

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الرحمن بن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية .

موسومة بـ:

أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعاملين بالأجراء - وكالة تيارت-

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذ:

❖ بوزجران طاهر

عربات منير

❖ بن علة رايح

السنة الجامعية: 2017-2018

## شكر

بسم الله الذي أوجب الشكر على نفسه ابتداءً، وجعله بين الخلائق سنة  
وجزاء.

وصلى الله على نبيه القائل: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " والحمد  
لله حمدا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه على أن وفق وأعان.  
فإذا كان هذا المقام الخاص يفتح أمامنا سبيل الإقرار بالفضل  
لمستحقه، فلا أقل من أن أولي جميعهم بعناية الشكر، وألهم إليهم  
بأوفى عبارات العرفان، وفي طليعتهم:

أستاذنا الفاضل: " عربات منير "، الذي تابعنا ووجهنا من غير تردد ولا  
تقصير.

وحسبنا أن ندع الجزاء لله وحده.

كما لا يفوتنا شكر كل من سعى من الإخوان، الخلان، وأهل الدراية من  
محيطنا القريب والبعيد. خاصة أولئك الذين أمدونا بالنصح، فلا نجد  
من معنى الوفاء لأفضالهم علي سوى إهداء هذا العمل على ما به من  
إقلال جهد، فليعذرونا في قبوله حتى وإن لم نشخص الذكر، فالكل في  
موقعه معلوم، مذكور.

## الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة  
سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العرفين  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة وإلى أبي  
الغالي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء ... أنتم وهبتموني الحياة والأمل  
والنشأة على شغف الإطلاع والمعرفة

إلى أخي الحبيب خالد... والأخوات... أدامكم الله  
إلى عائلة بن علة... عائلة خديم... عائلة مباركي ووصيف... عائلة تبات  
على رأسهم عبد الجليل وليث عبد الرؤوف ووالدهما الكريم  
إلى العربي عبد الحلیم وأخويه الكريمين  
إلى كل عائلة حنجار على رأسهم: الدكتور غانم...  
جزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام: سليمان تيش تيش، بن براهيم دليلة  
ومرياح مليك

الشكر موصول إلى الإخوة: طاهر بوزجران، حذيفة حنجار، بلال بن  
صفية، زكريا بقوقي، تعمي الحسين، عبید رابح وبعزي جمال الدين...  
وكل زملاء الدفعة... وكل زملاء فريق كرة الجرس...

بن علة رابح

## الإهداء

إلى من كافح في دنياه فتحمل ويلات الزمن، وتجرع علقم المحن فاعتصر الصخر وأخفى  
آلامه عنا كي لا نشعر بقسوة الحياة... أبي

شجرة باسقة في وجه أعاصير الحياة ترنو بأغصانها إلى السماء متضرعة دعاءها لي،  
جف عودها واصفرت أوراقها لكنها تغالب السقوط لتنتظرنني لتتكئ علي... أمي  
إلى من كنت لها الأمل الذي راودها في حياتها فحلمت أن تراني في مثل هذا اليوم لكن  
قدره سبحانه حال بينها وبين ذلك... أسأل الله أن يتغمدها بواسع رحمته ويسكنها  
فسيح جناته... جدتي

إلى إخوتي الأحبة محمد بوزجران سندي، إلى أختي الكريمتين  
إلى كل عائلة بوزجران...

إلى كل عائلة حنजार على رأسهم: الدكتور غانم...

إلى الإخوة رابح وخالد بن علة، حنजार حذيفة، بلال بن صفية، حسين تعمي، عبد  
الرحمان وحمزة بوزجران، نوفل فينيبي.

الشكر موصول إلى كل من الأساتذة الكرام: سليمان تيش تيش، مرباح مليكة وبن براهيم  
دليلة... وجميع الأساتذة الأفاضل

إلى كل زملاء الدفعة وإه

جزيل الشكر والثناء لأستاذ المدرسة القرآنية: عبد القادر مسلوب.

إلى الأخوات: إيمان، مريم الخالدية

إلى شهداء الجزائر الأبرار

بوزجران طاهر

فهرس الجداول:

41	جدول يوضح دورة حياة المسارات الوظيفية للموارد البشرية.
58	جدول يوضح الترقية في الدرجات.
	الجدول يوضح نسب إشباع الحاجت وفقا لهمر ماسل.....
72	جدول يوضح نوع الشكاوي وعدد العمال.....
88	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:
120	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:
121	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :
122	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :
122	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي :
123	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:
123	جدول يوضح خصائص أفراد العينة حسب مكان الإقامة.....
124	جدول يوضح تبادل المعلومات والخبرات مع المشرف دون صعوبات:
126	الجدول يوضح كيفية إيصال المقترحات الخاصة بالعمل لإدارة المؤسسة:
128	جدول يوضح طبيعة العلاقة بين المسؤولين والموظفين أثناء العمل أثناء العمل:
129	جدول يوضح نمط الإشراف الذي يراه الموظفون مناسبا لأداء المهام:
130	جدول يوضح ما إذا كان المشرف يقدم معلومات ومقترحات حول الأعمال الضرورية.....
131	جدول يوضح ما إذا كان المشرف يراعي قدرات ومؤهلات الموارد البشرية عند توزيع المهام.....
132	جدول يوضح ما إذا كان للمشرفين الحرية التامة التي تجعلهم يختارون الطريقة المناسبة في إشرافهم على المرؤوسين.....
133	جدول يوضح منح المشرف مزيد من حرية التصرف في الأداء.....
135	جدول يوضح ما إذا كان المشرفين يمنحون حرية التصرف في الأداء.....
137	جدول يوضح تشجيع المشرف بطريقة فريق عمل واحد ومتضامن:
138	جدول يوضح اهتمام الإدارة العليا بوظيفتي التوجيه والتنسيق.....
140	جدول يوضح وجد بطاقة المنصب:
141	جدول يوضح قيام المؤسسة بالتخطيط المستمر:
143	جدول يوضح قيام مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع باقي المسؤولين:
144	جدول يوضح تحسين الأداء للموظف من خلال برامج التدريب.....
145	جدول يوضح ما إذا كان يقوم المورد البشري بتقييم نقاط القوة والضعف في أدائه لوظيفته :
147	جدول يوضح ما إذا كان هناك إتقان العمل وفق المواصفات والمعايير المحددة:
148	

149.....	جدول يوضح ما إذا كان هناك مصلحة تقوم بتقييم الأداء:
151.....	جدول يوضح ما إذا تقوم الإدارة العليا بمقارنة التقييم للموظف مع تقييم المسؤول المباشر للأداء:
152.....	الجدول يوضح ما إذا كان هناك تطبيق مبدأ الشفافية والوضوح عند إجراء عملية تقييم الأداء:
154.....	جدول يوضح التوافق بين تخطيط المورد البشري للمسار الوظيفي وتخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي:
156.....	جدول يوضح الحصول على المكافئات والتشجيعات على الأداء:
157.....	جدول يوضح سعي جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة:
159.....	جدول يوضح الحصول على الترقية:
161.....	جدول يوضح طبيعة الترقية المتحصل عليها:
162.....	الجدول يوضح ما إذا كان هناك تدخلات شخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات:
163.....	جدول يوضح ما إذا يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عمليات الترقية:
164.....	جدول يبين وضوح قوانين الترقية التي تزيد من الدافعية للعمل:
166.....	الجدول يوضح حالة الشعور بالراحة النفسية والعمل بمعنويات مرتفعة:
168.....	جدول يوضح تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء في مكان العمل:
169.....	جدول يوضح ما إذا كان هناك مشاركة في اتخاذ القرار:
171.....	جدول يوضح ما إذا تقوم الإدارة العليا بمناقشة العاملين حول مشال ومعوقات العمل:
173.....	جدول يوضح ما إذا كان هناك عدالة بين الموارد البشرية في تقسيم المهام الموكلة إليهم:
174.....	جدول يوضح هل للموارد البشرية الرغبة في تغيير المؤسسة:
175.....	جدول يوضح ما إذا كانت الموارد البشرية تفضل العمل في تخصصات أخرى:
176.....	جدول يوضح تأثير تبادل المعلومات والخبرات مع المشرف المباشر دون صعوبات، وبين منح المشرف حرية التصرف في أداء المهام:
178.....	جدول يوضح تأثير وجود بطاقة المنصب وتطبيق مبدأ الشفافية والوضوح على إجراء عملية تقييم الأداء:
180.....	جدول يوضح تأثير التدخلات الشخصية في التعيينات والترقيات والشعور بين الموظف وزملائه بالعدالة في تقسيم المهام:

فهرس الأشكال :

- الشكل رقم 02: أنواع الرقابة من حيث تسلسلها الزمني.....29
- ويوضح الشكل التالي مستويات الرقابة.....32
- الشكل رقم 03 : أنواع الالتزام.....42
- الشكل يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام.....45

# دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي

## الجانب الميداني

مناقشة نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة

في ضوء الفرضيات

في ضوء الدراسات السابقة

## الجانب النظري

الجانب الدينامي

الجانب الاستقراري

الرضا الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي

البعد الزمني

البعد المكاني

الانتماء

الإشراف

العدالة في توزيع المهام

مسار الإنجاز

زيادة الأداء

الترقية

## ملخص الدراسة:

نظرا لحيوية تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية تم اعتماد هذين المتغيرين من أجل استقصاء طبيعة الأثر القائم بينهما، محاولين ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تيارت- مسقطين البحث على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 75 مبحوثا موزعين على مختلف الفئات السوسيو مهنية (إطارات عليا، إطارات وأعاون تحكم). تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة وزعت على المبحوثين، خصصت محاورها لنمط الإشراف وتأثيره على الشعور بالانتماء للمؤسسة، إضافة إلى تأثير مسار الإنجاز على زيادة الرغبة في الأداء، فيما خصص المحور الرابع للبحث في أثر الترقية الداخلية على الروح المعنوية للموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

نذكر من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسة خلال فترة الدراسة الميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي ما يلي:

- تخطيط المسار الوظيفي مرتبط بالجانب القانوني أكثر مما هو مرتبط بالجانب العلمي.
- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الفرد المناسب لشغل الوظائف التي تم إقرارها من قبل المدير، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد الذي يتم اختياره لها.
- تتوفر المؤسسة على كافة وسائل الاتصال لتحسين الخدمات.
- عدم توفر متخصصين في تخطيط المسار الوظيفي.
- وجود رضا وظيفي مرتفع لدى الموظفين أكثر من الموظفين.
- استعمال المؤسسة تقديرات معنوية.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الداخلية لتحسيسهم بأهمية آرائهم ووجودهم من خلال أداء المهام.

# مقدمة

مقدمة:

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موارد ضرورية التي تدخل ضمن التخطيط الإداري، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة، كما تعمل على تحقيق الأهداف بعيدة المدى بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات البشرية المتوفرة في المؤسسة، فتحسين خدمة هذه الأخيرة مرتبط اليوم بتطوير قدرة وكفاءة طاقتها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الحيوي أحد الركائز المساعدة على بقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي يلح بضرورة وجود تخطيط مسار وظيفي فعال يضمن تنمية قدرات الطاقات البشرية بالمؤسسة.

وعليه فإن هدف أي مؤسسة من تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية هو رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفاً، أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، وبما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام لها، وتجنب التأثيرات السلبية الناتجة عن الاختيار والتعيين العشوائي لطالبي الوظيفة، والذي قد يؤدي إلى تعيينهم أو ترقيتهم في وظائف لا تتفق مع ميولاتهم وقدراتهم ومهاراتهم، مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء وانخفاض الرضا الوظيفي لهم.

وفي خضم هذه الظروف، اقتضت الحاجة استحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لعرض الاستمرارية وتحسين الرضا الوظيفي للموظفين، بدء من تصميم خطة عمل خاصة بهم ونابعة منها نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها وضمن البرامج الخاصة التي تعتمد عليها كعمليات رئيسية من برامج التخطيط والاستقطاب، تقييم ومراجعة الأداء، وبرامج التدريب المختلفة أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري. كما تهدف المؤسسة من وضعها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل لمهارات موظفيها، بالرغم من ضعف فعالية هذه البرامج نظراً لعدم تكاملها مع بعضها البعض، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي قد يساعد المؤسسة على تحقيق التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص لكل مورد بشري خلال خدمته الوظيفية انطلاقاً من البحث الواقعي في الظروف الحالية، وبيئة المسار الوظيفي التي سيبدأ منها، وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، فمعنى ذلك أن الحديث يدور حول ما لديهم من طموحات وظيفية يهدفون لتحقيقها عبر حياتهم العملية.

وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية، وليكتسب صفة التأيد من الموارد البشرية، من المهم جعله مسؤولية مشتركة بين المورد البشري ومسؤوله المباشر وإدارة الموارد البشرية، فدرجة نجاح المؤسسة تقاس بمدى تخطيط مسارات وظيفية فعالة

لمواردها البشرية على الواقع التنظيمي، ومدى تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم مع إعطاء الأهمية الكافية لهم، وهذا ما يخلق لديهم الرغبة والحافز في العمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمصلحة العامة وهذا ما يؤدي بدوره إلى إنجاح المؤسسة واستمراريتها وتحسين الخدمات داخل مجال نشاطها.

وفي إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة وتزايد المنافسة أصبحت إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من برامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد كحل محتمل يساعد على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الطاقات البشرية وتوجيهها في وظائف محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل.

نظرا لأهمية موضوع أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي حاولت الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذا الأثر من خلال ربط أبعاد ومؤشرات المتغير الأول "تخطيط المسار الوظيفي" بأبعاد ومؤشرات المتغير الثاني المتمثل في "الرضا الوظيفي"، إضافة إلى ربط ما هو نظري بما هو إمبريقي حيث أجريت هذه الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تيارت - .

وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول تم التطرق فيها إلى ما يلي:

### - الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة:

تضمن هذا الفصل إشكالية البحث والتساؤلات التي تتمحور حول موضوع الدراسة إضافة إلى تحديد الجهاز المفاهيمي لكلا المتغيرين.

### - الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي:

تضمن المداخل النظرية وأهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي ومراحل تخطيط المسار الوظيفي، مع ذكر متطلبات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، واستخدامات تخطيط المسار الوظيفي. كما تم التطرق إلى أهمية وأهداف المسار الوظيفي وعناصر أخرى.

### - الفصل الثالث: الرضا الوظيفي:

تضمن هذا الفصل المداخل النظرية المتعلقة بهذا المتغير، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أهمية الرضا الوظيفي ومؤشراته، وعدم الرضا الوظيفي، وآليات تحقيق الرضا الوظيفي، كما تم ذكر المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي وغيرها من العناصر الأخرى.

#### - الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية:

تم في هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية للبحث والمتمثلة في المجال الزماني والمكاني والبشري، إضافة إلى ذكر المنهج المتبع والعينة وكيفية اختيارها وخصائصها المتمثلة في البيانات الشخصية إضافة إلى تحديد التقنيات والأدوات المتعملة في جمع وتحليل البيانات الإحصائية.

#### - الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج:

تمت من خلال تفريغ المعطيات وعرض ومناقشة النتائج، وذلك في ضوء الفرضيات الجزئية وفي ضوء الدراسات السابقة.

وأخيراً، تمت صياغة خاتمة عامة للبحث تضمنت أهم نتائج الدراسة الراهنة.

## 1- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

### 1.1. المبررات الذاتية:

- إن اختيار أي موضوع ينبع من الذات أولاً واختيارنا لهذا الموضوع كان من رغبتنا في معالجة مثل هذه المواضيع التي تهتم بالموارد البشري، وأيضاً الرغبة الشخصية الملحة للتطرق في جوانب هذا الموضوع، كما أنه من صميم وعمق موضوعات تنمية وتسيير الموارد البشرية، والأكثر جاذبية للباحثان.
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية الجديدة التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد.
- الرغبة في اكتشاف الصعوبات التي يواجهها الأفراد في تخطيط مساراتهم الوظيفية والتي قد تؤثر على رضاهم الوظيفي.
- اعتقادنا أن من أسباب نجاح تخطيط المسار الوظيفي تكمن في مدى شعور العامل بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها.
- اختيار الموضوع بإرادة شخصية محضة.

### 2.1. المبررات الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة النظرية والميدانية في إطار الإمكانيات المادية والزمنية والبشرية المتاحة.
- إمكانية إخضاعه للإجراءات المنهجية والإمبريقية.
- اندراج الموضوع ضمن اهتمام والتخصص الدراسي، ومحاولة الإلمام بجوانبه وبلورته على المستوى النظري والإمبريقي.
- معرفة الأثر الذي يخلفه تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للفرد.

## 2- أهمية الدراسة:

### 1.2. الأهمية العلمية:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية تخطيط المسار الوظيفي كونه يعتبر أساس توافق الفرد مع وظيفته وحجر الزاوية في تطور المؤسسة واستمرارها، كما تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه تخطيط المسار الوظيفي في مختلف المجالات وتأثيره على الأفراد في تأدية وظائفهم وما ينتج عنه من ردود أفعال تتجلى في عدة مؤشرات (شكاوي، إضرابات، انخفاض مستويات الأداء والرضا).

إضافة إلى الدور الكبير والفعال للمتغيرين باعتبارهما يشكلان همزة وصل بين الفرد والمؤسسة، حيث أن كل منهما يوليانه أهمية مشتركة.

نحاول من خلال دراستنا إثراء هذا الجانب بعدد متواضع من المعلومات، فبالرغم من كثرة الدراسات من قبل الباحثين إلا أنه يوجد قصور وندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من المنظور السوسولوجي.

## 2.2. الأهمية العملية:

- تقديم مجموعة من النتائج التي يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية والموارد البشري في معرفة نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط المسار الوظيفي.
- تقديم مجموعة من المفاهيم والأفكار والرؤى التي يمكن أن تساعد المورد البشري في الفهم الحقيقي لمفهوم مساره الوظيفي.
- إعطاء الأهمية لمعنويات العمال ودفعهم للعمل.
- إمداد المسؤولين في المؤسسة ببعض الاقتراحات والحلول والرفع من الروح المعنوية لفرق العمل وخلق مستوى عال من الرضا اتجاه الوظائف، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، والوقوف على الصعوبات وتخطيط مسار وظيفي خال من المشاكل.
- تستند هذه الدراسة أهميتها الميدانية من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسة لا سيما التسارع والتغيير في شتى المجالات داخل الهيكل التنظيمي، والذي يفرض عليها النظر للموارد البشرية بنظرة أكثر واقعية تتعدى كونه مجرد مسير لآلات والمنفذ للعمليات، بحيث يجب الاهتمام به لتحقيق أهدافها وتعزيز نتائج الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل.

## 3- أهداف الدراسة:

### 1.3 أهداف نظرية:

- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بكل المتغيرين والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وأهم المداخل النظرية التي اهتمت به.
- تسعى إلى تقديم مقارنة نظرية سوسولوجية مفسرة لخلفيات تخطيط المسار والرضا الوظيفيين.
- تشكيل خبرة نظرية ومعرفية لدراسة الأوضاع الراهنة والتنبؤ بأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة.
- معرفة مستوى الإلمام المعرفي للموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

### 2.3 أهداف ميدانية:

- إسقاط الموضوع إلى الميدان وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية، إذ أننا نحاول إبراز أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف.
- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي ميدانياً.
- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
- الخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث، والتي تساعد المؤسسة على تخطيط الأهداف وبلوغها وتفعيل عملية الرضا الوظيفي.
- محاولة معرفة التعديلات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي، وأهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.
- محاولة معرفة الآليات التي يستعملها المدير والمؤسسة والفرد في المسار الوظيفي.
- معرفة الكيفية التي نصل بها إلى تخطيط مسار وظيفي فعال يجمع بين أهداف الفرد في المؤسسة.

#### **4- الإشكالية:**

تواجه أغلب المؤسسات الجزائرية صعوبات في تطبيق مختلف الأساليب للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية، ونظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية والتي منها تخطيط المسار الوظيفي أمراً ضرورياً ومحورياً لأي مؤسسة، فتسييرها ليس بالعملية السهلة في إطار الديناميكية الحاصلة في البيئة الخارجية، إذ يتوجب على المسير دائماً تحقيق معدلات معينة من الأداء، وتعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية

نقطة بداية لتخطيط المسار الوظيفي باعتبارها الأساس لتحديد حجم العمالة كما وكيفا، والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الموارد البشرية التي تحدد مسار الخدمة، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط وبرامج الاستقطاب ومراجعة الأداء، وبرامج التكوين المختلفة التي يستفيد منها كل مورد بشري خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، وتسيير الفجوة في العمل بأقل التكاليف وأقل وقت، ووضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لوظائف العاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.

تؤكد نظرية التسيير التقديري للمسار الوظيفي على أهمية تحديد وتلبية احتياجات الموارد البشرية ورغباتهم المستقبلية من خلال تطبيق طرق ومناهج علمية واضحة وتجنب غموض الأدوار والبحث عن مؤهلات جديدة مطلوبة لممارسة الوظائف، إلا أن هذا يبقى مرهونا بذهنية وسلوك القائد عندما تكون أدوار الموظفين ومتطلبات مهامهم واضحة، بمعنى أن تحدد وتصمم خطط وأهداف التنظيم بطريقة استراتيجية، إلا أن النظرة القاصرة لبعض المسؤولين المبنية على اتخاذ العمل كوسيلة لتلبية الحاجات الاقتصادية بغض النظر عن الحاجات الاجتماعية والنفسية مع تجاهل الفروق الفردية بين العاملين وإغفال المواصفات والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة، إضافة إلى كثرة دوران العمل وسيادة الروتين، واعتماد الذاتية في التعيينات والترقيات من خلال جلب عمال تتقصم الرغبة والاهتمام بالوظائف التي يشغلونها حتى وإن توفرت هذه الأخيرة فتتقصم الخبرات والمهارات اللازمة لأداء المهام الموجهة إليهم، أين تظهر فوارق بين ما يطلب من الموظف وبين ما هو قادر على إنجازه مما يترتب على ذلك إهمال العمل واللامبالاة وكثرة التغيب والتلمص من المسؤولية.

وإن عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات لم تعد تقتصر على إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء، بل تتعداه إلى تنمية الحياة الوظيفية للعاملين، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا، ويكون لذلك أثرا واضحا على مستقبلهم المهني.

ويعد الرضا الوظيفي الشغل الشاغل الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها كما يعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة المستمرة وذلك لأسباب متعددة، فما يرضى عنه المورد البشري اليوم قد لا يرضى عنه مستقبلا وما لا يعد مرضيا اليوم قد يرضيه مستقبلا.

لقد تمت دراسة الرضا الوظيفي من طرف العديد من المختصين، فبالنسبة لأخصائي علم النفس التنظيمي كان هدفهم معرفة آثار الرضا الوظيفي على مخرجات الموارد البشرية التي تتعلق بالسلوك وردود الأفعال اتجاه الوظائف والإنتاجية، أما المختصين في علم اجتماع العمل فكانوا يسعون إلى معرفة مستويات الرضا الوظيفي وإلى تقدير درجة اندماج الموظفين داخل المؤسسة والمجتمع ككل، أما رجال الاقتصاد فقد كانوا متحفظين من

دراسة الرضا الوظيفي باعتبارهم ينظرون إلى الأحكام الذاتية والآراء المتعلقة بالعمل مقتصرة على علماء النفس وعلماء الاجتماع، وبالمقابل فإن هدف المختصين في إدارة الموارد البشرية هو تحديد مجموعة من التقنيات الإدارية التي تساهم في خلق قوى عاملة لديها رغبة وإقبال على العمل.

وما يثير الاهتمام أكثر هو كون الرضا الوظيفي يظهر في النتائج الاقتصادية للمؤسسة، فمن خلاله يمكن التنبؤ بدوران العمل والتغيب وأمور أخرى قد تؤثر على الموارد البشرية. انطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي يهدف إلى معاينة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي ومعرفة مدى اهتمام المسؤولين بالمتغيرين معا الذان يحملان الأهمية الكبيرة في ديناميكية الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، فالانتقال من مسار وظيفي لآخر يفرض تغيير السلوك والمهارات والمعارف وللوقوف على مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للمورد البشرية في ضوء جملة من المتغيرات الاختبارية .

بناء على كل ما سبق تظهر معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:  
**هل يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيارت؟**

وضمن هذا التساؤل المركزي تنطوي عليه تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- هل يؤثر الإشراف الوظيفي على شعور العمال بالانتماء للمؤسسة؟
- هل يؤثر مسار الانجاز على زيادة الرغبة في أداء العمل داخل المؤسسة؟
- هل تؤثر الترقية الوظيفية الداخلية على مستوى الروح المعنوية للموارد البشرية؟

## 5- فرضيات الدراسة:

### 2.1. الفرضية العامة:

- يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيارت.

### 2.5. الفرضيات الفرعية:

- يؤثر الإشراف الوظيفي على شعور العمال بالانتماء للمؤسسة.
- يؤثر مسار الانجاز على زيادة الرغبة في أداء العمل داخل المؤسسة.
- تؤثر الترقية الوظيفية الداخلية على مستوى الروح المعنوية للموارد البشرية.

## 6- مفاهيم الدراسة:

## 1.6. الجهاز المفاهيمي لتخطيط المسار الوظيفي:

### 1.1.6. التعريف اللغوي للتخطيط: من التعاريف اللغوية لكلمة التخطيط المشتقة من

فعل خَطَّ وخطَّ الذي يحيل على مجموعة من الدوال المعجمية كالخط الذي هو عبارة عن طريقة مستطيلة في الشيء والجمع خطوط، والخط: الطريق، الكتابة، ونحوها مما يخط. وخط الشيء يخطه خطأ: كتبه بقلم أو غيره، والتخطيط: التسطير. ويتبين لنا من خلال هذه الدلالات الاشتقاقية أن التخطيط عبارة عن خطة مرسومة ومحددة بدقة وطريقة مسطرة كتابة وخطاً.<sup>1</sup>

### 2.1.6. التعريف الاصطلاحي للتخطيط: هو تصور للمستقبل المرغوب فيه والموارد

الكافية لبلوغه، كما يلخص ذلك بيتر دراكر " فلا ينحصر التخطيط في التوقع والتصور فحسب، فإلى جانب هذا توجد الرغبة في تغيير المستقبل والتأثير فيه فهو أداة للعمل يمكن المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية من إيجاد وسيلة فعالة للعمل بالاعتماد على قرارات آنية من خلال استشراف انعكاساته على المستقبل"<sup>2</sup>، ويقصد بالتخطيط مجموعة التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تنفيذ هدف معين وهذا يعني أن مفهوم الخطة يحدده عنصران أولهما وجود هدف أو غاية يراد الوصول إليها، وثانيهما وضع تدابير محددة ووسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف.

فالتخطيط هو الروح العلمية التي قوامها أن ندرس الأشياء لمعرفة قوانينها بغية التأثير في مجراها.

- هو أول خطوات وعناصر العملية الإدارية وهو عبارة عن رسم الأهداف وتحديدها بدقة، كما يوصف بأنه منهج إنساني يتبعه القائم بهذه العملية والمدير أو القائد مثلاً لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الحاضر لتكون ذات أثر إيجابي في المستقبل القريب، وتشير عملية التخطيط إلى أهداف المنظمة المراد تحقيقها ورسم الأسلوب ومخطط سير العمليات للوصول إلى تحقيق الأهداف مع تحديد الوسائل ووضع المعطيات والاحتمالات التي قد تواجه المخطط أثناء سير العمليات وتنفيذ العمل، وكما تتضمن طرق الوقوف بوجه المستجدات التي تظهر أثناء سير العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جوزيف نعوم حجار: القاموس المعاصر عربي - فرنسي، ط1، مكتبة جميل للإنتاج للطباعة، جونية، لبنان، 2002، ص 914.

<sup>2</sup> هنري منتزيرغ، بروس آلستراند، جوزيف لامبل: الإدارة إنها ليست ما تظن، ترجمة وليد شحادة، ط1، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2014، ص 120.

<sup>3</sup> موسى اللوزي: التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 106.

- هو عبارة عن مجهود علمي واعي يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات في حدود الموارد المتاحة.<sup>1</sup>
- **التخطيط عند رجال الإدارة:** هو العمل الذهني الذي يسبق إصدار القرار أو مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات حول تنفيذ هذا العمل، وهذا يعني أن التخطيط عملية عقلية ناتجة عن وجود مشكلة في حاجة إلى إصدار قرار مدروس دراسة علمية لحلها، لذلك فالتخطيط في مجال الإدارة مرحلة أولى من مراحل العملية الإدارية حيث يمثل نقطة البدء في سلسلة العملية الإدارية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالمتابعة والتقويم مروراً على عمليات التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، فالتخطيط عند رجال الإدارة أسلوب علمي وعملي يستهدف تحديد الأهداف وتدبير الوسائل واستثمار الوسائل المختلفة بما في ذلك وضع القرارات وتجنيب إمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ.<sup>2</sup>

3.1.6. **تعريف المسار الوظيفي:** هو عبارة عن سلسلة 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 ومكانة وظيفية أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية راسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.

يشير هذا المفهوم إلى التغيرات الوظيفية وما يرتبط بها من أجر ومكانة ومسؤوليات (حجم الوظيفة من حجم المسؤولية) من خلال التقدم الوظيفي الذي تمنحه المؤسسة للمورد البشري داخل الهيكل التنظيمي عبر مراحل متتالية.

- ويرى Douglas Hall أن المسار الوظيفي هو "تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية".<sup>3</sup>
- يرى صاحب التعريف أن المسار الوظيفي له صلة بالخبرة المكتسبة من أنشطة ومجموعة المهام التي تساهم في صقل مهاراته ومنه تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

#### 4.1.6. تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 168.

<sup>2</sup> فتحي عبد الرسول محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ط 1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 69 - 70.

<sup>3</sup> عمر وصفي عيلى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص

- هو ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ويشمل تقييم الفرد وقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة.<sup>1</sup> يؤكد هذا التعريف أن الفرد هو من يخطط لمساره الوظيفي انطلاقاً من كفاءته ومهاراته الذاتية ورغباته من خلال المناصب الشاغرة، وقد تتوافق هذه الأهداف أو تتعارض مع أهداف المؤسسة في حين أهمل الجانب الآخر وهو المنظمة باعتبارها جزءاً من هذه العملية الوظيفية.

- هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم، وتدريب وخبرة وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في نفس الوقت، بناءً على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها، ولا تقتصر هذه الوظيفة على الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي حلقة الوصل التي تربط الإدارة بالموظف، من خلال اشتراكها في العملية الوظيفية والأهداف المرجو تحقيقها بناءً على معايير ومواصفات علمية وعملية، لا تقتصر على مستوى الإدارة العليا فحسب بل تمتد لكافة مستويات الإدارة.

- هو عملية تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد والجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.

يحصّر هذا المفهوم عملية تخطيط المسار الوظيفي في المستويات العليا للإدارة، أين تهدف إلى تطوير وتكوين قادة مستقبليين وتقوية العلاقات بينهم وبين القادة والمدراء الحاليين، شرط توفر الجدية والانضباط في العمل.

- هو عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وتحديد الوقت اللازم لعبور كل مرحلة، وتوفير الوسائل المناسبة والمعلومات الضرورية التي من خلالها تبنى عملية تخطيط المسار الوظيفي لضمان تحقيق متطلبات المورد البشري وأهداف المؤسسة.

يركز هذا التعريف على العمليات اللازمة التي يشترك فيها كل من الإدارة والموظف، ورسم معالم سير وظيفي يحدد فيه كل من المهارات المطلوبة والوسائل والمعلومات الضرورية التي تساهم في بناء عملية تخطيط المسار الوظيفي، وتحديد الوقت اللازم لضمان تحقيق الأهداف والمتطلبات المشتركة.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 130.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع نفسه، ص 132.

- هو طريقة منهجية منظمة يتضمن التتابع في الماضي والحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها المورد البشري في مختلف هياكل المؤسسة، حيث يتبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الموارد البشرية، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية برسم الأطر العامة التي يتحدد على أساسها المستقبل الوظيفي للعمال داخل المؤسسة بوضوح، كما تركز هذه العملية على التدريب، التعلم، الترقية، النقل، تحسين الأداء والتقاعد.<sup>1</sup>

يعتبر هذا التعريف أشمل وأوسع من التعاريف السابقة باعتباره يخطط لحياة الموظف داخل المؤسسة قبل تعيينه إلى غاية التقاعد، وذلك من خلال توفير المتطلبات الضرورية اللازمة لشغل الوظائف مع توفير حاجيات الفرد، ومن هنا فإن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية ديناميكية مترابطة ومستمرة وتكاملية، تهدف إلى إحداث وتطوير في السلوك العملي في الفرد، وتحقيق التناسق والتكيف الوظيفي.

**التعريف الإجرائي:** اعتماداً على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي لتخطيط المسار الوظيفي على أنه مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين المورد البشري والإدارة لإعداده لمراحل سير وظيفي متصاعد، وتركز هذه العملية على: التأهيل، التدريب، التعليم، الترقية، النقل، زيادة المسؤوليات، الإرشاد، التطوير، لتشكيل برنامج فعال لتخطيط المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المؤسسة في المدى الطويل واحتياجات الموارد البشرية، ويتطلب ذلك توفير كافة وسائل نجاح هذه العملية وتحقيق نتائج جيدة في العمل.

## 2.6. الجهاد المفاهيمي للرضا الوظيفي:

### 1.2.6. تعريف الرضا لغة:

رضي، رضا، رضوانا، مرضاة عنه وعليه، رضوانا ورضاة، رضا عن الشيء، اختاره وفتح به، والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وإنجاز ما يرغب فيه الفرد وينتظره، أي مال إلى الشيء وأقبل عليه.<sup>2</sup>

### 2.2.6. التعريف الاصطلاحي:

- هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة وإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه (محتوى المنصب) ، وبيئة العمل الداخلية، وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 297.

<sup>2</sup> جوزيف نعوم حجار: مرجع سابق، ص 914

يقاس الرضا الوظيفي من خلال هذا التعريف حسب درجة إشباع الرغبات والحاجيات والتوقعات التي يحددها الفرد، والتي تزيد من قناعاته وارتياحه في المنصب الشاغل وبيئة العمل الداخلية والخارجية.

- هو الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل وخلق محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر هو اتجاه المورد البشري نحو مهنته التي يتمثل في إخلاص العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها.<sup>2</sup>

يحدد هذا التعريف الرضا الوظيفي في إحساس الفرد وتصوره لوظيفته سواء كان أثناء ممارسة مهامه أو خارجها، تصورا أو شعورا إيجابيا مما قد يخلق جوا من الحماسة داخل بيئة العمل خالية من التوترات والصراعات، وهذا ما يمنح نوعا من الوفاء والإخلاص اتجاه منصبه أو مؤسسته بطريقة قصدية.

- عرفه " لوك " بأنه: الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته أو ما يحصل عليه من وظيفته.<sup>3</sup>

ويرى لوك في هذا الإطار أن أي وظيفة ليست كتلة واحدة ولكنها عبارة عن علاقات متداخلة ومعقدة من المهام والأدوار، والمسؤوليات والتفاعلات، والحوافز والمكافآت، وأن أي محاولة فهم لرضا العامل يتطلب تضمين كل العناصر السابقة في التحليل.

- يعرفه " آلان توران " بأنه: عبارة عن موازنة في كل لحظة بين المشاركة والمكافأة المتحصل عليها، ويتحدد من خلال إيجاد توازن بين الجهود المبذولة في العمل بإتاحة الفرصة للعاملين لتفعيل مشاركتهم بإبداء رأيهم بحرية في العمل والنتائج والمكافآت التي يحققونها في العمل.<sup>4</sup>

يتحقق الرضا الوظيفي - حسب آلان توران - من خلال الموازنة بين الأداء الوظيفي والجهود المبذولة في العمل مع مبدأ إتاحة الفرصة للعاملين والسماح لهم بإبداء رأيهم في العمل، بالإضافة إلى العدالة في توزيع المكافآت المتحصل عليها.

- هو مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل، والعلاقة مع المشرفين والزملاء، وفرص الترقى الوظيفي ونمط

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ص 212.

<sup>2</sup> محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986 ص31

<sup>3</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: مفهوم الرضا الوظيفي، 13/05/2012 تاريخ الدخول إلى الموقع <https://hrdiscussion.com>، 2018/01/17.

<sup>4</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، 1992، ص 133.

الاتصال السائد، وكيفية العمل والتي تنعكس على أدائه وانتمائه للمؤسسة وذلك لإشباع حاجاته ورغباته من خلال العمل الذي يقوم به.<sup>1</sup>

يعتبر هذا التعريف أكثر المفاهيم تشريحا للرضا الوظيفي حيث يربط تحقيقه بمدى إشباع حاجياته النفسية المتمثلة في مشاعره الإيجابية والسلبية ومحاولة الموازنة بينهما، والحاجيات الاجتماعية التي تتمثل في العلاقة بين زملاء العمل والمشرفين والحاجات المادية المنحصرة في الراتب، الحوافز، إضافة إلى الحاجيات الوظيفية المتمثلة في ظروف العمل الملائمة وضمان فرص الترقى، ومحاولة تطبيق نمط اتصالي سلس مما ينعكس إيجابيا على أدائه وانتمائه للمؤسسة.

### التعريف الإجرائي:

اعتمادا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي للرضا الوظيفي على أنه عملية متداخلة بين قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، من نمط إشراف، معاملة حسنة، العلاقة مع القائد وظروف العمل، ويتحقق الرضا الوظيفي في الفرق بين ما يتوقع المورد البشري الحصول عليه وبين ما حصل عليه فعلا من هذا العمل. كما يمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يمكن في وجدان الفرد، فقد تظل هذه النظرة للمورد البشري اتجاه العمل سلوكا كامنا لديه، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

### 7- الدراسات السابقة:

سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة التي يدور موضوعها حول تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي من أجل الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وفي التعرف على المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة في هذا الإطار، فالدراسات السابقة تشكل تراثا هاما ومصدرا أساسيا لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء في إجراءات البحث، ويمكن أن يساعد ذلك في بلورة مشكلة البحث وتزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها.

ومن خلال ذلك سيتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي.

### 1.7. الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي:

#### 1.1.7. الدراسات المحلية:

- دراسة **فايزة بوراس**: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة (2008).

تم إجراء دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين التوتة في باتنة، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقاته، وأيضا اكتشاف فائدة

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 64.

تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتحقيق التكيف مع المتغيرات.

صاغت الباحثة في هذه الدراسة التساؤلات الرئيسية التالية:

- هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟
  - ما هي مسؤولية إدارة الموارد لتخطيط مسار وظيفي فعال؟
  - هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد يضمن مواكبة التغيرات والتطورات؟
- كما صاغت الباحثة الفرضيات التالية:

- التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطارها.

- تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة، وأسلوب تخطيط المسار الوظيفي للموظفين خاصة، وغالبا ما يكون نتيجة لنقص الخبرة والكفاءة الضرورية.

تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من رؤساء ومرووسين في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الإسمنت والذي بلغ عددهم 493 عاملا وعاملة، حيث قامت الباحثة باختيار عينة تتكون من 125 عاملا وعاملة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل دراسة حالة، والمدخل المسحي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات حول الدراسة.

#### - نتائج الدراسة:

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة.

- لا يتم شغل الوظائف بأصحاب المؤهلات والمهارات والخبرات الملائمة لطبيعة واحتياجات ومتطلبات الوظيفة.

- انخفاض إلمام العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

- دراسة قشي إلهام: بعنوان محددات تخطيط المسار الوظيفية في إطار إدارة الموارد، دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم (2008-2009).

#### - تساؤلات الدراسة:

- ما نوعية المحددات التي تقوم عليها عملية تخطيط المسارات الوظيفية؟
- ما هي تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية عن تخطيط المسارات الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية والتنظيمية وبين تخطيط المسارات الوظيفية في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية؟ استخدمت الباحثة للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، مع الاعتماد على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الاستبيان، وهي: منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً. أما بالنسبة لمجتمع البحث فهو يتكون من مجموع إدارات وموظفي مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، حيث بلغ عدده 130 فرداً من بينهم 17 إداراً، وقد استخدمت منها 35 موظفاً حيث كان نشاطهم يمس إدارة الموارد البشرية، أما المتبقين يمس نشاطهم بالدرجة الأولى الوسائل العامة.

#### - نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية بين وضوح مفهوم المسار وتخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.  
- للدوافع والعلاقات الشخصية علاقة بتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية.

#### 2.1.7. دراسات عربية:

- دراسة منير زكريا أحمد عدوان: بعنوان واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة (2001).

#### - تساؤلات الدراسة:

- ما واقع سياسات الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وأثره على المسار الوظيفي؟  
- وتمت صياغة الفرضيات التالية:  
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف.  
- توجد علاقة ارتباطية بين ذات دلالة إحصائية بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث البالغ عدده 900 موظف، وبلغ حجم العينة 187 موظفاً، أين استخدم الباحث الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة مع الاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

#### - نتائج الدراسة:

- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين في المصارف.
- تطبيق إدارة المصرف سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.
- يوجد فرص التقدم الوظيفي وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحالية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين.
- يمتلك الموظفون أهدافاً واضحة تتعلق بمساراتهم الوظيفية.
- تخضع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا.
- يتوفر لدى المصرف متخصصين في برامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين بشكل متوسط.
- يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من استراتيجية المصرف عند إجراء عملية الاختيار والتعيين لم يكن لدى الموظفين الحرية في اختيار وظائفهم الحالية.
- دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل: بعنوان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض (2011).

#### - تساؤلات الدراسة:

- التساؤل الرئيسي: ما انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؟
- ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية يحاول الباحث الإجابة عنها وهي:
  - إلى أي مدى تسهم وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها؟
  - ما متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استعمل أيضاً الملاحظة المباشرة. تشكل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض وعددهم الإجمالي 4905

موظفا وموظفة في أقسام البنات، ونظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من حجم المجتمع اللي والمتمثلة في 352 مفردة.

#### - نتائج الدراسة:

- تساهم وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة.  
- تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم على إتقان القيام بمهامهم ووظائفهم على أكمل وجه.

- انتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة.  
- تقييم أداء العاملين بصفة دورية.  
- الحرص على إلحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته.  
- توجد موافقة على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين.  
- توجد موافقة على معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تحول دون عقدة تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بدرجة قوية.

#### 2.7. الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي:

##### 1.2.7. الدراسات المحلية:

- دراسة بوشارب بولوداني خالد: بعنوان الإشراف وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مركب المواد البلاستيكية CPLK بسكيكة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير (2007-2008).

#### - تساؤلات الدراسة:

- هل هناك علاقة بين نمط الإشراف وطبيعة الرضا الوظيفي؟  
وينطوي عليه أربع أسئلة فرعية:
- أي الأنماط الإشرافية الأكثر فعالية في تحقيق استقرار العمال؟
- إلى أي مدى يختلف مستوى رضا المرؤوسين باختلاف خصائصهم؟
- هل لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات علاقة بولائهم؟
- هل عدالة المشرف دور في التزام العمال بعملهم؟

#### - فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف وطبيعة الرضا الوظيفي.  
الفرضيات الجزئية:
- هناك علاقة دالة بين درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومعدل الأداء.
- كلما زاد احترام المشرف لمرؤوسيه ازداد شعورهم بالارتياح.
- هناك علاقة دالة بين مهارات المرؤوسين وفرصهم في النمو والتطور.

استخدم الباحث منهج المسح بالعينة لدراسة الموضوع، وقد اختار نسبة 10 ٪ من إجمالي مجتمع البحث البالغ عدده 1227 عاملا، حيث بلغ حجم العينة 123 مبحوثا مستخدما العينة الطبقية العشوائية.

#### - نتائج الدراسة:

- أغلب أفراد العينة يقرون الرقابة المكثفة لرئيسهم وذلك لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وتبيين الأداء من خلال اعتماد المشرف على الرقابة اللصيقة.  
- أغلب المبحوثين لديهم رغبة في مشاركة رئيسهم في عملية اتخاذ القرارات باعتبار الإشراف داخل المركب إشراف ديمقراطي.  
- أغلب المبحوثين يوجهون من طرف رئيسهم عند ارتكاب الأخطاء أثناء العمل وتحسين الأداء.

- أن تمتع العمال بقدر عالي من الكفاءة والمهارة يؤهلهم إلى حريتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، باعتبار هذا النوع من المشاركة يساهم في تدريب أكبر على تحمل المسؤولية.

- مشاركة العمال في البرامج التدريبية وذلك لزيادة معلوماتهم حول أعمالهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم.

- دراسة أكساس نريمان: بعنوان المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي. دراسة حالة بجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر (2011-2012)

سعت هذه الدراسة إلى الكشف العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والمتمثل في بعده: النمط القيادي وعلاقات العمل، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي. كما سعت إلى تدعيم المشرفين حول التسيير التنظيمي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال باختلاف مستوياتهم الشخصية والتنظيمية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

#### - تساؤلات الدراسة:

السؤال المركزي: بماذا يتسم المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

يسود المؤسسة الجزائرية مناخ تنظيمي سلبي يسبب للعمال الشعور بعدم الرضا.

الفرضيات الفرعية:

- يعتبر النمط القيادي الهرمي عنصرا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي.

- تعتبر علاقة العمال بزملائهم ورؤسائهم في العمل عنصرا ثانويا في تحقيق الرضا مستوى الرضا العمالي.

استخدمت الباحثة في دراستها العينة الحصصية لأخذ عينة تمثيلية قدرت بـ 124 مبحوثا من مختلف الفئات، وتم استخدام تقنيتي الملاحظة والاستمارة في جمع المعلومات من خلال تتبع المنهج الكمي.

#### - نتائج الدراسة:

- يؤثر النمط القيادي بدرجة كبيرة على رضا العاملين، كما أن النمط القيادي السائد في مؤسسة صيدال قائم على تطبيق القوانين حرفيا وبصرامة، وبإصدار تعليمات غير قابلة للنقاش مع عدم مراعاة المشاكل الشخصية للعمال، هذا ما أدى بهم إلى التذمر وعدم الرضا، بينما تؤثر علاقات العمل المتمثلة في علاقة العمال بزملائهم ورؤسائهم تأثيرا بصفة أساسية في تحقيق الرضا للعاملين من خلال التضامن والمساهمة في حل مشاكلهم المهنية أو الشخصية ومعاملتهم باحترام وتقدير، بينما يشعر العمال الذين تعرضوا لمشاكل من قبل زملائهم ي الهمل باستياء وعدم الراحة في التنظيم لانقطاع قنوات الاتصال مما يؤدي إلى حدوث صراع داخلي وبالتالي انخفاض الروح المعنوية.

