



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المعهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

المركز الجامعي علي كافي تندوف



المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تندوف

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم
التسيير - تخصص - تسيير موارد بشرية

تحت إشراف و تأطير الأستاذ:

❖ د. رحال ناصر

من إعداد:

➤ مبروكي بابا

➤ بليلة محمد أحمد

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		المركز الجامعي علي كافي تندوف	رئيسا
د.رحال ناصر		المركز الجامعي علي كافي تندوف	مشرفا و مقرا
		المركز الجامعي علي كافي تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1442-1443هـ / 2022-2023م

الشكر و التقدير

أبدأ بحمد الله جلّت قدرته على سابغ فضله ونعمه،

وفيض إحسانه ورعايته فعليه عز وجل وأصلي وأسلم على سيدنا

ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم، ومن تبع هداه إلى يوم الدين، وبعد:

ربياني و علماني وساعداني بالنفس والنفيس، وبفضلهم بعد الله كنت على ما أنا عليه،
أمي الحبيبة منبع الحب والعطاء، وأبي الغالي سندي الذي لطالما وإذا كان المقام يستدعي رد
الجميل إلى أصحابه فإن الشكر الجزيل يتوجب بالخصوص إلى والتوجيه في إعداد هذا العمل
المتواضع، إلى على ما بذله في سبيل تنويري وترشيدي إلى المنهج، وتفهمه الكبير وتشجيعه
الدائم، فجزاه الله خيرا شكر موصول للأساتذة الذين تكرموا بمناقشة وإثراء هذا العمل من نصائح
وتوجيهات.

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وكذا عمالا لإدارة و إلى كل
من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

اعتمادا، وبه سبحانه وتعالى اعتزازي. ه إلى يوم الدين، وبعد: أتوجه بشكر فريد
وعرفان عظيم للذين اتكأت عليه ومنحني القوة والعزم، عسى الله أن يحفظهما، يمن قدم لي يد
العون والمساعدة وساهم بالنصح الأستاذ المشرف، الدكتور " رحال ناصر " السليم من خلال
نصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة الجزاء وجعله منارة من منارات العلم الخالدة.

وتوجيهات الذين أشرفوا على تدريسنا خلال مشوارنا الدراسي، والذين خانتنا الذاكرة في حفظ
أسمائهم

تشكرات

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

ملخص

أ	مقدمة عامة
4	الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
6	المطلب الأول: تطور الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: بيئة التسيير البشرية
18	الفرع الأول: الإطار العام لتسيير الموارد البشرية
19	الفرع الثاني: تطور تسيير الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: مفهوم الإدارة بالموارد البشرية
21	المطلب الأول: استقطاب و اختيار الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: أساليب توظيف و تخطيط الموارد البشرية
28	الفرع الثاني : تخطيط الموارد البشرية

30	المبحث الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
31	المطلب الاول: الاهداف العامة و المنظمة.....
32	المطلب الثاني: الاهداف العامة و المنظمة.....
35	المطلب الثالث: الأهداف الإنساني.....
38	خلاصة الفصل.....
39	الفصل الثاني: عموميات المسار الوظيفي.....
40	تمهيد.....
41	المبحث الاول: تسير المسار الوظيفي.....
41	المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي.....
43	المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.....
44	المطلب الثالث: أهداف تسيير المسار الوظيفي.....
46	المطلب الرابع: خصائص تسيير المسار الوظيفي.....
46	المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في المسار الوظيفي.....
48	المطلب الثاني : كيفية وضع برنامج المسار الوظيفي.....
50	المطلب الثالث : أدوات تسيير المسار الوظيفي.....
51	المطلب الرابع: مراحل المسار الوظيفي.....
52	المبحث الثالث: الدخول إلى الوظيفة.....
58	المطلب الثاني : إنهاء الخدمة.....
61	خلاصة الفصل.....

62	الفصل الثالث:دراسة حالة
63	تمهيد.....
64	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز".....
64	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "سونلغاز"
64	الفرع الأول: تعريف مؤسسة "سونلغاز":
65	الفرع الثاني: مراحل تطور مجمع "سونلغاز"
66	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة
66	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الغاز والكهرباء بتندوف
67	الفرع الثالث: مراكز التحويل والتوزيع بمدينة تندوف.....
67	المطلب الثالث: تنظيم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
71	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة.....
71	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
71	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
82	المطلب الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان.....
83	المبحث الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان و اختبار الفرضيات.....
83	المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان.....
	المطلب الثاني: تحليل و نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية و محاور الدراسة.....
96	الفرع الأول: إستخدام معامل الإرتباط بين المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة.....
98	الفرع الثاني: إستخدام معامل الإرتباط بين المحور الأول وأبعاده.....

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات 100

خلاصة الفصل 103

الخاتمة العامة 104

قائمة المراجع و المصادر

الملاحق

قائمة الأشكال

رقم	عنوان	صفحة
1-3	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بتندوف	68
2-3	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتندوف	69
3-3	طبيعة الجنس لأفراد العينة	74
4-3	طبيعة السن لأفراد العينة	75
5-3	طبيعة المؤهل العلمي لأفراد العينة	76
6-3	طبيعة سنوات الخبرة لأفراد العينة	77
7-3	الحالة المدنية لأفراد العينة	78
8-3	الوضعية القانونية لأفراد العينة	79
9-3	الأقدمية لأفراد العينة	80
10-3	طبيعة الصنف المهني لأفراد العينة	81

قائمة الجداول

رقم	عنوان	صفحة
1-3	مقياس ليكارت الخماسي	72
2-3	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	73
3-3	طبيعة الجنس لأفراد العينة	74
4-3	طبيعة السن لأفراد العينة	75
5-3	طبيعة المؤهل العلمي لأفراد العينة	76
6-3	طبيعة سنوات الخبرة لأفراد العينة	77
7-3	الحالة المدنية لأفراد العينة	78
8-3	الوضعية القانونية لأفراد العينة	79
9-3	الأقدمية لأفراد العينة	80
10-3	طبيعة الصنف المهني لأفراد العينة	81
11-3	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الإستبيان	82
12-3	يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الأول	84
13-3	يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الثاني	87
14-3	يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول	89
15-3	يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الأول للمحور الثاني	90
16-3	يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الأول للمحور الثاني	93
17-3	يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني	95
18-3	نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية مع المحور الأول	96
19-3	نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية مع المحور الثاني.	97
20-3	نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول مع المحور الأول	98

قائمة الجداول

99	نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني مع المحور الثاني	21-3
100	المحور الأول T-Test يوضح نتائج اختبار	22-3
101	يوضح نتائج اختبار T-Test للمحور الثاني	23-3
101	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين	24-3
102	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول مع المحور الثاني.	25-3

ملخص:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أداؤها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شئون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. ومن أمثلة وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، المؤسسات الاقتصادية

résumé:

Toute organisation qui souhaite planifier le cheminement de carrière de ses employés et de ses fonctions peut utiliser de nombreux moyens, et en fait, toutes les fonctions de gestion des ressources humaines, si elles sont bien exécutées et orientées à cet effet, seraient possibles pour planifier et développer la carrière. chemin, mais la préoccupation professionnelle pour chaque emploi séparément, il est difficile d'orienter toutes les fonctions de gestion des ressources humaines pour servir la planification et le développement du cheminement de carrière en particulier, il est donc préférable que chaque organisation fasse des efforts indépendants (à travers des systèmes , procédures et réglementations) qui soutiennent la planification et le développement du cheminement de carrière. Exemples de méthodes pour planifier et développer un parcours professionnel

Mots-clés : cheminement de carrière, institutions économiques.



مقدمة عامة



مقدمة عامة

عرفت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بالبساطة والسهولة، لكن التطورات السريعة التي يعرفها العالم تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية.

وفي خضم هذه الظروف، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المؤسسة نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط وبرامج الاستقطاب وتقييم ومراجعة الأداء وبرامج التدريب المختلفة، أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيتها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض اتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد

خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ماهي الوظيفة التي سيبدأ منها؟ وماهي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية؟ معنى ذلك إن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل هذا المسار وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج.

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية، وتزايد المنافسة، أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحتهم في العمل، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مختلف



البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وجد الباحث أنه من الضروري القيام بدراسة عملية لتخطيط المسار الوظيفي ولمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتفعيلها.

إشكالية:

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تخطيط المسار الوظيفي أمرا ضروريا لضمان الاستمراري، تبرز إشكالية الدراسة :

- ما هو المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية؟

التساؤلات:

ومن خلال طرح الإشكالية الرئيسية لدرستنا حول المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية يتبادر لأذهاننا تساؤلات فرعية المتمثلة في :

- ماهو الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية ؟
- ماهي الاجراءات المتبعة في تخطيط المسار الوظيفي ؟
- ماهي المراحل الأساسية للمسار الوظيفي ؟

الفرضية:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطارها.
- تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة وأسلوب تخطيط المسار الوظيفي للموظفين خاصة وذلك غالبا يكون نتيجة لنقص الخبرة والكفاءة الضرورية.

أهمية الدراسة:

يمثل المسار الوظيفي موضوعا يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية لمواجهة الحاجة المتزايدة للمؤسسات لتحديد الكيفية التي تجذب الأفراد المؤهلين للعمل بها، وتحافظ على المهارات الموجودة بها



والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين، والمبدعين، والمبتكرين وذلك باستحداث بعض الأساليب والممارسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- إبراز كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة.
- إبراز كيفية التأكد أن كل وظيفة يشغلها فرد مناسب.
- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.
- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة.

أهداف الدراسة:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة من الوظائف الرئيسية الموجهة لتسهيل تخطيط المسار الوظيفي التي تعمل على الربط بين أهداف الأفراد والمنظمة ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة نتبين أهداف هذا البحث والتي تتمثل في:

1. محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.
2. إبراز مسئولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة.
3. إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.



الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية



تمهيد

تصطدم المؤسسة الاقتصادية بمحيط يتميز بالإستقرار الأمر الذي يفرض عليها أن تكون متيقظة من أجل مسايرة المتغيرات التي تأثر على عملها للمحافظة على مكانتها التنافسية، ففي ظل المنافسة القوية يعتبر التحكم في وظائف التسيير العلمي كالتخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة عنصرا مهما لزيادة فعالية المؤسسات وكذلك تمكين الإدارة من مواجهة تحديات المستقبل ومساعدتها على التقليل من المخاطر التي تمس نوعية وكمية المعلومات التي تحتاج إليها لمتابعة وتنفيذ القرارات.

ويعتبر السار الوظيفي من أهم وظائف التسيير فهو الإطار الذي يحتوي على الأفكار والقواعد التي تساعد على وضع الأهداف التي تستخدمها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وترشيد العمال على ما يستطيعون عمله، أي أن المسار هو الدليل والمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق تعاون وتوافق أكبر في المؤسسة، إذا ولغرض فهم وشرح المسار الوظيفي كوظيفة من وظائف التسيير والتخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية نحاول في هذا الفصل ولا سيما المبحث الأول التطرق للإطار النظري لتسيير الموارد البشرية من خلال التعرض لتطوره أما في المبحث الثاني فسننترق لمفاهيم الإدارة أما في المبحث الثالث فأهداف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

تستخدم المنظمات هذه الموارد لخلق مزايا تنافسية تعطيها أفضلية في مواجهة المنظمات الأخرى و نحن في هذه المبحث سنتناول تطور الموارد البشرية في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيكون حول تعريف الموارد البشرية.

المطلب الأول: تطور الموارد البشرية

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية و المضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة¹، واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، و قبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" و قد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، و تطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوطات قلق كبير للشركات و بدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، و مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية إنسانية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة، حيث ظهرت وظائف و نشاطات أخرى غير تقليدية أهمها اختيار العاملين و جذبهم و انتقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة.

- تطور وظيفة الموارد البشرية:

إن الكثير من سياسات التوظيف و الاستخدام للموارد البشرية يمكن إرجاعها إلى أصول علمية قديمة، و الدليل على ذلك بناء الأهرامات المصرية التي استنفذت جهد أكثر من مائة ألف موظف كعامل لمدة عشرين يوم.²

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 38

² يوسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة، في الفكر الإداري، ط 1 (عمان: دار

- المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات مرت على الجنس البشري خلال المراحل التالية:

أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الانتاج اليدوية فانتشر نظام العبودية و قد اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل بالإضافة الى نظام الصناعة اليدوية و في ظلله برزت فئة تملك الخبرة و المهارة، صف الى ذلك نظام الطوائف و به شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم و اعتبر هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة¹.

ب. مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات و بظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر واجه بأرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة و أدى الى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين و أحيانا الى العاملين تحت أمرهم و رقابة و ظهور فئة تطالب بتحسين ظروف العاملين² فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت لبداية و نهاية العمل و إيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم كل كبير من العاملين و رداءة ظروف العامل فيها لساعات طويلة و بأجر ضئيل، كل ذلك بسبب نمو النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم و تدافع عن حقوقهم، بعد أن عانوا من الاستغلال و الحرمان و ظروف العمل العصبية³.

و كنتيجة مباشرة لما سبق بدأ نظام المصنع يحل تدريجيا محل الورش الإنتاجية و نظم الإنتاج العائلي بصفة عامة حيث كان التاجر يوفر للمصانع و عائلته المواد اللازمة للإنتاج و يدفع لهم مقابلا نقديا عن أعمالهم الصناعية. و يرجع انهيار النظام العائلي في الإنتاج إلى أن أصحاب المصانع كانوا يدفعون أجورا أعلى للصانع و عائلته، أكثر مما يمكن لهؤلاء كسبه من عملهم المنزلي، فسرعة الآلات و درجات الكفاية العالية التي أمكن تحقيقها عن طريق تقييم العمل و التخصص مكنت أصحاب المصانع من دفع تلك الأجور الأعلى نسبيا، و بالتالي هجر الصانع و عائلته صناعتهم المنزلية و اتجهوا إلى المصنع للعمل كعمال هناك.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 47

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 35

³ يوسف الحجيم، مؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية ط 2 عمان، الكتاب العالمي، 2009، ص 20

أما من الجوانب الاقتصادية فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيارات هائلة في الإنتاج و في تراكم السلع و رأس المال ووفرتها، و أدى ذلك أيضا إلى زيادة سرعة نمو التجارة و الصناعة، و لكن من جانب آخر كان العامل هو ضحية هذا النمو و التطور فقد كان العامل ينظر إليه كسلعة يمكن شراؤها و بيعها، و يشجع من استمرار هذا الاتجاه الفلسفة السياسية التي سادت تلك العصور و الخاصة بحرية التجارة " laissez faire " و التي أدت إلى عدم تدخل الحكومات في تلك العصور لحماية جميع العمال من الظلم الذي كان يقع على عواهلهم.

ج. مرحلة الحرب العالمية الأولى :

بقيام الحرب العالمية الأولى بدأت بعض الدول و خاصة المملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية في تعقيد أسلوب التفاوض الجماعي collective bargaining ، فظهرت فكرة مجالس العمل Works councils التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع، و كأحد الإجراءات الاستثنائية التي تتطلبها الحرب طلبت من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاواهم و مناقشتهم في المسائل المتعلقة بالأجور و ساعات العمل و ظروفه، و بالرغم من أن العديد من هذه المجالس استمر بعد انتهاء الحرب، إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال عمدوا إلى حل هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال¹.

و لكن بازدياد قوة التنظيمات العمالية و باتحاد صفوفهم و بتكفل العديد من النقابات المحلية في شكل اتحادات عامة للعمال، بدأ الاعتراف بالحركة العالمية بتزايد، و تدخل العديد من الحكومات لإعطاء الصفة الشرعية لتلك التنظيمات العمالية و تنظيم علاقتها بأصحاب الأعمال، بل أن بعض الدول دخلت كطرف ثالث في المفاوضات التي تتم بين تنظيمات العمال و تنظيمات أصحاب الأعمال، و أصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلاله مناقشة المشاكل التي تسود علاقة العمل بين العمال و أصحاب الأعمال، و كنتيجة مباشرة بدأ الكثير من المنظمات تعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمالية و شؤون التفاوض بطريقة فعالة، كذلك ازدياد اهتمام العديد من المنظمات بإدارة الأفراد وسعت وراء تعيين الأخصائيين فيها و الذين تتمثل إحدى مهامهم الأساسية في التنبؤ بأي مجال يمكن للمشاكل الظهور فيه و العمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها و السعي وراء تحقيق علاقات عمل سليمة.

¹ الدكتور حسام ابراهيم حسن، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط 1، عمان، دار البلدية، 2004، ص 26

د. مرحلة نظام الطوائف:

و قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة و ذلك لتهيئة مساعدين و تنظيم شؤون الحرف و مساعدة أفرادها و أهم ما برز في هذه الفترة¹:

- ترتيب ساعات العمل.
- تقديم أجور مقابل العمل المقدم.

فمثلا قد يحتاج الحرفي إلى معين و مساعدين لكي يهيئهم للعمل كحرفيين، و قد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات، لم يحتج أصحاب الحرف في تلك الفترة لأنظمة عمل أو أجور تعين بسبب صغر حجم المنظمات و لكونها أسرية ذات ملكية فردية تفنقر إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة و الإصابة بالحوادث.
- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.
- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين، و تحديد من هو المعلم في صنعته .

هـ. مرحلة التشريعات الحكومية:

بعد انتهاء الحروب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من أدوات عملية تتمثل في القياس، الاختبار، التقييم، و نقلها لأغراض بحيث أصبح تطوير و استخدام أدوات قياس القدرات و المؤهلات و الخصائص و كذا أدوات تحديد الخصائص النفسية السلوكية لبعض الوظائف من الوسائل عما أية إدارة ناضجة و متطورة للموارد البشرية.

إن تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام الأدوات إلى مجموعة تغيرات لتوسيع المسؤوليات الحكومة تستل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل و العمال و من بين هذه المتغيرات نجد²:

¹ سعاد نائف بروف : إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001، ص 30

² مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، عمان، عالم الكتب حديث

- تأمين شعور الحكومة بقيمة و أهمية الاعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت ضحايا حقوقهم مسؤولية أساسية على عاتق الحكومة التي حذبتهم و استخدمتهم في الحرب.
- تنامي قوة العمال و تنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت اهتمام الحكومة. فعلى سبيل المثال كانت الإدارة الأمريكية العضوية في التعيين حيث كانت تنظر إلى الوظائف الحكومية لمحاربة الحكم من حق الحرب الفائز في الانتخابات شغلها على افتراض أن الحكومة ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي كفاءة و المهارة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصاعد أعداد الحوادث و الإصابات أدان الآثار السلبية على كل من العاملين و الاقتصاديين زيادة أعداد اتجاه الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات إلى التأكد من توفير هذه الشركات لتهيئة عمل آمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل و الضمان الاجتماعي موقفا مهما في اهتمامات المنظمات و الحكومات.
- هذه التغيرات و غيرها انتهت في اتضاح عمل أدوات الموارد البشرية و إخضاعه لعوامل علمية و موضوعية و قانونية.¹

المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية تتحدد فيما يلي: الأرض، المباني، رأس المال، التكنولوجيا، الأفراد و هناك من الخبراء من يحصرها في ثلاث عناصر و هي: الأفراد، المال و المهمات

و مهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة أيا كان حجمها و نشاطها فإنها تتكون من أصول مادية و موارد بشرية، و رغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة، إلا أنه في الوقت الراهن يبدو و بإجماع المختصين و الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و اعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، و لهذا بعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية و الأكثر محورية، و تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي :

- الموارد الاحترافية

¹ سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي، ادارة الموارد البشرية، المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة القاهرة مركز الدراسات و الاستشارات الادارة العلمية، 2006، ص 12

- الموارد القيادية
- الموارد الإشرافية
- باقي الموارد المشاركة
- الاتحادات العمالية.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.

و يتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.

تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، و تصميم و تنفيذ استراتيجيتها، و تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة الى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم، و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية تتطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري في المنظمة، كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم¹.

و هي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، و التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم و كذا درجات طموحهم.

و عليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه².

¹ محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة، الدار الجامعية، 1993 ، ص 27

² بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، عمان، نهار الباروري العلمية، 2010، ص 19

. كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط أن: إدارة الموارد البشرية على أساس الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة¹.

. كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العامة .

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و بما يخدم أهداف المنظمة و يرغبهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها² .

يعرف برير " périr " إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع و تحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، و ذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين الحاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، و بين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق العمل .

و ينظر " سيتو " siteau إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة و حاجاتها من الموارد البشرية كفيلة بتغطية هذه الوظائف، و يضيف " سيتو " توافق آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة و يتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة.

أما وصف " عقيلي " يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية و التي تعمل فيها، و تؤدي مجموعة من الأنشطة و الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة تابعة و تخدم إستراتيجية المؤسسة، و تشمل هذه الأنشطة على:

تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و توفيرها بالوصفات المطلوبة و في الوقت المطلوب، تدريب و تنمية الموارد البشرية و توفير شروط عادلة و مناخ تنامي تنظيمي مناسب ماديا و

¹ حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 18

² عبد العزيز بدر البداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 1 عمان، دار السيرة للنشر، 2006، ص 35

اجتماعياً، تحفيز الموارد البشرية و مساعدتها على تحقيق أهدافها و تطلعاتها، زرع حب العمل و الولاء التنظيمي و توفير السلامة المهنية للعاملين.¹

أما "محمد فالح" فيرى: " أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فقد اقتضت الظروف المالية التي تعيشها المؤسسات في ظل العولمة و تحرير التجارة العالمية و تزايد المنافسة بينهما إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغييرات الاقتصادية و الإدارية المعاصرة و المحيطة بالمؤسسات في شتى أنحاء العالم، فالتغير لم يشمل مسعى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة و نطاق ممارستها و أهدافها و علاقاتها، فلم تعد نسمع أو نقرأ على إدارة الأفراد، بل نسمع و نقرأ عن الموارد البشرية² ".

و تقول سهيلة: " إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المنظمات و تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقها ".

و حسب "علي محمد" إدارة الموارد البشرية: " هي وظيفة متميزة لإدارة البشر، و هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد و القيام بالفعاليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات المستوى المناسب من القدرات و المهارات و وضعها في المكان المناسب ، ثم تنمية هذه المهارات و تدريبها و تطويرها و المحافظة عليها بما يناسب أهداف المؤسسة و أهداف الموارد.

1. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية :

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، و أن المشكلات الرئيسية التي واجهتهم في التأكد بشكل أساسي على مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، يمكن التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد كالآتي :

أ. إدارة الموارد البشرية تركز بصيغة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الفرد على العاملين.

ب. يشكل المديرين في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد و الفنيين و المتخصصين بشؤون الأفراد.

¹ محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض و تحليل"، ط 1، الاردن، دار الحامد، 2004، ص 19

² سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 1، الاردن، دار وائل، 2006، ص 26

ج. بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي بها المديرون التنفيذيون.

2. المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على مبادئ إستراتيجية تتمثل بالاتي¹:

أ. مبدأ إدارة العنصر البشري:

و هنا يتم التركيز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته و حاجياته و وحدته و تكامله و اندماجه بالمنظمة، إذ أن الموارد البشرية وفقا لهذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات المنظمة.

ب. مبدأ النظم:

و هنا تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من النظام الأكبر، فينظر هنا إلى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق هدف المنظمة باعتبارها جزءا من النظام الكلي المترابط، و بما أن المنظمة نظام أكبر فإن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام.

ج. مبدأ الأنشطة المحتسبة:

و هنا تكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة و الضعف في أنشطتها، و في موارد المنظمة البشرية و كذلك تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة.

د. مبدأ الأصول:

حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، فبقاء المنظمة يعتمد على الموارد، إحداها هو المورد البشري.

هـ. مبدأ السياسات و الأهداف:

شعور الأفراد بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

¹ يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الاداري، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، 2015، ص 3.

و. مبدأ الثقافة التنظيمية:

و يقصد بها كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين، فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج معرفة الخصائص و مراعاتها في أنظمتها المختلفة، و تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دورا مؤثرا في تحقيق التميز و ذلك من خلال قيادتها الإدارية.

3. أهمية الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية.

و للحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية و إدارتها يجب علينا إبراز المهام المناطة بالموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة باعتباره موردا هاما و حيويا، و العمل على تطوير قدراته و مهاراته من أجل تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و بالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه و هذا كله لا يمكن تحقيقه الا من خلال اعداد و تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية و هذا لا ترمي و تسعى اليه الموارد البشرية مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الإمكانيات المادية و البشرية لتحقيقها.

و تكمن أهميتها أيضا في:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

و عليه فأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل حسب الفقيه محمد سعيد سلطان في النقاط التالية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيره على حياة الفرد و المنظمة و المجتمع.

- الموارد البشرية من العناصر في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مسئولي الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تطوير القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.
 - العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه و تنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.
 - تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمته و تجهيزاتها¹.
- أما أهمية إدارة الموارد البشرية حسب "سمير عبد الوهاب" في رؤيته إلى أن تجاوز الأخطاء الآتية:

- بإمكانه الحفاظ على أهمية إدارة الموارد البشرية.
- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة و السلامة المهنية.
- عدم رضا العمال عن مراتبهم و أجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- عدم الالتزام بقوانين العمل .

و هكذا من خلال الإمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات سابقة الذكر أعلاه، مما يبرز لنا أهمية إدارة الموارد البشرية، فهذا هو جوهر أهمية إدارة الموارد البشرية².

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج و التسويق و الإدارة المالية، و غيرها من وظائف المنظمة.

¹ محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة، المراكز الجامعية، 2001 ، ص 17

² سميير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي، ادارة الموارد البشرية، المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة،

القاهرة مركز الدراسات و الاستشارات الادارة العلمية، 2006 ، ص 14

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها صحيا.

إن معظم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة في الموارد البشرية التي تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة و بمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا و حتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا.

إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، و أن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها، اختيار الأفراد العاملين اختيارا مناسباً.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات المتميزة و اختيارهم و تدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم لتحقيق كفاءة المنظمة و الميزة التنافسية بين المنظمات.

و توضيحا لأهمية إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي¹:

- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، و قد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة و العائد و كذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية.
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة و العمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة و الأجهزة العمالية كالنقابات.
- تتلاءم إدارة الموارد البشرية و تتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.

المطلب الثالث: بيئة التسيير البشرية

يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل ايجابية دائمة للعاملين لضمان تقديم أقصى جهد مطلوب منهم، و من منطلق النظرة الإدارية كنظام مفتوح فإن مفهوم البيئة في المجال مفهوم عام، و تشمل ثلاثة مستويات هي:

1. **البيئة الداخلية:** و هم العاملون في دائرة شؤون الأفراد و مدراء الوحدات التنفيذية و الاستشارية الأخرى في التنظيم، و جميع العاملين في المنظمة.

¹ يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 43

2. العلاقات السائدة بين المنظمة و المنظمات المماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

العلاقات مع البيئة الخارجية، و تتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية. إن تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف و تأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم لأن العاملين جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون بما يجري فيه و مع زيادة مستوى إدراك العاملين و زيادة ثقافتهم تصبح البيئة العالمية جزء من البيئة التي يجب أن تدركها الإدارة، حتى نستطيع التعامل مع العاملين بطريقة أفضل ما يمكنهم من أعمال، و الإدارة الذكية لم يعد بإمكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي يعاني منها العامل خارج بيئة العمل دون أن تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك لأن تأثير هذه العوامل الخارجة لا يمكن الحد منه بمجرد إحجام الإدارة عن الاعتراف بتأثيره.¹

و كلما نفت الإدارة البيئة الخارجية بكافة أبعادها كلما كانت أقدر على تفهم حاجات العاملين مع المؤسسة و مع أصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليها حتى تضمن مناخا إيجابيا تزدهر فيه و تتطور. و تزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة و الخاصة على حد سواء، بالمسؤولية الاجتماعية و أهمية خلق رأي عام ايجابي مساند لها، و رغم ما يبدو من أن هذا العامل فيه و تضحية ببعض الموارد، إلا أن العائد في النهاية سيكون ايجابيا على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة و الدعاية لمنتجات المؤسسة.

الفرع الأول: الإطار العام لتسيير الموارد البشرية

يبين الشكل الموالي تصورا مفصلا للإطار الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية، فكما يظهر بأنة الدائرة الكبرى الأولى تتكون بدورها من دوائر أصغر تتمثل المشاركين الأساسيين في عمل إدارة شؤون العاملين، حيث أن هناك عدة أطراف أساسية أخرى، كجهاز إدارة شؤون الأفراد، و مدراء الوحدات الإدارية الأخرى، و العاملين الآخرين في المنظمة، يضاف إلى ذلك تفاعل جميع هذه الأطراف مجتمعة، من خلال وضع برامج التدريب، و تقييم الأداء، و كذلك تفاعل المديرين و العاملين، لتسهيل العمل اليومي و تنظيم النشاطات المختلفة، كالعامل الإضافي، و الاتصالات بين جهاز شؤون العاملين و مدراء الوحدات الأخرى في مجال تحديد الرواتب و الأجور و العلاوات، و التنبؤ بالقوى البشرية اللازمة لدوائهم، و العلاقة الأكيدة بين إدارة الأفراد و العاملين مع مختلف

¹ الدكتور حسام حبيب ابراهيم حسن، مرجع سابق، ص35.

المستويات لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، و تقديم المستورة لهم في مجال معرفة حقوقه و واجباتهم. أما الدائرة الكبيرة الثانية فتتمثل في الضغوطات الداخلية على هذه الإدارة مثل دور اتحادات العمل و العلاقة بين العمال و الإدارة، و طبيعة النشاطات في إدارة شؤون الأفراد نفسها، كسرية بعض المعلومات التي تتعامل بها، و صعوبة قياس أو تقويم أداء العاملين و تتمثل الدائرة الثالثة الكبرى في المؤثرات الخارجية و المتمثلة بالوضع الاقتصادي و تأثيره على قدرة أداء الأفراد على اجتذاب القوة البشرية المؤهلة، و درجة المنافسة التي تعرض لها، و كذلك مدى أحكام الإشراف و الرقابة الحكومية من خلال القوانين و التعليمات و أثرها في الحد من قدرة إدارة شؤون الأفراد في اختيار العناصر البشرية المناسبة بمرونة كافية، مع تكوين و تأهيل القوى العاملة في البلد بشكل عام، و أثر التكنولوجيا و خاصة تكنولوجية المعلومات على عمل إدارة الأفراد، أما النشاطات الرئيسية و الفرعية لإدارة شؤون العاملين فتتمثل بالأمور الأساسية التالية¹:

- تحديد الاحتياجات اللازمة من قوى العمل و اتخاذ الوسائل المناسبة لتوفيرها.
- قياس أداء العاملين و تطوير قدراتهم.
- إيجاد علاقات عمل تعاونية بين الإدارة و العاملين.
- الكشف عن المشاكل التي تصادف العاملين و حلها.
- توقع التغيرات و الاستعداد للتعامل معها.

و عموماً فإن الهدف الأساسي لإدارة شؤون الأفراد هو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم الإداري من خلال التوفيق بين حاجات الأفراد و حاجات المؤسسة و النظر للموارد البشرية نظرة استراتيجية لأنها أهم الأصول الموجودة.

الفرع الثاني: تطور تسيير الموارد البشرية.

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحياناً الإدارة الإدارية. و في البداية يمكن القول بأنها وظيفة تضم مجموع النشاطات التي توضع تحت تصرف المنظمة العناصر البشرية الضرورية عددياً و نوعياً لتكون في خدمتها.

¹ موقع إلكتروني www.wikipedia.com ، شوهد يوم 2023/09/08، على الساعة 20:49.

1. التطور الأول:

كان فيما يتعلق بالإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة و التدليل على مسؤول وظيفة تسيير الموظفين أو الأفراد و هذا المصطلح إلى حد ما، و حسب التسلسل الزمني أخذ الأشكال التالية:¹

أ. رئيس الموظفين.

ب. مدير الأفراد.

ج. مدير الموارد البشرية.

د. المدير من المستوى العالي الذي يمكن له أن يبحث احتياجات المنظمة من العمالة و كذلك طموحات الأفراد في بيئة عمالية مناسبة.

2. التطور الثاني:

لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة تسيير الأفراد نفسها خاصة أهدافها و غاياتها و سياستها تطور واسع يفصل بعض الدراسات.

و لكن تجاهل بعض المفكرين و علماء التسيير و الإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية و تخصيص نظام المصنع و بروز دور المنظمين والمسيرين، لذلك كله برزت الحاجة إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل و العاملين في التعقيد، و ظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية و ظهور الآلات، و هذه لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد و تسيير الموارد البشرية.

❖ الثورة الصناعية.

❖ ظهور الحركات العالمية و الاتحادات و النقابات.

❖ ظهور إدارة الأفكار العلمية.

❖ ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

❖ بداية ظهور بعض كممارسات الأفراد.

❖ بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية

¹ ماهر أحمد، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 59.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة بالموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في إنجاح أي منظمة كرأس المال و المعدات و الأيدي العاملة و الذي يعد العنصر البشري فيها أكثر تميزا و نحن في هذا المبحث سوف نعرض أهم المراحل التي يتم اختيار و استقطاب الموارد البشرية و توظيفها.

المطلب الأول: استقطاب و اختيار الموارد البشرية

أولاً: الاستقطاب

1. يعرف الاستقطاب: على أنه البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل المناصب الشاغرة و يصعب في تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها و قبل القيام بهذه الوظيفة لابد من التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة¹.

2. الذي يقوم بعملية الاستقطاب: في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة، أما في المنظمات صغيرة الحجم فيكون الاستقطاب لفرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف².

3. خطوات عملية الاستقطاب:

أ. تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق لاختيار الأفراد كزيادة العمليات و التخلي عن المستخدمين المتقاعدين، هجرة المناصب، العطل.

ب. طلبات المديرين من العمالة: من خلال تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الأمنية و القدرات و المهارات.

ج. تحديد الوظائف الشاغرة و تحليلها و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة : بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى ادارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.

4. مصادر و أساليب عملية الاستقطاب: قبل القيام بعملية الاختيار من الضروري وجود مترشحين لشغل الوظائف بعملية الاختيار.

¹ سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 64.

² سعد بن يمينة، مرجع سابق، ص 66

5. **المصادر الداخلية:** و تتكون من الأفراد الذين يعملون حالياً في المؤسسة فهم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقية، النقل، التحويل، إضافة إلى مخزون المهارات حيث يستخدم هذا العامل عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها.
6. **الترقية:** تلجأ بعض المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى الوظائف الجديدة أو مراتب أعلى و الترقية مسألة حساسة جداً من جهة لأن عامل الربح فيها قد يربح بعض الأفراد و يجب أن تتباعد الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية و المحسوبية القائمة و الظالمة
7. **النقل و التحويل:** نقل الموظفين و تحويلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى، و من قسم إلى آخر يهدف إلى سد الفراغات من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد التوازن للموارد البشرية في المنظمة.
8. **الأفراد و السابقون:** استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدراً داخلياً هاما في الوظائف الشاغرة في المنظمة، كما أنه يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة لشغل الوظائف المطلوبة و نلاحظ أن الكثير من المنظمات تعتمد على المصادر الداخلية لأن التركيز على هذه المصادر يؤدي إلى تخفيض التكاليف الحصول على الموارد البشرية و من أبرز إيجابيات المصادر الداخلية تتمثل فيما يلي¹:
- أ. معرفة أفراد المنظمة.
- ب. تكلفة استقطاب و ارتفاع في معنويات و واقع الأفراد .
9. **المصادر الخارجية:** للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة و تستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف و الأعمال الشاغرة لدى المؤسسة، و تتكون هذه المصادر من الإعلان في الصحف و المجلات، و كافة الاستخدام العامة و الخاصة ، توصيات من موظفي المنشأة، النقابات العمالية، المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات، الطلبات الشخصية و العرقية و أهم هذه المصادر الخارجية²:
- أ. **الإعلان:** يعتبر مصدراً للتوظيف و أكثر السبل شيوعاً لاجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات .

¹ خاد عبد الرحيم الهيني، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003 ص ص 12-124.

² سعد بن يمينة، مرجع سابق ، ص 74

ب. وكالات الاستخدام العامة و الخاصة: هي أداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل أكثر و هناك نوعان من الوكالات العامة تخضع للقوانين العامة في البلاد أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الأفراد و كذلك طلبات و رغبات الشركات.

ج. المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات و النقابات العمالية: و هي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بهذه المؤسسات بهدف الحصول على الخريجين، كما أن النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، إنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى كتتظيم أحوالهم.

أساليب استقطاب و اكتتاب الموارد البشرية:

ثانيا: الإعلان¹:

أ. الإعلانات الداخلية: هي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة، و تكون في الأماكن التي يتجمع فيها، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين.

ب. إعلانات بالصحف اليومية و الدورية: غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء.

ج. إعلانات من خلال الراديو و التلفاز: باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم الأفراد، و يكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، و غالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة عن أسلوب التقدم للوظيفة.

ثالثا: الاختيار و التعيين

يعتبر اختيار و تعيين الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي: " إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح²."

¹ سعد بن يمينة، مرجع سابق، ص 74

² ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 57.

1. أنواع الاختيار:

توجد ستة أنواع للاختيار هي:

أ. **الإضافات (accessions)** وهي تعني أن يتم اختيار عمالة جديدة لوظائف جديدة في المنظمة أي إضافة عمالة جديدة.

ب. **الترقيات (promotions)** حيث يتم اختيار أحد الأفراد و الذي يشغل وظيفة معينة يشغل وظيفة أعلى في الهيكل الوظيفي، و هي تعني التدرج الراسي للوظائف.

