وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسترل.م.د تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
الموسومة بـ:

تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين
دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية سعيدة 2024

إعداد الطالبان:
- حيرش بغداد
- رمضاني هشام

إشراف الأستاذ:
- ♦ د.العكلي الجيلالي مشرفا رئيسيا
- ♦ أ.د ارزي فتحي مشرفا مساعدا

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور:..... حمداوي ضياء الدين ..... رئيساً
الأستاذ الدكتور:..... العكلي جيلالي .....مشرفا ومقررا
الأستاذ الدكتور:..... أرزي فتحي ..... مشرفا مساعدا
الأستاذ الدكتور:..... خراز الأخضر .....ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

عن أبي هريرة ﷺ أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:

" من صنع إليكم معروفا فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" رواه أبو داود.

بعد حمد الله على توفيقه لنا لإنجاز نا هذا العمل

ليقودنا شرف الوفاء والاعتراف بجميل النبل بعد أن ختمنا

مذكر تنا بتوفيق من الرحمن.

فمن واجبنا في هذا المقام أن نذكر الفضل لأعماله

و نتقدم ببالغ صيغ الشكر للدكتور الفاضل

المشرف "أرزي فتحي" عرفانا منا

بجهوده المتواصلة، نصحاً وتوجيهاً .

فله منا جزيل الشكر راجيين من المولى عز وجل أن يحفظه لأهله ويحفظ أهله له.

كما يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة قسم العلو م الاقتصادية.

و إلى من ساعدونا من بعيد أو قريب.

الإهداء

الحمد الله الذي مهما حمدناه فلن نستوفي حمده، والصلاة والسلام على الصادق الأمين مُحَمَّد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف وأرشدتني أمي الغالية كرم الله وجهها.

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح أبي أطال الله في عمره.

إلى كل عائلة "حيرش" كل باسمه.

إلى كل الأصدقاء والأحباب وخاصة صديق دربي ورفيقي في إعداد هذا البحث أخي "رمضاني هشام".

إلى كل طلبة قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات.

وإلى كل من أحسن لي بمصدر اهتمام وساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع.

أرجو من المولى عز وجل القبول والنجاح و أن يوفقني في حياتي العملية والشخصية.

بغداد

الإهداء

الحمد لله الذي ما نجنا وما علونا ولا توفقنا إلا برضاه

الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضله وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال .

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة.

إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق، داعم الأول في مسيرتي وسندي.

إلى فخر واعتزازي (أبي) أطال الله في عمره، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها

واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى القلب الحانون والشمعة التي كانت لي في الليالي الظلمة.

سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي، إلى وهج حياتي (أمي) حفظها الله لي.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى ملهمي نجاحي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي

منها.

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني (إخوتي وأخواتي).

إلى الذين أخرجوا أجمل ما في داخلي وشجعوني دائما للوصول إلى طموحاتي، من دعمني بلا حدود

وأعطاني بلا مقابل (أصدقائي)

وإلى صديقي وأخي الغالي الذي دعمني وساندي في إعداد مذكرة تخرجنا (بغداد حيرش).

هشام

شكر وتقدير

إهداء

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة: ..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري للمسار الوظيفي

تمهيد: 12

المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي 13

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي وتطور الاهتمام به وأهميته 13

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي وأنواعه وخصائصه 20

المطلب الثالث: أدوات المسار الوظيفي ومرحله 24

المبحث الثاني: أهم استراتيجيات المسار الوظيفي ومزاياه ومشاكله 32

المطلب الأول: إستراتيجية تنمية المسار الوظيفي.....32

المطلب الثاني: مزايا المسار الوظيفي 34

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المسار الوظيفي 34

خلاصة الفصل الأول: 37

الفصل الثاني: مدخل إلى تسيير المسار الوظيفي

تمهيد: 39

المبحث الأول: ماهية تسير المسار الوظيفي 40

المطلب الأول: مفهوم تسير المسار الوظيفي للمستخدمين 40

المطلب الثاني: أهمية تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين 40

المطلب الثالث: أدوات تسيير المسار الوظيفي 43

المبحث الثاني: آليات تسيير المسار الوظيفي 44

المطلب الأول: التدريب والترقية كآليتين لتسيير المسار الوظيفي.....44

المطلب الثاني: التوظيف والاتصال التنظيمي كآليتين لتسير المسار الوظيفي.....61

خلاصة الفصل الثاني: 74

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الضرائب بسعيدة

تمهيد 76
المبحث الأول: التعرف بمديرية الضرائب لولاية سعيدة 77
المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية سعيدة 77
المطلب الثاني: التعريف بمديرية الضرائب لولاية سعيدة 77
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بولاية سعيدة 77
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة وتحليل النتائج 80
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية الطريقة والأدوات المستخدمة 80
المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات 82
خلاصة الفصل الثالث: 101
خاتمة: 103
الملاحق 107
قائمة المصادر والمراجع 114
الملخص

1/- قائمة الأشكال

الشكل رقم 01: يوضح دورة حياة الوظيفة.....26
الشكل رقم 02: مراحل تسيير المسار الوظيفي 31
الشكل رقم 03: يوضح خطوات التعيين.....67
الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية سعيدة.....79
الشكل رقم 05: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.....85
الشكل رقم 06: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن. 86
الشكل رقم 07: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....87
الشكل رقم 08: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية 88
الشكل رقم 09: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة.....89

2/- قائمة الجداول

الجدول رقم 01: يوضح مرحلة التكيف المتبادل بين العاملين والمنظمة.....28
الجدول رقم 02:بين أهم مميز ات الخاصة بمراحل المسار الوظيفي 30
الجدول رقم 03: درجات مقياس " ليكرت الخماسي" 82
الجدول رقم 04: صدق وثبات الاستمارة - (Alpha de Cronbach) 84
الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف 85
الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. 86
الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....87
الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية 88
الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة 89
الجدول رقم 10: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد الترقية.....90
الجدول رقم 11: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد التدريب.....91
الجدول رقم 12: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد التوظيف.....92
الجدول رقم 13: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد الاتصال التنظيمي.....93
الجدول رقم 14 تقييم وجهة نظر الموظفين تسيير المستخدمين 94

الجدول رقم 15: يوضح علاقة الارتباط بين الترقية والمستخدمين 95
الجدول رقم 16: يوضح علاقة الارتباط بين التدريب والمستخدمين 95
الجدول رقم 17: يوضح علاقة الارتباط بين التوظيف والمستخدمين 96
الجدول رقم 18: يوضح علاقة الارتباط بين الاتصال التنظيمي والمستخدمين 96
الجدول رقم 19: نتائج علاقة التأثير بين الترقية والمستخدمين في مديرية الضرائب 97
الجدول رقم 20: نتائج علاقة التأثير بين التدريب والمستخدمين في مديرية الضرائب.....98
الجدول رقم 21: نتائج علاقة التأثير بين التوظيف والمستخدمين في مديرية الضرائب 99
الجدول رقم 22: نتائج علاقة التأثير بين الاتصال التنظيمي والمستخدمين في مديرية الضرائب100

مقدمة

تعتبر المنظمة من الأنظمة المتكاملة التي أهم العناصر المحركة للنشاط، حيث أنها تنشأ لتحقيق أهداف معينة ومحددة والتي تتطلب بذل جهد واستخدام طاقة معينة (مادية أو معنوية)، وخاصة في المستخدمين.

ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة تسعى المنظمة لاستثمار مواردها بأحسن طرق، وخاصة المورد البشري، حيث أنها قادرة على تحكم في جميع الموارد وفي كيفية استخدمها إلا المورد البشري، حيث أن هذا المورد زادت أهميته بمرور الزمن وبتطور المنظمات التي كانت سابقا تهتم بالتنمية الصناعية بالدرجة الأولى الأمر الذي جعل الإدارة ترى ضرورة تنمية قدرات المورد البشري ومهارته.

حيث أن هذه الأسباب أدت إلى ظهور هيكل من الهياكل التنظيمية للمنظمة التي تعتني بشؤون الموظفين، ألا وهو إدارة الموارد البشرية والتي عرفت تطورا ملحوظا واتساع مجال اهتمامها، حيث تعمل على البحث عن العناصر البشرية الملائمة والعمل على تحفيزهم وتطويرهم، ومن أجل ذلك فهي تحتاج إلى تسيير فعال لهم، مستعملة في ذلك التقنيات الحديثة لتحقيق احتياجاتها (الكفاءات المناسبة، الأهداف، التعداد والتأهيل الأمثل ...)، ومع مرور الزمن وخاصة في الآونة الأخير مع التطور التكنولوجي الملحوظ الذي يعيشه العالم وخصوصا في الجانب الاقتصادي والذي حول العالم إلى قرية صغيرة، تشتد المنافسة فيها بين المنظمات، ولا تبقى إلا المنظمات الأصلح إداريا، التي تولي اهتماما كبيرا بعملية تسيير وظائف والاعتناء بالمستخدمين ومتابعتهم داخل المنظمة، والتنبؤ بالاحتياجات من الكفاءات الملائمة لها مستخدمة في ذلك مناهج تسييري جديدة، نجد منها "تسير المسار الوظيفي"، الذي يعمل على الاهتمام بالموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل تسمح له بالتكيف مع التقنيات الحديثة.

إضافة إلى ذلك فإن تسيير المسار الوظيفي الجيد يضمن مردودية للمؤسسة جيدة من جهة، وتحفيز وتنمية الموظف من جهة أخرى، حيث أنه لا يسعى لتحقيق أهداف المنشأة فقط، وإنما كذلك لتحقيق رغباته وطموحاته التي يريد الوصول إليها الموظف، الذي لا يهتم دائما بالاستقرار في وظيفة ما، بل الترقي إلى وظيفة أعلى، توفر له أكبر دخل مادي، كما يبحث له عن وظيفة تحقق له الرضا خاصة في الوظيفي التي يرغب فيها (الصداقة المهنية، الاندماج، الاحترام من طرف الآخرين، تحقيق الذات ... إلخ).

فتسير المسار الوظيفي يعني تفكير الأفراد في ضرورة القيام باختيارات مضبوطة ومنسجمة، وفق قدراتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم بطريقة تضمن تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، وهذا باستخدام وسائل مختلفة تسمح لهم بتجميع المعلومات الضرورية التي تخص المستخدمين، هذه المعلومات تساعد على إقامة مختلف البرامج (الترقية، التدريب، التوظيف، الاتصال التنظيمي).

1/- إشكالية الرئيسية:

من خلال ما قدمناه يمكننا طرح إشكالية رئيسية خاصة بهذا الموضوع والتي تتمثل فيما يلي:

♦ **ما مدى تأثير تسيير المسار الوظيفي على المستخدمين بمديرة الضرائب بولاية سعيدة؟**

2/- الأسئلة الفرعية:

✍ كيف يؤثر أداء العاملين على نشاط المؤسسة؟

✍ ما مدى مساهمة تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين في التوفيق بين احتياجات المؤسسة وطموحات موظفيها؟

✍ ما هو واقع تسير المسار الوظيفي للمستخدمين في مديرية الضرائب لولاية سعيدة؟

3/- الفرضية الرئيسية:

- هناك أثر لتسيير المسار الوظيفي على المستخدمين.

4/- الفرضية الفرعية:

- تؤثر الترقية على المستخدمين في مديرية الضرائب.
- تؤثر التدريب على المستخدمين في مديرية الضرائب.
- تؤثر التوظيف على المستخدمين في مديرية الضرائب.
- تؤثر الاتصال التنظيمي على المستخدمين في مديرية الضرائب.

5/- أهمية الدراسة:

- تسعى أي المنظمة إلى البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في القطاع الاقتصادي والمساهمة فينمو ه، كما تكمن أهميتها في الفحص والتوافق بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.
- إبراز كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة.
- إبراز كيفية التأكد أن كل وظيفة يشغلها فـ د مناسب.
- التعر ف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل مهني مناسب لكل موظف.
- إبراز أهمية تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين.

6/- أسباب اختيار البحث:

- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
- طبيعة مجال التخصص.
- الدور الهام لتسيير المسار الوظيفي على المستخدمين.

- ضعف أداء الموظفين المستمر والمتزايد وعدم معرفة مخرج لذلك ووضع حل أمثل له.
- محاولة توضيح طبيعة نمط تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين في إحدى مؤسساتنا.
- الوقوف على المشاكل أو المعوقات التي تواجه المستخدمين وتسيير المسار الوظيفي داخل المؤسسة.
- معرفة آراء الموظفين طرق تسيير المسار الوظيفي في مديرية الضرائب بولاية سعيدة.

7/- أهداف البحث:

- إبراز الدور المتزايد لتسيير المسار الوظيفي في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المستخدمين.
- إعداد إطار نظري خاص بتسيير المسار الوظيفي.
- معرفة أهمية تسير المسار الوظيفي للمستخدمين.
- محاولة التعرف على أهم مراحل تسيير المسار الوظيفي التي يمر بها المستخدم منذ توظفه حتى انتهاء خدمته وكيفية تسيير هذا المسار.
- محاولة التعرف على مدى نجاح تسيير المسار الوظيفي في التوفيق بين أهداف مديرية الضرائب وأهداف مستخدميها.
- التوصل إلى نتائج تعكس الدور بين تسيير المسار الوظيفي على المستخدمين من خلال مديرية الضرائب محل الدراسة.
- التوصل إلى تقديم اقتراحات التي يمكن من شئنها أن تساعد على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات لتسيير المسار الوظيفي.

8/- حدود الدراسة:

أ/- الحدود المكانية: انحصر البحث على مديرية الضرائب لولاية سعيدة.

ب/- الحدود الزمنية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج والاستنتاجات العلمية تثبث أو تنفي صحة الفرضيات فضلنا اختيار الفترة الزمنية تقدر 04 أشهر.

9/- المنهج المستخدم:

- المنهج الوصفي في الجانب النظري.
- المنهج التحليلية في الجانب التطبيقي من خلال وضع استبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج.

10/- صعوبة البحث:

- لعل من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال البحث قلة الدراسات، والأبحاث المتخصصة والمعلقة في هذا الموضوع .
- قلة المعطيات والمعلومات وأحيانا صعوبة الحصول عليها في الدراسة الميدانية بحجة أسرار المؤسسة.

9/- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة أرزي فتحي بعنوان: "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"، وهي رسالة دكتورا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير جامعة تلمسان 2013-2012.

الإشكالية الدراسة: كيف يتم تسيير المسار الوظيفي للعاملين؟

فرضيات الدراسة:

- المستوى التعليمي له تأثير على الأفراد.
- التدريب له تأثير على الأداء.
- التجربة المهنية ليس لها تأثير على الأداء.
- الحوافز لها تأثير على الأداء.

نتائج الدراسة:

- لاحظ أن المؤسسة تقوم ببعض وظائف التسيير الموارد البشرية ومن بينها ملامح تسيير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة، حيث أن المؤسسة لها مخطط متبع لعملية التوظيف داخلي وخارجي.
- تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين عمالها بصفة مستمرة إلى أن هذهالشركة تعتمد على معايير لتسيير الموارد البشرية به وهذا من أجل الحصول على موارد بشرية وكفاءات وخبرة ومسيرة مهنية عالية.
- تتوقف فعالية وتحديد المسار الوظيفي في المؤسسة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبة وأدوات التأهيل لاكتساب الموظف معارف ومهارات جديدة لمواجه ومتطلبات الوظائف.
- ترى المؤسسة بأن التدريب والتكوين حق العامل حتى يتمكن من تطوير وتعزيز كفاءته داخل المؤسسة.
- يسمح التدريب بمنح فرص عملية الترقية وبالتالي الزيادة في الإنتاجية والرفع من المردودية.
- من ناحية التعاقد تبين المؤسسة عدة سياسات ومن بينها إطالة سن التقاعد في بعض الأحيان والحث على طلب التقاعد أحيانا أخرى تخفيض حجم العمالة.

الدراسة الثانية: دراسة معاذ نجيب غريب: "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي"، وهي أطروحة دكتورا، كلية الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال جامعة دمشق 2014.

إشكالية الدراسة: هل هناك معرفة وتطبيق لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية.
- لا تؤثر إدارة المسارات الوظيفية بمتغيراتها على الولاء التنظيمي للموارد البشري
- لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بأثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة، ووجود أثر معنوي لمكونات إدارة المسارات الوظيفية متمثلة (بالترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص.
- وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي القطاع والمؤهل العلمي و المسمى الوظيفي، والتدريب)، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، ولم تثبت نتائج الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد العينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص.

- وجود فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بأثر مكونات إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي مع ملاحظة أن أثر تلك مكونات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

الدراسة الثالثة:دراسة منير زكريا أحمد عدوان بعنوان: "واقع سياسة الاختيار والتعين وأثرها على المسار الوظيفي" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية-جامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2011.

الإشكالية الدراسة: ما واقع سياسات الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة أثر على المسار الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي.
- وجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين و أثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة:

- معايير الاختيار الأفراد لشغل الوظائف في المؤسسة يتطلب على التأهيل العلمي، الخبرات والمعرفة قابلة للتطور، خبرة العملية، بنسب متفاوتة على التوالي، ويعتمد في حصوله على القوى العاملة من خريجي الجامعات ويعتمد على الترقية في توظيف الداخلي لشغل المناصب الشاغرة.
- وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين وتوفير فرص للتقدم الوظيفي وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحاليةحيث يعتبر تطوير المسار الوظيفي جز ء من إستراتيجية المؤسسة عند إجراءات عملية الاختيار والتعيين.
- كما خلصت الدراسة أنه لم يكن لدى الموظفين الحرية في اختيار وظائفهم الحالية لا يوجد لدى الموظفين معلومات عن فرص الترقية المتوقعة لهم مستقبلا.

10/- تقسيم الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع قسم البحث إلى ثلاث فصول تسبقهما مقدمة ملمة بالموضوع من حيث الإشكالية والفرضيات وأهمية الموضوع ... إلخ

حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للمسار الوظيفي، والذي قسم إلى مبحثين، حيث جاء المبحث الأول بعنوان عموميات حول المسار الوظيفي، وذلك من خلال مفهوم المسار الوظيفي وتطوره وأهميته، أما المبحث الثاني فقد تضمن استراتيجيات تنمية المسار الوظيفي ومزاياه وعيوبه، والمشاكل التي توجه المسار الوظيفي.

أما الفص الثاني فقد كان بعنوان مدخل إلى تسيير المسار الوظيفي، والذي قسم بدوره إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم تسيير المسار الوظيفي، وذلك من حيث المفهوم وأهمية تسيير المسار الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد كان بعنو ان آليات تسيير المسار الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد كان بعنوان دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية سعيدة وذلك من خلال مبحثين، فقد جاء المبحث الأول بعنوان التعريف بمديرية الضرائب لولاية سعيدة، وهذا من ناحي التعريف بالمديرية والنشأة وهيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد خصص للطريقة والأدوات المستخدمة للدراسة ومنهجية البحث ومصادر جمع البيانات والنتائج المتوصل إليها.

وفي الختام كان هناك خاتمة تضمنت أهم ما توصلنا إليه في هذه الدراسة، متبوعة بقائمة بأهم المصادر والمراجع، وملاحق.

الفصل الأول

الإطار النظري للمسار الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المسار الوظيفي من أهم المواضيع التي تلقت أهمية خاصة لدى جميع الطبقات العاملة في وقتنا الحالي، وهذا بسبب ما يراه العالم من التطورات الحديثة في محيط العمل والتي شملت التغيرات في النمط المعيشي والقيم وتركيبة العمال والتطورات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.

ومن أجل دراسة المسار الوظيفي في هذا الجانب قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما هو موضح الآن:

المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي

المبحث الثاني:أهم استراتيجيات المسار الوظيفي ومزاياه ومشاكله

المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي

في هذا المبحث سنحاول تناول تسيير المسار الوظيفي من الناحية المفاهيمية، وذلك بالتطرق إلى مفهوم المسار الوظيفي وتطور الاهتمام به، وكذا أهميته وأسبابه وخصائص.

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي وتطور الاهتمام به وأهميته

1/- مفهوم المسار الوظيفي

لقد تعدد التعاريف الخاصة بتسيير المسار الوظيفي لكننا سنحاول معالجة مفهومه من عدة جوانب كما يلي:

يعرف المسار الوظيفي على أنه: "مسار للحراك داخل المنظمة أوتراكم مجموعات فريدة ومميزة المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة"[1].