#### 2.2.7. الدراسات العربية:

- دراسة أحمد حويحي مروان: بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستقرار بالعمل، دراسة حالة على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، مذكر تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة (2008).

#### - تساؤلات الدراسة:

تبلور التساؤل المركزي في الآتي:

ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستقرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟  
فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حاجة الفرد للإنجاز ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

هدفت الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحاد وتحديد أكثر العوامل تأثيرا على

الرضا الوظيفي، وتحليل أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، كما اعتمد على طريقة العينة الشاملة في اختيار العينة التي شملت جميع العاملين المثبتين والبالغ عددهم 184 عاملاً، وكذلك الذين تركوا العمل خلال السنوات الثلاث الأخيرة والبالغ عددهم 43 عاملاً أي ما مجموعه 227 عاملاً، كما تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة استطلاعية مكونة من 27 فرداً، وقد تم إجراء اختبار الصدق والثبات، وبعد ذلك تم استبعادها من مجتمع البحث، ثم قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المتبقية وعددهم 200.

#### - نتائج الدراسة:

- بينت الدراسة أن ظروف العمل المتوفرة في الاتحاد جيدة مما يدل على اهتمام المسؤولين بتوفير بيئة عمل مريحة الأمر الذي يساعد في إنجاز العمل بشكل أفضل وأداء متميز وسرعة أعلى مما يعزز الرضا لدى العاملين ويحفزهم على العمل.

- بينت الدراسة أنه لا يوجد استقرار وظيفي في الاتحاد، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على وضع العاملين النفسي وتعلقهم بوظائفهم من جراء عدم توفر استقرار وظيفي، وينعكس على رغبتهم في الاستمرار بالعمل.

- بينت الدراسة أن شعور العاملين بقيمة إنجازهم كبيرة وهذا دليل على ارتياحهم النفسي وتعزيز انتماء العمل، الراحة النفسية متوفرة، وهذه من أهم العوامل التي تجعل الفرد مرتبط بعمله و متمسك به، وتجعله يبذل جهداً إضافياً والتفانياً والإخلاص.

- اختلاف الإدارات وتعاملها واختلاف القيم والتوجهات وكذا ظروف العمل والجو السائد في المؤسسة وطبيعتها من بين المجالات التي تؤثر في حالة القلق لدى العاملين.

- دراسة عبد الله البريدي: بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا والصورة الانطباعية: تطبيقاً على الكليات التقنية في السعودية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة السعودية، (2008).

#### - تساؤلات الدراسة:

يما تتمثل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية؟  
الفرضية الرئيسية للدراسة:  
هناك ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية والرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا والصورة الانطباعية على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعليم التقني. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي، أما عينة الدراسة فاحتوت على 583 أستاذاً وطالبا، وتم استخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة، وأساليب التحليل الإحصائي SPSS.

- دراسة صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية، م20، عدد 21، جامعة مؤتة، الأردن، (2004).

تناولت الدراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي في رضا العاملين، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي وبين أبعاد الرضا، وهناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها وإلى ضعف درجة العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وقد كانت إدارة الموارد البشرية ذات صلة واضحة بتطوير الموارد البشرية، ولكن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا.

#### - نتائج الدراسة:

- هناك ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية والرضا الوظيفي، كما أوضح تحليل الانحدار أن الثقافة التنظيمية هي أهم المتغيرات المستقبلية في تشكيل الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية وفي تحقيق الرضا الوظيفي.

### 3.7. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اختيار منهج الدراسة المستخدم.
- بناء الأداة الرئيسية لجمع البيانات.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- بناء المفاهيم الأساسية للدراسة.
- الإجراءات المناسبة للدراسة.
- التعرف على نوع المعالجة الإحصائية.
- عرض ومناقشة وتفسير النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

#### 8- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في الدراسة على المفاهيم كل على حدة من المتغير المستقل "تخطيط المسار الوظيفي" إلى المتغير التابع "الرضا الوظيفي"
- الحدود البشرية: تمت الدراسة على مستوى أعوان التحكم، إطارات، إطارات عليا.

- الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الجانب الميداني في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- الحدود الزمانية: من أجل الإحاطة بالإشكالية ومعرفة مدى صدق الفرضيات أو نفيها قمنا بالدراسة حول المؤسسة خلال فترة 2018.

#### 9- صعوبات الدراسة:

- على مستوى الدراسة النظرية:
  - لا يخلو أي عمل أو بحث علمي من الصعوبات والعوائق ومن جملة الصعوبات التي واجهناها هي كالتالي:
  - قلة المصادر والمراجع والدراسات العلمية للموضوع على مستوى جامعة تيارت.
  - اتساع موضوع تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي التي تحتاج إلى الوقت الكافي والدراسة المعمقة.
  - تداخل وتنوع مفاهيم لكلا المتغيرين.
- على مستوى الدراسة التطبيقية:
  - صعوبة إيجاد المؤسسة التي تناسب موضوع الدراسة.
  - وجود صعوبة في إجراء الدراسة الميدانية بسبب ضغوط العمل في المؤسسة، وكثرة المهام مما صعب علينا تطبيق أدوات البحث السوسولوجي.
  - صعوبة الحصول على المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة .
  - صعوبة التواصل مع المبحوثين خلال إجراء تقنية المقابلة داخل المؤسسة وهذا راجع إلى كثرة المهام الموكلة .
  - صعوبة التنقل بحرية داخل المؤسسة مما صعب علينا تطبيق تقنية الملاحظة.
  - صعوبة الموضوع باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد خاصة لمتغير الرضا الوظيفي كونه شعور داخلي صعب الملاحظة والقياس مما يصعب والتجسيد.
  - وجود وظائف عديدة تدرج ضمن عملية تخطيط المسار الوظيفي مما صعب علينا الإلمام بكافة أبعاد الدراسة.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة، واتسع نطاق هذا المفهوم ليصل إلى عدة مؤسسات اقتصادية تنافسية باعتباره يركز على أهم المتغيرات العلمية التي تساعد على تنظيم المسارات الوظيفية للموظفين وبهذا الصدد سيتم التطرق إلى نظريات في حقل الدراسات التنظيمية التي وضعها مختصين في التنظيم المؤسسي للإحاطة بالمفهوم من عدة جوانب والوصول إلى مقاربة سوسيو-تنظيمية تؤكد مدى ارتباط هذه النظريات بالميدان والتركيز على مختلف الأبعاد التي فسرتها نظريات تخطيط المسار الوظيفي فالموارد البشري عند اختياره للمسار الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل مثل المستوى التعليمي، نظام القيم الخاصة به ونظام القيم في المجتمع وتتفاعل هذه العناصر فيما بينها تؤثر على المورد البشري للمهنة أو المسار لمحاولة إيجاد التوافق بينه وبين الوظيفة التي يشغلها ومن بين هذه النظريات سيتم عرض مايلي:

## 1- المدخل النظرية لتخطيط المسار الوظيفي:

### 1.1. نظريات تخطيط المسار الوظيفي:

- **نظرية مسار الهدف:** هي نظرية في حقل الدراسات التنظيمية التي وضعها روبرت هاوس وهو خريج جامعة أوهايو عام 1971، ونقحت عام 1992، وتؤكد النظرية على أن القادة يساعدون الموظفين في تحقيق الأهداف، وتقديم التوجيه والدعم اللازم لضمان تخطيط مسار وظيفي هادف وفعال، ويكون سلوك القائد أو المشرف مقبول لمروسيه ومحفزا لهم، والقائد يسير ويدرب ويكافئ الأداء الفعال، فهي مستوحاة من أعمال مارتن إيفانز 1970 التي تناقش السلوك القيادي والتصورات التابعة عن مدى اتباع مسار معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة، وتتعرف نظرية مسار الهدف على سلوكيات القائد الموجهة نحو الإنجاز، التوجيه، المشاركة، الدعم.<sup>1</sup>

ويشير مسار الهدف التوجيهي الموضح لسلوك القائد إلى الحالات التي يسمح فيها القائد لموظفيه بمعرفة ما هو متوقع منهم في مساراتهم الوظيفية، ويشرح لهم الوظائف التي سينقلون إليها وما هي مختلف المهارات التي تتطلبها كل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي، والعمل على الربط بين الاحتياجات والتطلعات الفردية مع الاحتياجات والفرص التنظيمية، فالنظرية تناقش التأثير الإيجابي الكبير لهذا السلوك عند غموض أدوار الموظفين ومطالب مهامهم في مساراتهم الوظيفية، وتوضيح خطط وأهداف مجموعات العمل.

### - **أهم مبادئ النظرية:**

- سلوك القائد الموجه نحو الإنجاز: يشير إلى الحالات التي يضع فيها القائد أهدافا صعبة ذات تحدي لمروسيه في مساراتهم الوظيفية، ويتوقع منهم أداءها بأعلى مستوى

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية: نظرية مسار الهدف، 17-05-2017: www.arado.org

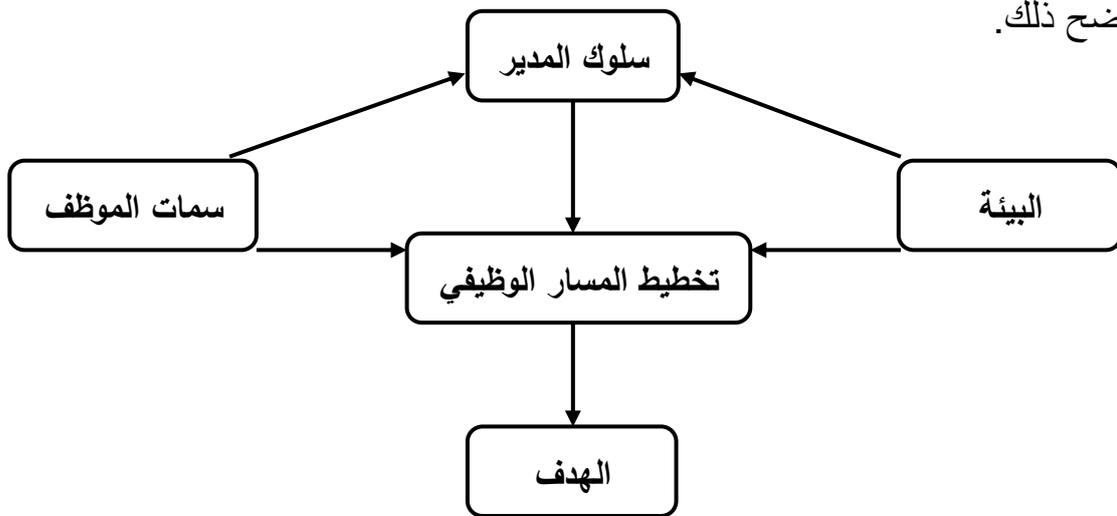
ويظهر الثقة في قدرتهم على تلبية هذه التوقعات مثل الوظائف التقنية، حيث يوضح المدير أن مسار الإنجاز يعتمد على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية المورد البشري إليه من خلال مرتكزات المعايير الموضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء، هذا المسار لا يشترط بقاء فترة محددة حتى تتم ترقيته إلى منصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله.

- سلوك القائد المشارك: يتضمن هذا السلوك تشاور القادة مع مرؤوسيهم وطلب مقترحاتهم قبل اتخاذ القرار، وهذا السلوك يكون الغالب عندما يكون المرؤوسين مرتبطين بأعمالهم بشكل شخصي للغاية في مساراتهم الوظيفية.

- سلوك القائد الداعم: الذي يهدف إلى تلبية احتياجات المرؤوسين وأفضليتهم للأمور التي يرونها مساعدة في تخطيط مساراتهم الوظيفية، فهو يهتم بالحالة النفسية الخاصة بمرؤوسيه، وهناك حاجة لهذا السلوك بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها العلاقات أو المهام مرهقة نفسياً أو جسدياً.

- وتفترض نظرية مسار الهدف مرونة القائد وقدرته على تغيير أسلوبه بحسب ما تتطلبه الحالة، وتقترح النظرية متغيرين ظرفيين مثل البيئة وسمات المرؤوسين بحيث يتحكمان في العلاقة بين سلوك القائد والنتيجة، والبيئة هي خارج سيطرة هيكل مهمة المرؤوسين ونظام السلطة وفريق العمل، فالعوامل البيئية تحدد نوع سلوك القائد المطلوب إذا كان المقصود هو تكبير نتائج المرؤوسين إلى حد أقصى.

- أما سمات المرؤوسين هي مصدر السيطرة والخبرة والقدرة الإدراكية والخصائص الشخصية تحدد كيف يتم تفسير المسار الوظيفي والبيئة والقائد، والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل 01: يوضح العوامل المؤثرة على تخطيط المسار الوظيفي (من إعداد الطالبين).

يبين هذا الشكل أن البيئة وسمات الموظف يؤثران في سلوك المدير، وينعكس هذا الأخير في تخطيط المسار الوظيفي وتظهر نتائجها في الأهداف.

فالقائد الفعال يوضح المسار لموظفيه لمساعدتهم على تحقيق الأهداف وجعل المسار الوظيفي متفق عليه بين القائد وموظفيه عن طريق التقليل من الحواجز والعثرات، فللقائد دور رئيسي في مساعدة الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية والتنسيق في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.<sup>1</sup>

- **نظرية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC:** إن نظرية التسيير التنبؤي ليست وليدة الأمس، وإنما تعود بوادرها الأولى إلى فترة الستينات بفرنسا وقد طبقت في العديد من المؤسسات منها مؤسسة رينو "Renault" حيث بين كل من جيلبرت وبارليير Parlier & Gilbert أن طريقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحويلات مختلفة خلال فترة زمنية متعاقبة، وفي ظل الظروف الاقتصادية المتعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان نفس وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وتخطيط المسارات الوظيفية لهم.<sup>2</sup>

يصنف هذين الباحثين هذه التطورات إلى أربع مراحل وهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** فترة التسيير التقديري للأفراد 1960: أول ما يلاحظ هو سيادة

الأسس العلمية في عملية التنبؤ في إطار تسيير الأفراد. كما تميزت هذه الفترة بظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي باعتبارها مناهج وطرق تعتمد على تحاليل وإحصائيات عديدة ذات مدلول معين، تستعمل لتوجيه اختيارات المنظمة، وقد اعتمدت هذه الأساليب في العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى وشركات الطيران.

- **المرحلة الثانية:** فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970: يسعى التسيير

التنبؤي للمسار الوظيفي إلى تغطية وتلبية اهتمامات تسيير الأفراد وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية وكفاءاتهم، ويطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي كما يشير إلى ذلك Lecardez في حين هناك مستوى ثاني للتسيير التنبؤي يتمثل في التخطيط التنظيمي ويتعلق بالتلبية والإشباع المشترك لحاجات الأفراد ومصالح المنظمة.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية: نظرية مسار الهدف، 17-05-2017: www.arado.org

<sup>2</sup> سميرة هيش: دور تقييم المهارات في تميمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي -بسكرة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص

تسيير المنظمات، 2015، 2014، ص101

كما تطرق L. Millet إلى هذه المرحلة، حيث انطلق من فكرة أن التسيير التنبؤي للمسار الوظيفي على أنه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى إلى تحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة للأفراد أو لمجموعة من الموظفين.

### - المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980:

ظهرت خلال هذه الفترة مبادئ وأسس التي لا زال بعضها قائما ليومنا الحالي والتي اعتبرت كقواعد لتسيير الأفراد في المؤسسات من بينها: ظهور حق الإضراب، العطل مدفوعة الأجر، تقييد القوانين بتسريح العمال، تنمية التدريب، إيجاد مصالح وإدارات لتسيير الأفراد (التوظيف) إعطاء أولويات للعلاقات الإنسانية، استعمال طرق جديدة للتسيير وذلك لتحليل العمل.

إن كل هذه التي ساهمت في تخطيط المسار الوظيفي للأفراد خلال هذه الحقبة من خلال وضع أسلوب علمي واضح تركز عليه، وهذا ما يجعلها تحاول تجنب غموض الأدوار للموظفين لمساراتهم الوظيفية وتسمح لهم بتنمية كفاءتهم وتجديد نشاطهم، وتكيفهم مع متغيرات المحيط من خلال تحليل محتويات الوظائف والمهن لتطور المؤهلات، وتقويم الطاقات الكامنة الفردية والمشاركة للأفراد بحيث يتم تحديد المؤهلات الجديدة المطلوبة لممارسة الوظائف والواجب توافرها في الموظف قصد الحفاظ على مساره الوظيفي وعلى التوازن في المؤسسة.

### - المرحلة الرابعة: مرحلة التسيير التقديري للكفاءات 1990: تعتبر هذه المرحلة

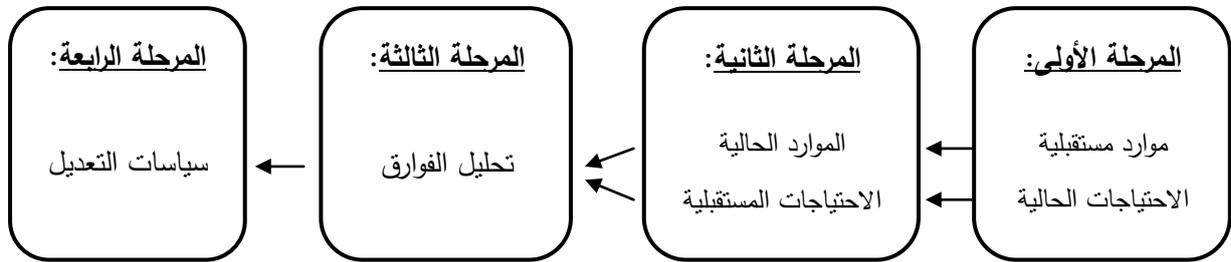
بمثابة المنسق الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد المسارات الوظيفية فيما يخص تسيير المورد البشري.

فالتسيير التقديري للموارد البشرية قد تخطى نوعا ما عن البعد الكمي والمشارك ليهتم أكثر ببعد نوعي وفردية فقد رسخت مفهوم الكفاءة أكثر، حيث عرف تخطيط المسار الوظيفي تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف وجودتها ونوعيتها بدل الاهتمام بالحجم.<sup>1</sup>

إن هذه النظرية الجديدة لتخطيط المسار الوظيفي يؤكد عن التخلي عن تسيير تنبؤي بيروقراطي وتقني جدا وملائم أكثر من اللزوم، يقوم على مرونة نوعية من خلال تكيف المؤهلات بالتنوع، التكوين والتنظيم التوقعي. حيث أصبحت الكفاءة حجر الزاوية في هذه النظرية باعتبارها الوسيلة لتسيير فعال للمورد البشرية وللوظائف.

<sup>1</sup> موساوي زهية: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015-2016، ص11.

- ارتكاز نظرية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:
  - استخدام المنهج العلمي في تخطيط المسار الوظيفي.
  - أن التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات لا يتوقف على البعد الكمي دون معرفة عن العامل ولا المهام الموكلة إليه، مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة ويدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.
  - هدفها علمي براغماتي أكثر من كونه نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات.
  - هي نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة (موارد، أفراد) أكثر من منطقتي قديمي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.
  - هي منهجية وليست مجموعة من الأدوات، فهي ليست عبارة عن ترتيب لمجموعة من الأدوات، مما يجعلها آلية بنوية في المنظمة.
  - هي منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكرها التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، وإدماجها في تخطيط المسار الوظيفي.
  - يجب أن تتجسد نتائجها عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معينة في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية.
  - ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية والانتقال من فكرة التنفيذ إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مساره الوظيفي.
  - هي مقاربة متواصلة لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية كالترقية للتخفيف من الانحرافات فقط، وإنما يؤمن ديمومة المقاربة، قصد التحديث التحليلات والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
  - ترسيخ سلوك المواطنة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- الشكل رقم (02): المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.



المصدر: سمية قداش وعبد الغني دادون: واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، ص 98.

<sup>1</sup> شكري مدلس: دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، ص 70.

يمثل الشكل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المسعى الذي يهتم بإعداد ومراقبة العمليات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي من خلال اتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف، التدريب، النقل، آخذين بعين الاعتبار استراتيجية المؤسسة وأهدافها رغبة في تحقيق المواءمة بين الوظائف والكفاءات من جل تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.

- **نظرية التوافق الوظيفي:** تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر السبب الأول للانسجام بين القوى الدافعة لبيئة العمل واحتياجات الفرد، وترى هذه النظرية أن التوافق الوظيفي بين الفرد وبيئة العمل يعتبر الدافع للسلوك الإنساني في العمل حيث يقوم الفرد بالموازنة بين قدراته ومهاراته وما توفره بيئة العمل المحيطة من فرص وقوى دافعة وأنواع العوائد المختلفة كالأجور والمكانة الاجتماعية والعلاقات الشخصية، وعند حدوث توافق بين قدرات الفرد ومهاراته والمتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية فإن الفرضية تكون أكبر لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة، وقامت النظرية بتصميم أداة لقياس الاحتياجات الوظيفية وطرق الدعم والتحفيز اللازمة، وتتكون من أبعاد تتمثل في استغلال القدرات والإنجازات والأنشطة، والتقدم والسلطة، وسياسات المؤسسة والصداقات في مجال العمل والاستقلالية والقيم المعنوية، وحدود المسؤولية والأمان والمكانة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والتنوع، بالإضافة إلى الظروف العامة للعمل.

ويتمثل الغرض الرئيسي لهذه النظرية في أن تحقق تخطيط المسار الوظيفي نتيجة الانسجام والتوافق بين نظام القوى الدافعة لبيئة العمل وتحقيق الفرد لمتطلباته الوظيفية.<sup>1</sup>

- **نظرية الهدف:** أسس العالمين ليثام ولوك عام 1979 نظرية الأهداف التي ركز محورها على مشاركة العاملين في وضع الأهداف مما يحفزهم على العمل، بالإضافة إلى وجود تغذية راجعة ومستمرة حول الأداء ليساعد الموظف على البقاء في المسار الوظيفي الصحيح، وقد أوضح لوك بأن تخطيط المسار الوظيفي يكون فعالاً عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف واضحة، وبشرط أن تكون هناك تغذية عكسية حول المعدلات ومستويات أداء الأفراد.

ولقد دعمت الكثير من الدراسات والأبحاث هذه النظرية موضحة أن الأفراد يندفعون إلى العمل عندما تحدد لهم أهدافهم وحتى وإن كانت هذه الأهداف بدرجة عالية من حيث مكوناتها.

<sup>1</sup> نسمة عوض الساعدي: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين ببعض الشركات النفطية الليبية بينغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، 2012، ص 27.

يمكن استنتاج أن في حال رغبة الإدارة في تحقيق مسار وظيفي فعال يتعين عليها تحقيق ما يلي:

- تحديد أهداف تتضمن عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الأفراد العاملين.

- فتح قنوات التغذية العكسية لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم.<sup>1</sup>

- **نظرية هولاند 1981:** يطلق عليها نظرية الرموز داخل التنظيم، وتتمحور حول:

ينقسم الأفراد في بيئة العمل إلى أحد الأنماط الستة التالية:

- النمط الواقعي، المستقصي، المبدع، الاجتماعي، المغامر والتقليدي.
- يوجد ستة أنماط من البيئة المحيطة وهي: الواقعية والمشجعة على البحث والاستقصاء، والفنية، والاجتماعية، والتنافسية، والتقليدية.
- يبحث الأفراد عن البيئة التي تتناسب مع أنماطهم السلوكية.
- يتحدد سلوك الفرد من خلال التفاعل الذي يمت بين المحددات الشخصية للفرد والنمط البيئي السائد.

تؤكد هذه النظرية أن هناك محاولات مستمرة من جانب الفرد حتى يتحقق التوافق بين شخصيته وسلوكه والوظيفة المتاحة في مساره الوظيفي، حتى يستطيع أن يتلاءم مع بيئة العمل السائدة.<sup>2</sup>

### 2.1. مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، وتعد المؤسسة لهم مسارات وظيفية وتطور قدراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

ولا بد من التأكد من أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم المورد البشري كما يهتم المؤسسة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي، وسنوضح كل من المدخلين كالتالي:

أ- **المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:** إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد وهي خطوة مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، حيث تعتبر عملية التخطيط مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول أين يتوجب على الفرد القيام بالأنشطة التالية:

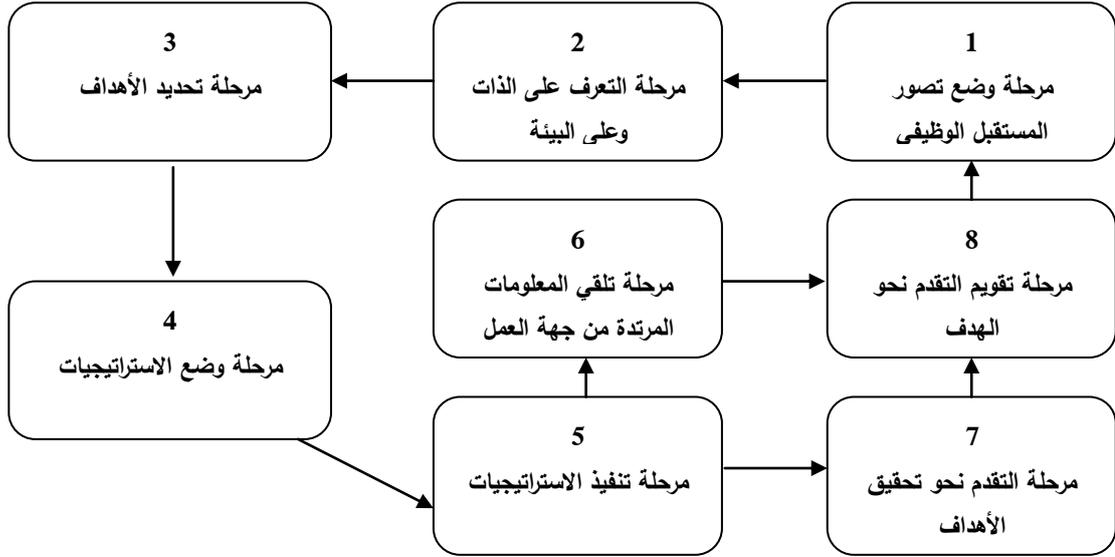
<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وكاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص127.

<sup>2</sup> نسمة عوض الساعدي، مرجع سابق، ص 26.

- **تقويم الفرد لذاته:** حيث يتعرف على طموحاته وآماله ومن ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهاراته كافية لتحقيق طموحاته، وإن كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم المورد البشري ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المشرفين في المؤسسة التي يعمل بها.
- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل.
- تحديد المورد البشري لأهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، ويجب ملاحظة الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات.
- إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف يقوم المورد البشري بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويبدأ المورد البشري بالخطط قصيرة الأجل، وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
- تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى بيئة عمل تساعد وتشجع على التنمية الوظيفية، كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة على تحقيق ذلك مثل فرص التدريب والأنشطة التثقيفية وإحداث تعديلات هيكلية المساعدة على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد<sup>1</sup>.
- ويؤكد "كينيكى وهريتنر على أن إدارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي والتعرف الذات والبيئة المحيطة وتحديد الأهداف وتنفيذها والحصول على المعلومات المرتدة تم تحقيق الهدف وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذا الهدف ويقترح الباحثان هذا النموذج الموضح في الشكل التالي<sup>2</sup>:

صالح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 266.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> صالح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 267.



الشكل رقم (03): يمثل نموذج تخطيط المسار الوظيفي لدى الفرد

### المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

يشير هذا المدخل إلى دور المنظمة في تطوير مستقبلها الوظيفي لمواردها البشرية، ويركز هذا المدخل على إتباع أساليب عديدة كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بالمنصب وبالأخص في المناصب التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في مناصبهم وتدريبهم لشغل المناصب الجديدة والاستغناء عن الأفراد الغير المناسبين والإقلال من نسبة البطالة المقنعة وتأهيل الأفراد المقبلين على ترك العمل نسبياً<sup>1</sup>. ورغم أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها "أبلن" فيما يلي:

- توفير مناصب ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لمناصب أعلى في السلم الوظيفي

- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي. كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد

مثل:

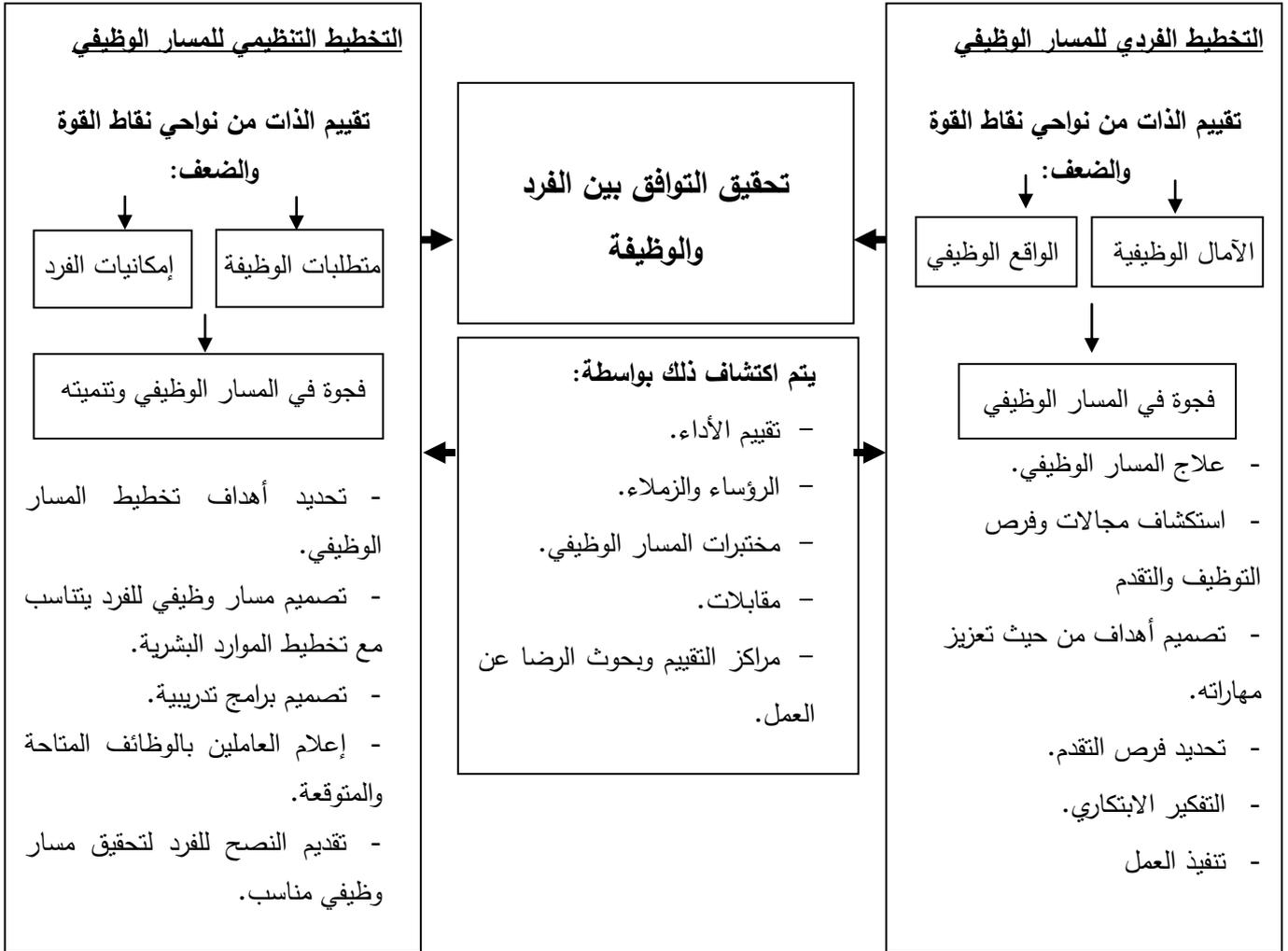
- المهارات والخبرة المختلفة .
- الإدراك الذاتي.

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف: محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 49.

- النمط السلوكي.
  - ومن بين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل:
  - خصائص ومتطلبات العمل.
  - طبيعة الإشراف.
  - نظام الأجور والمكافآت.<sup>1</sup>
- ويستمر المورد البشري في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم حدوث التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الموظف في البحث عن منصب آخر في مؤسسة أخرى.
- لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.
- وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 268.

<sup>2</sup> ماهر أحمد: دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 265.



الشكل رقم (04): يوضح نموذج تخطيط المسار الوظيفي.

كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي للمورد البشري ويتطلب من الإدارة إعداد المورد البشري لمحطة وظيفية أخرى تمهيدا للترقية وأيضا إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة.

## 2- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي على عاتق أطراف عدة كل له مسؤوليته، فمسؤولية تخطيط المسار الوظيفي الناجح تتطلب عمل ثلاث جهات معا ويتم فيما يلي توضيح مسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة:

- **مسؤولية المورد البشري:** إن المورد البشري لا يمكن الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية، بل يجب عليه أن يقوم بنفسه لإعداد هذه الخطة، فهو وحده يعرف ماذا يريد تحقيقه من الوظيفة وهو الذي يعرف قدراته وإمكانياته وهذه بالطبع تختلف من

بشري لآخر فهي المسؤولية الأولى في عملية تخطيط المسار الوظيفي والتي تقع على الفرد فهي تتطلب منه العمل المستمر والجاد لأنها تحدث بطريقة آلية، وتواجه المورد البشري مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية.<sup>1</sup>

- **مسؤولية المدير "المشرف"**: للمشرف دور هام ورئيسي لمساعدة الموظفين في تخطيط وتطوير مسار حياتهم الوظيفية وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة الموارد البشرية في تخطيط حياتهم المهنية والوظيفية فتقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها، وتلزمهم في مساعدة الموارد البشرية الذين يشرف عليهم في تخطيط الحياة المهنية لهم، ويتم ذكر بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية وهي:

#### - الإرشاد:

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والأهداف .
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار البديل الأفضل.
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي.

#### - التقييم:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.
- تقييم أداء الموارد البشرية.
- مناقشة أداء الموارد البشرية ومتطلبات خطة المسار الوظيفي
- مراجعة دورية لمدى تقديم تنفيذ خطة المسار الوظيفي .

#### - التوجيه:

- تدريب العاملين على المهارات الفنية .
- دعم الأداء الفعال.
- اقتراح السلوك الفعال والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعة العمل وتلك الخاصة بالمؤسسة.

#### - التنسيق:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في تنفيذ مسارات وظائفهم.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.
- المساعدة في توفير مراكز تدريبية مناسبة للموارد البشرية.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص184.

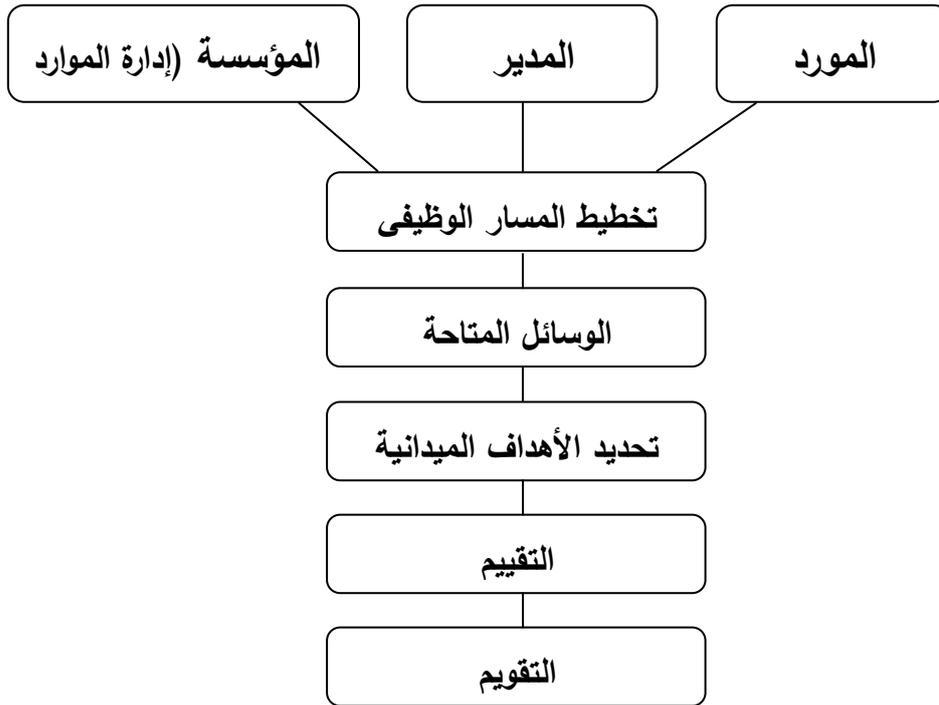
### - تمثيل مصالح الموظف:

- العمل مع الموارد البشرية لتصويب أوضاعهم الوظيفية .
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبهم مع توجهات الإدارة.
- تمثيل مصالح واهتمامات الموارد البشرية عنهم أمام الإدارة واقتراح الحلول للمشاكل القائمة<sup>1</sup>.

### - مسؤولية المنظمة:

تتركز مسؤولية المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين وقيام المؤسسة بتوفير المعلومات حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات الوظيفية للعاملين ،حيث تعتبر مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمسؤوليات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المؤسسة وأيضاً تهيئة البيئة والظروف لتمكين الموظفين داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (05): يوضح مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي (من إعداد الطالبين اعتماداً على رواية حسن محمد).

<sup>1</sup> حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 235

<sup>2</sup> حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 245، 246.

نستخلص أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعتمد على ثلاث أطراف أساسية هي "المورد البشري، المشرف، المنظمة" مجتمعين مع بعضهم البعض في عملية تكاملية فتخطيط المسارات الوظيفية الناجحة ينتج من خلال الجهود المتضافرة من جانب المورد البشري فهو يقوم بالتخطيط والمشرف يقوم بالإرشاد، والتنسيق، أما المؤسسة تقوم بتوفير الموارد "إعلام، وسائل اتصال، إعلام ألي، وسائل التدريب مع توضيح الهيكل التنظيمي وتحديد الوقت اللازم" فلا يمكن الاستغناء عن أي منهم في تخطيط المسار الوظيفي.

### 3- دورة حياة المسارات الوظيفية للموارد البشرية :

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية والجامعية إلى غاية سن التقاعد ويمكن تحديد أربع مراحل محددة يسلكها معظم الأفراد عبر مساراتهم الوظيفية.

أ- **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين المورد البشري في المؤسسة مباشرة حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل ويتأثر هنا باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقول أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه واحد.

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.<sup>1</sup>

ب- **مرحلة بداية المسار:** تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بالمؤسسة التي يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة في التوظيف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم لشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الأول ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه والتحسين من أدائه، وعموماً تثبيت نفسه في المنصب الذي شغله في المؤسسة التي انضم إليها.<sup>2</sup>

ج- **مرحلة منتصف المسار:** لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء المورد البشري أين لا يبقى في الغالب متعلماً كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولاً ملتزماً بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص151.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس مال الفكري، القاهرة، 2004، ص297.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، 2006، ص361.

أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فتمنح لهم مسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرصة تقييم أدائهم أو تغيير المنصب أو العمل<sup>1</sup>.

**د- مرحلة نهاية المسار:** هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالمورد البشري يهيئ نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظراً لشعوره بنهاية مساره الوظيفي. وقد تكون هذه المرحلة أصعب على الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة، أما بالنسبة للذين كان أداءهم ضعيفاً عبر سنوات الحياة العملية فقد يسعدون بنهاية المسار<sup>2</sup>. ومنه يمكن توضيح المراحل المكونة للمسار الوظيفي، بصورة مفصلة من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى المورد البشري إليها إلى إشباعها في الجدول الموالي:

مرحلة الاستيعاب السن 55	مرحلة حفظ المكاسب السن من 40 إلى 45	مرحلة التقدم من سن 25- 39	مرحلة التأسيس من سن 22 إلى 24	المراحل الخصائص
يشارك الآخرين تجربته وخبراته	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين عن طريق التدريب	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار خارج العمل	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس والذات	الإنجاز والاستقلالية	يعتمد على الوظيفي والاستقرار	الحاجات الاجتماعية

**جدول رقم 01: يوضح دورة حياة المسارات الوظيفية للموارد البشرية.**

**المصدر:** عادل حرحوش صالح مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 215.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية 2007 ص 213

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مرجع سابق، ص 362

يتضح من الجدول السابق أن هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية المناصب والأفراد في المؤسسات.

#### 4- أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي:

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات الجزء ذو علاقة بالموارد البشري والجزء الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى ولغرض شرح مختلف هذه الاستخدامات سيتم التطرق إلى عرض هذه الاعتبارات كالاتي:

#### 1.4. الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

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

- **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة إكسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.<sup>1</sup>

- **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة المورد البشري على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتعامل مع الزملاء والرؤساء ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتحاقب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

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

- **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمؤسسات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 245.

الخاصة بالموارد البشرية من تعيين، ترقية، تحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق والإنتاج وغيرها.

- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات المورد البشري واختياره من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

- **الموقف البيئي العام:** إن تصورات المورد البشري عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة التنظيمية من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياره من بين المسارات الوظيفية البديلة، وقدرة المورد البشري على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.<sup>1</sup>

- **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:** تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في منهج تطبيق التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم المسار الوظيفي والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص ص 248، 250.



الشكل رقم(06): يوضح كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص 250.

بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة وانطلاقاً من مسببات فشل المورد البشري في مساره الوظيفي التي تم التعرض إليها، هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز ونهاية المسار الوظيفي يتم عرضها على النحو التالي:

#### 2.4. الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير

##### والتجهيز:

**برامج التدريب والتنمية:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الموارد البشرية معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق مع اختيارات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

- **قدرة المورد البشري على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة :**

تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه المورد البشري والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافعه واتجاهاته وأدائه، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة مثلاً:

- التغيرات في تطلعات وأهداف المورد البشري.
- التغيرات في قدرات ومهارات المورد البشري نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.
- **استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف:** ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من المورد البشري والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.
- **درجة الاعتمادية:** يؤكد الواقع العملي ان كثيراً من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفتقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، ذلك أن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت كلما أظهرت الحاجة إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين.

#### 3.4. الاعتبارات التي تحدد نهايات المسار الوظيفي: تفرض هذه المرحلة ضرورة

التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو

البرامج أو اللقاءات التي تؤهل المورد البشري للتعامل فنيا ومعنويا للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.

كما تشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الموارد البشرية الذين يقتربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها.<sup>1</sup>

**5- أنواع المسارات الوظيفية:** يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاث مسارات:

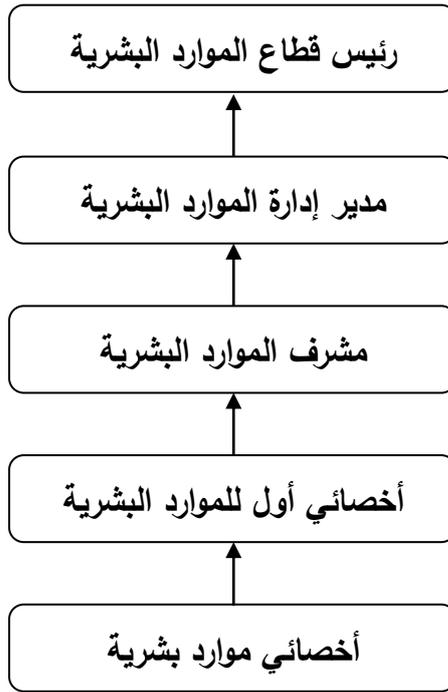
### 1.5. المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى أعلى ووظائف أعلى عن طريق عملية الترقية، على أن تكون الوظيفة التي يترقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى إلى الوظيفة الجديدة.

يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار الوظيفي التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة فيه حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة، كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق والمحدود وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال معدومة كما أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار، لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محددة من الزمن<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح نموذج للمسار الوظيفي التقليدي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المرجع سابق، ص 259.

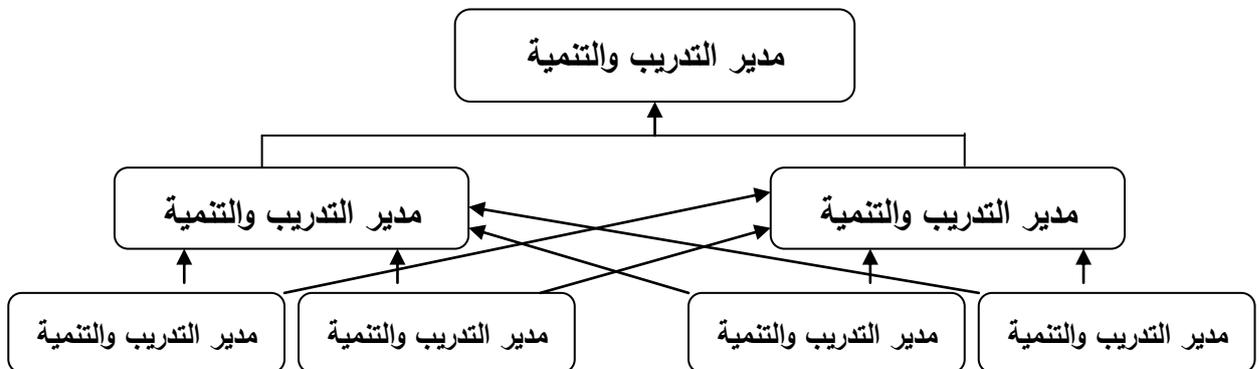
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، مرجع سابق، ص 549.



