

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
بعنوان :

دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين و رفع كفاءتهم في المؤسسات
-دراسة حالة لمديرية التجارة لولاية مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة:
* العجال بوزيان

من إعداد الطالبة:
• نعيمة خراز

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	عبد القادر موساوي	أ/مساعد 'أ'	جامعة مستغانم
مقررا	العجال بوزيان	أ/محاضر 'ب'	جامعة مستغانم
مناقشا	ميلود ناصر	أ/باحث دكتوراه مؤقت	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 – 2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي هذا العمل إلى رمز الحنان و العطاء والصبر، إلى من سهرت الليالي لأجل راحتي

إلى من يفيض قلبها حبا وحنانا أُمي الغالية.

إلى من زرع في نفسي الإيمان العميق و روح المثابرة و بنا مبادئي و علمني الثقة و الاقتداء

والذي افتخر واعتز به بين الآباء أبي الغالي .

إلى زوجي العزيز محمد وعائلة "قاضي".

إلى أخواتي : منصورية وزوجها وزهرة وابنة عمي وجدان . و أخوأي العزيزين : فتحى وفريد.

إلى صديقتي وزميلاتي في الدراسة .



التشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

{رب أوزعني إن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين} سورة النمل الآية {19}

نشكر المولى عزوجل ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمه الجليلة , انه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا ومنحنا الرشد و الثبات .

كما أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المساعدة قلبازة أمال والأستاذ المشرف بوزيان العجال, اللذان تفضلا بقبول الإشراف على مذكري . اشكرهما على جهدهما القيم وصبرهما في تعليمي وتوجيهي

وحسن متابعتهما لي في هذا البحث فكانت توجيهاتهما سندا وعونالي بعد الله تعالى فجزاكما الله خيرا.

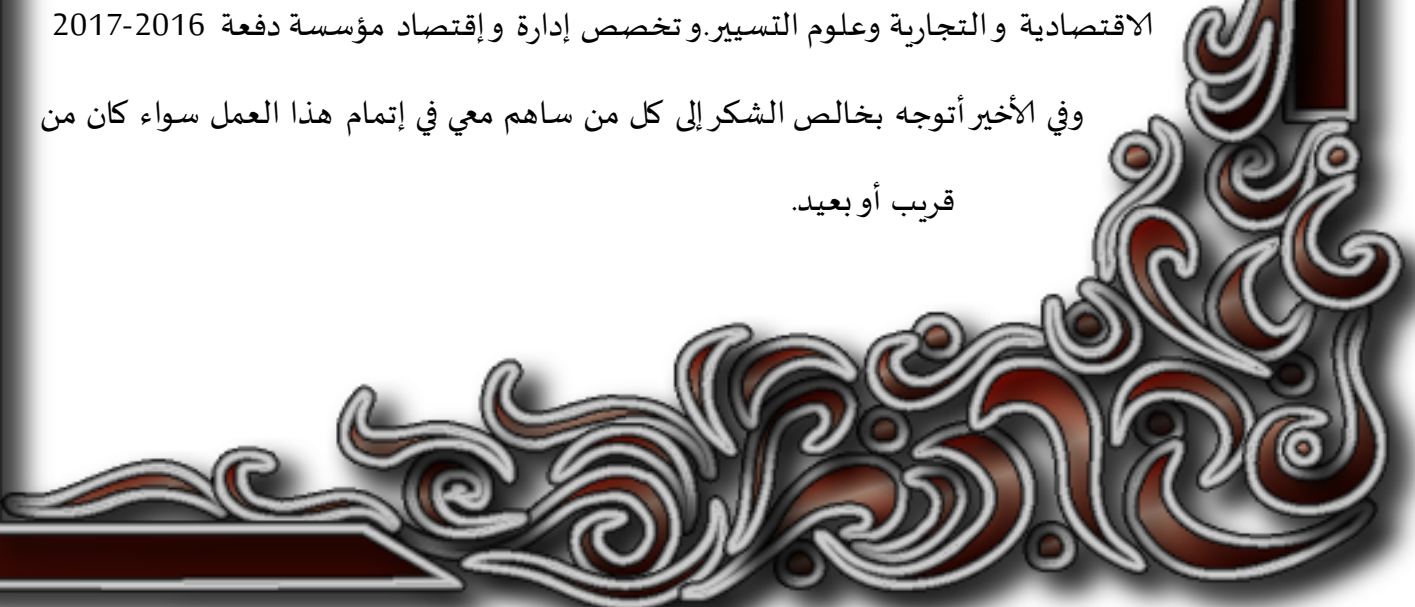
ثم شكري إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين كان لهم الفضل في تكويني.

ما لا ننسى أن أتقدم بشكري الخاص إلى كل موظفين بمديرية التجارة لولاية مستغانم ومنهم سيد المدير والسيدة أمال وفضيلة وفضيلة وعباس و قدور الخ وكذلك عمال مكتبة العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وتخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة دفعة 2016-2017

وفي الأخير أتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساهم معي في إتمام هذا العمل سواء كان من

قريب أو بعيد.



تمهيد :

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بالبساطة والسهولة ،وبعدها طرأت بعض التحولات والتغيرات في العالم وخاصة في المجال المعرفي والتكنولوجي ،أدى إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وكيفية تسيير مساره الوظيفي ،فهو يحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمنظمة معا فقد أصبحت المؤسسات حاليا في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها ،مما يساعد في تخطيط أفضل للمسار الوظيفي لهم.

فالمسار الوظيفي يمثل المهام التي يقوم بها الفرد خلال حياته العملية داخل المؤسسة فهو يعتبر نقطة الانطلاقة لكافة الوظائف التي ينتقل عبرها الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه عن طريق التحفيز ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة أيضا.

ولهذا قمت بتقديم لمحة عامة عن تخطيط المسار الوظيفي ،أهميته ،أهدافه ،مراحله ومعوقاته ،كما تطرقت إلى التحفيز ،أهميته وأهدافه وأنواعه وأثره على الكفاءات البشرية ،وكذلك تطرقنا إلى علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات العاملين.

المبحث الأول: مفهوم المسار الوظيفي وأبعاده.

يوضح موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.

ومما سبق ومن أجل توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهم خصائصه وأهدافه وأخيرا نتعرض لأهميته ومحاولة إبراز أهم جوانبه كتحديد مراحل المسار لأي فرد في حياته الوظيفية وتبيان العناصر المسببة للفشل.

المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي.

فرع 1. تعريفه: هو مجموعة من الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية¹

ت 2. المسار الوظيفي: هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد²

ت 3. المسار الوظيفي: هو عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا بالترقية أو أفقيا عن طريق النقل الوظيفي.

وعليه فالمسار الوظيفي هو عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المؤسسة، وذلك منذ بداية عمله فيها وحتى إحالته على التقاعد وترك العمل فيها، فمسار الموظف في هذه المرحلة يمثل عمليات ترقية ونقل وظيفة محتملة يمر بها من الأدنى للأعلى، وعبر هيكل المؤسسة التنظيمي³

¹فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007، ص 10.

²محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن 2010، ص 32، ص 38.

³محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 40 ص 42.

فرع 2. خصائصه:

يتضمن المسار الوظيفي عدة خصائص نذكر منها⁴:

1. يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
2. يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه ،وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها .
3. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة ، وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
4. العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
5. إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
6. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة .
7. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة ، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
8. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفية بين الفرد والمؤسسة .

فرع 3 . أهميته:

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 ما يلي:

⁴ . خضير كاظم حمود ود ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميزة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط4 ، 2011 ، عمان ص23 ص 24 .

أولاً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد.

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية السريعة ، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁵

1. إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد : حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية ، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية ، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل ، وآخرون يقدررون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

2. محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات : فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل ، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا ، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

3. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع ، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش ، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد ، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

4. توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء : حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء ، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات ، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل ، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

5. الرضا الوظيفي : ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.

6. بناء المهارات : ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

⁵ د. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص30.

ثانياً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة.

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نذكر منها :

1. اختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية .ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

2. تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته وميولاته يصيب الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنمو ،فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة ،وهذا من خلال أدائه الضعيف ،لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.

3. توافر المهارات والمواهب:⁶

ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

4. الاستقطاب : ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

5. توضيح الأهداف: ويعنى العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

6. تقييم الأداء : يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل : الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل :الجنس ،السن ،العمر،ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

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

⁶ د. مدحت محمد أبو النصر ،مهارات المدرب المتميز ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.

8. الدافعية : إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة ، لتحقيق النمو الشخصي.

المطلب الثاني: مراحل المسار الوظيفي .

تمر دورة حياة الموظفين في المؤسسات بمراحل متعددة ومتلاحقة ، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد ، ومن هذه المراحل ما يلي :⁷

1. مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة ، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية ، القيم الذاتية ، تفضيلات العمل وغيرها ، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام ، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج .⁸

وأخيرا فإنه في مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

2. مرحلة التأسيس:

بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة ، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ، ورسم مسار مستقبلي الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل خلاله مشواره حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة⁹

⁷ .رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2001، ص202

⁸ .حليمة بن طري ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010/2015، ص48.

⁹ زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص31.

. وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفيتين أساسيتين هما:

الاستقلالية والاعتماد على النفس ، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل وبما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين ، كنظم له حركة دوران الوظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف ، ويخضع لتدريب وتنمية مستمرة ، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.

3. مرحلة المحافظة والنضج:

في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف قد وصل إلى مرحلة النضوج حيث نتيجة ممارسة لعدة وظائف ، وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن ، يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون مدرا ومطورا ، موجها ، يسهم في تشكيل ورسم سياسة المؤسسة ، قادر على تفويض السلطة للآخرين.¹⁰

المطلب الثالث: أنواع المسارات الوظيفية وأبعادها.

أولا: أنواع المسارات الوظيفية.

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات وهي:

1. المسار التقليدي:

وهو التقدم في السلم الوظيفي ، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجيا حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله.¹¹

. فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المنظمة تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد.

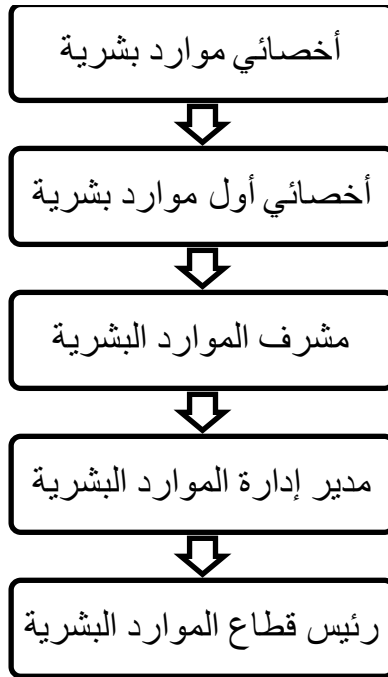
¹⁰. دحاش سيليا ، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين ، شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة

2014.2015 ، ص 18 ، ص 19.

¹¹ . حليلة بن طري ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ، طلبة العلوم الاقتصادية

والتجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2016.2015 ، ص 60 ، ص 65.

والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي.¹²



الشكل رقم 01: نموذج المسار التقليدي

2. المسار الشبكي:

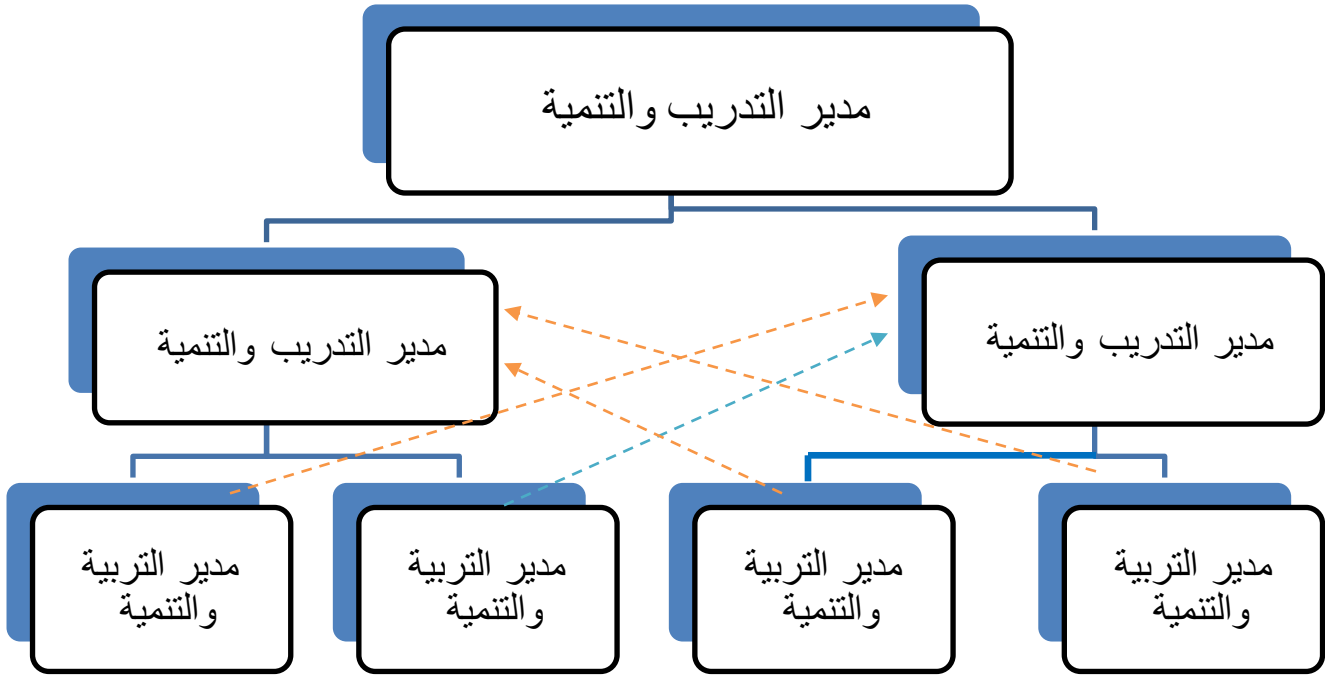
يعتبر المسار الشبكي مرناً ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

. فمسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويوسع فرص العمل.¹³

ويوضح هذا الشكل الموالم هذا النموذج.

¹². محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، دار النهضة العربية، مصر، 2013، ص 150.

¹³. محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، مرجع سابق ص 125.



الشكل رقم 2 : نموذج المسار الوظيفي الشبكي

3. مسار الإنجاز:

يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية الفرد إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

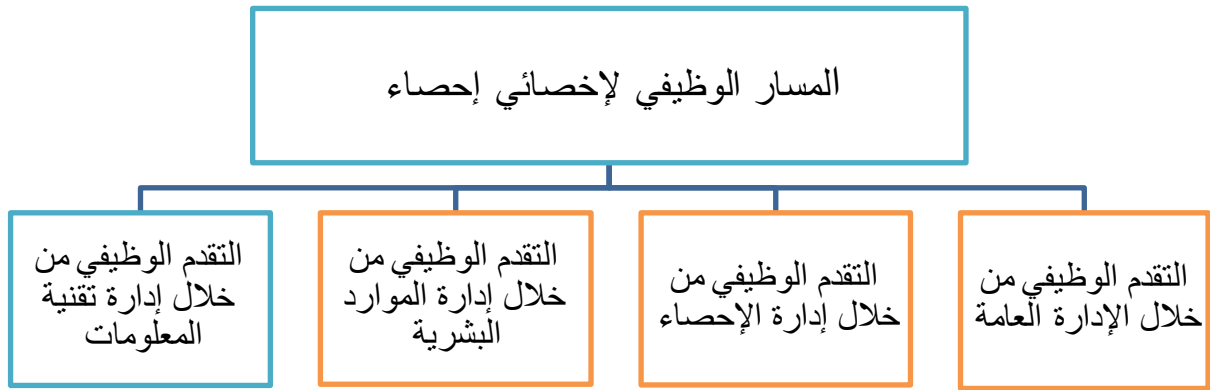
وهذا المسار لا يشترط على بقاء الفرد لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أعلى حيث أنه يتم الترقية لوظائف أو مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله¹⁴

4. المسار المزدوج:

يرتكز المسار الوظيفي على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هاته الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة.

