

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم نفس وعلوم التربية

رقم التسجيل:.....

الرقم التسلسلي:.....

محددات تخطيط المسارات الوظيفية في اطار ادارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشرافه :
د. / بغول زهير

إعداد الطالبة :
قشي الهام

تاريخ المناقشة:.....

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	هليبي محمد
مشرفاً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	بغول زهير
مناقشاً	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	لوكيا الماشمي
مناقشاً	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	العابيد رابع

2009//2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... كذلك يضربُ اللهُ الحقَّ و الباطلَ فأما الزبدُ
فيذهبُ جفاءً و أما ما ينفعُ الناسَ فيمكثُ في الأرضِ
كذلك يضربُ اللهُ الأمثالَ﴾
الرعد - الآية 19-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا

اللهم أنقنا بما علمتنا

وزردنا علماً

اللهم إنا نستودعك علم ما علمتنا إياه

فرده إلينا عند حاجتنا إليه

يا من لا تضيع عنده الحوائج ببركة وسر

أمين يا رب العالمين



إلى من



إلى من

رافقتني منذ أن حملنا حقايب صغيرة

ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن

إلى الوجه المفعم بالصدق لمحببتك أزهرت أيامي وتفتح عن قريب **براعم للغد**

. . إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة

بدونك لاشيء معك أكون أنا، وبدونك أكون مثل أي شيء . . . في نهاية هذا المشوار الذي

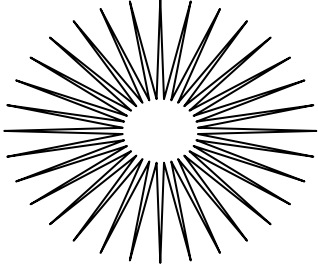
قطعناه معا بل قطعه وحدك وأمنت لي الطريق لأسلكه بسلام، أريد أن أشكرك على كل شيء . . .

أشكرك على ابتسامتك التي كان سرها تطلعاتك لنجاحي بنظرات الأمل

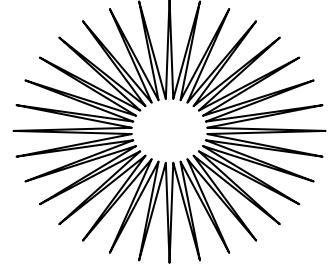
إلى رفيق دربي في هذه الحياة

زوجي الحبيب





شكر و عرفان عبد الرحمن



نخطو أهم الخطوات في الحياة الجامعية من وقفة نعود للحظات قضيناها مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة لذا وقبل أن نمضي في تقديم هذا البحث المتواضع نقدم أسمي آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة في الحياة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأستاذ الكريم :

الدكتور

بغول زهير

لتفضله بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام إلى من

علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من رعانا وحافظ علينا، إلى من وقف إلى جانبنا ...

في الصيف والشتاء

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور

لوكيا الهاشمي

إلى من زرعوا النجاح في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، فلهم منا كل الشكر،

وأخص منهم: الأستاذ الدكتور العياب رايح والأستاذ الدكتور شلبي محمد

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا

البحث ونخص بالذكر: موظفي مكتبة الأسد بالجمهورية العربية السورية

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، ومن وقف في طرقنا وعرقل مسيرتنا بحثنا، وزرع الشوك في طريق بحثنا فلولا وجودهم لما أحسننا بمتعة البحث، ولا حلاوة المنافسة الإيجابية، ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر

قشي الهام

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	دعاء
	إهداء
	شكر و عرفان
	الفصل الأول : خلفية ومشكلة البحث
06	تمهيد.....
07	1-1/ إشكالية البحث.....
10	1-2/ فرضيات البحث.....
13	1-3/ أهداف الدراسة.....
13	1-4/ أهمية موضوع الدراسة.....
14	1-5/ حدود الدراسة.....
15	1-6/ تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.....
15	1-7/ بعض الدراسات السابقة.....
24	خلاصة الفصل.....
25	هوامش ومراجع الفصل الأول.....
	الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية
28	تمهيد.....
29	2-1/ تعريف الإدارة.....
30	2-2/ المستويات الإدارية.....
30	2-3/ مجالات الإدارة.....
30	2-4/ الوظائف الإدارية.....
31	2-5/ فروع وأنواع الإدارة.....
31	2-6/ تعريف إدارة الموارد البشرية.....

34	7-2 / تطور إدارة الموارد البشرية.....
38	8-2 / أهمية إدارة الموارد البشرية.....
41	9-2 / أهداف إدارة الموارد البشرية.....
43	10-2 / مبادئ إدارة الموارد البشرية.....
44	11-2 / موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.....
45	12-2 / الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها.....
57	13-2 / التكامل في إدارة الموارد البشرية.....
58	14-2 / دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة.....
89	خلاصة الفصل.....
90	هوامش ومراجع الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث : التخطيط
95	تمهيد.....
96	1-3 / مفاهيم أساسية عن التخطيط.....
98	2-3 / ماهية التخطيط (تعريفه ،أهميته ،أهدافه وأنواعه).....
102	3-3 / خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره.....
106	4-3 / مسؤوليات ومعوقات التخطيط.....
108	5-3 / التخطيط نشاط إنساني وتنظيمي.....
111	6-3 / التخطيط كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية.....
132	خلاصة الفصل.....
133	هوامش ومراجع الفصل الثالث.....
	الفصل الرابع :تخطيط المسار الوظيفي
138	تمهيد.....
139	4 / المسار الوظيفي Functional Career.....
139	1-4 /تعريف المسار الوظيفي Functional Career.....
143	2-4 /تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي.....

143	3-4/ العوامل التي أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي.....
144	4-4/ صناعة المسار الوظيفي والبعد الغائب.....
146	4-5/ الأدوار المختلفة في تحديد المسارات الوظيفية.....
151	4-6/ المقاربات والمناهج العلمية في تحديد ومتابعة المسارات الوظيفية.....
151	4-6-1/ جينزبرغ Ginzberg.....
153	4-6-2/ نظرية سوبر Super.....
154	4-6-3/ هولاند Holland : « The typologie of vocational behavior: هولاند»
156	4-6-4/ روجرز Rogers.....
157	4-6-5/ جاك ليموج: Jacques Limoges.....
159	4-7/ تحديد المسارات المهنية وبناء المشروع المهني.....
160	4-7-1/ دور مكاتب التشغيل العمومية في التوجيه والإرشاد المهني.....
163	4-8/ المسارات المهنية والالتزام التنظيمي.....
165	4-9/ خصائص المسار الوظيفي.....
166	4-10/ أهمية المسار الوظيفي.....
166	4-10-1/ أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد.....
166	4-11/ مراحل المسار الوظيفي.....
171	4-12/ أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي.....
174	4-13/ المرأة والمسارات الوظيفية.....
176	4-14/ تخطيط المسارات الوظيفية Planning Career.....
176	4-14-1/ تعريف تخطيط المسارات الوظيفية Planning Career.....
180	4-14-2/ أهمية تخطيط المسار الوظيفي.....
182	4-14-3/ أهداف تخطيط المسار الوظيفي.....
188	4-14-4/ استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.....
189	4-15/ مداخل تخطيط المسار الوظيفي.....
189	4-15-1/ المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي.....
192	4-15-2/ المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي.....

193	16-4/ مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية.....
193	17-4/ مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي.....
198	18-4/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة.....
200	19-4/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة.....
201	20-4/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسس...:
202	21-4/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظم.....:
204	22-4/ آثار الشراء والدمج و الخصخصة على المسار الوظيفي.....
205	23-4/ نقاط هامة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.....
210 خلاصة الفصل
211 هوامش ومراجع الفصل الرابع
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة	
216 تمهيد
217	1-5/ مكان الدراسة.....
223	2-5/ منهج البحث.....
223	3-5/ مجتمع البحث والعينة.....
225	4-5/ أداة جمع بيانات البحث.....
228	5-5/ أساليب المعالجة الإحصائية.....
231 هوامش ومراجع الفصل الخامس
الفصل السادس : عرض وتفسير النتائج	
234 تمهيد
235	1-6/ عرض وتفسير النتائج.....
243	2-6/ مناقشة الفرضيات.....



256 خلاصة الفصل
258 ملخص الدراسة
261 المراجع
 الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنموذج التحليلي لمتغيرات البحث.....	12
02	طبيعة إدارة الموارد البشرية.....	34
03	الهدف العام لإدارة الموارد البشرية.....	41
04	النظرة التحليلية لإدارة الموارد البشرية.....	52
05	تصنيف ثلاثي الأبعاد للوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية.....	53
06	يمثل النظرة الهيكليّة لإدارة الموارد البشرية.....	57
07	تنمية الموارد البشرية.....	85
08	يمثل عملية التخطيط على شكل أسئلة.....	97
09	يمثل سلم تدرج عناصر التخطيط.....	105
10	يمثل مكونات عملية التخطيط عند جورج ميللر.....	108
11	يمثل مكونات عملية التخطيط على مستوى الفرد والتنظيم.....	109
12	يوضح أبعاد عملية التخطيط.....	110
13	يمثل عملية تخطيط الموارد البشرية وارتباطاته بأنشطة إدارة الموارد البشرية.....	112
14	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها.....	114
15	يمثل احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة.....	123
16	يوضح خريطة الإحلال مع شرح سريع للصفات التي يتميز بها هؤلاء المرشحين.....	125
17	علاقة تخطيط الأعمال ووفرة الموارد البشرية.....	129
18	أجندة لورشة عمل في تخطيط المسار الوظيفي.....	150
19	يمثل مراحل المسار الوظيفي ، أداء الفرد.....	171
20	السقف الزجاجي العائق الكبير أمام نجاح المرأة.....	175
21	أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة.....	179
22	كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي.....	185
23	يوضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.....	191



197 يوضح مراحل تخطيط المسار الوظيفي	24
203 عملية تخطيط المسار الوظيفي	25
205 آثار كل من الشراء الدمج والخصخصة على تخطيط المسار الوظيفي للفرد والمنظمة	26
221 Organigramm . يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والوسائل العامة	27

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
67	الفرق بين نمط الإدارة الأمريكي و الياباني.....	01
70	يمثل مصادر الإحساس بالرضا.....	02
71	يمثل مصادر المعلومات.....	03
77	يمثل الفجوة بين الموظف الخارق و الموظف العادي.....	04
102	الفروق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي.....	05
126	يوضح بناء سلسلة ماركوف.....	06
142	أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية و النظرة الحديثة.....	07
145	الثورات الصناعية الإدارية الخمسة.....	08
147	يوضح الأدوار المختلفة في تحديد المسار الوظيفي.....	09
168	ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة.....	10
223	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	11
224	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	12
224	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة.....	13
224	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.....	14
226	يمثل درجات محاور الاستبيان الدنيا والعليا.....	15
235	يبين استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان مرتبة تنازلياً.....	16
240	يبين المتوسط الموزون والانحراف المعياري وقيمة t والوزن النسبي وكذا التقدير اللفضي للإجابات....	17

مفاتيح

مقدمة:

يشهد العالم حالياً تحولات عميقة ومضارعة والتي قد يكون لها بالغ الأثر في تغيير المفاهيم الإنتاجية والاقتصادية والاجتماعية والسلوكية، تتعلق خاصة بما تحقق خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين في مجال التطور التكنولوجي أو ما يعرف بالثورة المعلوماتية، وقد أدت هذه التحولات إلى تغيير جذري في الأنظمة الاقتصادية المتعارف عليها وأنماط العمل، وأصبحت مكونات التنمية والقدرة على المنافسة بين الدول تقاس بقدرتها على الاختراع والإبداع والتجديد والتنظيم والإدارة واكتساب المعرفة وتصميم المعلومات والمنتجات وتوزيعها والتحكم في التكنولوجيات الحديثة. ومن ثم، فإن درجة نمو الدول أصبحت ترتبط بشكل رئيسي بمفهوم النهوض بالموارد البشرية والكفاءات ذات المهارات العالية المؤهلة ومتعددة التخصصات ومدى تأقلها مع ما اصطلح على تسميته بمجتمع المعرفة. فالنهوض بالموارد البشرية وحسن توجيهها وتوظيفها، أصبح المسلك الوحيد لمواكبة الثورة التكنولوجية ومسايرة عالم المعلومات وتقليص الفجوة الرقمية التي تفصل بين المجتمعات المتقدمة وغيرها من المجتمعات، وهو ما يمكن من التكيف مع متطلبات العولمة والمتغيرات الدولية باعتبار أن الأفضلية تكون وجوباً لمجتمعات المعرفة القادرة على السيطرة والتحكم في الأسواق العالمية ومواجهة المنافسة الدولية التي يحكمها بالدرجة الأولى مستوى الجودة والتميز.

وأمم هذا الواقع، تعمل مختلف الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر، على اكتساب التكنولوجيا الحديثة ومقومات التطور والاستفادة منها، الأمر الذي يتطلب تكثيف الجهود في مجال التنمية البشرية بشكل عام وتنمية القوى العاملة وتخطيط وتطوير مساراتها المهنية.

ولتحقيق المعادلة والتوازن بين مقتضيات واقع اقتصادي جديد وجانب اجتماعي متمثل في تدفق متزايد لطلبات الشغل من مختلف الشرائح ذات هيكلية تتغير بصفة متواصلة، فإن تطوير قدرات الموارد البشرية وتأهيلها وحسن توجيهها أصبح يمثل شرطاً أساسياً لضمان إدماجها في الحياة النشيطة وتمكينها من المساهمة المباشرة في المسار التنموي، فالتحولات الهيكلية لاقتصاديات الدول، الطوعية أو المفروضة وتغير النظم والمناهج العملية للإنتاج والتطورات التكنولوجية المتسارعة أفرزت أنشطة حديثة ذات أشكال متعددة ومسارات مهنية جديدة. ومقابل ذلك تزايدت تطلعات خبراء الموارد البشرية من القوى العاملة ومن هم في سوق العمل، وحتى من المؤسسات التي تلعب دور الوسيط في توفير مناصب العمل للانتفاع بمجتمعات تتسم بالمرونة والشفافية والنجاعة وتؤدي بصفة آلية إلى اقتحام سوق العمل والاندماج فيه وتحقيق المواءمة المهنية MATCHING السليمة.

على أن هذه التطلعات تصطدم في كثير من الأحيان بتباين صارخ بين مستلزمات مواقع الإنتاج والخصائص الهيكلية للقوى العاملة، مما يضاعف من مسؤولية ودور خبراء الموارد البشرية في تحقيق المعادلة بين حاجيات السوق والموارد البشرية المتوفرة ويحتم عليها دعم استراتيجياتها في مجال إعداد هذه الموارد لتمكينها من مسايرة التطور النوعي لأساليب ونظم الإنتاج في شتى قطاعات النشاط الاقتصادي و الرفع من قابلية تشغيلها ومساعدتها على تحديد مساراتها المهنية.

غير أنه، يمكن القول أن واقع الممارسة الفعلية لهذه المسؤوليات والأدوار، لم يعر بعد اهتماما بالغا بقضايا تخطيط المسارات المهنية وسلوكيات اتخاذ القرارات والاختيارات المهنية برغم من بروز أهميتها في إدارة الموارد البشرية، ويرجع هذا في اعتقادنا إلى أن إدارة الموارد البشرية كما تمارسها المنظمات العربية ما زالت داخل إطارها التقليدي كنظام مغلق تتكون من نشاطات روتينية تؤديها إدارة شؤون العاملين وفقا لما هو مقتن من الجهات التشريعية داخل التنظيم أو خارجه.

وفي هذا السياق تتضح معالم هذا البحث في محاولة إلقاء الضوء على بعض محددات وأبعاد تخطيط المسار المهني career planning خاصة من زاويتي الاختيار والتحرك المهني (النقل والترقية) ضمن إطار نظرية اتخاذ القرارات السلوكية، ومن منظور النظام المفتوح، على اعتبار أن الاختيارات المهنية مرتبطة بالعديد من الخصائص الشخصية للفرد، ومتغيرات بيئة العمل وبيئة التنظيم والبيئة الخارجية التي تتأثر بها قرارات الاختيار المهني، وهذا انطلاقا من فرضية أن سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل بين خصائصه الشخصية ومؤثرات البيئة بكافة مستوياتها، وهذه الفرضية غنية عن التنظير لاستخدام علماء النفس لها وفي مقدمتهم كيرت لوين KURT LEWIN وسيتم مناقشة هذه الفرضية على حد سواء مع فرضية «أن الفرد نظام سلوكي معالج للمعلومات، مدخلاته المعلومات المستقاة من البيئة، وعمليات قدرته على التفاضل والتكامل الإلامبي (أو نمطه الفكري)، أما مخرجاته فهي قرارات (استجابات) مختلفة منها قرار الاختيار المهني، وذلك استنادا على نظريات علمية ساهمت في بروز العديد من آليات ومناهج مرافقة العاملين لبناء مساراتهم المهنية تم تناولها من طرف العديد من الدارسين والباحثين والخبراء في علم النفس على غرار و Rogers و Su.

و سوف نعتمد في بحثنا هذا على جملة من تقنيات البحث و مناهجه حسب ما تمليه علينا طبيعة الموضوع، ومنها المنهج الوصفي التحليلي و الاستمارة، و بعض الأساليب الإحصائية نماشياً مع الهدف الأساسي للدراسة المتمثل في الكشف عن أهم محددات تخطيط المسارات الوظيفية انطلاقاً من التراث النظري ثم من الواقع و ما تفرزه المعطيات الميدانية و النتائج الإحصائية.



وقد تناولنا في الفصل الأول بالإضافة إلى السياق الذي طرح فيه مشكلة البحث ، فرضيات البحث ، و حدوده ، و بعض التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث، ضف إلى ذلك أهمية موضوع البحث و دوافع اختياره ، و ختمناه ببعض الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها ، حيث كانت تصب في الإطار العام لموضوع بحثنا .

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا إدارة الموارد البشرية بحكم أن البحث ينصب على أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية إلا وهي تخطيط المسارات، كيف أنها هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات، من البحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها، تصنيفها و تدريبها، و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات، ثم تطور إدارة الموارد البشرية، و عن المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر وحتى الآن.

و في الفصل الثالث عالجتنا عملية التخطيط باعتباره الوسيلة التي نستشرف بها المستقبل وخصصنا بالتفصيل تخطيط الموارد البشرية.

و خصصنا الفصل الرابع لمتغير تخطيط المسار الوظيفي كأحد المفاهيم الرئيسية و الأساسية في البحث وكان تناوله بإسهاب حيث لفتنا الانتباه لدور علم النفس في تخطيط المسارات الوظيفية من خلال استعراض بعض النظريات في الاختيار المهني والتوجيه على غرار ما جاء به سوبر، جيزنبرج، هولند . . . الخ.

و الفصل الخامس عرضنا فيه الإطار المنهجي للبحث ، وفيه وصفنا عينة البحث و حددنا عدد أفرادها حيث كانت مكونة من 35 موظف من موظفي إدارة الموارد البشرية ، كما تم ضبط المنهج المستخدم و هو المنهج الوصفي التحليلي ، إضافة إلى ذلك قمنا بوصف أداة جمع البيانات ، و أخيراً الطرق الإحصائية المستخدمة .

أما الفصل السادس و الأخير ، خصصناه لعرض و مناقشة المعطيات الميدانية التي تم جمعها باستعمال استمارة البحث ، و أخيراً أردنا خاتمة للبحث جمعنا فيها مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

و لا يسعني في الأخير إلا أن أحمد الله الذي وفقني في إنهاء هذا العمل العلمي .

الفصل الأول

1-1 . إشكالية البحث:

2-1 . فرضيات البحث :

3-1 . أهداف البحث :

4-1 . أهمية موضوع البحث:

5-1 . حدود البحث :

6-1 . تحديد المفاهيم الإجرائية للبحث :

7-1 . بعض الدراسات السابقة:



مقدمة

يتناول هذا الفصل إشكالية الدراسة وخلفية اختيارها ثم صياغة فرضيات الإجابة عن التساؤلات المطروحة، ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، وشرح المصطلحات إجرائيا، بالإضافة إلى حدود البحث والتي تتحدد بالحد المكاني والزماني والإجرائي وفي آخر الفصل عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها مع التعليق عليها ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

1-1/ إشكالية البحث:

يمتلك الأفراد مصلحة مباشرة في الوظائف التي يؤديها في المنظمة، فهم أول من يتأثر بفوائدها و مكافئاتها نجاحهم في الوظائف، و هم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها، و ما من شك في أن إدراك الفرد لما نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لقابليته و طموحاته، فهو عندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل أي سيكون أكثر قدرة على تحديد لماذا تمت ترقيته أو تنزله رتبته، و سيكون أيضاً أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لترقيته و احتمالاتها .

غير أن اغلب الأفراد العاملين في المنظمات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة بل أن أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم و تحليل وظيفته، فهم يقبلون عملاً معيناً و يباشرونه لكنهم لا يهتمون كثيراً بما يدور خارج نطاق ذلك العمل الأمر الذي قد يجعلهم عاجزين عن فهم أسباب وضعهم في هذا العمل أو ذلك، و يجهلون أيضاً ما هو العمل الذي سيؤدونه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل.

إن المديرين في حاجة ماسة إلى معرفة العلاقة الوثيقة بين تطور المهن وإدارة الموارد البشرية والمنظمة والأفراد كلاهما يلعب دوراً مهماً في تطوير المهنة الواحدة وكلاهما يستفيد أو يتضرر عندما تتم إدارة التطوير الوظيفي بشكل جيد أو سيء .

إن اختيار إدارة الموارد البشرية الأفراد المناسبين لشغل وظائف معينة يعني أن الأفراد والوظائف مختلفون، وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين بمعنى " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، حيث أن الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة و فاعلية استثمار المورد البشري عن طريق تحرير وإطلاق طاقاته الابتكارية برسم سياسة ناجحة لتخطيط المسار الوظيفي لأفراد التنظيم هذا الأخير (تخطيط المسار الوظيفي)، يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى .

غير أنه، يمكن القول أن واقع الممارسة الفعلية لهذه المسؤولية، لم يعر بعد اهتماماً بالغاً بقضايا تخطيط المسارات الوظيفية وسلوكيات اتخاذ القرارات والاختيارات المهنية برغم من بروز أهميتها في إدارة الموارد البشرية، ويرجع هذا في اعتقادنا إلى أن إدارة الموارد البشرية كما تمارسها المنظمات العربية وخاصة الجزائرية منها ما زالت داخل إطارها التقليدي كنظام مغلق تتكون من نشاطات روتينية تؤديها مصلحة المستخدمين وفقاً لما هو مقنن من الجهات التشريعية داخل المنظمة أو خارجها.

وقد تزايد الاهتمام مؤخراً بموضوع المسارات الوظيفية من جانب الأفراد والمنظمات على حد سواء، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي.

حيث أن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة التعرف على عالم الشغل نتاج شغله أول وظيفة وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث أن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي وطموحه المهني .

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية (الاختيار، التدري ب والنقل والترقية والتقاعد المبكر...) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، وهناك عدة أطراف لها حصة الأسد في ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية لها مسؤولية اكتشاف التوافق أو عدمه بين الوظيفة والفرد، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

ومن الوسائل والأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة عملية تقييم الأداء، برامج تخطيط المسار الوظيفي، بحوث الرضا الوظيفي، التحكم الجيد في عملية التوظيف عن طريق الاستخدام السليم لطلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات، بالإضافة إلى التحليل الوظيفي المتكامل، والتأهيل المبدئي للموظف الجديد، والإثراء الوظيفي، توفير مهام بها تحد، أما في حالة عدم التوافق بين الفرد والوظيفة تلجأ المنظمة إلى عملية النقل، الترقية، التدريب...إلخ.

واعتماداً على ما سبق، فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الفرد وتساعد

الإدارة أو مدراء الموارد البشرية للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل من خلال حياته العملية في المنظمة، مما يعني أن الأفراد العاملين في المنظمات هم بأمرس الحاجة إلى إرشاد وتوعية حول كيفية بدء حياتهم و تحركاتهم المهنية خصوصاً في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المنظمات المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية، وتزايد المنافسة، وما يشهده العالم من أزمة اقتصادية أدت تبعاتها إلى تغيير المسار الوظيفي لكثير من العمال وتسريح الملايين منهم، فها هو عملاق صناعة السيارات الأمريكية جنرال موتورز تعلن

إفلاسها رسمياً وذلك بتاريخ 5 ماي 2009 على الساعة 15 بتوقيت غرينيتش بعد تقديمها بطلب لحمايتها من الدائنين بحسب الفصل 11 من القانون الأمريكي⁽¹⁾، وبالتالي أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المنظمات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أصبح من الضروري القيام بدراسة حول عملية تخطيط المسار الوظيفي و الوقوف على أهم محدداتها وذلك كما يدركها موظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل - بيسكرة.

وتتمثل مشكلة البحث أساساً في عدم قدرة الإطارات العاملة بأقسام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من التعرف على محددات تخطيط المسارات الوظيفية مما يشكل لإفرادها عائقاً في التطور الوظيفي مستقبلاً. حيث تقف هذه المشكلة عائقاً في تطوير إدارة الموارد البشرية لنفسها والارتقاء بها، مما أوجد نمطاً من الأعمال الروتينية الجافة التي تمارسها وفق نهج كلاسيكي أكل الدهر عليه وشرب هذا ما جعل أفراد منظماتها غير قادرين على التطوير سواء في إطار العمل أو على المستوى الشخصي . كما تقف هذه المشكلة عائقاً في طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتي تعتبر أساساً سليماً لإدارة الموارد البشرية. كل هذا ينعكس سلباً على أداء المؤسسة، ويقلل من إنتاجية وأداء الأفراد فيها. وفي هذا السياق تتضح معالم هذا البحث في محاولة إلقاء الضوء على بعض محددات تخطيط المسار الوظيفي كما يدركها موظفي إدارة الموارد البشرية من خلال الإجابة على التساؤلات التالي:

ما نوعية المحددات التي تقوم عليها عملية تخطيط المسارات الوظيفية ؟

ما هي تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية عن تخطيط المسارات الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية والتنظيمية وبين تخطيط المسارات

الوظيفية في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية ؟

1-2/ فرضيات البحث :

1-2-1/ الفرضية العامة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية والمتمثلة في: فرص التقدم الوظيفي، وضوح مفهوم المسار الوظيفي، حرية اختيار الوظيفة، الخبرة، التأهيل العلمي، العلاقات الشخصية، الدوافع الشخصية والمادية والاجتماعية، الكفاءة، تطوير الذات، والإبداع والتجديد وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة .

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الإجرائية التالية:

- أ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ب - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ت - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية اختيار الوظيفة وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ث - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ج - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ،التأهيل العلمي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ح - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الشخصية، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- خ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- د - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع المادية، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ذ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الاجتماعية ، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة .
- ر - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

- ز - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الذات وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- س - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتجديد وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

1-2-2/ الفرضية العامة الثانية:

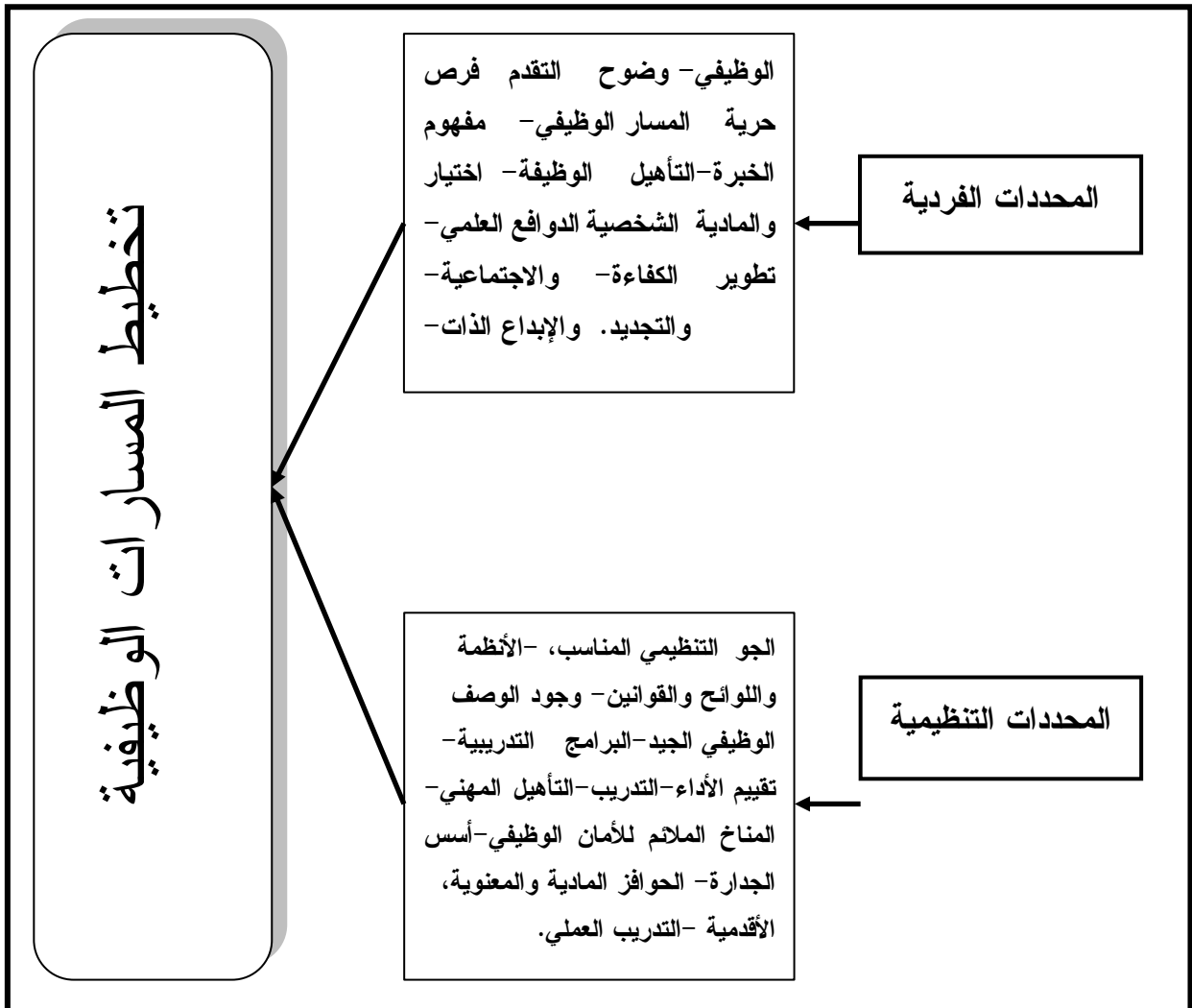
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات التنظيمية والمتمثلة في: توفر الجو التنظيمي المناسب، والأنظمة واللوائح والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي الجيد، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء والتطوير والتدريب والتأهيل المهني، وتوفير المناخ الملائم للأمان الوظيفي وتطبيق أسس الجدارة، والحوافز المادية والمعنوية، الأقدمية والتدريب العملي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الإجرائية التالية:

- ش - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الجو التنظيمي المناسب وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ص - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة واللوائح والقوانين وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ض - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الوصف الوظيفي الجيد وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ط - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ظ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتطوير والتدريب وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ع - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل المهني وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- غ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المناخ المهني الملائم للأمان الوظيفي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

- ف - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس الجدارة وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ق - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ك - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة .
- ل - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس الأقدمية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- م - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب العملي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

الشكل رقم(1) أنموذج التحليلي لمتغيرات البحث



1-3/ أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ☞ التعرف على محددات تخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة .
 - ☞ تحديد مدى وضوح الصلاحيات والحرية في اختيار للموظف للمسار الوظيفي.
 - ☞ تحديد مدى التوافق بين التأهيل العلمي للموظف والوظائف التي يقوم بها.
 - ☞ التعرف على الدوافع الشخصية وعلاقتها باختيار الموظف للوظيفة التي يقوم بها.
 - ☞ التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في اختيار الأفراد للموقع الوظيفي الذي يشغله .
 - ☞ ومن ثمة، إبراز مسئولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا عن المسار الوظيفي لأفراد المؤسسة.
 - ☞ مع إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.
 - ☞ وفي الأخير محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد و لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

1-4/ أهمية موضوع الدراسة:

- إن كفاءة وفاعلية المنظمات في تقديم أفضل خدمة للمجتمع يتوقف في جانبه الكبير على **كفاءة الموارد البشرية** العاملة فيها. وتتأثر كفاءة وفاعلية هذا المورد بحجم الأهمية والقدر الذي توليه الإدارة له وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، لذا تكمن أهمية الدراسة في كون موضوعه يتناول وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية ألا وهي وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد والتي تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة مما يؤدي إلى تحفيز العامل والى تحقيق الأهداف التنظيمية فيها، والأساس في هذا التحفيز هو **تجسيد طموحات الفرد وإشباع حاجاته المادية والمعنوية**.
- أما من ناحية المنظمة فهي تهتم بتحقيق رضا الفرد في عمله كوسيلة تمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط بإدخال ديناميكية في تسيير مساراتها الوظيفية . وترتيباً على ما سبق، يكتسي هذا البحث أهميته من الجوانب الآتية:
- إن نموذج المسار الوظيفي ببعديه (الفردي والتنظيمي)، قد تجاوز المدخل السلبي التقليدي الذي كان فيه الأفراد يعولون على رؤسائهم في اخذ المسؤولية عن مسارهم الوظيفي، فلم تعد المنظمة تتفرد بالسيطرة على المسار الوظيفي، وأصبح للفرد دوره في تخطيط مساره الوظيفي، فتقييمه لمساره يعتمد على إدراكه الذاتي وليس من وجهة نظر الآخرين، ولقد تأثرت أدبيات الموارد البشرية بالتطور الذي حدث في مفهوم المسار الوظيفي، وأصبحت تتناول محاور

متعددة من زاوية (مصلحة الفرد، ومصلحة الإدارة العامة للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية)، بل أضاف آخرون البعد الاجتماعي في تحديد المسارات الوظيفية. كل ذلك قد تناولته الأدبيات الأجنبية منذ زمن بعيد نسبياً، إلا أنه ظل بعيداً عن تناول الأدبيات العربية إلا في النزر اليسير، إذ إن ما كتب فيه ما زال بحدود ضيقة وبخاصة في مجال البحث الميداني.

■ تتناول هذه الدراسة واحداً من المواضيع ذات الاهتمام المشترك بين (الأفراد، المنظمات، والحكومات أيضاً)، ولقد تناولت الدراسة بجانبها النظري والميداني محدداته الداخلية (الفردي والتنظيمي)، وما زال بعده الخارجي (الحكومة والمنظمات الأخرى المهتمة)، بحاجة إلى مزيد من الدراسات في ظل المتغيرات الجديدة و المتسارعة في المجالات الاقتصادية، وانفجار لمشكلات أخرى تتعلق بالموارد البشري في المؤسسة العامة والخاصة على حدٍ سواء، مثل تقليص حجمه بسبب إعادة الهيكلة، الخصوصية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأزمات الاقتصادية.

■ تتناول الدراسة في جانبها الميداني مجتمعاً بحثياً قلما يتم تناوله وهواطات إدارة الموارد البشرية العاملون بالمؤسسة الجزائرية، حيث تعتقد الباحثة بأهمية هذه الشريحة من العاملين ودورها في تحقيق أهداف المنظمات أو الإخفاق في تحقيقها، كما تعتقد بأهمية دراسة هذا المجتمع من زوايا متعددة ضمن المنظور الشمولي لوظائف إدارة الموارد البشرية .

1-5/ حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بعدة متغيرات، بحيث يمكن القول أن أي اختلاف في هذه المتغيرات يمكن أن يؤدي إلى اختلاف نتائج الدراسة، وتتمثل حدود الدراسة الحالية عموماً في المتغيرات الآتية:

1-5-1/ بشرياً: يتمثل في عينة الدراسة المتكونة من 35 موظف من موظفي إدارة الموارد البشرية.

1-5-2/ زمنياً: تم إجراء الدراسة الميدانية موضوع بحثنا هذا خلال الفترة الزمنية الممتدة بين

شهر مارس 2009 ونهاية شهر جوان من نفس السنة .

1-5-3/ جغرافياً: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل - ببسكرة .

1-5-4/ إجرائياً: إن توجهنا يذهب إلى التحليل الذي يهتم بدراسة محددات تخطيط المسارات

الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية، كما تحددته استمارة الدراسة المصممة والمطبقة من طرف الطالبة الباحثة، والمكونة من 63 بند مصنفة في محورين رئيسيين - المحددات الفردية والتنظيمية - تقيس وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في محددات تخطيط المسارات الوظيفية.

1-6/ تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة :

1-6-1/ التخطيط **planning** : هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة أو الفرد وتحديد

الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الأهداف بالنسبة للمنظمة والفرد وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الأهداف والوسائل اللازمة.

1-6-2/ المسار الوظيفي **Functional career** : وهو سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية

التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو مجموعة من المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المرتبطة خلال حياته العملية.

1-6-3/ تخطيط المسار الوظيفي **Functional career planning** : ويتضمن الأنشطة

المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، المستقبل الوظيفي، ومعرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والربط بينها وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى.

1-6-4/ إدارة الموارد البشرية : هي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد

البشرية وتتعلق باستقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها والإبقاء عليها في المنظمة، وتمارس هذه الأنشطة في دائرة أو وحدة تنظيمية يمكن أن تكون مديرية أو قسم أو فرع وذلك حسب حجم المنظمة وحسب التقدير والأهمية التي توليها المنظمة لهذه الدائرة.

1-7/ بعض الدراسات السابقة :

1-7-1/ الدراسات العربية:

■ دراسة (رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، 2007) شملت هذه الدراسة تحليلاً للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانته على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم 26 مديراً، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية، كما كشفت عن عدم حرية المدير في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى الوظائف المتاحة، كما أن الأنظمة واللوائح والقوانين لا تساعد على تخطيط المسار

الوظيفي للمدراء، في حين توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها . وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:

☞ الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة مما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي.

☞ توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.

☞ تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي.

☞ تركيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء البحوث حول المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية بما يخصه من أدبيات.

☞ التركيز على الكفاءة في اختيار المدراء⁽²⁾.

▪ **وهدف دراسة (صلاح الدين الهيتي، 2004) إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا**

العاملين في عدد من الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت 220 فرداً، وقد استخدم الباحث في التحليل الإحصائي عدت أساليب إحصائية منها (المتوسط الحسابي، الارتباط البسيط، الانحدار، التباين الثنائي). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل- تخطيط المسار وإدارة المسار- وبين أبعاد المتغير التابع-الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة-، كما أن هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها والى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وان إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هناك ضعفا في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه. وفي الأخير أوصت الدراسة بتبني سياسات تطوير مسار جديدة، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تطوير مسارهم وتعزيز دور مديري الموارد البشرية في العملية التطويرية، وضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية⁽³⁾.

▪ **تناولت دراسة (أبو تايه، 2001) العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي،**

والتي أجريت على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، وهدفت إلى تعرف اثر العوامل التي تم اعتمادها في الدراسة، وتشمل العوامل الهيكلية وأخرى السلوكية، وكلا النوعين يتكون من الأبعاد التالية: (مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة والإشراف، الحوافز المرتبطة بالإنجاز، نوعية العلاقات بالمنظمة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، مقدار التحدي الوظيفي)، وتأثيرها في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعة وبين التكيف مع التغير في المسار، وعدم وجود علاقة بين العوامل الديمغرافية والتكيف مع التغير في المسار الوظيفي . وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن موضوع المسار الوظيفي والاهتمام بالمراكز الوظيفية والحوافز لزيادة الدافعية في العمل⁽⁴⁾.

- وفي دراسة (شديفات، 1999) عن اثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني في التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد التي هدفت إلى تقييم اثر برامج الإدارة الأساسية كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد، قامت الباحثة بتصميم استبيانين وزعا على عينتين من رؤساء الموظفين عينة رؤساء الموظفين المتدربين، وعينة رؤساء الموظفين غير المتدربين لعام 1998/1997 بينت نتائج الدراسة أن برنامج الإدارة الأساسية قد اثر في أداء الموظف الحكومي بشكل واضح، كما اثر في تدرج الموظف الحكومي أيضا . وأوصت الدراسة بضرورة استمرار خطة تنفيذ المسار التدريبي لأنها تقدم برامج متكاملة تشمل جميع موظفي الجهاز الحكومي الأردني، وطالبت بتضافر جهود المنظمات محليا وعربيا لتوضيح مفهوم التدرج الوظيفي، وأهميته وتأثيره في المنظمات والأفراد محليا وعربيا⁽⁵⁾.
- تناولت دراسة (العواملة، 1995) تعرف واقع المسار الوظيفي في الإدارة العامة في الأردن، وتألف مجتمع الدراسة من المديرين والرؤساء في مختلف المستويات التنظيمية (عليا، وسطي، دنيا) في الخدمة المدنية، وأخذت عينة طبقية عشوائية وبنسبة 50% منهم، توصلت إلى نتائج عديدة منها ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفي على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية، وأهمية دور العوامل الشخصية في تخطيط المسار الوظيفي، كما توجد معوقات للمسار الوظيفي . قدمت الدراسة توصيات بضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية والخاصة بموضوع المسار الوظيفي من خلال التوعية وتعزيز فرص التقدم الوظيفي على أسس الجدارة وضرورة ربط المسار بنظم الحوافز والأداء والرقابة بحيث يساعد في تحسين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي وزيادة الإنتاجية في المجتمع⁽⁶⁾.
- دراسة (عسكر، 1990 م) - المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة - دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض .وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أهداف المسار الوظيفي للفرد، وعمليات التطوير الاجتماعي التي تحدث في المنظمات العربية، ثم توضيح مراحل تطور المسار الوظيفي .وقد توصلت الدراسة إلى أن التوافق والتكامل بين أنشطة التطوير الاجتماعي، وتطوير المسار الوظيفي للفرد يحقق أهداف الفرد والمنظمة وهذا يحقق فعالية أكثر للمنظمة⁽⁷⁾.
- دراسة (عمار، 1982) - الترقية كدعامة أساسية في نظام الخدمة المدنية - تناولت الدراسة طبيعة الترقية وأهدافها والأساليب المختلفة، كنظام الجدارة، والأقدمية، نظام الأسس المتعددة، وقارنت بين الأساليب ومزاياها وعيوبها .وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إعادة النظر في النظام القائم وتطبيق نظام أكثر توازنا يراعي أداء العامل، وشخصيته وخبرته في مجال العمل⁽⁸⁾.

1-7-2/ الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Jennifer M,Chris، 2001) وتبحث هذه الدراسة في الدور الذي يؤديه المشرفون في دعم العاملين وتطوير مسارهم، وتتناول العلاقات بين أنشطة الدعم ومسار المرؤوسين ورضاهم وولائهم التنظيمي، كشفت النتائج أن المرؤوسين الذين يعتقدون بأن رؤسائهم يعطونهم الثقة والسلطة في أداء الوظيفة، هم أكثر ولاء لمنظمتهم . وان هناك فوائد تنظيمية محتملة وللتغذية الراجعة للأداء، وأهمية دور المشرفين في تطوير القدرة والمهارة للتفويض، لم تتوصل الدراسة إلى علاقات بين دعم المشرفين وتعرف المسار الوظيفي وتخطيط المسار، ولكن هناك علاقة بين إدراك دعم المشرفين والولاء والرضا التنظيمي وان تفاوتت درجة هذه العلاقة بين الذكور والإناث⁽⁹⁾ .
- وتناولت دراسة (James J2000) مسألة الحفاظ على رضا المهنيين في أنظمة المعلومات عن مسارهم في الوقت الذي أصبح فيه تحقيق ذلك مهمة صعبة بالنسبة للمديرين، على الرغم من التحفيز المالي، وشملت الدراسة (151) من العاملين في أنظمة المعلومات، واستخدمت في التحليل أساليب عديدة مثل (X^2 , T-test, Anova) وتشير النتائج إلى أن المبحوثين شعروا برضا أكبر عن مسارهم مع حصولهم على دعم قوي من المشرفين. لم تصل نتائج الدراسة إلى أية علاقة بين رضا المسار والمتغيرات الديمغرافية وكذلك بين هذه المتغيرات ودعم المشرفين .
- وتتصف دراسة (Brauch 1999) بتقديم منظور كلي شمولي لتطبيقات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات من أجل تخطيط إدارة العاملين ومساراتهم، وتعرض الدراسة إطار (سبستي) نظرياً واختبارياً إحصائياً استخدمت فيه مقاييس من الإحصاء الوصفي لبيان تطبيقات المسار التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات خلال الألفية الثالثة وذلك كأساس لتطوير إستراتيجية لتخطيط وإدارة مسار تنظيمي ضمن أنظمة الموارد البشرية، وتوصي الدراسة بأن البحث المستقبلي في تطبيقات المسار له مظهران أساسيان الأول اختبار مدى فاعلية ونتائج هذه التطبيقات، والثاني اختبار طريقة المنظمات في تكامل مختلف التطبيقات وكيف تتحقق هذه الارتباطات الداخلية في كل من المستوى العملي والإستراتيجي .
- وتشير دراسة (Louise 1999 وآخرون .) إلى أن التطورات التي حدثت في العقود الأخيرة جعلت ندرة فرص الترقية تزداد يوماً بعد آخر مما اثر على توقعات المسار لأعداد كبيرة من الأفراد، وان الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية لكل من الأفراد والمنظمات. تضمنت الدراسة إجراء مسح ميداني شمل 192 فرداً من المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة كيوبك (Quebec الكندية) وتشير نتائج المسح إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يؤثر في تخطيط المسار، تطويره، ودعمه بالإضافة إلى قلة فرص أداء الأدوار والمشاركة الجديدة في جماعات العمل مما شكل إدراكاً

بضعف المسار، ومن أجل تطوير الأفراد فان المنظمات المبحوثة بحاجة إلى تعديل الممارسات الإدارية ارتباطاً بنتائج ضعف أهمية المسار.

▪ **تبحث دراسة (Ellen Ernst 1998 وآخرون)** في برامج تدريب الإدارة الذاتية للمسار

وإدراكات العاملين ومواقفهم والسلوكيات المرتبطة بذلك، وقد شملت الدراسة 519 من العاملين، وأظهرت نتائج التحليل أن تدريب الإدارة الذاتية للمسار اثر في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار، ولكن في الاتجاه المعاكس للهدف من التدريب، إذ ينصرف الأفراد عن الانشغال في الإدارة الذاتية للمسار بعد مرور 6-8 أشهر من خضوعهم للتدريب، كما أظهرت الحاجة إلى البحث في تصميم أدوات مساندة وتنفيذها وأنظمة موارد بشرية جديدة لدعم الإدارة الذاتي للمسار .

▪ **وأجريت دراسة (Rando 1996)** في عدد من المنظمات العامة الكورية وبحثت في تفضيلات

أعضائها وعلاقة ذلك بتطوير المسار وفعالية المنظمة، واطهر التحليل الإحصائي المستمد من الوثائق والاستبانة، بان الترقية تنال اهتماماً رئيسياً بين البيروقراطيين الكوريين وان قوة طموح الترقية البيروقراطية تتأثر بكل من العوامل الفردية والتنظيمية مثل (الجنس، العمر، الدرجة، الأقدمية التنظيمية، طموح المسار، فرصة الترقية، والتنافسية داخل المنظمة)، كما يتأثر طموح الترقية بتقييم نظام الترقية، وهذا يؤثر في الرضا الوظيفي للبيروقراطيين، وأوضحت نتائج الدراسة ضرورة أن تفهم المنظمة ما يفضله الأفراد وبما يقود إلى تقدم مساراتهم .

▪ **و تناولت دراسة (Diann، 1996)** الجوانب المفاهيمية والتطويرية المرتبطة باستخدام دليل

تحدي المسار وصممت أداة تشخيصية لمساعدة المديرين - المبحوثين - لاتخاذ خطوات من شأنها تجنب الاتجاهات المضادة في العمل، حيث أن عجز السلوكيات والمهارات الذاتية يعرقل قدرتهم في انجاز مسار ناجح ومقبول ويتجلى ذلك بغياب أنظمة إدارة المسار، تكونت عينة الدراسة من 210 مدير، وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها أن دليل تحدي المسار له قيمة احتمالية معنوية كأداة للتقييم الذاتي للمديرين حيث يضم استقصاء للقدرات الفردية، وله استخدامات متعددة على الحاسوب وفي برامج التطوير الذاتي .

▪ **وتكشف دراسة (Kerry and Kris، 1996)** عن نطاق خدمات تطوير المسار الوظيفي

وطبيعتها ضمن المنظمات، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع منظمات القطاعين العام والخاص في مدينة Alberta Calgary بلغت 30 منطقة . استخدمت في المقابلة استبانة (تطوير المسار) تضمنت ثلاث متغيرات هي (تخطيط المسار) و (إدارة المسار) و (تخطيط الحياة) ومن تساؤلات الدراسة (كيف تفهم المنظمات تطوير مسار العاملين ؟) و (ماذا تريد المنظمات انجازها باستخدام خدمات تطوير المسار) و (ما هي الخدمات المتاحة وكيف يحصل عليها العاملون ؟) من نتائج الدراسة أن الأهداف المقصودة من خدمات تطوير المسار كانت ملائمة ولكن لم تكن بعض الخدمات تتطابق مع أهداف معينة كما أن حقل تطوير المسار التنظيمي ينمو ببطء، وأوسع الخدمات التي كانت متاحة هي خدمات إدارة المسار

وتلبيها خدمات تخطيط المسار من حيث الأهمية، وان خدمات تطوير المسار ينبغي أن تزود على أساس أغراض محددة وليس على أساس ما سوف تحققه من تأثير في المنظمة والعاملين وان السعي في تقديم خدمات تطوير مسار أخرى يجب أن تترافق مع مستوى تدريب أعلى مع الاستعانة بمستشارين من اجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسار أكثر فعالية .

▪ **جرت دراسة (Marilyn & Elizabeth 1996)** في إحدى المنظمات الكبيرة، بلغت عينة

الدراسة (495) مديراً تم استطلاع آرائهم حول قضايا ترتبط بتطوير المسار. الترقية، التدريب، الأداء/المسار، وكذلك توقعاتهم عن مسؤولية تطوير المسار. أوضحت النتائج أن 43% من المبحوثين تتقصم معلومات توجيه المسار وهذه عقبة مهمة بوجه تطوير المسار، وان 79% بحاجة إلى تعليم يتعلق بكيفية إدارة وظائفهم و بشكل خاص تطويرهم وتشجيعهم في مساراتهم، وان 55% يعتقدون بان الأحداث غير الرسمية لها تأثير معنوي على اتخاذ قرار الاختيار، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً متنامياً بين منظور الأفراد ومنظور التنظيم عن توقعات المسارات وان الأفراد يملكون توقعات تطوير مسارات لا تتقابل مع توقعات منظماتهم مما يؤثر سلباً على تحفيزهم ومستويات أدائهم .

▪ **وبحثت دراسة (Stanly, 1995)** في تأثير مستوى وضوح المفهوم الذاتي على حراك

المسار الإداري إذ أن المدى الذي يمكن فيه للمديرين الإفصاح ودون تردد عن مفاهيمهم الذاتية نحو العمل و المسار سيؤثر في نتائج المسار هذا . وقد بحثت في الأساليب التي تجعل المديرين اقل حراكاً للتقدم من خلال مساراتهم الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية مهمة بين (مرحلة المسار) من ناحية و (الوضوح) من ناحية ثانية ولكن هناك علاقة مهمة بين (الوضوح) و(الاستعداد للتحرك) واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها إحصاء Post hoc لفحص مدى التوافق بين المفهوم الذاتي والوظيفة الحالية، وكشفت عن أن المبحوثين ابدوا ميولاً اقل للتحرك خلال مساراتهم وأنهم عرضوا مستويات واضحة للتوافق القائم بين مفاهيمهم الذاتية ووظائفهم .

▪ **دراسة (جيفري جرين هوز وآخرون 1995 م)**، دور تحديد الأهداف في إدارة المسار

الوظيفي، هدفت الدراسة إلى فحص الظروف التي يتم في إطارها تحديد الأهداف والتي تساهم في وجود إدارة المسار الوظيفي بشكل فعال وتوجد وجهات نظر معينة حول إدارة المسار الوظيفي كعملية تتم عبر الأفراد الذي يتخذون القرارات بخصوص حياتهم .وتشير الدراسة إلى دور عملية تحديد الأهداف في إدارة المسار الوظيفي والتي تحدد العناصر المهمة في عملية تحديد الأهداف.

▪ **وتناول (Christopher 1994)** في دراسته التأثيرات المنفصلة والمتراطة لإدارة مسار

المنظمة وإدارة المسار الفردي في نجاح مسار العاملين، موضحاً أن فعالية المسار هي مسؤولية الفرد والمنظمة ولقد تم وضع مقياس مركب لإدارة مسار المنظمة وإدارة مسار الفرد ثم وضع مقياس تخطيط مسار الفرد ومقياس لتكنيكات مسار الفرد. شملت عينة الدراسة (129) من (مشرفين ومديرين من الإدارة الوسطى)، يعملون في قطاعات عامة وخاصة . استخدمت في اختبار الفرضيات أساليب إحصائية

مثل (الارتباطات، والتباين، والانحدار)، أوضحت النتائج انه بالنسبة لإدارة المسار التنظيمي فان (0.24، 0.28، 0.30)، من التباين الكلي من الاستجابات يعود إلى (سياسة إدارة المسار، تطوير مسار العاملين، معلومات المسار) وان الارتباطات كانت ايجابية معنوية بين السياسات والتطوير والسياسات والمعلومات والتطوير والمعلومات وهي كذلك بين إدارة المسار الفردي مع فاعلية المسار، وتضمنت الدراسة نتائج ومضامين عديدة تؤكد أهمية العلاقة بين إدارة المسار التنظيمي وإدارة المسار الفردي وأثرها في فاعلية المسار و رضا المسار ككل .

▪ **ودرس (Amy Elizabeth، 1994)** العلاقة بين محددات انجاز المسار (الفعلي)

و(المدرك) لعينة بلغت (20088) فردا في مختلف المستويات الإدارية لإحدى الشركات الأمريكية الكبرى للفترة بين 1948- 1987 وكشفت الدراسة عن العوامل المستخدمة في اتخاذ قرارات التقدم في سوق العمل الداخلي للمنظمة، كما أشارت بعض نتائجها إلى وجود متغيرات تتداخل مع عوامل (العرق) و (الجنس) في التأثير في انجاز المسار، ووجدت أن معدلات فرص التقدم الوظيفي ترتبط ايجابيا مع (تقييم الأداء وسرعة سير العمل) وعدد الأقسام التي يعمل فيها الفرد ومستوى التأهيل، وان هناك محددات عامة للمسار وبشكل خاص في البيئة التي يعمل فيها الأفراد إذ أن سياسات التقدم في المسار تتحدد تبعاً لتأثيرها وفي كل وظيفة من الوظائف .

▪ **ويدرس (Samuel وآخرون، 1993)** استخدام مبدأ (الجذب) كإستراتيجية لإدارة المسار وأجريت الدراسة في منظمات القطاعين العام والخاص في سنغافورة وشملت العينة (214) من العاملين المهنيين، وتركزت الاستبانة على ثلاث محاور رئيسية (المتغيرات الموقفية ، جوانب المسار، متغيرات شخصية)، استخدم الانحدار و الارتباط في التحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العلاقة بين (المتغيرات الفردية، غموض المهمة، قوة المكافأة، المسؤولية الإدارية، والحاجة للانجاز) كانت معنوية، وان المسار الداخلي المتعلق بتطوير الاستقلالية عند العاملين لا يرتبط بإستراتيجية المسار التي تتبناها المنظمة .

▪ **(دراسة ألان فيش، وجاك وود 1993)**، تحدي لممارسة إدارة المسار الوظيفي، بدأت الدراسة بسلسلة من ثلاث مقالات تتحدث عن أدبيات وممارسة إدارة المسار الوظيفي .وتبدأ هذه السلسلة بالسؤال حول التصور المبدئي عن المسارات الوظيفية، ومراكزها الكبيرة داخل المنظمات، والمسائل المتصاعدة في الإطار .وتقترح الدراسة أن الصناعة والمسار الوظيفي العالمي المتنقل ليس فعالا فحسب، بل بدأ يكسب درجة من الأهمية بشكل متزايد .ومع مراعاة الطبيعة المتغيرة لمجتمع الأعمال العالمي وممارسات المدير الواضحة بشكل متزايد، والتي تتحول بشكل ملحوظ كما هي الحاجة إلى مسار وظيفي خلاق للمدراء .وتبدو الحاجة ملحة لفحص قدرة المدراء على التنقل وممارسات المسار الوظيفي أصبحت ظاهرة للعيان .

▪ **دراسة (تشو وآخرون 1993)**، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للمدير في هونغ كونغ، تركز هذه الدراسة على الأنماط الخارجية للمسار الوظيفي، إضافة إلى المعتقدات الداخلية للمدراء، وأهداف المسار الوظيفي، والوسائل والخطط، والرضا، التحفيز المتعلق بالمسار الوظيفي، والممارسات التنظيمية التي تؤثر على المسار الوظيفي لهؤلاء المدراء. كما أن المناخ السياسي والاقتصادي له الأثر الهام على قرارات المسار الوظيفي بعد . 1997 كما تم التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بقلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات خارج القطاع الحكومي. كما أن التخطيط للمسار الوظيفي لم يعط الأهمية اللازمة لدى هؤلاء المدراء. وتقتصر الدراسة على الشركات في هونغ كونغ إمكانية عمل المزيد لمدراءها بخصوص التسهيلات لتطوير المسار الوظيفي.

▪ **وتناولت دراسة (Thomas ، 1990)** بعض المفاهيم الرئيسية والقضايا التي يتضمنها تطوير

المسار واستخدمت في التحليل بيانات جمعت من متخصصين في تطوير الموارد البشرية في 150 من المنظمات الأيرلندية، تركزت الدراسة على تحليل مظاهر تطوير المسار الآتية:

- رأي المنظمات بعملية تطوير المسار و أنواع الأنشطة التي تنفذها .
- صياغة أنشطة تطوير المسار واتجاهات كبار المديرين نحو العملية .
- المسؤولية عن تطوير المسار والتكامل مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى .
- درجة فاعلية أنشطة تطوير المسار .
- المشكلات المرتبطة مع تطوير المسار و أنظمة تطوير المسار المنفذة .

توصلت الدراسة إلى اقتراح خطوات عريضة لتصميم أنظمة تطوير المسار في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وتتضمن منظوراً تكاملياً للعلاقة بين إدارة المنظمة (من خلال أنشطة الموارد البشرية) من جهة و (الفرد) من جهة أخرى .

▪ **دراسة (لس كروس، 1989)**، تناولت الدراسة تخطيط الوظيفة وتطويرها و أهميتها للفرد

والمنظمة، وأهمية الربط بين تخطيط الوظيفة وتطويرها. تناولت الدراسة الربط بين تحليل الحاجات وتحضير ووضع خطط التطوير الفردي، كما أوضحت الدراسة أهمية بناء نظام لتطوير المهنة في المنظمة، وتشكيل لجنة وهيئة لتطوير المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في الإدارة الوسطى يستقبلون من مناصبهم لعدم وجود فرص تطوير، كما أن هنالك حركة مستمرة للجامعيين الجدد في الخمس سنوات الأولى من توظيفهم.

▪ **دراسة (ماري راسيل ، 1989)**، تناولت هذه الدراسة تنفيذ خطط برامج الوظيفة، وذلك لزيادة

الكفاءة والفاعلية للموارد البشرية، كما أوضحت الدراسة أن برامج التطوير في الشركة المتجولة تركز على مسارات الوظيفة، وعلى الفرص المتاحة في منظمة بلوكولار. وتوصلت الدراسة إلى أن 90% من

الذي حضروا برامج تخطيط الوظيفة قد ارتفعت معنوياتهم للعمل، وأن 60 % منهم أدركوا أهمية التغيير الكمي والنوعي في العمل.

▪ دراسة (رودز وآخرون، 1982)، نموذج متكامل في تغيير المسار الوظيفي، أشارت هذه الدراسة إلى أن نقص الأبحاث في مجال تغيير المسار الوظيفي تعود إلى غياب نموذج نظري وعملي شامل وواسع، واقترحت الدراسة نمودجا لتغيير المسار الوظيفي يعتمد على أساس البحث، ونظريات ترك العمل في هذا المجال، ويمكن تفسير عمليات تغيير المسار الوظيفي من خلال هذا النموذج. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى مزيد من الدراسات لاختبار هذا النموذج.

▪ دراسة (جرسكي، 1965)، العلاقة بين حركية المسار الوظيفي والولاء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين حركية المسار الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد أظهرت عدم وجود علاقة محددة بين الارتقاء الوظيفي كجزء من الحافزية للعمل. وبين الولاء التنظيمي، وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين الصعوبات التي يواجهها الفرد في الحصول على الحوافز وبين مستوى الولاء لديه⁽¹⁰⁾.

خلاصة الفصل:

لقد بحثت الدراسات السابقة جوانب عديدة تناولت تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار وأهمية العلاقة بين إدارة المسار التنظيمي وإدارة المسار الفردي ودور الإدارة في دعم مسار العاملين، وعلاقة ذلك بحالة الولاء و الرضا التنظيمي كما تناول بعضها البعد الاستراتيجي لإدارة المسار و المنظور الشمولي التكاملّي لتطبيقات إدارة الموارد البشرية، وعلاقة تطوير المسار بالترقية، والتدريب، والولاء...الخ.

كذلك تطرق بعضها إلى خدمات تطوير المسار في المنظمات وطبيعة هذه الخدمات، والإدارة الذاتية للمسار وعلاقة إدارة المسار بالمتغيرات الديمغرافية، ومحددات المسار الوظيفي ... ومن خلال هذه المراجعة، يتبين قلة الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة من جانيه الفردي والتنظيمي، خاصة البحوث والدراسات العربية، ولذلك أصبحت الضرورة ملحة لإجراء هذا البحث، لما ينبنى عليه من أهمية من ناحية الأصالة، والخدمة المقدمة للمؤسسات العمومية في بلادنا، والارتقاء بالخدمات المقدمة خصوصاً المتعلق منها بتخطيط المسارات الوظيفية.

