الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون– تيارت–

كلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستـــــر

تخصص: اقتصاديات العمل

أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الأفراد

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة ابن خلدون – تيارت

إعداد الطالبتين:

- بلقايد شريـــفة
- بوزار فتيـــحة

الأستاذة المشرفة:

د.كلاخي لطيفة

لجنة المناقشة

كلاخي لطيفة	أستاذة محاضرة	مشرفا ومقررا
بوجحيش خالدية	أستاذة محاضرة	رئيسا
زيتوني هوارية	أستاذة مساعدة	مناقشا

السنة الجامعية:2019/2018

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي منّ علينا بالتوفيق وما كنا لنتوفق لولا أن وفقنا الله

لابد لنا وأن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

قبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة للأستاذتين المشرفتين "نجاح عائشة وكلاخي لطيفة"اللتان لم تبخلا علينا بالنصائح والتوجيهات واللتان ساعدتانا في إنجاز وإتمام هذا البحث.

وكذلك نخص بالشكر إلى الأمين العام للكلية "جلول قيايدة" والأستاذ "شريف محمد".

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية,التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون– تيارت– على مساعدتهم لنا وتقديم كل التسهيلات اللازمة للحصول على المعلومات.

ونتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

نقول لكل هؤلاء شكرا.

إهداء

نهدي ثمرة عملنا المتواضع إلى أغلى ما نلك

إلى كل العائلة الكريمة

وإلى جميع الأصدقاء والزملاء وخاصة إلى الصديقتين والأختين التي تقاسمت معهما مشوار دراستنا "سمرة ودنيا"

وإلى كل جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة *ابن خلدون – تيارت* –

محبتكم في الله

شريفة

إهداء

نهدي ثمرة عملنا المتواضع إلى أغلى ما نملك

إلى كل العائلة الكريمة

وإلى جميع الأصدقاء والزملاء وخاصة إلى الصديقتين والأختين التي تقاسمت معهما مشوار دراستنا "شريفة ودنيا"

وإلى كل جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون – تيارت –

محبتكم في الله

فتيحة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير I
إهداء II
فهرس المحتويات IV
قائمة الجداول والأشكال IIX
مقدمة ..... أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

مقدمة الفصل الأول 02
المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية 03
المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية 03
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات البشرية 06
المطلب الثالث: خصائص وأنواع الكفاءات البشرية 12
المبحث الثاني: مدخل لتسيير الكفاءات البشرية 18
المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات وأهدافها 18
المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات وعوائقها 20
المطلب الثالث: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية 22
المبحث الثالث: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية 28
المطلب الأول: إعداد مواصفات الكفاءات 28
المطلب الثاني: تقييم الكفاءات 31
المطلب الثالث: تطوير الكفاءات وتحديد رواتبهم 34
خلاصة الفصل الأول 38

الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

مقدمة الفصل الثاني 40

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي 41

المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي وأنواعه 41

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المسار الوظيفي.....45

المطلب الثالث: جوانب المسار الوظيفي 48

المبحث الثاني: أساسيات تخطيط المسار الوظيفي 52

المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي وخصائصه.....52

المطلب الثاني: مسؤولية وأهمية تخطيط المسار الوظيفي 54

المطلب الثالث: اعتبارات ومداخل تخطيط المسار الوظيفي.....57

المبحث الثالث: علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات الأفراد 62

المطلب الأول: أثر التدريب على الكفاءات 62

المطلب الثاني: أثر الاتصال على الكفاءات 67

المطلب الثالث: أثر التحفيز على الكفاءات.....72

خلاصة الفصل الثاني 77

الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مقدمة الفصل الثالث 79

المبحث الأول: التعريف بميدان المؤسسة 80

المطلب الأول:تقديم جامعة ابن خلدون 80

المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 84

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 85

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....85
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....86
المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية.....90
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....95
المطلب الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتسيير الكفاءات والمسار الوظيفي في الكلية محل الدراسة.....95
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....102
خلاصة الفصل الثالث.....108
خاتمة عامة.....109
قائمة المراجع.....113
ملاحق.....123
الملخص

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

الشكل (1-1): يوضح الأبعاد الثلاثية الأساسية والجزئية للكفاءات 09
الشكل (1-2): يوضح توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الإدارية 17
الشكل (1-3): يوضح مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية 23
الشكل (1-4): يوضح مراحل تسيير الكفاءات البشرية 27
الشكل (2-1): يوضح المسار التقليدي وفترة ركود الموظف 43
الشكل (2-2): يوضح مسار الإنجازات وفترة الركود الوظيفي 45
الشكل (2-3): يوضح دورة حياة الموظف الوظيفية.....51
الشكل (2-4): يوضح نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد).....60
الشكل (2-5): يوضح التفاعل بين الأفراد والمنشأة والتوافق بين مخرجاتهم 61
الشكل (2-6): يوضح عناصر الاتصال 68
الشكل (2-7): يوضح جوانب أنواع الحوافز 73
الشكل (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون 83
الشكل (3-2): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 85
الشكل (3-3): يوضح توزيع الأساتذة حسب الجنس.....91
الشكل (3-4): يوضح توزيع الأساتذة حسب العمر 92
الشكل (3-5):يوضح توزيع الأساتذة حسب الدرجة الوظيفية 93
الشكل (3-6): يوضح توزيع الأساتذة حسب سنوات الخبرة 94

فهرس الجداول

الجدول (1-1): يوضح أنواع مقابلات التوظيف.....30

الجدول (3-1): يوضح عدد الاستبيانات المستخدمة في الدراسة 86

الجدول (3-2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في دراسة المتغيرات.....88

الجدول (3-3): يوضح معامل الفاكرونباخ 89

الجدول (3-4): يوضح تقسيم مقياس ليكارت وفق درجة الموافق.....89

الجدول (3-5): يوضح توزيع الأساتذة حسب الجنس.....89

الجدول (3-6): يوضح توزيع الأساتذة حسب العمر 92

الجدول (3-7): يوضح توزيع الأساتذة حسب الدرجة الوظيفية 93

الجدول (3-8): يوضح توزيع الأساتذة حسب سنوات الخبرة.....94

الجدول (3-9): يوضح نتائج عمليات تسيير الكفاءات 96

الجدول (3-10): يوضح نتائج عمليات المسار الوظيفي 99

الجدول (3-11): يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط 102

الجدول (3-12): يوضح نتائج اختبار T(لعينة مستقلة) الجنس.....104

الجدول (3-13): يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة للعمر 105

الجدول (3-14): يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة للدرجة الوظيفية...106

الجدول (3-15): يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لعدد سنوات الخبرة.. 107

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

في الآونة الأخيرة اهتمت جل المؤسسات بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية سواء كانت خدماتية أو إنتاجية بحيث كانت تتميز الوظيفة في الفترة السابقة بالسهولة والبساطة فكان لا بد للمؤسسات أن تنتقل من عصر المعلومة إلى عصر المعرفة , وأن تتحول المعارف بدورها من معارف جامدة إلى معارف مرنة,فكان ذلك من خلال تدريب وتكوين المورد البشري بل وإتباع أساليب حديثة في إعادة التكوين والتدريب وكذلك رفع قدرات الأفراد المهنية بطريقة تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات والتحديات الراهنة لأن كل فرد كفؤ هو مكسب للمؤسسة لأنه يساهم في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى كما أن تواجد الكفاءات داخل المؤسسة هو السبيل لإكساب الثروة والنفوذ وخلق مزايا تنافسية وضمان لها البقاء والاستمرارية , وأيضا من التحديات التي تواجه المؤسسة هو كيف تحافظ على هذه الكفاءات وتجعلها تستمر مع هذه المؤسسة في كل من الحوافز والترقيات والمزايا بالإضافة إلى وجود مؤسسات منافسة في ميدان عوامل تستقطب الأفراد.

كما و أنّ تحقيق النجاح لا يقتصر على اكتساب المعرفة فقط بل يحتاج إلى قدرة لتسيير الكفاءات وإدارتها وتنظيمها وكذلك تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية ومن بين هذه الوظائف تخطيط المسار الوظيفي وإدراك مدى تأثيره على رفع كفاءات الأفراد.

1- إشكالية البحث:

من أجل معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الأفراد في كلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير تتبلور الإشكالية التي سيتم الإجابة من خلال الدارسة ,والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون ؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة التالية:

- ✓ هل هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يساهم تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأفراد في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو واقع تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة :

رغم تشعب هذا الموضوع وجدليته الحديث عنه وتحديد مفاهيم واضحة حول المسار الوظيفي وأثره على الكفاءات ,إلاّ انّنا قمنا بدراسة على نحو يسمح باتخاذ روابط وثيقة في الموضوع للإجابة على الأسئلة الموضحة أعلاه وعليه نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0,05$ لتخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $a <0,05$ في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت للمعلومات الشخصية (الجنس,العمر,الدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية $a < 0,05$ في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى الجنس .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a <0,05$ في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0,05$ في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0,05$ في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تغزى إلى عدد سنوات الخبرة.

3- أسباب إختيار الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي دفعت إلى إختيار الموضوع نذكر :

- التعرف على تخطيط المسار الوظيفي
- دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته برفع كفاءة الأفراد
- إبراز أهمية المورد البشري الكفء في تحقيق أهداف المؤسسة
- أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال معرفة الدور الذي يمارسه تخطيط المسار الوظيفي من أجل الرفع من كفاءات الأفراد

وتستمد أهميتها ميدانيا من خلال :

- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة
- معرفة مدى اهتمام كلية العلوم الاقتصادية,التجارية وعلوم التسيير بتوظيف الكفاءات

5- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهمية تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة
- محاولة التعرف على مراحل المسار الوظيفي
- التأكد من أن الأستاذ المناسب يشغل المكان المناسب في المؤسسة محل الدراسة.

6- حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية كالآتي:

- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على مجموعة من الأساتذة بالكلية محل الدراسة.
- **الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا خلال الفصل الثاني من 2019/05/14 إلى غاية 2019/05/19.

7- المنهج المستخدم:

في ضوء أهداف الدراسة بطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي , حيث تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي , والتحليلي في الجانب التطبيقي وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع بكلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون –تيارت–

8- الدراسات السابقة:

❖ (**دراسة حساين يمينه:**) المعنونة ب:" **أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد ,دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونا طراك حاسي مسعود(ورقلة 2013/2012**)" مذكرة ومقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير جامعة ورقلة, وقد اعتمدت في معالجتها على المنهج الوصفي التحليلي تمثلت أهدافها في:

- التعرف على أهمية الكفاءات
- تجريد الدور الفعال للمسار الوظيفي على رفع الكفاءات
- دراسة واقع تسيير المسار الوظيفي وعلاقة أثره في رفع كفاءات الأفراد بمؤسسة سونا طراك

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ضرورة الإهتمام بالكفاءات
- وجود التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية ةالإستخدام الأمثل لهاته الموارد
- إهتمام المؤسسة بالموارد البشرية.
- وجود وعي لدى العمال وطموحات.

❖ (**دراسة فائزة بوراس**): المعنونة بـ:" **تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة–باتنة (2008/2007)**", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة باتنة , وقد إعتمدت في معالجتها على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة ومن بين أهداف هذه الدراسة هي:

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.
- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي .

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.
- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال.
- تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة وان الوحدة تسعى لمواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.
- تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال وذلك في سبيل توفير الجو المناسب لإتمام المهام وفق الاهداف المخطط لها.

❖ (**دراسة عبد القادر عواريب**): معنونةبـ:"**تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** "حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ,وإعتمد في معالجته على المنهج الوصفي التحليلي ومن أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على كيفية تخطيط المسار الوظيفي
- إبراز الدور الفعال لتخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين
- دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي وعلاقة أثره في التحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة

كما توصل إلى النتائج التالية:

- هناك تشارك بين العمال والوحدات المختصة في تخطيط مسار كل عامل
- تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها
- تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية لفائدة العمل وبشكل مستمر

❖ (**دراسة حليمة بن طري**): معنونة بـ:"**أثر تطويرالمسار الوظيفي في الرضا لوظيفي**" دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيزTIFIB –بسكرة–مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حيث اعتمدت في معالجتها على المنهج الوصفي التحليلي ومن أهداف هذا البحث:

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق رضا الأفراد بالمؤسسة.
- التعرف على مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تطوير المسار الوظيفي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي:

- تطوير المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا
- الرضا الوظيفي ماهو إلاّ حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل به.
- من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي أصبح من الضروري قياس مستواه عن طريق المقاييس الذاتية والموضوعية.

إنّ ما يميز دراستنا بالدراسات السابقة أنها:

- تختلف عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني
- تختلف عن الدراسات السابقة في أهداف ونتائج البحث
- أنه لم يسبق استخدام العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وهي أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير.

9- صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المراجع.
- الصعوبة في إسترجاع الاستبيان من الأساتذة .
- ضيق الوقت.

10- هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث و تحليل إشكاليته المطروحة , والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها, سيتم تدعيم مختلف جوانب موضوع البحث على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو اللغة الأجنبية التي تناولت موضوع البحث , المتمثلة في الكتب , الرسائل الجامعية , الملتقيات , المجلات والدوريات العلمية,بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر, وتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة كما يلي:

الفصل الأول:المعنون ب:"**الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية** " والذي تضمن ثلاث مباحث, حيث يتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الكفاءات البشرية أما الثاني فعرض مدخل لتسيير الكفاءات البشرية , بينما الثالث تم التطرق فيه إلى المجالات الكبرى للكفاءات البشرية.

الفصل الثاني: المعنون ب:"**تخطيط المسار الوظيفي**"والذي يتضمن ثلاث مباحث, حيث يتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية المسار الوظيفي , و الثاني فقد عرض أساسيات تخطيط لمسار الوظيفي , بينما الثالث تم التطرق فيه إلى علاقة المسار الوظيفي برقع كفاءات الافراد.

الفصل الثالث المعنون ب:"**دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون** " والذي يتضمن ثلاث مباحث, والذي تضمن ثلاث مباحث, المبحث الأول تم التطرق فيه إلى التعريف بميدان المؤسسة, والمبحث الثاني الذي يشمل الإطار المنهجي الدراسة بينما المبحث الثالث تم التطرق إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

وفي الأخير تم إنهاء البحث بخاتمة ,حيث تم التطرق فيها إلى النتائج وطرح التوصيات وإقتراحات مع طرح آفاق مستقبلية للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

مقدمة الفصل الأول:

في منتصف القرن العشرون بدأ الاهتمام بالمورد البشري أكثر من غيره من الموارد الأخرى لأن البشر لديهم ميزات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فلم يعد ينظر للعنصر البشري على أنه يد عاملة فقط ,بل أصبح ينظر إليه على أنه مصدر للإبداع والمعرفة ,بحيث تعتبر الكفاءات الركيزة الأساسية لأي مؤسسة , إذ أنها هي الوسيلة الأمثل للوصول لأداء أمثل للوظيفة ,ولإتخاذ أي قرار يجب على المؤسسة التمعن في جميع الكفاءات التي تمتلكها , والعمل على تطويرها وتنميتها وذلك عن طريق التكوين والتدريب. ولقد تم التبين بأن يكون مستقبل حافل لمن يعرف ويبتكر أكثر , مع كثرة اقتناع جل المتخصصين بأن التنمية بكل جوانبها هي السبب المحدد لنجاح أو فشل المؤسسة ,وهو الذي يحدد جودة الموارد البشرية وكفاءة مديريها وموظفيها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية .

المبحث الثاني: مدخل لتسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة ,وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى , حيث حظي هذا المفهوم بنصيب كبير من إهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح ,حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية وسنحاول توضيحها من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات وأنواعها, وأهميتها, وخصائصها ,وكذلك معرفة أبعادها ومستوياتها

المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية وأهميتها

أولا: تعريف الكفاءات البشرية

يوجد العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف الكفاءة على أنها :"مجموعة الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في ميادين مختلفة "[1].

ويقصد كذلك بالكفاءة على أنها :"خاصية شخصية مرتبطة بإنجاز أداء فعلي في منصب عمل خاص أو ظرف خاص , وتكون دافعا للإنجاز أو الإتمام "[2].

وتعرف كذلك بأنها :"القدرة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة بالشكل الأمثل "[3].

وقد عبر بيتر دراكر Peter Druker احد علماء الإدارة المعاصرين بأن الكفاءة هي :"استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة "[4].

[1]- محمود عبد الرحمان ,"التطور التنظيمي والإداري "ط1 دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع , الأردن 2015 , ص63.

[2]- محمد مسلم, "تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ",ط1 دار طليطلة للنشر والتوزيع , الجزائر 2010 ,ص67.

[3]- محمد موسى أحمد , "إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) "ط1 مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع , مصر 2014 ,ص93.

[4]- أحمد ماهر ,"الإدارة المبادئ والمهارات ",ط1 الدار الجامعية للنشر والتوزيع , مصر 2004 ,ص22.

وتعني كذلك الكفاءة بأنها :"جودة الأداء أو حسن القرار , من حيث عناصر الكمية والوقت والتكلفة والمواصفات,بما يضمن الوفاء بالاحتياجات , وفي الوقت نفسه عدم استخدام الأموال المخصصة للاستثمار في المخزون "[1].

كما تعرف لكفاءة على أنها: " عبارة عن كمية الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها "[2].

ويقصد بها:"قدرة الموظف العام, و قابليته على أداء وظيفته و إنجاز المهام والأعمال التي يكلف بها بشكل مرضي بناء على التقارير التي يرفعها رؤساؤه مستوى أدائه وكفاءته "[3].

ومن التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

الكفاءات هي تلك القدرات والمعارف, والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد, والمستعملة في الميادين المختلفة بغية تحقيق أهداف معينة.

ثانيا : أهمية الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءات البشرية تحظى بأهمية كبيرة وأولوية على جميع مستويات المؤسسة, تشمل المستوى الفردي والمستوى الجماعي , مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي .

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي :

أهم ما نتج عن بروز نموذج الكفاءات على المستوى الفردي :" تكريس ديناميكية مهنية جديدة تتميز بالخروج من منطق التأهيل الذي سيطر على علاقات العمل الى وقت قريب ,ولا يزال مسيطرا في كثير من المناطق , وإستبداله بمنطق الكفاءات إبتداءا من نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي .وقد ترتب عن إعتماد منطق الكفاءات وتمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية

[1]- مصطفى يوسف الكافي ,"إدارة الأعمال اللوجستية مدخل إستراتيجي كمي ", ط1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , الأردن 2013 , ص219.

[2]- محمد فريد الصحن وآخرون "مبادئ الإدارة ", الدار الجامعية للنشر والتوزيع , مصر 2002 , ص 172.

[3]- نجم عبد الله العزاوي,"الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن 2010 , ص 524.

وتكريس مبدأ الإحترافية وتنامي القابلية للإستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل , وتقاسم السلطات "[1].

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي :

تلعب الكفاءات البشرية على المستوى الجماعي :"دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة , وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة الكفاءات الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات , كما تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير , فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد , وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة "[2].

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية :

إن أهمية إدارة الموارد البشرية بفاعلية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير على قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم وحافزيتهم , ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية ورضا الزبائن والكثير من مؤشرات فعالية المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هو تحدي إستراتيجي حيوي , كما يرى بعض الكتاب على أن الموارد البشرية لديها خصائص ضرورية تتمثل في: [3]

- موارد بشرية نادرة
- لا يمكن تقليدها
- الموارد البشرية لا يوجد لها بديل مناسب لها

وهذه الخصائص تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بفاعلية ونجاح يمكن أن تشكل أساسا لنظام عمل متفوق الأداء .

---

[1]- ثابتي الحبيب ," تتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة ", المؤتمر العالمي والدولي حول : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات , جامعة معسكر , الجزائر , يومي 8-9 مارس 2005 , ص 244.

[2]- أبو القاسم حمدي ," تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ",مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ,جامعة الجزائر , 2004 ,ص 48.

[3]- حسين حريم ,"إدارة الموارد البشرية ",ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع , الأردن 2013 ,ص 25.

4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة :

إن أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة تعتمد :"على نموذج جديد يتميز بروح جديدة وأنماط علاقاتية جديدة, يصفه « Hubert Landier » بقوله أنه :نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة ويجعل من الجودة إنشغالا دائما ,ويسعى لأن يكون أكثر مرونة وأكثر إبداعية , وتكون المؤسسة بموجبه بحاجة أكثر إلى ذكاء كل مستخدميها لا إلى سواعدهم فقط . إن الربط بين القدرة التنافسية وكفاءة المؤسسة ليست فكرة جديدة بل تعود جذورها إلى نموذج SOWT الذي يركز على التشخيص الإستراتيجي في تحليل عناصر القوة والضعف في المؤسسة "[1].

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات البشرية

أولا: أبعاد الكفاءات البشرية

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة تدل على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية تتمثل في:

1- المعرفة Savoir:

وهي :" مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء "[2].

ويمكن إعتبار المعرفة على أنها :"مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية , وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة "[3].

إضافة إلى ذلك تعني :" المصدر الأساسي في المنظمات , ومحور الأنشطة المنظمة في إتخاذ القرارات الذكية والتنبؤ , والتخطيط والتشخيص وكافة الأحكام الحدسية "[4].

---

[1]- ثابتي الحبيب ,"تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية " ,مرجع سبق ذكره , ص 245.

[2]- حمداوي وسيلة ,"إدارة الموارد البشرية " ,مديرية النشر الجامعية قالمة , الجزائر 2004 ,ص 25.

[3]- عبد الستار العلي و آخرون ,"مدخل إلى إدارة المعرفة "ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الأردن 2006 , ص25.

[4]- بوحنية القوي ,"تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ",ط1 مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع , الأردن 2010 , ص299.

وتعرف كذلك بأنها:"الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات , والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة , والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة , وقد تتحقق المعرفة من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع "[1].

2- المعارف العملية Savoir faire :

وتسمى بالمهارات وهي :"مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد , تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه .وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل"[2].

والمعارف العملية تمثل كذلك :"القدرات والإمكانيات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف العملية إل واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات"[3].

وتتعرف المعارف العملية بأنها:"القدرة على تحقيق عمل الإدارة , ويمكن تعلم المهارات وتطويرها من خلال الخبرة والتدريب والممارسة , وقد يضيف بعض كتاب الإدارة المهارات إلى مهارات فنية وعلاقات إنسانية وفكرية "[4].

وتتعلق هذه :"بالمعرفة الصريحة , بدعم القرارات والأعمال اليومية , وتستخدم بشكل واضح لإنجاز الأعمال ويتم التدريب ضمن هذه المرحلة لأنها تتعلق بكفاءات إدارة العمل والإنجاز"[5].

---

[1]- فليح حسن خلف , "إقتصاد المعرفة ",ط1 دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ,الأردن 2007 ,ص09.

[2]- حمداوي وسيلة , "إدارة الموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره ,ص 26.

[3]- عبد العزيز صالح حبتور ,"الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير "ط1 دار السلام للنشر والتوزيع , الأردن 2007 ,ص328.

[4]- محمد سويلم ," الإدارة في القرن الحادي والعشرون ",دار الهاني للنشر والتوزيع ,مصر 1998 ,ص308.

[5]- إبراهيم الخلوف الملكاوي ,"إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ", ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , الأردن 2007 , ص49.

3- المعارف السلوكية Savoir être:

ويقصد بالمعارف السلوكية على أنها :" القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم ودراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل , وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم .كما تتضمن تحقيق الإتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية"[1].

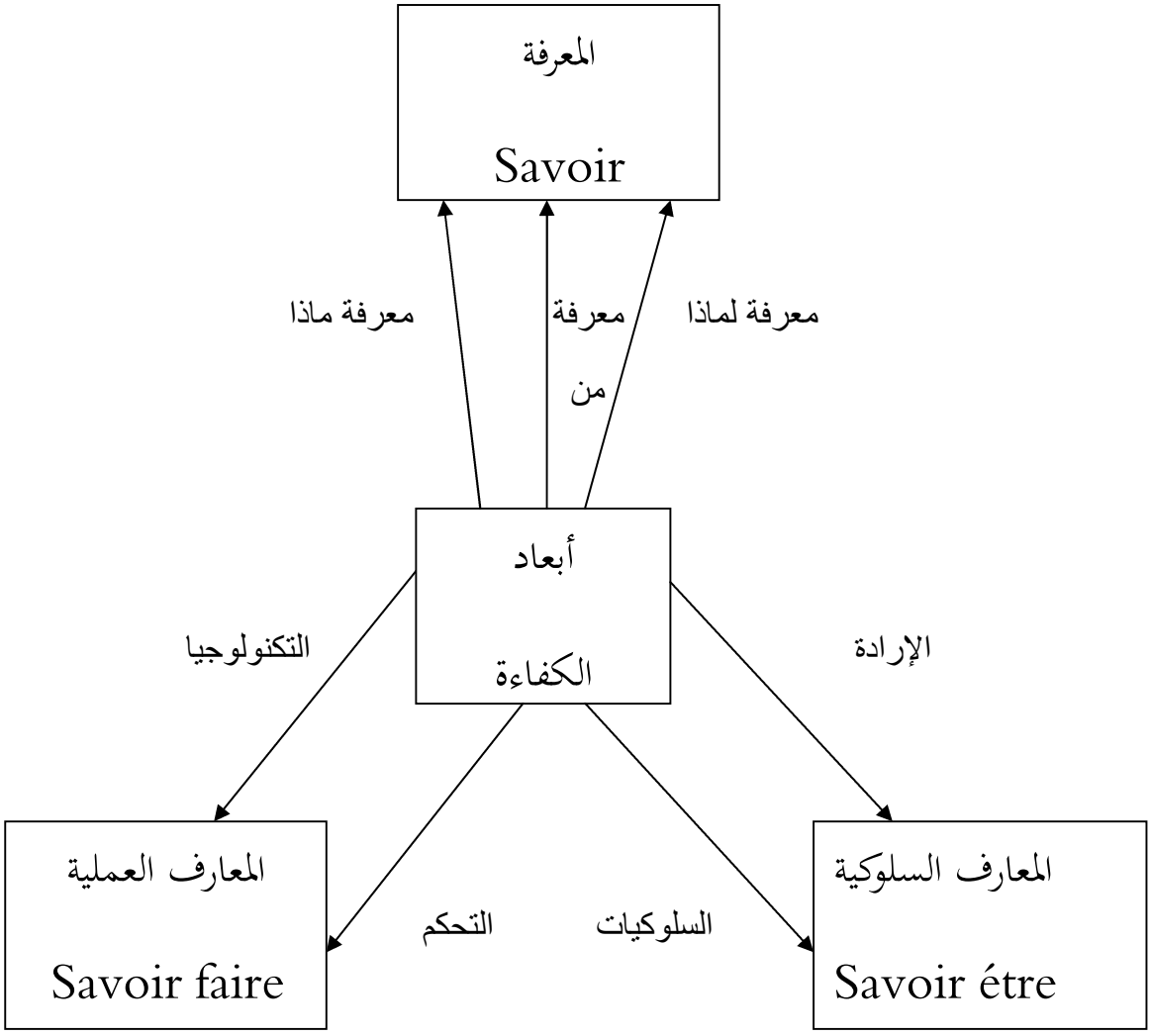
والمعارف السلوكية هي:"مهارات خاصة بالتعامل مع الأخرين , وفهم سلوكهم وتوجيهه , ويحتاج هذا إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين , وشخصياتهم والإتصال بهم , وفهم الخلافات التي بينهم ,وكيف يمكن التأثير فيهم"[2].

