



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات

الموارد البشرية

دراسة حالة: كلية العلوم المادة

الأستاذ المشرف

أ.د مداني بن شهرة

من إعداد الطالبين :

• هواري أمال

• خوان خاليدة

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المشرف
رئيسا	أستاذ محاضر أ	عبد الرحيم ليلي
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	مداني بن شهرة
مناقشا	أستاذ محاضر أ	حيرش عبد القادر
مناقشا	أستاذ محاضر أ	دويس عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2022/2021

## الملخص :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى دراسة دور المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، بحيث أصبحت أغلب المؤسسات اليوم نجد تركيزها على إدارة المسارات الوظيفية لها؛ ذلك لأنّها السبيل المؤدي إلى اختيار وبناء وتنمية المعارف والمهارات والكفاءات للموارد البشرية العاملة بها، ومنه إمكانية التوافق والتطابق مع الوظائف التي يشغلونها، الأمر الذي يُمكنها من تحقيق أهدافها من جهة وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها من جهة أخرى وبالتالي تحسين وتطوير الأداء العام لهذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المسارات الوظيفية، إدارة المسارات الوظيفية، كفاءة الموارد البشرية.

## Abstract :

We aim through this study to study the role of career paths in the development of human resources competencies, so that most institutions today focus on managing their career paths; This is because it is the way that leads to selecting, building and developing the knowledge, skills and competencies of the human resources working in it, and from it the possibility of compatibility and compatibility with the jobs they occupy, which enables it to achieve its goals on the one hand and the goals of the institution to which it belongs on the other hand, thus improving and developing the overall performance of this institution.

**Keywords:** career paths, career path management, human resource efficiency.

# الشكر



أولا نشكر الله تعالى على توفيقه لنا ولتعامر هذه المذكرة .

وبعد الشكر العام يتنازع في نفوسنا تقديرا وشكرا خاص لمن جعلهم الله  
أعوانا لنا فغمرونا بكل معاني العون وعلى رأسهم أسنادنا المشرف

الفاضل "مداني بن شهرة" بإشرافه على هذه المذكرة وعلى مجهوداته وسعة  
صدره طيلة فترة بحثنا هذا.

كما لا يفوتنا أن نشكر السادة الأسانذة والذين لم يبخلوا علينا بنوحياتهم القيمة  
ومساعداتهم المختلفة.

كما نشكر لجنة أعضاء المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

والى كل من ساعدنا ببسمة ثلثها نسمة نعيد لنا الحياة في كل لحظة زادها  
دافعية أكثر لإنهاء هذه المذكرة.



# إهداء



الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد :  
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية مذكرتنا هذه  
ثمره الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى **"والدي"** الكريمة حفظها الله  
وأدامها نور لدربي

إلى زوج **"والدي"** الطاهرة تغمده الله برحمته وأدخله فسيح جنانه  
إلى كل العائلة الكريمة **"هوارى"** التي ساندتني ولا نزال من إخوة وأخوات

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم  
إلى زميلاتي في العمل وخاصة مصلحة الشهادات وصديقتي في المشوار  
الدراسي **"خاليدة"**

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بجرف في حياتي الدراسية.

هوارى أمال





# إهداء



أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك  
والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

إذا كان الإهداء جزءاً من الوفاء أهدي هذا البحث إلى من ساندتني في صلاحها ودعائها  
... إلى من سهرت الليالي تنير دربي، إلى من تشاركني أفراحي وأساتي ... إلى منبع العطف

والحنان إلى أجل إبتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود **"أمي الغالية"**

إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إلى سندي وقوتي بعد الله إلى أعظم وأعز رجل في

الكون : **أبي العزيز**

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف

واحد إخوتي وأخواتي **"فايزة، دعاء، شيماء، محمد، طيب"**

إلى كل من يحمل لقب **"خوان"** وعلى رأسهم المقربين أعمامي وعماتي، إلى شموع البيت

وأنوارها أبناء عمي كلهم.

إلى كل من يحمل لقب **"حمر العين"** وعلى رأسهم كل من أخوالي وخالاتي وكل أولادهم دون

أن أنسى جدتي **"خروي خيرة"** و **"عفيف طاطا"**

إلى أخواتي الذين لم تلدهم أمي ورفاق درب الحياة حلوها ومرها ورمز الإيثار والوفاء صديقاتي

العزيرات **"سلمة، أمل، سليمة، فتيحة"**

إلى كل من أحبني بصدق فدعا لي بالتوفيق والسداد.

**خوان خالدة**



## فهرس المحتويات

ملخص

كلمة الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

II.....	قائمة الأشكال و الجداول
2.....	مقدمة :

### الفصل الأول : المسارات الوظيفية

09.....	المبحث الأول : ماهية المسارات الوظيفية
09.....	المطلب الأول : مفهوم المسارات الوظيفية
11.....	المطلب الثاني : أهمية وأهداف المسارات الوظيفية
15.....	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول المسارات الوظيفية
15.....	المطلب الأول : فوائد واستخدامات ومجالات المسارات الوظيفية
22.....	المطلب الثاني : أنواع ومراحل المسارات الوظيفية

### الفصل الثاني : إدارة المسارات الوظيفية

30.....	المبحث الأول : ماهية ادارة المسارات الوظيفية
30.....	المطلب الأول : مفهوم و آليات ادارة المسارات الوظيفية
35.....	المطلب الثاني : أهمية وأهداف ادارة المسارات الوظيفية
39.....	المبحث الثاني : نماذج ومراحل ادارة المسارات الوظيفية
39.....	المطلب الأول : صعوبات والعوامل المؤثرة على فاعلية ادارة المسارات الوظيفية

المطلب الثاني : نماذج ومراحل ادارة المسارات الوظيفية.....42

### الفصل الثالث : تنمية الكفاءات الموارد البشرية

المبحث الأول : مفهوم الكفاءة أنواعها وظهور مقارنة تنمية الكفاءات.....54

المطلب الأول : مفهوم الكفاءة.....54

المطلب الثاني : أهمية الكفاءة وأنواع الكفاءات.....57

المطلب الثالث: المخابر العلمية بجامعة ابن خلدون -تيارت.....54

المبحث الثاني : ماهية الكفاءات الموارد البشرية.....62

المطلب الأول : مفهوم كفاءات الموارد البشرية.....62

المطلب الثاني : أنواع وأهمية وخصائص كفاءات الموارد البشرية.....63

المبحث الثالث : دراسة حالة للمسار الوظيفي للأستاذ الجامعي.....72

المطلب الأول : الأساتذة المساعدين .....72

المطلب الثاني : سلك الأساتذة المحاضرين.....73

المطلب الثالث: سلك الاساتذة (أستاذ التعليم العالي).....76

الخاتمة .....80

قائمة المصادر و المراجع .....84

## قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
02-01	المراحل المكونة للمسار الوظيفي	25
01-02	مراحل ادارة المسارات الوظيفية	49
01-03	تصنيف الرتب	77

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	مجال المسار المزدوج	21
01-03	شكل يمثل الجبل الجليدي	65



# مقدمة

في خضم التحولات والتطورات الكبيرة التي لم تُعد مؤسسات اليو بمختلف تخصصاتها قادرة على مواجهتها، ونظرا للعديد من الصعوبات الناتجة عن حدة المنافسة في السوق والظروف غير المستقرة التي لا يُمكن التنبؤ بها بسهولة، أصبح من الصعب على هذه المؤسسات ضمان بقاء مواردها البشرية والاحتفاظ بها لمدة أطول، مما يدفعها للبحث عن المداخل الإستراتيجية الأكثر أمنا والتي تمكنها من مواجهة هذه التحديات. ولعلّ أهمها الاهتمام بأولويات مواردها البشرية التي تمتلكها وتمكينها من تطوير مهاراتها وكفاءاتها؛ لذا نجد العديد من مؤسسات الأعمال اليوم تتجه إلى أهمية الاستثمار فيها باعتبارها أحد أهم مواردها؛ وكذلك تعتبر المقوم والمحور الأساسي لإنجاز أي عمل يُكسبها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية.

فلقد أصبح المورد البشري الكفاء من أهم أسس استمرار المؤسسة بحيث استحوز الموضوع اهتمام العديد من المفكرين والباحثين كونه يشكل بنية تحتية و أساسية للمؤسسة تعتمد عليها في الحاضر و المستقبل، هذا ما يمنح للمؤسسة فرصة البقاء و النجاح و التقدم و الاستمرار ، كما يعطي لها القوة على أن تكون دوما في المستوى التحديات.

ومن بين أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات فيما يتعلق بتنمية وتطوير مواردها البشرية ومساعدتها في مواجهة التحديات التي تُواجهها، نجد تركيزها على إدارة المسارات الوظيفية لها؛ ذلك لأنها السبيل المؤدي إلى اختيار وبناء وتنمية المعارف والمهارات والكفاءات للموارد البشرية العاملة بها، ومنع إمكانية التوافق والتطابق مع الوظائف التي يشغلونها، الأمر الذي يُمكنها من تحقيق أهدافها من جهة وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها من جهة أخرى؛ وبالتالي برسين وتطوير الأداء العام لهذه المؤسسة.

## 1-الاشكالية :

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

كيف تساهم إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية ؟

لمعالجة هذه المشكلة البحثية قمنا بصياغة الأسئلة التالية :

- ما المقصود بـ. ادارة المسارات الوظيفية ،الموارد البشرية ؟

- ما هي أهم المراحل التي تمر عليها المسارات الوظيفية ؟

- ما هو مفهوم الكفاءة في الموارد البشرية ؟

## 2-فرضيات الدراسة

إن محاولة الإجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية

**الفرضية الأولى :** للمسار الوظيفي أهمية كبيرة في حياة المورد البشري فعلى اساس هذا المسار يقيم

نفسه وحياته الوظيفية وكفاءته داخل جميع المؤسسات التي اشتغل بها.

**الفرضية الثانية :** تعرف ادارة المسارات الوظيفية بأنها عملية مستمرة تشمل التحليل والتخطيط النشط

،والاجراءات التي يمكن اتخاذها في أي مرحلة من الحياة الوظيفية.

**الفرضية الثالثة :** تُشكل كفاءات الموارد البشرية أهمية كبرى بالنسبة للفرد نظرا لزيادة خطر فقدان

الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح بسبب متطلبات المنافسة التي توجب ذلك، وكذا على

مستوى الجماعة.

## 3-أسباب اختيار الموضوع :

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ويمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية و

أخرى ذاتية .

### - الأسباب الموضوعية :

موضوع ادارة المسارات الوظيفية من المواضيع المهمة التي تساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع

قيمتها وتميزها؛

### - الأسباب الذاتية :

● أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوعين هامين هما الموارد البشرية والمسارات

الوظيفية.

● الميول الكبير إلى المواضيع الجديدة التي تؤدي إلى المتعة في اعداد المذكورة.

## 4-أهداف الدراسة

ان الهدف الرئيسي من دراسة الموضوع هو الاطلاع على كيفية ادارة الكفاءات في المؤسسات وادارة المسارات الوظيفية والتمكن مما يلي:

- ابراز أهمية اكتساب المؤسسة لكفاءات بشرية متميزة و كيفية تسييرها و تكوينها وتقييمها و المحافظة عليها.

-تحديد المشاكل والضغوطات التي قد تواجه الأفراد في اختيار مساراتهم الوظيفية والتي تنعكس

مباشرة على مستويات كفاءاتهم بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛

-تحديد درجة تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات.

-معرفة مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تسيير المسار الوظيفي مؤسستني وفردني اللذان يساعدان

على تحقيق الرضا العمالي والأداء الأحسن للمؤسسة.

## 5-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس أحد أهم المواضيع المهمة في إدارة الأعمال وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

-تناول هذه الدراسة أحد المواضيع ذات المسؤولية المشتركة بين (الأفراد والمؤسسات)، مع الأخذ

بعين الاعتبار أبعاده الداخلية (الفردية والتنظيمية)، التي هي بحاجة إلى مزيد من الدراسات في ظل

العديد من التغيرات في مختلف المجالات ذات العلاقة بالموارد البشري ؛

-تنبع أهمية اختيار هذا الموضوع من كون أن إدارة المسارات الوظيفية تلعب دورا فعّالا في رفع

كفاءات الموارد البشرية، كذلك لضمان نجاح عملهم؛

-تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح

و البقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات؛

-إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و الكفاءات في تحسين الاداء في المؤسسة.

-التدرج الوظيفي (الحركية الوظيفية) عندما ترافقو تغيرات داخل المؤسسة يتحوّل إلى مجال مفتوح

لرفع وتنمية كفاءات ومهارات الموارد البشرية وتحسين وضعيتهم في السلم الوظيفي؛



-تسيير المستقبل الوظيفي يأخذ أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة كونه يسعى إلى تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت، ما يُبيّن أن تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية (إدارتها) لها أهمية إستراتيجية؛  
-إدارة الكفاءات أسلوب تسيير استراتيجي يضمن الامتياز و الاستمرارية للمؤسسات.

#### 6-المنهج المستخدم :

اجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها جوانبها ونتائجها و الإجابة على التساؤلات الإشكالية لإثبات صحة الفرضيات تمت دراسة باعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الامام بها و منها التحكم في الموضوع .

#### 7-الدراسات السابقة :

تعتبر هذه المذكرة تكملة لبعض الدراسات التي سبقتها والتي من بينها :

-سلامي يحضية "" اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية ""  
أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005 .

وتمحور إشكالية الدراسة هل يمكن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات و تنميتها و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة ان تؤثر في الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية حيث تناول في هذه الدراسة الى تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير و التشخيص الاستراتيجي و تحليل اهم

المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن تلك الكفاءات تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و نظام الجودة الشاملة.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجيا تسعى المؤسسة المؤسسة لتحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي و أن الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدر مصدر للميزة التنافسية و لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة و الى دور أهمية الاستثمار في الرأس

الرأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإبداعية و تحسين الإنتاجية ومنه ومنه تحقيق ميزة التنافسية.

- معاذ نجيب غريب " تحت عنوان " إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي " دراسة حالة مقارنة بين شركات الاتصالات العامة و الخاصة في الجمهورية العربية السورية ، دمشق ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد ، 2014.

و التي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة في التدريب و الترقية و التدوير الوظيفي و الحوافز و بين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام و الخاص، و لتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع استبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 353 عامل و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- تبين أيضا عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام و الخاص فيما يتعلق بآثر المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات ( التدريب، الترقية، ) على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.
- وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجنس و الدورات التدريبية و المؤهل العلمي و القطاع و المسمى الوظيفي.

#### 8- صعوبات الدراسة:

تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث فيما يلي :

-نقص بعض المراجع التي تتضمن كفاءات الموارد البشرية خاصة الكتب غير متوفرة في الجامعة التي تتناول هذا الموضوع.

- شمولية واتساع موضوع البحث كونه ، الذي تفرعت منه العديد من المواضيع المتصلة به مثل التكوين، الترقية، الحوافز وهذا ما يستدعي وقت أطول للإحاطة بكل هذه الجوانب التي تشكل مسار إدارة الكفاءات.

#### 09- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي :

تم التطرق في الفصل الأول على المسارات الوظيفية من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين تضمن المبحث الأول ماهية المسارات الوظيفية، المبحث الثاني فكان عبارة عن مفاهيم حول المسارات الوظيفية.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان ادارة المسارات الوظيفية وذلك من خلال تقسيمه هو أيضا إلى مبحثين فتم التعرف في المبحث الأول على ادارة المسارات الوظيفية (المفهوم الآليات وغيرها)، أما المبحث الثاني فكان التعرف على نماذج ومراحل التي تمر بها المسارات الوظيفية.