والشكل التالي يوضح كيفية عمل المسار المزدوج¹⁵

¹⁴ bernard galambaud K silagrh état de lagestion edieions liaisons 2002 paris p 120
¹⁵ أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية الاسكندرية، 1995، ص 185.

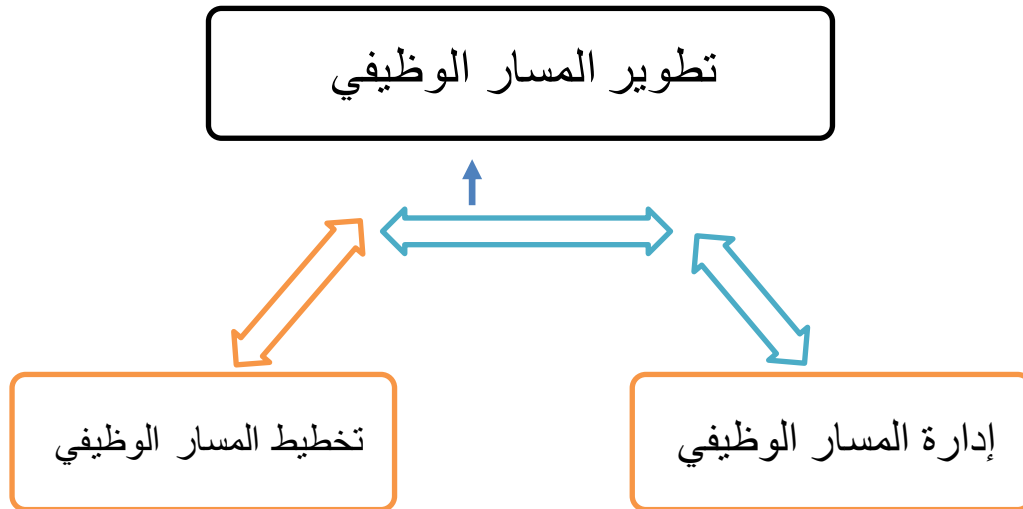


الشكل 03 : كيفية عمل المسار المزدوج

وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهاراتهم الفنية والعملية.

ثانياً: أبعاد المسار الوظيفي:

تعتمد عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي كما يتضح في الشكل التالي:



1. تخطيط المسار الوظيفي: إن تخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية ، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.¹⁶

فتخطيط المسار الوظيفي عملية شخصية خاصة بالفرد وتتضمن العديد من الأنشطة منها: تقييم قدرات الفرد، البحث عن الفرص الوظيفية ، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها مما يساعد في تطوير الأفراد في المهن المختلفة.¹⁷

إدارة المسار الوظيفي:

تعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري حيث تعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها «العملية التي تخطط وترسم تطور الأفراد داخل المنظمة وفقا للاحتياجات والأهداف التنظيمية وإمكانيات أداء الأفراد وتفضيلاتهم»¹⁸

. يركز هذا التعريف على دمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ، لأن هذا الأخير من متطلبات إدارة المسار الوظيفي الأساسية.

المطلب الرابع: معوقات المسار الوظيفي.

تواجه عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عدة معوقات التي يجب التغلب عليها والتحقيق من حداثها وتمثل فيما يلي:¹⁹

1. تأثير العوامل والتقلبات الاقتصادية على المنظمات مما يضطرها إلى إعادة الهيكلة ، وما قد ينتج عن ذلك من تخفيض للموارد البشرية العاملة وبالتالي إلقاء بعض الوظائف سواء في الإدارة الدنيا أو الإدارة الوسطى أو حتى الإدارة العليا استجابة للتغيرات البيئية الخارجية كتوزيع سلعها وخدماتها أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة ولتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة.

¹⁶ .أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،مصر، بدون طبعة 2002،ص305.

¹⁷ محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء ،مصر، بدون طبعة 2005،ص356.

¹⁸ .أحمد الكردي ،تنمية المسار الوظيفي ،رسالة ماجستير في إدارة أعمال جامعة بنها 2010،ص5.

¹⁹ بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2010،2009، ص48.

2. بالإضافة إلى ذلك فقد تسبب قوانين العمل في بعض الدول من حيث التقاعد المبكر بعض الإرتباكات في تطبيق المسار الوظيفي فقد تقوم المؤسسة بالتخطيط للمسار الوظيفي بموظف معين حتى بلوغه الخمسين من العمر ثم تفاجئ المؤسسة بعد ذلك بأن الموظف قد انتهت خدماته بسبب تقديمه طلب للتقاعد المبكر.

3. احتمال تغيير سلوك الموظف في المستقبل نحو الأسوأ أو تدني مستوى أدائه بشكل غير متوقع أصلاً، مما يربك عملية تخطيط المسار الوظيفي بأكملها.

4. انتظار الموظف خلواً (فراغ) الوظيفة (أو الوظائف البديلة) التي سيرقى أو سينقل إليها، ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا تتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة،

وإلا يتوجب على المترشح للترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب.

المبحث الثاني: ماهية التحفيز ودوره في رفع الكفاءات.

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها لذا وجب الاهتمام به، وإيجاد وسيلة تحث الأفراد على العمل وتوجيه تصرفاتهم في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

يعد التحفيز أساساً مهماً لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معاً.

أولاً: تعريف التحفيز:

1. التحفيز هو : تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصف بوضعية الفرد النفسية²⁰.

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

3. يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة²¹.

²⁰ .. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص28.

²¹ . صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر والإسكندرية 2002، ص266.

4 . ويقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيارة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والجديد.²²

مما سبق نستنتج أن التحفيز هو مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.

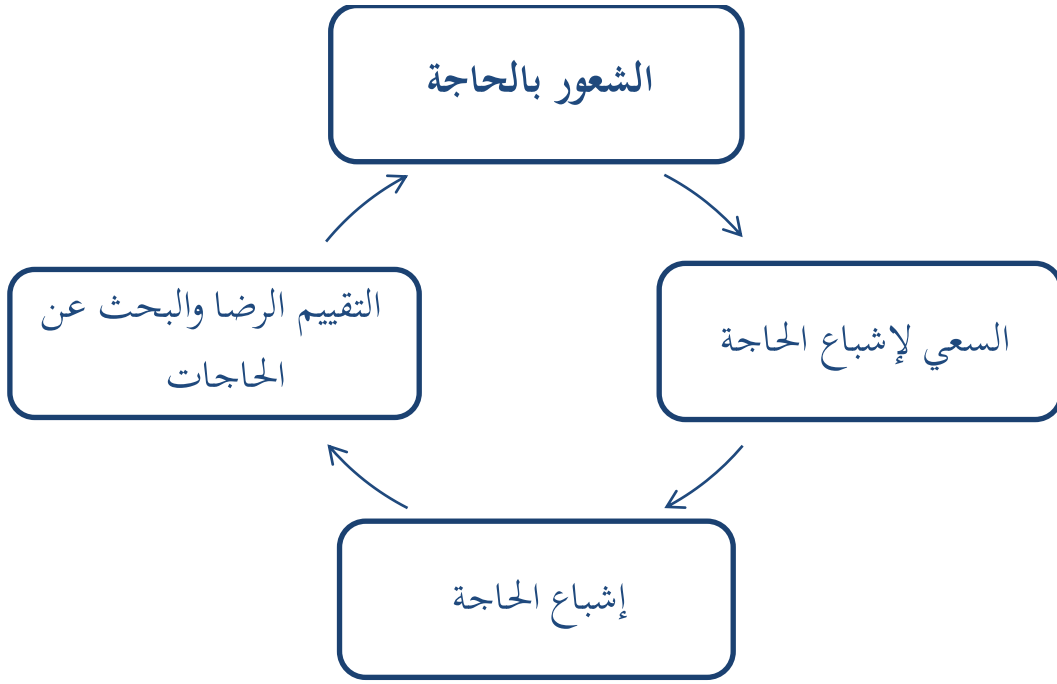
ثانياً: عملية التحفيز:

. التحفيز بمفاهيمه يعتبر عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء متفاعلة، يكون نتائجها ايجابية على المؤسسة وعلى العاملين وإذا ما أردنا تصوير العملية التحفيزية تجدها تتكون من ثلاث مكونات وهي الفرد والوظيفة وموقف العمل .

. وعملية التحفيز تبدأ عندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة كما يظهر في الشكل رقم (02) وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى²³

²² . هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، مرجع سبق ذكره، ص30.

²³ Dimitri weiss. les ressources humaines éditions d'organisation 1999 paris p43



الشكل رقم 02 : عملية التحفيز عند الأفراد

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز.

أولاً: أهمية التحفيز.

هناك عدة نقاط لأهمية الحوافز وهي:

1. تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام هذا يؤدي إلى تقليص عدد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
2. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
3. تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتمادها على أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصارف الأخرى.
4. تساهم في خلق رضا العاملين في عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة.
5. تحقيق نظم الحوافز زيادة المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.
6. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين.

ثانياً: أهدافه:

تعتمد المؤسسة على عدة حوافز من أجل تحقيق أهدافها وهي كما يلي:

1. إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
2. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة المبيعات.
3. زيادة ربحية المؤسسة.
4. تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
5. تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.
6. جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز ومعايير منحه.

أولاً: أنواع التحفيز.

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وعدة معايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

. الحوافز من حيث طبيعتها:

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

1. حوافز مادية: يعرف الحافز المادي بأنه ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح..... الخ ، ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً كما أنه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين.

2. حوافز معنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات

اجتماعية ، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ،ومن بين الحوافز المعنوية (التدريب،الضمان الوظيفي ،الاعتراف بأهمية العامل ،العلاقة الطيبة بين العاملين).²⁴

2 . الحوافز من حيث المستفيد :

وتصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى :

1 - الحوافز الفردية : هي حوافز موجهة لكل فرد على حدا ، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها .

2 . الحوافز الجماعية : وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين ، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملائه لأن يحدث ضرراً بالأهداف الرئيسية للعمل²⁵

. الحوافز من حيث أثرها:

وبدورها تنقسم إلى نوعين من الحوافز:

1. الحوافز الإيجابية: مثل العلاوة ،المزايا الإضافية ،تقدير الانجاز.

2. الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه ،أو تحسين الصورة المأخوذة عنه ،وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته ،بحيث يمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

.لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد.

. حتى لا يستمر في الخطأ.

.تعتبر الحوافز السلبية تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الخطأ.

ثانيا: معايير منح الحوافز.

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المعايير لتقديم الحوافز ومن هذه المعايير ما يلي²⁶ :

²⁴ علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة غريب ،القاهرة ،1992،ص209.

²⁶ اللوزي موسى ،التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،داروائل للنشر والتوزيع ،2003،ص370.

1. معيار الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى المؤسسات ، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في العمل وتقليل التكاليف أو أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي التمييز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل ، جودة العمل.

2. معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة تكون أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة.

معيار الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويقصد به طول الفترة التي قضها الفرد في العمل في المؤسسة، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، إذ يجب مكافأة العامل بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4. معيار تحقيق الأهداف:

وهو معيار مستخدم كثيرا في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا²⁷.

²⁷ خالد عبد الرحمان الهبيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، الأردن، 2005، ص 201.

المطلب الرابع: أثر التحفيز على الكفاءات البشرية.

توجد قسمين من الحوافز وأثرها على الكفاءات البشرية وهما:

1. الحوافز المباشرة:

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

1. الحوافز المادية:

2. الحوافز المعنوية:

3. الحوافز العينية : وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل العلاج الطبي المجاني ، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها²⁸

2. الحوافز غير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة وما لها من أثر على أداء وانجاز 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 للعلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما ، كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف لأن هذا الجو يجعل العمال يؤدون في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة وواعية.

ب . التدريب أو التكوين:

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

²⁸ . عادل جودة ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، 2000 ، ص 17.

قدراتهم وكفاءتهم ولذا يجب أن يستمر التكوين طوال الحياة المهنية للفرد كضرورة حتمية لأنه عملية لا نهائية لها²⁹.

المبحث الثالث: علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات العاملين.

المطلب الأول: أثر التدريب على الكفاءات.

يمتاز التدريب بدوره المهم في عملية تطوير الكفاءات ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

1. أهداف بيداغوجية: وتتمثل 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) والتي اكتسبوها من التدريب وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

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

وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف لزيادة الكفاءات الفردية والجماعية³⁰.

المطلب الثاني: أثر الاتصال على الكفاءات.

إن أهمية الاتصال والمقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار ومعلومات تزيد فرص الفرد في البقاء النجاح والتحكم في الظروف المختلفة محيطة به ، كما أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يخلق نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطير.

يرى « جون ديوي» أن وجود مجتمع واستمراره متوقف على النقل الشامل للعادات الأفكار ومشاعر من جيل لآخر وإن استمرارية مجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل فيما يلي:

²⁹ خالد عبد الرحمان الهيتي ،مرجع سابق ،ص 220.

³⁰ براق محمد ،رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ،الملتقى الدولي ،حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد ،المعرفة والكفاءات البشرية يومي 10/09 مارس 2004 جامعة ورقلة.

*الإعلام: أي نقل معلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامه عما يدور حوله من إحداث.

*الترقية: أي أحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

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

ومن هنا نستخرج أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل فتتمثل فيما يلي:

. فهم ما يحيط به من وقائع وظواهر.

تعلم مهارات وخبرات جديدة.

. المتعة، الراحة والتسلية.

. الحصول على معلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بالشكل مقبولا اجتماعيا.³¹

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

يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات، البيانات ومفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة، نموها وتطورها.

. كما تساهم الاتصالات في أحكام السيطرة ومتابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة.

تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية أو حتمية في تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة³².

المطلب الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بتحفيز العاملين

توجد عدة تأثيرات لتخطيط المسار الوظيفي على تحفيز العاملين وذلك من خلال: التدريب، الترقية والنقل الوظيفي.

. ربي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص35.³¹

ربي مصطفى العليان، مرجع سابق ص36.³²

. أولاً: أثر التدريب على تحفيز العاملين:

التدريب: هو نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد أو معارف وسلوكيات أو توجهات جديدة أو تطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب، وتلائم متطلبات الوظيفة و مسارات العمل.

وتبرز أهمية التدريب في المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي والرفق الاجتماعي للعاملين.

. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

. تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها من خلال إحساسهم باهتمام المنظمة بهم وبضرورة تطويرهم³³

. ثانياً: أثر الترقية على تحفيز العاملين.