إن تناسق وترابط هذه الأبعاد الثلاثة فيما بينها يعطي قوة للكفاءات ,وإذا جزأنا هذه الأبعاد إلى أجزاء فرعية نحصل على أبعاد جزئية للكفاءات وهو ما يوضحه الشكل التالي :

[1]- محمد فريد الصحن وآخرون , "مبادئ الإدارة " مرجع سبق ذكره ,ص 102.

[2]- حسام إبراهيم حسن ," الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ",ط1 دار البداية للنشر والتوزيع , الأردن 2014 ,ص 241.

الشكل (01-01): الأبعاد الثلاثية الأساسية والجزئية للكفاءات



المصدر : شنافي نوال "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة ",أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, جامعة محمد خيضر –بسكرة – الجزائر 2014 ,ص 45 ,بتصرف

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود معارف مضافة إلى الأبعاد الثلاثية للكفاءات وهي: معرفة لماذا، معرفة ماذا، ومعرفة من.

ثانيا : مستويات الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر نذكر منها مايلي :

1- البيانات :

تعتبر البيانات :" المادة الأولية , وهي المعطيات البكر التي نستخلص منها المعلومات ,وهي بنود البطاقة الشخصية ,ومادة إستيفاء النماذج وقراءة أجهزة القياس والإشارات التي تنبعث من أجهزة الإرسال وتلتقطها أجهزة الإستقبال , والبيانات هي ماندركه بحواسنا "[1].

والبيانات هي :"المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها ,وهذه الحقائق غالبا ماتكون مستقلة عن بعضها"[2].كما تعرف البيانات على أنها :"الركيزة الأساسية للمعلومات فهي المتغير المستقل"[3].

2- المعلومات :

ويقصد بها :"البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا , والتي لها إما قيمة مدركة في الإستخدام الحالي ,أو المتوقع أو في القرارات التي يتم إتخاذها .وتعرف كذلك بأنها بيانات تم تشغيلها لتقديم معنى مفيد لمستخدميها "[4].

ويجب ان تتوافر في المعلومات التي تستخدم في عملية إتخاذ القرارات الخصائص التالية :

أ – التوقيت السليم Timelines:

ويقصد بها :"أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في إتخاذ قراراتها في الوقت المناسب"[5].

[1]– محمد سويلم , "الإدارة في القرن الحادي والعشرون ",مرجع سبق ذكره ,ص428.

[2]– طاهر محمود الكلالدة ,"الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ", دار اليازوري للنشر والتوزيع ,الأردن 2011 ,ص199.

[3]– محمد نائف محمود ," الإقتصاد المعرفي "ط1 أكاديميون للنشر والتوزيع , الأردن 2011 , ص15.

[4]– نوري منير ,"نظام المعلومات المطبق في التسيير ",ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع , الجزائر 2012 ,ص63.

[5]– محمد سويلم ," الإدارة في القرن الحادي والعشرون ",مرجع سبق ذكره , ص199.

ب- الدقة Accuracy:

وتعني:" أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات , ويمكن القول بأنها هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة "[1].

ج- الملائمة Relevance:

أي :"أن تتلاءم أو تتطابق المعلومات لإحتياجات الفعلية للمدير"[2]. كما يجب أن تناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما يتم التعبير عنها في رسالتها"[3].

د- الشمولية Completeness :

أي :" أن يكون الهيكل الفكري لفلسفة المنظمة واسعا ومنشرا بشكل شامل يغطي جميع أقسام المنظمة دون إستثناء , وينسجم وبتكامل مع أفكارها وتكنولوجياتها"[4]. وكذلك تعني :"أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم الموظف بتأديتها"[5].

هـ- بالإمكان قراءتها Readable :

أي :" أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها"[6],ويجب أن تكون ك"ذات مستوى مقبول من القراءة ,حيث تراعي استعمال كلمات سهلة ومألوفة ومحسوسة"[7].

---

[1]- ربحي مصطفى العليان , "إدارة المعرفة". ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع , الأردن 2008 , ص49.

[2]- محمد سويلم , "الإدارة في القرن الحادي والعشرون ", مرجع سبق ذكره , ص 199.

[3]- ثابت عبد الرحمان إدريس,جمال الدين مرسي,"الإدارة الإستراتيجية ",الدار الجامعية للنشر والتوزيع,مصر 2003,ص141.

[4]- عبد العزيز صالح بن حبتور ," الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة ",مرجع سبق ذكره , ص 122.

[5]- صالح علي عودة الهلالات ," الإدارة الفعالة للموارد البشرية ",ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع , الأردن 2016 ,ص 161.

[6]- محمد سويلم ,"الإدارة في القرن الحادي والعشرون", مرجع سبق ذكره , ص199.

[7]- حسين حريم ,"إدارة الموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره , ص231.

3- المعرفة :

ينظر للمعرفة على أنها :"المورد الأساسي لخلق الثروة في الإقتصاد الجديد"[1]. ويقصد بها :" الأفكار والمفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لإتخاذ وسلوك فعال نحو تحقيق أهداف تلك الكينونة"[2]. والمعرفة بالنسبة للباحث كودل Codol هي:"مجموع النشاطات التي يتم من خلالها معالجة كل المعلومات"[3].

4- الخبرة :

ويقصد بها :"خبرة الشيء أي علمه ,والخبرة عرف الشيء على حقيقته ,وتتطلب بعض الوظائف عدد من السنوات الممارسة السابقة في المجال الوظيفي ,بمعنى توفر قدرات ومهارات بمواصفات معينة. والخبرة هي الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال الفترة الزمنية حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل "[4].

المطلب الثالث : خصائص وأنواع الكفاءات البشرية

أولا: خصائص الكفاءات البشرية

إن إعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا هاما بالنسبة للمؤسسات , فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والمتمثلة فيما يلي: [5]

[1]- ثريا عبد الرحيم الخزرجي ,"إقتصاد المعرفة ",ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , الأردن 2011 ,ص31.

[2]- حسني عبد الرحمان الشيمي ," إدارة المعرفة ",ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع ,مصر 2009 ,ص80.

[3]- عبد الكريم بوحفص ,"التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية",ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع,الجزائر2010,ص48.

[4]- محمد حافظ حجازي,"إدارة الموارد البشرية",دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر,مصر 2005,ص90.

[5]- مصنوعة أحمد,"تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية "مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية ,الواقع العملي وآفاق التطوير",جامعة حسيبة بن بوعلي شلف,الجزائر ,يومي 03-04 ديسمبر 2012,ص09.

1- خاصية القيمة :

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمز المنتجات , حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى.

كما أن :" الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهم في خلق قيمة متباينة"[1].

2- خاصية الندرة :

إن إمتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها , يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال,وخاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما يحققه من ممارسات إستراتيجية .

3- خاصية عدم القابلية للتنفيذ:

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة ,أن توفر للمؤسسة مايزيد الربح العادي في الآجل القصير , ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص ,فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التمثال في الميزات التنافسية .

4- خاصية التنظيم:

تشير إلى :" قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات عملائها,ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة , ويجب على المنظمة أن تضع تنظيما فعالا من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية"[2].

[1]- بوحنية القوي ,"تنمية الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره ,ص 119.

[2]- بوحنية القوي , نفس المرجع , ص120.

5- خاصية عدم القابلية للتبديل :

يؤكد أصحاب المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات على انّه:"يتعين على المورد عموما حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة"[1].

ثانيا : أنواع الكفاءات البشرية

إن التعريف الموسع للكفاءات البشرية يدل على وجود عدة أنواع لها نذكر منها ما يلي :

1- الكفاءات الفردية :

تعرف الكفاءات الفردية بأنها:"مجموعة من المهارات الثابتة نسبيا وبنية من الأعمال والنشاطات المتحكم فيها , والسلوكيات المهنية والمعرفية التي يكتسبها الفرد بفعل التكوين والتجربة"[2]. كما تعرف على أنها :"اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي يواجهها أثناء تأدية عمله"[3].

ويمكن القول أن الكفاءات الفردية هي :"توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات ,والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل ,وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ,ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءة جزء ظاهر"[4].

---

[1]- سملالي يحضية ,أحمد بلالي ,"الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءة المحورية",مجلة البشائر الإقتصادية ,المجلد 03,العدد 02 ,جامعة الملك فيصل ,السعودية , جوان 2017 , ص188.

[2] - Cécile déjoux ,''Les compétences au cour de l'entreprise'',éditiond d'organisation , paris 2001,P141.

[3]- سارة عبيدات , عبد المالك حجيق,"تأثيرالتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية" ,مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ,العدد 06,جامعة باجي مختار عنابة,الجزائر2014,ص131.

[4]- كمال منصوري,سماح صولح ,"تسيير الكفاءات الإطار المفاهمي والمجالات الكبرى ",مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ,العدد 07 جوان ,جامعة بسكرة ,الجزائر 2010 , ص52.

2- الكفاءات الجماعية :

تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال :"تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ,ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل ,وتوفير المعلومات الملائمة للجميع ,وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة الذي يسمح بإنتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات ببرودة أعصاب"[1].

والكفاءات الجماعية معقدة أكثر في تعريفها, ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:[2]

- ✓ تعرف بأنها الفريق المهني ,الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة.
- ✓ ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية, وإنما هي محصلة التعون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني .

3- الكفاءات الإستراتيجية :

الكفاءات الإستراتيجية هي :"مؤهل أو قدرةقابلة للتحديد ,تقوم المؤسسة بتنميتها حتى تبلغ بها مستوى عال من التحكم مقارنة بباقي قدراتها ومقارنة بمنافسيها"[3].

كما تتضمن :"معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي , والإستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ بإحتياجات التنظيم المستقبلي"[4].

---

[1]- براق محمد ,رابح بن الشايب ,"تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ",مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية , جامعة ورقلة ,يومي 09-10مارس ,الجزائر 2004,ص244.

[2]- صالح مفتاح ,"إدارة المواردالبشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات",الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ,جامعة ورقلة ,يومي 09-10 مارس ,الجزائر 2004,ص20.

[3]- ثابتي الحبيب ,بن عبو الجيلالي"تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية",ط1 مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2009,ص215.

[4]- محمد سرور الحريري,"طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية",ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع,الأردن2012,ص118.

والكفاءات الإستراتيجية :" لا تعد ذات طابع إستراتيجي إلاّ إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها"[1].

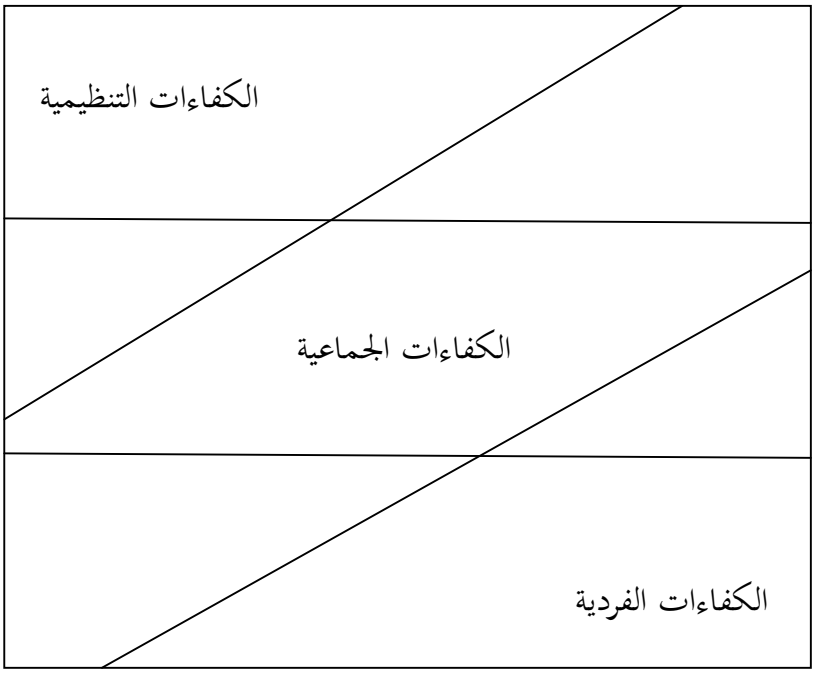
ويمكن معرفة الكفاءات الإستراتيجية على أنها:"لا ترتبط بالموارد البشرية فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ,ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد ,فالفعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية مابين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاضد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده"[2].

وسوف نلاحظ أنواع الكفاءات البشرية من خلال الشكل التالي :

[1]- سملالي يحضية ,"أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ,مدخل الجودة والمعرفة"اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية,تخصص تسيير,جامعة الجزائر2004 ,ص140.

[2]- طواهرية الشيخ,"الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإندماجها في إقتصاد المعرفة ",ملتقى ضمن راسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ,جامعة سعيدة,يومي13.14 ديسمبر ,الجزائر 2011,ص06.

الشكل (01-02) توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الإدارية



المصدر:عبد الحميد حامدي ,"دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة",مذكرةمقدمة لنيل شهادة الماجستير,تخصص إدارة الموارد البشرية,جامعة محمد خيضر,الجزائر 2015 ,ص31.

من خلال الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن في أعلى المستوى الإداري فيه الإدارة العليا والتي ترتبط إرتباطا وثيقا بالكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية والتي تتميز بكونها ملائمة في إتخاذ القرار ,أما المستوى الثاني الذي يخص خط القيادة الأوسط فيه الكفاءات الجماعية كنطاق يستخدم من أجل المحافظة على توازن المنظمة ,في حين تمثل الإدارة القاعدية كل الكفاءات الفردية والتي تمثل التفاهم بين الأفراد العاملين.

المبحث الثاني: مدخل لتسيير الكفاءات البشرية

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية مرحلة متقدمة في ممارسة الموارد البشرية ,حيث يعد محدد أساسي لأداء ونجاعة المؤسسة ,الأمر الذي جعل المؤسسات تعمل على تحسين الإستغلال الأمثل للكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها بإستمرار لتتمكن من تحقيق أهدافها والوصول إلى التميز في الأداء , وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها ومختلف مقارباتها , ومعرفة مراحلها الأساسية .

المطلب الأول:تعريف تسيير الكفاءات وأهدافها

أولا: تعريف تسيير الكفاءات البشرية

تعرف تسيير الكفاءات البشرية بأنها:"القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق ما,ويهدف تسيير الكفاءات إلى تنمية المفاهيم والإتجاهات والقدرات والبحث عن أداء أمثل وتنمية البحث والتساؤل المستمر"[1].

وتعرف كذلك تسيير الكفاءات على أنها:"مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداءات الأفراد"[2].

وتعرف كذلك بأنها :"مجموع الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها

وتوفير ظروف العمل المناسبة لها وكل المحفزات للإبقاء عليها ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن ما يدعم تنافسية المؤسسة "[3].

ومن التعاريف السابقة نستطيع القول أن تسيير الكفاءات البشرية هي مجموعة الأنشطة تهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها , ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لاستخدام قدراتها وإمكانياتها المحتملة .

---

[1]- بوحنية القوي ,"تنمية الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص49.

[2]- سماح صوح,"إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية ",مجلة الواحات للبحوث والدراسات ,العدد 09 ,جامعة محمد خيضر ,الجزائر 2010,ص48.

[3]- شنافي نوال ,"دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري ", مرجع سبق ذكره ,ص 61.

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تهدف عملية تسيير الكفاءات البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف ونذكر منها :

1- زيادة تحسين تنافسية المؤسسة:

تعتبر الميزة التنافسية :"هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة , مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العمال , ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل"[1].

2- توليد القيم :

فيما يخص القيم المتعلقة بالكفاءة فهي :"تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات , وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح "[2].

3- تحديد وتقويم الكفاءات:

يندرج نظام تقويم الكفاءات الملازم للإدارة :"بالأهداف ضمن ما يسمى بحلقة إدارة الأداء , وهذا سعيا وراء تحقيق هدفين وهما تنمية الكفاءات من أجل , وحسن إدارة الأداء "[3].

[1]- أحمد مصنوعة ,"تنمية الموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره , ص 03.

[2]- فريد كورتل ,"إدارة التغيير في عالم متغير ",ط1 زمزم ناشرون موزعون , الأردن 2015 ,ص225.

[3]- محمد مسلم ,"تنمية الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص 37.

4- المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد :

إن نموذج تسيير الكفاءات يعتبر :" أحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية, يوضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية"[1].

المطلب الثاني : مقاربات تسيير الكفاءات وعوائقها

أولا: مقاربات تسيير للكفاءات

1- المقاربة التسييرية :

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية :"في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن , وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة , إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة"[2].

وتنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها:" تتكون من شقين , الشق الأول يشمل مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ,والشق الثاني يشمل كذلك على قدرة إستغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح للكفاءة ثلاث مكونات أساسية هي: [3]

- ✓ رأسمال من المعارف والخبرات .
- ✓ ملكة الفعل.
- ✓ حسب التعامل والتصرف.

[1]- سملالي يحضية ," أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات", مرجع سبق ذكره ,ص107.

[2]- كمال منصوري , سماح صولح ," تسيير الكفاءات الإطار المفاهمي والمجالات الكبرى ", مرجع سبق ذكره ,ص56.

[3]- بن عيسى محمد المهدي ," العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الراسمال الإستراتيجي ", ملتقى دولي حول : التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ,جامعة ورقلة , يومي 09-10 مارس , الجزائر 2004 ,ص68.

2- المقاربة العملية :

من منظور المقاربة العملية :"تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي , والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية , وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي ,حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلاّ بالتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات ,فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية , وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة"[1].

3- المقاربة الإستراتيجية :

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق كفاءات المؤسسة الميزة التنافسية من خلال :"إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ,فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية ,والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد , أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة بكفاءات أخرى مشابهة"[2].

ثانيا : عوائق تسيير الكفاءات

أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن تطبيق منهج تسيير الكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي: [3]

- ✓ عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك لتسيير الكفاءات, فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير
- ✓ الإختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته , وعدم تحدرها في ثقافة بعض المؤسسات
- ✓ ضعف في إلتزام بعض المسيرين والمديرين بالمنهج , فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندو منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلاّ فالفشل سيكون حتما

[1]- سملالي يحضية ,"أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات", مرجع سبق ذكره ,ص 142.

[2]- كمال منصوري , سماح صولح ,"تسيير الكفاءات " ,مرجع سبق ذكره , ص 57.

[3]- عذراء بن شارف ,"التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات,رؤية نظرية وتطبيقات عملية",مجلة دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات ,العدد 21 مارس , جامعة الجزائر ,2016 ,ص 20.

- ✓ نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل , ولدرجة الإندماج فيما بينها
- ✓ النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة , فالكفاءة المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية
- ✓ عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة (الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة)
- ✓ الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في إستخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات .

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لتسيير الركفاءات البشرية

أولا: تخطيط الكفاءات

تتم عملية تخطيط الكفاءات البشرية من خلال:"تقدير الإحتياجات المستقبلية , ومقارنتها بما هو معروض في المنظمة وهنا قد تتكون فجوة في الكفاءات على أساس العدد المطلوب تعيينه , والمجالات التي تحتاج ذلك العدد وبممارسات معينة تحاول المؤسسة سد تلك الفجوة"[1].

كما تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك:" بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها , ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها,ثم نقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف"[2].

ثانيا: استقطاب الكفاءات

تنطوي عملية الاستقطاب على: "البحث وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة"[3].

---

[1]- بوحنية القوي ,"تنمية الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص244.

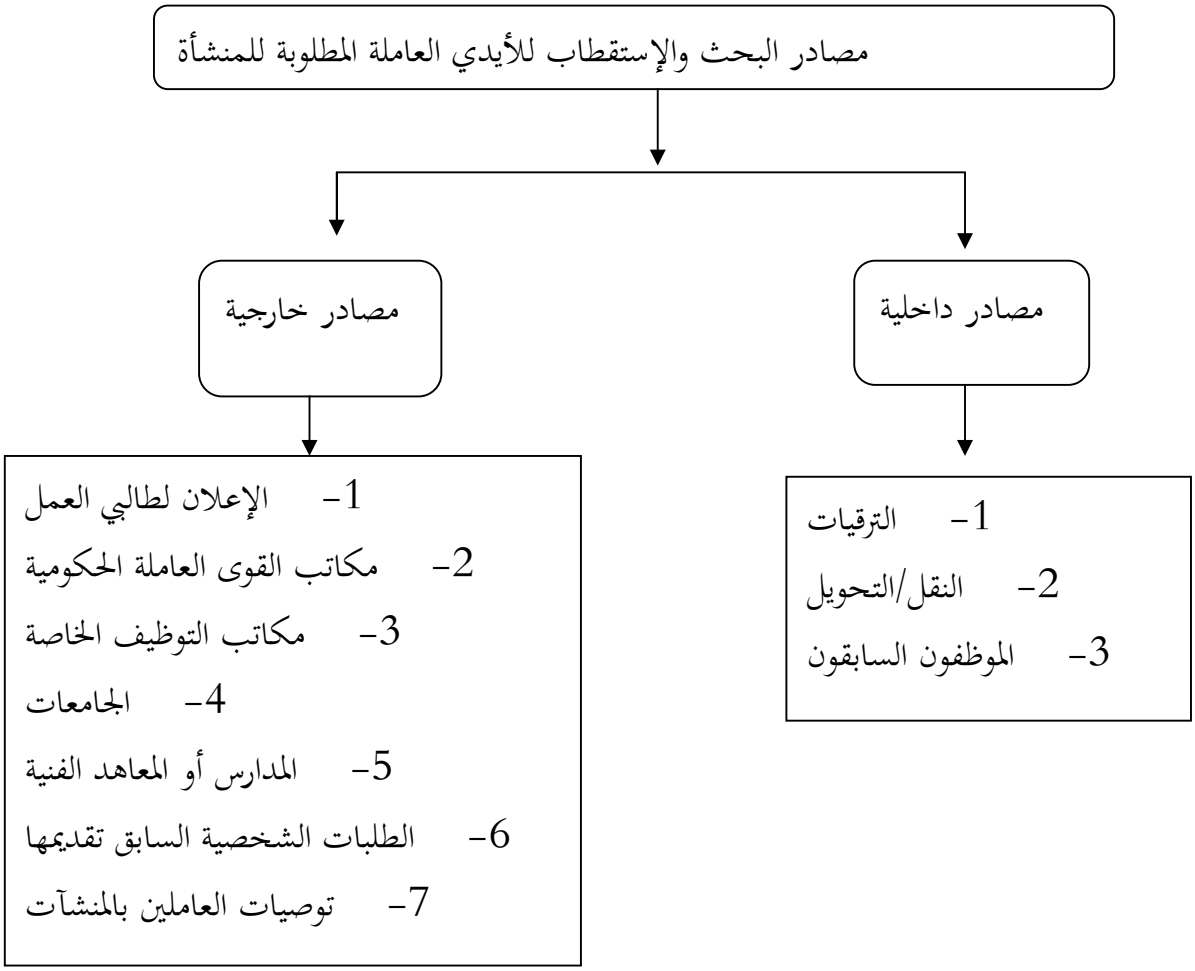
[2]- بن سالم أمال,بوقرة رابح,"دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات"مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,العدد18,جامعة محمد بوضياف , الجزائر 2017 ,ص 45.

[3]- محمد إسماعيل بلال,"إدارة الموارد البشرية",الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ,مصر 2004, ص67.

ويقصد بالاستقطاب على أنه:" هو بداية لجذب العمالة, وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة"[1].

وينقسم الاستقطاب بدوره إلى مصدرين أساسيين يمكن تمثيلهما في الشكل التالي:

الشكل (01- 03) مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر :علي عبد الهادي مسلم وآخرون,"إدارة الموارد البشرية",المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ,مصر 2007,ص156.

1- مصادر داخلية :

ومن أهم هذه المصادر هي :

1-1 الترقية: سوف نتطرق إليها في الفصل الثاني.

1-2 النقل:سوف نتطرق إليها في الفصل الثاني.

[1]- محمد الشيخ صالح القدومي ,"إدارة الموارد البشرية",ط1 دار المعتز للنشر والتوزيع ,الأردن 2014 , ص 129.

1-3 الموظفون السابقون :إن إستقطاب الأفراد أو الموظفون السابقون قد يكون :"مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة ,فالمؤسسة التي سبق لها وأن خبرت أداء الراغبين من الأفراد بالعودة للعمل ,قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر"[1].

1-4 مخزون المهارات:يتمثل هدف مخزون المهارات في :"تقوية وتدعم المعلومات عن موارد المنظمة البشرية ,فهو يمد بالمعلومات الأساسية عن كل العاملين, والتي تشمل في صورتها البسيطة قائمة لأسماء وخصائص معينة ومهارات الأفراد"[2].

2- **مصادر خارجية** :

تتنوع مصادر استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة ,ويرتبط اختيار المؤسسة لمصدر دون سواه على الأقل بعاملين رئيسيين هما الحاجة والسوق ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجي ما يلي: [3]

2-1 مكاتب العمل الحكومية :تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها,بمعنى آخر تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل.

2-2 مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في الكثير من الدول , وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة .

2-3 التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية , من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف.

2-4 الإعلان الخارجي : تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجالات , والدوريات المتخصصة ,وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها.

---

[1]- حسن إبراهيم البلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ",ط1 دار النهضة للنشر والتوزيع ,لبنان 2002, ص167.