تم تخصيص الفصل الثالث لدراسة تنمية الكفاءات الموارد البشرية من خلال معرفة مفهوم الكفاءة، أنواعها ومقاربة تنمية الكفاءات، وفي مبحث ثاني خصصناها إلى كفاءات الموارد البشرية. أما المبحث الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة للمسار الوظيفي للأستاذ الجامعي.

أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختبار الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتوصل إليها في بحثنا مع تقديم بعض الاقتراحات والأفاق الخاصة بالبحث.

**الفصل الأول :**

**المسارات الوظيفية**



## تمهيد

على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الانسان الأعمال في مختلف المجالات، لكن في وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع وإعطائه حق قدره. تركز كثير من المنظمات في تسيير الحياة المهنية للموظفين على الجوانب الإجرائية في تسيير شؤونهم، حيث أن أغلب الافراد العاملين في المنظمات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة بل أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم وتحليل وظيفة، فهم يقبلون عملا معينا ويباشرونه لكنهم لا يهتمون كثيرا بما يدور خارج نطاق ذلك العمل الأمر الذي يجعلهم عاجزين عن فهم أسباب وضعهم في هذا العمل أو ذاك ويجهلون أيضا ما هو العمل الذي سيؤدونه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء وظيفة أو عمل جديد في المستقبل. ومن خلال ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول : ماهية المسارات الوظيفية

المبحث الثاني : مفاهيم حول المسارات الوظيفية

### المبحث الأول : ماهية المسارات الوظيفية

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الموظفين، نظراً لتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية من أجل الحفاظ عليها وتطويرها وتنميتها بغية زيادة الاستفادة من طاقتها وكفاءاتها. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التسيير والتخطيط الجيد للمسارات المهنية.

### المطلب الأول : مفهوم المسارات الوظيفية

مر المسار الوظيفي على مر التاريخ بعدة تطورا جعلت العديد من الباحثين يتصورون معناه ويقدمون تعريفا عديدة له.

#### أولاً : ظهور المسارات الوظيفية

يبدأ العامل عمله في مهنة ما بعد أن يكمل تحصيله العلمي أو المهني، ويستمر في هذا العمل فترة من الزمن (قد تطول أو تقصر) ينتقل العامل بعدها لموقع وظيفي آخر غالباً ما يكون أعلى منه في الهرم الإداري، أو قد ينتقل للعمل في منظمة أخرى أو ربما قد يغير مهنته ليبدأ بمهنة جديدة، وعندما يدرك العامل طبيعة عمله بشكل جيد، يصبح قادراً على الفهم الصحيح ووضع تصور مستقبلي للمواقع الوظيفية التي سيشغلها مستقبلاً والتي تمثل واقعاً مهنياً يطلق عليه المسار الوظيفي<sup>1</sup>.

تعود كلمة Career المهنة أو المسار إلى أصل فرنسي وهي كلمة Carrier وتعني حلبة السباق.

وقد ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن الخامس عشر، لكن النظريات الواضحة حول المسار الوظيفي وتطويره ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية لزيادة الطلب

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة -، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص19

على رأس المال البشري المؤهل، الأمر الذي طور مفهوم المسار التنظيمي وترافق ذلك مع تبلور مفهوم العقد النفسي (غير المكتوب) بين العامل والمنظمة.<sup>1</sup>

ثانيا : تعريف المسارات الوظيفية

1-وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في بمتابعة الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغل الفرد في مختلف « الرضا عن العمل .لذا تهتم هذه العملية هياكل المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الفرد<sup>2</sup>»

2-هي مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي.<sup>3</sup>

3-يرى " ابراهيم عباس الحالب "يمكن تعريف المسار الوظيفي :بأنه مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي.<sup>4</sup>

4- اما " خالدي ابراهيم بدر " فيعرف المسار الوظيفي :هو مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين، ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال سيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقى إلى مشرف المجموعة المحاسبية ثم إلى نائب رئيس المحاسبية ثم مدير القسم المحاسبية فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب ،إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة- ،مرجع سبق ذكره ، ص19.

<sup>2</sup> هوارى بغو ،تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات ،محاضرات في مقياس تسيير المسارات ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ،2021 ، ص 6.

<sup>3</sup> أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، .الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص20.

<sup>4</sup> ابراهيم عباس الحالب، " تنمية الموا ارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها"، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2012 ص47.

<sup>5</sup> لخالدي إبراهيم بدر، معجم الإدارة ، الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع2011 ، ص36 .

من التعريفات السابقة نقول أن هذا المفهوم على المواقع الوظيفية وتسلسلها، دون الاهتمام بالخبرات التي يكسبها العامل، ويركز كذلك على بدء وانتهاء المسار الوظيفي ضمن منظمة واحدة وبطريق ترسمه المنظمة دون أي تدخل من العامل، وذلك لأن طبيعة العلاقة بين العامل وأرباب العمل كانت تقوم على ما يسمى العقد النفسي بمفهومه القديم، والذي يمثل مجموعة تصورات حول ما يتوقعه العامل ورب العمل كل من الآخر، ويقدم فيه العامل الولاء والالتزام بالمنظمة والأداء الجيد مقابل ما تقدمه له المنظمة من أمان لمستقبله الوظيفي فيها والرعاية اللازمة له، لكن مع تطور عالم الأعمال والتكنولوجيا وتغير الهياكل التنظيمية وظهور العقود قصيرة الأجل والعمل بدوام جزئي أو حتى في المنزل، كسرت الصورة المثالية للمسار التقليدي وظهرت صورة جديدة تتمتع بالمرونة، برز فيها العامل كشريك رئيس للمنظمة في إدارة وصياغة مساره الوظيفي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف المسارات الوظيفية

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة في حياة المورد البشري فعلى اساس هذا المسار يقيم نفسه وحياته الوظيفية وكفاءته داخل جميع المؤسسات التي اشتغل بها.

#### أولاً : أهمية المسارات الوظيفية

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

#### 1- بالنسبة للفرد

أ- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات : فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا.

ب- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد : يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص337.



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

د-توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء: حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء.

ج-توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسئوليات: كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.  
بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

## 2- بالنسبة للمنظمة

في الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية توقف على قدرات على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.<sup>2</sup>

أ-اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهووبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل.

ب-تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على

<sup>1</sup> المبلغ بشرى، بوهني فزيال، واقع التسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مصنع دباغة الجلد نافذة بالعامرين عين تموشنت، مذكرة ماستر، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسات، جامعة بلحاج شعيب، تموشنت، 2015، ص.55.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص34

المؤسسة، وهذا من خلال أدائه ا لضعيف، لذلك فان هو من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على ادارة مسارات الوظيفية ، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقدير احتياجات الموارد البشرية.

**ج-توافر المهارات والمواهب :** ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

**د-الاستقطاب :** ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

**هـ-توضيح الأهداف :** ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد<sup>1</sup>.

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

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

**ك-المسار الوظيفي :** يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيف قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فان الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم<sup>2</sup>.

## ثانياً: أهداف المسارات الوظيفية

<sup>1</sup> المبلغ بشرى، بوهني فريال، واقع التسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مصنع دباغة الجلد تافنة بالعامرين عين تموشنت، مرجع سبق ذكره، ص 56 .

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 34.

تتوزع أهداف عملية تسيير المسار المهني بين الفرد والمنظمة ولكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد والإدارة الجيدة للمسار المهني للعمال وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل، ذلك أنه كلما أدرك العمال قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وزاد رضاهم الوظيفي .

إن اهتمام المؤسسة بتسيير المسار المهني للعمال بأساليب علمية وموضوعية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مستويات الإنتاجية والربح وتخفيض دوران العمل والتغيب، وكذلك المحافظة على الخبرات المتوافرة لديها وجذب الكفاءات إليها من الخارج كما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمال من خلال تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهم الأهداف في العناصر التالية:

1-الأهداف المجردة (المطلقة): مثل الرغبة بالارتقاء الوظيفي لكن دون تحديد موقع وظيفي محدد.

2-الأهداف العملية المحددة: تحديد موقع وظيفي معين للوصول إليه.

3-الأهداف الوسيطة: وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر.

4-الأهداف المعنوية: عبارة عن تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات والمتعة في العمل.

وأخيراً يعد تحقيق التوافق والانسجام المرن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من أهم

أهداف المسار الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هواري بغو، تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص30

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول المسارات الوظيفية

غيرت التطورات التكنولوجية العالمية أشكال الهياكل التنظيمية والمجتمعية وآلية ممارسة المهن، ونظراً للمنافسة العالية بين المنظمات، ازداد اهتمام المنظمات بإدارة المسارات الوظيفية لضمان موارد بشرية عالية الكفاءة، وقد ولد ذلك عدة أنواع من المسارات الوظيفية المهنية يمكن النظر إليها من عدة نواحي.

المطلب الأول : فوائد واستخدامات ومجالات المسارات الوظيفية

هناك العديد من الفوائد وكذا الاستخدامات التي تكسبها المنظمة والعاملون من إدارة وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، خاصةً وأن هذه الوظيفة قد احتلت مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية لارتباطها بغالبية استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة.

أولاً : فوائد المسارات الوظيفية

1- فوائد رسم المسارات الوظيفية

تتجلى فوائد رسم المسارات الوظيفية في الآتي:

- أ- انخفاض معدلات دوران العمل والتغيب في المنظمة.
- ب- زيادة الولاء التنظيمي لإدراك العاملين طبيعة الارتباط بين كفاءاتهم والفرص الوظيفية المتاحة أمامهم<sup>1</sup>.
- ت- تجنب التعرض لصدمة الواقع: من خلال توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى العاملين، وهو ما يحدث للعامل عند التحاقه بالعمل فيجد أن آماله وطموحاته لن تتحقق بسبب محتوى الوظيفة الجديدة التي لا تتسم بروح التحدي فلا يستطيع إشباع طموحاته وحاجاته، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي للعامل في بداية مساره بتعزيز ثقته بنفسه

<sup>1</sup>ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003،



وتعليمه تحمل المسؤولية والتعامل مع الزملاء من خلال أخذ طموحات وحاجات العامل بعين الاعتبار، لتكليفه بمهام تشبع لديه الرغبة في التحدي وتشعره بأهمية عمله<sup>1</sup>.

ج- الاهتمام بالبعد الاجتماعي عند تحديد المسارات الوظيفية للعاملين.

د- شرح خطط كفاءات المنظمة المستقبلية، والتعريف بالإمكانات المتاحة<sup>2</sup>.

ذ- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، من خلال الفهم الصحيح لطبيعة المسار وتطويره.

ر- تكليف العاملين بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة: فقد توصل الخبراء إلى أنه كلما زادت توقعات المدير بشأن إنجازات مرؤوسيه مع الثقة فيهم، كلما زادت قدرتهم على تحقيق معدلات أداء عالية، مع ملاحظة عدم المبالغة في التوقعات بل بما يتناسب مع قدرات العاملين ومهاراتهم.

#### ر- إدارة الجمود أو الرسوب الوظيفي

يعرف الجمود الوظيفي بأنه الحالة التي تكون فيها احتمالات الترقية معدومة أو في أدنى حدودها، وقد تحدث عند وجود عدد كبير من المرشحين لشغل عدد قليل من الوظائف عن طريق الترقية، وقد يصل العامل لهذه الحالة في مرحلة مبكرة أو مرحلة متأخرة وقد تؤدي لانخفاض معنويات العاملين، لكن عن طريق الإدارة السليمة للمسار الوظيفي تستطيع المنظمة معالجة هذه الحالة أو التخفيف من آثارها السلبية بعدة طرق، منها اعتماد مدخل الإثراء الوظيفي بإضافة مهام ومسؤوليات جديدة للوظيفة وإضافة قدرات إضافية من الحرية في ممارستها، أو زيادة الميزات المادية مع بقاء العامل في موقعه الوظيفي نفسه.

هـ- تخفيض تكلفة العمل: من خلال الاعتماد على عمالة ذات كفاءة عالية ومعرفة متطورة بإنتاجية كبيرة، وبذلك يكون العائد المتحقق من الإنفاق على أنشطة إدارة المسار الوظيفي أكبر أكبر من التكلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص157

<sup>2</sup> باشا، باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص65.

<sup>3</sup> ماهر أحمد، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص16.



ع- إثارة دافعية العامل للعمل بفاعلية عندما يدرك أن بيئة العمل والمناخ التنظيمي يوفر له جو من التحدي والنمو والمسؤولية المشتركة للمنظمة.

س- تكامل وتناسق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وترابطها مع خطة المنظمة العامة، من خلال وضع النظم واللوائح المرنة والموضوعية لأعمال التدريب والترقية والحوافز والمكافآت<sup>1</sup>.

### ثانياً : استخدامات المسارات الوظيفية

1-التدريب : يعرف التدريب بالجهد المنظم من قبل المنظمة لتزويد الموظفين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي<sup>2</sup>.

هناك ترابط بين المسار الوظيفي والتدريب، حيث يمثل التدريب جوهر عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي، لذلك يجب تحليل مستويات الخبرة والمهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمستويات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار الوظيفي للتعرف على الفجوة التي بينهما، وملؤها بالتدريب والرعاية المهنية ، فإذا تبنت المنظمة استراتيجية (Mentoring) بينهما، وملؤها بالتدريب والرعاية المهنية تربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، تصبح العملية التدريبية منظمة ومبنية على إحلال مفهوم المسار الوظيفي وتسلسله محل التدريب العشوائي، وبذلك يستطيع العامل المضي قدماً ، في مساره الوظيفية بعد نجاحه في البرامج التدريبية المتعلقة به<sup>3</sup>.

2-الترقية الوظيفية : تعرف الترقية بانتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع معنوي ونفسي ، أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطاءه واجتهاده.

عند وجود خطة واضحة للمسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية.

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة ،مرجع سبق ذكره، ص30

<sup>2</sup> كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار .الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص351.

<sup>3</sup> الطعامة، محمد محمود، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة التدريب والتقنية في الرياض، العدد ( 45)، تشرين الثاني،

2002، ص25.

3- استراتيجية التدوير الوظيفي : يعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية تحويل ونقل العامل من وظيفة إلى أخرى مع بقاءه في الوظيفة فترة محددة من الزمن.

ويمكن أن يتم التدوير بشكل مخطط يظهر الوظائف التي سينتقل لها العامل مسبقاً أو أن يكون بشكل عشوائي، ويعد من أفضل الطرق التي يختبر العامل قدراته من خلالها وتزيد من معرفته وإدراكه حول طبيعة الوظائف ومعرفة محتواها الوظيفي ومدى توافقها مع مساره الوظيفي، مما قد يفتح أمامه أبواباً جديدة لتطوير مساره وتعديله، الأمر الذي يتيح للعامل تكوين رؤية متكاملة عن مختلف الوظائف.

4- الحوافز : تعرف الحوافز بأنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها<sup>1</sup>.

تساعد الحوافز على التفاعل بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة، لذلك تعمل المنظمة على تطوير برامج للحوافز بنوعها المادية والمعنوية، مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقات الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته المستقبلية.

5- النقل : عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بالمستوى الوظيفي نفسه والمزايا المالية نفسها، سواء كان النقل داخل مقر عمله أو خارجه.