هوامش ومراجع الفصل الأول

- (1). برنامج " في الميزان": متاح على قناة الجزيرة القطرية" ، حصة يوم 2009/5/5 الساعة 15 بتوقيت غرينتش .
- (2). رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي(2007) : " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية: وجهة نظر ذاتية " ، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، مج15، ع02، غزة، فلسطين، ص ص779-817 .
- (3). صلاح الدين الهيتي (2004) : " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مج20 ، ع2 ، دمشق، سوريا ، ص ص29-67 .
- (4). سلطان نايف أبو تايه (2001) : " العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية " ، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، مج28 ، ع1 ، الأردن ، ص ص128-153 .
- (5). رقية شديفات(1999) : " أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة أربد " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن .
- (6). نائل عبد الحافظ العواملة(1995) : " تخطيط المسار الوظيفي للمدرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن " ، مؤته للبحوث و الدراسات ، مج10، ع06، ص ص51-83 .
- (7). رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي(2007) : المرجع السابق، ص 790 .
- (8). المرجع نفسه، الصفحة نفسها .
- (9). Jennifer M,Chris في صلاح الدين الهيتي (2004) : المرجع السابق، ص ص44-45 .
- (10). دراسات [James J2000، brauch 1999، Louise 1999، Ellen Ernst1998، وآخرون، Diann1996، Rando ، 1996 ، Kerry and Kris1996 ، Marilyn & Elizabeth1996 ، Stanly1995 ، جيفري جرين هوز وآخرون 1995 ، Christopher1994 ، Amy Elizabeth1994 ، Samuel1993 وآخرون (ألان فيش ، وجاك وود 1993) ، تشو وآخرون (Thomas1999) (لس كروس 1989 ، ماري راسيل ، 1989 (رودز وآخرون ، 1982 ، جرسكي 1965)] في رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي(2007) : المرجع السابق، ص ص 788-792

الفصل الثاني

تمهيد:

- 1-2 / تعريف الإدارة :
- 2-2 / المستويات الإدارية:
- 3-2 / مجالات الإدارة:
- 4-2 / الوظائف الإدارية:
- 5-2 / فروع وأنواع الإدارة
- 6-2 / تعريف إدارة الموارد البشرية:
- 7-2 / التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:
- 8-2 / أهمية إدارة الموارد البشرية :
- 9-2 / أهداف إدارة الموارد البشرية:
- 10-2 / مبادئ إدارة الموارد البشرية:
- 11-2 / موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة:
- 12-2 / التكامل في إدارة الموارد البشرية:
- 13-2 / دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

خلاصة الفصل

المقدمة:

إن المنافسة الشرسة بين المنظمات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية - العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات - بشكل خاص، فرضت منذ عقود زمنية قليلة - وتحديداً بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود - على هذه المنظمات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصرَ البشريَّ لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصرُ البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ولكي تتمكن هذه المنظمات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية - على أقل تقدير - فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية، وميزات خاصة، تُرضي من خلالها طُموح المستهلكين.. وأيقنت هذه المنظمات أن هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفاعلية وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

ونود في هذا الفصل أن نلقي الضوء على الإدارة التي تهتمُّ بالعنصر البشري في أية منظمة ألا وهي إدارة الموارد البشرية نشأتها وتطورها، وتحديد طبيعة عمل هذه الإدارة، وهل هناك اختلاف بين دور إدارة الموارد البشرية في الحاضر ودورها في الماضي، أو بين أدوارها المعاصرة والتقليدية، أو بين دورها في الدول المتقدمة ودورها في الدول النامية، فضلاً عن بيان هدف إدارة الموارد البشرية، وما البعدُ الاستراتيجي لهذا الهدف؟ وهل العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب عنصراً بشرياً مؤهلاً ومحترفاً، وما يجب أن نتفق عليه في البداية هو أن جذور إدارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية بتسمية إدارة الأفراد ومن ثم سنعتمد إلى توضيح مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وقيل كل هذا نخرج على مفهوم الإدارة بشكل عام.

1.2/ تعريف الإدارة :

قبل أن نستفيض الحديث عن إدارة الموارد البشرية دعنا نتكلم أولاً عن الإدارة وعن مستوياتها و مختلف مجالاتها بالإضافة إلى الوظائف الإدارية، وسوف نقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة، و ذلك في محاولة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملاً و فيما يلي بعضاً من هذه التعاريف.

تعريف بيتر دركر Peter Drucker: عمل بيتر دركر على تعريف الإدارة من خلال تحديد

وظائف المدير فحدد دركر عمل المدير بخمسة وظائف هي:

← الوظيفة الأولى/ تحديد الأهداف؛

← الوظيفة الثانية/ ترتيب وتنظيم المجموعات؛

← الوظيفة الثالثة / التحفيز والاتصال؛

← الوظيفة الرابعة/ التقييم والقياس؛

← الوظيفة الخامسة / تطوير الأفراد؛

إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائماً بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي(ممارسة الإدارة) كالطبيب إذا قام بمهامه من كشف وتشخيص وتحليل وكتابة الأدوية فإنه بذلك يكون قد مارس مهنة الطب ، والمدير الجيد هو الذي يسعى إلى تطوير مهاراته في تلك الوظائف الخمس⁽¹⁾.

تعريف تايلور Taylor: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل و أرخص الطرق⁽²⁾ .

تعريف هنري فايول: Henri Fayol تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناءً عليه، و ينظم و يصدر الأوامر و ينسق و يراقب⁽³⁾ .

تعريف ليفنجستون Livingston: " الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق و أقلها تكلفة و في الوقت المناسب و ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع " .

تعريف ديفز Davis " الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية " .

تعريف جون مي John mi " الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع " .

تعريف شيلدون: " الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات و التنسيق بين أنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ "⁽⁴⁾ .

تعريف عبد الرحمان عيسوي " الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي ما "⁽⁵⁾.

فالإدارة عموماً هي عمل فكري يقوم به الأفراد في وسط تنظيمي، والذي يتمثل أساساً في الإدارة الفعلية للمجهود البشري، وهو عمل متخصص قد يتطلب قدرات ومهارات وذكاء يتوافق مع الموقف والمشاكل التي تعاني منها المنظمة خصوصاً في المنظمات الكبيرة والمعقدة⁽⁶⁾.

2.2/ المستويات الإدارية:

كما رأينا في التعاريف السابقة، فإن الهدف الرئيسي من تنفيذ الوظائف الإدارية هو استخدام الإمكانيات البشرية (وهذا دور إدارة الموارد البشرية) و المادية في المنظمة أحسن استخدام و خلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري و تحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المنظمة، وتنفيذ المهام الإدارية انطلاقاً من ثلاثة مستويات إدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:

✪ الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

✪ الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها مدراء الأقسام.

✪ الإدارة التنفيذية وأحياناً تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون والمراقبون.

2.3/ مجالات الإدارة:

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال قد لا يكون تصنيفاً منحصراً، إذ أن الأنشطة الحياتية م تنوعه و غير منحصرة. ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفاً عاماً وشاملاً على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي – مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

- ❖ إدارة الأنشطة ذات الهدف الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).
- ❖ إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

2.4/ الوظائف الإدارية:

تمثل سيرورة لا متناهية منها:

التخطيط: هو دراسة في الوقت الحاضر لطرق الاستفادة من الموارد المتاحة لدى المؤسسة مستقبلاً (وسوف نتحدث عنه بالتفصيل في الفصل الموالي).

التنظيم: هو رسم وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.

الرقابة: هي عملية مراقبة المدير و المسؤولين في المؤسسة على الموارد البشرية وعلى طبيعة عملهم وانجازاتهم.

التوجيه: هو الإشراف على الموارد البشرية وحفظها.

التنسيق: هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها.

المتابعة: تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة.

5.2/ فروع وأنواع الإدارة :

إدارة العلاقات العامة- إدارة الجودة- إدارة الاتصال- إدارة الأزمات- إدارة التغيير- إدارة الأنظمة - إدارة التسويق- إدارة التفاعل البشري- إدارة التكاليف- إدارة التكامل- إدارة التوتر- إدارة التوقعات - إدارة العمليات- إدارة العملية - إدارة القيمة المكتسبة - إدارة المحددات - إدارة المخاطر - إدارة المشاريع Enterprise- إدارة مشروعات Projects- إدارة المعرفة - إدارة المنتجات - إدارة المنشآت - إدارة المهارات- إدارة المواهب- إدارة الوقت- إدارة سلسلة التجهيز وتسمى أحيانا سلسلة الإمداد Supply chain- إدارة علاقات الزبائن- لإدارة الصغرى- إدارة نظم المعلومات MIS- إدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة موضوع فصلنا وسوف نتناولها بالشكل التالي:

6.2/ تعريف إدارة الموارد البشرية:

بداية عرض وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية التي اختلفت في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر نقوم بعرضهما (7).

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف وتحليل الوظائف- تخطيط الموارد البشرية - جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل- تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت. **وسنعرض فيما يلي أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب والمفكرين في هذا المجال.**

يقول منصور أحمد منصور في كتابه المبادئ العامة في القوى العاملة الصادر عن وكالة الكويت سنة 1997 "هو ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع، الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية، والعلمية والاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية" (8).

في حين يقول لخضر سكيو وآخرون في كتاب: "Gestion Des Ressources Humaines الصادر عن BEOCK UNIVERSITE, QUEBEC سنة 2001: "إن إدارة الموارد البشرية كوظيفة

تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة عادلة، تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد، والمؤسسة ومنع حدوث أو تضارب بينهما وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم⁽⁹⁾.

أما **مصطفى محمود أبو بكر**، فيقول في كتابه "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الصادر عن الدار الجامعية بالإسكندرية سنة 2004: أن الأفراد جزء من العملية الإدارية الكلية وجزء من المنظمة التي تعمل فيها، وجزء أيضا من المجتمع الذي يحيط بها وهي مسؤولة 'عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية ممارساتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم"⁽¹⁰⁾. ويعرفها كل من:

فرنش "بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".

SIKULA: "هي استخدام القوى العاملة بالانشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد".

GLUECK.W: "هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها".

CHRUDEN & SHERMAN: "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رؤى ومشورة تمكنهم من إدارة مروسيهم بفعالية أكثر".

SMITH .G&GRANT.J: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وتصنيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد⁽¹¹⁾.

وأورد آخرون :

"أن إدارة الموارد البشرية نموذج متميز لإدارة الموارد البشرية والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء **Storey**". "أو" مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير، وتنمية، وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال".

"أو" مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"⁽¹²⁾.

"هي دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار و التعيين و التدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة في المنظمة، و زيادة ثققتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية"⁽¹³⁾.

"هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات، من البحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها، تصنيفها و تدريبها، و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات.

" وظيفتها تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجه طاقاتهم و تنمي مهاراتهم و تحفز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمط المطلوب للأعمال و الأفراد " (14)

تُعد الموارد البشرية اليوم بجانب كبير من الأهمية نظراً لقربها من جميع أوجه النشاط الإنساني، فالإدارة تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف و بالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات و كفاءات الأفراد، مع استخدام كافة الموارد المادية، فهي تطبق على الجماعة و ليس على الفرد .

كما تعرف إدارة الموارد البشرية " بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم".

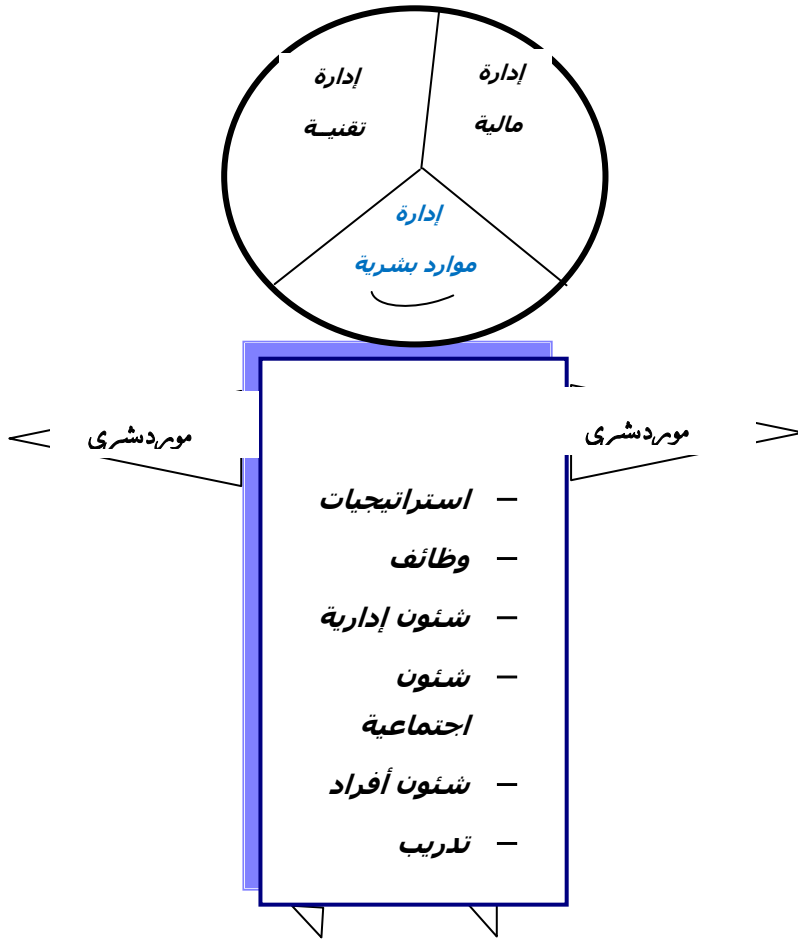
و أورد الخزامي تعريفاً لها بأنها "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة". أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر و آخرون " فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء" (15).

وذكر حنفي "بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور" (16).

و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية. وبالتالي نستطيع أن نميز الفرق بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية :

- إن إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.
- كما يشكل المديرين في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين المختصين بشؤون الأفراد بخلاف إدارة الأفراد، والشكل التالي رقم (2) يوضح طبيعة إدارة الموارد البشرية .

الشكل رقم (2) طبيعة إدارة الموارد البشرية .



شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

7.2 / تطور إدارة الموارد البشرية:

إنَّ تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجعُ إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم. وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري. حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية..! ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد".. حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإنَّ هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في

تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد.

وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى- آنذاك - إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى " إدارة الموارد بشرياً".

إذن، إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:

✓ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.

✓ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

✓ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

و عن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن نذكر ما يلي :

المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- ✓ تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
- ✓ الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فيجب أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.
- ✓ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته. وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي (حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى

ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك ، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

مما سبق يمكننا تلخيص دواعي التحول في مشوار إدارة الموارد البشرية وفق الآتي:

◀ إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة

وتطورُ إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل المنظمات، فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات.

◀ نتيجة للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، والقوانين الخاصة بالנקابات والاتحادات العمالية وغيرها، وانطلاقاً من إلزامية هذه القوانين للمنظمات، اتجهت هذه المنظمات إلى تكوين إدارة متخصصة باسم "إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق.

◀ أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية... الخ) كأحد إفرزات العولمة لتوجيه جل اهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العملاء، ويقين هذه المنظمات أن هذا الإرضاء لن يكون إلا من خلال جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها.. ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاماً على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية، التي تضع ضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة.

◀ إنَّ التطورَ الاقتصادي العالمي الهائل، وكبير حجم الشركات، ومن ثم كبير حجم العمالة وما تجره من مشاكل متنوعة، فرضَ الحاجةَ لإدارة متخصصة - وهي إدارة الموارد البشرية - للتعامل مع هذه المشكلات⁽¹⁷⁾.

8.2 / أهمية إدارة الموارد البشرية :

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية القوى العاملة، إذ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر معلومات وإقتراحات وابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر، وإذ يتم اختياره وإعداده وتدريبه بعناية وبشكل جيد، ومع توافق مع مهارته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

إضافة إلى ذلك، فإن التعامل مع مشكلات العاملين يتطلب كفاءات وقدرات متخصصة قادرة على معرفة الجوانب الشخصية للأفراد لذلك زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الم نظم ة وضرورة استخدامها بطريقة مثلى خاصة بعد ظهور عدم التناسب بين الحاجات من الموارد البشرية وبين أداء وإمكانيات القوى العاملة.

أوردت راوية حسن أن إدارة الموارد البشرية تبنّت مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد ، و تستطرد راوية حسن بالقول " فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن

تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاً من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما"، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكرت حسن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها(18):

- ☑ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.
- ☑ إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.
- ☑ بيئة العمل لابد أن تهيب و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.
- ☑ برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

و أرى برأيي **عنصر خامس** و هو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO و الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم و واجباتهم بل و تبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمّال Labour Union و الذي ساعد العمّال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه و تدريبيه.

كما أورد **الضحيان** (19) أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلجوا "أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من 1990-2000 و سُميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000 و ذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة و تخصصاً و حيادية و أن يُعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية". و لا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية. هذه الأربعة بنود هي **المزايا و التعويضات** ثم **التدريب** و **التطوير** ثم **التوظيف** بعد ذلك **تكيف العاملين** مع بيئة العمل.

بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج و فعّال إذا ما أحسن استغلاله و تدريبيه و هذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل و قامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا. و بفضل اهتمام ماليزيا بالفرد كما أشار **درويش** (20) انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالية، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمائة و هو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في عام 2003 مع توقعات تم تحديدها بـ 6000 دولار وفقاً للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية آفاق 2020. و يستطرد **درويش** لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد

من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية آفاق 2020، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة. من العرض السابق لأراء المفكرين نستطيع القول انه ببساطة :

إذا، تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز⁽²¹⁾. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و متماشية مع رؤيا Vision ورسالة Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:

- ☞ التحليل الوظيفي؛
- ☞ الوصف الوظيفي؛
- ☞ نظام الاختيار والتعيين؛
- ☞ نظام تقييم الأداء؛
- ☞ نظام التعويض والمكافأة؛
- ☞ تطوير الموارد البشرية؛
- ☞ نظام تحفيز الموظفين؛
- ☞ تخطيط الموارد البشرية؛
- ☞ وضع الصلاحيات والمسؤوليات؛
- ☞ وضع وتحديث الهياكل التنظيمية؛
- ☞ وضع أنظمة السلامة؛
- ☞ دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها؛

من كل ما تقدم تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية حسب رأينا فيما يلي:

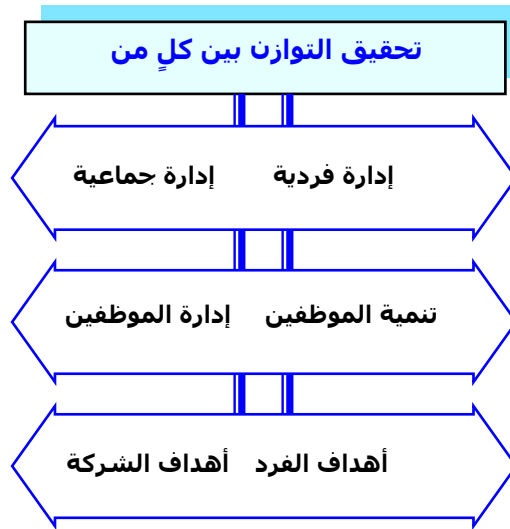
- ◆ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- ◆ لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- ◆ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ◆ تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

- ◆ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ◆ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

9.2 / أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتميز في تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطوير يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي (22):
- أ/ **الأهداف الاجتماعية:** أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدرتهم مع ما يسمح بالتطوير والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.
- ب/ **الأهداف التنظيمية:** أي تأدية وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد بداخلها.
- ج/ **الأهداف الوظيفية:** هي قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجاتها.
- د/ **الأهداف الإنسانية:** أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية في المنظمة، والشكل التالي رقم (3) يوضح الهدف العام لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (3) الهدف العام لإدارة الموارد البشرية



شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

مما تقدم يمكننا الحكم بمزيد من التفصيل أن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف فيما تهدف إليه وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق

توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية، ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة تنظيم ما يلي :

أ. العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية :

إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة، فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدد والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع.. وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالموصفات والكميات المحددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة.. فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة، من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمل اهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسئولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري، والمسئولة أيضاً عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية متغيرة.

ب. العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والموصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان من قبيلها فقط، وإنما - وهو الأهم - أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادراً عن المستهلكين أو العملاء.

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة

وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه

- بجانب قدراته الذاتية - من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة.. بشكل مباشر وغير مباشر، فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

2.10 / مبادئ إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية لها مبادئ عديدة تساعد المسيرين على تحقيق أهداف المنظمة ومن بينها ما يلي (23).

أ/الانتقاء: إن التوظيف في المؤسسة يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى من ورائه الإدارة بحيث أنها تقوم باختيار الأفراد ذوي الكفاءة والخبرات التي تؤهلهم من شغل مناصبهم وتحمل مسؤولياتهم، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تسطر برنامج التوظيف عن طريق الاختيار المهني، وللوصول إلى الهدف يجب جلب عدد كبير من العمال ذوي الخبرات والكفاءات المهنية.

ب/المحافظة: هي تسيير المسارات المهنية بوضع برنامج خاص لتطوير الموارد البشرية، ووضع خطة شاملة لذلك وهذا البرنامج يعتبر بمثابة استثمار للمؤسسة يقتضي بذلك جهود آنية يمكن أن تقاس بنتائج المستقبلية من حيث مردوديه ودرجة النمو وتخفيض التكاليف، والزيادة في استقرار المستخدمين وهذا البرنامج يخص بالدرجة الأولى كالب برامج التكوينية الخاصة بالمؤسسة .

ج/التطوير: هو أن يكون هناك برنامج لتنظيم الموارد البشرية وذلك لتطوير معارفهم وتطوير خبراتهم المهنية بتربصات إضافية أي فرض تكوين على العمال وذلك بإعداد خطة للتنمية الشاملة للموارد البشرية، فهي تتعلق بعملية التخطيط للعمل وفرض تكوين خاص بجميع الفئات المهنية داخل المؤسسة مثل الإطارات السامية والمتوسطة وأعوان التنفيذ، وبهذا تكون المؤسسة قد قامت بتطوير وتنمية المستخدمين عن طريق تسطيح برنامج عمل تحدد من خلاله المشرفين المختصين في تسيير الموارد البشرية.

د/التحفيز: يجب على المنظمة تحفيز عمالها وذلك عن طريق منحهم علاوات ومكافآت خاصة لتزيد من طموحات العمال وتوفير الأمن بإقامة لجنة ممثلة من أطراف من الإدارة وأطراف من العمال ذوي الكفاءة، وذلك للقيام بلقاءات دورية بين أصحاب العمل (المؤسسة) وممثلي العمال ومناقشة الأمور

المتعلقة بالعمل وتحسين وضعية العمال (تحسين أماكن العمل، رفع الأجور، الترقية والتقاعد) كل هذه العناصر تؤدي إلى تحفيز العمال إذ تجعلهم يهتمون بالأعمال وينصاعون للأوامر .

11.2/ موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة:

إن إدارة الموارد البشرية جزء من كلِّ، ومسؤوليتها داخل الشركة أو المنظمة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسئول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو المنظمة، وانطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة تحتمُّ أو وجبَ التفاعلُ الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل في الآتي⁽²⁴⁾:

- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الدمج يساعد في اطلاع العنصر البشري على توجهات المنظمة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمنظمة.
- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.
- تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيه، وتدريبهم على استخدامه.
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم وتحليل نتائجه.
- تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إداراتهم.
- تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيه، وكيف يكونون رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيه في أثناء العمل.
- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.
- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته، ورضا العملاء وسمعة المنظمة وبقائها مرتبط ببقاء وكفاءة ورضا مرؤوسيه.

وهذا يعني وجود إدارة للموارد البشرية (إدارة متخصصة) لا تلغي دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شؤون العاملين ولكن على المديرين الآخرين التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية .

وفيما يلي توضيح للحدود الفاصلة بين أعمال ومسئوليات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في بعض الأنشطة الرئيسية :

الوظيفة	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
التدريب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> *البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل. *إجراءات المقابلات والامتحانات . *إحالة الصالحين للعمل إلى الإدارة المعنية . *تزويدهم ببرنامج عن نظم الأجور والمزايا . *حفظ ملفات الأداء للموظفين . 	<ul style="list-style-type: none"> *تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة . *أجراء مقابلات مع الصالحين للعمل من تمت مقابلتهم من إدارة الموارد البشرية وتوجيههم للوظائف المناسبة . *تعريف الموظفين المختارين بمعلومات عن الوظائف التي سيلتحقون بها . *التدريب في موقع العمل وفقاً للخطط التي أقرتها إدارة الموارد البشرية .
تلبية الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> *جمع المعلومات من أجل تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية . *تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية . *إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتها . *تدريب المشرفين للقيام بالتدريب بأنفسهم . 	<ul style="list-style-type: none"> *تحديد الاحتياجات التدريبية وإشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز . *الاستعانة بخبراء التدريب في إدارة الموارد البشرية . *القيام بمسؤوليات بعض البرامج التدريبية. *تقرير برامج التدريب المستقبلية في ضوء نتائج التدريب الماضية .

المصدر: آل علي، رضا صاحب و سنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر و التوزيع، 2001

12.2/ الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها:

بالرغم من وجود بعض الاختلافات في وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، إلا أن هناك العديد من الخصائص المشتركة ويمكننا بداية تقسيم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين وهما الاستشارية و الإدارية. (25)

☞ **أولاً: الوظائف الإدارية (التنفيذية) :**

- ✓ **التخطيط :** أي تحديد برنامج إدارة الأفراد من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ **التنظيم:** وضع هيكل لعلاقات الأفراد العاملين وطبيعة الأعمال التي يقومون بها.
- ✓ **التوجيه:** توجيه الأفراد العاملين لزيادة رغبتهم وفعاليتهم للعمل.
- ✓ **الرقابة:** مراقبة الأفراد العاملين وتطوير أدائهم.

☞ **ثانياً: الوظائف الاستشارية:**

- ✓ الحصول على الموارد البشرية بالنوعية والكمية المطلوبة .

- ✓ تطوير القوى العاملة من حيث زيادة مهارات الأفراد وتطوير أدائهم بالتدريب والتوجيه.
 - ✓ مكافئة القوى العاملة من حيث وضع نظام مكافئات وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأدائهم.
 - ✓ تكيف واندماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.
 - ✓ تحديد السياسات المتعلقة بنقل الأفراد وتعاقدهم والاستغناء عنهم ، وكذلك الحفاظ عليهم وحمايتهم من حوادث العمل وتوفير الشروط الملائمة بعيداً عن المخاطر المتعلقة بالعمل.
- هذا وسوف نتطرق فيما يلي إلى مختلف آراء وأقوال الباحثين فيما يخص وظائف إدارة الموارد البشرية:

توصيف الوظائف و هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر **الصباب** و آخرون⁽²⁶⁾ البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة، وعرف آل علي و الموسوي توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤولياتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها"⁽²⁷⁾.

و يستخدم توصيف الوظائف كما أشار آل علي و الموسوي كأساس لوضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد و يساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يساهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. أوضحت **حسن** أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) و خارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"⁽²⁸⁾.

يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى **التنبؤ** باحتياجات المنظمة من الأفراد و تطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم **توظيفهم** (من خارج المنظمة) و الأفراد الذين سيتم **تدريبهم** (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج **الحالي و المتوقع** من الأفراد.

أما توفير الموظفين كما أوضح **حنفي**⁽²⁹⁾ فيتم عن طريق **الاستقطاب** الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة و متطلباتها و قد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة و قد يكون من خارجها. و تلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية و الصحف المختصة

بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة و العديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين و يعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار و هي كما ذكر **ثومسون** "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها"⁽³⁰⁾.

يتم **اختيار** المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المععلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، و الاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم **تعيين** من ينجح و تتطابق عليه المتطلبات. أشار **الصباب و آخرون** إلى أن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي⁽³¹⁾.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف و التي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة. و في رأبي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفترق إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، و كونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، و المحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح و يضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

التدريب و التطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر **الصباب و آخرون**⁽³²⁾ هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. و أشار **حنفي**⁽³³⁾ إلى أن **التدريب و التطوير** به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصصة و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم. و أرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي.

و أشار **الصباب و آخرون**⁽³⁴⁾ أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى. ذكر **الرفاعي**⁽³⁵⁾ في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح و ليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية.

و يستطرد الرفاعي⁽³⁶⁾ قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى و فعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء".

أورد الركابي مقالة عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية⁽³⁷⁾ قائلاً "على أن ما يلزم دراسته و التحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كله ظاهرة إن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة. ويمكن شرح الفقرة الأتفة بأنه يستحيل إيقاف الترقى المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج.

وهذا الاستمرار في الترقى سيؤدي إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جدا من العمالة البشرية يكفي كمثل ما يتحقق في مجال الطباعة من تقدم تقني استغني به عن العمال. فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟. هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقة للدراسة المعمقة المستقبلية الجادة؟. وهل انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية منها على سبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية و رسم استراتيجيات مستقبلية للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". و من مميزات التدريب ذكر الرفاعي أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص و الفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة و المدربة⁽³⁸⁾.

و قد أوضحت دراسة الرفاعي إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي⁽³⁹⁾، و أن كفاءة المتدرب و حبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية و بالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة و صفق خبرته. و قد أشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوبة و الوساطة في محيط العمل.

تعقيباً على دراسة الرفاعي يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب و التطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات و المؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد آليات فعالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة.

أيضاً يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسة نجوم مع توفير الأكل و الغذاء و ما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعّال يساهم في تحقيق التوازن و سد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق و وثيق بين تخطيط الموظفين و التدريب و تطوير الموارد البشرية، فان نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على

الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

تقييم الأداء، و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين و معاقبة المقصرين.

أوردت **حسن** (40) أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها.

كما ذكر **حنفي** (41) أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت **حسن** (42) وضع الأهداف و التقييم المقالي و مدخل معايير العمل وقائمة المراجعة و الترتيب البسيط. و كان **ليوسف** (43) رأي نير في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية و هو " و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي و تحسين علاقاتهم التنظيمية، و أما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة و دقيقة و عادلة، و مدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة و نزاهة". أيضاً ثبت صحة فرضية دراسة **يوسف** (44) القائلة توجد علاقة موجبة و معنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء و الأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي و هذا أمر منطقي كما أشار **يوسف** (45) حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة و الضعف في أداء الفرد و من ثم ينمي و يدعم أوجه القوة و يعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. و قد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار و التدريب و التوظيف. و يستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاز عمليات تخطيط أهداف المنظمة و يساعد على وضوح الرؤية. و قد أظهرت دراسة العقدة (46).

تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير

التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوجد للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، وأخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم.

بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم و يجب ربطها ليس فقط في الحوافز و العلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة و تخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم و اجتناب الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز و التطوير لنتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة و مواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأبي و هي اتجاه أغلب الدول إلى تشجيع الاستثمار لديها ، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة و الاستحقاق الوظيفي فإن ذلك مؤداه إلى التطوير و نقادي جميع سلبيات المنظمات الحكومية و الأهلية، لكن إن تُترك التقييم شكلي كما هو و يعاني في أغلب الأحيان من التحيز و المبالغة و لا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء و الإنتاجية و تضخم الجهاز الوظيفي و عدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

الأجور و الحوافز، عرّفت حسن⁽⁴⁷⁾ الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر

مقابل قيامه بالعمل، و تشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز.

تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء و وظائفهم كما أوضح حنفي⁽⁴⁸⁾.

و يجب أن تكون عملية الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم. و لكن

القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم

الحماس أو الدافع للعمل المنقن أو الإبداع كما أشار حنفي⁽⁴⁹⁾، لذا كان لزاماً وضع نظام للحوافز يساهم

في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر

أو المكافأة و مابين معنوية كترقية أو خطاب شكر و هناك عدة نظم للحوافز المادية منها كما أشار حنفي

نظام **جانت** و نظام المشاركة في المكاسب و نظام **هالسي** و نظام **راون**، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع

في المنظمات بطرق مختلفة.

و ورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية⁽⁵⁰⁾ أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم

في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم

البرامج و المشاريع و الخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن دراسة

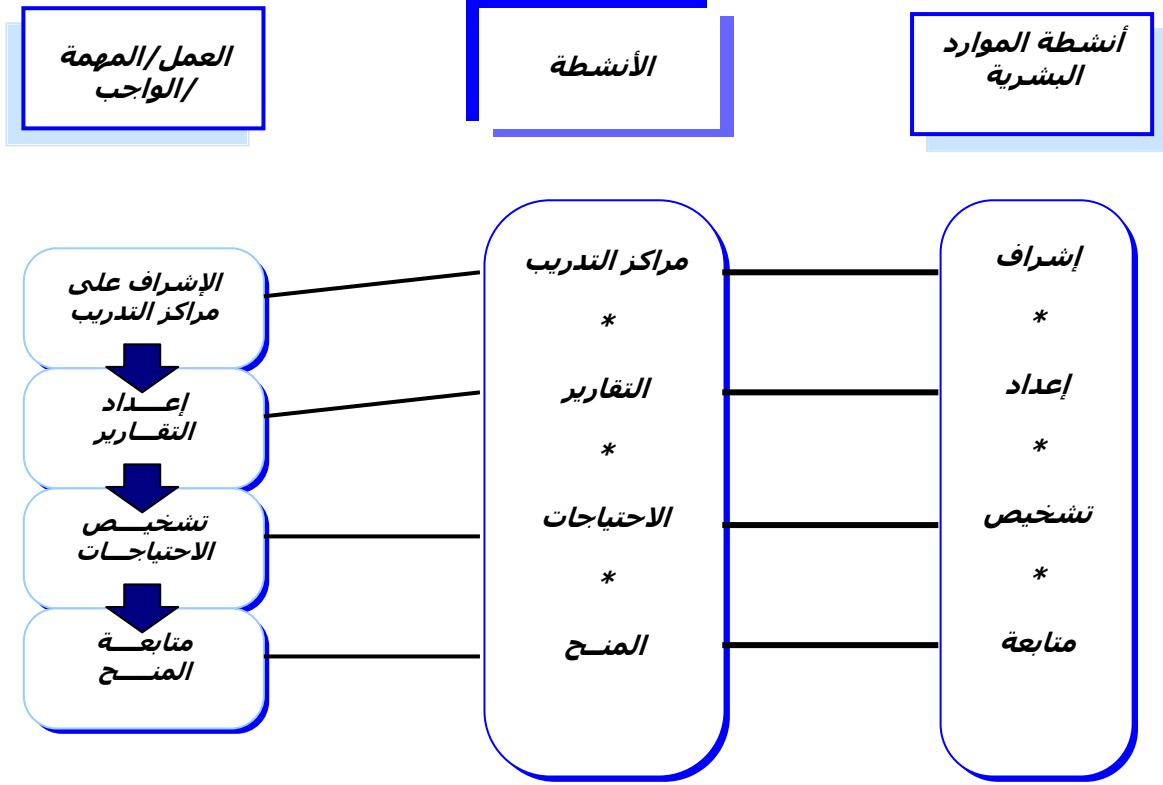
الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة و التطبيق فهناك اللا موضوعية و المحسوبية

و العلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين.

أيضاً أوضح الشريف⁽⁵¹⁾ في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دوراً أساسياً و فاعلاً مؤثراً في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي إن أهم بند في الحوافز و المكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتنياز و التقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم و هذه المعايير و بالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. و أثبتت نتائج دراسة هيجان⁽⁵²⁾ معوقات الإبداع في المنظمات السعودية أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية و المعنوية، حيث أن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساساً بالكفاءة. و يستطرد هيجان⁽⁵³⁾ "إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الايجابية التي تتضمن الثناء و التقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية و بخاصة الترقيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية". تعقيباً على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعاً على الإبداع و قد تكون العكس تماماً حينما يرى العاملين أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتاً مما يقتل الإبداع و الإلتقان في داخلهم و بالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

إن مما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية - كما سبق أن ذكرنا - هي إحدى الإدارات الرئيسية و الأساسية في المنظمات والشركات التي تأخذ بالفكر الإداري المعاصر، و يتركز عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة أو الشركة، فهي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد البشرية من قبل التحاقها بالعمل من حيث التخطيط لمواصفاتها، و منذ بدء التحاقها بالعمل، و حتى ساعة انتهاء خدماتها . فإدارة الموارد البشرية في المنظمة تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل - إن لم يكن الأمثل - للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة هذا ما شملته النظرة التحليلية⁽⁵⁴⁾ حسب ما يزيد في إيضاحه الشكل التالي رقم(4):

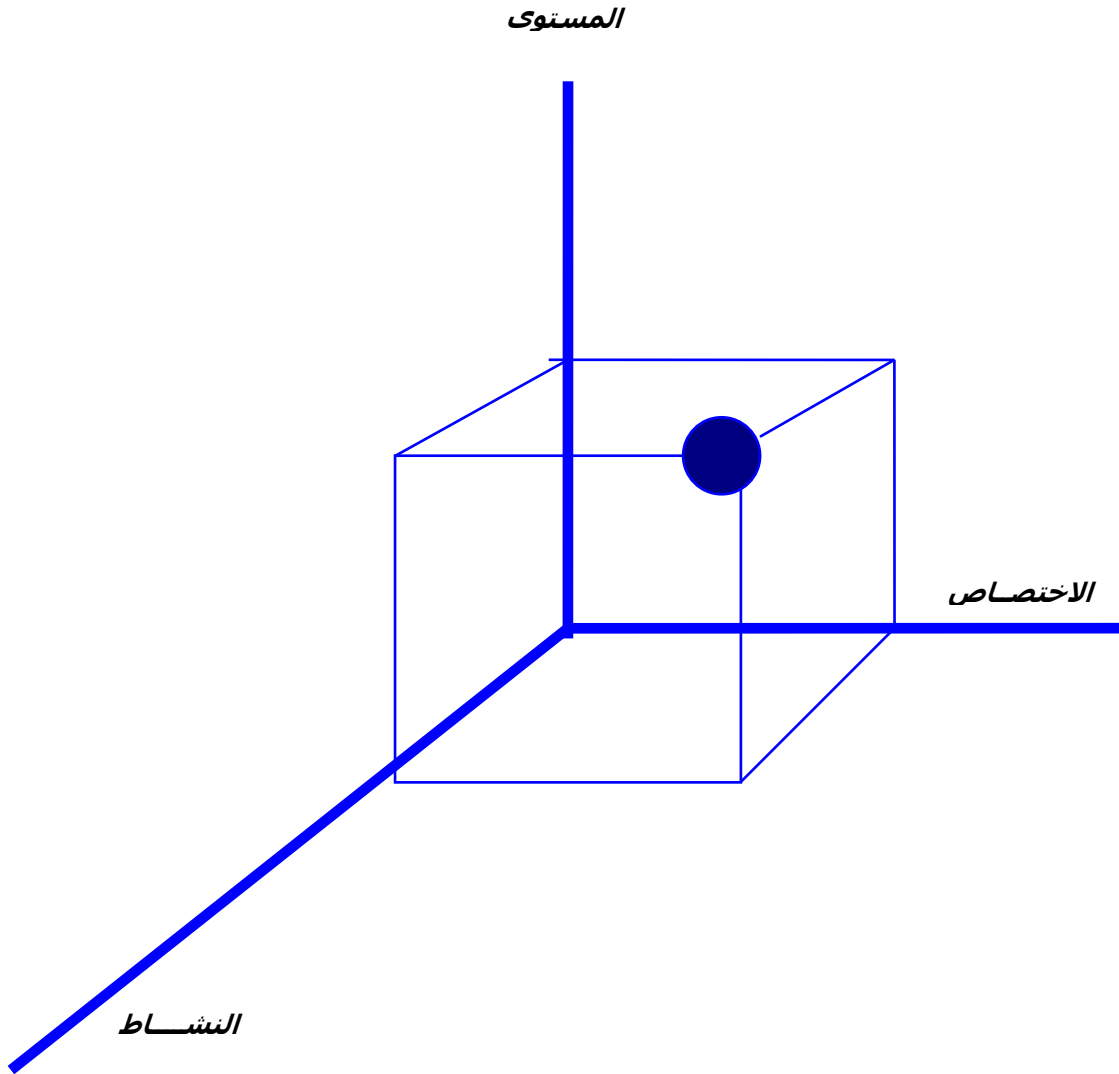
الشكل رقم (4) النظرة التحليلية لإدارة الموارد البشرية



شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

إنَّ الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. ومن أهم تلك الوظائف - سنذكر مهامها الآتية بعد استعراض الشكل رقم (5):

الشكل رقم (5) تصنيف ثلاثي الأبعاد للوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية



شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

أولاً: وظيفة تكوين وتجميع الموارد البشرية:

هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكامل وتتربط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات

الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة، وهذه الوظائف الفرعية نذكر منها :

❖ وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل :

يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون⁽⁵⁵⁾ البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرف آل علي و الموسوي توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤولياتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها"⁽⁵⁶⁾.
إذا، تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات و وظائف المنظمة، وتحديد واضح، ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.

يستخدم توصيف الوظائف كما أشار آل علي و الموسوي كأساس لوضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد و يساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يساهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً.
وظيفة تخطيط الموارد البشرية: أوضحت راوية حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) و خارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة".
مما يعني الأساس في هذه الوظيفة هو تقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة، من حيث أعدادها ومواصفاتها، ونوعيتها... الخ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.⁽⁵⁷⁾

❖ **وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية :** بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، تقوم وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية، بعرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل .

❖ **وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية :** تعمل هذه الوظيفة على انتقاء - بعين الخبير - أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.

❖ **وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية :** بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم.

ثانياً: وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية:

تعد وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الرئيسة والأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية.. التي تمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل الشركة أو المنظمة أمرٌ بالغ الأهمية بالنسبة للشركة أو المنظمة، إذ يتم التحفيز المباشر وغير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم، وهذا التحفيز وغيره يؤدي إلى وجود روح الانتماء، وزيادة درجات الولاء للمنظمة.. وغيرها من الآثار الإيجابية، وتجنب المشكلات وآثارها السلبية..ومن أهم هذه النظم:

❖ **نظام المكافآت المالية المباشرة :** وهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقمُّ للموارد البشرية المجدة والتميزة في عملها داخل الشركة أو المنظمة المكافآت المالية المباشرة كثواب مباشر للجد والتميز، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

❖ **نظام المزايا العينية :** وهذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل: التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية والترفيهية... الخ

❖ **نظام تقييم أداء الموارد البشرية :** طبقاً لهذا النظام توضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتم تقييم أداء الموارد البشرية، من حيث الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يُفعل نظام المكافآت المالية المباشرة.

ثالثاً: وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

إن وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية، تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتدريب لا يكفي به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مُستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجديدة والقائمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة.. وتشتمل هذه الوظيفة على :

❖ **التعلم المستمر والتدريب المتواصل :** إن التعلم والتدريب يُكسبان الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة، تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية واقتدار.

❖ **التنمية :** تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل.. فضلاً عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها، بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغييرات التي تدخل على الشركة أو المنظمة لكي تواكب التطورات

في مجال الصناعة أو غيرها والتي قد تُفرضُ عليها محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وتحافظ المنظمة أو الشركة من خلال هذه المواكبة على قوة موقعها التنافسي .

رابعاً: وظيفة حماية الموارد البشرية :

قد تنطبق كلمة صيانة على العِدَد والآلات والمعدات، ولكننا نفضل استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة وتهدف هذه الوظيفة إلى:

❖ **توفير السلامة للموارد البشرية :** إن توفير السلامة للموارد البشرية إنما يتم بتصميم ووضع برامج

فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

❖ **توفير الرعاية الصحية :** وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية عامة، وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة.

خامساً: وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية، والرعاية الإنسانية... الخ، وتشتمل هذه الوظيفة على:

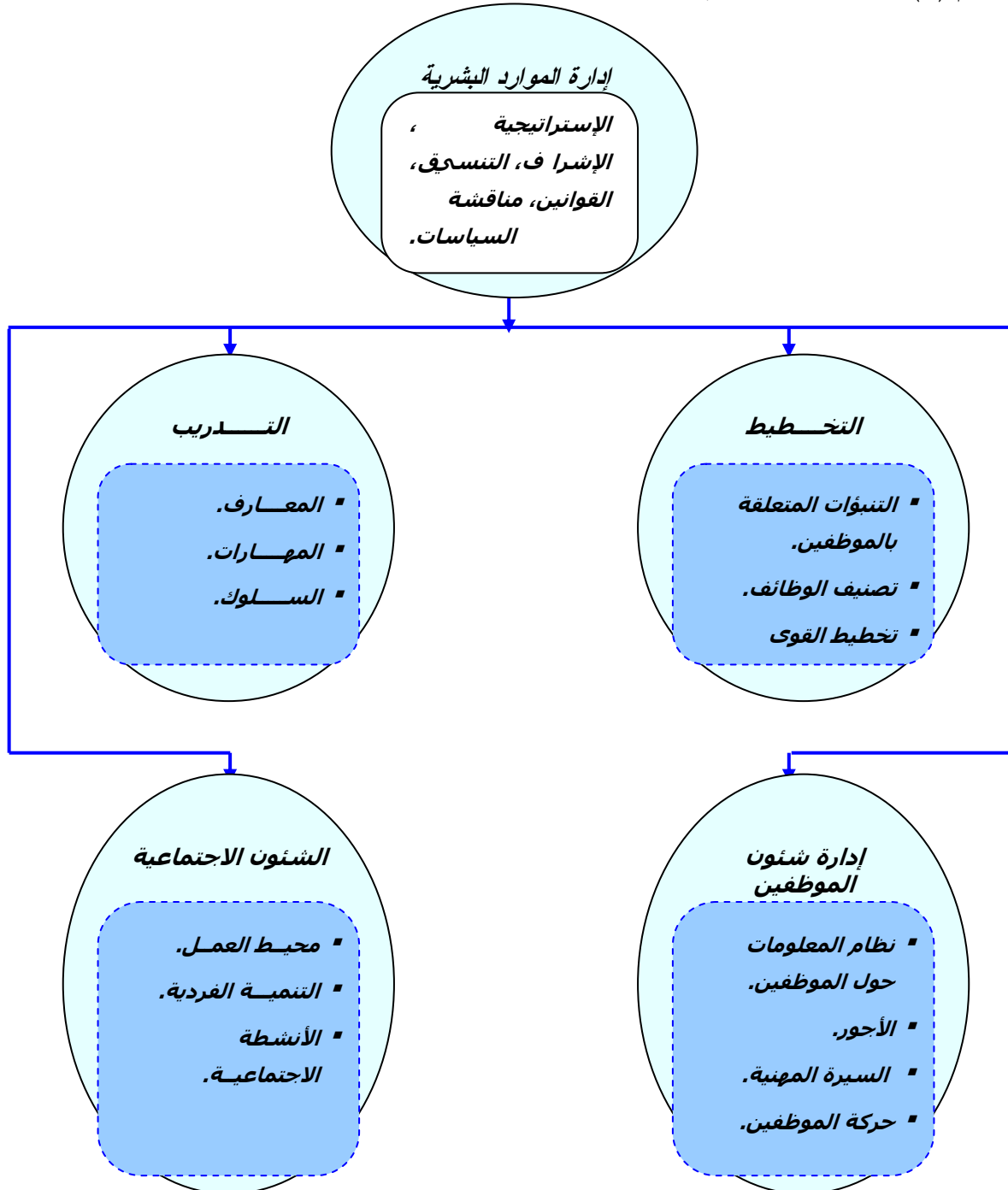
❖ **عملية دمج الموارد البشرية :** فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضاً إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة.. وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج - لا شك - تعمل على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، فضلاً عن زيادة معدلات الانتماء والولاء للمنظمة.

2-13/ التكامل في إدارة الموارد البشرية:

- هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، فهي ليست إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

- هناك أيضاً تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة الموظفين. و الشكل التالي رقم (6) يوضح النظرة الهيكلية لإدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (6) يمثل النظرة الهيكلية لإدارة الموارد البشرية



142/ دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات في وقتنا المعاصر - خاصة في الدول الصناعية المتقدمة - تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة، ومسؤوليها أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته.. وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته.. وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل.. وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج.. المتعدد الثقافات والقناعات.. المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمور، والمتعدد الدوافع⁽⁵⁸⁾.

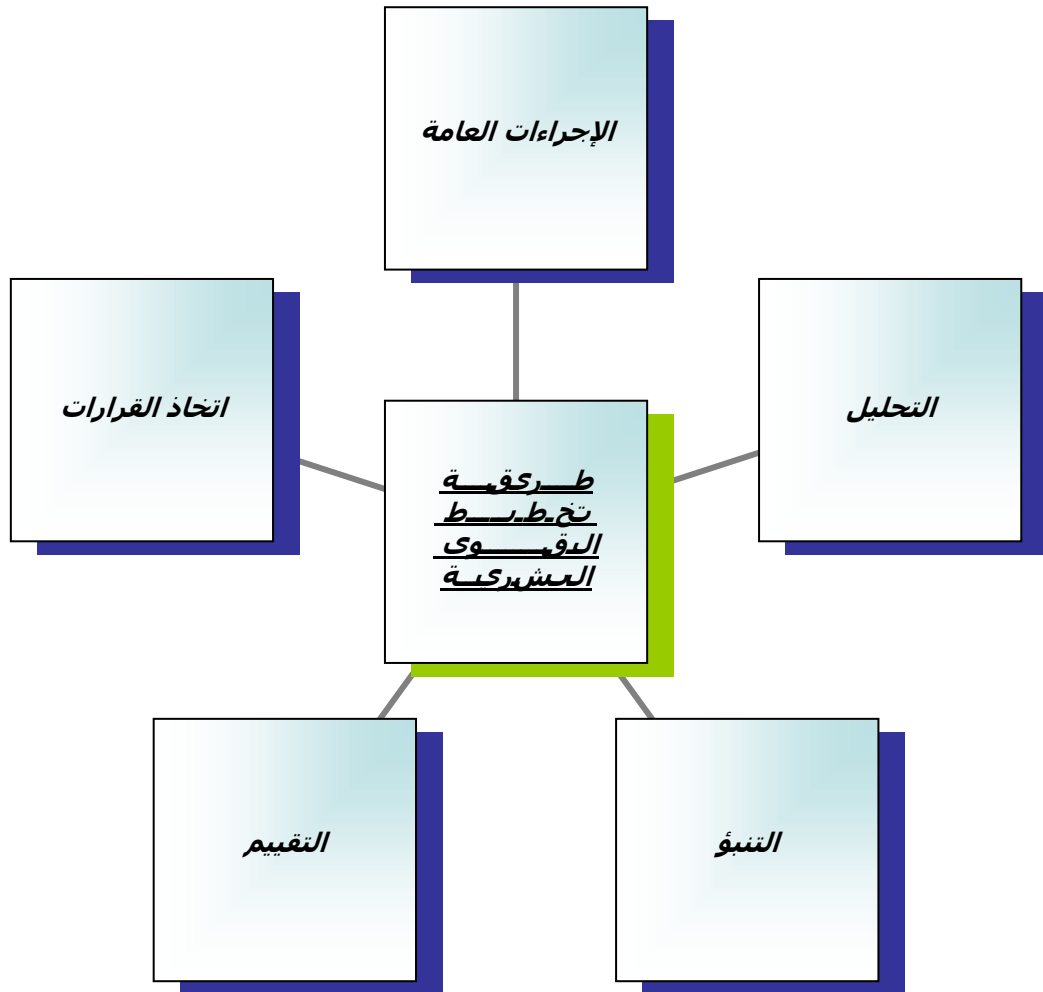
142/1/ تخطيط الموارد البشرية:

أصل المسمى "نظام تخطيط الموارد" هو تعريب لمسمى التخطيط باللغة الإنجليزية Enterprise Resource Planning، ويختصر بأخذ الحروف الأولى إلى ERP وتعني تقريباً بالترجمة الحرفية "تخطيط موارد المؤسسات"، وقد نشأ هذا المصطلح من نظامي "تخطيط احتياجات المواد"-سمي لاحقاً بتخطيط موارد التصنيع- و "حوسبة التصنيع"، وتم تقديمه من قبل شركة جارنر للبحث والتحليل. أنظمة تخطيط الموارد حالياً تسعى لتغطية جميع الوظائف الأساسية لأي مؤسسة بغض النظر عن كونها تجارية أو لا، فالمؤسسات الصناعية والمنظمات الربحية والحكومات، كلها قادرة الآن على استخدام أنظمة تخطيط الموارد.

ليتم اعتبار نظام ما نظام تخطيط موارد، يجب أن توفر مجموعة برمجية وظيفية نظامين على الأقل، فمثلاً مجموعة البرمجيات التي توفر كلا من وظيفتي المرتبات والمحاسبة يمكن اعتبارها تقنياً برنامج نظام تخطيط الموارد، ومع ذلك فإن المصطلح مخصص لتطبيقات أكبر وذات نطاق أوسع. تقديم نظام تخطيط الموارد كبديل لتطبيقين مستقلين أو أكثر يقصي الحاجة لواجهات داخلية مطلوبة في السابق بين الأنظمة، ويوفر مزايا إضافية تمتد من توحيد المقاييس والصيانة الأقل (نظام واحد بدلاً من نظامين أو أكثر) وحتى قدرات التقرير الأفضل والأسهل (بما أن البيانات محفوظة في قاعدة واحدة). الأمثلة على الوحدات في نظام تخطيط الموارد والتي تكون سابقاً تطبيقات منفردة تشمل: التصنيع وسلسلة الإمداد و المالية وإدارة علاقات العملاء والموارد البشرية وإدارة المخازن ونظام دعم القرارات⁽⁵⁹⁾.

طريقة تخطيط القوى البشرية

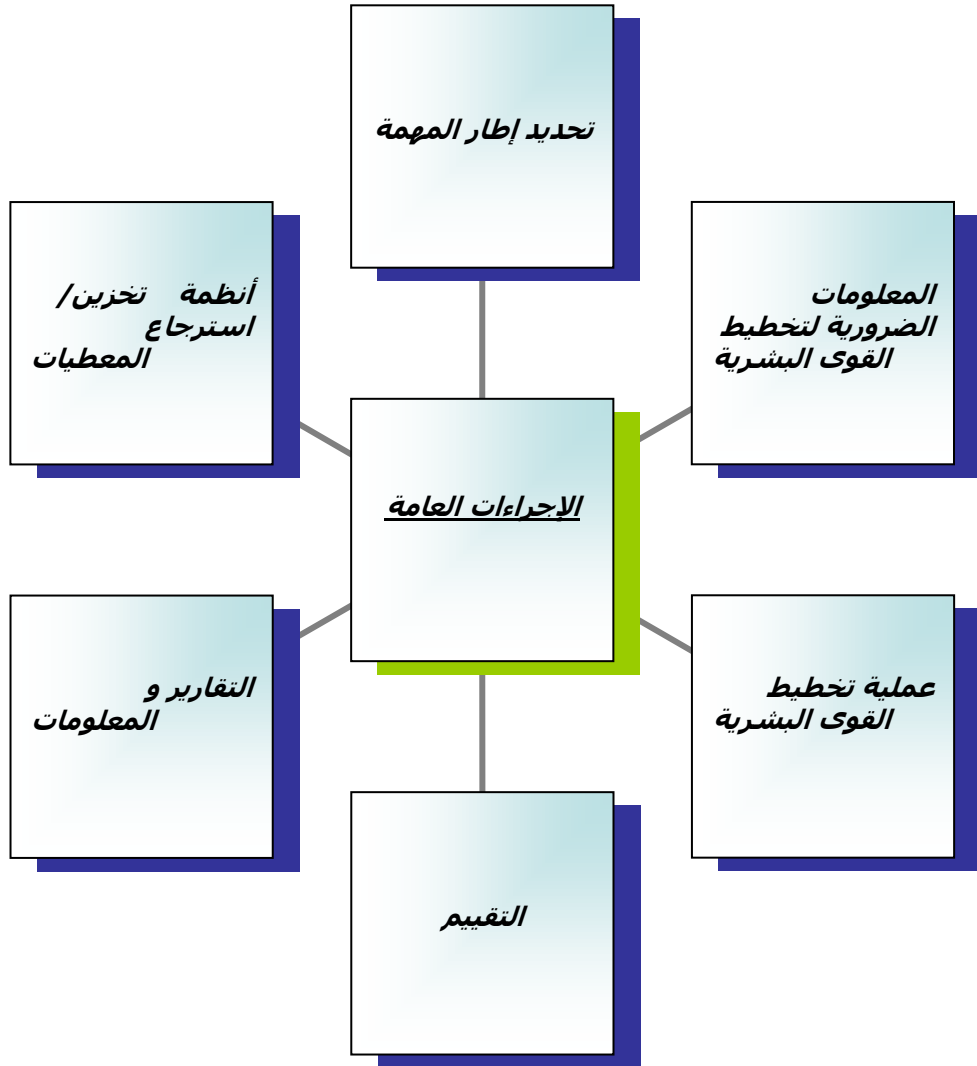
- الإجراءات العامة
- التنبؤ
- التحليل
- اتخاذ القرارات
- التقييم



شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

الإجراءات العامة

- تحديد إطار المهمة
- المعلومات الضرورية لتخطيط القوى البشرية
- أنظمة تخزين/استرجاع المعطيات
- عملية تخطيط القوى البشرية
- التقارير و المعلومات
- التقييم

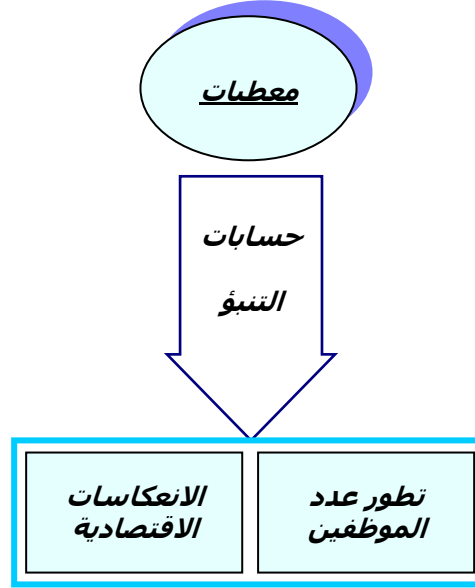


شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

المعلومات الضرورية لتخطيط القوى البشرية

- تحديد المعطيات - المحتوى و الشكل
- المصادر - المصلحة و الأشخاص
- تاريخ الاستعمال
- وجه الاستعمال

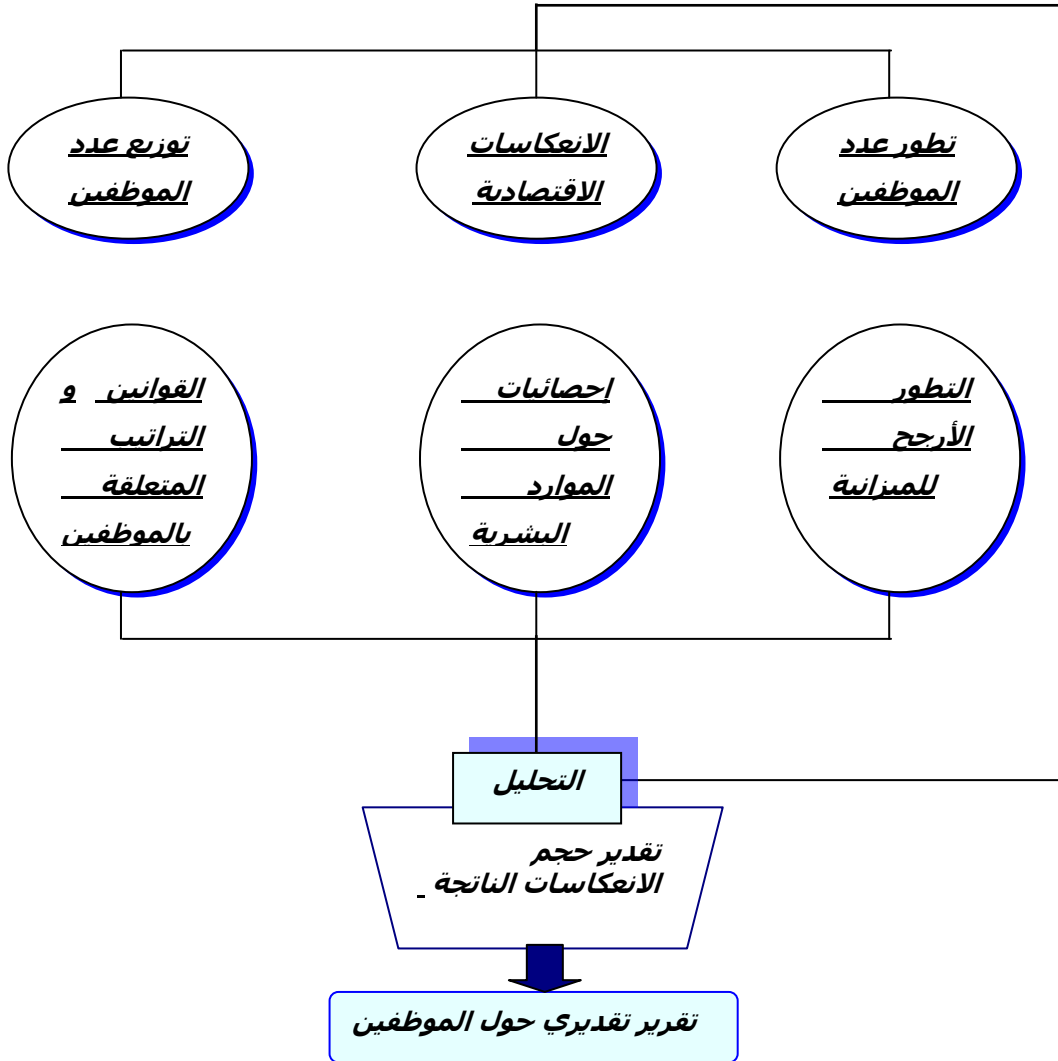
التنبؤ / التقدير

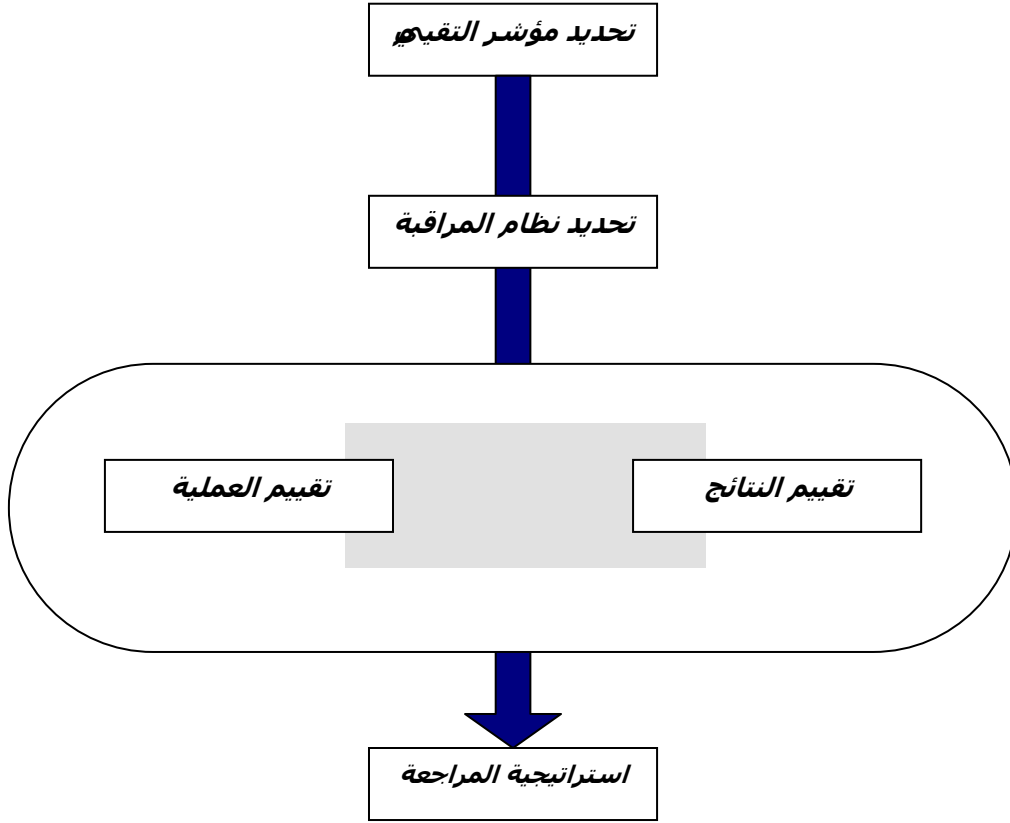


شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

التحليل





شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

2-1-14-1 / أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ☞ يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- ☞ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- ☞ يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- ☞ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- ☞ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

2-1-14-2 / تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات

والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم [التخلص منهم]، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره. وتتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

❖ تحديد الوظائف المطلوبة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

❖ التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- ✓ دراسات العمل و الأساليب.
- ✓ المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
- ✓ دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- ✓ دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

❖ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين.

وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

❖ تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

❖ تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

❖ تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

❖ تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحويلات التكنولوجية.

ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

✓ تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

✓ نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

✓ التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

✓ تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \text{عبء العمل الإجمالي في الوظيفة} \div \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}$$

ولمزيد من التوسع في هذا الموضوع راجع فصل التخطيط (الفصل الثالث من البحث)

2-14-2/ تخطيط المسار الوظيفي المرتكز الحقيقي للإدارة الموارد البشرية اليابانية:

ينظر اليابانيون إلى المنظمة اليابانية نظرة خاصة تسمح النسيج العائلي حيث يتقاسم أفرادها ومنسوبها أفرانهم وأترانهم معا ، وهي بذلك تمثل منظمة عائلية family organization كما أن فلسفة المجتمع تقوم على أن هذه المؤسسة هي بمثابة الناس أنفسهم أو الشعب enterprise is the people (60). ومن ثم ينبغي العمل معاً على دعم المنظمات والمحافظة عليها والتفاني لتحقيق أهدافها، إن ترسيخ مثل هذه المفاهيم ليس مجرد شعارات وإنما تستند إلى أرضية صلبة تمس منسوبي هذه المنظمة وعاملتهم كما لو كانوا ينتسبون إلى عائلة أو أسرة واحدة وهذا يرجع في نظري إلى نقطة بداية انطلاق مسارهم الوظيفي بها فمن التعبيرات الشائعة التي تعكس عمق هذا الشعور ما يتجلى في أول ما تطأ قدم الموظف الجديد باب المنظمة التي سيعمل فيها حيث يستقبلونه بقولهم: (لقد أصبحت الآن واحدا منا now you are one of us) وهذا الشعار تعبير عن عمق الترحيب كما أن الإدارة اليابانية ممثلة في الشركات العملاقة خاصة الصناعية والتجارية تقوم بتطبيق نظام التوظيف مدى الحياة في مخططاتها للمسارات الوظيفية لجميع العاملين فيها life time employment أو ما يعرف باليابانية بنظام نينكو nenko حيث يضمن الاستقرار الوظيفي للعمال ويؤدي إلى خلق ولاء قوي للمنظمة وتحفيز العمال للعمل بروح الفريق .

فالموظف يلتحق يمثل هذه المنظمات بمجرد تخرجه من الجامعة ثم يتلقى تدريبا داخل هذه المنظمات ويظل موظفا بها حتى سن التقاعد 55 عاما . وتتميز نظرية زاي Z التي تأخذ بها الشركات اليابانية بالتركيز على الجماعة وليس على الفرد من خلال تطبيق ما يسمى بفكرة و آي Y وهي تمثل روح الانسجام والتناغم المبنية على التعاون بدلا من السلوك التنافسي بين الموظفين في المنظمة ولهذا فان الفرق بين النمط الإداري الأمريكي الذي تمثله نظرية و آي y والنمط الياباني الذي تمثله نظرية زاي z يكمن في أن النمط الياباني يتيح الفرصة للأفراد المنفذين في المنظمة من المشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يعرف بنظام رنجي ringi .

إن الشعور بالمشاركة يعتبر مهماً جداً لتحقيق روح الانسجام لدى العاملين نحو تحقيق هدفهم ويتسم النمط الياباني أيضاً بان المعلومات الأساسية تتدفق من الأدنى إلى الأعلى و بقلة المستويات الإدارية والاهتمام بالعاملين من منطلق أنهم بشر وأفراد كما تتبع الإدارة اليابانية نظام التدوير rotation في تخطيط مساراته الوظيفية أي نقل العاملين داخل نفس المستوى الإداري بحيث ينقل العامل من مهمة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري حتى يكسب أكبر قدر من الخبرة والمهارات ويلم بمختلف الأعمال داخل المستوى الإداري الذي يعمل به بحيث يمكنه أن يحل محل زميله في حالة تغيبه أو مرضه وهذا ما يعكس التفوق الياباني ممثلاً في نظرية Z زاي على النمط الإداري الأمريكي ممثلاً بنظرية y فالنظرية اليابانية تركز على ضرورة مشاركة العاملين في الإدارة باعتبار ذلك هو السر لزيادة الإنتاج، في حين أن

التنظيم الأمريكي يعطي الجانب التقني أهمية قصوى ويعمل على تطويره من خلال كافة السبل ولكن الجانب الإنساني لم يحظى بنفس القدر من الاهتمام والتقدير حيث تخصص الحكومة الأمريكية مئات الملايين من الدولارات للبحث في احد الطرق المتعلقة في مجالات مثل الهندسة الكهربائية والفلك والفيزياء وتقدم الدعم تقديرا للأفكار المعقدة ولكنها في نفس الوقت لا ترصد أية مبالغ لتطوير الفهم في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد العاملين أثناء مسارهم الوظيفي فالعمال الأمريكيون يبذلون نفس الجهد الذي يقوم به نظرائهم اليابانيين كما أن المديرين الأمريكيين يحرصون على تحقيق أعلى مستوى من الأداء مثل نظرائهم اليابانيين ولكن السر لا يكمن بمزيد من الجهد والعمل فقط ولكن من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة مثمرة وتقديم الحوافز المستحقة للعاملين لاستمرار هذا التعاون والتآلف على المدى البعيد وهذا ما ينبغي أن يتعلمه الأمريكيون واليابانيون كما أن الإدارة اليابانية متمثلة بنظرية زاي Z تتميز عن النمط الإداري الأمريكي الممثل بنظرية وآي WA بأنها تطبق مفهوم الترقية على أسس الاقدمية promotion based on seniority لان ذلك يشجع استمرار العامل في المؤسسة التي ينتمي إليها بحيث لو حاول هذا العامل الاستقالة بهدف الانتقال للعمل في منظمة أخرى سوف يبدأ من نقطة الصفر في نظام اقدميته ومن ثمة يتأخر في تقدمه الوظيفي بالإضافة إلى ذلك لا يعتبر عامل السن أو الخبرة في الإدارة اليابانية ضمن العوامل المحددة للاقدمية ومن ثمة فان التزام العاملين في المنظمات اليابانية يقوم على مبدأ الثقة المتبادلة بينهم وبين أرباب الأعمال انظر الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) الفرق بين نمط الإدارة الأمريكي و الياباني .

وجه المقارنة	النمط	النمط الياباني J
طبيعة التوظيف	ينتقل العامل من عمل إلى آخر فخريج الجامعة في أمريكا لا يستقر في أول عمل له أكثر من 3 سنوات ومن ثم فا لتوظيف سيستمر لفترة قصيرة	يعتبر معظم العاملين في المؤسسات اليابانية أن عملهم هو حياتهم فهم سيستمرون فيه ماداموا قادرين على العطاء ومن ثم فا للتوظيف مدى الحياة
طريقة اتخاذ القرار	عدم التأخر في اتخاذ القرار ومن ثم يصرف وقتنا طويلا نسبيا في تطبيقه وتثقيف العاملين به وأحيانا يتم اتخاذه بسرعة ،ولهذا يكون زمن اتخاذ القرار أسرع نسبيا واتخاذه يتم بصورة فردية	تخصيص وقتنا أطول نسبيا في عملية صنع القرار لكن هذه القرارات تتعرض لمقاومة ضئيلة جدا بعد اتخاذه لأن كل من يتأثر با لقرار قد شارك في صنعه ومع إشراك جميع العاملين في صناعة القرار ،يكون اتخاذه بصورة بطيئة
النظرة إلى مسؤولية العمل	تقوم الإدارة على مبدأ المسؤولية الفردية ،لذا فيما أن تكون النتيجة موفقة فيحصد الثناء و المديح أو غير موفقة فيكابد الفرد اللوم والوعيد والمسؤولية جزئية	يشعر اليابانيون بالمسؤولية المشتركة لصنع القرار والمسؤولية مستمدة من العمل بروح الفريق فالكل مسئول عن القرار وعن تنفيذه باعتبار أن الجميع أسرة واحدة متضامنة فلا يوجد كبش فداء SEAPE goat فا

لمسؤولية جماعية		
بشمل الاهتمام با لفرد العامل داخل العمل وخارجه بصحته وبعائلته وحتى بوالديه ، الأمر الذي دفع بكثير من الشركات الأمريكية مؤخرا إلى تطبيق نظرية Z ومنها شركة IBM وشركة Texas INSTRUMENTS وغيرهما .	الاهتمام بحياة الفرد بصورة جزئية من خلال الجانب الذي يتعلق بفعاليته أثناء ساعات عمله في المؤسسة	طبيعة الاهتمام بالفرد
يتم تطبيق نظام الاقدمية SENIORITY في العمل بعض النظر عن عامل السن أو الخبرة ومن ثم لا تتم بصورة سريعة	تتم بصورة سريعة ، ويؤخذ في الاعتبار المؤهل والخبرة وعامل السن المرتبط بذلك .	طريقة الترقية
تقوم على مبدأ الثقة المتبادلة بين العامل وأرباب الأعمال.	تقوم على المراقبة الواضحة للتأكد من إنجاز العمل	طبيعة العلاقة بين العامل ورب العمل

ومن دراسة النمطين الأمريكي والياباني توصل وليم أوتشي إلى استنباط نظرية Z التي تستند إلى نمط الإدارة الياباني، وأضاف إليها ايجابيات نمط الإدارة الأمريكي . وهي تقوم على الأسس التالية:

- 1 -توظيف لفترة طويلة .
- 2 -اتخاذ القرارات على أساس جماعي.
- 3 -تقييم وترقية بطيئة للأفراد.
- 4 -نظام رقابة ضمني وغير رسمي مع قياس رسمي لمستوى الأداء .
- 5 -نظام متوسط للتخصص في اختيار المستقبل الوظيفي للعاملين .
- 6 -الاهتمام بكل احتياجات الأفراد وأسرهـم.
- 7 - موضع المسؤولية .

مما تقدم يتبين أن نظرية زاي استعانت ببعض العناصر الرئيسية من الإدارة اليابانية مثل اتخاذ القرارات على أساس جماعي والتقييم والترقية البطيئة للأفراد والاهتمام الكلي باحتياجات الفرد، كما وفقت بين النمطين في مسألة التوظيف حيث لم تطبق التوظيف مدى الحياة كما هو الحال في النمط الياباني ولا لفترة قصيرة كما هو الحال في الأمريكي .

وتركز نظرية زاي على التعاون والثقة المتبادلة بين المدراء و المرؤوسين وتأخذ بالاتجاهات الديمقراطية من حيث اشتراك جميع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات . لان كل ذلك يؤدي لإيجاد جو

يسوده الألفة و الود والاحترام يدفع العمال للإخلاص والإيثار و التضحية في سبيل عملهم طول مشوارهم ومسارهم الوظيفي .

2-14-3/ دور إدارة الموارد البشرية في علاج مشكلة المسار الوظيفي بالمنظمة:

- **تفهم احتياجات الأفراد:** تذهب احتياجات الأفراد إلى ما أبعد من الأساسيات، مثل: ظروف العمل المواتية والأجر العادل، ولكنه من المستحيل تلبية احتياجات الأفراد العليا مثل: الزهو بالعمل والمشاركة في أهداف المؤسسة، بدون مراعاة الاحتياجات الأساسية.

- **إشباع الاحتياجات:** تختلف أنواع الاحتياجات لدى الأفراد، وتتمثل احتياجات المستويات الدنيا في الراتب والأمن الوظيفي، وكذلك ظروف العمل المواتية، وعلينا أن نستوفي تلك الاحتياجات الأساسية، ولكن إشباعها لن يحقق الرضا التام، ولكن قد يؤدي الفشل في إشباع مثل هذه الاحتياجات الأساسية إلى شيوع عدم الرضا بين العاملين في أغلب الأحيان، بينما يتم تحقيق الرضا التام، من ناحية أخرى، عن طريق إشباع احتياجات المستويات العليا من الاحتياجات، مثل: الشعور بالمسؤولية، والتقدم وكذلك النمو الشخصي.

علينا التأكد بأنه تم إشباع المستويات الدنيا لاحتياجات الأفراد.

أولوية الاحتياجات:

لقد وضّح العالم النفسي أبراهام ماسلو Abraham Maslow خمس مراحل " لتدرج الاحتياجات"، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل: المأكل والمأوى، بلوغاً إلى المستويات العليا مثل: احتياجات إدراك الذات وتحقيق الذات.

- تشجيع الزهو:

يحتاج الأفراد إلى الشعور بأن إسهاماتهم قيّمة ومتقدرة. ويتخذ الإحساس بالفخر في العمل شكليين أحدهما: شكل فردي وآخر جماعي. لو كنا نعمل مثلاً في خط تجميعي، فإننا نسعد بأدائنا في تركيب باب سيارة، على سبيل المثال، ولكننا أيضاً نشعر بالفخر تجاه السيارة بأكملها والتي ساهمنا في إنتاجها. ويتطلب عمل المديرين أن يبيعوا إلى استغلال ذلك الشعور بالفخر لدى الآخرين، وأن يشعروا هم أيضاً بالزهو تجاه قدرتهم على معاملة الموظفين معاملة تؤدي إلى نتائج إيجابية. ويتحتم على الإدارة والعاملين أن يشعروا بالزهو لانتمائهم إلى منظمة تحوز الإعجاب⁽⁶¹⁾.

جدول رقم (2): يمثل مصادر الإحساس بالرضا

تحديد مصادر الإحساس بالرضا	
احتياجات المستويات الدنيا	احتياجات المستويات العليا
ظروف العمل: ساعات عمل مناسبة، ومحيط عمل مريح، أو افق على ظروف العمل المادية.	الاهتمام الوظيفي: الرضا النابع من الوظيفة نفسها ومحتوياتها، والقيام بها: أحب نوع العمل الذي أقوم به.
الإشراف: توفير المديرين المباشرين للتشجيع وتفويض السلطة " أحبذ الطريقة التي أعامل بها ممن يتابعون أدائي".	الإيجاز: وجود الدافع للوصول إلى الأهداف وأداء المهام بدرجة عالية من الفاعلية " عملي يعطيني الإحساس بالإنجاز".
الأمن: الشعور بالثقة في وضعية المؤسسة والشعور بالانتماء: " أشعر بإحساس جيد تجاه مستقبل المؤسسة".	الالتزام: المتعة من خلال الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والتعريف بها " أشعر بالفخر عند قلبي أنني أعمل لدى تلك المؤسسة".
الإدارة: فهم أساليب الإدارة: " أشعر بأن المؤسسة تقوم بالتغييرات اللازمة.	المسؤولية: مطالب العمل التي تؤدي إلى تقديم كل ما لدى الأفراد، ولكن عن طريق العدل والمكافأة " أنا أرحب بكم في العمل المتوقع مني أن أقوم به".
الاتصال: الوعي التام بخطط المؤسسة والإسهام في التخطيط: " أستطيع أن أفهم مخطط (إستراتيجية) المؤسسة".	التفرد الشخصي: فهم الأفراد لوضعهم في الخطة الشاملة " أستطيع أن أرى كيف يرتبط عملي بمخطط المؤسسة ككل.

مصفوفة تحديد احتياجات ومتطلبات المسارات الوظيفية للعاملين في المنظمة

تعليمات الاستعمال:

عندما يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بجمع معلومات تحديد الاحتياجات من أجل تنفيذ مشروع تخطيط المسارات الوظيفية داخل منظمته، فإنّه يحتاج إلى الحصول على معلومات عن الأشخاص الذين سيستخدمون البرنامج وهم العاملون لدى المنظمة، وعن العمل الذي سيقوم به البرنامج أو الذي سينجزه ويسمى المهمات، وعن المعلومات أو المنتجات التي سيتم التعامل معها أو إنتاجها وتسمى المحتوى. وهناك ثلاث طرق أساسية لمعرفة المزيد عن العاملين، المهمات والمحتوى التي تتعلق بالمشروع.

أ. تعتبر الملاحظة طريقة مباشرة لجمع معلومات تحديد الاحتياجات، إلا أنها قد يشوبها تدخل مشاعر وأحكام الملاحظة الذاتية.

ب. تعتبر المقابلات أسهل طريقة لجمع معلومات عن تحديد الاحتياجات. وقد تكون الاستثمارات ومجموعات التركيز أيضاً أساليب فعالة ومؤثرة نسبياً، ولكن ما يقوله لك الناس وما يفعلونه حقاً مختلف، فمن المهم أن يتم التأكد من نتائج المقابلات بالإضافة إلى الملاحظات وتحليل الوثائق.

ج. مراجعة التوثيق، وهي من الطرق الموضوعية لتحديد الاحتياجات، كمراجعة سجلات الموظفين التي يمكن أن تقدّم معلومات مفيدة عن تحديد الاحتياجات. وبالطبع ففي بعض الحالات قد يكون من الصعب أو حتى من المستحيل الحصول على الوثائق المطلوبة.

يجب مراجعة المصفوفة في الأسفل عند تقرير الإستراتيجية أو خليط الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها لجمع معلومات تحديد الاحتياجات الخاصة بمشروعك:

جدول رقم(3): يمثل مصادر المعلومات

مصادر المعلومات		نوع المعلومات	
التوثيق	المقابلات	الملاحظة	نوع المعلومات
مراجعة ملفات الموظفين أو سجلاتهم	مقابلة العاملين	الملاحظة في بيئة العمل	العاملون
مراجعة الوصف الوظيفي بيانات السياسة وتقارير المشاكل	مقابلة الخبير أو مؤدّين آخرين	مراقبة الأداء	المهمات
مراجعة خطط العمل	مقابلة صانعي القرار أو المدراء	ملاحظة المخرجات	المحتوى/المضمون

منح الصلاحيات

ما هو منح الصلاحيات؟

منح الصلاحيات هو عملية إعطاء الأفراد قدرات أوسع أو (سلطة) لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم. وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح الم المنظمة وعمالئها. والغرض من منح الصلاحيات هو تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها.

وتوفر منح الصلاحيات "متسع" أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير.

الأساس

أساس الاعتقاد أن منح الصلاحيات هو التوجه الصحيح نحو تطوير فاعلية المنظمة حيث أن الأفراد الأقرب إلى المشكلة هم الأقدر على التوصل إلى حل لها بشرط أن يكون لديهم إطار عمل يمكنهم من خلاله اتخاذ القرارات.

تولي السلطة في المنظمة مانحة الصلاحيات

الافتراضات التي تكمن وراء مفهوم المنظمة مانحة الصلاحيات هي:

- **الكفاءة** - الاعتقاد بأنه من المتوقع أن يؤدي الموظفون عملهم في حدود كفاءتهم بأقل درجة من الإشراف.
- **الثقة** - من الضروري ألا تعتقد فقط في كفاءة الأفراد، ولكن أيضاً تتق في كيفية مواصلتهم عملهم.
- **فريق العمل** - قليل من المشاكل التنظيمية يمكن حلها عن طريق شخص واحد يعمل بمفرده، وبمعنى المعدل الهابط للتغيير والاضطراب أنه كلما ظهرت تحديات ومشكلات جديدة يجب أن يتجمع الأفراد معاً بطريقة طبيعية في فرص مرنة دون حواجز تفرضها الصفات الاعتبارية أو الدرجات الإدارية لحل المشكلة في إطار أهداف المؤسسة وقيمها. وتتماسك المؤسسة من خلال هذه الأهداف المشتركة.

أسباب منح الصلاحيات

- الإسراع من عمليات صنع القرار وتوقيت رد الفعل.



- إطلاق قدرات الإبداع والتجديد لدى الموظفين.
- توفر درجة أكبر من الرخاء الوظيفي والتحفيز والالتزام.
- منح الأفراد مزيداً من المسؤولية.
- تمكن الموظفين من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال حذف الخطوات الإدارية غير الضرورية، والتحكم في النوعية وفحص العمليات.

عملية منح الصلاحيات:

يمكن لعملية منح الصلاحيات أن تتحقق من خلال:

- الوسائل الهيكلية - التنظيم والعمل في مجموعات.
- سلوك أو أسلوب المديرين الفرادى.
- جدولة العون الذي يمكن أن يقدمه الموظفون في معالجة قضايا المنظمة الحالية.
- كسب (قلوب وعقول) الأفراد.

منح الصلاحيات الهيكلية - التنظيمية

من المحتمل أن يكون للمنظمة مانحة الصلاحيات هيكل بسيط بأقل عدد من الدرجات الإدارية. ويعمل الهيكل متعدد الدرجات على تصفية المعلومات المتدفقة في اتجاهين كما يعرقل عملية صنع القرار من التغلغل داخل المنظمة كما ينبغي.

منح الصلاحيات الهيكلية - مجموعة العمل

منح الصلاحيات يمكن تحقيقه في مستوى مجموعة العمل من خلال تنفيذ المبادئ التالية:

1. يجب تنظيم العمل على أساس العمليات الرئيسية لتشغيل (المهام الكلية).
2. الوحدة التنظيمية الأساسية يجب أن تكون مجموعة العمل الرئيسية (من 4 إلى 20 فرد).
3. كل مجموعة عمل يجب أن تتضمن قائد مختار.
4. يجب هيكله الوظائف حتى يمكن لأعضاء مجموعة العمل بصورة شخصية تخطيط وتنفيذ وتقييم واحدة على الأقل من خطوات العملية.
5. يجب أن تكون كل مجموعة عمل قادرة بصورة كاملة على تقويم أدائها في ضوء معايير التميز المتفق عليها.

6. يجب أن تتاح لكل أعضاء مجموعة العمل الفرصة للمشاركة في عمليات التخطيط، وحل المشكلات، والتفويض الخاصة بالمجموعة.

-أسلوب الإدارة:

يمنح المديرون صلاحيات لأعضاء فرقهم ليس بالتخلي عن السيطرة، ولكن بتغيير أسلوب ممارسة هذه السيطرة، ويجب عليهم أن يتعلموا التفويض بصورة أكبر والسماح للأفراد والفرق بمساحة أكبر من التخطيط والتصرف ومراقبة أدائهم.

-الانغماس في القضايا:

يمكن منح الصلاحيات من خلال دفع الأفراد لتطوير حلول بأنفسهم لقضايا محددة، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال فرق مرتقبة لا تعمل فقط على اقتراح طرق بعينها أو من خلال عقد الآمال على أن شخص آخر سيفعل شيء ما، ولكن بحل المشكلة فعلياً من خلال القطاع الخاص بهم في المؤسسة، وفي ضوء الموارد التي يمتلكونها، والظروف التي يعملون في إطارها.

-القلوب والعقول:

يتعلق منح الصلاحيات بإشراك قلوب وعقول الأفراد معاً حتى يمكنهم انتهاز الفرص المتاحة أمامهم لزيادة مسؤولياتهم والسير بمستقبلهم الوظيفي قدماً. وعلى مستوى الإدارة يتحقق ذلك من خلال الرؤية الإستراتيجية المشتركة والقيم المشتركة عبر المؤسسة، وتوفير الكفاءة والثقة اللتين من دونهما لا يمكن أن تعمل مؤسسة مانحة الصلاحيات.

عشر سبل لمنح الصلاحيات للأفراد:

1. التفويض بصورة أكبر.
2. إشراك الأفراد في وضع الأهداف، ومعايير الأداء، واتخاذ قرارات بشأن إجراءات الأداء.
3. السماح للأفراد والفرق بمساحة أكبر من التخطيط والعمل، ومراقبة أدائهم.
4. إشراك الأفراد في تطوير حلول للمشكلات بأنفسهم.
5. تشكيل فرق تدير نفسها بنفسها، وأخرى تضع أهدافها ومعاييرها، وتدير أدائها بنفسها.
6. إعطاء الأفراد حرية في تقرير الاحتياجات التي يجب إشباعها.
7. مساعدة الأفراد على التعلم من أخطائهم.
8. تشجيع التنمية المستمرة حتى يمكن للأفراد أن ينموا في أدوارهم وبأدوارهم في آن واحد.

9. شارك أفراد فريقك في رؤيتك وخططك.

10. امنح الثقة للأفراد وعاملهم كناضجين.

11. صقل المواهب.

يعتبر التعرف على مواهب الأفراد واستخدامها أحد جوانب عمل إدارة الموارد البشرية الأكثر إنتاجية، ولعل إيجاد الأفراد المتميزين ما هو إلا جزء من مهام مثل هذا الإدارة، وعلى الرغم من أن إدارة الأفراد الموهوبين قد تكون صعبة، إلا أن الجهود التي تبذل في هذا الاتجاه مجهودات مثمرة تستحق العناء.

**علينا اعتبار فشل العاملين على أنها فرصة
لتقديم عناصر تقوية وإثراء جديدة.**

-اكتشاف المواهب:

تعد المواهب الفردية في الم نظمات، وخاصة الكبيرة منها، في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل، بل وغير ملحوظة أيضاً، وعلينا البحث عن الإرشادات التي تتم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماماً وأن نجد طرقاً يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم. وقد يكون الأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير منظماتهم. وقد يكون الأفراد الذين يعملون في أنشطة غير العمل، مثل: إدارة شركة أو نادي اجتماعي أو حتى إدارة أحد المناسبات، مصادر للمواهب غير المستغلة، ولا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب المقدمة إلى تطوير المستقبل المهني للفرد فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.

لا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب المقدمة إلى تطوير المستقبل المهني للفرد فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تقوية قدرة المنظمة على النجاح.

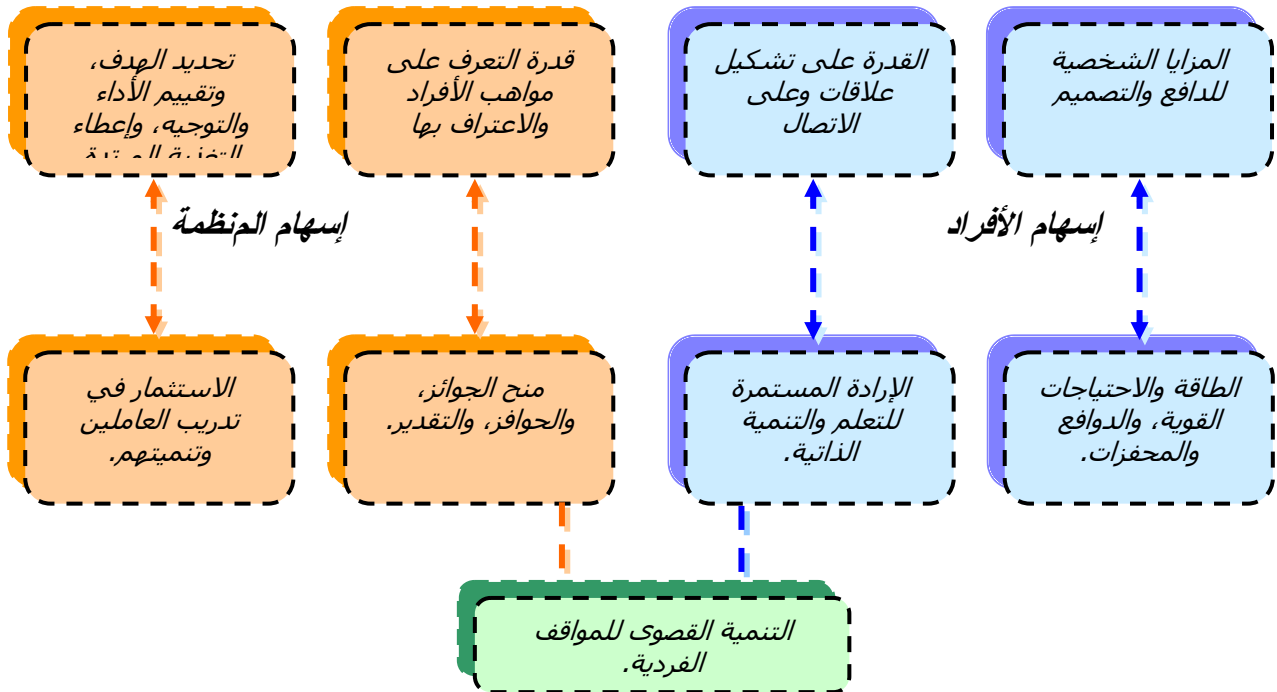
**علينا ترقية جميع الأفراد الموهوبين إذا كانوا
متميزين في وظائفهم الحالية.**

-تخطيط المسارات الوظيفية

كلما كان هناك مرؤوسون ناجحون، كلما أكد ذلك أن المنظمة سوف " تتقدم " دائماً، وعلينا الترحيب بدور الصديق والداعم الذي ساعدهم على تنمية مواهبهم وإظهارها ، وعلى كل فسوف تتسبب ترقيتهم في إحداث فجوات، كذلك يجب أن تكون لدينا دائماً إجابة على السؤال: ((ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل ؟)) وقد يتيح ذلك فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا نضطر للقيام بعمليات الإحلال. وسوف نتمكن - في أغلب الأحيان - من مكافأة شخص بالترقية ، تاركين بذلك فراغاً آخر ، لذلك فعلينا الاحتفاظ بملف **تخطيط المسارات الوظيفية**، وأن نقوم بتحديثه باستمرار ، وعلينا أن نقوم بتسجيل **تخطيط المسارات الوظيفية** المحتملة لكل وظيفة أساسية لدينا.

تخطيط المسارات الوظيفية

شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة



التركيز على الإسهام والمشاركة-

ما هو شعورك تجاه أفراد يتصفون بالصعوبة ، وكثرة المطالب ، وعدم الاتفاق ، وعدم الطاعة ، وعدم السماح ، وعدم النظام ، وكثرة المتاعب ، وعدم الاحترام ، وعدم التجانس. لعل الإجابة الواضحة هي التخلص من وجودهم حولنا؟ ولكن طبقاً للاستشاري الأمريكي ، "مايكل كامبي" تعتبر تلك الصفات التسع السابقة هي ميزة " الغوريالات الموهوبة " الذين قد يمثلون أكثر العاملين لدينا إنتاجية ، فعلياً قبل كل شيء أن نركز على إسهامات هؤلاء الأفراد لا على شخصياتهم.

موظف غير تقليدي

قد يكون من الصعب إدارة العاملين غير المتمثلين ، ولكنهم قد يكونون أحياناً الأكثر إنتاجية من غيرهم.

الفجوة بين الموظف الخارق و الموظف العادي:

جدول رقم: (4): يمثل الفجوة بين الموظف الخارق و الموظف العادي

الموظف الخارق	الموظف العادي
(1) يركز على قدرته على إنجاز الأعمال وأهمية جودة الأعمال.	(1) يركز على المعوقات الإدارية ونقص الموارد.
(2) يتحدث عن الابتكارات والحلول المختصرة.	(2) يتحدث عن المشكلات ولا يريد الوصول إلى حلول.
(3) يتبنى أفكاراً متعاطفة مع الآخرين ويتخذ مواقف إيجابية تجاههم.	(3) يبني مواقف متضاربة تجاه الآخرين وينحو إلى السلبية.
(4) يستطيع تذكر التفاصيل ويتحدث بعمق بالموضوعات ويقدر الأمور.	(4) يلجأ إلى التصميمات وإطلاق الأحكام الجزافية بطريقة عشوائية.
(5) نبع الأفكار الجديدة المبتكرة مبادر يكسر الروتين.	(5) يميل للاسطوانات القديمة (المشروخة أحياناً) روتيني.
(6) عند القيادة يتحدث عن روح الفريق والتعاون وتدعيم الأهداف والإنجاز.	(6) يتحدث عن ضرورة انصياع المرءوسين لأوامره.
(7) حديثه حماسي تلقائي نبع للطاقة والحافز الداخلي.	(7) متردد غامض مرتبك لا يثق بنفسه.

-بناء الثقة-

يعاني معظم الناس من الشعور بعدم الأمان في لحظة ما، ولعل كثرة أنواع القلق التي يؤثر على الأفراد في المؤسسات تساعد على زيادة الإحساس بعدم الأمان، ولعل العلاج هو بناء الثقة عن طريق منح التقدير، ورفع مستوى المهام، وكذلك توفير المعلومات الكاملة.

تجنب إعطاء الطمأنينة الزائفة وكن صريحاً
إذا كانت الأخبار سيئة.

علينا إنقاذ الأفراد في الحال عندما تبدو لهم
صعوبة المهام المكلفين بها.

-تقليل الإحساس بعدم الأمان-

يستطيع بعض الأفراد إخفاء شعورهم بعدم الأمان بشكل أفضل من الآخرين، ولكن لا ينبغي أن نُخدع، فكل واحد منا يحتاج لأن يسمع استحساناً لأدائه وأن الناس تكنّ له كل الاحترام، لما هو عليه وما أنجزه من أعمال، بالإضافة لما يقوم به من عمل. ويعد المدح طريقة فعالة جداً، بل واقتصادية جداً، لتحسين الشعور بالثقة، ولكن لا بد من أن نتأكد من أن ذلك المدح في محله، وعندئذ يمكننا تشكيل أسلوب المدح طبقاً للظروف.

-الترحيب بالمدخلات-

يجب علينا إعلاء الشعور بالثقة لدى الجميع، وخاصة لدى الأفراد الأكثر تحفظاً، وذلك من خلال السماح للجميع بالكلام في الاجتماعات، كل في دوره.

-تشجيع قدرات الأفراد-

لعل من أخطر ما يؤدي إليه عدم الثقة بالنفس، هو منع الأفراد من السعي للتصدي للتحديات الجديدة في العمل، بل وفي بعض الأحيان عدم تقبلها. وحتى الأفراد الذين يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس لا يعملون سوى بنسبة صغيرة من كامل جهدهم أو قدراتهم. ويجب علينا أن نقوم بتشجيع العاملين على الإيمان بقدراتهم من خلال إعطائهم مهام إضافية. فعلى سبيل المثال: يمكن إسناد المسؤولية لهم عن لجان تتناول موضوعات هامة، وفي هذه الحالة، لا يجب علينا قبول استجابة مثل: أنا لا أجيد تلك الأعمال، فهي عادة ما تكون كامنة في اللاوعي لعدم المشاركة.

-قراءة لغة الجسد-

إن المظهر الخارجي للفرد كثيراً ما يعطي بصيرة عن المشاعر. قد يكون الموظف الذي يستخدم لغة مؤشراً على الدفاعية والسلوك السلبي، كما يعبر عن شعور بعدم الأمان.

-استبعاد الخوف-

يعاني الأفراد أنواعاً عديدة من الخوف، مثل: الخوف من الفشل الشخصي، والخوف من إخفاق المنظمة أو تغيير إدارتها، أو الخوف من النتائج العكسية الممكنة عند التغيير، وتعد جميع تلك المخاوف عقلانية، فقد يسهل الارتياح منها بعض الشيء عن طريق الاتصال الكامل والصريح والمنفتح بين الأفراد والمجموعات، ولكنها لا تستبعد كلية. وقد يزيد من تقاوم تلك المخاوف بعض الإدارات السرية التي تستخدم الخوف كوسيلة للسيطرة على الأفراد. ولكن إذا استبعدنا الخوف فسوف نجد أن الثقة، والتعاون، والطيبة كلها تؤدي إلى فاعلية أكثر بكثير في مجال العمل.

يجب علينا أن نصمم على عمل الأفراد سوياً بحيث يكون الاتصال حراً ومنفتحاً بينهم جميعاً.

-توفير المشاركة

تتبع الثقة في موقع العمل من المشاركة الحقيقية، ويقترن حدوث ذلك عندما يستطيع الموظفون - على المستوى الفردي أو من خلال مجموعات - المشاركة في المعلومات، وبالتالي يكون لهم تأثير حقيقي على مجريات الأمور، وتكون المزايا في هذه الحالة الديمقراطية، ومحفزة، وعملية. وقد أوضحت الدراسات أن الإنتاجية تكون أقل عندما تكون الوظائف موصفة بتدقيق كبير، مقارنة بالحالات التي يسمح فيها للأفراد المساهمة بطريقتهم الشخصية لإنجاز الأهداف.

-الالتزام ... كيف ندعمه

الالتزام له خاصية الارتباط والولاء وله ثلاثة عناصر:

1. الاندماج مع المؤسسة - أهدافها وقيمها.
2. الرغبة في الاستمرار مع المؤسسة.
3. الرغبة في التفاني في العمل لصالح المؤسسة.

أهمية الالتزام

أكد الكاتب الأمريكي "روبرت والتون" في بداية الأمر على أهمية الالتزام. حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم. وأشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية للالتزام.

وقال إن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر على الخلق والإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به.

ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديداً دقيقاً وإذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة.

ويرى "روبرت والتون" أيضاً أن: (صممت الأعمال على أن تكون أكبر من ذي قبل، فهي تجمع بين التخطيط والتنفيذ وتتضمن جهوداً تطور مستوى الأداء في العمل ولا تجعله على المستوى العادي للأداء).

وكذلك يكون التسلسل الإداري ثابتاً نسبياً وتكون الفوارق في المناصب فوارق بسيطة وتعتمد السيطرة والتنسيق الأفقي على الأهداف المشتركة وتكون الخبرة وليس المنصب الرسمي هي المحدد للسلطة).

هذا وقد أضاف "توم بيتر" تقيلاً لهذا الرأي بخصوص إستراتيجية الالتزام فكتب بالاتفاق مع رأي "روبرت ووترمان" (ثق بالأفراد وعاملهم كأفراد ناضجين وحمسهم بالقيادة النشطة والمبدعة ونمي في عقولهم فكرة تحقيق الجودة وولد بينهم الإحساس بأنهم يمتلكون العمل وستجد في النهاية أن القوة العاملة تتفاعل بكل الالتزام).

تدعيم الالتزام

الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:

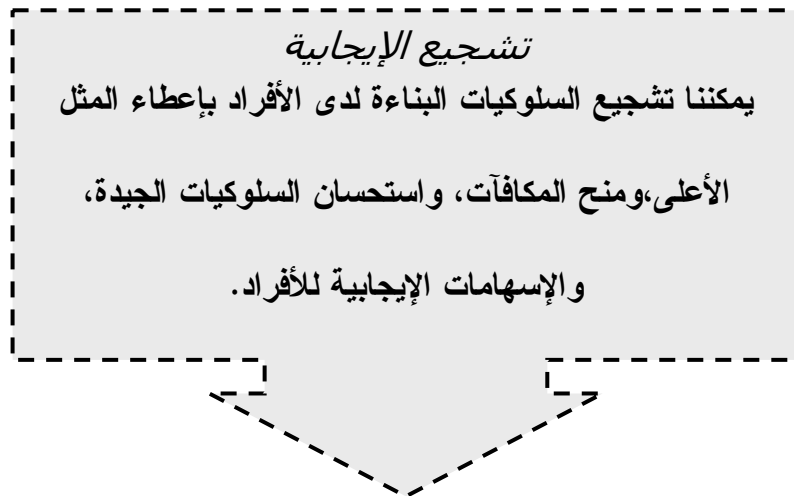
- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المنظمة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة وتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المنظمة عن أهدافها وقيمتها.
- تحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- وفر الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمي بينهم الإحساس أنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في قسمك أو لفريق العمل – أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- ساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

• لا تعطي وعوداً بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة. بل أكثر من ذلك أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

أخيراً، تذكر أنك عندما تقوم بإرسال رسالة عن الثقة - على سبيل المثال - فإن الإطار الذي يرجع إليه من يتلقون رسالتك في تقييمها لا يكون بالضرورة متطابقاً مع الإطار الذي تقيم به رسالتك. فقد تقابل آراؤك بدلائل الشك الصريحة أو المتخفية والسخرية والعداء أيضاً. وكل ما عليك أن تجتهد لتوفير الثقة وهذا لا يتحقق إلا بأفعالك وليس بكلامك. إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.

تفهم سلوك العاملين

يعتبر السلوك الطبيعي والغريزي غير مناسب في مكان العمل، وينبغي علينا بذل الجهود لكي نحقق نماذج من السلوك الذي يؤدي إلى العمل الجماعي الإنتاجي الفعال بين العاملين.



السلوك الطبيعي

يميل الأفراد في العمل بطبيعتهم إلى أن يكون لتصرفاتهم طابع غريزي يتسم بالدفاعية عن النفس أكثر منه ميلاً إلى الانفتاحية والتعاون، ويفسر لنا هذا أسباب اعتبار العواطف كقوة مؤثرة في مكان العمل، كما يفسر لنا أسباب رد فعل الإدارة الغاضب غالباً تجاه الانتقادات، وكيف تتحو الإدارة تجاه السيطرة تجنباً للدخول في أية مخاطر. كما ينحو الأفراد للقفز إلى استنتاجات غير موضوعية والانقسام إلى مجموعات صغيرة، قد تكون في كثير من الأحيان أيضاً مجموعات متحاربة وغير متعاونة.

السلوك السليم

يعتمد التصرف والسلوك الطبيعي على الاستجابات الشخصية، والتي عادة ما تقود إلى المشاعر السلبية (مثل الشعور بعدم الأمان)، بل وربما تؤدي أيضاً إلى الإدراك الخاطئ لنوايا باقي العاملين في المؤسسة، وتشجيع صفات التصرف البناء الإيجابي على التعاون، والانفتاح، والثقة بالنفس. وتتضمن بعض الصفات المرموقة للأفراد الذين يتمتعون بمهارات التصرف المناسب، موهبة مؤكدة لسهولة الاتصال الإيجابي مع الزملاء، كما تتضمن الثقة على جميع المستويات، وكذلك التقدير المخلص والكرام لإنجازات الآخرين، والقدرة على التعلم من الأخطاء والفشل وتبني أسلوب عام يعتمد على التعاون مع الزملاء بدلاً من منافستهم.

علينا تشجيع السلوك البناء الإيجابي ومكافأته.

علينا أن نباشر التأثير في السلوك لا أن نعمل على تغيير الشخصية

تنظيم عملية التعريف بالعمل للموظفين الجدد

صممت هذه القائمة لتساعد الكثير من المدراء المسؤولين عن تعريف الموظفين الجدد بالعمل، وهي مفيدة أيضاً لتساعد الموظفين الجدد في الاندماج سريعاً بقدر المستطاع مع كل ما يحيط بهم، وليصبحوا ذوي كفاءة وفاعلية في عملهم، والفشل في تحقيق ذلك يمكن، على الأقل، أن يؤدي إلى تطور غير منظم وتحمل تكاليف غير ظاهرة مثل إهدار الخامات، وفقد العملاء. (62)

وسوف يتنوع شكل ومضمون برنامج التعريف طبقاً لحجم ونوع المؤسسة والمعلومات المتوافرة بها، وكذلك الخبرة والأقدمية بين الموظفين، ويجب إدراك، على الرغم من ذلك، أنه من المهم جداً تعليم الموظفين الجدد ثقافة، ولغة، ومستويات المؤسسة، بنفس أهمية تدريبهم على أداء وظيفة معينة.

لا يجب النظر إلى عملية التعريف بمفردها، ولكن يجب معاملتها كامتداد لعملية اختيار الموظفين، وبداية لاستكمال برنامج التطوير الوظيفي " لأفراد فريق العمل "، وتتألف غالباً هذه العملية المعروفة في الولايات المتحدة بالتوجيه من مرحلتين هما برنامج يتناول المؤسسة ككل، ودائماً ما يقوم بتنفيذه قسم الموارد البشرية، وبرنامج يتناول كل قسم على حدة، وهذه القائمة ستركز على المرحلة الثانية.

التعريف

الهدف من التعريف بالعمل هو ضمان أن الموظفين الجدد:

- يندمجون مع بيئة العمل بأقصى سرعة ممكنة.
- يتعلمون نواحي وأشياء وثيقة الصلة برسالة المؤسسة ومهمتها، وثقافتها، وسياساتها، وإجراءاتها، وأساليبها في العمل.

- يصبحون أكثر إنتاجاً ولديهم حوافز قوية للعمل.
- يصبحون على وعي بالمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة.
- ويدركون حدود مسؤولياتهم.

مزايا التعريف بالعمل:

- أن يندمج الموظفون الجدد بأقصى سرعة في المؤسسة، وأن يصبحوا أكثر إنتاجاً في مرحلة مبكرة.
- أنك تبدو وكأنك تقيّم الموظفين الجدد، وتشعرهم بأنك ترحب بهم، وتمنحهم بعض الانطباعات عن المؤسسة.
- وتجعلك تنظر إلى تكاليف عملية اختيار الموظفين الجدد كنوع من الاستثمار.
- التعريف الناجح بالعمل يعد مرحلة أولية ضرورية بالنسبة لبرنامج التطوير الوظيفي.

قائمة العمل:

على إدارة الموارد البشرية تعيين شخص في نفس المرحلة العمرية والمرتبة الوظيفية للموظفين الجدد ليقوم بعمله كصديق وناصح لهؤلاء الموظفين في الأسابيع القليلة الأولى، وسوف يكون ذلك مفيداً بشكل كبير، خاصة في المؤسسات المتشابكة أو في الإعانة على شرح تفاصيل كثيرة لا يلم بها الموظفون الجدد بشكل جيد في أي مكان آخر. راقب هذه العلاقة، وعليك بالتدخل إذا لم يفلح الأمر.

كما ينبغي صياغة برنامج التعريف بالعمل الكامل ولكن بالطبع يجب إقراره والموافقة عليه من جانب مدير الموظف الجديد، ويجب أيضاً إشراك المستشار الذي ذكرناه سلفاً في هذه العملية، وينبغي أيضاً إعلام أفراد فريق العمل الذين سيعملون مع الموظف الجديد ببرنامج التعريف سواء تم إشراكهم في الأمر أو لم يتم ذلك، وينبغي أن تحتوي خطة التعريف بالعمل على ثلاث مراحل، يجب أن يغطي أول يوم أو يومين الضروريات الأولية، ويجب أن تنطوي الأسابيع الثلاثة أو الأربعة الأولى على بعض من التعليم عن طريق مزيج من الأساليب، وينبغي أن تتم عملية التآلف في الأشهر الثلاثة أو الستة الأولى بالتدرج بين الموظف الجديد وبين جميع الأقسام.

نقدي الموظف الجديد إلى المؤسسة وإلى القسم التابع له إذ عادة ما يقوم قسم شؤون الأفراد في اليوم الأول بإعلام الموظف الجديد بالتدريبات اللازمة للممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات (مثل أماكن الحمامات والكافيتيريا)، كما يقوم القسم بتغطية أنواع القضايا التي يحتوي عليها الكتيب اليدوي الخاص بفريق العمل (مثل الرواتب، والترتيبات اللازمة إذا ما ترك الموظف المنظمة، ونظام الصرف في حالة



المرض)، تأكد من أن الموظفين الجدد لديهم نسخ من أية وثائق ضرورية، مثل جدول المؤسسة والتوصيف الوظيفي، ومن الضروري أيضاً تقديم الموظفين الجدد إلى القسم والفريق الذي سيعملون معه. وعلى الرغم من أن الموظف الجديد سوف يتم تقديمه إلى الأشخاص الموجودين في المؤسسة، فإنه من الضروري أن يتبع ذلك نظرة مفصلة إلى جميع الأقسام الأخرى في المرحلة التالية من عملية التعريف بالعمل.

يجب أن يكون الموظفون الجدد على وعي بالسياسات واللوائح القائمة على القانون، كما هو الحال بالنسبة للإجراءات الخاصة بالصحة والأمان والإجراءات الأخرى القائمة على المستويات القومية مثل شهادة الأيزو 9000 "شهادة الجودة" وكثير من النظم الأخرى، مثل التطوير الوظيفي أو تعيين بعض المستشارين، ويجب أن يكون الموظفون الجدد على وعي بكل ذلك في مرحلة مبكرة.

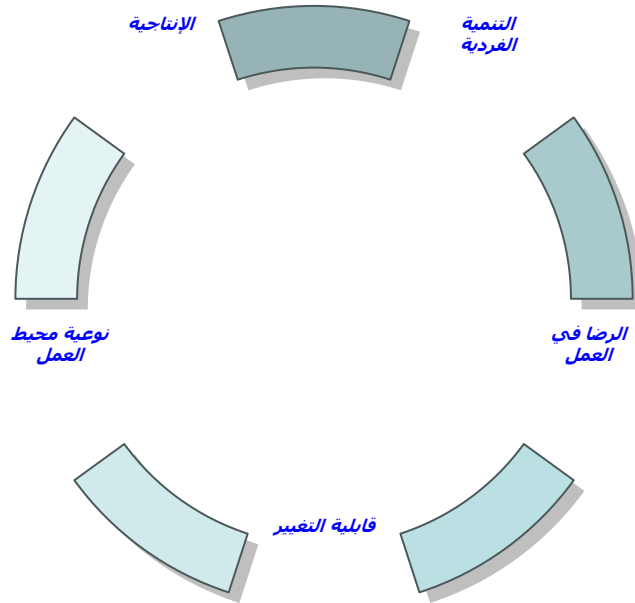
وتوضح منذ البداية مستويات الأداء التي تريدها المنظمة، فلا تتوقع من الموظفين أن يكونوا على وعي بالعمل طبقاً للمستويات التي تريدها المؤسسة من تلقاء أنفسهم دون العلم بها.

كما يجب أن يراجع بانتظام التقدم الذي يتم إحرازه، يجب القيام بذلك أثناء برنامج التوظيف، على سبيل المثال، على دورات أسبوعية، لضمان أن جميع الأهداف وكذلك احتياجات الموظفين الجدد يتم تحقيقها.. ومن الممكن تهيئة البرنامج للتكيف مع السرعة والمتطلبات التعليمية للأفراد، وسوف تحتوي هذه المراجعات دائماً على المحادثات غير الرسمية وكذلك التقييم الرسمي الذي سيتم من خلاله المقابلة التي سيتم إجراؤها في نهاية البرنامج، خاصة إذا ما كان الموظفون في فترة اختبار، ويجب وضع وجهات نظر الموظفين الجدد الخاصة بعملية التوظيف ككل في الاعتبار خاصة عند وضع البرامج المستقبلية.

-تنمية الموارد البشرية-

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

الشكل رقم (7) تنمية الموارد البشرية



شكل من جمع وتنسيق الطالبة الباحثة

بعض الأمراض التي قد تصيب المنظمة في حالة عدم توظيف الأفراد بشكل جيد:

الورم الجلدي الكاذب

وصف المرض:

يصيب هذا المرض أجزاء المنظمة دون الأخرى (الاهتمام بقسم دون الآخر) وتتفجر هذه الأجزاء الجلدية من كثرة الضغط على هذه المواضع في حين تعاني بعض الأجزاء الأخرى من حالة تزهل (كالتى تصيب بعض لاعبي حمل الأثقال الذين يهتمون بنمو بعض العضلات دون الأخرى).⁽⁶³⁾

النتيجة:

عدم التوازن بين وظائف المنظمة وبالتالي أزمات دائمة ثم انفجار متوقع.

السبب:

التحميل على بعض الأجزاء والأفراد دون الآخرين واعتقادنا بأنهم هم وحدهم الصالحين.

العلاج:

تحفيز الأجزاء المرتخية / اكتشاف مواهبهم / تنمية مهاراتهم.

التهاب الأطراف:

وصف المرض:

ويحدث حين تستبد الإدارة بسلطاتها وتقوم بخنق الرؤية لدى أفرادها حيث يعجز الأفراد عن معرفة كيف تساهم أعمالهم في خدمة رسالة المنظمة فما قد يؤدي إلى ترك بعض الأفراد المنظمة وتكوين جماعات غير رسمية.

النتيجة:

إن ثقة الأفراد في الإدارة تنزعز يوماً بعد يوم.

أو إفراز جيل من العاملين ليس لديهم أعين أو آذان أو حتى أفواه.

السبب:

استسلام الأفراد والرضاء باستبدال الإدارة التي تعتقد نظرية X.

العلاج:

- انشر القصص الناجحة.
- غير أفراد الإدارة وإذ لم تستطع فغير مفاهيمها.
- اقبل مشاركات الأفراد.
- استمع للآراء ونم الأفكار.

خشونة المفاصل:

وصف المرض:

تعانى المنظمة من خلل في الاتصالات بين أفرادها حيث لا تقوم الإدارة الوسطى بأداء مهمة رفع الواقع وقدرات العاملين بها بشكل صحيح أو تنقل الأوامر بشكل مبهم وبالتالي لا يتم ما هو مفروض.

النتيجة:

- اختناقات المعلومات داخل المنظمة.
- عدم قدرة أفراد المنظمة على تنفيذ الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد بالجودة العالية.

السبب:

وقد يرجع ذلك إلى إعداد الخطط الإستراتيجية في معزل عن تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية أو تحليل التهديدات والفرص الخارجية.

العلاج:

- انشر المعلومات فيما لا يضر المصلحة العامة حتى لا تنمو الشائعات.
- اعمل على تأهيل الموظفين لديك.
- استخدم أسلوب العصف الذهني.
- اجمع المعلومات ونظمها وحللها واستخرج النتائج التي تساعد في اتخاذ القرار.

قصر النظر:

وصف المرض:

تعانى المنظمة من خلل في نظرتها فيما يتعلق بالمهام المطلوب إنجازها فيكون لديهم توجه بإنجاز الأعمال وليس بالتوجه بالأفراد.

النتيجة:

- إنجاز الأعمال دون الكفاءة المطلوبة.
- حالة من الضجر أو اللامبالاة بين الأفراد.

السبب:

- عدم التعرف على أهداف الأفراد وربطها بأهداف المنظمة.
- الاهتمام بإنجاز الأعمال دون غيره

العلاج:

- استمع إلى مرءوسيك بعقلك وقلبك.
- انشر حنانك واهتمامك بين رجالك.
- اجعل العاملين يستحذون على تفكيرك.
- ساعدهم وتفهم ظروفهم في السراء والضراء.

خلاصة الفصل:

إن أي جهاز إداري لا يذخر جهداً لتنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز، فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد و بالتالي نجاح المنظمة ، فالمنظمات لدينا تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم و الحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها.

إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي.

فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها المنظمة الصناعية الجزائرية في مجالات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجار مجالات الإصلاح الأخرى، فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال ، فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي.

هوامش ومراجع الفصل الثاني

1. إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.ych.cc/YCH04/html/modules...article&sid=37> تاريخ الزيارة يوم: 2009/3/22
2. احمد إسماعيل حجي(2000): "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص11.
3. منصور أحمد منصور(1997): "المبادئ العامة في القوى العاملة" لصادر عن وكالة الكويت، ص56 "
4. لخضر سكيو وآخرون (2001): في كتاب: " Gestion Des Ressources Humaines " الصادر عن BEOCK UNIVERSITE, QUEBEC، ص 69 .
5. عبد الرحمان عيسوي(1998): "سيكولوجية الإدارة" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص24.
6. الهاشمي لوكيا وآخرون(2001): "إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية"، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، ص80.
7. مصطفى محمود أبو بكر(2004): "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص75.
8. منصور أحمد منصور(1997): مرجع سابق، ص58 "
9. لخضر سكيو وآخرون(2001): مرجع سابق، ص 71 .
01. مصطفى محمود أبو بكر(2004): مرجع سابق ، ص72.
11. إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.moeforum.com/vb/showthrea...oto=nextoldest> تاريخ الزيارة يوم: 2009/3/22
21. إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=1875 تاريخ الزيارة يوم: 2008/3/22
31. الخزامي عبد الحكم احمد(2003): "إدارة الموارد البشرية إلى أين: التحديات، التجارب ، التطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص110.
41. الرفاعي يعقوب السيد يوسف(2000): "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت"، مجلة الإداري، السنة 22 العدد 81 يونيو 2000. ص11.
51. الخزامي عبد الحكم احمد(2003): مرجع سابق، ص112.
61. حنفي عبد الغفار(2000): "إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص114.
71. رشيد مازن فارس رشيد(2001): "إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ص123.
81. حسن راوية محمد(1999): "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص28.
91. الضحيان عبد الرحمن إبراهيم(1994): "الإصلاح الإداري: المنظور الإسلامي و المعاصر و التجربة السعودية" ،دار العلم للطباعة، جدة، ص132.
02. يوسف درويش عبد الرحمن(1999): "العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا و الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6 العدد 2 مايو 1999، ص75.
12. إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع http://www.***I-me.com/arabic/jan2002/profiles2.htm تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/07 .
22. رشيد، مازن فارس رشيد(2001): مرجع سابق، ص ص80-92.
32. إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.rivaadh.com/vb/archive/in...p/t-26506.html> تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/07 .
42. الصباب أحمد عبد الله و آخرون(2002): "أساسيات الإدارة الحديثة"، (لم أجد بيانات النشر كاملة)، ص ص38-40.
52. آل علي رضا صاحب، و سنان كاظم الموسوي(2001): "الإدارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ص ص213-216.
62. الصباب أحمد عبد الله و آخرون(2002): مرجع سابق، ص51.
72. آل علي رضا صاحب، و سنان كاظم الموسوي(2001): مرجع سابق، ص217.
82. حسن راوية محمد(1999): مرجع سابق، ص31.
92. حنفي عبد الغفار(2000): مرجع سابق، ص116.

03. ثومسون روزمري(2004): "إدارة الأفراد"، ترجمة حزام مطر المطيري، النشر العلمي و المطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، ص20.
13. الصباب أحمد عبد الله و آخرون(2002): مرجع سابق، ص52.
23. المرجع نفسه ص53.
33. حنفي عبد الغفار(2000): مرجع سابق، ص117.
43. الصباب أحمد عبد الله و آخرون(2002): مرجع سابق، ص54.
53. الرفاعي يعقوب السيد يوسف(2000): مرجع سابق، ص13 .
63. المرجع نفسه، ص14 .
73. الركابي زين العابدين(2004): "يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة"، صحيفة الشرق الأوسط . 6 مايو ، ص08.
83. الرفاعي يعقوب السيد يوسف(2000): مرجع سابق، ص15 .
93. المرجع نفسه، ص16.
04. حسن راوية محمد(1999): مرجع سابق، ص32.
14. حنفي عبد الغفار(2000): مرجع سابق، ص118.
24. حسن راوية محمد(1999): مرجع سابق، ص33.
34. يوسف درويش عبد الرحمن(1999): مرجع سابق، ص76.
44. المرجع نفسه، ص77.
54. المرجع نفسه، ص78.
64. العقدة احمد عبد المجيد(1998): "تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان"، دراسة ميدانية، مجلة الإداري . السنة 20، العدد 72 مارس 1998، ص41.
74. حسن راوية محمد(1999): مرجع سابق، ص33.
84. حنفي عبد الغفار(2000): مرجع سابق، ص119.
94. المرجع نفسه، ص120.
05. المرجع نفسه، ص121.
15. الشريف طلال مسلط(1992): "العوامل المؤثرة في أداء العمل"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد 5، ص25.
25. هيجان عبد الرحمن احمد(1999): "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 1 ابريل 1999، ص28.
35. المرجع نفسه، ص29 .
45. الرفاعي يعقوب السيد يوسف(2000): مرجع سابق، ص43 .
55. إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> / تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/15 .
65. رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي(2007): "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية: وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، مج15، ع02، غزة، فلسطين، ص779-817.
57. الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية، 2 مايو 2006. متاح على الموقع <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/15 .
85. المرجع نفسه .
95. عمر وصفي عقيلي(1992): "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي" ط 1، دار وائل للنشر - عمان - الأردن، ص122.
06. الأغبري عبد الصمد (2000): "الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر"، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ص ص60-65 .



16. Ashon D. Felstead, Human resource management, London, 1995. تمت الترجمة على محرك البحث

googlel ص 341-318.

62. احمد ماهر (1995): " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 37.

36. http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning تاريخ الزيارة: 2009/04/15 .

المؤمنين

تمهيد:

- 1-3 / مفاهيم أساسية عن التخطيط:
- 2-3 / ماهية التخطيط (تعريفه ، أهميته ، أهدافه وأنواعه) :
- 1-2-3 / تعريف التخطيط:
- 2-2-3 / أهمية التخطيط:
- 3-2-3 / أهداف التخطيط:
- 4-2-3 / أنواع التخطيط :
- 3-3 / خطوات عملية التخطيط واهم عناصره:
- 4-3 / مسؤوليات ومعوقات التخطيط :
- 5-3 / التخطيط نشاط إنساني وتنظيمي:
- 6-3 / التخطيط كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية :
- 1-6-3 / تعريف تخطيط الموارد البشرية:
- 2-6-3 / أهمية تخطيط الموارد البشرية:
- 3-6-3 / مقومات النجاح في تخطيط الموارد البشرية :
- 4-6-3 / عملية تخطيط الموارد البشرية :
- 5-6-3 / مراحل تخطيط الموارد البشرية:
- 7-3 / أساليب تخطيط الموارد البشرية:
- 8-3 / علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى

المنظمة ،

خلاصة الفصل:

هوامش ومراجع الفصل الثالث

من المسلم به أن الإنسان عرف التخطيط وممارسه منذ أن وجد على ظهر هذه المعمورة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبشكل إرادي أو تلقائي اتخذ كأسلوب فعال لتأمين متطلباته المعيشية . وقد ارتبط التخطيط بالإنسان، فتطور بتطوره عبر السنين و العصور. والتخطيط فكرة قديمة تعود في جذورها إلى أيام الإغريق وبالتحديد إلى عصر أفلاطون الذي أشار إليه بشكل غير مباشر من خلال جمهوريته الفاضلة، وقد استخدم التخطيط عبر الأحقاب التاريخية في معظم جوانب الحياة وخصوصاً العسكرية منها دون أي نوع من التأطير لمفهومه وفعالته ومقوماته، هذا ما جعل المفكر اليوناني أرسطو يقول : بأن الإنسان كائن مدرك مخطط، بمعنى انه يدرك مقدماً الغاية من الجهد الذي يبذله .

وتواجه المؤسسة الجزائرية محيطاً متميزاً معقداً يتميز بعدم الاستقرار الأمر الذي يفرض عليها أن تتصف باليقظة المطلوبة من أجل رصد المتغيرات التي لها تأثير على عملها لتحسين مكانتها التنافسية، ففي ظل المنافسة القوية يعتبر التحكم في وظائف التسيير العلمي كالتخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة مؤشراً مهماً لزيادة فعالية المؤسسات وكذلك تمكين المدير من مواجهة المستقبل وتحدياته ومساعدته على التقليل من مخاطر الشك واليقين التي غالباً ما تمس نوعية وكمية المعلومات التي يحتاج إليها لمتابعة وتنفيذ القرارات المختلفة. ويعتبر التخطيط أكثر أهمية من باقي وظائف التسيير فهو يعطي إطاراً يحتوي على الأفكار والقواعد التي تساعد على وضع الأهداف التي تستخدمها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وترشيد الأفراد على ما يستطيعون عمله، أي أن التخطيط هو دليل ومرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق تعاون وتوافق أكبر في المؤسسة، إذا ولغرض فهم وشرح التخطيط كوظيفة من وظائف التسيير والتخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يحاول هذا الفصل التعرض لوظيفة التخطيط العلمي من خلال تحديد مفهومه ومبادئه الأساسية بالإضافة إلى وظيفة التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

1.3 / مفاهيم أساسية عن التخطيط:

يرجع استعمال لفظ " التخطيط " بمفهومه العصري إلى عام 1910 م عندما استخدمه الاقتصادي النمساوي " كريستيان سوي ندر " في مقال عن النشاط الاقتصادي إلا أن التطبيق الفعلي للتخطيط والذي اكسبه شهرة واسعة، يرجع إلى وضع الاتحاد السوفيتي (سابقاً) أول خطة خماسية لمختلف القطاعات الاقتصادية من عام 1928 إلى 1933 .

وقد انتشر استخدام التخطيط وتطبيقه في الدول الاشتراكية ثم أخذت به الكثير من الدول الرأسمالية، ففي أوائل العشرينيات أخذت شركة جنرال موتورز GMC الأمريكية بالنموذج الاشتراكي للتخطيط بعدما تكبدت معظم مصانعها خسائر مستمرة⁽¹⁾.

ومعالم التخطيط كثيرة في الفكر الإسلامي الذي يعتبره سبباً من أسباب القوة حيث أمرنا الله سبحانه وتعالى الأخذ به وتطبيقه في حياتنا اليومية وشعائنا الدينية، امتثالاً لقوله تعالى ﴿ يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد ﴾ الحشر 18.