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمنظمة فكما كان الفرد طموحاً ويتطلع للتقدم في المنظمة فإن إتاحة فرص الترقية أمامه ستمثل حافزاً رئيسياً له يدفعه للعمل بجد وفاعلية، وتبرز أهمية الترقية في تحقيق ما يلي:

. تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية.

. كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.

. تحقيق رضا العاملين في المنظمة مما يؤثر إيجابياً في مستويات أدائهم سعياً للترقية.

. تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم.

. ثالثاً: أثر النقل الوظيفي على تحفيز العاملين:

يعتبر النقل الوظيفي ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إرادة المنظمة إلى استعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات.

التي يعاني منها العاملون والنتيجة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل، إن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة الرتابة في وظيفته الأصلية وإكسابه مختلف المهارات والمعارف، كما يعتبر

³³ . عبد القادر عوارب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لشهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقة 2014/2015، ص. 13

مصدرا هاما لتحفيز العاملين إضافة إلى أنه يعمل على تحقيق ونشر التعاون والتكاتف بين مختلف
الوحدات³⁴

خلاصة :

انطلاقاً مما سبق يتبين أن المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته الوظيفية إلى أن يحين موعد تقاعده ،ومن جهة أخرى يساهم التخطيط المسار الوظيفي على إتباع أساليب إدارية مثل التدريب و الترقية و النقل لوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ،وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من الناحية الإنتاجية و أهداف الفرد في الرضا عن الوظيفة و الاقتناع بالعمل.

ويحتاج الفرد إلى تشجيع عن طريق التحفيز و الترقية وهذا دافع يساعده في إتمام عمله في أحسن وجه وهذا يؤدي بالفرد إلى تفجير طاقاته وقدراته في الابتكار و الإبداع و يجب على المسؤولين عدم تخيب أمل العاملين .

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية في تسيير المؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهدافها وفهم مصدر الفكر والتطور، واليد العاملة هي التي تقوم بتشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، ومن خلال أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي والعمل على تحقيق أهدافها وكذلك أن يقوم العاملون بالإنتاج أكثر للوصول إلى أقصى ربح وكفاءة ممكنة.

فطرقت في الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط .

المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثالث : تسيير الكفاءات البشرية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط .

المطلب الأول : مفهوم التخطيط :

1 - يعتبر التخطيط فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاط في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينها .

2 - وهو أيضا عملية جماعية وليس فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفردا دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة .

3 - ويعرف بنتون benton التخطيط كمفهوم عام على أنه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية .

4 - التخطيط هو جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محددين .

5. وهناك تعريف اقتصادي للتخطيط بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة ، وهو أيضا اختيار واع للأولويات الاقتصادية بواسطة بعض المؤسسات العامة¹ .

- التخطيط بصفة عامة، بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة فهو يحدد العلاقات والتصرفات ، ويملى الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة، وتوجيهها في قنوات محددة، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها² .

المطلب الثاني : أهمية التخطيط :

تعتبر مرحلة التخطيط من المراحل البالغة الأهمية في الإدارة حيث وضعت هذه الخطوة لتحقيق أهمية مرتبطة بها وهي :

. تحديد الرؤية الواضحة المعالم والأهداف الواجب لتحقيقها .

. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات وزيادة الكفاءة .

¹ . عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، عمان ، دار صفاء للطباعة والتوزيع ، 2006، ص26 ص27.

² . رواية حسن ، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص25.

. الحد من المخاطر المتوقع حدوثها والتقليل منها.

. السيطرة على المواقف برسم الخطط البديلة .

. التحفيز على اتخاذ القرار الصحيح.

. التخطيط أساس للرقابة .

. التحكم والسيطرة على المواقف بالصورة التي تحد من تدهور الأمور.³

. يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات.

المطلب الثالث : أهداف التخطيط

وتكمن أهداف التخطيط فيما يلي :

. وضع فكرة أو رؤية لكل ما يجب فعله.

. التوصل إلى حلول للخطط التي لم يتم انجازها والتعرف على أوجه القصور والخلل والعمل على علاجها.

. التعرف على مدى القدرة على الالتزام بالخطة ومعرفة الأهداف التي تم انجازها والتي لم يتم انجازها

. وضع خطة شاملة موضحة المعالم لما يجب فعله خلال الفترات الزمنية المحددة سواء فترات طويلة الأجل أو

فترات قصيرة الأجل⁴

المطلب الرابع : خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره .

تمتلك كل خطة هدفا رئيسيا على نجاح المؤسسة من خلال الإدارة الفاعلة ، ويقاس النجاح بمدى انجاز

الأهداف التنظيمية وهي النتائج النهائية التي يرغب المديرون في تحقيقها باستخدام أدوات ووسائل التخطيط

لإنجاز رسالة المؤسسة ، ويعتمد في ذلك على مصطلحات أساسية ومهمة في الخطط مثل الإستراتيجيات

، الأهداف ، السياسات ، الإجراءات والبرامج وحتى تدرك أكثر عملية التخطيط يتم التعرض في إطار هذا المطلب

لمختلف مراحلها المترابطة ولأهم العناصر التي تعتمد عليها .

³ محمد الكري ، تخطيط وتقويم البرامج ، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014، ص18.

⁴ أنس عبد الباسط عباس ، تخطيط وتنمية القوى العاملة ، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص24-ص25.

1. خطوات عمليات التخطيط :

توجد خطوات أساسية تمثل الطريقة المنطقية المتبعة في التخطيط تطبق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي :

أ . **المرحلة الأولى :** يتم فيها وضع الأهداف من أجل تحديد العمليات في المدى البعيد وهذا عمل المديرين الاستراتيجيين ، ففي البداية ينقل هؤلاء المديرين الأهداف إلى المديرين التكتيكيين الذين يحددون أهدافها أكثر دقة لمرؤوسهم .

ب . **المرحلة الثانية :** وهي مرحلة توفير المعلومات والبيانات الكافية التي تمكن من وضع مسارات العمل الممكنة وتجمع المعلومات حول المحددات التي تؤثر على قرارات المديرين تتبع هذه المحددات في بيئات الشركة الداخلية والخارجية (السياسية ، الاجتماعية ، الثقافية والاقتصادية) وتعني المؤشرات الداخلية للموارد المحدودة ، رأس المال والأفراد الماهرون ومن الأمثلة على المؤشرات الخارجية التشريعات المقيدة ، التقدم التكنولوجي والمنافسون.

ج . **المرحلة الثالثة :** في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف الوظيفة المخطط لها في المرحلة السابقة لذا يتم في هذه المرحلة وضع عدد من البدائل الممكنة التي يشترط فيها الصلاحية بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها ، كما يشترط فيها التوازن ، والاختلاف بين البدائل هو اختلاف في التكلفة.

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

هـ . **المرحلة الخامسة :** وتعرف بتنمية الخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل إذ وبعد تبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم الخطط المساعدة التي تعكس البديل الذي تم اختياره ، هذه الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل ، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مدى قبول العاملين لها وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها.

و . **المرحلة السادسة :** وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطط ومتابعتها ، إذ أن عملية تنفيذ الخطة ونجاحها يقتضي توافر أجهزة على درجة عالية من الكفاءة مع تحليل دقيق للمسؤوليات والصلاحيات ونطاق

اتخاذ القرار التنفيذي ومن ناحية أخرى فإن توفر أجهزة متابعة التنفيذ والرقابة عليه أن يضمن قدر الإمكان عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف المسطرة⁵

2. عناصر التخطيط :

يتميز التخطيط بأنه وسيلة عملية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة في المؤسسة (المادية والبشرية والمالية) وتقدير احتياجاتها ، ثم تحديد طريقة لاستغلال هذه الموارد وتوجيهها وتوزيعها على نحو يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في فترات زمنية قياسية بأقل تكلفة بالاعتماد على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها والتي تتمثل فيما يلي⁶ :

1. الأهداف : وهي النهايات أو الأماني التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المؤسسة لأنها تحدد الأوجه المختلفة للنشاط ، وتبين الواجبات والمسؤوليات اللازمة لبلوغها وتظهر أهمية الأهداف بصفة عامة من خلال التقاط التالية :

تنشيط وتوجيه الجهود : تعتبر الأهداف الدعامة اللازمة لوضع الخطط وتكوين الاستراتيجيات ورسم السياسات ، وتوفير الحافز للإدارة والعاملين لبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف ، وذلك بافتراض وجود الدوافع المناسبة لدى هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة.

توفير مقاييس للتقييم : توفر الأهداف المعايير أو المقاييس التي تستخدم لتقييم أداء الإدارة والعاملين ، فطالما أن أهداف المؤسسة تعبر عن أهداف العاملين فإن الإدارة تحاول التوفير بين تلك الأهداف .

توفير مستلزمات الرقابة : تسعى الرقابة إلى التحقق من أن الأداء يتم وقف للأهداف الموضوعية وتحديد الانحرافات غير المرغوبة ومحاولة علاجها .

2. الإستراتيجية : هي تحديد الأهداف الطويلة المدى ووضع الطرق المناسبة للتصرف وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف ، ولذلك تقوم الإستراتيجية على برامج محددة للتصرفات المقبلة بحيث تكون قادرة على مواجهة المنافسة إلى جانب الوفاء بالأهداف وفاء شاملا بما يتضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة .

3. السياسات : هي عبارة عن مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لترشيد عملية تحديد مسارات وطرق انجاز الأنشطة الوظيفية حتى يمكن بلوغ الأهداف بالإضافة إلى أنها تساهم في تحديد كيفية مواجهة المتغيرات الموقفية سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو سلوكية ، وبعبارة أخرى

⁵ .أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، ص 25 ص 28.

⁶ .أنس عبد الباسط ، مرجع سابق ص 30 ص 31 .

تعد السياسة بمثابة دستور للعمل ،فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات ،وفي نطاقها تتم جميع التصرفات كل ذلك في انسجام وتوافق وصولا إلى الهدف الواحد.

ولغرض تحقيق هذا الهدف يجب أن تتوفر في السياسة الجديدة مجموعة من الخصائص منها مايلي:

. يجب أن تعتمد السياسة على أهداف المنظمة المحددة وتساعد على تحقيقها .

. يجب أن تتفق السياسة مع المعايير الأخلاقية والدينية والاجتماعية السائدة .

. يجب أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة حتى يعلم الجميع بها ويلتزمون بما جاء بها .

4. **الإجراءات** : تتمثل في خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية ،وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم تنفيذ العمل والوقت اللازم لكل خطوة معنى ذلك أن الإجراءات تنطبق على الأعمال الروتينية أو تلك التي يمكن تنميتها بحيث تكون متشابهة أو موحدة في طريقة الأداء واتجاهاته ،وهي توجد في كل مستويات المؤسسة ولكن أهميتها تزايد في المستويات الدنيا .

5. **البرامج** : هي نوع من الخطط المؤقتة ، تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين ،وتتطلب البرامج موارد متاحة أكثر للمؤسسة لتحقيق الهدف ،كتقديم سلعة جديدة أو بناء مبنى جديد أو القيام بحملة إعلامية ،وبصفة عامة ينبغي مراعاة ما يلي :

. عدم المبالغة في تخصيص الموارد بطريقة تؤثر على الأعمال العادية للمؤسسة ⁷ .

المبحث الثاني : التخطيط وسيلة لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية.

1. **تعريف الموارد البشرية** : « هي مجموعة الأفراد القادرة على بذل مجهود للقيام بأعمال معينة سواء في الميدان الإنتاجي أو الخدماتي» .

« وهي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون منظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ،إنتاجهم،وظموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية ،وفي مساراتهم الوظيفية ⁸»

⁷ حسن إبراهيم بلوط ،إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية ،بيروت،دار النهضة العربية،2002،ص 65 ص67 . -

2. تعريف إدارة الموارد البشرية :

1. هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم ،وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم .

2 . هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

3 . هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها⁹

4 . إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي توقف بين الأفراد والوظائف ،فالأفراد مختلفون ليس فقط في الظاهرة ، وإنما في ملامحهم وأعمالهم وخبراتهم وتعليمهم وتطلعاتهم وفي قدراتهم العقلية وفي مقدرتهم على اكتساب المعارف في اتجاههم ،وبالتالي أن سلوكهم عن بعضهم البعض¹⁰

المطلب الثاني : وظائف الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية تقوم على بعض الوظائف التي تكون كالتالي :

1 . تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور :

. حيث يمثل هيكل العمالة وصف وبيان حالة العمالة الموجودة فعلا في المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة ،ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور .

كذلك متابعة التوصيف الوظيفي ،والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها وتحديثها والتعرف على الأنشطة الهامة لهذه الوظيفة¹¹

2 . الاختيار والتعيين :

⁸ . عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد السالم ،إدارة الموارد البشرية .مدخل استراتيجي .ط2.الأردن،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،2007،ص25.

⁹ محمد حافظ حجازي ،إدارة الموارد البشرية .ط1،الاسكندرية،دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر،2008،ص26ص27.

¹⁰ . أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الاسكندرية، جامعة الاسكندرية،1996،ص35.

¹¹ زاوية حسن ،إدارة الموارد البشرية .رؤية مستقبلية ،الاسكندرية .الدار الجامعية ،2001 ، ص 120.

حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد لاختيار المتقدمين للتعين وإعداد المذكرات الخاصة بهم¹² .

3 . تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحافز:

وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب ، كما أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة .

. وكذلك الحافز والذي يعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية والحوافز على أداء المنظمة ككل ، كما يمكن منح مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض وغيرها .

4. صرف الرواتب والاستحقاقات :

. إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بها .

5. تسجيل الإجازات والسلف: وذلك من خلال الطلبات المعدة لذلك ووضع قواعد منظمة للثواب والعقاب

6. انتهاء الخدمة والتسوية النهائية :

إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الاستقالة أو بلوغ السن وإخطار الجهات المختصة بها. القيام بمقابلة الخروج لمعرفة المشاكل الخاصة بالعمل وتقليل سوء الفهم عندما يترك الموظف العمل لمنع أي إجراء قانوني محتمل من قبل الموظف التارك ضد الشركة¹³ .

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية .

تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف التي تتأثر بالتغيرات الخارجية ، نظرا لأنها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من موارد التي تمتلكها المنظمة ، ألا وهي الموارد البشرية فديناميكية المحيط الخارجي

¹². أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 2007، ص 30 ص 31.

¹³. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 31.

،وتغيراته السريعة استدعى ضرورة وحتمية خلق وتطوير وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹⁴

المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها جزء من النظام الكلي المترابط.

. تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين ، وكذلك المؤشرات القياسية لقياس معدل الغياب ، معدل الحوادث كفاية الأداء ومعدل الشكاوي.

. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، لضمان الإنتاجية

الأفضل والأداء المتميز.

. ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال منظمة إدارات تنفيذية حول هذه النشاطات.

. تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد ، وذلك يساعدهم في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات ، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد.

. الرقابة على التكلفة عنصر العمل ، من خلال إحداث ذلك التوافق بين درجة إسهام الفرد والأجر الذي يحصل عليه ، ويتحقق ذلك من خلال الوظائف التشغيلية للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق باختيار الأفراد ، تدريبهم ووضعهم في الأعمال أو الوظائف التي تتفق وميولهم وقدراتهم¹⁵.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية .

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهدافها وهذه الأهداف يمكن تقسيمها حسب المجالات كالآتي :

. إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة هو تزويد هذه الأخيرة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يساعد احتياجات المنظمة ، وينبثق عن هذا الهدف الأساسي .

1. الأهداف الاقتصادية :

¹⁴ محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، {د.ط}، مصر، دار الوفاء ، 2005، ص96ص97.

¹⁵ زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن ، دار وائل، 2005، ص302.

. تعمل على الرفع من الفعالية والنتائج المالية لمؤسسة ما وذلك عن طريق الاستعمال العقلاني لكل الأفراد العاملين فيها وذلك من أجل تقسيم العمل، وتحليل ووصف المناصب واختيار أحسن المرشحين¹⁶.

2. الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل هذه الأهداف في:

. تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.

. وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين .

3. الأهداف التنظيمية:

لما كانت إدارة الموارد البشرية نظاما في المؤسسة، وهي جزء من النظام لأشمل فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع إجراءات الأخرى والأنظمة الأخرى للمؤسسة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية¹⁷. ذ

4. الأهداف الوظيفية:

إنما كانت الإدارة تحقق هذه الأهداف من خلال قيامها بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة ووفق لحاجاتها.

5. الأهداف الإنسانية:

تمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بصفة أساسية هذه العملية الإنتاجية، فضلا عن كونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج¹⁸.

¹⁶ محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2003، ص34 ص35.

¹⁷ محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2003، ص34 ص35.

¹⁸ محمد الصرفي، مرجع سابق، ص36.

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية .

المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية .

. حسب li chten berger يعرف تسيير الكفاءات هي تعبئة وتوظيف وتحديد الأفراد في إطار الحالات ووضعيات خاصة التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد وحتمية .

. كما يعرفها boterf إن تسيير الكفاءات هي القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيق (تدابير.تنظيم) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للأفراد وتضيف إلى ذلك¹⁹ .

المطلب الثاني : استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية للأفراد.

1 . استقطاب الكفاءات البشرية .

مفهوم الاستقطاب :

- 1 - تنطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المؤسسة .
- 2 - يعرف الاستقطاب بأنه عملية جذب العمالة وهو جملة من المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملازمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- 3 - الاستقطاب هو بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة

2.1 : مصادر الاستقطاب :

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

أ . المصادر الداخلية :

إن نجاح المؤسسة وفعاليتها يزيد بزيادة إمكانية اعتمادها على مصادر داخلية وهو الأقصر على الإطلاق والمقصود بها هو الموارد المتاحة داخل المؤسسة أهمها :

¹⁹ . حساين يمينة ودفورور أسماء ، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد ،مذكرة تخرج ضمن متطلب في شهادة الليسانس علوم التسيير:جامعة ورقلة ، 2012،2013، ص 12.

*** الترقية:**

يتم الاعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية .

. النقل والتحويل الوظيفي: يتم نقل الفرد من وظيفة لأخرى أو من نوع لآخر قصد خلق التوازن في إدارة من حيث عدد الأفراد .

ب . المصادر الخارجية :

والتي تعبر عن سوق العمل بصفة عامة إذ نقدم خبرات وأفكار جديدة تختلف عن تلك السائدة بها يتضمن التجديد والابتكار وتلجأ إليها أغلب المؤسسات لشغل المراكز التي تستلزم كفاءات خاصة لا تتوفر بالداخل أو شغل المراكز الدنيا والشاغرة ومن أهمها ما يلي:

. الإعلان والانترنت .

. مكاتب العمل وهناك نجد نوعان من مكاتب العمل هما:

*** مكاتب العمل العامة :** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل كل حاضر حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم للحصول على العمل.

مكاتب العمل الخاصة: ويبين مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راقى العمل وتوظيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المؤسسات .

- **المراكز الاستثمارية:** هي وكالات خاصة تختص في المساعدة في جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية والإدارية التي تتطلب مهارات وقدرات خاصة .

. **المراكز المهنية والمعاهد والجامعات :** وهي مراكز طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمعاهد والجامعات بهدف الحصول على المتخرجين هو صفات محددة والذين تنقصهم الخبرة العملية .

2. *اختيار الكفاءات البشرية* : تعتبر عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لعملية البحث و الاستقطاب القوى العاملة المناسبة ،والتعيين بحيث يهتم بتحديد مصادر احتياجات المؤسسة من الأفراد فإن وظيفة الاختيار تهتم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل لانتقاء أفضلهم وأنسبهم للشغل المناصب الشاغرة.²⁰

. مفهوم الاختيار:

. هناك عدة تعاريف للاختيار يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

. هو ذلك النشاط الخاص بوظيفة التوظيف والذي يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة والوظيفة ذاتها.

. وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين للشغل الوظيفة وانتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب .

*** خطوات الاختيار:**

هناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار التي تتمثل في :

. *المقابلة الميدانية (التمهيدية):* تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتداول معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم اختيار الأشخاص المناسبين.

*** طلب التوظيف:** يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح والتي تفيد المؤسسة في اختيار قرارات التوظيف.

*** الاختيار:** الغرض من اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل بهدف الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد المؤهلين وهو أنواع:

*** اختيار الذكاء :** لمعرفة درجة ذكاء المترشحين ومقدرة الفرد على الحكم على الأشياء .

*** اختيار قدرة المرشح وأهميته:** تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذ منحت الفرصة للتدريب وتنمية قدراته وتفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل ومدى استعدادة لزيادتها.

*** اختيار المهنة :** تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان .

²⁰.باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر، دارالفاروق النشر والتوزيع، 2006، ص36 ص37.

* **اختيار الميول (ميول الشخص للعمل):** والغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه لأدائه وتفضيله له.

* **الفحص الطبي :** وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي إدعاءات على المؤسسة كونها المسؤولة عن الإجابات والأمراض ، كذلك تسرب العدوى بين العاملين .

3. تعيين كفاءات البشرية:

. يعتبر التعيين عامل أساسي وجوهري في سياسة الموارد البشرية ، فاختيار الصحيح والدقيق للعاملة بالنسبة لمتطلبات المؤسسة يجنب المؤسسة تكاليف كبيرة في حالة ما إذا كان الاختيار غير صائب.

. **مفهوم التعيين :** هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

. **التعيين :** هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته .²¹

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهميته الوظيفية المراد شغلها فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة الوزير وهذا في الكثير من المؤسسات الحكومية ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولته العمل وعادة ما يجري التعيين المدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها خلال هذه المدة حيث يخضع العاملة إلى عدة اختيارات كي تتحدد درجته ومدى استطاعته مزاوله هذا العمل فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختيار بنجاح فقد يتم تثبيته.²²

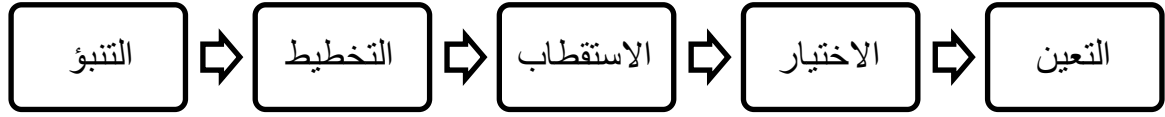
والإيتم الاستغناء عنه في الحالات العكسية .

جملة هذه العمليات (تنبؤ، تخطيط، استقطاب ، اختيار، تعيين) تمثل خطوات متكاملة بحركية متداخلة لتفعيل عملية التوظيف وتؤكد نجاحها باكتساب أحسن الكفاءات للأفراد ذوي القدرات والمهارات المطلوبة والتي يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل(1): يمثل خطوات التوظيف.

²¹ .باري كشواي ، مرجع سابق ، ص40ص42.

²² .موفق محمد الضمور ، التخطيط الاستراتيجي (للموارد البشرية في القطاع العام) ، ط1، عمان، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، 2011، ص23.



المصدر: حساين يمينة ، دفرور أسماء ، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، سنة 2013.20120 ، ص 14.

المطلب الثالث: نتائج تسيير الكفاءات البشرية:

نظرا للدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية فإنه يؤدي إلى النتائج التالية:

. الزيادة في القيمة: وذلك بإنتاج سلع وخدمات تعتمد على القدرات والمهارات الفردية والجماعية إذ أن كل عامل كفى يستخدم قدراته ومهاراته المهنية من أجل تحقيق نجاح المؤسسة من خلال عرض سلع وخدمات ذات جودة عالية بما يسمح برفع قيمة لنشاط المؤسسة لدى الزبون.

. التميز: تسعى المؤسسة دوما إلى توظيف العمال ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة التي تحقق لها ميزة مختلفة عن المنافسين ولا يتم ذلك إلا من خلال اختيار الموظف وضبط مجالات توظيفه وكذا تحليل قدراته وكفاءاته ومدى مهاراته في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة .

. كحوصلة مما تم ذكره من تعاريف للكفاءات البشرية اكتسابها ، تسييرها ، ما هو إلا مجموعة أنظمة محتواة ضمن وظائف المؤسسة اتجاه عمالها قصد استغلال مؤهلاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية قدراته على المنافسة ومواجهة منافسيها.²³

المطلب الرابع: خصائص الكفاءات البشرية .

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب منها أن تتصف بعدة خصائص منها ما يلي:²⁴

²³. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، ، ط1 مصدر الفكر الجامعي ، 2003.

1. *مساهمة الموارد في خلق القيمة:* إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف 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.²⁵

²⁴ .حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 20ص22.

²⁵ .سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، الأردن 2001، ص 244.

خلاصة:

مما سبق تبين أن وظيفة الموارد البشرية هي نتيجة لجملة من التطورات التي أسهمت بشكل أو بآخر في نمو الحاجة إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة من شأنها تخطيط شؤون الأفراد و رعاية مصالحها ، و نظرا لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري في الوظائف وهذا لأنه أصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة.

فنتيجة التغيرات التي عرفها العالم مؤخرا، ظهرت قفزات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد للأدوات و التكنولوجيا المختلفة ، و التي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات و ذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة و المتطورة ، وأيضا في مجال التكوين و ذلك باستعمال وسائل عصرية كإعلام الآلي و الانترنت و غيرها ، فكل من التكوين و التدريب و التحفيز يلعب دورا فعالا في تطوير و تنمية الكفاءات البشرية.

من خلال الفصل نستنتج أن رفع الكفاءات البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات و هذه الكفاءات هي التي تقوم بالتسيير في المؤسسة .

الفهرس

الشكر:

الإهداء :

- I. قائمة
- II. الجداول:.....
- III. قائمة الأشكال.....
- IV. قائمة المحتويات.....

2. مقدمة عامة.....

الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة التخطيط

6. تمهيد:.....
7. المبحث الأول: الإطار النظري لوظيفة التخطيط.....
7. المطلب الأول: مفهوم التخطيط.....
7. المطلب الثاني: أهمية التخطيط.....
08. المطلب الثالث: أهداف التخطيط.....
08. المطلب الرابع: خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره.....
11. المبحث الثاني: التخطيط وسيلة لإدارة الموارد البشرية.....
11. المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....
12. المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية.....
14. المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
15. المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
16. المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية.....
16. المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية.....
16. المطلب الثاني: استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات البشرية للأفراد.....

20.المطلب الثالث:نتائج تسيير الكفاءات البشرية.....

21.المطلب الرابع : خصائص الكفاءات البشرية.....

22. خلاصة الفصل الأول :.....

الفصل الثاني:المسار الوظيفي وعلاقته برفع الكفاءات البشرية

24.تمهيد.....

25.المبحث الأول:مفهوم المسار الوظيفي و أبعاده.....

25.المطلب الأول:ماهية المسار الوظيفي

25.المطلب الثاني:مراحل المسار الوظيفي.....

30.المطلب الثالث:أنواع المسارات الوظيفية و أبعادها.....

35.المطلب الرابع:معوقات المسار الوظيفي.....

35.المبحث الثاني:ماهية التحفيز ودوره في رفع الكفاءات.....

35.المطلب الأول : مفهوم التحفيز

37.المطلب الثاني: أهمية و أهداف التحفيز.....

38.المطلب الثالث: أنواع التحفيز و معايير منحه

41.المطلب الرابع :أثر التحفيز على الكفاءات البشرية.....

42.المبحث الثالث:علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات العاملين.....

42.المطلب الأول :أثر التدريب على الكفاءات

42.المطلب الثاني:أثر الاتصال على الكفاءات.....

43.المطلب الثالث:علاقة تخطيط المسار الوظيفي بتحفيز العاملين

46. خلاصة الفصل الثاني:.....

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة لولاية مستغانم

48.تمهيد الفصل.....

48.المبحث الأول :مدخل لمديرية التجارة لولاية مستغانم
49.المطلب الأول:تعريف مديرية التجارة
49.المطلب الثاني:مهام مديرية التجارة
51.المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة
53.المبحث الثاني :منهجية الدراسة والتحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان
53.المطلب الأول:المنهجية المتبعة في الاستبيان
55.المطلب الثاني :تحليل الاستبيان
73.خلاصة الفصل التطبيقي:
75.خاتمة عامة:
79.قائمة المراجع

الملاحق:

الملخص:

من خلال الدراسة للموضوع المتضمن دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في المؤسسة له أثر على تحسين وتنمية الأفراد , لاسيما وأن تم تسييرها بما يتماشى واستراتيجية المؤسسة,

بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات وقدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته والبيئة المحيطة, والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة, أما على مستوى المؤسسة يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية , فهنا المؤسسة تقوم باستغلال الكفاءات البشرية في نشاطها.

كما أن التدرج الوظيفي يتم من خلال ترقية أو نقل الفرد من مكان حالي إلى مكان آخر حسب الأقدمية أو القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفية الجديدة , ويستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد و مجمل التنقلات أو الترقيات ما يسمى المسار الوظيفي.

يوجد هناك دور كل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة , فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه و طموحاته وقدراته .أما المنظمة تدير هذا النشاط ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين , وإعداد المسارات الوظيفية لهم , وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد و طموحاتهم الوظيفية و احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسة إدارة الموارد البشرية و خاصة تخطيط الموارد البشرية وذلك بالإختيار , التعيين ووظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عاملها , وكذا دراسة كيفية تسييرها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: إختيار الفرضيات:

بعد الدراسة التي قمت بها استطعت إثبات مدى صحة الفرضيات المصاغة كما يلي:

- الفرضية الأولى تحققت وذلك لأن تتبع المسار الوظيفي للعامل يساهم كثيرا في تحفيزه.
- الفرضية الثانية تحققت وذلك عندما يكون هناك نظام جيد وفعال للحوافز تكون هناك نتائج ايجابية وهذا يكسب المور البشري الثقة لبذل الجهودات لنجاح المؤسسة.

ثانيا: نتائج الدراسة:

تم التوصل من الجانب النظري و التطبيقي إلى النتائج التالية:

- تركيز الإدارة على العنصر البشري ووضعه في قمة اهتماماتها و اقتناعها بضرورة احترامه واستثمار قدراته في مجالات العمل.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتوفيق بين الفرد و الوظيفة و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و الفرد من خلال مساعدة الفرد على تخطيط مساره الوظيفي بما يتوافق و احتياجات المؤسسة و ما توفره من فرص نمو و تطور وظيفي.
- ارتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بسبب الممارسة التدريبية مما انعكس على ارتفاع مستوى فعالية الأداء في المؤسسة.
- وجود وعي لدى العمال وطموحاتهم.
- تعد الترقية مصدرا هاما من مصادر التحفيز القوي العاملة التي تستطيع المؤسسة الإعتماد عليها.
- توفير ظروف العمل المناسبة مما يمكن العامل من تأدية المهام في ظروف لائقة .

