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري على التوالي (0.364), (0.303), (0.303) في حين جاءت الفقرة رقم 03 (العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر انضباطا و الأفضل سلوكا) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري (0.823) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول للكفاءة البشرية.

وبالتالي كإجابة على السؤال الأول يمكن القول بوضوح مفهوم الكفاءة البشرية لدى عمال مؤسسة سونا طراك

#### الفرع الثاني: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني:

##### أولاً: تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود حول تخطيط المسار الوظيفي

| المستوى | الترتيب | انحراف المعياري | المتوسط | العبارات   |
|---------|---------|-----------------|---------|--|
| متوسط   | 15      | .793            | 1.94    | 1 - اعتقد أن المؤسسة مهيأة لتخطيط مساري الوظيفي  |
| مرتفع   | 7       | .580            | 2.70    | 2 - يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي في رفع كفاءتي  |
| مرتفع   | 4       | .495            | 2.80    | 3- لدي إدراك صحيح عن إمكانياتي و قدراتي  |
| مرتفع   | 6       | .527            | 2.74    | 4- اعتقد أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي دورا رئيسيا في الكشف عن الكفاءات وتنميتها.                       |
| مرتفع   | 5       | .465            | 2.78    | 5- اعتقد أن تحديد أهدافي الوظيفية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل تؤدي بي إلى اكتساب معارف و مهارات أكبر. |



|       |    |        |        |  |
|-------|----|--------|--------|--|
| مرتفع | 9  | .734   | 2.46   | 6- المناخ التنظيمي يشجعني في التنمية الوظيفية و تطوير طموحي  |
| مرتفع | 11 | .802   | 2.36   | 7- إحداث التعديلات الهيكلية يساعد على فتح مجالات الترقية و بتالي يساعدني على الحصول على وظائف افضل و مسؤوليات اكبر للتقدم إلى الأمام |
| متوسط | 15 | .843   | 1.94   | 8- اعتقد أن المؤسسة تضمن الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة كالترقية و النقل لتحسين مستوى أدائي.                                    |
| مرتفع | 6  | .565   | 2.74   | 9- معاملة رئيسي المباشر لي تزيد من تشجيعي لأداء وظيفتي   |
| متوسط | 13 | .825   | 2.18   | 10- اعتقد أن منصي يتوافق مع كفاءتي   |
| مرتفع | 1  | .435   | 2.88   | 11- توفير فرص التدريب يزيد من كفاءتي و التحكم أكثر لمتطلبات وظيفتي.  |
| متوسط | 14 | .781   | 2.04   | 12- نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءتي   |
| قليل  | 17 | .735   | 1.50   | 13- أرى أن زيادة الأجر تكون على أساس الكفاءة   |
| مرتفع | 10 | .861   | 2.44   | 14- اعتقد أن التحفيز ضروري لتدعيم كفاءتي   |
| مرتفع | 3  | .523   | 2.82   | 15- اعتبر الاتصال وسيلة أساسية لاكتساب المعارف و تنمية كفاءتي و تحسين أدائي الوظيفي  |
| مرتفع | 2  | .510   | 2.84   | 16- الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق التدريب  |
| متوسط | 12 | .815   | 2.22   | 17- الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق الكفاءة  |
| مرتفع | 8  | .735   | 2.48   | 18- أسعى لبلوغ وظيفة معينة بعد مرور زمن معين   |
| مرتفع | 10 | .760   | 2.44   | 19- اعتقد أن الوظائف التي شغلتها سابقا لها علاقة ببعضها البعض  |
| مرتفع | 10 | .733   | 2.44   | 20- يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي و تخطيطي للمسار الوظيفي المعد من طرف المؤسسة   |
| قليل  | 16 | .702   | 1.58   | 21- اعتقد أن المؤسسة تتفهم المهام الحرجة التي تواجهني في المراحل المختلفة لمساري الوظيفي   |
| مرتفع | -  | .23905 | 2.3962 | المتوسط العام  |

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي بلغ ( 2.3962 ) وانحراف معياري ( 0.23905 ) وقد احتلت الفقرة رقم 11 (توفير فرص التدريب يزيد من كفاءتي و التحكم أكثر لمتطلبات وظيفتي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.435), هذا يعني أن موافقة العمال بدرجة عالية لرفع الكفاءة عن طريق توفير فرص التدريب مما يؤشر الاهتمام الكبير بالكفاءة والتحكم الوظيفي لدى عمال سونا طراك. في حين جاءت الفقرة رقم 13 (أرى أن زيادة الأجر تكون على أساس الكفاءة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.50) وانحراف معياري (0,735) و هذا يعني الاهتمام المتوسط وغير الكافي لأساليب تنمية وتدعيم الكفاءة

البشرية كما انه تسعى المؤسسة الى تبني أنظمة جديدة لتسيير و تقييم الكفاءات ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد ومقبول لتخطيط المسار الوظيفي .