الشكل رقم (07): يوضح نموذج المسار الوظيفي التقليدي

## 2.5. المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في أن

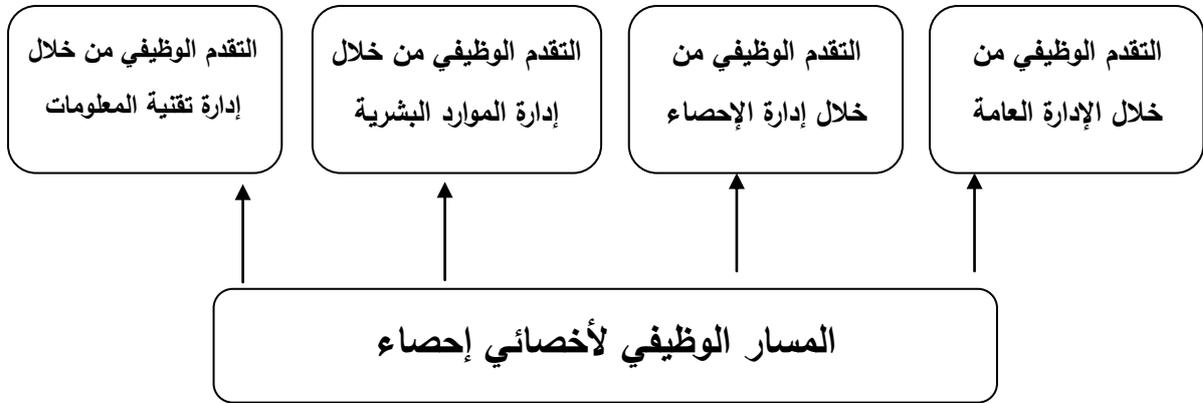
واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي فمسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويوسع فرص العمل والشكل التالي يوضح هذا النموذج :



الشكل رقم (08): يوضح نموذج المسار الشبكي.

**3.5. مسار الإنجاز:** يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل ، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية المورد البشري إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء. حيث أن مسار الإنجاز لا يشترط بقاء المورد البشري لفترة محددة حتى يتم ترقيته إلى منصب أعلى، حيث يتم الترقية لمنصب أو وظائف أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في وظيفته.<sup>1</sup>

**4.5. المسار المزدوج:** يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هذه الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تترك المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيار وظيفي يستطيع أن يسلكه وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين و الاستفادة من مهاراتهم الفنية والعملية.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح كيفية عمل المسار الوظيفي المزدوج:



الشكل رقم (09): يوضح نموذج المسار المزدوج.

<sup>1</sup> رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004

<sup>2</sup> عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2011، ص33.

## 6- مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن تحديد المراحل التي تمر من خلالها تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات كما يلي:

- **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل المناصب الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه المناصب إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ترابط واضح بين المناصب المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، بالإضافة إلى تقييم أداء وقدرات الموظفين لغايات الترقى عبر المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

- **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** ويكون ذلك في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار، كما يجب توفر كافة المعلومات حول كل وظيفة والتفصيل فيها ودرجة الوضوح كبيرة من أجل تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف التخصصات الإدارية والمناصب، وتدقيق الهدف لكل منصب وأن يتميز هذا الهدف بالواقعية.

- **تحليل وتقييم قدرات المورد البشري وإمكانياته:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل مورد بشري فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية والأمن الوظيفي والمكافآت المالية بالإضافة إلى أهداف الوظيفة التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

- **تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة وتتوفر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة المؤسسة بخصوص تنمية وترقية الأفراد.<sup>3</sup>

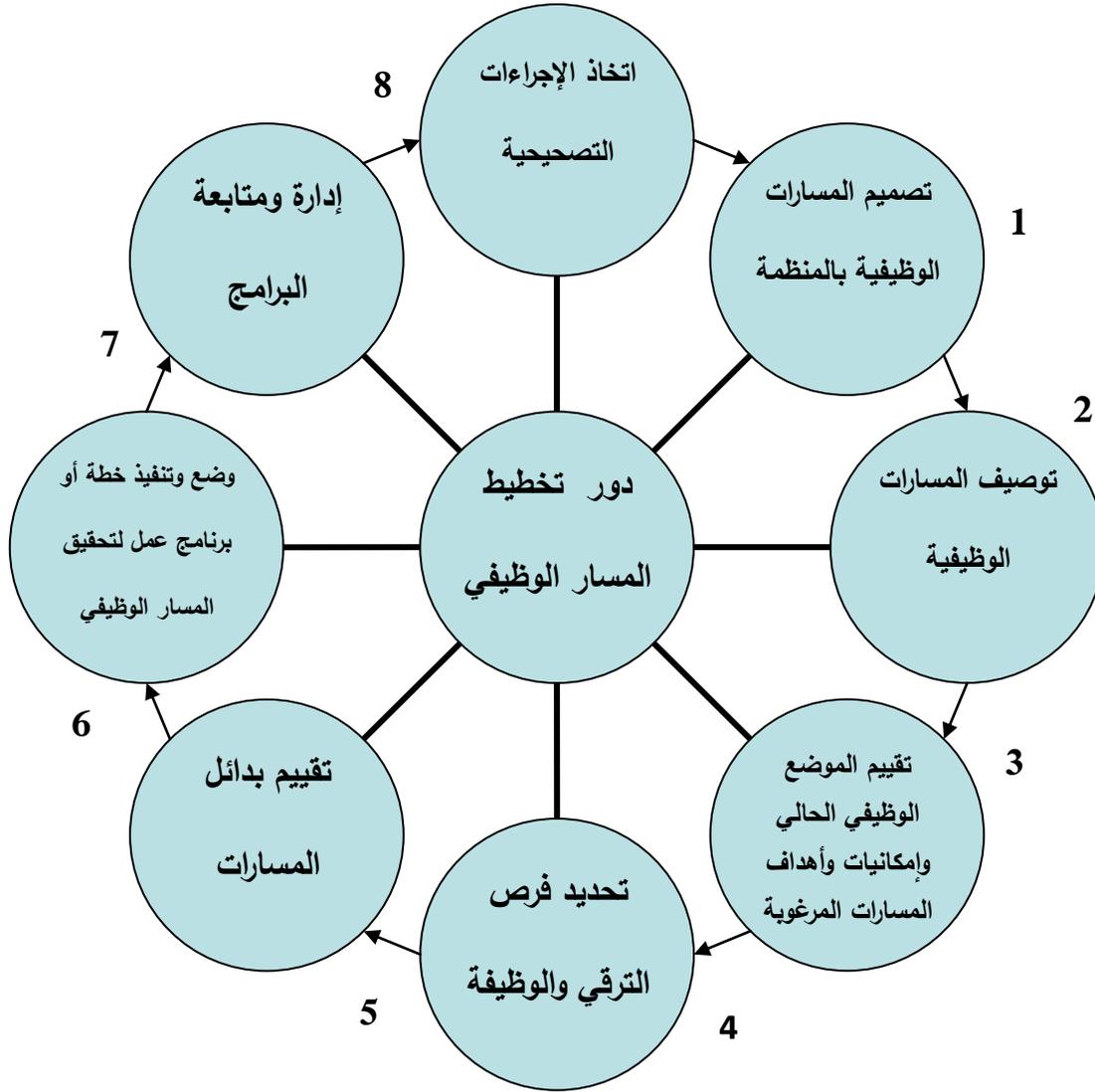
<sup>1</sup> رولا نايف المعاطية، صالح سليم المعموري: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 36.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 239.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 249، 250.

- **تقييم بدائل المسارات الوظيفية التي يمكن للمورد البشري الاختيار من بينها:** وذلك بما يتوافق ويتسق مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة إيجابيات وسلبيات كل مسار بالنسبة للمورد البشري ومن خلال الحوار البناء بين المرؤوس ومشرفه المباشر.
- **وضع الخطة وبرامج العمل:** في هذه المرحلة يجب على المورد البشري استشارة المشرف عليه في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات لتحقيق أهدافه الوظيفية.
- ويبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يتمكن من اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل وتحديد الأنشطة التدريبية التي تفيده داخل العمل.
- **تنفيذ الخطة:** لتنفيذ الخطة في الميدان يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة الموارد البشرية على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يكمن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، برامج التدريب أثناء العمل.
- **إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:** الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي<sup>1</sup>.
- **اتخاذ القرارات الصحيحة:** ويكون ذلك من طرف الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي ويوضح الشكل التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 241.



الشكل رقم (09): يوضح مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

يتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال لتخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات المؤسسة من ناحية أخرى حيث أن هذه الأخيرة تمكن من إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها وما إذا كانت فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم ليد الفجوة في حال وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق مع المسار الوظيفي للمورد البشري الذي يخطه لنفسه، بالإضافة إلى توفير كافة المعلومات عن المهن الحالية والمسارات الوظيفية والوظائف الشاغرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص389.

7- أسس تخطيط المسار الوظيفي: تستطيع أي مؤسسة ترغب في تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الأسس المساعدة على ذلك، ونذكر أهمها:

1.7. الاستقطاب: عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، حيث يتمثل الغرض العام للاستقطاب في ضمان الوصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين والذين يرغبون في الانضمام لقوة العمل بالمؤسسة. كما يمكننا تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الموارد البشرية إلى مصادر داخلية وخارجية.

المصادر الداخلية: حيث يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمدون عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط أن يتقدم لشغلها ويتميز المصدر الداخلي بالمميزات التالية:

- معرفة المؤسسة لمواطن القوة والضعف في مواردها، وإذا كانت المؤسسة تملك مخزون مهارات فغنه يمكن استخدامه كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلاله، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الموارد البشرية يكون متاحاً للمؤسسة

- الاستقطاب من الداخل له تأثيرات إيجابية على دافعية ومعنويات الأفراد، فعندها يعلم الأفراد أن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى فإن هذا سيكون له التأثير الإيجابي على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم، والعكس إذا ما كانت الأولوية تعطى للأفراد من الخارج.

عندما تقوم المؤسسة بالاستقطاب الداخلي فهي تحاول الاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بها، وبالتالي الاستفادة من عوائد استثماراتها في الموارد البشرية

#### - المصادر الخارجية:

تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذو الكفاءات الخاصة وتدعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة وتتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بما يلي:

فتح المجال أمام ضم المواهب والمهارات، وذلك عكس الاستقطاب الداخلي.

- إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.

- إن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون أرخص وأسهل في حالة التعيين من الخارج، وبالتالي يفيد المؤسسة أكثر.

- طرق الاستقطاب: هناك عدة طرق تستعملها المؤسسة للإعلان عن الوظائف نذكر أهمها:

- الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة: مثل مجلة الإدارة.
- مكاتب التوظيف.
- الاستقطاب من الجامعات.
- التقدم المباشر للمؤسسة.<sup>1</sup>

**2.7. الاختيار والتعيين:** يعبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراته، وخبراته، واستعداداته وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول الأفراد من ناحية وبين متطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

وتعرف عملية الاختيار : بأنها تحديد المؤهلات التي تتناسب مع أهداف المؤسسة ومع الأفراد المؤهلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المؤسسة.<sup>2</sup>

بمعنى أن نشاط الاختيار والتعيين يركز على البحث عن القدرات البشرية المتميزة وتوظيفها بما يضمن أهداف المؤسسة. إن نجاح أو فشل المؤسسة على الأمد الطويل مرتبط بنجاح هذا النشاط لأن ذلك يعني تحقيق التناسب أو التعارض في تحقيق أهداف المؤسسة من القوى العاملة على مستوى مراكز العمل وبين الأفراد المقدمين للعمل.

#### - مراحل الاختيار والتعيين:

يمكن النظر إلى نشاط الاختيار والتعيين على أنه يتكون من سلسلة من المراحل الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية تبدأ بالفرد الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض لنهائي وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من ثمان مراحل وهي: مقابلة مبدئية، طلب التوظيف، الاختبارات، المقابلات، التحري عن طالب الوظيفة، الترشيح، الفحص الطبي، التعيين، قرار التعيين النهائي.<sup>3</sup>

#### 3.7. التكوين وتقييم الأداء:

يعرف التكوين على "أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بالحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل، وتستعمله المؤسسة لإعادة رسكلة مواردها البشرية وتممينهم، فتقوم الإدارة بعملية التدريب والتكوين فإنها بذلك تعزز نقاط القوة وتقلل نقاط الضعف، فالتدريب في أساسه هو عملية فعالة في زيادة القدرات

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> المنشور بتاريخ 2009/05/25 cc/fan-el edra.www islam memo

جدد لشركتك، مقال منشور على الموقع تاريخ الدخول إلى الموقع 2018/01/23

<sup>3</sup> رضا صاحب أبو آل حمدان علي، سنان كاظم الموسوي: وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الورق للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2001، ص 345.

والمعارف والمعلومات لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، ويستجيب نظام التكوين في الإدارة العمومية لعاملين أساسيين:  
يتمثل الأول في الانطلاق من الموارد البشرية على كل المستويات المركزية والإقليمية وتشخيص دقيق لتعداد الموارد البشرية.

والثاني ضرورة تجديد التجديد وإشراك مسيري الموارد البشرية على كافة المستويات في مراحل عملية التكوين، ويتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسن المستوى بصفة دورية، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة.  
فالاتجاه الحديث للتكوين في الإدارة العمومية تقتضي إدماجه في السياسة العامة للوظيفة للعمومية للدولة، والانتقال إلى الجوانب العملية إلى الجوانب العملية للتكون والتي يشار إليها بالتدريب الذي له صفة عملية ويسمح باكتساب مهارات في مكان العمل "أي في المصالح الإدارية"، عكس الطريقة التقليدية القائمة على تحويل معارف نظرية ليس بالضرورة أنها تتناسب مع وضعية العامل ويبرز هذا التدريب في مكان العمل الذي يجعل من كل المشرفين الإداريين مكونين ويبقى دور مسؤول الموارد البشرية متفرغ للتخطيط لبرنامج التكوين بتوقع الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات والمؤهلات، وتحديد القيود المالية والإدارية والقانونية والزمنية المرتبطة بوضع خطة التكوين وتطبيقها ومتابعتها<sup>1</sup>.

**4.7. المتابعة والتقييم:** يعرف على أنه " العملية التي تستخدم لقياس مدى قدرة الفرد على الوفاء على بمتطلبات شغل الوظيفة وكيفية أدائها كما" يعتبر قياس مدى كفاءة أداء العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم".

#### - خصائص عملية التقييم والمتابعة:

عملية تقييم الأداء عملية مستمرة إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، تستخدم نتائج تقييم الأداء في الكثير من القرارات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التكوين، منح، علاوات، الترقيّة، النقل، فهو عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة ومخطط لها مسبقاً، كما يعتمد على الأسلوب المرن أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة التي لها جانب إيجابي لا تسعى على كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً نقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه على تحقيق الهدف .

كما لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص18.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، حقوق النشر للكاتب، مصر 2006، ص329.

**5.7. التوظيف:** توجد شروط عامة للتوظيف تشترك فيها معظم أنظمة الوظيفة العمومية في العالم أهمها مبدأ المساوات في الالتحاق بالوظيفة العمومية، الذي كرسه المشرع الجزائري في المادة 74 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مع إمكانية التمييز الإيجابي لصالح بعض الفئات، ويتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق: المسابقة على أساس الاختبارات، المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، الفحص المهني، التوظيف المباشر بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا. كما يعين "المترشح" الموظف الذي تم انتقاؤه بصفة متربص ويقضي بهذه فترة تربص تقدر بسنة واحدة قابلة للتجديد، وتؤخذ هذه الفترة في الحسبان عندما يرسم الموظف ويم العمل بها عند حساب الأقدمية في الترقية، الرتبة، الدرجات، التقاعد، والموظف المتربص يخضع لنفس واجبات الموظف ولا يتمتع بنفس الحقوق والموظف الذي يرقى إلى رتبة أعلى يعفى من فترة التربص<sup>1</sup>.

**6.7. شغل المنصب:** من الطبيعي أن نجاح المورد البشري في أداء مهامه للوظيفة في إطار منصب العمل الذي يشغله مرتبط بالظروف المحيطة بهذا المنصب، حيث أن شروط الكفاءة والتأهيل لا يعني بالضرورة الفعالية في التنفيذ، وهو ما يقتضي توفر الإدارة المستقبلية على برنامج استقبال أو المرافقة للوارد البشرية في مناصب العمل الممنوحة لهم، حيث يتضمن هذا البرنامج تلقين جميع المعلومات عن الهيكل التنظيمي والوظيفي للإدارة، وطبيعة العلاقة التي تربط المنصب بالمحيط الإداري وتوضيح إجراءات العمل والمسؤوليات وحجم السلطة المتوفرة لشاغل المنصب والأفراد الموضوعيين تحت تصرفه ويقومون بتخصيص المنصب إما لأول مرة عند دخول الفرد للوظيفة العمومية، وإما أثناء المسار المهني في إطار التنقل والحركية. عند تخصيص المنصب أو شغله لأول مرة من حق الإدارة تعيين الموظف في المصلحة أو المكان حسب احتياجاتها مع إمكانية الاستجابة لرغبة الموظف، ويتبع قرار التعيين بعملية التنصيب التي تعتبر بداية الحياة المهنية للموظف في الإدارة المستقبلية، أما التعيين عن طريق المسار المهني فيعني التنقل والحركية ويمكن أن يكون التنقل فرديا أي بطلب من الموظف أو الاستجابة لاحتياجات الإدارة أو مرتبط بسياسة تسيير الوظائف والتوزيع المتكافئ للموظفين حسب السياسة العامة للتوازن الجهوي في البلاد.

**7.7. تسيير الحركية:** هو من المواضيع ذات الأهمية الكبرى في الإدارة العمومية وتستخدم كوسيلة للتوفيق بين احتياجات الموارد البشرية والإدارة، وعلى هذا الأساس لا بد

<sup>1</sup> حامدي نور الدين: تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الأحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية العدد الأول، 2013، ص76.

من أن تستند سياسة الحركة في الإدارة العمومية على شفافية تامة في تسيير الموارد البشرية والإعلان الدوري عن المناصب الشاغرة، وتوفير نظام اتصال فعال يربط بين الإدارة وموظفيها مع إعطاء أهمية للحركة في المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتسهيل ظروف التنقل والإقامة ووضع برامج للاستخلاف وتفادي شغور المناصب لمدة طويلة.<sup>1</sup>

### 8.7. التأهيل: بعد اختيار الموظف الجديد يكون على المؤسسة تقديمه إلى الوظيفة

الجديدة وذلك من خلال تأهيله علمين وعملياً، ونفسياً واجتماعياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي يحتوى على ملف كامل لمعلومات وتاريخ المؤسسة وتطويرها وتنظيمها وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل والمنتجات والخدمات التي تقدمها، إضافة إلى القوانين السارية التي تتعاملها بها، وأنظمة الأجور ومزايا وخدمات العاملين وحقوق وواجبات الموظف، وممارسة الحضور والغياب والسلوك داخل العمل. كما يحتوي برنامج التدريب على الوظيفة ذاتها كما يلعب التأهيل دوراً مهماً في تكييف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة.

### 9.7. النقل: الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد

الاحتياجات في وظائف معينة، وتوفير مقدار علي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع كبير من الموظفين. ولا يجب أن تتم العملية بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين المورد البشري والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل بشرح كامل للموارد البشرية بما يحدث وأسبابه وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

كما يعرف النقل على أنه انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمراكز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من منصب لآخر لمعالجة بعض ضروريات العمل دون تغيير في الدرجة أو في الوظيفة.<sup>2</sup> كما أن عملية النقل تكون لأسباب عديدة منها:

- الرغبة في إثراء المهارات الفردية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة النواحي في العمل في المنظمة.

- الاستجابة لمتطلبات إدارة الموارد البشرية، إذا يتم النقل إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور.

- عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات المورد البشري وقدراته وطموحاته وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع.

<sup>1</sup> حامدي نور الدين: المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 388.

قد يحدث النقل لأسباب صحية مثل الإصابة بمرض لا يتلاءم مع مناخ العمل الحالي، وبالتالي يحتاج النقل لعمل آخر يناسبه، وفي هذه الحالة قد يكون دائما أو مؤقتا.<sup>1</sup>

### 10.7. الترقية: تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط المسار الوظيفي دورا هاما لكل من

المورد البشري والمنظمة، فهو يحقق رغبة في النمو والترقي، وهي تحقق رغباتها في تحقيق التوافق بينه وبين الوظيفة، إذ تمكن من الحصول على أداء ورضا عالي، والمهم أن تتم الترقية على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للوظيفة التي سيرتقي إليها المورد البشري، وعلى أساس تأهيل وتدريب العاملين للترقية، ويسود الاعتقاد بين الممارسين أن الترقية تتم على أساس معيار الكفاءة والأقدمية والواقع أن كلا المتغيرين ينظران إلى الماضي، بينما الترقية في المستقبل ترى أن معيار التوافق بين الموظف في قدراته ومهاراته واستعداداته، وبين الوظيفة في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية هو المعيار الأساسي للترقية، وعليه أن نصل إلى أن الكفاءة والأقدمية قد يعتبران شرطين ولكنهما ليسا بكافيين وأن الشرط الأساسي هو التوافق بين الفرد والوظيفة.<sup>2</sup>

وهناك عدة أنواع للترقية نخص بالذكر ما يلي:

- الترقية الأفقية: هي ترقية العامل في الدرجة مقابل الحوافز أو مكافأة مالية.
- الترقية العمودية: وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل وتنطوي على زيادة فرص التطور.

- الترقية المكافئة: وهي تهدف إلى مكافأة الأفراد لمدة الخدمة التي قضوها في المؤسسة.

- وتأخذ الترقيات تبعا لمصادرها شكلين متميزين فهي إما داخلية أو خارجية.
  - داخلية: التي تتم داخليا حيث تحدد المؤسسة المناصب التي يمكن أن تشغل بالترقي.
  - خارجية: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك تجنبا للروتين، كما أن شغل المناصب من الخارج قد تقلل من تكاليف التدريب.
- الترقية في الدرجة:

يرتبط هذا النوع من الترقية بفكرة الديمومة والاستمرارية التي تميز الوظيفة العمومية، فالموظف بحكم تكيس حياته المهنية في الإدارة يحق له تحسين مستوى أجرته بصفة مستمرة حتى وإن لم يحصل له تغيير في طبيعة المهام المرتبطة بمنصب عمل أو ارتقاء في الرتبة ويعبر عن الترقية في الدرجات بفكرة الأقدمية المهنية التي يكتسبها المورد البشري

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011، ص 85.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 388.

بمرور الزمن، حيث تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى طبقا للجدول أدناه :

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات وستة أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

جدول رقم (02): يوضح الترقية في الدرجات. المصدر الجريدة الرسمية، العدد 61، المؤرخة في 30 سبتمبر 2007، ص 12.

#### - الترقية في الرتبة:

تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره الوظيفي وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة ففي نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكفايات التالية: المادة: 107 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية العمومي 06-03.

- **الترقية على أساس الشهادة:** من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم الوظيفي على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، وفي حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

- **الترقية عن طريق الامتحانات المهنية أو الفحص المهني:** ينبغي التأكيد على أهمية هذه الصيغة من الترقية في تكريس البعد التحفيزي والتكوين الذاتي للموظفين نظرا للمكانة الممنوحة للجهد الشخصي في منصب العمل، ومنه فهي تشكل أداء فاعلة في المحافظة على الموارد البشرية وتثمينها.

- **الترقية عن طريق الاختيار:** بعد التسجيل في قائمة تأهيل الموظفين الحائزين على الأقدمية المطلوبة والخبرة المهنية الكافية، لكن من الصعب جدا قياس مدى توفر الموظف على الخبرة المهنية اللازمة، وغالبا ما يلجأ الرؤساء الإداريون إلى الاعتبارات والأحكام الذاتية وحجم الولاء والطاعة من طرف المرؤوسين في تحديد هذه الخبرة، ويكون هذا النوع من الترقية من رتبة إلى أخرى داخل نفس السلك.

- **بعد التكوين المتخصص:** في إحدى مراكز أو مدارس التكوين المتخصص، لم يتطرق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى الترقية الاستثنائية التي كان معمولا بها قبل

صدوره، لكن يمكن القوانين الخاصة لبعض الأسلاك كالأمن الوطني، الحماية المدنية والجمارك أن ينص على هذا النوع من الترقيّة مع احترام التعليمات الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي في مجال تحديد شروط القبول للاستفادة من هذا النوع من الترقيّة.<sup>1</sup>

**11.7. التقاعد:** يعبر التقاعد عن "توقف المورد البشري في المنظمة بسبب كبر سنه<sup>2</sup>،

أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والاتفاقيات الجماعية للمؤسسة وهناك عدة عوامل وهي:

**عامل العمر:** قد يبلغ المورد البشري سنا معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناءً على

سنه

**عامل المرض:** إذ يتعرض المورد البشري إلى مرض يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه.

**عامل المدة القانونية:** في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المؤسسات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي.<sup>3</sup>

**8- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:** تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار

الوظيفي في النقاط التالية:

- **في مجال إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الوقت الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

- **في مجال الترقيّة والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقيّة والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي، وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً، وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

- **في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي لفئة الموظفين على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للموارد البشرية الواعدة، والتي سوف تحل محل الموارد البشرية غير الكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة،

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427هـ، الموافق لـ 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق لـ 26 يوليو 2006.

<sup>2</sup> بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2009، ص 61.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 106.

ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للموارد البشرية تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.

- في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسارات للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

- في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة المسار الوظيفي في تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت واستعداد المؤسسة لها مستقبلاً.

- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في المتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.<sup>1</sup>

- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح اهتمام الأفراد في هذا العصر بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعاً كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدور ربح، وتسعى إلى رضاهم وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

يستخدم المسار الوظيفي في توفير المعلومات الضرورية لإعطاء وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود موارد بشرية كفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.<sup>2</sup>

تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم لعمل في المؤسسة، وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أيمن حسن ديوب: أثر التعلم التنظيمي: في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، م 29 ع 2، 2013، ص 133.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 39.

## 9- مجالات تخطيط المسار الوظيفي:

### -المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية كيميائية ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الموارد البشرية لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني،مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتهم الوظيفية في مجال تخصصي فني وليس في المجال الإداري الرئاسي.

### -المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى وهذه المسارات تناسب الموارد البشرية الذين لديهم حب للعمل القيادي والإشرافي.

- **المجال الثنائي:** بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الموارد البشرية الذين يشتغلون لديها فسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء،فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك،على أن يأخذ في الحسبان في الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

## 10- متطلبات نجاح تخطيط المسار الوظيفي:

يتطلب نجاح تخطيط المسار الوظيفي توفر ما يلي:

- **المرونة:** يحتاج تخطيط المسار الوظيفي لإعادة نظر في كل فترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة بهدف إعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة أو دمج بعض الوظائف أو فصل أخرى، مما يحتم أن تكون عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير والتبديل.

- الاعتماد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف التي تقع على المسارات، والتخلي على المصدر الخارجي.

- جعل المسارات الوظيفية أطول مما يمكن بحيث يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف مما يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية ووصوله إلى مستوى إداري عالٍ يرفع أمنه الوظيفي ويمنحه حافزا أكبر نحو العمل.

- توسيع المسارات التنظيمية لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تحتاج فرصة الترقى والتقدم لأكثر عدد منها، من خلال الاعتماد على عدة مسارات وظيفية متخصصة، والمسارات البديلة التي تتبع فرص الترقى على أكثر من مسار.

- **الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية:** إن تقوية الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية تزيد من دافعيتهم اتجاه العمل، وتؤكد رغبتهم في النجاح والإنجاز، وتدعم عوامل الانتماء والرضا، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والموارد البشرية يجلب للموظفين دافعا قويا نحو العمل.

- **الاتصال وتدفق المعلومات:** تسهم سهولة وانسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانية حصول كل مورد بشري في المنظمة عليها في الوقت المناسب لنجاح تخطيط المسار الوظيفي، حيث أن حجب المعلومات من شأنها أن تصعب من اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة فكل خطوة في هذه العملية تحتاج إلى القدر الكافي من الاتصال بين الموارد البشرية وإعطاء المعلومات اللازمة حول كل وظيفة حالية والوظائف الشاغرة من أجل تصميم مسار وظيفي واضح وفعال.

- **الحوافز المادية والمعنوية:** يعد التحفيز أهم العوامل التي تؤثر في أداء الموارد البشرية، وعند إزالة عامل التحفيز يفقد الدافعية لعمل أي شيء فهنا نرى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الموظفين وتمكينهم من خلال زيادة دافعيتهم لعمل بغض النظر عن طبيعة هذه الحوافز سواء كانت مادية كالراتب، والعلاوات، والمشاركة في الأرباح أو الحصول على أسهم، أو حوافز معنوية كشهادات الشكر والتقدير بشرط مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في منح هذه الحوافز لجميع أعضاء فريق العمل، مما يساعد على فرص التقدم والترقى التي تساهم في نجاح تخطيط المسار الوظيفي.

- **البرامج التدريبية الملائمة:** التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تخطيط المسار الوظيفي، لأنه لا يمكن تحقيق ذلك في أي مجال عملي دون اكتساب المهارات والقدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوج الضعف والقصور في الأداء ومن ثم لا يمكن تخطيط المسار الوظيفي إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات وصقل الخبرات اللازمة لإنجاز العمل بهدف تحسين أدائه وتغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي والمستقبلي وترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يستخدمه المدربون في توصيل موضوعات التدريب إلى المدربين.<sup>1</sup>

- **استخدام المنهج العلمي والمعرفة الميدانية:** لا ينفصل العلم عن المعرفة الميدانية فكلاهما عنصران في غاية الأهمية في تخطيط المسار الوظيفي، بحيث يكون بطريقة علمية

<sup>1</sup> إبراهيم محمد محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص50، 49.

محسوبة فدراسة مختلف العمليات الوظيفية لا تكتمل إلا بتطبيقها ميدانيا وإحداث تعديلات سواء في الوظائف أو في المتطلبات المهنية لإنجاح عملية تخطيط المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

### 11- معوقات تخطيط المسار الوظيفي:

قد تؤدي العديد من العوامل في التأخر وعدم الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره ومن أهم هذه العوامل:

- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المؤسسات العمومية

- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين  
- نقص المعلومات حول تخطيط المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.

- نقص مهارات المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية

- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط المسار الوظيفي الوظيفية لموظفيها.

- قلة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال تخطيط المسار الوظيفي عموما

- عدم فاعلية الربط بين تخطيط المسار الوظيفية وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.<sup>2</sup>

### 12- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة، ذلك من خلال تخطيط برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجال النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم لضمان نجاح البرنامج.

تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للموظفين التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002ص128

<sup>2</sup> محمد بشير حسن مهدي: معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي رسالة ماجستير لإدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2011، ص39.

- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقاءها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج.
- رفع مستوى رضا الموظفين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- يهدف المورد البشري أساساً من تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء، والاستمتاع بالحياة والوصول إلى وضع اجتماعي مرموق.
- تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة<sup>1</sup>.

### 13- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

ترجع أهمية تخطيط المسار الوظيفي إلى دوره في إكساب المورد البشري القدرات والمهارات اللازمة لانجاز عمله، أو التي تساعد على سرعة اكتساب المهارات أو الاستفادة من البرامج التدريبية من خلال ما تتيحه برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من إثراء المعلومات وتنمية مهارات وصقل خبرات الموظفين لتمكينهم من أداء العمل بشكل أفضل يساهم في تطوير أدائهم وزيادة رضاهم عن العمل والشعور بالأمن الوظيفي، وفي الوقت نفسه تحسن الإنتاجية ويمكن عرض أهمية تخطيط المسار الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المؤسسة على اكتشاف الموارد البشرية المؤهلة لتوالي المناصب القيادية والمهنية الإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التنمية والتدريب التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب
- توفير فرص تطوير وظيفية عادلة للأقليات والنساء تحت تشريعات العمل ووجود مثل هذه البرامج يزيد من الانطباعات الإيجابية عن المؤسسة ويساعد على تخفيف الصراعات في مجال العمل، وينمي الانتماء لكافة فئات العاملين.
- تحسين سمعة المؤسسة إذا أدرك المورد البشرية أن مؤسساتهم تعنى بمستقبلهم الوظيفي فإنهم سيكونون أداة جيدة للترويج عن المؤسسة في الأماكن التي يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المؤسسة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.
- تحقيق أهداف الموارد البشرية من جهة والمؤسسة من جهة أخرى حيث يسعى تخطيط المسار الوظيفي على وضع الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة، مما يساعد على زيادة رضاهم عن العمل وفي الوقت نفسه زيادة الإنتاجية والربح

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 279.

- تشجيع تنوع الثقافات: داخل المؤسسة بحيث يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرص في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً ضرورياً وواقعاً وملموساً.

- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود تخطيط مسار وظيفي يمكن من إطلاق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات الترقية والنقل.

- منح الموارد البشرية فرصة التقرب من خبرات ووظيفة متقدمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديدة إضافة إلى اكتساب مهارات جديدة.

- تزويد العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المؤسسة إلى جهودهم، وإمكانياتهم<sup>1</sup>.

#### 14- نماذج تخطيط المسار الوظيفي:

وضع بعض المفكرين الإداريين نماذج تصور طبيعة تخطيط المسار الوظيفي منها:

- **نموذج ليفنسن:** يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي الفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية، وفقاً لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والشخصية "التنشئة الاجتماعية" حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الفردي "العمرى" والوظيفي وفقاً للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية.

- **نموذج إريكسون:** يرتكز هذا النموذج على نمط عام لتخطيط المسار الوظيفي من ثلاث مراحل كبرى " التأسيس، التقدم، الصيانة" وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر بها الفرد من ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداد للحياة العملية، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العلمية للفرد، وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية.

- **نموذج دالتون وthumbسون وبراييس:** يقترح هؤلاء الكتاب نموذجاً للمسار الوظيفي يتألف من أربع مراحل تعكس درجة التقدم الوظيفي ومستوى التأهيل المهني والعلمين، وهذه المراحل هي التلمذة، الزمالة، الاحتراف، الرعاية.

وتتضمن هذه المراحل متطلبات مختلفة تتعلق بالمهام ونوعية العلاقات والتكيف النفسي للأفراد ويتصف هذا النموذج بالتدرجية أو التسلسل من حيث المستوى بحيث يبدأ الفرد بالتلمذة "أدنى مرحلة" وفقاً لدرجة الخبرة والكفاءة العلمية.

- **نموذج شابين وكرايتر:** يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الفردية المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة، وحدد هذا النموذج

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة القاهرة، مرجع سابق، ص 349.

لتخطيط المسار الوظيفي تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها، ويشمل هذا النموذج النمو الجسمي والفكري، والاستكشاف والدخول إلى الحياة العملية وتتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة وفقاً لدرجة التقدم الوظيفي ومراحل متقدمة عديدة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد، وتتطلب كل من هذه المراحل مجموعة من النشاطات والاستعدادات الفردية والقدرة على التكيف والقدرة على التكيف والتطوير والتحفيز المستمر وغيرها.

**- نموذج كارزلي:** يعتمد هذا النموذج على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار الوظيفي وهي: درجة الاعتمادية، مجال العمل والسلطة، حيث يتطور المسار الوظيفي من مرحلة الاعتماد الكلي للفرد على الآخرين والضيق في مجال العمل وسلطة أوسع أيضاً، ويقابل كل من هذه المراحل الانتقالية وتطورها تغيرات مهنية أو وظيفية تشمل التعليم والتدريب والخبرة الإدارية والاستشارية في مستويات عديدة ومتقدمة كما أن هذه المراحل تمثل فئات التطور والنضوج والنمو الشخصي للأفراد، ويحدد هذا النموذج ثلاثة عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار الوظيفي، وسميت هذه العوامل بمثلث نجاح تخطيط المسار الوظيفي والذي يقوم على التفاعل بين عوامل القدرة الفردية والحوافز والفرص المتاحة، وتمثل هذه العوامل تفاعلاً بين شخصية الفرد بما كل ما فيها من خصائص وقدرات واستعدادات من جهة، وعوامل خارجية في البيئة المحيطة بالأفراد والتنظيمات ويكون هذا من خلال تشجيع الإبداع وتدعيم الثقة بين الموظفين.

**- نموذج إيفانسفتش وآخرون:** يقوم هذا النموذج على البريد بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية، حيث تطور المسار الوظيفي في حلقات متصلة من الإعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي، والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية، ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة، كما يقابل كل ذلك أيضاً تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والإعجاز واحترام الذات وتحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العوامل نائلة: تخطيط المسار الوظيفي للمديرين، بحث ميداني عن الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة جامعة مؤتة، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995، ص56.

### خلاصة:

تأسيسا على ما سبق يكن القول بأن هناك عدة عناصر أساسية في تخطيط المسار الوظيفي، فالمورد البشري هو الأقدر على معرفة أماله وطموحاته والربط بينهما، ومعرفة الخطة المناسبة التي تحقق هذه الآمال بقدراته ومهاراته العلمية والمعرفة الوظيفية، أما المؤسسة هي المسؤولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها عن طريق عملية التنسيق والتوجيه من طرف المشرفين كما يستلزم أن نمارس المؤسسة العديد من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار، التعيين، والتأهيل، التدريب، الترقية، النقل، إنهاء الخدمة كذلك قرارات الإشراف، الانتداب، وغيرها من مجالات حركات التوظيف بما يتفق مع المسار الوظيفي.

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام فكيف يعلن الفرد عن رضاه من عدمه وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟  
فالإجابة يتم إدراجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية بحيث يتم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي من خلال المقاربة السوسولوجية وتدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها. وقد تم التطرق في الدراسة الراهنة إلى أهم النظريات والأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المتخصصة في الموضوع ويتم ذكر هذه النظريات كالتالي

### 1- المداخل النظرية للرضا الوظيفي:

#### - نظرية تدرج الحاجات: "أبراهام ماسلو":

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية والعملية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.<sup>1</sup>  
ولقد قام صاحب النظرية الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضياً فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل لرغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة، إذ يرى "ماسلو" أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في السلم الهرمي بدءاً من الحاجات الفسيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن والصدقة واحترام النفس وأخيراً تحقيق الذات.

واستند "ماسلو" في نظريته إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد وهذا التأثير تولده الحاجات الغير المشبعة فلا تعتبر دافعا.

-حاجات الأفراد ترتب وفقاً لأهميتها ودرجة إشباعها، بدءاً بالحاجات الأساسية كالطعام إلى الحاجة في تحقيق الذات.

-يتم الانتقال من مستوى لآخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو ويتم إدراج ذلك الترتيب في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص219.  
<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة، 1995، ص154.



الشكل رقم 11: يوضح هرم الحاجيات لماسلو



الشكل رقم 12: يوضح مثال عن حاجات الموظف في العمل. (من إعداد الطالبين)

1- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد "ماسلو" أنه إذا كانت كل حاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفسيولوجية ويتم إشباعها بالأجر لكافي والامتيازات المختلفة.

2- **حاجات الأمان:** بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده الكافي لمواجهة متطلباته اليومية إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة: كالتأمين على صحة الموظف.

3- **الحاجات الاجتماعية:** بعد إشباع كل من الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، أو التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء أو المشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك لمتغير "التكيف" الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد .

4- **الحاجة إلى الاحترام:** المورد البشري بطبيعته يحتاج غلى من يحترمه داخل المؤسسة وفي ذلك يسعى غلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه من طرفهم، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين:

-أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح، والقدرة على الإنجاز ولآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه، فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له مما يؤدي بالفرد غلى الشعور بأنه مكانة بالغة الأهمية وهي بذلك حاجة الفرد إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين.

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تمثل قمة الهرم فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه ويذكر في ذلك ماسلو أنها "التطلع لأن يكون الفرد كل ما يستطيع أن يكون"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربيع شتيوي: محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص37.

وتحقيق ذلك يعني أن إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته مع فسخ المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة.

وعليه يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنامي مستمر فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى تبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود أفعال سلوكية سلبية من طرف الفرد الكامل كالاغتهاب بنوعيه الشتم والمادي كالسرقة وغيره من الظواهر السيئة التي تعد من بين مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

إن نظرية "ماسلو" لها أهمية في المجال العلمي إذ تستطيع أن تكون الموجه الفعال للمؤسسات في فهم دوافع عمالها، وتحديد الوسائل المناسبة لإشباعها كالاغتهاب على أسس سلمية لعملية التحفيز لأن ذلك يحقق الرضا الوظيفي للفرد العامل، وبالرغم من أنها ربطت العوامل النفسية بالعوامل المادية إلا أنها لاقت عدة انتقالات، فالفرد العادي يحقق إشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في هرم تدرج الحاجات المبين أدناه.

أنواع الحاجات	النسبة المئوية
حاجات تحقيق الذات	10 %
حاجات الاحترام	40 %
الحاجات الاجتماعية	50 %
حاجات الأمان	70 %
حاجات فيزيولوجية	85 %

الجدول رقم 03: يوضح نسب إشباع الحاجات وفقا لهرم ماسلو (المصدر: عبد القادر بوخمم: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، ص 139).

وفقا لذلك أن السلوك لا تؤثر فيه حاجات معينة بذاتها، وإنما يتأثر ويتحدد من خلال جملة الحاجات المعلنة سابقا، وهذا الأمر متعارض مع فكرة التسلسل الثابت للرضا الوظيفي وفق تسلسل إشباع الحاجات.

فتحقيق الرضا الوظيفي أي إشباع حاجة في مستوى ما لا يكفي لإلغاء هذه الحاجة وإحلالها بحاجة موائية، ويرجع السبب في ذلك إلى الميزة الفطرية التي تتمتع بها الحاجات فهي لا تزول، ومن جهة أخرى الشعور بعدم الرضا نظرا لعدم إشباع حاجة ما لا يستبعد تنشيط الحاجة الأعلى منها مرتبة في السلم.

وعليه لا يوجد استقرار في ترتيب الحاجات، إذ يختلف باختلاف الأفراد فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى منها أقل إلحاحا، فالفرد مثلا مستعد لتفضيل إشباع حاجة تحقيق الذات إلى إشباع الحاجات العاطفية، ومن جهة أخرى يختلف الأفراد في درجة الأهمية والأوزان التي يعطونها لكل حاجة، ولعنصر الزمن جانبا من الاعتبار فهو عامل مهم في ترتيب حاجات الأفراد، إذ يتغير ترتيب الحاجات في الهرم بحسب الظروف الزائدة تلك اللحظة، فقد يركز الفرد العامل عند بداية عمله على حاجة الأمن والاستقرار وترقيته إلى منصب رئيس قسم تجعل من الحاجة إلى تحقيق الذات أكثر أهمية.<sup>1</sup>

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي هذا، وتكف الحاجة على تحريك وتنشيط السلوك بمجرد إشباعها، وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد. يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر موجها فعلا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال الدوافع وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها.

- **نظرية العدالة:** حاولت البحوث دراسة مدى إدراك المورد البشري لعدالة عوائده وكيفية تصرفه، حيث يتم رضا الأفراد للحصول على العدالة نتيجة مساهمتهم في العمل.

تعتمد نظرية العدالة على التفاوت الإدراكي والمقارنة الاجتماعية حيث أنه اعتمادا على هذه النظرية فإن الأفراد يقارنون أنفسهم بزملائهم ويكونون فكرة عن عدالة حالتهم، فيعتبرون كل حالة غير مرضية (غير عادلة) تؤدي إلى نوع من التوتر بسبب حالة عدم التوازن، في المقابل يحفز ذلك التوتر الأفراد للبحث عن إعادة التوازن، والعودة إلى العدالة من خلال استخدام عدد من الطرق الإدراكية (المعرفية) والسلوكية.

محتوى النظرية: حاول آدمز Adams فهم موضوع العدالة في خلال نظريته التي لاقت دعما كبيرا عبر عقود من البحث، وتطورت هذه النظرية حتى وصلت إلى شكلها الحالي، وقد وصفها وايك Weik حين ظهورها بأنها من أكثر النظريات استخداما،

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، 157

وتفترض النظرية ببساطة أنه لتقدير ما إذا كان العامل يحصل على عوائد عادلة فإنه يقارن نفسه بالآخرين مقارنة اجتماعية. حيث تظهر حالة عدم رضا العامل في كل الحالات التي يدرك فيها عدم وجود تساوي بين نسبة عوائده إلى مساهماته مع نسبة عوائد الآخرين إلى مساهماتهم.

في حين يرى Adams أن عدم التساوي بين نسبتي العوائد إلى المساهمات ينتج عنه حالتين مما يؤدي إلى ظهور شعور بعدم الرضا، تنتج الحالة الأولى عن الدفع الناقص أي عند شعور الفرد أن نسبة عوائده إلى مساهماته أكبر مما لدى غيره وهذا ما يولد لديه الشعور بالذنب، وعند الوقوع تحت تأثير إحدى هاتين الحالتين فإن الفرد الذي يحصل على زيادة غير منصفة من المحتمل أن يغير سلوكه، فقد يصرح لرئيسه بعدم رضاه، وقد يعمل أكثر للحصول على زيادة أكثر العام المقبل، وقد يعمل بجهد أقل لجعل مدخلاته في نفس الخط مع نتائجه، أو قد يقدم استقالته من العمل في حالة الاشمئزاز.

بينما يؤدي وجود عدم العدالة في تحفيز الفرد على تحقيق العالة أو تخفيض عدم العدالة ويتوقف ذلك على مقدار عدم العدالة، ويعتقد العامل أنه يتم تعويضه بشكل عادل إذا كانت نسبة عوائده إلى مساهماته، نتائجه إلى مدخلاته معادلة لتلك النسبة التي يحصل عليها الموظفون الآخرون.