ج. **المهام العرفي (termorary assignent or détails)** و توجد في هذا الإطار

ثلاثة أنواع للاختيار:

- تعيين الموظف أداء مهمة أو واجب محدد، أو عندما يقوم الموظف بشغل وظيفة أخرى غير تلك التي كان يشغلها فيما مضى (خاصة بعد رجوعه من مرض معين أو وهوة تعليمية معينة) .

يقوم أحد الأشخاص بشغل الوظيفة في مستوى أعلى و ذلك بصفة مؤقتة و لأسباب عارضة مثلما يتولى شخص مهام آخر مريض أو غائب أو عندما يراد شغل وظيفة لفترة محددة خاصة الفترة التي يتم فيها اتخاذ إجراءات الاختيار للتعيين¹.

- تعين أي موظف في مشروع خاص أو مهمة خاصة.

د. **التنزيلات (d'émotions)** و هي عكس الترقيات و هي نوع التعيين الرأسي حيث يتم تعيين الفرد في وظيفة أقل مما كان عليه، و هناك أسباب عديدة لهذا التخفيض منها الأسباب التي ترجع إلى الفرد حيث تكون الوظيفة أكثر ضغطا عليه في واجباتها و مسؤولياتها، كما أن الإدارة قد تنزل الفرد لوظيفة أدنى حينما لا يكون قادرا على أداء المهام و الواجبات المطلوبة في الوظيفة الجالية، و في بعض الأحيان تقوم المنظمة بإلغاء الوظيفة job abolissement و في هذه الحالة تكون أمام الموظفين و المنظمة بدائل و هي :

- إما ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى

- تنزيله إلى وظيفة مساوية للوظيفة التي كان يشغلها و ألغيت.

هـ. **الاختبار المبني على برامج التدريب training program sélection** : حيث توجد ثلاثة

أنواع أساسية في هذا الإطار هي:

- عندما يكون اختيار المترشح للوظيفة مرتبطا باجتيازه دورة أو برنامج تدريبي معين، كما هو معمول به في ظل القانون شغل الوظائف القيادية المدنية في ج.م.ع. رقم (5) لسنة 1991 ،

¹ د سيد محمد جاد ارب، ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، ص ص 19 ، 196

حيث أن المرشح لا يتقدم للتوظيف إلا بعد اجتيازه دورة تدريبية على مستوى القادة في معهد إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو معهد إعداد القادة للإدارة المحلية.

- عندما يكون مطلوب مقررات تدريبية عملية و مهنية يتم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، سواء أثناء الوظيفة أو من خلال التدريب التقليدي في الفصول التدريبية.
- و النوع الثالث هو عندما تقوم الإدارة بتقديم برامج تدريبية للموظفين المرشحين لشغل وظائف داخل المنظمة، ثم يتم اختبار الأفراد المناسبين من خلال الاعتماد على مراكز التقييم

assassinent centre لتحديد مدى توافر المهارات الأساسية في الأفراد المرشحين للاختبار.

و. إعادة التقييم: و هي تعني أن عملية التعيين النهائي placement تتم من خلال نقل أحد الموظفين من الموقع لآخر مماثل له أي عند نفس المستوى الوظيفي (النقل الأفقي).

➤ أهداف الاختيار و التعيين :

- **حاجات المنظمة:** تأتي في طليعة الأهداف فالمنظمة التي تختار و توظف النخبة و النوعية من الأفراد بغض النظر عن التكاليف فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع فعالية الإنتاجية، الخدماتية، الربحية .
- **حاجات الأفراد:** تتوجه أهداف الاختبار و التعيين للاستجابة لحاجات الأفراد، فهم يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف و المهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم و طموحاتهم و لا بد للمنظمة أن تتحمل مسؤولياتها كما على الفرد تحمل المسؤولية تجاه المنظمة¹.
- **الالتزام بالقوانين و التشريعات:** قرارات الاختيار و التعيين التي تفتقد الالتزام بالقوانين المعمول بها تعتبر قرارات خاطئة و مكلفة في آن واحد، فمن الطبيعي تقييد أهداف الاختيار و التعيين بمبدأ المساواة و العدالة، بإعطاء الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفریق و التمييز².

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص 191

² نوري منير، نفس المرجع، ص 191

➤ خطوات عملية الاختيار و التعيين:

- إن الممارسة الخاصة بوظيفة الاختيار قد تختلف من منظمة إلى أخرى وفق معايير:
- **غريبة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ عملية الاختيار و التعيين بالإعلان عن الوظائف و بناء على ذلك يحضر راغبي العمل و يتم استقبالهم و تعد لهم مقابلة مبدئية و في حالة توافر الشروط اللازمة للتعين، فيطلب من المتقدمين أن يتوفوا طلبات التوظيف.
- **الاختبارات:** أي أداة الاختبارات التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء و الاتجاهات و القدرات، و تتمثل أهمية اختبارات الاستخدام كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الوضعية حول أداء الأفراد المتقدمين.
- **المقابلات الشخصية و التأكد من المعلومات:** أي إخضاع من تجاوز و المراحل السابقة الا مقابلة شاملة في جملة أسئلة متعمقة و تهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل و طالبه عادة ما يتولى هذا الإجراء لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة¹.
- **الفحص الطبي:** يتم هذا الإجراء من أجل التأكد من صلاحية الصحية للعمل، التي تمكنه من العمل بنجاح في معظم الوظائف.
- **اتخاذ قرار التعيين:** يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح أو حسب أولوية نتائجهم و في أغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسليم الوظيفة

المطلب الثاني: أساليب توظيف و تخطيط الموارد البشرية

الفرع الأول: التكوين و التدريب

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات و التصرفات التي تسهل اندماجهم في المنظمة .

أولاً: أهمية تكوين الموارد البشرية:

- تكن أهمية تكوين الموارد البشرية في:
- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بفعالية.

¹ سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 91.

- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الاستبدال في موارد معينة .
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل و ذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤولية الأعمال التي توكل إليهم.
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة.

ثانيا: مراحل و خطوات البرنامج التدريبي:

1. مرحلة جمع المعلومات : تتضمن العناصر التالية¹:

- معلومات عن طبيعة و هيكل النظام الإداري للمؤسسة.
 - معلومات عن الأهداف المتوفات و السياسات المستهدفة و حصر الإمكانيات.
 - معلومات عن تطور الأنشطة ، و عن الأنظمة و الإجراءات.
 - معلومات عن أفراد القوى العاملة و عن الظروف المحيطة.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية: تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة للقصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة، و هذا القصور في الواقع هو عبارة عن الفرق بين مستور الأداء المنشود، و الفعلي و هنا تظهر أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في:
- تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى اعتباره في حاجة ماسة للتدريب بسبب إما النقل لوجود فارق بين الأداء الحالي إلى برنامج التخطيط الوظيفي، و قد يكون لتحقيق رغبات شخصية لتغيير المنصب ليس متاح داخل المجموعة العمالية.

3. تحديد الاحتياجات بالنسبة للمؤسسة:

يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف القصيرة المدى و البعيدة و تحديد العوامل و المتغيرات المؤثرة، إذا تبين أن هناك قصور يقوم أخصائي التدريب على مستوى المؤسسة بالتعاون مع المدربين التنفيذيين بدراسة الأساليب الكامنة وراء هذا القصور.

¹ زيد منير عبوي، ادارة الموارد البشرية، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، ص 193

ثالثاً: مكونات نظام التكوين:

التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة و له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة و تتمثل هذه العناصر فيما يلي¹:

1. **المدخلات:** و هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام و تدفعه إلى الأمام فالمدخلات هي التي يتم إخضاعها لعمليات معينة يمكن تصنيف مدخلات التكوين إلى ما يلي:
 - مدخلات إنسانية.
 - مدخلات مادية.
 - مدخلات معنوية.
2. **العمليات:** تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات و الأنظمة من أجل تحويل المدخلات الى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام.
3. **المخرجات:** إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة من الانجازات المحققة (المهارات و القدرات) التي اكتسبها المتكويين.
4. **الأهداف:** إن الهدف إلى نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام.
5. **البيئة:** هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص و بنود التي تحيط بالنظام و تتأثر به و تؤثر فيه .

الفرع الثاني : تخطيط الموارد البشرية

يفهم تخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهادفة الى التنبؤ بالمستقبل و التعامل مع متغيراته و اختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء.

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: " هو تلك العملية المنظمة و المستمرة و خاصة بتحديد و تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظروف مختلفة و القيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل."

و تخطيط الموارد البشرية هو جزء لا يتجزأ عن التخطيط العام للمنظمة و إعداد الموازنات الخاصة بها، نظرا لأن الموارد البشرية تؤثر و تتأثر بالخطة العامة للمنظمة و خاصة في الأجل.

¹ الدكتور حسام ابراهيم، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط 1، عمان، ص60.

لقد وصل أي مشروع قائم إلى ما هو عليه نتيجة تفاعل سلسلة طويلة من الأحداث و التغييرات المعقدة التي تخص المصنع و المعدات الموجودة، و العاملين بالمشروع و المتعاملين معه من موردين أو مستثمرين، و نظم التسويق و قنوات التوزيع و سلوك الحكومة، و الهيئة الاجتماعية، و مستوى المعيشة و المستوى الحضاري و غير ذلك من المؤثرات الداخلية و الخارجية على كيان و تشغيل المشروع، بالإضافة إلى التأثيرات الناجمة من الفرص المتاحة (و استغلالها أو عدم استغلالها) و من سلوك المنافسين و سياساتهم، و يتضمن التخطيط المحاولة المنظمة للتنبؤ بهذه الأحداث و تصميم التشكيل السليم للتغييرات الممكنة إحداثها و ذلك من وجهة نظر المشروع.

و هناك ميل قوي نحو اعتبار خطة العمل هي النتيجة النهائية و الوحيدة لعملية التخطيط، و لكن الميزة الحقيقية للتخطيط أعمق من ذلك بكثير، فجوهر التخطيط هو البحث و تحليل القرارات المختلفة التي يجب اتخاذها قبل أن يفرض على المشروع اتخاذها في ظروف الأزمات و في شكل حلول ووقتية لمشكلات عاجلة و مفاجئة، أنه لا يتعلق في جوهره بما يجب أن نفعله مستقبلاً، و إنما يتعلق بما يجب أن نفعله الآن حتى لا نتفاجأ بأحداث أو مشكلات غير متوقعة في المستقبل .

أولاً: الوظائف العضوية للتخطيط:

إن التخطيط ضرورة حتمية في أي نشاط إداري، و لا يثبت حول ذلك جدال، سواء في الميدان العملي أو في الدوائر النظرية، و رغم ذلك هذا فالملاحظ للحياة العملية لا يمكن أن يفوته إدراك مدى القصور الشديد في كفاءة التخطيط يدركون الحاجة و لكن الكثير منهم عاجز عن إشباعها مما يؤدي إلى إهمال الوظيفة و التقليل من شأنها، و دليل ذلك شيوع التخطيط غير الرسمي على حساب النقص في التخطيط الرسمي و الفرق بين الاثنين هو

فرق خطير هو أن الأخير يتضمن توجيه انتباه أكبر وواع و متوازن للوظائف العضوية للتخطيط، تلك الوظائف العضوية للتخطيط هي:

1. تحديد العوامل الرئيسية في البيئة المحيطة و العلاقات فيما بينها مع تحليل الفرص و التهديدات.
2. البحث عن و تحديد الأهداف البديلة و تقدير النتائج الممكنة لكل منها.
3. تحديد الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها.
4. البحث عن تحديد الوسائل البديلة لتحقيق تلك الأهداف و النتائج الممكنة لكل منها و ذلك في ضوء التحليل الدقيق لنقاط القوة و الضعف بالمنظمة.
5. إعطاء قيمة كمية سلبية أو موجبة للنتائج المرتبطة بكل بديل.
6. ترتيب هذه النتائج و تحديد احتمال وقوع كل منها.
7. تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل.

8- اختيار أنسب البدائل بالنظر للأهداف و المخاطر التي يحتوي عليها البديل.

كل هذه الخطوات لا بد من القيام بها في عملية وضع الخطة، سواء كان التخطيط رسمياً أو غير رسمي، على أنه في الخيرة يكون أداء بعضها بطريقة ارتجالية أو غير واعية و تكون الفروض أحيانا غير منطقية أو غير مبنية على معلومات كافية، و لا تكون هناك دراسة لكل البدائل الهامة، إن التخطيط الرسمي هو خطوة هامة في الارتفاع بمستوى الأداء في التخطيط و لا يعني ذلك التقليل من شأن عنصر التخمين أو التقدير الشخصي فذلك ضروري و إنما يجب أن يقتصر دوره على تدعيم الأسلوب العلمي في التخطيط.¹

المبحث الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد و المتمثلة بالتكاملية و الاجتماعية و الأخلاقية و المرنة و أهداف المنظمة القصيرة الأجل و المتمثلة بالتنظيمية و المهنية عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل و إدارة التغيير و الاستقطاب و الاختيار و التدريب و التطوير و الاتصال الفعال، و هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها²:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري وكذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين
- توفير الدعم و الدروس التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص.
- القيام بدور المشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية و العقلية في العمل و الإنتاج.

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 45

² أسامة كامل، محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الوفاء، ط1، 2006 ، ص 13

المطلب الأول: الأهداف العامة و المنظمة

أولاً: الأهداف العامة

إن منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها (البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة .

ثانياً: أهداف المنظمة

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة لا بد أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة عن المنظمة إلى آخر في إمكانية تحقيقها و إن تحقيق أي من الأهداف المنظمة يصعب تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث أن زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة و زيادة التحفيز لدى العامل.

و يؤدي إلى بقاء المنظمة و استمرارها و نموها و قدرتها على تحقيق الأرباح و بالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات وهكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى و هي¹:

- زيادة الإنتاجية للعاملين و المنظمة.
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة، و خلق علاقات عمل جديدة.
- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التشريعات.
- خلق و إيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
- خلق حال التكيف لقوة العمل داخل المنظمة. .

ثالثاً: أهداف العاملين:

العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا يرفع من دخلهم، و انتهاج سياسة موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة.

¹ عبد العزيز بدر التداوي، مرجع سابق، ص 44

رابعاً: الأهداف الاجتماعية:

أي نضيف أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدر المستطاع، مما يسمح بالتطور و النمو طبقاً للتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم و حمايتهم¹.

المطلب الثاني: الأهداف العامة و المنظمة

ثالثاً: الأهداف العامة و المنظمة

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أداؤها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شؤون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. ومن أمثلة وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

- التأهيل: بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل. كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة، وكما ترى فإن ذلك التأهيل يلعب دوراً مهماً في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخدع أو يصدم في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

- التدوير: ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة

¹ علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار النشر و التوزيع 2009، ص 4

العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقًا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

- مهام ذات تحدي: ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبيًا، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أدائه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المتراخي¹.
- إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي: يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمروؤسيهم، وذلك من خلال بعض الوسائل. ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.
- النقل: الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الإحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، 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 للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.
- النقل إلى أسفل: ويطلق عليه أحيانًا "التنزيل"، وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدودًا أمامهم. ولفتح هذا المسار، يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق، إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم، أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد؛

¹ موقع إلكتروني www.moodle.univ-ouargla.dz ، شهود يوم 2023/09/07 ، على الساعة 21:29.

- لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى، كما أن ذلك لصالح المنظمة؛ لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة؛ ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي المناسب لها.
- الترقية: تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقوي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية. ويرى د. أحمد ماهر أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته)، وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية)، هو المعيار الأساسي للترقية.
 - الترقية المؤقتة: وفي هذه الممارسة، تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته. ويتم أحياناً إجراء الترقية المؤقتة، من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الإنتداب للقيام بوظيفة أعلى شاعرة (ويطلق على الشخص: منتدب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا).
 - خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي: هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).
 - التقاعد المبكر: في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين.
 - المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة: إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الإجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفي المنظمات المماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالاً، أو بعد بعض التدريب، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

المطلب الثالث: الأهداف الإنساني

أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية، و تتطور أهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما:

1. الكفاءة Efficiency :

تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها و تحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام الموارد البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة و يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها و أداء العاملين.¹

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسب هذا الاستخدام، الذي ينتج عنه مخرجاته بالكميات و المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات.

يتم الحصول على المنتجات و الخدمات من خلال الموارد البشرية المتاحة للاستخدام، و إذا كنا نعرف أن موارد جميع المنظمات هي المواد الخام، البيانات، التكنولوجيا، رأس المال، العنصر البشري، وأن هذه المواد تمثل المدخلات، و المنتجات و الخدمات المنتجة تمثل المخرجات، فإن المنظمات تبحث عن تعظيم المخرجات و تدنية المدخلات، و تساعد قرارات الموارد البشرية المنظمة في إدارة العنصر البشري بكفاءة، علاوة على ذلك فإن كفاءة الموارد البشرية تعتبر محدد هام لكفاءة المنظمة.

و يمكن عرض قائمة مفصلة بمقاييس الكفاءة، فعند المستوى الأول يمكن تحديد الكفاءة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل نحن نقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة؟ هل نراقب تكلفة عنصر العمل؟
- هل يتم تشغيل العدد المناسب من الأفراد بالمهارات المناسبة؟ و هل يتم تنفيذ هذه الأشياء في الوقت المخطط؟

¹ الدكتور سيد محمد جاد الرب ، ادارة الموارد البشرية، مدخل الاستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ص ص 9-10.

و تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة معلومات عن التكاليف، الجودة ، الكمية ، الوقت.

- فما هو الوقت الذي يأخذه تشغيل مهندس برامج جاهزة في الحاسب الآلي للشركة؟
- ما هو عدد المهندسين الذين نحتاج إلى مقابلتهم و عند أي مستوى من المدارس أو التعليم تقبلهم؟

و عند المستوى الثاني: فإن الكفاءة تحدد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل نحن نقوم بعمل الأشياء الصحيحة ؟
- هل يمكن للموارد البشرية فعل الأشياء المفضلة؟
- هل نتخذ و نقوم ببعض الممارسات و الأفعال التي لا تضيف قيمة للمنظمة ؟
- على سبيل المثال هل نحن نعين مهندسين من خريجي الكليات الهندسية التي تفتقر درجاتها العلمية الى أنواع المهارة المطلوبة ؟
- هل تتم عملية الاختبار من خلال النقل و التحويل داخل أو خارج المنظمة؟
- هل نعطي المهندسين الجدد تلميحات خاطئة عن توقعات الأداء في برامجنا الموجهة أو المحددة ؟
- ففي بعض الأحيان نجد أن مديري الموارد البشرية يغالون في تحديد كفاءة و إدارة الإجراءات مما قد ينسيهم أن يسألوا عما إذا كانت هذه الإجراءات تساعد في إنتاج العوائد المفضلة للمنظمة أم لا؟

يمكن زيادة الكفاءة من خلال إعادة تصميمها بالشكل الذي يساعد على فهمها و الاستفادة منها .

2. العدالة Equité :

يتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكما روعت العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقويم و الحوافز، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين و جانب قياس كفاءة أداء المنظمة. و تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية و مردودية المنظمة حيث تعمل على¹:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.
- زيادة تحفيز العاملين و التزامهم و انغماسهم في العمل.