ثالثا: التوصيات:

بناء على ماسبق نقترح التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتسيير الكفاءات.
- زيادة البرامج التدريبية للعمال من أجل تغطية حاجياتهم للتدريب.
- الاهتمام بأساليب التحفيز التي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	يمثل خطوات التوظيف.	(01-01)
31	يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي.	(02-02)
32	يوضح نموذج المسار الوظيفي الشبكي.	(02-02)
33	يوضح كيفية عمل المسار المزدوج.	(03-02)
34	يوضح عملية تطوير المسار الوظيفي.	(04-02)
37	يوضح عملية التحفيز عند الأفراد.	(05-02)
56	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	(01-03)
57	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .	(02-03)
59	يوضح عدد العمال في 2016 و 2017.	(03-03)
59	يوضح وظائف المؤسسة.	(04-03)
61	يوضح مدى اختيار العاملين بطريقة علمية في المؤسسة.	(05-03)
62	يوضح مدى مراعاة الإدارة بإدخال التكنولوجيا الجديدة والتدريب للموارد البشرية.	(06-03)
63	يوضح مدى قيام المصلحة بالتكوين .	(07-03)
64	يوضح أهم العوامل التي تعتمد عليها الإدارة.	(08-03)
65	يوضح تحديد عدد الأفراد المرشحين للترقيات.	(09-03)
66	يمثل نسبة تغيب الموظفين.	(10-03)
67	يمثل مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.	(11-03)
68	مدى تصميم المصلحة للاستثمار.	(12-03)
69	يمثل مدى تصميم نظام أسئلة يكشف مدى تطابق الأهداف.	(13-03)
70	يوضح رضا الموظفين بالمحفزات.	(14-03)
71	يوضح سلوك المشرف اتجاه الموظفين.	(15-03)
72	يوضح تقييم أداء الموظفين.	(16-03)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	(01-03)
58	يوضح حجم وطبيعة المؤسسة و مجال تدخلها.	(02-03)
61	يوضح مدى اختيار العاملين بطريقة علمية في المؤسسة .	(03 -03)
62	يوضح مدى مراعاة الإدارة بإدخال التكنولوجيا الجديدة و التدريب للموارد البشرية.	(04-03)
63	يوضح مدى قيام المصلحة بالتكوين.	(05 -03)
64	يوضح أهم العوامل التي تعتمد عليها الإدارة.	(06 -03)
65	يوضح تحديد عدد الأفراد المرشحين للترقيات	(07-03)
66	يمثل نسبة تغيب الموظفين.	(08 -03)
67	مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب .	(09 -03)
68	مدى تصميم المصلحة بالاستثمار و تقديمها للمتقدمين للوظيفة.	(10 -03)
69	يمثل مدى تصميم نظام أسئلة يكشف مدى تطابق الاهداف.	(11 -03)
70	يمثل رضا الموظفين بالمحفزات.	(12 -03)
71	يوضح سلوك المشرف اتجاه الموظفين .	(13 -03)
72	يوضح تقييم أداء الموظفين.	(14-03)

الكتب باللغة العربية:

- 1-عثمان محمد غنيم ،التخطيط ومبادئ عامة، عمان، دار صفاء للطباعة و التوزيع ،2006.
- 2-رواية حسن ،مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الإسكندرية،الدار الجامعية،2005.
- 3-محمد الكردي ،تخطيط و تقويم البرامج ،ط1 ، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع،2014.
- 4-أنس عبد الباسط،تخطيط وتنمية القوى العاملة،ط1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع،2011.
- 5-أحمد محمد المصري ،التخطيط و المراقبة الإدارية،الإسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة ،2004.
- 6-حسن إبراهيم بلوط ،إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية،بيروت،دار النهضة العربية،2002.
- 7-عادل حرحوش صالح،مؤيد سعيد سالم ،إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي"،ط2،الأردن ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،2007.
- 8-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية،ط1،الإسكندرية،دارالوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2008.
- 9-أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، 1996.
- 10-راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"،الإسكندرية،الدار الجامعية،2001.
- 11-أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية ،الدار الجامعية ،2007.
- 12-محمد حافظ،إدارة الموارد البشرية ،مصر،دارالوفاء ،2005.
- 13-زاهد محمد ديري،إدارة الموارد البشرية ،ط1،الأردن ،داروائل ،2005.
- 14-محمد الصرفي،إدارة الموارد البشرية،ط1،مصر،دارالفكر الجامعي،2003.
- 15-باري كشواي ،إدارة الموارد البشرية ،ط2، مصر، دارالفاروق،2006.
- 16-موفق محمد الضمور ،التخطيط الاستراتيجي "الموارد البشرية في القطاع العام"،ط1، عمان ،دارالجامعية للنشر و التوزيع،2011.
- 17-محمد الصرفي ،إدارة الموارد البشرية ،ط1،مصر،دارالفكر الجامعي ،2003.
- 18-حنا نصر الله ،إدارة الموارد البشرية ،عمان،دارزهرا للنشر و التوزيع،2002.
- 19-سعاد نائف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية ،الأردن ،داروائل للنشر،2001.
- 20-محفوظ أحمد جودة ،إدارة الموارد البشرية ،ط1،الأردن ، داروائل للنشر والتوزيع،2010.

- 21-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، عمان، دار الميزة للنشر والتوزيع، 2011.
- 22-مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، ط1، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 23-زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 24-محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، مصر، دار النهضة العربية، 2013.
- 25-أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1995.
- 26-هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية، 2008.
- 27-صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
- 28-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992.
- 29-اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 2003.
- 30-خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل، 2005.
- 31-عادل جودة، الحوافز: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000.
- 32-ربيعي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، عمان، دارالصفاء للنشر والتوزيع، 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 33-bernard Galam boudk ;silagrh était de la gestion ;éditions liai sons 2002 paris .
- 34-Dimitri Weiss ; les ressources humaines ;éditions d organisation ;1999 ;paris .
- 35-celile dejoux ; les compétences au cœur de l'entreprise ;éditions action ;paris 2001.

المذكرات :

- 36-حساين يمينة، دفرور أسماء، أثر التخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.
- 37-فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2008/ 2007.

38-حليمة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بسكرة، جامعة خضير، 2016/2015.

39-دحاش سيليا، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014.

40-بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.

41-عبد القدر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2015/2014.

الملتقيات:

42-براق محمد، راجح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية يومي 10/09 مارس 2004 بجامعة ورقلة.

يعتبر مصطلح المسار الوظيفي أو المهني من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ويطلق عليه كذلك "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي" وهو أحد الوظائف التي تهدف إلى إحداث التوافق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى.

إزداد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم وهذا يؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل وهذا عن طريق عمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين للكفاءات البشرية , وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين أي يساعد على تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا وهذا يجعلهم أكثر إرتباطا بها ويحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل , على عكس المؤسسات التي لا تهتم بالتنمية والتطوير الوظيفي.

ومن هنا نقوم بطرح الإشكالية التالية:

- كيف يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في المؤسسات؟

ولتوضيح أكثر لإشكالية الرئيسية ارتأيت بطرح التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بالمسار الوظيفي؟
 - ماهو أثر التحفيز على الكفاءات البشرية؟
 - هل هناك علاقة طردية بين متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين في مديرية التجارة؟
- لإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه نقترح الفرضيات التالية:
- فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها راجع بالدرجة الأولى إلى عدم تطبيق سياسة مسار وظيفي فعال
 - يوجد تأثير التحفيز على الكفاءات البشرية عن طريق حوافز مباشرة وغير مباشرة.
 - لا توجد هناك علاقة طردية بين مدى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين في المديرية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الموضوع فيمايلي:

- إبراز دور و أهمية المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في مديرية التجارة و هذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال.

- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.

-تحسين و نوعية المسؤولين بأهمية تسيير المسار الوظيفي.

- يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة لأن المسار الوظيفي له دور فعال في المؤسسات .

- إبراز دور و أهمية المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في مديرية التجارة و هذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال.

أهداف البحث:

إدارة الموارد البشرية جد مهمة في المؤسسات لأنها من الوظائف الرئيسية التي تسهل تخطيط المسار الوظيفي و التي تعمل على الربط بين أهداف الأفراد و المنظمة.

و تتمثل هذه الأهداف في مايلي:

- التعرف على كيفية تخطيط المسار الوظيفي.

- إبراز الدور الفعال لتخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين و رفع كفاءاتهم.

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

المنهج المستخدم:

من أجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة على الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الإعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة , ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الإعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث المتمثلة في الكتب , الرسائل الجامعية , الملتقيات , المجلات و الدوريات العلمية و مواقع الانترنت.

وفي تحليل هذا البحث طبقا للهدف المحدد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول : تناولت فيه وظيفة التخطيط و إدارة الموارد البشرية و كذلك تسيير الكفاءات البشرية و خصائصها.

الفصل الثاني : تناولت فيه المسار الوظيفي و كذلك مفهومه.

الفصل الثالث: فهو خاص بالدراسة التطبيقية لمديرية التجارة بمستغانم و فيه تطرقت إلى مبحثين حيث المبحث الاول على التعريف بالمديرية و المبحث الثاني على تحليل نتائج الإستبيان.

الملخص:

إن ابرز ما أحدثته التغييرات و التوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الاهتمام بالموارد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها في مجالات العمل الأنسب له ، و اعتباره شريك وليس مجرد أجير يمثل تكلفة على المؤسسة و عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة ، فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن إن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها ، بداية بمرحلة التوظيف و تهيئة الموظف الجديد و إعطاءه فرصة للتدريب و التعرف على الموظف بشكل جيد . كما يمكن ملاحظة و اكتشاف الفروق بين الفرد و الوظيفة و التي يمكن معالجتها من خلال الترقية و النقل و غيرهم ، حيث تمتد تنمية المسار الوظيفي الى مرحلة خروج العاملين من المؤسسة .

- الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي ، التحفيز ، الترقية ، التدريب .

Résumé :

- Parmi les mutation et les orientations mondiales majeurs ont influé radicalement sur les concepts de la administration moderne ,figure en premier lieu l intérêt porte a la ressource humaine et l exploitation de ses potentialités et ses énergies et leur emploi dans es domaines de travail les plus adéquats , en considérant le travailleur comme un partenaire et non plus comme un simple salarie a la charge de L entreprise .
- Lorsqu' on parle de l avenir des ressources humaines dans les entreprises , nous visons les ambitions fonctionnelles que ces ressources peuvent induire sur la portée de ses service , de puis la phase de recrutement , la préparation du nouvel employé à imprégner de son travail et de ses opportunités de s entrainer et de connaitre de près la profession .
 - On peut également constates et découvrir les disparités entre l individu et la fonction qui peuvent être solutionnées à travers la portion , le transport et autre , de sorte que le développement de la carrière professionnelle se poursuivra jusque à ce qu' au départ des travailleurs de l entreprise.
 - Les mots celé : çarees ,motivation , promotion, .

تمهيد:

بعد إن تطرقنا في الجزء النظري إلى بعض المفاهيم الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين تبين لنا دور عملية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي وانطلاقا مما جاء في الجزء النظري سنحاول في هذا الفصل التعرف على هذه المفاهيم عمليا من خلال إسقاط ذلك على احد أهم المؤسسات الوطنية وهي مديرية التجارة لولاية مستغانم، وذلك لأهميتها التجارية وكفاءتها المتميزة وقد بدا هذا الفصل التطبيقي بتقديم عام لمديرية التجارة وهيكلها التنظيمي مع التطرق إلى أهميتها ونشاطها.

المبحث الأول: مدخل لمديرية التجارة

مديرية التجارة عبارة عن هيئة إدارية تمثل وزارة التجارة و المديرية المركزية علي مستوى الولاية.

إن تنظيم و مهام مديرية التجارة مستغانم محددة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 20/01/2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16/08/2011 المتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة و المديرية الجهوية في المكاتب.

تتفرع مديرية التجارة لولاية مستغانم إلى خمس مصالح وهي:

- مصلحة الإدارة والوسائل
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش
- مصلحة مراقبة الممارسات والمضادة للمنافسة
- مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي

كما تتكون أيضا مديرية التجارة لولاية مستغانم من:

أربع مفتشيات إقليمية للتجارة يتكفلون بمهام المراقبة علي مستوى دوائر:

- بوقيراط
- سيدي علي
- عشعاشة

• عين تادلِس

وتوجد مفتشيتين مكلفتين بمراقبة مطابقة المواد المستوردة:

• مفتشية علي مستوى الميناء

• مفتشية الميناء الجاف

المطلب الأول:تعريف مديرية التجارة لولاية مستغانم

نشأت سنة 1972 والتي كانت في بداية الأمر مدمجة مع مصلحة النقل; وفي هذا الإطار و ابتداء من تاريخ 1962إلى غاية 1972 كانت وزارة التجارة ممثلة علي المستوى المحلي كانت لها سلطة علي جميع مديريات الأسعار المتواجدة علي المستوى الغربي.

ابتداء من سنة 1975 تم إنشاء هيئة إدارية خاصة لمتابعة التجارة وهي مديرية التجارة و الأسعار و التوزيع واستمر هذا التنظيم إلى غاية 1987 حيث تم جمع إدارتين إدارة التجارة و التخطيط بما يسمى بالتنظيم الاقتصادي.

وفي سنة 1991 صدر مرسوم تنفيذي 91/91 المؤرخ في 02 افريل 1991 متضمن صلاحيات و تسيير المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار وبموجب هذا القرار شغلت محل قسم التنظيم الاقتصادي إدارة المنافسة و الأسعار ;وأصبحت تسمى بمديرية التجارة, وتعددت مهام مديرية التجارة للولاية في المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 409/03 الصادر في 05 نوفمبر, 2003والذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها.

ونظرا للتغيرات الطارئة علي الساحة الوطنية و الدولية تم إعادة هيكلة المديرية والذي

صدر عن طريق قرار وزاري مشترك بتاريخ 18 سبتمبر 2005 مشكلة من خمسة مكاتب.

المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة لولاية مستغانم

تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و حماية المستهلك و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش. وتتكلف بمايلي:

• السهر علي تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة و المنافسة و الجودة و تنظيم و النشاطات

التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

- المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة; فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات
- السهر علي احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط المنافسة السليمة بين المتعاملين الاقتصاديين
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك والخدمات الضرورية
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرار العادل
- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلي تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية و المهنية
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها
- وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تاطير وترقية الصادرات
- تنسيق و تنشيط نشاطات الهيكل و الفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية
- المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية
- وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وجمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية الي تطوير ودعم وظيفة الرقابة
- ضمان تنفيذ برامج النشاط مابين القطاعات بالتعاون مع الهيكل المعنية
- التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطها

ويشمل نشاط المديرية تجميع القطاعات الاقتصادية التالية:

المنتجين

المتعاملين في التصدير و الاستيراد

المتعاملين في تجارة التجزئة

التجار بالتجزئة

المتعاملين في مجال الخدمات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من مكتب المدير و خمسة مصالح و كل مصلحة تتفرع الى عدة مكاتب وهي كمايلي:

1. مكتب المدير: المدير هو المسؤول الرئيسي الأول لدى مديرية التجارة و ممثل وزير التجارة على

المستوى المحلي, ومن أهم مهامه مايلي:

- اتخاذ القرارات في مجال التجارة
- الإشراف على السير الحسن للمديرية تحت إطار القانون
- الإمضاء على الوثائق الرسمية
- السهر على تسيير المديرية الفرعية
- الاشراف على لجنة الترقية
- هو الوسيط بين المديرية و المديرية الجهوية المركزية

2. مصلحة الإدارة و الوسائل: تعمل على توفير متطلبات المستخدمين والقيام بكل العمليات اتجاه

المصالح التجارية و تحتوي على ثلاث مكاتب:

مكتب الموظفين و التكوين.