[2]- راوية محمد حسن,"إدارة الموارد البشرية"الدار الجامعية للنشر والتوزيع,مصر 2000 ,ص87.

[3]- محمد الشيح صالح القدومي ,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره ,ص 130.

2-5 المدارس والجامعات :تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية ,فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجيها للعمل بها .

2-6 المنظمات المهنية :تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة ,وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ,وإختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.

ثالثا:تنمية الكفاءات

يعبر مفهوم التنمية عن :" عملية الإنتقال من وضع إجتماعي متخلف إلى وضع إجتماعي متقدم ,وبمعنى أعم إحداث تغيير في شتى المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية, والثقافية وغيرها بشكل متسق ومتكامل يؤدي لتحقيق النمو والرخاء للمواطنين, ويؤثر على فكرهم وسلوكهم .والتي تشير إلى

عملية التعلم الذي ينمي المعرفة والمهارات والاتجاهات ,وكذا عمليات التدريب والتطوير المستمر,وكل عملية لها مميزاتها وخطواتها من أجل تحقيق التنمية الفعالة للكفاءات"[1].

ومن أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات يمكن أن نتطرق إليها باختصار :

1- تكوين الكفاءات البشرية: يقصد بالتكوين أنه:"مجموع الأجراءات المتبعة من الاكتساب والإتقان لكفاءة أو قدرة معينة , فالتكوين من هذا المنطلق يسعى لتعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة"[2].
2- تحفيز الكفاءات البشرية:هي,"إجراءات لدى فردما لتحريك طاقته وكفاءته لإنجاز مهمة ما"[3].
3- اتصال الكفاءات البشرية :تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بخصائص متنوعة منها: السرعة, وتقديمها لمعلومات مرتدة ,وتسجيلها وملائمة شكلها لموضوعها, وبقائها في الذهن"[4].

[1]- بوحنة القوي ,"تنمية الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره ,ص 126.
[2]- محمد مسلم ,"تنمية المواردالبشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص 74.
[3]- محمود عبد الرحمان ,"التطوير التنظيمي والإداري ",مرجع سبق ذكره, ص63.
[4]- أحمد ماهر ,"كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال",الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2000 ,ص40.

ثالثا:استخدام وتقييم الكفاءات :

إن عملية استخدام وتقييم الكفاءات :" ترتبط ارتباطا وثيقا بالمشروع موضوع التقييم ,نتيجة لارتباطها بأهداف ومجالات أشطة ذلك المشروع ,مما يتطلب دائما ضرورة إختيار المعايير المناسبة التي تتفق مع أهداف المشروع وإمكانياته المتاحة"[1].

وكذلك تعني :"استخدام وتوظيف الكفاءات المحصل عليها ,وهنا تظهر نتيجة التدريب وإكتساب المهارات

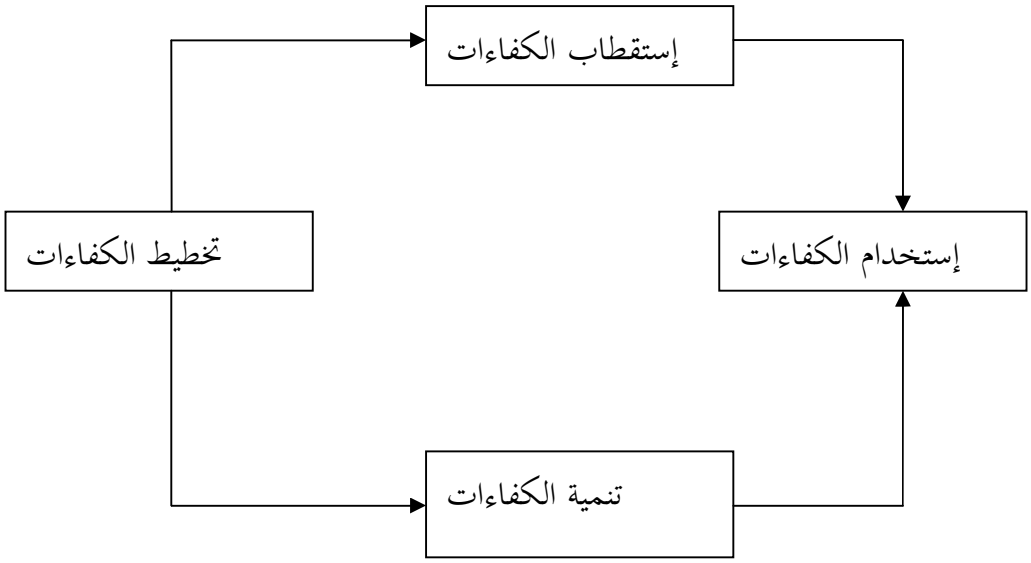
والتعلم ,أي تحديد المنفعة المحققة من الجهود التدريبية , والتي تؤدي إلى تحقيق الكفاءات المستخدمة والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات ,وهنا تكتمل دورة حياة إدارة الكفاءات"[2].

ونلخص المراحل التي تم ذكرها سابقا في الشكل التالي:

[1]- كاظم جاسم العيساوي ,"الإقتصاد الإداري ",ط2 دارالمسيرة للنشر والتوزيع ,الأردن 2011, ص251.

[2]- بوحنية القوي ,"تنمية الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص244.

الشكل (01- 04) مراحل تسيير الكفاءات البشرية



المصدر : عثمان بوزيان ,"اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ", مداخلة ملتقى حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية,يومي 09-10 مارس,جامعة ورقلة, الجزائر 2004 ,ص 249.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ مدى تكامل هذه المراحل وترابطها ,وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة والتركيز عليها ونقاط الضعف ومعالجتها ,إضافة إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر لذلك.

المبحث الثالث:المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية

إن الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير محكم ومتابعة من خلال تقييمها ,كما هي بحاجة إلى عمليات تطوير بالاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية وغيرها من المجالات الكبرى ,والتي نتطرق إليها في هذا المبحث من خلال العناصر التالية والمتمثلة في :إعداد مواصفات الكفاءات وتقييم الكفاءات,كذلك تطويرها ومعرفة رواتبها .

المطلب الأول: إعداد مواصفات الكفاءات

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات بأنه :"واحد من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق , حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية ,سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات ,ويمكن القول أنّه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات"[1]

وفيما يلي سوف نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:

أولا: بطاقة الكفاءات المهنية:

يمكن توضيح الكفاءات المهنية على أنها :"مجموع المعارف العملية والإدارة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي, وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة ,وهذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة"[2].

[1]- حمادي نبيل ,راقي نذير ,"أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الإقتصادية ",مجلة الإقتصاد والتنمية ومخبر التنمية المحلية المستدامة , العدد08 جوان , جامعة يحي فارس المدية, الجزائر 2017,ص155.

[2]- كمال منصوري ,سماح صوح ,"تسيير الكفاءات الإطار المفاهمي",مرجع سبق ذكره ,ص58.

ثانيا: المقابلة:

1- تعريف المقابلة

يقصد بالمقابلة لأنها:"وسيلة إتصال مباشرة بين الأفراد حول موضوع محدد"[1].

كما تعتبر :"من أكثر الأساليب إستخداما وقد تكون الوحيدة في مجال الإختيار , رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدى صلاحية المتقدم للوظيفة وهذا يعطيها وزن أقل من درجة الوثوق بها كأداة للتقييم"[2].

ويقصد كذلك بالمقابلة دون شك أنها:"أكثر وسائل الإتصال فعالية ولكنها غير ممكنة في حالة المؤسسات الكبيرة التي تضم عددا كبيرا من العاملين ولها العديد من الجمهور الخارجي"[3].

2- أهداف المقابلة:

إن المقابلة لها عدة أهداف متنوعة نذكر منها ما يلي: [4]

- ✓ التحقق من ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة والوقوف على استعداده ورغبته في العمل
- ✓ تبادل المعلومات بين المقابل والمرشح للوظيفة بحيث يحاول الكل تقديم ذاته للطرف الآخر
- ✓ خلق نوع من الصداقة والود بين الطرفين

3- أنواع المقابلة:

ما يلي توضيح موجز لأنواع المقابلات الأكثر انتشارا وبعض المقترحات والنصائح حول التعامل والتصرف الأفضل في كل موقف وهذا من خلال الجدول التالي :

---

[1]- عباس محمود مكي ,"هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري "ط1 مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ,لبنان 2007 ,ص27.

[2]- عبد الغفار حنفي ,"السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية "دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع , مصر 2002,ص266.

[3]- حسن صالح سليمان القضاة ,"إدارة العلاقات العامة مدخل في إدارة المستشفيات والخدمات الصحية "ط1 دار وائل للنشر والتوزيع ,الأردن 2013,ص210.

[4]- عمر الطراونة ," المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية "ط1 دار البداية للنشر والتوزيع ,الأردن 2012, ص 120.

الجدول (01– 01): أنواع مقابلات التوظيف

نوع المقابلة	الوصف	نصائح مفيدة
مقابلة هاتفية أو بواسطة البريد الإلكتروني	ستخدم عادة بمثابة خطوة أولية لتصفية المتقدمين أو إستبعاد غير المناسبين ,وهي سريعة وقليلة التكاليف ,وهذا النوع من المقابلات عادة قصيرة ولا تتضمن أو تتطلب تكاليف السفر.	– تحدث ببطء ووضوح لك نتأكد أن الشخص الذي يقابلك يفهمك جيدا – تصور أنك تجري مقابلة وجها لوجه ,توقع الأسئلة التي توجه إليك ,وحضر الإجابات عنها,وتمرن على ذلك ووضع أمامك رسالة التوظيف وبيان السيرة الذاتية لتكون إجابتك متوافقة ماورد فيها.
واحد – لواحد	سوف يقوم بمقابلتك شخص واحد عن المنظمة ويكون الحديث شحص لشحص	– صافح من يقابلك بحرارة – حافظ على إلتقاء العينين – أظهر حماسك للمنظمة وللعمل – كن إيجابيا إتجاه المنظمة
جماعية	هنالك عدد من الأشخاص في المنظمة يجرون معك المقابلة ويوجهون الأسئلة إليك	– نفس ما جاء في المقابلة السابقة – إبدأ بإلتقاء العينين مع الشخص الذي يسألك ,ومن ثم حرك عينيك لتلتقي مع كل شخص في الغرفة
تقليدية	قد تتضمن الأسئلة: – حدثنا عن نفسك – ما هي أهم مواطن قوتك وضعفك؟ – أين ترى نفسك بعد (5) سنوات؟	راجع قوائم أسئلة المقابلات بشكل عام وتمرن مع صديق أو مرشد مهني
سلوكية	– يعتمد هذا النوع من المقابلات على إفتراض أن السلوك والأداء السابق يمكن أن ينبئ بالسلوك المستقبل للفرد – راجع القائمة بالأسئلة المعتادة في المقابلات وتمرن عليها مع صديق أو مرشد مهني	– ضع قائمة بأمثلة عن سلوكك السابق في العمل أو المدرسة أو الجامعة يمكن أن يبرز مهارات معينة لديك – إستخدم الأسلوب الأتي: وضح الموقف المهمة ,الفعل وأخيرا النتيجة .

المصدر : حسين حريم ,"مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال",ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ,الأردن 2010, ص223 .

المطلب الثاني :تقييم الكفاءات

أولا: تعريف تقييم الكفاءات

1- تعريف التقييم :

يعرف التقييم على أنه :" نشاط طبيعي حاضر في كل سلوك بشري ,في كل إدراك للذات وللأخرين وللأشياء , فهو نشاط ضروري للبقاء الفردي والجماعي"[1].

والتقييم هو :"عملية فحص أو مراجعة شاملة يقوم بها الفرد بعد أن ينتهي من تنفيذ الخطة,وذلك بأن يقارن النتائج التي وصل إليها بلأهداف التي كان ينبغي تحقيقها للوقوف على مدى ماحققه من نجاح أو فشل"[2].

2- تعريف تقييم الكفاءات

تقوم إدارة الأفراد عادة بتقييم كفاءات العاملين ويطلق عليها أيضا قياس الكفاءات ,وتقييم الخدمات وقياس التطور أو تقييم الأداء والقدرات,وهي تستخدم كأساس للتوجيه الإداري والوظيفي وفي التدريب ومناقشة التظلمات والتعويضات والحوافز ومراجعة الأجور , كما يتميز تقييم الكفاءات بمجموعة من الأهداف تتمثل في: [3]

- ✓ تحديد من سوف تزداد أجورهم
- ✓ تحديد الحوافز
- ✓ موقف الفرد في أي نزاع مهني أو نقابي
- ✓ مساعدة المديرين والمشرفين في إستيفاء بيانات إستمارات التقييم
- ✓ توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين عليه

وكذلك عملية تقييم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في: [4]

- ✓ تنمية القدرات الفردية

---

[1]- عبد الكريم بوحفص," التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص211.

[2]- وفاء فؤاد شلبي وآخرون ,"إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر",ط1 دار الفكر ناشرون وموزعون ,الأردن 2010,ص84.

[3]- فريد النجار "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ",الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2007,ص87.

[4]- محمد مسلم , "تنمية الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص37.

- ✓ ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة
- ✓ إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات

ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي :

1- مقاربة المعارف:

يقصد بمقاربة المعارف :"التعلم الموجه لاكتساب المهارات معينة يتضمن عادة ممارسة سلوكيات مرغوبة مثل تلك التي تظهر مهارات فنية , تفاعلية أو اتصال"[1].

2- مقاربة المعارف العملية :

هذه المقاربة عكس سابقتها حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على:"الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل,لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفتها"[2].

3- مقاربة المعارف السلوكية:

تكمن هذه المقاربة في :القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم وتحقيق التعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف"[3].

4- المقاربة المعرفية :

تنطلق فكرة هذه المقاربة من :" أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة ,وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية ,أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة , ومن خلال تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين"[4].

5- مقاربة المواهب (القدرات):

يقصد بها :"القدرات التي تميز الموظف المتقدم للوظيفة عن الآخرين مثل قدرته على الابتكار وقدرته على الحوار, واتخاذ القرار وقدرته التحليلية إضافة إلى قدرته على التكيف مع الآخرين"[5].

---

[1]- حسين حريم ,"إدارة الموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره ,ص 214.

[2]- كمال منصوري , سماح صولح ,"تسيير الكفاءات ",مرجع سبق ذكره, ص60.

[3]- ثابت عبد الرحمان إدريس ,جمال الدين محمد مرسي ,"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ",مرجع سبق ذكره,ص77.

[4]- كمال منصوري , سماح صولح , "تسيير الكفاءات ",مرجع سبق ذكره ,ص61.

[5]- مجيد الكرخي ,"إدارة الموارد البشرية ".ط1 المناهج للنشر والتوزيع , الأردن 2015,ص63.

ثالثا: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول التطرق إليها من خلال ذكر بعضها: [1]

1- مقابلة النشاط السنوي :

يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوي اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة ,وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية ,ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية ,لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في إستعمال المقابلات السنوية للنشاط,مما يسمح لهم بتكوين إرتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات

2- المرافقة الميدانية :

تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري للكفاءات أعضاء الفريق ,وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ,ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين

[1]- كمال منصوري , سماح صولح ,"تسيير الكفاءات",مرجع سبق ذكره, ص ص(62,61).

3- مرجعية الكفاءات :

يقصد بها:"بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم الوظائف , ثم تقوم بإنشاء مرجعية الكفاءات وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها"[1].

4- طريقة مركز التقييم :

يمثل مركز التقييم :"إجراء و وسيلة رسمية تهدف إلى تقييم الإحتمالات المستقبلية للفرد كمدير وتحديد مدى إحتياجه إلى التنمية والتطوير,ويستخدم في كل من إختيار وتنمية المديرين"[2].

المطلب الثالث:تطوير الكفاءات وتحديد رواتبهم

أولا: تطوير الكفاءات

يعتبر مايكل بورتر تطوير الموارد البشرية بأنها:"من بين العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ,وإدخال التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتوير الإمكانيات البشرية (الكفاءات,المهارات,والخبرات) وذلك بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة"[3].

وتطوير الكفاءات :" ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة, إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها وإكتشاف إمكانيات التطور ,وعلى هذا الأساس يمكن وضع أو النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية هي: [4]

- ✓ وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة
- ✓ دور التدريب في تطوير الكفاءات

---

[1]- بن سالم أمال ,بوقرة رابح ,"دور إدارة الكفاءات البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص46.

[2]- راوية حسن ,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره, ص201.

[3]- حمداوي وسيلة ,"إدارة الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص 166.

[4]- رشيد مناصرية ,"أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة",مجلة الباحث ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة, العدد 11 ,الجزائر 2012,ص 195.

✓ الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها

ويتسم تطوير الكفاءات بأسلوبين أساسيين نذكرهما في ما يلي:

❖ **التكوين المرتكز على الكفاءات :**

يعتبر التكوين في إطار تسيير الموارد البشرية :"المجال الذي يعبئ الكثير من الوسائل ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات,فهو من طرف تحقيق القابلية للشغل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة ,ويعتبر إنتاج الكفاءات واحد من الغايات الأساسية للتكوين من أجل التحكم في الوضعيات المهنية وتطويرها[1].

❖ **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:**

إن التدريب يتناول:"كفاءات القوى البشرية في التنظيم ,وهذه الكفاءات هي المعارف والمهارات والاتجاهات كما يحرص على تنميتها وتطويرها"[2].

ثانيا: تحديد رواتب الكفاءات

يحتل موضوع الأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، ويمكن توضيح مدى أهمية الأجور والرواتب لكل من العاملين والمنشآت وذلك:" من ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع لرغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية، ومن ناحية المنشآت فتمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها"[3].

ومن خلال هذه الأهمية يمكن إعطاء تعريف لكل من الأجر والراتب كما يلي: [4]

الراتب: هو كل ما يحصل عليه الفرد أو الموظف مقابل الوظيفة ويصرف شهريا.

الأجر: هو ما يحصل عليه الفرد أو العامل ويصرف يوميا أو أسبوعيا.

---

[1]- سماح صوخ ,"إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات ", مرجع سبق ذكره , ص 166.

[2]- عباس محمود مكي ,"هواجس العمل " ,مرجع سبق ذكره ,ص101.

[3]- صلاح الدين عبد الباقي ,"إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر",الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2005,ص333.

[4]- محمد احمد عبد النبي ,"إدارة الموارد البشرية",ط1 زمزم ناشرون وموزعون , الأردن 2010 ,ص164.

وكل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساس موضوعي لتحديد الأجور والرواتب في كل المنشآت بحيث تحقق الأهداف التالية: [1]

- ✓ ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة,بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية .
- ✓ تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع .

ويوجد العديد من العوامل المؤثرة في الأجور والرواتب والمتمثلة في: [2]

❖ الأجور والرواتب السائدة:

حيث تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع للوظائف المختلفة بمستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة.

❖ قدرة المنشأة وإمكانياتها:

يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المنشأة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي.

❖ التشريعات والقوانين العمالية:

تتأثر مستويات الأجور والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل

❖ الظروف الاقتصادية الطارئة:

قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستويات الأجور والرواتب .

[1]- صلاح الدين عبد الباقي ,نفس المرجع ,ص333.

[2]- راوية محمد حسن ,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره ,ص364.

❖ **متطلبات العمل:**

لا شك أن هناك ارتباطا كبيرا بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى .

❖ **الإنتاجية:**

هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه.

❖ **مستوى تكاليف المعيشة :**

تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع , فكلما زادت تكاليف المعيشة , نقص الأجر الحقيقي للعامل

خلاصة:

في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في كل الميادين خاصة الاقتصادية ,لم يبقى للمؤسسة سوى مخرج واحد لمواكبة هذه التغيرات إلاّ وهي اهتمام أكثر بالمورد البشري فركزت عليه الإدارة الحديثة بصفة خاصة واعتبرت أنّ نجاح الإدارة يكون عن طريق نجاح مواردها البشرية.

ويعتبر التدريب والتكوين والاستغلال الأمثل لوظيفة الاتصال وكذا تحفيز العمال لتشجيعهم ,وهذه الوسائل والطرق الأمثل التي تسعى إليها المؤسسة لتطوير وتنمية كفاءاتها,كما تساهم هذه الأخيرة في حل المشاكل التي قد تواجه العمل.

فمن خلال هذا الفصل أيقنا أن الكفاءات ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لأهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع.

الفصل الثاني:

تخطيط المسار الوظيفي

مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر الوظيفة أهم عنصر في الموارد البشرية , وهي الموضوع الأساسي الذي تسعى جُل المؤسسات لمعالجته باعتباره السبيل الأول لتحقيق أهدافها وأهداف الموظفين على حد سواء , وتتمثل الهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في الحصول على وظيفة تناسب قدراته وخبراته و والأهم هو الشعور بالرضا نحو هذه الوظيفة , وهذا لا يكون إلاّ من خلال التخطيط لمساره الوظيفي , حيث يعتبر المسلك الذي ينتقل عبره الموظف من منصب إلى منصب آخر أعلى منه فيكون ذلك بالتدريب المكثف والعمل على تنمية وتطوير قدراته المهنية واكتساب خبرات وهذا بالنسبة للموظف , أما بالنسبة للمؤسسة فيجب عليها أن تسعى جاهدة لخلق وظائف وفرص عمل أفضل بالإضافة إلى مساعدتهم على امتلاك خبرات وقدرات ملائمة لهذه الوظائف , وكذا التواصل معهم وتحفيزهم ودفعهم لبذل جهد أكبر للوصول لغايتهم من جهة , وتطوير في إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى . وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي

المبحث الثاني: أساسيات تخطيط المسار الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات الأفراد

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي

يعتير المسار الوظيفيمن المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون ,ولم يحظى بالإهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية , والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا ,ذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي,منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات, ومن خلال هذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى معرفة ماهية المسار الوظيفي والجانب التي يمر بها.

المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي وأنواعه

أولا: تعريف المسار الوظيفي

هناك تعاريف عديدة للمسار الوظيفي نذكر منها مايلي:

المسار الوظيفي هو:"عدد من الخطوات والأنشطة في شكل وظائف متعاقبة يشغلها الفرد على إمتداد حياته الوظيفية والتى تتأثر بأماله وطموحاته وإتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه"[1]

ويعرف كذلك على أنه:" سلسلة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة"[2].

كما يعتبر المسار الوظيفي بأنه:"مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية"[3].

وهو :" مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في إتجاه واحد واتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود"[4].

ويعرف كذلك بأنه:"خبرات عمل الفرد المتتابعة والمتراكمة عبر الزمن"[5].

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن المسار الوظيفي هو مجموع الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية و والتي تتاثر بإتجاهاته وطموحاته وقدراته , وذلك من أجل تحقيق التطور في مختلف المجالات والنشاطات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة.

---

[1]– سامح عبد لمطلب عامر,"إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية",ط1 دار الفكر ناشرون وموزعون,الأردن2011, ص165.

[2]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ,"دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية",ط1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع,مصر 2009,ص115.

[3]– محمد أحمد عبد النبي,"ادارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره ,ص 130.

[4]– محمد موسى أحمد,"إدارة الأفراد ",مرجع سبق ذكره ,ص200.

[5]– راوية محمد حسن ,"مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2015,ص303.

ثانيا:أنواع المسار الوظيفي

يمكننا تحديد المسار الوظيفي كما يلي:

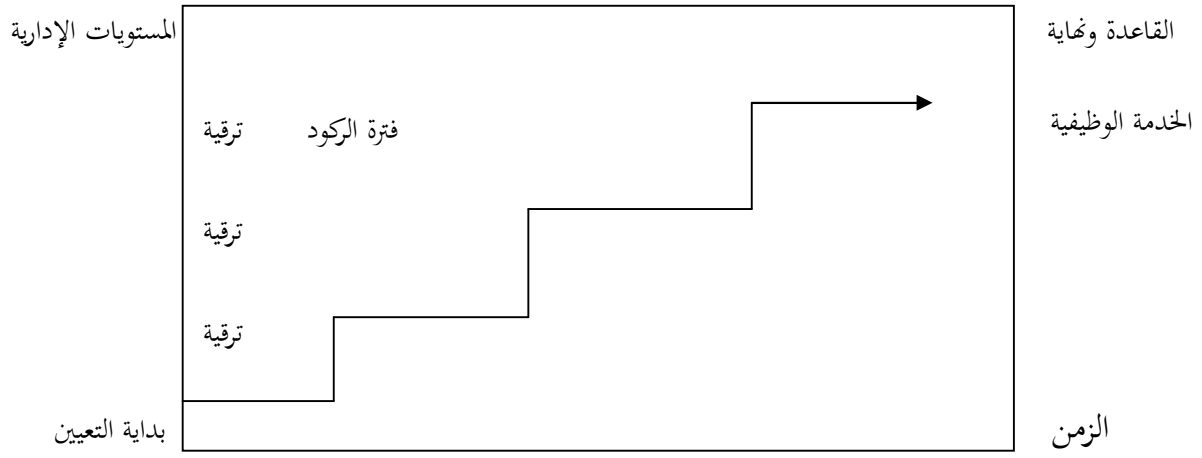
1- المسار التقليدي:

يتمثل هذا النوع من المسار في :"حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى منه عن طريق الترقية ,على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها ,وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد ,ويوصف هذا النوع من المسار بالمسار الضيق أو المحدود,لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة يبعضها البعض ,وبالتالي يفقد المرونة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية,وبالمقابل يتميز بأنه يبين للفرد الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرته ,ويتميز كذلك بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته للتقاعد"[1].[1]

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

[1]- عمر وصفي عقيلي,"إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي",مرجع سبق ذكره ,ص553.

الشكل (2-1) المسار التقليدي وفترة ركود الموظف



المصدر: عمر وصفي عقيلي ,"إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره,ص552.

يمثل الشكل أعلاه المسار التقليدي للموظف و انتقاله خطوة بخطوة عبر المسار , حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلاّ بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة وذلك بعد ترقيته إلى أن يصل إلى فترة الركود.

2- المسار الشبكي:

يشير هذا النوع من المسار إلى:"احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية ,وقد لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى , بل يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية معينة بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري ,مما يمنحه الفرصة للترقي لأكثر من منصب أعلى"[1].

ومن هنا نجد أن المسار الشبكي:"هو مسار مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق, بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين, لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر, تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي"[2].

[1]- رسول محمد سعيد,عني دحام الزبيدي,"بناء نموذج مسار وظيفي لملاكات التمريضية",مجلة الإدارة السنة التاسعة والثلاثون ,العدد 107,جامعة بغداد ,العراق2016,ص146.