#### ثانيا: التدريب:

يظهر من الجدول السابق أن الفقرة رقم 12(نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءتي) حققت متوسط حسابي بلغ ( 2.04 ) و انحراف معياري ( 0.781 ) أي أن المتوسط الحسابي لنسبة التدريب بدرجة متوسطة مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالتدريب فرغم توفر البرامج المناسبة والخاصة بمواضيع التدريب لكنها غير متاحة لجميع العمال ، بل لعدد محدود جدا ، مما يؤثر على التنمية الجيدة للكفاءة.

#### ثالثا : التحفيز :

يظهر من الجدول السابق أن الفقرة رقم 09(معاملة رئيسي المباشر لي تزيد من تشجيعي لأداء وظيفتي) حققت متوسط حسابي بلغ ( 2.74 ) و انحراف معياري ( 0.565 ) أي أن المتوسط الحسابي للتحفيز بدرجة عالية مما يدل على حظوظ العامل بمعاملة جيدة من طرف الرئيس المباشر و هو بمثابة التحفيز المعنوي الذي يؤثر على فاعلية العامل في أداء وظائفه.

#### رابعا : الاتصال الداخلي :

يظهر من الجدول السابق أن الفقرة رقم 06 (المناخ التنظيمي يشجعني في التنمية الوظيفية و تطوير طموحاتي) حققت متوسط حسابي بلغ ( 2.46 ) و انحراف معياري ( 0.734 ) أي أن المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي بدرجة عالية مما يدل على وجود تنظيم في الهيكل التنظيمي و تقسيم المهام و الوظائف حسب الاختصاص و المسؤولية مما يساعد على السير الجيد للوظائف عن طريق تنفيذ الأوامر و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات ويعني كل هذا وجود اتصال داخلي بالمؤسسة. وبالتالي كإجابة على السؤال الثاني يمكن القول يوجد اهتمام للكفاءة البشرية عموما، بسبب وجود عدة مشاريع لتطبيقها و هي في طور الإتمام بمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود والمستوى مرتفع مقبول لدور المسار الوظيفي.

#### الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث:

2 - مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

أولا : العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات :

جدول رقم (09): يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

### Corrélations

|    |                 | MC    | MP    |
|----|-----------------|-------|-------|
| MC | Pearson         | 1     | .355* |
|    | Corrélation     |       |       |
|    | Sig. (2-tailed) |       | .011  |
|    | N               | 50    | 50    |
| MP | Pearson         | .355* | 1     |
|    | Corrélation     |       |       |
|    | Sig. (2-tailed) | .011  |       |
|    | N               | 50    | 50    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ارتباط ضعيف 35.5

كفاءات العاملين C و MC هو متوسط عباراتها في الاستبيان

تخطيط المسار P و MP هو متوسط عباراتها في الاستبيان

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل لتخطيط المسار الوظيفي و الكفاءات البشرية في مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود كمتغير تابع ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي و الكفاءات البشرية ( 35.5%) وهي قيمة ضعيفة ، حيث أن واقع اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع الكفاءات البشرية من خلال أساليب تنميتها وتدعيمها غير فعال.

ثانياً : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية : ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو تخطيط المسار الوظيفي والمتغير التابع هو (رفع الكفاءات البشرية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (10): يوضح الجدول الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .355 <sup>a</sup> | .126     | .108              | .19967                     |

a. Predictors: (Constant), MP

b. Dependent Variable: MC

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين تخطيط المسار الوظيفي وبين رفع الكفاءات البشرية هو ( 35.5 %) أي هناك ارتباط ضعيف بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (12.6%) ، بمعنى أن (12.6%) من رفع الكفاءات البشرية يعود لأساليب تنمية وتدعيم الكفاءات البشرية ، والنسبة المتبقية (87.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