كما يعرف على أنه: "عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل التي يتدرج عبرها الموظف أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المنظمة، وذلك منذ بداية عمله فيها إلى إحالته على التقاعد وترك العمل فيها، وبذلك يمثل عمليات الترقية ونقل وظيفة من الأداء الأعلى وأفقيا عبر هيكل التنظيمي"[2].

كما يعتبر بأنه: "مراكز الخبرات والمهام المرتبطة بالعمل والتي تمتد طوال حياة الفرد الوظيفية والتي تتأثر بالقيم واحتياجات ومشاعر الفرد"[3].

ويعرف المسار المهني على أنه: "عملية تمكين الموظفين لأن يفهموا ويطوروا طريق مساراتهم واهتماماتهم، واستخدامها داخل المنظمة وخارجها[4].

يعرف المسار الوظيفي بأنه: "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات

---

[1]- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 113.

[2]- نزار عون البادي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار الدجلة، عمان، 2015، ص 135.

[3]- عمر وصف عقليي، **إدارة الموارد البشرية معاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص 557.

[4]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، الأردن، 2010، ص 291.

التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، وإما أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي"[1].

ويعرف المسار الوظيفي بأنه: "الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف والذي يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية، وقد تكون هذه الوظائف أفقية، أي أنها في نفس المستوى التنظيمي، وقد تكون ر أسية، أي أنها في مستويات تنظيمية متتالية، أو قد تكون خارجية، أي يلتحق بها الموظف من جهة خارجية سواء عن طريق الندب أم الإعارة أم الاستقالة وغيرها"[2].

كما يعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية أرسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل الوظيفي المعتمد"[3].

المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فان قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا[4].

كما يعرف بأنه هو: بأنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد لمتابعة وتوجيه المسار المهين، في إطار منظمة ما، وذلك ما يسمح له بالوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة والنجاح، هرميا واجتماعيا، وفق قابليته ومؤهلاته[5].

---

[1]- بوراس فائزة، **تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت**، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاد لخضر باتنة، الجزائر، 2007، ص 50.

[2]- سلام مختار، **المسار الوظيفي، الأساليب الحديثة في التدريب، التدريب المبني على القدرات، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**،جمهورية مصر العربية، القاهرة، 23-19 فبراير 2006، ص 3.

[3]- الحكيم حلمي حسين، **التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العلمي الثاني: الاستثمارات والتدريب**، الشارقة، الإمارات، 23-21، إبريل 2003، ص 23.

[4]- yues Emery. francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: biblotheque Ressources humaines, 1999, p109

[5]- Pertti JM, Ressources humaines et gestion des personnes, 8 edition, Vuiber, paris, 2012, p 118

كما أن إدارة الموارد البشرية ترتكز على تسيري المسارات الوظيفية تنمية الكفاءات الموجودة وتتقاسم المسؤولية مع الأفراد في تعاملهم مع مسراتهم الوظيفية، وذلك من خلال:

– الإعلان عن هذه المسارات الأفراد وشرح شروط التقدم فيها.

–مراجعة المسارات المهنية بصفة دورية استجابة لتطور كفاءات الأفراد، ولأهداف المنظمة، وللتغيرات التي تحدث في المناصب ووظائف العمل في حد ذاتها.

– مساعدة وتشجيع المسؤولين المباشرين للتعبير عن الرغبات الوظيفية للأفراد الذين هم تحت مسؤوليتهم.

– العمل على رسم وتنفيذ المسار الحرج لكل وظيفة ولكل فرد، أي المسار الذي يحقق أكبر فائدة للثنائية (فرد/منصب) بأقل التكاليف وأداء أفضل[1].

وهناك من يرى أن المسار الوظيفي هو: "تتابع من التجارب وأنشطة موجهة نحو أهداف فردية والتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"[2].

ومما سبق يمكننا تقديم تعريف شامل للمسار الوظيفي على أنه خبرات عمل الفرد المتتابعة والمتراكمة عبر الزمن أو هي مجموع من المناصب المرتبطة والتي تخطط مسبقا، ويتم تع العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، تتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره.

2/- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي

نظرا للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر ومنال أهمية كبير من طرف المؤسسة والمنظمات بصفة خاصة والدولة بصفة عامة، وقد ساعدت العديد من العوامل بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطوير وتسييره ومن أهم هذه العوامل سنذكر ما يلي:

[1]- عبد القادر رياض، **تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 67.

[2]- سامح عبد المطلب عامر، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، ط2، عمان، 2011، ص 166.

- الغموض الذي مس مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما، إلا في الآونة الأخيرة.
- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة ألنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفي.
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطوير وغير ذلك من الجوانب[1].
- 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.
- هناك عدة عوامل أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي وهي:
- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي[2].
- توسيع 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 الأهداف.

---

[1]- رشيد عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، **تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية**، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدر اسات الإنسانية، جامعة غزة، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، فلسطين، 2018، ص 787.

[2]- الهام قشي، **محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص العمل والتنظيم جامعة قسنطينة، 2009-2008، ص 1439.

- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.
- سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به[1].

3/- أهمية المسار الوظيفي:

أ/- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للعامل:

إن نجاح المسارات الوظيفية للعاملين في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، يحقق للعامل أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- **توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف**: حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير، والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين[2].

- **الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات**: فبزيادة رغباته واهتماماته يميل العامل 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 يقومون به من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض العاملين 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 عامل مهما كانت هذه القيم[3].

- **بناء المهارات**: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد العاملين على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

---

[1]- الهام قشي، مرجع سابق، ص 1340

[2] -Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des resources humaines, Nathan, 1998, p65.

[3]- راوية حسين، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص 37.

- **تحقيق التوازن الوظيفي**: حيث أن هذه التوازن يكون بين الحاجة إلى المال والترقية والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فإن العامل 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 مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين[1].

- **توفير برامج التطوير والتدريب**: هذا يمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل ينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

- **الرضا الوظيفي**: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم.

ب/- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسة فهي مثل العامل لديها ما يحفزها لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

- **اختيار الموارد البشرية:** يتم استقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للعاملين الجدد عن طريق الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل العمال في وظائفهم المناسبة، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد أن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد العاملين على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية[2].

- **توافر المهارات والمواهب**: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات العاملين، بحـ يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية.

---

[1]- الهام قشي، مرجع سابق، ص 166.

[2]- راوية حسين، مرجع سابق، ص 340.

- **تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة**: بحيث أنها تسعى جاهدة من تحسين أنشطتها وعملياته وخدماتها سواء للعاملين بها أو للزبائن من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

- **الاستقطاب**: ويصد به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كما كان يسعى العاملين الموهوبين للعمل به[1].

- **توضيح الأهداف**: بمعنى العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام العاملين.

- **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.

- **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 وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي[2].

ج/- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

ويقصد به تحقق المستويات الأدائية المطلوبة والجيدة والعالية والتي تظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجادة، لكن هذا يكون عندما يتهيأ مناخ نفسي أفضل لألداء وهذا الأخير يستوجب استقرار الأفراد في وظائفهم استقرارا مرنا، بوضوح مسارات المستقبل التي تحمل في طياتها بشائر وظيفية ارقي سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي بمعنى أنها تحقق

[1]- أحمد ماهر، **سلسلة ابن مهارتك وتدب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيط لمستقبلك الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47. حسين، مرجع سابق، ص 340.

[2]- راوية حسين، مرجع سابق، ص 342.

الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وحسب اتفاقه مع رغباته وأن يحب هذا العمل أو بتحقيق الإشباع من الأجر الزاهد الذي يلبي جميع احتياجاته[1].

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي وأنواعه وخصائصه

1/- أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي:

هناك عدة أسباب تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف والتي تتمثل في النقاط التالية:

أ. مع ازدياد المستوى التعليمي في الوقت الراهن أدى إلى زيادة طموحات الأفراد بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة، من أجل الحصول على مستقبل أفضل ووظيفة أحسن ونجاحا في الحياة العملية والعلمية.

ب. تسعى جل المنظمات للاهتمام بتسيير وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بها، وهذا ما يجعلها تخطط من أجل تحقيق ذلك الهدف لتكون لها أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تولي اهتماما بالغا بهذا الشأن، وقد يجعلها أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

ج. المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا.

د. إن تسيير المسار الوظيفي على أكمل وجه يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة[2].

هـ. تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

---

[1]- محمد حافظ حجازي،**إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 52.

[2]- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 18.

و. إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص خلاصهم للمنظمة.

2/- أنواع المسارات الوظيفية:

يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية بما يلي:

أ/- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار انتقال حركة الموظف العمودية من وظيفة أدنى إلى وظيفة على عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ذات عالقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، وعليه يمكن القول أن هذا المسار يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل فيها الموظف من بداية تعيينه إلى التقاعد ويفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي بحيث لا يمكنه الانتقال إلى الوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد[1].

ويسمى هذا المسار التقليدي لأنه كان مسار التقدم الوحيد تقريبا على مدى القرن العشرين إلا أن التغيرات في العمل والمهن والإنسان تجعل هذا المسار محفوف بالمخاطر وتبيين بأن ضمان التقدم يستدعي التخطيط بطريقة مغايرة[2].

ب/- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية في أن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاء في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقي إليها، بل ينتقل بين عدة وظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن وال يعتمد على

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص550.

[2]- سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، عمان، 2004، ص 430.

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

وتحديد شبكة المسارات عند اعتماد شبكة المسارات يخطط الفرد ألنه يتحرك وينقد أفقيا وعموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة حتى يصبح مرجعا في مجال تخصصه وهو يحقق بذلك بأن يتقدم أفقيا في مجال تخصصه ولكن أفقيا في مواقع مختلفة، فمثال قد يقرر محاسب يخطط أن يصبح مرجع في القضايا المحاسبية يبدأ ككاتب حسابات في شركة تجارية أو حكومية وقد يسعى للتحرك بين أعمال محلية ثم دولية، أي أن يعمل في سوق محلية ثم يسعى للانتقال إلى شركة متعددة الجنسيات أو شركة استيراد وتصدير بمرور الزمن توفر له خبرة واسعة جدا حول العمل المحاسبي مسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويعين الوقت يوسع فرص العمل التي يمكن أن تتوفر له تاريخ الحق وكلما وسع الفرد من اطلاعه وخبرته العلمية كلما كانت مؤهلاته وخبراته أوسع، كما تسمى بدائل تقدم أوسع[1].

ج/- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة، وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقفة على خط المسار، معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار إنجازاته ساعد ذلك الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، إذا كلما زادت نجاحاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه النهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقدم من هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بان احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات

[1]- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 431.

والإنجازات وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على مسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل[1].

3/- خصائص المسار الوظيفي:

- يوقع على الفرد قدر من المسؤولية الوظيفية التي تكسبه وتوفر له الخبرات المهنية والقدرات والمهارات والصفات التي من شأنها أن تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغله.
- يوفر المسار الوظيفي للفرد الوظيفة المناسبة له وذلك على حسب قدراته ومهاراته وصفاته.
- يساعد المنظمة على توفير وتهيئة المناخ المناسب للأفراد في العمل من أجل استثمار ما لديهم من مهارات وخبرات[2].
- يسمح المسار الوظيفي للمنظمة بأن تمارس السياسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل، وحتى إنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يناسب العاملين في بناء قدراتهم وكفاءتهم.
- يوضح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للعاملين، بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للعمال وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- يبين عمل مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (العامل أو المؤسسة) عبئا على الثاني، وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال[3].
- يساهم في تحقيق مصالح العاملين في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 551

[2]- مصطفى محمود ابوبكر، **الموارد البشرية لتحقيق الميز ة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص276.

[3]- فائزة بوراس، **تخطيط المسار الوظيفي**، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص57

المطلب الثالث: أدوات المسار الوظيفي ومرحله

1/- أدوات المسار الوظيفي

تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو إيجاد التوافق بين الفرد والوظيفة، لذلك فهي تستعمل أدوات تساعدها على الوصول إلى الهدف، من أهم هذه الأدوات نذكر منها:

أ/- تحليل المستخدمين وحركاتهم: يسمح هذا التحليل بمعرفة مختلف خصائص المستخدمين وهذا من أجل وضع تسيير خاص لمجموع الأعمال داخل المؤسسة، ومن أجل القيام بهذه العملية، فإنه يعتمد في ذلك على مجموعة من الجداول والبيانات التي تخص فترة معينة، كالحصيلة الاجتماعية التي توضح مختلف المعلومات عن المستخدمين وحر كياتهم خلال ثلاثة سنوات وهذا حسب معايير مختلفة: العمر الجنس، الأقدمية، التكوين...

ب/- تحليل المنصب: ويقصد به تحديد معالم كل وظيفة أو منصب عمل في المؤسسة كتوضيح واجبات ومسؤوليات كل المنصب تحديد درجة الخبرة والمعرفة التي يجب أن يتميز بها شاغل المنصب، ويساعد تحليل المنصب في تحدي الاحتياجات من المستخدمين التوظيف.

تحديد وضبط قائمة الأجور تحديد مضمون التكوين الضروري واللازم لعمال المؤسسة[1].

هناك عدة طرق مستعملة من أجل القيام بعملية تحليل المناصب من بينها:

- **الملاحظة**: تتم مباشرة في مكان العمل، معتمدين في ذلك على بطاقة الملاحظة، وهذا من أجل معرفة كيفية قيام شاغل المنصب بالمهام المطلوبة منه.وتتم الملاحظة من خارج منصب العمل من طرف مختصين مما يجعلها أكثر موضوعية، إلا أنها تقتصر فقط على المهام القصيرة والمتكررة وتكون مدتها طويلة.

- **المقابلة**: هذه الطريقة مبنية على خطة مناقشة تتم بين المسؤول المباشر والمستخدم الذي يشغله، وهي تمكن المسؤول المباشر من الحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن المستخدم.

[1]- صلاح شنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية –مدخل الأهداف-**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص180.

▪ **الاستفسار**: يقتضي هذا الأسلوب أن يقوم المسؤول المباشر بإعداد استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول منصب العمل وتقديمها إلى المستخدم من أجل ملئها ويختلف طول هذه الاستمارات ونوعية الأسئلة التي تحتويها حسب طبيعة منصب العمل والذي يشغله المستخدم.

▪ **نظام تقييم الأداء**: هو نظام يسمح بجمع المعلومات الضرورية عن المستخدم من أجل إقامة مختلف البرامج الخاصة بالترقية والتكوين والأجر، والعمل على اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المسارات الوظيفية للمستخدمين[1].

إن نظام التقييم يسمح للمؤسسة بالتعرف أكثر على مستخدميها والكشف عن نقاط القوة والضعف فيهم، وهذا عن طريق تقييم كفاءاتهم وقدراتهم وتقييم نجاعتهم، فتقييم القدرات يقوم على الحكم على الاستعدادات التي يتمتع بها المستخدم والتي يمكن تطويرها بشكل يسمح لهم بالتكيف مع مناصب عمل ذات دراجات أعلى، أما تقييم النجاعة فهو على مقارنة النتائج التي توصل إليها المستخدم بالأهداف المحددة مسبقا.

2/- طرق ومراحل المسار الوظيفي:

أ /- طريقة التقليدية: تتحدد بأربع مراحل والتي نعممها على جميع موظفين في المؤسسة خلال سنوات علمهم بحيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

مرحمة البداية: يتم البحث عن العمل والالتحاق والإحاطة بطبيعة العمل وظروف واختيار الفرد لواقع قدراته وإمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل، حيث قد تواجه صعوبات مثل القلق وفق للعمل وقد ينتابه الإحساس بالحاجة بالارتياح والرضا ويتراوح عمر الفرد بين (18-28 سنة)[2].

مرحلة التقدم: يركز الفرد اهتمامه على انجاز وتحقيق الذات، حيث تبدو الترقيات غير مضمونة والحرية في الاتخاذ القرارات، يتراوح العمر في هذه المرحلة ما بين (25-40 سنة).

[1]- صلاح شنواني، مرجع سابق، ص 183 .

[2]- مؤد سعد، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية**، مكتب الحدث، الأردن، 2002، ص 209.

مرحمة محافظة على المكاسب: في هذه المرحلة تتقمص توقعات الموظف وهو الحفاظ بما حققه من المكاسب.

بحيث أنه في هذه المرحة يصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، ويكون قد أرضى اشباعاته المالية والاجتماعية، وحتى النفسية ويسعى الفرد إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، ويتراوح العمر ما بين (45-60 سنة)[1].

الشكل رقم 01: يوضح دورة حياة الوظيفة

المرجع: جمال الدين محمد راسي، مرجع سابق، ص 380-385

ب/- طريقة الحديثة:

مرحلة الاستكشاف: يبدأ الفرد بممارسة اختيارات مهمة بشأن مسار الوظيفي قبل فترة انضمامه لقوة العمل وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله ويقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، وما يراه في الأفلام والمسلسلات التليفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف

[1]- جمال الدين محمد راسي، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة**، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 379.

وينتقلون من الدراسة إلى العمل، خلال هذه الفترة يطور الفرد عدد توقعات غير عملية أو واقعية يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها[1].

كما أن الأفراد في هذه المرحلة يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي يتوافق مع اهتماماتهم الشخصية القيم الذاتية التفصيلات للعمل، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعيات العمل من الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام ويعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف، وهذه المرحلة تحدث في الفترة ما بين من سن (15-30 سنة)، بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، وفي غالبية الأحوال، فإن الموظفين الجدد تصعب عليهم مزاولة العمل والأدوار الوظيفية دون مساعدة الآخرين[2].

كما أنه وبالنسبة للعديد من الوظائف ينظر للموظف الجديد باعتبار صبيا أو موظفا تحت التمرين، ومن منظور المنظمة فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المنظمة[3].

مرحلة البناء والتأسيس: تبدأ هذه لمرحلة عند انتهاء المرحلة السابقة عندما يكتسب الفرد مهارات ومعارف متنوعة ويتم تحديد مسار الوظيفي على أساس تقييم إمكانياته التي حددت في المرحلة الأولى، وبالتالي ففي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية مسار الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، حيث يتعرف على الوظائف التي يتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية، وفي هذه المرحلة يفترض أن يتصف الفرد بصفتين أساسيتين هي الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، وبالنسبة لسن الفرد في هذه المرحلة فهو

---

[1]- الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 380.

[2]- طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 225.

[3]- زاهد محمد ديري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الثقافة، ط1، عمان، 2011، ص 151.

يتراوح ما بين (30-45 سنة)، كما أنه يتوقع الحصول على الترقيات وحرية اكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، كما تنظم له حركة دوران وظيفي ويخضع للتدريب، أما إذا لم يتمكن من تحقيق النجاح في هذه المرحلة فالبد من إعادة تقييم أدائه أو تغيير عمله بعمل أخر يتناسب معه قدراته وحاجاته الذاتية[1].

ويتعرف العامل خلال هذه المرحلة على سياسات المنظمة والمبادئ العامة وقواعد السلوك والعادات والقيم السائدة والثقافة التنظيمية...إلخ، ويبدأ في تكوين توقعاته عن العمل وظيفة الدور الذي يتوقع من المنظمة أن تؤديه تجاهه ويطلق عليها مرحلة التكيف البيئي المتبادل[2].

الجدول رقم 01: يوضح مرحلة التكيف المتبادل بين العاملين والمنظمة

المرحلة الأولى قبل الالتحاق بالمنظمة	المرحلة الثانية المواجهة	المرحلة الثالثة التحول
▪ يحمل الفرد توقعاته عن العمل ويتوقع من المنظمة تحقيق تلك التوقعات. ▪ يتأثر الفرد بالأهل والتعليم ونظام القيم السائدة في المجتمع.	▪ المواجهة بين شخصية الفرد وقيمة واتجاهاته وتوقعاته مع متطلبات المنظمة وتوقعاته. ▪ القبول من الجماعة واكتساب الخبرة والكفاءة في العمل. ▪ التوجه والتدريب وإعادة تحديد الوظائف وتقييم تقدم العاملين.	▪ استقرار القيم ورسوخ الاتجاهات الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسابها الفرد خلال تعامله مع المنظمة. ▪ تخطيط المسار الوظيفي. ▪ اختيار المسار المناسب. ▪ التقدم والنمو الوظيفي

المرجع: محمد الكفافي، مرجع سابق، ص 219.

ج/- مرحلة الحفاظ الوظيفي: في هذه المرحلة يهتم الفرد بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك

[1]- فيروز بوزورين، **دو ر إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص15.

[2]- محمد الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية**، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص 218.