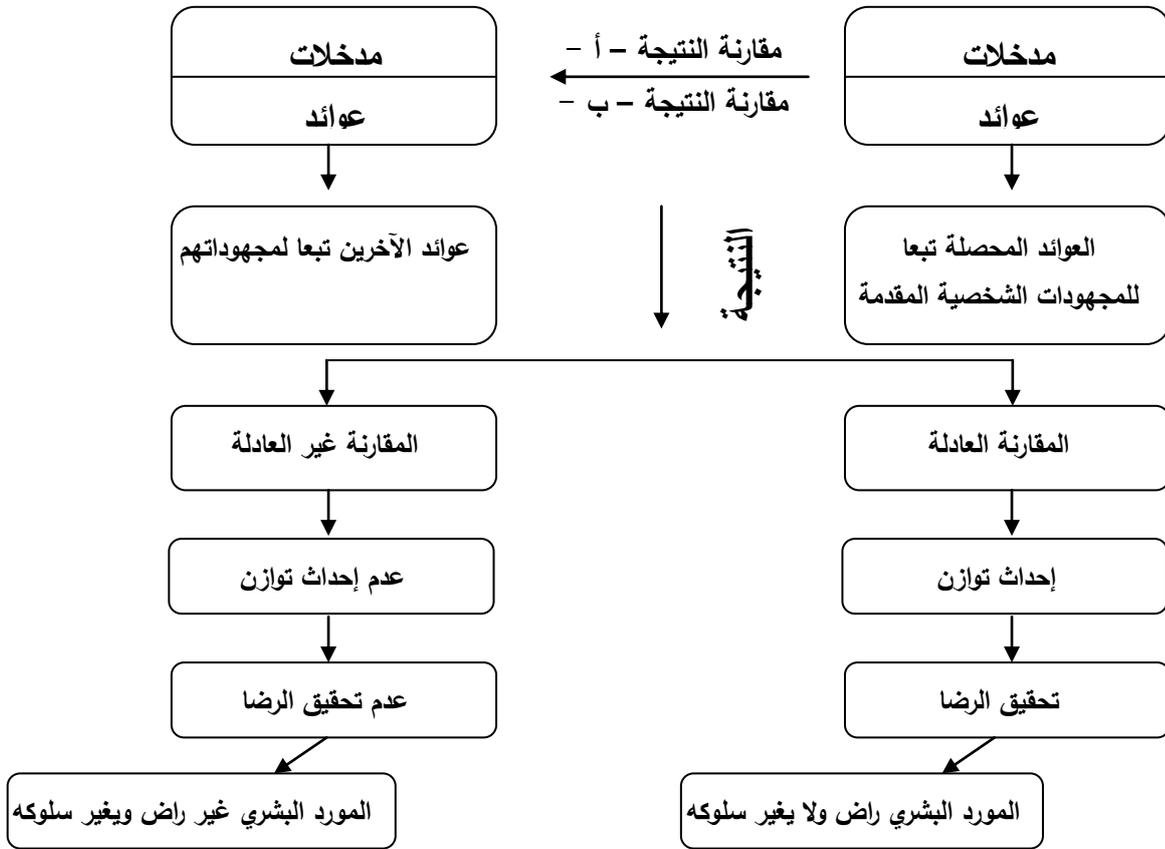
إن الجماعة المرجعية التي يستخدمها الفرد أساساً للتقييم قد تتمثل في زملاء العمل أو الفرد نفسه في فترة سابقة، وتمثل المدخلات مساهمات الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها كالتعليم، الخبرة، الأقدمية، الجهد المبذول والولاء، أما النتائج فتتمثل في العوائد التي قد يحصل عليها الفرد من منظمته نظير مساهمته كالأجور والتقدير والعلاقات الاجتماعية والمركز والاعتراف والترقية.

لقد أثبتت الدراسات أن الناس عادة ما يشعرون بأنهم أكثر رضا عندما يدفع لهم بشكل أكبر مقارنة بالدفع بشكل أقل، لكن المثير للاهتمام أنهم أقل رضا عندما يدفع لهم بشكل أكبر مقارنة بما يدفع لهم بشكل عادل، كما أن الأفراد الذين يعتقدون أنهم يكافئون بشكل أكبر يؤدون عملهم بشكل أفضل من أولئك الذين يعتقدون أنهم يكافئون بشكل عادل، فالرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا ما يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد، ويتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين العاملين<sup>1</sup>، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعوراً بعدم الرضا، وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي:

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص 163

- **التقييم:** يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: العمر، المستوى التعليمي، المهارة، الجهد المبذول في العمل وقياس المكافآت التي يحصل عليها (الراتب، الترقية والتقدير).
- **المقارنة:** تشمل مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنته بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.
- **السلوك:** هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي ويقفل من إنتاجه وجهده.<sup>1</sup>

الشكل رقم 13: مقارنة العدالة ما بين المدخلات والعوائد.<sup>2</sup>



المصدر: من إعداد الطالبين، اعتمادا على ناصر محمد العديلي، ص 165.

- **نظرية القيمة:** حيث يرى (لوك) في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد، ويعني ذلك أن (لوك) قد ميّز

<sup>1</sup> جيرينيرغج جيرالد، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 2004، ص 175.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 165.

ما بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبر الحاجات موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد بينما القيم تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية حيث تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي .

تفترض هذه النظرية أن للرضا عناصر متعددة وأن كل عنصر يشكل قيمة معينة لدى الفرد وتدرج هذه العناصر في أهميتها بالنسبة للفرد ويختلف هذا التدرج من فرد إلى آخر، أي أن عناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيم أولية لدى فرد ما قد تشكل قيمة ثانوية لدى فرد آخر، فالقيمة إذا تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية أما الحاجات فهي موجودة، بمعنى أنه كلما استطاعت المنظمة توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل وإن هذه العوائد هي التي يرغبها الفرد نفسه وهي ليست بالضرورة أن تطابق رغبه فرد آخر<sup>1</sup>.

#### - نظرية بورتر ولولر:

طور بورتر ولولر نظرية فروم، حيث ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل، أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد أما إذا قلت العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

لذا فإن أبرز ما أضافه بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها، وما يعتقد الفرد. وبين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد أو المكافآت:

- **عوائد داخلية** : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عنده.

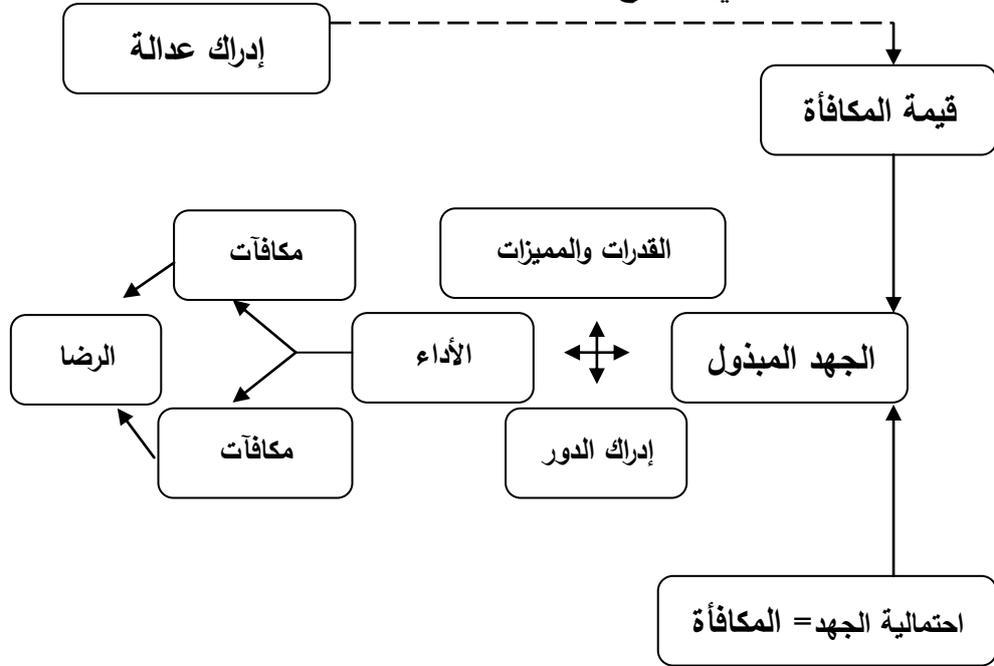
- **عوائد خارجية** : وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور والأمن الوظيفي.

<sup>1</sup> شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 1994، ص ص42-43.

تربط هذه النظرية بين الإنجاز والعائد، وترى أن العائد يجب أن يكون مساوياً للجهد المبذول في العمل. والواضح من النظرية أن الفرد هو الذي يقوم عمله، وأمر طبيعي أن أي فرد لا يرى خطؤه بل يرى كل عمل يعملُه صواباً، ولو عرف الناس الخطأ من الصواب لما تفاوت الناس في أعمالهم وليس هناك معايير نستطيع من خلالها تقويم العمل بصورة دقيقة. لذا فهذا الربط بين الإنجاز والعائد لا يتم من الفرد نفسه، بل من صاحب العمل الذي يستطيع أن يحدد مدى استحقاق الفرد للعائد من عدمه، أما الفرد فعليه أن يتفانى ويخلص في عمله ليحقق رضاه عن نفسه.

ترى النظرية أن الفرد يقوم عمله، وأمر طبيعي أن أي فرد لا يرى خطأه، إذ لو رأى خطأه ما فعله، ثم أن الفرد ينظر من زاوية رضاه عن نفسه حتى لو لم يستحق العمل كل الرضا الذي يراه الفرد.<sup>1</sup>

يمثل الشكل التالي نموذج هذه النظرية:



الشكل رقم 14: نموذج بورتر ولولر للرضا الوظيفي.

يلخص هذا النموذج محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسة متمثلة في:

- الجهد المبذول وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراتِه وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي

<sup>1</sup> الطويل هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار شقير وعكاشة، الأردن، 1985، ص 12.

- يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.
- **نظرية الهدف:** أسس العالمين ليثام ولوك عام 1979 نظرية الأهداف التي ركزا فيها على مشاركة العاملين في وضع الأهداف مما يحفزهم للعمل، بالإضافة إلى وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء ليساعد الموظف على البقاء في المسار الصحيح، وقد أوضح لوك بأن الرضا والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف واضحة، بشرط أن تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات ومستويات أداء الأفراد.
- ولقد دعمت الكثير من الدراسات والأبحاث هذه النظرية موضحة بأن الأفراد يندفعون إلى العمل عندما تحدد لهم أهدافهم حتى وإن كانت بدرجة عالية من حيث مكوناتها.
- يمكن الاستنتاج من هذه النظرية أن الإدارة عندما ترغب في زيادة رضا الأفراد نحو العمل وكذلك رفع أدائهم عليها أن تحقق لهم ما يلي:
- تحديد أهداف تتضمن عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من قبل الأفراد العاملين.
- فتح قنوات التغذية العكسية لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم.<sup>1</sup>

#### - **نظرية التوقع لفروم:**

تقوم هذه النظرية على أن أداء الموظفين يتحدد من خلال مقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت الممنوحة، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ينعكس من خلال الإنجاز بالجهد وبالمكافآت وبالأهداف الذاتية للموظفين والعاملين بالمنظمات.

إن هذه النظرية تتلخص في أن سلوك الإنسان يتحدد أساساً عن طريق ما يسمى "بالمنفعة الشخصية" التي تعود عليه من خلال عدد من البدائل المتاحة، حيث أن عملية اختيار الفرد لسلوك معين من بين البدائل المتاحة ثم تحديده لمقدار الجهد الذي سيبدله في فعل هذا السلوك، وأخيراً اتخاذ قرار القيام لفعل هذا السلوك من عدمه كل ذلك يتركز أساساً على توقعاته حيال المنفعة الشخصية التي سيجنيها من خلال النشاط المراد تنفيذه. والفرد يمر بحالة الرضا المتوقع من خلال أدائه الوظيفي، لكونه يتوقع عائداً مناسباً لما يبذله من جهد نحو تحقيق الهدف وفقاً لأمر بدائل سلوكية الأداء، ويبقى الموظف في مرحلة الرضا المتوقع حتى يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا العقلي إن كان ما توقعه من عوائد مكافئاً لما يبذله من مجهود لتحقيق الهدف من خلال أداء معين.

وإذا أتاح العمل تحقيق التوقعات للفرد بدرجة كافية فسوف يتقبل مقتضيات عمله ومطالبه ويشعر بالرضا، أما إذا تعارضت هذه المطالب مع أهداف الفرد الذاتية فإنه يشعر بعدم الرضا عن عمله. إذ أن الرضا الوظيفي وفقاً لهذه النظرية يعود إلى التناقض بين

<sup>1</sup> زياد بن عبد الله الدهلش: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبرغ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص21.

الاحتياجات التي يطمح إليها الموظف ومقدار ما يوفره العمل للموظف من هذه الاحتياجات، فكلما زادت درجة التعارض هذه زادت نسبة عدم الرضا الوظيفي وكلما زادت درجة الانسجام بين الاحتياجات وما يتحقق منها زادت درجة الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

ويرى (Vroom) أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء.

وتتحد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة للفرد بعاملين أساسيين:

- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد فكلما اتفق الحافز مع نوعية الحاجة زادت الفاعلية.

- مقدار الحافز يتناسب مع الفاعلية التي تحرك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز. كما أن تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لا شك يتأثر بمقدار هذه العوائد.<sup>2</sup>

## 2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

إن المؤسسات الواعية بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة أمام التطورات المتسارعة والمستجدات حول أهميتها، تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جوانبهم المختلفة الاجتماعية والنفسية وغيرها من الخصائص التي تميزهم بغية تحقيق رضاهم عن عملهم، وعليه يتوجب عليها البحث عن العوامل التي من شأنها أن تحفزهم وتشجعهم على الأداء الجيد لضمان تحقيق رضاهم.

كما تتعدد العوامل المؤثرة في رضا الموارد البشرية، فمنها المادية والتي يسود الاعتقاد أنها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه، إلا أن الأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي، ومهما اختلفت العوامل وتعددت يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي، ويتوقف ذلك على الدور الذي تؤديه المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول إلى الهدف المنشود، ونذكر من بين هذه العوامل التالي:

**1.2. العوامل الذاتية:** من العوامل والظروف ما يؤثر في سلوك المورد البشري فينتجه إيجاباً أو سلباً، كما قد يعكس مدى رضا الفرد عن عمله، ومن جملة العوامل المؤثرة في

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000، ص171.

<sup>2</sup> محمد سرور حريري: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، ط1، دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2012، ص 162-163

الرضا الوظيفي نجد متغيرات البيئة السيكولوجية التي تتضمن عوامل يدركها ويتأثر بها الفرد، وتحليلها ليس من الأمور السهلة نظرا لارتباطها بخصائص الفرد بد ذاته.

**1.1.2. العوامل الداخلية الخاصة بالفرد:** يتعلم الفرد في حياته اليومية ويكتشف معلومات متباينة وفي شتى المجالات، فيتشكل بذلك كما معرفيا يبني بها ذاته، ويجد نفسه بحاجة إلى تحقيق وبلوغ أهداف متعددة من خلال الوظيفة التي يحظى بها في المؤسسة، فيرضى

عن عمله ويساهم بشكل فعال في تقدم المؤسسة، ومن جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي:

- **السن:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل تيريز أن الرضا عن العمل يزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم يبدأ في الانخفاض في سن الستين، بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى إلى سن الستين، حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد ويرجع ذلك في الخمس سنوات الأخيرة من 55 إلى 60 سنة إلى الجمود ونقص فرص تحقيق الذات في هذا السن، كما أثبتت دراسات أن نسب عدم الرضا تكون مرتفعة لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما تكون أعلى نسب الرضا الوظيفي لدى فئة كبار السن نتيجة تكافئهم مع مناصبهم وتعلقهم النفسي بمناصبهم.

- **الجنس:** أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون أعلى لدى الإناث مقارنة بالذكور ويرجع هذا الفرق لأسباب طبيعية، فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل.

- **المستوى التعليمي:** تسير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مناصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

- **الأقدمية في العمل:** تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث يجعل عامل الخبرة الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية عملهم، فالخبرة العملية الواسعة تمكن الفرد من أداء عمله بكل مهارة ومستوى تحكم عالي من خلال ما اكتسبه من أقدمية في العمل، وما وظفه بطريقة صحيحة وهذا ما يجعله راضيا عن عمله.

- **القيم الشخصية (الذاتية):** تمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع<sup>1</sup>.

إن القيم وبتعددتها منها ما يؤدي إلى رضا الفرد ومنها ما يؤدي إلى عدم رضاه، فإن تعارضت قيمه مع قيم المؤسسة تجده لا يرضى عن عمله، وإلى أبعد حد فإن التوافق بين القيم يخلق شعورا بالرضا. ومما يجب الإشارة إليه أن هناك من القيم الفردية التي تجعل سلوك الفرد إيجابيا إلا أنه غير راض عن موضعه في هيكل المؤسسة<sup>2</sup>.

- **الشخصية:** تعني الشخصية كيفية تأثير الفرد على الآخرين، وكيفية تفهمه ونظرته إلى نفسه، وكذا النمط الذي يتميز به ويقصد بذلك سماته الداخلية والخارجية، فكل فرد يتميز بشخصية معينة داخل مكان العمل قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على العمال الآخرين ويتوافق معهم، كما قد تكون شخصية ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين، وتبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تسيير فهم الاختلافات الفردية، فالفكرة الأساسية في تحليل شخصية الفرد تنحصر في مدى توافقها مع أدائه وسلوكه، هذا ما يقودنا إلى تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتميز بها الشخصية، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

ولقد أجمعت الدراسات على أنه توجد خمسة أبعاد رئيسية للشخصية تتمثل فيما يلي:

- مدى وعي الفرد بتصرفاته.

- مدى انفتاح الفرد اجتماعيا.

- العلاقات الاجتماعية.

- الاستقرار النفسي.

- الانفتاح.

<sup>1</sup> صلاح الهيتي: تأثير الأخلاقيات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد 1 العدد 1 2005 ص 22

<sup>2</sup> نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة 1992 ص 129

- **الانفتاح للتجريب والخبرة:** فنجد من هو متفتح ذا قدرة على الإبداع والابتكار وانفتاحه اجتماعيا وهذا ما يلعب دورا كبيرا في تحقيق النجاح، بينما نجد نوعا آخر من العمال لا يتطلع إلى البحث والتجديد في حياته المهنية، ولا توجد لديه القدرة على التوافق وتذبذب التوازن النفسي، مما يجعل من المورد البشري أقل رضا عن عمله.<sup>1</sup>

- **قدرات الفرد:** المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتتباين بين قدرات ذهنية مرتبطة بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وقدرات البدنية مرتبطة بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشتمل على متغيري القوة والمرونة. ويشير هذا الاختلاف والتباين في القدرات إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا المورد البشري، فالقدرات تمثل الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة.

### 2.1.2. عوامل خاصة بمحتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها أي مورد

بشري لها جانب من التأثير على رضاه الوظيفي، ونربط ذلك بقدراته المختلفة فالفرد يتمكن من تأدية عمله الموكل إليه والذي يتوافق مع قدراته المختلفة.

تبرز أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا في ما يلي:

- درجة تنوع مهام العمل: كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام أداء العمل، وتشير البحوث أن العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل والرضا الوظيفي تتوقف على درجة تكامل هذه المهام وقدرات الفرد.

- درجة السيطرة الذاتية للفرد: لهذا المتغير انعكاس على تكيف الفرد مع محيط عمله ويساعده في ذلك مدى قدرته في التأثير على القدرات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة ما يتعلق بعمله، وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في تحقيق الأهداف.

- استخدام الفرد لقدراته: كلما شعر الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولة نشاطه كلما زاد رضاه، فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات.

- مستوى الطموح: إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الشعور بالفشل والاستياء، بينما يتولد لديه الشعور بالنجاح والرضا عند تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه.<sup>2</sup>

### 2.2. العوامل المادية: إن تحديد العوامل المادية بنوعها المباشر وغير المباشر

والمؤثرة في رضا الفرد يعد الموقف الأساسي أمام إدارة الموارد البشرية، إذ يعتبر ذلك لمقدار الإشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الأولى، ونجد أن الأجر في مقدمة تلك العوامل إذ يتصل اتصالا مباشرا بالرضا الوظيفي، مثله مثل الترقية، المكافآت والمشاركة في

<sup>1</sup> محمد أنور سعبد السلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 85

<sup>2</sup> أحمد صقر العاشور: السلوك الإنساني المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص 146، 144

الأرباح إذ تعتبر كأبرز وأهم أنواع الحوافز المادية وبالتالي تظهر ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كدافع قوي للمورد البشري اتجاه عمله، كما لا نستثني الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورية بالدرجة الأولى إذ لها جانب من التأثير في رضا العاملين.

### 1.2.2. العوامل المادية المباشرة: وتتمثل في:

- **الأجر:** يرى بعض الباحثين أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، فيحد توفره من مشاعر الاستياء دون تحقيق الرضا، وفي المقابل أشارت الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، كما أقرت أن الرضا يزيد كلما زاد الدخل وينقص بنقصانه. وعليه لا يقتصر دور الأجر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يتعداها إلى توفير الأمن والمكانة الاجتماعية اللاتئة<sup>1</sup>، فالأجر هو المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل.

2

فعلى مستوى الفرد تعمل الأجور على ضمان المستوى المعيشي اللائق بجوانبه المختلفة اقتصاديا واجتماعيا، وفي هذا السياق يجب الوقوف عند مدى عدالة الأجر للعامل مقارنة بطبيعة عمله ومدى تغطية ذلك الأجر لمتطلبات المعيشة وكذا مساهمته في أداء العمل.

- **المكافآت التشجيعية:** إن الأمر المتفق عليه أن يتم منح تلك المكافآت التشجيعية بما يتلاءم مع وضع المؤسسة أي في حدود ما تسمح به ميزانيتها، وتعد المكافآت التشجيعية على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد في زيادة نشاطهم ومن ثم رضاهم عن عملهم.

- **المشاركة في الأرباح:** بحكم أن الأرباح التي تحققها المؤسسة تتم في نهاية فترة الأعمال، فدفعت هذه الزيادات للعمال يتم في نهاية كل عام، فبالرغم من طول الفترة الزمنية بين الجهد والحصول على الأرباح تبقى المشاركة في الأرباح لها تأثيرها الخاص في إحداث الرضا الوظيفي للعاملين<sup>3</sup>.

- **الترقية:** إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي للمورد البشري متوقف على طموحاته وتوقعاته في فرص الترقية، فكلما كان طموحه أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متوفر فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه الوظيفي.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص359.

<sup>2</sup> سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العملي التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، ج2، 2000، ص212

<sup>3</sup> أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1981، ص89،

### 2.2.2. العوامل المادية غير المباشرة: تتمثل العوامل المادية غير المباشرة في

الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، أين تهدف هذه الخدمات إلى تحسين حالة العمال الاجتماعية وزيادة رضاهم الوظيفي، ومن بين هذه الخدمات نذكر ما يلي:

- **الخدمات الصحية:** أهم ما يفكر فيه المورد البشري أن يمارس نشاطه وهو في كامل قواه العقلية والجسدية، فاهتمام الإدارة بصحة عمالها لها أثر كبير، إذ تساهم في تحقيق رضاهم وبعث الارتياح في أنفسهم وضمان الأداء الجيد، وفي هذا السياق يذكر ماك نايل أن "العديد من الأشخاص لا يعملون لأنهم يرفضون العمل، ولكنهم لا يريدون عملا لا يستجيب لصحتهم، فحماية صحة العمال الجسدية لا يمكن فصلها عن سلوكهم وأدائهم"<sup>1</sup> وبهذا يكون رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه مقترنة بصحته وسلامته المهنية، فبتوفر المحيط الصحي يتوجه المورد البشري بسلوكه نحو أداء مرغوب فيه.

- **خدمات النقل:** إن مثل هذه الخدمة تضمن له راحة ورفاهية المورد البشري وقدرته على العمل إذ تجنبه التعب والإرهاق، وبالتالي تعد سببا رئيسيا في معايشة في معايشة الإجهاد الذي يؤثر على مواقف العمال اتجاه العمل.

إن لهذه الخدمة أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة، هذا ما يفسر لنا اهتمام سوسيولوجيا العمل بهذه الخدمة لما لها من تأثير بليغ ومباشر في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

- **الخدمات التثقيفية:** بالرغم من كونها خدمة بسيطة يمكن لأي مؤسسة توفيرها إلا أنها تكتسي أهمية كبيرة في توجيه وتحفيز العاملين، ومع ذلك لا زالت هذه الخدمات تحتل المراتب الدنيا ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نظرا للإلحاح القوي من طرف العمال على الحاجات المادية.<sup>2</sup>

### 3.2. العوامل المعنوية: يكون موقف أي فرد عامل بالمؤسسة اتجاه عمله على مدى

حسن العلاقة مع المشرف وأعضاء جماعة العمل، وكذا نوع الاتصال الممارس، ومن بين هذه العوامل نذكر التالي:

#### 1.3.2. العوامل المتعلقة بعلاقة العمل:

- **جماعة العمل:** إن الانتماء إلى جماعة في شكل علاقة قائمة بين أعضاء جماعة العمل محفزة لرفع أداء العاملين بشكل عام، فالتفاعل المستمر بين الفرد وزملائه يضمن الشعور

<sup>1</sup> أحمد صقر الغاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 176

<sup>2</sup> عزيزون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير 2007، 2006، ص ص 79 80.

بالارتياح والطمأنينة. ومنه فإن الجماعات التي تخلو من النزاعات الفردية يكون أداء الفرد المنتمي لها مرتفعا وتزداد درجة رضاه، بينما سيتوتر المورد البشري في حال انضمامه إلى جماعة تسودها النزاعات مما يعرقل تقدمه في الأداء وهذا ما يسبب انخفاضا في درجة الرضا<sup>1</sup>.

لذا فإن تحديد درجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن الانتماء إلى جماعة معينة لا يتم بمعزل عن معالجة مدى تأثير العوامل والظروف التي تنشط فيها الجماعة.

- **الاتصال:** إن المنظومة الاتصالية بشقيها الرسمية وغير الرسمية تلعب دورا هاما في تفسير علاقات العمل، فالنوع الأول ينسق بين مختلف الأنشطة والأقسام الإدارية تبعا للهيكل التنظيمي، بينما يبرز النوع الثاني العلاقات الإنسانية، فالأساس القائم في شبكات الاتصال هو المورد البشري الذي يمارس عملية تبادل ونقل جزء من الجوانب العاطفية لديهم، فبغض النظر عن نوع الاتصال فإنه يعد الوسيلة الأساسية لإشباع تلك الحاجات، فبمجرد اتصال الموارد البشرية ببعضهم البعض يتم التعبير عن حالات الشعور بالرضا التي يتحقق من خلال علاج المشكلات المرتبطة بالوظائف وأدوار العاملين وتوجيههم في المؤسسة، وتقديم المعلومات لعملية القرارات وتوضيح كافة ما يجري داخل المؤسسة كي يكون المورد البشري على دراية تامة بكل ما يدور في محيط عمله.

### 2.3.2. العوامل المتعلقة بظروف العمل: يجدر بنا الإشارة إلى العوامل التي يجذب

المورد البشري أن تتوفر في مناخ عمله، كما لا تقل هذه العوامل أهمية عن سابقتها كساعات العمل وأوقات الراحة...

- **ساعات العمل:** إن الإجهاد والإرهاق الناتج عن ساعات العمل الطويلة ينعكس سلبا على الحالة المعنوية للمورد البشري، سواء كان ذلك جهدا فكريا أو عضليا فكلاهما يخفضان من نسبة التركيز في العمل مما يؤدي إلى تضاعف الملل والتعب ويؤثر سلبا على قدرة الفرد ورغبته في العمل<sup>2</sup>.

وقد توصلت إحدى الدراسات التي قام بها "بريسير" لخصائص العمل إلى تواجد ارتباط بين ساعات العمل وقدرة الأفراد على الأداء، فكلما كانت ساعات العمل مناسبة كلما كان الأداء مرتفعا، وكلما كانت ساعات العمل غير ملائمة كلما أثر ذلك سلبا على قدرة ورغبة الفرد في العمل.

وفقا لذلك، يبقى تحديد الحجم الساعي للعمل من السبل المساعدة لتخطي كل المشاكل والعقبات التي تحول دون بلوغ الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> أحمد صقر العاشور: السلوك إنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 129

- **أوقات الراحة:** لا يمكن القول أن ساعات العمل هي العامل الوحيد المؤثر في أداء العمل وإنما الأساس فيها أن تنظم ويعني ذلك اشتمالها على فترات الراحة التي تعد بمثابة الوقت الذي تستعاد فيه الحيوية والنشاط، فمعالجة حالات التوتر الناجمة عن التزامات العمل الناتجة تتم بإتاحة فرص الراحة أين ينقطع العامل عن عمله وحتى عن محيطه، فيجد بذلك نشاطه ولا يقتصر الأمر على الراحة اليومية بل يتعداه ليشمل الراحة الأسبوعية والشهرية والسنوية.<sup>1</sup>

فتوفر ساعات العمل المناسبة وحسن تنظيمها وتوفيرها على أوقات الراحة ليس كفيلا بتحقيق الرضا الوظيفي للفرد، فيبقى ذلك متوقفا على الأهمية التي يعطيها كل فرد لوقت راحته، فكلما كانت منافع وقت الراحة عالية لدى الفرد كلما كان أثر ساعات العمل كبيرا.<sup>2</sup>

- **الإضاءة:** قد يجد المورد البشري في محيط عمله الفيزيقي مجالا للرضا أو عدم الرضا كون ذلك المحيط مفروض على تواجد الفرد فيه والتكيف مع ما يشتمله من ضوء ورطوبة وتهوية. فإن تم توفير تلك العوامل بما يتلاءم وكل ظرف يساعد على سرعة التكيف ومن ثم الرضا عن مكان العمل ومحتوياته، في حين سيستاء المورد البشري إن لم تراعى ولم تضبط تلك العوامل. فكلما كان الاعتناء بهذا الجانب أكبر كانت درجة رضا الفرد مرتفعة وأدائه أفضل.

- **التحسين من شدة الضوضاء:** الضوضاء المرتفعة ذات تأثير مباشر في القدرة على العمل سواء تعلق ذلك بالأعمال الفكرية أو البدنية ويجهد الأعصاب ويوصل إلى ضعف السمع، وهذا ما يؤدي إلى إحباط معنويات العامل وعدم رضاه فيجب على المؤسسة توفير وسائل الأمن والصحة وتوعية العاملين بضرورة اقتنائها حفاظا على صحتهم، فيتحقق بذلك رضاهم ويتحسن أدائهم.

- **الرطوبة والحرارة:** تؤثر درجة الحرارة في أداء العاملين فإذا تناسبت معهم كان الأداء جيدا، لذلك يجب على المؤسسة إيجاد طرق لتجديد الهواء في مكان العمل كتوفير المكيفات الهوائية والمدفئات مما يوفر نوعا من الراحة والرضا عن ظروف العمل.<sup>3</sup>

### 3- مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي لدى أي مورد بشري يعمل في المؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تنتج عنها مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات وتؤدي إلى انخفاضها وتدهور أدائها وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية بشكل مباشر أو غير مباشر، فاعتبار الرضا كمتغير تابع في هذه الدراسة يستلزم معرفة ما له من آثار على الحياة العملية للموارد البشرية وعلى

<sup>1</sup> عزبيون زهية: مرجع سابق، ص129.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرف: إدارة الوقت، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص36.

<sup>3</sup> عبد الغفار يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، القاهرة، دون سنة، ص155.

إدارة المؤسسة، سواء السلبية الناتجة عن حالة عدم الرضا أو الإيجابية الناتجة عن حالة الرضا<sup>1</sup>

**1.3. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:** تعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الموارد البشرية تكاليف خفية تؤثر عليها بشكل سلبي وهي كالتالي:

- **التمارض والإصابات:** وهي وسائل الانسحاب غير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج والإصابات الغير الحقيقية.

- **التمارض:** هو إدعاء المرض وهو ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا المورد البشري وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل أو خارج الإدارة ويلجأ إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً الواقع المعاش داخل المؤسسة أو من المشرفين المباشرين أو من جماعة العمل بصفة عامة أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله، ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة وهذا لسلوك ما هو إلا التعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.<sup>2</sup>

- **الإصابات:** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها المورد البشري تعبير جزئي عن عدم رضاه الوظيفي وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة إليه.

وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بأن المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا يجدونه أقرب إلى الإصابة، إذن أن ذلك هو وسيلة الابتعاد عن جو العمل الذي لا يرغب فيه، ويعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل.

إلا أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الباحثين، لذا يذكر " فروم " أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، فتعرض المورد البشري للإصابة يجعله غير راضي عن عمله.<sup>3</sup>

#### - كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرف المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالموظفين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابياً أو شفهيًا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا

<sup>1</sup> زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، قسم علم النفس والعلوم والتربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000، ص77.

<sup>2</sup> طه الجزراوي: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، بدون سنة، ص19.

<sup>3</sup> عبد الغفار خنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 493 494.

مستوى الرضا، فقد أظهرت دراسات "هاريس" و"فلينشمان" أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في المنظمات التي يغلب عليها عدم الرضا. فالمورد البشري يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي تجعله في حالة عدم الرضا عن عمله أو عن غيرها. وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي<sup>1</sup>:

عدد العمال	الشكاوي
18	- عدم كفاية الأجور.
14	- عدم الشعور بالأمن.
18	- صعوبة العمل.
08	- قلة فرص الترقية.
06	- رتابة العمل.
08	- عدم ملائمة ساعات العمل.

جدول رقم 04: يمثل نوع الشكاوي وعدد العمال. (عبد الغفار حنفي، المرجع السابق) فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم، وبغض النظر عن موضوعية الشكاوي من عدمها فإن الإدارة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها<sup>2</sup>.

-الإضراب: مما لا شك فيهما حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية "علاقات العمل،العلاقات الإنسانية " لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعيات الموارد البشرية التي يعيشونها غير ملائمة لهم لطموحاتهم وظرف عمل أحسن ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج غير لائقة بظروف العمل، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك بسبب ظروف العمل

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي المرجع السابق، ص 495.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: المرجع السابق، 496.

وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على المؤسسة والموارد البشري معا.

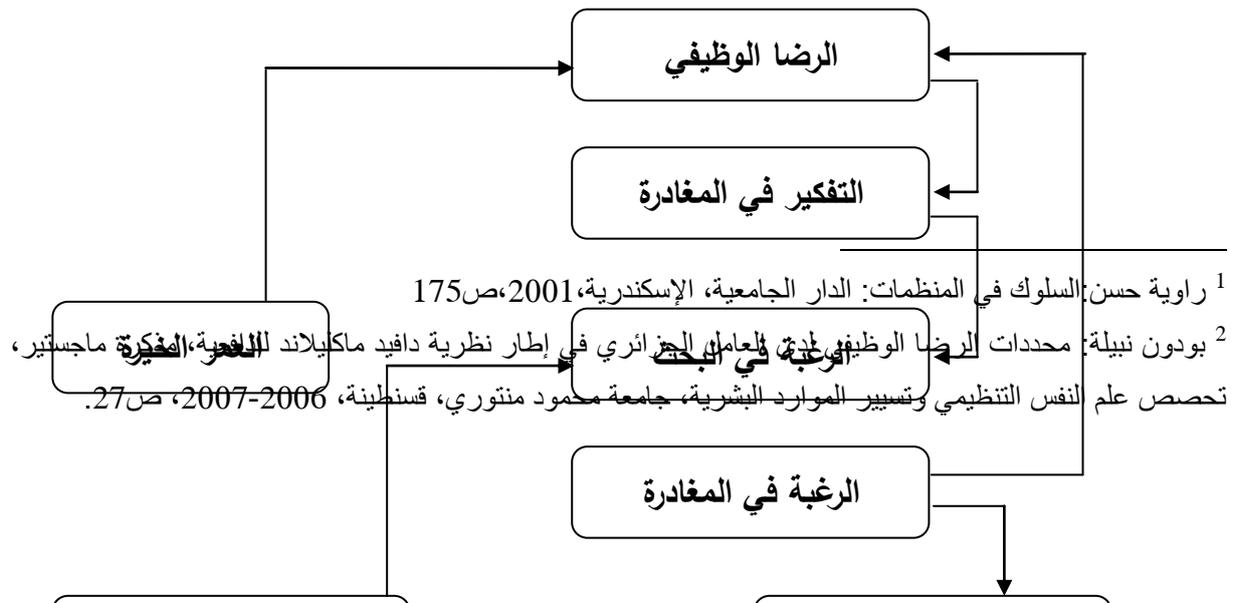
- **اللامبالاة والتخريب:** إن عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس حالة عدم الرضا التي تنتاب المورد البشري، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا وإهمالها فهما يعتبران من أقوى عدم الرضا حدة حيث يبر فيها المورد البشري عن التذمر وحالة الإهمال التي يعيشها داخل المؤسسة أو مع المشرفين.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد الرضا الوظيفي زاد اهتمامه وحرصه على الآلات والمحافظة عليها، ويقل احتمال تخريبه وتكسيره لها إلا أنه في بعض الأحيان يصعب تفسير بعض التصرفات والأفعال التي يقوم بها كتخريب هذه الآلات دون تفكير وهذا راجع إلى ثقافته ومدى انتمائه ومدى انتمائه للمؤسسة بحيث يشعر بأنه جزء ثانوي من هذه المؤسسة.

- **دوران العمل:** يعبر ترك العمل عن استقالة المورد البشري من المؤسسة التي يعمل بها طواعية وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة الإحلال وتكلفة التدريب وتكلفة التعيين التي تزداد كلما تصاعد الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة" التكاليف الخفية في الموارد البشرية" مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد المميزين ذوي الأداء الجيد والخبرات العالية<sup>1</sup>.

لذلك يقصد به تلك المتغيرات التي تطرأ على الطاقات البشرية داخل المؤسسة، بحيث يستقرون في عملهم إما تركهم لمناصبهم بمحض إرادتهم أو بتغييرهم الوظيفة.

كما قدم " موبلوي" نموذجا لعملية دوران العمل، مفسرا أن مغادرة المورد البشري والبحث عن وظيفة أخرى ناتج عن الاستياء وعدم الرضا فلا بد أن يغادر لأنه مستاء ويبحث عن تبرير لمغادرته فالمغادرة متوقفة على مدى الخسارة الناتجة عن ترك الوظيفة واحتمال الحصول عن وظيفة بديلة أحسن منها والنموذج التالي يوضح ذلك:<sup>2</sup>



### الشكل رقم 15: يوضح دوران العمل لـ Mobely.

يشير هذا الشكل إلى تفكير المورد البشري في الرغبة في المغادرة وذلك بسبب عدم شعوره بالرضا الوظيفي في حين وجود احتمال بديل مقبول بمعنى هناك مؤسسة أخرى توفر له كافة الظروف اللازمة لأداء عمله من جهة وإشعاره بالرضا الوظيفي من جهة أخرى خاصة عندما يكون في فترة شبابية لتوفره على قدرات ومهارات أداء عالي فعندما لا يجد الظروف غير ملائمة يفكر في المغادرة وهذا يعطيه ردة فعل سلبية نحو العمل، ويشعر بأنه غير مرتاح في عمله الحالي وبالتالي تتدني مردوديته من جهة ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة خاصة إذا كان يشغل منصب هام.

- **التغيب:** يعرف الغياب على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم وأسبابه عديدة حسب "إلبرونز" عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل العطل لأسباب عائلية.

أو هو انقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان عذر قانوني أو غير قانوني ولديه عدة أسباب منها:

- المرض سواء كان عضوي أو نفسي.
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.
- الاتجاهات أو المواقف والمتضاربة مع العمل.
- **فقدان الاهتمام:** إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل ويعتبران كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.
- وينظر البعض مثل " كوزان " إلى التعب كحالة فسيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع من ناحية أخرى.

- **التوقف عن العمل:** ليس كل توقف عن العمل إضراب فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب، ويجد المديرون مشقة حقيقية وصعوبة كبيرة في تفسير هذا السلوك وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل.
- **مشاكل النظام:** فكثره هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل اتجاه المؤسسة.
- وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطيء.
- وتتأثر معنويات المورد البشري بالقواعد التنظيمية نفسها، وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزاء متناسبا مع الذنب كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرص التعليمات قد تؤدي إل عدم الرضا بين الموارد البشرية.
- **تقييد الإنتاج:** إن تعمد خفض الإنتاج هو إنتاج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجهم وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها وبذلك يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين أن وآخر.<sup>1</sup>
- بناء على ما سبق ذكره على أن كل المؤشرات المتناولة ماهي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ أن جل المؤشرات لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

**2.3. مؤشرات الرضا الوظيفي:** للرضا الوظيفي آثار ايجابية بالغة على المؤسسة بشكل عام ويمكن تلخيص أهمها في أثره على الأداء والولاء.

- **الأداء:** يقصد بالأداء "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا"<sup>2</sup>

فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث بحيث يرى الباحثين أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، وفسروا ذلك بأن المورد البشري إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها المورد البشري.

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع سابق: ص ص176، 177.

<sup>2</sup> فهمي منصور: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، مصر 1984، ص34.



أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه من عوائد وتقديره يحققه فعلا من أداء ويطلق على هذا التفسير الأخير نموذج "بورتير ولولر" 1967 والذي يحظى بقبول أوسع في العصر الحالي.<sup>1</sup>

ويصور الباحث "نورالدين شنوفي" في الحالات الأربع التي يمكن أن تكون لها علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في النموذج التالي:

مستوى الرضا الوظيفي					
منخفض	مرتفع				
الأداء الرضا	الرضا الأداء	مرتفع	منخفض	مستوى أداء العامل	
الرضا الأداء	الرضا الأداء				

الشكل رقم 17: نموذج تصوري للحالات الأربع التي تحتلها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أنه عندما يكون كل من الرضا والأداء مرتفعين يشعر المورد البشري بالتوازن والتفوق وعندما يكونا منخفضين معا يشعر بالإحباط والكسل بينما يكون الأداء منخفضا والرضا مرتفعا يشعر بالمجاملة على حساب العمل، والعكس عندما يكون الأداء مرتفعا والرضا منخفضا يشعر بالإجحاف في حقه والرغبة في تغيير العمل. وعليه فإن للأداء والرضا علاقة قوية مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة التنظيم وعلى هذه الأخيرة الإطلاع بكل المهام التي من شأنها رفع الرضا وبالتالي تحسن الأداء.<sup>2</sup>

- **الولاء التنظيمي:** يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الموارد البشرية اتجاه مؤسساتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى "حسب طبيعة الأفراد وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ص 147.

<sup>2</sup> نوردين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 201.

<sup>3</sup> سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 207-208.

- **معدلات الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى رضا المورد البشرية عنها فارتفاعها يعكس حالة اللأرضاء لديهم وانخفاضها يحسن ظروف العمل ومن ثم يظهر رضاهم.

فالمؤسسات المعاصرة تعتمد على توفير بيئة عمل آمنة وصحية ، فالأخطار يمكن أن يتعرض لها المورد البشري والناجمة عن حوادث وأمراض نفسية أو بدنية تصيبه، أو عن تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية يمكن أن تهدد قدرته على الاحتفاظ بعمله وبالتالي تعمل المؤسسة على تحقيق رضاه الوظيفي من جهة وتحفظ بعناصر مؤهلاته من جهة أخرى.<sup>1</sup>

#### 4- المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يرتبط الرضا الوظيفي بالعديد من التغيرات يتأثر بها من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- **الميل الوظيفي:** وهو الميل إلى عمل ما يظهر عليه طابعا من السلامة والسهولة والسير، والمقصود بالميل الوظيفي هو الموقف الإيجابي تجاه المهنة وهو اهتمام المورد البشري بعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا عن العمل.

- **الاتجاهات الوظيفية:** هو مجموعة من المشاعر التي يحملها المورد البشري اتجاه عمله مما يجعله راضيا عنه والاتجاه الإيجابي نحو العمل يرتبط بالرضا عنه والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بالرضا عنه.

- **الروح المعنوية:** الروح المعنوية هي نتاج عمل جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية، بحيث تكون أهداف أفراد الجماعة الواحدة ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي، وغم أنه حالة فردية خاصة بكل مورد بشري على حدى والروح المعنوية هي مفهوم عام يصف حال الجماعة، إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا الوظيفي.

- **الدافعية:** الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للمورد البشري أو هي الطاقة الدافعة للعمل، فكلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كلما كانت مرتبطة بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال فإذا كانت دافعية العمال نحو العمل دافعية إيجابية، فإن ذلك يؤدي إلى رضا العامل عن عمله .

- **ظروف العمل:** يكون العمل شديد المشقة وكثير الأخطار مثل العمل في المناجم والمحاجر ومصالح الأمراض المعدية، أو يكون على نظام الدوريات حيث يعمل المورد

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، 2، دار وائل الأردن، 2004، صص 488-489

البشري في الأسبوع الأول مثلاً: في الدورية الصباحية من الساعة صباحاً حتى الثالثة عصراً وفي الأسبوع الثاني في الدورية الليلية من الحادية عشر مساءً حتى الساعة صباحاً، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى الإرهاق الناتج عن تغيير مواعيد النوم والراحة أو ما يسمى باختلال الساعة البيولوجية للإنسان.

-**التسامح:** إن المشرفين المنفردين الذين يبحثون عن الهفوات والأخطاء للمورد البشري أمر أساسي في إشاعة جو نفسي غير آمن في العمل مما يؤدي إلى تدمره وسخطه وعدم شعوره بعدم الرضا عن العمل، وبالمقابل فإن المشرفين الذين يجتمعون بين السماحة والحزم يساهمون في إشاعة جو نفسي آمن مما يرتبط بالرضا الوظيفي عن العمل<sup>1</sup>.

## 5- أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقاً للاعتبارات التالية :

### 1.5. الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الداخلية "الذاتية" مثل الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن والتعبير عن الذات.
- **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة نمط العمل.
- **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

### 2.5. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المؤسسة.
- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر المورد البشري بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا<sup>2</sup>.

## 6- خصائص الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> بوديسة وردية: الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأساتذة -دراسة ميدانية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، 2014-2015، ص 70.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي -أطر نظرية-، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص

- يمكن تحديد أهم الخصائص الخاصة بالرضا الوظيفي في التالي:
- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة المورد البشري العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل نجده ضمنيا يكمن داخل المورد البشري.
  - فتفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتوقع من المورد البشري قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيراً في غير محله، فقد يرجع سبب ذلك إلى وسائل المواصلات، بهذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً بذاته وإنما مرتبط بعدة عوامل كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضاه.
  - إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ويتم إرجاع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها المورد البشري، ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، ودرجة طموحه ومدى تكيفه مع العمل إضافة إلى تأثير البيئة المتواجد فيها، لذا يلزم على المشرفين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدراً كبيراً من الاهتمام من خلال توفير وسط تنظيمي مسانٍ للتكنولوجيات ومواكب للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات، إضافة إلى الاهتمام بحاجات الفرد داخل التنظيم نظراً لتعددتها وقابليتها للتطور هي الأخرى.
  - إن رضا المورد البشري على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي قد لا يبقى في نفسه المستوى مستقبلاً، فالرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنمية ومراجعة العوامل المؤثرة فيه وتجديد الأطر التي تحكمها كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة.<sup>1</sup>
  - إن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات والعوامل الدافعة للعمل التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بعد فترة محددة في المؤسسة إن لم يكن هناك برنامج عمل واضح وخطة حية في جدول أعمال القيادة الإدارية تساهم في تحقيق أفضل السبل وأحسن النتائج ومنه فعلى مستوى رضا العاملين، فحتمية مبدأ المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر مطلوبة بشدة للحفاظ على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المؤسسة.
  - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وإشباع الحاجات والرغبات والطموحات أين يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والانتماء له، ومنه زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر: إشراف محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 54.