[2]- عمر وصفي عقيلي,"إدارة الموارد البشرية المعاصرة",مرجع سبق ذكره,ص551.

3- مسار الإنجاز:

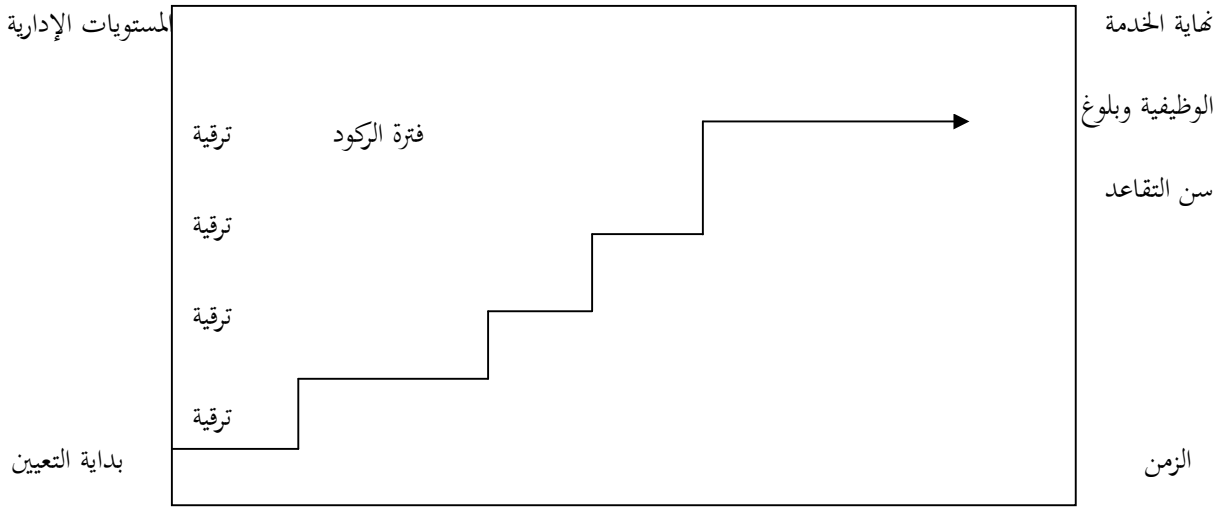
ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي أنه:" لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى ,فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقع على خط المسار ,معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله,إذ أن كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ,ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغ نهاية المسار ,ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد ومن هذا المنطلق , نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جدا . ومن خلال هذا تبرز لمسار الإنجاز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم في الوظيفة الأخيرة لحين بلوغ سن التقاعد طويلة , مما يحدث للموظف مللا بسبب عدم التغير ,ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل وهي: [1]

- ✓ تقصير سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا
- ✓ استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود, وربطها بمستوى أدائه
- ✓ تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإغناء عمله أثناء فترة الركود
- ✓ تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي.

وفيما يلي شكل يوضح هذا المسار وفترة الركود الواقعة عليه:

[1]- عمر وصفي عقيلي , نفس المرجع ,ص551.

الشكل(2-2) مسار الإنجازات وفترة الركود الوظيفي



المصدر: عمر وصفي عقيلي,"إدارة الموارد البشرية المعاصرة", مرجع سبق ذكره,ص552.

ومن الشكل أعلاه نلاحظ أن مسار الإنجاز يشبه المسارات الأخرى من حيث التنقل والترقي من وظيفة إلى أخرى خلال فترة محددة من الزمن, إلاّ انّه يختلف في نهاية المسار وفترة الركود التي تكون طويلة مما يحدث للموظف ملل بسبب عدم التغيير.

المطلب الثاني:أهداف وأهمية المسار الوظيفي

أولا: أهداف المسار الوظيفي

هناك عدة أهداف فردية وتنظيمية لعملية تسيير المسار الوظيفي ومنها ما يلي: [1]

- ✓ تحسين فعالية العمال والمنظمة .
- ✓ تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- ✓ رفع حماس العمال ورضائهم عن المنظمة.
- ✓ توجيه العمال إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية.
- ✓ التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال.
- ✓ تخفيض تكاليف اليد العاملة .

[1]- حمداوي وسيلة ,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص114.

- ✓ توفير عمال أكفاء.
- ✓ التلاؤم مع التغيرات الخارجية.

ثانيا:أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظورين هما: [1]

1- من وجهة النظر الفردية:

تمثل إدارة المسار الوظيفي أهمية كبيرة ممن وجهة نظر الفرد خاصة في المجتمعات المعاصرة ,ومن أحد أسباب الحاجة لفعالية المسار الوظيفي ما يلي:

- ✓ المشاكل والتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية, لأن نجاح المسار الوظيفي ورضا الأفراد يكون من الممكن تحقيقها للفرد عندما يفهم نفسه جيدا, ويفهم كيف يمكن أن يتوقع التغيرات في البيئة ويخلق فرصا لنفسه ويتعلم من أخطائه
- ✓ أما السبب الثاني والملح لفعالية المسار الوظيفي على المستوي الفردي فيتمثل في الطبيعة الخاصة للأفراد المعاصرين والتي تتطلب درجة عالية من السيطرة على حياتهم المهنية والشخصية, فهم أكثر الأفراد نشاطا وطموحا.

2- من وجهة نظر المنظمة:

المنظمة أيضا مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي لأن قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفاعلية تتوقف قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفاعلية

- **اختيار الموارد البشرية :**

ويتم ذلك عن طريق:"تحدد المنظمة ما تحتاجه من أفراد وتجري فعاليات الاستقطاب, ثم تختار أفضل العناصر ,والذين تتفق رغباتهم وأهدافهم مع رغبات وأهداف المنظمة تماما, ومن ثم تضمن تحقيق الولاء,ثم تتفهم احتياجاتهم المستقبلية ,وتوضح لهم المسارات المتاحة في المنظمة,مع المميزات التي توجد فيها,ولا توجد في مثيلاتها"[2].

[1]- راوية حسن,"مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص334.

[2]- محمد حافظ حجازي ,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص361.

- **تنمية واستخدام الموارد البشرية:**

وهي عبارة:"عن وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات تزيد من طاقته على العمل,وهي وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل"[1].

- **إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:**

ويقصد به انه:"في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة لترقية المديرين والأفراد الآخرين ,يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى ,أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي,ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي,وذلك لن يكون إلاّ بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة "[2].

- **إدارة التنوع:**

يختلف الأفراد في توجيهاتهم فبينما يجد البعض إشباعاته وأهميته في العمل الذي يؤديه ,ويجد البعض الثاني إشباعاته في الأمان والاستقرار والسكينة ,ويجد البعض الأخير اشباعاته في النمو والترقي

والصعود , ومن هنا لابد وأن يبحث كل فرد عن ذاته , وعن اشباعاته التي يترقى إليها ,حتى يرسم المسار الوظيفي المطلوب بعناية"[3].

[1]- نوري منير ,"تسيير الموارد البشرية "مرجع سبق ذكره ,ص328.

[2]- راوية حسن ,"مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص359.

[3]- محمد حافظ حجازي ,"إدارة الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص 359.

المطلب الثالث: جوانب المسار الوظيفي

أولا: تنمية المسار الوظيفي

تعرف تنمية المسار الوظيفي بأنها:"عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام"[1].

وفي تعريف آخر تعرف تنمية المسار الوظيفي بأنها:"مجموعة البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير آليات العمل والوظائف المختلفة , بما يحقق المواءمة بين ما تصبوا إليه المنظمة من غايات وأهداف مع قدرات وإمكانيات العاملين على شغل هذه الوظائف"[2].

ومن التعريفين السابقين سوف نتعرف على أبعاد تنمية المسار الوظيفي والتي تتضمن بعدين أساسيين هما: [3]

1- تخطيط المسار Carrer Planning :

وهذه العملية:" تساعد الفرد على تحديد أهدافه الوظيفية المستقبلية, والموازنة بين متطلبات العمل وحاجته إلى إرضاء الأسرة والاستمتاع بالفراغ لذلك لابد من:

- ✓ وضع تصور للمستقبل الوظيفي .
- ✓ التعرف على الذات والبيئة .
- ✓ ما سبق سيساعد الفرد على تحديد أهدافه.

إدارة المسار Carrer Management:

يتم فحص المعلومات المرتدة من المصادر الخارجية (أعضاء الأسرة, الأصدقاء) ومصادر العمل (نتائج تقويم الأداء , المشرفين) علما بأن المعلومات المرتدة إما أن تدعم الموظف في تحقيق هدفه , أو تتطلب منه إجراء التعديل على الهدف.

---

[1]- راوية حسن ,"مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ",مرجع سبق ذكره ,ص307.

[2]- دانيال طالب الحمصي ,"أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين",مجلة جامعة تشيرين للبحوث والدراسات العلمية ,سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 06 ,العدد 05, جامعة دمشق ,سوريا 2014,ص494.

[3]- محمد موسى أحمد ," إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR), مرجع سبق ذكره ,ص196.

ثانيا: مراحل تنمية المسار الوظيفي

هناك مراحل عدة يمر بها المسار الوظيفي تبدأ بالاستكشاف وتحديد المهارات والاهتمامات ,وتأكيد التوافق بين الفرد والمنظمة فالحفاظ على الإنجازات المحققة والاستقرار الوظيفي وأخيرا الانفصال عن الوظيفة بالتقاعد أو ترك العمل , وفيما يلي عرض لخصائص كل مرحلة من مرتحل تنمية المسار الوظيفي:

1- مرحلة الاستكشاف والاستطلاع:

يقوم ويهتم الأفراد في هذه المرحلة :" بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يحبونه ويجذبهم إليه,ويؤثر على الأفراد في هذا الوقت اهتمامهم وقيمهم ,أفضليات العمل بالنسبة لهم ,ومن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل والمرتقبين ومن الأصدقاء و أفراد الأسرة "[1].

ويمكننا القول أن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة مابين الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديثي التخرج ,كما أن في هذه المرحلة غالبا ما يتعرض الفرد إلى نوع من عدم الاستقرار, مما يفقده القدرة على ممارسة مهام وظائفه ومعرفة أدواره.

2- مرحلة التأسيس والبناء:

وتعرف هذه المرحلة بـ:"مرحلة بناء الذات, وتثبيت الثقة وإثبات الوجود الوظيفي, وازدياد القدرة على تحمل المسؤولية وارتفاع الروح المعنوية وكذلك الرضا عن الذات والرضا الوظيفي , كما تتميز هذه المرحلة بالآتي: [2]

- ✓ ظهور العاملين بقدر أكبر من الإيجابية.
- ✓ الحاجة للإشادة بالمواقف الناجحة من قبل الإدارة والآخرين .
- ✓ زيادة نسبة التآلف الاجتماعي .
- ✓ زيادة درجة التوافق الوظيفي .
- ✓ زيادة درجة الثقة بالنفس .

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي,"دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص117.

[2]- سامح عبد المطلب عامر ,"إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,168.

3- مرحلة الحفاظ الوظيفي:

في هذه المرحلة إما أن:"يواصل العامل تقدمه في أدائه أو أنه سيبقى ثابتا أو سينخفض ويهتم العامل بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية ويستطيع التقدم في مساره للأعلى عن طريق الترقية لوظيفة أعلى".[1]

كما تتميز هذه المرحلة فيما يتعلق بالأفراد بالآتي: [2]

- ✓ الاهتمام بتطوير الذات
- ✓ الاهتمام بزيادة المهارات والمعلومات الوظيفية
- ✓ الحاجة لثقة الآخرين به و بإنجازاته, والحفاظ عليها بل تنميتها
- ✓ امتلاك رصيد أكبر من الخبرة والوعي الوظيفي
- ✓ زيادة المشاركة في الأنشطة التنظيمية

4- مرحلة الاستعداد للتقاعد:

وفي هذه المرحلة:" يكون الموظف قد اختتم رسالته الوظيفية وقدم ما يمكن تقديمه من أداء

وإنجازات عبر فيها عن ذاته, سواء كانت مرضية أو غير مرضية له أو للمنظمة ,وقد تلعب بعض المنظمات دورا إيجابيا في مساعدة الموظف في هذه المرحلة بتوفير فرص تدريبية له لاكتساب مهارات معينة تؤهله إلى ممارسة أعمال وأنشطة ما بعد التقاعد ,كالأعمال المنزلية والانتماء إلى النوادي والجمعيات الخيرية والاجتماعية وغيرها "[3].

وفي الختام نود أن نبه إلى نقطة هامة في مجال دورة حياة الموظف وهي:" أن فترات المراحل لسابقة قد تختلف من موظف إلى آخر وخاصة فترة المحافظة ,فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار,في حين آخرون لا يتطورون ولا يتقدمون يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس"[4].

وسنعرض فيما يلي شكلا يوضح هذه النقطة ويوضح مراحل حياة الموظف الوظيفية:

---

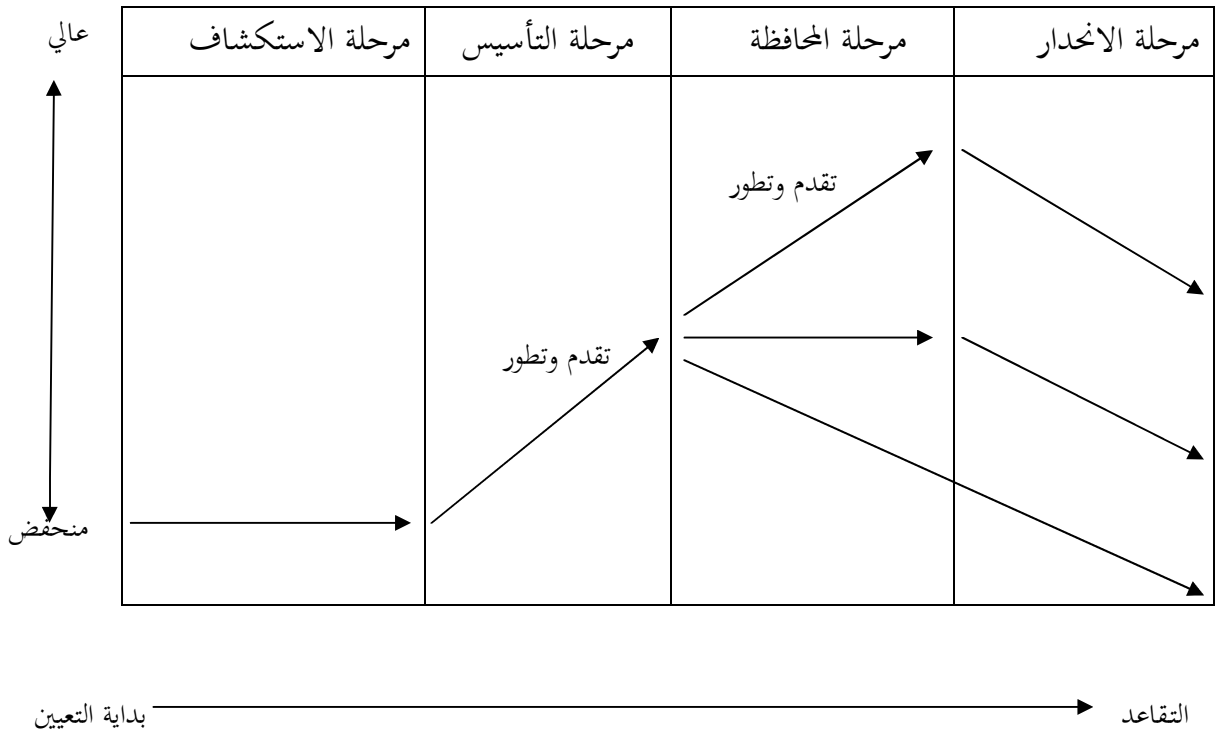
[1]- معاذ نجيب غريب ,"إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي", أطروحة مقدمة لنيل شهادة الكتوراه في إدارة الاعمال ,جامعة دمشق,سوريا 2014,ص39.

[2]- سامح عبد المطلب ,نفس المرجع السابق,ص 169.

[3]- . مجيد الكرخي,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص219

[4]- عمر وصفي عقيلي,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص561.

الشكل (2–3) دورة حياة الموظف الوظيفية



المصدر: عمر وصفي عقيلي," إدارة الموارد البشرية المعاصرة",مرجع سبق ذكره,ص561.

تدل الخطوط المتقطعة بأن بعض الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم ,تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال,وتكون فترة المحافظة طويلة ,حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين .

المبحث الثاني:أساسيات تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي واحدا من أهم وظائف دائرة إدارة الموارد البشرية ,مما جعل التخطيط الوظيفي محور اهتمام العديد من الرسائل والأبحاث والدراسات مؤخرا,وقد خلصت إلى أن اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين لديها داخل المنظمة له أثار إيجابية ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأهم الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي وخصائصه

أولا: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

أولا نقوم بتعريف التخطيط وبعد ذلك نعرف تخطيط المسار الوظيفي:

1- **تعريف التخطيط:**

يعرف التخطيط بأنه:"الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها تحقيق النتائج المنشودة "[1]. ويعتبر التخطيط من :"الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ,ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة"[2]. ويمكن تعريف التخطيط من خلال التعاريف السابقة والتي تطرقنا لها على أنه عبارة عن مجهود علمي واعي يتم من خلاله تحديد الأهداف التي تم التخطيط لها خلال سنوات.

1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه:"تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفيا داخل المنظمة ,كما أن العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد العاملين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية"[3].

---

[1]- فريد كورتل,آسيا تيشي سليمان ,"الإدارة الإلكترونية",ط1 زمزم ناشرون وموزعون ,الاردن 2015 ,ص84.

[2]- زيد منير عبوي,"التخطيط والتطوير الإداري",ط1 دار الراية للنشر والتوزيع , الأردن2009,ص15.

[3]- محمد أحمد عبد النبي, «إدارة الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره,ص130.

ويعرف بأنه:" إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنشأة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"[1].

وتخطيط المسار الوظيفي هو:"عملية تتعلق وتنصب على الفرد نفسه اهتماماته, طموحاته رغباته, واتجاهاته الوظيفية وإمكانياته وخبراته الحياتية, مع دعم المنظمة للفرد ومساندتها في تحقيق هذه الآمال وتنفيذ اهتماماته وتقديم الاستشارة والتوجيه والإرشاد "[2].

كما يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه:"عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة"[3].

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكا في تكوين خياراته,كما يتصف بأنه عملية استكشاف مستمرة , ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه, وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة .

ثانيا: خصائص تخطيط المسار الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة الذكر تم استخلاص مجموعة من الخصائص التالية: [4]

- ✓ التطور الفعال لإمكانيات المنظمة :تعرف المنظمة إمكانياتها الحالية والمستقبلية مما يزيل أخطار.
- ✓ تعويض العمال في حالة خروجهم من المنظمة.
- ✓ التعرف على الفرص المهنية: مما يسهل على العمال الراغبين في تغيير توجهاتهم المهنية
- ✓ تحقيق نوايا المنظمة : في القيام بعمليات ايجابية لتقوية صورتها الذهنية لدى العمال والعملاء
- ✓ تلبية حاجات التطور لدى العمال:تعتبر من أهم الأهداف التي يريد تحقيقها العمال في مسارهم الوظيفي

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي, «السلوك الإنساني في المنظمات", الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر 2001, ص260.

[2]- سامح عبد المطلب عامر ,"إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص172.

[3]- محمد موسى أحمد,"إدارة الأفراد الموارد البشرية HR",مرجع سبق ذكره ,ص194.

[4]- حمداوي وسيلة," إدارة الموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره, ص 119.

- ✓ تحسين أداءات العمال : بفضل الخبرات المحصل عليها من خلال التنقلات الأفقية و العمودية
- ✓ الكشف عن احتياجات التكوين :مما يساعد المنظمة على تعديل مشاريعها والاهتمام أكثر بالاستثمار في التكوين
- ✓ التقليل من عدم الرضا:يساعد المنظمة على إزالة أخطار عدم استغلال طاقات العمال
- ✓ رفع مستوى حماس العمال وثقتهم :لأن المنظمة توفر لهم أسباب النجاح والتطور
- ✓ الاقتصاد في التكاليف: لأنّه استثمار مهم يؤدي إلى الضغط على التكاليف في المدى الطويل

المطلب الثاني: مسؤولية وأهمية تخطيط المسار الوظيفي

أولا:مسؤولية تحطيط المسار الوظيفي

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق أطراف عدة له مسؤوليته,فالمسؤولية عن تخطيط المسار الوظيفي الناجح تتطلب عمل وتكاتف ثلاث جهات معا نوجزها فيما يلي: [1]

1- مسؤولية الفرد:

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية ,بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة ,فالفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته , وهذه الرغبات تختلف بالطبع من شخص لآخر , لذلك تقع المسؤولية الأولى علي الفرد في بناء خططه الوظيفية , وتتطلب الخطة الوظيفية من الفرد العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية.ومشكلة الفرد تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية ,وعلى الرغم من. مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية ,إلاّ أنّه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسؤولين ,فإن هذه الخطة لن تلقى النجاح.

2- مسؤولية المدير :

تتمثل المشكلة الأساسية للخطط الوظيفية في:" طريقة تفكير أو في موقف الرئيس المباشر تجاه الفرد ,فبالرغم من عدم اعتبار المدير المباشر متخصص في إبداء النصح والإرشاد فيما يتعلق بالخطط الوظيفية للفرد ,إلاّ أن المدير يمكنه , بل يجب عليه , أن يلعب دورا في تسهيل تخطيط

[1]- راوية محمد حسن ," إدارة الموارد البشرية", المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع , مصر 1999,ص 244.

الفرد لمستقبله الوظيفي , فيجب عليه توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطط للفرد, وكيف يمكن للفرد تقييم النتائج والاستنتاجات ,ولسوء الحظ فإن الكثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات والنصائح المهنية جز من عملهم كمديرين, وللتغلب من هذه المشكلة فإن الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم بعمل برامج تدريبية للمديرين , لمساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية"[1].

3- مسؤولية المنظمة:

تتمثل مسؤولية المنظمة في :" تنمية الإختيارات المهنية أو الوظيفية وتعريفها ,أو توصيلها للأفراد في المنظمة,فالمنظمة يجب أن تقوم بإرشاد وتوجيه الفرد بإهتمام ,للمسارات الوظيفية المحتملة , كي يستطيع الفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية"[2]

واضافة الى ذلك لا بد من المنظمة تلعب دورا في :" تطوير وظائفها بما ينسجم م متطلباتها الحالية والمستقبلية , كما يتوجب على الرؤساء دعم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم بما يتفق مع أهداف التنظيم ,وبذلك يتوجب على المنظمة أن تنشر رسالتها ورؤيتها وفرص التدريب والتطوير والخيارات الوظيفية المتاحة"[3].

ثانيا : أهمية تخطيط المسار الوظيفي

تبدأ أهمية تخطيط المسار الوظيفي في أنّه:"يعمل على توافق توقعات الفرد وتوقعات المنظمة معا ,ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسي,ويختلف هذا العقد كثيرا عن عقد العمل أو العقد القانوني بين المنظمة والفرد ,حيث يعرف العقد النفسي بأنه عقد ضمني بين الأفراد والمنظمة يحددها ما يتوقع أن يتلقاه كل طرف من الطرف الآخر في هذه العلاقة"[4].

[1]- علي عبد الهادي مسلم وآخرون," ادارة الموارد البشرية",المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع , مصر 2007,ص305.

[2]- راوية حسن,"ادار الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره,ص246.

[3]- ندى إبراهيم مصلح, «التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي", رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الأزهر, غزة 2018, ص25.

[4]- محمد أحمد عبد النبي, «إدارة الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره, ص131.

وتنبع أهمية تخطيط المسار الوظيفي من اعتبارات عدة منها: [1]

- ✓ إحداث الموازنة بين مطامح الموظفين في الأداء والرضا عن عملهم وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية
- ✓ تنظيم وتخطيط حركة الوظائف : إن تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب والإستغناء
- ✓ رفع سمعة المنظمة حيث يسعى الموظفون الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك السمعة في كافة الأروقة كلقاءات العمال وسوق العمل وطالبي الوظيفة, فهذا يؤدي إلى الارتقاء بهذه السمعة مع جذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة.

تحقيق عائد للمنظمة:إن مقارنة ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الجيدة هو أقل من العائد الذي تحققه هذه المنظمات لأنّها في ذلك تتجاوب مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة إنتاجيته. وتتضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي وضروریاته لتقدم الموظف في وظيفته ولتنمية الشعور بالإنماء والولاء لديه ويتضح ذلك من خلال: [2]

1- للمنظمة:

بناء مهارات و زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية ,ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات مهام العمل الجديدة وتوفير المهارات والمواهب كما يساهم في توفير معلومات عند قدرات وطموحات الأفراد للتمكين من وضع الفرد في المكان المناسب.

2- الأفراد:

أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساهم في تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات عن طريق تعويد الموظفين على التفكير الشامل وتعودهم على ترتيب أفكارهم , مما يكسبهم المعرفة الذاتية وفهم نقاط الضعف والقوة الشخصية ,والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية ثم المعرفة التنظيمية والإلمام بالمعلومات الحالية.

---

[1]- مجيد الكرخي,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص213.

[2]- نادية سالم حسين الهتاني,"تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم",المجلة الدولية التربوية المتخصصة , المجلد 06,العدد 09 أيلول ,جامعة الملك عبد العزيز,السعودية 2017, ص19.

المطلب الثالث: اعتبارات ومداخل تخطيط المسار الوظيفي

أولا: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات نتناولها فيما يلي: [1]

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

2- **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز ,وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع.

3- **مستوى النضج والتوازن الذاتي:**

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدر الفرد في التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة,ويستلزم ذلك نوعية الفرد بأن إلتحاقه بالمؤسسة يعني إستعداده للتجاوب الفعال .

4- **النظرة المستقبلية :**

يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الإختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره الوظيفي.

5- **سياسة ونظم العمل:**

تتمثل سياسة العمل في:"توحد الجهود وتنسقها وتجعلها متكاتفة بإتجاه مصالح وغايات المنظمة وان إهتمام إدارة المنظمة بأعمال صنع سياسة العمل وتطبيقها يؤدي إلى نقص حالات

[1]- مصطفى محمود ابو بكر," الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية", الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2005,ص244.

الانحراف والتشتت في الأعمال ,لذى فإن المسؤولية الإدارية المرتبطة بالمركز والمستوى الوظيفي يفترض أن تلعب هذا الدور"[1].