الأفراد في هذه المرحلة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة وأهدافها، ويمكن التمييز بين مرحلتين فرعيتين لهذه المرحلة الرئيسية وهما: [1]

مرحلة منتصف العمر الوظيفي: حيث تستند للفرد وظائف أكثر أهمية وتزداد قيمته التنظيمية وترتفع إنتاجية من خلال شعور بالنضج والأمان في أدائه لمهامه الوظيفية.

مرحلة أخر العمر الوظيفي: وفيها يتم تركيز الاستفادة على النواحي الفكرية وكيفية التصدي لمشكلات العمل والمشاركة في التدريب ويلاحظ أن الفرد في هذه المرحلة قد يشعر بنوع من التهديد من الموظفين في المستويات الأدنى والأقل سنا، ويمكن التغلب على ذلك من خلال محاولة تحقيق التوازن بين أهداف وطموحات الفرد من ناحية وما يمكنه إنجاز من ناحية أخرى.

مرحلة الانفصال الوظيفي: ربما تمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والسلطة والتقدير، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز فقد حان 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 وممارسة العمل الاجتماعي ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين، فإن هذه المرحلة قد لا تنفي عدم العمل نهائيا بل قد يقرر الفرد إن وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المنظمة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري.

كذلك فإنه فبغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة مثل الذين تم تسريحهم من الخدمة العسكرية أو جهاز الشرطة في سن مبكرة نسبيا، وكما سبقت الإشارة فإن العاملين الذين يتركون العمل في المنظمة قد يبدؤون مرة أخرى من نقطة الاستكشاف، وبالتالي يحتاجون إلى المعلومات المطلوبة ونواحي القوة والضعف في مهاراتهم الحالية ومدى توافق هذه الوظائف مع اهتماماتهم وأرصدة الخبرة المتراكمة،

[1]- محمد الكفافي، مرجع سابق، ص ص 218 -219.

ومن جهة نظر المنظمة فإن أنشطة إدارة المسار الوظيفي الرئيسية في هذه المرحلة تكمن في تخطيط التقاعد وترك العمل[1].

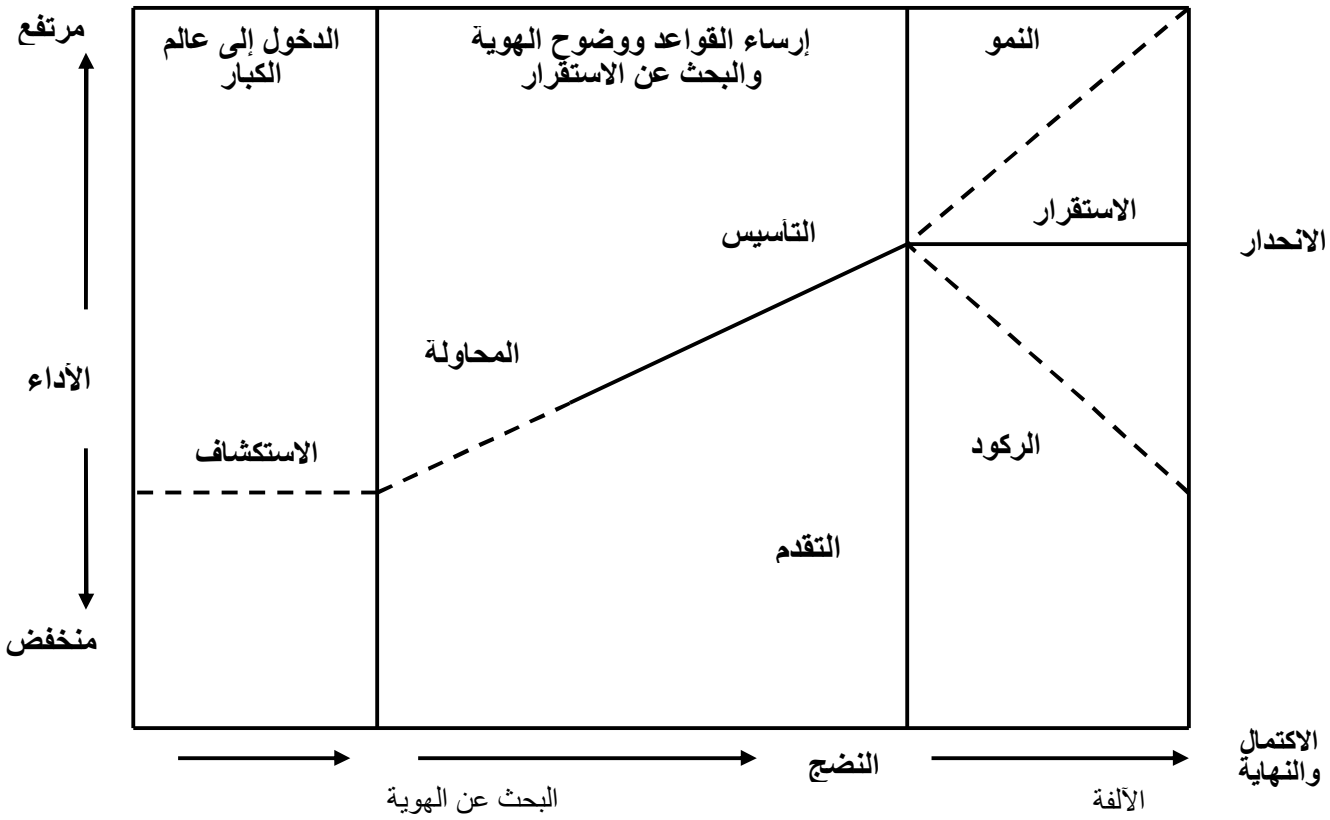
الجدول رقم 02: بين أهم مميزات الخاصة بمراحل المسار الوظيفي

	الاستكشاف	**التأسيس**	**الحفاظ**	**الانفصال**
المهام	تحديد الاهتمامات والمهارات التواف بين الفرد والوظيفة	فرص التقدم والنمو فرص الأمان فرص التنمية والحياة	الحفاظ على انجازات تحديد مهارات	خطط تقاعد والتوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	مسألة التعليم. إتباع إرشادات.	الاستقلالية. المساهمة	التدريب. وضع المسارات ودعمها.	ترك العمل
العلاقة	تابع	زعيم	مراقب	موجه مقدم
السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 45 سنة	من 45 إلى 60 سنة	أكثر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من سنتين	من 02 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المرجع: محمد الكفافي، مرجع سابق، ص 219.

[1]- الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 383

الشكل رقم 02: مراحل تسيير المسار الوظيفي



المرجع: محمد كفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية**، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص 218.

المبحث الثاني: أهم استراتيجيات المسار الوظيفي ومزاياه ومشاكله

في هذا المبحث سنتطرق إلى المسار الوظيفي من أهم جوانبه المتمثلة في استراتيجياته، ومزاياه، ومشاكله.

المطلب الأول: إستراتيجية تنمية المسار الوظيفي

إن وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المسارات الوظيفية للأفراد يؤدي إلى تحقيق الفعالية داخل المنظمة الموارد البشرية، وهناك نقاط عدة ذات أهمية بالغة يمكن تحقيقها من خلال إستراتيجية فعالة لتنمية المسار الوظيفي منها:

1/- التميز المهاري:

فوجود إستراتيجية جيدة يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل، لذلك فالمتطلبات والحاجات المتغيرة للأفراد في المدى القصير والمتوسط يجب تحديدها بدقة في بداية تصميم الخطة الإستراتيجية طويلة المدى، عند إذن لابد من مساعدة العاملين في تحديد حاجاتهم المستقبلية وطموحاتهم الشخصية داخل المنظمة لضمان توفير الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من العمالة مستقبلا[1].

2/- زيادة قدرة المنظمة في استقطاب العمالة والحفاظ عليها:

العمالة المؤهلة والمهارات والخبرات العالية تتسم بالندرة، وتزداد المنافسة بين المنظمات وبعضها البعض لجذب هذه المهارات والخبرات، ومن طبيعي أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تؤكد اهتمامها بتحقيق طموحات العاملين بها وضمان مستقبلهم الوظيفي، هذا بالنسبة لمن لديهم الرغبة الالتحاق بالمنظمة، أما بالنسبة للذين يعملون داخل المنظمة بالفعل فوجود إستراتيجية التطوير يزيد الولاء والانتماء واستقرار العمل بها[2].

3/- المزيج الثقافي المعاصر:

[1]- نصر الدين بن نذير، فايزة بعيليش، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المجلد 2، العدد 02، جوان 2014، ص 192.

[2]- سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 170.

فمع بداية الألفية الثالثة أصبحت القاعدة العريضة للموارد البشرية داخل المنظمات تتكون من مزيج متنوع من الجنسيات واللون والقيم نتيجة سيطرة ظاهرة العولمة، والشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات، والشركات عابرة القارات وعابرة البحار، والمشروعات الاستثمارية المشتركة حول العالم، وتؤكد إستراتيجية التطوير إتاحة الفرصة للتنمية لكل العالمين في كل مستويات التنظيم في ضوء تعدد الثقافات والقيم التنظيمية المتباينة، والتي أصبحت واقعا ملموسا.

4/- شهرة وجماهيرية المنظمة:

فاهتمام المنظمة بطموحات أبنائها العاملين بها سيصبحون هم أنفسهم أداة ترويج وإعلان ودعاية لها، بشكل تلقائي وطبيعي في كل الأماكن والمجتمعات التي يتواجدون بها بما يؤكد في النهاية تحسين شهرة وسمعة الشركة المنظمة، وارتفاع مستوى الوجهة الاجتماعية لها بالتالي فهي تغيير مجال جذب للعمل مع ازدياد مستوى المنافسة.

5/- تأكيد الرضا الوظيفي:

يمكن تحقيق وتأكيد الرضا الوظيفي لكل العاملين داخل المنظمة خاصة صغار السن والجدد الذين يظهرون الرغبة في الاطمئنان والسيطرة على مستقبلهم ومسارهم الوظيفي والإلمام بالبدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي لا يتحقق بوجود إستراتيجية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي[1].

6/- تحقيق وتأكيد العدالة الوظيفية:

تؤكد الإستراتيجية الجيدة الفعالة ما يلي:

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للأقليات والنساء.
- توفير برامج للتنمية الداخلية.
- إزالة الصراعات بين العاملين.
- زيادة الانطباعات الإيجابية عن المنظمة.

[1]- سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 171.

- تحقيق الولاء والانتماء من كل فئات الأفراد.

المطلب الثاني: مزايا المسار الوظيفي

يحقق تسيير المسار الوظيفي كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية فوائد متعددة للفرد والمنظمة على حد سواء، حيث يمكن الفرد من تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالولاء للمنظمة كونه يشعر بالانتماء إلى عائلة المنظمة التي تعتني به وباحتياجاته المختلفة حسب تطورها، كما تعمل على تمكينهم من اختيار حياتهم الوظيفية الملائمة، وكنتيجة لذلك تحقيق المزايا التالية[1]:

1. تحقيق الفرص الملائمة للعمل.
2. توفير الترقية والتقدم الوظيفي.
3. تقليل معدل دوران العمل.
4. إشباع حاجيات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.
5. رفع كفاءة وفعالية المنظمة.
6. زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المسار الوظيفي

1/- بالنسبة للمستخدمين: إن تسيير المسار الوظيفي يواجه عدة مشاكل نذكر منها:

- إن حاجات الفرد تتسم بالديناميكية، حيث تتغير الحاجات الفردية بتغير الموقف الذي يتعرض له الفرد.
- اختلاف الأفراد في التوجه الوظيفي وهذا حسب طموح كل واحد منهم، فهناك من يسعى إلى تحقيق أعلى المراكز الوظيفية، والبعض الأخر هدفهم الوحيد هو الاستمرار في العمل الحالي....

[1]- عبد القادر رياض، **تسيير وتنمية الموارد البشرية ودره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية**، أطروحة دكتورا علوم التسيير تخصص علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 153.

- فشل نظام التقييم بسبب عدم دقة المعايير المستخدمة وعدم مقدرتها على التعبير عن الأداء، وبالتالي لا يمكن استعمالها لتحديد طرق التطور اللازمة للعامل حتى يتأقلم مع المهام الموكلة إليه.

- عدم تحديد معايير ومقاييس كيفية تقييم الكفاءات مما أدى إلى وجود أجور متقاربة.

- وجود مسارات وظيفية غير متميزة بصفة كافية بسبب تطبيق المركزية والتي تعرقل من السير الحسن لتسيير المسار الوظيفي للمستخدمين وتزيد من الشعور بعدم الرضا.في حين أن غاية التمييز تتمثل في ضرورة وضع تحت تصرف المؤسسة عمال متعددوا الاختصاصات لمواجهة التطور المستمر في محتوى المهام.

- وجود مسارات غير متنوعة بصفة كافية بسبب عدم إثراء المستخدمين لمسراتهم الوظيفية وهذا لعدم تغييرهم للوظيفة أو الإدارة، وبتالي يصبح دور المسيرين هو تنظيم هرم الأعمار عن طريق تنشيط قدرات المستخدمين وتجديدها للتقليل من تقادم العمالة.

- تقدير الكفاءات الفردية غير كافي بسبب التفاوت المتزايد بين المستوى التكوين الأساسي والمسؤوليات المسندة فعلا.

- الحركية الجغرافية المفروضة بعد الترقية تمثل عنصر رفض لبعض العمال الذين يفضلون التضحية بالترقية الوظيفية على ضمان استقرار جغرافي نسبي وفي بعض الأحيان، تعتبر الحركية الجغرافية عدم استقرا وظيفي[1].

2/- المشاكل الناتجة عن سوء أو غياب تسيير فعال للمسار الوظيفي:

هناك عدة مشكلات تنشأ نتيجة لغياب أو سوء تسيير المسار الوظيفي تتلخص في ما يلي:

- عدم استقرار الأفراد وانخفاض الروح المعنوية لديهم بسبب ضعف الإدارة في قيادتها لهم وعدم كفاية الأشراف.

[1]- محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، دمشق، 1995، ص 140.

- عدم رضا المستخدم الذي يعبر عنه بعدة مظاهر وسلوكيات أهمها ترك العمل في المؤسسة والاستقالة بما في ذلك البحث عن وظائف أخرى، الغياب الذي يؤدي إلى زيادة تكاليف وعبء الأشراف.

- عدم تناسب خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة ، فإذا كانت متطلبات المنصب أكبر من كفاءة المستخدم فإنها ستؤدي إلى أداء سيء للعمل والوقوع في أخطاء .أما إذا كانت كفاءة المستخدم اكبر من متطلبات المنصب فستؤدي إلى عدم الاستغلال الجيد للكفاءات وانخفاض الروح المعنوية وروح المبادرة.

- زيادة معدلات دوران العمل فقد يؤدي هذا إلى ترك العامل للعمل بشكل نهائي لأي ظرف من الظروف طوعا أو كرها وتزيد معدلات دواران العمل المرتفعة من تكاليف الاختيار والتكوين وعرقلة سير العمل ومن الضغوط لإيجاد البدائل.

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف ينجز عنه تكاليف إضافية وتبذير للطاقات، وجود عجز في بعض الوظائف الأخرى يسبب تأخر في تحقيق النتائج وارتفاع في نسبة الأخطاء نتيجة العمل الإضافي لكل مستخدم[1].

[1]- محمد عدنان النجار، مرجع سابق، ص 143.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على المسار الوظيفي، وذلك إتباع مجموعة من الممارسات لضمان تحقيق توافق بين متطلبات الفرد والمنظمة معا، بدء بطبيعة المسار الوظيفي من تحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد مرورا بالقيام بعملية التوظيف ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة، كل هذا يدل على نجاح المؤسسة قبل كل شيء في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق هدفين معا، من إتاحة الفرصة لتقدم الوظيفي، من تكوين قوة بشرية منتجة راغبة في العمل، وكلما أدرك العاملون قوة لعالقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد أدائهم وانتمائهم للمنظمة.

الفصل الثاني

مدخل الى تسيير المسار الوظيفي

تمهيد:

يعتبر تسيير المسار الوظيفي من أهم الوسائل التي بحث فيها الباحثون لما لها من أهمية بالغة سواء على الفرد أو المؤسسة أو المجتمع، حيث أن تسييره يعتمد على ما تقدمه المؤسسة من برامج سواء كانت برامج تدريب أو تكوين أو ترقية...

وقد جاء هذا الفصل من أجل دراسة أهم آليات التي يعتمد عليها المسار الوظيفي من أجل تحسين وتوجيه المستخدمين وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: ماهية تسير المسار الوظيفي

المبحث الثاني: آليات تسيير المسار الوظيفي

المبحث الأول: ماهية تسير المسار الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تسير المسار الوظيفي للمستخدمين

إن المسارات الوظيفية للفرد هي طريقة تساعد المنظمة على توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاج إليها، وتنمية مهاراتهم التي تساعدهم على الاستمرار في أداء الوظائف التي تحتاجها المنظمة فبناء المستقبل الوظيفي يقدم فرص لاكتساب الخبرات والقيام بوظائف تقدم مكافآت ذات قيمة للفرد.

فالوظيفة هي ما يقوم به الفرد في العمل ليحصل على مرتبه بينما المسار الوظيفي ينطوي على نظرة طويلة الأجل لمجموعة متتالية من الوظائف والخبرات في العمل[1].

ومنه يمكن تعريف المسار الوظيفي، أنه التتابع التراكمي لأنشطة العمل و المراكز التي يمارسها الفرد عبر الزمن، إلى جانب الاتجاهات والمعرفة والكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة والمراكز، والتي ينميها الفرد خلال حياته[2].

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول أن المسار الوظيفي هو سلسلة متوالية من المراحل التي يمر بها المستخدم خلال حياته المهنية داخل المؤسسة انطلاقا من مرحلة التوظيف إلى غاية انتهاء الخدمة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين

تتضح أهمية تسيير المسار الوظيفي، في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى العاملون والمنشأة في نفس الوقت، فإذا كان هدف المستخدمين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن المنشأة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية.فمن الأسباب الداعية إلى اهتمام الفرد بتسيير مساره الوظيفي.[3]

1- من الأهمية للعاملين أن يعملوا على تسيير مسارهم الوظيفي.

---

[1]- حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص422

[2]- نفس المرجع، ص346.

[3]- عبد الباقي صلاح، مرجع سابق، ص260.

2- إن تعلم مهارات التسيير الوظيفي هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة.

3- إن التعلم الذاتي واكتساب المعارف ذاتيا هو الأساس في النجاح الوظيفي.

4- إن العاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية.

5- إن العاملين في حاجة ماسة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية الملاحقة وكذلك الضغوط الاقتصادية.

6- إن العاملين في حاجة ماسة إلى إشباع الحاجات الأولية (المأكل، الملبس...) عن طريق الأجر، الحاجات الاجتماعية (علاقة العمال مع الزملاء) والحاجات الذاتية كالمركز الاجتماعي وتحقيق أهداف مستقبلية واكتساب احترام الآخرين التي يتم إشباعها عن طريق فرص الترقية والسلطة الممنوحة.

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى لاهتمام المؤسسة بصفة خاصة بتسيير المسار الوظيفي لكافة المستخدمين لديها، من أهمها[1]:

1- إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للمستخدمين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجلات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا ويزيد من جاذبيتها باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

2- إن المؤسسات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بتسيير المسار الوظيفي، ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى جمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجياتهم في العمل، وبالتالي على قدرة المؤسسة على النمو والاستمرارية.

3- إن الاهتمام المتنامي من قبل إدارة المنشأة بتسيير المسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة ورغبتها في العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين

[1]- عبد الباقي صلاح، مرجع سابق، ص261.

كفاءاتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم وكلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنشأة وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل.

4- إن تسيير المسار الوظيفي يساعد المستخدمين أنفسهم على تنمية قدراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجيا والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء.

5- تساعد برامج تسيير وتطوير المسار الوظيفي في المؤسسة على التعرف على الأفراد الذين تتوفر لديهم كفاءات لتولي المراكز القيادية والمهنية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التكوين والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية.

6- إن اهتمام المؤسسة بوضع برامج تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين يؤكد حرصها على إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام كافة المستخدمين دون تفرقة ،ويحقق هذا تكافؤ الفرص أمام المستخدمين[1].

7- يرجع اهتمام المؤسسة بتسيير المسار الوظيفي إلى ظروف عدم التأكد التي تواجهها نتيجة الظروف التنافسية الشديدة والمتغيرات المحلية والدولية مما استلزم توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير كفاءات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع هذه المتغيرات (المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية).

8- زيادة إنتاجية المستخدمين إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع اهتمامهم واستعدادهم وتشبع رغباتهم، وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة للمؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة.