- رضا المورد البشري عن عنصر معين لا يعني بالضرورة رضاه عن باقي العناصر الأخرى ولا يمثل دليلاً على رضاه الكلي، وذلك راجع إلى اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فغالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يرضى عنه أحد العمال قد لا يرضى عاملاً آخر، وهذا بسبب اختلاف وتعدد الحاجات والدوافع من فرد لآخر ومن وقت لآخر.

- الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي. بناءً على المعطيات المقدمة يتم استخلاص أن الرضا الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاعر الفرد المتعددة والمختلفة سعياً منه لإشباع حاجاته المطلوبة، ويظهر الرضا في الواقع العملي من خلال سلوكيات العامل التي تكشف عن تفاعله مع محيطه المتواجد به والتميز بالتغيير المستمر، الأمر الذي يجعل من الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية واستقرار نسبي حيث يستدعي الأمر متابعته باستمرار وإحداث ما تطلبه الظروف من تغيير على مستوى الأسس والمعايير المعتمدة في تحفيز الفرد والكفيلة - إلى أبعد الحدود- بتحقيق الرضا الوظيفي لديه.

وكنتيجة لهذه الخصائص أن موضوع الرضا الوظيفي يكتسبه نوع من التعقيد أين يصعب التحكم فيه بشكل تام نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل لأن ذلك من شأنه إحداث وتحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي له أثر وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

#### 7- ديناميكية الرضا الوظيفي (كيفية حدوث الرضا الوظيفي):

يعمل الموارد البشرية لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أنهم سيحققونها ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث يظهر الرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، ومنه يتضح أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي :

- **الحاجات:** لكل مورد بشري حاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع للحاجات بمختلف أنواعها .

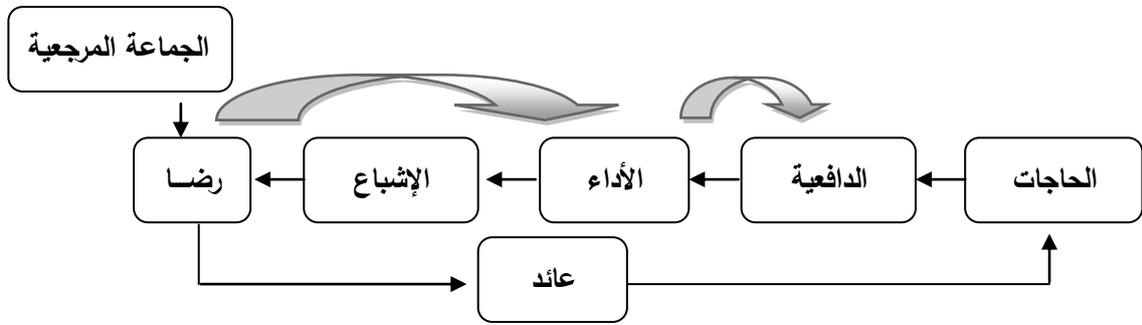
- **الدافعية:** تولد الحاجات بقدر من الدافعية تحث الفرد للتوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها .

- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى الإشباع.

- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ، وبوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

<sup>1</sup> منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة،

- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي ستبنى من خلالها إشباع حاجاته والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 18: يوضح ديناميكية الرضا الوظيفي.

ويجدر الإشارة إلى العناصر الخمس السابقة أنها تتبادل التأثير فيما بينها فالرضا قد يؤدي إلى بروز حاجيات جديدة في حين قد ينخفض الأداء، كما ينبغي الالتفات إلى جانب هام يتصل بديناميكيات عملية الرضا وهو نسبة الرضا.

ومن ثم فإن الوقوف على القوانين التي تتحكم في هذه النسبة من شأنه الإسهام في تقويم الرضا بشكل أكثر إحكاما، وفهمه على نحو أكثر من خلال تحديد علاقته بالأداء بدرجة أكثر من الدقة ويتمثل ذلك في:

كلما زادت رغبة الفرد في فإنه يكون أكثر رضا حينما يحصل عليه وفي المقابل يتضاعف عدم رضاه عندما لا يتمكن من ذلك.

كلما تعددت حاجات الفرد واشتدت قوتها كلما انخفض احتمال إشباعها.

يحصل الفرد ذوي الحاجات المعدودة عندما يشبعها إلى قدر من الرضا "يمثل ما يحصل عليه المورد البشري ذو الحاجات المتعددة عندما يتم إشباعه.

فالنتيجة هنا في التناسب بين الحاجات المتوقع إشباعها وما يتم إشباعه، هنا بالفعل وليس بحجم الإشباع .

- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل ورضا المورد البشري عليه، فأحيانا يعني من مشكلات عديدة في عمله تجعله لا يرضى عنه إلا أن جماعته تنظر إليه بفخر لشغله إياه مما يسهم في تعديل اتجاهاتهم نحو عمله فيصبح أكثر رضا عنه بوصفه الوسيلة التي من خلالها يتم كسب مكانة مميزة في الجماعة، ومن خلال كل هذا فالعوامل سابقة الذكر " الحاجات، الدافعية، الإشباع" والرضا، الجماعات المرجعية" فكل العوامل التي تسبق الرضا تعد مسؤولة عن حدوثه كونها تدرج في نسق من التفاعلات.<sup>1</sup>

### 8- آليات تحقيق الرضا الوظيفي :

سيتم عرض لمجموعة من البرامج التي تهدف إلى مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسات ومن أهم تلك البرامج:

- **برامج صيانة القوى العاملة:** مثل برامج التدريب، تنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في السياسات الأجور، الحوافز، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف تطوير مهارات وخبرات الطاقات البشرية وتدعيمهم، وفتح المجال أمامهم إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

- **برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي جماعات يتم تشكيلها من الموارد البشرية المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها ويرتكز عملها على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسن النوعية والتقليل من التكاليف.

- **برامج حلقات الجودة:** يقصد بحلقات الجودة فرق العمل تتشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية فيمكن لأي مورد بشري من المؤسسة إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة مشاكل العمل واقتراح الحلول لها ومن بين أهدافها الأخرى نجد :

-تحسين الروح المعنوية للطاقات البشرية .

-تشجيع القدرات الإبداعية لديهم

- **برامج الجودة الشاملة :** لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري مثل غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب الموارد البشرية، الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات وغيرها من الظواهر التي تسبب

<sup>1</sup> بوذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص32.

انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا، ما ينعكس سلبا على الإنتاجية وهذا ما أدى إلى ضرورة تطبيق الجودة الشاملة للتقليل من هذه المشاكل والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسن الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

**- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية وإعطاء الحق المتقدمين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

**- برامج التحفيز:** والتي لها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات للموارد البشرية كذلك الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط، فالتحفيز هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث الموارد البشرية على زيادة إنتاجيتها وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم ولسعي نحو إشباع تلك الحاجات شرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، فالحوافز مهما كانت طبيعتها سواء مادية كالعلاوات والمشاركة في الأرباح أو معنوية أساسها احترام المورد البشري الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات اجتماعية تسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة فالبرامج التحفيزية تجعل المورد البشري أكثر رضا عن عمله، ومن ثم يحقق مستويات عالية من الأداء والانجاز بالمؤسسة وتطبيق الأهداف الميدانية المشتركة.<sup>2</sup>

**- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل :** لأن المورد البشري يكن أقل عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر والملل وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوزيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلات.

-سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم عمل توضح تصرفات وتسلسلها بشكل كبير يسهل العمل ولا يعيقه.<sup>3</sup>

## 9- الرضا الوظيفي وجودة حياة العمل "الحياة الوظيفية":

في العادة ترتبط مفهوم الرضا بالجودة كما ارتبطت الجودة بكيفية إدراكها ولذلك فإن التطرق إلى الرضا الوظيفي يقتضي أيضا التطرق إلى الجودة الداخلية أو جودة حياة العمل

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 276-279

<sup>2</sup> حمود خيضر كاظم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 15.

<sup>3</sup> جيرالد جرنبرغ روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي محمد رافعي وإسماعيل على بسيوني، دار المديح، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 213، 214.

وجودة الحياة الوظيفية، ويقصد بجودة حياة العمل "تلك الصفات والجوانب الإيجابية أو الغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون"  
 ويعرف "لو" و "ماي" جودة الحياة الوظيفية جودة الحياة الوظيفية على أنها تلك العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة حياتهم في العمل"  
 فالحياة الوظيفية مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للموارد البشرية وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"

ويتضح مما سبق أن جودة الحياة الوظيفية أو جودة حياة العمل تتعلق بكافة جوانب العمل وتشارك فيها جميع الإدارات والأقسام الموجودة داخل المؤسسة وتتميز بالاستمرارية وتراعي التوازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل، ويضيف "لو" و "ماي" أن من أهم الخصائص المشهورة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كالاتي :

- مشاركة أكبر للموارد البشرية.
- اهتمام أكبر بقضايا العمل .
- اتصال داخلي فعال .
- مشاركة أكبر في العائد.
- رفاهية و متعة أكبر في العمل.
- وتحقق برامج الجودة الوظيفية مستويات عالية من رضا الموارد البشرية، وهذا ما يعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لأن تحقيق الجودة تتحقق من خلال موارد بشرية راضية وملتزمة، وهذا ما يبرز حجم الترابط والتكامل بين برامج الجودة الداخلية وجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

#### 10- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر عامل الرضا الوظيفي عامل مهم جدا في المجال التنظيمي إذ يعكس إتجاه المورد البشري لعمله والذي ينعكس إيجابا أو سلبا على شخصيته وأدائه ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- أهمية الرضا الوظيفي على الصحة العضوية: من المتعارف عليه أن الحالة النفسية لها تأثير على الحالة العضوية للمورد البشري وهذه الحالة النفسية تتأثر كثيرا بمدى رضا أو عدم رضاه عن عمله.

لذلك أوضحت بعض الدراسات منها دراسة "بورك" 1970 من وجود ارتباط وثيق بين الرضا عن العمل وبعض الأمراض العضوية ومن أعراضها التعب وصعوبة التنفس

سعید محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية ، مطبعة العشري ، 2008، ص ص 7-9<sup>1</sup>

وصداع الرأس كما وجدت "وايت" 1955 أن نسبة "8%" من حالات القرحة التي شخصت بمعدل واحد في بالنسبة للموارد البشرية الغير راضية عن مهنتهم. وللصحة العضوية دورا مهما ي إحساس المورد البشري بالرضا وبطبيعة الحال انعدامها يؤثر تأثيرا سلبيا على أداءه وبالتالي انعدام الشعور بالرضا الوظيفي. كما أن أهمية الرضا الوظيفي لا تقتصر فقط في الحالة العضوية بل تتعدى ذلك إلى الصحة العقلية<sup>1</sup>.

- أهمية الرضا الوظيفي على الصحة العقلية: إن المورد البشري الذي ترغمه الظروف الاجتماعية على البقاء في عمله ما كان نوعه أو نوع الظروف المحيطة به يعيش صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ويجعل من عمله ضغط كبير عليه، فقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع من بينهم الباحث "كونلاوسر" "konlawser" والذي أكد بعد قيامه بدراسة معمقة سنة 1965 بوجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، وفي هذا المقابل أثبت أن أداء المهام الوظيفية في محيط عمل جيد ومناسب يبعث الإرتياح والرضا وتكون حالته العقلية ابعده عن مشاكل الاضطرابات<sup>2</sup>. ما يمكن استنتاجه أن المورد البشري الراضي عن مهنته يحقق صحته العقلية والعكس صحيح أي أن المورد البشري غير الراضي عن مهنته يكون عرضة للاضطرابات العقلية.

### 11- الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي:

هناك اتجاهان أساسيين يسودان العالم حاليا نحو عمل المرأة فبعضهم يرى عودتها على المنزل وإفساح المجال للعمل، كما أن هناك اختلاف اتجاهات الرجال نحو عمل المرأة ما بين مؤيد ومعارض ومحايد ، وذلك حسب البيئة والمجتمع والثقافة والتعليم والقيم والتشريعات السائدة في المجتمع، إلا أن عمل المرأة قد ساعد على استحداث عادات سلوكية جديدة من جانب الرجال في التعامل مع المرأة، فوجودها في العمل قد أدى إلى ارتفاع مستوى العلاقات، وزاد من حماس الرجال بل والتنافس بين الرجال أنفسهم وبالتالي بين الجنسين .

كما أن الفروق الفردية في الشخصية والقدرات وهي نتاج لتفاعل العوامل الوراثية والبيئية، فالعوامل الوراثية هي نتيجة ما يرثه الفرد من صفات أما العوامل البيئية لما اكتسبه الفرد من مؤثرات البيئة وعليه فقد أظهرت البحوث أن الفروق بين الجنسين في القدرات والشخصية والرضا أقل بكثير مما كان يظن في الماضي، حيث كان يعتقد أن المرأة أقل من الرجل في التحصيل الذهني وكذا القيادة إضافة إلى ذلك الفروق الفسيولوجية التي لها جانب

<sup>1</sup> مجدي محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، الازارطية، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص45  
<sup>2</sup> أبو سيخة أحمد: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص137.

كبير من الأهمية لكنها أقل وضوحاً فأولهما يتمثل في القوى العضلية وفي الطاقة وثانيهما يتمثل في معدل النمو أو النضج فالذكور يمتازون في القدرة على التحمل الجسدي وسرعة الجري، وعضلاتهم تستهلك طاقة أوكسجين من الرئتين إلى العضلات بنسبة 10% أكثر مما هو لدى النساء.

وقد أشارت " أنستازي " أن النساء أقل اتزاناً من الناحية النفسية والفسيوولوجية وذلك أنه بتطبيق اختبار " لبرونرويتز " أن الرجال أكثر ثباتاً من النساء وأنهم أقل تعرضاً للعصاب وأكثر قوة في عمليات الهدم والبناء وقد أرجعت ذلك إلى إثبات البيئة العضوية الداخلية عنها بالنسبة للمرأة.

كما قامت أيضاً بدراسة حول اختلاف الجنس وعامل الشخصية بالنسبة للاستجابة للألم حيث بحثت في العلاقة بين المستويات الخاضعة لقياس الذكور والإناث بالنسبة للألم حيث ترتفع درجة تحمل الألم عند الرجال بينما تقل لدى المرأة.

كما أجريت دراسة حديثة في بريطانيا عن الرضا الوظيفي ووجد أن الإناث أكثر رضا من الذكور وأكثر تحملاً لروتين العمل.

وفي دراسة "برجر" 1986 نجد أن المكانة وفرص الترقى والانتظام في العمل "العمل الثابت" كانت أكثر أهمية وبشكل دال إحصائياً للأزواج أكثر منه للزوجات، كما أن الزوجات أكثر رضا بالحرية من الأمن والصحة، وقد وجد أن كلا من " الحرية، الأمن، الصحة، المكانة، فرص الترقى، الانتظام" في العمل كانت أكثر أهمية وبشكل دال إحصائياً لدى العمال ذوي الياقات البيضاء عن العمال ذوي الياقات الزرقاء، حيث أظهرت هذه الدراسة أن العاملات يضعن أهمية أكبر من الرجال على الجوانب الاجتماعية والانفعالية للعمل، بما فيها بما فيها الأشياء السارة والبيئة النظيفة.

يتم استخلاص مما سبق أن اختلاف البنية الفسيولوجية والنفسية والعقلية والعصبية بين العامل والعاملة لهم علاقة وطيدة مع الرضا الوظيفي بامتيازهم بديناميكية وتغير مستمر فهناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في الاتجاه ودرجة العلاقة فمن الممكن تصور الرضا الوظيفي كمؤثر في هذه البنى والعكس صحيح.

كما أن الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي يمكن أن تتأثر بعدد كبير من العوامل الأخرى التي عن سيطرة العامل أو الإدارة<sup>1</sup>.

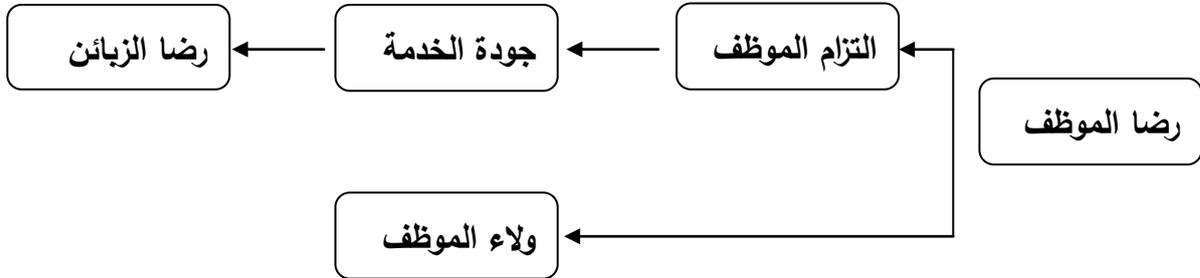
## 12- الرضا الوظيفي ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم:

هناك العديد من الدراسات الميدانية أظهرت قوة العلاقة بين الرضا رضا الموظفين ورضا الزبائن كدراسة "شنايدر" 1985 "جورج" 1995 "جونسن" كما أوضحت أن

<sup>1</sup> عويدات سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص 211.

التغيرات الإيجابية في موقف واتجاهات الموظفين التي تؤدي إلى تغيرات إيجابية في رضا الزبون.<sup>1</sup>

وفي دراسة لكل من " فيلارس " و "كوهيلو" وجدوا أن رضا المورد البشري والتزاماته له تأثير واضح على جودة الخدمة والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 19: يوضح نموذج العلاقة بين رضا الموظف ورضا الزبون. ومن خلال هذا النموذج يتضح أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الالتزام والولاء بل له تأثير بطريقة على رضا الزبائن وخاصة المتغيرات المتعلقة بأبعاد الجودة. فأغلب الباحثين يذكرون مجموعة من الأسباب التي من خلالها يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن نذكر منها:

- الموظفون الراضون هم موظفون محفزون أي لديهم قوة تدفعهم لبذل أقصى الجهود وتقديم أفضل عناية بالزبائن.

- الموظف الراضي لديه القدرة على فهم الحاجات ومتطلبات الزبون
- الموظفون الذين يعملون في بيئة عمل ذات نسق مفتوح لهم القدرة وإمكانية التعرف على حاجات الزبون وبالتالي الاستجابة له.

فالحديث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن هو ليس فقط تفسيرها أو معرفة أسبابها بل هو البحث عن السبل والاستعدادات التي يجب ان تقوم بها المؤسسة لإنجاح هذه العلاقة ، وبعبارة أخرى الإجراءات التنظيمية التي يجب أن تتخذها المؤسسة من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.

كما أن النموذج المقدم من طرف " هيون" و"باتي" يوضح نوعين من الإجراءات التي تساهم في تحقيق الرضا ويكون لها تأثير على أحد المتغيرات التي تؤثر على الرضا لدى الزبائن وهي كالتالي:

- مناخ الخدمة: تصورات الموارد البشرية المشتركة حول قيم المؤسسة.
- دعم الإدارة: تعبر عن مدى مساندة المؤسسة للموظفين من خلال تطويرهم وتدريبهم وكل الجهود التي تحسن مستواهم ومعرفتهم وتزيد من ثقتهم وتقلل من ارتباكهم وقلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء أو تسليم الخدمة والشكل التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

Catrina.C.Employee satisfaction – customer satisfaction :id ther a relationship? Guidsdttatar research whithe paper. February 2005P2<sup>1</sup>



الشكل رقم 20: يوضح الإجراءات المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح من خلال هذا الشكل أن مناخ الخدمة السائد في المؤسسة يؤثر على طريقة العمل أي طريقة تصرف الموارد البشرية في خدمة الزبائن فقط وهذه الأخيرة لها تأثير على مستوى وأبعاد الجودة ومن ثم على رضا الزبائن لأنها ببساطة مكشوفة للزبائن بينما دعم الإدارة للموارد البشرية له تأثير على طريقة العمل والرضا الوظيفي، وبعبارة أخرى دعم الإدارة للموارد البشرية سيزيد من مستوى رضاهم وتجعلهم أكثر تأهيلاً لتقديم أفضل ما يمكنهم فعله، وهذا ما يظهر على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء تقديم الخدمة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى التأثير على مستوى الجودة ورضا الزبائن.

#### -الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن:

على مستوى إدارة الأعمال هناك اهتمام كبير في كيفية جلب الزبائن على عكس في كيفية الاحتفاظ بهم ، ومن ضمن البحوث التي تهتم بكيفية الاحتفاظ بالزبائن من أهمها دراسة "باين " حيث يؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن فالنقطة الأساسية في هذا الأمر هي أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن هي الموارد البشرية التي والتركيز على إشباع حاجاتهم وتحفيزهم وتحسن العلاقات الداخلية بشكل ينعكس إيجاباً على العلاقات الخارجية مع الزبائن، وهذا ما عبر عنه "جورج " بقوله: "إذا أرادت الإدارة من الموظفين أن يقوموا بعمل كبير مع الزبائن عليها أن تقوم هي بعمل كبير في تهيئة الظروف الملائمة لموظفيها"<sup>2</sup>

وبعبارة أخرى يمكن القول أن المؤسسة التي تريد من مواردها البشرية إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقات حسنة معهم، عليها أن تجتهد أولاً في إرضاء مواردها البشرية والاحتفاظ بهم.

<sup>1</sup> Catrina:OP.Cit. p2.

Employee Satisfaction Lead to customer Management.Ibhar partner electronic. Paper.p4

### خلاصة:

بعد عرضنا لهذا الفصل تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي لدى الموارد البشرية يصعب الحكم عليه لأنه يختلف من موظف لآخر داخل المؤسسة، وهذا نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن بين هذه العوامل يوجد عوامل ذاتية ناتجة عن تفاعل نفسي وأخرى ناتجة عن محتوى العمل ودرجة تنوع المهام، وجماعة العمل وساعات العمل وظروف العمل المادية كلها تجعل الموارد البشرية في حالة استقرار أو في حالة عدم الرضا.

وقد تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المؤسسة لتمييزها بطابعها الخدماتي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها تجاه المتعاملين، وعليه فإن مسألة الرضا الوظيفي في هذه الدراسة حاولت الربط بين مختلف الأبعاد التنظيمية والمشاركة وقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف السلوكية للمؤسسة والمتمثلة في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وتحسين العلاقات بين فريق العمل وكذا المحافظة على حالة الرضا والروح المعنوية للمورد البشري.

لقد تم التطرق في الفصول الثلاثة السابقة إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تم العرض لأهم القضايا والتساؤلات التي تتطلب اعتباراً ميدانياً، وبناءً على ما تم طرحه في المشكلة البحثية واعتباراً لأهمية وأهداف الدراسة وفروضها، والتي تتطلب وضع منهجية مناسبة ابتداءً من تحديد مجالات الدراسة " المجال المكاني، المجال البشري، الزمني" كما يتفق الباحثين في المناهج البحث الاجتماعي، ثم يتم تحديد المنهج المتبع في البحث، ووصف الأدوات الأساسية للدراسة، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وأخيراً كيفية عرض البيانات وصولاً إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة ونتائج الدراسة السابقة وربطها بالإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة.

## 1- مجالات الدراسة:

### 1.1. المجال المكاني للدراسة: ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو

بالتحديد في هذه الدراسة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيارت .

#### - لمحة تاريخية عن مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة تيارت:

منذ سنة 1964 يسود ولاية تيارت من نظام اجتماعي مركز للدفع جهوي تابع لولاية وهران، كان يسمى آنذاك CASORAL وأصبح سنة 1978 يسمى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، تأسست وكالة تيارت بموجب قرار 1984 مقرها عاصمة الولاية، بشارع رحو محمد تيارت، تبلغ مساحتها الكلية 12921 م<sup>2</sup>، يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي الزبير، ومن الشرق مستشفى مصلحة التوليد، ومن الشمال شركة نفضال، ومن الجنوب مركز الطفولة المسعفة، عدد طوابق 02، تحتوي على 100 مكتب، عدد العمال حسب تعداد نهاية شهر جانفي 2018 273 عاملاً، تحتوي على 09 مراكز للدفع وقناتين موزعين على كامل الولاية، بالإضافة إلى صيدلية وروضتين للأطفال.

#### مهام الوكالة: تعمل الوكالة على:

- تسيير وسائل الوكالة.
- تسيير ميزانية الوكالة وتنسيق العمليات المالية.
- تسيير الأداء العيني والنقدي للتأمينات الاجتماعية ( المرض، الأمومة، العجز، الوفيات...)

- منح المؤمنین الاجتماعيين رقم تسجيل وطني.
- تنظيم إعلام المؤمنین الاجتماعيين والمستخدمين.
- تأمين تحصيل الاشتراكات.

- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
  - متابعة تطبيق الاتفاقيات.
  - المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
  - تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
  - الوساطة مع بعض القطاعات والمؤسسات.
  - ربط وترجيح أهداف وزارة العمل والحماية الاجتماعية وما يخص برامجها المتعلقة بالصحة والبرنامج الاجتماعي.
  - **الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت:**
- 1- **المدير:** يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير والتنظيم والمتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة لموافقة أو رفض أي تصرف، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلى بإمضاء المدير وختمه. ومن أهم مهامه:
- التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.
  - دراسة أنسب الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى نتائج مرضية.
  - تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات.
- 2- **الأمانة العامة:** تعمل على التنظيم اليومي للنشاطات العامة بين المدير وباقي العمال، فمنصب أمين المدير على اتصال مباشر بالمدير في إطار تنظيم العلاقات الداخلية ومن مهامها:
- التنظيم اليومي لنشاطات الأمانة العامة.
  - تحضير جدول أعمال المدير.
  - أرشفة كل الوثائق المتعلقة بنشاطات الوكالة وكل الصادات والواردات.
  - تنظيم مواعيد المدير مع الزوار بتبليغ المدير عن كل حالة على حدة وتوجيههم إلى المصالح المعنية.
- 3- **خلية الإحصائيات والأرشيف:** هذه المصلحة على اتصال مباشر بالمدير، ومن مهامها:
- جمع تقارير فروع الوكالة بدراساتها .
  - القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر سنة.
  - وضع الجداول الإحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح،
  - الإشراف التام على أرشيف الوكالة والحفاظ عليه.
- 4- **خلية الإصغاء:** تم إنشائها سنة 2003 تعمل على دراسة عرائض المؤمنون اجتماعيا وذوي الحقوق والعمل على تذليل كل الصعوبات التي يواجهونها، وكذا مرافقتهم إلى مختلف مصالح الوكالة بهدف تقديم أرقى الخدمات وإعادة الثقة بينهم وبين الوكالة.

5- هيئة المنازعات : هي الهيئة التي تعنى بـ:

- تمثيل الوكالة في كي القضايا
- دراسة ملفات كل المنازعات
- العمل على حماية كل ملفات الموازنات.
- تحليل كل القضايا والنزاعات الخاصة بالوكالة والدفاع عن مصالحها.

6- نيابة المديرية:

يترأسها نائب مدير وتضم 35 عاملا، هي المسؤولة عن قيادة وتسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتسعى إلى تلبية جميع المتطلبات عن طريق تدخلات مختلفة ومتنوعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة، وتنقسم الإدارة العامة على مستوى الصندوق إلى:

6-1- قسم الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامه في:

- الإشراف على الحياة المهنية للموظفين (المسار الوظيفي) وتكوين ملفاتهم، مع إجراء التكوين للعمال.

- المتابعة والإشراف على اللجان سواء تعلق الأمر بالمتساوية الأعضاء أو الطاعة التأديبية.

- التحقق من شهادات العمل المقدمة واستخراج شهادات التنصيب.

- حساب سنوات الأقدمية والخبرة المهنية.

- الخطوات المعتمدة في الترقية.

- الغيابات والعقوبات.

وينقسم بدوره إلى مصلحتين:

- مصلحة المستخدمين: تعمل على الإشراف على:

- التوظيف: تتم العملية وفقا للشروط المحددة بموجب القانون والتنظيم وكذا أحكام

الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، تعتمد الوكالة نوعان من التوظيف:

1- توظيف خارجي: يتم ذلك مرورا بوكالة التشغيل ANEM التي تقوم بدورها بإرسال

قائمة الأشخاص الأكثر ملائمة للمنصب.

2- توظيف داخلي: يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة بواسطة مذكرة تحدد فئة

المستخدمين الذين يمكن لهم طلب الوظيفة، يتم منح الأولوية للحائزين على شهادات ثم يتم فرزهم عن طريق اختبار مهني.

6-2- قسم الوسائل العامة: ينقسم بدوره إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة متابعة الإنجازات: تتكفل هذه المصلحة بالمهام التالية:

- التحقيق وجمع المعلومات الضرورية لإعداد مخططات تنموية قصد تجسيد مشاريع استثمارية سواء كانت في محل البناء أو التجهيز.
- اقتراح حسب الاحتياجات، على المصالح المركزية للإدارة الأم تسجل مشاريع استثمارية في مجال البناء أو التجهيز.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تعنى هذه المصلحة بتوفير كل الوسائل العامة اللازمة لتسهيل العمل داخل المؤسسة والسير الحسن لمصالحها وتشمل خدمة الهاتف، الأمن، النظافة والبريد، المرآب والمخزن والمحاسبة.
- **مصلحة إدارة الممتلكات:** تعمل على إدارة الممتلكات العقارية والمالية للوكالة، وكل ما يخص التوثيق من أصول سندات وعقود ملكية كما تعنى بتلخيص الأعباء الضريبية والسهر على إيصال الوثائق الإدارية والمحاسبية للمصلحة المختصة من أجل تسديد الفواتير.
- **هيئة الخدمات الاجتماعية:** هي هيئة تابعة للنقابة يترأسها مسؤول إداري ومحاسب تسير منح القروض وكل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية يمول صندوق الخدمات الاجتماعية التابع لهيئة المستخدمين عن طريق اشتراك سنوي لهذه الأخيرة.
- 3-6 - **قسم الحسابات ومصلحة الميزانية:** ينقسم إلى:
  - **مصلحة ضبط الحسابات:** تسمح ضبط الحسابات بمقارنة العمليات الموجودة في دفاتر الصندوق والموجودة في دفاتر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والعمليات الحسابية التي تقوم بها الهيئات المالية (البنوك، البريد، الخزينة العمومية).
  - **مصلحة الحوالات (الأمر بالدفع):** تقوم بالتدقيق في العمليات الحسابية قبل التأشير عليها بالدفع أو رفضها، تتولى دفع التعويضات عن الوفيات والنقل الصحي ومكافآت نهاية الخدمة بالنسبة لعمال الوكالة.
  - **مصلحة الميزانية:** تتولى هذه المصلحة:
    - إعداد الوضعية المالية.
    - إعداد حالة الخزينة.
    - متابعة الفواتير وتأشيرها.
- 4-6 - **قسم التحصيل:** ينقسم إلى:
  - **مصلحة الانتساب (الترقيم):** تتكفل بإجراءات انتساب العمال غير الأجراء للاستفادة من التأمينات الاجتماعية.
  - **مصلحة الاشتراكات:** تعمل على تحصيل اشتراكات العمال إما عن طريق الحسابات البنكية أو الخزينة العمومية أو الحساب البريدي.

- **مصلحة المراقبة (المحاسبة):** مراقبة كشف حسابات التعويضات وأنواع التعويضات ومبالغ الأوامر بالدفع قصد إرسالها لمصلحة المراقبة لمراقبتها ولإعداد كسف محاسبي.

- **مصلحة مراقبة المستخدمين (أرباب العمل):** تعمل على القضاء على ظاهرة التحايل على القوانين والغش وضرب حقوق العمال المتبعة من طرف المستخدمين، وتسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالمستخدمين.

- **مصلحة التأمينات الاجتماعية:** تتكفل بمنح حقوق أداءات التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية، إضافة إلى التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقائية العلاجية، والتأمين على الولادة للمؤمنين اجتماعية، كما تضمن التأمين على البطالة.

## 2.1. المجال الزمني:

المجال الزمني للدراسة: لقد عرف إنجاز الدراسة المرور على سبع مراحل زمنية وكانت على النحو التالي:

### -المرحلة الأولى: بتاريخ 2018/02/27:

في هذا التاريخ تم التوجه إلى المؤسسة للحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية وتمت الموافقة المبدئية من قبل رئيس قسم الإدارة والوسائل العامة.

### -المرحلة الثانية: 2018/03/ 05:

تم استلام طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية .

### -المرحلة الثالثة: 2018/03/08 إلى 2018/03/13:

وفي هذا التاريخ تمت الموافقة الرسمية من طرف نائب المدير الإدارة والوسائل العامة بحيث واجهنا صعوبة والمتمثلة في تحديد المدة الزمنية لفترة التربص التي قدرت بـ 3 أيام ابتداء من 2018/03/11 إلى 2018/03/13 ونظرا للمدة الزمنية الغير الكافية لإجراء الدراسة وتم الرجوع في اليوم الأول من الدراسة الميدانية "الأحد" من أجل محاولة تمديد المدة الزمنية وتمت الموافقة بصعوبة وبشروط تمثلت في منع الانتقال بين مختلف المصالح والمكاتب من أجل إجراء الدراسة وعدم تعطيل العمال على أداء مهامهم بحيث تم تمديد هذه المدة الزمنية من 2018/03/11 إلى 2018/04/08.

**المرحلة الرابعة:** تم في هذه المرحلة جمع المعلومات والمعطيات والوثائق الخاصة بالمؤسسة التي تخدم موضوع البحث خاصة خاصة فيما يخص تخطيط المسار الوظيفي، كما التعرف على مختلف الأقسام والمصالح والنيابات وما هي المهام التي يقومون بها أو تصدر من طرفهم وشرح لنا كيفية التعامل مع الزبائن بالإضافة إلى معرفة أصناف الفئات السوسيو مهنية كما تم القيام ببعض المقابلات .

- **المرحلة الخامسة:** في هذا التاريخ تم توزيع الاستمارات على موظفي المؤسسة، حيث دامت هذه المرحلة مدة 05 أيام، من 2018-03-25 إلى غاية 2018-03-29-

2018 بحيث ساعدنا على القيام بتوزيعها رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة، ومسؤول قسم الموارد البشرية ومسؤول خلية الإصغاء.

تم توزيع 52 استمارة على أعوان التحكم من طرف خلية الإصغاء بينما وزعت 21 استمارة على الإطارات مع مسؤول الموارد البشرية بينما وزعت استمارتين على مسؤول قسم الإدارة والوسائل العامة كما أجريت بعض المقابلات مع الموظفين .

- **المرحلة السادسة:** في هذه المرحلة تم استرجاع جزء من الاستثمارات من فئات سوسيو-مهنية مختلفة ويوم تم كذلك استرجاع جزء من الاستثمارات وكان التأخر في الإجابة عن الاستثمارات، ويوم 02-04-2018 تم استرجاع الاستثمارات من طرف المبحوثين.

المرحلة السابعة: من 02/04/2018 إلى 08/04/2018 في هذه المرحلة تم إجراء مقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية وإجراء مقابلة شفوية موجزة مع مدير المؤسسة مع مدير مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والحصول على بعض المعلومات التي تخدم الموضوع مع تسجيل بعض الملاحظات.

### 3.1. المجال البشري:

الإدارة	الإدارة العامة	العمليات المالية	التحصيل والمنازعات	الأداءات	المراقبة الطبية	النشاط الصحي والاجتماعي	مركز الإعلام الآلي	الوقاية	أخرى	المجموع
09	52	16	31	96	31	29	08	01	/	273

2- **منهج الدراسة:** يتطلب إجراء الدراسة الميدانية اتباع منهج علمي معين يضمن تأطير البحث الإمبريقي بالأساليب والوسائل والأدوات التي يقرها العلم، ويعترف بصدقها. يعرف موريس أنجرس المنهج على أنه: " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف" <sup>1</sup> أو هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

أو مشكلة من المشاكل قصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل، ويجعل من السهل التعرف عليها.

بما أن علم الاجتماع يناقش مواضيع عديدة ومختلفة نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بسبب نوع الظاهرة المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها. لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

### 3- أدوات جمع البيانات:

من المعروف أن البحوث العلمية تتوقف على مدى ملائمة التقنيات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية حول الظواهر، وهي من جهة أخرى مرهونة بكيفية استعمالها وجعلها أكثر فاعلية من طرف الباحثين، لأنها تتوقف على مدى صحة البيانات المتحصل عليها ولهذا السبب تمت المحاولة في هذا البحث بدء بالدراسة الاستطلاعية التي تعتبر المرحلة التمهيديّة قبل التطرق للدراسة الأساسية من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة وحول متغيرات الدراسة.

وعليه، تمت الاستعانة في الدراسة الراهنة بعدة أدوات بحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية التي تتوصل إلى إجابة حول الأسئلة المطروحة.

#### 1.3.1. الاستثمار: تعتبر الأداة الرئيسية في عملية جمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث،

فقد تم الاعتماد على الاستثمار بشكل كبير وأولي لما لها من أهمية كبيرة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

يعرفها موريس أنجرس على أنها: "وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح أسئلة عليهم واحد واحد وبنفس الطريقة"<sup>1</sup>.

لقد تم توزيع الاستثمارات على عينة عشوائية طبقية مكونة من أعوان تحكم، إطارات، إطارات عليا، بحيث تم استبعاد أعوان التنفيذ لأن مهامهم تتمثل في أعمال ثانوية (منظفين، أعوان أمن، بستاني...) لأن هذه الفئة لا تخدم الموضوع المراد البحث فيه، كما أن مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بالإجابة على أسئلة الاستثمار.

وقد تم إلغاء السؤال 44 والذي مفاده: ما تقييمك لمسارك الوظيفي في مؤسستك الحالية من المحور الرابع بسبب امتناع المبحوثين عن الإجابة عليه، أين تمت الإجابة على هذا السؤال من 07 مبحوثين من عينة مجتمع البحث، كما ألغيت اقتراحات "أخرى تذكر" بسبب تفادي الإجابة عنها.

<sup>1</sup> موريس أنجرس: المرجع السابق، ص 197.

كما تمت مراجعة الاستمارة وصياغتها، وبذلك أصبحت في شكلها النهائي تضم 43 سؤالاً. وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي:

**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية، ويضم 07 أسئلة، يتم من خلالها التعرف على خصائص عينة البحث وتضم: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية والأقدمية في العمل والمستوى المهني.

**المحور الثاني:** يضم بيانات حول الإشراف الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة، تبدأ أسئلته من 08 إلى 19.

**المحور الثالث:** يضم بيانات حول مسار الإنجاز وزيادة الرغبة في العمل، وتنحصر أسئلته من 20 إلى 31.

**المحور الرابع:** يضم بيانات حول الترقية الوظيفية الداخلية وتأثيرها على الروح المعنوية للعمال، وتنحصر أسئلته من 32 إلى 43

**2.3. الملاحظة:** تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية وجمع البيانات والملاحظات، تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعة لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وملاحظة طريقة تخطيط الوظائف وملاحظة المهارات الوظيفية للموارد البشرية، وتعرف بأنها "توجيه الحواس والانتباه إل ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"<sup>1</sup>

وقد تم استخدام الملاحظة البسيطة في الدراسة الراهنة للحصول على البيانات المتعلقة بظروف العمل، وأداء الموارد البشرية لوظائفهم وملاحظة الجو السائد بالمؤسسة في مختلف المصالح والأقسام، حيث سمحت هذه التقنية بالتعرف على مختلف أقسام المؤسسة والوحدات التنظيمية، ومعرفة مدى تجاوب الموظفين مع أهداف البحث ومتطلباته، وفي المقابل تم رصد بعض ردود الأفعال غير الإيجابية فيما يخص التعاون لإعداد هذه الدراسة وهذا راجع لأعباء العمل.

من خلال ما تم ملاحظته تم التوصل إلى جوانب أخرى لتخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المؤسسة بمتابعة سير الوظائف باعتبارها عملية ضرورية، كما تقوم بردة فعل اتجاه الصعوبات والمشاكل محاولة بذلك بناء فريق عمل متكامل ومتناسق، حيث تولي أهمية كبيرة لتطوير الأداء وهذا ما يتضح من خلال وجود نيابة متخصصة في الأداء،

<sup>1</sup> علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتة، قسنطينة، 2012، ص 112.

تتفرع عنها مصلحة تقييم الأداءات والتي تتكفل ببرمجة دورات تكوينية لتنمية مهارات العمال. (ينظر شبكة الملاحظة في قائمة الملاحق).

**3.3. المقابلة:** تعتبر من التقنيات المباشرة التي تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة عن المحيط الاجتماعي الذين ينتمون إليه، لكنها قد تأخذ في بعض الأحيان صيغة المساءلة الجماعية بطريقة نصف موجهة، وهي في كلتا الحالتين تسمح بأخذ معلومات كيفية تفيد في التعرف العميق على المبحوثين كفهم الدوافع التي تحركهم واكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوكياتهم الفردية والجماعية.<sup>1</sup>

مكنت المقابلة من توضيح طريقة الإشراف السائدة في المؤسسة، متحدثين عم العلاقة الجيدة السائدة بين المشرفين والمرؤوسين، كما سمحت بالتعرف على معايير تقييم الأداء والمعايير المسطرة لعمليتي الترقية والتعيين، إضافة إلى إيضاح سياسة التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسة، والتي تركز فيها على المدى الطويل.

من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع المبحوثين والتي دعمت هذه الدراسة بمعلومات إضافية بحيث كانت الإجابات مختلفة وتباين في وجهات النظر من خلال طريقة النظر للعمل الذي يقومون به والخبرة التي تم اكتسابها، بحيث تم فيها التطرق إلى ذكر أبعاد المتغيرين التي لم يتم التطرق إليها في اختبار الفرضيات وكذلك التي لم يتم ملاحظتها في الواقع المعاش للمؤسسة فقد تم التعرف أكثر على بعض الوظائف الضرورية لعملية تخطيط المسار الوظيفي " كعملية تقييم الأداء، نطاق الإشراف المعتمد داخل المؤسسة، عملية التوظيف، عملية التسيير والتخطيط الداخلي للمؤسسة " وكشف جوانب الغموض لمتغيري الدراسة ميدانياً، فإجابات المبحوثين أوضحت ما كان المراد الوصول إليه كما كشفت كذلك على الإدلاء بأرائهم ومشاعرهم وميولاتهم اتجاه رضاهم الوظيفي وقد تم التوصل من خلال هذه المقابلة إلى مؤشرات واقعية ملموسة تم من خلالها دعم التحليل السوسولوجي للجداول.

(ينظر دليل المقابلة في شبكة الملاحق).

**4.3. السجلات والوثائق:** تكمن أهمية السجلات والوثائق التي سلمت إلينا على توفير

الجهد والوقت خاصة تلك التي تتعلق بعملية تخطيط المسار الوظيفي وأهم التقديرات والتشجيعات التي حصل عليها الموظفون داخل المؤسسة، فقد استعانت الدراسة الراهنة بالسجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بـ:

-بيانات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسة مجال الدراسة

-بيانات حول العدد الإجمالي للموظفين خلال سنة 2018

<sup>1</sup> موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 199.

-بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها  
-بيانات حول الأنشطة والمهام الممارسة

**5.3. الأساليب الإحصائية:** تم تفرغ بيانات الاستمارة وتصميمها وجدولتها باستخدام الأسلوب الإحصائي وهي النسب المؤوية على شكل جداول بسيطة ومركبة قد يتبين في هذه الدراسة استخدام أسلوبين وهما كالتالي:  
-أسلوب كمي: وصف الظاهرة وصفا رقميا باستخدام النسب المؤوية فهو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية والكيفية، وإبراز أثرهما بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة.<sup>1</sup>  
-أسلوب كفي: للوصف الظاهرة من خلال تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج

**4- عينة الدراسة ومواصفاتها:** تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الامبريقي السوسيوولوجي، فهي عبارة عن نماذج مصغرة Echantillon من المجتمع الكلي، تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمخرجة من تلك النماذج المصغرة.<sup>2</sup>

**1.4. طريقة اختيار عينة الدراسة:** لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة طبقية عشوائية، فهي طبقية لأن أفراد مجتمع الدراسة موزعون على فئات سوسيو-مهنية كالتالي وهي: أعوان التحكم، الإطارات، إطارات عليا.  
يتكون مجتمع الدراسة من 273 مستخدمى الوكالة لغاية شهر جانفي 2018 وقد تم الاستغناء عن عينة أعوان التنفيذ لأنها لا تخدم الموضوع المراد دراسته بحيث تتمثل مهامهم في أنشطة ثانوية كما نوضح ذلك كالتالي :

<sup>1</sup> إبراهيم السيوطي نائم: مناهج الحث وأصول التحليل في العلوم الإجتماعية، مكتبة الشرق الدولية، مصر، 2008، ص45.

<sup>2</sup> فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 186.

273-23=250 ومنه مجتمع المراد دراسته 250مبحوث وعليه:

$$\text{حجم العينة المختارة: } \frac{\text{مجتمع البحث} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

ولتأكيد ذلك النسبة المؤوية لعينة مجتمع البحث:

$$30 = \frac{75 \times 100}{250}$$

$$75 = \frac{30 \times 250}{100}$$

**البرهنة:** قمنا بالاعتماد على عينة كبيرة لأن مجتمع البحث وغير متجانس ولا يحمل نفس الخصائص، فأخذنا نسبة 30% لأن مجتمع البحث كبير بالنسبة للإمكانات المادية والزمنية والبشرية والمعرفية المتاحة. ولحساب حجم العينة لكل طبقة نقوم بما يلي:

$$\text{حجم كل فئة} \times \text{النسبة المختارة} = \frac{\text{حجم كل فئة} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$52 \approx 52,4 = \frac{30 \times 175}{100} \quad \text{أعوان التحكم:}$$

$$21 \approx 20,7 = \frac{30 \times 69}{100} \quad \text{الإطارات:}$$

$$2 \approx 1,8 = \frac{30 \times 6}{100} \quad \text{إطارات عليا:}$$

\* قمنا بالتقريب لمعطيات موضوعية ومنه: 75=2+21+52  
\* ملاحظة : قمنا بالتقريب لأن العدد العشري لا يتوافق مع طبيعة المفردة، والعينة تتطلب عدد طبيعي صحيح، لإجراءات البحث.

## 2.4. خصائص العينة:

تشكل خصائص العينة المدخل المناسب لمعرفة العناصر ومكونات مجتمع الدراسة وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها والذي يمكننا من تحليل المعطيات التي تم جمعها حول فرضيات الدراسة، وتتضح خصائص العينة من خلال المحور الذي يتكون من 07 أسئلة حول المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

**المحور الأول: البيانات الشخصية:**

**جدول رقم 1: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46.7%	35	ذكر
53.3%	40	أنثى
100%	75	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور إذ نسجل نسبة الإناث ب 53.3% مقابل 46.7% من نسبة الذكور من إجمالي العينة.