¹ دكتور سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، ص ص 1- 10

- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.

و يمكن إدراك المساواة من خلال عدالة كل الإجراءات المستخدمة في صنع القرارات الخاصة، بالموارد البشرية و اتخاذ القرارات الأخرى، فالاختيار الواضح و العادل ليس بالضرورة أن يكون واحدا متشابها و في نفس الدرجة لكل الطلاب مثلا، فالاختيار العادل يغطي على نحو كاف مختلف جوانب المقرر، يعطي كل الطلاب الفرصة المتساوية لكي يثبت كل منهم فهمه للمادة، و بعض الأساتذة يقرأ أو يختار إجراءات إضافية يوافق عليها الطلاب لكي يستأنفوا الحصول على الدرجة المطلوبة، إذا كانوا قد أشعروا بأمان أو تقدير غير عادل unaire و بالمثل فإن أي منظمة كفاء ربما تنظر إلى عدالة حجم الأجر التي تدفع لمختلف الموظفين مقارنة بماذا يفعل الموظفون (المجهود) و العدالة مقارنة بماذا يحصل الموظفين الآخرين من أجر فقد يسألون الموظفين لتشكيل لجنة أو مقابلة إجراءات الدفع و قد يستخدمون قائمة استقصاء لاستقصاء الآراء عن مختلف قضايا الموارد البشرية، و أي منظمة فعالة تتعامل مع موظفيها بعدالة و احترام with fairly & respect ، و تناضل المنظمة أيضا من أجل خلق و إيجاد الظروف لكي يشارك كل الموظفين في تحسين قدراتهم و تعتبر المساواة جانبا هاما من جوانب الفاعلية .

خلاصة الفصل

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد المساهمة في تقدّم المجتمعات، فكلما تميّزت نوعية هذه الموارد، وازدادت كفاءتها، ازداد ازدهار هذه المجتمعات وتطوّرها، وفي هذا المقال سنقدّم إليكم أعزّاءنا القراء مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأنواعها، ووظائفها، وأقسامها، تابعوا معنا في السطور القليلة القادمة.

الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، وإنّ مفهوم إدارة الموارد البشرية يعني التركيز على العنصر البشري العامل في المؤسسة أو المنشأة، وهو نوع خاص من أنواع الإدارة مهمته التركيز على كيفية استقطاب الموظفين، والطريقة التي يتم اختيارهم بها، ويعمل على تنظيم أمورهم، وتقييم أدائهم، وتدريب الموظفين الجدد، كما أنّها تُعدّ من أهم الأعمال الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في كافة المنظمات والمؤسسات، وهناك عديد من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.



الفصل الثاني: عموميات حول المسار

الوظيفي



تمهيد

يعتبر إدارة الموارد البشرية بداية بداية لتطوير المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد كتلة العمال الحالية نوعا وعددا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد المسار الوظيفي لكل فرد خلال حياته المهنية في المؤسسة، والذي يعبر عن مجموعة الترقيات التي يمكن أن يتدرج فيها العاملون أو ينتقلوا إليها من خلال ذلك يمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع المهارات والقدرات الخاصة به، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.

و يجب التنويه إلى أنه تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

و تخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الفرد في المنظمة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المنظمة وهو بذلك يجعله يرسم خطه ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية و المعنوية.

ومن هذا سنحاول التعرف على ماهية المسار الوظيفي وكذا الإجراءات المتبعة في وبعض العناصر التي تتحكم في إمكانية للدخول في الوظيفة قانونا.

المبحث الأول: تسير المسار الوظيفي

المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

سنتناول في هذا المبحث معنى المسار الوظيفي ، وأهميته وأهدافه والخصائص التي يقوم

عليها

المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي

يتكون المسار الوظيفي من مجموعة من المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً طوال حياته المهنية وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره و ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه "مسار للحراك داخل المنظمة أوتراكم مجموعات فريدة ومميزة المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة . ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية، وتهتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة مما يؤدي إلى تحفيزه في تحقيق الأهداف التنظيمية فيها" وهذه الوظيفة لا تقتصر على الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.¹

ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.²

¹ حمداوي. وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر ، سنة 2004 ، ص 113

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص66.

وانطلاقاً من هذا فإن تعريف المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضاً الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية .

ويعتبر المسار الوظيفي "Career Path" من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي¹.

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

ويمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا؛ فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي؛ والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره وقد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف والوظيفة والمؤسسة؛ وهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08ماي1945، مديرية النشر الجامعة قالمة، ط1، 2004، ص85.

المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

- ضمان توفير الكفاءات الميزة مستقبلا :

تمثل جهود تخطيط المسار الوظيفية الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل وتحددها المنظمة عند وضع غاياتها وأهدافها الطويلة الأجل¹.

- تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمال المؤهلة :

هناك منافسة شديدة في المنظمات من أجل جذب عمالة آهلة والحفاظ عليها وهذه الأخيرة تفضل الإلتحاق بالمنظمات التي تظهر إهتماما بتحقيق طموحاتهم الوظيفية ومستقبلهم المهني.

- مقابلة طموحات الوظيفة للأفراد :

فالعاملون خاصة صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية كما أنهم أقل رغبة من الأجيال السابقة لقبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية ، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال برنامج تخطيط المسار الوظيفي

- الحد من إحباطات العاملين:

ساهم إرتقاء المستوى التعليم للأجيال الجديدة من العاملين في زيادة توقعاتهم الوظيفية . لذا يجب على المنظمة وضع مخطط للمسار الوظيفي من أجل بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة مما يؤدي إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين

- تشجيع تنوع الثقافات :

في الأعوام الأخيرة أصبحت القوة العاملة في العديد من الشركات ذو مزيج متنوع الجنسية ، اللون ، النوع و القيم نتيجة لسيطرة ظاهرة العولمة والشركات عبر القارات والمشروعات المشتركة حول العالم . إن تخطيط المسار الوظيفي الفعال في جميع المستويات التنظيمية يتيح للعاملين الفرص المهنية التي تجعل تنوع الثقافات أمر مرغوب وواقعي ولموسا.

¹ جمال الدين مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . مصر ، سنة 2006 ، ص ص 378 ، 380

- تحسين سمعة المنظمة:

إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعنى بمستقبلهم الوظيفي ، فإنهم سوف يكونوا أداة جيدة لترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذب للعمال.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة لأقليات و النساء .

- تجنب التقادم المهاري:

يساعد على وضع برنامج التطوير الوظيفي الفعال الذي يكسب من خلاله الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.¹

المطلب الثالث: أهداف تسيير المسار الوظيفي

قول "جمال الدين محمد المرسي": " إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي "، ويمكن ذكر أهم هذه النواحي الإيجابية في ما يلي:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.
- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص114 .

تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. وتشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقى اهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح امكانية ان يتحقق للفرد ان يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المؤسسة الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي بتحقيق اهداف الموظفين والمؤسسة ، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والافتتاح بها، فإن المؤسسة تستهدف رفع الانتاجية وتحسين المخرجات ، ويساعد تخطيط المسار الوظيفي لافرادها على تحقيق الهدافين معاً بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين، إذ ان غياب جهود تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المؤسسة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها. فعدم وجود فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يطلقان امكانيات وقدرات الافراد.

هناك عدة أهداف فردية و تنظيمية لعملية تسيير المسار الوظيفي أهمها ما يلي:

- تحسين فعالية العمال والمنظمة.
- تأمين إحتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- رفع حماس العمال ورضائهم عن المنظمة.
- توجيه العمال إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية.
- التقليل من نسبة الإستقالات بتحفيز العمال.
- تخفيض تكاليف اليد العاملة.
- توفير عمال أكفاء.
- التلائم مع التغيرات الخارجية.

المطلب الرابع: خصائص تسيير المسار الوظيفي

يمكن وضع برنامج تسيير المسارات الوظيفية لعمال المنظمة من تحقيق ما يلي:¹

1. التطور الفعال لإمكانية المنظمة : تعرف المنظمة إمكانياتها الحالية والمستقبلية مما يزيل أخطار تعويض العمال في حالة خروجهم من المنظمة.
2. التعرف على الفرص المهنية : مما يسهل على العمال الراغبين تغيير توجهاتهم المهنية.
3. تحقيق نوايا المنظمة: في القيام بعمليات إيجابية لتقوية صورتها الذهنية لذا العمال والعملاء.
4. تلبية حاجات التطور لذا العمال :تعتبر من أهم الأهداف التي يريد تحقيقها العمال في مسارهم الوظيفي.
5. تحسين أداءات العمال: بفضل الخبرة المحصل عليها من خلال التنقلات الأفقية والعمودية.
6. رفع مستوى حماس العمال وثقتهم: لأن المنظمة توفر لهم أسباب النجاح والتطور.
7. الكشف عن إحتياجات التكوين : مما ساعد المنظمة على تعديل مشاريعها و الإهتمام أكثر بإستثمار في التكوين.
8. التقليل من عدم الرضا: يساعد المنظمة على إزالة أخطار عدم إستغلال طاقات العمال .

المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في المسار الوظيفي

تتطرقنا في هذا المبحث لمعرفة تخطيط المسار الوظيفي وكيفية وضع برنامج له وأهم الوسائل المستعملة في تسييره وأخيرا مراحلها.

المطلب الأول : تخطيط المسار الوظيفي

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية وتتمثل:

1. تخطيط الأهداف المهنية: يمر تحديد الأهداف المهنية بدراسة وتحليل مواصفات الفرد وآماله المهنية و ذلك من النواحي التالية:
 - أ. تحديد المستقبل الوظيفي : أي التعرف على ما يريده وما يكره الفرد وعن آماله و إنتصاراته المهنية .
 - ب. دراسة خصائص الفرد ومواصفاته المهنية : أي التعرف على قدرته وكفاءته وظروفه الخاصة ومن تم تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لأفراد المعنيين.

¹ حمداوي. وسيلة ، مرجع سابق، ص 119

ج. إستخراج الفروقات بما يأمل الفرد الوصول إليه والقدرات والإمكانيات والكفاءات المتوفرة لديه.

ويتم بعد ذلك إقتراح حلول لمعالجة الفروقات وذلك بوضع برنامج لتكوين وتطوير الفرد في حياته المهنية وتختلف أهداف العامل من مرحلة عمر إلى أخرى مما يتطلب تحديد الأهداف في مختلف مراحل العمر.

2. تحديد المسار الوظيفي:

يتطلب التخطيط الوظيفي إختيار وتحديد المسار الوظيفي الذي يمكن أن يسلكه الفرد وذلك عبر الإختيار بين عدة مسارات يمكن أن يحقق الفرد فيها تقدمه مهنيا وهي:

أ. **المسار التقليدي:** يعني التقدم في السلم الوظيفي لترقي تدريجيا من منصب إلى آخر (ترقية عادية).

ب. **شبكة المسارات:** يمكن أن يتقدم الفرد أفقيا وعموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة وبعد إختيار المسار الوظيفي الذي يريد الفرد أن يسلكه خلال حياته المهنية يتم وضع البرنامج النهائي لتسيير المسار الوظيفي وتبدأ بعد ذلك المرحلة التنفيذية.

3. جمع المعلومات:

تحتاج المنظمة عند تحديدها للمسار الوظيفي المناسب للفرد إلى تجميع المعلومات الخاصة بهذا الأخير وبالوظائف المختلفة التي تدخل في مساره الوظيفي ويعتمد المسؤول في ذلك على تحليل وتوصيف الوظائف المكونة للمسار الذي يتضمن كذلك المؤهلات والمواصفات الخاصة بالعامل وبالوظيفة. كما يتم تجميع كل المعلومات الخاصة بالفرد العامل في ملف خاص باستعمال مختلف الوسائل والتقنيات المتوفرة في المنظمة .

المطلب الثاني : كيفية وضع برنامج المسار الوظيفي

إن وضع المخطط النهائي للمسارات الوظيفية يتطلب تدخل العناصر التالية¹:

أ. الجهات المعنية بتصميم البرنامج :

هناك عدة أفراد طليعة فيما يجب أن يتم تخطيط المسار الوظيفي ، فالفرد هو الأقدر على معرفة أماله وقدراته والربط بينها ومعرفة الطريق المناسب لتحقيق هذه الآمال.

أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية فهي مسؤولة عن إكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة ويتم من خلال ممارسة التخطيط لها وتنفيذها .أما المدير التنفيذي أي المسؤول المباشر للعامل فله دور مهم في ملاحظة أي إختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة.

يمكن أن يقدم توصيات إلى مدير الموارد البشرية من أجل إجراء عملية ما(تدريب، تعليم....) أو نصح للعاملين بإتجاه معين.

ب. مشاركة العمال المعنيين: العمال هم المسؤولين الأولين عن توجهاتهم المهنية ويتم تسهيل تدخلهم بتحقيق المراحل التالية:

- حث العامل على التدخل: ويتم ذلك بتشجيعه على دخول الإجتماعات الإعلامية.
- التأكد من تحضير العامل : بتوفير الوثائق والمعلومات والتقنيات المناسبة
- تنظيم المقابلات اللازمة مع العمال : حتى يتم مناقشة مساراتهم الوظيفية.
- القيام بتتبع تطور العمال: عن طريق إجراء مراجعات دورية في مخططات تسيير المسارات الوظيفية.
- تشجيع العمال على حضور المقابلات: لمناقشة المسير، وتوضيح إهتمامتهم.

ج. التوافق بين الفرد والمنظمة:

هناك بعض الأساليب يمكن للمنظمة إستخدامها لهذا الغرض ومن أهمها:

¹شنونف محمد، محاضرات غير منشورة أقيمت على طلبة تسيير الموارد البشرية بمركز التكوين المهني سليمان محمد عين البيضاء ورقلة ، سنة 2008، ص86.

- تقييم الأداء :

بحيث إذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل بشكل ممتاز فذل هذا على التوافق أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيئ فهذا يدل إلى عدم التوافق بين العامل ومنصب عمله ومن خلال تحليل وتقييم الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة والتي تحتاج فيها إلى علاج وأساليب المعالجة كثيرة منها التدريب، النصح و الإرشاد والنقل والتنزيل الوظيفي.

- مختبرات المسار الوظيفي :

يقوم بعض المنظمات المختصة بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي وهي عبارة عن تمارين و إختبارات الغرض منها أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية وما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعده في تحقيقها كما يكشف ما لديه من نقص فيها وذلك لكي يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه ويطبقها مستقبلاً¹.

بجانب التمارين والإختبارات يمكن إستخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي . ويقوم بها مستشار مدرب من داخل أو خارج التنظيم .

- مراكز التقييم :

هي عبارة عن برنامج متكامل من تمارين و إختبارات تهدف إلى قياس القدرات والمهارات و الأستعدادات الإدارية الحالية والمرتقبة وبمقارنة ما يتم القيام به و بما يجب أن يتوفر في الشخص يمكن التعرف على الفرق وهذا الفرق يمثل ما يجب تطوير الفرد عليه.

- بحوث الرضا:

تقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث و الإستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم ومن أهم نتائج هذه البحوث التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا، إنخفاض السلطة ، غموض العمل، عدم تأهيل الموظف لمنصب عمله، إنخفاض كفاءة الإشراف، رداءة ظروف العمل.

¹ شنوف محمد ، مرجع سابق، ص88.

المطلب الثالث : أدوات تسيير المسار الوظيفي

من الأدوات اللازمة لتسيير المسار الوظيفي ما يلي:

1. البرنامج الخاص بتطوير الموظفين:

يمكن إعتبار وضع برنامج تطوير أو تنمية المستخدمين بمثابة إستثمار للمؤسسة يقتضي بدل جهود فورية يمكن أن تقاس نتائجها المستقبلية من حيث درجة النمو و المردودية وتحسين الجو الاجتماعي وتخفيض التكاليف والزيادة في إستقرار المستخدمين وتحسين المرونة البشرية للتنظيم.

2. خطة التنمية الشاملة للموارد البشرية :

تهدف هذه الخطة إلى معرفة تخطيط العمل بتنفيذ برنامج تقييم المستخدمين، إعداد خطة التنمية الخاصة في مسارات المستخدمين سواء أكانوا إطارات سامية أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ.

- نظام تقييم المستخدمين:

يعد نظام تقييم المستخدمين أداة ضرورية ومفيدة جدا بالنسبة لتسيير المسارات المهنية للعمال ويسمح بإجراء تقييم دوري كل سنة أو ثلاث سنوات لمعرفة درجة إستجابة الأعوان لمقتضيات ومتطلبات وظائفهم.

كما يسمح أيضا بإعلام كل عون بوجهة نضر رؤسائه في السلم التدريجي بخصوص النتائج المحصل عليها في إطار ممارسة نشاطه ويسمح نظام التقييم بضمان التسيير ومتابعة التطور للمسارات المهنية من طرف المؤسسة والإدارة المستخدمة، وبشكل ذلك وسيلة حث وتحفيز للموظفين والعمال على بدل مجهودات ضرورية ومضاعفتها من أجل بلوغ الأهداف المتمثلة في إنجاز المشاريع والمهام المنوطة بهم .

المطلب الرابع: مراحل المسار الوظيفي

1. مرحلة الاستكشاف:

يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظيفة التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، لذا تأخذ في الاعتبار اهتماماته الشخصية وقيمه الذاتية وذلك بجمع معلومات عن الوظيفة من خلال محيطه (الأُسرة، الزملاء، وسائل الإعلام...) . و تستمر هذه المرحلة إلي غاية مزاوله الفرد عمله وذلك بمساعدة الآخرين¹ .

وبالنسبة للعديد من الوظائف ينظر للموظف الجديد بإعتباره صبيا أوموظفا تحت التمرين ، ومن منظور المنظمة فإن عملية التوجيه والتأقلم الإجتماعي تعتبر ضرورية للمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المنظمة.

2. مرحلة التأسيس :

في هذه المرحلة يثبت الفرد أقدامه في الوظيفة وتصبح مساهمته منظورة ذو مسؤولية أكبر، حيث يساهم الفرد في نجاح المنظمة كما أنه يتعرف على وجهة النظر الرسمية وغير الرسمية في مستوى أدائه وبالنسبة للعاملين فإن المنظمة تحتاج لوضع سياسات تساعد الفرد في تحقيق الموازنة بين الأدوار الوظيفية والإجتماعية كما يظهر قدرا كبيرا من الإيجابية فيما يتعلق بأنشطة تخطيط المسار المهني.

3. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهارته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة . كما يمكن إستخدامه كمدرّب للعاملين الجدد . ويمكن تميز مرحلتين فرعيتين لهذه المرحلة الرئيسية وهما:

¹ جمال الدين مرسي ، مرجع سابق ،ص ص 381 ، 384

أ. مرحلة منتصف العمر الوظيفي:

حيث يسند للفرد وظائف أكثر أهمية وتزداد قيمته التنظيمية وترفع إنتاجيته من خلال شعوره بالنضج والأمان في أدائه لمهامه الوظيفية.