مكتب الميزانية و الوسائل.

مكتب التوثيق و الأرشفة و الاعلام الآلي

3. مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: و تسهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش .

وكذلك تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء. و تتكون من المكاتب التالية:

مكتب منازعات الممارسات التجارية

مكتب منازعات قمع الغش

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل

4.مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش :و تعمل على وضع و تنفيذ برنامج خاص بقمع الغش ,وكذلك السهر على تنفيذ كل التدابير لحماية المصالح المادية للمستهلك.وتتكون من عدة مكاتب:

مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية و الخدمات

مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية

مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية

5.مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة التجارية :وهي تقوم بالسهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش ,و تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

والقيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.ومن المكاتب نذكر مايلي:

مكتب مراقبة الممارسات التجارية

مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة

مكتب التحقيقات المتخصصة

6.مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي:وتعمل على المتابعة المستمرة للتموين و تطور الأسعار على مختلف المراحل (الانتاج ,التوزيع للمواد واسعة الاستهلاك و الاستراتيجية.)و تتكون من عدة مكاتب وهي:

مكتب ملاحظة السوق و الاحصائيات

مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة

مكتب ترقية التجارة الخارجية واسواق المنفعة العمومية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والتحليل ومناقشة اسئلة الدراسة.

في هذا المبحث سوف نتطرق الى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها بدءا بالتحضير للدراسة الى غاية الانتهاء من التحليل وكتابة النتائج.

المطلب الاول: المنهجية المتبعة في الدراسة.

قبل البدء في عرض وتحليل المعلومات المرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين ورفع كفاءاتهم في " مديرية التجارة " بمستغانم. لابد علينا ان نتطرق أولا الى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

أولاً: عينة البحث :

قمنا باختيار عينة البحث باستعمال الطريقة العشوائية دون اي تمييز والعينة تتمثل في 20 عامل من مختلف المستويات لمجموع عمال المديرية، وقمنا بتوزيع هذه الاستمارة على العمال .

ثانياً: أدوات الدراسة

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث، المتعلق بدور التخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين، التعامل مع المنهج الوصفي والتحليلي للقيام بعرض وتحليل القوائم المتعلقة بالمديرية المتمثلة في الأرقام و الاحصائيات المختلفة، والذي استوجب مني اللجوء لتقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة المتمثلة في المعاينة، المقابلة، الاستمارة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1/المعاينة:

تعتبر المعاينة من أهم الادوات والتقنيات لجمع البيانات والمعطيات لدراسة الأفراد حيث يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة، والتي هي جزء من مجتمع البحث الأصلي وتحقق أغراض البحث يختارها الباحث بأساليب مختلفة.

وفي هذه الدراسة قمت باختيار العينة الملائمة لموضوع البحث، وتتمثل في موظفي مديرية التجارة على اختلاف تصنيفاتهم المهنية، وقد كانت العينة المدروسة متكونة من 20 عامل.

2/ المقابلة :

تعتبر المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسته الافراد والجماعت الانسانية، وتم تعريفها على انها حوارودي بين الباحث والمبحوث أو اكثر، يرميالى الادلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول الموضوع.

3/ الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من اكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية وهي عبارة عن " مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على اجوبة الاسئلة الواردة فيها.

ولقد اعتمدت عليها في البحث لأنها تتيح للمبحوثين فرصة الاجابة بنوع من المصادقية والوضوح، نظرا لكونها سرية، وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين وهو ما يبعد الخوف عن المبحوثين عن الاجابة بمصادقية تامة، وقد حاولت في هذا الاستبيان التقيد بموضوع البحث، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي، ولقد قسمته الى ثلاث محاور رئيسية وهي:

أ. المتغيرات الشخصية.

ب . وظيفة التخطيط.

ح . المسار الوظيفي.

أما فيما يخص نوع الاسئلة التي في الاستمارة فهي:

الاسئلة المغلقة : وهذا يهدف الحصول على اجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

الاسئلة المفتوحة: وهذا من اجل الاستفادة على آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والادلاء بها بكل حرية وبدون اي تقيد.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

قمت بتوزيع 20 نسخة من الاستبيان على كل موظفي مديرية التجارة بمستغانم.

تحليل الاسئلة:

أولاً: المتغيرات الشخصية: وتتلخص في:

1- الجنس: أغلب أفراد العينة من جنس أنثى والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03.01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

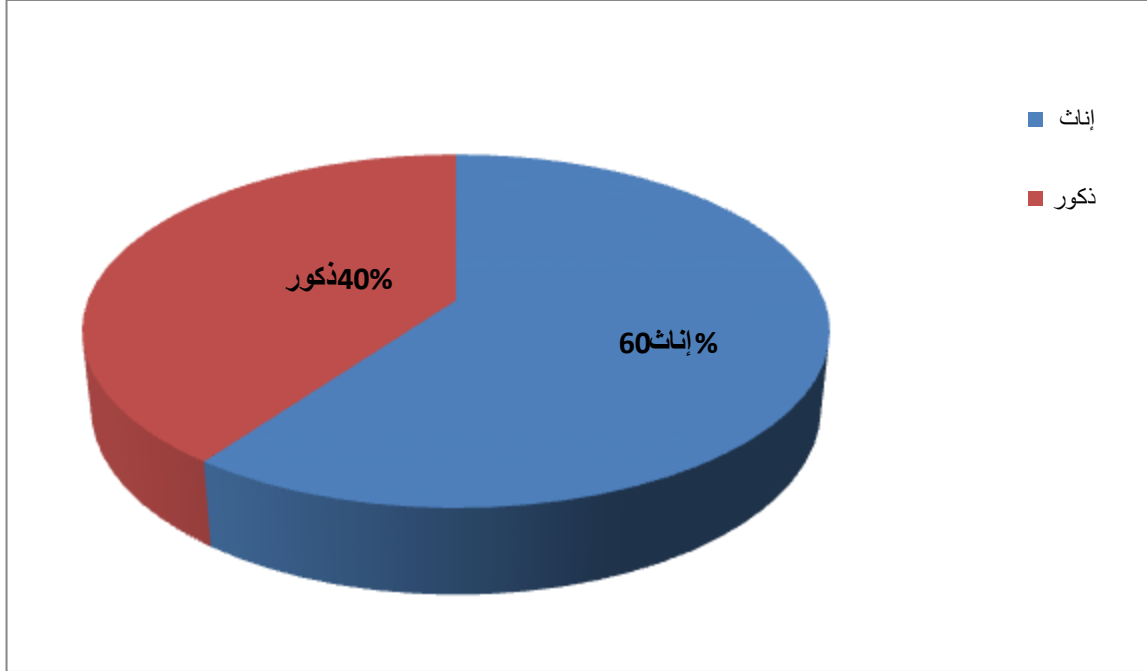
المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	08	40%
	12	60%
العمر	08	40%
	09	45%
	03	15%
المستوى الدراسي	01	5%
	03	15%
المستوى الدراسي	14	70%
	02	10%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيانات.

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

. من خلال الجدول رقم(01.03) يبين لنا ان نسبة الذكور تمثل (40%) في حين بلغت نسبة الاناث (60%) وهي مرتفعة بالمقارنة بنسبة الذكور وهذا راجع الى ان المؤسسة إدارية كما هو مبين في الشكل رقم(03.01).

الشكل رقم (03- 01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

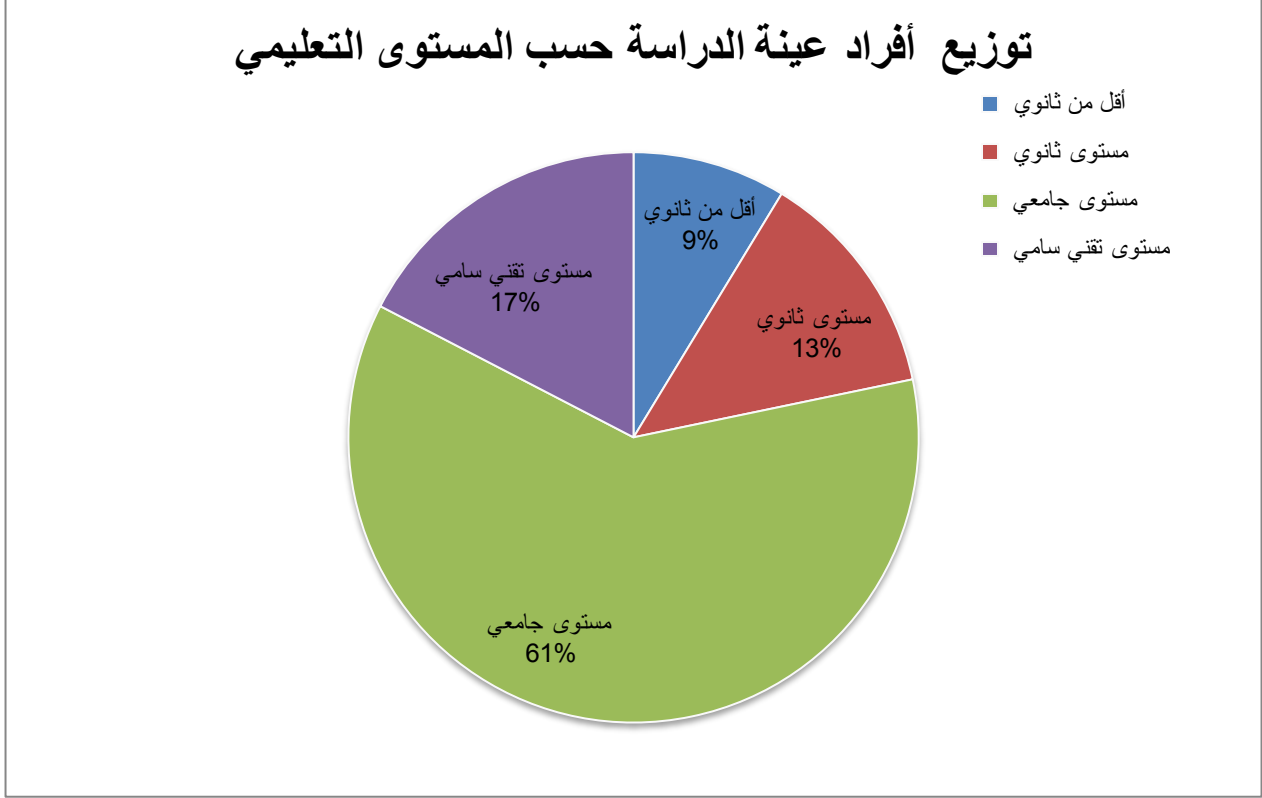


المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

وفيما يتعلق الامر بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية من [31 الى 40 سنة] اعلى نسبة (45%) ويبي ذلك الفئة العمرية من [30.20 سنة] بنسبة (40%) من افراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة واثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الاجابة على عبارات الاستبيان اما الفئة العمرية التي من [أكثر من 40 سنة] فكانت قليلة جدا ونسبتها (15%). وهذا راجع الى التقاعد والنقل من مكان الى مكان آخر وكذلك انتهاء مهام من المنصب وغيرها من الاحالات.

. وبالنسبة للمتغير التعليمي لافراد عينة الدراسة فقد وجد أن (70%) لهم مستوى جامعي وهذا مؤشر بالغ الاهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة والمتواجدة في مديرية التجارة ومدى الاهمية التي تكتسبها المؤسسة للحصول على افضل الكفاءات، حيث نجد (15%) لهم مستوى تعليم ثانوي، ونجد (10%) لهم مستوى تقني سامي وكذلك (5%) أقل من ثانوي

الشكل (02-03) الموالي: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان.

من خلال الشكل نلاحظ ان افراد العينة لديهم مستويات مختلفة من التعليم إذ يشير الى عدد العمال الذين لديهم مستوى أقل من ثانوي عامل واحد أي بنسبة(5%)، أما عدد العمال الذين عدد العمال الذين لديهم مستوى ثانوي (3) عاملين يشكلون نسبة (15%)، أما فيما يخص العمال الذين لديهم شهادات جامعية فقد عددهم 14 عامل أي بنسبة 70%، في حين بلغ عدد العمال الحاملين شهادة تقني سامي(2 عامل) بنسبة 10%.

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

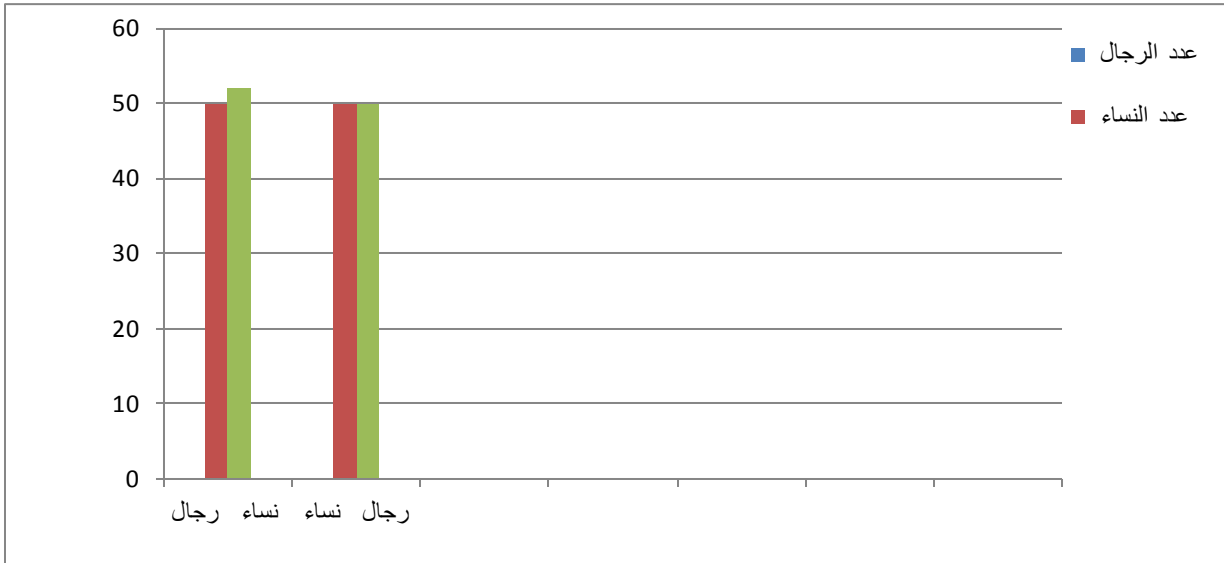
		التكرار	
النسبة	/	/	تجارية طبيعتها
%100		20	إدارية
	/	/	خدماتية
	/	/	صغيرة حجمها
% 55		11	كبيرة
% 45		9	متوسطة
% 100		20	محلية مجال تدخلها
	/	/	وطنية
	/	/	دولية

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

--	--	--	--

الجدول رقم (03)