وقد يكون النقل بناءً على رغبة العامل أو بقرار من الإدارة دون تدخل منه، ويعد النقل أحد أساليب إدارة المسار الوظيفي لأنه قد يستخدم لزيادة خبرات العامل أو لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار الوظيفي للعامل، ويمكن أن يمثل حافزاً إيجابياً كلما انسجم مع ظروف العامل العائلية والشخصية وتوقعاته الشخصية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المشرقي، مجاهد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين في المنظمات الخدمية - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010، ص114.

<sup>2</sup> الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص214.

6- الاستقطاب : يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداة استقطابية لجذب الموارد

البشرية المؤهلة، لأن العامل الذي يجد اهتماماً من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهداً للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية.

7- الإحلال الوظيفي وإعداد القيادات الإدارية: يساعد تخطيط المسار الوظيفي من خلال رسم

خرائط الإحلال الوظيفي في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتهيئة هذه الكوادر بدرجة عالية من المهارة، حتى تصبح جاهزة لملء الشاغر في المواقع القيادية، لأن الفراغ في هذه المواقع قد يولد نتائجاً سلبية كبيرة على المنظمة، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل بعض القضايا التي تتطلب الحل سريعاً.

8- تقييم الأداء : يعرف تقييم الأداء بأنه محاولة لتحليل أداء الموظف بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة، ويعد الأداء عاملاً مهماً لإدارة

المسار الوظيفي، لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق أهداف المسار الوظيفي والتعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها، ويساعد كذلك في كشف نقاط القوة والضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي لتغيير المسار إذا لم يكن متوافقاً معها، ويوضح الشكل الآتي علاقة إدارة المسار الوظيفي مع استراتيجيات الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### ثالثاً : مجالات المسارات الوظيفية

صنف الباحثون مجالات المسارات الوظيفية بشكل عام إلى ثلاثة مجالات رئيسية، يحدد العامل من خلالها مستقبله الوظيفي خلال حياته الوظيفية:

#### 1- المجال الوظيفي الفني التخصصي

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة ،مرجع سبق ذكره ،ص30

يفضل الأفراد المصنفون ضمن هذا المجال الأعمال الفنية التخصصية ، لأنهم لا يجذبون الأعمال الإدارية والرئاسية وما تحمله من أعباء ومسؤوليات.

## 2- المجال الإداري:

فيه يميل الأفراد الأعمال الإدارية لرغبتهم في القيادة والإشراف وعدم رغبتهم أو ميولهم للأعمال الفنية، وتضم المسارات الوظيفية للمجال الإداري مجموعة من الوظائف الإدارية مبتدئة من المستويات الإدارية الدنيا لتنتهي بأعلى المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

## 3- مجال المسار المزدوج:

يستخدمه الاختصاصيون غالباً مثل المهندسين والفنيين والمبرمجين وأصحاب التخصصات العلمية البحتة، وتلجأ المنظمة للمسار المزدوج الذي يقوم على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما تخصصي والآخر إداري حيث يعني التحرك في المجال الإداري مزيداً من كسب المراكز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات بينما التحرك في المجال التخصصي يعني الحرية والاستقلالية في ممارسة المهنة ، مع إمكانية التبادل بين المسارين ، وبين الشكل الآتي المسار المزدوج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ديسلر ، جاري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص157

<sup>2</sup> بدر، حامد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص40.







## المطلب الثاني : أنواع ومراحل المسارات الوظيفية

## أولا :أنواع المسارات الوظيفية

## 1-المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الفرد من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للفرد كي يرقى للوظيفة الجديدة، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة، كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن من آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وتدعى هذه المدة " فترة الركود " التي غالبا ما يخفض فيها حجم المهام المهام والمسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنه<sup>1</sup>

## 2-المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية ،بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة.

## 3-مسار الإنجاز:

في ظل احتمالات تسريح العاملين بهدف تخفيض حجمهم وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية بلوغهم نهاية مساراتهم المهنية، ظهر مفهوم جديد للمسار المهني التنظيمي لا يشترط بقاء العامل لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، حيث ركز التوجه

<sup>1</sup>أبراهيمي، خير الدين ، التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير لمسار الوظيفي ،مجلة قضايا معرفية،العدد 01 ،المجلد 04 ،ص52.

الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة. من هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الفرد مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفف من دافعيته للعمل<sup>1</sup>.

### ثانيا : مراحل المسارات الوظيفية

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلية خلال مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى يقتربون من سن التقاعد، ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في التخطيط لمساراتهم الوظيفية، بغض النظر عن نوع العمل .

#### 1-الاستكشاف:

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات مهمة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقرابه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد.

وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

من خلال هذه الفترة يتطور الفرد عدة توقعات بشأن نقطة بدء مساره الوظيفي، وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية. إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ابراهيمي، خير الدين ، التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسير لمسار الوظيفي ،مرجع سبق ذكره ،ص53.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008، ص295.

## 2- بداية المسار:

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمؤسسة أو مؤسسات يتوقع الفرد أن يعمل بها واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف والمفاضلة بينها إن تعددت، ثم اختيار الوظيفة والتقدم لشغلها وعندئذ يحصل على وظيفته الأولى، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. عموما يقوم بتوطيد أقدامه في الوظيفة التي شغلها والمؤسسة التي انضم إليها<sup>1</sup>.

## 3- منتصف المسار

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسین أو استقرار أو تدهور أداء الفرد حيث لا يبقى الفرد في الغالب، متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، حيث تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت توقع في مرحلة التأسيس. أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم مسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات ولتغيير الوظيفة أو مكان العمل.

وقد تظهر إحباطات في محيط العمل بسبب تصادم وتعارض القيم والاتجاهات بين من يصلون لهذه المرحلة وهم تقريبا بين الثلاثين والأربعين من العمر وبين مرؤوسيهم الأصغر سنا في جيل العشرينيات وهذا ما يخلق صراعات قد تؤثر سلبا على فاعلية أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

## 4- المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار حيث يستطيعون الاسترخاء قليلا ويلعبون دور الموظف الأكبر أو "المعلم"، وتتمحور

<sup>1</sup> مهدي علي عباس، الاقتصاد المعرفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، 2015، ص100.

<sup>2</sup> جودي سارة، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص36.

قيمتهم لدى المؤسسة في خبرتهم وقدراتهم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدرتهم على نقل معرفتهم للآخرين.

أما أولئك الذين تجمد أو تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة ( منتصف المسار ) ، فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيب في تغيير محوري في حياتهم العملية أو في البيئة المحيطة كما فكروا يوماً ما.

وحيث يدرك الفرد أن مستوى أدائه قد انخفض وأنه قد يبقى أسير وظيفته الحالية حتى يبلغ سن التقاعد.<sup>1</sup>

### 5-نهاية المسار :

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي وهي صعبة على كل فرد .وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز .أما بالنسبة لمن كان أداءهم فقيرا أو متواضعا متناقصا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.<sup>2</sup> وسنوضح فيمايلي مراحل المسار الوظيفي من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها وذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول (01-02) : المراحل المكونة للمسار الوظيفي

الخصائص	مرحلة التأسيس	مرحلة التقدم	مرحلة حفظ	مرحلة الانسحاب
	(18-24 سنة)	(25-44 سنة)	(45-64 سنة)	(من 65 سنة)
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة	الاعتماد على النفس في تطوير العمل	يقوم بتكوين جيل ثاني من	يشارك الآخرين تجاربه

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مرجع سبق ذكره، 295.

<sup>2</sup> جودي سارة، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة)، مرجع سبق ذكره، ص37.



	المساعدين عن طريق التدريب	وتحسين القدرات	والمهارة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	
المطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في إشباع الحاجات الذاتية	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	
أهم الاحتياجات	احترام النفس	الإنجاز و الاستقلالية	الأمن الوظيفي	

المصدر : جودي سارة، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة الديوان

الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة)، مرجع سبق ذكره، ص 37.

يتضح من خلال الجدول 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.



### خلاصة الفصل

إن قدرة المؤسسات في تحقيقها لأهدافها تعتمد بقدر كبير على مستوى أداء العاملين فيها، لذلك فهي تحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تعمل على الحفاظ على فعالية وكفاءة ونمو هذه الموارد، وفي مقابل ذلك يعتمد العاملون على المنظمات في إمدادهم بالوظائف وفرص العمل والترقي، كما يسعون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمن والتحدي وفرص التنمية الذاتية لمسارهم المهني، ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة، والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج وعمليات تسيير المسار المهني التي يكون فيها دور المنظمة لا ينفصل عن دور الفرد.

## الفصل الثاني :

# إدارات المسارات الوظيفية

## تمهيد

تعتبر إدارة الدسارات الوظيفية عملية مشتكة بث الفرد كالمؤسسة لاسيما في ظل العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبح من غير الممكن أن ينهي الموظف مساره الوظيفي في نفس المؤسسة أو المنصب نفسه لعدة سنوات. هذا يستوجب على المؤسسات إعادة النظر في ممارسات إدارة الحياة الوظيفية لأفرادها، كالبحت عن إحداث التوافق بين توقعاتها كطموحاتهم ضمن إطار قانوني محدد عن طريق تنظيم مقابلات فردية معهم كمعرفة ميولهم، كتحقيم مهاراتهم، كتوجيههم نحو التكوين المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الكفاءات.

المبحث الأول : ماهية ادارة المسارات الوظيفية

المبحث الثاني : نماذج ومراحل ادارة المسارات الوظيفية

## المبحث الأول : ماهية ادارة المسارات الوظيفية

تندرج إدارة المسارات الوظيفية ضمن الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كذلك لارتباط الحياة الوظيفية للموظف بفكرة الديومة والاستمرارية التي يجسدها إجراء الترسيم في الرتبة؛ وهذا ما يترتب عنه ضرورة تنظيم هذه المسارات لتحقيق الأهداف التنظيمية كالفردية كالتحسين المستمر لوضعية الموظف المادية والاجتماعية.

## المطلب الأول : مفهوم و آليات ادارة المسارات الوظيفية

إدارة المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والعاملين فيها. إذ عن طريقه تستطيع المؤسسة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضائهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية، ولهذا يكون الاهتمام من قبل

ولهذا يكون الاهتمام من قبل الإدارة بتطوير المسار الوظيفي للفرد مما يؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة وراغبة في العمل.

## أولا : مفهوم ادارة المسارات الوظيفية

تعرف ادارة المسارات الوظيفية بأنها عملية مستمرة تشمل التحليل والتخطيط النشاط، والاجراءات التي يمكن اتخاذها في أي مرحلة من الحياة الوظيفية بهدف زيادة فرص العمل والتقدم الوظيفي بشكل جيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن كعكع ليلي ، دور ادارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية (دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر) ،مذكرة دكتوراه ،تخصص ادارة الأفراد والمنظمات ،جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ،2020،ص80

كما يعرف على أنه عملية مشتركة بين الادارة والموظف تتضمن اعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة<sup>1</sup>. أو هي العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن إدارة المسارات الوظيفية هي الدور الذي تقوم به المؤسسة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي وبين الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتصميم مسارات ترقى واضحة تتيح لشاغلي الوظائف فرصا مناسبة للتقدم، كإعداد دليل للمسارات الوظيفية من قبل إدارة الموارد البشرية يتضمن كل ما يحتاج إليه العاملون من معلومات دقيقة وصریحو حول فرص الترقى والاقتراحات اللازمة لذلك بالمؤسسة ؛ كتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية المستقبلية كمنشورها عبر وسائل الاتصال دون أن يقتصر توزيعها على بعض العاملين دون غيرهم، والتفكير في إعداد نظام لتقويم قدرات الأفراد كمهاراتهم الحالية والمحتملة كمراكز التقويم دون الاعتماد فقط على نظام تقارير الأداء الذي يعطي بعض المعلومات التي قد يشوبها التحيز وعدم الموضوعية . إضافة إلى إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مسارهم الوظيفي من خلال تحديد أنسب الفرص الوظيفية التي تتلائم كقدراتهم ومهاراتهم ؛ كإتاحة الفرصة للتنمية العملية بواسطة تخطيط المؤسسة لمساعدة الأفراد الراغبين والقادرين على الترقى بالممارسة العملية.

ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التناوب الوظيفي وتكليف الفرد بواجبات معينة ؛ ووضع السياسات كتوفير المناخ الذي يشجع على تكوين الرؤساء على أداء دور إيجابي للتنمية الوظيفية لمروؤوسيتهم ؛ وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة حيث أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>2</sup> بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص12



السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة لضمان نجاح البرنامج خاصة في مجالات الترقية والنقل والتحفيز والتكوين والتقييم.<sup>1</sup>

### ثانيا : آليات إدارة المسار الوظيفي

يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمروؤوسيتهم، وذلك من خلال بعض الآليات.

ومن أهم هذه الآليات إسناد مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم من خلال تدريبهم على أداء العمل وتوجيههم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات.

**1- النقل:** الغرض الأساسي للنقل هو تطوير الأفراد وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من الأفراد، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للأفراد بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.<sup>2</sup>

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:

**أ-النقل الإنتاجي:** يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، در الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص276.

<sup>2</sup> جودي سارة، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة)، مرجع سبق ذكره، ص50.

الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك التكوين.<sup>1</sup>

**ب-النقل التناوبي:** والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات ،والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة إلى أخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تهتم بهذا الجانب.

**ت-النقل التكويني:** وهو الانتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

**ث-النقل الدائم أو المؤقت:** قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائمة، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

**ج-النقل العلاجي أو الشخصي:** وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.<sup>2</sup>

## 2- الترقية:

<sup>1</sup> بوعكاز يسرى، تطوير نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، 2015، ص70

<sup>2</sup> جودي سارة، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة)، مرجع سبق ذكره، ص50.

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورا مهما لكل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية، وتحقق المؤسسة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفية وتحصل على أداء ورضا عال.

يقصد بالترقية "إصدار الجهة المختصة قرار بنقل الموظف إلى وظيفة أعلى في مستوى التنظيم الإداري من وظيفته الحالية، أي نقله من وضع وظيفي أقل إلى وضع أحسن، مع تحمل المهام المضافة والأكثر جهدا من الوظيفة السابقة،

الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مركزه من الناحية المالية المتمثلة في زيادة مرتبه والعلوات، وقد تكون الترقية بزيادة في راتب الموظف فقط دون تحمل مسؤوليات إضافية<sup>1</sup>.

ومن أنواع الترقية:

أ-الترقية الأفقية: وهي ترقية الف رد في الدرجة مقابل حوافز ومكافآت مالية.

ب-الترقية العمودية: وهي ترقية الفرد إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.

ت-الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور.

ج-ترقية المكافآت: وهي بهدف مكافئة الأفراد عن طول مدة الخدمة التي تم قضاؤها في المؤسسة.<sup>2</sup>

### 3-التكوين:

التكوين هو: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين.

وعرف كذلك: "أنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.

<sup>1</sup> بوعكاز يسرى، تطوير نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>2</sup> جودي سارة، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة)، مرجع سبق ذكره، ص50.

يقوم التكوين على مجموعة من المكونات الأساسية التي من دونها لا تتم العملية التكوينية والمتمثلة والمتمثلة في :<sup>1</sup>

أ-المدرّب: هو الشخص المسؤول على إيصال المادة العلمية إلى المتكون والتغيير في سلوكه بواسطة أساليب معينة، ويجب على المدرّب أن تتوفر فيه المهارة والكفاءة اللازمة التي تمكنه من التحكم في المادة التكوينية، وبالتالي تحقيق الهدف من التكوين.

ب-المدرّب: هو الشخص المراد اكسابه الخبرة وتحسين أدائه من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات ضمن دورة تكوينية معينة.