تدل البيانات أعلاه على زيادة التمثيل النسوي في المؤسسات ذات الطابع الإداري والخدماتي إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب جهدا كبيرا، ودقتها الكبيرة وإتقانها للأعمال الموكلة إليها مقارنة مع الرجل، بالإضافة إلى تشجيع القوانين والتشريعات لتواجد المرأة واقتحامها لعالم الشغل.

جدول رقم 2: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
18,7 %	14	أقل من 30 سنة
38.7 %	29	35-30 سنة
24 %	18	41-36 سنة
14.7 %	11	47-42 سنة
04 %	03	53-48 سنة
00	00	54 سنة فأكثر
100 %	75	المجموع

من خلال المعطيات الكمية لمتغير السن يتضح لنا أن معظم الأفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 35 سنة بما يعادل 38.7 %، أما بالنسبة للفئة الثانية التي تتراوح ما بين 36 إلى 41 سنة تقدر بنسبة 24% ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 18.7 % بينما الفئة العمرية الرابعة من 42 إلى 47 سنة بنسبة 14.7% في حين فئة من 48 إلى 53 سنة بنسبة 4% وفي الأخير فئة 54 سنة فأكثر لم تسجل لها أي نسبة. تبين الشواهد الإحصائية أعلاه أن المؤسسة تعتمد على العنصر الشبابي ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة نظام المؤسسة الذي يخدم النظام العام، إذ تلجأ المؤسسة للحفاظ على الفئات الشبابية كونها تمثل القوة الفعالة متميزة بالنشاط والحيوية، ومحاولة المؤسسة الحفاظ على حيويتها وديناميكيته مما يجعل الفرص مفتوحة أمام طالبي العمل.

**جدول رقم 3 : يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :**

يبرر لنا الجدول المتعلق بتوزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية أن أعلى نسبة هو 48 %

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
48 %	36	أقل من 10 سنوات
44 %	33	من 21 إلى 20 سنة
08 %	06	من 21 سنة فأكثر
100 %	75	المجموع

تتنحصر خبرتهم في الفئة أقل من 10 سنوات، ثم تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 44%، من نسبة مجتمع البحث، أما الفئة الثالثة من 21 فأكثر تقدر بنسبة 8 وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبتين الأولى والثانية:

يبين التوازن بين الفئات وجود استقرار وظيفي نظرا لاعتماد المؤسسة على الجانب القانوني في التوظيف مما يعزز من الشعور بالأمن الوظيفي وزيادة نسب الانتماء.

**جدول رقم 4: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
2.7 %	02	متوسط
41.3 %	31	ثانوي
56 %	42	جامعي
100 %	75	المجموع

يبين استعراض بيانات متغير المستوى التعليمي بحيث نجد أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية هي النسبة الأعلى بنسبة 56% من نسبة مجتمع البحث الكلي، أما الفئة الثانية المتمثلة في المستوى الثانوي نجد نسبتها 41.3 %، كما نجد نسبة 2.7% من عينة البحث الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وهم ذوي أقدمية التحقوا بالعمل منذ فترة زمنية بعيدة.

تبين مجالات الجدول أعلاه اعتماد المؤسسة على أصحاب المستوى التعليمي العالي لتحسين مستوى الأداء ومواكبتها للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات من خلال تنصيب أصحاب الشهادات العليا في مناصب وظيفية هامة موظفين في ذلك كفاءاتهم

ومهاراتهم لتحسين جودة الخدمات المقدمة والارتقاء بمستوى الأداء الأمر الذي يؤدي بطريقة آلية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

**جدول رقم 5: يوضح خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي :**

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
56 %	52	عون تحكم
41.3 %	21	إطار
2.7 %	02	إطار عالي
100 %	75	المجموع

حسب معطيات الجدول فإن الفئة السوسيو مهنية الأولى الخاصة بأعوان التحكم هي التي تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتهم ب 56 % من عينة مجتمع البحث، تليها نسبة الإطارات 41.3 % أما فئة الإطارات العليا تشكل نسبة 2.7 % من عينة مجتمع البحث. تبين الشواهد الإحصائية أن المؤسسة وبحكم كونها مؤسسة خدماتية ذات طابع اقتصادي تتطلب تنفيذ المهام والتعامل مع زبائنهم وتقديم الخدمات أكثر من إدارتها والتحكم فيها، كما تحتم الأعمال الخدماتية على المؤسسة تخصيص أعوان تحكم لتنفيذ المهام وضمان تحقيق الأهداف المسطرة والسير الحسن للعمل.

**جدول رقم 6: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:**

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
24 %	18	أقل من 05
42.7 %	32	{ 11-5 }
18.7 %	14	{ 18-12 }
14.7 %	11	19 فأكثر
100 %	75	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لمتغير الأقدمية في العمل تعود للفئة من 5 إلى 11 سنة وذلك بنسبة 42.7 % من عينة مجتمع البحث، بينما نجد نسبة 24 % تتركز خبرتهم في

فئة أقل من 5 سنوات، في حين نجد نسبة 18.7% تعود إلى فئة من 12 إلى 18 سنة، كما نجد نسبة 14.7% للموظفين الذين تتجاوز خبرتهم 19 سنة.

من خلال البيانات المجدولة أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من الشباب نظرا لاعتماد المؤسسة على الشباب باعتبارهم الفئة الأكثر ديناميكية وفعالية، وذلك راجع إلى توجه المؤسسة نحو تجديد طاقتها البشرية اعتمادا على أصحاب الشهادات الجامعية العليا ذوي الكفاءات والمهارات تماشيا مع التطورات الحاصلة، كما قد تكون الأقدمية معيقة في بعض الأحيان لأداء المهام ولا تتماشى مع التطورات التكنولوجية التي تتماشى معها المؤسسة وطبيعة عملها.

#### جدول رقم 7: يوضح خصائص أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
76 %	57	حضري
16 %	12	شبه حضري
08 %	06	خارج الولاية
100 %	75	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة 76% من عينة مجتمع البحث مكان إقامتهم حضري، بينما نجد نسبة 16% مكان إقامتهم شبه حضري، أما الموظفين الذين يقطنون خارج الولاية نجد نسبتهم ممثلة بـ 8%.

هذا ما يدل على اشتراط المؤسسة الإقامة في محيط المؤسسة الجغرافي وذلك راجع لأسباب وظيفية تخص الالتزام التنظيمي والحضور في الوقت اللازم لأداء المهام وتقادي صعوبات التنقل لمكان العمل، إضافة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها لأداء مهامها في الوقت المناسب، كما تعيش المؤسسة تنوعا ثقافيا باختلاف مكان السكن.

لا شك أن الإطار النظري للدراسة الراهنة كان مجالاً لطرح إشكالية البحث من خلال مجموعة من التصورات والأطر النظرية والميدانية التي تناولت كلا متغيري الدراسة، في حين سنحاول في هذا الفصل أن نضع أيدينا على مدى صدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من بعض الدراسات السابقة التي أفادتنا في البحث.

## 1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

### 1.1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

#### المحور الثاني: يؤثر نمط الإشراف الوظيفي على شعور العمال بالانتماء للمؤسسة:

جدول رقم 8: يمثل تبادل المعلومات والخبرات مع المشرف دون صعوبات:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة			
		الاحتمالات			
		النسبة	التكرار	البدائل	
%88	66	% 43.2	48	سهولة الاتصال	نعم
		%28.8	32	التوافق في العلاقات	
		%27.9	31	يبين لك كيفية تأدية المهام بطريقة سهلة تتلاءم مع قدراتك	
% 12	09	لا			
% 100	75	100	*111	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تؤكد المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 88 % من أفراد العينة بأنهم يقرون بتبادل المعلومات والخبرات مع المشرف دون صعوبات، مختلفة آرائهم حولها فنسبة 43.2% ترى أن هناك سهولة في الاتصال مع مشرفيهم دون صعوبات، ثم تليها نسبة 28.8% أكدوا على أن هناك توافق في العلاقات مع مشرفيهم دون صعوبات، أما بالنسبة للبدائل الثالث كانت نسبته أقل من الاحتمالات السابقة بنسبة 27.9% يبين لهم مشرفيهم كيفية تأدية المهام.

وعلى غرار هذا نجد نسبة 9% من عينة مجتمع البحث يقرون بأن هناك صعوبات في تبادل المعلومات والخبرات مع مشرفيهم.

إن مؤسسة الضمان الاجتماعي توفر نظام اتصال ديناميكي يسمح بانسيابية المعلومات بالإضافة إلى وجود وسائل تكنولوجية حديثة بين مختلف المصالح والأقسام والنيابات وذلك مما يساعد في توضيح المهام ومعرفة ما يقوم به كل موظف، فتبادل المعلومات والخبرات يلعب دورا هاما في تفسير علاقات العمل من خلال التنسيق بين مجموعة العمل تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك ما يحقق تشخيص المشكلات المرتبطة بالعمل وأدوار الموارد البشرية وتوجيههم في المؤسسة وتقديم المعلومات لعملية اتخاذ القرار، وتوضيح كافة ما يجري داخل المؤسسة لكي تكون الموارد البشرية على دراسة تامة بما هو حاصل داخل المؤسسة، وهذا ما تم ملاحظته داخل المؤسسة بحيث أن الموظفين يتبادلون المعلومات مع مشرفيهم ومع مصالح أخرى لإتمام الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة، فحركية تبادل المعلومات والخبرات لها دور أساسي في فعالية المورد البشري وكفاءته وهذا ما يتفق مع نظرية الهدف لـ "ليثام لوك" أن عملية تبادل المعلومات والخبرات تساعد الموارد البشرية على البقاء في المسار الصحيح؟

الجدول رقم 09: يمثل كيفية إيصال المقترحات الخاصة بالعمل لإدارة المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
30.1 %	42	عن طريق المشرف المباشر
29.1 %	41	عن طريق الاتصال بالمرؤوسين
22.9 %	32	سجل الاقتراحات
17.9 %	25	خلية الإصغاء
100 %	140 *	المجموع

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تبين الشواهد الكمية للجدول الذي يمثل كيفية إيصال المقترحات الخاصة بالعمل لإدارة المؤسسة أن نسبة 30% من إجمالي العينة المختارة توصل مقترحاتها لإدارة المؤسسة عن طريق المشرف المباشر، في حين نجد نسبة 29.3 % توصل مقترحاتها عن طريق الاتصال بينما أكدت نسبة 22.9 % يرجعون كيفية إيصال المقترحات إلى سجل الاقتراحات بينما أقرت نسبة 17.9% بأنهم يوصلون مقترحاتهم عن طريق خلية الإصغاء. إن من بين متطلبات نجاح تحقيق المسار الوظيفي يعود إلى كيفية فتح المجال أمام المقترحات وأخذها بعين الاعتبار بحيث تسهم بسهولة وانسيابية الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات وإمكانية حصول كل مورد بشري على مجال للإدلاء بآرائه ومقترحاته وأفكاره يسهم في إنجاح تخطيط المسار الوظيفي، حيث أوضح لنا بعض المبحوثين أثناء المقابلات أن المشرف المباشر عليهم هو الذي يقوم بتوصيل المقترحات والأفكار التي تقترحها والمتعلقة بالعمل، لأن المشرف باعتباره همزة الوصل بين الإدارة والعمال والتي تتجسد من خلال العلاقة التي تربطه بمرؤوسيه فهو يسعى دائماً إلى حل مشاكل العمال والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم المتعلقة بالعمل، وهذا ما يتفق مع نظرية ليثام ولوك أن وجود تغذية راجعة مستمرة حول أداء المهام يساعد المورد البشري على البقاء في المسار الصحيح ومشاركته في وضع مقترحاته مما يحفزه على العمل، كما تؤكد على ضرورة فتح قنوات التغذية العكسية لتعريف الموارد البشرية بأدائهم وكيفية التعامل مع الصعوبات الوظيفية. إلا أن غلق المجال وعدم إتاحة الفرص يصعب من اتخاذ القرارات المهمة للقيام بالوظائف من خلال نقص تدعيم هذا الأخير بأفكار مختلفة، فكل خطوة من هذه العملية تحتاج إلى القدر الكافي من الاتصال بين الموارد البشرية وإعطاء المعلومات اللازمة حول

كل وظيفة حالية من أجل تصميم مسار وظيفي واضح وفعال، مع تعزيز مرونة الاتصال والتفاعل بين الموارد البشرية في المؤسسة وهذا ما يزيد بشعورهم بأهمية المناصب التي يشغلونها، وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا من خلال استعمال الاتصال بجميع أنواعه (النازل، الأفقي والصاعد) ووسائله وأساليبه، وهذا ما ينطوي تحت النظام الداخلي للمؤسسة أين تعتبر هذه الأخيرة الظروف التنظيمية من أهم العناصر الأساسية لها.

**جدول رقم 10: يمثل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والموظفين أثناء العمل أثناء**

**العمل:**

النسبة	التكرار	العبرة
62.7 %	47	تعاون وانسجام
28 %	21	نسبية
9.3 %	07	تباعد وتنافر
100 %	75	المجموع

نلاحظ من خلال من الجدول أعلاه أن نسبة 62.7% من عدد المبحوثين أكدوا على أن هناك تعاون وانسجام بينهم وبين مسؤوليهم أثناء العمل، بينما نجد نسبة 28% على أن علاقتهم نسبية مع مسؤوليهم، أما بالنسبة للخيار الثالث فهو أقل نسبة بـ 9.3% يقرون بأن هناك تباعد وتنافر.

إن طبيعة الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي للموظفين، فالعلاقة التي تربط المسؤول بموظفيه في مواقف العمل تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو تخطيط مساراتهم الوظيفية مما ينعكس على أدائه واستقراره في عمله، فأفراد العينة المختارة الذين يقرون بأن العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم أثناء العمل علاقة تعاون وانسجام، وهذا ما لاحظناه أثناء إجرائنا للمقابلات مع بعض المبحوثين حيث أكدوا لنا أن العلاقة السائدة بمسؤوليهم المباشرين أثناء العمل علاقة حسنة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادل عند تدخل المشرف ومساعدته على حل مشاكل العمل والصعوبات التي تواجه المورد البشري، وهذا ما يتفق مع نظرية مسار الهدف لروبرت هاوس حيث يساعد القادة موظفيهم في تحقيق الأهداف وتقديم التوجيه والدعم اللازم لضمان تخطيط مسار وظيفي هادف وفعال داخل الهيكل التنظيمي والعمل على الربط بين الاحتياجات والفرص التنظيمية، فالنظرية تناقش أن هذا السلوك له تأثير إيجابي في تخطيط المسار الوظيفي عندما تكون أدوار الموظفين ومطالب مهامهم غامضة في مساراتهم الوظيفية، وتوضيح

خطط وأهداف مجموعات العمل وتفترض نظرية مسار الهدف مرونة القائد وقدرته على تغيير أسلوبه بحسب ما تتطلبه الحالة.

بينما برر بعض المبحوثين طبيعة علاقتهم النسبية مع مشرفيهم تعود إل بعد المشرفين عن الموظفين، وعدم وجود انسجام وتناسق وتوضيح المهام المراد تنفيذها ونقص دعم الأداء والمساعدة في إيجاد ترابط بينهم وبين الموظفين في تنفيذ الوظائف. في حين أرجع باقي المبحوثين علاقة التباعد والتنافر التي تربطهم مع مشرفيهم إلى لا مبالاة وعدم اهتمام المشرفين بصعوبات ومشكلات العمل التي تواجه الموظفين، إضافة إلى عدم توضيح الخطط والأهداف، وهذا ما يؤدي - حسب بعض الدراسات - إلى ضعف الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ويؤثر على استقرار الموظفين وفقدان الرغبة في العمل، وهذا ما لمسناه في مقابلتنا مع أحد الموظفين من خلال قوله: "راني جاي نخدم ونفوت في الوقت، الخدمة ثقيلة عليا"

**جدول رقم 11: يوضح نمط الإشراف الذي يراه الموظفون مناسباً لأداء المهام:**

النسبة	التكرار	العبرة
82.7 %	62	نمط الإشراف الديمقراطي (المشاركة الجماعية)
17.3 %	13	نمط الإشراف البيروقراطي (المركزية في اتخاذ القرار)
100 %	75	المجموع

كشفت الشواهد الكمية الواردة في الجدول بأن أغلبية المبحوثين يرون أن نمط الإشراف الديمقراطي يكون مناسباً لأداء المهام وذلك بنسبة 82.7% من حجم العينة المختارة، في حين ترى نسبة 17.3% أن نمط الإشراف البيروقراطي "الصارم" هو الذي يكون مناسباً لأداء المهام.

من الملاحظ أن أغلبية المبحوثين يفضلون ويرتاحون إلى نمط الإشراف الديمقراطي أكثر من تفضيلهم النمط البيروقراطي القائم على الانضباط والصرامة، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين، حيث برروا تفضيلهم للنمط الديمقراطي كونه يمنح للعامل حرية التصرف والاستقلالية في أداء العمل والمرونة والاهتمام بالجانب الإنساني وتقوية العلاقات مع العمال.

بينما يفضل بعض المبحوثين نمط الإشراف البيروقراطي الذي يعتمد على الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر والتعليمات، وهو النمط المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل،

إضافة إلى أن هذا النمط هو الذي يفصل في أداء المهام ويضبطها، ولا يترك مجالاً للتراخي في أدائها.

كما لاحظنا أثناء الزيارة الميدانية أن بعض المشرفين يتعاملون مع موظفيهم حسب الموقف، أين يتسمون بالمرونة في بعض الأحيان وبالصرامة في أحيان أخرى، وهذا ما يتوافق مع نظرية مسار الهدف التي تفترض أن مرونة القائد وقدرته على تغيير أسلوبه بحسب ما تتطلبه الحالة، وتقترح هذه النظرية متغيرين ظرفيين مثل: البيئة (المؤسسة) وسمات المرؤوسين وهما من يتحكما في العلاقة بين سلوك القائد والنتيجة المراد الوصول إليها، العوامل البيئية تحدد نوع السلوك المطلوب، فسمات الموظف هي التي تترجم ردة فعل المشرف.

**جدول رقم 12: يوضح ما إذا كان المشرف يقدم معلومات ومقترحات حول الأعمال الضرورية**

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		ك	%		
88	66	37	49.3	تقوم بالأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات	نعم
		24	32	تأخذ بعين الاعتبار بعض المعلومات	
		5	6.7	تدعي بأخذك بعين الاعتبار	
12	9	لا			
100	75	66	100	المجموع	

تبرز المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن أغلبية المبحوثين يقررون بأن المشرف المباشر يقدم معلومات ومقترحات حول الأعمال الضرورية وذلك بنسبة 88% وتدعم هذه النسبة الخيارات التالية :

نسبة 56.06 "من يقوم بالأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات والمقترحات ويقومون بتطبيقها، أما من يأخذون بعين الاعتبار بعض المعلومات والمقترحات فقط نجد نسبتهم 36.36% ، بينما نجد نسبة 7.58 تعود إلى الموظفين الذين يدعون بالأخذ بعين الاعتبار المعلومات المقدمة إليهم.

أما بالنسبة للإجابة على الخيار الثاني بـ "لا" الذي كان بنسبة 12% هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسبة الأولى.

وهذا راجع إلى دور التنسيق والتوجيه الذي يقوم به المشرف مع مرؤوسيه وطريقة التفاعل التنظيمي أثناء تعامله مع الموارد البشرية كونها ينشط ضمن حدود يفرضها العمل، فمن خلال الملاحظات المتكررة داخل المؤسسة أن الموظفين يتلقون المعلومات يأخذونها بعين الاعتبار لتأدية أعمالهم.

**جدول رقم 13: يوضح ما إذا كان المشرف يراعي قدرات ومؤهلات الموارد البشرية عند توزيع المهام**

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
70.7	53	41.6	37	يشركك في اتخاذ القرار	نعم
				مراعاة أعباء العمل	
		29.2	26	يقوم المسؤول بمقابلات فردية	
				لا	
29.3	22				
100	75	100	*89	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. حسب الإحصائيات للجدول أعلاه والمتعلق حول مراعاة المشرف قدرات ومؤهلات الموارد البشرية عند توزيع المهام بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة يتضح أن إجاباتهم انقسمت على الاختيارين بحيث نجد نسبة 70.7% تعود إلى الاختيار "نعم" ويدعم هذه النسبة بدائل مختلفة بحيث نجد نسبة 41.6% تؤكد على أن المشرفين المباشرين يشاركونهم في اتخاذ القرار، بينما تقر نسبة 29.2% إلى أنهم يراعون أعباء العمل بالإضافة إلى أنهم يقومون بمقابلات فردية معهم.

ومنه نستخلص أن المشرف يفتح المجال أمام الموارد البشرية بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل فهو يحتاج إلى خطط يحقق بها التوازن بين قدرات ومؤهلات العامل وحاجاتهم ورغباتهم وبين متطلبات العمل، وهذا ما أكد عليه "ريتشارد سكوت" على أن يجب على رئيس العمال إدراك معنى علاقات العمل وضرورة اعتماد كل منهم على الآخر لتحقيق أهداف العمل، وأما رئيس العمال الجيد فهو الذي يقيم توازنا بين مسؤولياته الأساسية ومسؤوليات الإنتاج، فطريقة توزيع المهام تكون من خلال الموافقة والتنسيق الفعال التي تترك مجالاً للحرية لأداء الأعمال، كما يساهم ذلك في توضيح المهام بالنسبة

لأعوان التحكم والإطارات، فضرورة المشاركة في اتخاذ القرار حول أداء وظيفة ما باعتبارهم طرفا فاعلا في المؤسسة، كما أن بعض الموظفين تقل كفاءتهم وتأهيلهم على اعتبار أن لكل مجال اختصاصه ضمن طبيعة العمل المسند إليهم الذي قد يتجاوز مؤهلاتهم، وهذا لا ينقص من شأنهم أمام مشرفيهم بل على العكس من ذلك، فالمشرف يقوم بتوجيه سلوك المرؤوسين وجهودهم من خلال المقابلات الوظيفية لتمشية المهام وتحقيق الأهداف المسطرة. فالإشراف من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وجعلهم ينسجمون مع أهداف العمل.

لقد دلت بعض المقابلات الميدانية التي أجريناها مع بعض المبحوثين على أن المشاركة في اتخاذ القرار يكون من خلال المشاركة الجماعية حيث تحترم فيها كل الآراء ومناقشة أعباء العمل وهذا ما يساعد في إنجاح المسار الوظيفي وتحقيق الاستقرار في العمل.

**جدول رقم 14: يوضح ما إذا كان للمشرفين الحرية التامة التي تجعلهم يختارون**

**الطريقة المناسبة في إشرافهم على المرؤوسين**

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
74.7	56	38.9	42	الاجتماعات الدورية	نعم
		38.9	42	الاتصال المباشر	
		22.2	24	الاتصال عن بعد	
25.3	19				لا
100	75	100	108*	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة.

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الموجود في الجدول أعلاه أن نسبة 74.7% أقرروا بأن المشرف له الحرية التامة التي تجعله يختار الطريقة المناسبة في إشرافه على المرؤوسين موزعة على البدائل الثلاث بحيث نجد نسبة 38.9% أكدت على أن ذلك يكون من خلال الاجتماعات الدورية، بالإضافة إلى الاتصال المباشر الذي تساوى في النسبة مع البديل الأول، في حين نجد نسبة 22.2% ترى أن ذلك يكون من خلال الاتصال عن بعد.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 25.3% من عينة مجتمع البحث يؤكدون أنه ليس للمشرف الحرية التامة التي تجعله يختار الطريقة المناسبة في إشرافه على المرؤوسين.

هذا ما يبين لنا أن المشرف يمتلك نوعاً من الحرية في إشرافه على المرؤوسين واختياره الطرق المناسبة لأداء المهام لأن ليس له طريقة ثابتة في عملية الإشراف، وهذا ما لاحظناه داخل المؤسسة حيث يلجأ في بعض الأحيان المشرف أو المسؤول المباشر عند انشغاله بمهام ضرورية بعقد اجتماعات دورية، بينما يستعمل في بعض الأحيان الاتصال المباشر مع الموظف.

فمدى فاعلية الإشراف هو المراجعة الدورية لمدى تقويم تنفيذ خطة المسار الوظيفي وتوضيح خطط وأهداف مجموعة العمل وتلك الخاصة بالمؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن مسألة الحرية التامة للمشرف التي تجعله يختار الطريقة المناسبة لعملية الإشراف ترتبط بمسألة السلطة والمسؤولية واتباع الإشراف المحكم المبني على مجموعة من الإجراءات المسبقة، فالتبادلات التي تخص المعلومات والتأثيرات بين أعضاء المؤسسة حيث يكون لواحد منهم سلطة رسمية لتوجيه أنشطة أعضاء آخرين وتقييمها كما يتم تجديد عملية الإشراف بواسطة مصادر رسمية في المؤسسة.

فقد تكون للمشرف الحرية من خلال النفوذ القائم على الخبرة التي يكتسبها والتي تمثل مستوى تعلمه أو معارفه أو تخصصه مما يمنحه درجة عالية في حرية الإشراف، الأمر الذي يجعله يؤثر في الموارد البشرية وتعزيز فيهم روح الاستجابة من خلال الطرق المستعملة والتي تمثل أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف العملية.

إن حرية المشرف داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي تقوم على مجموعة من القوانين الداخلية بحيث تحدد لكل مشرف مهامه وأدواره والطرق والوسائل المستخدمة حتى لا يخرج عن الجانب الرسمي لهذه العملية المهمة، وهذا ما تم استخلاصه من خلال الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.

جدول رقم 15: يوضح منح المشرف مزيد من حرية التصرف في الأداء

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		ك	%		
56	42	24	30.4	الشهادة	نعم
		34	43	الكفاءة	
		21	26.6	الخبرة المهنية	
		*79	100	المجموع	

44	33	36.4	24	نقص الموارد البشرية الكفاء	لا
		25.8	17	ضعف التخطيط	
		37.9	25	تبعية المؤسسة الولائية للمؤسسة الوطنية المركزية	
100	75	100	*66	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتمثلة في تطبيق المشرف مبدأ اختيار المورد البشري المناسب في الوظيفة المناسبة، يتضح أن إجابات المبحوثين التي كانت أغلبها "بنعم" بنسبة 56% من عينة مجتمع البحث والتي سوف يتم تحليلها وفق البدائل المتاحة وكانت النسب على النحو التالي:

نسبة 43% تؤكد على أساس الكفاءة بينما تقرر نسبة 30.4% يكون على أساس الشهادة في حين ترى نسبة 26.6% على أساس الخبرة المهنية، أما الإجابة على الخيار الثاني بـ "لا" فكان بنسبة 44% من عينة مجتمع البحث موزعة على النسب التالية:

نسبة 37.9% راجعة إلى من يقرون بأن المؤسسة الولائية تابعة إلى المؤسسة الوطنية المركزية، بينما تبرر نسبة 36.4% بأن هناك نقص في الموارد البشرية في حين تؤكد نسبة 25.8% بأن هناك ضعف في التخطيط على مستوى المؤسسة.

يمكن القول أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تطبق مبدأ اختيار الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة نسبياً على أسس موضوعية متعارف عليها، وهذا ما يتفق مع نظرية التسيير التوقعي للوظائف والمهارات من خلال سيادة الأسس العلمية الواضحة للموظفين محاولة بذلك تجنب غموض الأدوار للموظفين ولمساراتهم الوظيفية، وتسمح لهم بتنمية كفاءتهم وتحديد نشاطاتهم بحيث يتم تحديد المؤهلات الجديدة المطلوبة لممارسة الوظائف الواجب توافرها في الموظف قصد الحفاظ على مساره الوظيفي وعلى التوازن في المؤسسة، بحيث تعتبر الكفاءة هي الأساس والوسيلة التي تضمن التسيير الفعال للمورد البشري وتحقيق التناسق بين مؤهلات الفرد وما تتطلبه الوظيفة.

في حين أكد بعض المبحوثين أن الشهادة هي معيار اختيار الموظف وهذا ما يبين اعتماد المؤسسة على حاملي الشهادات في المناصب الهامة بغرض تحقيق التوافق بين كفاءات العمال والوظائف التي يشغلونها مسaire بذلك التطورات الطارئة عليها. بينما يعود اختيار

عامل الخبرة المهنية لدرابتهم العالية بخبايا المؤسسة وطريقة التسيير لمختلف الوظائف، مع ضمان إشرافهم على العمال الجدد والمساعدة في التخطيط لبرامج التكوين والتدريب.

أما بالنسبة للخيار الثاني فيرجع أغلب العمال حسب تصريحاتهم خلال لقائنا بهم طيلة فترة التربص إلى العلاقات الشخصية والمحسوبة في التعيين والدليل على ذلك توظيف أفراد بشهادات لا تتطابق إطلاقاً مع الوظيفة ولا حتى مع توجهات المؤسسة، وهذا ما برره المدير ذلك خلال لقائنا به بالتماشي مع سياسة المديرية العامة في عملية التوظيف "الله غالب جات فوق راسي وما عندي ما ندير"، حيث تقدم هذه الأخيرة قائمة المترشحين النهائيين للمنصب المفتوح بالرغم من عدم توفرهم على الشهادة اللازمة أو المطابقة لطبيعة الوظيفة، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف عملية التخطيط.

إن مؤسسة الضمان الاجتماعي تمارس عليها ضغوطات داخلية وخارجية تجعلها لا تراعي تطبيق مبدأ اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا ما يضعف عملية تخطيط المسار الوظيفي وقد يسبب نوعاً من الحساسية بين أفراد المؤسسة.

جدول رقم 16: يوضح ما إذا كان المشرفين يمنحون حرية التصرف في الأداء

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
81.3	61	22	22	نعم تشجيع الإبداع زيادة الثقة العمل بأسلوب فعال
		37	37	
		41	41	
18.7	14	لا		
100	75	100	*100	المجموع

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. يفيد أعلاه أن نسبة 81.3% تؤكد بأن المشرفين يمنحونهم مزيداً من حرية في أداء المهام موزعة على الفئات التالية:

نسبة 41% تعود إلى العمل بأسلوب فعال، بينما تقر نسبة 37% أن ذلك يكون من خلال زيادة الثقة، كما ترى نسبة 22% أن ذلك يرجع إلى تشجيع الإبداع.

وعلى غرار ذلك نجد نسبة 18.7% من عينة مجتمع البحث تؤكد بأن المشرفين لا يمنحونهم حرية التصرف في الأداء وهي نسبة قليلة مقارنة مع النسبة الأولى.

تجدر الإشارة إلى أن مسألة منح المشرف مزيداً من حرية التصرف في أداء المهام يعزز العمل بأسلوب فعال ويؤدي إلى الرفع من فعالية وكفاءة الطاقات البشرية، إضافة إلى تشجيع الإبداع الذي يزيد من روح التعاون بين أفراد المؤسسة.

كما أن تحسيس الفاعلين بمدى اهتمام الإدارة بهم تنعكس بالصورة الإيجابية على فعالية ونجاعة الأداء، ففتح المجال أمام الموارد البشرية لتنمية المهارات الإدراكية والتحليلية تحقيق التوافق والانسجام مع مختلف الأنشطة، وهذا ما يتضح في نموذج "كارلزلي" للعوامل الثلاث لنجاح تخطيط المسار الوظيفي والذي يقوم على التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين بكل ما فيها من خصائص وقدرات ابتكارية، ومجال العمل، والعلاقات الجيدة في العمل.

#### جدول رقم 17: يوضح تشجيع المشرف بطريقة فريق عمل واحد ومتضامن:

النسبة	التكرار	العبارة
74.7	56	نعم
25.3	19	لا
100	75	المجموع

أفصحت الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 74.7% من عينة مجتمع البحث يؤكدون أن المشرفين يشجعونهم بطريقة فريق عمل واحد ومتضامن، وعلى غرار

ذلك نجد نسبة 25.3 % تنفي ذلك بأن المشرفين لا يشجعونهم على العمل بطريقة فريق عمل واحد ومتضامن.

تشير هذه الدلالات الإحصائية إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة باعتباره أساس العملية الوظيفية مما يخلق ويعزز روح الفريق بين المجموعات بحيث يعمل على التنسيق الفعال لتوضيح المهام لتصل المؤسسة إلى التكامل وذلك من خلال طريقة التفاعل الإيجابية، باعتبار أن المشرفين يؤثرون في الموارد البشرية ويقومون بتتبع رغباتهم ومحاولة تحقيقها وإشباعها، فالمشرف يمارس دوراً أساسياً في النشاط التنظيمي والمجتمعي كونه المرشد والموجه من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

فبعض المبحوثين الذين أدلوا بأرائهم بأن تشجيع المشرف لطريقة عمل متضامنة يكون من خلال التعاون والتشاور مما يدفع إلى الاستمرارية في العمل، فكثرة المهام في المصلحة ونقص الموارد البشرية لا يكون عائقاً إذا كان المشرف متفهماً ويعمل بطريقة واضحة ويتصل بجميع الأفراد دون عوائق ومشاكل، وهذا ما دلت عليه المقابلة مع أحد الموظفين أين أكد بأن المشرف يشجع على عمل واحد ويتبادل الأفكار للوصول إلى أداء أفضل، كما أفادت إجابة أخرى بأن تنظيم عمل جماعي وفق خطة تنظيمية تدعم التسيير الفعال لأداء المهام كونه متسامحاً ويبسط طريقة العمل ويراعي الجوانب الاجتماعية والعملية، وهذا ما يبرز في مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي، فالمشرف دوراً هاماً ورئيسياً في مساعدة الموظفين في تخطيط وتطوير مسار حياتهم الوظيفية، فالمؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لتوفير مشرفين يضمنون إرشاد الموظفين ومساعدتهم في تحديد الخيارات والبدائل وتوفير اتصال فعال يربط بين المهارات والاهتمامات والأهداف.

إن البعد السوسيولوجي للإشراف له منظور آخر داخل المؤسسة أو خارجها وهو أن يحمل المشرف سمات تمكنه من الإسهام الفعال في النهوض بالمجتمع نحو التقدم والرفق وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، فالمشرف الفعال هو من يتصل بالجميع ويتصل بالجميع به، حيث يعتبر المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح تخطيط المسار الوظيفي ونجاح أي تنظيم إداري، وهذا ما يتفق مع دراسة Orpen Christopher التي ركزت على المعتقدات الداخلية للمشرفين والوسائل والخطط والتحفيزات التي يقدمها لموظفيه محاولة بذلك فرض طريقة عمل تساعد جميع الموظفين وتمنح لهم نوعاً من الرغبة في تطبيق المهام على أكمل وجه.

**جدول رقم 18: يوضح تأثير الرقابة الصارمة من طرف المشرف على الاستقرار في**

**العمل:**

النسبة	التكرار	العبرة
--------	---------	--------

53.3	40	نعم
46.7	35	لا
100	75	المجموع

تترجم الشواهد الكمية للجدول أعلاه أن نسبة 53.3% من عينة مجتمع البحث تؤكد على أن الرقابة الصارمة من طرف المشرفين تؤثر على الاستقرار في العمل. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 46.7% من إجمالي العينة المختارة يقرون عكس ذلك بأن الرقابة الصارمة من طرف مشرفيهم لا تؤثر على استقرارهم في العمل. نجد أن المبحوثين الذين تؤثر الرقابة الصارمة على استقرارهم في العمل يرون أنها تساهم في فرض الانضباط والالتزام الوظيفي والتقليل من مظاهر التسبب الإداري مما يسبب تداخلا في المهام، بينما لا تؤثر الرقابة الصارمة في استقرار بعض المبحوثين أين أرجعوا ذلك إلى الجدية في العمل والضمير المهني الذان يجعلان من العامل يفرض على نفسه رقابة ذاتية دون أي ضغوط، وهذا ما لمسناه في مقابلتنا مع أحد الموظفين من خلال تأكيده على أن الرقابة الصارمة المطبقة من طرف المشرف لا تحمل التأثير الكبير بقدر تأثير الرقابة الذاتية والضمير المهني للموظف. إن مسألة الرقابة داخل المؤسسة الجزائرية تعتبر متغيرا حساسا جدا باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية وتعد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم المسارات الوظيفية وفرض الانضباط الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

#### جدول رقم 19: يوضح اهتمام الإدارة العليا بوظيفتي التوجيه والتنسيق

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
77.3	58	29.4	45	المساعدة في خلق التواصل بين العامين	نعم
		22.2	34	المساعدة في تنفيذ وظائفهم	
		29.4	45	الكشف عن الصعوبات	
		19	29	توفير التكوين المناسب	
22.7	17				لا

المجموع	153*	100	75	100
---------	------	-----	----	-----

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول بأن غالبية المبحوثين أجابوا بان هناك اهتمام بوظيفتي التوجيه والتنسيق من طرف الإدارة العليا وذلك بنسبة 77.3% بحيث كانت هذه النسبة مدعمة من طرف الفئات الأربعة بحيث أكدت نسبة 29.4% ان وظيفة التوجيه والتنسيق تساعد على خلق التواصل بين الموارد البشرية إضافة إلى ذلك تسهم في الكشف عن الصعوبات بينما تقر نسبة 22.2% هذين الوظيفتين تساعدهم في تنفيذ وظائفهم في حين ترى نسبة 19% من عدد إجابات المبحوثين على أنهما يساهمان في توفير التكوين المناسب.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 22.7% من إجمالي العينة المبحوثة تؤكد بأن الإدارة العليا ليس لها اهتمام بوظيفتي التوجيه والتنسيق وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى. يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية أن المؤسسة تولي اهتماما بليغا بعمليتي التوجيه والتنسيق باعتبارهما جزءا من عملية التخطيط وذلك لرسم الأهداف واختيار السياسات التسييرية الناجحة، حيث تستند عملية تخطيط المسار الوظيفي إلى التوجيهات القيمة التي تساعد على تحقيق المتطلبات الوظيفية. فالمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية باستمرار وهذا ما يسليتم ضرورة تحقيق التوازن الذي يتم من خلال توفير تواصل فعال بين العاملين مما يساعد على تحقيق نوع من التكافل والتعاون والتشجيع على العمل بطريقة فريق واحد، مع التركيز على عملية التكوين التي تسعى بدرجة كبيرة إلى الرفع من كفاءة الموظفين وتحسين الخدمات ومسايرة التطورات الحاصلة. إن هدف التوجيه والتنسيق لا يقتصر على طريقة تأدية العمل والاهتمام بالمهنة فحسب، بل يمتد إلى تنمية كافة الاتجاهات المتصل بمحيط العمل وتعديل السلوك والمساعدة على توفير مراكز تدريبية، إضافة إلى الاهتمام البالغ بالكشف عن الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء تأدية مهامهم.

ويمكننا القول في ختام العرض التحليلي والتفسيري للبيانات المجدولة أعلاه أن وظيفتي التنسيق والتوجيه تسمح بإحداث قابلية في إنجاز عملية تخطيط المسار الوظيفي لدى العمال وتكليفهم وتوجيههم لتتوافق قدراتهم وأهدافهم مع أهداف المؤسسة، وتوضيح شامل لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية لتخلق من نشاطات الموارد البشرية ميزات تنافسية بينهم، كما كانت ملاحظتنا شاهدة على أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تسعى دائما إلى تحقيق

التنسيق الدائم لمختلف المصالح والعمال بالرغم من المركزية وتبعية المؤسسة للمديرية العامة الأمر الذي يعد عائقا بالنسبة للمؤسسة وللمدير والموظفين.

## 2.1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

المحور الثالث: يؤثر مسار الإنجاز على زيادة الرغبة في الأداء عند العمال:

جدول رقم 20: يوضح وجد بطاقة المنصب:

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
73.3	55	44	37.9	نعم
		34	29.3	
		38	32.8	
		لا		
26.7	20			لا
100	75	100	116*	المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول بأن نسبة 73.3% يملكون بطاقة المنصب الخاصة بوظائفهم وذلك من خلال الإجابات على البدائل المختلفة، بحيث ترى نسبة 37.9% توضح لهم تخصصاتهم الوظيفية، في حين أكدت إجابات أخرى توفر لهم المعلومات والبيانات الكافية حول المنصب وذلك بنسبة 32.8%، بينما ترى نسبة 29.3% بأنها تبين لهم الأعمال المطلوبة منهم، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 26.7% ينفون وجود بطاقة منصب الخاصة بوظائفهم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن هناك بطاقة منصب خاصة بكل موظف باعتبارها شرطا من شروط عقد العمل مما يبين له المسؤوليات والواجبات التي يجب القيام بها وفق النظام الداخلي للمؤسسة خلال حياته المهنية، كما تمنح للموظف هوية قانونية داخل المؤسسة وهذا ما يوضحه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الفصل الثالث "التسيير الإداري للمسار المهني للموظف"، المادة 93 التي تنص على: "يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف، وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار ويتم استغلال الملف الإداري

لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط، يجب أن لا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني" ، كما تنص المادة 94 على أن " يمنح للموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم". وهذا ما تم التأكيد عليه خلال المقابلات التي أجريت مع عدد من المبحوثين داخل المؤسسة حيث أكدوا أنهم يمتلكون بطاقات المنصب الخاصة بهم والتي تبين لهم اختصاصهم الوظيفي ونظام المتابعة الذي يسمح بتنفيذ المهام المطلوبة منهم، كما لاحظنا أن جميع الموظفين لديهم بطاقات مهنية يحملونها طوال فترة العمل وهذا ما يحقق لهم الأمن الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم 21: يوضح قيام المؤسسة بالتخطيط المستمر:

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
69.3	52	32	38.6	نعم
		تحديد المجالات التدريبية		
		تحديد مدى تناسب الوظيفة مع إمكانيات العامل		
		19	22.9	السرعة في الإنجاز
30.7	23	لا		

100	75	100	*83	المجموع
-----	----	-----	-----	---------

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تؤكد الشواهد الإحصائية التي تمثل قيام المؤسسة بالتخطيط المستمر أن نسبة 69.6% من عينة مجتمع البحث أكدوا ذلك، يرجع ذلك إلى الإجابات بحيث نجد نسبة 38.6% من إجابات المبحوثين يؤكدون على تحديد مدى تناسب الوظيفة مع إمكانيات المورد البشري، إضافة إلى تحديد المجالات التدريبية، بينما ترجع نسبة 22.9% إلى السرعة في الإنجاز.

وعلى غرار ذلك نجد نسبة 30.7% من عينة مجتمع البحث تقر بأن المؤسسة لا تقوم بالتخطيط المستمر.

تؤكد هذه النتائج على أن التخطيط يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة كما أنه أساس العملية الإدارية كونه يساهم في تحقيق الأهداف بأسلوب علمي وللربط بين المهام ومجموع الوسائل المستخدمة، كما يضمن التخطيط تحقيق التناسب والتوافق بين الوظيفة ومتطلباتها من كفاءات ووسائل مساعدة على تنفيذها، كما تتضمن عملية التخطيط تحديد البرامج التدريبية الموجهة نحو عمال المؤسسة بغرض صقل مهاراتهم وتحقيق قفزة نوعية في الخدمات المقدمة، مما يساهم بطريقة آلية في التسريع والرفع من وتيرة إنجاز المهام، كما أكد مدير الوسائل على إشراك جميع رؤساء المصالح والنيابات في عملية التخطيط لضمان تغطية شاملة حول متطلبات كل مصلحة من وظائف، وسائل أو برامج تدريبية وتكوينية، الأمر الذي من شأنه أن ينجح عملية التخطيط ويحقق أهدافها.

**جدول رقم 22: يوضح قيام مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع باقي المسؤولين:**

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
57.3	43	13	14.4	توفير مناصب ذات مسؤوليات متعددة
		25	27.8	مناقشة النقائص الوظيفية للعامل
		28	31.1	مناقشة خصائص ومتطلبات العمل
		24	26.7	توقع الاحتياجات الحالية والمستقبلية من
				نعم

				الموارد البشرية	
42.7	32				لا
100	75	100	90*		المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تين الشواهد الإحصائية التي تمثل قيام مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع باقي المسؤولين لمختلف النيابات والمصالح والأقسام أن نسبة 57.3% أكدوا ذلك موزعة على الفئات التالية:

نسبة 31.1% من إجابات المبحوثين من يؤكدون على مناقشة خصائص ومتطلبات العمل، بينما هناك من يرون أن هذا التشاور يكون لمناقشة النقائص الوظيفية وذلك نسبة 27.8% في حين من يقرون بأن مسؤول الموارد البشرية يقوم بالتشاور لتوقع الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وذلك بنسبة 26.7% بينما ترى إجابات أخرى أن ذلك يكون لتوفير مناصب ذات مسؤوليات متعددة بنسبة 14.4% .

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 42.7% من مفردات عينة أفراد البحث تقر بأنه ليس هناك تشاور بين مسؤول الموارد البشرية ومع باقي المسؤولين.

على ضوء الدلالات السابقة نلاحظ أن مسؤول الموارد البشرية يحاول التنسيق بين باقي المسؤولين لإحداث عملية ربط وظيفي لما تتطلبه مجموعة المهام وتحليل احتياجات المناصب من جهة، ومناقشة النقائص الوظيفية للعامل وتحديد أساليب التسيير من جهة أخرى، مع القيام بعملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بجميع الوظائف لمناقشتها لاتخاذ القرارات الصحيحة داخل الهيكل التنظيمي، ويكون ذلك من خلال خلق نظام اتصال فعال لمناقشة النقائص والمشاكل الوظيفية وإعطاء الأهمية للحركية في المسار المهني للموارد البشرية، إضافة إلى ذلك إعادة النظر في كل فترة زمنية لمراعاة مدى تكيف المناصب مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة بهدف إعادة هيكلة أعمالها ومسؤولياتها مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة.

#### جدول رقم 23: يوضح تحسن الأداء للموظف من خلال برامج التدريب

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		ك	%		
73.3	55				

		42.2	35	زيادة القدرات	نعم
		26.5	22	التناسب مع الوظيفة	
		31.3	26	المساعدة على إنجاز المهام	
26.7	20	لا			
100	75	100	83*	المجموع	

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول المتعلقة بتحسين الأداء للموظف من خلال برنامج التدريب أن نسبة 73.3% تحسن أدائهم الوظيفي من خلال برامج التدريب ورغم اختلاف تبريراتهم فإنها تدرج جميعا تحت إجابة واحدة في النقاط التالية حسب إجاباتهم: نسبة 42.2% تؤكد على أن التدريب زاد من قدراتهم بينما ترى نسبة 31.3% ساعدهم على إنجاز مهامهم، كما تقر نسبة 26.5% بحق تناسبهم مع الوظيفة.