ب. مرحلة اخر العمر الوظيفي :

وفيها يتم تركيز الإستفادة على النواحي الفكرية وكيفية التصدي لمشاكل في التدريب، ويلاحظ أن الفرد في هذه المرحلة يشعر بنوع من التهديد من الموظفين في المستويات الأدنى والأقل سنا، ويمكن التغلب على ذلك من خلال محاولة تحقيق التوازن بين أهداف وطموحات الفرد من ناحية، وما يمكنه إنجازه من ناحية أخرى.

4. مرحلة الإنفصال الوظيفي (التقاعد):

في هذه المرحلة يحاول الفرد الإستعداد لتغيرات من أجل إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة والعمل الإجتماعي، قد يجد الفرد الفرصة لإستمرار في العمل مع المنظمة لعدد محدود من الساعات أو خلال العمل الإستشارية، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الإلتحاق بوظائف أخرى ليست متماثلة لنوعيات الوظائف السابقة .

المبحث الثالث: الدخول إلى الوظيفة

سنتحدث في هذا المبحث عن عملية التوظيف وإجراءاتها وما يترتب على الموظف من حقوق وواجبات .

المطلب الأول: الدخول الفعلي إلى الوظيفة

عند التخطيط الميزانية السنوية من طرف مديرية الموارد البشرية تقوم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي للوظيفة الشاغرة من أجل البحث عن الشخص المناسب. وذلك بطريقتها الملائمة للتوظيف . حسب الشروط التالية:

- أن يكون جزائري الجنسية .
- أن يكون متمتعاً بالحقوق المدنية .

- أن لا تحمل شهادة السوابق القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية إتجاه الخدمة الوطنية.

1. التوظيف:

بعد إنتقاء المؤسسة الفرد المناسب إما عن طريق المسابقة أو الفحص المهني أو التوظيف المباشر يخضع إلى فترة تجريبية مدتها تختلف من سلك إلى أخرى . حيث تتولى إدارة الأفراد تقديم الشخص الذي صدر قرار تعيينه إلى رئيس أو مدير القسم الذي سيعمل معه . يزود هذا الأخير بدوره الموظف الجديد بمعلومات وافرة عن الوظيفة التي أعطيت له , وعن طبيعة النشاطات التي سوف يقوم بها , وظروف وبيئة العمل , وقد يتحدث معه بالتفصيل عن مستقبله الوظيفي وفرص المتاحة أمامه , ثم يترك له حرية الإستفسار حول كافة المشاكل والقضايا التي قد يواجهها أثناء ممارسته للعمل المطلوب منه وقبل إنهاء الفترة التجريبية يتم تقييمها وعند قبوله يصبح موظف عن طريق¹:

أ. التعيين:

وهو لإجراء الذي يتم به إسناد الوظيفة لشخص معين بأثر مستقبلي وهذا الإجراء هو الذي يتم به تسوية الشخص المؤهل للوظيفة في المنصب الشاغر المعتمد في الهيكل التنظيمي للإدارة المستخدمة والمفتوحة له منصب مالي في ميزانيتها. أما الوسيلة الشكلية للتعيين فتتمثل في القرار الإداري بمفهومه الواسع وذلك حسب السلطة المختصة ودرجة الوظيفة أو المنصب المهني.

ب. التنصيب:

وهو الإجراء الإداري والذي يتم به إثبات إلتحاق الموظف المعين إلى منصب عمله بناء على قرار التعيين الفردي أو جماعي , وبهذا الإجراء يكون الموظف ليس في وضعية تخلي عن منصبه وبالتالي يعفي ويعصم من إجراء الطرد .

ويتم التنصيب في منصب العمل خلال شهر من تاريخ التوقيع على محضر إعلان النتائج النهائية وهذا الإجراء يهدف به المشرع ضمان تسير فوري للحياة المهنية للمعنيين , كما أن قرارات التعيين تسري إبتدا من تاريخ التنصيب الذي يتم إثباته من محضر تنصيب يوقعه الطرفان وتمثله السلطة

¹ إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية في منظور إستراتيجي ، لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة 2002، ص32.

المختصة بالتعيين والموظف المعني وللتصيب أثر مالي لعون يتمثل في حساب الأجر الشهري من هذا التاريخ لا من تاريخ التعيين¹.

ج. التثبيت أو الترسيم:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الإختيار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحة الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف ، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحة الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل².

د. الترقية في الرتب : تتمثل في تقدم الموظف مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة

أعلى مباشرة في نفس السلك أوفي السك الأعلى مباشرة ، حسب الكيفيات الأتية

على أساس الشهادة بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات ومؤهلات

مطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لها .

- بالإختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية ، ويثبتون الخبرة

المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول السنوي للترقية ، بعد الإستشارة للجنة الموظفين

- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين .

عن طريق المسابقات أو الإمتحانات المهنية التي تنظم ، إذا إقتضى الحال عقب تدريب للتكوين

أو لتحسين المستوى .

¹ محمد شنوف ، محاضرات غير منشورة ألقيت على طلبة تسير الموارد البشرية بمركز التكوين المهني سليمان محمد عين البيضاء ، سنة .2007، ص 67.

² فريق الحقوقيين، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجزائر، سنة 2008 ، ص ص 22،20

هـ. الأوسمة الشرفية والمكافآت:

يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات إستثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يتسلم أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات إستحقاق أو شهادات وتتمثل هذه الأوسمة الشرفية في الميداليات التالية¹:

- الميدالية البرونزية.
- الميدالية الفضية.
- الميدالية الذهبية.
- الميدالية القرمزية .
- الشهادة الشرفية .

3. الإحالة على الإستداع:

هو إيقاف مؤقت لعلاقة العمل التي ينجر عنها توقيف مرتب الموظف وحقوقه في الأقدمية و الترقية في الدرجات والتقاعد . وتكون في الحالات التالية:

أ. في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو مرض خطير .

ب. للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات .

ج. للسماح للموظف بالإلتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته .

د. لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي .

تقدر مدة الأدنى للإحالة على الإستداع ستة أشهر قابلة لتجديد في حدود أقصاها خمس سنوات خلال الحياة المهنية للموظف . أما بالنسبة للأغراض الشخصية تقدر المدة الأدنى ستة أشهر قابلة للتجديد في حدود سنتين خلال الحياة المهنية للموظف .

¹ أحمد التجاني لعوسي ووائل رشيد ، قانون الوظيف العمومي ، الجزائر ، سنة 2005، ص 33.

4. وضعية الخدمة الوطنية:

إذا أستدعى الموظف للأداء الخدمة الوطنية فإنه يحتفظ بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد ولا يستفيد من أي راتب . وبعد إنهاء الخدمة الوطنية يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية.

أ. وضعية الإنتداب:

هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلي مع مواصلة إستفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية و الترقية في الدرجات والتقاعد في الإدارة أو المؤسسة التي ينتمي إليها . ويكون الإنتداب في الحالات التالية:

- وظيفة عضو في الحكومة.
- عهدة إنتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية.
- وظيفة عليا للدولة أو منصب عالي في المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها .
- عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به
- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة.
- تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية.
- متابعة تكوين أو دراسات , إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها .
- تقدر المدة الأدنى للإنتداب ستة أشهر والمدة القصوى خمس سنوات .

ملاحظة : الإنتداب قابل للإلغاء.

ب. وضعية خارج الإطار :

هو الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد إستفادة حقوقه في الإنتداب، ويوضع في هذه الحالة إلا الموظفين المنتمين إلى الفوج (أ) بقرار إداري فردي من السلطة المخولة لمدة لا تتجاوز خمس سنوات.

يتقاضى الموظف في هذه الوضعية رتبة تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها. ثم يعاد إدماجه بعد إنتضاء هذه الفترة.

ملاحظة : لا يستفيد الموظف الذي يوضع في هذه الحالة من الترقية في الدرجات.

ج. النقل:

تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي, مع مراعاة رغبة المعنيين ووضعيتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية.

يمكن نقل الموظف بطلب منه أو إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك, ويعتبر رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ملزما ولو أتحذ القرار كما يستفيد الموظف الذي نقل إجباري من نفقات التنقل أو تغيير الإقامة .

5. وجبات الموظف:

أ. الإلتحاق بالوظيفة المخصصة له وتنفيذ المهام الموكلة إليه

- يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز .
- كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه
- يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه¹

ب. المحافظة على كرامة الوظيفة

- يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافي مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة
- على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنيتها مثل إتلاف الوثائق الإدارية
- يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرافق بلياقة ودون مفاطلة.
- الحافظة على أسرار العمل وعدم إفشائها: يجب على الموظف الإلتزام بالسر المهني , ويمنع عليه أن يكشف محتوى أي وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو أطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه , ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة

ج. الإلتزام بطاعة الرؤساء :

يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملاءه ومرؤوسه.

¹ فريق الحقوقيين، مرجع سابق، ص 27، 30

د. عدم الجمع بين الوظيفة وبين الأعمال الأخرى :

يخصص الموظفين كل نشاطهم المهني الهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه . غير أنه يخصص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو بحث كمنشآت ثانوي ضمن شروط وفق كفاءات يحددها التنظيم , كما يمكنهم إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.

يمكن للموظفين المنتمين للأسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسين الطبيين، ممارسة نشاط مريح في إطار خاص يوافق تخصصهم .

المطلب الثاني : إنهاء الخدمة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض أنواع طرق إنهاء الخدمة سواء من الموظف نفسه أو المؤسسة التي ينتمي لها .

1. الإستقالة :

هي عملية إرادية يثيرها الموظف بطلب كتابي للإستقالة وتنتهي الخدمة فيها بالقرار الإداري الصادر بقبول هذا الطلب فالموظف الذي يقدم إستقالته عن إرادته في ترك الخدمة قبل بلوغ سن الإحالة على التقاعد ولا تنتهي الخدمة فعلا إلا بالقرار الصادر من جهة الإدارة .

لا ترتب الإستقالة أي أثر بعد قبولها الصريح من السلطة المخولة صلاحيات التعيين التي يتعين عليها إتخاذ قرار بشأنها في أجل أقصاه شهران إبتداء من تاريخ إيداع الطلب ويمكن تأجيل الموافقة على الطلب لمدة شهران إبتداء من تاريخ إنقضاء الأجل الأول , وذلك لضرورة القسوى للمصلحة وبإنقضاء هذا الأجل تصبح الاستقالة فعلية.

ملاحظة : إن قبول الإستقالة يجعلها غير قابلة للرجوع فيها.¹

¹ فريق الحقوقيين , مرجع سابق , ص44

2. التقاعد :

يتم إما على طلب الموظف أو تلقائياً من جانب الإدارة ويستطيع الموظف أن يطلب إحالته على التقاعد إذا أمضى في الخدمة مدة محدودة وبلغ سننا معينة و إستحق بذلك المعاش، فإذا أمضى الموظف في الخدمة ثلاثين عاما وبلغ سن الستين إستحق معاش الأقدمية الفوري المباشر إلا في حالة الوظائف التي تستلزم مجهودات إستثنائية فينقضي السن إلى الخمس والخمسين سنة و مدة الخدمة إلى خمس وعشرون سنة.

أما الإحالة التلقائية للتقاعد فتتم من جانب الإدارة وهي حالة تجاوز السن المقررة للوظيفة أو فقدان الموظف كفاءته المهنية وإذا كان مستحقا للمعاش تستطيع الإدارة إحالته للتقاعد¹ .

3. العزل:

يعتبر العزل عقوبة تأديبية توقع على الموظف الذي يرتكب خطأ مهنيا جسيما وقد يصاحبه الحرمان من الحق في المعاش ويتم توقيعه إلا بعد إستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء .

4. إنهاء الخدمة أثناء الفترة التجريبية :

هي مدة زمنية معلومة تحددها قوانين العمل التي تصدر عن وزارة العمل والهدف منها إعطاء أصحاب العمل فترة زمنية محددة يتم في أثنائها إختبار كفاءة العامل في عمله، وفي حالة عدم إثبات جدارته يحق للمؤسسة إنهاء خدماته دون سابق إنذار ودون منحة مكافأة نهاية الخدمة . أما مدة التجريبية المتعارف عليها في المؤسسات فهي تتراوح بين ثلاثة أشهر أو أية فترة أقل من سنة بعد مباشرة العمل .

5. إنتفاء الحاجة:

تقوم المؤسسات أحيانا بتنفيذ بعض المشاريع أو الأعمال المحدودة المدة، وبعد إنتهاء تنفيذ المشروع وعدم توفر أعمال أخرى من النوع نفسه لتباشر المؤسسة تلجأ إلى الاستغناء عن خدمات جميع أو بعض العاملين على تلك المشاريع لعدم حاجتها إليهم، وهنا يتوجب على المؤسسة دفع مستحقاتهم بالكامل حسبما تحدده نصوص العقود المبرمة معهم .

¹ محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص ص 210، 211 .

6. الطلب من السلطة الرسمية:

وينطبق هذا النوع من إنهاء الخدمات على المؤسسات التي يعمل بها عاملون أجنبي , فقد تطلب السلطات الحكومية المختصة من المؤسسة إنهاء خدمات بعض العاملين الأجانب لأنها ترى أن وجودهم يهدد أمن البلد حيث تقوم تلك السلطات بترحليهم خارج حدودها¹ .

¹ محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل . الأردن: الطبعة الأولى , سنة 2004,ص 155 , 156 .

خلاصة الفصل

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط. لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتها على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية



تمهيد

قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية بدون الدراسة الميدانية، لمعرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين واخترنا لهذا الغرض مؤسسة سونلغاز لتوزيع والكهرباء والغاز لولاية تندوف، وكمحاوله منا استخدمنا منهج دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على أرضية الواقع، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة الاقتصادية "سونلغاز".

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة.

المبحث الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز"

لقد كان اختيار هذه المؤسسة "سونلغاز"، بسبب ما شهدته من تغيرات كبيرة و مازلت تشهده لحد الآن، حيث تعتبر من أكبر المؤسسات الجزائرية و أهمها، بالإضافة إلى سعيها المتواصل للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من إنتاج و نقل و بيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، إضافة إلى ذلك قدم و أصالة المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "سونلغاز"

الفرع الأول: تعريف مؤسسة "سونلغاز":

تأسست مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر رقم 69/59 المؤرخ في جويلية 1969، والصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في 01/08/1969، والذي يقضي بضرورة وجود مؤسسة وطنية جزائرية كبديل عن المؤسسة الفرنسية "كهرب و غاز الجزائر (E.G.A)"، التي حلت بواسطة الأمر نفسه. وكانت هذه الأخيرة قد أنشأت في جوان 1947، تبعا لتأميم مختلف مؤسسات الكهرباء و الغاز الجزائرية من طرف الحكومة الفرنسية. ولقد أسند الأمر أعلاه للمؤسسة كمهام أساسية الاندماج بصفة منسجمة في السياسة الوطنية الداخلية للطاقة، بحيث دعمت صلاحية سونلغاز لإنتاج، نقل، توزيع و تصدير الطاقة الكهربائية. أما فيما يخص الغاز فكان حتى 1961 يأتي من مصانع الغاز المحلية، التي كانت تقوم بتقطير الفحم الحجري وقد أكتشف أول حقل للغاز الطبيعي في عام 1955 بحاسي الرمل وبدأ استعماله كوقود عام 1961 في الجزائر العاصمة وهران. ومنذ هذا التاريخ أوقف العمل بهذه المصانع تدريجيا، بحيث زودت محطات الكهرباء الجديدة في الجزائر العاصمة وهران بالغاز الطبيعي عندما وضعت في الخدمة عام 1961.

وتتميز مؤسسة سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء و الغاز في الجزائر، بموجب قوانين الطاقة لسنتي 1969 و 1985 م، كما تتميز بـ كبر حجم نشاطها، فعدد الزبائن الذين يستهلكون الطاقة الكهربائية يفوق ستة ملايين زبون، وأكثر من مليوني زبون في الغاز

وتعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغاز بالجزائر. ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها وكذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة و لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

ومنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع وضعها الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60 000 عامل.

الفرع الثاني: مراحل تطور مجمع "سونلغاز"

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA و التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز.

وفي سنة 1969 تحولت من EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادرة في الجريدة الرسمية 01 أوت 1969، وقد تم إنشاؤها على أنقاض الشركة EGA في عام 1983، تزودت المؤسسة بالشركات الفرعية للأشغال المتخصصة في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز.

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز_ شركة مساهمة_ تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة وولوج باب المنافسة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

- إن تحديد هدفها الاجتماعي يفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء
- ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلية اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.
- وعلى صعيد تسييرها يشرف على ذلك شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

- تحسين استمرارية المصالح ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
- التحكم في الطاقة وتحصيل الديون.
- التحكم في تنظيم المهام على مستوى المصالح، المقاطعات (الغاز، الكهرباء).
- تحسين القدرات والفعاليات.
- التحكم في تقنيات وتكنولوجيات الجديدة.
- التقليل من الطاقات الضائعة.

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الغاز والكهرباء بتندوف

الفرع الأول: تعريف "مديرية التوزيع تندوف"

هي مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية تندوف تابعة للشركة المسماة " شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب" المتواجدة بولاية وهران، تأسست كمديرية للتوزيع بالولاية قبل سنة 2005 بموجب قرار رقم 730 المؤرخ في 21 جوان 2005 المتضمن تنظيم المديرية العامة للتوزيع الغرب، بحيث كانت من قبل عبارة عن وحدة تابعة لولاية بشار، أما حاليا فهي مديرية مستقلة تابعة مباشرة لولاية وهران.

الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

يتمثل نشاطها التجاري في بيع الكهرباء والغاز والخدمات الأخرى المتمثلة في توصيل الكهرباء والغاز للزبائن وكذا القيام باستثمارات في مجال تطوير شبكات الكهرباء والغاز.

تقوم مديرية التوزيع لولاية تندوف بتسيير شبكة الكهرباء التي يصل طولها إلى 1396 كلم منها 1123 كلم شبكة التوتر المتوسط و 273 كلم شبكة التوتر المنخفض.

كما تسيير الولاية بلديتي (تندوف وأم العسل) التابعتين لنفس الدائرة والتي تبلغ مساحتها 158,874 كلم² وعدد سكانها 71890 ساكن.

تتغذى ولاية تندوف بالطاقة الكهربائية عن طريق ست (6) محطات توليد الكهرباء:

1. ثلاثة منها تغذي بلدية تندوف (المحطة الغربية، والمحطة الشمالية، ومحطة غار جبيلات).
2. الثلاثة المتبقية تغذي على التوالي كل من:
 - الأولى: قريتي أم العسل وحاسي منير.
 - الثانية: تغذي قرية حاسي خبي.
 - الثالثة: فتغذي الوحدات العسكرية المتواجدة في البلدية.

الفرع الثالث: مراكز التحويل والتوزيع بمدينة تندوف

- منبع تحويل رئيسي بحى موساني 30/10 كيلو فولط بقدرة 20 ميغا فولط أمبير.
- منبع تحويل رئيسي بحى سليمان عميرات 30/10 كيلو فولط بقدرة 20 ميغا فولط أمبير.
- منبع تحويل رئيسي بحى السلافة 30/10 كيلو فولط بقدرة 15 ميغا فولط أمبير.
- مركز توزيع للتوتر العالي بمحطة التوليد 30/30 كيلو فولط.