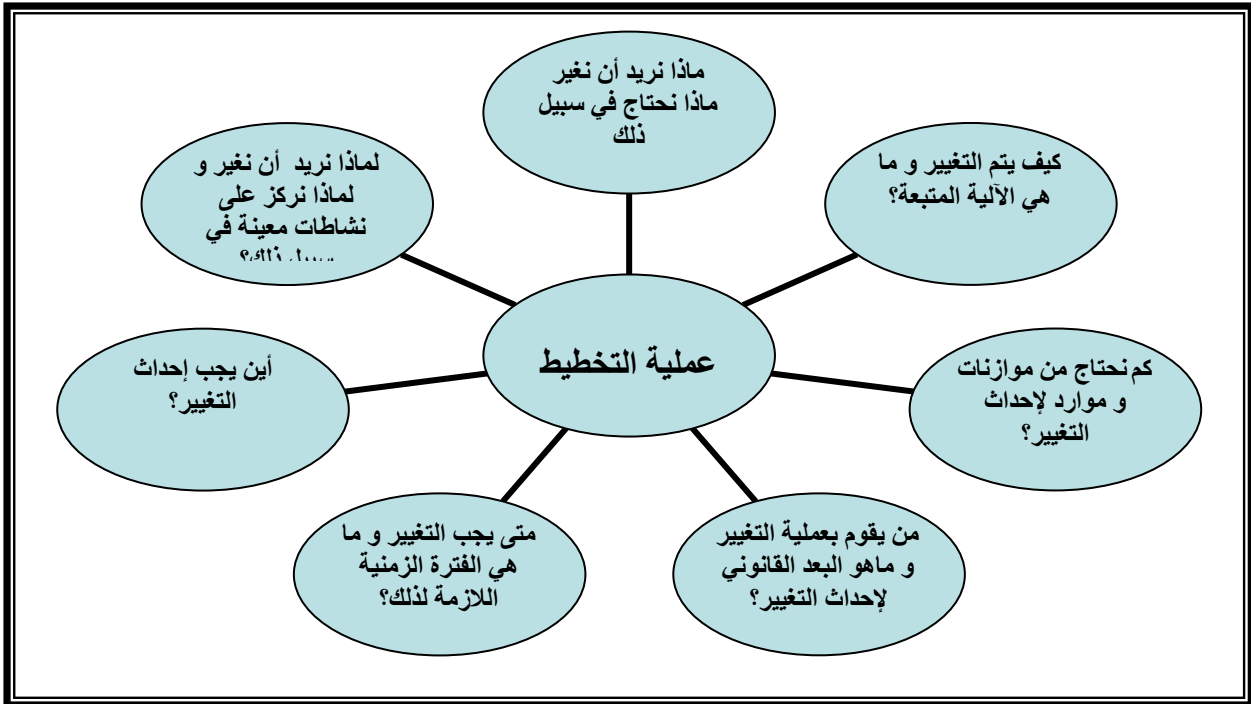
غير أن السؤال عن غرض التخطيط ومعناه مازال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة ومن أشخاص مختلفين، ويذكر أن أينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم، وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحلته المختلفة على الرغم من اختلاف الزوايا التي تم تناول هذا المفهوم منها .

إن الإجابة على أسئلة مثل : ما هو التخطيط ؟ لماذا نخطط، لمن نخطط، وكيف نخطط، تشكل جوهر عملية التخطيط process plaming والتي نقودنا بدورها إلى وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم التخطيط، الذي لا يشبه الكثير من العلوم الأخرى نظراً لأنه يعتبر نشاطاً توجيهياً وليس نشاطاً وصفيّاً.

فالمخطط لا يسعى لوصف العالم كما هو فقط ولكن للاقتراح وعرض أساليب وطرق يمكن من خلالها تغيير الأشياء والظواهر، لذلك لا بد أن تتسم عملية التخطيط بالروية والتعقل والتدبير والتفكير وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة .

كيف يخطط البشر ؟ هو سؤال يوجه إلى الأفراد individuals وللجماعات Groups وللمؤسسات والشركات firms وللحكومات أيضاً Governments ويمثل الشكل رقم (8) عملية التخطيط على شكل أسئلة.

الشكل رقم(8)يمثل عملية التخطيط على شكل أسئلة



المصدر: غنيم محمد عثمان (2001) " دائرة التخطيط المكاني "، دار الصفاء للنشر والتوزيع "، عمان، الأردن، ص33 .

إن التخطيط فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة وبتعاطي في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وقيم جسوراً بينها، وهو أيضاً عملية جماعية وليس فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفرداً دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة⁽²⁾.

إن عملية التخطيط تتطلب أن يكون هناك أبدال أو خيارات حتى تتم عملية المفاضلة واختيار البديل الأمثل، لأن التخطيط مرهون بتوافر تلك البدائل المتعددة ففي إحدى المعارك الكبرى مع النمساويين مثلاً سلم نابليون بونابرت خطة القتال إلى كبار قادة جيشه، وأمرهم بتنفيذها وكان قد أنهكه التعب فاستسلم للنوم في خيمة القيادة، ولم يمضي وقت طويل حتى أيقضه احد كبار جنرالاته، وقال له مضطرباً: "سيدي الإمبراطور، الخطة لن تنفعنا، لأن العدو هاجمنا من الميسرة لا من الميمنة، فرفع نابليون رأسه والنوم في عينيه وقال للجنرال: ابحث تحت هذه الوسادة فستجد خطة أخرى لمواجهة الهجوم على ميسرتنا، وعاد إلى النوم"⁽³⁾.

أما على الصعيد الاقتصادي تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية فحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق

منهجية ومسعى منطقي ابتداءً من تحديد السياسات، الغايات والأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتنفيذ الأعمال في إطار زمني محدد وحسب المراحل، من المدى القصير، إلى المدى المتوسط والطويل وهذا ما يسمى بعملية التخطيط، والذي يعتبر أولى وظائف العملية الإدارية، فالإدارة التي لا تخطط لا يمكنها من تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة لها⁽⁴⁾. وحتى ندرك أكثر هذه العملية سنحاول في هذا المبحث أن نتعرض إلى مفهوم التخطيط، أهميته وأهدافه، ثم نتطرق بعد ذلك إلى خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره ثم مسئوليات التخطيط وأهم معوقاته.

3/2 ماهية التخطيط (تعريفه، أهميته، أهدافه وأنواعه) :

3-2-1/ تعريف التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف⁽⁵⁾

ومن بين التعاريف التي قدمها مختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزاوية التي ينظر منها كل واحد منهم نجد مثلاً تعريف قاموس أكسفورد للفعل الثلاثي "خطط" بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً⁽⁶⁾.

كما يرى الأستاذ " بيتر هول " PETER (التخطيط يعني إعادة ترتيب أجزاء الشيء الواحد بأفضل صورة ممكنة ضمن الظروف الزمنية والمكانية المحددة لتحقيق منجزات للفترة اللاحقة)⁽⁷⁾.

ويعرف " بنتون " Binuton التخطيط كمفهوم عام " أنه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من أجل العمل " أي بناء خارطة ذهنية وبتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود .

إن هذا التعريف يؤكد أن لدى الإنسان والأفراد دوافع طبيعية للتخطيط على اعتبار أن التخطيط يشكل جزء من التكوين التنظيمي للفرد والجماعة على حد سواء.

ويعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه، جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهه محددين .

وقد أكد " فريدمان " friedman في تعريفه للتخطيط هذه الحقائق حيث قال: " بأنه طريقة تفكير

وأسلوب عمل منظم التطبيق بأفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها " .

وعلى مستوى التنظيم (الشركات، والمؤسسات) فإن التخطيط يعرف بطرق وأشكال مختلفة فهو

كما يقول " كونترود " koontr/donnel: " اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل، للمشروع

ككل ولكل قسم من أقسامه، وعلى مستوى التنظيم يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية

وتتمثل هذه الخطوة في تحديد أهداف الشركات أو المؤسسة المرغوب تحقيقها في المستقبل وبذلك

فالتخطيط وظيفة إدارية تشمل اختيار من بين بدائل متاحة وتتضمن نوعاً من الابتكار والإبداع إلى جانب أنه عملية اتخاذ قرارات في نشاطات وأقسام التنظيم المختلفة⁽⁸⁾ إن **التخطيط** هو " العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشركون في تحقيق الأهداف."

ويعرف التخطيط أيضاً بأنه "عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدماً لما يجب انجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لانجاز أهداف معينة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا". أما البعض فيعرف التخطيط بأنه "عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة"⁽⁹⁾.
يمكننا من خلال التعاريف السابقة القول "أن التخطيط عبارة عن مجهود علمي واع يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة."

كما يمكننا القول عن **التخطيط** انه عبارة عن محاولة استشراف واستشفاف معالم المستقبل لتحقيق أهداف قابلة للقياس ثم اختيارها من بين بدائل متعددة، وذلك ضمن الإمكانيات البشرية والمالية والمادية في فترة زمنية محددة .

من هنا تبرز عدة نقاط لا بد من التوقف عندها:

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

3-2-2/ أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية لا تقل عن أهمية التنفيذ، فلكي يتم الوصول إلى الأهداف بفاعلية، يجب القيام بالتخطيط أولاً، لأن النتائج التي يتحصل عليها تأتي من تداخل التخطيط والتنفيذ، والمؤكد أن الفرد الذي يدور حول دائرة مفرغة لا يصل إلى نتيجة كالفرد الذي يسير نحو هدفه النهائي⁽¹⁰⁾، وتظهر أهمية التخطيط للأسباب الآتية:

أ - مواجهة التغير وعدم اليقين : إن البيئة المتقلبة وعدم اليقين الذي يتصف به المستقبل تجعل من الضروري الاستعداد لمواجهة الطوارئ بالتنبؤ لما يمكن أن يحدث لاحقاً، واتخاذ الإجراءات الاحتياطية، ووضع الخطط البديلة مع مراعاة أن لا تكون فترة التخطيط أكبر لتخفيض درجة الثقة في تحقق النتائج وحتى عندما يكون المستقبل أكثر يقيناً، فلا بد من القيام بالتخطيط لأنه من الضروري أولاً اختيار أحسن الطرق لتنفيذ الأهداف ثم وضع الخطط التي تبين لكل قسم أو إدارة أو مركز دورها في العمل المطلوب⁽¹¹⁾

ب - **التركيز على الأهداف** : طالما أن التخطيط يحدد مسبقاً أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الفرعية فإن توجيه وتركيز الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف يساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الموجهة لهذا الغرض بهذه الأهداف ومن ثم التقليل من الوقت الضائع وتخفيض عدد الأعمال غير الضرورية بالإضافة إلى:⁽¹²⁾

- مساعدة المدير في تحديد الأولويات.

- تركيز وتوجيه الجهود نحو استغلال جوانب القوة في المنظمة.

- إمكانية استغلال الفرص المتاحة.

ت - **القضاء على** أو علاج جوانب الضعف بالمنظمة، فضلاً عن محاولة تجنب التهديدات والأخطار.

ث - **الرشد** : يقصد بالرشد الاقتصاد في الأداء، ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة بالأنشطة غير المتعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلاً من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلاً من القرارات الحكيمة التي تملحها الضرورة⁽¹³⁾.

ج - **تسهيل الرقابة** : تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكنه أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، والرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير، والمعايير هي الأهداف التي تحددها الخطط⁽¹⁴⁾.

3-2-3 أهداف التخطيط:

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملاً ارتجالياً قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدف، ويمكن ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط، أهمها⁽¹⁵⁾:

◀ يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، وينتأى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.

- ◀ يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.
- ◀ يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.
- ◀ يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد انجازه من أهداف، مما يساعد على الرقابة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو التصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بانجاز الأهداف⁽¹⁶⁾

3-2-4/ أنواع التخطيط :

ويمكن إلقاء الضوء على أهم الخطط شيوعاً، واستخداماً في الواقع العملي، وتتمثل هذه الخطط في:

أ - **التخطيط الإستراتيجي**: الاستراتيجيات احد أنواع الخطط التي تحاول خلق نوع من التوازن بين قدرات المنظمة والمتغيرات المحيطة بها، لتحقيق مركز مرغوب فيه في ظل تنافس السوق على المدى الطويل من الزمن، لذلك فإنها تتعلق بالقرارات مثل:

- ✓ القرارات الخاصة باختيار التكنولوجيا المناسبة للمنتجات التي سيتم إنتاجها .
- ✓ قرارات إحداث تغيير في المنتجات .
- ✓ القرارات الخاصة بالعمليات المطلوبة لإنتاج منتجات وتقديم خدمات .
- ✓ القرارات المتعلقة بطرق التسويق والتوزيع والتسعير .
- ✓ القرارات الخاصة بكيفية الاستجابة للمنافسين .

وهذه الإستراتيجية لا تغطي كل الجوانب الخاصة بوظيفة كل فرد في المنظمة، حيث أن ذلك سيؤدي إلى تعقد العملية التخطيطية .

ب التخطيط التكتيكي أو التشغيلي:

وهذه تهتم بصفة أولية (مبدئية) بإعداد برامج التصرف لتحقيق الأهداف متوسطة وقصيرة الأجل وعادة ما تنفذ المنظمات خططها التنظيمية الرسمية على أساس هذا المستوى، وعلى ذلك فإنه هناك العديد من الفروق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية، يمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) الفروق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي.

التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	مجالات الاختلاف النوع
تتم على مستويات دنيا للإدارة	تتم على مستويات عليا للإدارة	القائمون بها
من السهل نسبياً جمعها.	من الصعب نسبياً جمعها.	الأسس والحقائق التي تقوم عليها .
عادة ما تشمل على قدر كبير من التفاصيل .	عادة ما تشمل على قدر صغير نسبياً من التفاصيل .	مقدار التفاصيل .
عادة ما تغطي مدة زمنية قصيرة .	عادة ما تغطي مدة زمنية طويلة .	المدى الزمني الذي تغطيه .

المصدر: محمد قاسم القريوتي(2006): "مبادئ الإدارة" دار وائل للنشر، الأردن، ص 52.

3.3/ خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره:

تمتلك كل خطة هدفاً رئيسياً يساعد على نجاح المؤسسة من خلال الإدارة الفاعلة، ويقاس النجاح بمدى انجاز الأهداف التنظيمية وهي النتائج النهائية التي يرغب المديرون في تحقيقها باستخدام أدوات ووسائل التخطيط لانجاز رسالة المؤسسة، ويعتمد في ذلك على مصطلحات أساسية ومهمة في الخطط مثل الاستراتيجيات، الأهداف، السياسات⁽¹⁷⁾، الإجراءات، القواعد والبرامج، وحتى ندرك أكثر عملية التخطيط يتم التعرض في إطار هذا العنصر لمختلف مراحلها المترابطة ولأهم العناصر التي تعتمد عليها.

3-3-1/ خطوات عملية التخطيط:

توجد خطوات أساسية تمثل الطريقة المنطقية المتبعة في التخطيط تطبق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة وتتخلص هذه الخطوات فيما يلي:⁽¹⁸⁾

◆ المرحلة الأولى: يتم فيها وضع الأهداف من أجل تحديد العمليات في المدى البعيد وهذا هو عمل المديرين الاستراتيجيين، ففي البداية ينقل هؤلاء المديرون الأهداف إلى المديرين التكتيكيين الذين يحددون أهدافاً أكثر دقة لمروسيهم. وقد يعاد النظر في الاستراتيجيات عندما يعجز المديرون من وضع أهداف

تكتيكية واقعية ترضي الأولويات الإستراتيجية، ويمكن أن يعاد النظر في الاستراتيجيات في المستويات التشغيلية في حالة تفصيل الأهداف التكتيكية وتحويلها إلى خطط قصيرة المدى⁽¹⁹⁾.

♦ **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة توفير المعلومات والبيانات الكافية التي تمكن من وضع مسارات العمل الممكنة وتجمع المعلومات حول المحددات التي تؤثر على قرارات المديرين وتتبع هذه المحددات في بيئات الشركة الداخلية والخارجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية (وتعني المؤثرات الداخلية، الموارد المحدودة، رأس المال والأفراد الماهرون)، ومن الأمثلة على المؤثرات الخارجية (التشريعات المقيدة، التقدم التكنولوجي والمنافسون).⁽²⁰⁾

♦ **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف الوظيفية المخطط لها في المرحلة السابقة لذا يتم في هذه المرحلة وضع عدد من البدائل الممكنة التي يشترط فيها الصلاحية بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها، كما يشترط فيها التوازن، والاختلاف بين البدائل هو اختلاف في التكلفة⁽²¹⁾.

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

♦ **المرحلة الخامسة:** وتعرف بتنمية الخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل إذ وبعد تبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم الخطط المساعدة التي تعكس البديل الذي تم اختياره، هذه الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مدى قبول العاملين لها وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها⁽²²⁾.

♦ **المرحلة السادسة:** وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطط ومتابعتها إذ إن عملية تنفيذ الخطة ونجاحها يقتضي توافر أجهزة على درجة عالية من الكفاءة مع تحليل دقيق للمسؤوليات والصلاحيات ونطاق اتخاذ القرار التنفيذي ومن ناحية أخرى فإن توفر أجهزة متابعة التنفيذ والرقابة عليه أن يضمن قدر الإمكان عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف المسطرة⁽²³⁾.

3-3-2/ عناصر التخطيط:

يتميز التخطيط بأنه وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة في المؤسسة المادية والبشرية والمالية وتقدير احتياجاتها، ثم تحديد طريقة لاستغلال هذه الموارد وتوجيهها وتوزيعها على نحو يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في فترات زمنية قياسية بأقل تكلفة بالاعتماد على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها والتي تتمثل فيما يلي:⁽²⁴⁾

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

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

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

- **توفير مستلزمات الرقابة**: تسعى الرقابة إلى التحقق من أن الأداء يتم وفقاً للأهداف الموضوعية وتحديد الانحرافات غير المرغوبة ومحاولة علاجها⁽²⁵⁾.

ب/ الإستراتيجية: هي تحديد الأهداف طويلة المدى ووضع الطرق المناسبة للتصرف وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف، ولذلك تقوم الإستراتيجية على برامج محددة للتصرفات المقبلة بحيث تكون قادرة على مواجهة المنافسة إلى جانب الوفاء بالأهداف وفاءً شاملاً بما يضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة.

ويجب أن تسترشد الإستراتيجية الجيدة بالتغيرات في حاجات الأفراد لأن مثل هذه الإستراتيجية هي وسيلة المؤسسة إلى بلوغ النجاح، خاصة إذا تم الفهم العميق للكيفية التي ترتبط بها الإستراتيجية بالاتجاهات الاجتماعية، وهو بدون شك من العوامل الهامة لتنمية الخطط طويلة المدى⁽²⁶⁾.

ج/ السياسات: هي عبارة عن مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لترشيد عملية تحديد مسارات وطرق انجاز الأنشطة الوظيفية حتى يمكن بلوغ الأهداف، بالإضافة إلى أنها تساهم في تحديد كيفية مواجهة المتغيرات الموقفية سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو سلوكية، وبعبارة أخرى تعد السياسة بمثابة دستور للعمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات كل ذلك في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف الواحد. ولغرض تحقيق هذا الهدف يجب أن تتوفر في السياسة الجيدة مجموعة من الخصائص منها ما يلي⁽²⁷⁾:

- ☞ يجب أن تعتمد السياسة على أهداف المنظمة المحددة وتساعد على تحقيقها.
- ☞ يجب أن تتفق السياسة مع المعايير الأخلاقية والدينية والاجتماعية السائدة.
- ☞ يجب أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة حتى يعلم الجميع بها ويلتزمون بما جاء بها.
- ☞ يجب القيام بالمراجعة الدورية للسياسة للتأكد من صلاحيتها، ولمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

☞ يجب أن تتكامل السياسة الفرعية مع السياسة الرئيسية للتوفيق بين الجهود وتوحيدها في اتجاهها نحو الأهداف.

د/ الإجراءات: تتمثل في خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية، وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم تنفيذ العمل والوقت اللازم لكل خطوة، معنى ذلك أن الإجراءات تطبق على الأعمال

الروئية أو تلك التي يمكن تميطها بحيث تكون متشابهة أو موحدة في طريقة الأداء واتجاهاته، وهي توجد في كل مستويات المؤسسة ولكن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا. ولكي تؤدي هذه الإجراءات دورها لا بد من أن تتوفر على عدد من المتطلبات هي⁽²⁸⁾:

- ☞ يجب أن تؤدي خطوات الإجراء ومرحل تنفيذها إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ☞ يجب أن ينمط الإجراء وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسؤولية حتى يمكن القيام بالحساب.
- ☞ يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات الناتجة عن الأداء المخطط.

ه/البرامج : هي نوع من الخطط المؤقتة، تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين، وتتطلب البرامج حشد الموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق الهدف كتقديم سلعة جديدة أو بناء مبنى جديد أو القيام بحملة إعلامية، وبصفة عامة ينبغي مراعاة الآتي أثناء تطبيق البرامج⁽²⁹⁾.

- ☞ عدم المبالغة في تخصيص الموارد بطريقة تؤثر على الأعمال العادية للمؤسسة.
- ☞ مراعاة التنسيق بين البرامج المتعددة الأغراض حتى لا تسرف المؤسسة في استخدام الموارد النادرة.
- ☞ تقييم البرامج بعد الانتهاء منه وتحديد أوجه القوة والضعف فيه.

☞ الإعلان عن البرامج بالوسائل المناسبة حتى يعلم كل العاملين بالإجراءات والتصرفات الاستثنائية.

و/القواعد : القاعدة هي أمر محدد وواضح وتعمل على التحديد القاطع لحرية التصرف في ظروف

معينة ولا يسمح بتفسيرها، فهي إما أن تطاع أو لا تطاع، وبسبب جمود القواعد فإن استخدامها في ميادين الأعمال محدود⁽³⁰⁾.

وتتزايد أهمية القواعد للعمل كلما اتجهنا في التنظيم من الأعلى إلى الأسفل كما يظهر ذلك في شكل رقم (9)

شكل رقم (9) يمثل سلم تدرج عناصر التخطيط



المصدر : علي الشرقاوي (2002): العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 227 .

4-3 / مسؤوليات ومعوقات التخطيط :

من الطبيعي أن نجد بعضاً من الخطط ينجح والبعض الآخر يفشل، وإذا كان للنجاح أو الفشل بعض الأسباب فانه من الطبيعي أيضاً أن يقف وراء أي منهما فرد مدير (أو مجموعة من الأفراد) لجنة تخطيط أو ربما فريق عمل منتدب أصلاً للتخطيط. وفي مطلق الأحوال يمكن للمؤسسة أن تدرس بجديّة النتائج المترتبة عن نجاح أو فشل التخطيط، وتحدد بالتالي المسؤوليات المترتبة عن أي منهما⁽³¹⁾، من هنا تأتي أهمية التوقف عند مسؤوليات التخطيط والتي على ضوءها يمكننا البحث عن معوقات التخطيط وفي الأسباب الكامنة وراء فشل بعض الخطط .

3-4-1 / مسؤوليات التخطيط:

تتوقف مسؤوليات التخطيط على حجم المؤسسة، فإذا كانت صغيرة الحجم يتولى المدير سلطة ومسئولية التخطيط، فمدير الإنتاج مثلا يكون مسؤولاً عن تخطيط النشاط الإنتاجي، أما إذا كانت متوسطة الحجم فيمكن أن يساعد المدير مساعد إطار متخصص في التخطيط أكثر مثلما يستعين بالمتخصصين في الإحصاء والمحاسبة والاقتصاد وغير ذلك. أما في المؤسسات الكبيرة حيث تتعدد الخطط وتتنوع يعهد بمسئولية التخطيط إلى وحدة أو قسم أو إدارة مستقلة وذلك لضمان التنسيق بين الخطط المتعددة، ويعمل في هذه الوحدات متخصصون في التنبؤ والبرمجة والإحصاء والمحاسبة وغيرها وتصبح من إدارات الخدمة⁽³²⁾.

وقد ساد الجدل حول المدى الذي يسمح به للإدارة المتخصصة في صنع الخطط، فيقول البعض أن إسناد سلطة التخطيط إلى هذه الإدارة يعني أن الإدارات الأخرى ستكون مسؤولة عن تنفيذ خطط لم تشارك في وضعها، أما البعض الآخر فيقول أن هذه الإدارة تكون مسؤولة عن تقديم الخطط في شكل اقتراحات، ولعلاج هذا الاختلاف قد يكون من المناسب في هذه الحالة أن توضع المسئولية الفنية عن وضع الخطط على عاتق مدير الوحدة أو القسم أو الإدارة، أما المسئولية النهائية عن نجاح أو فشل الخطة فتظل على عاتق المدير العام.

ولا يزال الجدل قائماً حول تفويض مسؤوليات التخطيط إلى المستويات الدنيا، حيث يرى المؤيدون للتفويض أن إشراك المستويات الدنيا في عملية التخطيط هو وسيلة فعالة لتنمية صغار المديرين⁽³³⁾، كما أنه يخفف من الأعباء التي تقع على عاتق الإدارة العليا وأنه ينتج أحسن الخطط لأن العاملين في المستويات الدنيا على دراية واتصال مباشر بالمشكلات التشغيلية وظروف العمل التي تواجه التنفيذ، وأخيراً فهو يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية حيث يعمل الأفراد بحماس من أجل تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها. أما المعارضون لهذا التفويض، يرون أن تفويض مسؤولية التخطيط إلى المستويات الدنيا يعرض المنظمة للمخاطر لأن هذه المستويات لها رؤية محدودة للجوانب المختلفة للمؤسسة، كما أن الأفراد في هذه المستويات ليسوا على مستوى المهارة التي تمكنهم من وضع الخطط.

3-4-2/ موعات التخطيط:

إن الخطط الطارئة والأسلوب الإداري التخطيطي اليقظ والعارف بالمشاكل قبل حصولها يخففان معاً من نسبة الفشل في التخطيط⁽³⁴⁾، كون الهدف من كل منهما هو التقليل من المخاطر والشكوك التي قد تعترض نجاح التخطيط، إلا أن عملية التخطيط وبالرغم من أعطائها الجهد والموارد واليقظة الكاملة من قبل المدراء، قد تصطدم ببعض الموعات التي تؤدي في بعض الأحيان إلى الفشل ومن أهمها ما يلي:

◀ الإسراع في وضع الخطط دونما ربطها بموارد المنظمة المتوفرة، إمكانيات المنظمة المالية، قدرات ومهارات الموارد البشرية للمنظمة أو دونما ربطها منطقياً بجدول زمني مبرمج، أو ربما دونما دراسة مقدار الانسجام والتكامل بين الخطط ذاتها، فمثلاً فشل إحدى الخطط قد يؤدي إلى فشل خطط أخرى تابعة أو متممة لها وهذا بالطبع يؤدي إلى تلاشي وفشل الخطط الواحدة تلو الأخرى.

◀ عدم مشاركة الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا بالمنظمة في عملية التخطيط : تؤدي صياغة وإجراء كافة خطوات التخطيط المنهجي بصفة عامة على مستوى الإدارة العليا إلى عجز الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا عن فهم كافة نواحي التخطيط وبالتالي من غير المستطاع مساهمة بعض العناصر الرئيسية في عملية التخطيط⁽³⁵⁾.

◀ حجم ومسئولية المخططين بحيث أن ازدياد عدد المخططين والتوسع في توزيع المسؤوليات عليهم قد يؤثر على التفاهم والاتفاق بينهم، وربما يؤدي إلى خلافات وصراعات قد تتعلق بأولويات الخطط التي تتعلق مثلاً بتوقيت وكلفة التخطيط.

◀ نقص المعلومات وهو اعتبار هام في إعاقة مسألة التخطيط ويعود سببه إلى تخلف نظم المعلومات والإحصاءات وعدم توفر البيانات، وأيضا إلى اعتبارات الأمن والسرية التي قد تؤدي إلى إخفاء الحقائق وتعويق تدفق المعلومات.

◀ ضعف كفاءة المخططين : وهي ظاهرة لها أسبابها العديدة مثل النقص في الخبراء المتمرسين على أساليب التخطيط العلمي، وافتقاد الرؤية بعيدة المدى، ومن مظاهر ضعف كفاءة المخططين قدرتهم المحدودة على التنبؤ وعدم تمكنهم من التوصل إلى التوقع السليم، فقد تحدث أشياء لم يتوقعوا حدوثها، وقد لا تحدث الأحداث التي توقعوها⁽³⁶⁾.

◀ عدم الشمول: قد يفوت واضعو الخطة تصميم الإطار الشامل لأهدافهم، فيضعون مثلاً خطة لنشاط معين دون أن يعنوا بوضع خطة لنشاط آخر شديد الارتباط به.

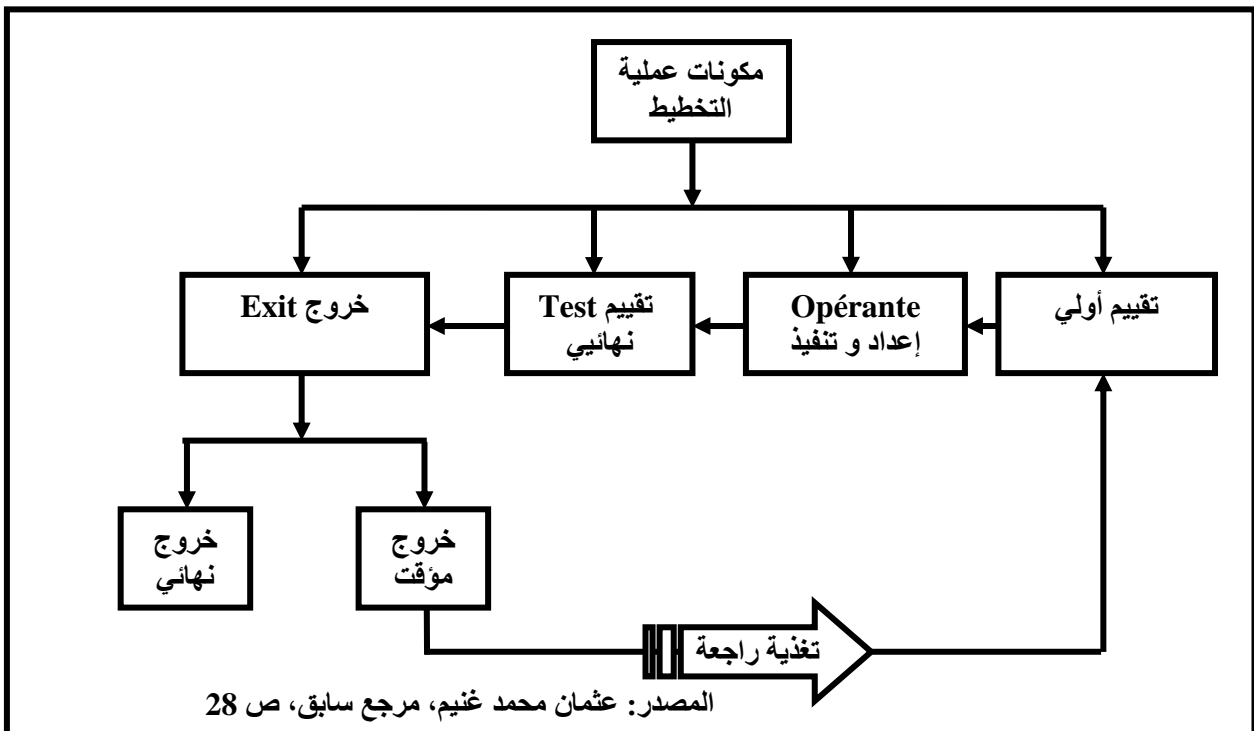
◀ سرعة التغيرات التقنية فبينما قد تتبنى إحدى الشركات أسلوب إنتاج معين أو آلات معينة في وقت ما، فإنه قد يتم تطوير أسلوب الإنتاج والآلات التي توفر الوقت والجهد مما قد لا يتيح للمنظمة تبني الأسلوب الثاني والذي قد تستغله منظمات منافسة لمضاعفة الاستفادة منه⁽³⁷⁾.

من خلال ما أوضحناه حتى الآن عن التخطيط يتبين لنا أن دور التخطيط ليس فقط التنبؤ بالمشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع ووضع الحلول لها قبل حدوثها أو قبل فوات أوانها على الأقل، بل أيضاً في وضع أسس وخطوات تحسين أداء وفاعلية كافة العاملين على تحقيق الأهداف، وعليه يمكننا القول أن التخطيط يقلل مخاطر الفشل ويوفر قواعد منظمة لتنفيذ الأعمال ضمن معايير واضحة وإجراءات رقابية فاعلة⁽³⁸⁾.

3.5/ التخطيط نشاط إنساني وتنظيمي:

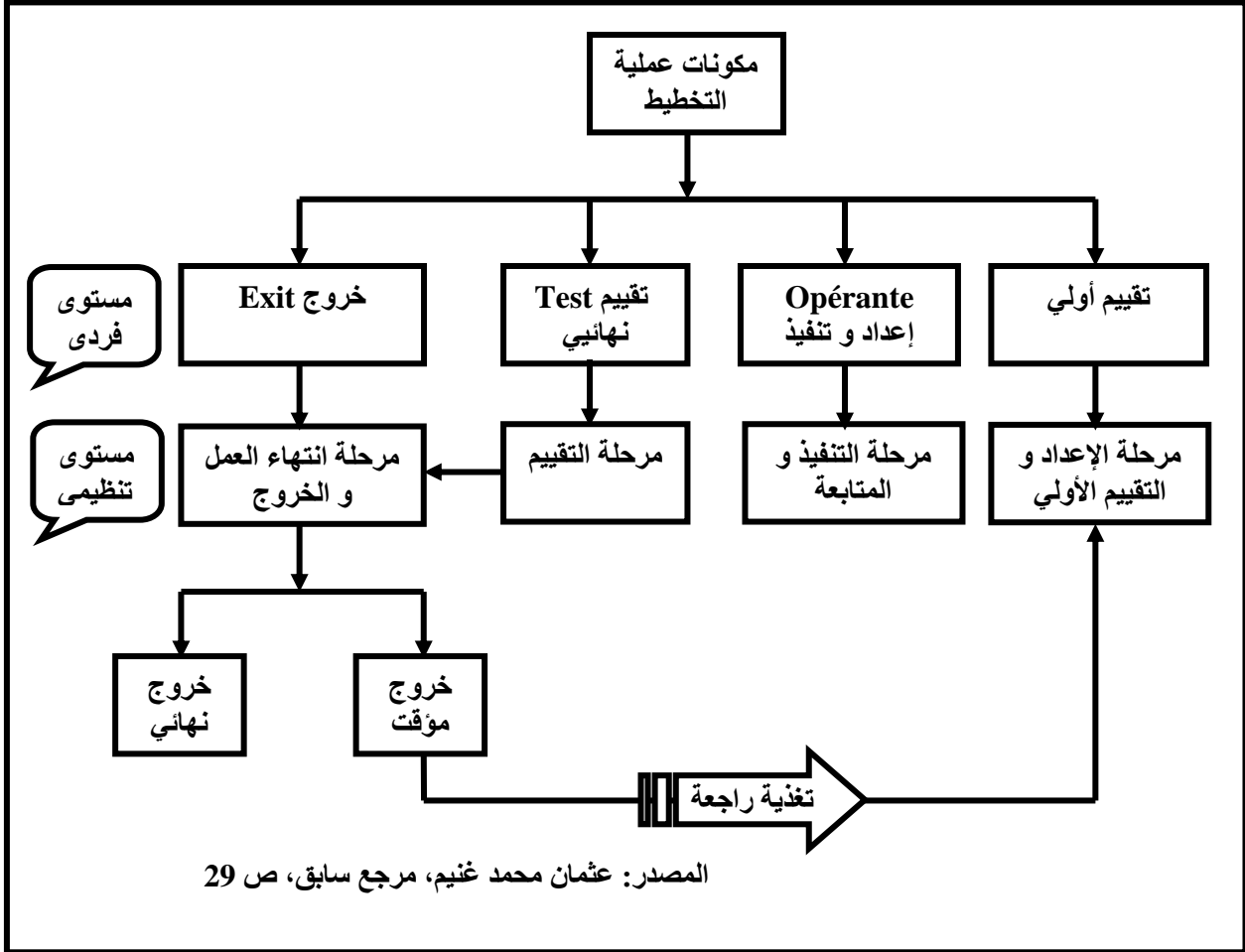
إن التخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثلة للموارد البشرية (القوة العاملة) والإمكانات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقاً بما أن الفرد هو الذي يخطط لعملية التنظيم ومن يصنع المسار المهني هو الفرد إذن يجب أن نفهم كيف يخطط الفرد وكيف تحدث عملية التخطيط عنده. لقد قام بعض علماء النفس ومنهم جورج ميللر G.MELLER وآخرون بتحليل مكونات عملية التخطيط من خلال السلوك الفردي والتنظيمي وتوصلوا إلى أن كل فعل هو نتيجة لعملية أولية معقدة أسموها وحدة ال T.O.T.E وهذه تمثل الحروف الأولى من العمليات التالية: test_operate_test. Exit ومعنى ذلك أن أي عمل أو فعل تسبقه عملية تقييم تمهيدية له وهذه هي العملية الأولى (test) وبعد ذلك يوضع تصور أولي له قبل أن يشرع في تنفيذه ومن ثم ينفذ العمل بطريقة ما، فهذه هي العملية الثانية (OPERATE) والخطوة الثالثة يتم تقييم نتائج العمل (TEST) والخروج (EXIT) للعودة من جديد إلى نقطة البداية لتنفيذ عمل آخر وهكذا⁽³⁹⁾. انظر الشكل رقم (10).

شكل رقم (10) يمثل مكونات عملية التخطيط عند جورج ميللر



والحقيقة أن ما تحدث عنه ميللر فيما يتعلق بمكونات عملية التخطيط كسلوك يمثل أنموذجاً مبسطاً لمكونات عملية التخطيط على مستوى التنظيم، حيث تأخذ هذه المحتويات مسميات أخرى وتتفرع إلى خطوات ومراحل فرعية عديدة كما في الشكل رقم (11).

شكل رقم (11) يمثل مكونات عملية التخطيط على مستوى الفرد والتنظيم

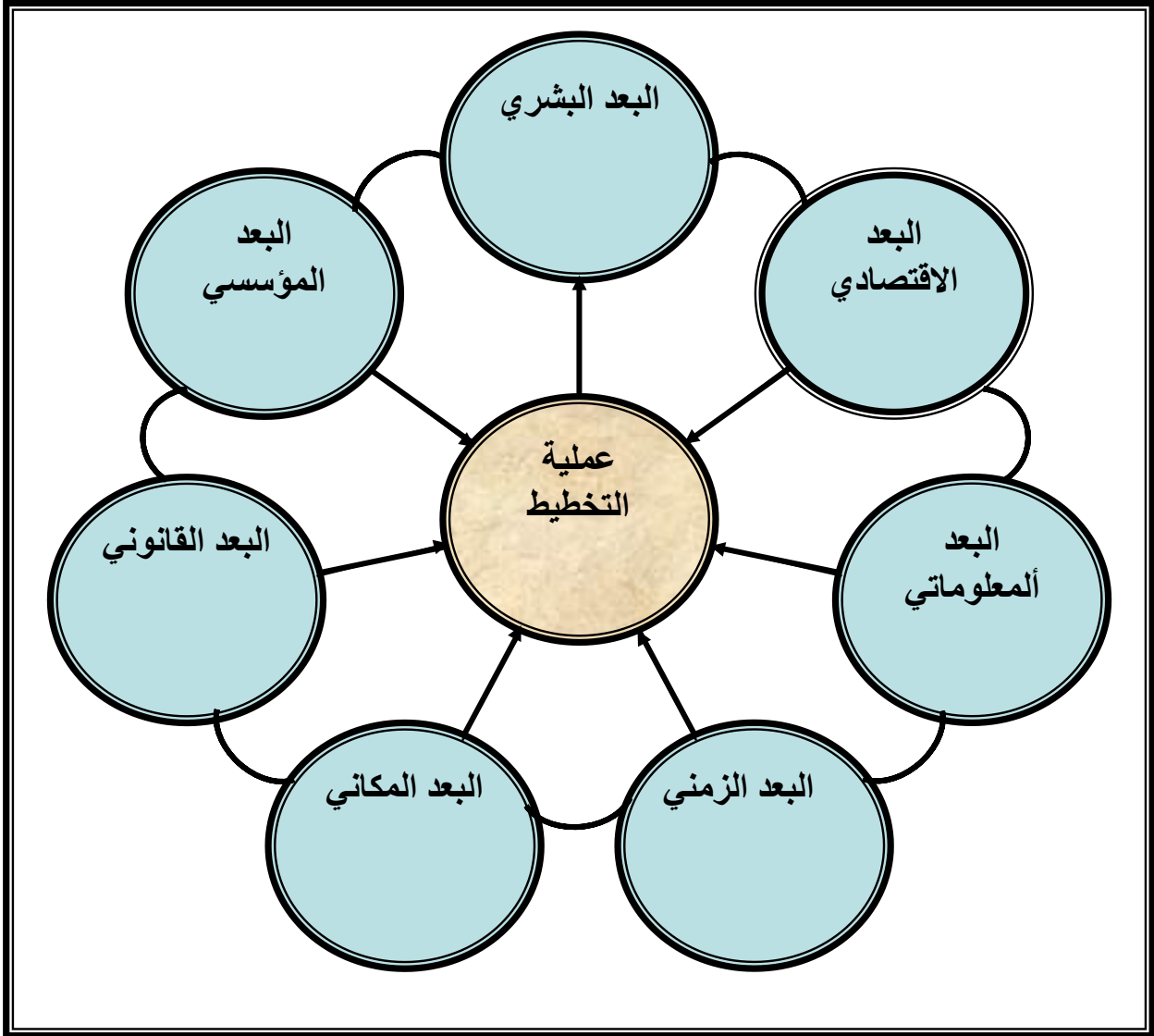


ولنجاح عملية التخطيط يجب مراعاة أبعاد منها⁽⁴⁰⁾ :

1. البعد الاقتصادي: ويتمثل في الموازنات والإمكانات المالية المرصودة لإغراض التخطيط أو لحظة معينة، ويشمل هذا البعد الموارد المتاحة والكامنة بأنواعها المختلفة .
2. البعد البشري: ويقصد به الكفاءات المتخصصة الذين سيعملون في مجال الإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة وهذا البعد يلعب دوراً رئيسياً في نجاح الخطة أو فشلها .
3. البعد المؤسسي أو الإداري: وعني به المؤسسة والإدارات المعنية بإعداد ومتابعة وتنفيذ الخطة أو التخطيط بشكل عام .

4. البعد الزمني: وهو عمر الخطة أو مدتها الزمنية وهذا البعد ضروري لقياس مدى فعالية الخطة ونجاحها في تحقيق أهدافها وغايتها .
5. البعد القانوني: يشمل هذا البعد التشريعات والقوانين اللازمة للعمل ويبين الحقوق والواجبات والمسؤوليات ويعطي الخط الصفة الرسمية .
6. البعد المعلوماتي : تحتاج الخطة أو عملية التخطيط لكم هائل من البيانات والمعلومات المختلفة والمتنوعة حتى تأخذ طابع الواقعية والشمول .
7. البعد المكاني : ويقصد به المستوى المكاني الذي يمارس فيه التخطيط على مستوى المشروع أو الشركة أو المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12) .

الشكل رقم(12): يوضح أبعاد عملية التخطيط



المصدر: عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 33 .

6.3 / التخطيط كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل يشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية لتنمية الموارد البشرية. لهذا فإن تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط يعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المؤسسة، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل.

ومن البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ يجب التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة بوجه عام⁽⁴¹⁾.

ويهدف هذا الجزء استعراض عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة حيث نبدأ بتعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته ثم تحديد مقومات تخطيط الموارد البشرية وأخيراً تبيان المراحل التي تمر بها هذه العملية، وأهم أساليبها والمشاكل التي تعيقها.

3-6-1 / تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تتعدد جهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد التخطيط، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى الزاوية التي ينظر منها الكتاب إلى هذا النشاط أو أهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية أو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وللإحاطة بتعدد المفاهيم، فقد ارتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال منها :

1 - يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية ورضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية⁽⁴²⁾.

2 - تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة⁽⁴³⁾.

3 - تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الاحتياجات⁽⁴⁴⁾.

كما يعرف بأنه " ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة - في تنظيم محدد - وراغبة في تلك الأعمال وعلى أساس مستقر نسبياً " .

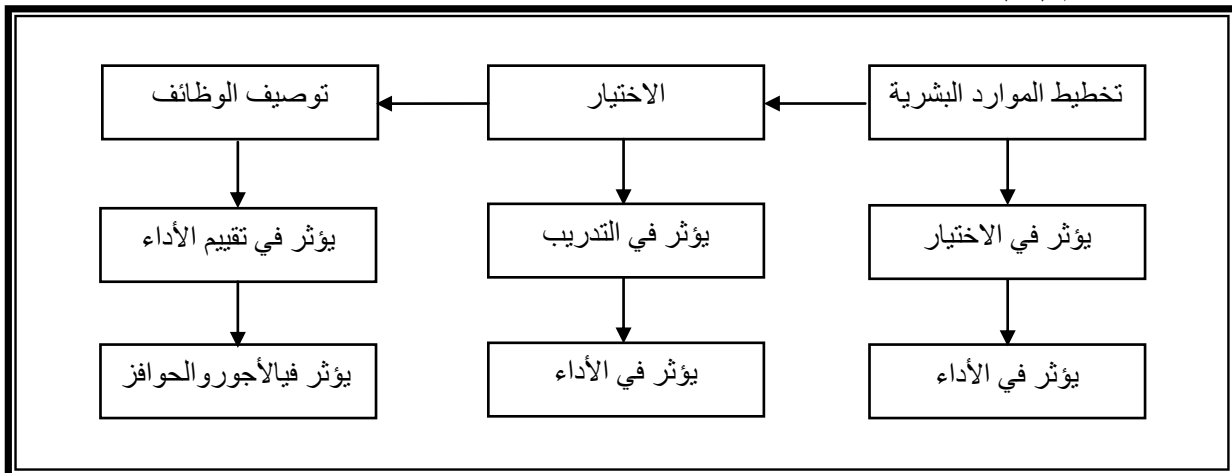
د وحسماً للاختلاف في وجهات النظر يمكن أن نتفق في تحديد مفهوم شامل لتخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن في

المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها، والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق قوة عمل فعالة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة .
 مما سبق يمكن لنا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تعطي مزيداً من الإيضاح لماهية تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

- ◀ تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأي عمل تخطيطي آخر في أي مجال من المجالات الأخرى.
- ◀ تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل فهو يبني على ضوء ظروف المنظمة وظواهرها وإمكاناتها .
- ◀ تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة وكذلك تخطيطها الشامل .

ويمثل تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية **والشكل رقم (13)** يوضح عملية تكامل هذه الوظائف.

الشكل رقم (13): يمثل عملية تخطيط الموارد البشرية وارتباطاته بأنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر (1997): "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" بيروت، ص 22.

ومنه فإن تخطيط الموارد البشرية هو احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤيد إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث إعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد

البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائضاً عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة⁽⁴⁵⁾.

وعملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلاً في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية. والتكنولوجيا أيضاً تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظراً لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فإن المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولاشك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة⁽⁴⁶⁾.
يتضح من التعريف السابق بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً.

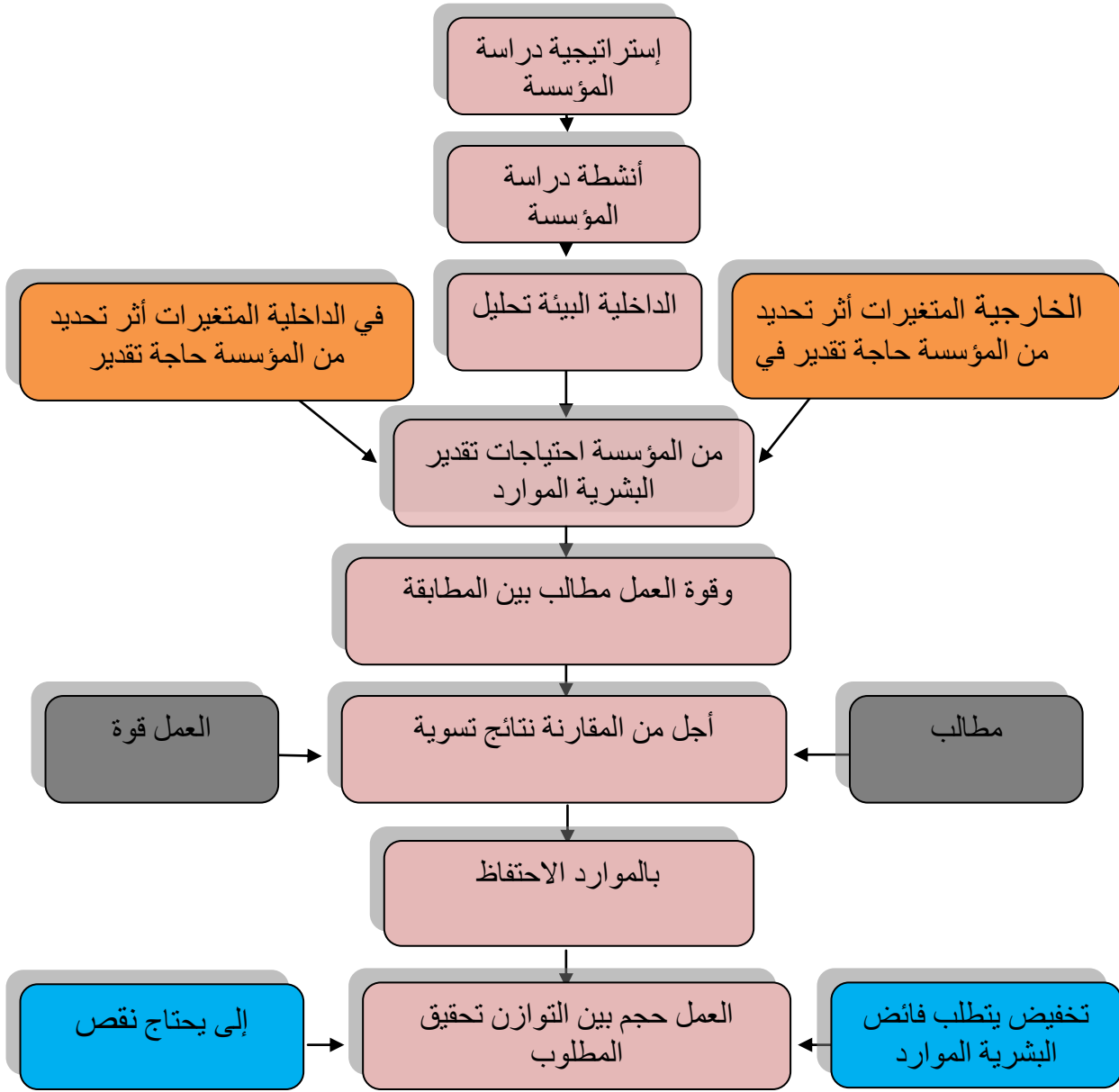
إذاً، يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي كما يلي: (47)
أولاً: التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة.

ثانياً: التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.

ثالثاً: مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلاً فائض أم نقص في هذه الموارد (48).

ويوضح الشكل رقم (14) عملية تخطيط الموارد البشرية والهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه.

شكل رقم (14): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، المرجع السابق، ص 231.

و يمكن تحقيق الأهداف الآتية من تخطيط الموارد البشرية:

- توفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل .
- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة و المزايا الناتجة عن استخدامها.
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب و في المكان والوقت المناسبين.



- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر وتكلفة أقل، من خلال الحرص على تخفيض تكلفة العلم، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من و على الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة .
- إن تخطيط الموارد البشرية يساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف .
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات .
- تحقق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبمختلف الأنشطة الأخرى .
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار و كذلك التدريب .
- من خلال التخطيط الدقيق للموارد البشرية يتم تحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب .
- تقليل كلف النشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى ، من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية من حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه الأسئلة التالية :
- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟
- أين تستخدم هذه الموارد ؟
- كم يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها ؟ (49)

3-6-2/ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المنظمة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المنظمة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على: (50)

☞ الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلبياً على تحقيق أهدافها.

☞ مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.

يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل والترقية.

توفير العمالة ذات المهارات العالية: إن المؤسسات الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب (51).

يساعد التخطيط في وضع برامج لنواح معينة من النشاط مثل وضع موازنة الأجور، تقدير تكاليف إنتاج السلع والخدمات، تصميم برامج التدريب.

يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة (52).

وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي يهدف إلى رسم إستراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الأفراد تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما، أما على المستوى الجزئي (مستوى المنظمة) فإن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى توفير أفراد مدربين ومؤهلين قادرين على تحقيق أهدافها وضمان استمرار العمل فيها (53).

3-6-3/ مقومات النجاح في تخطيط الموارد البشرية :

إذا كان تخطيط الموارد البشرية أسلوباً شاملاً لقرارات موضوعية ومتناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، فإن ذلك يقتضي توفير بيانات عامة بمساعدة مسؤولي الإدارات الأخرى في المؤسسة لاستغلالها من طرف باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ولغرض توضيح أهمية هذه البيانات بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية سوف نتطرق أولاً لأهم هذه البيانات، ثم نبين على من تقع مسئولية تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية من إعداد خطة، تحتاج إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي يمكن تصنيفها على أكثر من أساس، كتصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من البيئة التي تعيش فيها المنظمة (54).

I. / بيانات من داخل المنظمة:

ترتبط عملية التخطيط للموارد البشرية بمختلف أوجه النشاط، ولابد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة للحصول على البيانات التالية:

أ- الهيكل التنظيمي المبدئي للمنظمة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه : يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيانات عن الوظائف الموجودة حالياً بالمنظمة ومن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى

أخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية وذلك ليتمشى مع ظروف المؤسسة وتطورها، وعلى المسؤولين عن عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتعرفوا على التعديلات المتوقع إدخالها على التنظيم الحالي وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو عدد العمال أو كليهما معا⁽⁵⁵⁾.

ب- بيانات عن قوة العمل الحالية بالمؤسسة : تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة مثلاً توزيع العمال حسب العمر، المؤهلات، الخبرة، معلومات حول توزيع العمال حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل: ⁽⁵⁶⁾
 ✎ المرشحين للترقية : تحتاج المنظمة إلى تحديد أعداد ووظائف المرشحين للترقية، تواريخ الترقية وأسماء الوظائف التي سيرقون إليها.
 ✎ أعداد ووظائف الذين سيصلون إلى سن التقاعد وتواريخ ذلك : تحتاج المنظمة إلى هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين سيشغلون الوظائف الحالية مستقبلاً.
 ✎ بيانات عن مستوى الأداء : حيث يلزم توافر ملخص لنتائج تقييم الأداء التي تمت حديثاً مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
 ✎ بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغياب والجزاءات التأديبية التي وقعت عليه إن وجدت ⁽⁵⁷⁾.

ج- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وظروف العمل : مثال ذلك استبدال النظام الآلي بدلاً من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية بالمؤسسة، فقد تقرر استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد المرتبات والأجور أو مراقبة المخزون، وقد يؤدي ذلك التحول إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية⁽⁵⁸⁾.

II. /البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المؤسسة:

ينبغي على القائمين بتخطيط الموارد البشرية الإلمام بمجموعة من البيانات الأساسية التي يتم الحصول عليها من المجتمع، ذلك لأن المؤسسة تعتبر نظاماً مفتوحاً تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها، ومن أمثلة هذه البيانات ما يلي ⁽⁵⁹⁾ :

1) بيانات عن سوق العمل : يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الأفراد، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة، ومن البيانات اللازم معرفتها التخصصات والأعداد المتاحة من الموارد البشرية، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، التوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة.

2) بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة : يقصد بسياسة العمالة "مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الموارد البشرية" وتمس هذه السياسة كلاً من عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، وكذلك

التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، وتؤثر مثل هذه التشريعات على التنظيم الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة، كتحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الذي يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان.

(3) بيانات عن سياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة: أن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة، يتم تكوين جزء منها داخل المؤسسة من خلال البرامج التدريبية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة⁽⁶⁰⁾.

ثانياً: مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقع مسئوليتها على إدارتها فحسب، بل هي مسئولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة، وهي مقسومة على شقين⁽⁶¹⁾:

- الشق الأول مسؤولية مباشرة: وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المؤسسة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقارنات بينها لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها بشكل يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا تقتصر مسئولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ وتحديد النقائص للعمل على تلفيها مستقبلاً.

- الشق الثاني مسؤولية غير مباشرة: تقع هذه المسئولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد البشرية للمنظمة مستقبلاً والتي على ضوءها تباشر الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية مهمتها.

في ضوء كل ما تقدم يمكننا القول بأن تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، لأنه يُبنى في ضوء احتياجات تنفيذ أعمالها، فهو يقدر ويحدد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية من أجل أعمالها المستقبلية بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المؤسسة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر، مما يجعل حاجة المؤسسة للموارد البشرية متغيرة بين الحين و الآخر، ويتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لا غنى عنه طالما أن المؤسسات تتعرض لحالات غير مستقرة في حركة العمالة.

3-6-4/ عملية تخطيط الموارد البشرية :

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل الأساسية والتي تتقدمها إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية والتي تحدد النشاطات التي تزمع القيام بها وتنفيذها وكذا تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها وفي مجال خطة الموارد البشرية لابد من تتبع خطوات محددة لتحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد لتقدير نسبة الطلب على أساس تحليل العرض من الموارد البشرية مستقبلاً⁽⁶²⁾، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب المختلفة. وفي هذا الصدد سوف نتعرض فيما يلي لأهم الخطوات والأساليب التي تعتبر أساسية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية وكذا لأهم المشاكل التي يمكن أن تعيق هذه العملية.

3-6-5/ مراحل تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها⁽⁶³⁾، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية:

- **التحليل البيئي وتحديد الموقف** : تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لابد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية، تحديد نقاط القوة والضعف، كذلك تحليل البيئة الخارجية، الفرص والتهديدات من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات⁽⁶⁴⁾، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، إن كل هذه المعلومات وغيرها الخاصة بالموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي صورة واضحة وحقيقية حول ما تواجهه المؤسسة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية⁽⁶⁵⁾.

- **تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية** : إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف. وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حده وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة

دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم⁽⁶⁶⁾ ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات والتي سوف نتطرق إليها لاحقاً في عنصر خاص.

- **تحديد عرض الموارد البشرية** : بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل واحدة بالأخرى والشروط المطلوبة في شغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عملها الكلي، ومن الجدير بالذكر أن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفق الإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة، ومن هذه المشكلات مثلًا :⁽⁶⁷⁾

- الغياب : والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق.

وانطلاقاً من الآثار السابقة للغياب يتحتم على الإدارة أن تلعب دوراً إيجابياً لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن من خلال تحليل شامل لأسباب الغياب وأخذ نسبة الغياب في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

- دوران العمل : مؤشر هام يشير إلى حركة قوة العمل دخولاً إلى المؤسسة وخروجاً منها نظراً للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل. إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المطبقة سواء من ناحية سياسات التدريب الأجور، الحوافز والترقية... الخ، والعمل على تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي⁽⁶⁸⁾ ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لأبد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية، ظروف سوق العمالة، المؤسسات المنافسة،

وكالات الاستخدام والتشغيل (والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة في الخرجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل⁽⁶⁹⁾).

- **إعداد خطة العمل** : بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضاً في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصاً في الموارد البشرية وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته، ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في معالجة الفائض الآتي: ⁽⁷⁰⁾

1-التوقف عن التوظيف الجديد : حيث لا يعين بدلاً عن العاملين الذين يحالون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التوظيف ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية⁽⁷¹⁾ ويبقى هذا مجرد رأي لأن الكفاءات التي تفقدها المؤسسة قد يصعب أحياناً أو يستحيل تعويضها إذا ما تراكمت لديها خبرات ومهارات عالية جداً ويشكل فقدانها خسارة كبيرة.

2-التشجيع على التقاعد المسبق : تلجأ المؤسسات للتخلص من الفائض في الموارد البشرية إلى تشجيع العاملين فيها ممن قارب بلوغ سن التقاعد إلى تقديم طلب الإحالة إليه وعن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال دفع مكافآت مالية إضافية، ولاشك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد.

3-استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة : تقوم بعض المؤسسات كبديل لمعالجة فوائضها من الموارد البشرية بتسريح جزء كبير منها بشكل نهائي واستبدالها بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة، وتلجأ المؤسسات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء⁽⁷²⁾.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لسد العجز في الموارد البشرية فهي مثلاً:⁽⁷³⁾

- ✓ إجراء التعيينات الجديدة : يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وبعد الاستقطاب يتم وضع برامج لانتقاء المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها.

- ✓ استخدام عاملين بموجب عقود وقتية : حيث يعين بموجبه موارد بشرية للعمل لفترة زمنية محددة وبأجر أو راتب معين، تتميز هذه السياسة بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المؤسسة دون الدخول في نزاعات العمل مع النقابة أو وزارة العمل والهيئات القضائية، كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، أما مشكلة هذه السياسة فهو أن الموارد البشرية المؤقتة

تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها لعلها المسبق بأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة، فلا داعي لبذل الكثير من الجهد⁽⁷⁴⁾.

✓ العمل الإضافي : تعمل المنظمة على إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة، وتتميز هذه السياسة في أنها قليلة التكلفة مقارنة بسياسة توظيف موارد بشرية جديدة أو مؤقتة ويعرض الشكل رقم (14) أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية⁽⁷⁵⁾.

بعد إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لا بد من تقييم النتائج، وبشكل واضح إذ يمكن التعرف عما إذا كانت المؤسسة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وأي من الأجزاء أو مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا قد نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها، لهذا الغرض وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال دراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية⁽⁷⁶⁾.

3-6-6/ أساليب تخطيط الموارد البشرية:

يتطلب تقدير طلب الموارد البشرية أو العرض على مستوى المؤسسة اهتماماً كبيراً نظراً لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام أساليب علمية في عملية التقدير⁽⁷⁷⁾ وتتعدد هذه الأساليب إلا أنه من خلال هذا البحث سوف نشير إلى أهمها سواء في تقدير احتياجات الموارد البشرية أو في تقدير العرض.

أ - أساليب تقدير احتياجات الموارد البشرية:

هناك عدة أساليب تستخدم لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومن أمثلتها ما يلي: ⁽⁷⁸⁾

✓ تقدير الخبراء والأخصائيين : حيث يقوم الخبير المكلف بتحليل الطلب عن الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع، ويستخدم أحياناً حسده الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة وفي الأقسام المختلفة. ويقوم بعدد من التنبؤات ثم يؤخذ متوسطها ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الأفراد على المحللين والمختصين في العمليات المختلفة.

✓ أسلوب دلفي : هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء الذين لا يلتقون أبداً وجهاً لوجه، فبدلاً من الاتصال أو الحوار المباشر فإن أعضاء المجموعة يردون بصفة منفردة عن طلب المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية مدعومين بدراسات ومستندات، بعد ذلك يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء لصياغة تقديرات جديدة والتي تعرض عليهم مرة أخرى، وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرين، والذي يصبح بمثابة توقعات احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

أسلوب دراسة أماكن العمل: وتقوم هذه الطريقة على أساس إجراء تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أماكن عمل محددة، ثم تجري دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية وذلك بهدف تحديد العدد الأمثل للعمالة اللازمة لكل مكان عمل على حده. وتأخذ هذه الطريقة الشكل (15): (79)

شكل رقم (15) يمثل احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة

احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة =

عدد العمال اللازمين	
في الوردية الواحدة	× عدد الورديات ×
بمكان العمل في السنة	متوسط أيام التشغيل

متوسط عدد أيام تشغيل العامل في السنة

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 27 .

عدد العمال الإجمالي يساوي إلى احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة في عدد أماكن العمل المتشابهة. ومن الملاحظ أنه يمكن استخدام هذه الطريقة بكفاءة في الشركات التي يمكن تقسيمها إلى أماكن عمل متشابهة لإعطاء تقديرات دقيقة لحجم العمالة المطلوبة⁽⁸⁰⁾. وذلك لأنها تنطلق من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها، وعلى الرغم من كون هذا الأسلوب مكلف مادياً ويستغرق وقتاً طويلاً لكنه أسلوب فعال وأكثر شمولية ويستعمل في المؤسسات الاقتصادية المتطورة⁽⁸¹⁾.