**ثالثا : اختبار فرضيات الارتباط المتغير المستقل :**

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة المعطيات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك من خلال عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغير المستقل من خلال حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolérance) للمتغير المستقل ، حيث إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ بين متغيرات مستقلة

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 1.949                       | .287       |                           | 6.785 | .000 |              |         |      |                         |       |
|       | MP         | .314                        | .119       | .355                      | 2.632 | .011 | .355         | .355    | .355 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: MC

أخرى وهذا ما سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

الجدول رقم (11) يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة:

من خلال ملاحظة القيم في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10 حيث وجدنا أن قيمته (1.000) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به للمتغير المستقل كانت أكبر من (0.05) وتقدر ب (1.000) ، ولذلك يمكن القول بعدم وجود مشكلة حقيقية تتعلق بمصادقية نموذج الدراسة مما يسمح بإعتماد و قبول جميع النتائج المترتبة عنها دون تردد.

**رابعا : تباين خط الانحدار :**

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة" :

جدول رقم (12): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | .276           | 1  | .276        | 6.928 | .011 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 1.914          | 48 | .040        |       |                   |
|                    | Total      | 2.190          | 49 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), MP

b. Dependent Variable: MC

من الجدول السابق نجد ما يلي :

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.276 ومجموع مربعات البواقي هو 1.914 ومجموع المربعات الكلي يساوي 2.190؛

-درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 48 ؛

-معدل مربعات الانحدار هو 0.276 ومعدل مربعات البواقي هو 0.040 ؛

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.928 ؛

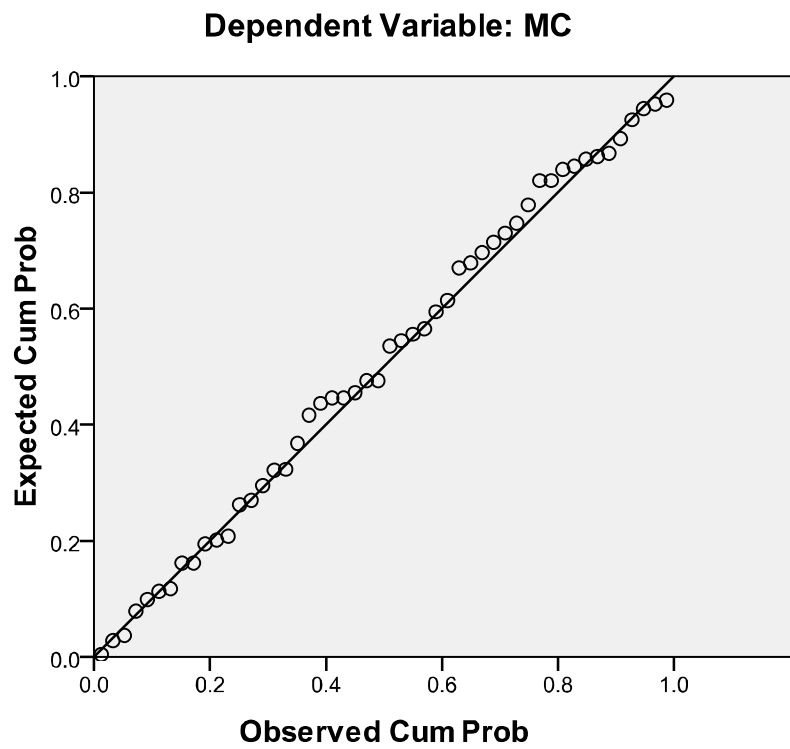
-مستوى دلالة الاختبار 0.011 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ،وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات

والشكل التالي يوضح ذلك :

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي وهذا أمر جيد

شكل رقم (19): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## - النتائج المتوصل إليها:

من خلال عرض نتائج الاستبيان وتحليلها عن الكفاءات البشرية و تخطيط المسار الوظيفي و العلاقة الارتباطية بينهما اي مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رفع الكفاءات البشرية' تم التوصل إلى:

- اهتمام المؤسسة بالكفاءات لأنها العامل الأساسي لرفع مستوى أدائها و مستوى إنتاجيتها' و يظهر ذلك جليا من خلال البرامج التدريبية و التكوينية و المشاريع المصممة في إطار تنمية كفاءات أفرادها لكن ما نلاحظه عند الممارسة هو الاهتمام المتوسط و غير الكافي لأساليب تنميتها وتدعيمها من خلال دور المسار الوظيفي وهل هذا راجع لطبيعة تسيير وإدارة المسؤول في حد ذاته والدور الذي يجب أن يؤديه كقائد أم لعدم توفر الوسائل و الإمكانيات'