ت-المادة التكوينية: هي مجموعة من المعارف أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا، فبعد تحديد موضوعات التكوين بدقة يتم إعداد المادة التكوينية وصياغتها، حيث تعتبر من أهم عناصر المحتوى التكويني.

ث-الأسلوب التكويني: هي مجموعة من الوسائل التي يستخدمها المدرّب بهدف إيصال المعلومات إلى المتكون بطريقة واضحة يسهل فهمها، وعلى المدرّب أن يختار الأسلوب التكويني المناسب الذي يساعده على تحقيق الأهداف التكوينية، وأهم الأساليب التكوينية الأكثر استخداما<sup>2</sup> المحاضرة، العصف الذهني...إلخ.

#### المطلب الثاني : أهمية وأهداف ادارة المسارات الوظيفية

ادارة المسارات الوظيفية لها أهمية بالغة تتضح في أنها تهتم بتحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة من خلال احداث التغيير الايجابي المقصود الذي يهدف إلى تطوير بنية المؤسسة وذلك عن طريق اتاحة الفرص للحركية الوظيفية وتدريب الأفراد واستثمار طاقاتهم الابداعية ووضعها في المكان المناسب لزيادة الأمن وتحقيق الأهداف للطرفين و تتمثل أهمية وأهداف ادارة المسارات الوظيفية في النقاط التالية :

#### أولا : أهمية المسارات الوظيفية

<sup>1</sup> بوعكاز يسرى، تطوير نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص507.



تعد إدارة المسار الوظيفي مهمة نافعة للمنظمة والعاملين، وتظهر أهميتها من خلال النقاط التالية :

1- إن إعداد المسارات الوظيفية من قبل المنظمات وفتح مجالات التطوير أمام موظفيها ينعكس على سمعة المنشأة ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من الخارج المنشأة.

2- إن عملية تطوير المسار الوظيفي تساعد العاملين على تنمية قدراتهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم داخل المنشأة.

3- مساعدة الأفراد العاملين في التقليل من مشاعر الإحباط والملل وإزاء العمل الذي يزاوونه الأمر الذي يؤدي إلى رفع روح المعنوية ودعم الإبداع والابتكار لهم.<sup>1</sup>

4- يؤدي إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية.

5- تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمل، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعياً ملموساً.<sup>2</sup>

6- تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثمة العمل عن اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تناسب مع هذه التطورات.

7- تخفيف النزاعات بين العاملين المتعلقة بالترقية، مما يتيح الفرصة للمنظمة لتطوير علاقات تنظيمية متناغمة بين العاملين .

<sup>1</sup> أيمن حسن ديبوب، التنمية الإدارية وأثارها على تطوير المسار الوظيفي، بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، 2002، ص89.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص486 .

8- إن المنشآت التي لا تلتقى اهتماما لتطوير المسار الوظيفي ستواجه العديد من المشاكل في المستقبل مثل التكدس، هذا سوف ينعكس على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المنشأة في النمو والاستقرار<sup>1</sup>.

### ثانيا : أهداف المسارات الوظيفية

إن الهدف الرئيس لإدارة المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق بين أهداف العاملين ومصلحة المنظمة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان أو الأمكنة المناسبة، ويمكن ذكر بعض الأهداف فيما يأتي:

- 1- تحقيق أهداف سياسات المنظمة الإدارية، والتي تتضمن خلق والمحافظة على المواهب والمهارات اللازمة لنجاح العمل.
- 2- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، لأن تصميم نظام متكامل لإدارة المسار الوظيفي للعاملين يحتاج إلى تعديلات على سياسات الموارد البشرية الحالية أو وضع سياسات جديدة وخاصة في مجالات التكوين والترقية والنقل والحوافز.<sup>2</sup>
- 3- إشاعة مفهوم العدالة والمساواة بين جميع العاملين وغرسها في نفوسهم، من خلال إتاحة الفرصة أمام الجميع للوصول إلى المواقع الوظيفية المناسبة مع قدراتهم.
- 4- تأمين مرشد دائم ومشجع للعاملين لإنجاز وتحقيق نجاح مساراتهم الوظيفية في المنظمة بالتناغم مع مواهبهم وطموحاتهم.
- 5- تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء، والاستمتاع بالحياة، وتحقيق الوضع الاجتماعي المرموق للعامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، عين توتة، باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008، ص 75

<sup>2</sup> المطيري، مشعل عبد الله، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي، دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، 2009، ص 39.

<sup>3</sup> بوراس فائزة، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة. باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2، 2008، ص 77.

- 6- إعطاء العاملين وعداً بتسلسل الخبرة وأنشطة التعلم، التي تجهزهم للوصول لأي مستوى من المسؤولية لديهم القدرة للوصول إليه.
- بالإضافة للأهداف السابقة فيما يأتي بعض الأهداف الأخرى:
- أ - رفع مستوى أداء العاملين من خلال الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وخبراتهم.
- ب - جذب والمحافظه على العمالة الفاعلة في المنظمة.
- ت - استخدام المواد البشرية بأفضل طريقة ممكنة.
- ث - رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العاملين.
- ج - خفض معدلات دوران العمل.
- ح - جعل العاملين قادرين على التكيف مع التغيرات المتنوعة.
- خ - زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- د - وضع أسس واضحة وعادلة للترقية.
- ذ - بناء خطط التكوين استثناء لحاجات تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- ر - دعم التطوير التنظيمي وتعزيزه مما يشكل حماية للمنظمة من الانهيار.
- ز - إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن المعلومات التي يحتاجها العاملون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوراس فائزة ، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

## المبحث الثاني : نماذج ومراحل ادارة المسارات الوظيفية

هناك أدوار متكاملة لكل من الفرد والمؤسسة في ادارة المسار الوظيفي ، فبعدما كان الاهتمام بهذه العملية من أولويات المؤسسة بالتركيز أكثر على احتياجاتهم أصبح للأفراد حاليا دورا أكبر للاهتمام بإدارة مساراتهم الوظيفية نتيجة للتغيرات والتطورات التي أصبحت تشهدها بيئات الأعمال ، وجاء هذا الاهتمام بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم والحفاظ على استمراريتهم في مؤسساتهم الحالية أو مؤسسات أخرى .

## المطلب الأول : صعوبات والعوامل المؤثرة على فاعلية ادارة المسارات الوظيفية

## أولا : صعوبات ادارة المسارات الوظيفية

تواجه إدارة المسار الوظيفي للعاملين العديد من المشكلات والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه أو بيئة العمل ، ومن أهم هذه المعوقات :

1-تعامل إدارة المسار مع متغيرات مستقبلية، حيث تسعى للتنبؤ بإمكانات العامل وقدراته وكيف ستكون في المستقبل، ومن الطبيعي أن هذا التنبؤ قد يصدق أو لا يصدق، وذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير باستمرار في شخصيته ومهاراته وسلوكه وقدراته وهذه التغيرات قد تحدث إرباكات في إدارة المسارات الوظيفية.<sup>1</sup>

2-اضطرار المنظمة لإعادة هيكلة وظائفها استجابة للتغيرات في البيئة، التي قد تتطلب تنويع المنتجات وتقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا متطورة أو الاندماج مع منظمة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف، أو استبدالها بوظائف ذات محتوى مختلف وبالتالي يؤثر هذا التغيير في عدد ونوعية الوظائف على إدارة المسارات الوظيفية.

3-التصورات السلبية حول المهنة أو العمل: إن أخذ الانطباع السيء والمشاعر السلبية حول وظيفة الفرد، قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صحيح حول تركها والتوجه لمهنة أخرى والبداية في مسار جديد، لأن هذه التصورات قد لا يكون لها أي أساس من الصحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب ،إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-،مرجع سبق ذكره ،ص80

<sup>2</sup>فايزة بورس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت،مرجع سبق ذكره ،ص69.



#### 4-العوامل المرتبطة ببداية المسار الوظيفي

وتتمثل هذه العوامل بالأمور الآتية:

- أ- زيادة الطموح وعدم واقعيته.
- ب- عدم النضج الشخصي: لعدم توفر الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية الكبيرة.
- ت- قلة الخبرة العملية.
- ث- ضعف الدعم التنظيمي الذي يجب على المنظمة تقديمه للعاملين لمساعدتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية.
- ج- عدم تبليغ العامل بنتائج تقييم أدائه: فلا يعلم مدى تقدمه في عمله أو أخطائه، وهل يحتاج أدائه للتعديل؟

#### 5-العوامل المرتبطة بمنتصف ونهاية المسار، وتتضمن ما يلي:

- أ- انتظار العامل خلو الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل لها، مما قد يسبب مشكلة تهدد طموحاته وتؤثر سلباً على أدائه، وقد تدفعه لترك المنظمة الحالية والانتقال لمنظمة أخرى.<sup>1</sup>
- ب- وجود مشكلات مع المشرف المباشر أو الزملاء.
- ت- الخوف المتزايد من الفشل بسبب تزايد الضغوط المحيطة بالعامل.
- ث- خوف العامل من الفراغ بسبب قرب نهاية مساره الوظيفي مما قد ينعكس قلقاً واضطراباً نفسياً للعامل.

6-التغيرات الخارجية: متمثلة بالتغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، فقد يصدر قانون جديد ينظم آلية العمل وساعاته والحد الأدنى للأجور، وتؤثر البطالة والتضخم كذلك على إدارة المسار الوظيفي.

7-ضعف شبكات علاقات العمل التي تربط العاملين، وتعزز التواصل لكسب الخبرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باشا باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة)، مرجع سبق ذكره، ص 83

<sup>2</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص 80.

### ثانيا : العوامل المؤثرة على فاعلية ادارة المسارات الوظيفية

ان ادارة المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة تخضع لعدة عوامل واعتبارات تؤثر في فاعلية العملية وهي كالآتي:

1- التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية : ان محدودية المعرفة النظرية و التطبيقية و الخبرة العملية من اى العوائق و لذا من الواجب على الفرد ان تكون دافعيته ورغبته في مراحل التعليم المختلفة لاكتساب المعارف و المهارات و القدرات قوية و ايجابية وبعد توظيفه لابد ان يعطي اهمية لعملية اكتساب الخبرة التطبيقية و الميدانية من خلال الاجتهاد و المواظبة على اداء مهامه على احسن وجه من خلال الاستعانة بالزملاء ذوي الاقدمية و الكفاءة وأيضا الخضوع لدورات لدورات تدريبية بين الحين و الاخر سواء داخل المنظمة او خارجها.<sup>1</sup>

2- نوع ومستوى الطموح : فلا بد ان تكون هناك موازنة بين المؤهلات و امكانات الفرد و طموحاته لان اي سوء توافق بين المؤهلات و الامكانات و الطموحات يؤدي الى تأثير سلبي على نفسية العامل وبالتالي على الاداء والرضا الوظيفي لمعامل.<sup>2</sup>

3-الدافعية و القدرة على تطويرها : ان العامل تحركه درجة دافعيته للانجاز فكلما كانت قوية كان التحرك قوي و الاداء كبير و تحقيق الاهداف فعال.

4-مستوى النضج و التوازن : وهذا ما يؤثر على فاعلية ادارة المسار الوظيفي بحيث ان الفرد كلما فهم ذاته وعرف قدراته و مهاراته وفي ما يحيط به من نظم و قواعد وسياسات واجراءات العمل كلما وازن بين احتياجاته و اهدافه و اهداف المنظمة.<sup>3</sup>

5- النظرة المستقبلية:على المنظمة ان تكون لها نظرة استشرافية فيما يتعلق بآدارة المسارات الوظيفية الحالية و المستجدة على مستوى المحلي و الاقليمي و الدولي.

<sup>1</sup> بوزوران فيروز ، دور الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة) ، مذكرة ماستر ، تخصص علوم تجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2010 ، ص 27.

<sup>2</sup> كمال حشايشي ، ادارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة بيهوم المسيلة) ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2018 ، ص 81.

<sup>3</sup> كمال حشايشي ، ادارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة بيهوم المسيلة) ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

6- خصائص سوق العمل: ان لخصائص سوق العمل أهمية بالغة في رس ادارة المسارات الوظيفية

وذلك لنشؤ وظائف جديدة و اضمحلال اخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نماذج ومراحل ادارة المسارات الوظيفية

ان لادارة المسار الوظيفي مراحل واليات فالفرد خلال مساره الوظيفي يمر بحلقات متسلسلة و مترابطة منذ اول مرة لاستلامه للوظيفة حتى تقاعده من خلالها يعمل على تلبية حاجاته و رغباته ضمن اليات مختلفة لادارة المسار الوظيفي .

### أولاً : نماذج ادارة المسار الوظيفي

توجد العديد من النماذج التي تشرح وتفسر آلية اختيار الفرد لمهنة ما دون أخرى، ومراحل تطورها وانتقال الفرد من مرحلة لأخرى، وفيما يلي مجموعة من النماذج والنظريات:

### 1- نموذج النجاح Career success Model :

يعرف بأنه التراكم الإيجابي للمخرجات النفسية والعملية التي تظهر خلال الخبرة العملية للعامل.

ارتبطت النظرة التقليدية لنجاح المسار الوظيفي بالمواقع الوظيفية والرواتب والمكافآت، بينما كانت النظرة الحديثة أكثر شمولية وركزت على الإنجازات الشخصية للفرد، ويلاحظ أيضاً أن النظرة الموضوعية للنجاح تناسب المسار التقليدي، بينما تعبر النظرة الشخصية للنجاح عن الحكم الشخصي عن الإنجازات، ولفهم العلاقة بين وجهتي النظر السابقتين، طور بعض الباحثين خارطة عوامل النجاح الخمسة والتي تضم:

أ-التقدم للأمام (ا الحركة الوظيفية للأعلى).

ب- الشعور بالأمان (الولاء والانتماء)

ج- الشعور بالحرية (الحكم الذاتي)

<sup>1</sup> بوزوران فيروز ،دور الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة) ،مرجع سبق ذكره ،ص27.

د- الشعور بالحماس للعمل.

و- التوازن (المعادلة بين الحياة الشخصية والمهنية)<sup>1</sup>.

ويمكن أن يتأثر النجاح بعدة عوامل، منها الإدراك ومستوى التحفيز والظروف العائلية والعوامل الديمغرافية، فلقد لاحظ الباحثون وجود اختلافات حول فهم النجاح بسبب العوامل الديمغرافية فقد بنيت اهتمام الرجال بالنجاح الموضوعي (الراتب) أكثر من النساء، وكذلك أظهرت أهمية النجاح الموضوعي في نظر الشباب أكبر من نظر المتقدمين في السن. يلاحظ الباحث أهمية الفهم الصحيح لعوامل النجاح حسب وجهة نظر العامل، ليتم بناء نظام للحوافز قادر على إشباع الحاجات المختلفة للعامل ومساعدته في إدارة مساره الوظيفي بشكل صحيح.

## 2- نموذج (Greenhaus & Callanan & Godsahlk)

يعد هذا النموذج من النظريات التطويرية، التي تركز على آلية وتطور المسار الوظيفي وتغييره واكتساب الخبرات العملية مع مرور الزمن، وتعمل هذه النظريات على افتراض مراحل يمر بها المسار الوظيفي، وقامت بربط العمر بالمستوى الوظيفي<sup>2</sup>.

ويمكن إجمال النقاط التي ركزت عليها هذه النظريات بما يلي:

أ- الاستكشاف: جمع المعلومات عن المهنة والبيئة.

ب- فهم الذات والبيئة: لمعرفة مكونات البيئة ونقاط القوة والضعف وقيم الشخص.