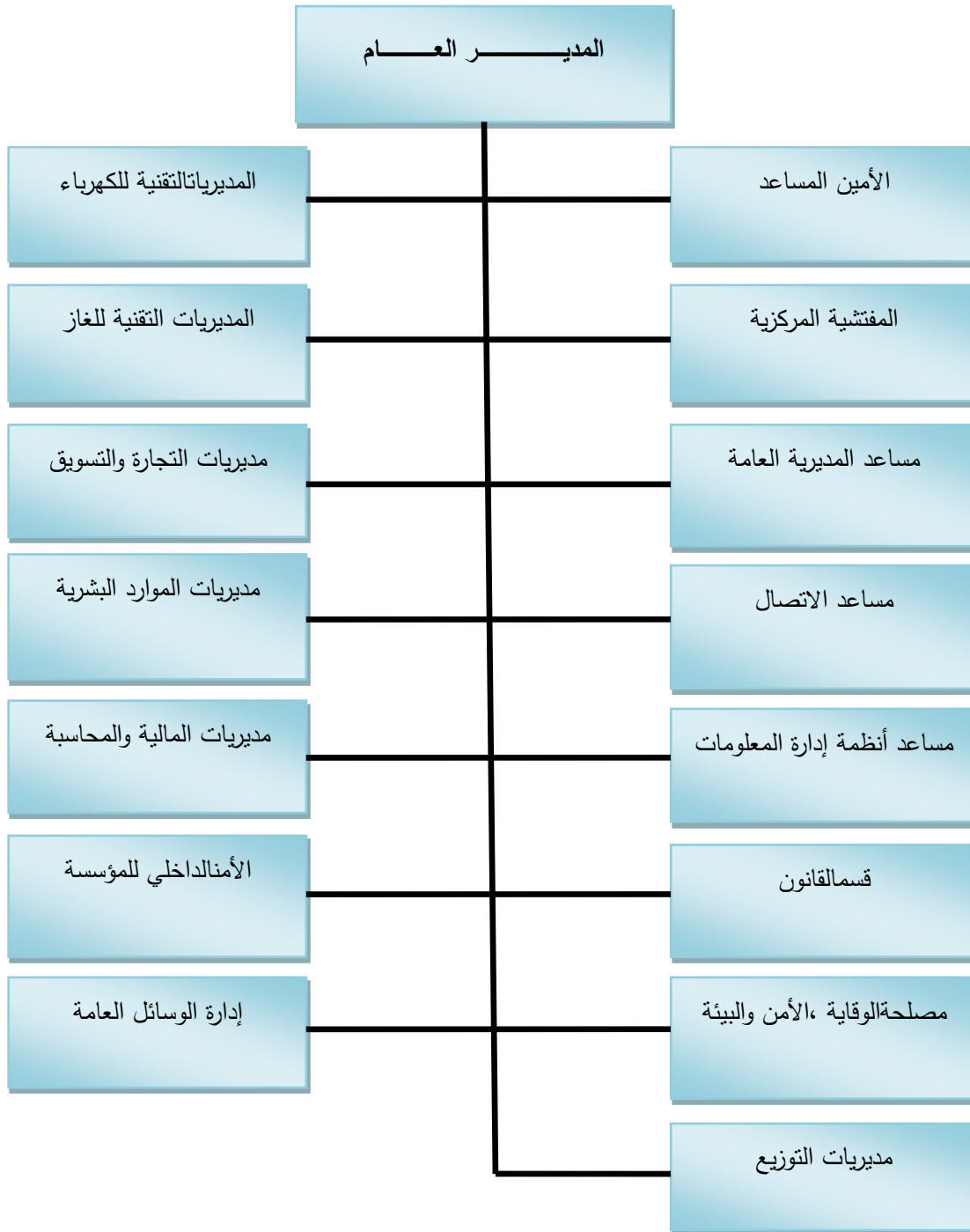
المطلب الثالث: تنظيم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تم إعادة هيكلة المخطط التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بموجب القرار 221 المؤرخ في 24 جانفي 2016 كما يلي:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز

لقد استدعى وجود الشركة الوطنية للكهرباء والغاز على كامل التراب الوطني وجود هيكل تنظيمي متين يناسب تقسيماتها المختلفة، وهذا ما سنراه في الشكل رقم 07 الموالي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بتندوف



المصدر: حسب وثائق الشركة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتندوف

تتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية طلبات الزبائن، والقيمة المالية المعمول بها، والحرص على تقديم خدمات ذات نوعية وتوفير الأمن أثناء العمل، وذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة وأقل تكلفة حيث تعتمد على الهيكل التنظيمي التالي للقيام بمهامها كما يبين الشكل رقم 08:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتندوف



المصدر: حسب وثائق الشركة

من خلال المخطط يتضح أن مديرية التوزيع تشمل على:

- **أمانة المديرية:** كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من اجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.
- **مساعد الأمن الداخلي:** متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي وبالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- **ملحق قانوني للمؤسسة:** وهو من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن مواجهتها.
- **مهندس الأمن:** القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاص بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- **ملحق الاتصال:** ويقوم المكلف بالاتصال بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
- **الوسائل العامة:** يقوم هذا القسم بتموين كل الفروع الأخرى بالموارد والعتاد التي هم بحاجة إليها للعمل بشكل ملائم.
- **المصلحة التقنية للكهرباء:** تقوم باستغلال شبكات الكهرباء وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- **المصلحة التقنية للغاز:** استغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- **مصلحة الدراسات والأشغال كهرباء وغاز:** وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
- **مصلحة العلاقات التجارية وأنظمة الإعلام الآلي:** ويضم مصلحة التقنيات التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق خاصة بالزبائن. ويهتم أيضا بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة لنصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
- **مصلحة الموارد البشرية:** وهي المصلحة التي تهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم وحتى التقاعد، حيث تقوم بالتسيير الإداري (عطل، ساعات إضافية، أجور....) وضع مخططات لتقويم العاملين وضمان علاقات دائمة مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وقد قمنا بدراستنا الميدانية على مستوى هذه المصلحة بداية من شهر فيفري.
- **مصلحة المالية والحاسبة:** تقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة

يتضمن هذا المبحث أدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات و طريقة إعدادها، مجتمع و عينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ثبات و صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

إن أدوات جمع البيانات متعددة وكثيرة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس لاختيار الأداة المناسبة التي تساعد في الوصول إلى النتائج وفي إطار الدراسة الميدانية اعتمدنا على أداتين:

- **المقابلة:** تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالاً وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته وتقوم على حوار أو حديث لفظي بين الباحث والمبحوث، حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية حول أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة، وأخذت هذه المقابلة طابع عفوي وليس رسمي.
- **الاستمارة:** تعد من أكثر الأدوات شهرة واستعمالاً وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع المذكرة والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات الموضوع.
- **الملاحظة:** كما اعتمدنا بشكل بسيط على الملاحظة، حيث تستعمل الملاحظة في حالات خاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية فأسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع وتسمح بفحص معاينة المحيط مشاهدته عن قرب العلاقات الموجودة بين الأفراد المؤثرة في الموضوع لذا استعنا لما لها من دور مكمل للاستمارة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة التي تكون إطار البحث المراد دراسته وفي حالة مؤسسة سونلغاز تندوف تتكون من 134 عامل من مهندسين وتقنيين وغيرهم

الفرع ثاني:عينة الدراسة

هي مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها، ولمعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي أخذنا عينة ثابتة من

المجتمع محل الدراسة لإبداء رأيهم إتجاه الموضوع، لذا أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 40 عامل أي بنسبة 100%، بحيث تم توزيع 40 إستمارة مطبوعة وليست إلكترونية على عينة الدراسة المستهدفة وتم إسترجاع 37 إستبيان بنسبة 92.5%

الفرع الثالث: أداة الدراسة

إعتمدنا بالدرجة الأولى على الإستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة بحثية رئيسية ثم الإعتماد على الملاحظة من أجل تدعيم نتائج الإستبيان، ومحتوى الأسئلة المطروحة في الإستمارة تهدف إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، حيث صمم للإستبيان بالشكل التالي:

1. الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الأولية لأفراد العينة و هي الجنس و السن، الصنف المهني، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة

2. الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة و تم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة إلى محورين:

- المحور الأول: يشتمل على 14 عبارة كلها تخص الرضا الوظيفي (كمتغير مستقل) والتي يتضمن أبعاد تشمل:

• الرضا عن الأجر والترقية

• الرضا عن جماعات وظروف العمل

- المحور الثاني: يحتوي على 14 عبارة كلها تخص أداء العاملين (كمتغير تابع) والذي بدوره يتضمن بعدين كالتالي :

• الكفاءة

• الفعالية

كما إعتمدنا على مقياس ليكرت ذات التدرج الخماسي في تصميم الإستبيان إذ يعتبر هذ المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل الإعداد والتطبيق ويمنح الأفراد محل الدراسة في تحديد آرائهم والذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة وتحديد المستويات من علاقة موجبة طردية إلى علاقة قوية سالبة عكسية ودرجات مقياس ليكرت الخماسي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(3-1): مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطالبين

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي كالآتي:

جدول رقم(3-2): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي للعينة

أولاً: الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الإستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V.24 مع الإستعانة ببرنامج EXEL2013 فيما يخص الأشكال، ولقد تم إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

- حساب التكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة و تحليلها، و لانحراف المعياري من مقاييس التشتت يستخدم لتشخيص مدى أو درجة تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي علما أنه يفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ ALPHA-CRONBACH لقياس مدى ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة ومقارنة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$
- اختبار أنوفا و يسمى أيضا بتحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى ملائمة و صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات.
- اختبار T-Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لاتخاذ القرار الإحصائي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط ANALYSIS REGRESSION MULTIPL

ثانياً: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

من خلال المعلومات المتحصل عليهما من الدراسة الميدانية عن طريق الإستبيان يمكن القول إن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

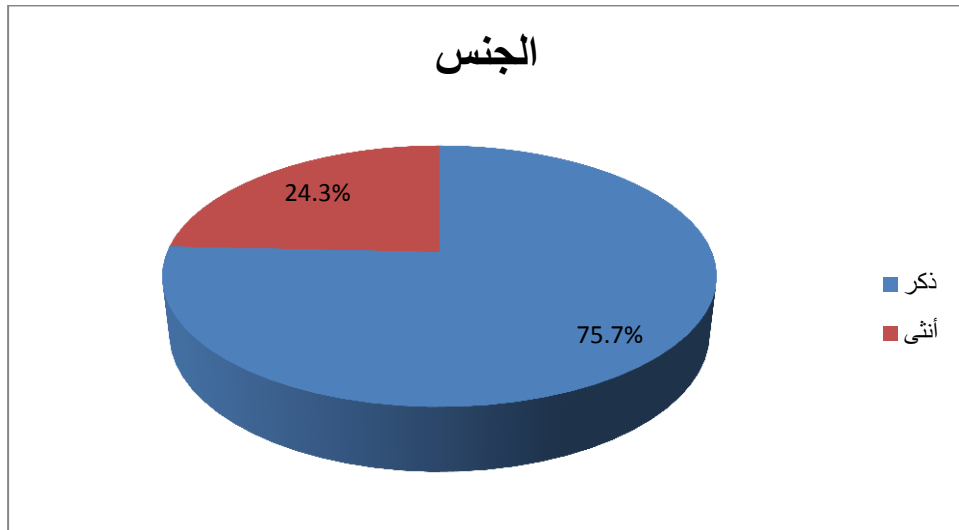
1. الجنس: كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(3-3):طبيعة الجنس لأفراد العينة

الجنس	التكرار	النسب المئوية	النسب المؤكدة	النسب التراكمية
ذكر	28	75.7	75.7	75.7
أنثى	9	24.3	24.3	100
المجموع	37	100	100	/

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل(3-3):طبيعة الجنس لأفراد العينة



المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام EXEL

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الذكور 75.7% أي ما يعادل 28 عامل من أفراد العينة المدروسة بينما نسبة الإناث كان 24.3% أي ما يعادل 9 من العينة المدروسة و هو ما يوضح أن نسبة تشغيل الذكور في المؤسسة أكبر من نسبة الإناث و كما ان المؤسسة تحتوي على كلا الجنسين لا تقتصر على جنس واحد و لصعوبة العمل تحتوي على نسبة الذكور بنسبة أكبر.

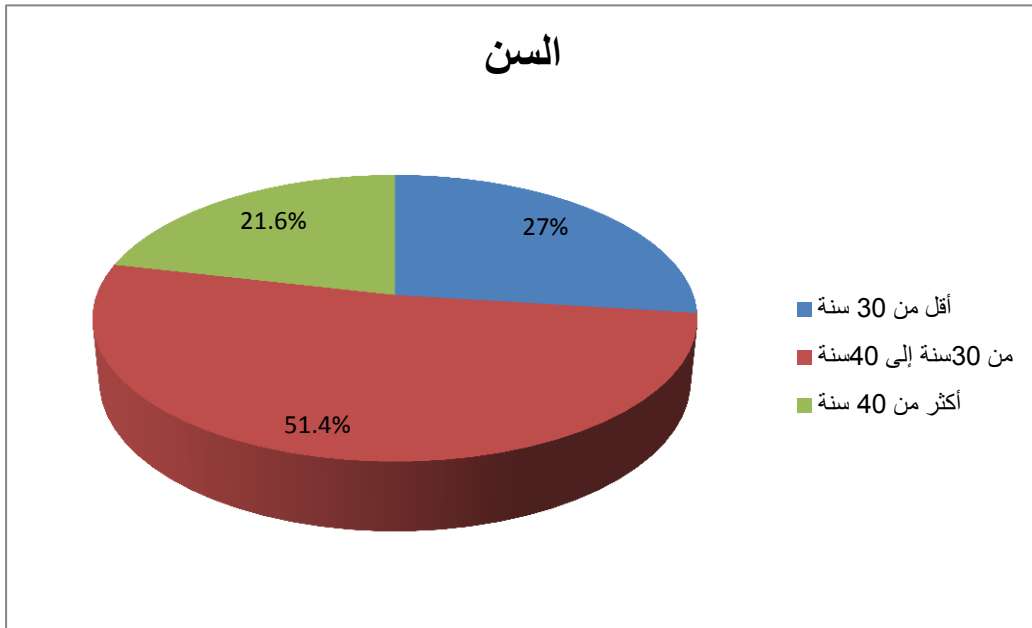
2. السن: كانت النتائج كالتالي:

الجدول(3-4):طبيعة السن لأفراد العينة

السن	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	10	27	27	27
من 30 إلى 40 سنة	19	51.4	51.4	78.4
أكثر من 40 سنة	8	21.6	21.6	100
المجموع	37	100	100	/

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد نتائج مخرجات SPSS

الشكل(3-4): طبيعة السن لأفراد العينة



المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول(3-2)وعلى مخرجات نظام EXEL

يظهر من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب عمال العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة" و ذلك ما يعادل 19 عامل أي بنسب 51.4% من أفراد العينة المدروسة و تليها الفئة العمرية للعمال الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة "ما يعادل 10 عمال بنسبة 27% من أفراد العينة المدروسة، في حين بلغ نسبة العمال الذين تتجاوز أعمارهم أكثر من 40 سنة ما يعادل 8 عمال أي نسبة 21.4%، وهذا مايدل على أن أكثر من نصف العينة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن و هذا دليل على أن المؤسسة لا تقتصر على عمر محدد وهذا ظاهر في الأعمار العمال.

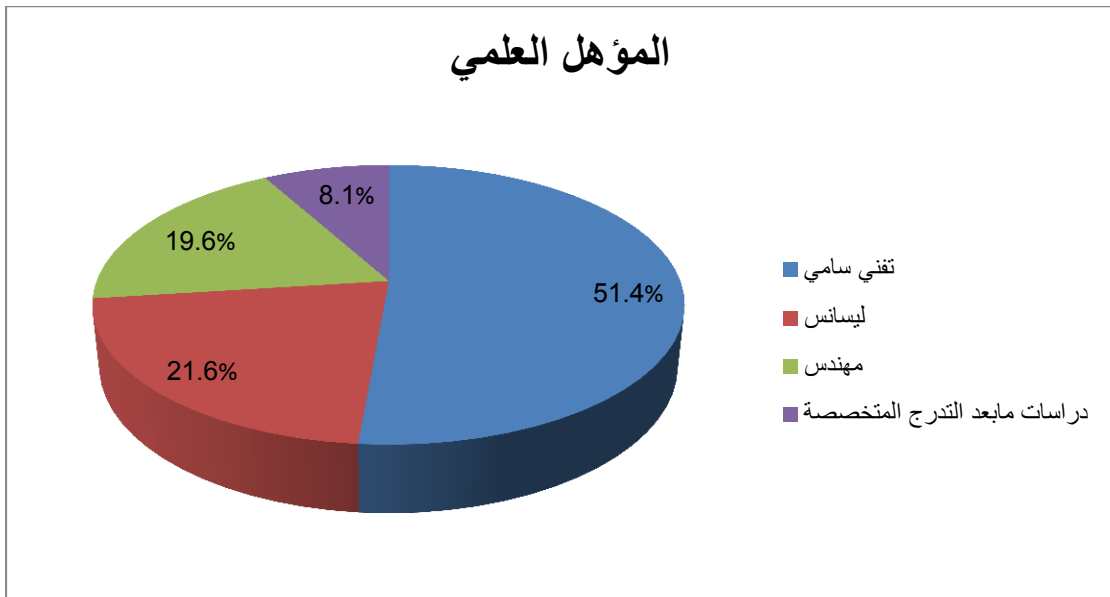
3. المؤهل العلمي: كانت النتائج كالتالي:

الجدول (3-5): طبيعة المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة التراكمية	النسبة المؤكدة	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
51.4	51.4	51.4	19	تقني سامي
73	21.6	21.6	8	ليسانس
91.9	18.9	18.9	7	مهندس
100	8.1	8.1	3	دراسات مابعد التدرج المتخصصة
/	100	100	37	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل (3-5): طبيعة المؤهل العلمي لأفراد العينة



المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول (3-4) وعلى مخرجات نظام EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة هم حاملو شهادة تقني سامي و الذين بلغت نسبتهم 51.4% من حجم الإجمالي للعينة، بينما بلغت نسبة العمال حاملو شهادة ليسانس 21.6%، أما بالنسبة للمهندسين فبلغت 18.9% ، ثم يأتي في الأخير حاملو شهادة دراسات ما بعد التدرج المتخصصة بنسبة 8.1%، أي أن المؤسسة توظف بالدرجة الأولى حاملو شهادة تقني سامي،