9- المساعدة في إيجاد مسار وظيفي موضحا به البدائل الوظيفية، وبصفة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية وبانسجام تتوافق فيه قدرات وطموحات العاملين مع احتياجات المؤسسة.

10- تحفيز المستخدمين لضمان أداء جيد للعمل، وهذا من خلال التشجيعات التي تقدمها لهم والمتمثلة في الكفاءات، أجور عادلة أو من خلال ترقيتهم وتكوينهم.

[1]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 243.

المطلب الثالث: أدوات تسيير المسار الوظيفي

تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو إيجاد التوافق بين الفرد والوظيفة، لذلك فهي تستعمل أدوات تساعدها على الوصول إلى الهدف.من أهم هذه الأدوات نذكر منها:

1/- **تحليل المستخدمين وحركاتهم:** يسمح هذا التحليل بمعرفة مختلف خصائص المستخدمين وهذا من أجل وضع تسيير خاص لمجموع الأعمال داخل المؤسسة، ومن أجل القيام بهذه العملية، فإنه يعتمد في ذلك على مجموعة من الجداول والبيانات التي تخص فترة معينة، كالحصيلة الاجتماعية التي توضح مختلف المعلومات عن المستخدمين وحر كياتهم خلال ثلاثة سنوات وهذا حسب معايير مختلفة : العمر الجنس، الأقدمية، التكوين... [1]

2/- تحليل المنصب: ويقصد به تحديد معالم كل وظيفة أو منصب عمل في المؤسسة كتوضيح واجبات ومسؤوليات كل المنصب تحديد درجة الخبرة والمعرفة التي يجب أن يتميز بها شاغل المنصب،ويساعد تحليل المنصب في تحدي الاحتياجات من المستخدمين التوظيف.

تحديد وضبط قائمة الأجور تحديد مضمون التكوين الضروري واللازم لعمال المؤسسة.

هناك عدة طرق مستعملة من أجل القيام بعملية تحليل المناصب من بينها:

أ- **الملاحظة**: تتم مباشرة في مكان العمل، معتمدين في ذلك على بطاقة الملاحظة وهذا من أجل معرفة كيفية قيام شاغل المنصب بالمهام المطلوبة منه، وتتم الملاحظة من خارج منصب العمل من طرف مختصين مما يجعلها أكثر موضوعية، إلا أنها تقتصر فقط على المهام القصيرة والمتكررة وتكون مدتها طويلة.

ب- المقابلة: هذه الطريقة مبنية على خطة مناقشة تتم بين المسؤول المباشر والمستخدم الذي يشغله، وهي تمكن المسؤول المباشر من الحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن المستخدم[2].

[1]- صلاح شنوا ني، مرجع سابق، ص183.

[2]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 244.

ج- الاستفسار: يقتضي هذا الأسلوب أن يقوم المسؤول المباشر بإعداد استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول منصب العمل وتقديمها إلى المستخدم من أجل ملئها ويختلف طول هذه الاستمارات ونوعية الأسئلة التي تحتويها حسب طبيعة منصب العمل والذي يشغله المستخدم.

3/- نظام تقييم الأداء: هو نظام يسمح بجمع المعلومات الضرورية عن المستخدم من أجل إقامة مختلف البرامج الخاصة بالترقية والتكوين والأجر، والعمل على اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المسارات الوظيفية للمستخدمين.

إن نظام التقييم يسمح للمؤسسة بالتعرف أكثر على مستخدميها والكشف عن نقاط القوة والضعف فيهم، وهذا عن طريق تقييم كفاءاتهم وقدراتهم وتقييم نجاعتهم، فتقييم القدرات يقوم على الحكم على الاستعدادات التي يتمتع بها المستخدم والتي يمكن تطويرها بشكل يسمح لهم بالتكيف مع مناصب عمل ذات دراجات أعلى، أما تقييم النجاعة فهو على مقارنة النتائج التي توصل إليها المستخدم بالأهداف المحددة مسبقا.

المبحث الثاني: آليات تسيير المسار الوظيفي

المطلب الأول: التدريب والترقية كآليتين لتسيير المسار الوظيفي

1/- مفهوم التدريب:

يعرف التدريب على أنه: "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم"[1].

كما عرف بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"[2].

[1]- نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 52.

[2]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص 232.

وعرف كذلك التدريب بأنه: "هو النشاط الخاص باكتساب، وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمله"[1].

وهناك من عرفه على أنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف تحسين، وصقل المهارات، والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفته، للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفائته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل"[2].

وهناك من يرى التدريب بأنه: "عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها ويرتكز التدريب على 3 أبعاد رئيسية هي المدرب والمتدرب والبرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية والأساليب وغيرها من الجوانب المادية والمعرفية[3].

ومن هذه التعاريف السابقة، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب وسنحاول أن نقدم تعريفا شاملا بأنه مجموعة من الأنشطة، والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلة".

2/- أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي: تنبع أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي من خلال الفائدة التي يؤمنها التدريب لكل من الفرد والمنظمة في آن واحد[4].

أ/- بالنسبة للمديرين:

- زيادة مهاراتهم في إدارة المسار الوظيفي.
- تحسين عملية الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم.
- تنمية القدرات التخطيطية.

---

[1]- صالح سعيد عودة، **إدارة الأفراد** منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 225.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1991، ص 220.

[3]- نائل عبد الحافظ العوالمة، **تطوير المنظمات**، مركز أحمد ياسين الفني، ط2، عمان، الأردن، 1995، ص147.

[4]- عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، .2010 ، ص 94

- زيادة الوعي بالأمور التنظيمية[1].

- القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.

ب/- بالنسبة للفرد:

- زيادة ثقة العاملين في قدراتهم على أداء الوظيفة من خلال تحديد مستوى الأداء الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب، لمعرفة وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

- اعتقاد العاملين بأهمية التدريب من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي لكون التدريب متخصص بحسب الوظيفة مع إمكانية زيادة فهم العاملين من خلال التدريب لكيفيات إدراك وتفعيل وإدارة مساراتهم الوظيفية.

- يؤثر على الطموح الشخصي والقدرة على التنافس الإيجابي.

- قدرة التدريب على تسهيل وتحسين علاقات العمل الأفقية والعمودية، مما يزيد من التفاعل الوظيفي الايجابي ويحسن من بيئة العمل إجمالا، ويجعل الفرد يركزا أكثر على محاولة بناء مستقبله الوظيفي.

ج/- بالنسبة لمنظمة:

- تحقيق التكيف المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
- يقلص من مشكلات العمل وأخطاء الوظيفة ويحسن من المستوى الأداء التنظيمي العام.
- نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية.
- التقليل من تقادم العمالة وزيادة أرباح المؤسسات.
- تمكين العاملين وزيادة الولاء للمنظمة.

[1]- محمد بشير حسن مهدي، **معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي**، رسالة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص 47.

- تنمية القدرات التخطيطية.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات والمخرجات التنظيمية[1].

3/- أنواع التدريب: باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب مقدرتها المالية، و إمكانياتها، وعدد الأفراد الذين يعملون بها وبناءا على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان، وحسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.

أ/- حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي: لا يقتصر التدريب على فئة معنية من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صناعيين....إلخ، ولكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما[2]:

- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: ويقصد به تدريب العاملين الجدد.
- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف : وهو تدريب العاملين القدامى.

❖ **التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية آدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياساتها، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم وبكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقيات، والخدمات التي تقدمها

[1] - سهام بلقرمي، **أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي**، مجلة أفاق للعلوم جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد 10، 2018، ص231.

[2] - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 226.

المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة، و ينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى[1]:

- **التدريب التوجيهي:** يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد منن الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طبية لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل وتدريسهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.
- **التدريب التخصص الابتدائي**: يتضمن واجبات وتعليمات وخصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.
- **التدريب أثناء تأدية الخدمة**: في هذا النوع تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل [2].

❖ **التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:** ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية، والتكنولوجيا فيساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربع فئات:

- **موظفي قاعدة الهرم:** وتشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة.
- **مجموعة المستوى الإشراف الأول:** وتمثل الإدارة المباشرة.
- **مجموعة المديرين في المستوى الأوسط:** وتمثل الإدارة الوسطى .
- **مجموعة المديرين في المستوى الأعلى:** وتمثل الإدارة العليا.

وتجد الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة، ونوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، ونوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة الأهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى الأنواع التالية:

[1]- صلاح الشنوائي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مدخل للأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص144.

[2]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 325.

- **التدريب يغرض الترقية والنقل :** يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة إسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصف لآخر وبالتالي تزيد من مهاراته ومعارفه في الوظيفة الجديدة[1] .

- **التدريب بغرض تجديد المعلومات:** ويتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات[2].

- **التدريب للتهيئة للمعاش:** وهو نوع حديث للتدريب، ويطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات لأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون نفسهم فيها [3].

ب/- أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي: يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنوع نوردها فيما يلي:

❖ **التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات، والمعرفة والاستقلالية، في الحكم والتقدير، ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل [4].

ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية والحرفية واليدوية والميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات ومعارف لأداء مهنة معنية تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية والحرفية والتي تتطلب مهارات محددة وتأهيلا يدويا[5].

[1]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 227.
[2]- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 222.
[3]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 226.
[4]- رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 173-174.
[5]- نائل عبد الحافظ عوالمة، مرجع سابق، ص 251.

ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية، كما يشمل العاملين الجدد والقدامى، ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص ومن أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل تصليح الآلات المكسرة، صيانة الحديد.....إلخ.[1]

❖ **تدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية، ومن أمثلتها: هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، الأعمال المحاسبة، والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية ...إلخ، وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية، وإنما تحتاج دوما إلى التجديد والابتكار وتلاكز على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.[2]

ويدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة، أو تخصص معين، وهو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة، والتي تتم بطبيعة فنية دقيقة[3].

❖ **التدريب الإداري :** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، والقيادية، والمالية، والمحاسبة، والتخطيطية، والرقابية والتنظيمية و غيرها.[4]

وقد يرتكز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا، فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين .

[1]- صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 240.

[2]- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 224.

[3]- صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 240.

[4]- نائل عبد الحافظ عوالمة، مرجع سابق، ص 251.

أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات كما يتم ترشح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا.

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها، وضع السياسات العامة لمؤسسة، وإيجاد القرارات الرئيسية[1].

❖ **تدريب المتدربين:** يعتبر المدرب من أحد العو امل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية سبب دوره المهم في تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة، ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم، ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتمدرسين وكيفية التعامل معهم بنجاح، ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل وتنظيم عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب[2].

ج/- أنواع التدريب حسب مكانها: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خرجها.

❖ **التدريب داخل المؤسسة** يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشار ا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل[3].

ويعتبر التدريب في مكان العمل الأكثر شيوعا، ويتولى التدريب هنا بطريقتين، إما أن يكون في مكان العمل الفعلي، حيث يتلقى الفرد التوجيه والإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن

[1]- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 224.
[2]- صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 241-242.
[3]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 146.

من إتقان العمل، وإما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل وفي أماكن خاصة محددة لذلك ولكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرار لمكان العمل الفعلي، ويتم التدريب بالتعليم والتوجيه كما في الحالة الأولى والفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج وتوجيه التركيز إلى تدريب الفرد وتعليمه[1].

ويتميز التدريب في مكان العمل سهولة نقل المعارف والمهارات إلى حيز الواقع العملية وبالتالي بسهولة الاستيعاب التدرب للبرامج التدريبية وذلك لتماثل وتشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل[2].

❖ **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل.

وقد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة تدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين، ومن خلال الفرق التجارية والصناعية، وهي ترتكز على رفع المهارات والمعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين، بالمؤسسة أو غير عاملين بها[3].

د/- حسب الغاية منه: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

❖ **برامج التدريب وتوجيه:** يخص هذا النوع من البرامج التدريبية العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله، بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة، والعمل فيها، وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه، والذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، والوظائف الأخرى المماثلة، والعاملين الذين يقومون بهذه الوظائف، وكذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه

[1]- د. صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 146.
[2]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 328.
[3]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 329.

هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، سيولد لديه وفيه في تحسين أدائه وتطويره.

ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه سيساعده على التأقلم، والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه عمله شكل جيد، والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة[1].

❖ **التدريب العلاجي:** يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرنامج التدريبي أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة وبسيطة، بحيث يسهل فهمها وتعلمها بسرعة، وبمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية[2].

❖ **التدريب على الأمن:** ازداد الاهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن وكيفية المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، وبهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن ويمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن وحماية نفسه حتى وهو خارج المؤسسة [3].

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله، وأيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات، ومباني ومخزونات وغيرها، وبالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات والأجهزة[4].

[1]- صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 243.

[2]- صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 244.

[3]- صلاح الشنواني، المرجع سابق، ص 142-143.

[4]- صالح سعيد عودة، المرجع سابق، ص 247.

❖ **التدريب لتعليم الأفراد وتثقيفهم :** ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية، والثقافية، مثل العلوم الإنسانية والاقتصاد والتاريخ، ولا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، وإنما من المتوقع أن تستفيد منه المؤسسة بطريقة غير مباشرة، وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد، واتساع أفق تفكيرهم، وما لذلك من انعكاسات على أدائهم[1].

❖ **التدريب الابتكاري والتدريب السلوكي:**

➢ **التدريب الابتكاري**: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع والابتكار، فالإبداع ليس مرهون بمستوى الذكاء، وإنما يخلق مناخ ملائم يساعد الأفراد بأفكار جديدة تتعلق بمنتوج أو طرق ووسائل الإنتاج، ولذلك تهتم المؤسسات حاليا بإدراج، هذا النوع من التدريب لأنه يحقق نتائج غير عادية، فتركز هذه البرامج التدريبية على زرع الأفكار في أذهان الأفراد كي يبدعوا، وتعليمهم كيفية إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وليس إعطائهم هذه الحلول.

➢ **التدريب السلوكي:** يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير وتعديل اتجاهات واستعدادات وترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة الثقة بالنفس والمساعدة على الاستقرار والعمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي، وفريق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي وحسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة وصيانة الموارد البشرية فكلها كفيلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل، اللامبالاة، الغيابات ...إلخ، لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من المستوى الرضا، وذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج[2].

➢ **التدريب بغرض الترقية :** يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات، ومعارف

[1] - د.صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 143.

[2] - صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 247.

خاصة بها ورغبة الفرد في الارتقاء تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات، والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق مستوى المطلوب.

إن اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، قد يكون عن طريق تلقي الأفراد البرامج التدريبية الخاصة برفع المهارة، وزيادة المعرفة لشغل الوظيفة الجديدة، فقد تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنفيذية لبعض العاملين قصد تدريبهم بما يحفز الأهداف العامة للمؤسسة كما يكون التدريب بطريقة غير مباشرة، حيث يقوم الفرد بتدريب نفسه على شغل وظائف أعلى من وظيفة الحالية وذلك عن طريق دقة الملاحظة، لكيفية قيام الفرد آخر بالعمل، أو إحلال محل شاغر الوظيفة أثناء تغيبه.

2/- الترقية كآلية لتسيير المسار الوظيفي:

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات التي بها أهمية في أي منظمة من المنظمات فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبء ومسؤولية العمل، والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي.

أ/- مفهوم الترقية:

الترقية لغويا: يفيد معني الترقية الصعود والارتقاء[1].

كما تعني الترقية لغة الصعود والارتقاء وهي مشتقة من كلمة رقي، ترقية، أي رفعه وصعده، أما كلمة ترفيع فهي مشتقه من ترفع ترفيعا بمعنى تعلى وترفع الشيء أو الرجل بمعنى رفعه وقدمه[2].

أما اصطلاحا فهناك عدة تعاريف لها لكننا سنتناول أهمها وهي كالتالي:

---

[1]- أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 332.

[2]- جلوريا منير أبو جابر، **النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية، دراسة مقارنة**، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2000-2001، ص 29.

عرفت الترقية على أنها: "انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في ادني درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات[1].

وعرفت كذلك بأنها: "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر"[2].

كما تعد الترقية: "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي"[3].

كما عرفت الترقية أيضا على أنها: تغير في التكليف من عمل في مستوى أدني إلى أخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافز للأفراد لتحسين أدائهم[4].

وهناك من قال بأن: "تعتبر الترقية من أهم المزايا الوظيفية التي يسعى إليها الموظف العام. ويقصد بها كذلك أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي يشغلها قبل الترقية"[5].

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 145.

[2]- نادر أحمد أبو الشيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء، ط1، الأردن،2000، ص 138.

[3]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 533.

[4]- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208.

[5]- شريف يوسف حلمي خاطر، **الوظيفة العامة، دراسة مقارنة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص147.

فمفهوم الترقية وفقا للنظرية السلوكية وعلم النفس الإداري يرتبط بتوفير الحافز النفسي والدافع لإشباع حاجات الموظف في تحقيق ذاته، والذي يحقق له درجة عالية من الاطمئنان والاستقرار النفسي، ويؤثر في روحه المعنوية ويزيد من ارتباطه وحبه لعمله والسعي لبذل أقصى جهد يستطيعه، مما يعزز ثقته بنفسه ويدفعه لبذل المزيد من الإتقان والإبداع في أدائه الوظيفي[1].

والترقية في التدرج حسب الدكتور محي الدين القيسي هي عبارة عن حق الموظف بحكم القانون أن ينال درجة واحدة ضمن الفئة إذا قضي أربعة وعشرين شهرا في درجة واحد أو في درجة مماثلة لها منذ تاريخ مباشرته العمل بعد تعيينه أو من تاريخ حصوله على زيادة في راتبه، ولا يدخل في حساب مدة التدرج إلا مدة الخدمة التالية التي تقاضي عنها الموظف راتب كاملا[2].

ب/- أهمية الترقية: تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدوا هذه الأهمية كما يلي:

❖ **بالنسبة للإدارة:** الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:

☜ الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن انجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.

☜ تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.

☜ الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من الناحية أخرى.

☜ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل[3].

---

[1]- محي الدين القيسي، **مبادئ القانون الإداري العام**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 1999، ص216.

[2]- دبلعراب عبدالكريم، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، العدد 1، ديسمبر 2013، ص 25.

[3]- نادر أحمد أبو الشيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء، ط1، الأردن، 2000، ص 138.

❖ **بالنسبة للعاملين:** يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:

☜ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

☜ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

☜ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

☜ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

☜ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملين[1].

ج/- أنواع الترقية: تتعدد أنواع كثيرة للترقية وذلك على حسب المنظمات وعلى حسب الدول لكن سنذكر أهمها:

❖ **الترقية في الدرجة:** ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصاحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبيق (هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة)[2]، ومعيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة و الاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.

❖ **الترقية في الفئة:** تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد[3].

وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل.

---

[1]- يوسف حجمي الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار هومة للطباعة، ط 1، لبنان، 2006، ص 497-496.

[2]- محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 123.

[3]- عادل حسن مصطفى زهير، **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية بيروت، دون طبعة ودون سنة، ص 132.

فالترقية في الفئة تجمع بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالاختيار يتم وفق لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا فالاختيار يتم وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.

❖ **الترقية في المرتبة:** ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، (وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة[1].

بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

❖ **الترقية الجافة:** وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم[2].

❖ **الترقية السائلة:**ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات و الاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتقنها.

❖ **الترقية الاجتماعية:** ويتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات عليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة،

[1]- محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 125.

[2]- صلاح الشناوي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية بيروت، 1973، ص 96.

وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

رغم تعدد أنواع الترقية واختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر، ورفع تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات والاختصاصات، وقد أدرجنا كل أنواع الترقيات مع أنها تختلف من بلد إلى أخر، فهناك مؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى، وهذا تبعا للقوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسات والوحدات[1].

د/- أهدافها الترقية: من بين الأهداف التي تسعى إليها الترقية نذكر:

- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.
- توسع وتنوع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.
- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تغيير الأفكار وإتاحة فرصة التحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغل الوظائف الأعلى[2].

[1]- محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 125.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **ادارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 293.

المطلب الثاني: التوظيف والاتصال التنظيمي كآليتين لتسير المسار الوظيفي

1/- التوظيف كآلية لتسير المسار الوظيفي:

أ/- مفهوم التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعد أول مرحلة من مراحل المسار الوظيفي، كما أن التوظيف يرتكز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، والذين لديهم دافعية ورغبة في العمل وهذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ والخلل الوظيفي[1].