ت- صياغة الأهداف: بناء على توقعات الفرد وطموحه وقيمه.

ث- تطوير الاستراتيجية: للعمل على تحقيق الأهداف.

ج- تنفيذ الاستراتيجية: السير قدماً نحو تحقيق الأهداف.

ح- التغذية الراجعة من مصادر داخل وخارج العمل.

خ- تقييم المسار: لمعرفة مدى التقدم الصحيح، فإذا كانت النتائج مرضية يستمر في تنفيذ

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> المطيري مشعل عبد الله، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي (دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص90.



الاستراتيجية، وإن كان العكس ستبدأ الدورة من جديد في جمع المعلومات لكشف فرص أخرى<sup>1</sup>.

### 3-نظرية تعديل العمل (Work Adjustment)

طور هذه النظرية Parson سنة 1909 حيث أكد أن الاختيار الأولي للمهنة، يعتمد على مدخل الميزة الشخصية وربط الفرد بالعمل، وأن هناك ثلاث خطوات لصنع القرار الناجح في اختيار المهنة، وهي:

أ - معرفة الذات.

ب- معرفة بيئة العمل.

ج- بعض الأساليب لتتوافق صفات الفرد والعمل.

وركزت هذه النظرية على التفاعل بين العامل وبيئة العمل، لأن لكل منهما حاجات يستطيع الطرف الآخر إنجازها، فعلى سبيل المثال يريد العامل الشعور بالإنجاز والأمان وظروف عمل جيدة، وكل ذلك توفره المنظمة التي تريد بالمقابل أن يؤدي واجباته وفقاً للمعايير الموضوعية، وهذا يؤدي لرضا الطرفين.<sup>2</sup>

### 4-نظرية هولاند Holland

(نظرية السمة ) تقوم هذه النظرية بالتركيز على الشخصية المهنية في عالم الأعمال، وتبين أنه يمكن التنبؤ باختيار الفرد لمسار وظيفي أو مهنة ما، عن طريق فهم اهتمامات الفرد ومقدرته وحاجاته، وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات رئيسة هي:

أ- يمكن تصنيف الأشخاص في ست مجموعات هي (الواقعي والمستقصي والفنان والاجتماعي والمغامر والتقليدي).

ب- ويمكن تقسيم بيئة الأعمال إلى مجموعات ست تتطابق مع المجموعات السابقة.

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب ،إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-،مرجع سبق ذكره ،ص52.

<sup>2</sup> المطيري مشعل عبد الله ،البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي (دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض) ،مرجع سبق ذكره ،ص90.

ج - سيختار الفرد البيئة المهنية التي تمكنه من الاستفادة من مهاراته وخبراته والتعبير عن آرائه وقيمه<sup>1</sup>.

د- يتم تحديد السلوك الفردي عن طريق التفاعل بين شخصية الفرد وسمه من سمات بيئة العمل. وفيما يلي شرح للمجموعات الست السابقة للأشخاص:

-الواقعي (Realistic) : يفضل الشخص الواقعي العمل مع الأنشطة المادية والعمل خارجاً مع النبات والحيوان، ويفضل التعلم عن طريق التجربة ولا ينجذب لقضاء وقت في صفوف التعليم، ويكون أسلوب تواصله مع الآخرين بشكل صريح ومباشر، وأمثلة ذلك (ميكانيكي ومزارع وبنّاء).

#### المستقصي Investigative

يحاول البحث عن العمل مع التحديات الطموحة، ويستمتع بحل المشكلات عالية التعقيد، لأنه يركز على الحلول الخلاقة للمشكلات ولا يبحث عن أدوار القيادة ويفضل العمل الذي يمنح الاستقلالية والتحدي، وأمثلة ذلك (الباحث الكيميائي والجيولوجي).<sup>2</sup>

#### الفنان (Artistic):

يفضلون الأنشطة الخلاقة والإبداعية، ويبحثون عن فرص تعبر عن ذاتهم ويتميزون بالمرونة والطموح ولا يحبون التقييد باتفاقية أو التزام، وهم عاطفيون و مندفعون ويميلون للتواصل بأسلوب تعبيرى ومنفتح جداً، أمثلة ذلك (فنان وموسيقي ومصمم داخلي وكاتب).

#### الاجتماعيون Social

إنسانيون وعقلانيون ويستمتعون بالعمل ضمن مجموعات وبمساعدة وتدريب وتطوير الآخرين وحل مشكلاتهم، ويركزون على العلاقات الإنسانية، ويفضلون حل المشكلات من خلال النقاش واستخدام المهارات الشخصية، ويتجنبون العمل بنظام مرتب وخاصة مع الآلات

<sup>1</sup> كمال حشايشي، ادارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة ببرهوم المسيلة)، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>2</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص54.

والتجهيزات، ويميلون للتواصل بأسلوب دافئ ولبق ومقنع، وأمثلة ذلك (مستشار نفسي ومدرس وممرض).

### مغامرون Enterprising

مليعون بالطاقة وطموحاتهم عالية وثقتهم بالنفس كذلك، يفضلون الأنشطة التي تتطلب إقناع الآخرين مثل القيادة، وهم فاعلون في تطوير الأهداف والريخ ويتجنبون الأنشطة الروتينية الرتيبة، ينظر لهم أحياناً على أنهم مستبدون، ويقدمون أنفسهم بحزم وثقة بالنفس مع براعة في الخطابة، مثل (المدير ومقدم البرامج والمحامي).<sup>1</sup>

### التقليديون Conventional

حذرون وأكفياء ومتوافقون مع ذواتهم، ويفضلون العمل ضمن بيئة منظمة متسلسلة الأوامر وتحمل المسؤولية ولديهم شيء من الطموح، وهم بارعون بالعمل مع البيانات والجداول ولا يفضلون القيادة ويتميزون بالمثابرة وامتلاك القدرات التنظيمية والإدارية، ويفضلون العمل في بيئة تقليدية للمنظمة مثل حفظ السجلات وإدارة البيانات، وأمثلة ذلك (سكرتير ومحاسب وموظف بنك).

نستطيع تلخيص النظرية السابقة بقولنا: إذا تطابقت الصفات الشخصية للعامل مع بيئة العمل، سينعكس ذلك رضاً وإنجازاً واستقراراً في العمل والعكس صحيح.<sup>2</sup>

### 5-نظرية Schein

تركز هذه النظرية على الجمع بين المواهب والقدرات الشخصية، والقيم الأساسية، والشعور بالحوافز

والدوافع المتعلقة بالفرد، وأن عملية صنع القرار في اختيار المهنة وتحديد المسار الوظيفي تنتج عن تفاعل العوامل السابقة، ولتوضيح العلاقة السابقة قام Schein بتطوير مفهوم الموجه Anchor ويقصد به الاعتبار الذي يعده الفرد مهماً، ويعتمد عليه عند اختيار مهنة أو مسار

<sup>1</sup>المطيري مشعل عبد الله، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي (دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>2</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص55.

ما، وبما أن الأشخاص يكتسبون الخبرة العملية بتطوير العمل تم استعارة مصطلح Anchor (المرساة) للتعبير عن قوة التثبيت والارتباط في مجال ما.

وبينت النظرية أن الاحتياجات النفسية، تدور حول المجموعات الثمان الآتية:<sup>1</sup>

أ- المقدرة التقنية والوظيفية: وتضم المهارات التقنية والفنية التي يحترف بها الفرد، وفرص التطوير في مجال محدد.

ب- مقدرة الإدارة العامة: المسؤولية والتحدي وفرص القيادة والترقي لوظائف أعلى.

ج -الإبداع التجاري: خلق منتجات جديدة وبناء مشاريع جديدة تتضمن الثروة والملكية والقوة.

د -الحرية والاستقلالية: الحرية في أداء العمل.

هـ -الاستقرار والأمن: الثبات في العمل واستمرار تدفق الأجور لقاء العمل، وكذلك نظام المكافآت والحوافز والتجهيز للترقية مما يعزز الولاء والارتباط بالمنظمة.

و- نمط الحياة: الرغبة في توافق حاجات الفرد والعائلة، مع المسار الوظيفي والمرونة والمكافآت.

ز -تكريس الخدمات: العمل على بعض القيم الهامة لتحسين العالم بأسلوب معين، مثل مساعدة الآخرين والشعور بالإنجاز.

ح- التحدي الخالص: البحث عن أعمال توفر التحدي لمواجهة المشكلات والصعوبات.

ولتطوير هذه النظرية قام بعض الباحثين بتصنيف الأنواع الثمانية السابقة إلى ثلاث مجموعات رئيسة وهي:

- مجموعة المواهب: تضم المقدرة التقنية والفنية، وقدرات الإدارة العامة، والإبداع التجاري.

-مجموعة الحاجات: وتضم الحرية والاستقلال، والشعور بالاستقرار والأمن، ونمط الحياة.

- مجموعة القيم: وتضم تكريس الخدمات والتحدي.<sup>2</sup>

## 6- نظرية المدخل الاجتماعي الإدراكي Social cognitive career theory

<sup>1</sup> كمال حشايشي، ادارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة ببرهوم المسيلة)، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>2</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص55.



ظهرت هذه النظرية على يد lent سنة 1994 وتعتمد بشكل رئيس على نظرية الكفاءة الشخصية للعالم Bandura سنة 1986 الذي عرف الكفاءة الشخصية أو الذاتية بأنها: تقييم الفرد لإمكاناته لمعرفة قدرته على إتمام مهمة ما.

وبتطبيق هذه النظرية تبين أن اختيار مهنة ما، يتطلب مستوى عال من كفاءة الإدراك للنجاح في هذه المهنة أو المسار. وتقسم العوامل التي تؤثر على اختيار المهنة أو المسار الوظيفي إلى أربعة عوامل:

أ- المواهب الموروثة والمقددرات الخاصة: وتضم الصفات الشخصية مثل المظهر العام والمقددرات والمواهب والجنس، وتسهل هذه الصفات إذا توفرت من عملية تطوير بعض المهارات مثل (طفل لديه كفاءات موسيقية فطرية، سيستجيب بشكل ممتاز لدرس يشرح الموسيقى).

ب- الظروف والعوامل البيئية: تضم العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والمهنية والسياسية والجغرافية والاقتصادية التي تؤثر على الفرد.

ج- الخبرات التعليمية: سيطور الفرد خيارات وتفضيلات مساره الوظيفي مع ازدياد مستوى التعليم، سواء كان التعليم مباشراً أو بشكل غير مباشر عن طريق الملاحظة والتجربة.

د- مدخل مهارات المهام: ويظهر من خلال تفاعل العوامل الثلاثة السابقة، وتمثل المهارات والمواقف وقيم العمل والمعايير وعمليات الإدراك والاستجابة الفعالة، التي يقوم بها الفرد لمواجهة كل مهمة جديدة أو مشكلة تواجهه في حياته، بالاعتماد على خبرات التعلم.

يلاحظ الباحث أن هذه النظرية ركزت على دور العوامل والصفات الموروثة للفرد، التي تشكل خصائص أساسية لشخصيته مثل الاهتمامات والمهارات والقيم، ويأتي دور البيئة التي يعيش فيها الفرد لتعدل من تلك الخصائص، وبالتالي يظهر تطوير المسار الوظيفي كعملية شخصية يبحث من خلالها الفرد عن طرق للتعبير عن الميول الشخصية ضمن حدود البيئة الثقافية وغيرها، فلقد ركزت النظرية الحالية على مقدرة الفرد على التحكم بمساره الوظيفي، وعملية صنع القرار الصحيح في اختيار المسار المناسب من خلال المهارات المختلفة للفرد وقيمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص55.

ثانيا : مراحل ادارة المسارات الوظيفية

ان الموظف خلال حياته الوظيفية تتخذ ازاءه المنظمة العديد من الاجراءات والقرارات تتعلق بادارة مساره الوظيفي , والمهتمين بهذا الموضوع قاموا بتقسيم ادارة الحياة الوظيفية لفرد الى مراحل من أجل تسهيل الدراسة وتحديد معالم كل مرحلة منه , وربطها بالزمن وفق ماتخلله هذه العملية المهمة في هذه المسيرة من بدايتها الى نهايتها , وهناك من الباحثين من قسمها الى خمسة مراحل مثل :

استكشاف من 02 الى 52 سنة , بداية المسار من 52 الى 52 سنة , منتصف المسار من 52 الى 20 سنة , المسار المتأخر من 20 الى 72 سنة , نهاية المسار مافوق 72 سنة . ويرتبط ذلك بفعالية الاداء<sup>1</sup>.

الجدول رقم (01-02) : مراحل ادارة المسارات الوظيفية

المراحل	مرحلة التأسيس السن : 22-24	مرحلة التقدم السن : 25-39	مرحلة حفظ المكاسب السن : 40-45	مرحلة الانسحاب السن : 55
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة و المهارة في العمل وقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين .	يشارك الاخرين تجاربه وخبراته
المتطلبات النفسية	يعتمد على الاخرين في الحصول على المنافع	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخرين في اشباع احتياجات	لعب ادوار خارج العمل
أهم الاحتياجات	الامن الوظيفي و الاستقرار	الانجاز	احترام النفس والذات	تأكيد الذات

<sup>1</sup> مصطفى أحمد السيد ، ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل للتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين) ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ، 2000 ،ص 309.

المصدر : عادل حرحوش ، مؤيد سعيد سالم ، الموارد البشرية ، 2006 ، ص 215 .  
يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم المسارات الوظيفية التنظيمية في المنظمات فيما يلي :

**1-مرحلة الاستكشاف :** هذه المرحلة تبدأ عند الفرد تقريبا في سن مبكرة الى بداية الشباب و التي يحاول خلالها البحث عن بدائل عدة لتوظيف ,ومن ثمة المقارنة بين هذه البدائل ومايمتلكه من مهارات و اهتمامات و مؤهلات واختيار احدها في اداء العمل وهذه المرحلة تتطلب من الفرد التعرف على بيئة العمل و التنظيمات السارية ,وتتطلب خطة لسير تقدمه الوظيفي.<sup>1</sup>

**2-مرحلة التأسيس :**وهذه المرحلة تمتد تقريبا من بداية مرحلة الشباب حتى نهايتها وأثناء هذه الرحلة يتركز اهتمام الموظف على الانجاز و الاستقلالية وتحقيق ذاته ,وتتبلور اهتمامات العامل في هذه المرحلة حول الحرية في اتخاذ القرار و الحصول على المزيد من السلطات و الترقية الى وظائف اعلى.

**3-مرحلة منتصف الوظيفة ( المسار) :**اثناء هذه المرحلة تحدث عدة أشياء فالفرد يستمر في الصعود الوظيفي لتحقيق اكبر طموحات وظيفية، وآخرون لا يتطورون كثيرا ولكنهم يستمرون في العمل وآخرون لا يرضون عن مسارههم الوظيفي و لا يحققون اهدافهم ولا يكونون راضيين عن مكائتهم الوظيفية وغير فاعلين في المنظمة ويبحثون و يلجأون الى بدائل كالاتقالة او الانتقال الى منظمات اخرى او الى التقاعد.<sup>2</sup>

**4-مرحلة الانسحاب و الانحدار :** وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في التخطيط للتقاعد ,والبداية بالانسحاب التدريجي من المنظمة، إلا ان البعض يحاول البقاء في المنظمة بعد تقاعدهم كمستشارين او مدربين لمن سيخلفونهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الكتاب الجامعي ،الطبعة 02 ،صنعا ،2012 ،ص216.

<sup>2</sup> العواملة نائلة ،تخطيط المسار الوظيفي للمدربين (بحث ميداني عن وزارات والدوائر المركزية في الأردن) ،مجلة جامعة مؤتة ،المجلد العاشر ،العدد 06 ،1995 ،ص58.