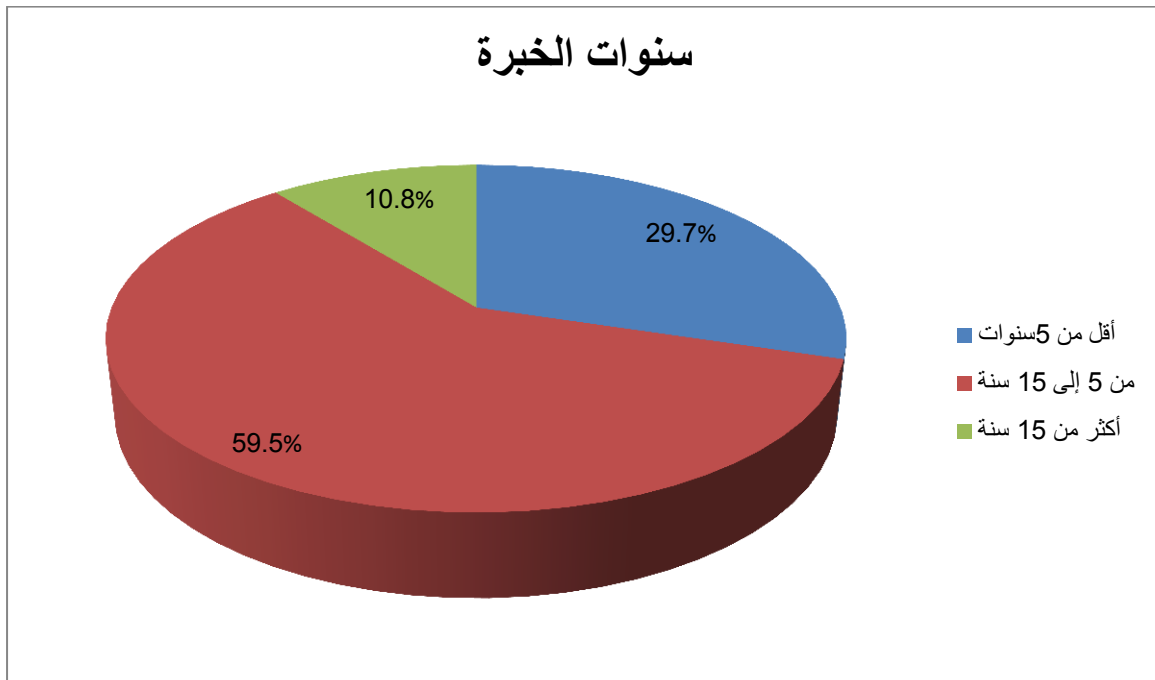
وهذا دليل على ان المؤسسة تعتمد في المسار الوظيفي على الشهادات على حسب مناصب العمل أي توافق شروط منصب العمل مع شهادة العامل.
4. سنوات الخبرة: كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(3-6):طبيعة سنوات الخبرة لأفراد العينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	11	29.7	29.7	29.7
من 5 إلى 15 سنة	22	59.5	59.5	89.2
أكثر من 15 سنة	4	10.8	10.8	100
المجموع	37	100	100	/

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل(3-6): طبيعة سنوات الخبرة لأفراد العينة



المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول(3-5)وعلى مخرجات نظام EXEL

تبين معطيات الجدول الشكل أن الفئة الكبيرة من العمال مقدره مدة أقدميتهم [من 5 سنوات إلى 15 سنة] بنسبة 59.5%،بعدها نجد الفئة [أقل من 5 سنوات] بنسبة 29.7% تليها الفئة [أكثر من 15 سنة] بنسبة 10.2% ، فمن خلال هذه المعطيات يظهر لنا أن أغلبية العمال لديهم أقدمية معتبرة في

العمل داخل المؤسسة، وأن استقرار العامل في المؤسسة لمدة أطول له تأثير إيجابي على استقراره الوظيفي وزيادة مهاراته وخبراته، و هذا دليل على اقدمية المؤسسة و تستقطب العامل الجدد فهي تحافظ على المصار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية و الخبرة لها دور فعال.

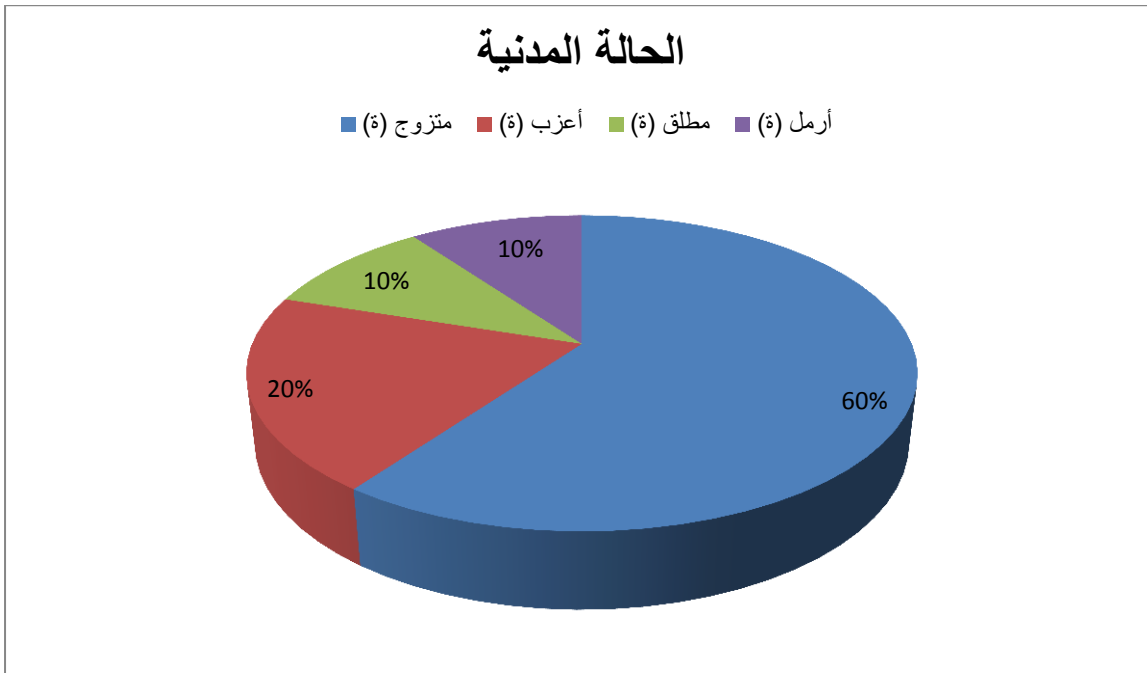
5. الحالة المدنية: كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(3-7):الحالة المدنية لأفراد العينة

النسبة التراكمية	النسبة المؤكدة	النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
60	60	60	06	متزوج
80	20	20	02	أعزب
90	10	10	01	مطلق
100	10	10	01	أرمل
	10	100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss.

الشكل رقم(3-7):الحالة المدنية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss.

يمثل الشكل و الجدول أعلاه ان نسب الحالات الإجتماعية تمثل اعلى نسبة 60% من العمال المتزوجون وبالنسبة للمرتبة الثانية 20% بالنسبة للأعزب (ة) و أما 10% نسبة متساويات للحالات الاجتماعية مطلق (ة) و الأرملة (ة) و هذا دلالة على ان المؤسسة تختار فئات مختلفة للحالات الاجتماعية و هذا ما يدل على ان يعطي مسار الوظيفي

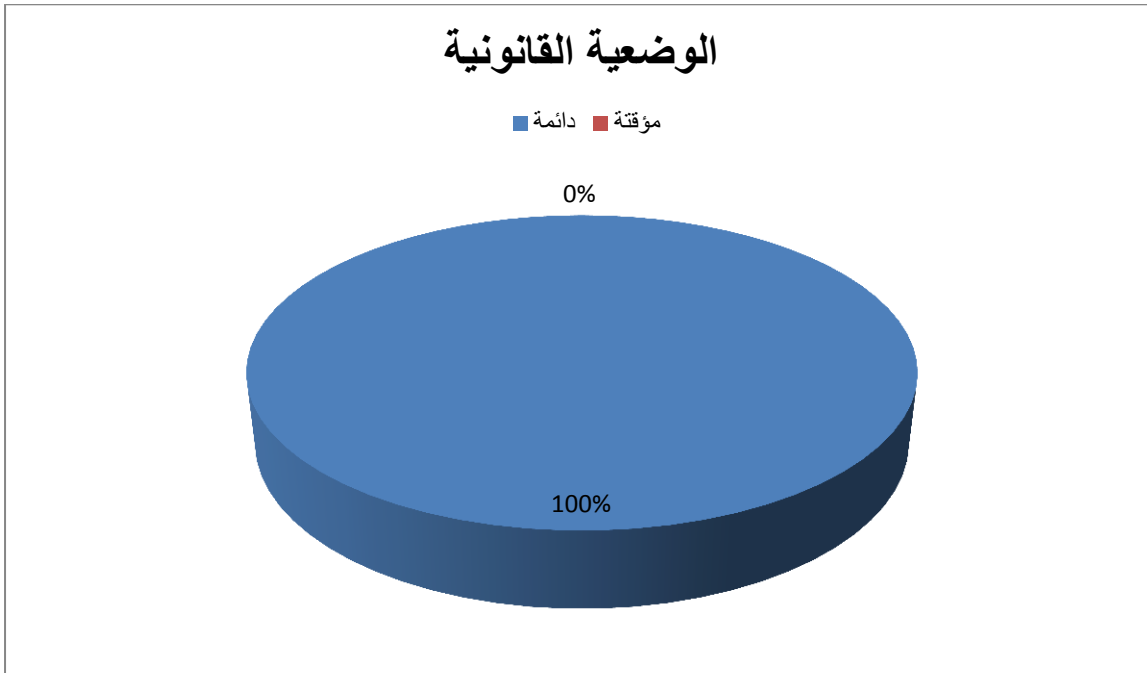
6. الوضعية القانونية: كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-8):الوضعية القانونية لأفراد العينة

الوضعية القانونية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
دائمة	10	100	100	100
مؤقتة	00	00	00	00
المجموع	10	10	10	100

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss.

الشكل رقم (3-8):الوضعية القانونية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss.

يمثل الشكل و الجدول اعلاه ان عمال المؤسسة دائمين لا يوجد عمال مؤقتين لأن المؤسسة تعتمد على المسار الوظيفي فهي تسعى للبقاء العمال ذو كفاءة مهنية عالية و أداء وظيفي في قمة لتوصل إلى الهدف للمؤسسة.

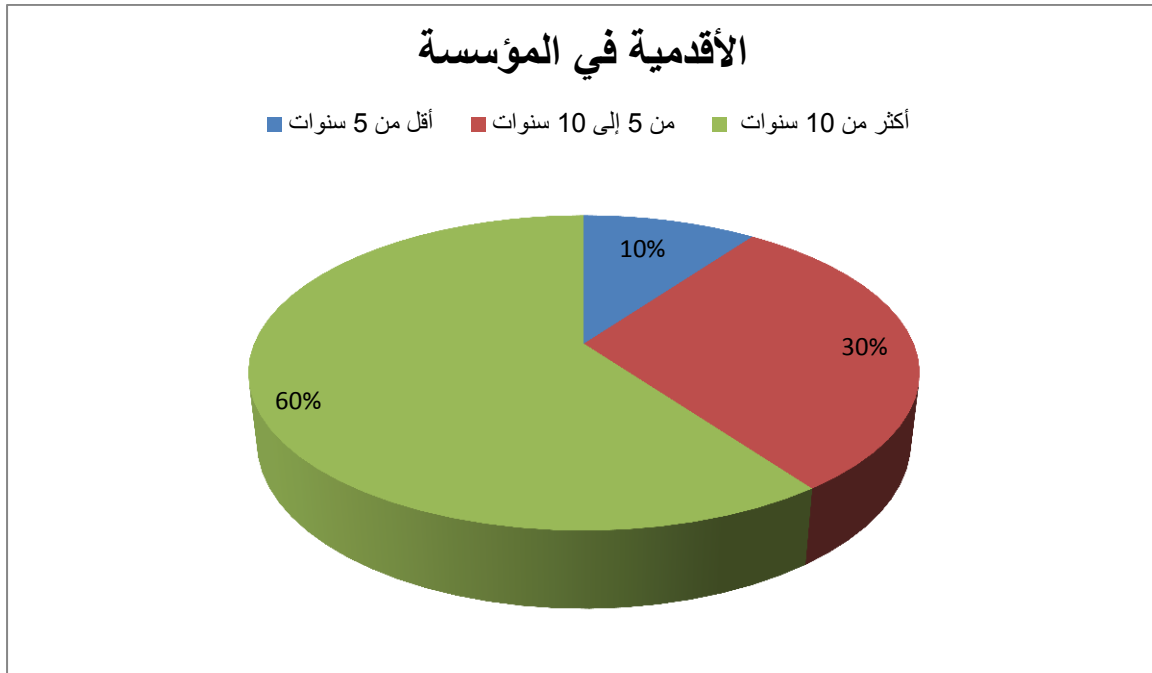
7. الأقدمية في المؤسسة: كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(3-9):الأقدمية لأفراد العينة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	01	10	10	10
من 5 إلى 10 سنوات	03	30	30	40
أكثر من 10 سنوات	06	60	60	100
المجموع	10	10	10	100

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss.

الشكل رقم(3-9):الأقدمية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن المرتبة الأولى أكثر من 10 سنوات حيث وصلت نسبتها إلى 60% أما في ما يخص من 5 إلى 10 سنوات كانت النسبة 30% و نسبة 10% أقل من 5 سنوات و هذا دليل على أن المؤسسة لدى عمالها خبرة مهنية جيدة فهي مؤسسة اقتصادية قديمة النشأة و لهذا أغلب عمالها لديهم خبرة تفوق 10 سنوات من العمل و في نفس الوقت تستقطب العمال الجدد حيث كانت نسبتهم معتبرة و جيدة.

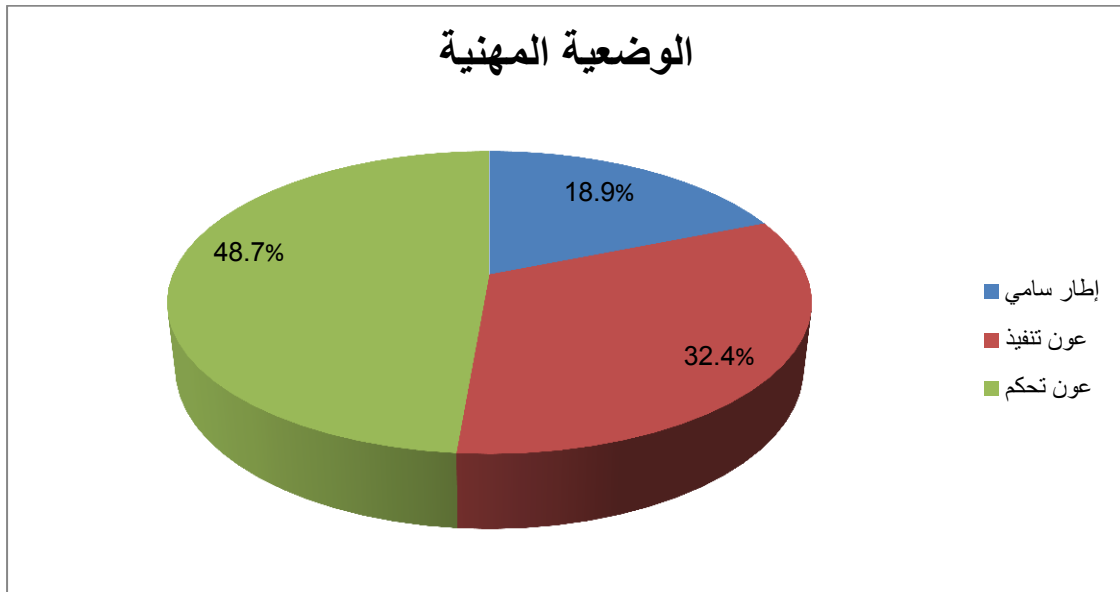
8. الوضعية المهنية: كانت النتائج كالتالي:

الجدول(3-10): طبيعة الصنف المهني لأفراد العينة

النسبة التراكمية	النسبة المؤكدة	النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
18.9	18.9	18.9	7	إطار سامي
51.4	32.4	32.4	12	عون تنفيذ
100	48.7	48.7	18	عون تحكم
/	100	100	37	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل(3-10): طبيعة الوضعية المهنية لأفراد العينة



المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان وعلى مخرجات نظام EXEL

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أعلى نسبة تخص فئة عون تحكم بنسبة 48.6% تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 32.4% ثم تأتي بعدها آخر فئة وهي فئة الإطارات السامية بنسبة 18.9% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة عون التحكم مقارنة مع الفئتين (إطار سامي، عون تنفيذ)، و هذا دليل على وجود اختلاف في مناصب الشغل حسب الكفاءة العملية و الخبرات و المسار الوظيفي في المؤسسة.

المطلب الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان

قياس صدق و ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات صدق الاستبيان أن هذه الاستبانة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، و قد تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ CronbachAlpha و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الإستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	الرضا الوظيفي	14	0.872	0.933
2	أداء العاملين	14	0.885	0.940
3	معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان	33	0.908	0.952

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح من الجدول (3-11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة و كذلك مرتفعة لجميع عبارات الدراسة مما يدل على أن عبارات المحاور ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي، هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة و استنتاج و استخلاص النتائج، حيث حصلنا على قيمة ألفا كرونباخ بمقدار 0.908 لجميع عبارات الاستبيان و التي تساوي 0.90 أي بنسبة 90% و هي نسبة مرتفعة تفوق بذلك القيمة

المقبولة (60%) وقد بلغ معامل الصدق الكلي والذي يعبر عنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات ماقيمته (0.952) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان و اختبار الفرضيات.

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض و تحليل البيانات الإحصائية الناتجة عن إجابات أفراد العينة محل الدراسة و اختبار الفرضيات و هذا بعد ما قمنا باختبار ثبات و صدق الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان.

و في هذا المطلب نقوم بتحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة و ذلك على النحو التالي :

1. تحليل نتائج المحور الأول الرضا الوظيفي

أ. البعد الأول : الأجر والترقية: و يحتوي هذا البعد على 7 عبارات، و قد قمنا بتحليلها باستخدام

برنامج spss من خلال حساب المتوسط الحسابي للبعد و الانحراف المعياري قيمة إختبار T

الجدول رقم (3-12) : يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الأول.