إن الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هي إيجاد قوة عمل مؤهلة تأهيلا عاليا وفعالة وقادرة على تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل[2].

تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي[3].

ب/- أنواع التوظيف:

❖ **التوظيف الداخلي**: هو ترقية أحد العمال في المؤسسة لوظيفة شاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الراهنة، كما يمكن أن تتم عملية النقل من قسم لأخر في حالة عدم إمكانية ترقية شخص في نفس القسم[4].

---

[1]- وهيبة عيشاوي، هجيرة عيشاوي، **واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية، العدد الثالث والخاص بفعاليات دارة الموارد البشرية مؤتمر الدولي**، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليد، المجلد 2، العدد 3، 2015، ص 81.

[2]- منير بن دريدي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2009، ص 83.

[3]- فضيلة حيمد، مرجع سابق، ص 67.

[4]- عبد القادر ناقة، **إستراتيجية التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات**، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2010-2011، ص 34.

ولترقية برامج وقواعد، إذ يجب مراعاة الأسس والمعايير لاختيار الأفراد المستحقين لها، وبهذه الأسس والمعايير يمكن اتخاذ قرارات كأدلة موضوعية تسهل على الأفراد تفهما والتعرف على المبررات التي تنطوي عليها.

ويشكل الأداء والأقدمية العاملان الأساسيان في تحديد الترقيات، فيشير الأداء إلى سجل الفرد، وما يظهر منه خاصة فيما يخص المنجزات التي حققها الفرد في الماضي خلال مسار الوظيفي، كما تشير إلى طاقاته وقدراته ومدى استعداد لتقبل متطلبات الترقية ويقاس الأداء عن طريق التقييم، أما الأقدمية فتشير إلى طول فترة الخدمة، تقاس منه الفقرة التي ظهر فيها الفرد في الخدمة منذ تاريخ أول تعيين له، إن الترقية تتركز على عمليتين إجرائيتين:

العملية الأولى تتطلب اقتراح تحويل أو ترقية العمال الذين يود ترقيتهم إلى منصب أعلى تستجيب إلى برمجة منطقية مع استعمال جداول الترقية أو بطاقة التقييم.

العملية الثانية فتعتمد على كون المؤسسة سوق للعمل، وذلك بغرض العمل على الترشيح، وعليه يجب الإعلان عن الحاجة مع ذكر مواصفات ومميزات المنصب، كما يمكن لكل فرد أو عامل بالمؤسسة الترشح شرط أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لذلك المنصب.

التوظيف الخارجي: يمكن أن تعتمد المؤسسة أيضا على التوظيف الخارجي لما يقرر مدراء هذه الأخيرة البحث عن المترشحين عندما تكون المؤسسة لا تمتلك الإطارات التي بإمكانها تنفيذ المهام في المناصب الجديدة أو الشاغرة، فالمؤسسة التي تتواجد في حالة توسيع كبير ولا تتوفر على يد عاملة كافية، ولا يمكن أن يرتفع عددها ويتناسب مع عدد المناصب الموجودة إلا عن طريق التوظيف الخارجي، وإن تطور سوق عمل والرفع من قيمة وأهمية الموارد البشرية تؤدي إلى البحث الواسع عن المناصب حتى على تلك التي تبدو بسيطة[1].

[1]- عبد القادر ناقة، مرجع سابق، ص 35.

ج/- أهمية التوظيف:

❖ **تكلفة العمال:** وهي تكاليف متعلقة بالبحث عن العمال المناسبين وذلك على حسب المناصب المطلوبة للعمل.

❖ **الكفاءات المطلوبة في العمال**: البد من تحديد الخصائص في مستوى المؤهلات والكفاءات المطلوبة في العاملين.

❖ **الحضور النقابة**: وهي متابعة وحماية حقوق الموظفين وذلك ضمن شروط العمل.

❖ **التغيرات التكنولوجية**: وهي جميع التطورات التكنولوجية المطلوبة في عملية التوظيف وضرورة أن تكون متطورة.

❖ **تشريع العمل**: توفير الأطر القانونية لمتابعة الموظفين.

❖ **العامل الاقتصادي**: عندما يكون الوضع الاقتصادي غير مرغوب فيه المرشحين يبحثون عن الوظائف أخرى ومنه البد أن تكون بيئة العمل الاقتصادي ملائمة للعمل.

د/- مفهوم الاستقطاب:

يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداء استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، لأن العامل الذي يجد اهتماما من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهدا للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية[1].

يقصد به مجموعة من نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب وعلى ذلك يمكن القول بأن نشاط الاستقطاب تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في المورد البشري لديها خلال الفترة التي يجرى التخطيط لها أن العرض في سوق

[1]- معاذ نجيب غريب، **إدارة المسارات الوظيفية وأثرها الولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014، ص 30.

العمل يكون أقل من الطلب عليها وخاصة عندما يكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي تهتم المنظمة بالحصول على حاجاتها منها[1].

ويعد هذا النشاط من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وفي قدرتها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها سيؤثر إيجابا في مستقبل المنظمة، ذلك أن تنفيذ إستراتيجية المنظمة يتطلب المهارات التي لديها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة والفعالية المرغوبة[2].

هـ/- أهمية الاستقطاب: تكتسي أهمية الاستقطاب كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

- توفير عدد كبير من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختبار النهائي.
- الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقق المقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- إن المساعدة في جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية تؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.

و/- مصادر الاستقطاب:

❖ **المصدر الداخلي**: حيث تعطي المنظمة الأولوية لأفرادها العاملين بها لسد الشواغر من الوظائف، وذلك لقلة التكلفة التي يتميز بها هذا النوع من الاستقطاب، كما تعمد المنظمة من خلاله رفع الروح المعنوية بين الأفراد وزيادة ولائهم لها، وبالمقابل فإنه يفوت على المنظمة ضخ

[1]- محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 236.

[2]- فضيلة حيمد، مرجع سابق، ص 69.

دماء جديدة من الأفراد الشغوفين والمتعطشين للعمل، كما يمنع الاستفادة من مرشحين يكونون أكثر كفاءة وتأهيلا وأفضل سلوك من خارج المنظمة.

وتتمثل المصادر الداخلية في الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة لأخر على شكل تغيير، وكذلك الأفراد الزائدين عن حاجة العمل بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات السابقة، أي استخدام الموظفين القدامى الذين أحيلوا على التقاعد نظرا للحاجة.

❖ **المصدر الخارجي:** تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجاتها من العاملين المطلوبين للعمل، أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، وتتيح هذا المصدر فرص أكثر للاختيار نظرا لتعددها وتنوعها، وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المترشحين واختيار أفضلهم، كما يتيح أمام المنظمة فرصة لإدخال دماء جديدة الأمر الذي يساعد على تطويرها، وحث الموظفيها بالاهتمام بعملهم وحفزهم على اكتساب معارف جديدة نظرا لوجود منافسة من المصادر الخارجية، ومن أهمها نجد الجامعات والمعاهد والإعلان والانترنت ومكاتب التوظيف الحكومية والخاصة والمؤسسات العمالية والمهنية بالإضافة إلى مصادر أخرى[1].

و/- مفهوم الاختيار: تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة أحد جوانب النشاط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة[2].

تتم ممارسة كافة أنشطة الاختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والتي يتولد عند توفير قدرة تنبؤية لمتخذ القرار للتعرف عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامه إذا تم اختياره لها أم لا.

تطهر عملية الاختيار والتعيين في شكل برنامج مخطط يأخذ طابع نظام متكامل وتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات العمليات المخرجات التغذية المرتدة وهدفها الاستراتيجي يتمثل في

[1] - رشيد سعيداني، مرجع سابق، ص 91.

[2] - فضيلة حيمد، مرجع سابق، ص 70.

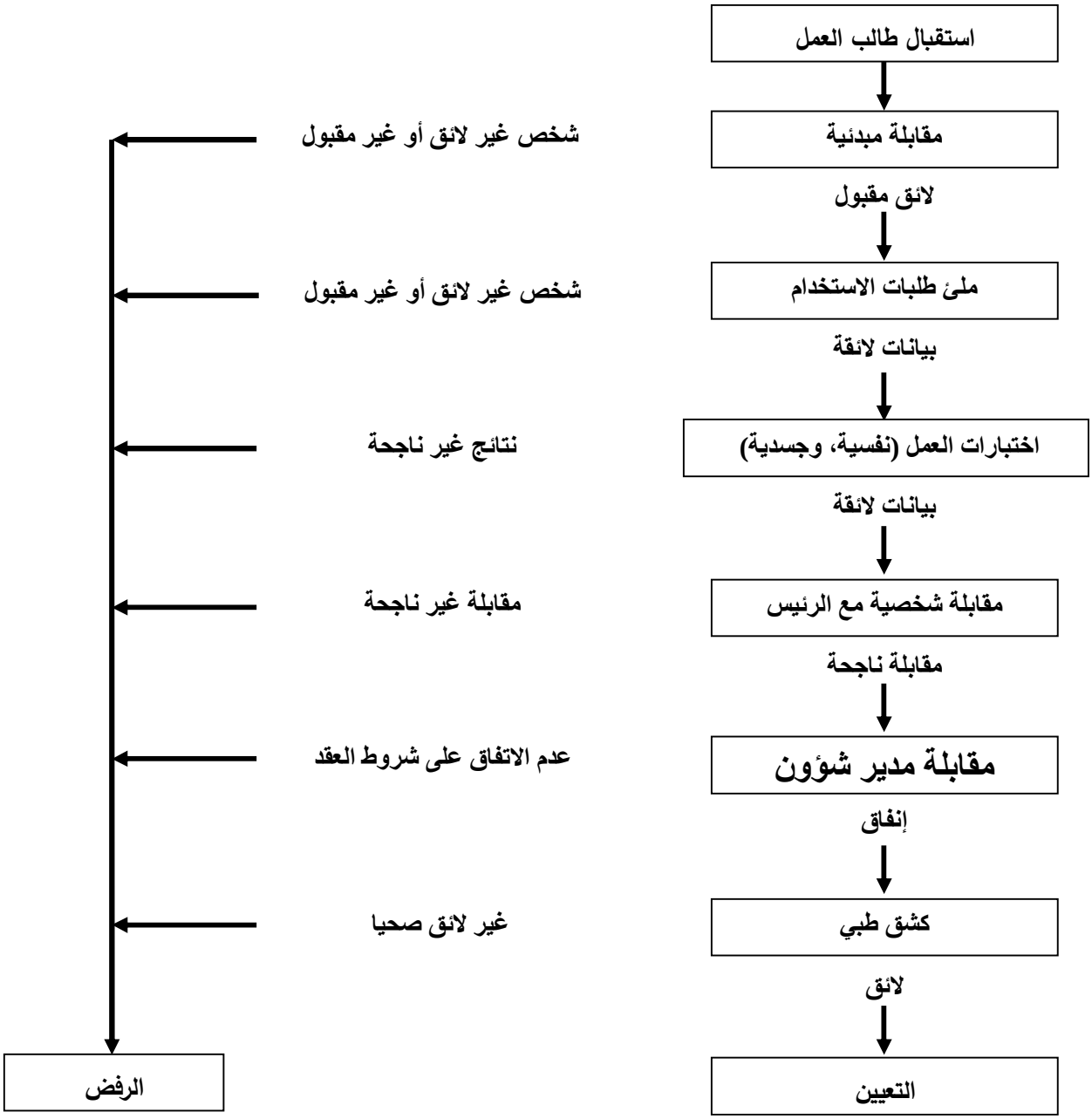
انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا.

ينظر في الوقت الحالي إلى تكلفة عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد بشرط أن يتم تنفيذها بشكل علمي وصحيح ومن أهم الفوائد والمنافع الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من تحقيق ذلك نجد:

- الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية أي أن مخرجات أدائها سلوكها في العمل جيدة وأخطاؤها قليلة وهدرها للموارد ضعيف هذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.
- انتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل انسجامها وتطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية ويوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والاحتكاك والتعاون[1].
- الاختيار الجيد ويوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة يكون بإمكانها تحقيق الفعالية في أداء المؤسسة الكلي وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تسمح بتدعيم موقف التنافس لزيادة حصتها في السوق.

[1]- فاطمة بن عابد، ت**سيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بالأغواط (DML)**، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه العلوم تخصص: علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله، 2019-2020،

الشكل رقم 03: يوضح خطوات التعيين



المرجع: صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الحديثة للنشر الإسكندرية، 2002، ص 197.

ز/- مفهوم التعيين: التعيين هو مرحلة بعد عملية اختيار المرشح بالخطوات السابقة وبعد القيام بجمع المعلومات الخاصة لجميع المرشحين للعمل لديها، وتحميل وتفسير البيانات، وإصدار قرار بشأنها إما بلرفض أو الموافقة فإذا كان الرفض فإن القرارات تحفظ في ملف واحد، أما في حالة

التعيين فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها يحتوي على كل موضوعات التعيين بما فيها أمر التعيين[1].

تقديم الفرد للعمل: بعد تعيين الفرد لا بد من تقديمه للمنظمة والوظيفة ولابد أيضا أن بتدرب الفرد على كيفية أداء وظيفته علاوة على ذلك فإن الفرد لا بد أن يقوم بتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة وبعد تقديم الفرد للعمل والمنظمة وتدريب الفرد الجديد وتدريب الأفراد القدامى من المستويات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وترتبط الحاجة لتقديم الفرد للعمل وتو يبه ارتباطا مباشرا بعملية تخطيط الموارد البشرية ويظهر الشكل التالي العلاقة بين تقديم الفرد للعمل والمنظمة وتدريب الفرد والمراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

وبغض النظر عن نوعية المنظمة أو الصناعة، فإن تقديم الفرد للعمل الجديد عادة ما تتم عن طريق مستويين:

- التقديم العام للمنظمة يشمل بعض الموضوعات التي تهم كل العاملين.
- تقديم الفرد للإدارة والوظيفة وهو يصف الموضوعات المتميزة والخاصة بقسم أو وظيفة معينة[2].

2/- الاتصال التنظيمي كآلية لتسيير المسار الوظيفي:

أ/- مفهوم الاتصال التنظيمي: الاتصال في اللغة من فعل اتصل فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل والهجران، واتصال الشخص بالشخص أي اجتمع به وخاطبه أو بلغه.

ويمكن القول أن معنى الاتصال المشتق أصلا من الكلمة اللاتينية (Communis)، وهي المشاركة وتكوين العلاقة وأرجعها البعض إلى الأصل (Common)، بمعنى عام أو مشترك وتتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج[3].

ويبرز من خلال المفاهيم المعروضة للاتصال بأنها عملية تقوم على عنصر المشاركة

---

[1]- عادل حسن، زهير مصطفى زهير، **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص 246.

[2]- راوية حسن مرجع سابق، ص 157.

[3]- سلوى عثمان صديق، هناء حافظ بدوي، **علم النفس ومشكلات الصناعية**، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999، ص ص 9-10.

والاجتماع حول فكرة أو موضوع يرجى من خلاله تحقيق هدف أو جملة أهداف مسطرة.

ولكي نصل إلى المعنى الحقيقي للعملية الاتصالية بالوجه العلمي، فإنه يتوجب علينا أن تجمل عددا من التعاريف الاصطلاحية لباحثين وعلماء حتى نستطيع توضيح الصورة أكثر لمعرفة طبيعة ومقومات وأسس العملية الاتصالية وتطورها وتفعيلها مع الزمن.

الاتصال التنظيمي عبارة عن: وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة"[1].

كما يمكن اعتبار الاتصال هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا[2].

ويعرفه أحمد ماهر على أنه "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحـ أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب"[3].

أما جمعية الإدارة العامة الأميركية (AMA) عرفته على أنه: "خلق وإشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات"[4].

والاتصال التنظيمي هو: "ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"[5].

ب/- أهمية الاتصال التنظيمي: إن كل المنظمة تسعى إلى تحقيق نجاح في نظام الاتصالات لها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها عملية معزولة أو مستقلة بل عملية أولية وضرورية لكافة العمليات الإدارية في المنظمة، إذ تعتبر الاتصالات الإدارية العنصر الفعال والأساسي لنشاطات التي تمارسها المنظمة وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل الأفراد

[1] - خيضر كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية، 2002، ص 21 .

[2] - طلعت منال محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2002/2001، ص 31 .

[3] - أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل لبناء الماهر ات**، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2003، ص 26

[4] - سلمى عثمان، الصديقي، **هناء حافظ بدوي**، **علم النفس والمشكلات الصناعية**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر، 1996، ص13

[5] - Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ،édition hachette، paris، 2001: p 67.

المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات والانجازات والتجديدات والتغيرات وتعديل الحاصل في كل النشاطات ويمكن استنتاج أهمية الاتصال التنظيمي من الإمكانات التالية:

- ضرورة المعلومات التي تتقدم إلى العاملين والموظفين حول العمل.
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموضع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.
- المشاركة في اتخاذ القرارات بين أطراف المؤسسة مما يعجل تحقيق الأهداف والمصلحة الجماعة سهل وبسيط.
- تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة عن طريق رسم الخطط وبرامج.
- خلق جو من التفاعل والمشاركة بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.[1]
- تقديم المساعدة للعمال لقيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- تقديم حلول بديلة وفك النزاعات والمشاكل داخل المؤسسة.
- إبراز طرق ووسائل محفزة للعاملين حتى يتمكنوا من قضاء على الصعوبات.
- توجيه الزبائن والعملاء والجمهور الخارجي وإعطائهم معلومات حول المؤسسة.
- تقديم الخدمات والمعاملات البيع والشراء السلع وتبادل المعلومات ووجهات النظر بخصوص المنتوج المقدم.
- فالاتصال هو الذي يتحكم في كل شيء وما يخص المؤسسة مهما كان نوعها.

ج/- أهداف الاتصال التنظيمي: يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التكامل بين الأفعال والتصرفات كونه يعتمد الاتصال في هذه الحالة على المزج بين الأفعال والتصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة فانعدام الاتصال يسبب فراغ وظيفي بين الموظفين، إذ يحدث بينهم انفصال عن بعضهم، لانجاز أعمالهم وتختص المؤسسة الإدارية بتحقيق الغايات الشخصية على حساب الأهداف العامة.

[1]- مدحت أبو النصر، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص59.

إن العملية الاتصال تؤثر في المستقبل كونه عامل الرئيسي حتى تكون المشاركة في الخبرة المرسل ويتمثل هذا الأخير أي التأثير على الأفكار وتعديلها وتغييرها أو على اتجاهات وعلى مهارات لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى[1]:

❖ **هدف توجيهي:** يكون هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تغيير اتجاهات المتداولة أو محاولة إعطائها شيء جديد حتى تصبح قابلة للممارسة إذ أن الاتصال الشخصي مناسب لتحقيق هذا الهدف وهذا ما أكده خبراء في مجال الاتصال.

❖ **هدف تثقيفي:** يكون عن طريق توعية وتبصير حول الاتصال للمستقبلين حول بيانات ومعلومات مهمة تحت إشراف تأدية المهام بهدف تنمية معارفهم ومكتسباتهم وتوسيع دائرة العمل بمحيطهم بإضافة إلى الزيادة في امتلاك خبرات جديدة.

❖ **هدف التنظيمي:** يتحقق هذا الهدف عندما يكون الاتصال يسعى إلى تحسين أداء العمل، وتوزيع المسؤوليات وتقديم دعم لتفاعل بين العاملين في المؤسسة ولتنسيق حول مختلف المصالح والمستويات موجودة بنظام العمل.

كما أن الاتصال التنظيمي يحقق فعالية المؤسسة من خلال تسطير نظام يسلم وصالح لتسلسل الإداري الذي يؤثر في علاقات إنسانية أثناء تشكلها بإضافة إلى كونه يقدم التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم.

بذلك من الضروري على المؤسسة الجيدة تكوين رسائل الاتصال محكمة ولها ميزة عالية حتى يستطيع العاملون من اطلاع على كل ما هو جديد وعلى مقترحات المقدمة وتتمكن المؤسسة من معرفة الحاجات المطلوبة.

د/- أنواع الاتصال التنظيمي: وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال داخل التنظيم ينقسم إلى عدد من أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية، منها:

[1]- جمال الدين عاشوري، **الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين، سطيف، 2015، ص24.

☜ **الاتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي:

❖ **الاتصالات الهابطة:** تكون الاتصالات من أعلى السلطة إلى أسفل، أي من الإدارة العليا الدنيا حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى الأسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

❖ **الاتصالات الصاعدة:** تكون الاتصالات من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا للعيا أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

ويهدف هذا الأخير إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة المقترحات وآراء العاملين متبعا سياسية الباب المفتوح[1].