<sup>3</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي ،ادارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ،ص216.

## خلاصة

إدارة المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والأفراد العاملين فيها، إذ عن طريقه تستطيع المؤسسة تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والإستراتيجيات التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات الأفراد وتمكنهم من انجاز أهداف مساراتهم الوظيفية وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة .

فالفرد يسعى وفق حركة معينة تنتج عن قرارات واجراءات ادارية تصدر عن المنظمة تتنوع طبيعتها قد تكون ترقية من أجل تحقيق أهداف مادية أو مكانة اجتماعية أو في شكل نقل وظيفي لتوفير مناخ عمل مناسب أو ضمن آلية تدريبية لأجل اكساب الفرد كفاءة مهنية أفضل.



## الفصل الثالث :

# تّمية الكفاءات الموارد

## البشرية

تمهيد

في ظل الظروف المعاشة في الوقت الحالي نجد أن الأفراد قلقون بشأن نوعية حياة العمل، والتوازن بين العمل كالحياة الخاصة، كرؤيتهم المستقبلية لمهنتهم، وترددهم في مغادرة مؤسساتهم كالبحت عن فرص تطوير أكثر جاذبية في ظل المنافسة الشديدة مما ينعكس على ولائهم تجاه المؤسسة

التي ينتمون إليها. وهذا ما دفع مؤسسات اليوم إلى تنفيذ خطط إدارة المسارات الوظيفية لمواردها البشرية والتي تأخذ بعين الاعتبار توقعاتها الشخصية كجزء من العمل، كإدماجها في خطط التطوير الوظيفي مع ضمان لصاحبها الوظيفي والشخصي وفقا لاحتياجاتها وإمكانياتها، مع ضرورة البحث عن إلغاء توازن بين النتائج التي يمكن تحقيقها والالتزام الوظيفي في ظل التغيرات الكثيرة التي زادت حدتها والبحث عن الإجراءات والسلوكيات الملائمة لتحقيق نتائج أفضل تعود بالفائدة على كلا الطرفين الفرد كالمؤسسة معا. ويمكن تقسيم الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول : مفهوم الكفاءة أنواعها وظهور مقارنة تنمية الكفاءات

المبحث الثاني : ماهية الكفاءات الموارد البشرية

المبحث الثالث : دراسة حالة للمسار الوظيفي للأستاذ الجامعي

### المبحث الأول : مفهوم الكفاءة أنواعها وظهور مقارنة تنمية الكفاءات

إن قدرة المؤسسات في تحقيقها لأهدافها تعتمد بقدر كبير على مستوى أداء العاملين فيها، لذلك فهي تحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تعمل على الحفاظ على فعالية وكفاءة ونمو هذه الموارد، وفي مقابل ذلك يعتمد العاملون على المنظمات في إمدادهم بالوظائف وفرص العمل والترقي، كما يسعون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمن والتحدي وفرص التنمية الذاتية لمسارهم المهني، ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة، والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج وعمليات تسيير المسار المهني التي يكون فيها دور المنظمة لا ينفصل عن دور الفرد.

#### المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أدخلت إلى قاموس الإدارة، وبالتالي فإن مفهومها لا زال مستعصياً على الغالبية من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد، وقد تعددت التعاريف في هذا المجال.

#### أولاً : تعريف الكفاءة<sup>1</sup>

استعمل مصطلح الكفاءة *compétence* في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية *Qualification*، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل.<sup>2</sup> وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية. بدلاً من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جلياً في الولايات

<sup>1</sup> Jean-Pierre Bouchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, edition d'Organisation, Paris, 2004, p: 163, 164.

<sup>2</sup> حجازي إسماعيل ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 1.

المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994 م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات<sup>1</sup>.

هي عبارة عن مزيج من المعرفة الضمنية، والصريحة للسلوكيات والمهارات التي تعطى لشخص ما إمكانية أداء مهمته أو وظيفته بفعالية.

إن مفهوم الكفاءة عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة المؤسسة مع محيطها.<sup>2</sup>

وتشمل الكفاءة (المعرفة والخبرة والمهارة) المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق<sup>3</sup>.

بناءً على التعريفات السالفة الذكر، يمكننا تعريف الكفاءة بأنها: مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الإستفادة منها مستقبلاً.

#### ثانياً: ظهور مقارنة تنمية الكفاءات

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات كانت تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بعملية تنمية الكفاءات قبل ظهورها بكثير، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم المحاسبة على الموارد البشرية مع بداية الستينات من القرن العشرين، فظهر نظام للمحاسبة على الاستثمار في الموارد البشرية كالذي تضمن حسابات

<sup>1</sup>حمود حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد بالنسبة للمنظمات (دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوي بميلة)، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المجلد 01، العدد 04، 2017، ص163.

<sup>2</sup>براف يزيد، عامر بشير، دور المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الادارات العمومية، مجلة المالية و الاسواق، 2019، ص355.

<sup>3</sup>هوارى بغو، محاضرات في مقياس تسيير المسارات الوظيفية و تطوير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص20.



حسابات خاصة بتكاليف تنمية الموارد البشرية تشمل الاستثمار في تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم، كذلك من خلال حضورهم للملتقيات العلمية أو استفادتهم من برامج تكوينية كدراسات جامعية.

لقد أُستخدِ مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969 من طرف Nadler Leonard في "مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية. ويعتبر هذا المصطلح كمصدر لتنمية الكفاءات باعتباره أكثر حداثة من سابقه.<sup>1</sup>

وقد بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها في تسعينيات القرن العشرين إثر اعتبار المؤسسات كأنظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات للتصدم بهذه التطورات، فأضحت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بشتى المؤسسات باعتبارها مصدر ان للثروة كرأس مال يجب استثماره وتنميته. ومن هذا الأساس تم الانتقال من نموذج الأداء أو المقاربة القائمة على الأداء إلى نموذج الكفاءات أو ما يُسمى بالمقاربة القائمة على الكفاءة، حيث تعتبر وجهة النظر من الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المؤسسات إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية كأهم محدد.<sup>2</sup>

ومن هنا جاءت ضرورة تامين تنمية الكفاءات من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المؤسسات المتعلّمة وأهم أساس يقوم عليه نجاحها، حيث تسعى للمزج بين التعلّم من جهة، وبين عمل المؤسسات كأنظمة حية من جهة أخرى وهو ما ثمنته تنمية الكفاءات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمود حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد بالنسبة للمنظمات (دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوي بميلة)، مرجع سبق ذكره، ص163.

<sup>2</sup> Yves Emery, François Gonin, *Dynamiser Les Ressources Humaines* (Lausanne: Edition Presse Polytechniques et Universitaire, 1999).

<sup>3</sup> هواري بغو، محاضرات في مقياس تسيير المسارات الوظيفية و تطوير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص21.

### المطلب الثاني: أهمية الكفاءة وأنواع الكفاءات

أولاً : فوائد وأهمية الكفاءة.

يمكن أن تساعد نماذج الكفاءة المؤسسات على موازنة مبادراتها مع إستراتيجية أعمالها الشاملة. من خلال موازنة الكفاءات مع استراتيجيات العمل ، يمكن للمؤسسات تعيين واختيار الموظفين بشكل أفضل لمؤسساتهم. أصبحت الكفاءات طريقة دقيقة لأصحاب العمل للتمييز بين الأداء المتفوق والمتوسط أو الأقل من المتوسط. والسبب في ذلك هو أن الكفاءات تتجاوز قياس الخصائص الأساسية أو المهارات المستخدمة لتحديد وتقييم الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى التوظيف والاختيار ، سيساعد نموذج الكفاءة الجيد في إدارة الأداء وتخطيط التعاقب الوظيفي والتطوير الوظيفي<sup>1</sup>.

#### 1-المسارات الوظيفية: تطوير نقاط الانطلاق اللازمة للترقية والنمو الوظيفي على المدى الطويل

- يوضح المهارات والمعرفة والخصائص المطلوبة للوظيفة أو الدور المعني وللوظائف اللاحقة.
- يحدد مستويات الكفاءة اللازمة لوظائف المتابعة.
- يسمح بتحديد معايير واضحة وصالحة وقابلة للدفاع عنها قانونيًا وقابلة للتحقيق للموظفين للتقدم إلى الأعلى.
- يزيل التخمين من مناقشات التقدم الوظيفي<sup>2</sup>

#### 2-تحديد فجوات المهارات: معرفة ما إذا كان الموظفون قادرين على أداء دورهم في تحقيق

استراتيجية الشركة :

- يمكن الأشخاص من إجراء تقييمات الكفاءة من أجل تحديد فجوات المهارات على المستوى الفردي والإجمالي.
- عندما يتم تضمين التقييمات الذاتية ، فإن الدافع الداخلي للأفراد لسد الفجوات الخاصة به

<sup>1</sup> هواري بغو ،محاضرات في مقياس تسيير المسارات الوظيفية و تطوير الكفاءات ،مرجع سبق ذكره ،21.

<sup>2</sup>مداح عرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة( في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف ،2006، ص04.

- يحدد فرص إعادة صقل المهارات للأفراد ، أو النظر في الأدوار الوظيفية الأخر
  - يضمن قدرة المنظمات على العمل بسرعة ودعم موظفيها والحفاظ على قدرتها التنافسية
- 3-إدارة الأداء:** توفر قياساً منتظماً للسلوكيات المستهدفة ونتائج الأداء المرتبطة بالعوامل الحاسمة لملف الكفاءة الوظيفية :

- يوفر فهماً مشتركاً لما سيتم رصده وقياسه ومكافأته
  - يركز ويسهل مناقشة تقييم الأداء بشكل مناسب على الأداء والتطوير
  - يوفر التركيز للحصول على معلومات حول سلوك الشخص في الوظيفة
  - يسهل تحديد الأهداف بفعالية حول جهود التطوير المطلوبة ونتائج الأداء.<sup>1</sup>
- 4-الاختيار:** استخدام المقابلات والاختبارات السلوكية عند الاقتضاء ، لفحص المرشحين للوظائف بناءً على ما إذا كانوا يمتلكون ملف تعريف الكفاءة الوظيفي الأساسي الضروري:
- يقدم صورة كاملة لمتطلبات الوظيفة
  - يزيد من احتمالية اختيار ومقابلة الأفراد الذين من المحتمل أن ينجحوا في الوظيفة فقط.
  - يقلل من الاستثمار (الوقت والمال) في الأشخاص الذين قد لا يلبون توقعات الشركة.
  - تمكن من إجراء مقابلة واختيار أكثر منهجية وصحيحة.
  - يساعد في التمييز بين الكفاءات التي يمكن تدريبها بعد التوظيف وتلك التي يصعب تطويرها.<sup>2</sup>

- 5-تخطيط التعاقب الوظيفي:** إعداد دقيق ومنهجي يركز على الاحتفاظ بملفات الكفاءات وتنميتها ، وهو أمر بالغ الأهمية للمؤسسة من أجل البقاء والازدهار :
- يوفر طريقة لتقييم استعداد المرشحين للوظيفة.
  - تركز خطط التدريب والتطوير على معالجة الكفاءات المفقودة أو الفجوات في مستويات كفاءة الكفاءة.

<sup>1</sup> هواري بغو ،محاضرات في مقياس تسيير المسارات الوظيفية و تطوير الكفاءات ،مرجع سبق ذكره ،24.

<sup>2</sup>مداح عرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره ،ص04.

- يسمح للمؤسسة بقياس "قوة مقاعد البدلاء" عدد أصحاب الأداء العالي وما يحتاجون إلى اكتسابه للارتقاء إلى المستوى التالي.
- يوفر إطارًا للكفاءة لنقل المعرفة والمهارات والخبرة المهمة قبل الخلافة - ولإعداد المرشحين لهذا النقل من خلال التدريب والتوجيه والتوجيه
- يوجه تطوير المناهج الدراسية لبرامج تنمية المهارات القيادية ، وهو عنصر ضروري لتخطيط تعاقب الإدارة.<sup>1</sup>
- 6-التدريب والتطوير: تطوير خطط التعلم الفردية للأفراد أو مجموعات الموظفين بناءً على "الفجوات" القابلة للقياس بين الكفاءات الوظيفية أو مستويات الكفاءة المطلوبة لوظائفهم وحافطة الكفاءات التي يعالجها شاغل الوظيفة.
- تركز خطط التدريب والتطوير على معالجة الكفاءات المفقودة أو رفع مستوى الكفاءة.
- تمكن الناس من التركيز على المهارات والمعارف والخصائص التي لها أكبر تأثير على فعالية الوظيفة.
- يضمن أن فرص التدريب والتطوير تتماشى مع الاحتياجات التنظيمية.
- يجعل الاستخدام الأكثر فعالية لوقت التدريب والتطوير والدولار.
- يوفر إطارًا للكفاءة للتدريب المستمر والتغذية المرتدة ، سواء في التطوير أو العلاج.<sup>2</sup>

#### ثانياً : أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

<sup>1</sup> هوارى بغو ،محاضرات في مقياس تسيير المسارات الوظيفية و تطوير الكفاءات ،مرجع سبق ذكره ،ص24.

<sup>2</sup>مداح عرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره ،ص04.



1-الكفاءات الفردية :هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن :المع رفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية<sup>1</sup>.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة<sup>2</sup>.

2-الكفاءة الجماعية :هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها :معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين :

أ-الكفاءة الخاصة أو النوعية :وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم<sup>3</sup>.

ب -الكفاءة الممتدة أو المستعرضة :وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة

<sup>1</sup> الداوي الشيخ " دور التسيير الفعال للموارد البشرية و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و

فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،2004، ص116

<sup>2</sup> مصنوعة أحد ،تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني،الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية (الواقع

العملي وفاق التطوير -تجارب الدول) ،الشلف ،2012، ص17.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ " دور التسيير الفعال للموارد البشرية و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية "،مرجع سبق ذكره ،ص117.

واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة<sup>1</sup>.

ج- الكفاءة التنظيمية ( الإستراتيجية): هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي.

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث يمكن القول أنها تتمثل في : الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية من جهة ،ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والادارة ، كفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة أو التقييم ،إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سبق ذكره ، ص17.

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سبق ذكره ، ص17.

## المبحث الثاني : ماهية الكفاءات الموارد البشرية

كفاءات الموارد البشرية هي الخصائص الرئيسية التي ينبغي أن يتمتع بها الموظف من أجل التفوق في وظيفته في مجال الموارد البشرية ودعم نمو شركته ، وعادة ما تنطوي كفاءات الموارد البشرية على قدرتك على التواصل والتفاعل مع الآخرين ، وتقدر العديد من إدارات الموارد البشرية أيضا المهارات المتصلة وخلق ثقافة جيدة للشركات.

## المطلب الأول: مفهوم كفاءات الموارد البشرية

تعددت مفاهيم كفاءات الموارد البشرية في كثير من الكتب العلمية والدراسات، ولا يمكن حصر تعريف للكفاءة في مجال الموارد البشرية، واستنادا لتلك الدراسات ركزت هذه الدراسة على المفاهيم التالية:

حدد Ulich مجموعة كفاءة المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية ، التي تؤثر بطريق مباشر في أداء أي فرد للعمل، ويجب أن تبحث المنظمات عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحدد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية ، وكانت المنظمات تلجأ إلى مديري الإدارة المباشرة لمعرفة ما الذي يتوقعونه من نشاط الموارد البشرية ، ونوعية الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين بها، أي ما يحتاجه هؤلاء المديرون من القائمين بنشاط الموارد البشرية.<sup>1</sup>

كما أن لكل منظمة توقعات خاصة با لقائمين على الموارد البشرية ، وصنفوا الكفاءات السبع لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة كفاءات للعلاقات ، "وهي الأنشطة ذات المصدقية ووكيل للتغيير وثقافة التغيير" ، ومجموعة للعمليات، "وهي شريك الأعمال، وخبراء الموارد البشرية" ، والمجموعة الأخيرة "وهي مجموعة القدرات، وتشمل: مدير الموهبة والمصمم التنظيمي والقيادة والإدارة" . وذكر بعضهم أن مكونات كفاءة الموارد البشرية تنقسم إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> راشد بن مسلط الشريف، أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على ادراك أبعاد العدالة التنظيمية (دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية السعودية)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 17 ، كلية ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2017، ص40.