6- **خصائص سوق العمل**:يعتبر سوق العمل:"المنطقة الجغرافية التي تتوفر فيها موارد بشرية قادرة وجاهزة وراغبة فيه في كافة الأوقات , ويكون بإمكان المنظمات توفير حاجتها منها,وسوق العمل كأي سوق آخر يتكون من متغيرين هما العرض والطلب"[2].

7- **الموقف البيئي العام**:إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ,وبقدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

8- **تطبيق المنهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي**: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية.

وبالإضافة إلى الاعتبارات السابقة ,هناك عدد من الإعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز,ونهاية المسار والتي تتمثل فيما يلي: [3]

❖ **الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز:**

يمكن توضيحها فيما يلي :

- **برامج التدريب والتنمية:**وهي :" برامج متخصصة و تعد وتصمم من أجل إكساب رجال الإدارة العليا المسؤولين من اتخاذ قرارات ذات تأثير واسع وهام"[4].
- **قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة**: تتميز هذه المرحلة بحدوث العديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات

على دوافع واتجاهات وأداء الفرد.

---

[1]- شوقي ناجي جواد," المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية",ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع,الأردن 2010,ص95.

[2]- عمر وصفي عقيلي,"إدارة الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره, ص 276.

[3]- مصطفى محمود أبو بكر," الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية", مرجع سبق ذكره, ص247.

[4]- عمر وصفي عقيلي ," إدارة الموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره, ص 483.

- **استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف:** ترتبط عادة هذه بدرجة عالية من الضغوط والصراعات المرتبطة بالوظيفة ,ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل .
- **درجة الاعتمادية:** "تعد الثقة خاصية أخرى هامة في أداء التقييم , فالأداة المضمونة هي الأداة الثابتة بحيث تعطي القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها تقريبا"[1].

❖ **الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي :**

تشير بعض الممارسات الحالية إلى :" اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقتربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات وذلك من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها"[2].

ثانيا: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

لابد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهم الفرد كما يهم المنشأة , كلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر , ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي وسوف نوضحها فيما يلي: [3]

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

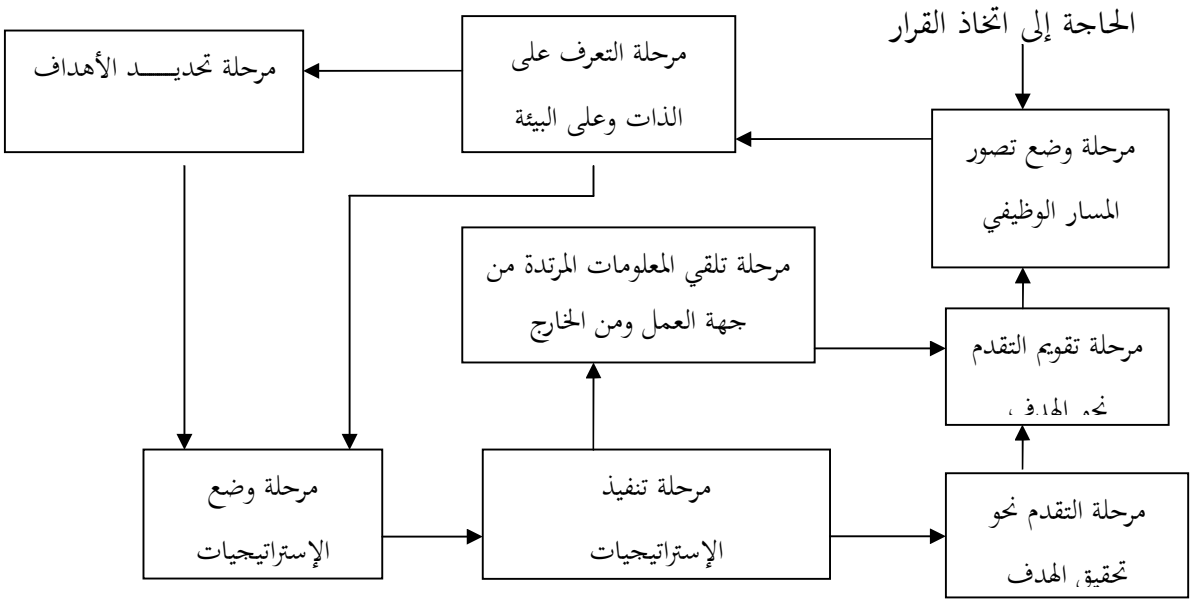
يرتكز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط مساره الوظيفي يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

[1]- عبد الرحمان توفيق ," تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري",ط1 مركز الخبرات المهنية للادارة والنشر والتوزيع,مصر 1998,ص114.

[2]- مصطفى محمود ابو بكر ,"الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية", مرجع سبق ذكره,ص 260.

[3]- صلاح الدين عبد الباقي," الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية",الدار الجامعية للنشر والتوزيع,مصر 2001,ص236.

الشكل (2-4) نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



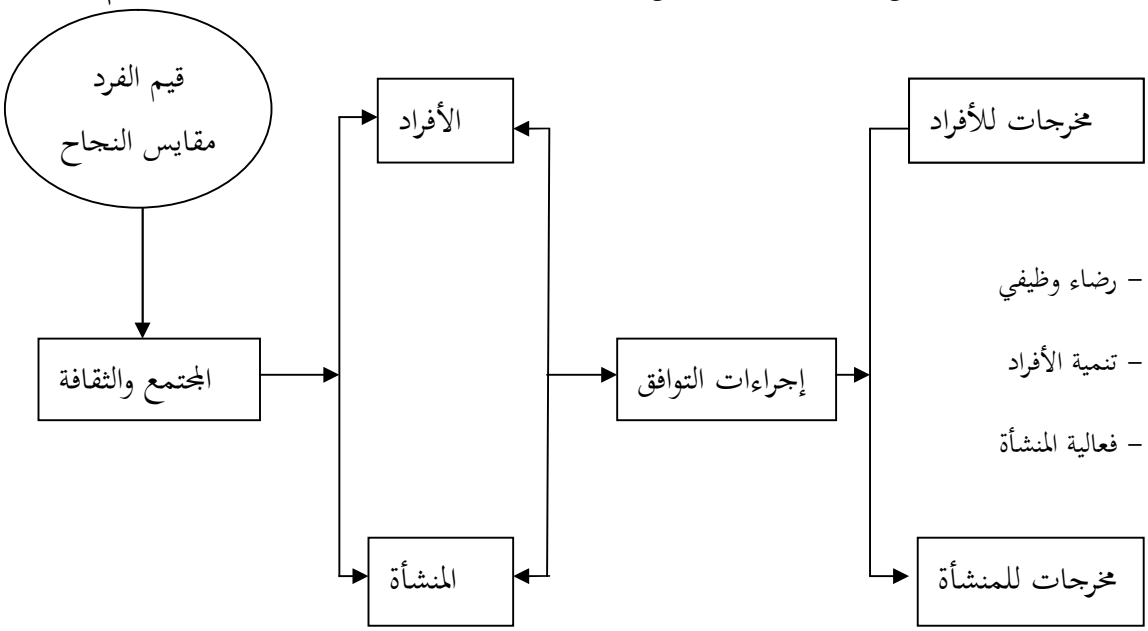
المصدر:صلاح الدين محمد عبد الباقي," الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره, ص239

- ✓ تحديد الفرص الوظيفية المتاحة وتتضمن هذه الخطوات قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المنشأة التي يعمل بها حاليا أو في سوق العمل ككل.
- ✓ تحديد فرص لأهدافه الوظيفية بعد أن يقوم الفرد بتقويم نواحي القوة والضعف فيه , وبعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل وخارج المنشأة ,فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل .
- ✓ إعداد الخطة المستقبلية بعد أن يتم تحديد الأهداف الوظيفية ,يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط التي يمكن أن تساعده في تحقيق تلك الأهداف .
- ✓ تنفيذ الخطط لكي يستطيع الفرد أن يحقق خططه المتعلقة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي معاون يشجع على التنمية الوظيفية وتنمية طموحاتهم الوظيفية.

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن دور المنظمة والذي لا ينفصل عن دور الفرد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي , وبالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين , إلاّ أنّ هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلن Aplin في الشكل التالي:

الشكل (2–5) التفاعل بين الأفراد والمنشأة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي ," الجوانب العلمية والتطبيقية في الإدارة والموارد البشرية", مرجع سبق ذكره, ص246.

- ✓ توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة .
- ✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- ✓ التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدرته على النمو والتطور , ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل .
- ✓ التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنشأة .
- ✓ تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي

كما يؤكد شوارتز Schwartz على أن أهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي يشير إلى التوافق بين احتياجات الفرد الوظيفية واحتياجات المنشأة, ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم حدوث التوافق المطلوب وفي حالة عدم تحقيقه , يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منشأة أخرى.

المبحث الثالث: علاقة المسار الوظيفي برفع كفاءات الأفراد

يحتل المسار الوظيفي أهمية بالغة لدى جميع الأفراد نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبة الموارد البشرية , حيث أصبح أمرا ضروريا نظرا للتغيرات في بيئة العمل ,فذلك يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات مما يؤكد التوازن بين الأفراد والمنظمة, ومن خلال هذا سوف نتعرف في هذا المبحث على العلاقة بين المسار الوظيفي ورفع كفاءة الأفراد وذلك من خلال التدريب والاتصال والتحفيز.

المطلب الأول: أثر التدريب على الكفاءات

أولا: تعريف التدريب وأهدافه

للتدريب عدة تعاريف نذكر منها ما يلي: التدريب هو:" السبيل لرفع الكفاءة الفنية للأفراد كما أن للتدريب أهمية في خلق الخبرات والمهارات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج"[1].

ويعرف كذلك بأنه:"تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي ,أو الذي تم تعيينه لأجله أو تم ترقيته إليه"[2].

والتدريب هو:" نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"[3].

ومن التعاريف السابقة نستطيع القول بأن التدريب يهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع متغيرات البيئة الدراماتيكية.

كما يتضح من التعاريف السابقة أن للتدريب أهداف متنوعة ومختلفة تتمثل فيما يلي: [4]

- ✓ تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفاعلية

---

[1]- علي الشرقاوي,"إدارة النشاط الإنتاجي مدخل لتحليل الكمي", الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع, مصر 2000, ص375.

[2]- عبد الرحمان توفيق ," تقييم التدريب المردود والعائد", مرجع سبق ذكره ,ص 89.

[3]- محمد حكمت,"إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة ",ط1 زمزم ناشرون وموزعون, الأردن 2015,ص136.

[4]- محمد الشيخ صالح القدومي,"إدارة الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره , ص64.

- ✓ إكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه
- ✓ المساهمة في معالجة أسباب الإنقلاع عن العمل
- ✓ رفع الكفاءة الانتاجية عن العمل
- ✓ مساعدة كل موظف على فهم وادراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها
- ✓ تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء
- ✓ توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة
- ✓ الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة

ويمكننا كذلك إيجاز بعض الأهداف الأخرى أكثر شمولية تتمثل في: [1]

- ✓ توطين الوظائف واستبدال العمالة الوافدة بالعمالة الوطنية
- ✓ إتاحة الفرص للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثا عن التفوق والتميز

ثانيا:أنواع التدريب

هناك عدة أنواع للتدريب التي تعتمدها منظمات الأعمال ,وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية وفيما يلي سيتم إيضاح مختلف هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلا:

1- التدريب وفق المستوى التنظيمي:

ويتم تقسيمه إلى الأنواع التالي: [2]

أ- **التدريب المهني**:يمثل هذا النوع من التدريب إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها ,وهذا النوع يشمل الأفراد الذين تعيينهم حديثا أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب منهم إكتساب مهارات جديدة .

[1]- محمد أحمد عبد النبي,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص 231.

[2]- خضير كاظم حمود,ياسين كاسب الخرشة,"إدارة الموارد البشرية",ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع,الأردن 2007, ص140.

ب- **التدريب الإداري**:ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية ,وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري

ت- **التدريب الإشرافي**: يشمل تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف

ث- **التدريب التخصصي**: هو:"ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني"[1].

ج- **تدريب المدربين**: يتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية.

2- التدريب وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي: [2]

أ- **التدريب قصير الآجل** :غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة ,حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي.

ب- **التدريب طويل الآجل**: يمتد هذا النوع من التدريب من سنة أو أكثر ,زمن المزايا التي يتسم بها النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل

[1]- نجم عبد الله العزاوي ,عباس حسين جواد," الوظائف الإستراتيجية",مرجع سبق ذكره, ص230.

[2]- خضير كاظم حمود,"ادارة الموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره , ص 142.

ثالثا:أهمية تدريب الكفاءات وطرقه

1- أهمية التدريب:

من الممكن فهم الحاجة إلى التدريب بشكل أفضل في ضوء الظروف التالية التي تؤثر على المؤسسة والعاملين فيها,وتجعلهم أكثر حاجة للتدريب ومن بين هذه الأهمية نذكر ما يلي:[1]

- ✓ جعلت الاختراعات التكنولوجية السريعة حاجة ماسة للأفراد ولتحديث مهاراتهم ومعارفهم
- ✓ عمل الأفراد في مجالات عمل متعددة وقد تكون أحيانا بعيدة عن مجال التخصص للفرد
- ✓ التغيير في نمط القيادة
- ✓ عدم وجود تطبيق عملي في الجامعات لبعض التخصصات
- ✓ عدم وجود إجراءات اختيار علمية مناسبة
- ✓ التطور المهني
- ✓ تحقيق الإنتاجية والدافعية القصوى
- ✓ جعل العمل أكثر تحدي وأهمية
- ✓ التطوير الذاتي
- ✓ زيادة دافعية العاملين
- ✓ مساعدة المؤسسة على تحقيق احتياجاتها

2- طرق التدريب:

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة, ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما: [2]

أ- التدريب الفردي:

ويعني تدريب كل موظف على حدا ,ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها:

- **التدريب أثناء العمل:** وهذه الطريقة يتم فيها تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية

[1]- حيدر محمد العمري، "إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص129.

[2]- . صلاح الدين عبد الباقي ," ادارة الموارد البشرية"و مرجع سبق ذكره, ص 237

- **نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى** :ويتم التدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لإلمام كل وظيفة
- **تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى**: يكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات اكبر من مسؤولياته الحالية ,وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية

ب- التدريب الجماعي:

ويقصد به تدريب أكثر من موظف معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية ومن أهمها ما يلي:

- **المحاضرات:** تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين
- **المؤتمرات:** هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء , وتعتبر هذه الوسيلة الشائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة
- **التطبيق العلمي**:بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سلمية أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات.

رابعا: أثر التدريب على الكفاءات

يلعب التدريب دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات , ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها[1].

1-أهداف بيداغوجية:

تتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتدربون وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد

2-أهداف الكفاءات:

وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من المزج وتجديد الموارد (المعارف , الدراية ...) والتي اكتسبوها من التدريب , وتصاغ هذه الأهداف على التطبيق العملي للنشاط

[1]- علاوي عبد الفتاح,"أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية", أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير , تخصص إدارة أعمال,جامعة الجزائر 3,الجزائر 2013,ص110.

3-أهداف التأثير:

وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المنظمة, ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة , والمخرجات ...

المطلب الثاني: أثر الاتصال على الكفاءات

أولا:تعريف الاتصال وعناصره

1- تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه:" عملية مشاركة أراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية. ويعرف بأنه العملية التي تنتقل بها المعلومات بين مرسل ومستقبل بإحدى طرق الاتصال المختلفة "[1].

ويقصد به :" أحد العوامل النظرية المختلفة بالاعتبار عند استخدام أدوات الاتصال المختلفة وإعداد الإحداث الخاصة وغيرها لتحقيق الأهداف المخطط لها"[2].

ويرى مريهيو Merrihue أن الاتصال هو: أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل , ويؤدي إلى الاستجابة للسلوك المطلوب منه"[3].

2- عناصر الاتصال:

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا عناصر الاتصال والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي: [4]

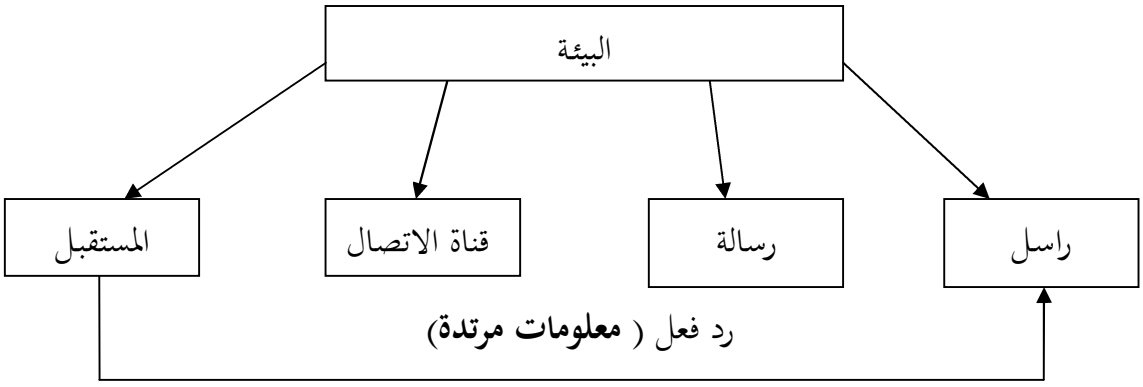
[1]- محمد منير حجاب,سحر محمد وهبي," المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي",ط2 دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر 1999, ص23.

[2]- محمد ناجي الجوهر," العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة",ط1 دار القلم للنشر والتوزيع, الامارات 2004,ص295.

[3]- صلاح الدين محمد عبد الباقي," السلوك الانساني في المنظمات"مرج سبق ذكره,ص230.

[4]- معن محمود عياصرة, مروان محمد بني أحمد,"القيادة والرقابة والاتصال الاداري"ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع,الاردن 2008,ص168.

الشكل (02-06) عناصر الاتصال



المصدر: أحمد ماهر ," الادارة المبادئ والمهارات",مرجع سبق ذكره ,ص 490.

أ- المصدر/ المرسل:

المرسل هو منشئ الرسالة , وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه , أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة إذاعية أو مطبعية أو محطة تلفزيونية.

ب- الرسالة:

الرسالة هي:أساس عملية الاتصال,لا بل هي جوهر عملية الاتصال , وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء, أو موجات كهربائية في سلك أو إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه, أو مقالة صحفية أو حديث تلفزيوني.

ت- قناة الاتصال:

تتضمن:" الوسيلة الاتصال التي يتم استخدامها لضمان وصول الرسالة وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال, ويمكن ان تكون على شكل كتاب أو مذكرة رسمية , محادثة هاتفية أو مباشرة.." [1].

[1]- صلاح عبد القادر النعيمي ," الإدارة",دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الاردن 2013,ص206.

ث- المستقبل:

هو:" الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرها وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته"[1].[1]

ثانيا: أهداف وأنواع الاتصال:

1- أهداف الاتصال:

تسعى عملية الاتصال إلى تحقيق الأهداف التالية: [2] [2]

- ✓ نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين
- ✓ توصيل المعلومات بإختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية إتخاذ القرارات
- ✓ تحقيق رضا الجمهور فيما يتعلق بنشاط المؤسسة
- ✓ تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للافراد العاملين في المؤسسة
- ✓ إقناع الافراد بضرورة التغيير خوفا من وقوع صراع ومقاومة للتغيير
- ✓ يستخدم الاتصال للمدح والمكافأة والتأديب للعاملين في المؤسسة.

2- أنواع الاتصال :

هناك نوعين من الاتصالات, الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تتمثل فيما يلي :

أ- الاتصالات الرسمية :

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي: [3]

- **الاتصال الهابط** :حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين

[1]- أحمد ماهر " الإدارة والمبادئ والمهارات ", مرجع سبق ذكره , ص 491.

[2]- موسى قاسم القريوتي ,علي خضر مبارك," أساسيات الادارة الحديثة",ط3 دار تسنيم للنشر والتوزيع,الأردن 2006,ص172.

[3]- محمد يوسف القاضي," السلوك التنظيمي",ط1 الاكاديميون للنشر والتوزيع,الاردن 2015 ص 215.

- **الاتصال الصاعد:** إن اغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.
- **الاتصال الأفقي:** يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ب- الاتصالات غير الرسمية :

يعتبر هذا النوع من الإتصالات :" من أهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية , وبعث إهتمامها بالعمل , ويتميز هذا النوع بأنه دائب الحركة وكثير التغيير ولا يسير طبقا لترتيب معين ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات . كما يتم هذا النوع بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي , وأن كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة إتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك , والافراد في الاتصال غير الرسمي يميلون الى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة , وكذلك عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي"[1].

ثالثا:أشكال الاتصال وأثره على الكفاءات

1- أشكال الاتصال:

تتدفق الاتصالات بين الأفراد في المنظمات المختلفة إما عن طريق المحادثة الشخصية أو المقابلات أو الاتصالات التلفزيونية وتتمثل هذه الأشكال فيما يلي: [2]

أ- الاتصال الشفهي: Oral Communication

يتمثل في المحادثات الشخصية , المناقشات الجماعية , الاتصالات التلفزيونية وغيرها من أشكال الاتصال التي تعتمد على الكلمة المنطوقة في التعبير عن المعاني أو نقل الرسائل إلى الأطراف المستهدفة بها

ب- الاتصال المكتوب:Write Communication

يقصد به كتابة الرسالة بدلا من نقلها شفهيا إلى الطرف الآخر, ومن المثير للدهشة أن الاتصال الكتابي ليس شائعا كما قد يتصور الغالبية، كما أنه لا يجذب اهتمام المديرين عادة ولا يفضلونه في الاتصال. والاتصال الكتابي هو الذي :"يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد"[3].

---

[1]- حازم محمد حافظ," تنمية المهارات الإدارية والسلوكية ,"ط1 المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع , مصر 2011, ص165.

[2]- جمال الدين محمد المرسي, ثابت عبد الرحمان إدريس,"السلوك التنظيمي",ط1 الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر 2002,ص209.

[3]- جميل أحمد توفيق ,"إدارة الأعمال",دار النهضة للنشر والتوزيع, لبنان 1984, ص347.

2- أثر الاتصال على الكفاءات:

ترجع أهمية الاتصال إلى أن المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل والمستقبل , فمن وجهة نظر المرسل تتمثل فيما يلي: [1]

أ- الإعلام:

أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.

ب-التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة.

ت-الترفيه:وذلك بالترويح عن نفوس الأفراد والمجتمع وتسليتهم .

ث-الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أمّا المستقبل فإنّه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- ✓ فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث .
- ✓ تعلم مهارات وخبرات جديدة .
- ✓ الراحة والمتعة والتسلية.
- ✓ الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعده في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

ويقول الفاعوري أن الاتصالات تعتبر بشكل عام وبمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة ,ويتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة ,كما تساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية.

[1]- ربحي مصطفى عليان, عدنان محمود الطوباسي,"الاتصال والعلاقات العامة",ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع ,الأردن 2005,ص35.

المطلب الثالث: أثر الحوافز على الكفاءات

أولا: تعريف التحفيز وأهميته:

1- تعريف التحفيز :

يعرف التحفيز بأنه:"عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما ,إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل "[1].

ويعرف كذلك بأنه:"مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار لقيام العمل بكفاءة"[2].

والتحفيز هو:" القدرة على تشجيع وحث الآخرين لتنفيذ المهام المكلفين بها على النحو الذي ينبغي أن يكون"[3].

ومن التعاريف السابقة نستطيع استنتاج تعريف للتحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يقضي إلى تنفيذ مهام محددة ,تؤدي إلى رفع مستوى العامل والمتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته.

2- أهمية التحفيز:

إستنادا إلى ماسبق من تعاريف للتحفيز قد يكون بالإمكان تحديد بعض أوجه أهمية التحفيز كما يلي: [4]

- ✓ أنها تساهم في زيادة أرباح الوحدة الإنتاجية من خلال رفع إنتاجية العمل
- ✓ زيادة دخل الأفراد,حيث تزداد الأجرة التي يستلمها الفرد مقابل زيادة الإنتاج وتطوير نوعيته
- ✓ تطوير أساليب العمل, وتخفيض كلفة الإنتاج
- ✓ زيادة انضباط العامل , كتقليل التغيب أو التأخر عن الالتحاق بالعمل

---

[1]- داوود معمر," منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت"ط1 دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع, مصر 2006,ص29.

[2]- زيد منير عبوي ," التخطيط والتطوير الإداري", ط1 دار الراية للنشر والتوزيع,الأردن 2009,ص 97.

[3]- عبد الرحمان توفيق," تقييم التدريب", مرجع سبق ذكره, ص 383.

[4]- مؤيد الفضل ," الاقتصاد الإداري",ط1 دار زهران للنشر والتوزيع, الأردن 2013,ص 288.

✓ تساهم الحوافز على توفير الفرصة لدى المنشأة للحصول على المشتغلين من ذوي المهارات العالية

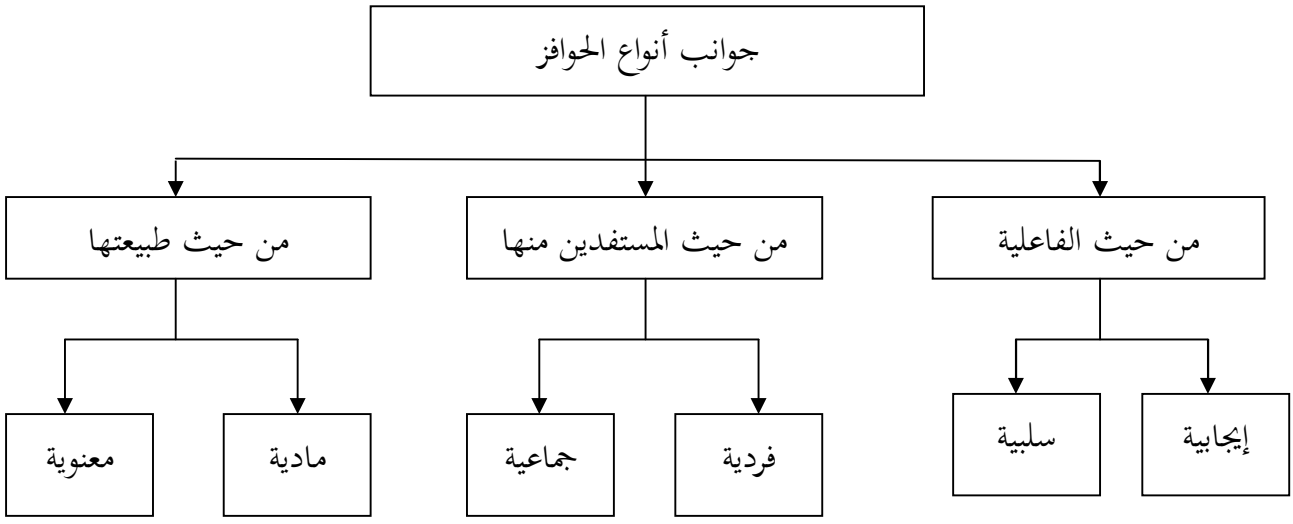
وللحوافز أهمية ونتائج مفيدة أهمها: [1]

- ✓ تخفيض الفاقد في العمل.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين .
- ✓ الشعور بروح العدالة التنظيمية .
- ✓ رفع روح الولاء والانتماء .
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين .
- ✓ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ثانيا:أنواع الحوافز:

تصنف أنواع الحوافز من عدة جوانب أهمها: من حيث الفاعلية,ومن حيث المستفدين منها, من حيث طبيعتها, والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز :

الشكل(2-7) جوانب أنواع الحوافز



المصدر: صالح علي عودة الهلالات,"الإدارة الفعالة للموارد البشرية ", مرجع سبق ذكره, ص308.