- وجود مفهوم جيد للكفاءات البشرية لدى عمال مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود والمستوى المرتفع لتخطيط المسار الوظيفي

- وجود وعي لدى العمال وطموحات بحيث أن أغلبهم يرون أنفسهم بأنهم بحاجة أكثر لزيادة البرامج التدريبية وسعيهم إلى الوصول إلى وظائف أعلى من خلال ما يكتسبونه من التدريب لرفع كفاءتهم؛

وجود علاقة ضعيفة بين اثر تخطيط المسار الوظيفي و رفع كفاءات الأفراد و هذا راجع لنقص الاهتمام بفاعلية أساليب تنمية الكفاءات الأفراد و محاولة تتبع مساهم الوظيفي و القلق على عدم التقدم الوظيفي منذ فترة زمنية معينة و محاولة فهم المشكلة عند العامل'

- تسعى المؤسسة لتطبيق أنظمة لتسيير و تقييم الكفاءات و المهارات لتنميتها و تحفيز العامل أكثر و بث روح المبادرة و الولاء من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات و بالتالي يكون الدور الفعال للمسار الوظيفي في ذلك؛
- العامل الأساسي لتحسين مستوى الكفاءة لدى العاملين هو نظام تقييم الأداء، حيث كلما كان صارم وفعال و يأخذ التدريب بعين الاعتبار، وهذا الهدف لا يتحقق إلا بتفعيل نظام المراقبة و المحاسبة لدى العمال.



## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها توصلنا إلى أنه توجد علاقة ضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي و رفع الكفاءات البشرية' و هذا راجع لأساليب تنمية و تدعيم الكفاءات البشرية غير الكافية' لذلك يجب إبداء أهمية قصوى للفرد من خلال تحفيزه أكثر و تنمية كفاءاته و معارفه من خلال التدريب و التاطير من طرف المسؤولين المباشرين' كما أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق نظام جديد للأجور يعد حافز و أسلوب لتنمية الكفاءات باعتماده على الأهداف المسطرة و المحققة خلال السنة .

الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال الدراسة للموضوع المتضمن لأثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، اتضح لنا أن هناك أساليب عديدة من بينها: الاستقطاب، التدريب، الاتصال، التحفيز والأداء وتحقيق التوافق بين المسارين الفردي و التنظيمي لإبراز مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رفع الكفاءات وحاولنا معرفة نسبة هذا التأثير من خلال دراسة حالة مؤسسة المديرية الجهوية للإنتاج سونا طراك بحاسي مسعود.

### أولاً: إختبار الفرضيات: من خلال الدراسة توصلنا إلى:

صحة الفرضية الأولى: تعد الكفاءات البشرية عامل الأساسي في تحقيق التفوق و التمييز لأي فرد و مؤسسة و يمكن اكتسابها من خلال أنشطة تسيير الموارد البشرية.

صحة الفرضية الثانية: إن تسيير وتتبع المسار الوظيفي من شأنه أن يساهم كثيرا في رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة من خلال أدواته و مراحلها.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة: فإنه في المديرية الجهوية للإنتاج بمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود لا يساهم تخطيط المسار الوظيفي كثيرا في رفع مستوى كفاءات مواردها البشرية لتحقيق أفضل أداء ممكن بل بنسبة متواضعة، في حين تسعى المؤسسة إلى إرساء أساليب صيانة الكفاءات البشرية و تنميتها من خلال تطبيق أنظمة جديدة بالنسبة للحوافز و المزايا الوظيفية و الأجور.

### ثانياً: نتائج الدراسة :

من جملة النتائج المستخلصة بالنسبة للجانب النظري نذكر ما يلي :

- ضرورة وأهمية الاهتمام بالكفاءات؛
- تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى رفع الكفاءات و تحسين الأداء؛
- وجود التوافق بين المسارين الفردي و التنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية و الاستخدام الأمثل لهاته الموارد.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فنذكر النتائج ما يلي:

- اهتمام المؤسسة بالكفاءات؛
- وجود وعي لدى العمال وطموحات؛

- وجود علاقة ضعيفة بين أثر تخطيط المسار الوظيفي و رفع كفاءات الأفراد؛
  - تسعى المؤسسة لتطبيق أنظمة لتسيير و تقييم الكفاءات و المهارات لتنميتها.
- أخيرا ومن خلال النتائج المتوصل إليها بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمت في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونا طراك يمكن القول أن الكفاءات هي أساس نمو و تطور المؤسسة و التحسين المستمر للأداء، ولذا وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالكفاءات من خلال تدريبها ، تكوينها حتى لا تتقادم و تموت ، و تحفيزها من خلال العمل على التوفيق بين المسار الوظيفي الفردي و التنظيمي.