أسلوب الأهداف المخططة: يعتبر التنبؤ بالمبيعات في المنظمات الإنتاجية كهدف مخطط تسعى الإدارة إلى تحقيقه ويعتبر نقطة الانطلاق الأولى في هذه الطريقة، فعلى أساس حجم المبيعات التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق هذه المبيعات، وعلى ضوء حجم المبيعات المرقبة يمكن إعداد خطط وبرامج عمل لكل أجهزة المؤسسة، مثال ذلك خطط الإنتاج وحصص المبيعات معبراً عنها في صورة وحدات عمل، والخطوة الثالثة هي ترجمة هذه الوحدات إلى ساعات عمل زمنية وذلك بضرب عدد الوحدات المطلوبة في الزمن اللازم لانجاز الوحدة الواحدة لنحصل على

حجم العمل المخطط، الذي على ضوئه يمكن تحديد عدد الأفراد المطلوبين لأداء العمل المخطط، أي أن المدخل الأساسي لهذا الأسلوب يتحدد على الوجه التالي: (82)

- ◆ تحديد حجم الأعمال المطلوب إنجازها على ضوء الأهداف المخططة.
- ◆ تحديد حجم العمل الذي يمكن أن يؤديه شخص واحد، ويتم ذلك على ضوء تحديد معايير أداء موضوعية.
- ◆ قسمة البند الأول على الثاني لتحصل على عدد الأفراد المطلوبين.

ب - أساليب تقدير عرض الموارد البشرية :

يتم تغطية الطلب على الموارد البشرية بواسطة مصدرين أساسيين وهما العرض الداخلي والعرض الخارجي، ويتطلب تحليل عرض العمالة خلال فترة الخطة استعمال أساليب مختلفة أهمها (83).

أساليب تقدير العرض الداخلي:

إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلى قاعدة غنية بالبيانات عن الأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف في المؤسسة، ومن بين الطرق العديدة لتقدير العرض الداخلي المستقبلي من الموارد البشرية نجد مثلاً: (84)

◀ قائمة العمالة : وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمؤسسة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي، عدد العاملين في كل وظيفة وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس والمؤهل، السن، الحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين، ترقية وتدريب (85).

◀ خرائط الإحلال : تستعمل هذه القوائم لتشخيص المرشحين للترقية من وظيفة إلى أخرى أعلى منها ضمن الوحدة التنظيمية أو المجال الوظيفي وتوضح مدى توافر هذه الشواغر المحتملة، إذ تتضمن هذه القوائم معلومات وافية حول العاملين المؤهلين للترقية، من حيث موقعهم الوظيفي الحالي والموقع الوظيفي المتوقع شغله من قبلهم، وعلى الرغم من أهمية هذه القوائم في إعداد الكوادر البشرية للوظائف المستقبلية لكن قد تصاحبها بعض المشاكل ومن أهمها اللاموضوعية في تشخيص العاملين، لذلك لجأت بعض المؤسسات إلى استبدالها بخرائط تخطيط التعاقب حيث يتم بموجبها تشخيص الإمكانيات والاستعداد للترقية من خلال إجراءات متعددة منها تقييم الأداء ونتائج التقييم لكل مرشح للمواقع الإدارية الشاغرة مع توفير برامج التطوير المهني التي يتم بموجبها تحديد الحاجات التطويرية (86)، والشكل التالي رقم (16) يوضح خريطة الإحلال مع شرح سريع للصفات التي يتميز بها هؤلاء المرشحين.

السن الخبرة	الوظيفة.....مدير إدارة ▲ شاغل الوظيفة.....0
	▲ البديل الأول.....0
	▲ البديل الثاني.....0

السن الخبرة	الوظيفة.....رئيس قسم ▲ شاغل الوظيفة.....0
	▲ البديل الأول.....0
	▲ البديل الثاني.....0

السن الخبرة	الوظيفة.....رئيس قسم ▲ شاغل الوظيفة.....0
	▲ البديل الأول.....0
	▲ البديل الثاني.....0

◀ سلسلة ماركوف : تهدف سلسلة ماركوف إلى تحديد عدد الأفراد المتاحين في كل وظيفة من وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، وتوضيح الوظائف والمستويات الإدارية الموجودة فيها، وما هو العدد المحتمل انتقاله من وظيفة ما للوظائف الأخرى، وكذلك عدد الأفراد المتوقع انتقالهم من الوظائف الأخرى إليها سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي وأيضا توضيح عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن كل وظيفة وترك العمل في المؤسسة لأي سبب كان.

ويمكن القول على ضوء ما تقدم، بأن سلسلة ماركوف توضح للموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله في المؤسسة، فيكون على اطلاع مسبق بالوظائف التي سينتقل إليها مستقبلاً أو التي سيتدرج فيها، وبالتالي يمكن أن يحسب العدد المتاح من الأفراد في كل وظيفة وفق ما يلي: "(عدد الأفراد الحاليين في الوظيفة + عدد الأفراد المتوقع انتقالهم إليها من الوظائف الأخرى) - (عدد الأفراد المتوقع انتقالهم من الوظيفة لوظائف أخرى + عدد الأفراد المتوقع انفصالهم عن الوظيفة)". (87)

وفيما يلي مثال يوضح بناء سلسلة ماركوف:

من خلال دراسة حركة العمال في قسم الإنتاج خلال سنوات سابقة أمكن الحصول على نسب الحركة بين وظائف هذا القسم والتي تبين في الجدول التالي رقم (06):

في نهاية 2003 جدول (06) يوضح بناء سلسلة ماركوف

من	إلى	عامل إنتاج	عامل صيانة	ترك الخدمة
عامل إنتاج	0.70	0.20	0.10	
عامل صيانة	0.30	0.50	0.20	

فإذا كان عدد العاملين في هذا القسم سنة 2003 هو 500 عامل إنتاج و250 عامل صيانة توقع عدد عمال الإنتاج في سنة 2005 إذا لم يكن هناك تعيينات جديدة). (88)

الحل:

نظراً لأن عدد من يعودون إلى أي عمل من وظيفتي الإنتاج والصيانة خلال السنة بعد تركهم الخدمة يساوي الصفر فإن احتمال الانتقال من ترك الخدمة إلى عامل إنتاج أو عامل صيانة يساوي صفر وبذلك يكون احتمال ترك الخدمة ممن انتقلوا إليها خلال السنة هو واحد صحيح. (89)

☞ أساليب تقدير العرض الخارجي :

تلجأ المؤسسة إلى تلبية حاجاتها من الموارد البشرية من السوق الخارجية، عندما لا تجد العمال الكافيين أو المناسبين لتغطية حاجاتها على المستوى الداخلي، بمعنى عدم توفر بدائل من الداخل للأعمال الشاغرة أو لأن هناك أعمالاً جديدة استحدثت في المؤسسة، ويتطلب تحديد العرض الخارجي للمعاملة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وهو ما قد يتطلب إجراء مقارنات على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي، كما قد يتطلب إجراء مقارنات دولية، ويشمل العرض الخارجي

الأشخاص العاملين بالمؤسسات الأخرى، العاطلين عن العمل، المحصلين على شهادات عليا والمرتبطين ببرامج تكوينية مختلفة، وهناك عدة أساليب لتقدير العرض الخارجي أهمها : (90)

◀ **تحليل سوق اليد العاملة** : يستلزم هذا التحليل تحديد توفر اليد العاملة حسب عدد وأنواع المهارات المطلوبة، ومن الممكن ظهور نقص في المهارات المطلوبة حسب المكان والنشاط الاقتصادي في المنطقة والبلد. تلجأ المؤسسات أحيانا إلى توظيف عمال مؤسسات أخرى منافسة لها لكونهم لا يحتاجون إلى أي تكوين، ويؤثر عدد المنظمات المنافسة وأهميتها على العرض الخارجي لليد العاملة كما أن التطور الاقتصادي، التطورات الديمغرافية، الاجتماعية والثقافية لها تأثيرها على تحديد العرض الخارجي.

◀ **التحليل الديمغرافي** : تؤثر المتغيرات الديمغرافية المختلفة كنسبة النمو، كبر سن السكان... الخ على كل من عرض اليد العاملة وكيفية تسيير الموارد البشرية (91) فإذا اتضح أن سوق العمل الخارجي قد لا يستطيع الوفاء باحتياجات المنظمة من تخصصات معينة فقد يتطلب الأمر وضع خطة محكمة لإعداد تلك الكوادر داخليا، وإذا تعذر ذلك فلا بد من إعادة النظر في تقديرات الطلب ومن ثم في أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وذلك لتلافي وقوع المشاكل). (92)

3-6-7 / علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة ، ومشاكل تخطيط الموارد البشرية:

☞ أولا : علاقة التخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة:

لتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، يتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب و العرض الحالي و المستقبلي، فإذا أرادت المنظمة مضاعفة نشاطات أعمالها فإن هذا التوجه يحتاج إلى تحديد نوع الأعمال و الموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، وبهذا فإن حركة إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء حركة الإدارة العامة، وإن تخطيط الموارد البشرية يعتمد على التخطيط الإستراتيجي في المنظمة مما سبق نستنتج أن (93) :

✓ 1/ أعضاء الإدارة العليا يكونوا مسئولين عن تشجيع التخطيط، وتقديم الدعم والمساندة اللازمين لإنجازها و التأكيد على أهمية استخدامه، ومن جهة يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بعمل أو إجراء التنسيق اللازم فهم تخطيط القوى العاملة و أنشطة إدارة القوى العاملة الأخرى .

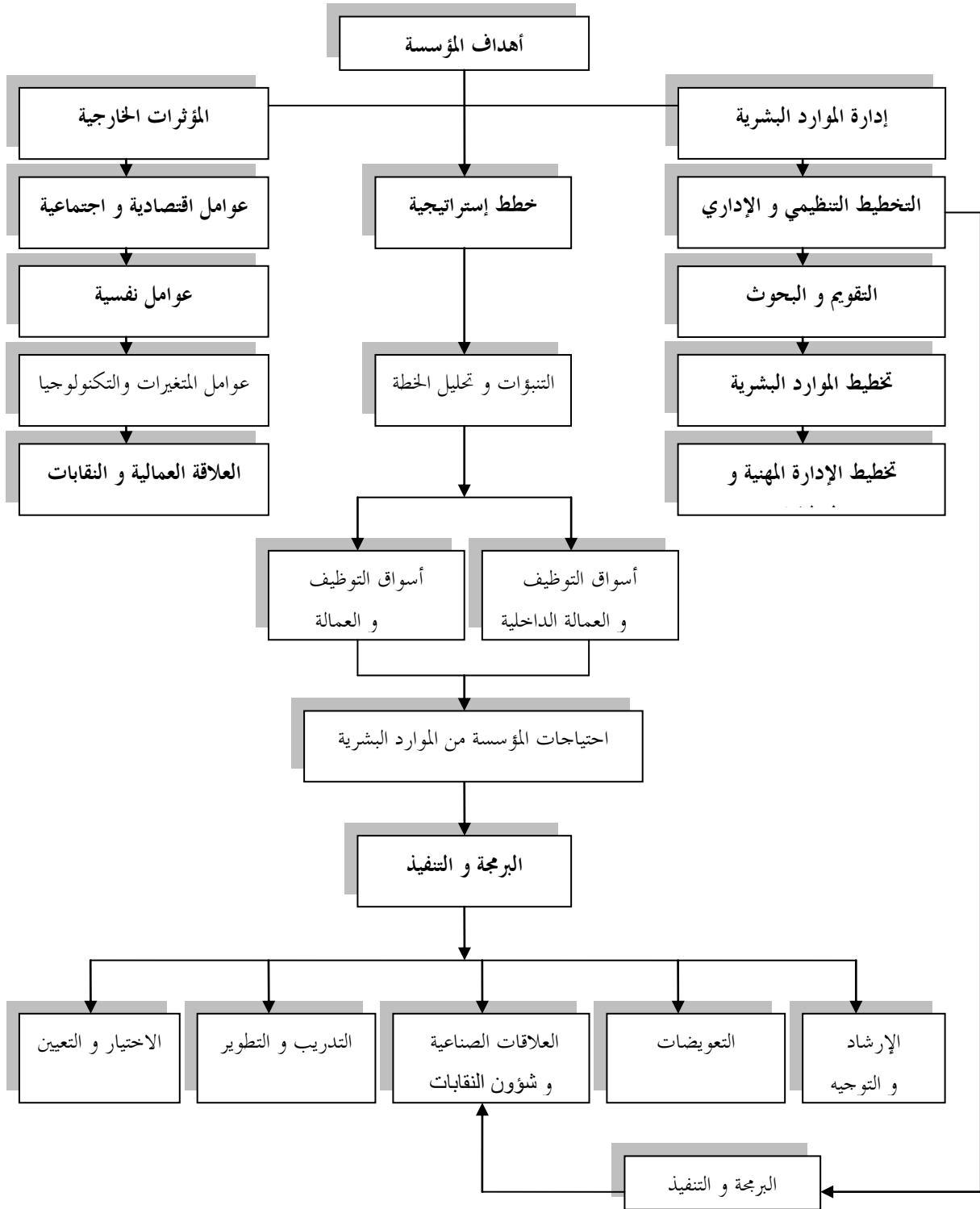
✓ 2/ كل المديرين للإدارات الأخرى فهم مسئولين على توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط القوى العاملة ، ويعملون جنب لجنب مع مدير القوى العاملة من أجل وضع خطة العمالة .

وبصفة عامة دور إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، يمكن تلخيصه فيها يلي:



- ☒ معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وتحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة في النمو والتطور.
 - ☒ التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها .
 - ☒ معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
 - ☒ التأكيد المستمر لدى أفراد المنطقة على دورهم في الوصول لما تتوقعه الإدارة منهم.⁽⁹⁴⁾
- وبغض النظر عن تفاصيل التنظيمات الإدارية في المؤسسة فإن البرامج المتكاملة على مستوى المنطقة يجب أن يشمل منظومة إدارة الموارد البشرية بشكل يضمن ارتباطها بخطة تطوير الأعمال .
- و يوضح الشكل التالي رقم (17) العلاقة بين تخطيط الأعمال و وفرة الموارد البشرية⁽⁹⁵⁾

الشكل رقم (17) : علاقة تخطيط الأعمال و وفرة الموارد البشرية



المصدر : رأفت بوفرحانة ، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، أطروحة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 1995 . ص 36

ثانياً : مشاكل تخطيط الموارد البشرية :

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطاتها و أن تستمر فيه ا دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات متتالية، وقد تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التخطيط، وقد يترتب على سوء أو غياب عملية التخطيط عدم تحقق النجاح المرغوب في بعض الأحيان نظرا للمشاكل التي تواجهه ومن أهمها : (96)

- عدم فهم المنفذين للخطط من ناحية الصياغة، بالإضافة إلى أن هناك فترة زمنية تأخيرية طويلة تحدث ما بين صياغة الخطة وتنفيذها بحيث يصعب الرجوع إلى المخططين والاستفادة من خبراتهم في تفسير مضامين الخطة للمنفذين.

- عدم توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة المطلوبة لوضع خطط للموارد البشرية وهذا ما يضعف إلى حد كبير من جودة الخطة وقدراتها على تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة.

- مشكلة النقص في توافر الإطارات المتخصصة الكفؤة القادرة على القيام بهذا العمل الشاق والصعب للتخطيط سواء في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية باستخدام أساليب مناسبة، والذي يعتبر شرطاً أساسياً لتطور ونجاح تخطيط الموارد البشرية.

- تؤدي الجهود الأولية المكثفة والإسراع في تصميم برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تعقيدها، ومن ثم زيادة احتمالات الفشل الذي قد تتعرض له هذه البرامج. لهذا فان برنامج تخطيط الموارد البشرية الناجح يبدأ بطيئاً وتدرجياً، ثم يزداد كلما أثبت نجاحه، وتتمثل نقاط البداية الناجحة لتصميم برنامج تخطيط الموارد البشرية في تنمية مخزون مهارات دقيق وخريطة إحلال جيدة.

- يعمل مخططو الموارد البشرية في ظروف وبيئة تتسم بالغموض في اللوائح وفي الأنماط الإدارية المتنوعة، لذا يتوجب على المخططين وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية تمكن المؤسسة من التكيف مع مختلف التغييرات (97).

- من الضروري وجود تنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى رغم الاتجاه السائد بين المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية المتمثل في رغبتهم البقاء والانغماس في عالمهم الخاص وعدم التفاعل مع الآخرين.

- لا بد أن تتبثق خطط الموارد البشرية من الخطط الشاملة على مستوى المؤسسة، والهدف هنا هو تنمية قنوات اتصال فعالة بين المخططين.

- لا يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفية إدارة الموارد البشرية فقط، فالتخطيط الناجح للموارد البشرية يتطلب تنسيق الجهود من جانب المديرين التشغيليين وإدارة الموارد البشرية (98).

- ومع ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية ازدادت الحاجة إلى الأساليب الفنية الجديدة والمعقدة التي تساعد في عملية التخطيط، وكثير من هذه الأساليب يمثل فائدة كبيرة في مجال تخطيط الموارد البشرية، ولكن على الرغم من هذا يبقى الميل لتبني أسلوب واحد فقط لمجرد أن جميع المخططين يستخدمونه، ومألوف

لديهم، لذلك على الأفراد القائمين بتخطيط الموارد البشرية تجنب الوقوع في مثل هذا الخطأ واختيار أسلوب التخطيط الأفضل والمفيد (99).

1. وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف و وجود عجز في وظائف أخرى .
2. تعطيل الطاقات الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في القوى البشرية
3. عدم تناسب القوى المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية و الإعدادات اللازمة .
4. إضرابات ووظائف إدارة الأفراد .
5. إضرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية و المتعلقة بالحلال أو التركيبية الإنتاجية لهذه الموارد .
6. ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية حيث تنتهي أو تضعف القناعة بجدوى هذه النوع من التخطيط وبيهي أن مثل الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون على عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية ، وللد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية أولاً وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانياً.
7. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية و تقادمها و افتقار المنظمات لنظم معلومات خاصة لإدارة الموارد البشرية . (100)

خلاصة الفصل :

يتضح مما تقدم بأنه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً هاماً في التخطيط، حيث يمكن القول بأن نجاح منظمات الأعمال أو فشلها يعزى إلى حد كبير لدرجة أو عدم دقة التخطيط فيها، وعلى هذا يجب الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية كونه حجر الزاوية والنشاط الحسم في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية، وبالتالي زيادة مساهمتها في أداء وفعالية المنظمة و كما نشير إلى مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة أصبح ضرورة ملحة من أجل تحقيق الاستخدام بين أهداف الموارد البشرية من جهة أخرى .

إن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجيه المؤسسة واستراتيجيه إدارة هذه الموارد، ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة وما تريد انجازه من أعمال في المدى البعيد (تخطيط المسار الوظيفي) يقوم تخطيط الموارد البشرية بتقدير وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي على أساسها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع إستراتيجية عملها، بشكل يخدم ويسهم في تنفيذ أهداف المؤسسة، وعلى ضوء تلك الاحتياجات تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية وتخطيط المسار الوظيفي.. الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة، وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها وخاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيعرف الموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله، فيكون على اطلاع مسبق بكل الوظائف التي سينتقل إليها مستقبلاً بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ أهداف المؤسسة.

هوامش ومراجع الفصل الثالث

1. يوسف محمد سمير (1980): "إدارة المنظمات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص 45 .
2. غنيم محمد عثمان(2001) : " دائرة التخطيط المكاني "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24 .
3. رانيا معلا(2000): "تخطيط العمالة في قطاع النفط والغاز"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ص 22-23 .
4. غنيم محمد عثمان (2001): مرجع سابق، ص 26 .
5. رانيا معلا (2000): "مرجع سابق، ص 25.
6. عمر محمد عبد المنعم(1992): "التنمية والتخطيط وتقويم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي"، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 239 .
7. محمد قاسم القريوتي (2006) : " مبادئ الإدارة "، دار وائل للنشر، الأردن، ص 11 .
8. محمد جاسم محمد، علي شعيان العاني (1995): "الإقليم والتخطيط الإقليمي"، مكتبة المجتمع العربي، ص 16 .
9. غنيم محمد عثمان (2001): مرجع سابق، ص 26 .
10. علي الشرفاوي(2002): " العملية الإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 17 .
11. عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله(2003): " مبادئ الإدارة الحديثة"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 55 .
12. علي الشرفاوي(2002): مرجع سابق، ص 172 .
13. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف (2004) : " أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال"، دار الجامعة، الإسكندرية، ص 173 .
14. عبد السلام أبو قحف(2002): " أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 257 .
15. Alen chauvet, Méthodes des management, paris: les édition d organisation, 2000, p94.
16. محمد قاسم القريوتي(2006): مرجع سابق، ص 168 .
17. المرجع نفسه، ص 168 .
18. الاغبري عبد الصمد (2000) : " الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر" ط1، دار النهضة العربية، بيروت، ص 45 .
19. Mohamed Sadeg, Management des entreprises publiques, les presses d algers, 1999, p93.
20. موفق حديد محمد(2001): " الإدارة : المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 118 .
21. Philippe miganim, les systèmes de management, paris: les édition d organisation université,(1993), p12
22. زكي محمود هاشم(2001): " أساسيات الإدارة"، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ص 164 .
23. مصطفى أبو زيد فهمي - حسين عثمان(2002): "التنظيم والإدارة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 323
24. عبد السلام أبو قحف(2002): "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 297
25. زعزع فطيمة(2004) : "مساهمة لتحسين تخطيط الإنتاج باستعمال بحوث العمليات"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، ص 75
26. حسن إبراهيم بلوط(2002): " إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية"، دار النهضة العربية، بيروت، ص 104 .
27. علي الشرفاوي(2002): مرجع سابق، ص 198
28. المرجع نفسه، ص 215
29. سعيد الهواري(2002) " الإدارة : الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة ص 104.
30. Alan chauvet, methods des management, op cit, p93.
31. علي الشرفاوي(2002): مرجع سابق، ص 221 .
32. عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله(2003): مرجع سابق، ص 226 .
33. حسن إبراهيم بلوط(2002): ص 107 .

34. علي الشرقاوي(2002): مرجع سابق، ص 175.
35. المرجع نفسه ، ص 176 .
36. حسن إبراهيم بلوط(2002): مرجع سابق، ص 112 .
37. . صبيح إيهاب محمد زريق(2001) : "الإدارة الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 66.
38. مصطفى أبو زيد فهمي - حسين عثمان(2002): مرجع سابق، ص 330 .
39. غنيم محمد عثمان (2001) : مرجع سابق، ص 27 .
40. المرجع نفسه، ص 35.
41. عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله(2003): مرجع سابق، ص 66 .
42. حسن إبراهيم بلوط(2002): مرجع سابق، ص 113 .
43. خرخوش سامية -بوقرة رايح(2005) : تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة مسيلة، 2005 ص ص 4-5.
44. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي(2003): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 22.
45. احمد ماهر "درة الموارد البشرية"، مرجع سابق ص 36.
46. بربر كامل : (1997): "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" بيروت، ص 66 .
47. عمر وصفي عقيلي(1996) "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ص 40.
48. عمر وصفي عقيلي(2005) : "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 229 .
49. سهيلة محمد عباس(2003): "إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 56 .
50. Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation,(2003), p1 50.
51. عمر وصفي عقيلي(1996): "إدارة القوى العاملة مرجع سابق، ص 230 .
52. عمر وصفي عقيلي(1996): "إدارة القوى العاملة مرجع سابق ص 231 .
53. بربر كامل (1997): مرجع سابق ص 76 .
54. حمداوي وسيلة(2004) : "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 67 .
55. جمال الدين محمد المرسي(2002): " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص 185 .
56. علي السلمي(2001): "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب الإسكندرية 2001، ص 57.
57. صلاح عبد الباقي(1999-2000): "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية ، ص 130 .
58. راوية حسن(2001-2002): "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 130 .
59. Pier romelaer, Gestion des ressources humaines, Paris: Armand Colin, (1993), p45.59
60. مصطفى محمود أبو بكر ي(2004-2005): "الموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 268 .
61. راوية حسن(1999): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص 131 .
62. صلاح عبد الباقي(2001): "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 104-105 .
63. صلاح عبد الباقي(2001): "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، مرجع سابق، ص 105 .
64. راوية حسن(2003-2004): "إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 236 .
65. Yues Emery; F. Gonim, Dynamiser les ressources humaines, France: presses polytechniques,(1999), p, 87.
66. عمر وصفي عقيلي(1996): "إدارة القوى العاملة مرجع سابق، ص 238 .



67. سهيلة محمد عباس(2003):مرجع سابق، ص 60 .
68. عمر وصفي عقيلي(1996): " إدارة القوى العاملة مرجع سابق ، ص 244 .
69. المرجع نفسه، ص 245 .
70. مصطفى محمود أبو بكر ي(2004-2005):مرجع سابق، ص 277 .
71. المرجع نفسه ، ص 281 .
72. سهيلة محمد عباس(2003):مرجع سابق، ص 63 .
73. عبد الغفار حنفي(1997): " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 80 .
74. عمر وصفي عقيلي(1996): " إدارة القوى العاملة مرجع سابق ، ص 248 .
75. نفس المرجع، ص 257 .
76. Jean Marie peretti, Gestion des ressources humaines, Paris; libraries vuibert, 1998, p237
77. عمر وصفي عقيلي(1996): " إدارة القوى العاملة مرجع سابق ، ص 252 .
78. نفس المرجع، ص 254 .
79. جمال الدين محمد المرسي(2002): مرجع سابق، ص 224 .
80. مصطفى محمود أبو بكر (2004-2005) مرجع سابق، ص 272 .
81. حمداوي وسيلة(2004) : مرجع سابق، ص 76 .
82. جمال الدين محمد المرسي(2002):مرجع سابق، ص 199 .
83. مصطفى محمود أبو بكر(2004-2005)، مرجع سابق، ص 274 .
84. حمداوي وسيلة(2004) : ، مرجع سابق، ص 77 .
85. المرجع نفسه ، ص 77 .
86. جمال الدين محمد المرسي(2002):مرجع السابق، ص 202 .
87. أحمد ماهر(2006): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 109 .
88. سهيلة محمد عباس(2003): مرجع سابق، ص 62- 63 .
89. عمر وصفي عقيلي(1996): " إدارة القوى العاملة مرجع سابق، ص 266 .
90. سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 101 .
91. المرجع نفسه ص 102 .
92. جمال الدين محمد المرسي(2002):مرجع سابق، ص 213 .
93. حمداوي وسيلة(2004) : مرجع سابق، ص 80 .
94. صلاح عبد الباقي(1999-2000): " إدارة الموارد البشرية" مرجع سابق، ص 146 .
95. رأفت بوفرحانة (1995) : " أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية "، أطروحة ماجستير ، جامعة الجزائر ص 33.
96. بوشناقفة أحمد(2004) : " تخطيط القوى العاملة في الجزائر"، رسالة ماجستير،، جامعة الجزائر، ص 143 .
97. راوية حسن(2003-2004)، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص 93 .
98. المرجع نفسه ، ص 94 .
99. نفس المرجع، ص 95 .
100. صلاح الدين الهيتي (2004) : " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية
- 101.مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مج 20 ، ع 2 ، دمشق، سوريا ، ص ص 69-73 .

الفصل الرابع

تمهيد:

1-4/ تعريف المسار الوظيفي Functional Career

2-4/ تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

3-4/ العوامل التي أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع

المسار الوظيفي:

4-4/ صناعة المسار الوظيفي والبعد الغائب:

4-5/ الأدوار المختلفة في تحديد المسارات الوظيفية :

4-6/ المقاربات والمناهج العلمية في تحديد ومتابعة المسارات المهنية :

4-7/ تحديد المسارات المهنية وبناء المشروع المهني :

4-8/ المسارات المهنية والالتزام التنظيمي :

4-9/ خصائص المسار الوظيفي:

4-10/ أهمية المسار الوظيفي:

4-11/ مراحل المسار الوظيفي:

4-12/ أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

4-13/ المرأة والمسارات الوظيفية:

4-14/ تخطيط المسارات الوظيفية Planning Career :

4-15/ مداخل تخطيط المسار الوظيفي :

4-16/ مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

4-17/ مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

4-18/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة

والوظيفة:

خلاصة الفصل

هوامش ومراجع الفصل الرابع

المقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتخطيط المسار الوظيفي، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع إلى الفرد والمنظمة معاً، مثال ذلك الكفاءة الاقتصادية في مجال تخصيص الموارد البشرية واستخدامها، والعدالة الاجتماعية في تقديم فرص تعليمية ومهنية، وقد أصبحت المنظمات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها وبين عاملها، مما يساعد في تخطيط أفضل مستقبل وظيفي لكل منهم، فهي تتولى عمليات التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه، بما يخدم أهدافها، حيث يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

سنتناول المسار الوظيفي هنا على أساس مبدأ " إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص مناسب " حيث يقع على عاتق الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية عبء إيجاد فرص التوظيف الملائمة لكل فرد يتوافر لديه قدرات ومهارات يمكن توظيفها واستثمارها لتحقيق منافع مشتركة لكل فرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء . ويمكن القول، انه لم يحل هذا المبدأ الأخير محل ذلك المبدأ السابق أو ذلك الشعار المتعارف عليه " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب "، فإنه على الأقل يجب أن يتواجد هذان المبدآن معا لنبدأ مرحلة جديدة في التعامل مع مسؤوليات إدارات الموارد البشرية والتي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن شخص مناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما ليمتد دورها أو بمعنى آخر، لتمارس دورها الحقيقي في إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات يمكن توظيفها لتحقيق عائد مناسب على اعتبار أن الاختيارات المهنية مرتبطة بالعديد من الخصائص الشخصية للفرد، و متغيرات بيئة العمل وبيئة التنظيم والبيئة الخارجية التي تتأثر بها قرارات الاختيار المهني، وهذا انطلاقاً من فرضية أن سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل بين خصائصه الشخصية ومؤثرات البيئة بكافة مستوياتها، وهذه الفرضية غنية عن التنظير لاستخدام علماء النفس لها وفي مقدمتهم كيرت لوين KURT LEWIN .

4/ المسار الوظيفي Functional Career:

1-4/ تعريف المسار الوظيفي Functional Career:

يستخدم كثير من الناس مصطلح المسارات الوظيفية ليعني ما يزاوله المرء من وظيفة، أو مهنة، أو حرفة. ولكن المسار الوظيفي يتضمن، على أية حال، أبعاداً تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة، فالمسار الوظيفي هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان، فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال على التقاعد⁽¹⁾، فهناك العديد من أنواع المسارات الوظيفية، بقدر ما هناك من ناس، وهي تتفاوت كثيراً فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني، ويبني معظم الناس مساراتهم الوظيفية بغرض تحقيق أهداف بعينها. وقد تشمل هذه الأهداف كسب الرزق أو مساعدة الآخرين، وتتمحور أشهر أنماط المسارات الوظيفية المعروفة حول مبدأ العمل في مقابل الأجر. ويتولى معظم العاملين الوظيفة بهدف إعالة أنفسهم وإعالة أسرهم. ولكن هناك من الناس من يبني مساره الوظيفي حول أنشطة لا يتلقى عنها أي مقابل مادي. على سبيل المثال، هناك من يعملون على توفير حياة منزلية مريحة لأسرهم، بينما يقضي آخرون معظم أوقاتهم في خدمة المشاريع الخيرية.

وفي التوجه نفسه، أشار نائل العواملة للمسار الوظيفي بأنه المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد، ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء⁽²⁾.

ويرى Douglas Hall أن المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية⁽³⁾.

وتقوم المفاهيم السابقة على عدد من الافتراضات منها انه لم يعد المسار الوظيفي يشير إلى التغييرات الوظيفية التي تتم رأسياً - أي الترقية إلى وظيفة أعلى في المنظمة، ولم تعد السيرة الوظيفية مرادفة للعمل في مهنة واحدة أو منظمة واحدة وان تقييم الفرد لمساره الوظيفي يعتمد على إدراكه الذاتي للنجاح أو الإخفاق المرتبط بخبرات عمله.

ومن ثم، فان المسار الوظيفي يتركز حول الخبرة الذاتية المتخصصة في مجال وظيفي يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار⁽⁴⁾.

وبالتالي سيؤثر نوع المسار الوظيفي الذي تختاره على حياتك بطرق عديدة فعلى سبيل المثال:

- ✓ قد يحدد أين تعيش،
- ✓ والأصدقاء الذين ستتعامل معهم،
- ✓ كما قد يؤثر على مستوى التعليم الذي ستلتفاه،
- ✓ ويحدد المبالغ المالية التي تكسبها،

- ✓ وقد يؤثر مسارك الوظيفي أيضاً على شعورك نحو نفسك،
- ✓ وطريقة تصرف الآخرين تجاهك.

ومن مفهوم المسار هذا يستشف بيكهارد Beckhard الصور الآتية:

1. المنظور بعيد الأمد والذي يمتد إلى ما وراء رضا العاملين وأدائهم الحالي.

2. التركيز على كل من المظاهر الهدفية Objective أو الخارجية للمسار (الأنشطة)

بالإضافة إلى المظاهر الموضوعية Subjective أو الداخلية لهذه الأنشطة⁽⁵⁾.

تشمل إذن، القرارات المهمة المتعلقة بالمسار الوظيفي، اختيار مجال مهني معين، واتخاذ قرار بشأن الكيفية التي زريد أن يتطور بها المسار الذي اخترناه، وتتضمن القرارات الأخرى، اختيار الفرص التعليمية والوظيفية التي سترقي مهنيتنا . وستشكل معرفتنا بقدراتنا، واهتماماتنا، وأهدافنا، قاعدة رؤس عليها قراراتنا بشأن اختيار مسارنا الوظيفي.

وعليه، فالمسار الوظيفي هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية سواءً كانت هذه التغيرات الوظيفية مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر أعلى أو مكانة وظيفية أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية بغض النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى⁽⁶⁾

ولذلك، فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بان ما حققوه من إنجازات تتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بان المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه والجدير بالذكر هنا، أن النظرة إلى المسار الوظيفي قد اختلفت عما كانت عليه في الماضي أين كان ينظر إليه على انه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في منظمة أو منطمتين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة أما الآن **ف نجد أن المسار الوظيفي غالباً ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة⁽⁷⁾.**

على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة، لدرجة أن البعض يرى أن المسار المهني في المستقبل لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات و المسؤوليات، وذلك بسبب زيادة كثرة انتقالات الفرد (أو تحركه) من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى الأمر الذي قد يتطلب منه بدء مسار مهني جديد لوظيفة أخرى في منظمة ما.

فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد في تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد

لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتوزع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد⁽⁸⁾، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل⁽⁹⁾، وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فإن قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا⁽¹⁰⁾. وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم (العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية). ولكن، **ماذا يعني ذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟** لقد تغير العقد النفسي بين العاملين والمنظمة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل. ولقد انعكس ذلك على طبيعة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بحيث أصبحت تتشد أهدافها على حد سواء مع أهداف العاملين ويوضح **الجدول رقم (07)** أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية و النظرة الحديثة التي تركز على تنمية المسار الوظيفي⁽¹¹⁾.

جدول رقم (07): أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية و النظرة الحديثة

وجهة النظر الحديثة	وجهة النظر التقليدية	أنشطة الموارد البشرية
توفير المعلومات عن اهتمامات الأفراد وتفضيلاتهم.	تحليل الوظائف والمهارات والمهام الحالية والمستقبلية، التعرف على حاجات الأفراد، الاعتماد على البيانات الإحصائية.	تخطيط الموارد البشرية
توفير معلومات عن المسارات الوظيفية وكذا توفير فرص النمو أمام الفرد.	توفير الفرص اللازمة لاكتساب مهارات التعليم، وتوفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة.	التدريب و التنمية
وضع خطط تنمية جديدة، والاسترشاد بنتائج تقييم الأداء عند وضع الأهداف.	التقييم و/ أو المكافآت	تقييم الأداء
أخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الأفراد من أهمها الاهتمامات الوظيفية للفرد .	المواءمة بين حاجات المنظمة وما يتوافر لدى الفرد من مؤهلات.	الاستقطاب
منح المكافئات على أساس بعض العوامل غير المرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في القيادة.	منح المكافئات على أساس الوقت وحجم الإنتاج، والمهارات... الخ.	المزايا والمكافئات

فالفلسفة القديمة لإدارة الموارد البشرية:

◀ اهتمت بالقوة العضلية للفرد وقدراته البدنية .
 ◀ ولذلك، فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.

« وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان

أما الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

- « تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.
- « لذلك، تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.
- « ومن ثمة، فإن التنمية البشرية هي أساساً شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل (12).

2.4/ تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف، ولكن نظراً للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعداً آخر، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل (13):

- « غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عمومًا.
- « عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
- « اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفي.
- « نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.
- « نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- « عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
- « ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

3.4/ العوامل التي أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي:

- « تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
- « سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
- « توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية
- « إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.

﴿ السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.﴾

﴿ سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به⁽¹⁴⁾.﴾

ورغم هذه العوامل إلا أن العالم العربي عموماً والجزائر خصوصاً يفتقران على حد علمنا للعديد من الدراسات التي تعالج المسار الوظيفي، مما يلق المسؤولية الأكبر على الباحثين للتركيز على هذا المجال من مجالات البحث.

4.4/ صناعة المسار الوظيفي والبعد الغائب:

إن عملية استعراض المصطلحات المستخدمة للنشاط، وتحديد المسار الوظيفي والتنمية الوظيفية والتطوير الوظيفي والتنمية الوظيفية والتطوير الوظيفي والتوجيه الوظيفي إلى سائر المصطلحات التي تشير إلى بعد غائب . هذا البعد هو البعد الصناعي في النشاط . إن الحديث - كل الحديث - يدور حول شجرة أو مجموعة من الوظائف، هذه الوظائف لا تتبع من استراتيجيات لينة Soft ware، وإنما تتبع من استراتيجيات صلبة Hard Ware، ذلك أن الوظائف عبارة عن متطلبات صناعة أو خدمات . أما الصناعة لها تكنولوجيات وبيولوجيات عبارة عن مزيج من تقنيات ومعلومات وخبرات، وأما الخدمات فقد أصبحت أيضاً صناعة .

الآن، أصبحت الميكنة هي المسيطر أيضاً في عالم الخدمات فالسياحة صناعة والفندقة صناعة، والاتصالات صناعة، وأنشطة المسارات الوظيفية أيضاً صناعة، لأنها تتعلق بوظائف عمادها العقل والآلة بما يترتب على ذلك من تحصيل للمعارف و المهارات، وامتزاج القدرات والإمكانيات والطاقات الذهنية مع المهارات التكنولوجية والسيطرة على الميكنة وتطوريتها . إن أنشطة المسارات الوظيفية هي أنشطة تتعامل مع حدوث التغيير ومع إحداث التغيير، التغيير الناتج عن دورة الحياة بتغير العمر والتغيير الناتج عن عملية الأحداث بالتطوير، والابتكار وابتداع النظم الجديدة .⁽¹⁵⁾ هذا ما سنتعرف عليه أكثر من خلال

الجدول رقم(8):

جدول رقم(8): الثورات الصناعية الإدارية الخمسة

الثورة	التاريخ	النطاق	التعليم والاحتياجات التدريبية	التغيير
الأولى	نهاية القرن الثامن عشر	اختراع وانتشار المحركات البخارية للاستعمال الميداني	معلومات أولية إذ وجدت	مرحلة الإنتاج بالجملة مقابلة الصراع الفردي من أجل البقاء
الثانية	النصف الثاني من القرن التاسع عشر	صناعة النسيج والصناعات الميكانيكية انتشار المحركات البخارية في وسائل النقل (القطارات و البواخر)	<ul style="list-style-type: none"> معلومات أولية عن المحركات. رياضيات بسيطة . مهارات فنية بسيطة . بعض المعلومات الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> صراع الجماعة من أجل البقاء المواجهة مع أصحاب الأعمال تأكيد الذات .
الثالثة	النصف الأول من القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> استخدام الكهرباء . المحركات ذات الاحتراق الداخلي . نشأة الصناعات الكيماوية . 	<ul style="list-style-type: none"> معلومات فنية أساسية رياضيات وكيمياء أساسية . مهارات فنية متنوعة . 	<ul style="list-style-type: none"> الاشتراك في الإرباح . تعزيز مهارات التفاوض .
الرابعة	الستينات والسبعينات من القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> المحركات النفاثة. الإلكترونيك . مراكب الفضاء و الأقمار الصناعية . 	<ul style="list-style-type: none"> مهارات تخصصية عالية . معلومات فنية معقدة . البحث والتطوير . تفهم للمتغيرات الاقتصادية . 	<ul style="list-style-type: none"> مواجهة التحدي . المشاركة في الإدارة . التضامن .
الخامسة	الثمانينات من القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> تدويل الأسواق تكنولوجيا عالية في مجال الاتصالات . 	<ul style="list-style-type: none"> معرفة بالحاسب . تحدي في الإنتاجية . وعي اقتصادي . 	<ul style="list-style-type: none"> الصراع من أجل السيطرة . التضامن .

المصدر: نصار عاطف(1996): صناعة المسار الوظيفي ، سلسلة إصدارات بييمك القاهرة ، ص84

يُصور الجدول رقم (8) السابق عملية التغيير عبر العصور اعتباراً من القرن الثامن عشر أي مع بداية الثورة الصناعية و التحول من الإنتاج اليدوي المحدود إلى الإنتاج الآلي الكبير، ويلاحظ من هذا الجدول أن عملية التغيير - تغيير التكنولوجيا - كانت تستغرق نصف قرن، ثم تطورت فأصبحت تستغرق ربع قرن في حين أنها أصبحت تستغرق عشر سنوات أو أقل ابتداءً من الثمانينات . هذا هو البعد الغائب في عمليات رسم، وتحديد، وتوجيه، وتصور المستقبل الوظيفي في أي مؤسسة بعد ثورة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وأثرها المتسارع على مختلف المؤسسات والأنشطة البشرية.

والسؤال الذي يُطرح هو كيف أنها صناعة ؟

ولقد يبدو أن إدارة المسارات الوظيفية للعاملين عبارة عن حركة تنقلات وترقيات، وأجور، وتعويزات، وتدريبات مختلفة عبر المسارات الوظيفية، في حين أن إدارة المسارات الوظيفية ترتبط ارتباطاً أساسياً بحركة المؤسسة انكماشاً واتساعاً أفقياً ورأسياً وتعديلاً وإحلالاً وتبديلاً في التكنولوجيا والطبولوجيات السائدة، كما تتضمن تأثيراً وتأثيراً في الهيئة المحيطة بالأنشطة الاقتصادية و الهيكلية والاجتماعية .

وما لم تأخذ إدارة المسارات الوظيفية هذه الاعتبارات الجوهرية في الحسبان فإن كيانات بأكملها محتمل أن تنهدم، وبالتالي فإن بشراً كثيراً يمكن أن يضيع .. كل هذه المدخلات التي اشرنا إليها توضح بجلاء تعدد وتنوع مدخلات إدارة المسارات الوظيفية، وتعدّد وتشابك المعالجات بما يجعل مخرجات هذه العملية الإدارية ذات شأن يأخذ بأسلوب مخرجات الصناعة المختلفة . الأمر الذي يجعلها بمنطق الصناعة، منطق الوصول إلى منتج مدروس محسوب، في عملية الخروج بقيمة مضافة على المجتمع و المؤسسة والفرد في نشاط إدارة المسارات الوظيفية، هذه هي الأبعاد الغائبة تقريباً حتى الآن في إدارة المسارات الوظيفية وهي الأبعاد التي تجعل منها صناعة ذات إستراتيجية واضحة تتحسب للمستقبل في ضوء معطيات الحاضر، وإمكاناته وتهديداته وتحدياته .⁽¹⁶⁾

54/ الأدوار المخلفة في تحديد المسارات الوظيفية :

يرى **جاري ديسلر** أيضاً أن هناك أدواراً مختلفة في تحديد المسار الوظيفي إذ يلعب كل من الفرد والمدير والمنظمة أدواراً هامة في تحديد المسار الوظيفي وهو ما توضحه بيانات الجدول رقم (9) والجدير بالذكر أن الفرد يعد هو **المسؤول الأول والأخير** عن مساره الوظيفي حيث عليه أن يبدأ بتقييم اهتماماته ومهاراته وقيمه وأن يأخذ ذلك في اعتباره عند اختيار المسار الوظيفي، الذي يشبع تلك الحاجات والاهتمامات وفي نفس الوقت يتفق مع ما يعتنقه من قيم وما يملكه من مهارات .⁽¹⁷⁾

جدول رقم (9) يوضح الأدوار المختلفة في تحديد المسار الوظيفي

<ul style="list-style-type: none"> ❖ أن يقتنع بمسؤوليته عن تنمية مساره الوظيفي. ❖ القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته. ❖ البحث عن المعلومات الوظيفية وكذا الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته. ❖ صياغة الأهداف ووضع الخطط الوظيفية . ❖ البحث عن فرص التطوير الممكنة. ❖ التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي . ❖ التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية . 	<p>دور الفرد</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ توفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الفرد . ❖ تخصيص مهام تنموية للفرد، وتقديم الدعم اللازم له. ❖ المشاركة في مناقشات تنمية وتطوير المسار الوظيفي. ❖ دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموظفين. 	<p>دور المدير</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ نشر رسالة المنظمة ورؤيتها والإجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين. ❖ توفير فرص التدريب والتطوير. ❖ توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية. ❖ تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية. 	<p>دور المنظمة</p>

المصدر: جاري ديسلر - إدارة الموارد البشرية - دار المريخ - 2007 ص 355

هذا ويلعب رئيس الفرد أيضاً دوراً في تخطيط وتنمية مساره الوظيفي من خلال تزويده بالمعلومات المرتدة بشكل دوري للتعرف على مستويات أدائه في الوظيفة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يسهم المدير في تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال ما يوكله من واجبات ومهام تتقل مهارات الفرد مع الالتزام بتقديم يد العون و الدعم له عند الضرورة .

كما أن **المنظمة** من خلال ما تتبعه من سياسات و نظم وإجراءات تؤثر أيضاً في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي للفرد فهي تقدم فرص التنمية والتدريب اللازمة لاكتساب **الفرد** المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح وتقدم أيضاً البرامج المختلفة لإدارة مساره الوظيفي .

نظراً للدور الذي يلعبه التنظيم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الأنشطة التي تمارسها في هذا الصدد على النحو التالي:

👉 تجنب التعرض لصدمة الواقع :

تشير صدمة الواقع إلى ما يحدث للفرد عند التحاقه بالوظيفة، عندما يجد الموظف الجديد أن آماله وطموحاته الكبيرة لن تتحقق بسبب التحاقه بوظيفة لا تتسم واجباتها بروح التحدي لقدراته وفي نفس الوقت لا تستطيع إشباع طموحاته وحاجاته .

وبناء عليه، فإنه لا توجد أية مرحلة وظيفية أخرى تزداد فيها الحاجة لقيام المنظمة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين أكثر من المرحلة الأولى للتوظيف، لأنها المرحلة التي يتشكل خلالها الإحساس بالثقة لدى الفرد، وفي نفس الوقت يتعلم كيف يتعامل مع زملائه ورؤسائه وكيف يتحمل المسؤولية باختصار أنها مرحلة تتعارض فيها آمال الفرد وطموحاته وحاجاته مع ما متوفر بالفعل لدى المنظمة .
ولذلك فإن المنظمات الفعالة هي تلك التي تأخذ في اعتبارها حاجات وطموحات الأفراد خلال المراحل الأولى للتوظيف، وذلك من خلال تكليفهم بواجبات تشبع لديهم الرغبة في التحدي وتشعرهم بأهمية ما يؤديونه من أعمال وواجبات .

👉 توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى الأفراد :

إن إتاحة فرص وظيفية تشبع الحاجة للتحدي لدى الأفراد يؤثر على مستوى نجاحهم الوظيفي خلال المستقبل، ففي دراسة أجريت على مديرين صغار السن بشركة AT&CT اتضح أن المديرين الذين حصلوا على وظائف بها قدر من عال من التحدي لقدراتهم في بداية التحاقهم بالعمل كانوا أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق النجاح خلال الست سنوات التالية من تسلمهم العمل .

هذا ويشير **Douglas Hall** إلى أن توفير فرص وظيفية تثير دوافع التحدي لدى الفرد يعد من أهم الوسائل الناجحة في تخطيط وتنمية مساره الوظيفي.

وعلى نطاق الممارسة العملية، تحاول العديد من الشركات توفير فرص وظيفية بها قدر عالي من التحدي، ففي شركة تويوتا وشركة Saturn يمكن توفير تلك من خلال التأكيد على أهمية تشكيل فرق العمل المدارة ذاتيا من قبل الموظفين ذوي المستوى المهاري المرتفع، وهو ما تزعم أن تأخذ بيه أيضا شركة Gold man sachs كوسيلة لتحفيز المديرين الجدد على بذل أقصى ما لديهم من جهد .

👉 إعداد توصيف واقعي للوظائف عند الاستقطاب: Provide Job Previews in Recruiting :

إن تقديم توصيف واقعي للوظائف المعلن عنها يتيح الفرصة أمام المتقدم لشغلها في أن يقيم ما بها من مميزات وما يشوبها من عيوب وبالتالي يمكن التخفيض من حدة صدمة الواقع التي تصيبه عند الالتحاق بالعمل الأمر الذي يترتب عليه زيادة مستوى أدائه على الأجل الطويل .

وتشير نتائج الدراسة التي أجراها **Edgard Schein** إلى أن مشكلة توفير معلومات حقيقية تعد من أصعب المشكلات التي تواجه كلا من المنظمة والمرشح لشغل الوظيفة أثناء إجراء المقابلة بالمنظمة بحاجة أن تظهر أنها تقدم أفضل المزايا للعاملين لها وفي نفس الوقت يسعى المرشح لشغل الوظيفة بكل السبل لكي يثبت أنه الأفضل بالرغم من أن الحقيقة قد لا تكون كذلك . ولذلك فإن كلا الطرفين لا يقدمان معلومات حقيقية عن حقيقة الوضع الراهن .

👉 تكليف الفرد بتحقيق معدلات انجاز مرتفعة Be demanding :

حيث يشير الخبراء إلى انه كلما زادت توقعات الرئيس بشأن انجازات مرؤوسيه ومنحهم الثقة الكافية، كلما زادت قدرة الأفراد على تحقيق معدلات أداء أفضل وهنا يجب التركيز على أهمية عدم تكليف الموظفين الجدد بالقيام بواجبات ليس لها قيمة أو معنى، ولكن من المهم وضع معايير بها قدر من التحدي لقدراتهم ومهاراتهم .

👉 وضع برنامج منظم للتناوب الوظيفي Provide periodic job rotation :

من أفضل الطرق التي يستطيع أن يختبر من خلالها الفرد قدراته أن يكلف بأداء وظائف متنوعة تنير لديه دوافع التحدي.

وبناء على نظام التناوب الوظيفي يقوم الفرد بأداء أكثر من وظيفة بالتناوب كأن يعمل محلل مالي لفترة ثم بوظائف الإنتاج لفترة أخرى ثم العمل بإدارة الموارد البشرية. ويتيح مثل هذا التناوب الفرصة أمام الفرد لكي يقيم قدراته واستعداداته .

هذا ويترتب على تطبيق نظام التناوب الوظيفي تكوين رؤية متكاملة أمام المدير عن مختلف الوظائف التي تمارسها داخل المنظمة.

👉 تقييم الأداء في ضوء المسار الوظيفي للفرد appraisals Docarrer- oriented performance :

يشير Edgar Schein إلى ضرورة فهم المشرفون إلى أن المعلومات التي توفرها نتائج تقييم الأداء يمكن الاستفادة منها على الأجل الطويل بشكل أفضل من مجرد تحقيق الأهداف قصيرة الأجل للفرد و لذلك فإنه ينبغي مراعاة طبيعة العمل المستقبلي للفرد الذي يتم تقييمه والذي يمكن التعرف عليه من خلال المسار الوظيفي له .

👉 تنظيم ورش عمل لتخطيط المسار الوظيفي Previde Carrer Planning Work shops :

وفي هذا الصدد يجب أن تتخذ المنظمات خطوات فعلية نحو زيادة درجة احتواء موظفيها Employee Involvement وزيادة خبراتهم في مجال تخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي.

ومن أهم بدائل تحقيق ما سبق تنظيم ورش عمل بصفة دورية في مجال تخطيط المسار الوظيفي، التي تعد بمثابة إحدى وسائل التعليم المخطط و التي تستهدف تزويد المشاركين بكل ما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي و المشاركة في جلسات مناقشة المستويات.

ويوضح الشكل رقم (18) أجنده لورشة عمل في تخطيط المسار الوظيفي تستغرق يومان، وتدور هذه الورشة حول أنشطة التقييم الذاتي والتي تتضمن قيام الفرد بتحليل اهتماماته وطموحاته ومهاراته و في نفس الوقت يوجد بند آخر للتقييم البيئي والذي يشمل تقييم مختلف الأنشطة التي تؤديها المنظمة بهدف التعرف على مدى قدرتها على إشباع حاجات الأفراد ، ثم تنتهي ورشة العمل بصياغة الأهداف ووضع خطة التنفيذ (18).

الشكل رقم(18) أجنده لورشة عمل في تخطيط المسار الوظيفي

اليوم الأول:	اليوم الثاني :
<p>10:00-8:30</p> <p>مقدمة في تخطيط المسار الوظيفي تتضمن:</p> <p>○ ترحيب المدير العام بالمشاركين في ورشة العمل</p> <p>✓ تقديم المشاركين أنفسهم لبعضهم البعض</p> <p>✓ إيضاح رؤية الشركة بشأن تنمية المسار الوظيفي</p> <p>10:00- حتى تناول الغذاء: التقييم الذاتي</p> <p>الجزء الأول :</p> <p>✓ التقييم الذاتي لقيم الفرد من خلال تقديم قائمة مختصرة بخطة المسار الوظيفي.</p> <p>✓ التقييم الذاتي لمهارات الفرد من خلال التعرف على المهارات المتوافرة لديه، وما يتطلبه العمل من مهارات</p> <p>10:00-3:30 : التقييم الذاتي</p> <p>الجزء الثاني :</p> <p>والذي يستهدف التعرف على تفصيلات الفرد ومعنى النجاح لديه ، وما هي المهارات والمعارف التي تمكنه من تحقيق النجاح .</p> <p>3:30- 4:30 التقييم البيئي</p> <p>الجزء الأول : ويتضمن جمع المعلومات عن الشركة وأهدافها ونواحي النمو والتقدم بها ومعدلات دوران العمل ودرجة المنافسة على الوظائف ،و المهارات المطلوب توافرها للتعامل مع المستقبل وإجراء اختبار عن الواقع يبرز موقف الفرد في ضوء كل ما سبق .</p>	<p>10:00-8:30 وضع الأهداف و يتضمن :</p> <p>✓ إجراء اختبار الإحماء</p> <p>✓ ابراز الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه</p> <p>✓ وضع الأهداف وتحديد المهارات الواجب توافرها لتحقيق تلك الأهداف</p> <p>10:15- 1:30 التقييم البيئي.</p> <p>الجزء الثاني :</p> <p>✓ الموارد الوظيفية المتاحة بالمنظمة</p> <p>✓ تقديم بعض الخدمات المدعمة و توفير المعلومات .</p> <p>✓ تحديد قوة العمل المسؤولة عن التنفيذ</p> <p>1:30-4:30 وضع خطة لتخطيط وتنمية الموارد البشرية</p> <p>✓ صنع القرارات الوظيفية</p> <p>✓ تحديد البدائل طويلة الأجل</p> <p>✓ تحديد البدائل قصيرة الأجل</p> <p>✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية</p> <p>✓ وضع خطة للمسار الوظيفي</p> <p>✓ تغيير الأهداف في ضوء نتائج التنفيذ</p> <p>✓ وضع خطة للطوارئ</p> <p>✓ تعديل الخطة في حالة الضرورة .</p>

6-4 / المقاربات والمناهج العلمية في تحديد ومتابعة المسارات الوظيفية :

نظريات علمية كثيرة ساهمت في بروز العديد من آليات ومناهج مرافقة طالبي ال عمل لبناء مساراتهم الوظيفية تم تناولها من طرف العديد من الدارسين والباحثين والخبراء في علم النفس في جملة من البلدان على غرار Kurt Lewin و Rogers و Super و Ginzberg و Roe من الولايات المتحدة الأمريكية و Husson و Porot من فرنسا و Jacques Limoges من كندا الذين اعتمدوا مقاربة التحليل النفسي ومقاربة علم النفس الاجتماعي والسلوكي الخ ... لكننا سنكتفي هنا بذكر بعضاً منها كان لها شأن كبير في استنباط العديد من الآليات والرؤى المعتمدة في مساعدة طالبي الشغل الذين يلاقون صعوبات إدماج وفي بناء مسار وظيفي والالتحاق بالحياة النشيطة .

4-6-1/جينزبرغ Ginzberg :

تدرج أعمال **جينزبرغ** ضمن التناول التطوري للاختيار المهني، حيث ينظر إليه على انه سيروية تطويرية تمتد طول فترة المراهقة، تؤدي إلى بلورة اختيارات ومشاريع الفرد، ويرى بان هناك أربعة متغيرات أساسية تتحكم في عملية الاختيار المهني وهي عامل الواقعية ونوع التعليم، والعوامل الانفعالية والقيم وفي رأيه القرارات المهنية التي يتخذها الفرد لا تأتي من فراغ وإنما جاءت لتلبية واقع معين في حياة الإنسان وان لضغط البيئة الاجتماعي والاقتصادي دور فيها، ومن ناحية أخرى يرى بان العملية التربوية ونوع التعليم ومستواه يلعبان دوراً في عملية اختيار المهن وفي نظره أيضاً أن اتجاهات الفرد العاطفية وقيمه الشخصية والاجتماعية تلعب دوراً آخر فيه.

وبناء على ملاحظاته الميدانية توصل إلى تحديد ثلاث مراحل متميزة في عملية صياغة الاختيارات المهنية وهي:

❖ 1- مرحلة الاختيارات الخيالية:

تبدأ هذه المرحلة في سن 5-6 سنوات وتمتد حتى السن العاشرة، وتتميز بالتقليد ولعب بعض الأدوار من طرف الطفل دون مراعاة حقيقية لقدراته ولمفهوم الزمن.

❖ 2- مرحلة الاختيارات المؤقتة:

تمتد هذه المرحلة من سن 10 إلى 17 سنة تنمو خصائص الفرد في هذه المدة بسرعة ويزداد إدراك الفرد لذاته وللعالم الخارجي، كما أن اختيار مهنة ما يصبح لديه معنى معين عند الفرد نتيجة

اكتسابه المنظور الزمني. لكن رغم هذا الارتقاء تبقى الاختيارات غير مستقرة ومؤقتة وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى:

1-2 مرحلة الميول (11-12 سنة): حيث تكون الرغبات أساس للاختيارات المهنية في هذا السن.

2-2 مرحلة القدرات (13-14 سنة): يبدأ الفرد في الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية كما أن تصوراته عن قدراته أكثر موضوعية.

3-2 مرحلة القيم (15-16 سنة): يصبح الفرد قادراً على التعرف على القيم المرتبطة بالعمل ويبحث على إشباعها.

4-2 المرحلة الانتقالية (17 سنة): يعمل الفرد على إدماج اكراهات المحيط وحقائقه في اختياراته التكوينية أو المهنية. لكن اتخاذ القرار عنده ليس بالأمر السهل بما أن هناك عوامل أخرى متعددة يجب عليه مراعاتها. ولهذا تظهر لديه الحاجة إلى البحث عن مواقف لتجريب ميوله وقدراته وقيمه من أجل التوصل فيما بعد إلى اتخاذ القرارات الملائمة.

❖ 3- مرحلة الاختيارات الواقعية :

تتكون هذه المرحلة من المراحل الجزئية التالية :

- فترة الاستكشاف: يحاول الفرد فيها الحصول على الخبرة التي تساعد على حل مشاكله. مما يجعله يعمل على التعرف على ميادين الدراسة المختلفة، البحث عن معلومات حول المهن... يظهر في هذه الفترة عند الفرد الشعور بالقلق وعدم الأمن وعدم الارتياح، وذلك لأنه لا يعرف كيف يعالج مجموعة حقائق المحيط وبالتالي يكون غير متأكد من اخذ القرار.
- فترة التبلور: نقصد بالتبلور الصيرورة التي من خلالها يصبح الفرد قادراً على تلخيص جملة المتغيرات الداخلية الهامة في اتخاذ القرار. في هذه الفترة تكون هناك إرادة لدى الفرد في السير بالاستكشاف إلى ذروته، وبناء مخططات نهائية فيما يخص المستقبل وبالتالي يتجه نحو الاستقرار في الاختيار.
- فترة التخصص: تعبر هذه الفترة على نهاية الصيرورة وتدل على الالتزام، مع ظهور سلوك المقاومة نحو أي توجيه مهني آخر⁽¹⁹⁾.

من خلال عرض صيرورة الاختيار المهني يتضح لنا بان اختيارات الفرد تدل على نوع العلاقات التي بناها مع المحيط. إنها النتيجة التوفيقية بين الرغبات، القدرات، واكراهات المحيط.

إن أهم أنواع النقد التي وجهت إلى تصور جينزبرغ تتصل بعدم مرونة المراحل التي قدمها، حيث أنه:

- يعتبر المراحل تفاعلية في اتجاه واحد، رغم أن التراجع في بعض الحالات قد يحدث .
- يفيد بان الاختيار المهني نهائي في مرحلة التخصص.

وتجدر الإشارة إلى أن **جينزبرغ** بعد تقدم أبحاثه تراجع عن فكرة خصائص المراحل ليركز على أن سيرورة الاختيار يمكن أن تمتد لتشمل طول الحياة المهنية النشطة، مؤكدا بان العوامل التي تؤثر فيها متصلة بالفرد وكذلك الفرد .

4-6-2/ نظرية سوبر Super :

إن نظرية سوبر هي إحدى النظريات التي وصفت الإرشاد النفسي في المجال المهني، لقد تأثر بالمجالات النظرية التي تبناها **جينزبرغ** ورفقائه فاستعمل بعض المفاهيم التي أتى بها جينزبرغ، حيث يعتبر التطور المهني سيرورة تمتد من الطفولة حتى الشيخوخة . وهو عملية ديناميكية، يكون نتيجة التفاعل بين الفرد والمحيط. واعتقد سوبر أن أعمال جينزبرغ فيه نقص كبير من كونها لم تأخذ في الحسبان تأثير المعلومات وخبرة الفرد على النمو والوعي المهني لديه كما تأثر بـ Rogers فيما يتعلق بنظرية مفهوم الذات فيعتبر أن:

سلوك الفرد ليس إلا انعكاساً لمحاولة الفرد تحقيق ما يتصوره عن نفسه وأفكاره التي يقيم بها ذاته، فبالنسبة إليه التطور المهني هو عبارة عن سيرورة تكوين ، ثم ترجمة في صور مهنية وأخيراً تحقيق لصورة الذات .

ويشير سوبر في سنة (1969) بان التطابق بين صورة الذات والتصورات المهنية هو الذي يحدد الاختيار والتكيف، ويوضح في سنة (1976) بان الأفراد يلعبون عدة ادوار (طفل، تلميذ، عامل، زوج، أب، مواطن، مريض...) على خشبة مسرح متنوعة (البيت، الحي، المدينة، مكان العمل،...الخ) مع العلم انه يوجد تبعية بين هذه الأدوار و الفضاءات، حيث انه كلما نجح الفرد في أداء ادوار مختلفة سهل عليه تحمل مسؤوليات ادوار أخرى⁽²⁰⁾.