[1]- بشار الوليد," المفاهيم الإدارية الحديثة",ط1 دار الراية للنشر والتوزيع ,الأردن 2009,ص89.

1- من حيث الفاعلية:

1-1 حوافز سلبية: تعتبر الحوافز السلبية بأنها:"الإجراءات التأديبية التي تِخذ في حق العامل المقصر في عمله أو المهمل"[1].

كما تعتبر الحوافز السلبية أنها:"كحافز لتغيير سلوك الفرد إذا كان هذا الأخير سلبيا وتكون بمحاولة الردع أو التخويف نتيجة مخالفة الأفراد للنظام المعمول به بالمؤسسة"[2].

2-1 حوافز إيجابية:هي تلك الحوافز التي :"تعمل على جذب الأفراد نحو سلوك ترغب المنظمة تثبيت الأفراد نحوه,كالحفاظ على النظافة ,زيادة الإنتاجية وترتيب مكان العمل"[3].

ويقصد كذلك بالحوافز الإيجابية:" أن يكون الحافز عاملا إيجابيا إذا ترتب عليه مزايا معينة للفرد من حيث تحسين أداء المشتغلين , ورفع إنتاجياتهم حيث يميل الأفراد إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية"[4].

2- من حيث المستفيدين منها:

2-1 حوافز فردية: تعتمد الحوافز الفردية على:"أداء وجه العمل التي يرأسها المدير ومن أهم مزايا الحوافز الفردية, أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة , لأن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة , ولهذه فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما"[5].

---

[1]- بلخضر نصيرة,"دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"شهادة الماجستير في العلوم التجارية,تخصص تسيير وإقتصاد المؤسسة , جامعة إبن خلدون تيارت, الجزائر 2007, ص31.

[2]- إدريس التواتي,"رؤية في إدارة الموارد البشرية", أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ,تخصص التخطيط , جامعة لجزائر 2014, ص251.

[3]- بن حسان حكيم," دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةفي تطوير القطاع السياحي في الجزائر",أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ,تخصص إدارة أعمال,جامعة الجزائر 2014,ص183.

[4]- -نداء محمد الصوص,"الاقتصاد الإداري ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن2012,ص 228.

[5]- راوية محمد حسن," إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص315.

2-2 حوافز جماعية: وهي الحوافز التي :"توجه إلى الجماعات (قسم معين) والغاية منها تشجيع العمل بروح الفريق"[1].

وقد صممت الحوافز الجماعية :" تشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة, لتحقيق أداء أفضل وأسرع"[2].

3- من حيث طبيعتها:

وتصنف إلى نوعين هما: [3]

3-1 حوافز مادية:وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية , كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج , سواء كانت جماعية أو فردية , وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل زيادة الإنتاج وتحسينه , وتتمثل الحوافز المادية في زيادة المرتبات ,والمكافآت المالية والعلاج , والحوافز غير المادية تتمثل في ترقيات العمل واللوحات الشرفية والإجازات.

3-2 حوافز معنوية:تعتمد الحوافز المعنوية على رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية و الاجتماعية, فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكتسبه من احترام وتقدير الآخرين .

ثالثا: أثر التحفيز على الكفاءات

يلعب التحفيز دورا فعالا في تشجيع الأفراد نحو الابتكار والأداء الجيد في المنظمات وسوف نتعرف على مدى تأثيره على مردودية الكفاءات من خلال:

[1]- محمد موسى أحمد,"إدارة الأفراد",مرجع سبق ذكره,ص177.

[2]- راوية حسن ,"إدارة الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص321.

[3]- داوود معمر ," منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت",مرجع سبق ذكره,ص ص(38-40).

1- التدريب أو التكوين:

يؤدي التدريب إلى :" دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين, وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج"[1].

2- الترقية:

من المتعارف عليه أنه:" لا يمكن ترقية أي موظف لأي شاغر إلاّ إذا كان يمتلك مؤهلات هذا الشاغر , وكان قادرا على القيام بالمهام المناطة به "[2].

3- النقل الوظيفي:

ويقصد به:" أنّه يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى , أو من فرع إلى فرع آخر, والهدف من ذلك هو خلق توازن عدد العاملين بالإدارة المختلفة"[3].

[1]- عبد العزيز شنيق,"الحوافز والفعالية التنظيمية",مذكرة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية, قسم علم الاجتماع ,جامعة سكيكدة, الجزائر 2007,ص 19.

[2]- عبد الباري درة وآخرون,"إدارة القوى البشرية", ط2 الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر والتوزيع,مصر 2010, ص 37.

[3]- محمد الشيخ صالح القدومي,"إدارة الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره, ص129.

خلاصة الفصل الثاني:

في ضوء ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن أن نستخلص مدى أهمية المسار الوظيفي للفرد والمنظمة، فتخطيط المسار الوظيفي يتضمن, مجموعة من الأعمال والوظائف التي يضعها الفرد لنفسه حتى يمارسها كمنهج في حياته العملية.

لذا على كل فرد اتخاذ القرارات في وضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي للحصول على قدر أكبر من المعلومات ومدى تطابق مميزات الوظيفة مع فهم لأهداف المؤسسة التي مهمتها خلق وظائف وفرص عمل.

كما أن تخطيط المسار الوظيفي هو عبارة عن وسيلة لتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم في ظل التطورات الحاصلة,لأن المسار الوظيفي لم يلقى الاهتمام الكافي في الدراسات، وذلك بسبب الغموض الذي يسود مفهومه لدى الدارسين والممارسين على حد سواء.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

مقدمة الفصل الثالث:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع أثر تخطط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الأفراد في الفصول السابقة,سنقوم في هذا الفصل باختيار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي على مدى تأثير المسار الوظيفي على كفاءات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون – تيارت- وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان(أنظر الملحق 01) بغرض جمع البيانات والمعلومات وتحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

قبل التطرق لعرض أثر المسار الوظيفي على رفع كفاءة الافراد , يجدر بنا أن نعطي نبذة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشأتها ومراحل تطويرها, بالإضافة إلى هياكلها التنظيمية.

المطلب الأول : تقديم جامعة ابن خلدون

أولا: تعريف جامعة ابن خلدون

تعتبر جامعة إبن خلدون مؤسسة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي , فالجامعة الجزائرية في تكوين النشء وإعداده من الناحية العلمية , الثقافية والفكرية وكغيرها من جامعات الوطن , تتولى جامعة ابن خلدون مهام تكوين اطارات ضرورية والمساهمة في انتاج ونشر المعرفة في المجتمع والمشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية, كما تمكن من التطوير التكنولوجي والبحث العلمي من خلال تثمين نتائج البحث التقني والعلمي.

ووقد مر انشاء جامعة ابن خلدون بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: 1980 إنشاء المركز الجامعي.

المرحلة الثانية: 1984 تحويل المركز الجامعي إلى معهدين وطنيين للتعليم العالي(الهندسة المدنية , العلوم البيطرية والزراعية).

المرحلة الثالثة: 1992 إعادة إنشاء المركز الجامعي.

المرحلة الرابعة:2001 انشاء جامعة ابن خلدون (المرسوم التنفيذي 61- 271 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001

المرحلة الخامسة: 2004 بمقتضى المرسوم التنفيذي المؤرخ في 29 أوت 2004 يعدل المرسوم التنفيذي السابق عرفت الجامعة تطورا معتبرا في عدد الشعب حيث وصلت إلى 30 شعبة.

المرحلة السادسة: 2010 تم هيكلة الجامعة إلى (06)كليات ومعهدين وتحتوي ما يقارب 19600 من بينهم 390 طالبا أجنبيا وحوالي 654 أستاذ و637 موظف وهذا حسب المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25 جانفي 2010 .

ثانيا: الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم المحاور التنظيم داخل أي مؤسسة, لأنه يسمح بمعرفة مراجعة مختلف المستويات الإدارية بها.

رئاسة الجامعة:

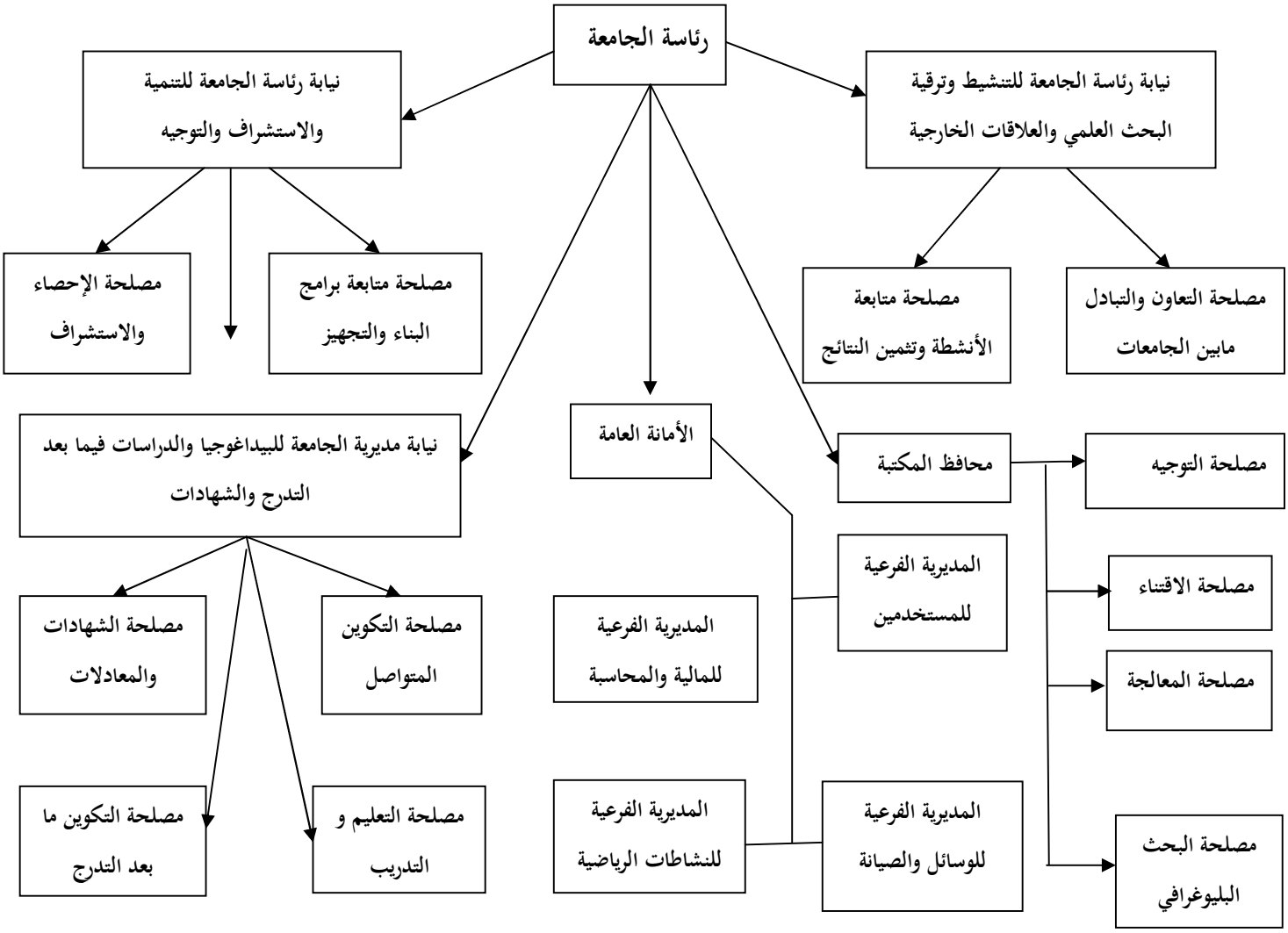
- **نيابة رئاسة الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية و التنشيط والتظاهرات العلمية:** حسب المادة 09 تتكفل بمتابعة أنشطة البحث بوحدات ومخابر البحث والقيام بكل النشاطات التي من شأنها تكوين البحث وتنظيم التظاهرات العلمية وترتيبها وتضم :
  - مصحة التعاون والتبادل مابين الجامعات والشركة .
  - العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- **نيابة مديرية الجامعة البيداغوجية والدراسات ما بعد التدرج والشهادات:** حسب المادة 03 من قانون تنظيم الجامعة بمتابعة المسائل المتعلقة بسير والتربصات المنظمة من قبل الجامعة وتشمل المصالح التالية:
  - مصلحة التكوين المتواصل.
  - مصلحة التعليم و التدريب .
  - مصلحة التكوين ما بعد التدرج والتدريب الجامعي .
  - مصلحة الشهادات والمعادلات .
- **نيابة رئاسة الجامعة للتنمية و الإشراف والتوجيه:**حسب المادة 09 تتكفل بإعداد العناصر الضرورية لمشاريع ومخططات تنمية الجامعة وتشمل المصالح التالية:
  - مصلحة الاحصاء والاستشراف .
  - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيزات الجامعة.
  - مصلحة التوجيه و الاعلام.
- **الأمانة العامة:**حسب المادة 11 من قانون تنظيم الجامعة تتكفل بضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث وضمان سير مكتب تنظيم الجامعة والمصالح المشتركة بها وتشمل الهياكل التالية:
  - المديرية الفرعية للمستخدمين .

- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية الرياضية.

- **محافظة المكتبة:** حسب المادة 21 من قانون تنظيم الجامعة تتكفل بمسك الرسائل والمذكرات ما بعد التدرج ومساعدة مسؤولي مكتبة الكليات لتسيير الهياكل الموضوعة تحت تصرفهم و صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبات وتشمل المصالح التالية:
  - مصلحة الانتقاء.
  - مصلحة المعالجة.
  - مصلحة التوجيه.
  - مصلحة البيبليوغرافيا.

والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون:

الشكل (3-1) الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون – تيارت–



المصدر: وثائق مقدمة من رئيس مصلحة الأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.

المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير

تم إنشاء كلية الاقتصاد والأعمال وعلوم الادارة بعد إعادة هيكلة جامعة ابن خلدون وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 37- 10 الصادر في 09 صفر 1431 الموافق لـ 25 يناير 2010, والذي يعدل ويكمل المرسوم التنفيذي رقم 01_271 المؤرخ في 30 جمادي الثاني 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 بإنشاء جامعة تيارت .

تتكون الكلية من أربعة أقسام هي:

قسم العلوم الاقتصادية ,قسم العلوم التجارية ,قسم التسيير , وقسم العلوم المالية و المحاسبة , بما يضمن جميع الدورات LMD الأكاديمية المعتمدة من تراخيص والماجستير في التخصصات المختلفة (الخيارات) وهي اقتصاديات التنمية في الاقتصاد,والتسويق والتجارة الدولية في العلوم التجارية والمحاسبة والضرائب وتمويل البنوك والتأمين في العلوم المالية والمحاسبة .وأخيرا الإدارة المالية في علوم التسيير.

وتضم الكلية أربعة (04) مدرج ومختبرات كمبيوتر (02) وبعضها (19) غرفة أعمال موجهة ومكتبة تضم حوالي 23000 عنوان . بين الكتب والمجالات وأطروحات أخرى.

وتضم كلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير :

- **91 أستاذ منهم:**
- أستاذ دكتور: 02
- أستاذ محاضر قسم (أ): 25 أستاذ
- أستاذ محاضر قسم (ب): 22 أستاذ
- أستاذ مساعد قسم (أ): 38 أستاذ
- أستاذ مساعد قسم (ب): 04 استا

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة، وذلك من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة, وأداة الدراسة بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية.

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة

هنا يتم تسليط الضوء على العناصر المتعلقة بالمجتمع والعينة موضوع الدراسة و العينة .

1- ما يتعلق بمجتمع الدراسة :

تم اختيار مجتمع العينة بالاعتماد على الكفاءات وتخطيط المسار الوظيفي , ويضم مجتمع الدراسة جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, يبلغ عدد الأساتذة بالكلية 91 أستاذ وتم اختيار العينة 60 أستاذ لاختبار الدراسة من المجموع الكلي للأساتذة .

2- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية , فقد يتعذر تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة , وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل,وعليه تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة (60) ,وتم توزيعها حيث استلمنا منها (54) استبانة وبعد عملية الفرز أبقينا على (52) استبانة من مجموع المستلمة واستبعدنا استبانتين بسبب نقص في الإجابات ونستخلص هذا في الجدول التالي:

الجدول (3–1) عدد الاستبيانات المستخدمة في الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المستلمة	54
عدد الاستبيانات الملغاة	02
عدد الاستبيانات المستخدمة في الدراسة	52

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة , وجدنا أنّ الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة , وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشوره إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية و الملاحظة لذا قمنا بتقسيم الإستبانة إلى ثلاث محاور هما :(أنظر الملحق 01).

المحور الأول:يتضمن البيانات الشخصية (الجنس , السن الدرجة الوظيفية و عدد سنوات الخبرة).

المحور الثاني: تناولنا فيها عملية تسيير الكفاءات البشرية وهذا المحور متكون من (14) فقرة أهمها:

- ✓ **الفقرة 01** (تمتلك الكلية أساتذة ذات كفاءة عالية)
- ✓ **الفقرة 02** (يتم التوظيف في الكلية على أساس اختيار الكفاءات)
- ✓ **الفقرة 03** (تهتم الكلية بالحفاظ على كفاءاتها)
- ✓ **الفقرة 04** (تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءاتها)
- ✓ **الفقرة 05** (تتاح الفرصة لكافة الافراد للتكوين قصد تطوير الاداء)
- ✓ **الفقرة 06**(يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة وبانتظام)
- ✓ **الفقرة 07** (تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء الكلية)
- ✓ **الفقرة 08** (تمتلك كليتكم كفاءات ذات معارف متميزة)
- ✓ **الفقرة 09** (تركز كليتكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الاستاذ)

- ✓ **الفقرة 10**(توفر كليتكم برامج "المؤتمرات و الملتقيات"تدعم المعرفة التي يمتلكها اساتذتها)
- ✓ **الفقرة 11**(تتمتع الكفاءات في كلياتكم برؤية إبداعية في العمل)
- ✓ **الفقرة 12**(يتميز أساتذة الكلية بالمثابرة والقدرة على التصرف)
- ✓ **الفقرة 13**(يقوم أساتذة الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية)
- ✓ **الفقرة 14**(الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات الجماعية).

المحور الثالث تناولنا في هذا المحور المسار الوظيفي حيث يحتوي على (11) فقرة تتمثل في :

- ✓ **الفقرة 15**(يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي في رفع كفاءاتي)
- ✓ **الفقرة 16**(لدي إدراك صحيح عن إمكانياتي وقدراتي)
- ✓ **الفقرة 17**(أعتقد ان تخطيط المسار الوظيفي يؤدي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادة الادارية وتنمية كفاءاتها)
- ✓ **الفقرة 18**(أعتقد أن منصبي يتوافق مع كفاءاتي)
- ✓ **الفقرة 19**(توفير فرص التدريب يزيد من كفاءاتي والتحكم أكثر بمتطلبات وظيفتي)
- ✓ **الفقرة 20** (الاتصال المباشر مع رئيسي يزيد من تشجيعي لأداء وظيفتي)
- ✓ **الفقرة 21** (أرى أن زيادة الأجر تكون على أساس الكفاءة)
- ✓ **الفقرة 22** (تعتبر الترقية أحد أهدافي الوظيفية لذلك أسعى جاهدا للعمل والمثابرة)
- ✓ **الفقرة 23** (يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية)
- ✓ **الفقرة 24** (نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءاتي)
- ✓ **الفقرة 25** (يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي وتخطيط الكلية للمسار الوظيفي).

1- بناء أداة الدراسة:

اعتمدنا على مقياس "**ليكارت الخماسي**"لقياس وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة , حيث أعطيت اوزان للمتغيرات المتعلقة بتسيير الكفاءات والمسار الوظيفي الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-2) : مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في دراسة المتغيرات

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

وقد تم توزيع الاستبيان والإجابة على أسئلتها بموجب مقياس ليكارت خماسي الدرجات,الموضح للأهمية النسبية أو مستوى التأييد الذي يبديه الفرد اتجاه الفقرة محل السؤال وفق الميزات الخاصة بمتغيرات تسيير الكفاءات, والمسار الوظيفي كما هو موضح في الجدول أعلاه.

2- ملائمة أداة الدراسة:

- **صدق أداة الدراسة:** يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها , وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله , والتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم مراجعتها تم مراجعتها مع المشرفة , من حيث عدد العبارات , شموليتها تناسب محتواها من حيث الصياغة اللغوية ,وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا
- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المبحوث على إجابته دون تغيير أو أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة في حالة اعادة توزيعها اكثر من مرة في نفس الظروف والشروط , بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها , وعدم تغييرها بشكل كبير , فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ,ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ

تم استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار معامل **ألفا كرونباخ** (**أنظر الملحق 02**) لكل متغير من متغيرات الاستبيان ,وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(3– 3) : معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تسيير الكفاءات	14	0,679
المسار الوظيفي	11	0,758
المعامل الكلي	**25**	**0,65**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل **ألفا كرونباخ** تراوحت بين (**0,678 و 0,758**) لكل متغير من متغيرات الاستبانة , وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات (**0,65**), وهذا يعني أن الدراسة قابلة للتحليل.

سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجة الموافقة، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) وهو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (5/4=0.8)، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3– 4): تقسيم مقياس ليكارت وفق درجة الموافق

الوزن	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق تماما
2	من 1.81 إلى 2.61	غير موافق
3	من 2.62 إلى 3.41	محايد
4	من 3.42 إلى 4.21	موافق
5	من 4.22 إلى 5	موافق تماما

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية

تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS, لتحليل البيانات الشخصية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة , كما تم الاعتماد على مستوى دلالة (0,05) لتفسير نتائج الاختبارات. ولوصف إجابات المبحوثين على فقرات الدراسة استخدم الاحصاء الوصفي من خلال المقاييس التالية:

- ✓ **النسبة المئوية ,والتوزيع التكراري:**

استخدمت لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- ✓ **المتوسط الحسابي:**

لتحديد اتجاهات المبحوثين ضمن مقاييس الدراسة,ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها والانحراف المعياري لبيان درجة التشتت للإجابة عن وسطها الحسابي , وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.

- ✓ **اختبار الانحدار الخطي البسيط:**

لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغيّر التابع.

- ✓ **اختبار T- Test:**

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

- ✓ **اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA:**

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة.

1- خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على أساتذة الكلية , وفي مايلي عرض لبعض الخصائص المتحصل عليها:

- ❖ **الجنس:**

تم استخدام الاحصاء الوصفي, لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف نوع المبحوثين, كما يوضحه الجدول التالي: (أنظر الملحق 02).

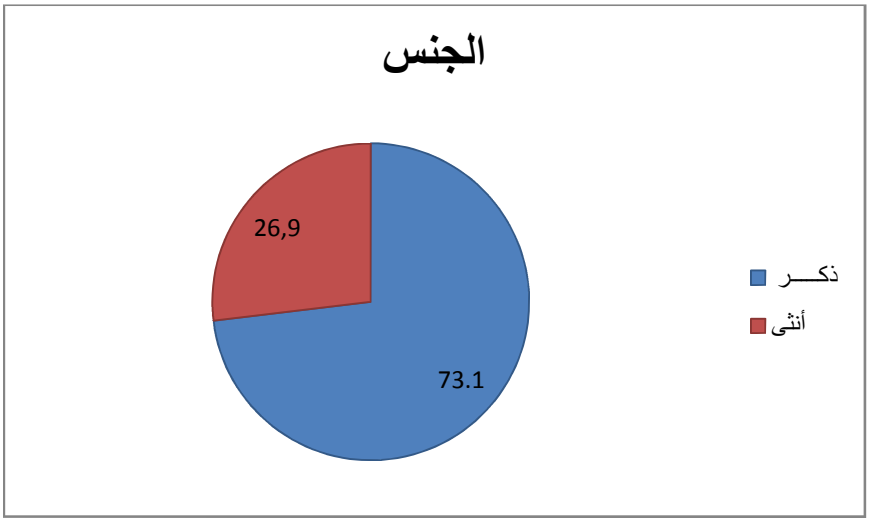
الجدول رقم(3– 5) : توزيع الاساتذة حسب الجنس

النوع	التكرارات	النسبة%
ذكر	38	73.1
أنثى	14	26.9
المجموع	52	100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24.

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المبحوثين حسب النوع في الشكل التالي:

الشكل (3– 3) توزيع الاساتذة حسب الجنس



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن أكثر الأساتذة هم من جنس الذكور والتي تقدر نسبتهم بـ:(**73.1%**) مقارنة بالإناث ,حيث تبلغ نسبتهم بـ:(**26.9%**), بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالكلية محل الدراسة النوع الذكري , وذلك نظرا لميول الرجل للبحث العلمي وترقيته لمناصب عليا , بالإضافة إلى بعض الظروف التي قد تخدم الرجل اكثر من المرأة .