- يتضح من خلال الجدول رقم (03) لسنة الدراسة أن هذه المؤسسة إدارية (100%)
- وبلخصوص حجمها أن 55 % من العينة أدلوا بأن المؤسسة ذات حجم كبير الأخرين أي نسبة 45 % أدلوا بأنها متوسطة.
- أما مجال تدخلها فإنها محلية 100%
- وبلخصوص حجمها أن 55% من الفئة أدلوا بأن المؤسسة ذات حجم كبير الأخرين أي بنسبة 45% أدلوا بأنها متوسطة .
- أما مجال تدخلها فإنها محلية 100% .
الشكل رقم (03-03) : يوضح عدد العمال



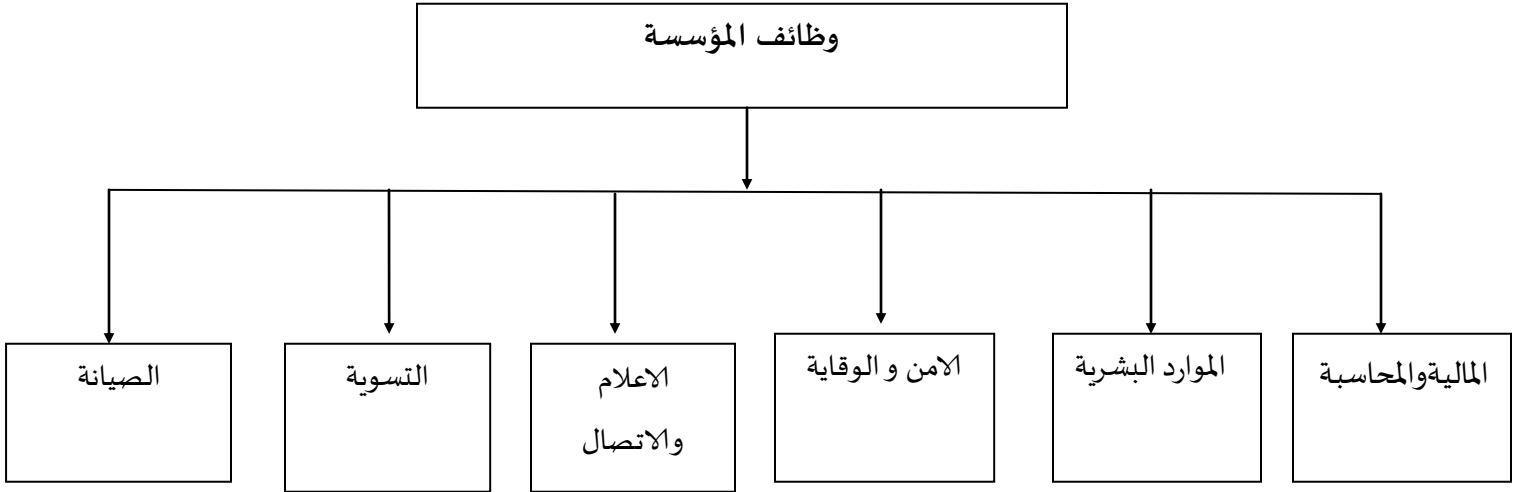
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان.

- من خلال المنحنى البياني نلاحظ أن استقرار في العدد العمال في سنة 2016 فكانت نسبة النساء 50% وكذلك نسبة الرجال 50% أما في 2017 فإنخفضت عدد الرجال الى حوالي 48 % وهذا رجال الى التقاعد

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

والاستقالة وكذلك التحويل من مديرية الى مديرية اخرى وكذلك قرار تجميد المناصب من الوزير الأول في مدونة المناصب المالية.

- ما هي وظائف المؤسسة ؟ توصلنا من خلال الاستبيان الى النتائج التالية:
يوضح الشكل (03 – 04) : يوضح وظائف المؤسسة.



من خلال المخطط نلاحظ أن الوظائف لها دور فعال في المديرية وخاصة وظيفية المحاسبة والمالية وكذلك الموارد البشرية والإعلام والاتصال لأنها تركز على وظيفة الموارد البشرية في اتمام أعمالها.

-الفرع الأول: تحليل محاور الدراسة.

من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه اراء عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان بالاعتماد على تمكين معرفة مدى التزام مديرية التجارة بدور التخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومدى فاعلية هذه الاستراتيجية في تحفيزهم.

-المحور الأول: وظيفة التخطيط.

يهدف هذا المحور الى مفرقة مدى اهتمام المديرية بوظيفة التخطيط للعمال وكذلك مدى فهم العمال لوظيفة التخطيط بصفة .

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

وفي ما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذا المحور وهي كالآتي :

1- تعتبر وظيفة التخطيط بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية وظيفة هامة وهذا لا يمكن الاستغناء عنها لانها العمود الفقري لأي مؤسسة .

2- أما في مدى قيام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط فهذا مرتبط بتوفير الامكانيات المادية لأنها تساعدهم في اتمام أعمالهم الحاضرة والمستقبلية.

3- في حالة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية مرة أخرى يرى الخبير الى اضافة مايلي:

- وضع أهداف التي هي بصدد تحقيقها من طرف الادارة.

- اختيار الأفراد ذات كفاءات عالية وتحفيزهم.

- اختيار أفراد ذات القدرة على المسؤولية.

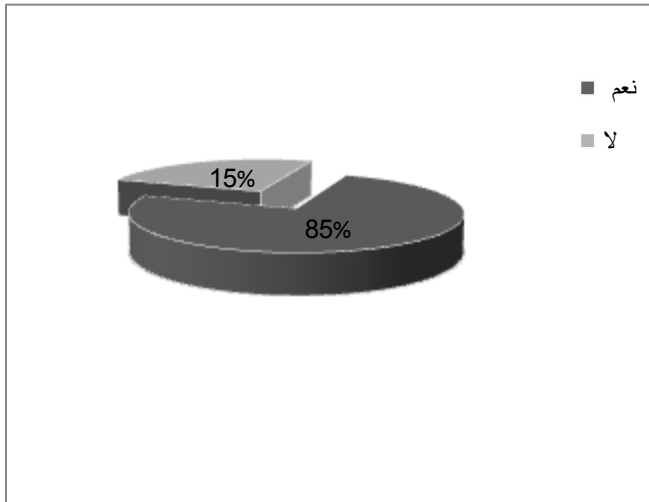
4- مقترحات الخبير بخصوص ترقية الافراد في المستقبل يرجع الى :

- تكوين مستمر للأفراد العاملين.

- تكوين ملتقيات وندوات علمية وكذلك تبادل الخبرات بين عدة جهات لأنها تساعد الأفراد ولتشجيع وتحفيزهم في مواصلة العمل.

5- هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولى لها الوحدة أهمية بالغة؟ وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-06): مدى اختيار العاملين بطريقة علمية الشكل رقم(03-05)مدى اختيار العاملين بطريقة علمية في الوحدة



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

المصدر: بالاعتماد على

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

جدول المقابل

-نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتم اختيارهم بطريقة علمية في الوحدة وذلك بنسبة (15 % العكس.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن أفراد مديرية التجارة يتم اختيارهم بطريقة علمية لأن العنصر البشري له أهمية بالغة في تسيير أمور المديرية.

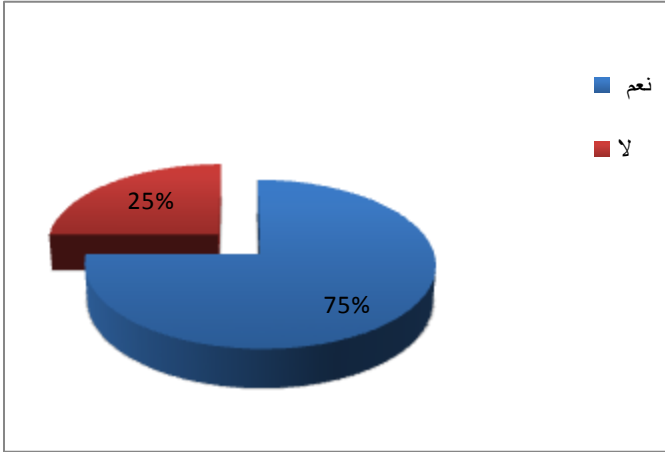
6 – هل تقوم الادارة بمراجعة النقاط الاتية عند تخطيط الموارد البشرية؟ ادخال التكنولوجيا جديدة في المستقبل وكذلك التدريب للموارد البشرية ؟ وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (07 – 0) : مدى مراعاة الادارة بإدخال التكنولوجيا

بإدخال

التكنولوجيا الجديدة والتدريب

الجديدة والتدريب للموارد البشرية



للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

النسبة المئوية

%

التكرار

الإجابة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة

(75%) على أن الادارة تقوم بإدخال التكنولوجيا

الجديدة في عملها بالمديرية .

- فقامت مديرية التجارة بشراء الحواسيب من نوع H

3 I بمبلغ 25.150.000 دج في سنة 2015 ، أما في

100%

20

المجموع

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

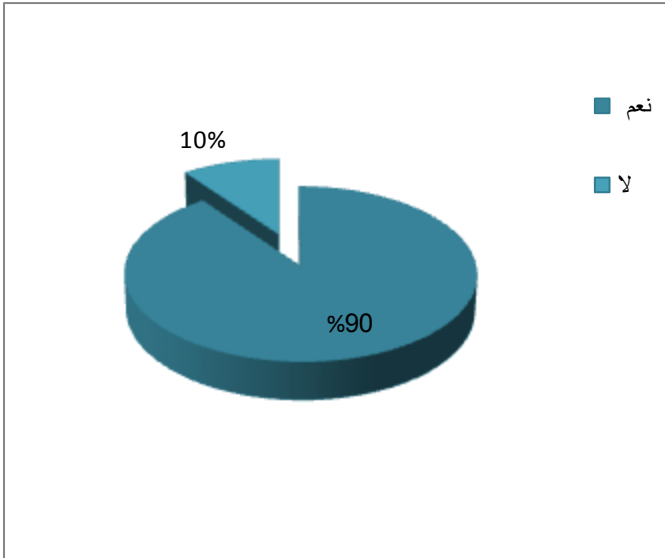
سنة 2016 فشترت (11) حاسوب بمبلغ 49500 دج .

- من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن فترة التدريب تكون من 4 أيام حتى الأسبوع وهذا يشجعهم على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة في أقصر وقت ممكن عن طريق التكنولوجيا الجديدة.

7 - دراسة أهداف المصلحة لعدد من السنوات القادمة وامكانية رفع الكفاءات البشرية من خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات المصلحة من الموارد البشرية؟ وتوصلنا من خلال بيانات الاستبيان الى النتائج التالية:

الشكل (03-07):مامدى قيام المصلحة

الجدول رقم(03- 08):مامدى قيام المصلحة بالتكوين بالتكوين



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

- من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي

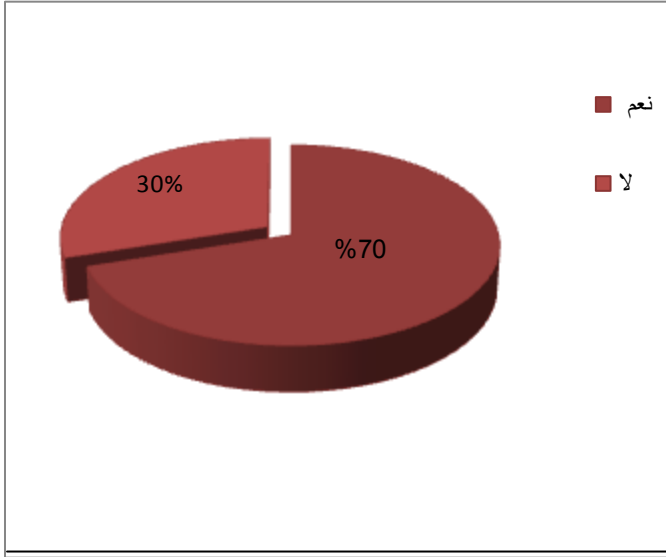
بنسبة (90 %) راضيين بأن المصلحة تقوم بالتكوين وتكون مدته (21 يوم) أما للبقية التي نسبتهم (10%) ليسوا راضين بهذا التكوين في المصلحة.

- ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن العاملين راضين بالتكوين ويكون لهم عبارة عن حافز يشجعهم في عملهم.

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

8- ماهي أهم العوامل التي تعتمد عليها الادارة في تخطيط الموارد البشرية قبل إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة ودرجة ومهارة كل موظف كما يجب الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تعتمد على حالة سوق العمالة؟ وتوصلنا من خلال البيانات الاستبيان الى النتائج التالية.

الجدول رقم (03 – 09) : أهم العوامل التي تعتمد نعلي ها الادارة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	06	30%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

- من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة التي نسبتهم (70%) يقلون أن الادارة تعتمد العوامل التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية وهي المهارات والكفاءات الموظفين وبنسبة (30%) قالو المؤسسة لا تعتمد على هذه العوامل.

- ومنه يمكن القول بأن هذه العوامل تحفزهم على استقرار في العمل وتقديم أحسن ما لديهم.

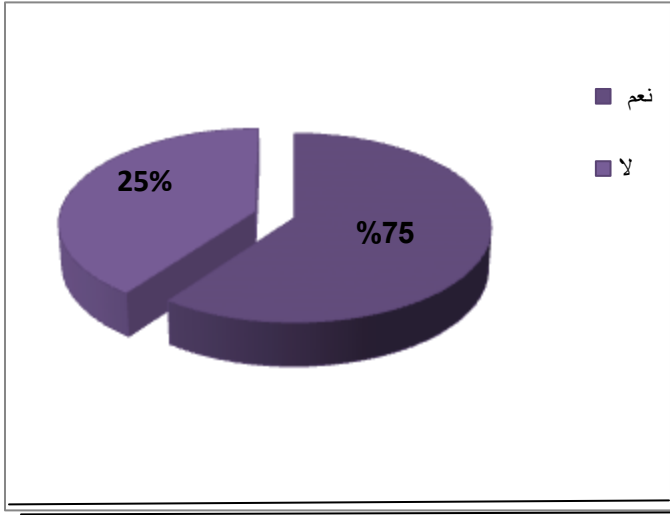
9- يؤدي تحديد عدد الأفراد المترشحين الأفراد المترشحين للترقيات لشغل وظائف عليها في خلق وظائف شاغرة في المستوى الأدنى وتوصلنا من خلال الاستبيان الى النتائج التالية:

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

الشكل رقم (03-09):تحديد عدد الأفراد المترشحين

الجدول رقم (03-10): تحديد عدد الأفراد المترشحين للترقيات

للترقيات



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	75%
لا	05	25%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

من الجدول نلاحظ أن (75%) من الأفراد تحصلوا على فرص الترقية أي أن هناك ترقية داخلية تكون من منصب الى منصب أعلى وهذا من طرف لجنة متساوية الأعضاء، أما نسبة (25%) من الأفراد الذين لم يتحصلوا على فرص الترقية

10- هل تأخذ المصلحة بالنقاط التالية في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية؟

ومن خلال الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية

الجدول رقم(11.03): يمثل نسبة تغيب الموظفين

النقاط	التكرار	النسبة المئوية %
--------	---------	------------------

اذا كانت نسبة تغيب الموظفين عن العمل عالية فيجب معرفة الأسباب ومعالجتها.