إن تزاوج هذه الأدوار المتعددة هو المسئول على هيكله حياة الفرد وإبراز نمط حياة معين، وبالإضافة إلى المبادئ السابقة التي بنى عليها سوبر نظريته يمكننا أن نظيف تأكيده على أن صيرورة النمو المهني ترتب في مراحل، تزداد في التعقيد وتتجه نحو الواقع والتخصص. يوجد وفي كل مرحلة مهام يجب على الفرد إنجازها، وتسمح هذه المهام التطورية باكتساب الدليل السلوكي الكاف الذي يؤهل الفرد إلى الحصول على مكافئة المجتمع.

تبرز أهمية نموذج سوبر في تركيزه على أن النضج المهني يمكن تربيته عند الأفراد، حيث انه مرتبط ليس فقط بالاستعدادات وإنما أيضا بمدى إثارة ميوله، واستخدام إمكانياته ونوعية الخبرات التي مر بها.

كما أن المكانة التي منحها لصورة الذات في تصوره لصيرورة القرار المهني أدى إلى تطوير العديد من التقنيات والتطبيقات في ميدان التوجيه.

يمكننا أن نستخلص من المساهمات النظرية حسب التناول التطوري، في ميدان التوجيه، الدور الإيجابي والنشط الذي يقوم به الفرد في بناء قراره المهني من خلال صيرورة نمو تمتد عبر الزمن والتي في سياقها يتجه نحو مشاريع واقعية وذلك من خلال قيامه بتقويم إمكانياته ولمتطلبات المحيط والوسائل اللازم تسخيرها لتحقيق الهدف لمرسوم.

Holland : « The typologie of vocational behavior » /3-6-4 هولاند :

تتلخص نظرية الاختيار المهني لهولاند في أن الفرد يختار عادة المهنة التي تتوافق مع خطوط شخصيته وتتلاءم مع واقعه النفسي والباطني بحيث تتماشى ومهاراته، وهذا ما ينتج عنه علاقة مع خصائص المحيط المهني. ويفترض هولاند انه يمكن تصنيف الأشخاص على أساس مقدار تشابه سماتهم الشخصية إلى عدة أنماط وعلى هذا الأساس، قسّم هولاند الأشخاص إلى 6 أنواع حسب شخصيتهم :

☞ الشخصية الواقعية : Realistic personality نجدها لدى الفرد الذي يمتاز بقدرات يدوية وميكانيكية وتقنية ويفضل الواجبات المحسوسة على الأعمال التجريدية .

☞ الشخصية العلمية Investigating personality التي تتميز بحب البحث والنقد والاستطلاع . Intellectual curiosity

☞ الشخصية الفنية Artistic personality التي تتميز بخيال مبدع وقدرات فنية مختلفة .

☞ الشخصية الاجتماعية Social personality التي لها ميل لربط علاقات اجتماعية

والعمل وسط مجموعة وتحب الاختلاط بالآخرين .

الشخصية الجريئة Daring personality التي تحب الإدارة والتسيير وتتميز بالطموح وحب البروز .

الشخصية التقليدية personality Conventional التي تتميز بالانضباط وحب التنظيم والالتزام بالقوانين والمواثيق الاجتماعية .

وقد أعدّ هولاند من خلال مقارنته هذه رائزاً أسماه " رائز الشخصية لهولاند « I.P.H. » " Inventory of Holland personality وهو اختبار يمكن طالب العمل الذي يلاقي صعوبات إدماج من تحديد مسار مهني يمكنه من الاندماج في سوق العمل وذلك من خلال استكشاف المجالات التالية:

- تمثلات الشخص لذاته .
- تعبيره عن مثله العليا ومبادئه The values of life
- تماهيه Identification لشخصيات مشهورة .
- الاختصاصات الدراسية التي يحبها أو بالعكس تلك التي ينفر منها .
- الأنشطة التي يفضلها .
- الميادين التي يبدي كفاءة فيها .
- أنشطة أوقات الفراغ .
- تقييم القدرات التي استعملها في الماضي .
- التعبير عن الميولات والاختيارات المهنية التي عبر عنها خلال طفولته أو مراهقته.(21)

إضافة إلى رائز الشخصية لهولاند IPH ، هناك عدة آليات أخرى تم استنباطها من خلال هذه النظرية مثل رائز الميولات المهنية .

وتهدف هذه الرّوائز إلى استكشاف الميولات المهنية لطالبي الشغل الذين ليس لديهم مشروع مهني واضح بحيث تحدد في مرحلة أولى مجالات النشاط التي تتطابق مع شخصية الفرد وتستجيب لميولاته وتنماشى مع قدراته ومؤهلاته، ثم تقارن في مرحلة ثانية بين الاختيار المهني وما يوفره سوق العمل ولتحقيق هذا الهدف، يمكن استعمال الموازنة الشخصية والمهنية وهو آلية تستعمل في مجال التوجيه المهني بصفة فردية أو جماعية وتعتمد على استكشاف كل موارد وقدرات الشخص انطلاقاً من دراسته وشهاداته وتكوينه وخبراته المهنية والاجتماعية والثقافية، ووصولاً لكفاءاته ومميزات شخصيته. وقد تكون هذه المميزات في بعض الحالات غير واضحة للعيان، لكن يمكن ملاحظتها إذا ما أُنحت الظروف المناسبة مثل: المبادئ Values والميولات Interests والمواقف (Attitudes).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الموازنة لا تهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل الشخصية لطالبي العمل، بل تعالج الإشكاليات التي لها علاقة باندماج المهني، كما أنها مرتبطة بمدى دافعيته Motivation ورغبته في تجاوز العراقيل والصعوبات .

إذن، تعتبر هذه النظرية أن الاختيار المهني حدث آني يمكن تحديده من خلال المطابقة بين خصائص الفرد ومتطلبات المهن ومن بين المساهمات التي تدرج ضمن هذا الاتجاه نذكر أعمال كل من Holland و Roe .

4-6-4 / روجرز: Rogers :

تعتمد مقارنة روجرز على أن كل إنسان قادر على التطور والتحسين وتجاوز نقائصه وصعوباته . « The willingness of human development »، وتتطبق هذه المقاربة على طالب العمل الذي يعاني من صعوبات إدماج، فهو قادر حسب روجرز على تجاوز العراقيل التي تعوق اندماجه وعلى تطوير إمكانياته وقدراته ونقاط قوته .

وقد ركز روجرز في مقارنته على استعمال المحادثة الفردية وخاصةً محادثة النصح
Counselling كآلية مساعدة مركزة Discussion centred on the customer .

و تتم هذه المحادثة في إطار علاقة المساعدة Relationship of help وتهدف إلى فهم مشكل الفرد في إطاره الحقيقي بالارتباط مع واقع المعاش وخصائصه الذاتية وذلك لمساعدته على التطور الشخصي والتأقلم الاجتماعي.⁽²²⁾

كما بيّن روجرز الدور الكبير الذي يلعبه مستشار التشغيل والتوجيه والخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها حتى يكون قادراً على بناء علاقة مساعدة وعلى القيام بمحادثة نصح counselling على أحسن وجه بحيث تكون العلاقة خالية من الأحكام المسبقة والشعور بالقلق وتكون شكل من التواصل المتبادل الذي يخلق جسراً بين المساعد والمساعد . وانطلاقاً من مقارنة روجرز، تم إعداد مثال لبنية المحادثة الفردية ولنوعية الأسئلة التي يمكن طرحها لمعرفة رغبات الفرد وانتظاراته ولتقييم نوعية الصعوبة التي تعوق اندماجه المهني .

وقد بين روجرز أنه يجب اعتماد المحادثة شبه الموجهة A semi directive discussion وذلك لترك مجال لطالب الشغل للتعبير عن صعوباته وميولاته دون الابتعاد عن الإشكالية المرتبطة بحياته المهنية .

ولتيسير فهم مشكل طالب الشغل وبالتالي مساعدته على تحديد مساره المهني، بين روجرز أنه على مستشار التوجيه والتشغيل أن يعتمد مجموعة من التقنيات التي تسهل عملية التواصل مثل الإصغاء والإعادة Repetition وطرح الأسئلة والاحترام والإحساس بالآخر Empathy.

كما أنه يمكن اعتماد آليات تحديد المسارات المهنية خلال المحادثة مثل الروايز والتمارين المتعلقة بالميولات المهنية والقدرات البدنية والذهنية والعلائقية التي من شأنها أن تساعد في تحديد المسار المهني الضروري لبناء المشروع المناسب⁽²³⁾ .

4-6-5 / جاك ليموج: Jacques Limoges

ترتكز مقارنة ليموج على مثال يحتوي على 6 مراحل تتخلل مسار الإدماج المهني «Le modèle du trèfle chanceux» تسمى كل مرحلة منها "الموقع من التشغيلية The employability state».

ويعتمد هذا المثال خلال محادثة تحليل الطلب Interview for analysing the application، وهي المحادثة الأولى مع طالب العمل التي تمكن في مرحلة الأولى من معرفة خصائصه الأولية مثل سنة ومستواه الدراسي وخبرته المهنية Identification of job seeker، ثم تحليل طلبه Analysis of his application أي إن كان يرغب في العمل المؤجر أو العمل للحساب الخاص أو متابعة تدريب مهني أو تكميلي ...

وتمكن محادثة تحليل الطلب من تموقع طالب الشغل بالنسبة لمستوى تشغيليته حسب مثال ليموج، أي إذا كانت رؤيته المستقبلية واضحة أو إذا كان بحاجة للمرافقة بهدف تحديد مسار مهني وبناء مشروع يبسر إدماجه في الحياة النشيطة .

فإنموذج ليموج يقترح تصوراً عاماً لتمشي عملية الإدماج الاجتماعي والمهني آخذاً بعين الاعتبار للظاهرة في مجموعها وتعقيداتها لكن بطريقة واضحة ومبسطة جداً مما يجعل منه أداة بيداغوجية مساعدة في الوضعيات التي يقع فيها تشريك طالب الشغل في التشخيص والتنفيذ بهدف الإدماج المهني .

وقد لخص ليموج مراحل الإدماج المهني في النقاط الست التالية :

✓ المرحلة 1: وتهم هذه المرحلة الأشخاص الموجودين خارج الفضاء المهني أي الأشخاص الذين لسبب أو لآخر، يجدون أنفسهم خارج عالم الشغل وذلك لعدم رغبتهم في الاندماج في الحياة النشيطة ولضبابية قراراتهم في هذا المجال .

✓ المرحلة 2: يوجد في هذه المرحلة الأشخاص المترددون Ambivalents أو المتناقضون في التعبير عن ميولاتهم المهنية وعن إمكانيات إدماجهم في سوق الشغل .

✓ المرحلة 3: تهم هذه المرحلة طالبي الشغل الذين يفتقرون لمشروع مهني واضح وواقعي والراغبين في معرفة إمكانياتهم وميولاتهم وكذلك إمكانيات سوق الشغل .

✓ المرحلة 4: تخصّ هذه المرحلة الأشخاص ذوي الاستعداد الضعيف People less ready for insertion وللإدماج والذين تمكنوا من معرفة ميولاتهم وتحديد طريقة بحثهم عن شغل لكن لازالت تنقصهم معرفة سوق الشغل الشيء الذي يجعلهم يستنزفون طاقتهم دون جدوى ودون تحديد الهدف الذي يجب بلوغه .

✓ المرحلة 5: يوجد في هذه المرحلة الأشخاص شبه المستعدين للإدماج People almost ready for insertion أي الأشخاص الذين تمكنوا من تحديد ميولاتهم وقدراتهم والواقع الاقتصادي وبقيت تنقصهم منهجية أو إستراتيجية مواجهة سوق العمل .

✓ المرحلة 6: وتهم هذه المرحلة الأشخاص المستعدين للإدماج والذين تمكنوا من استنباط مجالات القابلية على التشغيلية Employability بعد معرفة الذات oneself والمكان The place ومنهجية البحث عن شغل The method كل هذا في تفاعله مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.⁽²⁴⁾

وقد بيّن ليموج من خلال هذا المثال المسار الذي يجب أن يسلكه طالب الشغل حتى يتمكن من الاندماج، كما ركّز على أن نجاح عملية الإدماج المهني والاجتماعي تركز على صيرورة تتكوّن من مجموعة من المراحل المتتالية والمرتبطة بهدف يجب الوصول إليه .

وهكذا يمكنّ مثال ليموج من حصر العناصر الزمنية الثلاثة وهي الماضي والحاضر والمستقبل ويجعل المشروع المهني صلباً لأنه ناتج عن هذه الصيرورة وراسخ في هوية الشخص وماضيه ومرتبطة بالحاضر والمستقبل في نفس الوقت .

وتجدر الإشارة إلى أن مثال ليموج يتوجه أساساً للعاطلين عن العمل والباحثين عن شغل لكنه يمكن أن يهم كذلك الأشخاص الناشطين والذين يحسون بعدم الراحة (ولو النفسية) في عملهم ويرغبون في تغيير مهنتهم لأنها لم تعد تحقق لهم ذواتهم ولم تعد تمكنهم من استعمال قدراتهم خاصة وأن كل إنسان يتطور ويتغير .

كما أن مثال ليموج يمكن من تحديد طالبي العمل الذين يستوجب إدماجهم البدء بمساعدتهم على تحديد ومتابعة مسار مهني .

الحركة الوظيفية: يرتكز قرار التحرك على عدد من المتغيرات الذاتية والبيئية التي يحتويها

7.4/ تحديد المسارات المهنية وبناء المشروع المهني :

تتمثل عملية تحديد ومتابعة المسارات المهنية في مجموعة من العمليات التي تهدف إلى مساعدة طالبي الشغل الذين يلاقون صعوبات إدماج على استكشاف ميولهم وقدراتهم بهدف توظيفها في تحديد مسار مهني يبسّر إدماجهم في سوق الشغل .

والمقصود هنا بطالبي الشغل الذين يلاقون صعوبات إدماج أولئك الذين يفتقرون لمشروع مهني واضح ويحتاجون إلى المساعدة لإحكام اختيار المسلك المهني والإعداد له والتقدم فيه على نحو يكفل لهم النجاح والرضا عنه وعلى أنفسهم .

فالمساعدة على تحديد ومتابعة المسارات الوظيفية تتوجّه خاصة إلى الفئات الصعبة ممن يفتقرون إلى مؤهلات مهنية كافية أو ليست لهم رؤية واضحة حول مستقبلهم المهني، ولا يعرفون في أي مجال يمكنهم العمل وأي نشاط يتوافق وخصائصهم الذاتية ومؤهلاتهم العلمية . ويمكن أن يكون المسار الجديد مختلفا عن مجال تخصص طالبي الإحاطة والمعالجة لكن يبقى دائما مرتبطا بالميولات والقدرات الذاتية وكذلك بواقع النسيج الاقتصادي والاجتماعي .

لذلك، فإن مساعدة طالبي العمل على تحديد مساراتهم الوظيفية تستوجب توفر مجموعة من الآليات والمناهج العلمية والطرق البيداغوجية الكفيلة باستكشاف قدراتهم المهنية وغير المهنية وتوظيفها لبناء مشروع مهني واقعي وقابل للتنفيذ.

كما لا يمكن الفصل في عملية تحديد المسارات الوظيفية بين الجانب الذهني والعاطفي وبين الذكاء التطبيقي والأحاسيس وبين الجانب الشخصي و المهني، فالفرد عند مرافقته لبناء مساره الوظيفي تتم معالجته ككل وعبر ترسيخ مفهوم التبنّي الذي يثبت رابط الثقة والتواصل بينه وبين مصالح التشغيل ويدعم عامل الثقة في النفس إدراكه لذاته وقيمه وميولاته. ويمكن لإدراك هذه الغاية الاستئناس بروايز معدة للغرض تساعد طالب الشغل على تنمية القدرة الذاتية في التصرف والتحكّم ولو جزئيا في مستقبله وجعله عنصرا نشيطا وفاعلا في بناء مساره المهني .

وقد أثبتت الدراسات أنه كلما كان الاختيار مستمدا بنسبة كبيرة من الذات كلما كانت حظوظ النجاح أوفر لتحديد المسار المهني المناسب.(25)

ولذلك، لاتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي، ستحتاج إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات. فكلما زادت معرفتك بنفسك وبالفرص المهنية المتاحة، كلما أصبحت قادراً بصورة أفضل على اختيار مسار وظيفي مرض وفقاً لما يلي:

4-7-1/ دور مكاتب التشغيل العمومية في التوجيه والإرشاد المهني:

ونعود مرة أخرى إلى الاستفسار الذي سبق طرحه وهو: هل بالإمكان تغيير المفهوم المهني لدى الفرد أو خلق مفهوم مهني جديد له؟ وكيف يعرف التنظيم النمط الفكري أو نمط التحرك لدى العاملين لتصميم برنامج للتخطيط وإدارة الموارد البشرية يتفاعل ديناميكياً مع خصائص وتوجهات العاملين؟ تكمن الإجابة هنا في التوجيه المهني، ويعرف بأنه عملية تقوم على توفير المعلومات والمشورة للفرد ليختار مهنته والاستعداد لها ودخولها والتقدم فيها. وقد تطور هذا المفهوم ليصبح عملية تبني ومساعدة طالب العمل على تحديد مسار مهني يضمن له الاندماج في الحياة النشيطة.

وعرفت منظمة العمل الدولية في التوصية رقم 47 لسنة 1949 التوجيه المهني " بأنه المساعدة المقدمة للشخص لحل مشاكل تتعلق بالخيار المهني والتقدم فيه، مع إيلاء العناية الواجبة لخصائص الشخص المعني وعلاقاته ومواصفات موطن الشغل المتاح"⁽²⁶⁾.

وبناءً على ذلك، فإن التوجيه المهني هو عملية ثنائية بين المكلف بالتوجيه والإرشاد المهني وطالب العمل تساعد هذا الأخير على اختيار مسلكه المهني سواء ضمن العمل المؤجر أو العمل للحساب الخاص. والمعني بالتوجيه يبقى المحور الرئيسي لهذه العملية حيث تقدم له الإحاطة والمرافقة ليتخذ قراره بنفسه من خلال اختيار موفق يحقق اندماجه المهني.

وفي هذا الإطار تتمثل مهمة المكلف بالتوجيه في مساعدة الطرف الثاني على اكتشاف مؤهلاته وميولاته وتجاوز مشكلاته الشخصية وفي مراجعة وتحسين سلوكه في التعامل الأمثل مع الظروف التي تواجهه.

وعليه فإن للمصالح العمومية للتشغيل دوراً محورياً في إعادة الثقة للشخص الباحث عن شغل خاصة في ظل ما تقتضيه المرحلة الحالية من توفر إمكانيات مادية فنية وبشرية لإنجاح هذه المقاربات.

لذا فإن تطوير أداء هذه المصالح وتعزيز مساهمتها في الحد من البطالة وآثارها السلبية على طالب الشغل خاصة ممن يواجهون صعوبات إدماج تستوجب توفر إمكانيات معينة تتمحور خاصة حول:

❖ تطوير التنظيم الهيكلي لمصالح التشغيل وإعطاء وظيفة التوجيه والإرشاد والتبني المكانة التي تستحقها باعتبارها تمكن من تطوير الإعلام في اتجاه طالبي الشغل ومن تشريك العاطلين في البحث عن الحلول الكفيلة بمساعدتهم على الاندماج في الحياة المهنية.

❖ النهوض بالموارد البشرية العاملة بمصالح التشغيل و اعتماد التكوين المستمر كقاعدة أساسية للرفع من كفاءاتهم المهنية سواء محليا أو من خلال الإطلاع على تجارب البلدان الرائدة في هذا المجال.

❖ إعطاء البعد المحلي العناية التي يستحقها وتشريك كل مكونات المجتمع المدني في بلورة برامج خصوصية تتلاءم والنسيج الاقتصادي المحلي وخصوصيات الفئات المستهدفة بالتبني والتوجيه والإدماج المهني .

ولعل ما يميز المرحلة الحالية لنشاط مصالح التشغيل العمومية في العديد من الدول هو اعتمادها على مقاربة المعالجة الخصوصية واستنباطها لطرق ومناهج معالجة تأخذ بعين الاعتبار محيطها الاقتصادي والاجتماعي وثرواتها البشرية وإمكانياتها المادية .

على أن هذه المعالجة رغم اختلاف أساليبها فإنها تأخذ طابعا موحدًا يتمثل فيما توفره هذه المصالح من خدمات خصوصية لتوجيه الباحثين عن عمل بصفة فردية أو جماعية، بحسب الطلب .

لذلك، واعتبارا لأن الغاية من تدخلات هذه المصالح هي الإدماج المهني، فإن أهمية مساهمتها في هذا المجال تتمثل في كيفية ضمان حسن اختيار المستفيد لمسلكه المهني وبناء مشروعه المستقبلي وتثبيت موقعه بصفة تضمن له الاندماج في الحياة النشيطة .

ولبلوغ هذه الغاية يشكل التوجيه المهني لطالبي الشغل بصفة فردية حلقة أساسية في تدخلات مكاتب التشغيل في المرحلة الراهنة. وتتمثل أهم العمليات المعتمدة في هذا المجال في ما يلي :

➤ تنظيم حصص إعلام فردي وتتمثل في محادثة مع طالب الشغل أو التوجيه وتشخيص طلبه وتحديد الخدمة المطلوبة وذلك وفق المعلومات الذاتية التي يقدمها الشخص المعني (المستوى التعليمي، الشهادت المتحصّل عليها) وميولاته وقدراته. ويتم خلال هذه الحصص تمكينه من المعلومات الضرورية والمتوفرة حول سوق الشغل من إمكانيات إدماج أو ما توفره مختلف آليات وبرامج النهوض بالتشغيل وجهاز التكوين المهني من إمكانيات تأهيل أو إعادة تأهيل .

➤ تنظيم حصص إعلام جماعي تستهدف فئات متجانسة من الأفراد من طالبي الشغل وترمي هذه الحصص إلى تقديم المعلومة المطلوبة وفق حاجة المجموعة وإتاحة الفرصة لها لتبادل وجهات النظر فيما بينها مما يسهل لها بلورة مشاريعها المهنية المستقبلية .

➤ محادثة المساعدة على التوجيه: تتم هذه المحادثة مع الفرد وتهدف إلى مرافقته وتشخيص اختياره وترشيده والتعريف على رغباته وطموحاته لتحديد الاختصاص المناسب إذا تعلق الأمر بالتوجيه نحو التدريب أو التكوين المهني. وتوجيه وتقييم تطلعات الفرد وتطوير مهارات اتخاذ القرار وفق الخيارات المتاحة أمامه في سوق الشغل إذا تعلق الأمر بطالب الشغل مؤجر كان أو للحساب الخاص.

ويتمّ خلال عملية التوجيه اعتماد جملة من التقنيات المتمثلة بالخصوص في الاختبارات النفسية التقنيّة والمقابلات والبيانات المهنية وذلك لمعرفة الجوانب النفسية والشخصية والاجتماعية:

- ❖ الاستعدادات الخاصة للفرد،
- ❖ الميولات والقدرات والسمات والقيم الشخصية،
- ❖ الخيارات والتطلعات،
- ❖ درجة الذكاء،
- ❖ مدى القدرة على الاندماج في موطن العمل أو التدريب والتكوين المهني،
- ❖ مدى القدرة على أخذ القرار،

كما يتمّ اعتماد اختبارات لقياس درجة معرفة الفرد والزياد المعرفي الذي يمتلكه ومدى ملاءمته لموطن الشغل المعروض أو موطن التدريب والتكوين المهني .

◀ تنظيم حصص في تقنيات البحث عن شغل تنظم هذه الحصص التنشيطية لفائدة طالبي الشغل لتمكينهم من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم وذلك من خلال إمامهم بجملة من التقنيات التي تيسر إدماجهم في سوق الشغل ومن بين هذه التقنيات نذكر بالخصوص إعداد السيرة الذاتية والإجابة على عروض الشغل وتحرير مطلب شغل وإجراء محادثة انتداب مع صاحب المؤسسة قصد الانتقاء والحصول على موطن شغل .

◀ محادثة المساعدة على التوجيه وتحديد المسار المهني وهي عملية تستدعي مراحل تختلف من شخص لآخر حسب الوضع النفسي والعلمي والمهني والمحيط الاقتصادي والاجتماعي .

◀ بناء المشروع المهني وتجسيده على أرض الواقع ومتابعته⁽²⁷⁾ .

8.4 / المسارات المهنية والالتزام التنظيمي :

عندما يتفق الجميع على مجموعة من التوقعات المشتركة عندها يكون كل عضو في المؤسسة قد تحدد دوره وتوضح وأصبح يعرف ماذا يتوقع من هو الآخرين ويعرف أيضا ماذا يتوقع هو من الآخرين في معظم الحالات، وعندها يصبح هذا النوع من العلاقات محورا لسلوك الفرد في المؤسسة وتصبح

التوقعات المتفق عليها مهمة بالنسبة إليه فتعطيه مؤشراً لأن يلتزم بها، هذا الالتزام يصبح ثابتاً وسائداً في المؤسسة .

ويمكن أن يتسارع التزامهم هذا بالنسبة لمراحل تصرفهم وسلوكهم عندما يكون لديهم جهود مستثمرة سابقا في سلوكهم ويدافعون عن سباقهم هذا وسلوكياتهم السابقة باستمرار هم التصرف بنفس الأسلوب، فعلى المستوى التنظيمي فان إجراءات العمل المقننة يصعب تغييرها ولذلك توجد تحالفات قوية تقف ضد أي تغيير .

ويعرف بورتر وآخرون الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وان الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الالتزام تجاه منظمة ما لديه الصفات التالية:

- ☞ اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- ☞ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- ☞ رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة⁽²⁸⁾.

فالالتزام إذن هو توجه سيكولوجي ايجابي للفرد نحو منظمته باعتبارها مكان للعمل تمده وتلبي له الحاجات المرغوب فيها، هذا التوجه يعكسه قوة ارتباطه بالمنظمة والدافع للإنجاز أكثر من المجهودات المنوط بها، بالإضافة إلى رغبة جامحة في البقاء والولاء للمنظمة والشعور بها كاسرة ثانية تلزمه السير وفق منحنى قيمها وثقافتها وعاداتها وقوانينها الأخلاقية.

و من أهم الوسائل للاحتفاظ بولاء والتزام الفرد لمنظمته إنما يكمن في إتاحة الفرصة أمامه لتأكيد ذاته وتحقيق طموحاته، ومن أهم الخطوات التي يجب إتباعها في سبيل دعم المسار المهني للأفراد ما يلي:

❖ القيام بالعديد من الأنشطة التنموية: من الضروري إتاحة الفرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية المناسبة والتي تمكنه من الترقى خلال مساره الوظيفي وفي نفس الوقت تشبع طموحاته. إن تقديم مثل هذه البرامج لا يضمن بالضرورة ترقية الفرد لوظيفة أعلى، ولكنها تضمن وجود فرص متساوية أمام جميع العاملين للترقية، كما أنها تعطي للإفراد الحق في اختيار قرار التنزيل أو اختيار مسار مهني آخر قد يشبع طموحاتهم ويشعرهم بالأهمية، أو الانتقال إلى وظيفة مماثلة بمنظمة أخرى. وكل هذه الفوائد التي تقدمها برامج تنمية المسار المهني تسهم في دعم الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

❖ تقييم الأداء بهدف تنمية المسار المهني: إن تقييم الأداء هنا لا يركز فقط على مستوى الأداء في الماضي ولكنه يستهدف تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال التعرف على تفضيلاته الوظيفية وأوجه الضعف التي يحتاج إلى تطويرها ثم وضع خطة رسمية تستهدف تنمية مساره الوظيفي.



- ❖ نظم شغل الوظائف: وتستهدف هذه النظم بصفة أساسية التأكد من أن الأهداف الوظيفية ومهارات قوة العمل الداخلية تتفق مع متطلبات فرص الترقى، وفي هذا الصدد أنشأت شركة Goldman Sach مركزاً للاستقطاب الداخلي تستغرق عملية الاختيار والتعيين من خلاله خمس خطوات أساسية هي:
1. يقوم مدير الاختيار والتعيين بالمفاضلة بين مصادر الاختيار الداخلية والخارجية، وغالباً ما تفضل المصادر الداخلية أو مزيج المصادر الداخلية والخارجية.
 2. قيام المدير بإعداد وصف للوظيفة الشاغرة بحيث يتضمن اسم الوظيفة والقسم الذي تنتمي إليه، وصف للسلطات والمسؤوليات الخاصة بها، وأخيراً ملخص للمؤهلات المطلوب توافرها فمن سوف يشغلها.
 3. الإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة بمركز الاستقطاب الداخلي.
 4. قيام المدير المسئول بمركز الاستقطاب بتقييم مهارات ومؤهلات الفرد المتقدم للوظيفة خلال أسبوعين من تاريخ تسليم الطلب.
 5. ثم يعلن مركز الاستقطاب الداخلي المرشح لشغل الوظيفة بقرار قبوله أو رفضه على عنوانه المذكور بطلب التوظف⁽²⁹⁾.

4-9/ خصائص المسار الوظيفي:

- الآن وبعد استعراض ما سبق يمكن أن نستخلص الخصائص التالية للمسار الوظيفي⁽³⁰⁾ :
- ✓ يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
 - ✓ يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
 - ✓ إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
 - ✓ لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته⁽³¹⁾.
 - ✓ العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
 - ✓ وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
 - ✓ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
 - ✓ وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
 - ✓ تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
 - ✓ تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة⁽³²⁾.

10-4/ أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة:

1-10-4/ أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁽³³⁾:

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات : فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤديه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.⁽³⁴⁾
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسئوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين .
- الرضا الوظيفي : ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.
- بناء المهارات : ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات⁽³⁵⁾ .

2-10-4/ أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي :

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.
- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية⁽³⁶⁾، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.
- توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها⁽³⁷⁾.
- الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
- توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد⁽³⁸⁾.
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل 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 مثلاً أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة⁽³⁹⁾.

■ **الدافعية:** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي. وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم⁽⁴⁰⁾.

11-4 / مراحل المسار الوظيفي:

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي⁽⁴¹⁾ وسنشرح مراحل المسار الوظيفي من خلال الجدول رقم (10):

جدول: (10) ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة.

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

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 381.

أ/ مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها . ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدعون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴²⁾، وأخيراً فإنه وفي مرحلة الاستكشاف غالباً ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته⁽⁴³⁾ .

ب/ مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة⁽⁴⁴⁾ .

وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى⁽⁴⁵⁾، وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

ج / مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه⁽⁴⁶⁾، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماماً وهي:



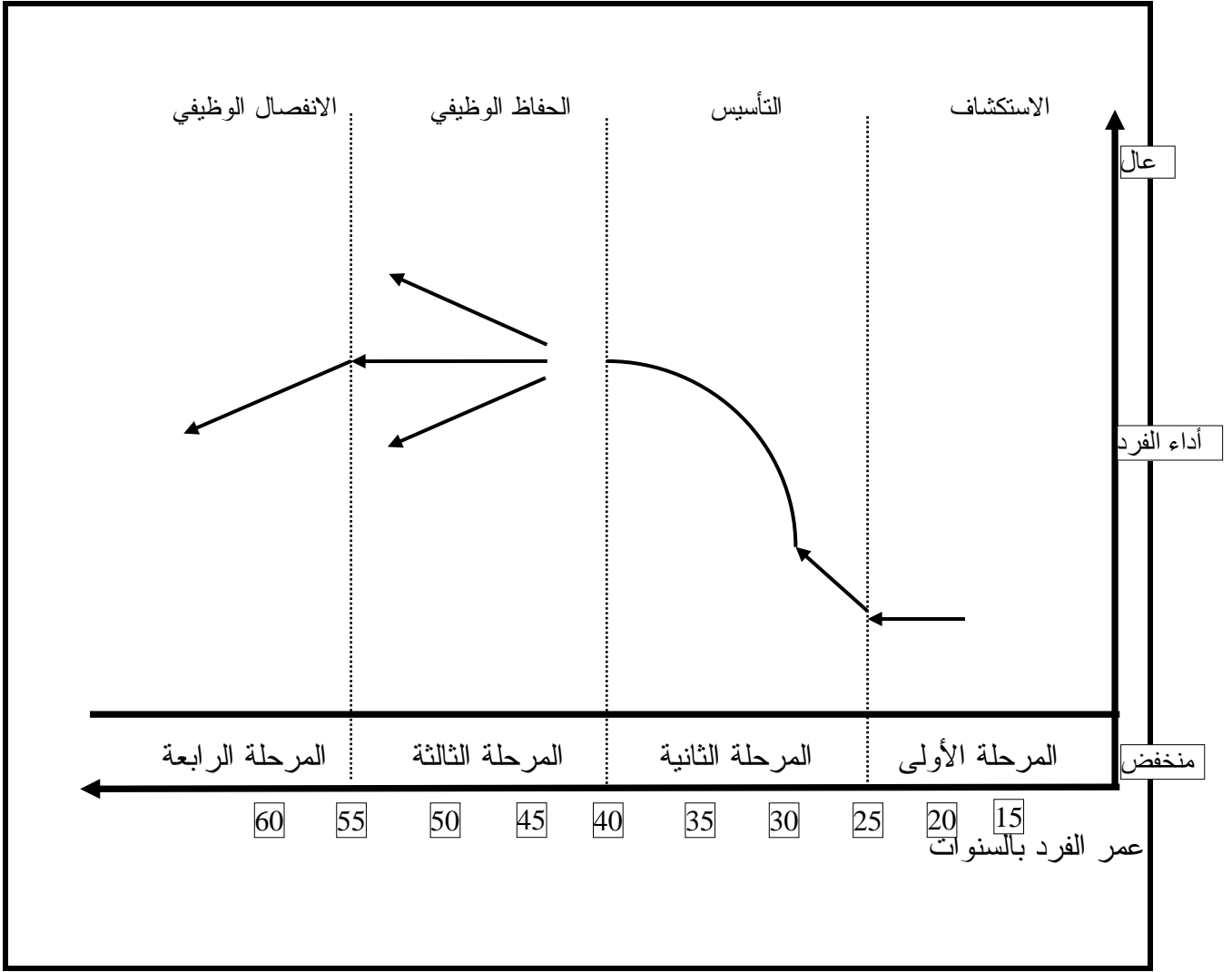
- ◀ الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أو لا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانياً⁽⁴⁷⁾.
- ◀ الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.
- ◀ التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

د/ مرحلة الانفصال الوظيفي:

وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة⁽⁴⁸⁾.

وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا أنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس، والشكل رقم (19) يوضح هذه النقطة، ويوضح أيضاً مراحل المسار الوظيفي⁽⁴⁹⁾.

الشكل رقم(19): يمثل مراحل المسار الوظيفي، أداء الفرد



المصدر: عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ص 561

ونلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد⁽⁵⁰⁾.

4.12/ أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد⁽⁵¹⁾.

أولاً: العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها: ⁽⁵²⁾

◀ زيادة الطموح وعدم واقعيته : في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحياناً تحطم الآمال.

◀ انعدام أهمية الوظيفة الأولى : يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيداً هو أن الشخص يبني آمالاً تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالأى إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

◀ عدم النضج الشخصي : يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

◀ انخفاض الجانب العملي : يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيراً الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

◀ عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه : يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيداً أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

◀ الرئيس المباشر سيء : وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

◀ مشاكل مع الزملاء : يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدمتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

اللائحة الثانية : العناصر المرتبطة بمناصب منتصف المسار الوظيفي :

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظراً للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيراً ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.
- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.



- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.
- تزايد الشعور بالتقاعد.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي :

☞ عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جداً.

☞ الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جداً.

☞ تزايد الاعتمادية، فنظراً لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

☞ يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

☞ نظراً لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

📌 ثالثاً : العناصر المرتبطة بنهاية المسار - التقاعد - :

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءاً من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جداً، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبياً على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها :

- ✓ إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.
- ✓ يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
- ✓ يساعد العمل أيضاً على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.
- ✓ إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح .
- ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

وأخيراً وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتتميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وان يتبصر بنقاط قوته وضعفه، وان يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل.⁽⁵³⁾

13-4/ المرأة والمسارات الوظيفية:

هل تختلف المسارات الوظيفية للمرأة عن الرجل؟

The career of women and men: How similar are they ?

بالرغم من أن هناك اختلافات بين الأفراد عموماً في اختياراتهم للمسارات الوظيفية إلا أن اختلاف النوع (ذكر/ أنثى) يبدو أثره واضحاً في هذا المجال . فقد أكدت بعض الدراسات على سبيل المثال ما يأتي:

☞ بالرغم من أن زيادة التدريب تساعد على الترقى في الوظائف الإدارية بالنسبة لكل من المرأة والرجل إلا أن المزايا تكون أفضل بالنسبة للرجال .

☞ أن مستوى التعليم وخبرة العمل تزيد من فرص التدريب للرجال والنساء إلا أن العلاقة بين المتغيرين أقوى في حالة الرجال .

☞ حينما يكون هناك خلاف بين الزوجين على من له الأولوية في العمل فان النتيجة تكون في صف الرجال .

☞ ارتباط الدعوة إلى تشجيع النساء على التطور بالأخذ بالمناصب الإدارية العليا .

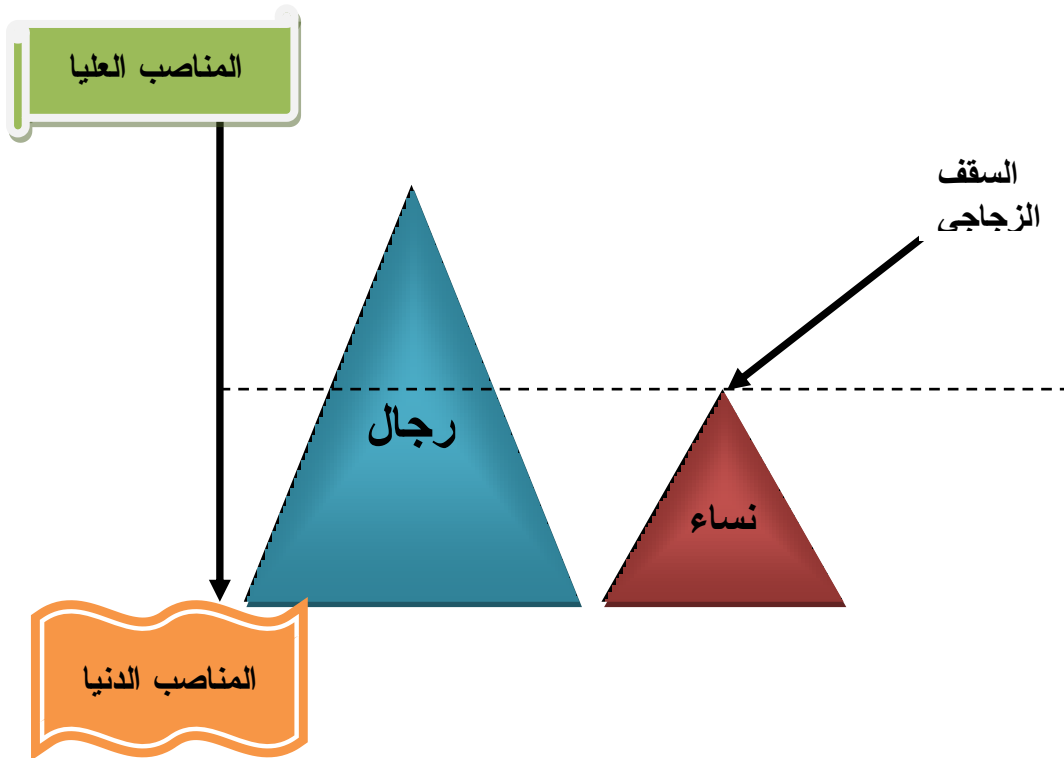
لكن ما السبب في اختلاف المسارات المهنية للنساء عن الرجال ؟

يرجع السبب الرئيسي إلى أن النساء تواجه مجموعة من العوائق تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى في الكثير من الشركات ويطلق على هذه الحواجز بالسقف الزجاجي Glass Ceiling والذي يعرفه مكتب العمل بالولايات المتحدة بأنه: « الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم » ذلك انه في الثلاثين سنة الأخيرة ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في الإدارة من 16% إلى 42% إلا أن نسبة النساء في الوظائف العليا ارتفعت فقط من 3% إلى 5% مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا والذي يمكن إرجاعه إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدرات المرأة . وهذا التحيز ضد المرأة لمنعها من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا ليس من الضروري أن يكون بصورة مباشرة بل من الممكن أن يكون بشكل غير مباشر من خلال عدم إعطائها فرصة كافية لتنمية مهاراتها وقدراتها، وعدم اشتراكها في المشروعات التي يمكن أن تزيد من مسؤولياتها وتجعل رؤيتها أكثر اتساعاً وبوجه عام فإنها لا تحصل على الدعم الكافي الذي يمكن أن يؤهلها لتشغل تلك المناصب .

وتحاول النساء من ناحيتهن تحطيم هذا السقف الزجاجي فالنساء اللواتي شغلن مناصب إدارية عليا قررن أنهن يسلكن في إدارتهن للعمل مسالك مختلفة عن الرجال فليس لديهن اهتمام بالألقاب والمناصب وإنما يعطين أكثر اهتمامهن للنواحي الإنسانية والعلاقات الشخصية كما أنهن يملن في المواقف التفاوضية إلى الحلول التوافقية أو الوسط، وليس بالضرورة أقصى المكاسب كما يفعل الرجال .

وهناك دراسة حديثة نسبياً تدل على أن هناك محاولات لتحطيم الحاجز الزجاجي، فقد قارنت الدراسة بين مجموعتين من المديرين في إحدى الشركات الكبرى الأولى من النساء والثانية من الرجال وقد كانت المقارنة من حيث الأجور والمزايا الإضافية وعدد المرؤوسين وفرص التنمية التي أتاحت في الماضي والعوائق التي واجهت كلا منهم والإخفاقات الوظيفية ولقد اتضح من نتيجة الدراسة أن النساء يشرفن على عدد اقل من الأفراد وقد قابلن أخفاقات وظيفية أكثر من الرجال كما واجهتهن عوائق أكثر ومع ذلك فلم يختلفن كثيراً عن زملائهم من الرجال بالنسبة للأجر والحوافز وفرص التنمية⁽⁵⁴⁾ . ويبين الشكل التالي رقم (20) هذا الموقف.

شكل رقم(20): السقف الزجاجي العائق الكبير أمام نجاح المرأة



المصدر: جيرالد جرينبيرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ، 2004،

ص256

عادة الفرص الوظيفية المتاحة للنساء تكون اقل من المتاحة للرجال وذلك يقلل فرصة المرأة في الوصول إلى أعلى الدرجات الوظيفية ويسمى هذا السقف الزجاجي، أما اليوم فان الكثيرين من النساء قد غيرن من ذلك الوضع وهن الآن يضغطن على السقف الزجاجي وان لم يتمكن حتى الآن من تكسيه .

14-4/ تخطيط المسارات الوظيفية Planning Career :

4-14-1/ تعريف تخطيط المسارات الوظيفية Planning Career :

يعرف فيصل حسونة تخطيط المسار الوظيفي بأنه تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه الوظيفية والطريقة الملائمة لتحقيقها (55). ويتألف إذن تخطيط المسار الوظيفي من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهماك في تكوين خبراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة، وتطوير الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد إستراتيجية لمساره الوظيفي مع خطة للتنفيذ، كل ذلك يشكل مفتاحاً أساسياً ليتمكن الفرد من تطوير مسار شخصي له.

ويتصف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه و اتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره رسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها مسار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها . وقد حدد شابين Schein بعض أنواعها وهي: مجال الوظائف الفنية، مجال الوظائف الإدارية، الاستقلال والحرية، الحاجة إلى الأمن والاستقرار (56). ويصمم تخطيط المسار الوظيفي لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة بحاجاته، وقيمه، وأهدافه الشخصية ويمكن أن ينجز من خلال الخطوات التالية:

- ❖ تعريف المهارات وتنظيمها، الاهتمامات، الحاجات المرتبطة بالعمل، القيم، الاتجاهات وتفصيلات العمل ويتم ذلك من خلال عملية التقييم الذاتي Self-Assessment، ومن الأدوات المستخدمة لمساعدة الأفراد في تقييم ذاتهم ورش تخطيط المسار Career Planning Workshops، وكتب العمل-أدلة-المسار Career Workbooks.
- ❖ تحويل هذه المعلومات إلى حقول مسارات عامة، وأهداف وظيفية محددة قصيرة وطويلة المدى، وتطوير خطط عمل لمتابعة تلك الأهداف وتحديد أية عقبات أو فرص ربما ترتبط بذلك .
- ❖ اختبار إمكانات المسار أمام حقائق العمل في المنظمة أو في سوق العمل نفسه (57).
- ويرى **احمد سيد مصطفى** (2004) أن تخطيط المسار الوظيفي يتعلق باختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل (مثل: محام-مهندس-محاسب-ضابط) والمنظمة التي سيعمل بها، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة من جانبها لمسار الموظف (58). والجدير بالذكر هنا، أن تخطيط المسار الوظيفي يتطلب مشاركة الأفراد في عملية التخطيط على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وهي

مسألة في غاية الأهمية لان مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي

ويمتد تخطيط المسار الوظيفي عند **مصطفى محمود أبو بكر (2008)** ليشمل تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية (59).

ويتضح من هذا التعريف أن تخطيط المسار الوظيفي يتضمن الخصائص التالية:

- ❖ يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي وعلى أن يكون ذلك مقرون بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- ❖ إن الفرد يقع عليه قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له ولشغلها .
- ❖ إن تخطيط المسار الوظيفي يقوم أساساً مسؤولية المنظمة على إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات .
- ❖ يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته وكفاءاته .
- ❖ العمل من خلال النظم وتكامل الجهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- ❖ وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبط بخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- ❖ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد والمنظمة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
- ❖ وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبئ المعاونة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث

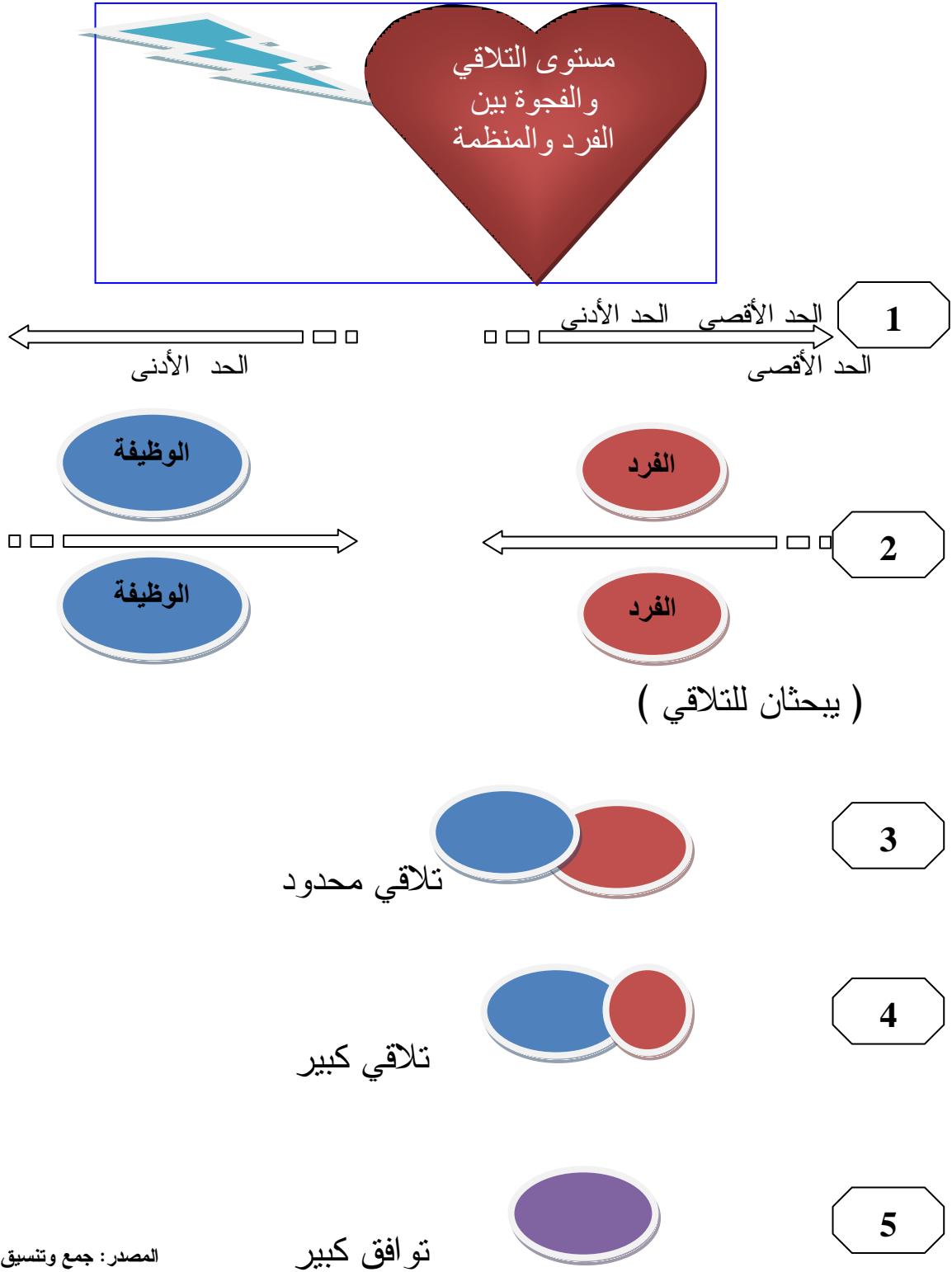


التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة في القيام بإيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات .

- ❖ يساهم التخطيط الفعال في المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.
- ❖ إن الهدف العام والمحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة (مكسب/مكسب)⁽⁶⁰⁾.

ويوضح الشكل رقم(21) أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة

الشكل رقم (21) أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة



واعتماداً على ما سبق، فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الفرد وتساعد الإدارة أو خبراء الموارد البشرية للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل من خلال حياته العملية في المنظمة، مما يعني أن الأفراد العاملين في المنظمات هم بأمر الحاجة إلى إرشاد وتوعية حول كيفية بدء حياتهم المهنية وما هي متطلبات وشروط النمو المهني، أو بعبارة أخرى هل بالإمكان تغيير المفهوم المهني لدى الأفراد وخلق مفهوم مهني جديد له؟ وكيف يعرف التنظيم النمط الفكري أو نمط التحرك لدى العاملين لتصميم برنامج لتخطيط المسار المهني يتفاعل ديناميكياً مع خصائص وتوجهات العاملين؟

واعتماداً على ما سبق، فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الفرد وتساعد الإدارة أو خبراء الموارد البشرية للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل من خلال حياته العملية في المنظمة، مما يعني أن الأفراد العاملين في الحاجة إلى إرشاد وتوعية حول كيفية بدء حياتهم المهنية وما هي المنظمات هم بأمر متطلبات وشروط النمو المهني، أو بعبارة أخرى هل بالإمكان تغيير المفهوم المهني لدى الأفراد وخلق مفهوم مهني جديد له؟ وكيف يعرف التنظيم النمط الفكري أو نمط التحرك لدى العاملين لتصميم برنامج لتخطيط المسار المهني يتفاعل ديناميكياً مع خصائص وتوجهات العاملين؟

4-14-2/ أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي⁽⁶¹⁾:

✓ ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

✓ مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم

يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي

- ✓ تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.
- ✓ الحد من إحباطات العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.
- ✓ تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات⁽⁶²⁾.
- ✓ تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.
- ✓ تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.
- ✓ تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز الأخرى العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة⁽⁶³⁾.

4-14-3/ أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية⁽⁶⁴⁾ :

- ✓ إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ذات الوقت.
- ✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقييم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقييم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
- ✓ تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج .
- ✓ تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.
- ✓ يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- ✓ تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة .
- وخلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا

عنه هذا من جهة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح. تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة بالفرد والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المنظمة ولغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات نحاول أولاً عرض هذه الاعتبارات:

⤵️ الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي (65):

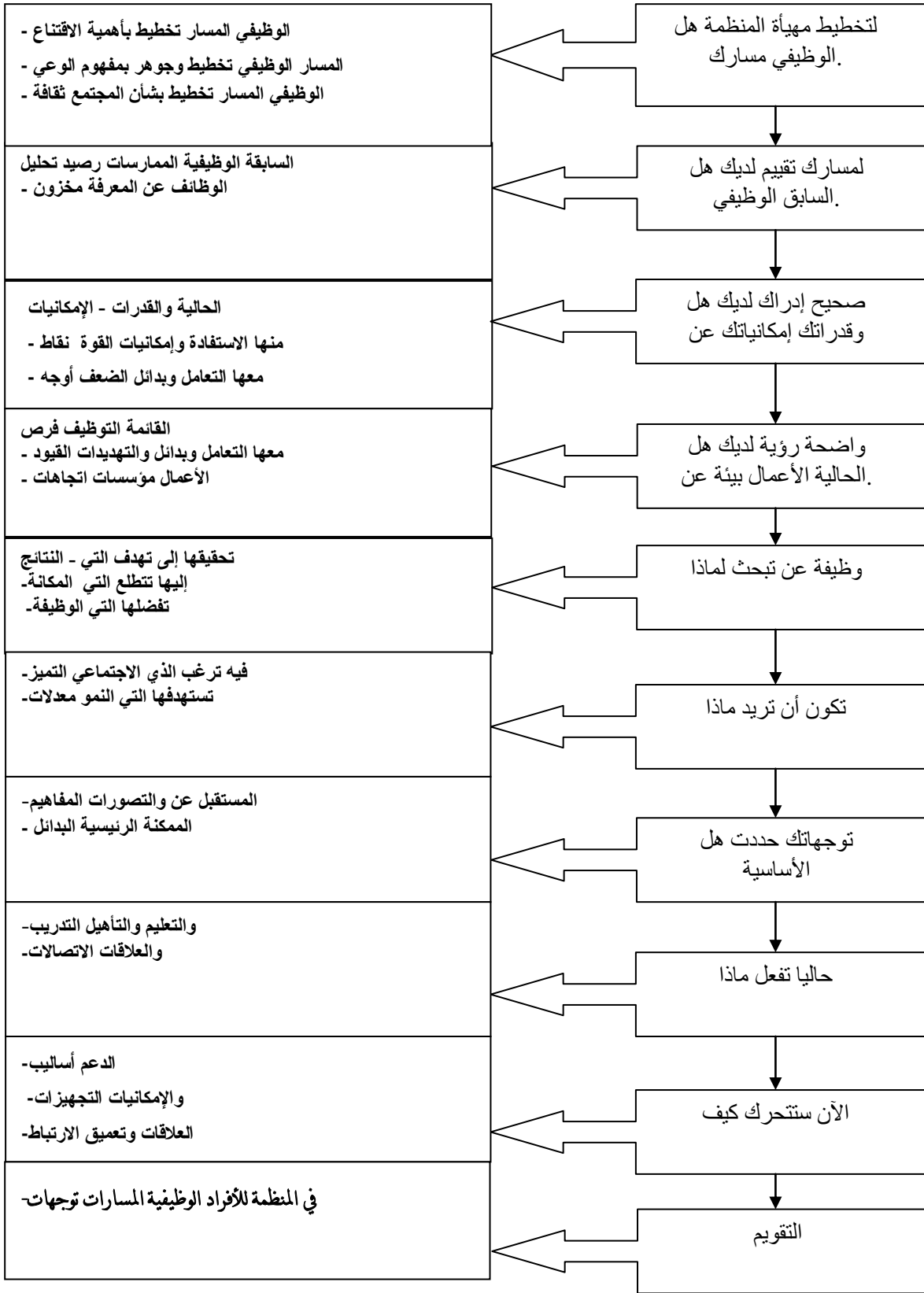
- ⤵️ التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.
- ⤵️ الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الانجازات (66).
- ⤵️ مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- ⤵️ النظرة المستقبلية: يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي
- ⤵️ سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.
- ⤵️ خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دوراً بارزاً في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.



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

تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي : تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي⁽⁶⁷⁾، والشكل التالي رقم (22) يوضح ذلك:

الشكل: (22) كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص.ص-248. 250.

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في المؤسسات الصناعية خاصة ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم المسارات الوظيفية للأفراد، وفيما يلي سنحاول تقديم هذه المجالات.

مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

أ- **المجال الوظيفي الفني التخصصي:** يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني وليس في المجال الإداري الرئاسي (68).

ب- **المجال الإداري الرئاسي:** يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي.

ج- **المجال الثنائي:** بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء (69) فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أن عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة وانطلاقاً من مسببات فشل الفرد في مساره الوظيفي التي تم التعرض إليها، هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز، ونهاية المسار الوظيفي نعرضها على النحو التالي (70)

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

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

- ❖ برامج التدريب والتنمية: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.
- ❖ قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة: تتميز هذه المرحلة بحدوث عدد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء

الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه التغييرات، ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً:

- التغييرات في تطلعات وأهداف الفرد.
 - التغييرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.
 - التغييرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسئوليته، وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملائمتها لتلك العلاقات الجديدة (71).
- ❖ استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.
- ❖ درجة الاعتمادية: يؤكد الواقع العملي أن كثيراً من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، ذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت، كلما أظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين (72).

الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي :

تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنوياً وفنياً للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة. وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها (73).

4-14-4/ استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

✘ في مجال إعداد القيادات الإدارية:

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

✘ في مجال الترقية والنقل:

في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

✘ في مجال الإحلال الوظيفي:

يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها .

✘ في مجال وظيفة التدريب:

تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

✘ في مجال تقدير التكاليف:

يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً.

✘ مواجهة التغيرات والتكيف معها:

تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية .. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

✘ رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:

أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعات كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدق ورحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

☒ يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية:

إعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة .

☒ تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب :

حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي . (74)

4-15/ مداخل تخطيط المسار الوظيفي :

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية .

ولا بد من التأكد من أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين. (75)

4-15-1/ المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

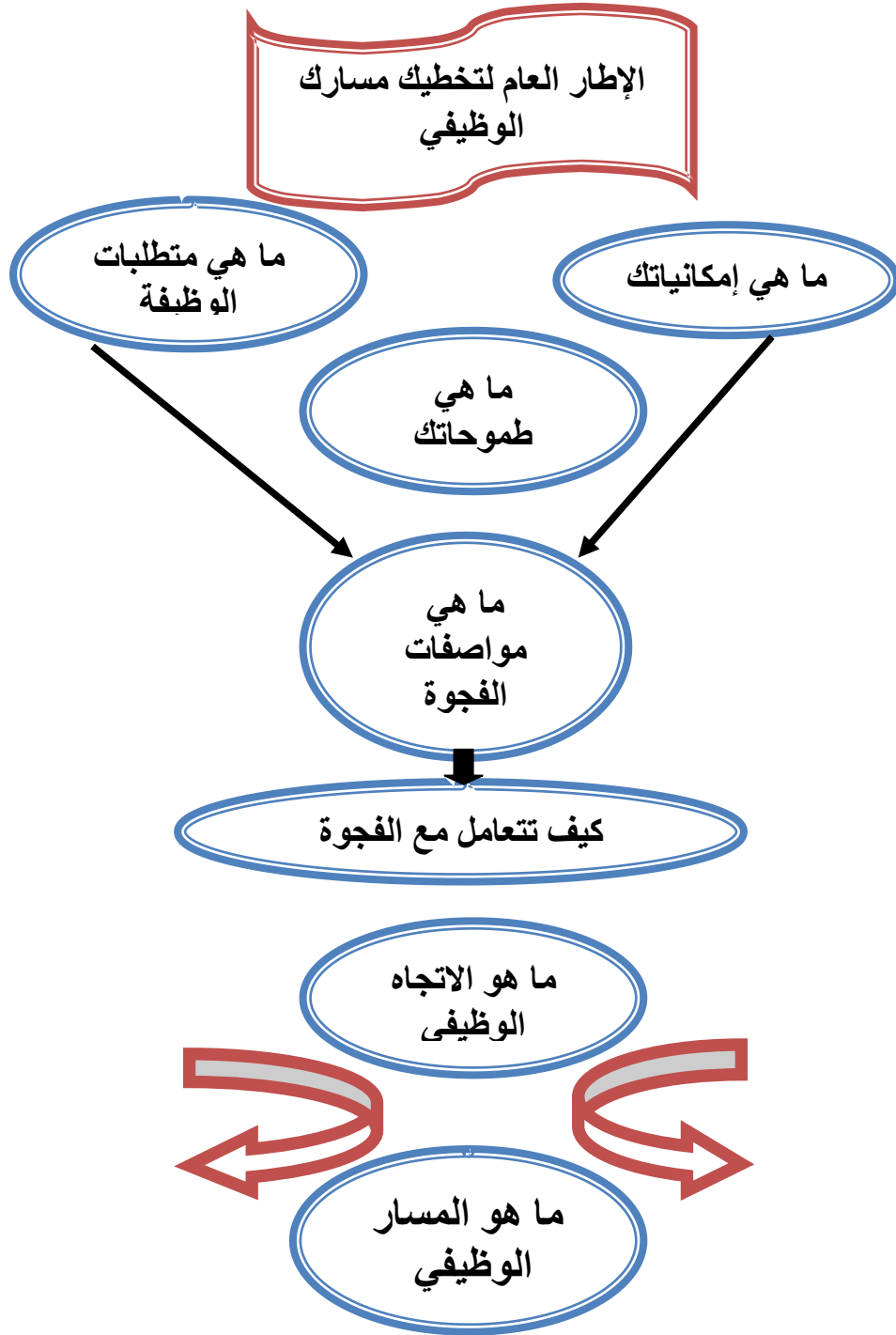
إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسئولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية (76):

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



- ✓ تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.
- ✓ تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات وإمكانيات الفرد.
- ✓ إعداد الخطط المستقبلية إذ بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
- ✓ تنفيذ الخطط فحتى يحقق الفرد خطته المختلفة من خلال الأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التنقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد⁽⁷⁷⁾ وأخيراً ولكي تحقق إدارة تخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافهم لا بد من استمرار العملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيراً تقييم مدى تحقيق هذا الهدف، وتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كرينتر وكنكى نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد الموضح في الشكل التالي رقم (23) :

الشكل رقم (23) يوضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد



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

4-15-2/ المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسئوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً، كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل (78).

☞ المهارات والخبرة المختلفة

☞ الإدراك الذاتي.

☞ النمط السلوكي.

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

☞ طبيعة الإشراف.

☞ خصائص ومتطلبات العمل.

☞ تمكين الأفراد.

☞ نظام المرتبات والمكافآت.

ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحياناً أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنياً للأفراد إلى جانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

كما يرى جورج شتاينين George Steiner أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على خطوات

التخطيط الاستراتيجي الذي اشرنا إليه في فصل التخطيط سابقاً وهي:

☑ تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة.

☑ تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها.

☑ تحديد الأهداف طويلة الأمد.

☑ تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.

☑ تحديد النشاطات والمهام والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

☑ البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول

إلى الأهداف المرسومة (79).

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في المؤسسات الصناعية خاصة ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم المسارات الوظيفية للأفراد، وفيما يلي سنحاول تقديم هذه المجالات.

16-4/ مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

1-16-4/ المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني وليس في المجال الإداري الرئاسي⁽⁸⁰⁾.

2-16-4/ المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تتناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي.

3-16-4/ المجال الثنائي:

بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء. فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أن عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد.

17-4/ مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسئولية العمل عليه بوجه عام. في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكننا الآن تحديد أنواع المسارات التنظيمية بما يلي:

❖ المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من

أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسئوليات عليه بسبب كبر سنه ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

❖ المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي 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 تفوق المسار التقليدي.

❖ مسار الانجاز:

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والانجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف ملاما بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفف من دافعيته للعمل. ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:

تخفيض سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة منا لزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

استمرارية حصول الفرد على التحفيز الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزاً له على العمل بجد.

تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.

تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل. في ضوء ما تقدم وللقيام بتخطيط مسارات وظيفية تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق أهداف الأفراد وخطط أعمال المؤسسة، لابد من فهم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية .

و تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي :

تصميم المسارات الوظيفية:

يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

توصيف وتحديد أهداف كل مسار:

سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

تقييم الذات :

يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.

تحديد الفرص الوظيفية :

تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي

يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، هذا وتتناثر الوظائف داخل المنظمة بنمو وانكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة .

☞ تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:

وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر .

☞ إعداد الخطط أو برامج العمل:

هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

☞ تنفيذ الخطط:

لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط :
التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

☞ إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي :

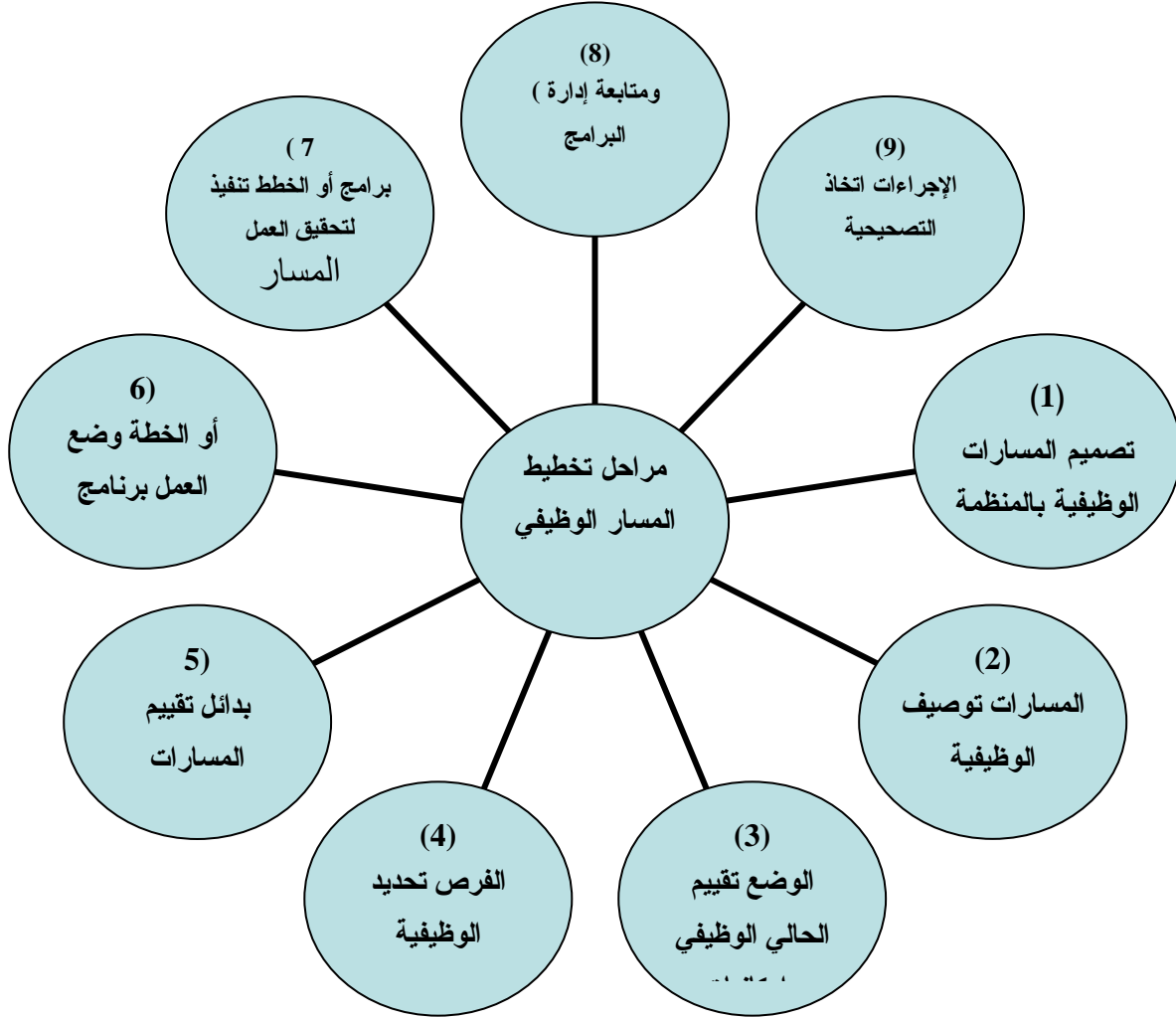
الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

☞ اتخاذ القرارات التشخيصية:

من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي⁽⁸¹⁾ .

ويوضح الشكل التالي رقم (24) مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

الشكل رقم (24) يوضح مراحل تخطيط المسار الوظيفي .



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 237

يتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المؤسسة من ناحية أخرى. وتتمثل مسؤوليات الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته

ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخطه لنفسه أما مسئولية المؤسسة فهي تمثل الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معاً.

- كتوفير معلومات كافية عن المهن الحالية والمسارات الوظيفية للعمالة الحالية والوظائف الشاغرة.
- إتاحة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في تطوير أدائهم وسلوكهم.
- مراجعة وتطوير نظم وسياسات العمل.
- الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية.
- تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد (82).

بالإضافة إلى كل هذا هناك أساليب أخرى تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي لغرض تهيئة الموظف الجديد لعمله وتوفير وظيفة مناسبة له، مع إمكانية تدوير الموظف الجديد على الوظائف حتى يمكن إعطائه فرصة التحدي والتعرف على المؤسسة بشكل سليم، وان تقوم إدارة الموارد البشرية برسم السلم الوظيفي للوظائف، والحصول على المكافأة إن أحسن الفرد عمله وهذا كله في سبيل تحسين فعالية تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد، ومن أهم هذه الأساليب يمكن ذكر مثلاً:

18-4/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة:

- تدريب الطلبة : إن التدريب الصيفي لبعض الطلاب في المؤسسات قد يرى بعض الطلاب أن فرصة العمل تحت التدريب كانت مجدية، مما قد يجعله يفضل العمل بصورة مستمرة في هذا المكان، ويفيد تدريب الطلبة في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية التي يدرسها الطالب إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة للطلاب لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية.

- استخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف : يجب أن تعلم المؤسسات أن هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، ويمكن أن تقوم بترتيب هذه الأساليب حسب كفاءتها في الاختيار والترتيب كالتالي:

- ◀ مراكز التقييم .
- ◀ الاختبارات .
- ◀ طلب التوظيف والسيرة الذاتية .
- ◀ المقابلات الشخصية .

وبالرغم من أن المقابلات الشخصية تعتبر من أصعب أساليب الاختيار، إلا أنه مازالت تستخدم على نطاق واسع جداً، وهذا ولقد أثبتت الطريقة الأولى وهي مراكز التقييم نجاحاً باهراً يقطع أي شك فيها، وهذا النجاح تم التوصل إليه على مستويات إدارية مختلفة ومستويات مهنية مختلفة وفي كل المؤسسات والدول التي طبقتها. وهناك حالة خاصة في التوظيف والاختيار وهي التوظيف من الداخل، ويعني هذا إعادة تعيين أحد العاملين من داخل المنظمة في وظيفة أخرى، ويساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، وتقليل جهود تأهيل وتوجيه العاملين في وظائفهم وذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل.

-التدوير على الوظائف: ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، ومن الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة والى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض، ويمكن أن يكون هذا التدوير في بداية المسار الوظيفي حيث يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف والهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة، ويمكن أن يكون التدوير في مراحل المسار الوظيفي والغرض الأساسي منه إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته .

-مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمروءوسيه: يلعب الرئيس المباشر دوراً مهماً في بناء المسار الوظيفي لمروءوسيه، فهو يقدم النصح والمشورة لهم ويعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد، وتأتي مساهمة الرئيس في المجالات التالية: (83)

◀ تدريب المدير على تصميم وظيفة مروءوسيه إذ أصبح من صميم عمل أي مدير تنفيذي تحليل وتوصيف الوظائف إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفة المروءوس لكي تتوافق مع احتياجاتهم ومشاكلهم وتحديد كيفية إجراء تقييم الأداء، وكيفية إبلاغ المروءوس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية للمستقبل وغيرها.

◀ تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمروءوسين .

◀ تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مروءوسيه .

◀ مكافأة المدير الذي يطور مسار مروءوسيه وذلك إما بإدراج التطور الذي يحدث في المسار الوظيفي للمروءوس في الملف الخاص بالمدير وذلك كنوع من الاعتراف بمجهوده وكأساس لمكافأته أو بمنحه المكافآت والجوائز.

-مكافأة الأداء الجيد: تلعب الحوافز والمكافآت دوراً أساسياً في توفير مناخ عمل جيد للموظف لأنها تقدم له المؤشرات الدالة على حسن أداءه، وعلى مدى توافقه مع وظيفته.

194/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة:

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

* تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة: يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة. وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها. وملاحظة تقييم الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

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

- ◀ يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض.
- ◀ في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة.
- ◀ يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.
- ◀ يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها.
- ◀ يتم إعطاء التقدير النهائي متضمناً مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في ترقياته، وما هي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

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

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

☞ ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟

☞ ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟

☞ ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟

☞ كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟

☞

4-20/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة:

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

****النقل**: يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة قد تستلزم تغييرات في المناصب ويمكن أيضاً أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من أنواع النقل هناك:

- **النقل إلى الأسفل**: ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.
- **النقل إلى وظيفة أقل**: وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض.
- **النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة**: لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.
- **2-3/ الترقية**:

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

****استخدام خرائط الإحلال**: وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية،

وتوجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقاً، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض فرص الترقى المتاحة مستقبل .

4-21/ أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الـخروج من المنظمة:

هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة من أمثلتها :

- **التقاعد التدريجي :** تقوم بعض المؤسسات بإتباع برامج التقاعد التدريجي وذلك للقضاء على الصدمة بأن الفرد يعمل بكامل طاقته حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج المؤسسة وهو بمثابة حكم بالإعدام، وهناك عدة طرق للتقاعد التدريجي سواء بتخفيض ساعات العمل اليومية للعاملين ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، أم زيادة الإجازات للعاملين أم بمشاركة عامل جديد للعامل القديم في أداء الوظيفة.

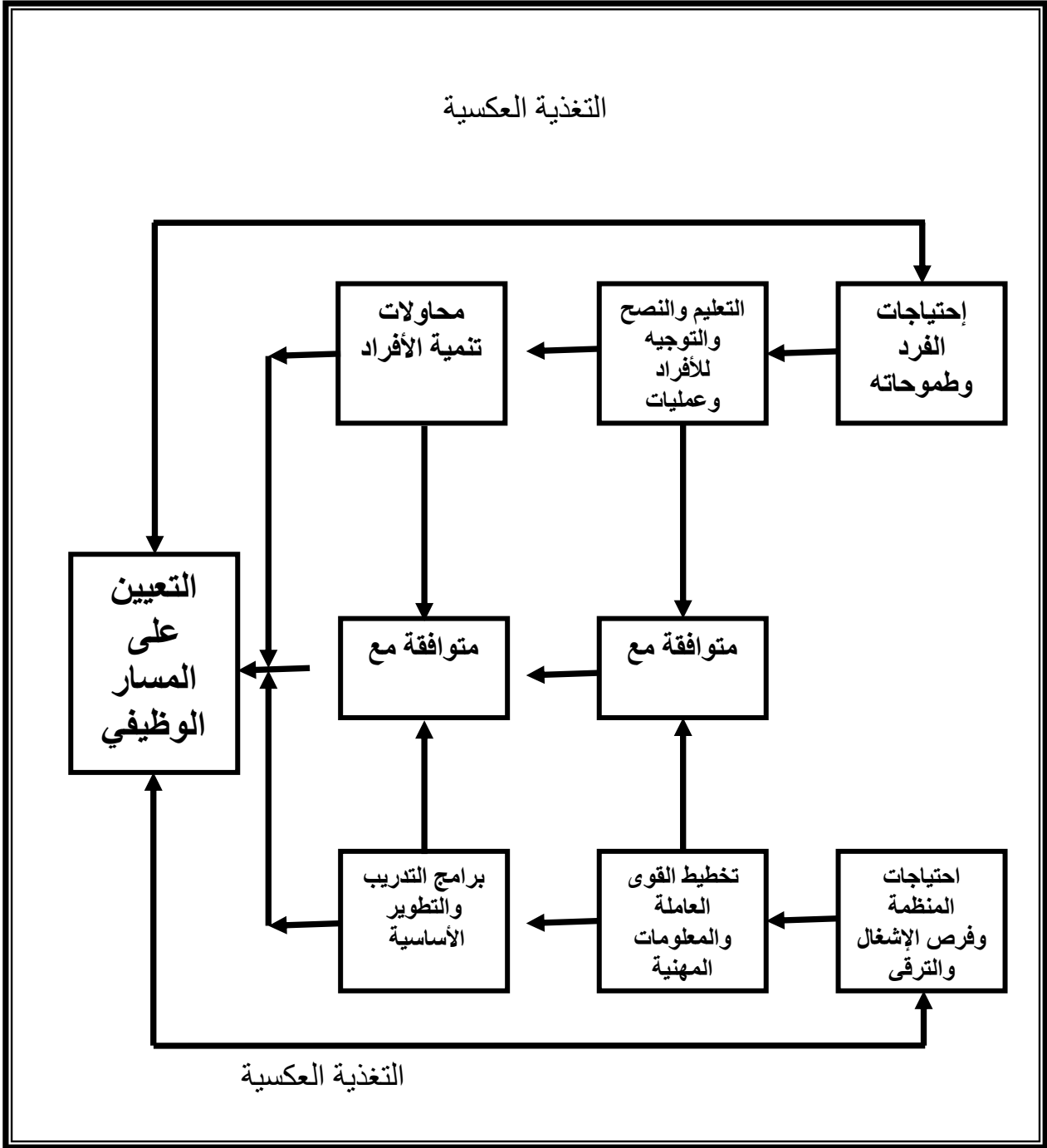
- **تدريب التقاعد :** وهي عبارة عن برامج تدريب رسمية يلتحق بها من اقترب سنة إلى سن الإحالة للتقاعد، فإذا كان سن التقاعد هو 60 عاما فإن الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه البرامج. وتهدف هذه البرامج إلى توفير كافة المعلومات، وتغطية مختلف جوانب التقاعد مثل:

- ✓ الجوانب النفسية والاجتماعية للتقاعد والمشاعر المرتبطة بهذا الحدث.
- ✓ جوانب الهويات وقضاء الوقت.
- ✓ الحقوق القانونية للفرد بعد التقاعد.

- **المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المؤسسة :** إذا اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فلا بد عليها من مساعدة العاملين من خلال البحث عن وظائف مناسبة لهم في مؤسسات أخرى، من خلال التعرف على آمال ورغبات العاملين وأيضا المهارات والاستعدادات المتاحة، ويتم ذلك باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو بعض الاختبارات، أو الحصول على بعض البرامج التدريبية كوسيلة مساعدة للمؤسسة والعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة. إن مختلف هذه الأساليب لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وغيرها تمت دراستها المؤسسات العالمية على الأخص الأمريكية منها، ولقد ثبت نجاح أغلبها، أما الحال في الدول العربية فيشير إلى وجود بدايات غير منتظمة والأمر يستحق فعلا اهتمام المؤسسات بتطبيق هذه الأساليب⁽⁸³⁾.

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

الشكل رقم (25) عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص 18

224/ آثار الشراء والدمج والخصخصة على المسار الوظيفي:

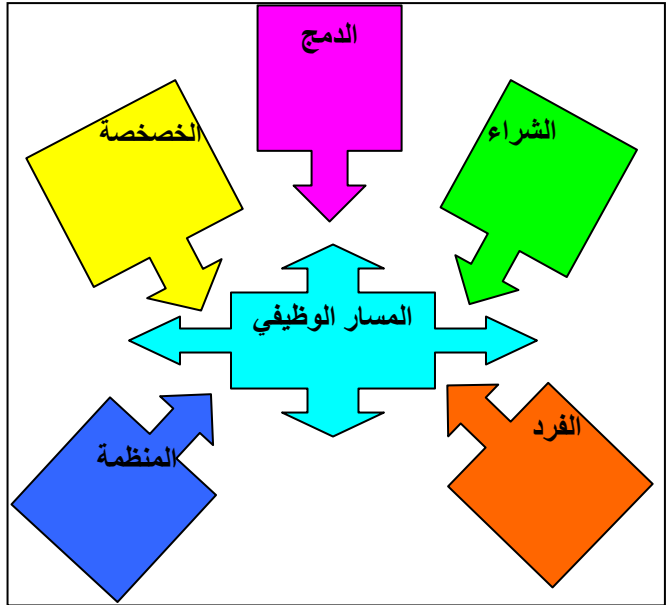
شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين اتجاها متزايدا نحو الإدماج بين المنظمات محليا وعالميا، ويتزايد هذا الاتجاه مع بداية الألفية الثالثة (القرن الحادي والعشرين) وشملت عمليات الاندماج العديد من مجالات النشاط منها على سبيل المثال: (84) .

الصناعة المصرفية وصناعة السيارات والإلكترونيك والطائرات وشركات النقل الجوي، والاتصالات التليفونية وغيرها وتتنوع دوافع الإدارة بهذه الشركات للاندماج من معالجة أوضاع مالية متردية إلى سيطرة على شركات تورد مستلزمات أو على شركات تمثل منافذ توزيع، أو اندماج لتكوين شبه احتكار أو لزيادة القدرة التنافسية في أسواق تتزايد حدة المنافسة فيها محليا وعالميا بعد العمل بالاتفاقية العامة للتعريف والتجارة لكن ما يحدث من عمليات شراء أو دمج لبعض الشركات يربك خطط المسار الوظيفي، ويعوق من تحقيق أهداف معظم المعلمين وأهداف الإدارة أيضا.

في هذا الصدد معظم المديرين يرون في الاندماج بين شركتهم وشركة أخرى تقليلا أو حجابا لفرص التقدم و الترقية، فمثلا بعد أن كان المدير في شركة ومرشح ليكون مديرا عاما أو عضوا منتدبا، يصبح بعد الاندماج قد تضاءلت فرصته في تحقيق أهداف مساره الوظيفي.

وبالنسبة للمعلمين فقد يؤدي الدمج إلى استغناء الإدارة الجديدة عن بعض المعلمين، أو إحالة البعض للتقاعد المبكر أو إلى نقل البعض الأخر لقطاعات أو وظائف أخرى تتناسب مع تخطيط جديد للموارد البشرية، أو لتعديل سياسات النقل والترقية بشكل يتعارض مع طموحات وأهداف المسار الوظيفي من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين موجة من الخصخصة شملت مجالات متعددة للنشاط الاقتصادي في معظم دول العالم واقتترنت هذه الموجة باستغناء الإدارة في بعض الشركات عن جزء من العاملين، أو بإعادة هيكلة العمالة التي شملت بدورها برامج للتقاعد المبكر وأيضا إنهاء الخدمة . لذا يتطلب الأمر أن تدرس الإدارة قبيل الخصخصة أو شراء شركة أخرى أو دمجها أو الاندماج فيها طبيعة الأوضاع التي يمكن أن تستجد وتسبب مشكلات مؤثرة على مخططاتها الإدارية من مسارات وظيفية وأن تصمم حولا بديلة لمواجهة هذه المشكلات وتقييم هذه البدائل لاختيار أنسبها، والهدف تقليل الآثار السلبية للشراء والدمج والحفاظ على معنويات عالية لأولئك الذين سيستمرون في العمل بالكيان الجديد، ومساعدة من سيستغني عنهم في توفيق أوضاعهم .

شكل رقم (26) أثار كل من الشراء الدمج والخصخصة على تخطيط المسار الوظيفي للفرد والمنظمة



شكل من تصميم الطالبة الباحثة

23.4/ نقاط هامة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي :

يتعين أن يدرك كل من الموظف والمنظمة ويتقبلان مسؤوليتهما المشتركة عن التخطيط المسار الوظيفي، فالفشل في ذلك سيحول بين الموظف وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها السلم لمواردها البشرية .

وفيما يلي بعض النقاط أو الاعتبارات الهامة في التخطيط الناجح للمسار الوظيفي (85) .

مستوى الأداء:

الأداء هو أساس النجاح في المسار الوظيفي، فالعاملون ذوي الأداء المنخفض نادرا ما تتاح لهم فرص التدريب والتطوير، أو فرص تولي مهام خارجية أو الترقية، وبالتالي يكون لهم مسارا وظيفيا راكدا لا يحفل بفرص التقدم أو التطور .

إظهار الانجاز :

حتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداؤه وانجازه واضحا معلوما لرؤسائه إن أصحاب الأداء الجاد المثمر قد يخسرون فرصا للتقدم الوظيفي إن كانوا غير معروفين لهذا الأداء لدى صناع القرار. ويمكن للعاملين أن يكونوا ظاهرين من خلال الأداء المتميز وتقديم التقارير الشفهية والمكتوبة، وحسن تقديم نتائج أعمالهم والانخراط الجاد في برامج التدريب والأنشطة الاجتماعية بالمنظمة.

المؤهل والجامعة :

هناك علاقة ارتباط قوية بين دخل خريجي وخريجات الجامعة وبين مستوى الجامعة التي درسوا بها وتخرجوا منها، وينطبق ذلك على العديد من دول العالم، فالمتخرجون من الجامعات التقليدية أو الأساسية الأقدم والأكبر يفوزون عادة في التنافس على فرص التوظيف بوظائف أفضل أو في منظمات كبيرة، حيث يتقاضى شاغلوها مرتبات تفوق المعدل العادي لهذه الأجور في سوق العمل .

سمعة المنظمة :

بعض الشركات تحظى بسمعة كبيرة كشركة ناجحة، أعمالها متنامية، وأرباحها متزايدة، وكذلك تحظى بعض المنظمات الحكومية ذات الطابع الخاص باعتبارها تمارس مهامها متميزة وتظم مديريين أكفاء ولها موارد مالية كبيرة ومن ثم تقدم أجورا أعلى لشاغلي وظائفها تفوق متوسط الأجر السائد بالسوق، ليس ذلك فقط بل فرصا تدريبية أكثر وفرص أرحب للتطور الوظيفي، لذلك يعد الحصول على وظيفة في مثل هذه المنظمات عاملا هاما في النجاح الوظيفي للفرد، مثل هذه الشركات تجذب أصحاب القدرات الأعلى، وتتيح لهم اكتساب ميزة تنافسية في سوق العمل بما يكتسبونه من تدريب وخبرات، كذلك فالعاملون الذين عملوا في شركات كبرى صناعية أو خدمية لديهم قدرات فنية وتسويقية عالية يكتسبون جاذبية أعلى إن هم رغبوا في الانتقال إلى وظيفة أخرى بمنظمة أخرى .

الرعاية والإرشاد:

يعود نجاح كثير من العاملين في المنظمات التي يعملون بها لوجود من يقدم الرعاية والنصح والإرشاد ويتيح فرصا للتقدم الوظيفي، فقد يكون هو المدير أو يكون مستشارا متخصصا يعمل مع إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يكون الراعي مديرا في مستوى أعلى أو أقدم وأعمق خبرة، وقد تستخدم بعض المنظمات مستشارا أو أكثر يتولى هذه المهمة بشكل رسمي كجزء من جهود تطوير الموارد البشرية، أو قد تأتي هذه الرعاية تلقائيا بشكل غير رسمي .

وتعتمد مهام الراعي أو المرشد، فهو قد يوصي بترقية الموظف أو ضمه إلى فريق عمل عالي المستوى أو سيؤدي مهمة غير عادية أو قد يهيئ الموظف رؤية مستقبلية لتوجهات المنظمة واحتياجاتها من التخصصات والقدرات كذلك قد يحمي الموظف من مواقف عملية حرجة أو يهيئ نصحا واقتراحات لكيفية معالجة مثل هذه المواقف والتكيف معها، أو تجنبها، وقد يقدم مشورته بشأن المسائل الفنية في العمل، وهو عموما يقوم بدور النموذج أو القدوة ولاشك أن هذا يساعد الموظف كثيرا في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي .

تطوير القدرات:

كلما نجح الموظف في تطوير قدراته بشكل ذاتي أو فرص تتيحها المنظمة أصبح أعلى قيمة وأكثر جاذبية للمنظمة فالتطور الذاتي، يجنب الفرد المهني أو الموظف مخاطر التقادم المهني ولم يعد الخريجون ذوي المؤهلات الأكاديمية فقط مطلوبون اليوم كما كانوا بالأمس، وأصبحوا وهم يشكلون نسبة كبيرة من

العاطلين عن العمل فسوق العمل اليوم تحتاج لأصحاب المهارات والخبرات العملية التطبيقية، وليس فقط لأصحاب المؤهلات وهؤلاء الذين يفتقدون ذلك سيكونون ضحايا لاسيما في بيئة عمل سريعة التغير وشديدة التنافس وحافلة باتجاهات مثل :

التخصصية وشراء ودمج الشركات، وإعادة هيكلة العمال وإعادة التنظيم والتطوير التكنولوجي
الخبرة العالمية:

- تزايد دور هذه الخبرة كمفتاح رئيسي في النجاح الوظيفي لقد خلقت العولمة سوقا للأعمال بلا حدود جغرافية، وزاد الطلب على المدير العالمي الذي يفهم كيفية تحقق أهداف الشركات في ظل:
- أ-عولمة التجارة والمنافسة
 - ب-ثورة تكنولوجية المعلومات والتجارة الإلكترونية
 - ج-تعدد جنسيات وثقافات واتجاهات العاملين
 - د- الحاجة لفريق عمل متعدد جنسيات وأعضائه وتتكامل تخصصاتهم وتوجهاتهم وهي أمور تختلف تماما عن ملامح الإدارة التقليدية.

تزداد الحاجة إذن لمدرين يدركون أن إدارة نشاط الشركة عندما يمتد لدول أخرى يختلف كثيرا عن إدارته في الوطن وسيستطيعون التعامل مع جنسيات مختلفة وبلغات مختلفة (لغة أخرى على الأقل) ، إن أي شركة تسعى للنجاح اليوم لا ولن تكفي بسوقها المحلية بعد أن حررت اتفاقية الجات التجارية العالمية، وفتحت السوق المحلية بكل بلد للمنافسين من الخارج فدخلوا أو أخذوا قدرا من (الكعكة) أو المبيعات السوقية المرتقبة من ناحية أخرى فإن الشركات الكبرى ومتعددة الجنسية توسع حجم أعمالها باستمرار عبر حدودها ويتزايد احتياجها لمديرين بمهارات الإدارة العالمية ليس فقط من الدولة التي تمارس أنشطتها بها، وأخيرا فإن مهمة توكيل المدير خارج بلده ستتيح له مسؤولية أكبر وحرية أوسع وخبرة أعمق وفرصة أفضل للتقدم في مساره الوظيفي أو لتحقيق أهدافه الوظيفية .

عمل الزوج والزوجة :

مع تزايد دخول النساء إلى سوق العمل يتعين أن يطور المديرين الموارد البشرية سياسات وبرامج تتكيف مع المتطلبات الوظيفية المشتركة للأزواج وان يراعوا متطلبات تشغيل الموظف وخطيبته أو زوجته لاسيما في مكان العمل الواحد .فقد تنشأ مشكلات لان كل منهما يعمل في نوبة عمل مختلفة أو لان كلاهما يتمسك بوظيفته التي اختارها ويرفض النقل لغيرها إن تطلب الأمر وقد تعاني المنظمات وكذلك العاملون من افتقاد المرونة المشتركة اللازمة بهذا الصدد.

على الإدارة إذن أن تدرك التطلعات المشتركة للزوجين وتسعى للوفاء بها كلما أمكن وان تهيئ جداول أو فترات عمل مرنة مع إرشاد كاف ورعاية فاعلة للأطفال في دور حضانة تنشئها المنظمة أو تستأجرها .مع تقديم المساعدة الممكنة في حالة نقل الزوج أو الزوجة لموقع آخر .سواء كانت هذه المساعدة في صيغة مسموحات مؤقتة في وقت العمل أو مساعدة مالية وعلى الزوجين أن يفهما متطلبات

الأداء الجاد وان يتكيف مع ما يتطلبه ذلك أحيانا من نوبات عمل مختلفة وألا يتأثر سلوك الموظف ومستوى أدائه بكون زوجته مديرته أو العكس. إن فشل الزوجين في التكيف مع متطلبات الأداء أو قصور الإدارة في تهيئة الدعم سالف الذكر يؤثر سلبا على نجاح كل منهما في مساره الوظيفي، والعكس صحيح.

محدودية فرص الترقى:

يشير ذلك إلى موقف يتزايد فيه عدد المستحقين للترقية بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقية إليهم إليها وهنا سيتوقف ارتقاء معظم الموظفين عبر سلم الترقى لفترة معينة، ويشعر الموظفون بعجزهم عن تحقيق أهدافهم في النمو الوظيفي ويخلق ذلك مشكلات لكل من الموظف والمنظمة، لاسيما إن كان الموظف جادا في أدائه ناجحا فيه فهذا سيخفض دافعيته والتزامه ومن ثم إنتاجيته لذلك من المهم أن تستعد المنظمات والموظفين للتكيف مع هذه الظاهرة، حيث يجب على المنظمة أن تقدم لهم حوافز مثل زيادات في الأجور، وأن تعهد لهم بمهام تتضمن تحديا وأن تهيئ لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة وذلك حتى يظلوا على القدر المناسب من الدافعية والإنتاجية .

خدمات لمن نقلوا أو انتهت خدمتهم :

بدأت بعض المنظمات في الخارج، ضمن وفائها بمسؤولياتها في تخطيط المسار الوظيفي لعامليها، تقديم خدمات لمن سينقلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن انتهت فترة خدمتهم ويودون البحث عن عمل في منظمة أخرى، تشمل هذه الخدمات تسير إجراءات النقل أو إنهاء الخدمة وإعداد شهادة خبرة لتضمينها في السيرة الذاتية للموظف وتدريبه على أداء مقابلة التوظيف في المنظمة التي سيتقدم للعمل بها.

المسار الوظيفي عبر المنظمات :

في التخطيط التقليدي للمسار الوظيفي يقنع الفرد عادة بالترقي البطيء من خلال ترقيات رأسية عبر مستويات إدارية ومهنية في نفس المنظمة التي يعمل بها، حيث يكرس حياته العملية لمنظمة واحدة . ومع متغيرات معاصرة مثل الشراء والدمج والخصخصة والمنافسة لاسيما تنافس المنظمات على جذب العناصر المتميزة من العاملين وتزايد توجهات شراء منظمات لأخرى واندماج بعض المنظمات وغيرها واتجاه بعض الشركات لتخفيض حجمها أو لتجزئة الشركة لكيانات أصغر الأمر الذي يجعل بعض العاملين يفقدون وظائفهم أو على الأقل يجدون أنفسهم في وضع وظيفي غير واعد أو مناسب أو مطمئن، ظهر اتجاه قوي نحو المسار الوظيفي المنفتح عبر أكثر من منظمة، حيث يسعى الفرد للقفز بين أكثر من وظيفة في عدة منظمات .

ومع ذلك فإن تكرار القفز بين الوظائف في منظمات متعددة قد يضر بالمسار أو المستقبل الوظيفي للفرد، ويبقى أمامه المفاضلة بين فرص تطوير مساره الوظيفي في نفس المنظمة أو في غيرها، فأصحاب الأعمال أو المديرون لا يفضلون أولئك الذين يقفزون بين الوظائف والمنظمات إلا أن رأوا في الساعي لذلك قدرات غير عادية وتناسبا أكبر بين هذه القدرات وبين الوظيفة المستهدفة، فلا يرون بأسا في

ذلك. (95)

كيف تحافظ المنظمات على عاملها :

- سبب المتغيرات سالفة الذكر في بيئة المنظمات وتزايد اتجاه عديد غير قليل من العاملين نحو لمنظمات أخرى يتعين على الإدارة الواعية أن تحافظ على عاملها وهناك عدة سبل ممكنة في هذا الصدد
- 1- إتاحة مزيد من فرص تطوير المسار الوظيفي داخل المنظمة .
 - 2- إن عزت الدرجات الوظيفية أو المخصصات المالية للترقيات لمناصب قيادية عليا يتطلع إليها العاملون المتميزون، يمكن تهيئة مسميات لامعة ومراكز وظيفية أعلى دون مزايا مالية .
 - 3- تهيئة حزمة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية والخدمات الاجتماعية المؤثرة.
 - 4- تبني مدخل الإدارة بالمشاركة وديمقراطية ولا مركزية القرارات لان مبدأ الإدارة بالكتاب المفتوح يمكن أن يفيد في هذا الصدد بان تؤمن الإدارة بان تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين .
 - 5- اتجاهات المديرين لتقدير وإطراء أداء العاملين كلما كان ذلك واجبا والإعراب عن الثقة فيهم.
 - 6- اتجاه المديرين بالمستويات العليا إلى تفويض صلاحيات لمساعدتهم ومرؤوسيههم في المستويات الأدنى إن عزوف بعض المديرين في المنظمات العربية عن تفويض وتمكين مرؤوسيههم يعود لعدة أسباب أهمها:
 - اعتقاد غير صحيح بان العاملين عموما غير عارفين و / أو قادرين على التصرف المستقل أو صنع قرارات بأنفسهم. واعتقاد المدير انه يمكن أن يؤدي عمله والمهام التي يمكن تفويضها أفضا مما لو أداها المرؤوسون المؤهلون للتفويض.
 - شعور غير مبرر بان الموظف الذي يتم تفويضه سيحاول القفز والاستيلاء على منصبه . وقد يعود هذا القصور في الثقة بالنفس يتعين تداركه فليس هذا هو هدف كل العاملين المفوضين فضلا عن تعذر ذلك طالما توفرت ضوابط للمسار الوظيفي .
 - أن بعض العاملين يعزفون عن تحمل المسؤولية عندما يتجه رؤساؤهم لتفويضهم (86).

خلاصة الفصل:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعنى كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط. المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وألوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمنظمة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

هوامش ومراجع الفصل الرابع

1. عسكر سمير احمد (1990): "المسار الوظيفي و التطوع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، العدد 2، ص 49 .
2. نائل عبد الحافظ العواملة (1995): "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن"، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، ص 54 .
3. Orpen .Christopher. " the effects of Organization and individual career management on career success" . Inter national journal of manpower . v15. Issuel . 1994 .
4. نائل عبد الحافظ العواملة (1995):مرجع سابق ص 55
5. Orpen .Christopher مرجع سابق .
6. سيد احمد مصطفى(2002): "إدارة الموارد البشرية -الإدارة العصرية لرأس المال الفكري-"، ص285.
7. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية(2004) - المجلد 20- العدد الثاني -2004.ص 18.
8. نائل عبد الحافظ العواملة (1995):"، مرجع سابق، ص56.
9. عمر وصفي عقيلي(1996):" إدارة القوى العاملة مرجع سابق ، 546.
10. راوية حسن(2001-2002):" مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية ، مرجع سابق ص305
11. جاري ديسلر(2007):" إدارة الموارد البشرية" ، دار المريخ ، ط2، ص10.
12. علي غربي وآخرون (2002):"تنمية الموارد البشرية " دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ص18.
13. جمال الدين محمد المرسي(2002): مرجع سابق ، ص373.
14. المرجع نفسه، ص 376.
15. توفيق عبد الرحمان (1996)"استراتيجيات الاستثمار البشري - سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، ص74 .
16. نصار عاطف(1996):" صناعة المسار الوظيفي"، سلسلة إصدارات بيمك ، القاهرة ، ص 84 .
17. جاري ديسلر (2007)، مرجع سابق، ص354-355.
18. نفس المرجع، ص 358.
19. أمينة فارس بدران وآخرون (2000):" دراسات في قوانين المهنة وآدابها"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 ص 37 .
20. صالح حسن الداوي (2005):" سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته"، دار وائل للنشر، الاردن، ط1 ص 56 .
21. أمينة فارس بدران وآخرون (2000)، مرجع سابق ص 39 .
22. صالح حسن الداوي (2005):مرجع سابق ص 57 .
23. أمينة فارس بدران وآخرون (2000)، مرجع سابق ص41 .
24. صالح حسن الداوي (2005):مرجع سابق ص60.
25. أمينة فارس بدران وآخرون (2000)، مرجع سابق ص43.
26. صالح حسن الداوي (2005):مرجع سابق ص61.
27. أمينة فارس بدران وآخرون (2000)، مرجع سابق ص ص45-46 .
28. الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006 متاح على الموقع <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> تاريخ الزيارة/2008/12/31 .
29. الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006. متاح على الموقع <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> تاريخ الزيارة/2008/12/31 .
30. فيصل حسونة،(2004) مرجع سابق .ص32.
31. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية(2004) :مرجع سابق ص38.
32. سيد احمد مصطفى(2002):مرجع سابق ص 285 .
33. نائل عبد الحافظ العواملة(1995) :مرجع سابق، ص 61 .
34. المرجع نفسه، ص 63.
35. مصطفى محمود أبو بكر (2008):مرجع سابق ، ص198-199.

36. المرجع نفسه ص 200.
37. المرجع نفسه ، ص 201.
38. راوية حسن(2001-2002): "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية مرجع سابق ، 332.
39. نفس المرجع، ص 350.
40. عمر وصفي عقيلي(2005) : " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، مرجع سابق ص 558.
41. جمال الدين محمد المرسي(2002): مرجع سابق ، ص 380.
42. نفس المرجع، ص 382.
43. مصطفى محمود أبو بكر (2008): مرجع سابق ، ص 229.
44. الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006 متاح على الموقع <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> تاريخ الزيارة/2008/12/31.
45. صلاح عبد الباقي(2002): "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية ص 297.
46. plain mitrani; Murray M. dalziel; Annick Bernard, des compétences et des homes, paris; les édition d organisation, 1993, p44.
47. مصطفى محمود أبو بكر (2008): مرجع سابق ص 231.
48. جمال الدين محمد المرسي(2002): مرجع سابق ، 384.
49. عمر وصفي عقيلي(2005): مرجع سابق ص 56.
50. جمال الدين محمد المرسي(2002): ، مرجع سابق، 381.
51. احمد ماهر(1995): "دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية الاسكندرية ص 37.
52. نفس المرجع، ص ص 38-44.
53. صلاح عبد الباقي(2002): "مرجع سابق ص 287 .
54. جيرالد جرينبيرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون(2004): "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ، ص 256.
55. فيصل حسونة (2004)، مرجع سابق .ص 32.
56. جمال الدين محمد المرسي(2002): مرجع سابق، ص 378.
57. سيد احمد مصطفى(2004): مرجع سابق، ص 551.
58. احمد ماهر(1995): مرجع سابق 16.
59. مصطفى محمود أبو بكر (2008): مرجع سابق ، ص 221.
60. جمال الدين محمد المرسي(2002): مرجع سابق، 379.
61. صلاح عبد الباقي(2002): مرجع سابق، ص 279.
62. نفس المرجع، ص 245.
63. مصطفى محمود أبو بكر (2008)، مرجع سابق، ص 256.
64. نفس المرجع، ص ص 257-264.
65. احمد ماهر(1995) مرجع سابق ص 221.
66. جمال الدين محمد المرسي(2002):، مرجع سابق، ص 387.
67. مصطفى محمود أبو بكر (2008)، مرجع سابق ، ص ص 248-250.
68. احمد ماهر(1995): مرجع سابق مرجع سابق ص 17.
69. عمر وصفي عقيلي(2005): مرجع سابق، 517.
70. صلاح عبد الباقي(2002): مرجع سابق، ص 299.
71. نفس المرجع، ص 300.
72. عمر وصفي عقيلي(2005): مرجع سابق، 549.
73. نفس المرجع ، ص ص 550-552.
74. جمال الدين محمد المرسي(2002)، مرجع سابق، 388
75. مصطفى محمود أبو بكر ((2008))، مرجع سابق، ص 235.



76. جمال الدين محمد المرسي(2002)، مرجع سابق، 389.
77. مصطفى محمود أبو بكر ((2008))، ص236.
78. صلاح عبد الباقي(2002): مرجع سابق، ص296.
79. مصطفى محمود أبو بكر ((2008))، مرجع سابق، ص239.
80. احمد ماهر(1995)، مرجع سابق ص240.
81. المرجع السابق ص242 .
82. مصطفى محمود أبو بكر (2008)، المرجع السابق، ص237 .
83. احمد ماهر(1995)، مرجع سابق ص ص242-245.
84. سيد احمد مصطفى(2002): مرجع سابق، ص300-305 .
85. مرجع سابق ص ص302-307.
86. مرجع سابق ص309.



تمهيد:

5-1/ مكان الدراسة :

5-2/ منهج البحث :

5-3/ مجتمع البحث والعينة :

5-3/ أداة جمع بيانات البحث :

5-4/ أساليب المعالجة الإحصائية:

خلاصة الفصل:

هوامش ومراجع الفصل الخامس



المقدمة:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محورياً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي يحقق البحث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

ويتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج البحث، وتفصيلاً لمحدداته الموضوعية والبشرية والزمانية والمكانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث ووصفاً لعينة البحث وطريقة اختيارها والأداة التي تم استخدامها لجمع بيانات البحث، ثم إيجازاً لإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة .

1-5/ مكان الدراسة :

جرت الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة الواقعة غرب الولاية، حيث انطلقت الأشغال لإنجاز هذا المشروع في فيفري 1980 وهذا تطبيقاً للمخطط الرباعي 80-1984 وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية و دولية ، تتربع مؤسسة صناعات الكوابل على مساحة 42 هكتار منها 12 مغطاة.

1-1-5/ النشأة:

في عام 1982 اتخذت الحكومة الجزائرية عدة قرارات بشأن إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية وتجزئتها وذلك وفقاً لمبدأ اللامركزية الذي يؤدي إلى إمكانية التحكم في تسيير هذه المؤسسات، و أنشئت بذلك المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بمقتضى المرسوم 83/20 المؤرخ في 01/01/1983 وكان هذا نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية SONELEC حيث انبثقت منها المؤسسات التالية: ENIE ، ENIEM ، ENGP ، EDIMEL ، ENICAB هذه الأخيرة المسماة ا لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل " الكائن مقرها بالعاصمة، و في سنة 1986 أنشئت وحدة الكوابل -بسكرة حيث كانت تابعة لها آنذاك ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح " مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة ".

2-1-5/ الطاقة الإنتاجية:

الطاقة الإنتاجية البدائية هي 28000 طن ولكن تغيرت حالياً لأسباب تكنولوجية واقتصادية ، وتنتج من خلالها أنواع من الكوابل هي:

- كوابل منزلية.
- كوابل صناعية.
- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل.
- كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومبوند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها) في إطار توسيع استثماراتها.

3-1-5/ مراحل الإنتاج:

- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
- مرحلة الضفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك.
- مرحلة التجميع: هي عملية ضمف الأسلاك معزولة.

▪ مرحلة التسليح أو التذريع: وهي عملية تليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.

▪ مرحلة التغليف: وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

5-1-4/ أهم المواد الأولية المستخدمة:

- سلك النحاس.
- سلك الألمنيوم.
- المواد الكيماوية المكونة للغلاف.

5-1-5/ الزبائن والتوزيع: أهم الزبائن هم:

- CAMEG ex SONELGAZ

- كهـريف KAHRIF

هناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة و العمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها كما تعمل المؤسسة على اكتساب مكانة في السوق العالمية، وللمؤسسة شبكة من الموزعين (بعدها 13) منتشرين في كامل أنحاء الوطن وهي تعمل على توسيعها مستقبلا.

5-1-6/ سياسة الجودة للمنتج:

منذ 1999 شرعت المؤسسة في وضع و تأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج و ذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم الكلي في نوعية المنتج، و بالفعل فلقد توصلت المؤسسة إلى الحصول على علامة إتهاد " الإيزو 9001 " سنة 2003 وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإتهاد وتطوير نوعية منتجها و الاستجابة لكل الطلبات كما و كيفا.

5-1-7/ الموارد البشرية:

يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2009/06/24 : 1012 عامل حوالي 77 % منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

- إيطارات : 75
- أعوان تحكم : 244.
- أعوان تنفيذ : 693.

5-1-8/ إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة :

إن عملية التسيير تتطلب كفاءات وخبرات في عدة تخصصات، كما أنها تتطلب تحضير جيد لكل الكفاءات وهذا من أجل وضع خطة تسييرية تتماشى مع حجم وسمعة المؤسسة وطنياً وحتى عالمياً، وأن عمليات التكوين وتخطيط المسارات الوظيفية المسطرة في هذا الإطار ستكون عاملاً رئيسياً للترقية الاجتماعية والمهنية وضمان التنمية الاقتصادية.

إن الأهمية التي تعرفها إدارة الموارد البشرية وإقامتها في إستراتيجية المؤسسات تفرض على إطارات وظيفة المستخدمين اليقظة بصفة مستمرة ويومية، فمدراء الموارد البشرية الذين أصبحوا خلال السنوات الماضية بمثابة عمال الذين تعتمد عليهم الإدارة في إحداث تغيير في التنظيم، كما يؤكدون هؤلاء المدراء يومياً على أهمية التكوين، ويعتبرونها الممر الوحيد للوصول إلى الكفاءة وتحقيق المؤهلات لإطارات الإدارة⁽¹⁾، ومنه نقول أن مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة تفكر في كيفية تكوين عمالها وحتى إطاراتها لتعيد تكوينهم وفق متطلبات وتقنيات العصر وهذا ما لمسناه خلال إجرائنا للبحث حيث صادفنا وفد أمريكي جاء في إطار دورة تكوينية لأفراد الموارد البشرية علماً أن هذه المؤسسة أصبحت بيد التسيير الأمريكي بنسبة 70%، إذ تعتمد المؤسسة على عملية التكوين المستمر لأفرادها وهذا تماشياً مع المهام الجديدة المختلفة، ومن جهة أخرى لكي تفرض وجودها مع مختلف المؤسسات في إطار المنافسة، وفي إطار هذا السياق ذكر " PETER DRUCKER " "بيتر دريكر" أنه يؤكد على أن وظيفة المستخدمين سوف تتغير جذرياً في السنوات القادمة وسوف تعمل في مهام جديدة ومختلفة حسب كل الاحتمالات ولا بد أن تتأقلم مع الأخرى وتكون ملائمة⁽²⁾، فالتسيير على مستوى المؤسسة حسب⁽³⁾ هو عبارة عن مجموعة من الوسائل والفروع التي تقوم بتسجيل وضعية العمال أو المستخدمين الماضية والحالية، وهذا في إطار عمليات إدارية مقسمة على أقسام أو دوائر مختلفة وقد سمحت هذه العملية من معرفة دور كل مديرية وكل دائرة من الدوائر على مستوى هذه المؤسسة.

وما يمكن قوله هنا أن هذا التكوين-في اعتقادنا- لن يخلو من مسألة تسيير المسارات الوظيفية خصوصاً أن القائمين على الدورة التدريبية هم الأمريكيان الذين بدأت معهم إدارة الأفراد على يد تايلر و بلومفيلد الذي ادخل أول مصلحة تعنى بإدارة البشر سماها آن ذاك " إدارة الأفراد " .

إن قواعد التسيير في المؤسسة محل البحث عموماً هي نفسها القواعد المستعملة في جميع المؤسسات الصناعية الجزائرية، غير أنه وللتعريف بأهم القواعد المطبقة في المؤسسة أخذنا إحدى المديرات الموجودة بها والتي تعتبر محور بحثنا، مديرة الموارد البشرية حيث تعتبر هذه الأخيرة كمحور رئيسي والمحرك الأساسي للمؤسسة ولأهمية العنصر البشري في تحريك العجلة الإنتاجية على مستوى المؤسسة وعليه فإن المديرية تطبق التسيير كما يلي:

تضم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (06) ستة مديريات فرعية وإدارة عامة وهي كما يلي:



- المديرية التقنية
- مديرية الشراء؛
- المديرية التجارية؛
- مديرية المالية والمحاسبة؛
- مديرية التنفيذ (الإنتاج)؛
- مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة؛

إن رسم الخريطة التنظيمية هي الوسيلة المبسطة لتطوير الهيكل التنظيمي وذلك لأنها مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المؤسسة والمؤسسات الخارجية وتساهم في المساعدة على فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما تساعد في عملية تقديم الوظائف وترتيبها والتنسيق بينهما وهي تفيد علاقات العمل من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي ووظائفه واختصاصاته والعلاقات الإدارية فيه.

فالخريطة التنظيمية تُصور الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين.

- الخريطة الرئيسية
- الخريطة المساعدة

ولما كان البحث في إطار المديرية المختصة في تسيير شؤون الموارد البشرية والتي هي مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة نستعرض المهام الرئيسية لهذه المديرية وذلك كما يلي:

تتكفل هذه المديرية بتنمية وتسيير الموارد البشرية وبتحديد سياسة الأفراد العاملين بالمؤسسة وتتلخص مهامها في:

- 1- تحديد المحاور واتجاهات سياسة الأفراد.
 - 2- تنشيط وتنسيق أنشطة المديرية الداخلية في هيكلتها.
 - 3- ضمان الجو الاجتماعي والتنظيمي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم.
 - 4- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم الضروريات.
- وتتكون مديرية الموارد البشرية من ثلاث دوائر ومراكز للتكوين وتمثل هذه الدوائر في:
- دائرة الوسائل العامة

- دائرة المستخدمين وتضم (تسيير الموارد البشرية، تسيير الأجور، المراسلات الاجتماعية) ويضم فرع تسيير الموارد البشرية (مصلحة العلاقات الاجتماعية، مصلحة طب العمل، مصلحة الوقاية والأمن)

أما دائرة الوسائل العامة

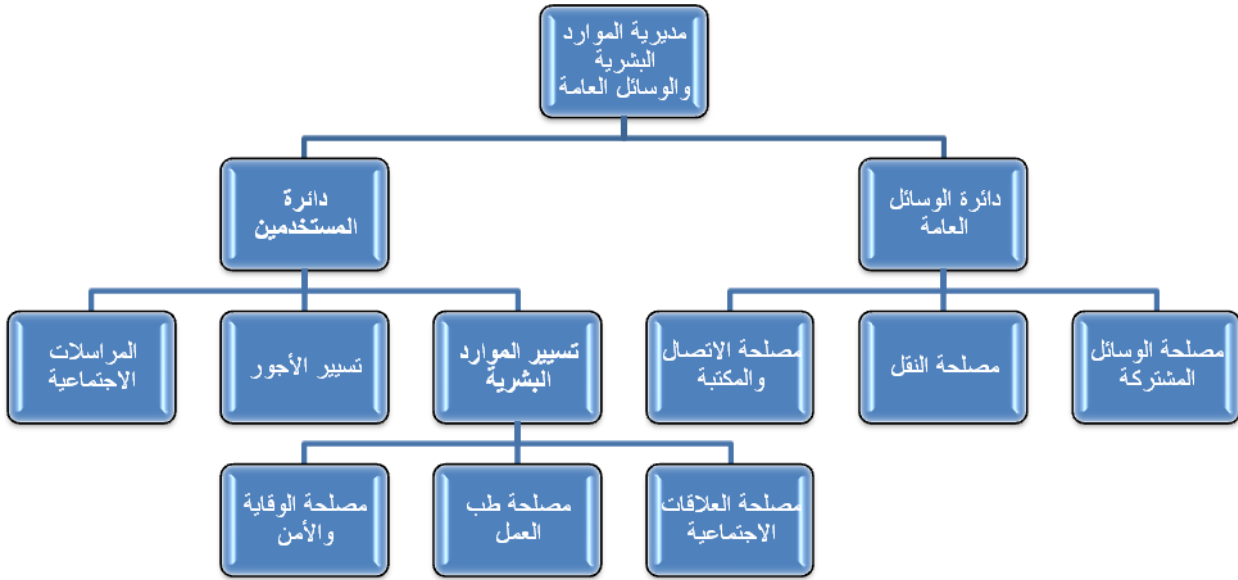
وتتكون من ثلاث مصالح وهي كما يلي:

- مصلحة الوسائل المشتركة
- مصلحة النقل
- مصلحة الاتصال والمكتبة

مع ملاحظة أن كل مديريات المؤسسة تترابط بعلاقات وظيفية فيما بينها بنسب مختلفة حسب مهام كل واحدة وتكاملها مع الأخرى، وتربطها علاقات مباشرة بالمدير العام، وكل مديرية تدير الهياكل التابعة لها.

و الشكل رقم(27) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والوسائل العامة Organigramme

الشكل رقم (27) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والوسائل العامة Organigramme



المصدر : تصميم طالبة الباحثة انطلاقاً من وثائق المؤسسة ومعلومات من موظفيها



مصلحة تسيير المستخدمين: إن رئيس مصلحة المستخدمين مكلف بتسيير شؤون العمال وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتسيير عملية توظيف العمال ودراسة حركاتهم سواء كان في إطار **الترقية** أو النقل، التكوين، غيابات، عطل ... إلخ وهذا من أجل تسهيل عملية تسيير مختلف الدوائر الأخرى، كما يهتم رئيس الدائرة للموظفين بتسييره للوسائل العامة الخاصة بالمؤسسة.

مصلحة العلاقات المهنية والاجتماعية: يهتم رئيس هذه المصلحة بضبط قوانين تخص ربط وسير العلاقات المهنية والاجتماعية للعمال نذكر منها:

☒ **الترقية:** انتقال العامل من رتبة إلى رتبة حسب نظام التقدم العمودي في سلم الترتيب أو في الاتجاه الأفقي بنفس درجة التأهيل⁽¹⁾.

☒ **الاستخلاف المؤقت:** كل عون يضمن كليا وصفة دائمة استخلاقا في منصب رتبته أعلى من رتبة المنصب الأصلي يتقاضى ابتداءً من اليوم الأول من التنصيب منحه الاستخلاف مساوية للفارق بين الأجر الأدنى لمنصبه الأدنى للمنصب الذي يقع فيه الاستخلاف.

☒ **التحول:** يمثل التحول في تغيير المناصب أو الهيئة بطلب من العامل، وهذا بكل تحفظ لوجود منصب شاغر وموافقة السلم الإداري للسلم.

☒ **إعادة التعيين:** تمثل إعادة التعيين في نقل العامل إلى منصب آخر، أو مهنة أخرى مؤسسة أخرى، يجب أن تعتبر كوسيلة لتنمية الكفاءة الفردية وتطوير القدرات البشرية والتقنية للمؤسسة.

☒ **إعادة التعيين لأسباب طبية:** تتم إعادة التعيين بقرار إخطار يقدمه طبيب العمل يوصي فيه ويطلب بتغيير المنصب لأسباب لا نقاش فيها تدل على الحالة الصحية (الجسدية، العقلية) للعامل الذي لم تعد تسمح له بالقيام بالأعمال المسندة إلى المنصب المشغول.

☒ **حالات العاملين ضحايا حوادث العمل:** إذا كان قرار إعادة التعيين مصدر حادث عمل، كل انخفاض متوقع في الراتب يعرض بمنحة تفاضلية لمدخول هذه الأخيرة تكون قابلة للامتصاص في حالة الحصول على ترقية.

☒ **حالات العاملين المصابين بأمراض مهنية:** إذا كان قرار إعادة التعيين مصدره، مرض مهني فإن صندوق الضمان الاجتماعي يؤكد ويثبت التشخيص، كل تخفيض متوقع في الراتب يعرض بمنحة تفاضلية للدخل.

5/2 منهج البحث :

لتحقيق أهداف البحث يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي فهو يتعدى جمع البيانات وتفريغها وتبويبها بحيث يقوم بفحص الموقف المشكل ودراسته دراسة وافية⁽¹⁾، انطلاقاً من تحديد مشكلة البحث ووضع الفروض وتسجيل الافتراضات التي بنيت عليها الفروض وإجراءاتها واختيار عينة البحث واختيار أساليب جمع المعلومات والبيانات وإعدادها مع وضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بعدم الغموض ومواءمة الغرض من البحث والقدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو العلاقات ذات المغزى وفي الأخير تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة⁽²⁾.

إذا، مسألة تخطيط المسار الوظيفي كما يراها موظفي إدارة الموارد البشرية، حتمت علينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التعرف على محددات تخطيط المسارات الوظيفية وما يخص هذه المسألة من عوائق وتقديم النصح لهم من أجل التخلص من هذه العوائق، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع البحث .

5-3/ مجتمع البحث والعينة :

يتألف مجتمع البحث من مجموع إدارات وموظفي مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة بمؤسسة صناعة الكوابل- بيسكرة - حيث بلغ عددهم (130) فرداً من بينهم (17) إدارياً ، وقد استخدمنا منها (35) موظف حيث كان نشاطهم فعلاً يمس إدارة المورد البشري في حين المتبقين يمس نشاطهم بالدرجة الأولى الوسائل العامة وذلك بنسبة (26.92%)، ومن ثمة فالعينة المستخدمة هي عينة قصدية (عمدية) أما عن خصائصها توضحها الجداول رقم (11) (12) (13) (14) .

الجدول رقم (11):

يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
2.857%	1	20 إلى أقل من 30 سنة
25.714%	9	30 إلى أقل من 40 سنة
48.571%	17	40 إلى أقل من 50 سنة
22.857%	8	50 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

الجدول رقم(12):

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	12	%34.285
ذكر	23	%65.715
المجموع	35	%100

الجدول رقم(13):

توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة .

مدة الخدمة	التكرار	النسبة
0-10 سنوات	02	%5.714
10-20 سنة	06	%17.143
20 سنة فأكثر	27	%77.142
المجموع	35	%100

الجدول رقم(14):

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	01	%2.857
رئيس مصلحة	07	%20
موظف	27	%77.143
المجموع	35	% 100

4.5 / أداة جمع بيانات البحث :

نظراً للطبيعة الوصفية للبحث، قامت الطالبة الباحثة بإعداد أداة البحث (استبيان) لجمع البيانات اللازمة، و الذي يعرف بأنه « سلسلة من الأسئلة أو المواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية » (3) . وتم إخضاع الأداة للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات وذلك وفق ما يلي:

1-4-5 / بناء الاستبيان :

قامت الطالبة الباحثة بتصميم الاستبيان وبنائه انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، وطبيعة البيانات والمعلومات التي يتطلب البحث الحصول عليها، من خلال القراءة المتأنية لما أمكن الحصول عليه من كتب وبحوث علمية ورسائل جامعية ذات علاقة بموضوع البحث، كما استفادت الطالبة الباحثة من آراء الأساتذة المختصين خصوصاً فيما يتعلق بحذف وتعديل بعض بنوده، وقد بني الاستبيان بتقسيمه إلى قسمين:

القسم الأول : يتناول المعلومات الشخصية عن أفراد العينة .

القسم الثاني : ويتكون من محورين يتناولان محددات تخطيط المسارات الوظيفية، على النحو التالي:

- المحور الأول : يتضمن المحددات الفردية ، ويتكون هذا المحور من 30 فقرة.

- المحور الثاني : يتضمن المحددات التنظيمية، ويتكون هذا المحور من 33 فقرة.

وبذلك يكون العدد الكلي لفقرات الاستبيان (63) فقرة وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس

استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان كالتالي:

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	متردد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

أما فيما يخص الدرجات العليا و الدنيا على الاستبيان يلخصها الجدول رقم (15)

الجدول رقم (15):

يمثل درجات محاور الاستبيان الدنيا والعليا

الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد البنود	المحاور	محور محدد
30	90	30	فرص التقدم الوظيفي- وضوح مفهوم المسار الوظيفي- حرية اختيار الوظيفة- الخبرة- التأهيل العلمي- الدوافع الشخصية -الدوافع المادية - الدوافع الاجتماعية- الكفاءة -تطوير الذات - الإبداع والتجديد.	المحددات الفردية
33	99	33	الجو التنظيمي المناسب - الأنظمة واللوائح والقوانين - وجود الوصف الوظيفي الجيد- البرامج التدريبية-تقييم الأداء-التدريب-التأهيل المهني- المناخ الملائم للأمان الوظيفي-أسس الجدارة- الحوافز المادية والمعنوية، الأقدمية - التدريب العملي.	المحددات التنظيمية
63	189	63	مجموع بنود الاستبيان	

يعتمد هذا البحث على أساليب ومصادر علمية عديدة ومترابطة هي الأسلوب الوصفي التحليلي، كما

تستند في منهجيتها على مصدرين أساسيين من مصادر المعلومات والبيانات وهما:

1-المصادر الثانوية وتشمل الكتب ومصادر المعلومات الموجودة في المكتبات، وشبكات الانترنت.

2-المصادر الأولية وذلك من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلة والاستبيان المعد لهذا الغرض

وتحليلهما .

علماً أن توزيع الاستبيان قد تم في الفترة الزمنية بين أواخر شهر ماي وبداية شهر جوان كما انه

تم جمع معلومات الدراسة من أفراد العينة كل بمكان عمله بالأسلوب المباشر ودون المرور بالقنوات

الرسمية للهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك للاستفادة منها لطرح بعض الأسئلة على المفحوصين، لكن قبل

هذا، قامت الطالبة الباحثة بتقنين أداة الدراسة قبل توزيعها على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقها

وثباتها كالتالي:

5-3-2/ صدق الاستبيان:

قامت الطالبة الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحكمين حيث عرضت الطالبة الباحثة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من أقسام جامعة محمد خيضر - بيسكرة - (علم النفس، علم الاجتماع، علوم اقتصادية وعلوم التسيير) والبالغ عددهم (10) وقد استجابت الطالبة لآراء الأساتذة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت البنود إذا وافق عليها أكثر من 80% من المحكمين، وعدل إذا وافق عليه 60-80% منهم ورفضت إذا وافق عليها أقل من 60% من المحكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (انظر ملحق رقم 1) .

5-3-3/ ثبات الاستبيان:

تم التأكد منه باستعمال طريقة التطبيق و إعادة التطبيق بعد مدة زمنية قدرت بـ (10) أيام على عينة متكونة من (10) موظفين في مديرية الموارد البشرية لمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة، عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين و كان مساوياً لـ (0.637) . الجدول رقم (15) . ولاختبار معنوية معامل الارتباط تم حساب (t) = 2.33، وعند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 8، (t) الجدولية = 2.30 وهي أقل من المحسوبة، و بالتالي R معنوي ولم يكون نتيجة للصدفة، وهو دال كما يبينه جدول التحليل الإحصائي spss .

Correlations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	.637(*)
	Sig. (2-tailed)		.048
	N	10	10
VAR00002	Pearson Correlation	.637(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.048	
	N	10	10

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

درجات التطبيق الأول (س)	درجات التطبيق الثاني (ص)
181.00	187.00
83.00	89.00
143.00	139.00
159.00	163.00
133.00	119.00
119.00	139.00
122.00	119.00
136.00	112.00
175.00	109.00
107.00	125.00
المجموع > 1358	1301

5-5 / أساليب المعالجة الإحصائية:

قامت الطالبة بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الإحصائي SPSS (Statical Package for Social Science) الإصدار 14، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل بند، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

☒ استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة وثباتها، وكذا اختبار الفرضيات وفق المعادلة التالية:

$$rp = \frac{n \sum x.y - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

حيث :

N : عدد الأفراد

- $\sum (X.Y)$: مجموع (درجات التطبيق الأول في درجات التطبيق الثاني) .
- $(\sum X)^2$: مربع مجموع درجات التطبيق الأول .
- $(\sum Y)^2$: مربع مجموع درجات التطبيق الثاني .
- $\sum X^2$: مجموع مربع درجات التطبيق الأول .

$\sum Y^2$: مجموع مربع درجات التطبيق الثاني .

✳ ولوصف عينة الدراسة والتعرف على استجابات الأفراد على عبارات متغيرات الدراسة

استخدمت الطالبة الباحثة الإحصاء الوصفي :

- التكرارات والوزن النسبي حيث يمثل المتوسط المنخفض درجة موافقة منخفضة على العبارة، وتم ترتيب استجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة بناءً على قيمة المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى.

- الانحراف المعياري والنسب المئوية .

- التكرارات (تك) = العدد (للمفردات) .