❖ **العمر:**

تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عمر الاساتذة ,كما هو مبين في الجدول التالي (أنظر الملحق02)

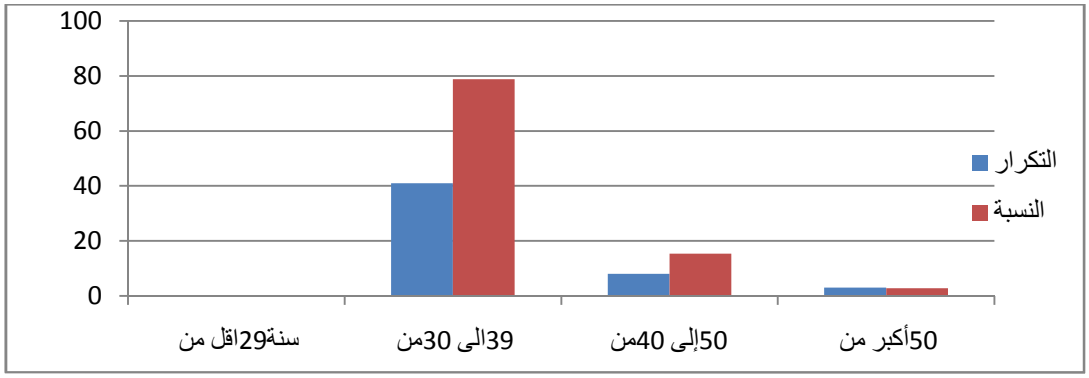
الجدول (3-6) توزيع الاساتذة حسب العمر

النوع	التكرارات	النسبة%
أقل من 29 سنة	/	/
من 30 إلى 39سنة	41	78.8
من 40 إلى 50 سنة	08	15.4
أكبر من 50 سنة	03	5.8
المجـــموع	**52**	**100**

المصدر: من اعدد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف الاساتذة حسب العمر بالشكل التالي:

الشكل(3-4) توزيع الاساتذة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن أكثر الأساتذة هم من الفئة العمرية (**30إلى 39 سنة**) بنسبة (**78,8%**) وهي الفئة العمرية التي تتصف بالحيوية والنشاط , تليها نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (**40 إلى50 سنه**) بنسبة (**15,4%**) تليها اقل نسبة للفئة العمرية الذين تزيد اعمارهم عن (**50 سنه**)

بنسبة (**5,8%**) , في حين لم نسجل أي نسبة للفئة العمرية الت تقل أعمارهم عن (**29سنة**) ,ومن هنا نستنتج أن معظم الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير أعمارهم أكبر من سن (**29 سنة**).

❖ **الدرجة الوظيفية:**

تم استخدام الاحصاء الوصفي , لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الدرجة الوظيفية للاساتذة, كما هو موضح في الجدول التالي:(أنظر ملحق 02)

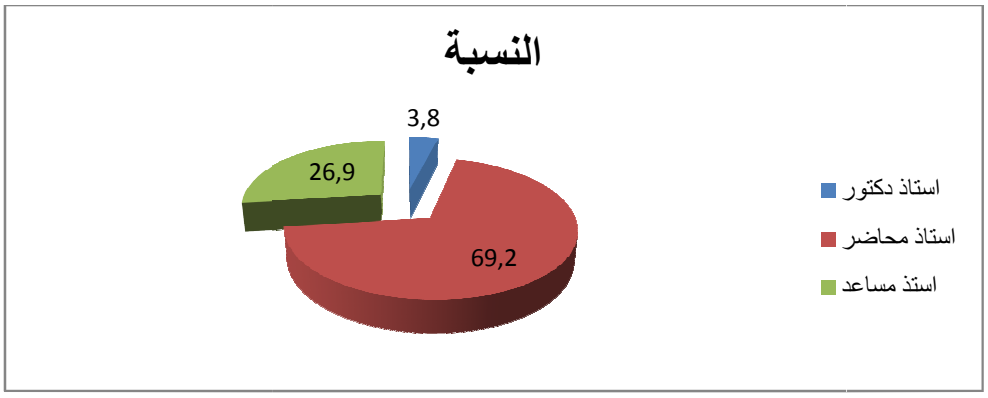
الجدول (3– 7) توزيع الاساتذة حسب الدرجة الوظيفية

النـوع	التكرار	النسبة%
استاذ دكتور	02	3,8
استاذ محاضر	36	69,2
استاذ مساعد	14	26,9
المجموع	**52**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف الاساتذة حسب الدرجة الوظيفية في الشكل التالي:

الشكل (3– 5) توزيع الاساتذة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel.

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن أغلبية افراد العينة ينتمون إلى درجة أستاذ محاضر بنسبة (**69,2%**) أما في المرتبة الثانية درجة أستاذ مساعد بنسبة (**26,9%**) , وفي المرتبة الثالثة درجة أستاذ دكتور بنسبة (**3,8%**) وذلك لقلة عدد هذه الدرجة , ويعود ذلك أن كلية العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت فتية في طور النمو.

❖ عدد سنوات الخبرة:

لقد تم إستخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خبرة الاساتذة , كما هو موضح في الجدول التالي:

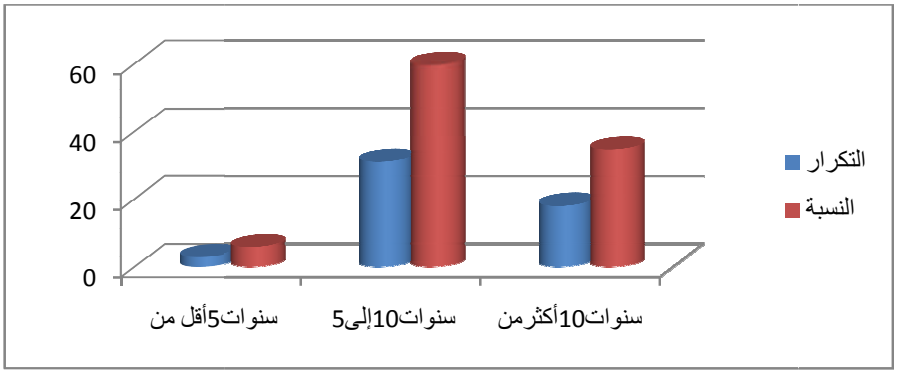
الجدول(3-8) توزيع الاساتذة حسب سنوات الخبرة

النوع	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	03	5,8
من 5 إلى 10 سنوات	31	59,6
أكثر من 10 سنوات	18	34,6
المجموع	**52**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف الاساتذة حسب سنوات الخبرة في الشكل التالي:

الشكل(3-6) توزيع الاساتذة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الاساتذة من أصحاب الخبرة العلمية من (**5 إلى 10 سنوات**) بنسبة (**59,6%**) تليها نسبة أصحاب الخبرة العلمية أكثر من (**10 سنوات**) بنسبة(**34,6%**) وأخيرا أصحاب الخبرة العلمية التي تقل عن (**5 سنوات**) بنسبة(**5,8%**) , ويعود هذا التباين في النسب إلى كون المؤسسة محل الدراسة توظف سنويا فئات كبيرة من الاساتذة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول المبحث الثالث ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات , باستخدام الاحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتسيير الكفاءات والمسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات تسيير الكفاءات:

تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة المختارة لتسيير الكفاءات , والذي تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V24 .

الجدول (3-9) نتائج عمليات تسيير الكفاءات

الفقـرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1 تمتلك الكلية أفراد ذات كفاءة عالية	3,65	0,883	موافق	02
2 يتم التوظيف في الكلية على أساس اختيار الكفاءات	3,08	1,007	محايد	07
3 تهتم الكلية بالحفاظ على كفاءتها	2,75	0,883	محايد	11
4 تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءاتها	2,75	0,883	محايد	12
5تتاح الفرصة لكافة الأفراد للتكوين قصد تطوير الأداء	2,71	1,091	محايد	13
6 يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة وبانتظام	2,46	0,874	غير موافق	14
7 تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء الكلية	3,35	1,186	محايد	04
8 تمتلك كليتكم كفاءات ذات معارف متميزة	3,77	0,899	موافق	01
9 تركز كليتكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد	3,04	0,839	محايد	08
10 توفر كليتكم برامج (المؤتمرات,الملتقيات) تدعم المعرفة التي يمتلكها أفرادها	2,81	1,221	محايد	10
11 تتمتع الكفاءات في كلياتكم برؤية إبداعية في العمل	2,98	1,111	محايد	09
12 يتميز أفراد الكلية بالمثابرة والقدرة على التصرف	3,56	1,056	موافق	03
13 يقوم أفراد الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية	3,13	0,991	محايد	06
14 الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات الجماعية	3,27	1,315	محايد	05
المتوسط العام	3,0934	0,47749	محايد	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24.

✓ احتلت العبارة (1- **تمتلك الكلية أساتذة ذات كفاءة عالية**) الرتبة (**02**) وبلغ متوسطها الحسابي (**3,65**) وانحراف معياري (**0,883**) ,وجل الاجابات اتجهت للخيار (**موافق**) ويرجع ذلك إلى أن أغلب الاساتذة مقتنعين بأن الكلية تمتلك أساتذة ذات كفاءة عالية .

- ✓ احتلت العبارة (2- **يتم التوظيف في الكلية على أساس إختيار الكفاءات**) الرتبة (**07**) حيث بلغ متوسط اجاباتها (**3.08**) وانحراف معياري بـ (**1,007**) ,وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) وهذا راجع الى أن الكلية لا توظف على اساس الكفاءة .
- ✓ احتلت العبارة (3- **تهتم الكلية بالحفاظ على كفاءاتها**) الرتبة (**11**) بمتوسط حسابي (**2,75**) وانحراف معياري (**0,883**) ,وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) وهذا يدل على أن إجابة الاساتذة لا تهتم بالحفاظ على كفاءاتها.
- ✓ احتلت العبارة (4**– تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءاتها**) الرتبة(**12**) بمتوسط حسابي (**2,75**) وانحراف معياري (**0,883**), وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) وهذا راجع إلى أن الكلية لا تبذل جهد من اجل تطوير كفاءاتها.
- ✓ احتلت العبارة (5- **تتاح الفرصة لكافة الاساتذة للتكوين قصد تطوير الاداء**) الرتبة (**13**) بمتوسط حسابي(**2,71**) وانحراف معياري (**1,091**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) وهذا يعني انه في هذه الكلية لا يتاح التكوين لكافة الاساتذة في تطوير الاداء.

- ✓ احتلت العبارة (6- **يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة وبانتظام**) الرتبة (**14**) بمتوسط حسابي (**2,46**) وانحراف معياري (**0,874**) وجل اجابات اساتذة الكلية اتجهت لخيار (**غير موافق**) وهذا يعني أنه لا يتم التقييم في الكلية .
- ✓ احتلت العبارة (7- **تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء الكلية**) الرتبة (**04**) بمتوسط حسابي (**3,35**) وانحراف معياري (**1,186**) وجل الاجابات اتجهت الى لخيار (**محايد**) وهذا يعني أن عملية تقييم الكفاءات لا تساعد على تحسين الاداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجرية وعلوم التسيير.
- ✓ احتلت العبارة(8- **تمتلك كليتكم كفاءات ذات معارف متميزة**) الرتبة (**01**) بمتوسط حسابي(**3,77**) وانحراف معياري(**0,899**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**موافق**) وهذا راجع إلى أن الكلية تمتلك أساتذة ذات كفاءات ومعارف متميزة.

- ✓ احتلت العبارة (9– **تركز كليتكم على المعارف الحقيقية التى يمتلكها الاستاذ**) الرتبة (**08**) وبلغ متوسطها الحسابي(**3,04**) وانحراف معياري (**0,839**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) وهذا دليل على ان الكلية لا تركز على المعارف التي يمتلكها الاساتذة .
- ✓ احتلت العبارة (10–) **توفر كليتكم برامج (المؤتمرات,الملتقيات تدعم المعرفة التي يمتلكها أساتذتها**) الرتبة(**10**) وبلغ المتوسط الحسابي (**2,81**) وانحراف معياري (**1,221**) واغلب الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) وهذا يعني أن الكلية لا توفر ملتقيات ومؤتمرات تدعم معارف الاساتذة.
- ✓ احتلت العبارة (11– **تتمتع الكفاءات في كلياتكم برؤية إبداعية في العمل**) الرتبة (**09**) حيث بلغ متوسط الاجابات (**2,98**) وانحراف معياري (**1,111**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) ويدل هذا على أن الاساتذة لا يتمتعون رؤية ابداعية في عملهم في الكلية .
- ✓ احتلت العبارة (12– **يتميز أساتذة الكلية بالمثابرة والقدرة على التصرف**)الرتبة (**03**) بلغ متوسطها الحسابي (**3,56**) وانحراف معياري (**1,056**) واتجهت جل الاجابات للخيار (**موافق**) وهذا راجع كون استذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير يتميزون بروح المثابرة والقدرة على التصرف.
- ✓ احتلت العبارة (13– يقوم **اساتذة الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية**) الرتبة (**06**) بمتوسط حسابي (**3,13**) وانحراف معياري (**0,991**) وجل الاجابات كانت منصبة للخيار (**محايد**) دليل ذلك أن الاساتذة لا يقومون بكامل عملهم في الكلية .
- ✓ احتلت العبارة (14– **الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات الجماعية**) الرتبة (**05**) بمتوسط حسابي بلغ (**3,27**) وانحراف معياري (**1,315**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) ويرجع ذلك إلى أن الحوافز الممنوحة لا تؤدي إلى تطوير الكفاءات في الكلية .

كما يشير الجدول أعلاه على إجابات الاساتذة المتعلقة بالفقرات الخاصة بعمليات تسيير الكفاءات حيث بلغ المتوسط العام (**3,0934**) وانحراف معياري (**0,47749**),وجل الاجابات اتجهت للخيار(محايد) وهذا يعني أن أغلب الاساتذة كانت إجاباتهم على خيار محايد بدرجة كبيرة في عملية تسيير الكفاءات .

2- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمسار الوظيفي :

تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة المختارة للمسار الوظيفي, والذي تم إعداده بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 24 .

الجدول(3- 10) نتائج عمليات المسار الوظيفي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
15 يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي في رفع كفاءاتي	4,02	0,828	موافق	08
16 لديّ إدراك صحيح عن إمكانياتي وقدراتي	4,56	0,502	موافق بشدة	01
17 أعتقد أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادة الإدارية وتنمية كفاءاتها	4,38	0,690	موافق بشدة	03
18 أعتقد أن منصبي يتوافق مع كفاءاتي	4,17	0,834	موافق	06
19 توفير فرص التدريب يزيد من كفاءاتي والتحكم أكثر بمتطلبات وظيفتي	4,56	0,539	موافق بشدة	02
20 الاتصال المباشر مع رئيسي يزيد من تشجيعي لأداء وظيفتي	4,21	0,915	موافق	04
21 أرى أن زيادة الأجر تكون على أساس الكفاءة	3,90	1,241	موافق	09
22 تعتبر الترقية أحد أهدافي الوظيفية لذلك أسعى جاهدا للعمل والمثابرة	4,17	0,857	موافق	05
23 يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية	4,15	0,872	موافق	07
24 نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءاتي	3,15	1,304	محايد	10
25 يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي وتخطيط الجامعة للمسار الوظيفي	2,85	1,289	محايد	11
المتوسط العام	**4,0122**	**0,42489**	موافق	-

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24 .

- ✓ احتلت العبارة (15- **يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي في رفع كفاءاتي**) الرتبة (**08**) بمتوسط حسابي (**4,02**) وانحراف معياري (**0,828**) , وجل الإجابات اتجهت للخيار (**موافق**) وهذا يدل على أن تقييم المسار الوظيفي يؤدي إلى رفع كفاءة الأستاذ في الكلية,

- ✓ احتلت العبارة (16- **لديّ إدراك صحيح عن إمكانياتي وقدراتي**) الرتبة (**01**) حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها (**4,56**) وانحراف معياري (**0,502**) وجل إجابات هذه العبارة اتجهت للخيار (**موافق بشدة**) وهذ انما يدل على أن الاستاذ في الكلية لديه إدراك صحيح حول ما يقدمه من قدرات وإمكانيات.
- ✓ احتلت العبارة (17**– أعتقد أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادة الإدارية وتنمية كفاءاتها**) الرتبة (**03**) بمتوسط حسابي بلغ (**4,38**) وانحراف معياري (**0,690**) وجل الاجابات اتجهت إلى الخيار (**موافق بشدة**) وهذا راجع إلى كون تخطيط المسار الوظيفي له دور كبير في تنمية القيادة الادارية داخل الكلية محل الدراسة .
- ✓ احتلت العبارة (18- **أعتقد أن منصبي يتوافق مع كفاءاتي**) الرتبة (**06**) بمتوسط حسابي بلغ (**4,17**) وانحراف معياري (**0,834**) وجل الاجابات كانت منصبة على الخيار (**موافق**) وهذا يدل على أن جل الاساتذة في الكلية محل الدراسة مناصبهم تتوافق مع كفاءاتهم .
- ✓ احتلت العبارة (19- **توفير فرص التدريب يزيد من كفاءاتي والتحكم أكثر بمتطلبات وظيفتي**) الرتبة (**02**) بمتوسط حسابي بلغ (**4,56**) وانحراف معياري (**0,539**) وجل الاجابات كانت منصبة على الخيار (**موافق بشدة**) وهذا يدل على أن التدريب يزيد من كفاءات الاساتذة في الكلية محل الدراسة.
- ✓ احتلت العبارة (20- **الاتصال المباشر مع رئيسي يزيد من تشجيعي لأداء وظيفتي**) الرتبة (**04**) بمتوسط حسابي(**4.21**) وانحراف معياري (**0,915**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**موافق**) وهذا يعني أن الاتصال بين الاستاذ والرئيس له دور فعال في تحسين الاداء في الكلية محل الدراسة.
- ✓ احتلت العبارة (21**– أرى أن زيادة الأجر تكون على أساس الكفاءة**) الرتبة (**09**) بمتوسط حسابي (**3,90**) وانحراف معياري (**1,241**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**موافق**) وهذا يدل على أن كلما كانت كفاءة الاستاذ عالية كلما زاد الاجر له .
- ✓ احتلت العبارة (22- **تعتبر الترقية أحد أهدافي الوظيفية لذلك أسعى جاهدا للعمل والمثابرة**) الرتبة (**05**) بمتوسط حسابي بلغ (**4,17**) وانحراف معياري بلغ (**0,857**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**موافق**) وهذا راجع إلى أن الترقية لها دور فعال في العمل ,

- ✓ احتلت العبارة (23- **يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية**) الرتبة (**07**) بمتوسط حسابي (**4,15**) وانحراف معياري (**0, 872**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**موافق**) وهذا يعني أن أغلب الاساتذة مستواهم العلمي يتوافق مع وظيفتهم الحالية .
- ✓ احتلت العبارة (24- **نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءاتي**) الرتبة (**10**) بمتوسط حسابي (**3,15**) وانحراف معياري (**1,304**) وجل الاجابات كانت منصبة على الخيار (**محايد**) وهذا دليل على أن عملية التدريب غير متوفرة في الكلية محل الدراسة .
- ✓ احتلت العبارة (25- **يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي و تخطيط الكلية للمسار الوظيفي**) الرتبة (**11**) بمتوسط حسابي (**2,85**) وانحراف معياري (**1,289**) وجل الاجابات اتجهت للخيار (**محايد**) وهذا يدل على أن لا يوجد توافق بين المسار الشخصي للأستاذ وبين ما تخططه الكلية من مسار وظيفي له.

نلاحظ من الجدول السابق المتوسط العام للمسار الوظيفي بلغ (**4,0122**) والانحراف المعياري (**0,42489**) وجل الاجابات كانت في الخيار (**موافق**) وهذا راجع إلى أن جل اجابات الاساتذة في الكلية والمتعلقة بمحور المسار الوظيفي كانت على الخيار (**موافق**) .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات المذكورة في النظري وتطبيقها على الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت, تتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح علاقة وتفسير أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع, كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة .

1- الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 > a لتخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

تم دراسة المتغير المستقل وذلك باستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط كما يلي:

- **معادلة الانحدار الخطي البسيط:**

تسيير الكفاءات= 4.619 – 0.380 المسار الوظيفي

والجدول التالي يمثل تحليل الانحدار الخطي البسيط:(أنظر الملحق 02)

الجدول (3- 11) تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	4,619	7,656	0,000
المسار الوظيفي	-0,380	-2,543	0,014
R deux =0,011 R =0,33 Sig =0,01 F =6,464			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

معامل الارتباط R=0. 33 وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تخطيط المسار الوظيفي ورفع كفاءة الافراد ، كما أن معامل التحديد بلغ 0.011، وهذا يعني أن 1.1% من التغييرات (الإختلافات أو التباينات) الحاصلة في كفاءة الأفراد يعود إلى تخطيط المسار الوظيفي،والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج .كما يلاحظ هنا قيمة F قدرت ب 6.464 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة0.05 =α.

- وبالنسبة لإختبار معنوية معامل الانحدار0,380 - لمتغير المسار الوظيفي نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائية حيث بلغت (Tcal)=2,543- وأن قيمة (Sig=0,14) اقل من مستوى الدلالة 0,05, وبالتالي فمتغير المسار الوظيفي له أثر سلبي معنوي على متغير الكفاءات، بمعنى كلما زاد متغير المسار الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي ذلك الى نقص في متغير كفاءات الاساتذة بالكلية محل الدراسة بقيمة 0,380- .

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 > a لتخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05> a في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت للمعلومات الشخصية (الجنس,العمر,الدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة).

وتنبثق هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الاولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية a < 0,05 في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تغرى إلى الجنس أي :

الفرضية الصفرية H_0:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a <0,05

الفرضية البديلة H_1:

توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة a < 0,05

والنتائج يوضحها جدول T- Test التالي:(أنظر الملحق 02)

الجدول (3- 12) نتائج اختبار T(لعينة مستقلة) الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	Sig
	ذكر	أنثى		
تخطيط المسار الوظيفي	4.1005	3.7727	2.603	0.012

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24.

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين أن القيمة الإحتمالية المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد توجد فروق ذات دلالة إحصائية a < 0,05 في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تغرى إلى الجنس

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة a <0,05 في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى العمر.

والنتائج يوضحها الجدول التالي:(أنظر الملحق 02)

الجدول (3– 13) نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA بالنسبة للعمر

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	Sig
	39-30 سنة	50-40 سنة	أكبر من 50 سنة		
تخطيط المسار الوظيفي	3,980	4,011	4,454	1,798	0,176

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24.

اتضح من الجدول أعلاه أن قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05 (0,176> 0,05) وهذا يدل على انه لا يوجد فروقات في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعرى إلى العمر.

كما اتضح من خلال الجدول أن الأساتذة الأكثر من 50سنة كانت لديهم كفاءة عالية، في حين أن أقل متوسط كان لفئة الأساتذة التي تتراوح أعمارها من 30-39 سنة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 > a في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى الدرجة الوظيفية ,

والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول(3– 14) نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA بالنسبة للدرجة الوظيفية

المجـال	المتوسطات			قيمة الاختبار	Sig
	أستاذ دكتور	أستاذ محاضر	أستاذ مساعد		
تخطيط المسار الوظيفي	4,181	4,012	3,987	0,178	0,837

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24.

نلاحظ من الجدول أعلاه الفروقات الاحصائية بالنسبة للدرجة الوظيفية , حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الوظيفية أستاذ دكتور وأستاذ محاضر وأستاذ مساعد (4,181)و(4,012) و(3,987) على التوالي , ومن خلال الجدول اتضح ان قيمة Sig اكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05 (0,837> 0,05) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 > a في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى الدرجة الوظيفية ,

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 > a في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تغرى إلى عدد سنوات الخبرة,

والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول (3– 15): نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	Sig
	أقل من5 سنوات	من 5 إلى 10سنوات	أكثر من 10 سنوات		
تخطيط المسار الوظيفي	4,212	3,976	0,040	0,471	0,627

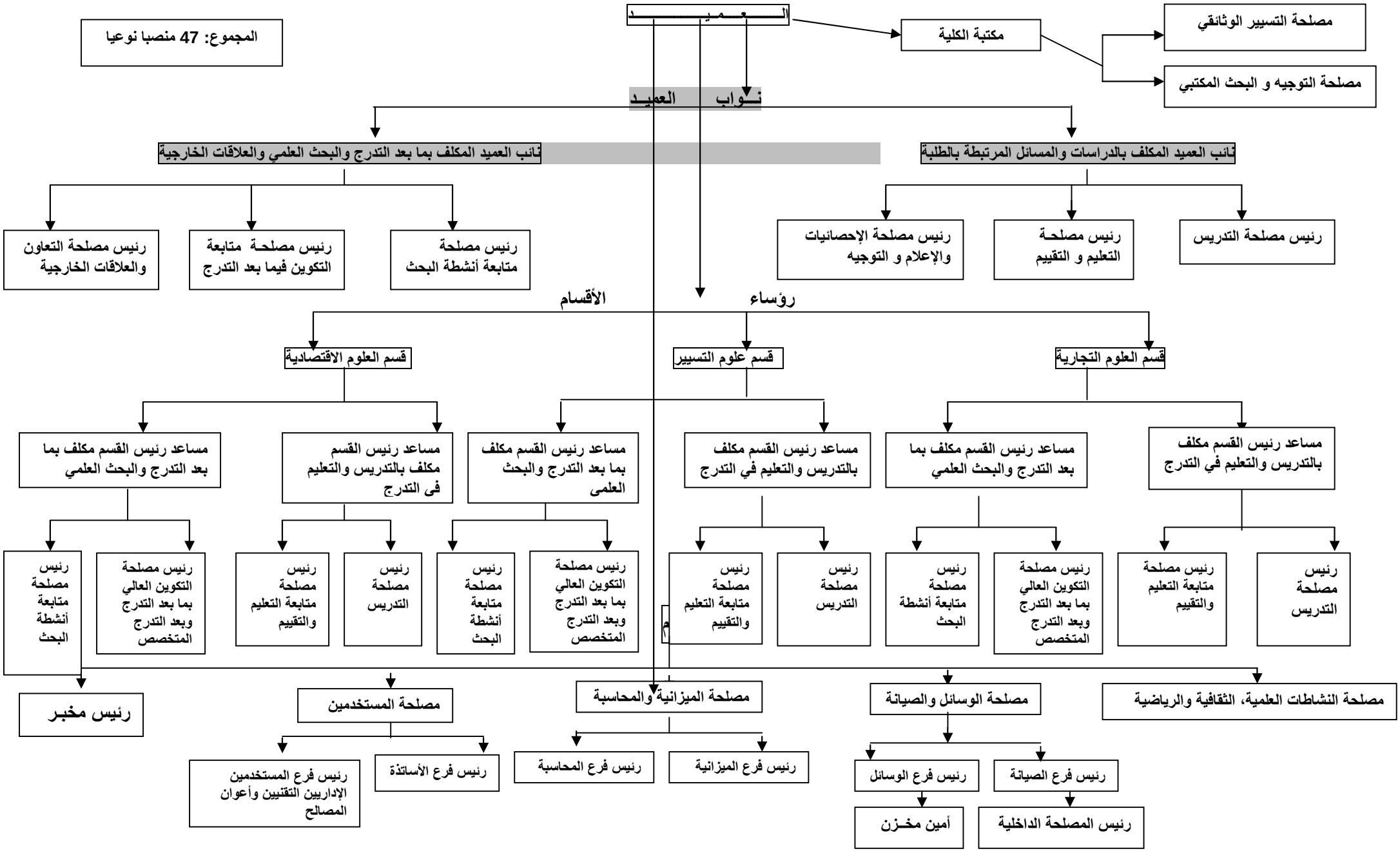
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24.