<sup>2</sup> أبو الجدائل، لكفاءات الوظيفة الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، مصر، العدد الأول، ص200.

### 1-المعرفة knowledge

وهي كل شيء ضمني أو علني يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صائبة.

### 2-السمة trait

هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز الفرد داخلياً وخارجياً، فالسمات الداخلية هي التي تخص السمات المعرفية (الذكاء بأنواعه)، أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، أما السمات الجسمية فيمكن تقسيمها إلى سمات تتعلق بالشكل، وسمات أخرى تتعلق بطبيعة الفرد ، مثل : قوة التحمل والعمل لمدة ساعات طويلة.

### 3-القيمة Value

هي المعايير والمبادئ والاعتقادات الجماعية للمنظمة والطرق المتبعة في المنظمة.

### 4-المهارة (Skills):

هي قدرة أو براعة أو إتقان أداء عمل ما، أو مهمة محددة تحتاج بذل جهد عضلي أو ذهني لها، أو الاثنين مع بعض.<sup>1</sup>

### 5-السلوك (Behavior)

هو الفعل والقول والتعبير الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر ، ويتفاوت من أفعال بسيطة مثل اللغة والتعبيرات للوجه واليدين، إلى سلوكيات مركبة مثل تشغيل أجهزة متقدمة. وبناء على ما سبق اعتمدت هذه الدراسة على مقياس الكفاءات للموارد البشرية بناء على الدراسة التي قامت بها جمعية إدارة الموارد البشرية سنة 2012 والذي يتكون من تسع كفاءات للموارد البشرية ، وهي :خبرة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات، والاستشارة، والقيادة،

<sup>1</sup>راشد بن مسلط الشريف، اثر توفر كفاءات الموارد البشرية على ادراك أبعاد العدالة التنظيمية (دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية السعودية)، مرجع سبق ذكره، ص40.



والاتصالات، والفعالية الثقافية والعالمية، والممارسة الأخلاقية، والتقييم والانتقاد البناء، وذكاء العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع وأهمية وخصائص كفاءات الموارد البشرية

سنتعرف من خلال هذا المطلب على أهم العناصر التي يتكون منها كفاءات الموارد البشرية و أهميتها.

#### أولا : أنواع الكفاءات الموارد البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض مستوى الإستراتيجية.

#### 1-الكفاءات الفردية

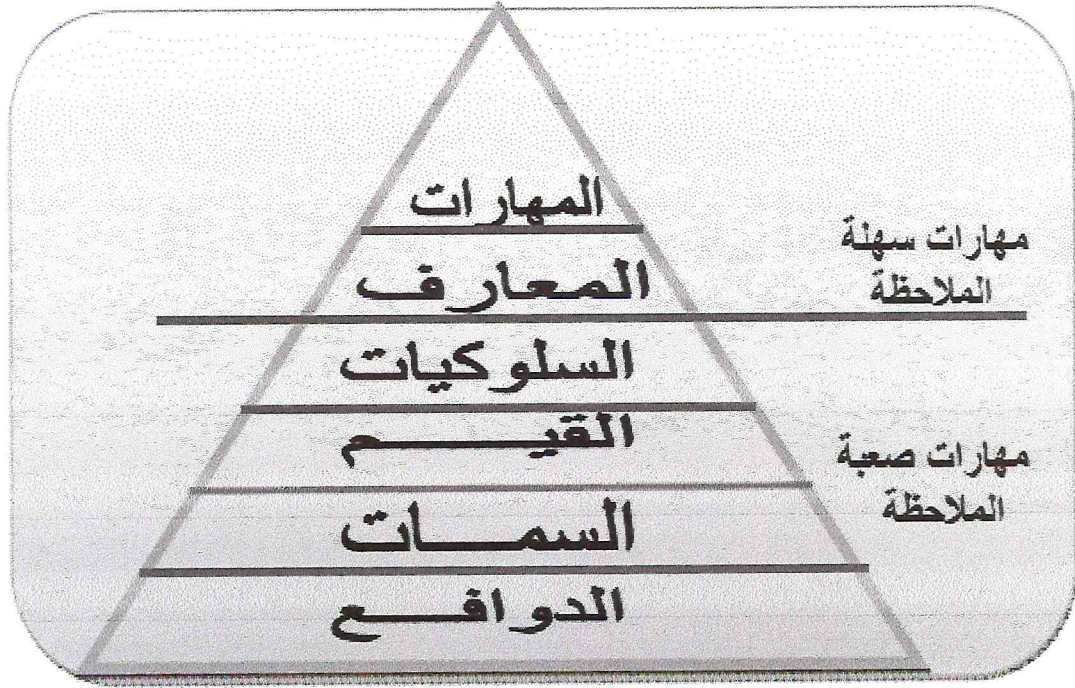
هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، والقدرات

التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضا لكفاءة المهنية، وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في الوضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أبو الجدائل، لكفاءات الوظيفة الجوهريه لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص176.

الشكل (01-03) شكل يمثل الجبل الجليدي



المصدر : رولا نايف المعاينة ، صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 176. يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما تقبع باقي الكفاءات الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها واكتشافها بسهولة مثل السلوك وطريقة التفكير ومهارات التواصل والسمات، وخصائص أخرى مختلفة.<sup>1</sup>

## 2- الكفاءات الجماعية

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية : هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...)، القادر على إدارة مهامها -بشكل كفاء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.<sup>2</sup>

- كما ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات

<sup>1</sup> مقدار أصيلة ، بطيب عائشة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح) ، مذكورة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، ملحقه مغبة ، 2016 ، ص 120.

<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة ، صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 176.

الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجمع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها: أفضلية التجمع، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو اكتساب الخبرة جمعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين:<sup>1</sup>

#### أ- الكفاءات الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجدلي محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي كفاءات خاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.<sup>2</sup>

#### ب- كفاءات الممتدة أو المستعرضة :

وهي التي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت الات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.<sup>3</sup>

### 3- الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية<sup>4</sup>

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع محيطها، والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فكفاءة الفرد ترتبط من خلال مجموعة من الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) " والمرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الإعتمادية (علاقات تأثير متبادل) ما بين

<sup>1</sup> مقدار أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح)، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>3</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>4</sup> طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث، جامعة الشلف، 2011، ص 5.



الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد synergie التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى: فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية.<sup>1</sup>

#### ثانيا : أهمية كفاءات الموارد البشرية

يحتل مفهوم كفاءات الموارد البشرية حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الدوائر البشرية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل . على المستوى الفردي، يُعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرضها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة عمل سريعة التغير أصبحت الكفاءة تُشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد نظرا لزيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح بسبب متطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛ وفي حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على لضعو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوى العمل يتناسب مع طموحه.

وأما تضخم الشهادات (مثلما هو سائد في الجزائر) وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية، مما يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل وقد يحفزهم أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة. وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين كضعيتهم (التقية) إلا بامتلاكهم لعنصر التأيل الذم لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛ كما تشكل الكفاءة التصورية التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفوة للفريق كحسن كضمان سيره على النحو المراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص5 .

<sup>2</sup> بن عيسى لزمد الدهدم، « العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، في: الملتقى الدولي حول « التنمية البشرية كفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة كركلة، الجزائر، 2004، ص67 .



على المستوى الجماعي، يمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الموارد البشرية في كونها تساهم في حل بعض الصراعات كالنزاعات لخدمة الأفراد دكف اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على زرع التفاهم الجيد بين الأفراد وروح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات لخدمة أهداف المؤسسة<sup>1</sup>. وكما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد كاحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد ما يضمن في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده<sup>2</sup>.

وأمام تعقد الأوضاع كالحالات الوظيفية وإدارتها كان لابد من ضبط سيرها وحركتها بضمان (الجودة، الأمن، الإنتاجية)، كما أن تدفق الكم الهائل من المعلومات كاليانات على المؤسسة من داخلها كخارجها أصبح يفرض وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل مفيد يخدم أهداف المؤسسة؛ ولن يتأتى ذلك إلا بالعمل الجماعي للفرد حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها. ولخدمة هذه العملية العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل<sup>3</sup>. ونظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة بفعل ما فرضها لاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، كأصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظا مشبكة الكفاءات المكونة من الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يُسهّل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بن كعكع ليلي ، دور ادارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية (دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر)، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> الهادي بوقلقول ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة ، الملتقى الدولية حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2004 ، ص 207.

<sup>3</sup> بن عيسى لزمذ الدهدم، « العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

<sup>4</sup> الهادي بوقلقول ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

وعلى مستوى إدارة الدوارد البشرية تشكّل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء، حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بالانتقال من التّركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التّكيز على كفاءة كفاءة الفريق؛ كتغتّ الابنات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.<sup>1</sup>

ثالثا : خصائص كفاءات الموارد البشرية

### 1- خاصية القيمة

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتخفيض الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقء في الموارد الأخرى، مثل اعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية :

- رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

### 2- خاصية الندرة :

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> بن كعكع ليلي ، دور ادارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية (دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر) ،مرجع سبق ذكره ،ص87.

الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية<sup>2</sup>.

### 3-خاصية عدم القابلية للتنفيذ

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و النادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.<sup>3</sup>

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.<sup>4</sup>

### 4-خاصية التنظيم :

<sup>1</sup> سلايلي محضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 04.

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

<sup>3</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي " إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات " دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003 ص 133 .

<sup>4</sup> مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

حتى توفر آلية خاصة من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

#### 5-خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل :

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلايلي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة،مرجع سبق ذكره ،ص04.



المبحث الثالث : دراسة حالة للمسار الوظيفي للأستاذ الجامعي

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المسار الوظيفي الذي يسلكه الأستاذ الجامعي في حياته المهنية إبتداءً من مشاركته في مسابقة على أساس الشهادة ونيله لمنصب أستاذ مساعد "ب" إلى غاية وصول إلى أعلى المراتب وهي أستاذ التعليم العالي.

المطلب الأول : الأساتذة المساعدين

يضم سلك الأساتذة المساعدين رتبتين ،رتبة أستاذ مساعد قسم "ب" وأستاذ مساعد قسم "أ"

أولاً : الأستاذ المساعد قسم "ب"

1-مهام الأستاذ المساعد "ب" : يكلف الاستاذ المساعد قسم "ب" بما يأتي :

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 06 من قانون الأحكام العامة للإدماج.
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنة البيداغوجية .
- إستقبال الطلبة ثلاث ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.<sup>1</sup>

2-شروط التوظيف والترقية : يوظف بصفته أستاذ مساعد "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة :

- على أساس الشهادة الحائزون دكتوراه دولة أو شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.
- عن طريق المسابقة على أساس الشهادة الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.

كما يجب أن تكون شهادة الماجستير المحصل عليها في إطار المرسوم التنفيذي رقم 98-254 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عان 1419 الموافق 17 / 1998 المعدل والمتمم والمذكور أعلاه أو الشهادة المعترف بمعادلتها بتقدير "قريب من الحسن" على الأقل.

<sup>1</sup> المادة 33 من الجريدة الرسمية ،العدد 23 ،المورخة في 04 مايو 2008 ،ص22.

أولا : الأستاذ المساعد قسم "أ"

1- مهام الأستاذ المساعد "أ" : يكلف الأستاذ المساعد قسم "أ" بما يلي

- ضمان التدريس في شكل دروس وعند الاقتضاء في شكل أعمال موجهة أو أعمال تطبيقية حسي الحجم الساعي في المادة 06 من قانون الأحكام العامة للإدماج.
- تحضير وتعيين الدروس.
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقة أو لجنة البيداغوجية .
- إستقبال الطلبة ثلاث ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

2- شروط التوظيف والترقية

يرقى في رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة، الأساتذة المساعدين قسم "ب" المرسوم والذي يثبتون ثلاثة (3) تسجيلات متتالية في الدكتوراه، بناء على اقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم الدراسة بعج أخذ رأي :

- اللجنة العلمية للقسم بالنسبة للكلية والمدرسة.
- المجلس العلمي للمعهد بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي.<sup>1</sup>
- يدمج قصد التأسيس الأولي للرتبة ويرسم ويرتب في رتبة أستاذ قسم "أ" عند تاريخ سريان هذا المرسوم الأساتذة الذين عينوا في منصب عال لمكلف بالدروس المنصوص عليه في المادة 50 من المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عان 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 المعدل والمتمم.

المطلب الثاني : سلك الأساتذة المحاضرين

يضم سلك الأساتذة المحاضرين رتبتين، رتبة أستاذ محاضر قسم "ب" وأستاذ محاضر قسم "أ"

أولا : الأستاذ المحاضر قسم "ب"

<sup>1</sup> المادة 38 من الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في 04 مايو 2008، ص 23.

1- مهام الأستاذ المحاضر "ب" : يكلف الأستاذ المحاضر قسم "ب" بما يلي :

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي في المادة 06 من قانون الأحكام العامة للإدماج.
- تحضير وتحيين الدروس.
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- ضمان حسن الامتحانات التي يكلف بها.
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. وتحضير المواضيع
- المشاركة في أشغال فرقة أو لجنة البيداغوجية .
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- إستقبال الطلبة ثلاث ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

## 2- شروط التوظيف والترقية

يرقى في رتبة أستاذ محاضر قسم "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة

- الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.
- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.<sup>1</sup>
- يدمج قصد بصفة أستاذ محاضر قسم "ب" قصد التأسيس الأولي للرتبة ويرسم ويرتب عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم الأساتذة المساعدون المرسمون الحاصلون على شهادة دكتوراه معترف بمعادلتها.<sup>2</sup>

ثانيا : الأساتذة المحاضر قسم "أ"

<sup>1</sup> المادة 42 من الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في 04 مايو 2008، ص24

<sup>2</sup> المادة 43 من الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في 04 مايو 2008، ص24

يكلف الأستاذ المحاضر قسم "أ" بما يلي :

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي في المادة 06 من قانون الأحكام العامة للإدماج.
- تحضير وتحيين الدروس.
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- ضمان حسن الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. وتحضير المواضيع و تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنة البيداغوجية .
- المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات.
- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.
- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- إستقبال الطلبة ثلاث ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

## 2-شروط والترقية :

يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة :

- الأساتذة المخاضرون قسم "ب" الذين يثبتون تأهيلا جامعا أو درجة معترف بمعادلتها.
- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها.<sup>1</sup>
- يدمج في رتبة أستاذ محاضر قسم "أ" الأساتذة المحاضرون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 45 من الجريدة الرسمية ،العدد 23 ،المؤرخة في 04 مايو 2008 ،ص24

<sup>2</sup> المادة 46 من الجريدة الرسمية ،العدد 23 ،المؤرخة في 04 مايو 2008 ،ص24



المطلب الثالث : سلك الاساتذة (أستاذ التعليم العالي)

تؤسس لجنة جامعية وطنية تتكفل بتقييم النشاطات والمنشورات العلمية والبيداغوجية للأساتذة المحاضرين قسم "أ" المرشحين للترقية لرتبة أستاذ. تعد أعضاء اللجنة الجامعية الوطنية معايير التقييم وشبكة التنقيط المتعلقة بها وتعرضها على الوزير المكلف بالتعليم العالي للموافقة عليها. يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي للموافقة عليها. يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي من بين الاساتذة الباحثين المتمين لسلك الأساتذة الذين يثبتون ثلاث سنوات أقدمية بهذه الصفة على الأقل. كما يحدد تنظيم اللجنة وسيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.<sup>1</sup>

أولا : مهام أستاذ التعليم العالي

يكلف بما يلي :

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي في المادة 06 من قانون الأحكام العامة للإدماج.
- تحضير وتحيين الدروس.
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- ضمان حسن الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات. وتحضير المواضيع و تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنة البيداغوجية .
- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.
- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المترشحين
- ضمان نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات.