### **ثالثا : الاقتراحات والتوصيات:**

- بناء على ما سبق نقترح التوصيات التالية:
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بتسيير الكفاءات؛
  - على المؤسسة أن تعمل على تطوير وتنمية كفاءات أفرادها؛
  - زيادة البرامج التدريبية للعمال من اجل تغطية حاجياتهم للتدريب؛
  - تحقيق التوافق بين المسارين الفري و التنظيمي.
- هذه النقاط الرئيسية يمكن لها دفع عجلة أي مؤسسة إلى الأمام لتحقيق النجاح الذي تصبو إليه ألا و هو تحقيق أهدافها وبلوغها إلى أعلى مستويات من الأداء والكفاءات .

### **رابعا :أفاق الدراسة :**

- ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذه الدراسة يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا نفتح المجال لها للباحثين المهتمين باقتراح المواضيع التالية :
- \_ تخطيط المسار الوظيفي دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الكبيرة؛
  - \_ أثر التسويق الداخلي في رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة؛
  - \_ أثر طبيعة وتوصيف الوظيفة في نجاح المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

# المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية:

- 1- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 335.
- 2- ما تفر بدماك، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي، دار رضا للنشر، بلد البشر غير موجود، 1999، علي السلمي .
- 3- محمد الهيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2006 .
- 4- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مدخل لتحقيقها تنافسية المؤسسة القرن 21 الدار الجامعية، 2003 .
- 5- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2004 .
- 6- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 7- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الجديدة الإسكندرية، 2002 .
- 8- منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 9- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، وظائف و تقنيات، أساسيات ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 .
- 10- احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1981.
- 12- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النشر المصرية، مصر، 1983.
- 13- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة أعمال الدار الجامعية الإسكندرية، 2004 - 2005
- 14- أحمد جاد عبد الوهاب، دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة المنصورية، مصر ط1، 2000 .
- 15- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات، و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة)، الدار الجامعية الإسكندرية .
- 16- احمد ماهر الإدارة ( المبادئ و المهارات )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 .
- 17- توني يوني باي، ترجمة شويكر زكي، التدريب الفعال و أثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2003
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الأشغال الفنية، مصر ( ط غير موجودة)، 2001
- 19- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، ( ط غير موجودة)، 1998 .
- 20- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط 1، 2003 .
- 21- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط(غير موجودة) 2004 .
- 28- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط (غير موجودة) 2007 .
- 29- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط (غير موجودة) 2002 .
- 30- محمد عبد الفتاح العثماني، قياس تكلفة الموارد البشرية ( المفاهيم و طرق القياس ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول / بعنوان إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة و الحديثة ) و المنعقد بمصر خلال 04 /29 - 03 /05 /2007 .
- 31- معد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 32- علي الشوقاوي، العملية الإدارية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- 33- عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

- 34- محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، طبعة غير موجودة، 2005 .
- 35- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، مصر، الطبعة غير موجودة، 2000 .
- 36- عمر وصفي عقيلي إدارة، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية، دار وائل الأردن، ط1، 2005.
- 37- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الإسكندرية، 2006.
- 38- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية «مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين»، الدار الجامعة الإسكندرية، 2003 .
- 39- أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1995
- 40- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 41- ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2005
- 42- مركز التكوين والمعلومات للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود.