من خلال ما ورد نستنتج أن الاتصال الصاعدة يتميز بأهمية كبيرة الذي إن طبق تطبيقا مضبوط فأنه سوف يعزز قيمة ارتباط العمل في المنظمة ويزيد من إنتاجيته وخاصة عندما يتم الموظف أو العامل أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة.

❖ **الاتصالات الأفقية:** يكون هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة، إن انتشار هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

[1]- شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة، ط1، الأردن، 2009، ص 171.

☜ **الاتصالات الغير الرسمية:** يتمثل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي، إذ يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ويعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات.

ويمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية والأسواق ففي شركة Eaton Corporation المنتشرة في اثنان وعشرون دولة حيث توضع الخطط والسياسات وفقا لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنظمة الجغرافية وبهذا فإن الاتصال بين المؤسسات بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه[1].

[1]- شعبان فرج، مرجع سابق، ص 172.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على تسيير المسار الوظيفي، وذلك من خلال إتباع مجموعة من الممارسات لضمان تحقيق توافق بين متطلبات الفرد والمنظمة معا، بدء بمفهوم تسيير المسار الوظيفي وأهميته وأدواته، بالإضافة إلى أهم الآليات التي يعتمد عليها تسير المسار الوظيفي، وهذا ما جعلنا نقول أن نجاح المؤسسات يرتكز على مدى تطبيق هذه الآليات التي تلعب دورا هاما في تسيير وتوجيه وتدريب المستخدمين.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية الضرائب بسعيدة

تمهيد

تعتبر الجزائر من أهم دول العالم من ناحية الاقتصادية وخاصة في الآونة الأخير، والتي أظهرت ارتفاع وارتقاء الاقتصاد الجزائري، وخاصة في البيتروكيماويات (الغاز والبترول)، بالإضافة إلى المجال الفلاحي الذي لقي دعما كبيرا من طرف الدولة، وخاصة في المناطق الوسطى والجنوبية والصحراوية.

ومع التطورات التي شهادتها جل الميدان الاقتصادية جعل من الدولة أن تنشأ مصالح عامة خاصة بالضرائب في ظل توسع الاقتصاد، وتوجه جل الشباب إلى إنشاء مؤسسات خاصة بهم، وبدعم من الدولة، سواء كانت هذا في المجال الفلاحي أو الاقتصادي أو التجاري أو الخدماتي، وفي هذا الإطار اجتهدنا للبحث عن مؤسسة نستطيع من خلالها إسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري على الأمر الواقع في المؤسسة من أجل دراسة تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية وما له من أثر على المستخدمين، حيث أن وجهتنا كانت باتجاه مديرية الضرائب لولاية سعيدة، لكون أنها من أكبر المؤسسات الدولية على مستوى الولاية لما تشمله من أقسام وفروع وما نحمله هذه المؤسسة من مناهج وبرامج تضمن لها السيرورة، وأنها تساهم في رفع معنويات موظفيها، عن طريق تقييم التدريب والتوظيف، والترقية ... إلخ.

المبحث الأول: التعرف بمديرية الضرائب لولاية سعيدة

المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية سعيدة

لقد تم استحداث مديرية الضرائب لولاية سعيدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 91-60 المؤرخ في 23 فبراير 199، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفذي رقم: 06-327 المؤرخ في 2006/06/18، الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحيتها.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية الضرائب لولاية سعيدة

هو منشأة تابعة لوزارة المالية تحت إشراف المديرية العامة للضرائب الموكلة إليها مهام تسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة، وتحصيل مختلف الضرائب، والرسوم تسيير ومراقبة عملية تسيير هذه العمليات الجبائية.

يتكفل المركز بتسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لغرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات، بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة، كما يختص مركز الضرائب في مجال الوعاء والتحصيل والرقابة ومنازعات الضرائب والرسوم الواقعة على عاتق هذه الفئة من المكلفين بالضرائب بعنوان نشاطاتهم المهنية، بالإضافة إلى تطبيق مختلف الإجراءات الموكلة إلى أعوان الضريبة من تحقيق ورقابة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب بولاية سعيدة

يتشكل هيكلها التنظيمي من 5 مديريات أساسية موجودة في مقرها الكائن بحي النصر بسعيدة بالإضافة إلى 03 مراكز جوارية لها.

1/- المديرية الفرعية للوسائل (SMD): وتضم المكاتب التالية:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب عمليات الميزانية.
- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات.
- مكتب الإعلام الآلي.

2/- المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية (SDC): وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الاحتجاجات.
- مكتب لجان الطعن.
- مكتب المنازعات القضائية.
- مكتب التبليغ والأمر بالصرف.

3/- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية (SDCF): وتضم المكاتب التالية:

- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية.
- مكتب البطاقيات والمقارنة.
- مكتب المراجعات الجبائية.
- مكتب مراقبة التقييمات.

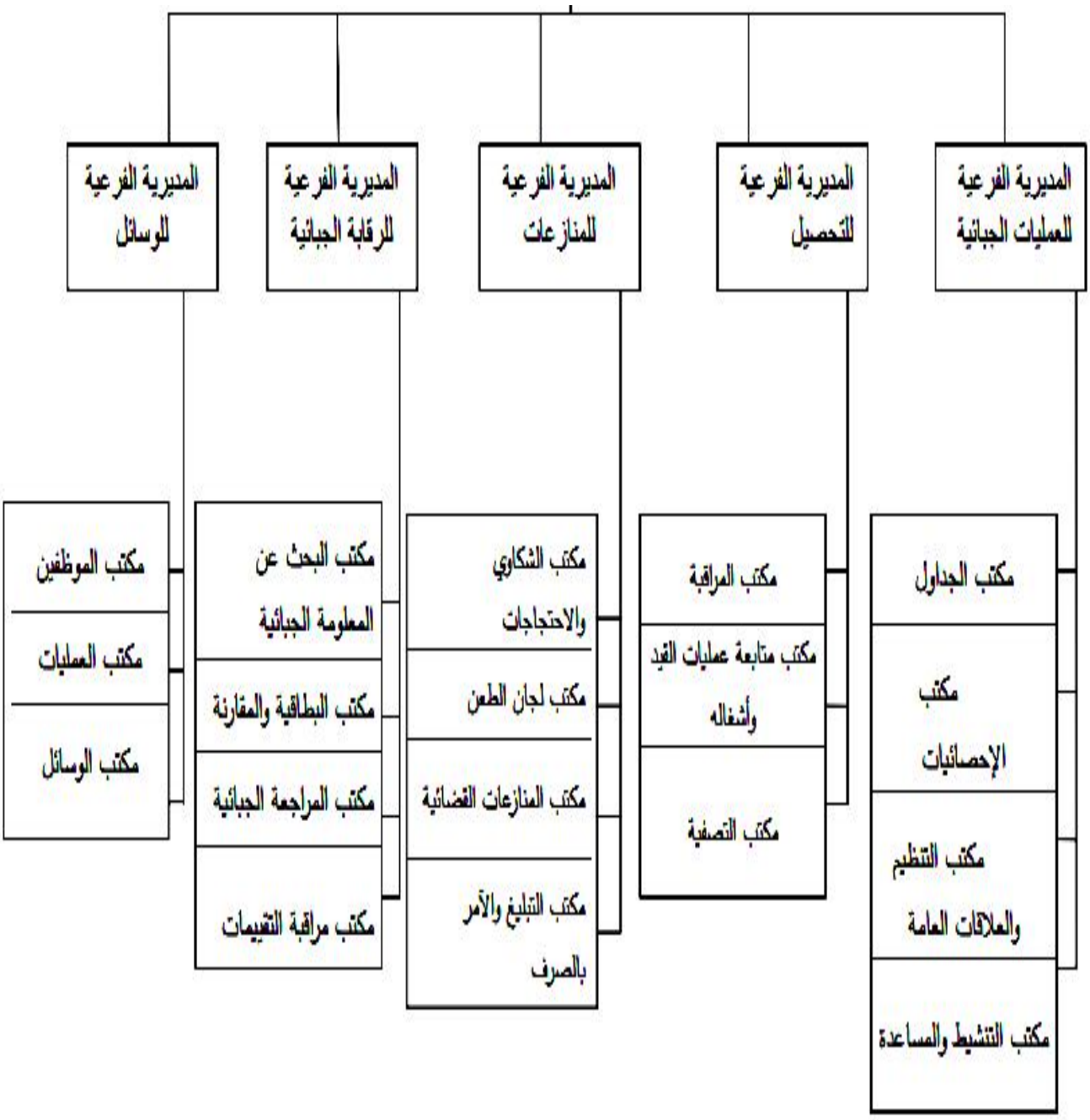
4/- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية (SDOF): وتضم المكاتب التالية:

- مكتب الجداول.
- مكتب الإحصائيات.
- مكتب التنظيم والعلاقات العامة.
- مكتب التنشيط والمساعدة.

5/- المديرية الفرعية للتحصيل (SDR): وتضم المكاتب التالية:

- مكتب مراقبة التحصيل.
- مكتب متابعة القيد وأشغاله.
- مكتب التصفية

الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية سعيدة



المرجع: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة وتحليل النتائج

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية الطريقة والأدوات المستخدمة

1/- منهجية الدراسة الميدانية:

نظرا للأهمية العلمية لهذا الموضوع فكان لابد من إتباع منهجية سليمة للوصول للأهداف المتوخاة منه، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، سوف نتناول في هذا المبحث أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية وأهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات .

2/- تخطيط وتصميم الدراسة:

أ/- طبيعة ونوعية الدراسة: إن إسقاط الجانب النظري موضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمديرية الضرائب لولاية سعيدة، حول مدى تأثير تسيير المسار الوظيفي على المستخدمين بمديرة الضرائب بولاية سعيدة، يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبحوثين من جهة أخرى، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعة سابقا .

ب/- مجال وحدود الدراسة:

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مديرة الضرائب لولاية سعيدة.
- **المجال الزمني:** امتدت الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة الميدانية المدة منذ الانتهاء من الجانب النظري مرورا بالوقت ما بين وضع طلب الحصول على الإحصائيات لغاية الحصول

عليها، أي جمع كافة المعلومات الأولية للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كل هذه الإجراءات امتدت في مدة قدرت من: **2024/01/28** إلى غاية **2024/02/07.**

3/- نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية: إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلق مدى تأثير تسيير المسار الوظيفي على المستخدمين بمديرة الضرائب بولاية سعيدة، فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الاستبيان والذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة.

أ/- استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01): تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تبين تأثير تسيير المسار الوظيفي على المستخدمين، وقد اعتمد الباحث في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلا عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحث لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان

عوامل تسيير المسار الوظيفي ذات التأثير على المستخدمين، اعتمادا على الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجرائها.

وقد تكونت من قسمين رئيسين هما:

المحول الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الصنف، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) .

المحول الثاني: خاص بأبعاد تسيير المسار الوظيفي ويتكون من 4 أبعاد وهي:

البعد الأول: بعد الترقية يحتوى على 10 عبارات.

البعد الثاني: بعد التدريب يحتوى على 10 عبارات.

البعد الثالث: بعد التوظيف يحتوى على 10 عبارات.

البعد الرابع: بعد الاتصال التنظيمي يحتوى على 10 عبارات.

المحول الثالث: خاص بالمستخدمين ويحتوى 13 عبارة.

وقد استخدامنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: درجات مقياس " ليكرت الخماسي"

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

المرجع: من إعداد الطالبين.

ب/- مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو موظفون بمديرية الضرائب لولاية سعيدةه.

- **عينة الدراسة:** قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (30) موظف، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وتمكنا من استرجاع جميع الاستبيانات ، وقد ألغينا (05) استمارات لسبب عدم استكمال المعلومات فيها، وتبقى لنا (25) استمارة تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1/- مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ/- المصادر الرئيسة:تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائة V22 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ب/- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة الموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع .

2/- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة "Statistical package for the social sciences الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)
- معامل الارتباط الثنائي و معامل التحديد.
- معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

3/- الصدق والثبات:

الجدول رقم 04: صدق وثبات الاستمارة - (Alpha de Cronbach)

ألفا كرونباخ	عدد عبارات العينة المستهدفة
52	**0,995**

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي ب (0,995) كما هو موضح في الجدول التالي وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية الذي يقدر ب (0.05)، إذن يمكننا القول بأن الاستمارة كانت ثابتة وصادقة.

4/- التكرارات والنسب المئوية:

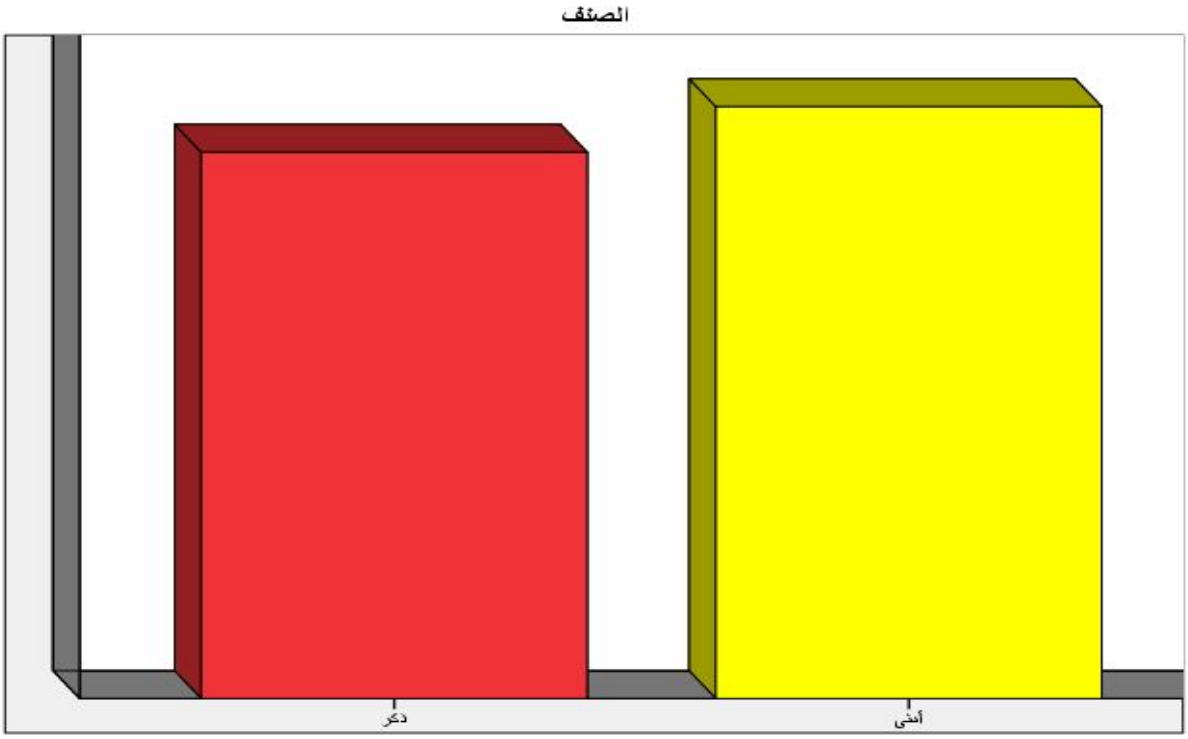
أ/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير لصنف:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكور	12	% 48
إناث	13	% 52
المجموع	25	% 100

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

الشكل رقم 05: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 05 نلاحظ أن أكبر نسبة للفئة المدروسة كانت للإناث بنسبة 52% وبمعدل 13موظفة، مقارنة بالذكور الذين بلغت نسبتهم نسبة 48% وبمعدل 12 موظف، وهذا راجع لطبيعة العمل في المديرية كون أن طابعها خداماتية إدارية لا تحتاج إلى جهد عضلي بل فكري وأكثرها المحاسبة المالية.

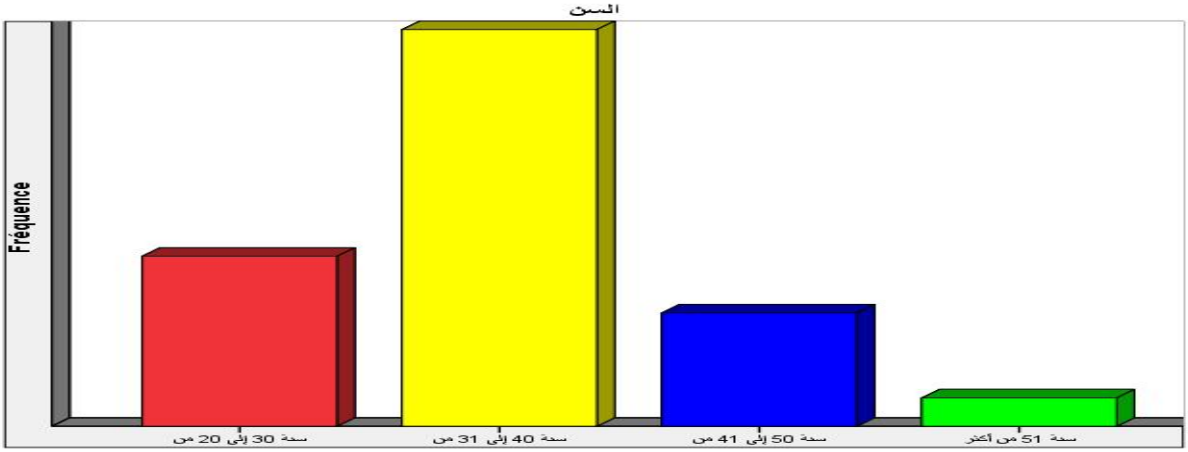
ب/-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 20 إلى 30 سنة	06	% 24
من 31 إلى 40 سنة	14	% 56
من 41 إلى 50 سنة	04	% 16
أكثر من 51 سنة	01	% 04
المجموع	25	% 100

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

الشكل رقم 06: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 6 والشكل رقم ++ نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة والتي تقدر نسبته ب 56% كانت للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (بين 31 إلى 40 سنة) بمعدل 14 موظف، وتليها الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 24% وبمعدل 06 موظفين، ثم الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة)، بنسبة 16% وبمعدل 04 موظفين، وأخيرا الفئة أكثر من 51 سنة بنسبة 04% وبمعدل موظف واحد، وهنا نرى بأن مديرية الضرائب هي من بين المؤسسات قديمة النشأة والتي تعتمد في تسييرها ونجاحها إلى الموظفين المحنكين وذوي المكونين على مستواها والمستفيدين من خبرات مهنية في وظائفهم.

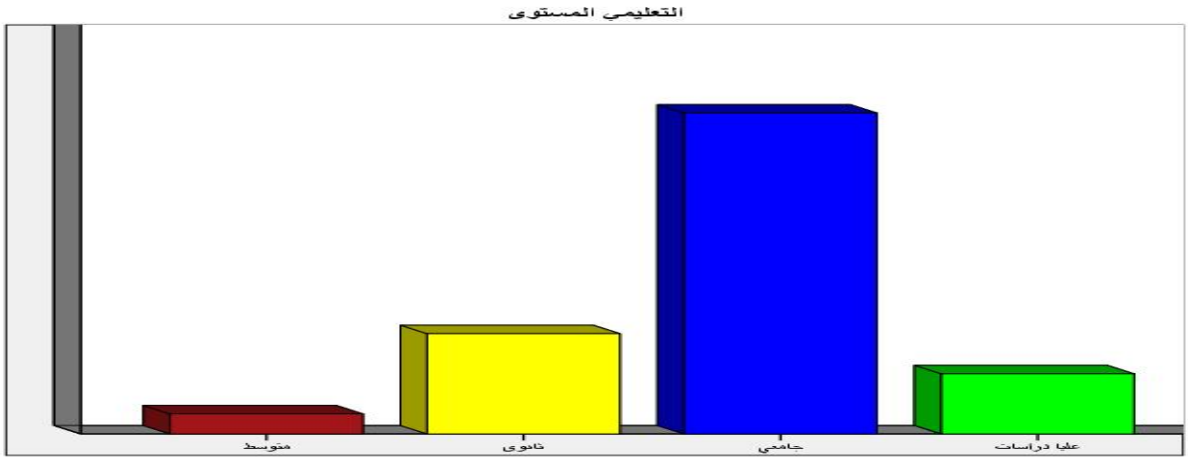
ج/-توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
متوسط	01	% 04
ثانوي	05	% 20
جامعي	16	% 64
دراسات عليا	03	% 12
المجموع	25	% 100

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

الشكل رقم 07: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 07 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة هي فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي والتي قدرت نسبتهم 64% وبمعدل 16 موظفين، وتليها الفئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 20% أي بمعدل 5 موظفين، ثم فئة ذوي الدراسات العليا بنسبة 12% بمعدل 03 موظفين، ثم فئة المستوى التعليمي متوسط بنسبة 4% وبمعدل موظف واحد، يمكننا القول أن مدير الضرائب تعتمد على ذوي والشهادات الجامعية لما لهم من معلومات حصرية حول العمل أو أفكار جديد وخاصة في الجانب الإداري والمحاسبي، وحتى القضاء، لكون أن هذه الفئة لديها جانب تطبيقي في تسيير جميع الوظائف.