<sup>1</sup> المادة 48 من الجريدة الرسمية، العدد 23، المورخة في 04 مايو 2008، ص28.

- إستقبال الطلبة ثلاث ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

**ثانيا: شروط الترقية**

يرقى إلى رتبة أستاذ بعد أخذ رأي اللجنة الجامعية الوطنية الاساتذة المحاضرون قسم "أ" الذين يثبتون 05 سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تعلم الترقية إلى رتبة أستاذ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالمي أو عند الإقتضاء بقرار مشترك مشترك مع الوزير المعني.<sup>1</sup>

**ثالثا : تصنيف الرتب والزيادات الاستدلالية للمناصب العليا**

تطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المذكور أعلاه يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقا للجدول الآتي :

**الجدول (01-03) : تصنيف الرتب**

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
1480	قسم فرعي 07	أستاذ التعليم العالي	أستاذ التعليم العالي
1280	قسم فرعي 6	أستاذ محاضر	أستاذ محاضر
1125	قسم فرعي 4	أستاذ محاضر "ب"	
1055	قسم فرعي 3	أستاذ مساعد "أ"	
930	قسم فرعي 1	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ مساعد
578	الصف 13	أستاذ مساعد "ب"	

المصدر : المادة 67 من الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في 04 مايو 2008، ص27.

<sup>1</sup> المادة 50 من الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخة في 04 مايو 2008، ص28.

## خلاصة

أصبحت عملية تنمية الكفاءات تشكل أهمية بالغة و ضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة وسد الثغرات وتدارك النقائص المعرفية وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، بالإضافة إلى عدة عوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءاتها لأنها مصدر بقائها، كما أن عملية تنمية الكفاءات تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، و تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم، وتعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات ، وكذلك تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك، بالإضافة الى مساهمتها في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا و مستقبلا، وتعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية، كما انها تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على مستوى عالي في الاداء و جودة في منتجاتها وخدماتها.

# خاتمة



يمر كل انسان خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد. وبافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم على أساس الدراية بمراحل ومبادئ وآليات تسيير هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، ويتضمن المسار الوظيفي فهم المعرفة والمهارات والخصائص الشخصية والخبرات المطلوبة للموظف للتقدم في مسيرته المهنية ، أو من خلال الوصول إلى الترقيات أو عمليات نقل عبر الإدارات، وهو يتطلب إلقاء نظرة صادقة على أهدافه المهنية ومهاراته والمعرفة المطلوبة والخبرة والخصائص الشخصية ووضع خطة للحصول على ما هو ضروري لكل من هذه المجالات لتسيير مساره الوظيفي.

يمثل المسار الوظيفي للأفراد الإعداد الجيد و السليم لمجموعة المهام و الوظائف المتتالية التي يقوم العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي مع زيادة مسؤوليتهم واجباتهم ، والذي يؤدي إلى إحساسهم بأن المنظمة حريصة على تخطيط و تطوير مستقبلهم الوظيفي، و تحفيزهم عن طريق تحقيق الأمان و الاستقرار والرضا الوظيفي لهم، و التخفيض من معدل دوران العمل، ومن جهة أخرى ينعكس هذا على سمعة المؤسسة خارجيا، ويزيد من جاذبيتها في استقطاب ذوي الكفاءات العالية.

وعليه يمكننا القول لقد تبين جليا ان ادراك الفرد لمساره الوظيفي امر ضروري و ان لتسيير للمسار الوظيفي اثرا على تنمية المورد البشري و لا سيما اذا كان يتوازى واستراتيجية المؤسسة. فمن جهة المؤسسة تحفز الفرد و تنمي قدراته و بالمقابل يسعى الفرد جاهدا لتحقيق اقصى الاهداف.

### 1- نتائج اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى : تم اثبات صحة الفرضية الأولى للمسار الوظيفي اهمية كبيرة في حياة المورد البشري فعلى اساس هذا المسار يقيم نفسه وحياته الوظيفية وكفاءته داخل جميع المؤسسات التي اشتغل بها. كما يمكننا النظر إليها من منظور الفرد و المؤسسة .

- الفرضية الثانية : تم اثبات صحة الفرضية الثانية بحيث إدارة المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة والعاملين فيها . إذ عن طريقه تستطيع المؤسسة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضائهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية

ولهذا يكون الاهتمام من قبل ولهذا يكون الاهتمام من قبل الإدارة بتطوير المسار الوظيفي للفرد مما يؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة وراغبة في العمل.

- **الفرضية الثالثة:** تم اثبات صحة الفرضية الثالثة لأهمية كفاءات الموارد البشرية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي فعلى المستوى الجماعي، يمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الموارد البشرية في كونها تساهم في حل بعض الصراعات كالنزاعات لخدمة الأفراد دكف اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على زرع التفاهم الجيد بين الأفراد وروح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات لخدمة أهداف المؤسسة

**2- نتائج الدراسة :**

لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي :

- يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير و الإدارة ،و بالرغم من التطور الذي طرا على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية إلا ان مازال هناك مجال للبحث و التجديد.

- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق تنمية الكفاءات، فهي تعمل على تنسيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.

- غياب الحوافز والمكافآت التي من شأنه تطوير الأفراد وتحسين سلوكياتهم وكذا تعزيز ولائهم في المؤسسة.

- يساهم تسيير كفاءات المؤسسة على خلق القيمة وتحسين اداء المؤسسة.

- أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية بطريقة تسييرها وهذا بسبب ادراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذ سير بطريقة فعالة فالمؤسسات تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة لكفاءاتها البشرية.

**3- اقتراحات :**

- يجب عدم إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى.
  - محاولة اقتراح تسيير الكفاءات، كنموذج تسييري يمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجهة تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، من خلال التسيير الفعال لمواردها البشرية و تثمين المعرفة الكامنة لدى كفاءاتها الفردية و الجماعية.
  - وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها .
  - ضرورة أن تهتم جميع السياسات التنظيمية في كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بتوفير كفاءات الموارد البشرية و تحقق أبعاد العدالة التنظيمية.
  - توفير الخطط و الموارد المالية التي تدعم العمل على توفير كفاءات الموارد البشرية و تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية.
  - التركيز على البرامج التدريبي الخاصة التي تنمي المهارات و المعارف الملائمة لكفاءات الموارد البشرية و تحقق أبعاد العدالة التنظيمية.
  - مراعاة المكافآت أيضاً كمحاذاة استراتيجية تُساعد على اكتساب الكفاءات و تحسين سلوك الأفراد.
  - إعادة صياغة و تنظيم كُمل مرحلة من مراحل المسارات الوظيفية دون إهمال الحركية الوظيفية اللازمة لضمان توفير مخزون للكفاءات و تسريع عمليات تطوير الأفراد المناسبين في الوقت المناسب؛
- أفاق البحث :**
- على الرغم من أنّ إدارة المسارات الوظيفية و تنمية الكفاءات تعتبران مقاربتان و اسعنا الاستخدام سواء في عالم الأعمال أو البحوث النفسية و الاجتماعية إلا أنّ البحوث و الدراسات في هذا الميدان لازالت ناقصة لاسيما العربية منها وهي بحاجة إلى التوسيع. و عليه يمكننا أن نقترح بعض الدراسات :
- دور إدارة الدسارات الوظيفية في تعزيز مستوى الرضا لدى العاملين بالدؤسسات الجزائرية؛
  - دراسة مقارنة لأثر إدارة الدسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بين مؤسسات وطنية و أخرى أجنبية؛

# قائمة المراجع



قائمة المراجع :

أولاً : الكتب :

- 1- ابراهيم عباس الحالب، " تنمية الموا ارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها"، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2012 .
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، .الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008 .
- 4- حجازي إسماعيل ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
- 5- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003.
- 6- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 7- رولا نايف المعاينة، صالح سليم، إدارة الموارد البشرية ،دليل علمي ،دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2003.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،در الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ،مصر ،2002.
- 9- عادل حرحوش ،مؤيد سعيد سالم ،الموارد البشرية ،2006.
- 10- عبد الحكيم أحمد الخزامي " إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات "دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003 .
- 11- فايذة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، عين توتة، باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008 .

12- كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار .الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006 .

13- لخالدي إبراهيم بدر، معجم الإدارة ، الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع 2011 .

14- مصطفى أحمد السيد ،ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين) ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2000 .

15- منصور محمد اسماعيل العريقي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الكتاب الجامعي ،الطبعة 02 ،صنعاء ،2012 .

16- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

17- يوسف حجيم الطائي ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ، 2006.

ثانيا : الأطروحات والرسائل الجامعية :

-رسائل وأطروحات الدكتوراة :

1- بن كعكع ليلي ، دور ادارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية (دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر ) ،مذكرة دكتوراه ،تخصص ادارة الأفراد والمنظمات ،جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ،2020.

2- سلايلي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة ،أطروحة دكتوراه ،تخصص علوم اقتصادية ،جامعة الجزائر ،2005.

3- المشرقي، مجاهد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين في المنظمات الخدمية - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010 .

4- معاذ نجيب غريب ،إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة- ،أطروحة دكتوراه ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة دمشق ،سوريا ،2014 .

-مذكرات الماجستير :

1- باشا، باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2007 .

2- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009 .

3- بوعكاز يسرى، تطوير نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، 2015.

4- أيمن حسن ديوب، التنمية الإدارية وأثارها على تطوير المسار الوظيفي، بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة عين شمس، 2002.

5- مطيري، مشعل عبدالله البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي، دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، 2009.

6- بوراس فائزة، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة. بائنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2، 2008 .

7- المطيري مشعل عبدالله، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي (دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009 .

#### -مذكرات الماجستير :

1- بوزوران فيروز، دور الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة)، مذكرة ماستر، تخصص علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.

2- جودي سارة، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي بسكرة)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.

3- كمال حشايشي، ادارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة بيهوم المسيلة)، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

4- مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ملحقه مغية، 2016.

5- المبلغ بشرى، بوهني فريال، واقع التسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مصنع دباغة الجلد تافنة بالعامرين عين تموشنت، مذكرة ماستر، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسات، جامعة بلحاج شعيب، تموشنت، 2015.

#### ثالثا: المجالات و الدوريات العلمية

1- ابراهيمي، خير الدين، التوافق بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تسيير لمسار الوظيفي، مجلة قضايا معرفية، العدد 01، المجلد 04.

2- أبو الجدائل، لكفاءات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، مصر، العدد الأول.

3- براف يزيد، عامر بشير، دور المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الادارات العمومية، مجلة المالية و الاسواق، 2019.

4- براف يزيد، عامر بشير، دور المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الادارات العمومية، مجلة المالية و الاسواق، 2019.

5- بن عيسى لزمد الدهدم، «العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي»، في: الملتقى الدولي حول «التنمية البشرية كفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة كركلة، الجزائر، 2004.



- 6- حمود حيمر ، أهمية تنمية كفاءات الموارد بالنسبة للمنظمات (دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوي بميلة) ،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ،المجلد 01 ،العدد 04 ،2017 .
- 7- حمود حيمر ، أهمية تنمية كفاءات الموارد بالنسبة للمنظمات (دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوي بميلة) ،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ،المجلد 01 ،العدد 04 ،2017.
- 8- الداوي الشيخ " دور التسيير الفعال للموارد البشرية و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،2004.
- 9- راشد بن مسلط الشريف ،اثر توفر كفاءات الموارد البشرية على ادراك أبعاد العدالة التنظيمية (دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية السعودية )،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ،العدد 17 ،كلية ادارة الأعمال ،جامعة الأزهر ،مصر ،2017 .
- 10- طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد (المعرفة، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث، .جامعة الشلف،2011 .
- 11- العولمة نائلة ،تخطيط المسار الوظيفي للمدربين (بحث ميداني عن وزارات والدوائر المركزية في الأردن) ،مجلة جامعة مؤتة ،المجلد العاشر ،العدد 06 ،1995 .
- 12- لطعامنة، محمد محمود، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة التدريب والتقنية في الرياض، العدد ( 45، تشرين الثاني، 2002 .
- 13- مداح عرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخله مقدمة) في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف ،2006.
- 14- مصنوعة أحمد ،تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني،الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية (الواقع العملي وفاق التطوير –تجارب الدول) ،الشلف ،2012 .

15- مهدي علي عباس، الاقتصاد المعرفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 103، 2015.

16- الهادي بوقلقول ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة ،الملتقى الدولية حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2004 .

رابعا : المحاضرات والاصدارات الأخرى :

1- هوارى بغو ،تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات ،محاضرات في مقياس تسيير المسارات ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ،2021 .

خامسا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Yves Emery, François Gonin, *Dynamiser Les Ressources Humaines* (Lausanne: Edition Presse Polytechniques et Universitaire, 1999).
- 2- Jean-Piere Bouchez, *Les nouveaux travailleurs du savoir*, edition d'Organisation, Paris, 2004



جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
ميدان التكوين

رفع التحفظات

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : عبد الوحي ليل  
رئيس لجنة المناقشة لمذكرة الماستر الموسومة بـ:

دور إدارة المهارات الوظيفية في تنمية  
كفاءات الموارد البشرية

من إعداد الطلبة :

- عوارى أمال  
- حنان خاليد

أقر بأن الطلبة قد أخذوا الملاحظات المقدمة لهم بعين الاعتبار وقاموا بالتصحيات اللازمة.

رئيس لجنة المناقشة

## الملخص :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى دراسة دور المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، بحيث أصبحت أغلب المؤسسات اليوم نجد تركيزها على إدارة المسارات الوظيفية لها؛ ذلك لأنها السبيل المؤدي إلى اختيار وبناء وتنمية المعارف والمهارات والكفاءات للموارد البشرية العاملة بها، ومنه إمكانية التوافق والتطابق مع الوظائف التي يشغلونها، الأمر الذي يُمكنها من تحقيق أهدافها من جهة وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها من جهة أخرى وبالتالي تحسين وتطوير الأداء العام لهذه المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المسارات الوظيفية، إدارة المسارات الوظيفية، كفاءة الموارد البشرية.

## Abstract :

We aim through this study to study the role of career paths in the development of human resources competencies, so that most institutions today focus on managing their career paths; This is because it is the way that leads to selecting, building and developing the knowledge, skills and competencies of the human resources working in it, and from it the possibility of compatibility and compatibility with the jobs they occupy, which enables it to achieve its goals on the one hand and the goals of the institution to which it belongs on the other hand, thus improving and developing the overall performance of this institution.

**Keywords:** career paths, career path management, human resource efficiency.