- مجموع التكرارات = حاصل جمع التكرارات .

- النسبة المئوية = $\frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100\%$ ؟ %

- تم استخدام المتوسط الموزون = $\frac{\text{تكرار (أوافق) } 3X + \text{تكرار (محايد) } 2X + \text{تكرار (غير موافق) } 1X}{\text{مجموع التكرارات}}$

.....

ولتحديد طول فئات المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم

حساب المدى ($3-1=2$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي

($3/2 = 0.66$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد

الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يأتي:

* من 01 وحتى 1.66 يمثل غير موافق .

* من 1.67 وحتى 2.32 محايد .

* من 2.33 وحتى 3 موافق .

- المتوسط الوزني :
$$\frac{(N_1 \times S_1) + (N_2 \times S_2)}{N_1 + N_2}$$

حيث : N_1 : عدد أفراد العينة الأولى .

S_1 : المتوسط الحسابي للعينة الأولى .

N_2 : عدد أفراد العينة الثانية .

S_2 : المتوسط الحسابي للعينة الثانية

- الأهمية النسبية (الوزن النسبي للمتوسط): كما يلي:

تقسم متوسط الآراء لكل عبارة على أعلى درجة يأخذها المقياس ثم يضرب في 100 ، أما إيجاد الأهمية النسبية للمحور ككل نفس الفكرة بان تحصل على متوسط درجات كل فرد على المحور لك ل و من ثم تحصل على المتوسط العام لجميع الأفراد على المحور و من ثم تقسمه على أعلى درجة في المقياس.

اختبار (T) : لاختبار معنوية معامل الارتباط وفق المعادلة التالية⁽⁶⁾ :

$$T = \frac{R\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-R^2}}$$

وهي القيمة المحسوبة، أما القيم الجد ولية والموافقة لكل درجة حرية ومستوى دلالة ، تأخذ من جدول (ستودنت) الموجود في معظم كتب الإحصاء .
-اختبار t (One Sample T Test) .



هوامش ومراجع الفصل الخامس

- (1). فاخر عاقل (1985): "أسس البحث في العلوم السلوكية" ، ط2 ، دار العلم للملايين، بيروت، ص 115 .
- (2). محمود عبد الحلم منسي، سهير كامل أحمد (2002): "أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية" ، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ، 449 .
- (3). محمود عبد الحلم منسي ، سهير كامل أحمد (2002): المرجع نفسه، ص 93 .
- (3). عبد العزيز خزاولة: في بن زروال ، المرجع السابق ، ص 185 .
- (4). محمود عبد الحليم منسي ، سهير كامل أحمد: المرجع السابق ، ص 196 .
- (5). فؤاد البهي السيد (1979): "علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري" ، ط3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص 151 .
- (6). عبد العزيز شرابي (2002): "تقنيات التنبؤ" ، مطبوعات جامعة منتوري ، الجزائر ، ص 105 .
- (7). عبد الحفيظ مقدم (1993): "الاحصاء والقياس النفسي والتربوي" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 113 .
- (9). عبد المحسن بن فهد السويف (2000): "الضغوط النفسية للعاملين في مجالات الخدمة النفسية"، الإدارة العامة ، مج 39 ، ع 4 ، ص 675 .
- (10). شاكر جار الله الخشالي ، زياد فاضل محمد (2004): "المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية" ، مج 7 ، ع 1 ، ص 25-26 .
- (11). حسين حريم : المرجع السابق ، ص





تمهيد:

6-1 / عرض النتائج :

6-2 / مناقشة الفرضيات :

خلاصة الفصل:



يهدف هذا الفصل إلى استعراض بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وستستعرض الطالبة الباحثة ما توصلت إليه من نتائج، بحيث يتم عرض نص الفرض وجدول النتائج الخاص بالفرض متبوعاً بوصف تام للجدول، ثم التعليق على النتائج ومناقشتها من وجهة نظر الطالبة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف إن وجدت .

16/ عرض وتفسير النتائج :

تحتوي الجداول (16)(17) التالية على النسب المؤوية لبدائل كل بند وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار ت ومستوى الدلالة لكل بند. ويكون البند ايجابياً بمعنى أن أفراد العينة يوافقوا على محتواه إذا كانت قيمة ت المحسوبة اكبر من قيمة ت الجدولة، (مستوى المعنوية اقل من 0.05، والمتوسط الموزون محصور بين 2.33 و 3 ، والوزن النسبي اكبر من 75%) ويكون البند سلبياً بمعنى أن أفراد العينة لم يوافقوا على محتواه إذا كانت قيمة ت المحسوبة اصغر من قيمة ت الجدولة، (مستوى المعنوية اصغر من 0.05، والمتوسط الموزون محصور بين 01 و 1.66 والوزن النسبي اقل من 55%) ، وتكون أراء أفراد العينة عن محتوى البند محايدة إذا كان مستوى المعنوية اكبر من 0.05 وهذا ينطبق على جميع بنود الدراسة، وسنقوم بمناقشة كل فرضية من فرضيات الدراسة على حده .

جدول رقم (16)

يبين استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان مرتبة تنازلياً

البند	موافق		محايد		غير موافق	
	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%
01	01	2.8	02	5.4	32	91.8
02	20	56.4	07	20.9	08	22.7
03	21	59.0	06	17.9	08	23.7
04	14	40.8	06	16.5	15	42.7
05	10	28.8	09	24.2	16	47.0
06	13	37.5	07	18.8	15	43.8
07	18	50.7	08	23.2	09	26.1
08	14	41.4	06	15.3	15	43.3

42.3	15	14.6	05	43.1	15	يمكن للموظف أن يحصل على تغذية راجعة عن أدائه إذا شارك في تخطيط مساره الوظيفي .	09
45.5	16	17.3	06	37.2	13	تؤدي مشاركة الموظف في تخطيط مساره الوظيفي إلى اتصال أفضل بينه وبين مروضيه	10
75.8	27	14.5	05	9.7	03	ضروري أن تترك للفرد حرية اختيار الوظيفة التي يرغب فيها	11
37.2	13	24.6	09	38.3	13	ليس مهما أن تطبق إدارة المؤسسة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تخطيط مسارهم الوظيفي .	12
44.2	15	16.9	06	38.9	14	مشاركة المنظمة الموظف في عملية تخطيط المسار الوظيفي تجعله يصبح قادرا على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي .	13
45.1	16	15.1	05	39.9	14	الاتصال الأفضل بين الموظف وروؤسانه المباشرين يسهم في تحقيق تخطيط جيد للمسار الوظيفي .	14
60.2	21	18.1	06	21.7	08	عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد المنظمة في استخدام أفضل لمهارات وقدرات العاملين .	15
78.7	27	10.2	04	11.1	04	على المؤسسة أن تسير بعملية تخطيط المسارات الوظيفية إلى عملية توظيف متطورة ومخططة وأكثر واقعية	16
40.8	14	22.1	08	37.1	13	انفراد المؤسسة بتخطيط مساراتها الوظيفية يؤدي إلى تحسين صورتها لدى العاملين .	17
59.2	21	26.5	09	14.2	05	يجب أن يراعى في عملية تخطيط المسار الوظيفي وضوح مفهوم المسار لدى الأفراد .	18
74.5	26	14.5	05	10.9	04	مشاركة العامل في تصميم وتخطيط مساره الوظيفي تخلق لديه إحساس بالرضا عن الأجر .	19
32.5	12	26.4	09	41.1	14	مشاركة العامل في تخطيط مساره الوظيفي ترضي لديه مستوى طموحه الوظيفي .	20
32.6	11	19.4	07	48.0	17	على المؤسسة أن توازن في سياستها اتجاه التخطيط للمسار الوظيفي بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .	21
72.4	25	16.5	06	11.2	04	على الموظف أن يمتلك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساره الوظيفي دون تدخل المؤسسة .	22

43.3	15	33.2	12	23.5	08	يجب أن تؤخذ بالحسبان مهارات الموظف وقدراته الوظيفية في عملية تخطيط المسار الوظيفي .	23
64.3	23	14.4	05	21.3	07	يجب أن يؤخذ بالاعتبار الإحساس بالمسؤولية الشخصية للعامل وتوظف في عملية تخطيط المسار الوظيفي .	24
9.0	03	8.0	03	83.0	29	على المنظمة أن تمنح الموظف معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في مؤسسته .	25
60.7	21	18.8	07	20.5	07	يسهم انفراد المؤسسة بتخطيط مساراتها الوظيفية بعيدا عن العمال في تحقيق أهدافها الكلية .	26
48.57	17	25.70	09	25.70	09	مشاركة العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية يؤدي إلى إدراك أفضل لأهداف المؤسسة وسياساتها من قبل العاملين .	27
48.57	17	25.70	09	25.70	09	تعمل إدارة المؤسسة عن دراية وقصد من اجل تخطيط و تطوير مسار العاملين .	28
43.4	15	32.9	12	23.7	08	الاستناد إلى نتائج التدريب العملي للأفراد تدعم عملية التخطيط للمسار الوظيفي .	29
39.1	14	24.8	09	36.1	12	على بيئة المؤسسة أن توفر للموظف فرص المساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة	30
62.0	22	12.9	04	25.0	09	اخذ العنصر الإنساني بالحسبان أثناء تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى إشاعة الاستقرار الوظيفي في اغلب مستويات المنظمة .	31
7.0	02	8.6	03	84.4	30	اطلاع الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية يخلق لديهم اهتمام بمحتوى وظائفهم .	32
62.4	22	13.3	05	24.3	08	تساعد الأنظمة، اللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط للمسار الوظيفي.	33
42.4	15	28.7	10	28.9	10	يؤدي المدبرون دورا رئيسيا في تصميم أنظمة تخطيط المسار في المؤسسة .	34
50.8	18	17.7	06	31.5	11	يجب أن تتوافر الموضوعية و التكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة .	35
59.2	21	20.8	07	20.1	07	على المؤسسة أن تجمع في نظام الترقية في المستويات الوظيفية الأعلى بين الأقدمية والكفاءة .	36
50.6	18	17.6	06	31.8	11	على المؤسسة أن تجعل التدريب يسهم بتزويد المتدربين بمقومات تخطيط مسارهم الوظيفي .	37

24.0	08	20.6	07	55.4	20	مهم مراعاة عامل الخبرة لدى الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي.	38
15.6	05	17.0	06	67.5	24	ضروري الأخذ بالمؤهل العلمي في عمليات التخطيط للمسار الوظيفي .	39
60.3	21	18.0	06	21.6	08	تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي.	40
37.5	13	31.6	11	30.9	11	يساعد تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي.	41
32.3	11	14.3	05	53.4	19	أن تراعي المؤسسة أمور شخصية وذاتية كالميول والاتجاهات والرغبات الفردية.	42
42.0	15	28.2	10	29.8	10	وجود وصف وظيفي في المؤسسة، يساعد على تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة.	43
34.4	12	24.2	08	41.4	15	على المؤسسة أن تركز شعور العدالة بين الموظف وزملائه تجاه سياسة دعم تخطيط المسار الوظيفي .	44
20.8	07	25.8	09	53.4	19	مهم أن يمتلك الأفراد المقبلين على وظائفهم الاستعداد لتطوير الذات .	45
64.5	22	18.8	07	16.7	06	أن تطبق المؤسسة أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي.	46
68.1	24	12.7	04	19.2	7	على عملية تخطيط المسار المهني أن تساهم في عملية الإبداع و التطوير للأفراد.	47
31.4	11	30.0	11	38.5	13	علي المؤسسة أن تجعل الموظفين مدخلات هامة للخطة التطويرية والتعيينات المستقبلية .	48
19.6	07	16.5	06	63.9	22	وجود جو تنظيمي مناسب في المصنع يساعدك على التخطيط للمسار الوظيفي.	49
21.2	07	22.4	08	56.4	20	على الفرد أن يمتلك المعلومات اللازمة بشأن فرص التقدم الوظيفية المتاحة ومتطلباتها وحوافزها	50
25.0	09	23.1	08	51.9	18	تعمل إدارة المؤسسة عن دراية وقصد من أجل تخطيط و تطوير مسار العاملين .	51
26.0	09	16.7	06	57.2	20	يعد تخطيط المسار الوظيفي جزءا من إستراتيجية إدارة المؤسسة ككل ولا دخل للموظف فيه .	52
17.8	06	20.2	07	61.9	22	الاعتماد على عنصر الكفاءة في توظيف الأفراد من أهم أسباب النجاح في عملية التخطيط للمسار الوظيفي	53
22.6	08	20.6	07	56.8	20	طبيعي أن تقوم عملية التخطيط الوظيفي على دوافع مالية .	54
45.1	16	26.0	09	28.9	10	علي المؤسسة أن تأخذ في الحسبان الحاجات العائلية والشخصية للموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي	55
46.3	16	28.0	10	25.7	09	إن إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي مطلب تحققه المؤسسة لعمالها.	56
	00		05		30	جيد عدم إغفال الدوافع الاجتماعية في تخطيط مسارات الأفراد الوظيفية	57
32.3	11	14.3	05	53.4	19	على المؤسسة أن تركز في سياستها التخطيطية على الحوافز المالية	58

50.8	18	17.7	06	31.5	11	59	أن تسمح المؤسسة بفرص لتطوير الذات في مجال الوظيفة.
	11		12		12	60	أن توفر المؤسسة المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحوافزها.
	04		03		28	61	على الفرد أن يأخذ بالحسبان العلاقات العائلية والشخصية في عملية تخطيط المسار الوظيفي
	21		07		07	62	أن يستفيد الموظف في مؤسستكم من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تخطيط المسار الوظيفي.
	10		01		24	63	تؤخذ الدوافع الشخصية في الحسبان في عملية التخطيط للمسار المهني

جدول رقم (17)

يبين المتوسط الموزون والانحراف المعياري وقيمة t والوزن النسبي وكذا التقدير اللفظي للإجابات

الوزن النسبي	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	غير موافق		محايد		موافق		التقدير اللفظي
				%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
37	1.038	17.61	1.11	91.8	32	5.4	02	2.8	01	01 غير موافق
78	2.233	7.23	2.34	22.7	08	20.9	07	56.4	20	02 موافق
79	3.14	8.14	2.37	23.7	08	17.9	06	59.0	21	03 موافق
65.60	3.405	4.93	1.97	42.7	15	16.5	06	40.8	14	04 محايد
60.66	4.505	3.78	1.82	47.0	16	24.2	09	28.8	10	05 محايد
64.66	4.047	4.16	1.94	43.8	15	18.8	07	37.5	13	06 محايد
75	2.961	5.50	2.25	26.1	09	23.2	08	50.7	18	07 محايد
65.66	3.405	4.93	1.97	43.3	15	15.3	06	41.4	14	08 محايد
66.66	2.900	5.77	02	42.3	15	14.6	05	43.1	15	09 محايد
63.66	3.293	5.13	1.91	45.5	16	17.3	06	37.2	13	10 محايد
43.33	1.348	13.31	1.30	75.8	27	14.5	05	9.7	03	11 غير موافق
66.66	7.250	2.30	02	37.2	13	24.6	09	38.3	13	12 محايد
65.66	3.405	4.93	1.97	44.2	15	16.9	06	38.9	14	13 محايد
64.66	2.875	5.85	1.94	45.1	16	15.1	05	39.9	14	14 محايد
54	2.137	8.14	1.62	60.2	21	18.1	06	21.7	08	15 غير موافق
44	1.347	13.27	1.34	78.7	27	10.2	04	11.1	04	16 غير موافق
65.66	2.757	8.18	1.97	40.8	14	22.1	08	37.1	13	17 محايد
51.33	2.106	8.32	1.54	59.2	21	26.5	09	14.2	05	18 غير موافق
45.66	1.436	12.42	1.37	74.5	26	14.5	05	10.9	04	19 غير موافق
68.33	6.619	2.51	2.05	32.5	12	26.4	09	41.1	14	20 محايد
72.33	3.268	5.03	2.17	32.6	11	19.4	07	48.0	17	21 محايد
46.66	1.534	11.59	1.40	72.4	25	16.5	06	11.2	04	22 غير موافق
60	4.866	3.51	1.80	43.3	15	33.2	12	23.5	08	23 محايد
51.33	1.778	9.86	1.54	64.3	23	14.4	05	21.3	07	24 غير موافق

											موافق
91.33	1.030	15.01	2.74	9.0	03	8.0	03	83.0	29	25	موافق
53.33	2.157	8.08	1.6	60.7	21	18.8	07	20.5	07	26	غير موافق
59	3.711	4.61	1.77	48.57	17	25.70	09	25.70	09	27	محايد
59	3.711	4.61	1.77	48.57	17	25.70	09	25.70	09	28	محايد
60	4.866	3.51	1.80	43.4	15	32.9	12	23.7	08	29	محايد
64.66	6.694	2.51	1.94	39.1	14	24.8	09	36.1	12	30	محايد
54	1.873	9.29	1.62	62.0	22	12.9	04	25.0	09	31	غير موافق
93.33	0.967	15.88	2.80	7.0	02	8.6	03	84.4	30	32	موافق
53.33	1.922	9.07	1.60	62.4	22	13.3	05	24.3	08	33	غير موافق
61.66	5.890	2.88	1.85	42.4	15	28.7	10	28.9	10	34	محايد
60	2.835	6.02	1.80	50.8	18	17.7	06	31.5	11	35	محايد
53.33	2.157	8.08	1.60	59.2	21	20.8	07	20.1	07	36	غير موافق
60	2.835	6.02	1.80	50.6	18	17.6	06	31.8	11	37	محايد
78	2.233	7.23	2.34	24.0	08	20.6	07	55.4	20	38	موافق
84.66	3.478	10.69	2.54	15.6	05	17.0	06	67.5	24	39	موافق
54	2.137	8.14	1.62	60.3	21	18.0	06	21.6	08	40	غير موافق
64.66	14.590	1.15	1.94	37.5	13	31.6	11	30.9	11	41	محايد
74	2.330	7.02	2.22	32.3	11	14.3	05	53.4	19	42	محايد
61.66	5.890	2.88	1.85	42.0	15	28.2	10	29.8	10	43	محايد
69.33	4.728	3.51	2.08	34.4	12	24.2	08	41.4	15	44	محايد
78	3.30	16.2	2.34	20.8	07	25.8	09	53.4	19	45	موافق
51.33	2.33	11.63	1.54	64.5	22	18.8	07	16.7	06	46	غير موافق
50.33	1.87	22.2	1.51	68.1	24	12.7	04	19.2	7	47	غير موافق

68.33	1.231	14	2.05	31.4	11	30.0	11	38.5	13	48	محايد
80.66	2.60	1.02	2.42	19.6	07	16.5	06	63.9	22	49	موافق
79	5.03	8.6	2.37	21.2	07	22.4	08	56.4	20	50	موافق
75	4.02	11.2	2.25	25.0	09	23.1	08	51.9	18	51	محايد
77	1.06	2.01	2.31	26.0	09	16.7	06	57.2	20	52	محايد
81.66	3.75	2.11	2.45	17.8	06	20.2	07	61.9	22	53	موافق
78	3.07	2.22	2.34	22.6	08	20.6	07	56.8	20	54	موافق
60.66	1.98	7.50	1.82	45.1	16	26.0	09	28.9	10	55	محايد
60	6.05	3.22	1.80	46.3	16	28.0	10	25.7	09	56	محايد
95	2.25	4.6	2.85		00		05		30	57	موافق
74	6.23	1.53	2.22	32.3	11	14.3	05	53.4	19	58	محايد
60	1.05	2.66	1.80	50.8	18	17.7	06	31.5	11	59	محايد
67.33	2.63	3.10	2.02		11		12		12	60	محايد
89.33	3.56	5.6	2.68		04		03		28	61	موافق
53.33	6.22	1.5	1.60		21		07		07	62	غير موافق
80	2.10	7.25	2.40		10		01		24	63	موافق

2.6 / مناقشة الفرضيات:

مناقشة الفرضية العامة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية والمتمثلة في: فرص التقدم الوظيفي، ووضوح مفهوم المسار الوظيفي، وحرية اختيار الوظيفة، والخبرة، والتأهيل العلمي، الدوافع الشخصية والمادية والاجتماعية والتدريب العملي، والكفاءة، تطوير الذات، والإبداع والتجديد وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة. عند مستوى دلالة $a = 0.05$

ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبة الباحثة باختبار الفرضيات الجزئية المنبثقة عن هذه الفرضية العامة وقد تم استخدام اختبار t (One Sample T Test) للعينة الواحدة، ومعامل الارتباط بيرسون والنتائج مبينة في الجدول التالية:

مناقشة مجموعة الفرضيات الجزئية الأولى:

ن - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم الوظيفي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية فرص التقدم الوظيفي	0.32	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (5.03) اكبر من قيمة t المجدولة (0.032) ومعامل الارتباط يساوي 0.32 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أهمية الأخذ بالاعتبار فرص التقدم الوظيفي وأثرها في التخطيط للمسارات الوظيفية . مما يثبت تحقق هذه الفرضية .

ه - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم المسار الوظيفي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية وضوح مفهوم المسار الوظيفي	0.81	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (2.233) اكبر من قيمة t المجدولة (2.032) عند مستوى الدلالة 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.81 وهو ارتباط قوي، أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أهمية اثر وضوح مفهوم المسار الوظيفي في التخطيط للمسارات الوظيفية . مما يثبت تحقق هذه الفرضية .
و - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية اختيار الوظيفة وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية حرية اختيار الوظيفة	0.21	0.05

من خلال مراجعة الجدول بلغت قيمة t المحسوبة (1.348) اقل من قيمة t المجدولة (2.032) وقيمة معامل الارتباط تساوي 0.21 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذا الفرض أي انه لا توجد حرية للموظف في اختيار وظيفته، وهذا ما أشار له (العوامل) في دراسته تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، حيث بينت دراسته أن مدى حرية اختيار المسار الوظيفي متدني، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.7 أي 54 % . مما يثبت عدم تحقق هذه الفرضية .

ي - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الخبرة	0.56	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (2.233) اكبر من قيمة t المجدولة (2.032) وقيمة معامل الارتباط مساوية إلى 0.56 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أنه توجد علاقة بين الخبرة وتلاؤم الفرد مع وظيفته، أي أن الخبرة لها دور وأثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية .

أأ -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين، التأهيل العلمي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة

0.05	0.41	الدرجة الكلية التأهيل العلمي
------	------	---------------------------------

بلغت قيمة t المحسوبة (3.478) اكبر من قيمة t المجدولة (2.032) وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.41، أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن المؤهل العلمي له اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

بب -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الشخصية، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية العلاقات الشخصية	0.85	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (3.56) اكبر من قيمة t المجدولة وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.85 وهو ارتباط كذلك قوي، أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن العلاقات الشخصية للموظفين لها اثر مباشر في اختيار وتوظيف الموظفين وفي التخطيط للمسار الوظيفي، مما يثبت تحقق هذه الفرضية. وهذه نقطة سلبية للأسف في مؤسساتنا الجزائرية.

تت -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الشخصية، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الدوافع الشخصية	0.36	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (2.10) اكبر من قيمة t المجدولة (2.032) أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الدوافع الشخصية للموظفين لها اثر مباشر في اختيار وتوظيف الموظفين وفي التخطيط للمسار الوظيفي، وهذه نقطة أخرى سلبية للأسف في مؤسساتنا الجزائرية . مما يثبت تحقق هذه الفرضية. ثت -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع المادية، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
---------	---------------------	---------------

0.05	0.47	الدرجة الكلية الدوافع المادية
------	------	----------------------------------

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر (3.07) من قيمة t المجدولة (2.032) وقيمة معامل الارتباط تساوي 0.47 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الدوافع المادية للموظفين لها اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية

ج -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الاجتماعية ، وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الدوافع الاجتماعية	0.58	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (2.25) أكبر من قيمة t المجدولة (2.032) وقيمة معامل الارتباط تساوي 0.58 مما يعني أن الارتباط قوي، أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الدوافع الاجتماعية للموظفين لها اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

ح -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الكفاءة المهنية	0.39	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (3.75) أكبر من قيمة t المجدولة (2.032) و $r=0.39$ أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الكفاءة المهنية للموظفين لها اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي وهذه نقطة ايجابية لصالح مؤسساتنا . مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

خ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الذات وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية تطوير الذات	0.59	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة اكبر (2.30) من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط يساوي 0.59 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن تطوير الذات للموظفين له اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

د - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتجديد وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الإبداع والتجديد	0.35	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (1.87) اقل من قيمة t المجدولة وقيمة معامل الارتباط 0.35 ولكنها غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الإبداع والتجديد للموظفين لا يؤخذ به في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت عدم تحقق هذه الفرضية.

من خلال استعراض نتائج الدراسة يتبين أن معظم الفرضيات الجزئية للفرضية العامة الأولى قد تحققت وبالتالي نقبل الفرضية العامة الأولى والقائلة " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية والمتمثلة في: فرص التقدم الوظيفي، ووضوح مفهوم المسار الوظيفي، وحرية اختيار الوظيفة، والخبرة، والتأهيل العلمي، الدوافع الشخصية والمادية والاجتماعية والتدريب العملي، والكفاءة، تطوير الذات، والإبداع والتجديد وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة. عند مستوى دلالة $a = 0.05$

مناقشة الفرضية العامة الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات التنظيمية والمتمثلة في: توفر الجو التنظيمي المناسب، والأنظمة واللوائح والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي الجيد، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء

والتطوير والتدريب والتأهيل المهني، وتوفير المناخ الملائم للأمان الوظيفي وتطبيق أسس الجدارة ،
والحوافز المادية والمعنوية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد
البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة . ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبة الباحثة باختبار
الفرضيات الجزئية المنبثقة عن هذه الفرضية العامة وقد تم استخدام اختبار (One T Test) t
للعينة الواحدة، ومعامل ارتباط بيرسون والنتائج مبينة في الجداول التالية:

مناقشة مجموعة الفرضيات الجزئية الثانية:

ذ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الجو التنظيمي المناسب وبين التخطيط للمسارات
الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية توفر الجو التنظيمي المناسب	0.42	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (2.60) اكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط مساوي الى 0.42 أي أن
الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن توفير الجو التنظيمي المناسب في المنظمة له اثر مباشر في
التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

رر -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة واللوائح والقوانين وبين التخطيط للمسارات الوظيفية
من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الأنظمة واللوائح والقوانين	0.32	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (1.922) اقل من قيمة t المجدولة أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون
على أن الأنظمة واللوائح والقوانين في التنظيم لا تساعد على توفير الجو المناسب في التخطيط للمسار
الوظيفي. مما يثبت بطلان هذه الفرضية، وتعتبر هذه نقطة سلبية في المؤسسة الجزائرية .

زز -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الوصف الوظيفي الجيد وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية وجود الوصف الوظيفي الجيد	0.62	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (5.890) اكبر من قيمة t المجدولة ومعامل ارتباط مساوي ل 0.62 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن وجود الوصف الوظيفي في التنظيم له اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

سس توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية البرامج التدريبية	0.922	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (2.835) اكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.922 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن البرامج التدريبية في التنظيم لها اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

شش توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتطوير والتدريب وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

صص -

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية تقييم الأداء والتطوير والتدريب	0.20	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (0.711) اكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط يساوي 0.20 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن تقييم الأداء في التنظيم له اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

ض - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التأهيل المهني وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية التأهيل المهني	0.47	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط يساوي 0.47 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن التأهيل المهني له اثر مباشر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

ط -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المناخ المهني الملائم للامان الوظيفي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية توفير المناخ المهني الملائم للامان الوظيفي	0.39	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط يساوي 0.39 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن توفير المناخ المهني الملائم للامان والاستقرار الوظيفي له اثر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

ظ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس الجدارة وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية تطبيق أسس الجدارة	0.22	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط 0.22 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن تطبيق أسس الجدارة تؤثر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

ع ع - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الحوافز المادية	0.491	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط يساوي 0.491 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المادية تؤثر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

غ غ -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الحوافز المعنوية	0.32	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط 0.32 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المعنوية تؤثر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

ف ف -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس الإقدمية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية تطبيق أسس الإقدمية	0.56	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (3.14) أكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط يساوي 0.56 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن تطبيق أسس الإقدمية تؤثر في التخطيط للمسار الوظيفي. وهذا للأسف عامل سلبي في مؤسساتنا مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

ق ق -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب العملي وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية التدريب العملي	0.76	0.05

بلغت قيمة t المحسوبة (7.02) أكبر من قيمة t المجدولة ومعامل الارتباط يساوي 0.76 أي أن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن التدريب العملي يؤثر في التخطيط للمسار الوظيفي. مما يثبت تحقق هذه الفرضية.

لقد تبين من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية للفرضية العامة الثانية أن معظمها تحقق وبالتالي نقبل الفرضية العامة الثانية والقائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات التنظيمية والمتمثلة في: توفر الجو التنظيمي المناسب، والأنظمة واللوائح والقوانين، ووجود الوصف الوظيفي الجيد ، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء والتطوير والتأهيل المهني، وتوفير المناخ الملائم للأمان الوظيفي وتطبيق أسس الجدارة، والحوافز المادية والمعنوية وبين التخطيط للمسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة".

بناءً على ما ذكرناه في إشكالية الدراسة وكذا التحليل النظري لبعدي تخطيط المسار (الفردية والتنظيمية)، فإنه في عملية التوفيق بين المنظورين يؤدي تخطيط الموارد البشرية وتطويرها بأنشطتها المختلفة دوراً رئيساً وذلك في مجالات عديدة مثل الاستقطاب، والاختيار، والتعيين والتعويض، وتقييم الأداء والتدريب والتطوير والترقية وفرص العمل والتغذية العكسية وتحركات المسار الأخرى.

والجدير بالذكر هنا، أن المفكر الحديث لهذا التوجه هو عالم النفس الفرنسي p.Jardilier والذي أراد أن يجمع بين نمو المنظمة ونمو الفرد داخلها، بحيث يقول في كتابه la gestion previsionnelle في المقدمة " إن الطرق والمناهج التي تم التعرض لها في هذا الكتاب تطبق في المنظمات التي تهدف إلى الجمع بين تنمية المؤسسة وتنمية الإنسان فيها".

فنلاحظ أن إشكالية إدارة المورد البشري داخل المؤسسة تتطلب أن تجمع بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي أو الإنساني غير أن الممارسات التسييرية في الواقع جعلت هذا الأخير مرهوناً بالجانب الاقتصادي وتابع له، ويبقى الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في الربط والتوفيق بين الحاجات الشخصية للعامل والحاجة الاقتصادية للمؤسسة.

فالموارد البشرية اليوم لا تطلب فقط الأجر العادل والمكان المناسب والأمن والصحي للعامل، وإنما تطلب إلى جانب ذلك اهتماماً متزايداً من الإدارة بمشكلاتهم المرتبطة بالعمل وباحتاجاتهم، وتطلب عملاً يحقق درجة أكبر من الرضا SATISFACTION ويحقق حاجات ذات مستوى أعلى لديهم مثل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز ACHIEVMENT وتحقيق الذات SELF ACTUALIZATION والاحترام والاعتبار والتقدير الذاتي SELF ESTEEM وذلك من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية

تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضا العاملين وربما يكون مدخل الإثراء الوظيفي JOB ENRICHMENT على رأس هذه المداخل لتحسين نوعية حياة العمل حيث يسمح هذا المدخل بتحقيق رقابة أكثر للعاملين على أعمالهم، وإسناد أعمال ذات معنى وقيمة وذات مستوى أكبر تشبع حاجاتهم السيكولوجية جنباً إلى جنب مع إشباع حاجات المنظمة.

وفي اعتقادي، أن مدخل تخطيط المسارات الوظيفية في بعده الفردي وسيلة فاعلة في موازنة الأفراد مع وظائفهم، فالعاملين اليوم يبحثون ليس فقط عن مجرد الوظائف التي توفر لهم الأمن الوظيفي والعائد المادي الجيد وإنما أصبح الأهم من ذلك هو البحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى وممارسة قدر متزايد من المسؤولية ومواجهة تحديات أكثر في العمل إلى جانب عوائد اقتصادية متزايدة .

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة واستناداً للمقالات الشخصية مع بعض الموظفين في مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة إلى انه هناك غياب كلي لوظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية خصوصاً المتعلقة منها بعملية تخطيط المسارات المهنية والمتمثلة في:

☞ تحليل وتقييم لمناصب العمل وتصنيفها .

☞ مخططات تسيير المسارات المهنية للعمال.

☞ مخططات التكوين .

ويمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كانت تتصرف انطلاقاً من اعتبارات اقتصادية محضة نلمسها في تعاملها مع العمالة الزائدة التي أفرزتها المشكلة الاقتصادية في بلادنا، أين أصبحت هاته المؤسسات تنتج البطالة بسبب التسريح المفاجئ والمبالغ فيه في بعض الأحيان وهو شكل من أشكال التسيير السلبي، حيث كانت تفرض على هذه المؤسسات قوانين في نطاق تشريعات عمل من أجل تحميل هذه المؤسسات المسؤولية الاقتصادية والمتمثلة في المحافظة على القدرة الشرائية والتسييرية بواسطة خلق وإنتاج حلول لمواجهة هذه الظاهرة الجديدة خارج إطار تسريح العمال.

وترتيباً على ما سبق فإننا نوصي بإعادة النظر في إجراءات تخطيط المسارات الوظيفية والتي

نلخصها في ما يلي:

- إجراءات تنبؤات الميزانية.
- إجراءات الاختيار.
- إجراءات التعيين.
- إجراءات الترقية.
- إجراءات التحويل وتغيير المنصب.



- إجراءات التقديم.
- إجراءات تسيير التكوين.
- إجراءات إعادة الإدماج.
- إجراءات الاستقالة.
- إجراءات الفصل بسبب إهمال المنصب.
- إجراءات الفصل لأسباب اقتصادية.
- الوثائق والإجراءات الخاصة بتوقف علاقة العمل.

وكل هذه الإجراءات هي من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية والتي يتم من خلالها التوفيق بين حاجات الأفراد من الوظائف وأهداف المنظمة .

خلاصة الفصل:

- خلصت عملية عرض وتفسير النتائج في هذا الفصل إلى النتائج التالية:
- هناك علاقة ارتباطيه بين وضوح مفهوم المسار وتخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة .
 - ليس هناك علاقة بين حرية اختيار الوظيفة وتخطيط المسارات الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة .
 - هناك علاقة بين الخبرة وتخطيط المسارات الوظيفية.
 - توجد علاقة ارتباطيه بين التأهيل العلمي وبين تخطيط المسارات الوظيفية .
 - هناك علاقة بين التدريب العملي وتخطيط المسارات الوظيفية .
 - هناك علاقة بين الجو التنظيمي السائد وتخطيط المسارات الوظيفية .
 - لا توجد علاقة بين الأنظمة والقوانين واللوائح وتخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
 - هناك علاقة بين الوصف الوظيفي الجيد والبرامج التدريبية وتخطيط المسارات الوظيفية.
 - للدوافع والعلاقات الشخصية علاقة بتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
 - لا توجد علاقة بين الدوافع المادية وتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية ببسكرة .
 - هناك علاقة بين فرص التقدم الوظيفي وتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر الموظفين إدارة الموارد البشرية.
 - هناك علاقة بين فرص تطوير الذات وتحقيق الاستقرار الوظيفي وبين تخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

الله أكبر

The image features the Arabic phrase "الله أكبر" (Allahu Akbar) rendered in a bold, red, three-dimensional calligraphic style. The letters are thick and have a slight perspective, giving them a 3D appearance. A soft, grey shadow is cast beneath the text, extending to the left and slightly forward, which enhances the three-dimensional effect. The background is plain white.

ملخص الدراسة:

ركزت الدراسة الحالية على محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، من وجهة نظر الموظفين في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة، وطرحت الدراسة عدة أسئلة تتعلق بتخطيط المسارات الوظيفية ومحدداتها الفردية والتنظيمية وكذا دور إدارة الموارد البشرية في ذلك، وقد تضمنت الدراسة مراجعة الإطار النظري لعملية تخطيط المسارات الوظيفية، ووظيفة تخطيط الموارد البشرية وعملية التخطيط بصفة عامة دون إغفال إدارة الموارد البشرية كإدارة تعنى بكل ما يتعلق بشؤون الأفراد وفي خضم هذه المراجعة عرجنا على بعض الدراسات السابقة والكثيرة في البيئة الغربية والقليلة في البيئة العربية، وتستدعي كل دراسة ميدانية التعريف بمنهجية الدراسة والتي تمحورت حول المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب مثل هذه الدراسات، وتم وصف بعدها عينة الدراسة والتي كان عددها 35 موظف من موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة وبالتالي جاءت قصديه تخدم غرض الدراسة .

واعتمدت الدراسة على استبانته تم تصميمها انطلاقاً من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وانتهت في الأخير باعتماد 63 عبارة (بند) وزعوا على محورين، البعد الفرد والتنظيمي لتخطيط المسار وقد تم التأكد من صدقها عن طريق صدق المحكمين أما ثباتها عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق والتي أثبتت النتائج صدقها وثباتها كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من، نسبة مئوية ومتوسط حسابي، ومتوسط موزون، الانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والأهمية النسبية للبنود والاختبار التائي .

وأشارت الأدبيات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي إلى أن الكثير من المنظمات تهتم بعملية التوظيف وتهمل التخطيط المهني للموظف، وهناك مقولة إدارية متعارف عليها تشير إلى أهمية تعاقب خطوات إدارية تجسد الدورة الحياتية للموظف وتختصر في (HIAR)، (HIRE ; INSPIRE ; ADMIRE ; RETIRE)، أي يجب العناية باختيار من توظف وتحفيزه وإلهامه بعد توظيفه لكي ينتج ، ثم إعداده للتقاعد وجعله يفتخر بأنه تقاعد من المنظمة التي كان يعمل بها .

ومن طرق التحفيز في هذا السياق هي عملية تخطيط المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة، فعلاقة الفرد تبدأ بالمنظمة منذ قبوله العمل فيها وهو يأمل، افتراضاً، أن يجد في منظمته مهنة مستمرة ينمو من خلالها بتحقيق أهدافه ويحقق في الوقت نفسه أهداف منظمته .

وتلخصت النتائج في أنه :

- هناك علاقة ارتباطيه بين وضوح مفهوم المسار وتخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .
- ليس هناك علاقة بين حرية اختيار الوظيفة وتخطيط المسارات الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .
- هناك علاقة بين الخبرة وتخطيط المسارات الوظيفية .
- توجد علاقة ارتباطيه بين التأهيل العلمي وبين تخطيط المسارات الوظيفية .
- هناك علاقة بين التدريب العملي وتخطيط المسارات الوظيفية .
- هناك علاقة بين الجو التنظيمي السائد وتخطيط المسارات الوظيفية .
- لا توجد علاقة بين الأنظمة والقوانين واللوائح وتخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .
- هناك علاقة بين الوصف الوظيفي الجيد والبرامج التدريبية وتخطيط المسارات الوظيفية .
- للدوافع والعلاقات الشخصية علاقة بتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .
- لا توجد علاقة بين الدوافع المادية وتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية بسكرة .
- هناك علاقة بين فرص التقدم الوظيفي وتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية .
- هناك علاقة بين فرص تطوير الذات وتحقيق الاستقرار الوظيفي وبين تخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

المراجع

قائمة المراجع

- (1). برنامج " في الميزان ": متاح على قناة الجزيرة القطرية" ، حصة يوم 2009/5/5 الساعة 15 بتوقيت غرينتش .
- (2). رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي (2007) : " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية: وجهة نظر ذاتية " ، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، مج15، ع02، غزة، فلسطين، صص 779-817 .
- (3). صلاح الدين الهيتي (2004) : " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مج20 ، ع2 ، دمشق، سوريا ، صص 29-67 .
- (4). سلطان نايف أبو تايه (2001) : " العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية " ، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، مج28 ، ع1 ، الأردن ، صص 128-153 .
- (5). رقية شديفات (1999) : " أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة أربد " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن .
- (6). نائل عبد الحافظ العاملة (1995) : " تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن " ، مؤته للبحوث و الدراسات ، مج10، ع06، صص 51-83 .
- (7) إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.ych.cc/YCH04/html/modules...article&sid=37> تاريخ الزيارة يوم: 2009/3/22
- (8) احمد إسماعيل حجي (2000): " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية" ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، صص 11.
- (9) منصور أحمد منصور (1997): " المبادئ العامة في القوى العاملة " ا لصادر عن وكالة الكويت، صص 56 "
- لخضر سكيو وآخرون (2001): في كتاب: "Gestion Des Ressources Humaines" الصادر عن BEOCK UNIVERSITE, QUEBEC ، صص 69 .
- (10) عبد الرحمان عيسوي (1998): " سيكولوجية الإدارة " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، صص 24.
- (11) الهاشمي لوكيا وآخرون (2001): " إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية" ، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، صص 80.
- (12) مصطفى محمود أبو بكر (2004): " الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، صص 75.
- (13) إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.moeforum.com/vb/showthrea...oto=nextoldest> تاريخ الزيارة يوم: 2009/3/22
- (14) إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=1875 تاريخ الزيارة يوم: 2008/3/22
- (15) الخزامي عبد الحكم احمد (2003): "إدارة الموارد البشرية إلى أين: التحديات، التجارب، التطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة، صص 110.
- (15) الرفاعي يعقوب السيد يوسف (2000): "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت"، مجلة الإداري، السنة 22 العدد 81 يونيو 2000. صص 11.
- (16) حنفي عبد الغفار (2000): "إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، صص 114.
- (17) رشيد مازن فارس رشيد (2001): "إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، مكتبة العيكان، الرياض، صص 123.
- (18) حسن راوية محمد (1999): "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، صص 28.
- (19) الضحيان عبد الرحمن إبراهيم (1994): "الإصلاح الإداري: المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية"، دار العلم للطباعة، جدة ، صص 132.
- (20) يوسف درويش عبد الرحمن (1999): "العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا و الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6 العدد 2 مايو 1999، صص 75.
- (21) إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع http://www.***l-me.com/arabic/jan2002/profiles2.htm تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/07 .
- (22) إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.riyaadh.com/vb/archive/in...p/t-26506.html> تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/07 .
- (23) الصباب أحمد عبد الله و آخرون (2002): "أساسيات الإدارة الحديثة"، (لم أجد بيانات النشر كاملة)، صص 38-40.

- (24) آل علي رضا صاحب، و سنان كاظم الموسوي(2001): "الإدارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، صص 213-216.
- (25) ثومسون روزمري(2004): "إدارة الأفراد"، ترجمة حزام مطر المطيري، النشر العلمي و المطابع جامعة الملك سعود، الرياض، صص 20.
- (26) الركابي زين العابدين(2004): "يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة"، صحيفة الشرق الأوسط. 6 مايو، صص 08.
- (27) العقدة احمد عبد المجيد(1998): "تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان"، دراسة ميدانية، مجلة الإداري. السنة 20، العدد 72 مارس 1998، صص 41.
- (28) الشريف طلال مسلط(1992): "العوامل المؤثرة في أداء العمل"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد 5، صص 25.
- (29) هيجان عبد الرحمن احمد(1999): "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 1 ابريل 1999، صص 28.
- (30) إدارة الموارد البشرية متاح على الموقع <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> / تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/15 .
- (31) ارشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي(2007): "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية : وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 15، ع 02، غزة، فلسطين، صص 779-817.
- (32) الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية، 2 مايو 2006. متاح على الموقع <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> تاريخ الزيارة يوم: 2009/04/15 .
- (33) عمر وصفي عقيلي(1992): "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي" ط 1، دار وائل للنشر - عمان - الأردن، صص 122.
- (34) الأغبري عبد الصمد (2000): "الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر"، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، صص 60-65 .
46. Ashon D. Felstead, Human resource management, London, 1995 تمت الترجمة على محرك البحث googlel صص 318-341.
- (36) احمد ماهر(1995): " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، صص 37.
- (37) http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning
- (38) يوسف محمد سمير (1980): " إدارة المنظمات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، صص 45 .
- (39) غنيم محمد عثمان(2001): " دائرة التخطيط المكاني"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، صص 24 .
- (40) رانيا معل(2000): "تخطيط العمالة في قطاع النفط والغاز"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، صص 22-23 .
- (41) عفر محمد عبد المنعم(1992): " التنمية و التخطيط و تقويم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي"، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، جمهورية مصر العربية، صص 239 .
- (42) محمد قاسم القريوتي (2006): " مبادئ الإدارة"، دار وائل للنشر، الأردن، صص 11 .
- (43) محمد جاسم محمد، علي شعبان العاني (1995): "الإقليم و التخطيط الإقليمي"، مكتبة المجتمع العربي، صص 16 .
- (44) علي الشرفاوي(2002): " العملية الإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، صص 17 .
- (45) عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله(2003): " مبادئ الإدارة الحديثة"، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، صص 55 .
- (46) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف (2004): " أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال"، دار الجامعة، الإسكندرية، صص 173 .
- (47) عبد السلام أبو قحف(2002): " أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، صص 257 .
101. Alen chauvet, Méthodes des management, paris: les édition d organisation, 2000, p9
- (48) الاغبري عبد الصمد (2000): " الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر" ط1، دار النهضة العربية، بيروت، صص 45 .
102. Mohamed Sadeg, Management des entreprises publiques, les presses d algers, 1999, p93.
- (50) موفق حديد محمد(2001): " الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، صص 118 .
103. Philippe miganim, les systèmes de management, paris: les édition d organisation université,(1993), p12
- (51) زكي محمود هاشم(2001): " أساسيات الإدارة"، منشورات ذات السلاسل، الكويت، صص 164 .
- (52) مصطفى أبو زيد فهمي - حسين عثمان(2002): "التنظيم والإدارة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن صص 323

- (53) زرع فطيمة(2004): "مساهمة لتحسين تخطيط الإنتاج باستعمال بحوث العمليات"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، ص75
- (54) حسن إبراهيم بلوط(2002): "إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية"، دار النهضة العربية، بيروت، ص104 .
- (55) سعيد الهواري(2002) "الإدارة: الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة ص 104.
- (56) صبيح إيهاب محمد زريق(2001): "الإدارة الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص66.
- (57) خرخوش سامية -بوقرة رايح(2005): "تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة مسيلة، 2005 ص ص4-5.
- (58) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي(2003): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 22.
- (59) بربر كامل:(1997): "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، بيروت، ص 66 .
- (60) عمر وصفي عقيلي(1996) "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 40.
- (61) سهيلة محمد عباس(2003): "إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص56 .
- 104.** Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation,(2003), p1 50.
- (62) حمداوي وسيلة(2004): "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص67 .
- (63) جمال الدين محمد المرسي(2002): "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص185 .
- (64) علي السلمي(2001): "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب الإسكندرية 2001، ص57.
- (65) صلاح عبد الباقي(1999-2000): "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، ص 130 .
- (66) راوية حسن(2001-2002): "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص130 .
- 105.** Pier romelaer, Gestion des ressources humaines, Paris: Armand Colin, (1993), p45.59
- (67) راوية حسن(1999): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص131 .
- (68) صلاح عبد الباقي(2001): "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص104-105
- (69) راوية حسن(2003-2004)، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 236 .
- 106.** Yves Emery; F. Gonim, Dynamiser les ressources humaines, France: presses polytechniques,(1999), p. 87.
- (70) عبد الغفار حنفي(1997): "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص80 .
- (71) أحمد ماهر(2006): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص109 .
- (72) رأفت بوفرحانة (1995): "أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية"، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر ص33.
- (73) بوشناق أحمد(2004): "تخطيط القوى العاملة في الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص143 .
- (74) صلاح الدين الهيتي (2004): " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مج 20، ع2، دمشق، سوريا، ص ص69-73 .
- (75) عسكر سمير احمد (1990): "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، العدد 2، ص 49 .
- (76) نانال عبد الحافظ العواملة (1995): "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن"، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، ص 54 .
- 87.** Orpen .Christopher. " the effects of Organization and individual career management on career success" . Inter national journal of manpower . v15. Issuel . 1994 .
- (78) سيد احمد مصطفى(2002): "إدارة الموارد البشرية -الإدارة العصرية لرأس المال الفكري-"، ص285.
- (79) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية(2004) - المجلد 20- العدد الثاني -2004. ص18.

- (80) جاري ديسلر (2007): "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، ط2، ص10.
- (81) علي غربي وآخرون (2002): "تنمية الموارد البشرية" دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ص18.
- (82) توفيق عبد الرحمان (1996) "استراتيجيات الاستثمار البشري - سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، ص74 .
- (83) نصار عاطف (1996): "صناعة المسار الوظيفي"، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، ص84 .
- (84) أمينة فارس بدران وآخرون (2000): "دراسات في قوانين المهنة وآدابها"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 ص37 .
- (85) صالح حسن الداوي (2005): "سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته"، دار وائل للنشر، الاردن، ط1 ص56 .
- (86) الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006 متاح على الموقع . <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm> تاريخ الزيارة/2008/12/31 .
- . plain mitrani; Murray M. dalziel; Annick Bernard, des compétences et des homes, paris; les édition d organisation, 1993, p44.
- (87) احمد ماهر (1995): "دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية الاسكندرية ص37.
- (88) جبرالد جرينبرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون (2004): "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ، ص256.
- (89) فاخر عاقل (1985): "أسس البحث في العلوم السلوكية"، ط2، دار العلم للملايين، بيروت، ص115 .
- (90) محمود عبد الحلم منسي، سهير كامل أحمد (2002): "أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص449 .
- (91) فؤاد البهي السيد (1979): "علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري"، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، ص151 .
- (92) عبد العزيز شرابي (2002): "تقنيات التنبؤ"، مطبوعات جامعة منتوري، الجزائر، ص105 .
- (93) عبد الحفيظ مقدم (1993): "الاحصاء والقياس النفسي والتربوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص113 .
- (94) عبد المحسن بن فهد السويف (2000): "الضغوط النفسية للعاملين في مجالات الخدمة النفسية"، الإدارة العامة، مج39، ع4، ص675 .
- (95) شاكر جار الله الخشالي، زياد فاضل محمد (2004): "المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية"، مج7، ع1، ص25-26 .

العلماء
الحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري
- قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية

محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية

تحية طيبة...

تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية .
☞ إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو اهتمام علمي لا غير .

✍️ لذا تأمل الطالبة الباحثة أن تتال هذه الإستبانة اهتمامكم، ونرجو تعاونكم في الإجابة على بنودها بكامل المعلومات بدقة وموضوعية من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان .

✍️ الإجابة تكون بوضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

الجنس : ذكر : أنثى :

السن :

مدة الخدمة : 5-0 سنة 10-6 15-11 20-16 20 سنة فأكثر

المؤهل العلمي :

الرتبة الإدارية :

ما مدى موافقتك أو رفضك لكل عبارة من العبارات التالية ؟

رقم البند	المحددات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي:	موافق بشدة	موافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض
01	على المصنع يساعدك في تنظيمي مناسب جو وجود للمسار الوظيفي. التخطيط					
02	على المؤسسة في والقوانين الأنظمة، اللوائح تساعد للمسار الوظيفي. التخطيط					
03	تخطيط على يساعد المؤسسة، في وظيفي وصف وجود المؤسسة. في المسار الوظيفي					
04	.الوظيفي المسار تخطيط على التدريبية البرامج تساعد					
05	.الوظيفي المسار تخطيط على الأداء تقييم يساعد					
06	كالمبول وذاتية أن تراعي المؤسسة أمور شخصية الفردية والرغبات والاتجاهات					
07	مجال في الذات لتطوير أن تسمح المؤسسة بفرص الوظيفة.					
08	الفرص بشأن اللازمة المعلومات أن توفر المؤسسة ومتطلباتها وحوافزها. الوظيفية					
09	الوظيفي والأمان للاستقرار الملائم المناخ إن إيجاد مطلب تحققه المؤسسة لعمالها.					
10	التقدم فرص في الجدارة أسس أن تطبق المؤسسة الوظيفي.					
11	على المنظمة أن تمنح الموظف معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في مؤسسته .					
12	على المؤسسة أن تركز شعور العدالة بين الموظف وزملائه تجاه سياسة دعم تخطيط المسار الوظيفي .					
13	علي المؤسسة أن تجعل الموظفين مدخلات هامة للخطط التطويرية والتعيينات المستقبلية .					
14	علي المؤسسة أن تأخذ في الحسبان الحاجات العائلية والشخصية للموظفين في عملية التخطيط للمسار الوظيفي					

					15	أن يستفيد الموظف في مؤسستكم من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تخطيط المسار الوظيفي .
					16	على بيئة المؤسسة أن توفر للموظف فرص المساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة .
ارفض بشدة	ارفض	محايد	موافق	موافق بشدة	17	تعمل إدارة المؤسسة عن دراية وقصد من أجل تخطيط و تطوير مسار العاملين .
					18	يعد تخطيط المسار الوظيفي جزءا من إستراتيجية إدارة المؤسسة ككل ولا دخل للموظف فيه .
					19	يؤدي المديرون دورا رئيسيا في تصميم أنظمة تخطيط المسار في المؤسسة .
					20	يجب أن تتوافر الموضوعية و التكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة .
					21	على المؤسسة أن تجمع في نظام الترقية في المستويات الوظيفية الأعلى بين الاقدمية والكفاءة .
					22	على المؤسسة أن تجعل التدريب يسهم بتزويد المتدربين بمقومات تخطيط مسارهم الوظيفي .
					23	على إدارة المؤسسة أن تطبق سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة المسار الوظيفي للفرد .
					24	ليس مهما أن تطبق إدارة المؤسسة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تخطيط مسارهم الوظيفي .
					25	مشاركة المنظمة الموظف في عملية تخطيط المسار الوظيفي تجعله يصبح قادرا على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي .
					26	الاتصال الأفضل بين الموظف ورؤسائه المباشرين يسهم في تحقيق تخطيط جيد للمسار الوظيفي .
					27	عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد المنظمة في استخدام أفضل لمهارات وقدرات العاملين .
					28	على المؤسسة أن تسير بعملية تخطيط المسارات الوظيفية إلى عملية توظيف متطورة ومخططة وأكثر واقعية
					29	انفراد المؤسسة بتخطيط مساراتها الوظيفية يؤدي إلى تحسين صورتها لدى العاملين .

					يسهم انفراد المؤسسة بتخطيط مساراتها الوظيفية بعيدا عن العمال في تحقيق أهدافها الكلية .	30
					على المؤسسة أن توازن في سياستها اتجاه التخطيط للمسار الوظيفي بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .	31
					الاستناد إلى نتائج التدريب العملي للأفراد تدعم عملية التخطيط للمسار الوظيفي .	32
ارفض بشدة	ارفض	محايد	موافق	موافق بشدة	الاختيار في عملية التخطيط لعملية المسار الوظيفي أساسه الاقدمية	33

رقم البند	المحددات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي:	موافق بشدة	موافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
01	على الفرد أن يمتلك أهداف واضحة لمساره الوظيفي .					
02	على الفرد أن يأخذ بالحسبان العلاقات العائلية والشخصية في عملية تخطيط المسار الوظيفي .					
03	إن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب و الترقية فقط وإنما بالرضا عن المسار أيضا .					
04	يرتبط مسار الفرد بالاستمرار في التعلم و التغيير المنحوق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني والاقدمية الوظيفية .					
05	مهم أن يمتلك الفرد فرص لأجل المبادرة و الابتكار في تخطيط المسار الوظيفي .					
06	على الموظف أن يمتلك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساره الوظيفي دون تدخل المؤسسة .					
07	يجب أن تؤخذ بالحسبان مهارات الموظف وقدراته الوظيفية في عملية تخطيط المسار الوظيفي .					
08	يجب أن يؤخذ بالاعتبار الإحساس بالمسؤولية الشخصية للعامل وتوظف في عملية تخطيط المسار الوظيفي .					
09	الإفراد الغير قادرين على اتخاذ قرارات يستبعدوا من المشاركة في عملية تخطيط المسار الوظيفي .					
10	يمكن للموظف أن يحصل على تغذية راجعة عن أدائه إذا شارك في تخطيط مساره الوظيفي .					
11	تؤدي مشاركة الموظف في تخطيط مساره الوظيفي إلى					

					اتصال أفضل بينه وبين مرؤوسيه	
					مشاركة العامل في تصميم وتخطيط مساره الوظيفي تخلق لديه إحساس بالرضا عن الأجر .	12
					مشاركة العامل في تخطيط مساره الوظيفي ترضي لديه مستوى طموحه الوظيفي .	13
					اطلاع الموظف بعملية تخطيط مساره الوظيفي تؤدي إلى فهمه وإدراكه بشكل اكبر لطبيعة عمله .	14
ارفض بشدة	ارفض	محايد	موافق	موافق بشدة	على عملية تخطيط المسار المهني أن تساهم في عملية الإبداع و التطوير للأفراد .	15
					علي عملية تخطيط المسار المهني أن تساهم في تحقيق أهداف الموظف الفردية .	16
					اخذ العنصر الإنساني بالحسبان أثناء تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى إشاعة الاستقرار الوظيفي في اغلب مستويات المنظمة .	17
					اطلاع الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية يخلق لديهم اهتمام بمحتوى وظائفهم .	18
					مشاركة العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية يؤدي إلى إدراك أفضل لأهداف المؤسسة وسياساتها من قبل العاملين .	19
					بشأن فرص اللازمة على الفرد أن يمتلك المعلومات ومتطلباتها وحوافزها الوظيفية التقدم	20
					يجب أن يراعى في عملية تخطيط المسار الوظيفي وضوح مفهوم المسار لدى الأفراد .	21
					ضروري أن تترك للفرد حرية اختيار الوظيفة التي يرغب فيها .	22
					مهم مراعاة عامل الخبرة لدى الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي .	23
					ضروري الأخذ بالمؤهل العلمي في عمليات التخطيط للمسار الوظيفي .	24
					تؤخذ الدوافع الشخصية في الحسبان في عملية التخطيط للمسار المهني .	25
					جيد عدم إغفال الدوافع الاجتماعية في تخطيط مسارات الأفراد الوظيفية .	26

				27	الاعتماد على عنصر الكفاءة في توظيف الأفراد من أهم أسباب النجاح في عملية التخطيط للمسار الوظيفي .
				28	مهم أن يمتلك الأفراد المقبلين على وظائفهم الاستعداد لتطوير الذات .
				29	طبيعي أن تقوم عملية التخطيط الوظيفي على دوافع مالية .
				30	على المؤسسة أن تركز في سياستها التخطيطية على الحوافز المالية

أشكرك جدا على وقتك وعلى تعاونك . من فضلك تأكد انك لم تترك أي فقرة دون إجابة .

Résumé:

Ce travail de recherche a pour objectif principale d'étudier le sujet lié à la planification d'une carrière professionnelle au niveau du domaine des ressources humaines .étant donné que ce travail est un travail de terrain, on a vu utile de choisir l'entreprise industrielle de l'ENICAB de Biskra comme un exemple pratique de recherche .cette étude a essayé d'élever un certain bon nombre de questions cruciales liées essentiellement aux aspects organisationnel, planification et le rôle primordiale du domaine des ressources humaines .En plus de ça, cette étude n'a pas oublié de jeter un œil sur le coté théorique du sujet et cela pour nous permettre d'entourer la recherche de toutes les données indispensable pour bien comprendre le fonctionnement d'une entreprise qui considère ou pas cet aspect de planification de ressources humaines . Aussi étant donné que ce travail est un travail de terrain, on a vu utile de voir d'autres expériences qui ont traité ce sujet que ce soit dans le monde occidentale ou bien dans le monde Arabe .tous ça va nous céder à comprendre notre sujet de recherche .

Pour entreprendre notre recherche sur le terrain, on a pensé à concevoir un sondage .ce dernier avait comme objective principale de ramasser le maximum d'informations qui peu vent être utile à expliquer un bon nombre de questions. Pour tester la validité de ce sondage et surtout son contenu, on a procédé ace mètre en pratique . cet essai a été refait à deux reprises . ces répétitions peuvent renforcer les données qu'on a pu les avoir . Pour nous permettre consolider les résultats, on aussi utilisé d'autres instruments de recherche . Pour ce la on a utilisé des statistiques numériques .

La lecture du coté théorique du sujet de notre recherche nous a fait savoir qu'une carrière professionnelle est un processus en elle-même souvent elle a comme première étape, l'embauchement; et elle se termine par dernière étape, la retraite .ce qu'on a décortiquer c'est que n'importe quel employé peut réussis dans sa carrière professionnelle, si cette dernière a été bien planifiée .pour les théoriciens on a essayé de résumer ce processus en un seul acronyme qui est (HIAR).

En conclusion, cette recherche nous a permis de d'énumérer un certain nombre de remarques:

Dans l'ensemble les employés de l'administration du département des ressources humaines de l'entreprise de l'ENICAB de Biskra pensent qu'il:

- y'a une relation entre la clarté du concept de planification et une carrière professionnelle .

- n'y'a pas de relation entre le choix d'un travail et le processus de planification des ressources humaines.

- y'a une relation entre les compétences académiques et la planification des ressources humaines.

- n'y'a pas de relation entre une formation professionnelle et la planification des ressources humaines.

- n'y'a pas de relation entre les lois qui régissent le domaine et la planification carrière.

- y'a une relation entre les motifs d'emploi et la planification carrière.

- n'y'a pas de relation entre les motifs matériels et la planification carrière.

- n'y'a pas de relation entre une demande de travail et la planification carrière.

- n'y'a pas de relation entre le développement humain, la stabilité dans le travail et la planification carrière

Abstract:

This study deals with the subject of professional career planning in the domain of human resources .as a case study, this work tackles the concerned topic at the human resources administration in the ENICAB company in Biskra .in the course of its investigation, this research attempted to raise a number of questions ranging from the aspect of organization, to the issue of planning, and reaching the crucial role of this structure. Besides to these raised questions, this study has not neglected to look for the theoretical side of planning in the field of human resources to get more useful information about the subject matter under study, we have got an eye on other experiences either in the west or in the Arab world that all of them tried to shed light on that topic .

To put our study into practice, we have opted for the designing of survey .It goes without saying that such an instrument can be of a great usefulness to collect sufficient, Valid results .this data gathering tool enabled us to see have others consider this topic in the field of employment .the present survey consisted in into the division of about (63) items .these items were categorized into two main parts .the other step was that we came to pilot it once and twice .All that was to collect useful and more importantly, Valid results . In order to corroborate what we got via this first data gathering instrument, we added another tool, he numerical statistics . Among those latter, we used the so-called mean, median, the standard deviation, and others .

In this respect, and within the literature that concerned this subject, we have come to realize a very important assumption . that is that the issue of professional career is actually a process in itself . this process follows a number of stages . It starts with an initial step that of getting a job and it ends with the last phase in someone's professional career that of getting retired very often, to better grasp the ongoing of this process in the domain of employment research, the researches refer to an acronym that can summarize the whale process of person's professional career. The concerned word is (HIAR) and each of the letters that make-up this acronym mean as the following :(H:hire, I:inspire A:admire, R: retire).therefore, and in order to get successful employment process in a person's career, the studies have all agreed upon the idea that the employees should be motivated and considered in their work life .if this is felt on the part of those people, it is sure that performance would be

very efficient .to make this possible, it should be prepared by the ones who are supposed to be planners .

On the wide, and as an end result to this ground study, we have come with the following remarks:

These remarks concern the employees in human resources administration in the ENICAB company in Biskra .so, for those people, there is:

- A strong relationship between making clear enough the concept of planning and people's professional career .
- No relationship between the choice of a job and the act of planning.
- A relationship between the academic qualification and planning in the domain of human resources.
- A relationship between the laws set up to govern the administration of human resources and planning .
- A relationship between the employees' motives to carry on a professional career and planning.
- No relationship between the so-called matriculation motives and planning.
- No relationship between the application for a work and planning .
- A relationship among human development, stability at work and planning .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