نلاحظ من الجدول السابق الفروقات الإحصائية بالنسبة لعدد سنوات الخبرة , حيث بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة للأساتذة (أقل من 5 سنوات) (4,212) و (من 5إلى 10 سنوات)(3,976) و(أكثر من 10 سنوات) (0,040) ومن الجدول تبين أن قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة 0,05(0,627> 0,05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 > a في متوسطات درجات التقدير أفراد أثر عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل الثالث:

يشمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون تيارت , والتي كان الهدف منها التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الافراد , حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية مستعنين بذلك على ماتحصلنا عليه من معلومات, وبدأنا دراستنا بتقديم عام لجامعة ابن خلدون تيارت ,ثم إلى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير,وكنتيجة للدراسة التي أجريناها تبيّن لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على رفع الكفاءات للأساتذة, وتأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $a < 0,05$ في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تغرى لمتغيرات البيانات الشخصية (العمر, الدرجة الوظيفية, مستوى الخبرة)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية $a < 0,05$ في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تغرى إلى الجنس.

الشكل(3-2) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: وثائق مقدمة من رئيس مصلحة الامانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت

خاتمة عامة

خاتمة :

يمثل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد الإعداد الجيد والسليم لمجموعة المهام والوظائف المتتالية التي يقوم بها الموظفون من خلال تدرجهم الوظيفي مع زيادة مسؤولياتهم , والذي يؤدي إلى رفع كفاءاتهم ,وتطوير مسارهم الوظيفي لتلبية طموحاتهم الوظيفية ,و تحفيزهم عن طريق تحقيق الامان والاستقرار والرضا الوظيفي.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في "أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد "أن كل من تخطيط المسار الوظيفي وكفاءات الأفراد يلعبان دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد , لذى يجب أن يحظى هذا الموضوع بإهتمام الدارسين والممارسين له,وأيضا إتضح لنا أن التدريب والتحفيز والاتصال والاستقطاب كلها أساليب تبرز مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رفع الكفاءات البشرية وحاولنا تعزيز هذا من خلال الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون تيارت.

1- اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:تبين لنا من خلال النتائج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

الفرضية الرئيسية الثانية: تبين لنا من خلال النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس , ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير العمر,الدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الاولى: تبين لنا من خلال النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى الجنس .

الفرضية الفرعية الثانية: تبين لنا من خلال النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: تبين لنا من خلال النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تبين لنا من خلال النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات التقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

2- نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- إن الكفاءة مهمة في أي منصب وظيفي فعلى أساسها تتطور المؤسسة وتستمر.
- إن التخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى رفع كفاءات الأفراد وبالتالي تحسين الأداء .
- إن تطوير تخطيط المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا.
- أن تخطيط المسار الوظيفي له أثر في تحسين وتنمية الافراد داخل المنظمة.
- يعتبر المسار الوظيفي من المميزات الوظيفية التي تعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف من بداية التحاقه بالوظيفة إلى تقاعده منها , فهي تسمح للفرد من اكتساب الخبرة والمهارة والترقية والنقل.
- اهتمام الكلية بالكفاءات البشرية .

- وجود علاقة ضعيفة نوعا ما بين تخطيط المسار الوظيفي ورفع كفاءات الأفراد .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي ورفع كفاءة الافراد.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والبيانات الشخصية.
- عدم تقييم الكفاءات البشرية في الكلية محل الدراسة.
- امتلاك الكلية محل الدراسة أساتذة ذات كفاءات عالية

3- الاقتراحات والتوصيات :

بناء على ما سبق من الدراسة التطبيقية نقترح التوصيات التالية:

- تقديم حوافز ومزايا للأساتذة .
- إقامة ملتقيات ومؤتمرات داخل الكليات.
- تحقيق التوافق بين المسار الفردي والمسار التنظيمي.
- اهتمام اكثر بالترقيات.
- محاولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تزويد الكلية بكفاءات ذات معارف متميزة .
- إلزام الاساتذة بالحضور والقيام بالأعمال الموكلة لهم بمهارة عالية.
- توفير برامج التدريب المستمرة بناء على طلبات واحتياجات الأساتذة .
- وضع نظام الترقية واضح وشفاف.
- يجب على الكلية محل الدراسة الاهتمام بالمسار الوظيفي للأساتذة والحفاظ عليهم.

أفاق البحث:

حاولت الطالبتين من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة , وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة ,والتي يمكن الحصول عليها , ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع ,لأنه هناك بعض النقاط الباقية والتي تستدعي فتح أبواب وأفاق علمية جديدة , ولهذا الصدد اقترحنا عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- أثر التدريب في تخطيط المسار الوظيفي.
- أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق نجاح المؤسسات.
- أثر الرقابة في رفع كفاءة الأفراد في المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1–أحمد ماهر,"الإدارة والمبادئ والمهارات ", ط1 الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر 2004.

2–أحمد ماهر ,"كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال",الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2000

3–إبراهيم الخلوف الملكاوي ,"إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ", ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , الأردن 2007

4–بشار الوليد," المفاهيم الإدارية الحديثة",ط1 دار الراية للنشر والتوزيع ,الأردن 2009

5–بوحنية القوي ,"تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ",ط1 مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع , الأردن 2010.

6–ثابت عبد الرحمان إدريس,جمال الدين مرسي,"الإدارة الإستراتيجية ",الدار الجامعية للنشر والتوزيع,مصر 2003

7–ثابتي الحبيب ,بن عبو الجيلالي"تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية",ط1 مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2009

8–ثريا عبد الرحيم الخزرجي ,"اقتصاد المعرفة ",ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , الأردن 2011

9– جمال الدين محمد المرسي , ثابت عبد الرحمان إدريس,"السلوك التنظيمي",ط1 الدار الجامعية للنشر و التوزيع , مصر 2002

10– حازم محمد حافظ," تنمية المهارات الإدارية والسلوكية ,"ط1 المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع , مصر 2011,

11– حسام إبراهيم حسن ," الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ",ط1 دار البداية للنشر والتوزيع , الأردن 2014

12– حسن ابراهيم البلوط "ادارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي",ط1 دار النهضة للنشر و التوزيع , لبنان 2002 .

13– حسن صالح سليمان القضاة ,"إدارة العلاقات العامة مدخل في إدارة المستشفيات والخدمات الصحية "ط1 دار وائل للنشر والتوزيع,الأردن 2013.

14– حسين حريم,"إدارة الموارد البشرية",ط1 دار الحامد للنشر و التوزيع , الأردن 2013.

15– حسين حريم," مهارات الاتصال في عالم اقتصاد وإدارة الأعمال,ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ,الأردن 2010.

16– حسني عبد الرحمان الشيمي,"إدارة المعرفة",ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع , مصر 2009.

17– حمداوي وسيلة,"إدارة الموارد البشرية",مديرية النشر الجامعية قالمة, الجزائر 2004.

18– حيدر محمد العمري,"إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة",ط1 عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع,الأردن 2011.

19– جمال الدين محمد المرسي , ثابت عبد الرحمان إدريس, "السوق التنظيمي", ط1 الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر 2002.

20– خضير كاظم حمود,ياسين كاسب الخرشة,"إدارة الموارد البشرية",ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع , الاردن 2007.

21– داوود معمر,"منظمة الأعمال والحوافز والمكافآت"ط1 دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع, مصر 2006.

22– راوية محمد حسن,"إدارة الموارد البشرية",الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر 1999.

23– راوية محمد حسن,"إدارة الموارد البشرية",الدار الجامعية للنشر و التوزيع , مصر 2000 .

24– راوية محمد حسن,"مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية", الدار الجامعية للنشر والتوزيع , مصر 2015.

25– ربحي مصطفى العليان," إدارة المعرفة",ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع ,الاردن 2008.

26– ربحي مصطفى العليان,عدنان محمود الطوباسي",الاتصال والعلاقات العامة",ط1دار الصفاء للنشر والتوزيع, الأردن 2005.

27- زيد منير العبوي,"تخطيط والتطوير الإداري", ط1 دار الراية للنشر والتوزيع , الاردن 2009.

28- سامح عبد المطلب عامر," إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية",ط1 دار الفكر ناشرون وموزعون , الاردن 2011.

29- شوقي ناجي جواد,"المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية", ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع, الاردن 2010.

30- صالح علي عودة الهلالات,"الإدارة الفعالة للموارد البشرية",ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع , الاردن 2016.

31- صلاح الدين عبد الباقي," إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر", الدار الجامعية للنشر والتوزيع,مصر 2005.

32- صلاح الدين محمد عبد الباقي," السلوك الإنساني في المنظمات",الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,مصر 2001.

33- صلاح الدين محمد عبد الباقي," الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ", الدار الجامعية للنشر و التوزيع , مصر 2001.

34- صلاح عبد القادر النعيمي," الإدارة ", دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الاردن 2013.

35- عبد الستار العلي وآخرون," مدخل إلى إدارة المعرفة",ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الاردن 2006.

36- عبد العزيز صالح حبتور," الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير",ط1 دار السلام للنشر والتوزيع, الاردن 2007.

37- عبد الكريم بوحفص,"التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية",ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع , الجزائر 2010.

38- علي عبد الهادي مسلم وآخرون,"إدارة الموارد البشرية",المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع,مصر 2007.

39- عباس محمود مكي,"هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري",ط1 مجل الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع,لبنان 2007.

40- عبد الغفار حنيفي ," السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ", دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع , مصر 2002.

41- عمر الطراونة ," المستشار في الادارة الاحترافية للموارد البشرية ", ط1 دار البداية للنشر والتوزيع , الاردن 2012.

42- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ,"دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية", ط1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, مصر 2009.

43- عمر وصفي عقيلي" إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي",ط1 دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن 2005.

44- عبد الرحمان توفيق,"تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري",ط1 مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع, مصر 1998.

45- علي الشرقاوي ,"إدارة النشاط الانتاجي مدخل للتحليل الكمي",الدار الجامعية للنشر والتوزيع,مصر 2000.

46- عبد الباري درة وآخرون,"إدارة القوى البشرية", ط2 الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر والتوزيع,مصر 2010.

47- فريد محمد الصحن و آخرون "مبادئ الإدارة" الدار الجامعية للنشر والتوزيع , مصر 2002.

48- فليح حسن خلف,"اقتصاد المعرفة" ,ط1 دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع , الاردن 2007.

49- فريد كورتل," إدارة التغيير في عالم متغير ",ط1 زمزم ناشرون وموزعون,الأردن 2005.

50- فريد النجار,"الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية ", الدار الجامعية للنشر والتوزيع , مصر2007.

51- فريد النجار, آسيا تيشي سليمان ,"الإدارة الالكترونية", ط1 زمزم ناشرون وموزعون, الأردن 2015.

52- كاظم جاسم العيساوي," الاقتصاد الإداري",ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع,الاردن 2011.

53- محمود عبد الرحمان,"التطور التنظيمي والإداري",ط1 دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ,الاردن 2006.

54- محمد مسلم,"تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات",ط1 طليطلة للنشر والتوزيع, الجزائر 2010.

55- محمد موسى أحمد,"إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR)",ط1 مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع , مصر 2014.

56- مصطفى يوسف الكافي,"إدارة الأعمال اللوجيستية مدخل إستراتيجي كمي",ط1 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع,الاردن 2013.

57- محمد سويلم ," الإدارة في القرن الحادي والعشرون",دار الهاني للنشر والتوزيع , مصر

58- محمد نايف محمود," الاقتصاد المعرفي"ط1 أكاديميون ناشرون وموزعون و الاردن 2011.

59- محمد حافظ حجازي,"إدارة الموارد البشرية", دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, مصر 2005.

60- محمود سرور الحريري,"طرق إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع , الاردن 2012.

61- محمد إسماعيل بلال,"إدارة الموارد البشرية",الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع,مصر 2004.

62- محمد الشيخ صالح القدومي,"إدارة الموارد البشرية",ط1 دار المعتز للنشر والتوزيع , الاردن 2014.

63- مجيد الكرخي,"إدارة الموارد البشرية",ط1 المناهج للنشر والتوزيع , الاردن 2015.

64- محمد أحمد عبد النبي,"إدارة الموارد البشرية"ط1 زمزم ناشرون وموزعون, الاردن 2010.

65- مصطفى محمود أبو بكر,"الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية",الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر2005.

66- محمد حكمت,"إدارة العمليات 'الإدارة الحديثة والمتقدمة",ط1 زمزم ناشرون وموزعون, الاردن 2015.

67- محمد منير حجاب , سحر محمد وهبي,"المداخل الاساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي",ط2 دار الفجر للنشر والتوزيع , مصر 1999.

68- محمد ناجي الجوهر,"العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة",ط1 دار القلم للنشر والتوزيع, الامارات 2004.

69- معن محمود العياصرة, مروان محمد بني أحمد ," القيادة والرقابة والاتصال الإداري",ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع, الاردن 2006.

70- موسى قاسم القريوتي, علي خضر مبارك,"أساسيات الإدارة الحديثة",ط3 دار تسنيم للنشر والتوزيع, الأردن 2005.

71- محمد يوسف القاضي,"السلوك التنظيمي"ط1 الاكاديميون للنشر والتوزيع, الاردن 2015.

72- مؤيد الفضل ," الاقتصاد الإداري",ط1 دار زمزم للنشر والتوزيع,الاردن 2013.

73- نجم عبد الله العزاوي,"الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية", دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,الأردن 2010.

74- نوري منير,"نظام المعلومات المطبق في التسيير",ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع,الجزائر 2012.

75- نداء محمد الصوص,"الاقتصاد الإداري"ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ,الاردن 2012.

76- وفاء فؤاد الشلبي وآخرون,"إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر",ط1 دار الفكر ناشرون وموزعون , الاردن 2015.

قائمة المراجع

الكتب الاجنبية:

1- Cécile déjoux , " les compétences au cour de l' entreprise " , edition d'organisation , Paris 2001.

الملتقيات:

2- براق محمد ,رابح بن الشايب ,"تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ",مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية , جامعة ورقلة ,يومي 09-10مارس ,الجزائر 2004.

3- بن عيسى محمد المهدي ," العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الراسمال الإستراتيجي ", ملتقى دولي حول : التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ,جامعة ورقلة , يومي 09-10 مارس , الجزائر 2004.

4-ثابتي الحبيب ," تتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة ", المؤتمر العالمي والدولي حول : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات , جامعة معسكر , الجزائر , يومي 8-9 مارس 2005.

5-صالح مفتاح ,"إدارة الموارد‌البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات",الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ,جامعة ورقلة ,يومي 09-10 مارس ,الجزائر 2004.

6-طواهرية الشيخ,"الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإندماجها في إقتصاد المعرفة ",ملتقى ضمن راسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ,جامعة سعيدة,يومي13-14 ديسمبر ,الجزائر 2011.

7-عثمان بوزيان ,"اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ", مداخلة ملتقى حول التنمية البشرية وفرص الإندماج ,جامعة ورقلة, الجزائر 2004 .

8-مصنوعة أحمد,"تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية", مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ,الدافع العملي وأفاق التطوير,جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ,يومي 03-04 ديسمبر 2012.

قائمة المراجع

المجلات:

1- بن سالم أمال,بوقرة رابح,"دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات"مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,العدد 18 ,جامعة محمد بوضياف , الجزائر 2017.

2- حمادي نبيل ,راقي نذير ,"أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الإقتصادية ",مجلة الاقتصاد والتنمية ومخبر التنمية المحلية المستدامة , العدد 08 جوان,جامعة يحي فارس المدية, الجزائر 2017.

3- دانيال طالب الحمصي ,"أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين",مجلة جامعة تشيرين للبحوث والدراسات العلمية ,سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 06 ,العدد 05, جامعة دمشق ,سوريا 2014.

4- رسول محمد سعيد,عني دحام الزبيدي,"بناء نموذج مسار وظيفي لملاكات التمريضية",مجلة الإدارة السنة التاسعة والثلاثون ,العدد 107,جامعة بغداد ,العراق2016.

5- رشيد مناصرية ,"أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة",مجلة الباحث ,جامعة قاصدي مرباح ورقلة , العدد 11 ,الجزائر 2012.

6- سارة عبيدات , عبد المالك حجيق,"تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية",مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ,العدد 06,جامعة باجي مختار عنابة, الجزائر 2014.

7- سماح صولح,"إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية",مجلة الواحات للبحوث والدراسات ,العدد 09 ,جامعة محمد خيضر ,الجزائر 2010.

8- سملالي يحضية ,أحمد بلالي ,"الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءة المحورية",مجلة البشائر الاقتصادية ,المجلد 03,العدد 02 ,جامعة الملك فيصل ,السعودية , جوان 2017.

9- عذراء بن شارف, "التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات,رؤية نظرية وتطبيقات عملية",مجلة دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات ,العدد 21 مارس , جامعة الجزائر ,2016.

10- كمال منصوري,سماح صولح ,"تسيير المفاهيمي والمجالات الكبرى ",مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ,العدد 07 جوان ,جامعة بسكرة ,الجزائر 2010.

11- نادية سالم حسين الهتاني,"تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم",المجلة الدولية التربوية المتخصصة , المجلد 06,العدد 09 أيلول ,جامعة الملك عبد العزيز,السعودية 2017.

قائمة المراجع

المذكرات :

1-إدريس التواتي,"رؤية في إدارة الموارد البشرية", أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ,تخصص التخطيط , جامعة الجزائر 3,الجزائر 2014.

2-بلخضر نصيرة,"دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"شهادة الماجستير في العلوم التجارية,تخصص تسيير و إقتصاد المؤسسة , جامعة إبن خلدون تيارت, الجزائر 2007.

3-بن حسان حكيم," دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةفي تطوير القطاع السياحي في الجزائر",أطروحة دكتوراه في علوم التسيير , تخصص إدارة أعمال,جامعة الجزائر3, الجزائر 2014.

4- حساين يمينة," أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد ,دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونا طراك", مذكرة ومقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير جامعة ورقلة, الجزائر 2013.

5- حليمة بن طري,"أثر تطويرالمسار الوظيفي في الرضا لوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيزTIFIB "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ,جامعة بسكرة, الجزائر 2016.

6- سملالي يحضية ,"أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ,مدخل الجودة والمعرفة"و اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر2004.

7- عبد القادر عواريب ,"تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ,جامعة ورقلة, الجزائر 2015.

8- عبد الحميد حامدي ,"دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة",مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ,جامعة محمد خيضر,الجزائر 2015.

9- عبد العزيز شنيق,"الحوافز والفعالية التنظيمية",مذكرة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية, قسم علم الاجتماع ,جامعة سكيكدة, الجزائر 2007.

10- فائزة بوراس " تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ,جامعة باتنة, الجزائر 2008.

11- معاذ نجيب غريب ,"إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي"، ,أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق,سوريا 2014,ص39.

12- ندى إبراهيم مصلح, «التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي", رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الأزهر, غزة 2018 .

ملاحق

الملحق رقم 01

جامعة ابن خلدون – تيارت–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية,وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان

السادة الأساتذة:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاديات العمل على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ,وعلوم التسيير بجامعة إبن خلدون –تيارت , والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع"**أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الأفراد** ,"نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ,ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لغرض البحث.

الطالبتان:

- بلقايد شريفة – بوزار فتيحة

المحور الأول :البيانات الشخصية

- **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

- **العمر:**

أقل من 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

- **الدرجة الوظيفية:**

أستاذ دكتور ☐ أستاذ محاضر ☐ أستاذ مساعد ☐

- **عدد سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ضع علامة (X) في الدرجة المناسبة .

المحور الثاني: متعلق بالكفاءات

الرقم	الفقـــرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	عملية تسيير الكفاءات					
01	تمتلك الكلية أساتذة ذات كفاءة عالية					
02	يتم التوظيف في الكلية على أساس إختيار الكفاءات					
03	تهتم الكلية بالحفاظ على كفاءتها					
04	تبذل الكلية جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءاتها					
05	تتاح الفرصة لكافة الأساتذة للتكوين قصد تطوير الأداء					
06	يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة وبإنتظام					
07	تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء الكلية					
08	تمتنلك كليتكم كفاءات ذات معارف متميزة					
09	تركز كليتكم على المعارف الحقيقية التي يمتلكها الفرد					
10	توفر كليتكم برامج) المؤتمرات,الملتقيات(تدعم المعرفة التي يمتلكها أساتذتها					
11	تتمتع الكفاءات في كلياتكم برؤية إبداعية في العمل					
12	يتميز أساتذة الكلية بالمثابرة والقدرة على التصرف					
13	يقوم أساتذة الكلية بعملهم برغبة شديدة ومهارة عالية					
14	الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات الجماعية					

المحور الثالث: متعلق بالمسار الوظيفي

15	يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي في رفع كفاءتي					
16	لدي إدراك صحيح عن إمكانياتي وقدراتي					
17	أعتقد أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادة الإدارية وتنمية كفاءاتها					
18	أعتقد أن منصبي يتوافق مع كفاءاتي					
19	توفير فرص التدريب يزيد من كفاءتي والتحكم أكثر بمتطلبات وظيفتي					
20	الإتصال المباشر مع رئيسي يزيد من تشجيعي لأداء وظيفتي					
21	أرى أن زيادة الأجر تكون على أساس الكفاءة					
22	تعتبر الترقية أحد أهدافي الوظيفية لذلك أسعى جاهدا للعمل والمثابرة					
23	يوجد صلة بين مستواك العلمي وبين وظيفتك الحالية					
24	نسبة إستفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءتي					
25	يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي وتخطيط الجامعة للمسار الوظيفي					

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

الملحق رقم: 02 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلو الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. SPSS V24

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4.619	.603		7.656	.000
	الوظيفي المسار	-.380	.150	-.338	-2.543	.014

a. Variable dépendante : الكفاءات

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي المسار	ذكر	38	4.1005	.41836	.06787
	أنثى	14	3.7727	.35434	.09470

ANOVA

الوظيفي المسار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.629	2	.315	1.798	.176
Intragroupes	8.578	49	.175		
Total	9.207	51			

Caractéristiques

الوظيفي المسار

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ مساعد	14	3.9870	.41714	.11149	3.7462	4.2279	3.36	4.82
أستاذ محاضر	36	4.0126	.43850	.07308	3.8643	4.1610	3.27	4.82
أستاذ دكتور	2	4.1818	.38569	.27273	.7165	7.6471	3.91	4.45
Total	52	4.0122	.42489	.05892	3.8939	4.1305	3.27	4.82

ANOVA

الوظيفي المسار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.066	2	.033	.178	.837
Intragroupes	9.141	49	.187		
Total	9.207	51			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الوظيفي المسار

LSD

(I) الفئة الوظيفية	(J) الفئة الوظيفية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
مساعد أستاذ	محاضر أستاذ	-.02561	.13604	.851	-.2990	.2478
	دكتور أستاذ	-.19481	.32649	.553	-.8509	.4613
محاضر أستاذ	مساعد أستاذ	.02561	.13604	.851	-.2478	.2990
	دكتور أستاذ	-.16919	.31377	.592	-.7997	.4614
دكتور أستاذ	مساعد أستاذ	.19481	.32649	.553	-.4613	.8509
	محاضر أستاذ	.16919	.31377	.592	-.4614	.7997

Caractéristiques

الوظيفي المسار

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
5من أقل سنوات	3	4.2121	.53268	.30754	2.8889	5.5354	3.82	4.82
10الى5من سنوات	31	3.9765	.40176	.07216	3.8292	4.1239	3.27	4.82
من أكثر 10سنوات	18	4.0404	.46168	.10882	3.8108	4.2700	3.45	4.82
Total	52	4.0122	.42489	.05892	3.8939	4.1305	3.27	4.82

ANOVA

الوظيفي المسار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.174	2	.087	.471	.627
Intragroupes	9.033	49	.184		
Total	9.207	51			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.758	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.679	11

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
. 658	25

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	73.1	73.1	73.1
	أنثى	14	26.9	26.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة39إلى30من	41	78.8	78.8	78.8
	سنة50إلى40من	8	15.4	15.4	94.2
	سنة50 أكبرمن	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الوظيفية الفئة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مساعد أستاذ	14	26.9	26.9	26.9
	محاضر أستاذ	36	69.2	69.2	96.2
	دكتور أستاذ	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الخبرة سنوات عدد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5من أقل	3	5.8	5.8	5.8
	سنوات 10إلى5من	31	59.6	59.6	65.4
	سنوات10 من أكثر	18	34.6	34.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

ANOVA					
الوظيفي المسار					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.629	2	.315	1.798	.176
Intragroupes	8.578	49	.175		
Total	9.207	51			

ANOVA

الوظيفي المسار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.066	2	.033	.178	.837
Intragroupes	9.141	49	.187		
Total	9.207	51			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4.619	.603		7.656	.000
	الوظيفي المسار	-.380	.150	-.338	-2.543	.014

a. Variable dépendante : الكفاءات

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون تيارت , ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (60) عينة ,وبلغت نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل (52) إستبانة. كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لإدخال وتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأساتذة في الكلية محل الدراسة ,وعلى الكلية ضرورة الاهتمام بتقييم الكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات,تسيير الكفاءات, المسار الوظيفي,تخطيط المسار الوظيفي.

Summary :

The aim of this study was effect of career planning in raising the efficiency of professors at the faculty of economic and commercial sciences and managment of ibn khaldun tiaret univers ity. To achieve the objectives of the research ,the survey tool was devloped based on the previous studies.A simple random sample of (60) the percentage of questionnaires valid for analysis(52) was identified,and the statistical analysis program (SPSS) was used to enter and analyze the data.the studies reached the following results :

The existence of a relationship of statistical significance for the planning of the career path in raising the efficiency of professors in the college under study, and the faculty need to pay attention to the evaluation of human competencies.

Key words : Competencies, competency management , career path, career planning .