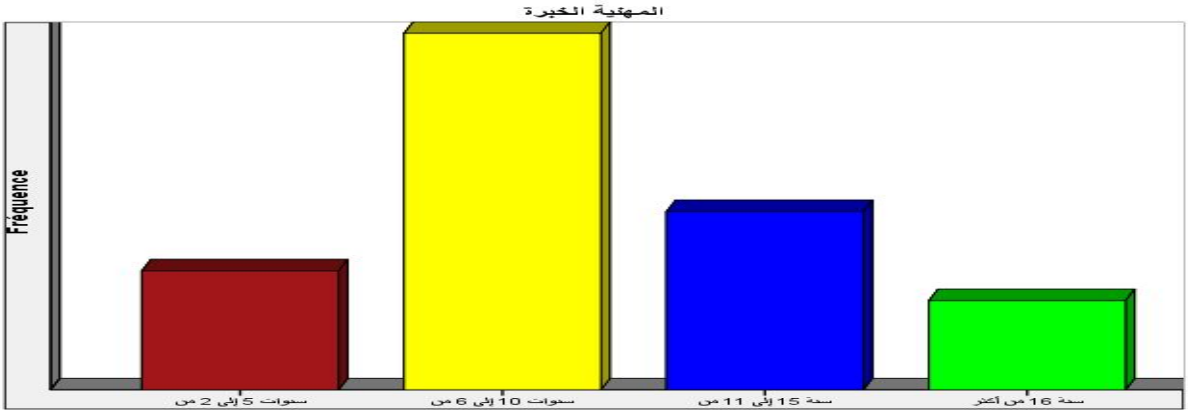
د/- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 2 إلى 5 سنوات	04	% 16
من 6 إلى 10 سنوات	12	% 48
من 11 إلى 15 سنة	06	% 24
أكثر من 16 سنة	03	% 12
المجموع	25	% 100

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

الشكل رقم 08: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 08 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة هي فئة ذوي الخبرة المهنية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 48% وبمعدل 12 موظف، وتليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 24% وبمعدل 06 موظفين، ثم الفئة (من 2 إلى 5 سنوات) بنسبة 16% بمعدل 4 موظفين عمال، وأخيرا الفئة (أكثر من 16 سنة) وبنسبة 12% أي بمعدل 03 موظفين، كما قلنا سابقا أن المديرية من أقدم المؤسسات الجزائرية ولها عدة فروع على مستوى البلديات، فهي لا تستغني عن موظفيها وأن موظفيها يكنون لها بالولاء لما تقدمه لهم من امتيازات، حتى أن العمل في المديرية مريح لكون أن الموظفين يعملون تحت بيئة إدارية نظيفة (مكيفة).

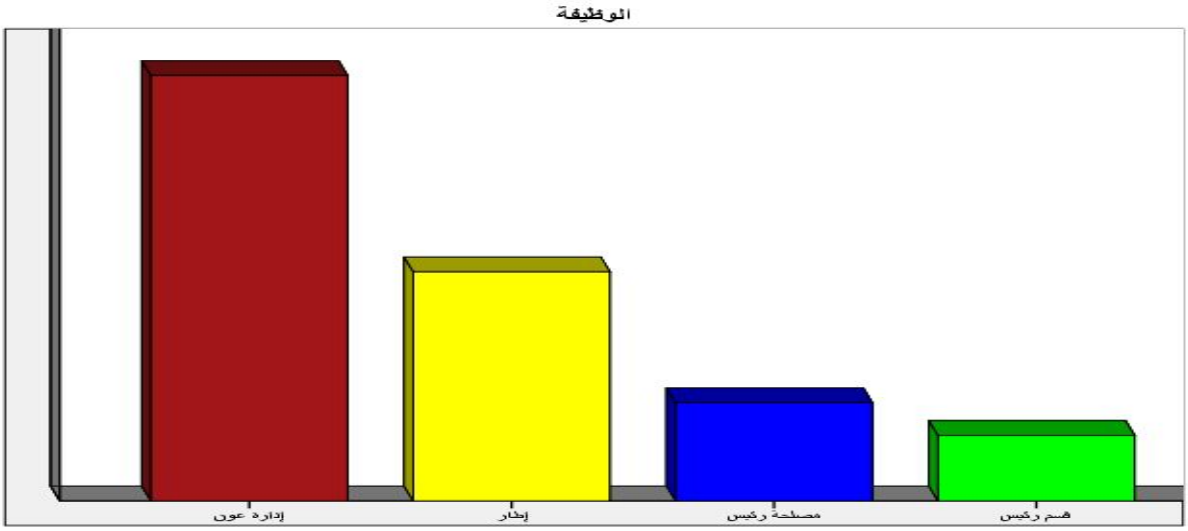
د/- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
عون إدارة	13	% 52
إطار	07	% 28
رئيس مصلحة	03	% 12
رئيس قسم	02	% 08
المجموع	25	% 100

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

الشكل رق 09: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 09 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة هي فئة أعوان الإدارة بنسبة 52% وبمعدل 13 موظف، وتليها فئة الإطارات بنسبة 28% وبمعدل 07 موظفين، ثم فئة رؤساء المصالح بنسبة 12% بمعدل 03 موظفين، وأخيرا فئة رؤساء الأقسام بنسبة 8% وبمعدل موظفين، بحيث أن المديرية من بين المؤسسات الكبيرة فهي تظم أكثر من 100 موظف في كل الاختصاصات وكون أن طابعها إداري خداماتي فهي بحاجة كبيرة إلى أعوان الإدارة في جميع التخصصات (محاسبة، مالية، إعلام آلي، تسيير، قضاء...).

5/- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

من أجل تحليل نتائج الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المستجوبين قمنا بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أ/- المتغير المستقل تسيير المسار الوظيفي (بعد الترقية)

لمعرفة كيف ينظر موظفين المؤسسة إلى بعد الترقية، تم اعتماد على 10 التالية:

الجدول رقم 10: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد الترقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوفر المؤسسة على نظام خاص بالترقية	2,080	1,187	منخفض
02	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء التي يقدمها المسؤول في الترقية	2,040	0,934	منخفض
03	يلاءم الأجر الممنوح لك الوظيفة التي تشغلها	2,960	1,368	متوسط
04	تبذل جهدا كبيرا في عملك من بهدف الحصول على ترقية	2,200	1,190	منخفض
05	الحوافز التي تمنحها المؤسسة تحقق ترضيك	2,560	1,293	متوسط
06	المؤسسة تحيط عمالها بجميع إجراءات الترقية وطرقها من أجل تحفيزهم	2,280	1,275	منخفض
07	تقدم المؤسسة دورات تدريبية بهدف تحفيز الموظفين على الترقية	2,400	1,258	متوسط
08	يوجد محسوبية للترقية في المؤسسة	2,680	1,314	متوسط
09	الترقيات التي تمنحها المؤسسة عادلة وفيها شفافية	1,880	0,927	منخفض
10	تمنح الترقيات لأصحاب الكفاءات فقط	1,760	0,925	منخفض
وجهة نظر الموظفين اتجاه الترقية في المؤسسة		2,284	1,167	منخفض

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات **موافقة منخفضة** لأن متوسطها الحسابي أكبر وهو يساوي **(2,284)** والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة منخفضة على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة الترقية في المؤسسة، وذلك بمتوسط حساب **(2,284)** وانحراف معياري **(1,167)** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **(2,284)**، إذن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون الترقية، كما توضح العبارات الحالية والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة **منخفضة**.

ب/- المتغير المستقل تسيير المسار الوظيفي (بعد التدريب)

لمعرفة كيف ينظر موظفين المؤسسة إلى بعد التدريب، تم اعتماد على 10 التالية:

الجدول رقم 11: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تخضع المؤسسة الموظفين لدورات	2,080	1,077	منخفض
02	تتوفر المؤسسة على برامج تدريبية خاصة تساعد في تطوير قدرات الموظفين	1,680	0,556	منخفض
03	الوقت الذي يتم فيه التدريب مناسب للموظفين	2,560	1,193	متوسط
04	التدريب الذي تقدمه المؤسسة دقيق ويمس الوظيفة الشاغرة	2,160	1,067	منخفض
05	تتوفر المؤسسة على أسلوب معين ومتبع خاص بالبرامج التدريبية	2,000	0,912	منخفض
06	التدريب المقدم من طرف المؤسسة مناسب مع طبيعة الوظيفة	2,120	1,013	منخفض
07	تتوفر المؤسسة على سجل خاص لكل موظف من أجل تدوين سلوكه المتبع وكيفية أداء عمله	1,480	0,653	منخفض
08	يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع مساري الوظيفي	2,040	1,135	منخفض
09	يوجد تدريب ميداني بالعمل	1,520	0,585	منخفض
10	عدم تلقي الموظف تدريب يؤثر في انخفاض جودة الخدمة المقدمة في عمله	1,600	0,866	منخفض
وجهة نظر الموظفين اتجاه التدريب في المؤسسة		1,924	0,905	منخفض

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات **موافقة منخفضة** لأن متوسطها الحسابي أكبر وهو يساوي **(1,924)** والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة منخفضة على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بالتدريب في المؤسسة، وذلك بمتوسط حساب **(1,924)** وانحراف معياري **(1,905)** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **(1,924)**، إذن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون التدريب، كما توضح العبارات الحالية والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة **منخفضة**.

ج/- المتغير المستقل تسيير المسار الوظيفي (بعد التوظيف)

لمعرفة كيف ينظر موظفين المؤسسة إلى بعد التوظيف، تم اعتماد على 10 التالية:

الجدول رقم 12: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد التوظيف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوفر المؤسسة على إستراتيجية معينة وواضحة لعملية التوظيف	1,360	0,568	منخفض
02	لتقييم معارف وكفاءات الموظفين الجدد تحتاج المؤسسة لإستراتيجية معينة	1,560	0,650	منخفض
03	عند إخلاء مناصب تقوم المؤسسة بإعلان الداخلي لمن تتوفر فيهم شروط التوظيف	2,080	1,187	منخفض
04	يخضع الموظفين الجدد إلى تكوين في منصب عملهم الجديد	1,600	0,707	منخفض
05	في إطار إستراتيجية التكوين، ترتكز المؤسسة على مخطط تكوين واضح	1,840	1,178	منخفض
06	عند تصميم دورات التكوين، تقوم المؤسسة بتحديد طريقة ومحتوى التكوين	1,640	0,700	منخفض
07	عند انتهاء كل دورة تكوين، تقوم المؤسسة بتقييم المتكونين للتعرف على مدى اكتساب الكفاءات المطلوبة	1,680	0,748	منخفض
08	يرتكز نظام التوظيف على أسس الخيرة المهنية والشهادة	1,720	0,791	منخفض
09	الموظف لديه المعرفة الكاملة للمعايير التي تقوم المؤسسة بوضعها لتقييمه	1,680	0,556	منخفض
10	عند انتهاء عملية التقييم، تقوم المؤسسة بإخبار الموظف بنتائجه (نقاط القوة والضعف)	1,880	0,781	منخفض
	وجهة نظر الموظفين اتجاه التوظيف في المؤسسة	1,704	0,786	منخفض

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات **موافقة منخفضة** لأن متوسطها الحسابي أكبر وهو يساوي **(1,704)** والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة منخفضة على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بالتوظيف في المؤسسة، وذلك بمتوسط حساب **(1,704)** وانحراف معياري **(0,786)** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **(1,704)**، إذن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون التوظيف، كما توضح العبارات الحالية والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة منخفضة.

د/- المتغير المستقل تسيير المسار الوظيفي (بعد الاتصال التنظيمي)

لمعرفة كيف ينظر موظفين المؤسسة إلى بعد الاتصال التنظيمي، تم اعتماد على 10 التالية:

الجدول رقم 13: تقييم وجهة نظر الموظفين لاتجاه بعد الاتصال التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هناك الاتصال مباشر بالإدارة	1,600	0,645	منخفض
02	وسائل الاتصال الشفوية أكثر فعالية في إيصال المعلومات	2,480	1,357	متوسط
03	تعتمد الإدارة على وسائل التكنولوجيا الحديثة لإبلاغ الموظفين بقراراتها	2,120	0,971	منخفض
04	يتعامل المدير مع الموظفين بطرق رسمية	1,600	0,707	منخفض
05	تتوفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بالعمال	4,080	0,640	متوسط
06	تتقاضى أجرك في الوقت المحدد	1,920	0,812	منخفض
07	في حالة تغيب العمال هناك إجراءات صارمة بحقهم	1,800	0,500	منخفض
08	نقص الكفاءة في استخدام التكنولوجيا يؤثر على عملك	1,880	0,600	منخفض
09	يبدوا المسئولون راضون عن تعاملك معهم	1,760	0,663	منخفض
10	طبيعة العمل الروتيني متعب	2,280	1,100	منخفض
وجهة نظر الموظفين اتجاه الاتصال التنظيمي في المؤسسة		2,152	0,799	منخفض

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات **موافقة منخفضة** لأن متوسطها الحسابي أكبر وهو يساوي **(2,152)** والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة منخفضة على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وذلك بمتوسط حساب **(2,152)** وانحراف معياري **(0,799)** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي **(2,152)**، إذن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون الاتصال التنظيمي، كما توضح العبارات الحالية والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة **منخفضة**.

هـ/- المتغير التابع تسيير المستخدمين

لمعرفة كيف ينظر موظفين المؤسسة إلى تسيير المستخدمين، تم اعتماد على 12 التالية:

الجدول رقم 14 تقييم وجهة نظر الموظفين تسيير المستخدمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هناك تعاون بين رئيسي المباشر والموظف في بناء مساري الوظيفي	2,240	1,011	منخفض
02	تؤدي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في تنمية حالة الإبداع والابتكار الموجودة في المؤسسة	2,240	1,090	منخفض
03	هناك شعور بالرضا عن إنجازاتك وأدائك الوظيفي	1,760	0,663	منخفض
04	لدى الموظفين درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل	1,600	0,645	منخفض
05	يراعي الرئيس المباشر النواحي الاجتماعية للموظفين	1,840	0,898	منخفض
06	يحصل الموظفون على حوافز (معنوية-مادية) في حال الأداء المتميز	1,680	0,627	منخفض
07	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لقياس المستوى الوظيفي للموظفين	2,840	1,434	متوسط
08	يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية	1,880	0,832	منخفض
09	تؤخذ أفكار وآراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	3,280	1,307	متوسط
10	زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تقل من المشاكل الوظيفية	2,040	0,934	منخفض
11	توفر المؤسسة أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام في أسرع وقت	1,640	0,637	منخفض
12	تشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل	1,840	0,624	منخفض
وجهة نظر الموظفين اتجاه تسيير المستخدمين في المؤسسة		2,073	0,891	منخفض

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات **موافقة منخفضة** لأن متوسطها الحسابي أكبر وهو يساوي **(2,073)** والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفين يوافقون وبدرجة منخفضة على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بتسيير المستخدمين في المؤسسة، وذلك بمتوسط حساب **(2,073)** وانحراف معياري **(0,981)** وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي

(2,073)، إذن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون تسيير المستخدمين، كما توضح العبارات الحالية والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة **منخفضة**.

6/- معاملات الارتباط:

أ/- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)

معامل الارتباط بيرسون جاء للكشف عن درجة الارتباط بين المتغيرين.

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ارتباط بين الترقية والمستخدمين

الجدول رقم 15: يوضح علاقة الارتباط بين الترقية والمستخدمين

	الترقية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المستخدمين	**0,983**	**0,000**

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي **(0,983)**يعني ار تباط **قوي وطردي بين الترقية والمستخدمين في** مديرية الضرائب بولاية سعيدة، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل **(الترقية)** والمتغير التابع **(المستخدمين)**، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة **بين الترقية والمستخدمين في مديرية الضرائب بولاية سعيدة.**

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ارتباط بين التدريب والمستخدمين

الجدول رقم 16:يوضح علاقة الارتباط بين التدريب والمستخدمين

	التدريب	
	معامل الارتباط	**مستوى الدلالة**
المستخدمين	**0,980**	**0,000**

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي **(0,980)** يعني ارتباط **قوي وطردي بين التدريب والمستخدمين في** مديرية الضرائب بولاية سعيدة، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل **(التدريب)** والمتغير التابع **(المستخدمين)**، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة **بين التدريب والمستخدمين في مديرية الضرائب بولاية سعيدة.**

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط بين التوظيف والمستخدمين

الجدول رقم 17: يوضح علاقة الارتباط بين التوظيف والمستخدمين

	التوظيف	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المستخدمين	0,971	0,000

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (**0,971**) يعني ارتباط **قوي وطردي بين التوظيف والمستخدمين في** مديرية الضرائب بولاية سعيدة، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (**التوظيف**) والمتغير التابع (**المستخدمين**)، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ار تباط ذات دلالة **بين التوظيف والمستخدمين في مديرية الضرائب بولاية سعيدة.**

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة ارتباط بين الاتصال التنظيمي والمستخدمين

الجدول رقم 18: يوضح علاقة الارتباط بين الاتصال التنظيمي والمستخدمين

	الاتصال التنظيمي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المستخدمين	0,980	0,000

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (**0,980**) يعني ارتباط **قوي وطردي بين الاتصال التنظيمي والمستخدمين في** مديرية الضرائب بولاية سعيدة، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (**الاتصال التنظيمي**) والمتغير التابع (**المستخدمين**)، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة **بين الاتصال التنظيمي والمستخدمين في مديرية الضرائب بولاية سعيدة.**

ب/- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ومعادلة الانحدار الخطي المتعدد

بعد اختبار علاقة الارتباط بين مختلف محاور المتغير المستقل تسيير المسار الوظيفي (الترقية، التدريب، التوظيف، الاتصال التنظيمي) مع المتغير التابع (المستخدمين).

اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة تأثير للترقية على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_0 : لا تؤثر الترقية على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_1 : تؤثر الترقية على المستخدمين في مديرية الضرائب

الجدول رقم 19: نتائج علاقة التأثير بين الترقية والمستخدمين في مديرية الضرائب

	ملخص النموذج			
الفرضية الأولى: تؤثر الترقية على المستخدمين في مديرية الضرائب	**معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	**قيمة F**	**مستوى الدلالة**
	0.983	**0.966**	**648.231**	**0.000**
	تقدير معلمات النموذج			
		B	**مستوى الدلالة**	
	الثابت	**0.431**	**0.001**	
	الترقية	**1.310**	**0.000**	

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية **للترقية** على **المستخدمين**، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.983)، معامل التحديد يساوي (0.966) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية **للترقية** على **المستخدمين**، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 96.6% من التأثير على **المستخدمين** يعود إلى **الترقية**.

ج/- اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة تأثير للتدريب على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_0 : لا تؤثر التدريب على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_1 : تؤثر التدريب على المستخدمين في مديرية الضرائب

الجدول رقم 20: نتائج علاقة التأثير بين التدريب والمستخدمين في مديرية الضرائب

	ملخص النموذج			
الفرضية الأولى: يؤثر التدريب على المستخدمين في مديرية الضرائب	**معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	**قيمة F**	**مستوى الدلالة**
	0.961	**0.959**	**567.488**	**0.000**
	تقدير معلمات النموذج			
		B	**مستوى الدلالة**	
	الثابت	**0.142**	**0.141**	
	التدريب	**0.997**	**0.000**	

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية **التدريب** على **المستخدمين**، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.961)، معامل التحديد يساوي (0.959) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية **للتدريب** على **المستخدمين**، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 95.9% من التأثير على **المستخدمين** يعود إلى **التدريب**.