في مقابل ذلك نجد نسبة 26.7% من عينة مجتمع البحث تقر أن أدائهم لم يتحسن من خلال برامج التدريب.

من خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تضع تحسين الأداء في أولوياتها القصوى وهذا ما يرتبط ارتباطا وثيقا مع عملية التدريب التي يتلقاها المورد البشري لزيادة قدراته واكتساب مهارات جديدة تساعده على إنجاز المهام وفق منهج معين، فمن خلال تحديد وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة ضبط نوع التدريب الواجب تلقيه من طرف الموظف لتحسين أدائه ومعارفه وقدراته العملية.

هذا ما يتفق مع المقاربة النظرية للتسيير التوعفي للوظائف من خلال أسلوب علمي واضح تركز عليه المؤسسة لوضع برامج تكوينية والسماح لهم بتنمية وتجديد نشاطاتهم وتكييفها مع المناصب من خلال تحليل محتويات الوظائف والمهن مما يمكن من تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، وتقويم الطاقات الفردية والمشاركة بحيث يتم تحديد المؤهلات والقدرات الجديدة لممارسة الوظائف والواجب توفرها في شاغل الوظيفة لتحقيق التكيف مع الوظيفة قصد الحفاظ على مساره الوظيفي وعلى التوازن في المؤسسة.

في حين ترى نظرية "بورترولولر" أن الأداء يمثل النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات في قياسها بموضوعية، فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية، فالأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأفراد كالمعرفة، المهارة وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به.

إن عملية تحسين الأداء هي نتاج لعملية التكوين داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية التكوين ونظرة الموظف إلى هذه العملية، فمن خلال مقابلتنا مع بعض المبحوثين أكدوا أن تحسين الأداء راجع إلى طبيعة تكوين الفرد ومؤهلاته العلمية والمعرفية التي تساعده داخل المؤسسة سواء من جانب إداري أو تقني، بحيث تعود إيجابية نتائج العملية التطويرية بالفائدة على المؤسسة والموظفين معاً، إذ تتيح لهم الفرصة إلى تحقيق السرعة في الأداء من خلال امتلاك العمال لقدرات ذهنية عالية تحقق المطلوب منهم في أسرع وقت.

جدول رقم 24: يوضح ما إذا كان يقوم المورد البشري بتقييم نقاط القوة والضعف في أدائه لوظيفته :

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
81.3	61	26	42.62	نعم معالجتها دون إشراك المسؤول طلب المشاركة في برامج التدريب لا أهتم بمعالجتها
		22	36,07	
		13	21.31	
18.7	14			لا
100	75	61	100	المجموع

تترجم الشواهد الكمية الواردة في الجدول بأن أغلبية المبحوثين يقومون بتقييم نقاط القوة والضعف في أدائهم لوظائفهم وذلك بنسبة 81.3% ورغم اختلاف الإجابات إلا أنها تندرج ضمن إجابات واحدة، حيث نجد نسبة 42.62% من عينة المبحوثين يعالجون نقاط ضعفهم

دون إشراكهم المسؤول المباشر، بينما نجد نسبة 36.07% يطلبون المشاركة في برامج التكوين، كما تقر نسبة 21.31% أنها توم تقييم نقاط القوة والضعف لكنها لا تهتم بمعالجتها.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 18.7% من عينة مجتمع البحث أقروا عكس ذلك لا يقومون بتقييم نقاط القوة والضعف وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى.

يتضح من خلال الإحصائيات أعلاه بأن أغلبية الموظفين يولون أهمية كبيرة جدا لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء، وذلك من أجل معرفة مدى تناسب الإمكانيات والمؤهلات المعرفية والعملية مع المنصب، فباعتبارها عملية خاصة بالموظف فهي تختلف من موظف لآخر، وذلك راجع حسب طبيعة المورد البشري داخل المؤسسة، وهذا ما يتطابق مع نظرية هولاند بحيث ينقسم الأفراد في بيئة العمل إلى أنماط مختلفة، فمن الموظفين من يبحثون عن البيئة التي تناسبهم وتتوافق مع مؤهلاتهم ونقاط قوتهم، ومنهم الموظفين التقليديين الذين لا يهتمون لمجرياتهم الخاصة داخل الهيكل التنظيمي، بينما نجد من يقيم نفسه لفترة مستمرة لمعرفة نقاط ضعفه والعمل على تحسينها، كما تؤكد هذه النظرية أن هناك محاولات مستمرة للمورد البشري حتى يتحقق التوافق بين شخصيته وسلوكه والوظيفة المتاحة في مساره الوظيفي حتى يستطيع أن يتلاءم ويتوافق مع بيئة العمل السائدة، كما أكد لنا بعض المبحوثين أن تقييم أدائه الخاص يكون من خلال المقارنة بين الخبرة وطريقة تأدية المهام الموكلة إليه وارتباطها بالفترة الزمنية المحددة.

**جدول رقم 25: يوضح ما إذا كان هناك إتقان العمل وفق المواصفات والمعايير المحددة:**

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
88	66	32	21.5	تحقيق أهداف المؤسسة
		35	23.5	تنفيذ الأهداف المطلوبة منك
		11	7.4	المنافسة
		22	14.8	الحصول على مكافآت
		49	32.9	ضميرك المهني لا يسمح لك بالتقاعس في العمل
12	9			لا
100	75	100	*149	المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. توضح الإحصائيات بالجدول أعلاه أن نسبة 88% من عينة مجتمع البحث على أنهم يتقنون عملهم وفق المواصفات والمعايير المطلوبة مدعمين بذلك إجاباتهم من خلال مجموعة من البدائل، بحيث نسبة 32.9% ضمائرهم المهنية لا تسمح لهم بالتقاعس في العمل بينما تصرح نسبة 23.5% على أنهم ينفذون المهام المطلوبة منهم في تفر إجابات أخرى بنسبة 21.5% أنهم يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أكدت نسبة 14.8% على أنها تتقن العمل وفق المواصفات للحصول على المكافآت ، بينما نجد نسبة 7.4% ان إتقان العمل يعود إلى المنافسة بين الموظفين.

وبمقابل ذلك نجد نسبة 12% من إجمالي العينة المختارة تصرح على أنها لا تتقن العمل وفق المواصفات والمعايير المطلوبة.

توضح الشواهد الإحصائية أعلاه أن الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تعتمد على إتقان العمل نظرا لاكتسابهم الضمير المهني الذي لا يسمح لهم بالتقاعس في تأدية المهام، الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى تحلي الموظفين بنسب عالية من الولاء اتجاه مؤسستهم ومهامهم ورضاهم عن ظروف العمل وبيئته، كما تبين لنا من خلال الملاحظة الميدانية أن الموظفين يقومون بتأدية مهامهم وفق المعايير المحددة تقاديا للنزاعات وعرقلة المهام وتجنباً لردود أفعال المسؤولين في الإدارة العليا في حال الوقوع في أخطاء، وهذا ما قد يضيف طابع المنافسة على تأدية المهام من خلال خلق جو من التفاعل والتعاون بين الإدارة والموظفين مستخدمين في ذلك أسسا علمية داخل الهيكل التنظيمي في إطار الأداء المطلوب إنجازه من قبل كل الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معاً، وضرورة الوعي بأهداف المؤسسة.

كما يرجع عدم إتقان العمل على الموظف فحسب، بل يتعداه وصولاً إلى الإدارة التي تنتسب في بعض الأحيان في عد إتقان العمل من خلال ضغوطات العمل، سوء توزيع الأدوار، عدم وجود حد أدنى لمعدلات الأداء وعدم وضوح التعليمات، إضافة إلى سوء توافق الظروف النفسية والمهنية وانخفاض في الروح المعنوية مما يؤدي إلى تأخير المهام بدلاً من إنجازها في الوقت المحدد، مع الاستمرارية في ارتكاب الأخطاء وهذا ما يضعف عملية تخطيط المسار الوظيفي.

**جدول رقم 26: يوضح ما إذا كان هناك مصلحة تقوم بتقييم الأداء:**

النسبة	التكرار	التكرار	البدائل
--------	---------	---------	---------

58.7	44	%	ك	يومية	نعم
		22.73	10		
		20.45	09	أسبوعية	
		47.73	21	شهرية	
		9.09	04	سنوية	
41.3	31	لا			
100	75	100	44	المجموع	

كشفت المعطيات الكمية على أن هناك وجود مصلحة مختصة تقوم بتقييم الأداء التي أقرها غالبية مجتمع البحث وذلك بنسبة 58.7% تتوزع إجاباتهم على الخيارات الأحادية بحيث تؤكد نسبة 47.73% أن عملية تقييم الأداء تكون شهرية بينما تصرح نسبة 20.45% تكون يومية، بينما نجد نسبة 9.09% تعود إلى إجابات المبحوثين الذين يقرون بان عملية تقييم الأداء تكون بشكل سنوي.

وعلى غرار ذلك نجد نسبة 41.3% يؤكدون بأنه لا توجد مصلحة تقوم بتقييم الأداء.

تدل البيانات الإحصائية أعلاه على أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لها مصلحة تقوم بتقييم الأداء، وهذا ما تؤكد خلال مقابلتنا مع بعض المبحوثين الذي أقروا بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة على ذلك، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل قانوني وفق النظام الداخلي للمؤسسة. فمن خلال اطلاعنا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة تحديدا في الفصل الرابع، المادة 97 من قانون الوظيف العمومي: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة" بينما يهدف تقييم الموظف حسب المادة 98 إلى:

- الترقية في الدرجة.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المادة 100: تحدد المسؤوليات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية متساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية على مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة النشاطات والمصالح المعنية.

المادة 101: تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة الرسمية المؤهلة، يتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفوق بملاحظات عامة.

المادة 102: تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الطي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها، وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

من خلال هذه المواد القانونية الضابطة لعملية التقييم داخل المؤسسة تكون عملية التقييم مصممة بشكل نظامي، إلا أن هناك بعض التجاوزات من طرف الإدارة ومن طرف الموظفين في عملية التقييم وهذا ما أوضحه مسؤول إدارة الموارد البشرية من خلال المقابلة التي جمعنا معه، بحيث صرح بأن عملية تقييم الأداء لا تكون واضحة لدى جميع الموظفين فمنهم من يعتبر أن عملية التقييم ليس لها أي أهمية.

ما يمكنه استخلاصه من عملية التقييم هو أنها عملية خاضعة للمركزية والإجراءات الصارمة وهذا ما يصعب في عملية التقييم مما يجعل المورد البشري يواجه غموضاً في مساره الوظيفي.

جدول رقم 27: يوضح ما إذا تقوم الإدارة العليا بمقارنة التقييم للموظف مع تقييم المسؤول المباشر للأداء:

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل	
		ك	%			
62.7	47	28	37.3	تنفيذ المهام الموكلة إليك ومدى التزامك بتطبيق التعليمات	نعم	
		24	32			التقارير اليومية
		23	30.7			المراقبة الدورية للأداء
37.3	28	لا				
100	75	100	*75	المجموع		

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العين. تترجم المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 62.7% من عينة مجتمع البحث تؤكد أن الإدارة العليا تقوم بمقارنة التقييم للموظفين مع تقييم المسؤول المباشر للأداء

وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين على البدائل المتعددة الخيارات إذ نجد نسبة 37.3 % من إجابات المبحوثين يقرون بأن ذلك يكون من خلال التقارير اليومية، بينما ترى نسبة 32 % يكون عن طريق المراقبة الدورية للأداء، كما ترى نسبة 30.7% أن هذه المقارنة تكون من خلال تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

أما الإجابة على الخيار الثاني نجد نسبة 37.3% من عينة مجتمع أفراد البحث تنفي ذلك بحيث أن الإدارة العليا لا تقوم بمقارنة التقييم للموظف مع تقييم المسؤول المباشر للأداء. يتبين من خلال الشواهد الإحصائية أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء غالباً ما تقوم بمقارنة التقييم للموظفين مع تقييم المسؤول المباشر للأداء مما يضمن الشفافية والموضوعية في عملية التقييم مما يمنح ثقة للعمال حول نتائج التقييم ويغني المؤسسة عن الدخول في صراعات مع موظفيها حول نزاهة عملية التقييم.

**الجدول رقم 28:** يوضح ما إذا كان هناك تطبيق مبدأ الشفافية والوضوح عند إجراء عملية تقييم الأداء:

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
61.3	46	27	32.9	معايير متعارف عليها لدى جميع الموظفين معايير خاصة بالإدارة العليا
		24	29.3	معايير تستند إلى القانون الداخلي للمؤسسة
		31	37.8	معايير متعارف عليها لدى جميع الموظفين
38.7	29	لا		
100	75	82*	100	المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. كشفت الشواهد الميدانية والمتعلقة بتطبيق مبدأ الشفافية والوضوح عند إجراء عملية تقييم الأداء أن نسبة 61.3% من عينة مجتمع البحث أكدوا أن المؤسسة تقوم بتقييم مبدأ الشفافية والوضوح عند إجراء عملية التقييم، وهذا ما أكدته إجابات بعض المبحوثين على

البدائل المتعددة الخيارات إذ نجد نسبة 37.8% أكدوا بأنها معايير تستند إلى القانون الداخلي للمؤسسة، بينما نسبة 32.9% تصرح على أنها معايير متعارف عليها لدى جميع الموارد البشرية، كما ترى نسبة 29.3% على أن هناك معايير خاصة بالإدارة العليا.

أما بالنسبة للإجابة على الخيار الثاني نجد نسبة 38.7% تؤكد على أنه لا يتم تطبيق مبدأ الشفافية والوضوح عند إجراء عملية التقييم.

من خلال التفسير أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تقوم على الموضوعية في تقييم أداء عمالها ولا تستغني عن هذه الطريقة التي لا غنى عنها تعود بالفوائد على المؤسسة وذلك من خلال خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموارد البشرية من جهة، وبينهم وبين مشرفيهم من جهة أخرى لأنهم يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية المهام هي موضع التقدير والاهتمام من طرف الإدارة، كما اتضح لنا من خلال الوثائق المقدمة لنا أن عملية تقييم الأداء تستند إلى قانون الوظيفة العمومي حيث تنص المادة 99 من القانون 06-

03 على أن: يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

فالمؤسسة تسعى دائما إلى تطبيق الشفافية من أجل أداء المطلوب منهم إضافة إلى تقادي الصراع ودوران العمل، وكذا تضارب الأدوار، فعملية التقييم تحتاج إلى معلومات مفصلة عن أداء كل موظف فمهمة إدارة الموارد البشرية ومصلحة تقييم الأداء هو العمل بالتنسيق لتحقيق التوازن بين الجهد المبذول والعوائد المتحصل عليها من خلال النظم والإجراءات الداخلية، وهذا ما يتفق مع نظرية العدالة لآدمز بحيث ما إذا كان العامل يحصل على عوائد عادلة فإنه يقارن نفسه بالآخرين مقارنة اجتماعية، فهو لا يقارن عوائده فقط ولكن أيضا مساهمته، مدخلاته ونسب عوائده إلى مساهماته حيث تظهر حالة عدم الرضا بالنسبة للفرد، وفي كل الحالات التي يدرك فيها عدم وجود تساوي نسبة عوائده إلى مساهماته مع نسبة عوائد الآخرين إلى مساهماتهم فالجماعة المرجعية التي يستند إليها المورد البشري أساسا للتقييم قد تكون مع زملاء العمل الذين ينتمي إليهم من خلال الخبرة، التعليم، الأقدمية والجهد المبذول. أما النتائج فتتمثل في العوائد التي قد يحصل عليها الفرد من منظمته نظير مساهمته كالأجور، التقدير والعلاقات الاجتماعية.

إن عملية التقييم المبنية على الشفافية لدى الموظفين تدفع بهم تلقائياً إلى العمل وإنجاز الأهداف في إطارها الزمني المطلوب، كما أن ذلك راجع إلى ثقافة المؤسسة التي تترجم في سلوك المواطنة التنظيمي للموظفين داخل الهيكل التنظيمي.

جدول رقم 29: يوضح ما إذا كان هناك توافق بين تخطيط المورد البشري للمسار الوظيفي وتخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي:

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
54.7	41	22	38.6	تناسب الكفاءة مع الوظيفة
		13	22.8	تناسب الشهادة مع الوظيفة
		22	38.6	التدريب المتلقى يؤهل على العمل في الوظيفة
45.3	34	لا		
100	75	57*	100	المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. حسب معطيات الجدول أعلاه والتعلق بمدى توافق تخطيط الموارد البشرية لمساراتهم الوظيفية مع تخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي أن نسبة 54.7 % من مختلف شرائح الفئات السوسيو-مهنية أكدوا بأن هناك توافق ويتوزع ذلك على مختلف الإجابات على البدائل التي

دعمت هذه الإجابة، بحيث نجد الإجابة على البديل الأول والثالث بنفس النسبة وذلك بـ 38.6% بأن التوافق كان من خلال تناسب الكفاءة مع الوظيفة بالإضافة إلى التدريب المتلقى يؤهل على العمل في الوظيفة، بينما صرحت نسبة 22.8% أن ذلك كان من خلال تناسب الكفاءة مع الوظيفة. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 45.3% تقر بأنه ليس هناك توافق بين تخطيطهم لمساراتهم الوظيفية وتخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي.

وهذا يدل على أن المؤسسة تراعي عملية التوافق بين تخطيط الموارد البشرية للمسار الوظيفي وتخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي، كما أن هذا يدخل ضمن مسؤوليات المورد البشري بحيث لا يمكن الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية بل يختار بنفسه ما يريد أن يكون عليه بناء على معارفه ومؤهلاته، فهو وحده يعرف ما يريد تحقيقه من الوظيفة وهذا يختلف من فرد لآخر داخل الهيكل المهني، فهي المسؤولية الأولى في عملية تخطيط المسار الوظيفي فالفرد هو من تقدم للعمل بالمؤسسة وهو يتحمل كافة واجباته، فعملية التوافق تتطلب العمل المستمر والجاد بينما المؤسسة تعمل على موازنة وتكييف الفرد مع وظيفته انطلاقاً من دراسات مسبقة مبنية على التخطيط المنظم الذي يستهدف الفعالية التنظيمية انطلاقاً من أهداف عملية محددة وموضوعة مسبقاً، فمهمتها إيجاد الخيارات الوظيفية وشرحها للعاملين وتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوات سير المسارات الوظيفية للعاملين لكي يكون هناك وضوح تام لكلا الطرفين، وهذا ما يتفق مع نظرية التوافق الوظيفي بحيث أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر السبب الأول للانسجام بين القوى الدافعة لبيئة العمل واحتياجات الفرد، بحيث يقوم المورد البشري بالموازنة بين قدراته ومهاراته وما توفره المؤسسة من فرص وقوى دافعة وأنواع العوائد المختلفة كالأجور والمكانة الاجتماعية، فإن عملية التوافق العملي لمستوى المؤهلات مع الوظيفة يسهل عملية القيام بالمهام، وهذا ما أكدت عليه النظرية بحيث لما يكون التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته والمتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية فإن الفرضية تكون أكبر لتحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فمجموعة الأنشطة (الإنجازات، السلطة، درجة التقدم، لاستقلالية، القيم، حدود المسؤولية، المكانة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية) لها وزن كبير في عملية توافق الفرد لتخطيطه وتخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي، فهو يتحقق نتيجة الانسجام والتوافق بين نظام القوى الدافعة لبيئة العمل وتحقيق الفرد لمتطلباته الوظيفية.

إلا أنه أثناء القيام بمقابلة مع بعض المبحوثين وجدنا عكس ذلك بحيث لا يوجد توافق بنسبة معينة، وهذا ما أكدته موظفة بأنها متحصلة على شهادة وكفاءة غير مطابقة لمسار الوظيفة التي تشغلها، وهذا ما جعلها - حسبها - غير منسجمة مع مسارها الوظيفي، كما تم ملاحظة وجود موظفين يعملون بدون مراعاة أي توافق وظيفي وذلك نظراً لاحتياجات الفرد من جهة واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك الظروف والقرارات

الخارجية التي قد تدفع بوضع العامل غير المناسب في المكان غير المناسب، وأحيانا ما قد تكون ذهنية الفرد معوقا بحد ذاته لعملية تخطيط المسار الوظيفي "سلك وخلص".

جدول رقم 30: يوضح الحصول على المكافآت والتشجيعات على الأداء

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
58.7	44	08	18.18	علاوات ومنح فقط
		27	61.36	تقديرات معنوية فقط
		09	20.46	تحصل عليهما معا
41.3	31	لا		
100	75	44	100	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بالحصول على مكافآت وتشجيعات على الأداء بأن نسبة 58.7% من عينة مجتمع البحث يحصلون عليها وترجع هذه النسبة إلى الإجابات أحادية الخيار، بحيث نجد نسبة 61.36% بأنهم يحصلون على تقديرات معنوية، بينما تقر نسبة 20.45% بأنها تحصلت عليهما معا، في حين تصرح نسبة 18.18% أنها تحصلت على علاوات ومنح. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 41.3% تنفي ذلك بحيث أنها لم تتحصل على أي مكافآت أو تشجيعات على العمل.

إن دلالة هذه الإحصائيات تشير بأن المؤسسة تقدم مكافآت متنوعة مقابل الجهد المبذول لمختلف الفئات السوسيو مهنية باعتبار نظام المكافآت يؤثر على مستوى شعور الفرد بالرضا بحيث يحصل على إشباعات التي تحققها الحوافز والعوائد المحصل عليها نتيجة الأداء والجهد المبذول، وهذا ما يتوافق مع نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو بحيث لا يوجد استقرار في ترتيب الحاجات إذ يختلف باختلاف الأفراد، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى أقل إلحاحاً، فهو مستعد لتفضيل إشباع الحاجات المادية عن الحاجات المعنوية، ومن جهة أخرى يختلف الأفراد في درجة الأهمية والاهتمام التي يعطونها لكل حاجة.

فمن خلال المقابلة التي أجريت مع أحد المبحوثين الذي صرح على أنه يريد مكافآت مادية باعتبارها تغطي جزء من الحاجات الاجتماعية "أعطيها لي دراهم" كما أكد على عنصر الزمن الذي له دور كبير في ترتيب حاجياته، وهذا ما تؤكد عليه هذه النظرية التي تعتبر عنصر الزمن عاملاً مهماً في ترتيب حاجيات الأفراد، إذ يتغير ترتيب الحاجات في الهرم حسب الظروف الزائدة تلك اللحظة فالحاجة غير المشبعة تؤدي إلى حالة من اللاتوازن الداخلي بحيث تنشأ عنها قوى داخلية دافعة لدى الموظف للحصول على المكافآت مقابل أدائه فينتهج السلوك المناسب لذلك.

كما صرح أحد المبحوثين على أن عملية منح المكافآت تقوم على المحسوبية والتلاعبات من طرف الإدارة العليا وهناك بعض الموظفين يقومون بتصرفات غير مهنية "الشهية" من أجل الحصول على مكافآت سواء كان أدائهم مرتفعاً أو متدنياً، وهذا ما يمكن تفسيره على أن هناك لا موضوعية ولا معيارية في منح المكافآت وعدم التعامل مع ذلك بالشفافية.

يمكن قول أن وجود سياسة عمل الداخلية التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين تؤدي إلى إشباع النمط السلوكي الإيجابي للعمال وهذا ما يسمى بالسلوك المتوازي الذي يقوم بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان، وهذا ما أشارت إليه نظرية أبراهام ماسلو.

### جدول رقم 31: يوضح سعي جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
69.3	52	25	25.8	تطبيق اتصال فعال يربط بين مختلف الوحدات الإدارية
		36	37.1	تطبيق برنامج متفق عليه من طرف الأقسام والمصالح والنيابات
		36	37.1	مناقشة المشاكل التي تعرقل الأداء

30.7	23	لا		
100	75	100	*97	المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تبين الشواهد الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن نسبة 69.3% من عينة أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن عملية التخطيط تسعى إلى التنسيق بين أداء الإدارات وقد تم تدعيم ذلك بالبدائل المتعددة الخيارات بحيث نجد الإجابة على البديل الأول والثاني بنفس النسبة وذلك بـ 37.1% بأن هذا التطبيق يسعى تطبيق برنامج متفق عليه بين الأقسام والمصالح والنيابات بالإضافة إلى مناقشة المشاكل التي تعرقل الأداء، بينما تؤكد نسبة 25.8% بأنه يسعى إلى تطبيق اتصال فعال يربط بين مختلف الوحدات الإدارية. أما الإجابة على الخيار الثاني نجده بنسب 30.7% من عينة مجتمع البحث صرحت عكس ذلك .

تشير الإحصائيات الواردة أعلاه إلى أن عملية التخطيط هي وظيفة مشتركة بين مختلف المصالح والنيابات والأقسام بطريقة عملية تتناسب مع أداء المهام سواء بطريقة فردية أو جماعية، فتحديد المسار الذي يجب اتباعه يتطلب تطبيق برنامج فعال وواضح ومتفق عليه داخل الهيكل التنظيمي، يساعد على التنسيق بين مجموعة الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال مناقشة المشاكل والتنبؤ بالصعوبات المحتملة وكيفية مواجهتها، بالاعتماد على سلاسة الاتصال الشبكي الذي تطبقه المؤسسة لتقسيم المهام حسب واجبات كل مصلحة، فعملية التخطيط هي السبيل الذي جعل المؤسسة تحافظ على استمرارها وكذا المحافظة زبائنها مما يساعدها على التطور والبقاء، فالهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات على اختلاف إمكاناتها ومستوياتها يفرض عليها وجود تنسيق وانسجام وإدراك الأدوار الوظيفية وتحليل ومناقشة مختلف الطرق والوسائل العلمية والبادئ التي تستند إليها المؤسسة إضافة إلى تقييم الخصائص الديناميكية لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن عملية التسلسل الإداري داخل الهيكل التنظيمي يتطلب وجود مرجعية إدارية واضحة للعاملين سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب اللامركزية أو المركزية.

فمن خلال المقابلة الميدانية التي أجريت مع بعض المبحوثين بحيث أكدت لنا ضرورة وجود التنسيق لأنه يرتبط بالعمل من خلال التخطيط، التقسيم، المهام إلى رئيسية وثنائية واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الحاضر، أو فيما يتعلق بباقي البيانات فذلك أساسي

باعتبار كل نيابة مهام أخرى وتعمل بالتنسيق وتوفير المعلومات الكافية لوضوح الأعمال الموجهة.

كما أكدت باحثة أخرى أن عملية التنسيق ليست مسؤولية فرد واحد بل يجب تضافر كل الجهود والمعلومات اللازمة فكل الوظائف تحتاج إلى التنسيق مع باقي الوظائف الأخرى لتحقيق الاستفادة القصوى من البرامج التي تضعها إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية حيث صرح لنا أن هناك تنسيق إلا أنه محدود لا يأتي بالجديد تنسيق قديم يعتمد على طريقة قديمة في التسيير خاضع إلى المركزية.

ومن خلال ما لوحظ تأكدنا بأن المؤسسة لها تنسيق داخلي محدود يعتمد على المهام اليومية التي تستند إلى الإدارة العليا مع تدخل الإدارة العامة توجيه المهام وتنسيقها من خلال القوانين.

إن ذلك يقودنا إلى القول بأن المؤسسة ليس لها الحرية في تطبيق التنسيق، بل هناك تدخلات باعتبارها كمرجعية لعملية التسيير.

### 3.3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

المحور الرابع: تؤثر الترقية الوظيفية الداخلية على مستوى الروح المعنوية للموارد البشرية:

جدول رقم 32 : يوضح الحصول على الترقية:

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
82.7	62	32.2	38	الشهادة	نعم
		33.9	40	الأقدمية	
		12.7	15	التكوين المتخصص	
		17.8	21	الامتحان المهني	
		3.4	04	اعتبارات شخصية	
17.3	13	لا			
100	75	100	*118		المجموع

معطيات هذا الجدول الإحصائية تشير إلى أن نسبة 82.7% من أفراد عينة مجتمع البحث يؤكدون حصولهم على الترقية، حيث صرحت نسبة 33.9% أنهم تحصلوا على الترقية من خلال الأقدمية، بينما تؤكد نسبة 32.2% بأنهم تحصلوا على الترقية من خلال الشهادة، كما تقر نسبة 17.8% أن ترقيتهم كانت من خلال عن طريق الامتحان المهني، بينما نجد نسبة 12.7% ترقوا على أساس التكوين المتخصص. أما نسبة 3.4% تعود ترقيتهم على أساس اعتبارات شخصية.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 17.3% من إجمالي العينة المختارة لم تتحصل على الترقية. يتبين من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه أن المؤسسة تضع شروطا للترقية حسب ما حدده قانون الوظيف العمومي، حيث تشترط في معيار الترقية بالأقدمية وبشكل أساسي على التراكم الكمي لعدد سنوات العمل، وهذا ما يعني أن كلما زادت مدة خدمة الموظف في منصبه زادت كفاءته وخبرته وأصبح جديرا بالترقية وذلك ما نستخلصه من نص المادة 106 من الأمر 03-06: تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر وكيفيات عدد السنوات المطلوبة كأقدمية وكشروط أساسي لترقية الموظف وانتقاله من درجة إلى أعلى، أما بالنسبة للترقية استنادا إلى الشهادات ويرتكز هذا المعيار إلى الشهادات العلمية المكتملة للتخصص الذي حاز عليه الموظف، والتي تمكنه من الترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة في حدود المناصب المفتوحة التي تحتاج إليها الإدارة مع توفر الشروط والإجراءات القانونية، فيعين الموظف الذي تحصل على شهادات أو مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية". أما بالنسبة للترقية عن طريق تكوين المتخصص فقد نصت المادة 107 من الأمر 03-

06 المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العمومية على هذا النوع من الترقية، وهو تكوين عادة ما يكون متوسط أو طويل المدى يتم من خلاله إعداد المرشحين لشغل منصب عمومي لأول مرة، أو الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا، أو التحضير للمسابقات أو الامتحانات المهنية " ويهدف هذا التكوين إلى تحسين المستوى وتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين، إضافة إلى تمكين الموظف من التكيف مع منصب أو وظيفة جديدة نتيجة لتطور الوسائل والتقنيات أو التغيرات الهامة الطارئة في تنظيم مصلحة وعملها أو مهامها.

نظم المرسوم التنفيذي رقم 12-194 الصادر في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، بحيث يسمح باجتياز الامتحان المهني للموظفين الذين أثبتوا الأقدمية في الرتبة أو الأقدمية

في الدرجة مقترنة بتكوين قانوني متخصص، في حين لا يحدد القانون الترقية على أساس الاعتبارات الشخصية كونها محددة من قبل العلاقات غير الرسمية داخل الهيكل التنظيمي من خلال استغلال الثغرات القانونية والاعتماد على المحسوبية والمحاباة، فلا تكاد تخلو مؤسسة جزائرية من هذه التجاوزات الخطيرة التي تمس بمصداقية تخطيط المسار الوظيفي.

### جدول رقم 33: يوضح طبيعة الترقية المتحصل عليها:

النسبة	التكرار	العبارة
38.71	24	الدرجة
33.87	21	الرتبة
27.42	17	كليهما
100	62	المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 51.1% من إجابات المبحوثين بأنهم تحصلوا على الترقية في الدرجة، بينما نجد نسبة 48.9% يقرون أنهم تحصلوا على الترقية في الرتبة.

من خلال هذا الجدول الذي له علاقة بالجدول السابق، حيث يشير إلى أن الترقية بنوعها تتم بقرار إداري تصدره السلطة المخولة بذلك، وهذا بعد التأكد والتحقق من توافر الأسباب والشروط التي تسمح بترقية الموظف، ويكون ذلك وفق معايير مسطرة ومرسومة بالإضافة إلى معايير عامة معتمدة في نظام الترقيات سواء بالدرجة أو الرتبة وذلك لتفادي بعض الممارسات السلبية القائمة على أساس المحسوبية والجهوية والمحاباة.

الجدول رقم 34: يوضح ما إذا كان هناك تدخلات شخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات:

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
72	54	19.5	17	الضرورة القصوى (منصب حساس يتطلب التعيين)	
		32.2	28	الثقة في قدرات الشخص	
		48.3	42	علاقات شخصية	
28	21				لا
100	75	100	*87	المجموع	

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 72% أكدوا بان هناك تدخلات شخصية من قبل الإدارة في التعيينات والترقيات، وتدعم هذه النسبة إجابات متعددة البدائل بحيث تؤكد نسبة 48.3% على أن هناك علاقات شخصية ، بينما تقر نسبة 32.2% بأن التدخلات في عملية التعيين والترقية تكون من خلال الثقة في قدرات الفرد بينما ترى نسبة 19.5% على أن المنصب حساس "الضرورة القصوى" يتطلب ذلك . وعلى غرار ذلك تصرح نسبة 28% من عينة مجتمع البحث تقر على أنه ليس هناك أي تدخلات شخصية من قبل الإدارة في التعيينات والترقيات.

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يبين تواجد ظروف خاصة واستثنائية تطرأ على عمليتي التعيينات والترقيات قد تتمثل في أهمية المنصب وحساسيته ومتطلباته الوظيفية،

كما قد يدخل عامل الثقة في قدرات الموظف في هذه التدخلات أين يعطيها نوعاً من الشرعية كونها تستند إلى كفاءة الموظف المعين ومهارته وقدرته على تأدية المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة.

بالرغم من التنظيم المحكم الذي سطره المشرع لنظام الترقية إلا أن هذا لا يعني وجود تدخلات أو ثغرات، فنجاعة نظام الترقية تتوقف بالضرورة على مدى توافق هيكله المسارات المهنية مع حاجات الإدارة وطموحات الموظفين بالاعتماد على من له القدرة العلمية والعملية لتولي المنصب.

**جدول رقم 35: يوضح ما إذا يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عمليات الترقية:**

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
68	51	31	34.1	مراجعة تقييم الأداء
		27	29.7	الاختبارات
		33	36.3	التخصص في العمل
32	24			لا
100	75	91*	100	المجموع

إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تترجم الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 68% من عينة مجتمع البحث بأنه يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عمليات الترقية وتدعم هذه النسبة البدائل التالية: بحيث ترى نسبة 36.3% على أن التحليل يكون من خلال الاختبارات، بينما تقر إجابات أخرى بأنه يتم مراجعة تقييم الأداء وذلك بنسبة 34.1% بينما تصرح نسبة 29.7% على أن ذلك يكون من خلال التخصص في العمل.

وعلى غرار ذلك نجد نسبة 32% ينفون ذلك بحيث لا يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي.

هذه الدلالات الإحصائية تشير على أن عملية التحليل الوظيفي من الأمور الجد هامة، والحساسة بالنسبة إلى تخطيط المسار الوظيفي وحسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية فقد لجأت المؤسسة إلى هذه العملية لتحديد وصف دقيق لكل وظيفية

داخل المؤسسة وكذا مواصفات المورد البشري الذي يتم ترقيته إليها وذلك عن طريق الاختبارات المهنية لقياس مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي يرشح إليها: نظرا لما تحتويه من جانب عملي بحت وتبين مدى قدرة الموظف على تولى المسؤولية وتصنيفه في مجموعة جديدة حسب النظام المعمول به، إضافة إلى ذلك يتم تدعيم ذلك بمراجعة تقييم الأداء، إما بالتنقيط أو التقدير العام، تحليل المعايير المرجعية التي يقيم من خلالها الموظف من حيث قدراته الصحية، مواظبته في العمل مدى اعتناؤه وإخلاصه في العمل، استعداده وتفانيه في العمل، معارفه التنظيمية، روح المبادرة التي يتميز بها، قدراته الإشرافية، قدراته الرقابية، مدى سرعته في العمل، انضباطه، روح المسؤولية، مع إشراك معيار التخصص في العمل أحيانا بحيث لا يتم الاعتماد عليه كثيرا. فعملية التحليل تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية لعملية الترقية إذ اعتبرناها عملية مفعلة وخاضعة لشروط ومواصفات علمية يتم العمل بها.

### جدول رقم 36: يبين وضوح قوانين الترقية التي تزيد من الدافعية للعمل

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
69.3	52	12	13.6	نعم الرغبة في كسب تقييم جيد من طرف المسؤول زيادة التزامك بالعمل العمل بمعنويات مرتفعة وزيادة الثقة في عدالة المؤسسة
		35	39.8	
		41	46.6	
30.7	23			لا
100	75	88*	100	المجموع

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 69.3% من إجمالي العينة أكدوا وضوح قوانين الترقية يزيد من الدافعية لأداء المهام ورغم اختلاف تبريراتهم إلا أنها تتدرج تحت الإجابة على خيار واحد ومدعمة له بحيث تؤكد نسبة 46.6% أن ذلك يساهم على العمل بمعنويات مرتفعة، بينما تقر نسبة 39.8% يزيد من التزامهم بالعمل، بينما ترى نسبة

13.6% على أنهم يرغبون في كسب تقييم جيد. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 30.7% يقرون عكس ذلك بحيث أن وضوح قوانين الترقية لا يزيد من دافعيتهم للعمل. من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن بساطة ووضوح الأساليب المعمول بها وتطبيقها على كل الموظفين يبحث الرضا والاطمئنان فيهم على أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة كما ترفع من الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف عملهم في طريق ضمان الترقية، باعتبارها من أهم الوسائل المساهمة، في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به، فبرنامج الترقية الواضح والبعيد يمكن الوصول إلى مستوى عال من الرضا عند الموظفين وهذا ما يتفق ما نظرية التوقع "لفروم" بحيث يبين فيها التوقعات حول الجهد والحوافز باعتبار الأول معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يبذله ويتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه، أما الثاني يكون من توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها ويتعلق بالمؤسسة وإن كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا، فتوفر قرص الترقية والرضا الوظيفي، فالعامل المحدد لأثر الترقية على الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قل رضاه، أما إذا كان طموحه وتوقعاته أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل، قل رضاه عن العمل، بمعنى آخر أن أثر الترقية على الموظف تتوقف على مدى توقعه لها، وبالتالي فإن انتقال العامل من وضع وظيفي إلى آخر بطريقة واضحة وقانونية، وإتاحة الفرصة أمام الجميع يزيد تحفيزهم على العمل، ويزيد من مستوى رضاه وعليه ففرص الترقية في المسارات الوظيفية للعاملين جد هامة سواء على صعيد الحياة المهنية للمورد البشري أو حياة المؤسسة.

الجدول رقم 37 يوضح حالة الشعور بالراحة النفسية والعمل بمعنويات مرتفعة.

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
80	60	29	22.7	جو العمل ملائم
		31	24.2	فريق العمل متضامن
		27	21.1	وضوح المهام المطلوبة منك
		23	18	الحرية في تأدية مهامك
		18	14.1	قوانين العمل مرنة ومساعدة
20	15			لا
100	75	100	*128	المجموع

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة 80% من أفراد عينة مجتمع البحث أثبتوا بأنهم يشعرون بالراحة النفسية والعمل بمعنويات مرتفعة ويدعم هذا الاختيار البدائل التالية نسبة 24.2% تقر بأن هناك فريق عمل متضامن بنسبة 24.2%، في حين تصرح نسبة 22.7% بأن جو العمل ملائم يساعدهم على العمل، كما تثبت نسبة 21.1%

من إجابات المبحوثين على المهام التي تطلب منهم تكون واضحة، وترى نسبة 14.1% على أن قوانين العمل مرنة ومساعدة لهم. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 20% من إجمالي العينة المختارة تقر بأنها لا تشعر بالراحة النفسية والعمل بمعنويات مرتفعة، وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى.

من خلال التفسير أعلاه يتضح بأن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء تسعى لتوفير ظروف مناسبة وملائمة للعمال، مما يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة مرونة التواصل والتفاعل بين المشرفين والمرؤوسين، بما يزيد من فعالية ونجاعة الأداء ذ، علما أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة تماسك الأفراد وارتفاع مستويات الإنتاج، فالراحة النفسية هي نتاج التفاعلات المستمرة للفرد داخل المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل كالأجور، الظروف الفيزيائية للعمل، الإضاءة، التهوية، طريقة العمل، ساعات العمل، أوقات الراحة، الخدمات التي تقدمها المؤسسة، إضافة إلى ذلك تجانس الموارد البشرية التي تحقق التفاهم فيما بينهم بحيث يشعر الموظف مع زملائه على أنه يجمع بينهم اتفاق وقرار واحد مما يزيد في ارتفاع الروح المعنوية، ففريق العمل الذي لديه أهداف إيجابية تسعى لتحقيقها وكلما كانت هذه الأهداف متصلة بالمصالح الذاتية والكيان الشخصي كلما كان ذلك داعيا لتقوية الروح المعنوية للأفراد الذين يكونون الجماعة، على أن تعمل هذه الأخيرة على إشباع حاجات الأفراد مثل: الحاجة إلى التعبير عن الذات الحاجة للحصول على المكانة الاجتماعية، الحاجة إلى الاعتراف، الحاجة إلى القبول الاجتماعي، الحاجة إلى الانتماء وهذا ما أكدت عليه نظرية ما سلوا.

كما أن الجانب التنظيمي له دور بالغ الأهمية كونه يوضح المهام المطلوبة من الموظفين لتجنب غموض وصراعات الأدوار وما ينتج عنه من إحباطات لمعنويات العامل، وتسهيل عملية أداء المهام وإزالة الحواجز والمعوقات وإتاحة المزيد من الطرائق في الأداء من خلال ترك الحرية مع مراعاة الجانب التعاوني وبالتالي المواظبة على أداء الأعمال والمهام بالشكل المرغوب فيه من طرف الإدارة العامة للمؤسسة، بما يخدم الأهداف الأساسية للتنظيم.

جدول رقم 38: يوضح تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء في مكان العمل

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		نعم
86.7	65	25.6	30	المساعدة في حل المشاكل	
		32.5	38	تكوين وتقوية علاقات العمل الجيدة	
		41.9	49	بناء فريق عمل متكامل	
13.3	10				لا
100	75	100	*117	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. يكشف الجدول أعلاه نسبة 86.7% من أفراد عينة مجتمع البحث يتلقون الدعم والتعاون من طرف زملائهم في مكان العمل وذلك من خلال بناء فريق عمل متكامل بنسبة 41.9% في حين تؤكد نسبة 32.5% بتكوين وتقوية علاقات عمل جيدة، بينما تثبت نسبة 25.6% من إجابات المبحوثين على أنه يتم مساعدتهم في حل المشاكل. وعلى غرار ذلك نجد نسبة 13.3% تثبت أنها لا تتلقى الدعم والتعاون من طرف الزملاء في العمل.

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يتضح لنا بأن المؤسسة توفر لموظفيها الدعم اللازم لأداء المهام وتحقيق التعاون كونه أساس العملية التنسيقية، كون المورد البشري ينفق جزءا كبيرا من وقته داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس نجد أنهم يميلون إلى السلوك بطرق تتفق مع أهداف فريق العمل رغبة في الحصول على الاعتراف بهم كأعضاء، وبالتالي يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمهم مواقفهم، فأهمية فريق العمل يتمثل في الدور الذي يلعبه للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهه نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة علاقات العمل الجيدة والسعي لتحويل فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فبالإضافة إلى تكوين علاقات العمل

الجيدة بين الموظفين ومدى تماسكهم والمعايير السائدة بينهم يفرض على الإدارة تطوير أساليب تعاملية تساعد في تحقيق التفاهم، والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم والأفراد، فالأصل في تلقي الدعم والتعاون بين الموظفين هو قوة تماسكهم وتوحدهم وجاذبيتهم، فإن تحقيق الهدف يقوى بتوافر مهارات فريق العمل ويضعف بضعفهم، أي طريقة التعامل ما بعضهم، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الفردي أو الوظيفي، فالحوار الموضوعي واحترام وجهات النظر والعمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الجميع والمشاركة الايجابية والتعاون الجاد، وإدراك أن إثراء أي عمل أو فطرة يحتاج إلى تنمية مهارات التعامل الإنساني وتقوية علاقات عمل جيدة، بحيث يؤدي إلى تنمية روح الفريق والعقل الجماعي الذي يمثل أساس وجود التعاون وبناء فريق عمل متكامل فمن خلال مقابلتنا مع الموظفين بينوا لنا أن علاقتهم جيدة ومتعاونون مع بعضهم البعض ولديهم رغبة واستمرار كما أن التفاعل الإيجابي والدعم الجيد والمساعدة على توضيح مشاكل العمل من خلال تبادل المعلومات هو الذي يكون فريق عمل متماسك، فالعلاقات التي بينت عبر السنين نعطيها قيمة كما أنها تساعد على العمل إضافة إلى ذلك ملاحظتنا الميدانية التي وضعت لنا أن الموظفين لديهم تفاعل إيجابي أكثر ويبدون رضاهن الوظيفي.

#### جدول رقم 39: يوضح ما إذا كان هناك مشاركة في اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل	
		ك	%	نعم	لا
48	36	21	26.9	الإدلاء بالآراء ومناقشتها	
		13	16.7	تشجيع الإبداع والابتكار	
		19	24.4	تعزيز ثقة المؤسسة بعمالها	
		25	32.1	تقوية علاقة المؤسسة بعمالها	
52	39	لا			
100	75	100	*78	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة.

أفصحت الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 52% من أفراد العينة المختارة لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار في المؤسسة. وفي مقابل ذلك تؤكد نسبة 48% من إجمالي العينة المختارة على أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرار ويوزع ذلك على الإجابات متعددة البدائل بحيث تقرر نسبة 32.1% هذه المشاركة تزيد من تقوية علاقة المؤسسة بمواردها البشرية بنما تثبت نسبة 26.9% على الإدلاء بالأراء ومناقشتها، كما تثبت 24.4% على تعزيز ثقة المؤسسة بعمالها بينما ترى نسبة 16.7% على أن هذه المشاركة تزيد من تشجيع الإبداع والابتكار.