الترتيب: DPR/HMD<sup>1</sup>  
DS. A 001 المرجع :

## المذكرات:

- 1- بوسته صباح، حناي مريم، إدارة الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق التميز للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 2- جمعة كمامسي، نبيلة كحول دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج ضمن مطلب في شهادة الليسانس في علوم التسيير، 2004 - 2005،
- 3- لعبادي و داد، بن عيشة خنساء، استقطاب و اختيار الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة ورقلة، 2005.
- 4- عائشة مقداد، كريمة موسى، دور ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في رفع كفاءات الأفراد، مذكرة مقدمة الإستكمال متطلبات شهادة الليسانس، في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، 2011 .
- 5- لحسن بونعام، علاقات العمل و أثرها على الإنتاجية في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 1997/1996، جامعة الجزائر، غير منشورة.
- 6- منى ميغوني، منى قداش، دور أثر تسيير الكفاءات البشرية و إستراتيجية تنافس في تحقيق الميزة التنافسية ( إستراتيجية الجودة الشاملة)، 2002-2003، مذكرة نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 7- بن عيشاوي أحمد، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2003، غير منشورة .
- 8- عياض فتيحة و قارح نجاة، دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الليسانس إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2010، غير منشورة.
- 9- يحياوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد العلوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، 1993.

10- عبد العزيز شنيق الحوافز و الفعالية التنظيمية ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية, قسم علم الاجتماع والديمقراطية,جامعة سكيكدة,غير منشورة، : 2008.2007

### الملتقيات:

- 1- عيسى محمد المهدي « العنصر البشري من منطق البدر العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي ، الملتقى الدولي طول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر « 2004.
- 2- عبد اللطيف بلغرسة « من أجل إستراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة ، دراسة تحليلية إشرافية ، نفس الملتقى السابق.
- 3- صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعرفة فب خدمة الكفاءات و المهارات ، مداخله بالملتقى الدولي للتنمية البشرية ، 9 / 8 مارس ، 2003 - 2004 جامعة ورقلة .
- 4- براق محمد ، رابع بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي ، حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الإقتصاد ، المعرفة و الكفاءات البشرية يومي 10/09 مارس 2004 ، جامعة ورقلة .

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Benard Galambaud. **Si la GRH était la gestion**. Édition liaisons. paris.2002 p 2002.
- 2- Luc Boyer . Noel Equilbey. Organisation : Théories et applications. Éditions d'organisation. Paris. 2003. p246.
- 3- Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141
- 4- Tremblay M «payer pour les compétences », un Management D'aujourd'hui, op-cit, p1040.
- 5- Levy-Leboyer C, la gestion des compétences, les éditions d'organisations, paris, 1996, p42.
- 6- Rolland Foucher, Normand Pettersson, Abdlhadi Naji, Op .Cit, P19
- 7- Ibid.
- 8- Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p125.
- 9- Pruno Henri et .François bonus .D.R.H.c'est déjà demain .éditions d'organisations. Pasde date d'édition p 108.
- 10- Souro : Guy le Bortarf. Ingénierie et évolution des compétences .3éme éditions d'organisations France .2001.pp 56-61.
- 11- Claude Pery-Peboyer .OPCIT .P 150.
- 12- Guy Le boterf (2001). OPCIT .P 25-26.
- 13- GUY le Bortarf, (2000), OPIT, pp 145 – 146.



14- Jean Brillman, OPCIT, P 370.

15- Loc. CIT

16- Chisto parmentier, Fouad arfaoui, Tout avoir pour – former, 2eme tirage

17- Barbier l'évaluation en formation, paris, P.V.E, 1985, p82.

# الملاحق

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

استمارة استبيان

أخي العامل أختي العاملة

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات شهادة لسانس يهدف هذا الاستبيان إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول اثر تخطيط مسار الوظيفي في رفع الكفاءات الأفراد ونضمن لكل موظف السرية التامة للمعلومات التي يقدمها و استخدامها بغرض البحث العلمي لذلك نطلب من سيادتكم الإجابة بكل صراحة و موضوعية عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان لاستغلال المعلومات و الاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي.

### الجزء الأول بيانات شخصية

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

|                 |   |                                       |   |
|-----------------|---|---------------------------------------|---|
| الجنس           | <input type="checkbox"/> ذكر            | <input type="checkbox"/> انثى         |   |
| العمر           | <input type="checkbox"/> 20 – 30 سنة    | <input type="checkbox"/> 31- 40 سنة   | <input type="checkbox"/> أكبر من 40 سنة |
| المستوى الدراسي | <input type="checkbox"/> اقل من ثانوي   | <input type="checkbox"/> مستوى ثانوي  | <input type="checkbox"/> مستوى جامعي    |
| الخبرة          | <input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> 5 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة |

### المحور الثاني متعلق بالكفاءات

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الانسب

|  |         |       |       |
|--|---------|-------|-------|
| 1 – العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر اقدمية   | غ موافق | محايد | موافق |
| 2 – العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر مهارة  |         |       |       |
| 3- العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر انضباطا و الافضل سلوكا  |         |       |       |
| 4- العمل الجماعي في فريق العمل يفيدني و يجعلني اكثر كفاءة  |         |       |       |
| 5- اسعى دائما لاتقان عملي باعلى درجة ممكنة وفق المواصفات و المعايير المحددة و لو تتطلب ذلك جهود اضافية و طلب مساعدة الاخرين                  |         |       |       |
| 6- احاول التجاوب و الاصغاء جيدا للاخرين و تفهمهم و تفهم ظروفهم ابدل قسارى جهدي لمساعدتهم حتى في مشاكلهم الشخصية                              |         |       |       |
| 7- احاول اقناع الاخرين و ترك انطباع قوي لديهم حول ارائي و مقترحاتي في مجال العمل و استطيعا نشاء علاقات عمل صادقة معهم بسهولة.                |         |       |       |
| 8- احاول دائما تشجيع الاخرين و اقناعهم بقدرتهم على تحسين كفاءتهم و اوجههم للتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك متابعا اياهم                           |         |       |       |
| 9- عندما تواجهني مشكلة في مجال العمل احاول معرفة اسبابها و تفكيكها و استخدام اساليب تساعدني في ذلك ثم اضع الحلول المناسبة و القائمة للتطبيق. |         |       |       |
| 10- استطيع انجاز عملي حتى في الظروف الصعبة و انا متأكد من جودة ما اقوم به و ارى ان مصلحة المؤسسة فوق اي اعتبار.                              |         |       |       |

## المحور الثالث متعلق المسار الوظيفي

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الانسب

| العبارات  | غ موافق | محايد | موافق |
|---|---------|-------|-------|
| 1 - اعتقد ان المؤسسة مهيأة لتخطيط مساري الوظيفي   |         |       |       |
| 2 - يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي في رفع كفاءتي   |         |       |       |
| 3- لديا ادراك صحيح عن امكانياتي و قدراتي  |         |       |       |
| 4- اعتقد ان تخطيط المسار الوظيفي يؤدي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الادارية الواعدة وتنمية كفاءاتها.                            |         |       |       |
| 5- اعتقد ان تحديد اهدافي الوظيفية قصيرة و متوسطة و طويلة الاجل تؤدي بي الى اكتساب معارف و مهارات اكبر.                              |         |       |       |
| 6- المناخ التنظيمي يشجعني في التنمية الوظيفية و تطوير طموحاتي   |         |       |       |
| 7- احداث التعديلات الهيكلية يساعد عل فتح مجالات الترقية و بتالي يساعدني على الحصول على وظائف افضل و مسؤوليات اكبر للتقدم الى الامام |         |       |       |
| 8- اعتقد ان المؤسسة تضمن الحركة للافراد لشغل المناصب الشاغرة كالترقية و النقل لتحسين مستوى ادائي.                                   |         |       |       |
| 9- معاملة رئيسي المباشر لي تزيد من تشجيعي لاداء وظيفتي  |         |       |       |
| 10- اعتقد ان مناصبي يتوافق مع كفاءتي  |         |       |       |
| 11- توفير فرص التدريب يزيد من كفاءتي و التحكم اكثر لمتطلبات وظيفتي.   |         |       |       |
| 12- نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءتي  |         |       |       |
| 13- ارى ان زيادة الاجر تكون على اساس الكفاءة  |         |       |       |
| 14- اعتقد ان التحفيز ضروري لتدعيم كفاءتي  |         |       |       |
| 15- اعتبر الاتصال وسيلة اساسية لاكتساب المعارف و تنمية كفاءتي و تحسين ادائي الوظيفي   |         |       |       |
| 16- الحصول على الوظيفة التي اسعى اليها يكون عن طريق التدريب   |         |       |       |
| 17- الحصول على الوظيفة التي اسعى اليها يكون عن طريق الكفاءة   |         |       |       |
| 18- اسعى لبلوغ وظيفة معينة بعد مرور زمن معين  |         |       |       |
| 19- اعتقد ان الوظائف التي شغلتها سابقا لها علاقة ببعضها البعض   |         |       |       |
| 20- يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي و تخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي التنظيمي   |         |       |       |
| 21- اعتقد ان المؤسسة تتفهم المهام الحرجة التي تواجهني في المراحل المختلفة لمساري الوظيفي  |         |       |       |