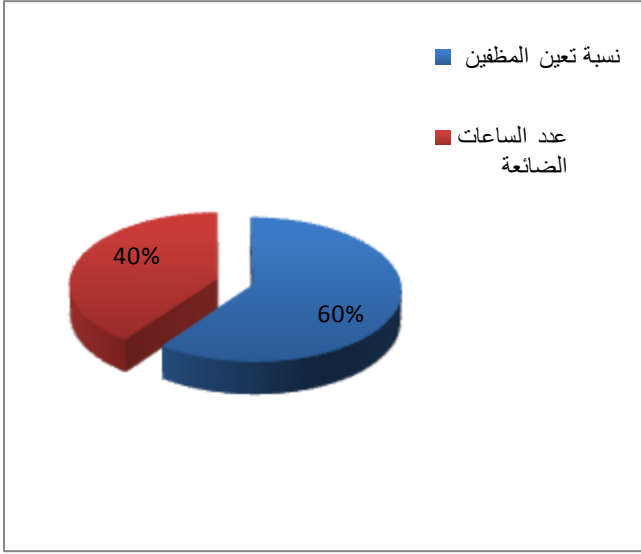
12 60%

معرفة عدد ساعات العمل الضائعة بسبب المرض

08 40%

20 100%

المجموع



المصدر: بالاعتماد على

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان
الجدول المقابل

- من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تنظر الى غياب الموظفين عند العمل بنسبة(60%) وهذا من أجل ترقياتهم أما البقية أجابوا بأن المؤسسة تقوم بمعرفة عدد ساعات العمل الضائعة بسبب المرض وهذا بنسبة(40%).

11/ عند اختيار الاشخاص للعمل في المصلحة بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية؟ من خلال الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:

. من خلال أغلبية أفراد العينة المدروسة تبين لنا أن عند اختيار المديرية للأشخاص للعمل عندها تنظر فحص أوراق وشهادات المرشحين، وتحديد مصادر الموظفين داخل وخارج المصلحة وكذلك اختيار الطرق العملية لوضع الاختيارات والمقابلات وهذا من أجل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- عند تحليل الوظائف يهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هل تشمل على نقاط التالية؟ من خلال الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:

-المحور الثاني: المسار الوظيفي

1. ماهو تقييمك لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المصلحة؟

تحصلنا من الاستبيان على النتائج التالية:

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

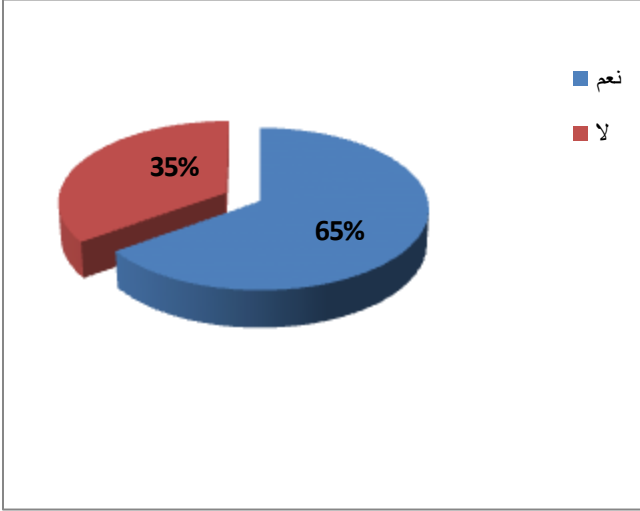
.من خلال الاجابات نلاحظ ان أغلب أفراد العينة أجابوا بان التقييم لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المديرية جيد والبعض الأخر أجابوا بمتوسط وهذا لان الموارد البشرية في المديرية تعتبر عنصر بالغ الاهمية في تسيير أعمالها.

2/ هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب في المكان عند الترقية او تعيين الافراد في مناصب جديدة في المصلحة؟ توصلنا من خلال الاستبيان الى النتائج التالية:

الشكل رقم(11.03): احترام

الجدول رقم(12-03):/مدى احترام مبدأ اختيار الشخص
مبدأ اختيار

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	65%
لا	07	35%



الشخص المناسب في المكان المناسب

المصدر: بالاعتماد على

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

الجدول المقابل .

- من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة أجابوا بنسبة(65%) بأن المؤسسة تحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب أما بنسبة(35%) أجابوا بأن المؤسسة لا تحترم هذا المبدأ.

-3- عند تحليل الظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هل تشمل على نقاط التالية

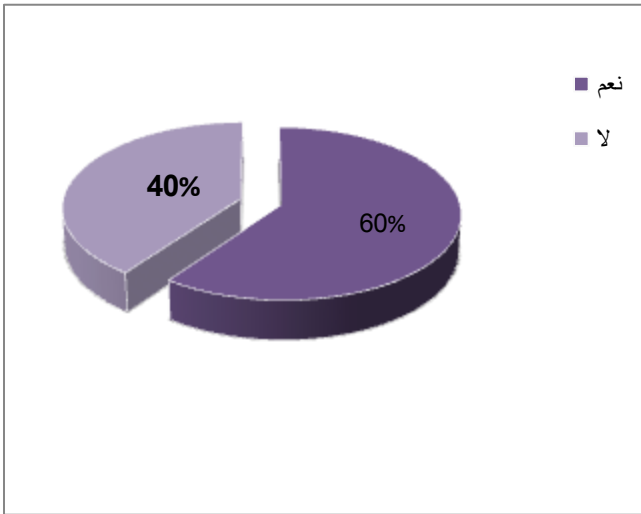
- نلاحظ من خلال اغلبية إجابات أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تنظر الى مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة ووضع تدريب عملي وذلك عدد سنوات الخبرة لكل موظف والقدرات العقلية والبدنية المطلوبة لتأدية الوظيفة وهذا من اجل سلامتها وتجنب وقوع اي مشاكل تسيء الى لها في المستقبل.

. هل تقوم المصلحة بتصميم استمارة وتقديمها وتقديمها للمتقدمين للوظيفة؟ من خلال الاستبيان توصلنا

الى النتائج التالية

الجدول (03 - 13): مدى تصميم المصلحة للاستمارة

الشكل رقم(1203): مدى تصميم المصلحة لاستمارة



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	60%
لا	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل .

. من خلال الجدول نلاحظ ان(60%) من أفراد عينة الدراسة أجابوا ان المصلحة تقوم بتصميم استمارة

وتقديمها للمتقدمين للوظيفة أما البقية فأجابوا بنسبة(40%) بان المصلحة لا تقوم بالتصميم هذه

الاستمارات.

.تكون في تلك الاستمارة المعلومات التالية:(اسم المرشح . عنوانه . الاقامة . داخلي وخارجي ، الحالة الاجتماعية)

متزوج ، اعزب ، عدد الاطفال وكذلك المؤهلات التعليمية والتدريبية التي يحملها المرشح).

دوافع العمل والارضء الوظيفي

هل يتم تصميم نظام اسئلة يكشف مدى تطابق اهداف المصلحة مع اهداف مع اهدف الموظفين ؟ وهل
تاخذ هذه النقاط في الاعتبار ؟

من خلال الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:

الجدول رقم (03 – 14) :يمثل مدى تصميم نظام اسئلة يكشف مدى تطابق الأهداف

الاجابة	التكرار	النسبة%
الاجور والمرتبة الجيدة	06	%30
الترقيات والتدرج الوظيفي	08	%40
تحسين العمال	03	%15
اهمية العمل او العامل نفسه	02	%10
تحسين بيئة وجو العمل والإشراف	01	%5

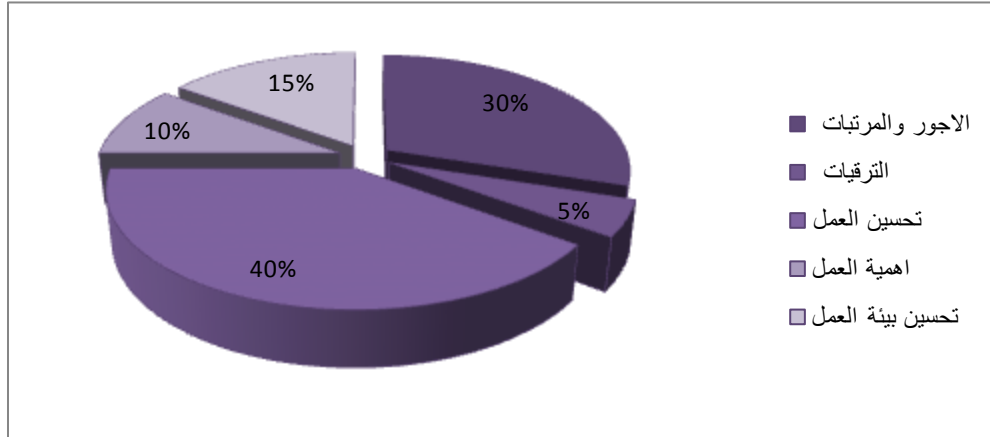
%100

20

المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم (03 -13): يمثل مدى تصميم نظام اسئلة يكشف مدى تطابق الأهداف.



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

من خلال الجدول نلاحظ افراد عينة الدراسة اجابوا بنسبة 40 % على الترقيات و التدرج الوظيفي لأنهم يحبون رفع مستواهم الى مستوى عالي وكذلك البعض اجابوا بنسبة (30%) أن الأجور و المرتبات الجيدة هي التي تساعدهم على الاستمرار في العمل وكذلك منهم من 15% بان تحسين العمل هدف يساعد على تسيير العمل

او العامل نفسه المؤسسة له دور فعال في استمرار العمل وأيضا تحسين بيئة وجو العمل يكون ملائم للعمل فيه.

6. هل تلجأ المصلحة الى ارضاء الموظفين فبالمحفزات من خلال الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:

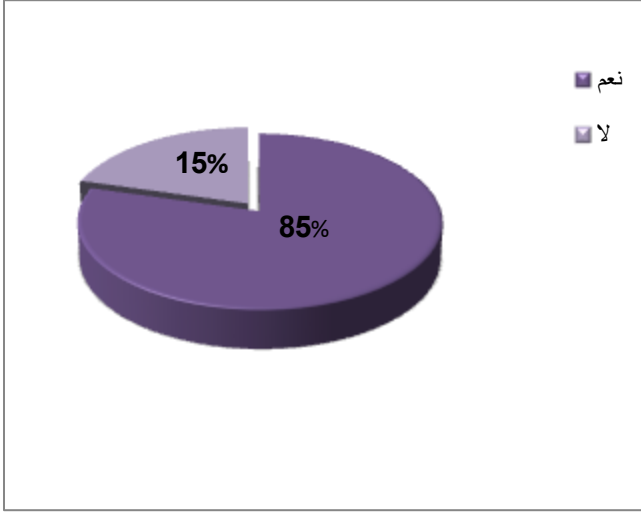
.الجدول رقم(3. 15) رضی الموظفين.

الشكل رقم (03 -14): رضی الموظفين

-. الشكل رقم (03- 15): رضی الموظفين بالمحفزات.

بالمحفزات

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الاستبيان

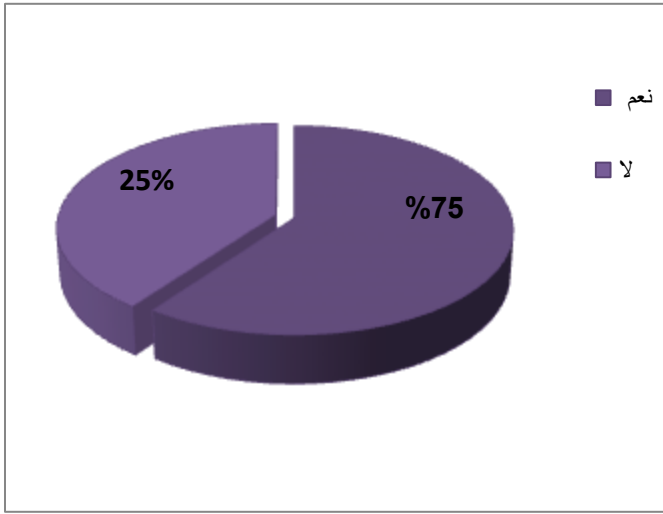
. من خلال الجدول نلاحظ أفراد عينة الدراسة أجابو بنسبة (85%) ان المؤسسة تقدم له محفزات وهم راضين بها، والبقية أجابوا بنسبة(15%) ليسا راضين بهذه الحوافز.

. من خلال هذه النتائج يمكن القول أن مديرية التجارة تقدم الحوافز لعمالها سواء ماديا أو معنويا وهذا ما يشجعهم على القيام بأداء جيد.

7/ بناء بيئة مناسبة للعمل والاشراف الفعال هل تحاول المصلحة ادراك وفهم توقعات الموظفين التي تحص بالسلوك الجيد للمشرف اتجاه الموظفين؟ من خلال الاستبيان توصلنا الى النتائج التالي

الفصل التطبيقي:دراسة حالة لمديرية التجارة بمستغانم

الجدول رقم (16.03): سلوك المشرف اتجاه الموظفين الشكل قم: (03 - 15) :سلوك المشرف اتجاه



الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان	النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل من خلال الجدول	%		
نلاحظ ان اغلبية افراد العينة اجابوا بنسبة (75%) بان المؤسسة تقوم بادراك وفهم الموظفين اتجاه المشرف من خلال سلوكه ومنهم من اجابو بنسبة(25%) بان المؤسسة لاتقوم بفهم الموظفين اتجاه مشرفهم.	%75	15	نعم
	%25	05	لا
ومنه يمكن القول ان مديرية التجارة تقوم بالحرص على عمالها وكذلك سلوك المشرف اي الشخص المناسب في المكان المناسب.	%100	20	المجموع

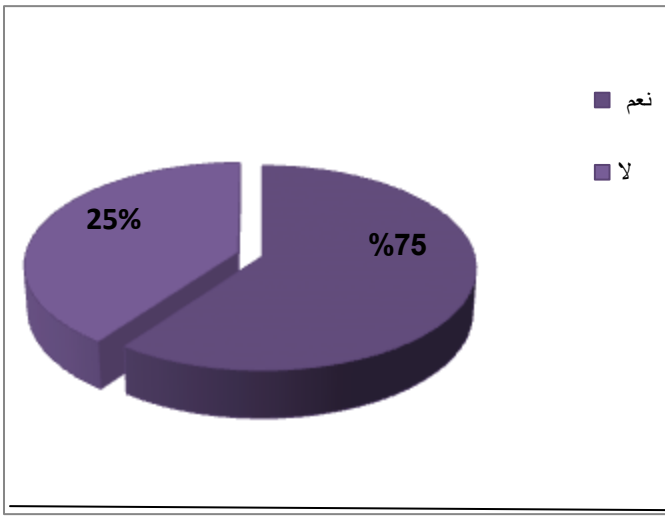
المكان المناسب.

8/ هل تم تقسيم أداء الموظفين من قبل؟ توصلنا من خلال الاستبيان الى النتائج التالية:

الشكل وُقَم (03- 16): تقسيم

الجدول رقم(1703) تقسيم اداء الموظفين

أداء الموظفين



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

. من خلال الجدول نلاحظ ان أغلبية افراد العينة أجابوا بان المؤسسة تقوم بتقسيم اداء الموظفين وهذا

بنسبة(80 %) وفي حين أجابوا البقية بأنها لا تقوم بذلك وبنسبة(20 %).

.ويمكن القول ان المديرية تقوم بتقسيم أداء الموظفين وهذا ما يشجعهم ويحفزهم على اتمام واستمرار عملهم

وكذلك بذل جهودهم.

ظلمة عالمه

الفصل التطبيقي :

دراسة حالة لمديرية التجارة لولاية مستغانم

معلمة عالمة