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يتبين أن المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة مجال الدراسة يكون من المستويات الإدارية العليا، ويشكل مركزي فالمؤسسة لها تبعية إلى المديرية العامة بحيث تستلم من عندها القرارات وتقوم بتطبيقها، كما أن هناك قرارات خارجية لا يتدخل فيها المدير ولا الموظفين باعتبارها تسري ضمن القوانين، أما القرارات الداخلية المتعلقة بالعمل أو كيفية تأدية المهام فلم الحق في المشاركة فيها، فمن خلال مقابلتنا مع مدير المؤسسة، فالقرار التنظيمي هو الذي يتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يوجد فيها المدير داخل المنظمة، وتتمثل في الأنظمة والتعليمات التي يصدرها انطلاقاً من السياسة الداخلية للمؤسسة أما بالنسبة للموظفين يتم إشراكهم في قرارات ثانوية ولا يشاركون في قرارات مصيرية، أما القرارات التي تصدر عن هيئة إدارية أو هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة ويكون موضوعه إدارياً يصور تنفيذ القوانين أو السلطات الممنوحة من الدستور، فالقرار من الناحية القانونية إعلان للإدارة يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد لا يقبل المناقشة أو أي ردة فعل، فهذا يجعل الموظفين متذمرين وغير راضين خاصة وإذا كان يتعارض مع أهدافهم أو لا يلائم قدرتهم العملية، أو يكون صعباً للتطبيق، فالموارد البشرية في المؤسسة يتأثرون بالقرار المتخذ إضافة إلى ذلك حجم الأموال المطلوب استثمارها يصب القرار، كما أن الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ القرار، يسبب مشاكل تنظيمية وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، فبعض هذه القرارات غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون جزء متناسب مع الكفاءة والعمل وهذا ما يجعل المؤسسة تواجه صراعات داخلية بسبب قرارات خارجية تنعكس سلباً على الفرد وأهدافه، وعلى الأداء ولا تتماشى مع طريقة التسيير وأهداف المؤسسة بسبب التبعية والمركزية، فدور الموظف لا يقتصر على الخضوع والطاعة للأوامر، والتعليمات التي تصدرها المستويات العليا بل يساهم ويشارك في صنع القرارات، كما أكد لنا بعض المبحوثين بأن مساهمة ومشاركة العامل في اتخاذ القرار المتعلق بالعمل لا تؤخذ بعين الاعتبار وتكون ثانوية ولا تقبل من

طرف الإدارة العامة ولا تطبق على أرض الواقع، لأن إجراءات وقواعد العمل محددة مسبقا وعلى العامل الالتزام بتنفيذها، فالمورد البشري يتأثر بدرجة تعقيد القرار، وتداخل الصور التي يمتلكها البدائل أو القرارات الممكنة مما ينجم عنه تضاربات تدفع بعدم الرضا الوظيفي.

جدول رقم 40: يوضح ما إذا تقوم الإدارة العليا بمناقشة العاملين حول مشال ومعوقات العمل :

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
73.3	55	25.5	37	تحديد أهم المشاكل التي تعترضك	نعم
		24.8	36	خلق أساليب اتصالية مرنة تساعد على حل المشاكل	
		24.1	35	إعادة النظر في طريقة العمل	
		25.5	37	وضع الحلول المناسبة	
26.7	20	لا			
100	75	100	*145	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة.

انطلاقا من المعطيات الرقمية المبينة في الجدول أعلاه بحيث تؤكد نسبة 73.3% من غجمالي العينة المختارة على أن الإدارة تقوم بمناقشة العاملين حول مشاكل ومعوقات العمل مختلفة أرائهم حول الإجابات المتعددة البدائل بحيث نجد نفس النسبة للبدائل الأول والرابع على تحديد أهم المشاكل التي تعترضهم بالإضافة إلى وضع الحلول المناسبة وذلك بنسبة 25.5% لكل منهما، بينما تثبت نسبة 24.8% من إجابات المبحوثين على انه يتم خلق أساليب اتصالية مرنة تساعد على حل المشاكل، بينما ترى نسبة 24.1% على أنه يتم إعادة النظر في طريقة العمل.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 26.7% من إجمالي العينة المختارة ينفون بأن الإدارة العليا تناقش العاملين حول مشاكل ومعوقات العمل.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم لحل مشاكل وصعوبات العمل لها تأثير ايجابي في أداء العامل لعمله، ويؤدي إلى كسب ثقته وولاء الموظفين من ثم الإقبال على العمل وزيادة الارتياح وارتفاع الروح المعنوية لديهم من خلال الحصول على ردة فعل ايجابية تضمن السير الحسن للمهام من خلال تحليل بيئة المؤسسة ومن ثم انتهاج الوسائل لمعالجة المشكلات، ثم تحدد أهداف معينة من خلال مشاركة العاملين ومساعدتهم وإتاحة الفرصة لهم من خلال خلق أساليب اتصالية تغذية عكسية أو إعطاء المعلومات الكاملة للمرؤوسين عن المشكلات التي تعرف لأدائهم وإقحامهم في تحليل وتغيير الجوانب الوظيفية والمكانية لأعمالهم باعتبار المؤسسة ذات نسق مفتوح يفرض عليها تخلق توازنا بين ما تريده هي، وما يريده المتعاملين وما يريده الموظفين في مجال النشاط المستمر وعليه فإن إتباع أسلوب المناقشة في العمل وإعطاء مزيد من الحرية للإدلاء بالآراء مع تنظيم طريقة الحوار.

فالمؤسسات الناجحة هي من تدعم الموظفين للإدلاء بأفكارهم ومعارفهم لمساعدة المؤسسة على تجاوز الصعوبات، من خلال برامج حلقات الجودة لدراسة مشاكل العمل واقتراح حلول لها، والقيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الإعتدال على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسين الرضا الوظيفي.

فمن خلال ملاحظتنا الميدانية تبين أن مناقشة المشاكل تكون داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولا تخرج عنها من خلال العلاقات المكونة بين الموظفين حيث يتم التخلي عن بعض الرسميات للمساعدة على أداء المهام.

جدول رقم 41: يوضح ما إذا كان هناك عدالة بين الموارد البشرية في تقسيم المهام الموكلة إليهم.

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
73.3	55	31.2	29	تكافؤ بين العمل الذي تؤديه والأجر الذي تتلقاه	
		44.1	41	وضوح المهام والشفافية في تقسيمها	
		24.7	23	الثقة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت	
26.7	20				لا
100	75	100	*93	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 73.3% من إجمالي العينة المختارة يقرون بأن هناك عدالة بينهم وبين زملائهم في تقسيم المهام الموكلة إليهم ورغم اختلاف تبريراتهم في الإجابة على الخيارات المتعددة البدائل إلا أنها تتدرج تحت الإجابة على الخيار الأول حسب إجابات البعض بحيث تر نسبة 44.1 % على أن العدالة تكون من خلال وضوح المهام والشفافية في تقسيمها، في حين تصرح نسبة 31.2% على أن هناك تكافؤ في الأعمال التي يؤديونها والأجر التي يتقاضونها، كما تقر نسبة 24.7% على أن العدالة تكمن في الثقة تطبيق نظام الحوافز والمكافآت. وعلى غرار ذلك نجد نسبة 26.7 % بأنهم لا يشعرون بالعدالة في تقسيم المهام الموكلة إليهم وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى.

جدول رقم 42: يوضح هل للموارد البشرية الرغبة في تغيير المؤسسة

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
62.7	47	29.7	27	تقوم المؤسسة بتقدير كفاءتك ولا ترغب في التخلي عنك	لا
		30.8	28	أنت غير مستعد للتخلي عن العلاقات الجيدة مع زملائك في العمل	
		39.6	36	تلمي مؤسستك جميع طموحاتك ورغباتك (المادية والمعنوية)	
37.3	28	نعم			
100	75	100	*91	المجموع	

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 62.7% من مخلف الفئات السوسيو مهنية لا ترغب في تغيير المؤسسة ويكمن ذلك من خلال تلبية المؤسسة جميع الطموحات والرغبات لمواردها البشرية وذلك بنسبة 39.6% بينما تصرح نسبة 30.8% بأنهم غير مستعدين للتخلي عن العلاقات التي كونوها خلال مساراتهم الوظيفية، بينما تقرر نسبة 29.7% على أن المؤسسة تقوم بتقدير كفاءتها ولا ترغب في التخلي عنها. وعلى غرار ذلك تثبي نسبة 37.3% من عينة مجتمع البحث الكلي لديهم الرغبة في تغيير المؤسسة.

جدول رقم 43: يوضح ما إذا كانت الموارد البشرية تفضل العمل في تخصصات أخرى

النسبة	التكرار	التكرار		البدائل
		ك	%	
49.3	37	13	22.5	غير راض عن طبيعة عملك
		18	18.3	لا تشعر بارتياح مع زملائك في الوظيفة
		24	33.8	مؤهلاتك لا تسمح لك بأداء وظيفتك الحالية
50.7	38			لا
100	75	100	*71	المجموع

\* إن المجموع المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم العينة. من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 50.7% من النسبة الإجمالية لعينة مجتمع البحث تؤكد على أنها لا تفضل العمل في تخصص آخر. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 49.3% على أنها تفضل العمل في تخصص آخر مرجعين ذلك ذلك إلى البدائل التالية:

نسبة 33.8% ترى بأن مؤهلاتهم لا تسمح لهم بأداء وظائفهم الحالية، في حين ترى نسبة 25.4% غير متوافقين مع مسؤوليتهم المباشرين، كما تقر نسبة 22.5% بأنهم غير راضين على طبيعة عملهم، كما صرحت نسبة 18.3% بأنها لا تشعر بالارتياح مع الزملاء في الوظيفة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسة:

## 1.2. تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم 44: يوضح تأثير تبادل المعلومات والخبرات مع المشرف المباشر دون صعوبات، وبين منح المشرف حرية التصرف في أداء المهام:

المجموع		هل منح المشرف حرية التصرف في أداء المهام يزيد من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟				السؤال 16	
		لا		نعم		السؤال 08	
%	ت	%	ت	%	ت	نعم	تبادل المعلومات والخبرات مع المشرف دون صعوبة
88	66	71.4	10	91.8	56	نعم	
12	9	28.6	4	8.2	5	لا	
100	75	18.67	14	81.33	61		المجموع

Khi-deux Pearson	Signification asymptotique (bilatérale)	0.034
phi	Signification approximée	0.034

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة 'Sig' '0.034' أقل من '0.05' أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعلومات والخبرات مع المشرف المباشر دون صعوبات، وبين منح المشرف حرية التصرف في أداء المهام، أي أن عملية تبادل المعلومات والخبرات مع المشرفين تؤثر على منح المشرفين منح مزيداً من حرية التصرف في أداء المهام مما يزيد الشعور بالانتماء للمؤسسة عند احتمال الخطأ بنسبة 0.05 ودرجة الحرية 01.

حيث نجد نسبة 81.33% من عينة أفراد مجتمع البحث تؤكد على أن تبادل المعلومات والخبرات مع المشرف دون صعوبات يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال منح المشرف مزيداً من الحرية في أداء المهام، بينما تؤكد نسبة 18.67% من عينة مجتمع البحث على وجود صعوبات في تبادل المعلومات والخبرات مع المشرفين مما لا يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال منحهم حرية التصرف في أداء المهام.

من خلال التفسير الإحصائي أعلاه يتضح لنا بأن المؤسسة تسعى دائما إلى إزالة الحواجز بين الموارد البشرية والمشرفين التي تعرقل سير العملية الاتصالية، وتوفير مختلف الخبرات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، فعملية تبادل المعلومات تحتاج إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل ودرجة انسيابيتها وتحقيق القدرة على نشر التعاون والنشاط المشترك بين الأعضاء، فالمشرف يقود ويوجه وينسق الجهود ويوفر المعلومات من أجل الوصول إلى الهدف، كم يمنح حرية التصرف للموظفين في تأدية المهام مما يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل كفريق واحد يحفزهم على الأداء مع إقامة علاقات مهنة سليمة بين الموارد البشرية للمساعدة على أداء العمل بطريقة متناسقة، وتهيئة الجو المناسب لجميع أفراد التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا مما يتضح أكثر من خلال نظرية مسار الهدف على أن المشرفين يساعدون موظفيهم ويقدمون التوجيه والدعم وتوفير المعلومات اللازمة التي يحتاجونها لتأدية وظائفهم، مما يؤدي كل هذا إلى ضمان تخطيط مسار وظيفي فعال.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: يؤثر نمط الإشراف على شعور العمال بالانتماء للمؤسسة.

## 2.2. تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم: 45: يوضح تأثير وجود بطاقة المنصب وتطبيق مبدأ الشفافية والوضوح على إجراء عملية تقييم الأداء

المجموع		هل يتم تطبيق مبدأ الشفافية والوضوح عند إجراء عملية التقييم؟				السؤال 28	
		لا		نعم		السؤال 20	
%	ت	%	ت	%	ت	نعم	هل لديك بطاقة المنصب توضح لك المهام التي تقوم بها؟
73.3	55	58.6	17	82.6	38	نعم	
26.7	20	41.4	12	17.4	8	لا	
100	75	38.67	29	61.33	46	المجموع	

<b>Khi-deux Pearson</b>	<b>Signification asymptotique (bilatérale)</b>	<b>0.022</b>
<b>phi</b>	<b>Signification approximée</b>	<b>0.022</b>

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة 'Sig' '0.022' أقل من '0.05' أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود بطاقة المنصب وتطبيق مبدأ الشفافية والوضوح عند إجراء عملية تقييم الأداء، أي أن أنجاز بطاقة خاصة بكل منصب تؤثر على تطبيق مبدأ الشفافية عند إجراء عملية تقييم الأداء عند احتمال الخطأ بنسبة 0.05 ودرجة الحرية 01.

حيث نجد نسبة 61.33% من عينة أفراد مجتمع البحث تؤكد على أن وجود بطاقة خاصة بالمنصب تؤدي إلى الشفافية والوضوح عند إجراء عملية التقييم، بينما تفر 38.67% من عينة مجتمع البحث على عدم امتلاكهم بطاقة المنصب، ولا على تطبيق مبدأ الشفافية والوضوح في عملية تقييم الأداء.

من خلال الشواهد الكمية أعلاه نجد أن المؤسسة توفر بطاقات المناصب للموارد البشرية التي توضح لهم التخصصات الوظيفية والأعمال المطلوبة منهم، بحيث تضمن

للمورد البشري وضوحا في أداء مهامه والوظائف التي يقوم بها وتبسيطها، الأمر الذي يساعد على سهولة تطبيق معايير واضحة لتقييم الأداء.

وهذا ما يتوافق مع نظرية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات التي تقر بأن تسيير الموارد البشرية يتوقف بالدرجة الأولى على تعرفهم على مناصبهم والمهام التي تتطلبها من خلال وضع أسلوب تركز عليه المؤسسة ، وتسمح لهم بتنمية مهاراتهم وتجديد نشاطهم وتوجيههم لعملية التدريب، مع الاهتمام بعملية تقييم الأداء بطريقة موضوعية خالية من الاعتبارات الشخصية، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من رضاهم وزيادة للرضا في أدائهم لمهامهم.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: يؤثر مسار الإنجاز على زيادة الرغبة في الأداء عند العمال.

### 3.2. تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم 46: يوضح تأثير التدخلات الشخصية في التعيينات والترقيات والشعور بين الموظف وزملائه بالعدالة في تقسيم المهام:

المجموع		هل هناك شعور بينك وبين زملائك بالعدالة في تقسيم المهام الموكلة إليكم؟				السؤال 28		السؤال 08	
		لا		نعم					
%	ت	%	ت	%	ت				
72	54	70	14	72.7	40	نعم	هل هناك تدخلات شخصية من قبل الإدارة في التعيينات والترقيات؟		
28	21	30	06	27.3	15	لا			
100	75	% 26.67	20	%73.33	55	المجموع			

Khi-deux Pearson	Signification asymptotique (bilatérale)	0.81
phi	Signification approximée	0.81

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة 'Sig' '0.81' أكبر من '0.05' أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدخلات الشخصية في التعيينات والترقيات والشعور بين الموظف وزملائه بالعدالة في تقسيم المهام عند احتمال الخطأ بنسبة 0.05 ودرجة الحرية 01.

حيث نجد نسبة 73.33% من عينة أفراد مجتمع البحث تؤكد على أن وجود التدخلات الشخصية في التعيينات والترقيات يؤدي إلى الشعور بالعدالة بينهم وبين زملائهم في تقسيم المهام الموكلة إليهم، بينما تقر 26.67% من عينة مجتمع البحث على أنه لا توجد تدخلات من طرف الإدارة في التعيينات والترقية كما لا يشعرون بالعدالة في تقسيم المهام.

من خلال الشواهد الكمية أعلاه نجد أن لجوء المؤسسة في بعض الأحيان إلى التدخل في التعيينات والترقيات راجع إلى الثقة في قدرات الشخص بالدرجة الأولى، كون القائمين على هذه العملية يعرفون جيدا مهارات وكفاءات كل موظف استنادا إلى مصلحة تقييم الأداء، ومن جهة أخرى قد يعود ذلك إلى الضرورة القصوى وحساسية المنصب الذي يتطلب التعيين، بالرغم من ذلك إلا أنه توجد تدخلات شخصية مبنية على العلاقات والمحسوبية الأمر الذي قد يخلق نوعا من عدم الشعور بالعدالة بين الموظفين، إضافة إلى خلق نوع من الحساسية بين العمال في تقسيم المهام الموكلة إليهم وهذا ما يؤثر في الروح المعنوية للموارد البشرية.

ومنه يثبت عدم صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: تؤثر الترقية الوظيفية الداخلية على مستوى الروح المعنوية للمواد البشرية.

#### 4.2. تقييم الفرضية العامة للدراسة:

تأكد صدق الفرضيتين الفرعيتين ميدانيا، حيث تفيد الفرضية الأولى: يؤثر النمط الإشراف الوظيفي على شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، بينما تفيد الثانية: يؤثر مسار الإنجاز على زيادة الرغبة في الأداء لدى الموارد البشرية، أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة لم يتم ثبوت صدقها.

وما يمكن قول أن الفرضية العامة والتي مفادها: يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للموارد البشرية تحققت بدرجة عالية وإلى حد كبير وهذا بناء على ما أكدته مختلف الشواهد الإحصائية والقراءات السوسولوجية، بحيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة على الاهتمام بمختلف أبعاد تخطيط المسار الوظيفي ودعم ما متطلبات الموارد البشرية في مساراتهم الوظيفية، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة ومحاولة صقل مهاراتهم من خلال إعداد برامج التدريب مما يساعد في تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات المورد البشري مع المنصب الذي يشغله، ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء لبيئة العمل ومنه تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

وهذا ما تم إثباته كذلك من خلال المقابلات الميدانية من خلال تأكيد أغلب المبحوثين على رضاهم التام عن مسارهم الوظيفي الذي يتناسب مع كفاءاتهم ومستواهم المعرفي وهذا ما يؤثر مباشرة بالإيجاب- على رضاهم الوظيفي.

#### 3- تقييم نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة، وعلى رأسها النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الاتفاق أو الاختلاف بينها وهذا ما سنحاول فيما يلي:

- يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي:

اتفقت دراستنا مع مع دراسة "فايزة بوراس" بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين التوتة بباتنة 2008- في كون الهدف من وراء تخطيط المسار الوظيفي هو التعرف على وضع وظائف إدارة الموارد البشرية وإجراءات العمل وتطويرها وكيفية تنمية القدرات الفردية وتحسين مختلف العمليات، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، وتوصلت دراستنا الحالية إلى أن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي هو تطوير معرفة إجراءات العمل المتمثلة في الجانب القانوني والتنظيمي، ومدى اهتمام الموارد البشرية به ومحاولة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية لأداء المهام.

في حين اختلفت الدراسات من خلال توصل دراسة "فايزة بوراس" إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم ولا يتم شغل الوظائف بأصحاب المؤهلات والمهارات والخبرات الملائمة لطبيعة احتياجات ومتطلبات الوظيفة وانخفاض إلمام العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك أن هذه الدراسة ركزت على الجانب الإنتاجي بينما ركزت دراستنا على الجانب الخدماتي.

– اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة قشي إلهام الموسومة بـ: "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية" التي أجريت في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة 2008-2009.

اتفقت دراستنا مع دراسة الباحثة من خلال وجود علاقة ارتباطية بين وضوح مفهوم المسار وتخطيط المسارات الوظيفية ووجود علاقة بين الدوافع والعلاقات الشخصية وبين تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية.

بينما اختلفت الدراسات في تركيز دراسة "قشي إلهام" على الجانب الإنتاجي وحصر مفهوم تخطيط المسار الوظيفي في وجهة نظر موظفي الإدارة البشرية، بينما ركزت دراستنا على الجانب الخدماتي ومحاولة تحديد أثر تخطيط المسار الوظيفي الخاص بالمؤسسة والموظفين على الرضا الوظيفي للعاملين.

– اتفقت دراستنا إلى حد كبير مع دراسة "منير زكريا أحمد عدوان" الموسومة بـ: واقع الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة 2011" في التركيز على الجانب الخدماتي، إضافة إلى التماس وعي ووضوح اتجاه مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على عملية النقل الوظيفي لسد حاجيات المؤسسة الوظيفية، إضافة إلى وجود تدخلات من قبل الإدارة في التعيينات والترقيات.

بينما اختلفت الدراسات في توفير المصارف لمختصين يساعدون على إعداد خطط ومحاولة إنجاح تخطيط المسار الوظيفي من خلال المساهمة في إعداد البرامج التدريبية والمساعدة على تطبيق المعايير الموضوعية في عمليتي التعيين والاختيار، على عكس ذلك

وجد مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بتيارات لا تكلف نفسها عناء الاعتماد على مختصين في تسيير المؤسسة.  
- توصلت دراسة مع نتائج عبد العزيز بن محمد عبد العزيز الفاضل بعنوان: "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم 2011.

اتفقت الدراستان في اهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بتخطيط مسار وظيفي فعال معتمدة على اختيار الموارد البشرية ذوي الخبرات والكفاءات لتقلد المناصب العليا، ضمن إطار علمي يضمن الإتقان. إضافة إلى الاتفاق في نقص الإمكانيات اللازمة لخلق بيئة تنظيمية تساعد على تأدية المهام بكل أريحية، هذا ما يرجع بصفة مباشرة إلى نقص التأطير والأخصائيين في تطوير المسار الوظيفي.  
كما اختلفتا في عدم تطبيق مبدأ اختيار الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة وإهمال ميولات الموظفين الوظيفية، من خلال التقليل من البرامج التدريبية واقتصارها على الفئات الوظيفية العليا.

أما فيما يخص دراسة "بوشارب بولوداني خالد" الموسومة بـ: "الإشراف وعلاقته بالرضا الوظيفي" فقد اتفقت مع دراستنا من خلال تأكدي المبحوثين على تأثير الرقابة الصارمة من طرف المشرف على الاستقرار في العمل، بالإضافة إلى توجيهات المشرفين للموظفين وإيضاح كيفية تأدية المهام وتصحيح الأخطاء الوظيفية.

بينما اختلفت الدراسة مع دراستنا الراهنة في عدم منح العمال الحرية في اتخاذ القرارات بالرغم من امتلاكهم قدرا عاليا من الكفاءات والمهارات، ويرجع سبب عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات إلى اعتبار اتخاذ القرارات عملية خاصة بالإدارة العليا فقط.

اتفقت دراستنا مع دراسة "أكساس نريمان" الموسومة بعنوان: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي" في الدور الكبير للإشراف على الرضا الوظيفي للموارد بحيث يمنح الحرية في أداء المهام، من خلال عمليتي التوجيه والتنسيق، إضافة إلى الاتفاق حول وجود فريق عمل متضامن يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة ويحفز على أداء المهام.

في حين تمثلت نقاط الاختلاف في توصل الباحثة إلى طريقة تعامل المشرفين مع العمال والحزم والصرامة في تطبيق التعليمات، مع عدم مراعاة المشاكل الشخصية للعمال مما يسبب التذمر وعدم الرضا، الأمر الذي يتنافى إطلاقا مع الواقع المعاش في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعية.

اتفقت دراستنا مع دراسة "أحمد حويحي" بعنوان "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستقرار" في توفير المناخ الملائم للعمل من خلال تصميم المؤسسة الذي تم ملاحظته بحيث يسهل عملية الأداء، كما أن الموارد البشرية يشعرون

بالراحة النفسية ويعملون بمعنويات مرتفعة من خلال جو العمل الملائم ووجود فريق عمل متضامن.

اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة صلاح الدين الهيتي بعنوان: "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين" من خلال متابعة المسار الوظيفي والاهتمام بتطوير أداء أفرادها إلا أنها لا تتلقى الدعم اللازم من المديرية العامة، بينما اختلفنا في وجود علاقة بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي حيث توصلت دراستنا إلى وجود علاقة قوية بينهما، في حين توصلت دراسة صلاح الدين الهيني إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.

## خاتمة:

إن تخطيط المسار الوظيفي يعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل، بحيث أنه يؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع المورد البشري عمله وما يطلبه من رغبات واحتياجات باعتباره المحرك المحوري لأي مشروع وأي مهام، وما دام الأمر كذلك فإنه يتعين المزيد من الرعاية والاهتمام به وتطويره والرفع من أدائه باستمرار، ولن يأتي هذا إلا من خلال الممارسة العلمية والرؤية المستقبلية مما يضمن ديناميكية المسارات الوظيفية، وتوجيهها لتلبية احتياجات المؤسسة واحتياجات المورد البشري، ويتوقف نجاح هذا على الفهم العميق لعملياته ومراحله المختلفة ومتطلباته وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه لتقوية العلاقات بين المشرفين والموارد البشرية، وزيادة الثقة والاحترام، والتعاون والانسجام وإشعارهم بأنهم ذوي أهمية في المؤسسة، فمن خلال الدراسة النظرية لموضوع أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي..... بمدى وضع خطة وظيفية تستند إلى أساس علمي ومن منطلق صحيح ودقيق يتم من خلاله التوفيق بين اهتمامات وميولات المورد البشري ومتطلبات المؤسسة.

لقد تبين جليا أن تخطيط المسار الوظيفي له أثر بدرجة عالية على تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كما أن تشجيعهم على إظهار أقصى ما لديهم من مهارات وقدرات ومساعدتهم على تخطيط حياتهم الوظيفية من خلال العوامل المرتبطة بذاتهم والبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهاتهم نحو مسارات وظيفية معينة، أما على مستوى المؤسسة يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توجيه تحركات الموارد البشرية للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، فالتشخيص الدقيق لوضعية تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة تخطيط المسار الوظيفي، بما فيه من عمليات التدريب والترقية، الاختيار والتعيين، عملية التقييم والمتابعة التي تسعى المؤسسة من ورائها إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، كما أن نمط الإشراف الوظيفي له إسهام كبير في

شعور الموارد البشرية بالانتماء التي تحصلنا عليها في الدراسة الميدانية، فتبين أن الإشراف المبني على المرونة والمشاركة والاستقلالية في أداء المهام يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسة خلال فترة الدراسة الميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حول أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي ما يلي:

- تخطيط المسار الوظيفي مرتبط بالجانب القانوني أكثر مما هو مرتبط بالجانب العلمي.

- تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل.

- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الفرد المناسب لشغل الوظائف التي تم إقرارها من قبل المدير، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد الذي يتم اختياره لها.

- تتوفر المؤسسة على كافة وسائل الاتصال لتحسين الخدمات.

- عدم توفر متخصصين في تخطيط المسار الوظيفي.

- المستوى العام للموارد البشرية حتى الإطارات العليا للمؤسسة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي.

- مركزية التخطيط ومركزية القرارات كون المؤسسة تابعة إلى المديرية العامة، فبعض القرارات الصادرة من المديرية العامة لا يمكن للمدير مناقشتها ولا التدخل فيها.

- نقص برامج تدريب الموارد البشرية.

- عدم وجود أخصائي اجتماعي يدرس في القضايا الاجتماعية ويقدم الدعم الاجتماعي واستعمال عمليتي التنسيق والتوجيه لأداء المهام.

- عدم وجود مختص في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

- وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

- وجود فرص التقدم الوظيفي.
- وجود أهداف واضحة للموظفين تتعلق بمساراتهم الوظيفية.
- وجود تدخلات شخصية في التعيينات والترقيات.
- عدم امتلاك الموظفين الحرية في اختيار وظائفهم الحالية.
- غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته لمحتوى الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.
- تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كونه يتعلق بنفسية الفرد.
- وجود رضا وظيفي مرتفع لدى الموظفين أكثر من الموظفين.
- استعمال المؤسسة لتقديرات معنوية.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الداخلية لتحسيسهم بأهمية آرائهم ووجودهم من خلال أداء المهام.

وقد بدا جليا من خلال الدراسة الميدانية أن هناك جهودا مبذولة لتطوير هذا الأسلوب ومن أهم التوصيات التي بإمكانها أن تشكل قاعدة صلبة، تمكن المؤسسة من تحديد أهم المحاور الرئيسية واللازمة لانطلاق في تطوير وتحسين تطبيق عملية تخطيط المسار الوظيفي مما يزيد من الرضا الوظيفي للموارد البشرية ويغير من وضعيتها إلى الأحسن وذلك من خلال:

- التخطيط العلمي والدقيق للاحتياجات من الطاقات البشرية عددا وأنواعا.
- تطوير نظم حفظ الوثائق.
- تحديد أسس علمية وموضوعية يتم عليها بناء قياس عملية الاختيار، التعيين والترقية.
- لا يسمح بأي تدخلات شخصية في التعيين وترك ذلك لمن يستحقها.
- دراسة العمل والتي تعتبر عملية تحليل الوظائف إحدى ركائزها، هذا بجانب دراسة دقيقة للتخصصات الوظيفية.
- إعادة النظر في عملية التقييم.

- فتح المجال أمام الكفاءات لإبداء رأيهم.
- توفير رغبات واحتياجات الموارد البشرية.
- وضع كل مورد بشري في مكانه الوظيفي على حسب كفاءته ومهارته التي يتمتع بها.
- وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازمة توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات وإعلان هذه الشروط عامل هام جدا في تحسين العلاقات الإنتاجية.
- الابتعاد عن "الشبهة" في عملية الترقية.
- تحسين المسؤولين والعمال بمدى أهمية التقييم لإنجاح عملية تخطيط المسار الوظيفي.
- إعداد برامج تدريب ملائمة تمهيدا لإعداد المرشحين للترقية إذا كانت الوظائف المرقى إليها ذات طبيعة خاصة.
- تحفيز كل الموظفين لرفع معنويات العمال ومنحهم أمنا كافيا في مناصب عملهم.
- تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون والتكامل لما له من تشجيع معنوي.
- إعداد نظام حوافز مع تجديده حسب الظروف التي تنشط فيها المؤسسة وحسب خصائص عمل أي فرد.
- يمكن لهذه النقاط الرئيسية دفع عجلة المؤسسة إلى الأمام لتحقيق متطلبات الموارد البشرية ورضاهم وتحقيق نجاح واستمرارية المؤسسة.
- أخيرا ومن خلال النتائج المتوصل إليها بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمت في مؤسسة الصندوق الوطني CNAS تم اقتراح مجموعة من التوصيات كمحاولة لعلاج النقاط التي يمكن اعتبارها نقائص يتم تغطيتها لإمكانية عملية تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا، ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في

إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا  
تفتح المجال للباحثين المهتمين، كما يتم اقتراح بعض المواضيع للدراسة المتمثل في:

- تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر الطلبة.
- أثر الثقافة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي.
- تخطيط المسار الوظيفي في ظل التشريع الجزائري.
- تخطيط المسار الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الإشراف الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي.

**قائمة المراجع:****1. الكتب:**

1. إبراهيم السيوطي نائم : مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الإجتماعية ،مكتبة الشرق الدولية ، مصر، 2008.
2. إبراهيم محمد محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
3. أبو سيخة أحمد: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، 2006.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس مال الفكري، القاهرة، 2004.
6. أحمد صقر العاشور: السلوك الإنساني المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
7. أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1981.
8. أحمد ماهر : دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
9. بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010.
11. جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
12. جوزيف نعوم حجار: القاموس المعاصر عربي - فرنسي، ط1، مكتبة جميل للإنتاج والطباعة، جونييه، لبنان، 2002.
13. جيرالد جرنبرغ روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي محمد رافعي وإسماعيل على بسيوني، دار المديح، الرياض، السعودية، 2014.
14. حمود خيضر كاظم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
15. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
16. حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
17. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف: محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
18. خليل محمد حسن الشماع وكاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
19. راوية حسن: السلوك في المنظمات: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
20. رضا صاحب أبو آل حمدان علي، سنان كاظم الموسوي: وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الورق للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2001.
21. رعد حسن الصرف: إدارة الوقت، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
22. رولا نايف المعاطية، صالح سليم المعموري: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2013.

23. زاهد محمد دبيري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي – أطر نظرية- ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
25. سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل الأردن، 2004.
26. سعيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية ، مطبعة العشري ، 2008.
27. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
28. سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2 ، 2000.
29. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.
30. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، لبنان، 1994.
31. شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011.
32. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
33. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
35. طه الجزراوي: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، بدون سنة.
36. الطويل هاني عبد الرحمان: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار شقير وعكاشة، الأردن، 1985،
37. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، حقوق النشر للكاتب، مصر 2006
38. عبد الغفار خنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
39. عبد الغفار يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، القاهرة، دون سنة.
40. عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
41. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002
42. علي غربي: أجدبات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتة، قسنطينة، 2012.
43. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي –، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
44. عويدات سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994.
45. فتحي عبد الرسول محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ط 1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
46. فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
47. فهمي منصور: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، مصر 1984.
48. ماهر أحمد: دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009

49. مجدي محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، الازارطية، دار المعرفة الجامعية، 2004
50. محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
51. محمد أنور سعيد السلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005
52. محمد سرور حريري: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، ط1، دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2012.
53. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986
54. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006،
55. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، 1992
56. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية 2007
57. منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
58. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
59. موسى اللوزي: التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010،
60. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.
61. نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة.
62. هنري منتزبرغ، بروس آلستراند، جوزيف لامبل: الإدارة إنها ليست ما تظن، ترجمة وليد شحادة، ط1، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2014،
63. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010

## الرسائل الجامعية:

1. بودون نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

2. بوديصة وردية: الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأساتذة -دراسة ميدانية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، 2014-2015.
3. بوزورين فيروز: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2009،
4. ربيع شتيوي: محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002،
5. زياد بن عبد الله الدهلش: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبرغ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006
6. زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، قسم علم النفس والعلوم والتربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000.
7. سميرة هيش: دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية،دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي -بسكرة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، 2015، 2014،
8. شكري مدلس: دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.
9. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2011.
10. عزيزون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير 2007، 2006.
11. عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
12. محمد بشير حسن مهدي: معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي رسالة ماجستير لإدارة الأعمال، غزة، فلسطين 2011.
13. موساوي زهية: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2016-2015.
14. نسمة عوض الساعدي: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بولاء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين ببعض الشركات النفطية الليبية بينغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، 2012، ص 27.
15. نوردين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

## المجلات:

1. أيمن حسن ديوب: أثر التعلم التنظيمي:في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، م 29 ع 2013، 2، ص 133.

2. حامدي نور الدين: تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل الأحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية العدد الأول، 2013.
3. صلاح الهيتي: تأثير الأخلاقيات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد 1 العدد 1 2005
4. العواملة نائلة: تخطيط المسار الوظيفي للمديرين، بحث ميداني عن الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة جامعة مؤتة، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995

### القوانين والتشريعات:

- 1- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427هـ، الموافق ل 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق ل 26 يوليو 2006.

### المراجع الأجنبية:

1. Catrina.C .Employee satisfaction – customer satisfaction :id ther a relationship? Guidstatar research whithe paper. February 2005.
2. Employee Satisfaction Lead to customer Management.Ibhar partner electronic. Paper

### المواقع الإلكترونية:

1. المنشور بتاريخ 2009/05/25 www.islam memo2009/05/25 محمد أحمد العطار: كيف تستقطب موظفين جدد لشركتك، مقال منشور على الموقع تاريخ الدخول إلى الموقع 2018/01/23
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: نظرية مسار الهدف، 17-05-2017: www.arado.org
3. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: مفهوم الرضا الوظيفي، 13/05/2012 تاريخ الدخول إلى الموقع 2018/01/17، <https://hrdiscussion.com>.

الملاحق

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصص
01	ياحي عبد المالك	جامعة ابن خلدون - تيارت -	علم الاجتماع
02	خريش زهير		
03	شامي بن سادة		
04	سليمان محمد الأمين تيش تيش		

**دليل المقابلة:** تم استعمال أداة المقابلة كأداة ثانوية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وذلك قصد الحصول على معلومات تغطي جوانب الدراسة وتختلف هذه الأسئلة من مباحث لآخر من خلال اختلاف المهام والأقسام بحيث تم استخدام سبع (07) مقابلات وهي كالتالي:

### المقابلة رقم 1: مع مسؤولة خلية الإحصاء والأرشيف.

- الجنس: أنثى .
- المستوى التعليمي: ثانوي + تقني سامي.
- المستوى الوظيفي: إطار.
- الأقدمية في العمل: 12 سنة.
- وكانت أسئلة المقابلة كالتالي:
- كيف تتم عملية التوظيف ؟
- هل تحترم الإدارة مبدأ اختيار الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة؟
- هل تقوم المؤسسة بتكون موظفيها ؟
- هل تم ترقيتك؟
- كيف يتم عملية تقييم الأداء ؟
- كيف توفرون المعلومات اللازمة لجميع النيابات والمصالح والأقسام؟
- كيف هي علاقتك مع الموظفين هل استفدت من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة؟
- كيف تقيمين عملية التنسيق الوظيفي هل يتم إشراكك في اتخاذ القرار؟

### المقابلة رقم 2: مع مسؤول هيئة مراقبة أرباب العمل (مصلحة مراقبة أرباب

#### العمل) 10:24

- الجنس: ذكر
- المستوى التعليمي: جامعي
- المستوى الوظيفي: إطار
- الأقدمية في العمل: 5 سنوات.
- وكانت أسئلة المقابلة كالتالي:
- كيف تتم عملية الترقية
- كيف تتم عملية التكوين ؟

- هل تعتمدون على خطة وظيفية داخل المؤسسة؟
- هل هناك في الوظيفة التي تعمل فيها ؟
- كيف هي طريقة أدائك ؟
- هل علاقتك جيدة مع الموظفين من يقيم أدائك؟
- هل قدمت شكوى لهيئة المنازعات ؟
- هل راتبك يكفيك؟
- إذا أتاحت لك وظيفة أخرى براتب أعلى في مؤسسة أخرى هل تغير الوظيفة؟

- كيف تقيم مسارك الوظيفي؟

**المقابلة رقم 3: مع مسؤولة نيابة الادعاءات بتاريخ 20/03/2018، 10:15:**

كانت أسئلة المقابلة كالآتي:

- كيف تم ترقيتك؟
- هل تحصلت على تكوين من قبل؟
- كيف تقيم عملية التكوين داخل المؤسسة ؟
- هل تشركك المؤسسة في اتخاذ قرار معين ؟
- هل لديك استقرار وظيفي؟
- هل استفدت من الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
- هل يوجد تنسيق مع النيابة الأخرى؟
- إذا أتاحت لك وظيفة أخرى براتب أعلى في مؤسسة أخرى هل تغيري المؤسسة؟

- كيف تقيمي مسارك الوظيفي؟

**المقابلة رقم 4: مقابلة جماعية مع موظفتين داخل مكتب أمانة المديرية**

**بتاريخ 20/03/2018 على الساعة 11:30**

وكانت الأسئلة الموجهة إليهما كالآتي:

- الجنس: أنثى
- المستوى التعليمي: ثانوي
- المستوى الوظيفي: إطار
- الأقدمية في العمل: 12 سنة
- الجنس: أنثى

- المستوى التعليمي: ثانوي+دبلوم تقني سامي
- المستوى الوظيفي: عون تحكم
- الأقدمية في العمل: 8 سنوات
- وكانت الأسئلة الموجهة إليهما كالتالي:
- على أي أساس تم توظيفك (على أساس الشهادة, اعتبارات أخرى)؟
- كم هي مدة عملك في المؤسسة؟
- هل حصلت على ترقية؟
- هل سبق لك وأن حصلت على تكوين؟
- هل تعد المؤسسة خطة تنظيمية لتقسيم المهام؟
- هل تعتمد عملية التخطيط على منهجية واضحة؟
- هل يتم إشراكك في اتخاذ القرار في عملية التخطيط "داخيا"؟
- هل لديكما الحرية في طريقة تأدية المهام؟
- كيف هي علاقتكما مع الموظفين؟
- هل استفدت من التشجيعات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
- ماهو تقييمك لمسارك الوظيفي؟

### **المقابلة رقم 5: مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/10 9:30**

- الجنس: ذكر
- المستوى التعليمي : جامعي + دبلوم تقني سامي.
- المستوى الوظيفي: إطار.
- الأقدمية في العمل: 8 سنوات.
- وكانت أسئلة المقابلة كالاتي :
- كيف تتم عملية التوظيف داخل المؤسسة؟
- كيف تتم عملية تخطيط المسار الوظيفي؟
- هل يوجد لديكم عقد عمل للموظف بخصوص مساره الوظيفي؟
- كيف يتم تدرج الموظف في مناصب العمل خلال مساره الوظيفي؟
- هل يوجد مصلحة تكوين داخل المؤسسة؟
- هل لديكم ملف مسار وظيفي خاص بكل موظف؟
- كيف تتم عملية الترقية ؟

- هل يتم تطبيق الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة على أساس مؤهله العلمي؟

- هل لديكم انضباط في التعامل مع الموظفين؟
- كيف يتم عملية تقييم الأداء؟
- هل يتم التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة لتنفيذ المهام؟
- هل لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل المؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي؟

**مقابلة رقم 6: مع مدير المؤسسة داخل مكتبه على الساعة 11:00 بتاريخ**

**2018/04/10**

- الجنس: ذكر
  - المستوى التعليمي: جامعي
  - المستوى الوظيفي: إطار عالي
  - الأقدية في العمل: 15 سنة
- ونظرا للمهام المكلف بها وضيق الوقت تم طرح أسئلة مختصرة كانت الأسئلة كالتالي:
- كيف تتم عملية التوظيف داخل المؤسسة
  - ماهي المعايير التي يتم الإعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي الخاص بالمؤسسة

- هل توفرون عملية التكوين داخل المؤسسة؟
  - على ماذا تركز عملية التخطيط؟
  - كيف تقوم بتقييم الأداء؟
  - كيف تتسق بين مختلف النيابات والمصالح والأقسام؟
  - كيف تشرف على الموظفين داخل المؤسسة؟
  - هل تعتمد المؤسسة على العقود ما قبل التشغيل؟
  - هل يتم إشراكك من طرف المدينة العامة في عملية التوظيف؟
- المقابلة رقم 7: مع رئيسة قسم المنازعات العامة داخل مكتب قسم**

**المنازعات العامة 2018/04/10، 10:30 :**

- الجنس: أنثى

- المستوى التعليمي :جامعي
- المستوى الوظيفي: إطار
- الأقدمية في العمل:7سنوات

### وكانت الأسئلة إليها كالتالي:

- هل تتلقون شكاوى بشكل يومي؟
- ماهي أهم أسباب المنازعات؟
- هل قدمت لكم شكاوى؟
- هل يلتزم الموظف باحترام القوانين داخل المؤسسة؟
- هل تلتزمون بتطبيق القوانين بكل موضوعية و عدالة؟
- ما دور هيئة المنازعات العامة في المسار الوظيفي للموظف؟
- هل يتم إشراكي من قبل الإطارات والإطارات العليا في قضايا متعلقة بتخطيط المسار الوظيفي؟
- هل تشعرين بمضايقات لما تفصلي في قرار وظيفي يتعلق بإجراءات عقابية على الموظفين؟
- كيف تقيمين عملية تخطيط المسار الوظيفي الخاص بك؟

رقم الملاحظة	الزمان	المكان	الفاعل	المؤشر	الملاحظة
01	2018/03/08	مكتب المدير	المدير	أسلوب الرقابة	استعمال كاميرات المراقبة المنصبة في كل مكتب وفي جميع أرجاء المؤسسة.
02	2018/03/11	نيابة قسم الإدارة والوسائل العامة	نائب مسؤول الإدارة والوسائل العامة	تبادل المعلومات	مناقشة مسؤول الموارد البشرية حول العمال الذين يعانون من ضعف الأداء وتوجيههم للتكوين، خاصة لموظفي مصلحة المراقبة الطبية وأرباب العمل.
03	2018/03/13	مصلحة الترقيم	موظفي المصلحة	أداء المهام	امتلاك الموظفين للمهارة والكفاءة العالية أثناء تأدية المهام، ووضوح التناسق بين أفراد المصلحة.
04	0218/03/15	مكتب المدير	نائب رئيس قسم الإدارة والوسائل العامة+المدير+رئيس مصلحة المستخدمين+المحاسب	الاجتماعات	مناقشة مشاكل العمل، متابعة الأداء، المصادقة على القرارات الداخلية محاسبة ومراجعة الحصيلة المالية.
05	2018/03/20	مسؤول الموارد البشرية	مصلحة المستخدمين	تقييم الأداء	عن طريق مصلحة تقييم الأداءات من خلال توزيع المهام والمراقبة الدورية لتنفيذها.

رقم الملاحظة	الزمان	المكان	الفاعل	المؤشر	الملاحظة
06	2018/03/21	إدارة الموارد البشرية	مسؤول الموارد البشرية	توقيت الدخول	استعمال تقنية التوقيع الالكتروني، مع احتساب كل تأخر يزيد عن 15 دقيقة طيلة فترة العمل حتى يصل مجموع دقائق التأخير 04 ساعات أو 08 ساعات لخصمها من الأجر.
07	2018/03/21	داخل المؤسسة	الموظفين	علاقات العمل	الاحترام المتبادل، التعاون والانسجام التام بين عمال في كل مصلحة، وتفاعل إيجابي بين موظفي المؤسسة.
08	2018/03/25	داخل الأقسام	مسؤول مصلحة المستخدمين+ مسؤول الإدارة والوسائل العامة	تقسيم المهام	يتم تقسيمها عبر المصالح، كل مصلحة مستقلة عن المصلحة الأخرى.
09	2018/03/27	مختلف المصالح	مسؤولي مختلف المصالح والأقسام	نطاق الإشراف كمعاملة	لكل مصلحة مسؤول مباشر يشرف على العمال، يقوم بتبادل المعلومات بشكل دوري حول ظروف العمل.
10	2018/04/02		المدير	إصدار التعليمات الكتابية والشفهية الخاصة بالوظائف	يقوم المدير بتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية العامة ولا يتم مناقشتها.

من خلال ما تم ملاحظته تم التوصل إلى جوانب أخرى لتخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المؤسسة بمتابعة سير الوظائف باعتبارها عملية ضرورية، كما تقوم بردة فعل اتجاه الصعوبات والمشاكل محاولة بذلك بناء فريق عمل متكامل ومتناسق، حيث تولي أهمية كبيرة لتطوير الأداء وهذا ما يتضح من خلال وجود نيابة متخصصة في الأداء، تتفرع عنها مصلحة تقييم الأداءات والتي تتكفل ببرمجة دورات تكوينية لتنمية مهارات العمال.