د/- اختبار الفرضية الثالثة: هناك علاقة تأثير للتوظيف على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_0 : لا يؤثر التوظيف على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_1 :يؤثر التوظيف على المستخدمين في مديرية الضرائب

الجدول رقم 21: نتائج علاقة التأثير بين التوظيف والمستخدمين في مديرية الضرائب

	ملخص النموذج			
الفرضية الأولى: يؤثر التوظيف على المستخدمين في مديرية الضرائب	**معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	**قيمة F**	**مستوى الدلالة**
	0.971	**0.943**	**382.809**	**0.000**
	تقدير معلمات النموذج			
		B	**مستوى الدلالة**	
	الثابت	**0.064**	**0.518**	
	التوظيف	**0.853**	**0.000**	

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية **التوظيف** على **المستخدمين**، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.971)، معامل التحديد يساوي (0.943) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية **التوظيف** على **المستخدمين**، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 94.3% من التأثير على **المستخدمين** يعود إلى **التوظيف**.

هـ/- اختبار الفرضية الرابعة: هناك علاقة تأثير للاتصال التنظيمي على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_0 : لا يؤثر الاتصال التنظيمي على المستخدمين في مديرية الضرائب

H_1 : يؤثر الاتصال التنظيمي على المستخدمين في مديرية الضرائب

الجدول رقم 22: نتائج علاقة التأثير بين الاتصال التنظيمي والمستخدمين في مديرية الضرائب

	ملخص النموذج				
الفرضية الأولى: يؤثر الاتصال التنظيمي على المستخدمين في مديرية الضرائب	معامل الارتباط		معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
	0.989		0.978	1059.707	0.000
	تقدير معلمات النموذج				
			B		مستوى الدلالة
	الثابت		0.341		0.000
	الاتصال التنظيمي		0.874		0.000

المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS V 22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية **للاتصال التنظيمي** على **المستخدمين**، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.989)، معامل التحديد يساوي (0.978) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية **للاتصال التنظيمي** على **المستخدمين**، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 97.8% من التأثير على **المستخدمين** يعود إلى **للاتصال التنظيمي**.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة بولاية سعيدة، تعرفنا فيها على لمحة عن المؤسسة، وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة والتي وزعناها على (25) موظف بالمديرية، والتي تحتوي على ثلاث محاور، محور خاص بالبيانات الشخصية، ومحور خاص تسيير المسار الوظيفي والذي يحتوي على 04 أبعاد (الترقية، التدريب، التوظيف، الاتصال التنظيمي)، ومحور خاص بالمستخدمين، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

ما مدى تأثير تسيير المسار الوظيفي على المستخدمين بمديرية الضرائب بولاية سعيدة؟

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ومعامل التحديد العلاقة بين المحاور، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار الوظيفي على المستخدمين بمديرية الضرائب بولاية سعيدة.

كما بينت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة ارتباط قوية وطرديه ذات أثر معنوي لكل من أبعاد تسيير المسار الوظيفي (الترقية، التدريب، التوظيف، الاتصال التنظيمي) على المستخدمين بالمديرية، كما بينت أن أهم عامل في التأثير على المستخدمين هو:

1. **الاتصال التنظيمي يؤثر بنسبة 97.8% على المستخدمين.**
2. **الترقية تؤثر بنسبة 96.6% على المستخدمين.**
3. **التدريب يؤثر بنسبة 95.9% على المستخدمين.**
4. **التوظيف يؤثر بنسبة 94.3% على المستخدمين.**

خاتمة

من خلال هذا البحث تبين لنا جليا أن تسيير المسار الوظيفي له أثر بليغ على المؤسسة بصفة عامة والمستخدمين بصفة خاصة، لاسيما أن تسيير المستخدمين يتماشى وإستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات وقدرات لمساعدته على تسيير حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته والبيئة المحيطة به والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة.

أما على مستوى المؤسسة يساعد تسيير المسار الوظيفي على تسيير تحركات الموظفين للمستويات المهنية المختلفة خلال فترة حياتهم المهنية، بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

وكما هو بديهي فإن هذا التدرج الوظيفي يتم من خلال الترقية، والتدريب، والتوظيف وحتى الاتصال الداخلي، وكذا نقل الفرد من مركز حالي إلى مركز أحسن حسب الأقدمية والقدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة، ويستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد، ومجمل هذه الإجراءات تشكل ما يسمى بالمسار الوظيفي.

إن تشخيص وضعية تسيير المسار الوظيفي، يكون عن طريق الاختيار والتعيين ووظيفة، وتقييم أداء المستخدمين الذي يأتي من ورائه تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل موظفين، وهذا ما يجعل المؤسسة تدرس طرق تسييرها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الإستراتيجي، وتساهم في تنمية القدرات الفردية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، لاسيما الإستراتيجي لتحقيق الأمثلية وضمان البقاء، وبالتالي حيازة ميزات تنافسية كلها محاور رئيسية تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث والرشيد للمسار الوظيفي، فهي تساهم في رفع أداء هذه الأخيرة ومردوديتها من خلال برامج التكوين والتدريب المسخرة لغرض إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله، وقد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى، وقد تحقق أهدافا جزئية تكون قد رسمتها وهذا ما لمسناه بمديرية الضرائب لولاية سعيدة موضوع البحث.

ومن خلال دراستنا لتسيير المسار الوظيفي لاحظنا مدى أهمية تسيير المسار الوظيفي وآليته في الحياة المهنية للمؤسسة عامة وللموظف خاصة، حيث أن المديرية أصبحت تخطط للوظيفة مسبقا قبل شغل المنصب الشاغر، وبعد توظيف الموظف يمر بمختلف مراحل تسيير المسار الوظيفي إلي غاية إنهاء الخدمة.

وفي الأخير نرجو أننا قد ألممنا ولو بالقليل وأن الدراسة الميدانية لتسيير المسار الوظيفي أوضحت بعض من الغموض في هذا المجال، ويبقى المجال مفتوح للبحث والدراسة.

النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- أن تسيير المسار الوظيفي عملية مشتركة بين الفرد والمؤسسة.
- إن تسيير المسار الوظيفي يساعد المؤسسة على تحقيق لكل مستخدم منصب من الناحيتين الكمية والنوعية، وبالتالي يساعد على تحقيق أهداف الطرفين.
- إن تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية وانتقالها من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية كانت نتيجة لتحديات التي واجهتها المؤسسات من الناحية الاجتماعية والاقتصادية.

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- إن مديرية الضرائب لولاية سعيدة تسعى دائما إلى إحداث عملية التسيير المسار الوظيفي بطريقة رشيدة، بالرغم من الظروف الصعبة تحاول المديرية إحداث عملية تكوين مستخدميها.
- إن المديرية تحاول أن تهتم بمواردها البشرية.

التوصيات والاقتراحات:

انطلاقا من النتائج نقترح ما يلي:

- لابد من توفر أنظمة تسيير معلوماتي للمستخدمين من أجل ضمان توفير معلومات حول سيرورة المسارات الوظيفية.
- تسهيل حركة الموظفين في سيرورة المسار الوظيفي للمستخدمين.

- ضمان قيادة جيدة للمستخدمين، ويتأتى ذلك من خلال استحداث طريقة أخرى لعملية التكوين.
- إن الفعالية الكبيرة في تسيير المسار الوظيفي لابد من اهتمام بعملية التكوين.
- المعرفة الجيدة من الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات منها، وذلك يتأتى بفضل التخطيط التوقعي.

الملاحق

الملاحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي طاهر -سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

أخي الموظف، أختي موظفة تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان **"تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين بالمؤسسة"**، دراسة ميدانية بمديرية **الضرائب لولاية** بسعيدة، نرجو منكم الإسهام بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلى في أغراض علمية.

إعداد الطالبان:

♦ حيرش بغداد

♦ رمضاني هشام

تحت إشراف الأستاذ:

♦ الدكتور، أرزي فتحي

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات شخصية

1/- الصنف: ذكر ○ أنثى ○

2/- السن: من 20 إلى 30 سنة ○ من 31 إلى 40 سنة ○
من 41 إلى 50 سنة ○ أكثر من 51 سنة ○

3/- المستوى الدراسي: متوسط ○ ثانوي ○
جامعي ○ دراسات عليا ○

5/- الوظيفة: عامل بسيط ○ إطار ○
رئيس مصلحة ○ رئيس قسم ○

6/- الأقدمية: من 2 إلى 05 سنوات ○ من 06 إلى 10 سنوات ○
من 11 إلى 15 سنة ○ أكثر من 16 سنة ○

المحور الثاني: خاص تسيير المسار الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الترقية						
01	تتوفر المؤسسة على نظام خاص بالترقية					
02	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء التي يقدمها المسؤول في الترقية					
03	يلاءم الأجر الممنوح لك الوظيفة التي تشغلها					
04	تبذل جهدا كبيرا في عملك من بهدف الحصول على ترقية					
05	الحوافز التي تمنحها المؤسسة تحقق ترضيك					
06	المؤسسة تحيط عمالها بجميع إجراءات الترقية وطرقها من أجل تحفيزهم					
07	تقدم المؤسسة دورات تدريبية بهدف تحفيز الموظفين على الترقية					
08	يوجد محسوبية للترقية في المؤسسة					
09	الترقيات التي تمنحها المؤسسة عادلة وفيها شفافية					
10	تمنح الترقيات لأصحاب الكفاءات فقط					
بعد التدريب						
01	**تخضع المؤسسة الموظفين لدورات**					
02	**تتوفر المؤسسة على برامج تدريبية خاصة تساعد في تطوير قدرات الموظفين**					
03	**الوقت الذي يتم فيه التدريب مناسب للموظفين**					
04	**التدريب الذي تقدمه المؤسسة دقيق ويمس الوظيفة الشاغرة**					
05	**تتوفر المؤسسة على أسلوب معين ومتبع خاص بالبرامج**					

	التدريبية					
06	التدريب المقدم من طرف المؤسسة مناسب مع طبيعة الوظيفة					
07	تتوفر المؤسسة على سجل خاص لكل موظف من أجل تدوين سلوكه المتبع وكيفية أداء عمله					
08	يتم تصميم برامج تدريبية تنسجم مع مساري الوظيفي					
09	يوجد تدريب ميداني بالعمل					
10	عدم تلقي الموضح تدريب يؤثر في نخفاض جودة الخدمة المقدمة في عملك					
بعد التوظيف						
01	تتوفر المؤسسة على إستراتيجية معينة وواضحة لعملية التوظيف					
02	لتقييم معارف وكفاءات الموظفين الجدد تحتاج المؤسسة لإستراتيجية معينة					
03	عند إخلاء مناصب تقوم المؤسسة بإعلان الداخلي لمن توفر فيهم شروط التوظيف					
04	يخضع الموظفين الجدد إلى تكوين في منصب عملهم الجديد					
05	في إطار إستراتيجية التكوين، ترتكز المؤسسة على مخطط تكوين واضح					
06	عند تصميم دورات التكوين، تقوم المؤسسة بتحديد طريقة ومحتوى التكوين					
07	عند انتهاء كل دورة تكوين، تقوم المؤسسة بتقييم المتكونين للتعرف على مدى اكتساب الكفاءات المطلوبة					
08	يرتكز نظام التوظيف على أسس الخيرة المهنية والشهادة					
09	الموظف لديه المعرفة الكاملة للمعايير التي تقوم المؤسسة بوضعها لتقييمه					
10	عند انتهاء عملية التقييم، تقوم المؤسسة بإخبار الموظف بنتائجه (نقاط القوة والضعف)					
بعد الاتصال التنظيمي						
01	هناك الاتصال مباشر بالإدارة					
02	وسائل الاتصال الشفوية أكثر فعالية في إيصال المعلومات					
03	تعتمد الإدارة على وسائل التكنولوجيا الحديثة لإبلاغ الموظفين بقراراتها					
04	يتعامل المدير مع الموظفين بطرق رسمية					

05	تتوفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بالعمال					
06	تتقاضى أجرك في الوقت المحدد					
07	في حالة تغيب العمال هناك إجراءات صارمة بحقهم					
08	نقص الكفاءة في استخدام التكنولوجيا يؤثر على عملك					
09	يبدوا المسئولون راضون عن تعاملك معهم					
10	طبيعة العمل الروتيني متعب					

المحور الثالث: خاص بالمستخدمين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	هناك تعاون بين رئيسي المباشر والموظف في بناء مساري الوظيفي					
02	تؤدي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في تنمية حالة الإبداع والابتكار الموجودة في المؤسسة					
03	هناك شع ر بالرضا عن إنجازاتك وأدائك الوظيفي					
04	لدى الموظفين درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل					
05	يراعي الرئيس المباشر النواحي الاجتماعية للموظفين					
06	يحصل الموظفون على حوافز (معنوية-مادية) في حال الأداء المتميز					
07	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لقياس الـ الوظيفي للموظفين					
08	يتاح للموظفين المشاركة في رسم الخطط والبرامج التدريبية					
09	تؤخذ أفكار وآراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					
10	زيادة شاركة الموظفين ي اتخاذ القرار ات تقل من المشاكل الوظيفية					
11	توفر المؤسسة أدوات وإمكانيات كافية لإنجاز المهام في أسرع وقت					
12	تشعر بالرضا عن الظروف وبيئة العمل					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة –د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم:...../ق.ع إق/ك.ع إق. ع تج.ع تس / س ج 2024

استمارة متابعة المتربص

الاسم واللقب	المستوى الدراسي	المواظبة	احترام النظام الداخلي للمؤسسة	التحصيل المعرفي	روح المبادرة
الطالب(ة)		النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05
-حيرش بغداد	السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات	05	05	4,5	4,5
رمضاني هشام		05	05	4,5	4,5

ممثل المؤسسة

المدير الفرعي للوسائل

إمضاء : م. عمراني

رئيس قسم

رئيس قسم العلوم الإقتصادية

د. حمداوي ضياء الدين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة -د. مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

UNIVERSITY of SAIDA Dr MOULAY TAHAR

الرقم:...07.../ق.ع.إق/ك.ع إق. ع تج.ع تس /ج س/2024.

اتفاقية تربص

بين :

جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف رئيسها من جهة

وبين مؤسسة مديرية الضرائب لولاية سعيدة

تم الاتفاق على ما يلي :

- المادة الأولى: **تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطالب(ة):**
- الطالب(ة): حيرش بغداد : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- الطالب(ة): رمضاني هشام : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر/ تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- المادة الثانية : يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة : يجري التربص ابتداء من يوم: **28 / 01 /2024** إلى **07 / 02 /2024**
- **المادة الرابعة** : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلة وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية .
- **المادة الخامسة:** في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلة أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- **المادة السادسة:** يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلة حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص. **حرر(ت) بسعيدة في :**2024/01/28

ممثل المؤسسة

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
د. حمداوي ضياء الدين

قائمة المصادر والمراجع

1/- الكتب:

أ/- العربية:

1. أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.

3. --؛--، **السلوك التنظيمي مدخل لبناء الماهرات**، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2003.

4. -؛- ، **سلسلة ابن مهارتك وتدب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيط لمستقبلك الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47.

5. جمال الدين محمد راسي، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة**، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2003.

6. --؛--،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

7. حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

8. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

9. خيضر كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الجامعة الهاشمية، 2002.

10. راوية حسين، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002.

11. زاهد محمد ديري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الثقافة، ط1، عمان، 2011.

12. سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011.

13. سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2004.

14. سلمى عثمان الصديقي، **هناء حافظ بدوي، علم النفس والمشكلات الصناعية**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر، 1996.

15. سلوى عثمان صديق، هناء حافظ بدوي، **علم النفس ومشكلات الصناعية**، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999.

1. شريف يوسف حلمي خاطر، **الوظيفة العامة، دراسة مقارنة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.

2. شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009.

3. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الحديثة للنشر الإسكندرية، 2002.

4. --؛--، **ادارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

5. --؛--،**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

6. صلاح الشناوي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية –مدخل الأهداف-**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

7. طاهر محمود الكلالده، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 255

8. طلعت منال محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002/2001.

9. عادل حسن مصطفى زهير، **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية بيروت، ب ط ،ب سنة.

10. عادل حسن، زهير مصطفى زهير، **الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1978.

11. عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.

12. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

13. عمر وصف عقليي، **إدارة الموارد البشرية معاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009.

14. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1991.

15. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، الأردن، 2010.

16. محمد الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية**، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007.

17. محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2006.

18. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006.

19. محمد عدنان النجار، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، دمشق، 1995.

20. مدحت أبو النصر، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.

21. مصطفى محمود ابوبكر، **الموارد البشرية لتحقيق الميز ة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

22. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.

23. مؤد سعد، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية**، مكتب الحدث، الأردن، 2002.

24. نادر أحمد أبو الشيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء، ط1، الأردن، 2000.

25. نائل عبد الحافظ العوالمة، **تطوير المنظمات**، مركز أحمد ياسين الفني، ط2، عمان، الأردن، 1995.

26. نزار عون البادي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار الدجلة، عمان، 2015.

27. نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

28. يصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.

29. يوسف حجمي الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار هومة للطباعة، ط 1، لبنان، 2006.

ب/- الأجنبية:

1. Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ،édition hachette، paris، 2001.

2. Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des resources humaines, Nathan, 1998.

3. Pertti JM, Ressources humaines et gestion des personnes, 8 edition, Vuiber, paris, 2012.

4. Yues Emery. francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: biblotheque Ressources humaines, 1999 .

2/- الأطروحات والمذكرات:

1. بوراس فائزة، **تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت**، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاد لخضر باتنة، الجزائر، 2007.

2. جلوريا منير أبو جابر، **النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية، دراسة مقارنة**، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2000-2001.

3. جمال الدين عاشوري، **الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين، سطيف، 02، 2015.

4. عبد القادر رياض، **تسيير وتنمية الموارد البشرية ودره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية**، أطروحة دكتورا علوم التسيير تخصص علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.

5. عبد القادر ناقة، **إستراتيجية التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات**، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2010-2011.

6. فاطمة بن عابد، **تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بالأغواط (DML)**، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه العلوم تخصص: علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله، 2019-2020.

7. فائزة بوراس، **تخطيط المسار الوظيفي**، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

8. فشي إلهام، **محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماجستيري، علم النفس، جامعة قسنطينة، 2009.

9. فيروز بوزورين، **دو ر إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2009- 2010.

10. محمد بشير حسن مهدي، **معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي**، رسالة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة، 2011.

11. معاذ نجيب غريب، **إدارة المسارات الوظيفية وأثرها الولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014.

12. منير بن دريدي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2009.

13. الهام قشي، **محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص العمل والتنظيم جامعة قسنطينة، 2009-2008.

4/- المجلات والمنشورات:

1. د.بلعراب عبدالكريم، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، العدد 1، ديسمبر 2013.

2. رشيد عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، **تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية**، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، جامعة غزة، فلسطين، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.

3. سهام بلقرمي، **أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي**، مجلة أفاق للعلوم جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد 10، 2018.

4. صالح سعيد عودة، **إدارة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

5. محي الدين القيسي، **مبادئ القانون الإداري العام**،منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 1999.

6. نصر الدين بن نذير، فايزة بعيليش، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المجلد 2، العدد 02، جوان 2014.

7. و هيبة عيشاوي، هجيرة عيشاوي، **واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية، العدد الثالث والخاص بفعاليات دارة الموارد البشرية مؤتمر الدولي**، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليد، المجلد 2، العدد 3، 2015.

4/- المؤتمرات والندوات:

الحكيم حلمي حسين، **التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية**، المؤتمر العلمي الثاني: الاستثمارات والتدريب، الشارقة، الإمارات، 23-21، إبريل 2003.

سلام مختار، **المسار الوظيفي، الأساليب الحديثة في التدريب، التدريب المبني على القدرات**، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 23-19 فبراير 2006.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين، حيث يعتبر من المواضيع المهمة بالنسبة للموظفين، والعمال، وكل المهتمين بإدارة الموارد البشرية، وانحصرت دراستنا على مجموعة من موظفي مديرية الضرائب لولاية سعيدة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام الاستمارة، كأداة لجمع البيانات، والحقائق الميدانية ثم تحليلها ومناقشتها للوصول إلى نتائج المرجوة، حيث أظهرت هذه النتائج أنه هناك علاقة وتأثير دال إحصائيا لتسير المسار الوظيفي على المستخدمين.

الكلمات المفتاحية: تسيير المسار الوظيفي، المستخدمين، الترقية، التدريب، التوظيف، الاتصال التنظيمي.

ABSTRACT :

This study examined the career path management of users, which is considered an important topic for employees, workers, and all those interested in human resource management. Our study focused on a group of employees from the Tax Directorate in the province of Saida. The researchers used a descriptive-analytical method by using a questionnaire as a tool for data collection, field facts analysis, and discussion to reach the desired results. The results showed a statistically significant relationship and impact of career path management on users.

Keywords: Career path management, users, promotion, training, recruitment, organizational communication..