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
*0.000	11.117	1.323	2.432	5	2	7	13	10	الأجرالذي تتقاضاه يتماشى مع متطلبات المعيشة	01
*0.000	13.161	1.261	2.729	4	6	10	10	7	لدى مؤسستكم عدالة في الأجور	02
*0.000	12.551	1.257	2.594	2	9	7	10	9	اهمية العمل يتناسب مع أجركم لدى مؤسستكم	03
*0.000	13.461	1.343	2.973	6	8	8	9	6	الأجر داخل مؤسستكم مرتفع بالنسبة للقطاعات الأخرى	04
*0.000	13.905	1.312	3	4	13	5	9	6	تتوافق سياسات الترقية في مؤسستكم مع طموحاتكم	05
*0.000	15.202	1.059	2.648	1	9	7	16	4	تعمل مؤسستكم في تدريب الأفراد الذي يؤهلهم للترقية	06
*0.000	12.481	1.238	2.540	4	5	4	18	6	يعتبر منصبكم الحالي يتماشى مع سنوات الخبرة التي تكسبونها داخل مؤسستكم	07

لمصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (1) ذات متوسط حسابي بلغ 2.432 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.323 و قيمة اختبار الإشارة 11.177 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) مما يدل على أن الأجر الذي يتقاضاه العمال في المؤسسة يتماشى مع متطلبات المعيشة
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (2) ذات متوسط حسابي بلغ 2.729 من الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.261 و قيمة اختبار الإشارة 13.161 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) ومنه فإن أغلبية العمال يلتزموا الحياد على ان لديهم عدالة في الأجور داخل المؤسسة.
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (3) ذات متوسط حسابي بلغ 2.594 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.257 و قيمة اختبار الإشارة 12.551 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) و عليه فإن أهمية العمل يتماشى مع مناصب العمال الحالية داخل المؤسسة.
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (4) ذات متوسط حسابي بلغ 2.973 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.343 و قيمة اختبار الإشارة 13.461 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) و منه فإن معظم افراد العينة يلتزموا الحياد حول أن الأجر داخل مؤسستهم مرتفع بالنسبة للقطاعات الاخرى .
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (5) ذات متوسط حسابي بلغ 3 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.312 و قيمة اختبار الإشارة 13.905 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) وهذا يعني أن أغلب العمال يلتزموا الحياد حول سياسات الترقية داخل المؤسسة تتوافق مع طموحات العاملين.
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (6) ذات متوسط حسابي بلغ 2.648 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.059 و قيمة اختبار الإشارة 15.202 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً

لمقياس الدراسة فان هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تدريب الأفراد الذي يؤهلهم للترقية

- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم(7) ذات متوسط حسابي بلغ 2.54 الدرجة الكلية من 5 وانحراف معياري 1.238 وقيمة اختبار الإشارة 12.481 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فان هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن مناصبهم الحالية داخل المؤسسة تتماشى مع الخبرة التي يكتسبونها.

ب. البعد الثاني: جماعات وظروف العمل: و يحتوي هذا البعد على 7 عبارات، و قد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب المتوسط الحسابي للبعد و الانحراف المعياري قيمة اختبار T

الجدول رقم (3-13) : يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الثاني

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنتراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق				
01	داخل مؤسستكم تتلقون الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	12	20	3	2	0	1.864	0.787	14.405	*0.000
02	يلتزم أفراد العمل بروح التقدير والإحترام داخل مؤسستكم	5	24	8	0	0	2.081	0.595	21.265	*0.000
03	تتوفر لدى مؤسستكم روح الفريق مع العمال	6	13	14	4	0	2.432	0.898	16.462	*0.000
04	داخل مؤسستكم توجد ضغوط العمل	12	13	5	5	2	2.243	1.211	11.266	*0.000
05	الدوام اليومي داخل مؤسستكم يتماشى مع عدد الساعات العمل الفعلية	9	12	8	7	1	2.432	1.143	12.938	*0.000
06	تتوفر مؤسستكم على الظروف المادية الملائمة للعمل (التهوية، الإضاءة، ...)	6	10	5	12	4	2.945	1.311	13.667	*0.000
07	تعتمد مؤسستكم على نظام المركزية في العمل	12	11	8	5	1	2.243	1.140	11.966	*0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (1) ذات متوسط حسابي بلغ 1.864 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 0.787 و قيمة اختبار الإشارة 14.405 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) مما يدل على أن العامل في المؤسسة يتلقى الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (2) ذات متوسط حسابي بلغ 2.081 من الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 0.595 و قيمة اختبار الإشارة 21.265 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) ومنه فإن العمال يلتزمون بروح التقدير و الإحترام داخل المؤسسة.
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (3) ذات متوسط حسابي بلغ 2.432 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 0.898 و قيمة اختبار الإشارة 16.462 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) وعليه فإن العمال تتوفر لديهم روح الفريق داخل المؤسسة
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (4) ذات متوسط حسابي بلغ 2.243 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.211 و قيمة اختبار الإشارة 11.266 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) و منه فإن معظم افراد العينة يرون بأنه توجد ضغوط العمل داخل المؤسسة .
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (5) ذات متوسط حسابي بلغ 2.432 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.143 و قيمة اختبار الإشارة 12.938 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) وهذا يعني أن الدوام اليومي يتماشى مع عدد الساعات الفعلية للعمل في المؤسسة.
- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (6) ذات متوسط حسابي بلغ 2.945 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.311 و قيمة اختبار الإشارة 13.667 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً

لمقياس الدراسة فان هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) وهذا يعني أن العمال إتزموا الحياد حول توفر المؤسسة على الظروف المادية الملائمة للعمل.

- نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم(7) ذات متوسط حسابي بلغ 2.243 الدرجة الكلية من 5 وانحراف معياري 1.140 و قيمة اختبار الإشارة 11.966 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فان هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد على نظام المركزية في العمل.

الجدول رقم (3-14) : يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إختبار T	القيمة الإجمالية SIG
المحور الأول	2.51	1.134	13.849	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الأول الرضا الوظيفي قد بلغ 2.51 و الانحراف المعياري 1.134 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة و منه فإن هناك موافقة على عبارات المحور الأول.

2. تحليل نتائج المحور الثاني أداء العاملين

أ. البعد الأول: الكفاءة: و يحتوي هذا البعد على 7 عبارات، و قد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج

spss من خلال حساب المتوسط الحسابي للبعد و الانحراف المعياري قيمة إختبار T

الجدول رقم (3-15) : يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الاول للمحور الثاني

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	يتمتع العمال بالمهارة والمعرفة لإنجاز الأعمال بكفاءة	11	13	4	5	4	2.405	1.342	10.896	*0.000
02	لدى العامل القدرة على العمل في الحالات الطارئة	8	17	8	2	2	2.270	1.044	13.217	*0.000
03	إمتلاك القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية داخل مؤسستكم	8	16	6	4	3	2.405	1.189	12.303	*0.000
04	الإحتكاك مع العمال الآخرين يطور من معارفكم ومهاراتكم	13	14	6	3	1	2.054	1.052	11.869	*0.000
05	هناك حرص من مؤسستكم على متابعة وتقييم الأفراد لزيادة كفاءتهم	3	14	8	8	4	2.891	1.173	14.991	*0.000
06	الإعتماد على النفس في إنجاز الأعمال	2	11	15	8	1	2.864	0.917	18.987	*0.000
07	يتوفر لدى العامل الإستعداد الكامل لتحمل المسؤولية في المؤسسة	8	15	10	2	2	2.324	1.055	13.395	*0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (1) ذات متوسط حسابي بلغ 2.405 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.342 و قيمة اختبار الإشارة 10.896 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) مما يدل على أن العامل في المؤسسة يتمتع بالمهارة والمعرفة اللازمة لإنجاز الأعمال

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (2) ذات متوسط حسابي بلغ 2.270 من الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.044 و قيمة اختبار الإشارة 13.217 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) ومنه فإن العمال لديهم القدرة على العمل في الحالات الطارئة.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (3) ذات متوسط حسابي بلغ 2.405 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.189 و قيمة اختبار الإشارة 12.303 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) و عليه فإن العمال لديهم القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية داخل مؤسستكم.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (4) ذات متوسط حسابي بلغ 2.054 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.052 و قيمة اختبار الإشارة 11.869 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) و منه فإن معظم أفراد العينة يرون بأن الإحتكاك مع العمال الآخرين يطور من معارفهم مهاراتهم داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (5) ذات متوسط حسابي بلغ 2.891 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.173 و قيمة اختبار الإشارة 14.991 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) وهذا يعني أن العمال يلتزموا الحياد حول حرص المؤسسة على متابعة وتقييم الأفراد لزيادة كفاءتهم

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (6) ذات متوسط حسابي بلغ 2.864 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 0.917 و قيمة اختبار الإشارة 18.987 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) وهذا يعني أن العمال إتزموا الحياد حول الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم(7) ذات متوسط حسابي بلغ 2.324 الدرجة الكلية من 5 وانحراف معياري 1.055 وقيمة اختبارالإشارة 13.395 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن العامل يتوفر لديه الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية في المؤسسة.

ب. البعد الثاني: الفعالية: و يحتوي هذا البعد على 7 عبارات، و قد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج spss من خلال حساب المتوسط الحسابي للبعد و الانحراف المعياري قيمة إختبار T

الجدول رقم (3-16) : يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات البعد الاول للمحور الثاني

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار T	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
*0.000	11.750	1.259	2.432	2	8	4	13	10	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس ومعايير علمية واضحة	01
*0.000	13.800	1.095	2.486	3	4	5	21	4	الحرص على تحسين الأداء لإنجاز الأعمال بفعالية	02
*0.000	11.870	1.260	2.459	5	1	8	15	8	تطوير نظام تقييم الأداء يساهم في تحسين الأداء	03
*0.000	12.052	1.282	2.540	2	9	6	10	10	نظام التقييم يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال	04
*0.000	12.902	1.299	2.756	5	5	10	10	7	الإجراءات المتبعة في مؤسستكم تساهم في إنجاز الأعمال بفعالية	05
*0.000	11.705	1.109	2.135	3	0	7	16	11	العمل ضمن فريق العمل في مؤسستكم يساهم في تطوير الأداء	06
*0.000	11.571	1.150	2.189	0	8	4	12	13	تتويج المهام واختيار طرق أداء العمل يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة	07

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (1) ذات متوسط حسابي بلغ 2.432 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.259 و قيمة اختبار الإشارة 11.750 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) مما يدل على أن تقييم الأداء في المؤسسة يتم وفق معايير وأسس علمية واضحة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (2) ذات متوسط حسابي بلغ 2.486 من الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.095 وقيمة اختبار الإشارة 13.800 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) ومنه فإن العمال يحرصون على تحسين أدائهم في المؤسسة لإنجاز الأعمال بفعالية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (3) ذات متوسط حسابي بلغ 2.459 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.260 و قيمة اختبار الإشارة 11.870 القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) و عليه فإن تطوير نظام تقييم الأداء في المؤسسة يساعد على تحسين الأداء .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (4) ذات متوسط حسابي بلغ 2.540 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.282 و قيمة اختبار الإشارة 12.052 القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) و منه فإن معظم افراد العينة يرون بأن نظام التقييم يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (5) ذات متوسط حسابي بلغ 2.756 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.299 وقيمة اختبار الإشارة 12.902 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (محايد) وهذا يعني أن العمال إلترزمو الحياذ حول الإجراءات المتبعة في المؤسسة تساعد في إنجاز الأعمال بفعالية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (6) ذات متوسط حسابي بلغ 2.135 الدرجة الكلية من 5 و انحراف معياري 1.109 وقيمة اختبار الإشارة 11.705 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) وهذا يعني أن العمل ضمن فريق العمل في المؤسسة تساعدي تطوير الأداء في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن العبارة رقم (7) ذات متوسط حسابي بلغ 2.189 الدرجة الكلية من 5 وانحراف معياري 1.150 وقيمة اختبار الإشارة 11.571 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى الرأي (موافق) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تنوع المهام واختيار طرق أداء العمل يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (3-17) : يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الإجمالية SIG
المحور الثاني	2.44	1.159	12.892	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور الثاني أداء العاملين قد بلغ 2.44 و الانحراف المعياري 1.159 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وفقاً لمقياس الدراسة و منه فإن هناك موافقة على عبارات المحور الثاني.

المطلب الثاني: تحليل و نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية و محاور الدراسة.

بعد إسترجاع الاستبيان ودراسته و ادخال المعلومات للبرنامج الإحصاء Spss واستخراج النتائج المشكلة على شكل جداول و أشكال نقوم الآن بتحليل هذه النتائج التي تحصلنا عليها.

الفرع الأول: استخدام معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة

1. تحليل و نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية و المحور الأول.

الجدول رقم (3-18) : نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية مع المحور الأول.

	المحور الأول	الجنس	السن	الصف المهني	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
Corrélation المحور الأول	1	-1.15	0.005	-0.043	0.169	0.347*
Sig. (bilatérale)		0.371	0.975	0.803	0.318	0.36

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03-15) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز إلا في حالة واحدة وذلك على مستوى سنوات الخبرة و ذلك كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الجنس والمحور الأول (الرضا الوظيفي) يساوي 1.15- عند مستوى الدلالة 0.371 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز .
- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين السن و المحور الأول (الرضا الوظيفي) يساوي 0.041- عند مستوى الدلالة 0.005 وهي أكبر من 0.975 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز .
- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الصف المهني والمحور الأول (الرضا الوظيفي) يساوي 0.043- عند مستوى الدلالة 0.803 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز
- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية والمحور الأول (الرضا الوظيفي) يساوي 0.169 عند مستوى الدلالة 0.318 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والرضا الوظيفي

- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية والمحور الأول (الرضا الوظيفي) يساوي 0.347 عند مستوى الدلالة 0.36 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي
 - 2. تحليل و نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية و المحور الثاني.
- الجدول رقم (3-19) : نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الشخصية مع المحور الثاني.

	المحور الثاني	الجنس	السن	المنف المهني	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
Corrélation المحور الثاني	1	-0.062	-0.216	0.241	0,632	-0,55
Sig. (bilatérale)		0.718	0,199	0,000	0.151	0.749

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03-19) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز و ذلك كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الجنس والمحور الثاني (أداء العاملين) يساوي -0.062 عند مستوى الدلالة 0.718 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين السن و المحور الثاني (أداء العاملين) يساوي 0.199 عند مستوى الدلالة -0.216 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المنف المهني والمحور الثاني (أداء العاملين) يساوي 0.241 عند مستوى الدلالة 0.151 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز

- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية والمحور الثاني (أداء العاملين) يساوي 0.108- عند مستوى الدلالة 0.525 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز
- قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية والمحور الثاني (أداء العاملين) يساوي 0.055- عند مستوى الدلالة 0.749 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

الفرع الثاني: استخدام معامل الارتباط بين المحور الأول وأبعاده

الجدول رقم (3-20) : نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول مع المحور الأول.

المحور الأول		جماعات وظروف العمل		الأجر والترقية		
معامل بيرسون	الدلالة مستوى	معامل بيرسون	الدلالة مستوى	معامل بيرسون	الدلالة مستوى	
0.964**	0.000	0.780**	0.000	1		الأجر والترقية
0.919**	0.000	1		0.780**	0.000	جماعات وظروف العمل
1		0.919**	0.000	0.964**	0.000	المحور الأول

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (03-17) الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الأول (الرضا الوظيفي) وبين أبعاد هذا المحور، نجد أن معظم الأبعاد لها ارتباط قوي مع هذا المحور، كما نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين البعد الأول مع المحور الأول بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.964** و مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من $\alpha=0.05$ و هذا يدل على أن هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية ايجابية أي أنه كلما ارتفع مستوى الأجر والترقية زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم (3-21) : نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني مع المحور الثاني.

المحور الثاني		الفعالية		الكفاءة		
معامل بيرسون	الدلالة مستوى	معامل بيرسون	الدلالة مستوى	معامل بيرسون	الدلالة مستوى	
0.893**	0.000	0.654**	0.000	1		الكفاءة
0.924**	0.000	1		0.654**	0.000	الفعالية
1		0.924**	0.000	0.893**	0.000	المحور الثاني

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (3-18) الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الثاني (أداء العاملين) و بين أبعاد هذا المحور، نجد أن معظم الأبعاد لها ارتباط قوي مع هذا المحور، كما نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين البعد الثاني مع المحور الثاني بمعامل ارتباط بيرسون قدره **0.924**** و مستوى دلالة **0.000** و هي أقل من $\alpha=0.05$ و هذا يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية ايجابية بين الأداء والفعالية أي أنه كلما زادت الفعالية تحسن مستوى أداء العاملين لدى العمال داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد لدى عمال مؤسسة سونلغاز شعور بالرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

H1: يوجد لدى عمال مؤسسة سونلغاز شعور بالرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام T-Test و حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

جدول رقم (03-22): يوضح نتائج اختبار T-Test المحور الأول.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية SIG
المحور 1	2.51	0.707	12.387	36	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الأول (الرضا الوظيفي) هي 2.51 بانحراف معياري قدره 0707 وهذا ما يقابل درجة الإجابة موافق و تبلغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0.000$ و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين نجد أن قيمة T المحسوبة تبلغ 12,387 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول يوجد لدى عمال مؤسسة سونلغاز شعور بالرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا يتسم أداء العاملين للعمال بمؤسسة سونلغاز بالكفاءة والفعالية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

H1: يتسم أداء العاملين للعمال بمؤسسة سونلغاز بالكفاءة والفعالية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام T-Test و حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

جدول رقم(03-23):يوضح نتائج اختبار T-Test للمحور الثاني.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية SIG
المحور 2	2.44	0.737	11.909	36	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الثاني حول (الأداء الوظيفي) بلغت 2.44 بانحراف معياري قدره 0.737 وهذا ما يقابل درجة الإجابة موافق و تبلغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية SIG=0.000 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين نجد أن قيمة T المحسوبة تبلغ 11.909 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقول يتسم الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة سونلغاز بالكفاءة والفعالية.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 : لا يوجد أثر معنوي لأبعاد الرضا الوظيفي على أبعاد الاداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

H1 : يوجد أثر معنوي لأبعاد الرضا الوظيفي على أبعاد الاداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA بين محور الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي.

جدول رقم(03-24) : يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين.

البيان	R	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة (فيشر)	F مستوى الدلالة	معامل B
	0.627		0.393	4.759	0.000	2.4	0.72	22.63	0.000 ^b	0.60
					0	7	2	4		1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النتائج مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة 22.634 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4.130 عند مستوى دلالة 0.05، و لأنها تعتبر دالة بمستوى دلالة قدره sig=0.000 هذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) و أن نموذج الانحدار السابق جيد و ملائم للدراسة.

وبلغت قيمة T المحسوبة 4.759 و التي تعتبر دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهي أقل من $\alpha=0.05$ ما يعني أن هناك تأثير إيجابي قوي، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن أي متغير في قيمة المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.601 في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) كما يتضح لنا أيضاً أن الرضا الوظيفي هذا النموذج تفسر ما مقدار 0.393 من التباين في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي أي أن الرضا الوظيفي تساهم بنسبة 39.3% في أداء العاملين للعمال بمؤسسة سونلغاز تندوف أو بمعنى آخر 39.9% من التغير في الأداء الوظيفي سببه التغير في الرضا الوظيفي، والباقي 60.7% يرجع لعوامل أخرى، وبما أن القيمة الاحتمالية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد لذا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء و الغاز -تندوف- عند مستوى دلالة (0.05)..

الجدول رقم (03-25): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول مع المحور الثاني.

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط المحور 2	معامل الارتباط المحور 1	
0,000	0,627**	1	المحور 1
0,000	1	0,627**	المحور 2

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

و من الجدول أعلاه رقم 04-12 يتضح لنا وجود علاقة طردية قوية بين كل من محور الدراسة الأول (الرضا الوظيفي) و محور الدراسة الثاني (أداء العاملين) بمعامل ارتباط يساوي $0,627^{**}$ و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05 و مستوى دلالة قدره 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين فكلما زاد الرضا الوظيفي للموظفين أثر ذلك على الأداء بالإرتفاع داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع ودور الرضا الوظيفي في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بتدوف، والتي مكنتنا من الاطلاع على عدة جوانب تتعلق بمؤسسة سونلغاز كالنشأة والمهام والهيكل التنظيمي، وتمت هذه الدراسة من خلال توزيع استبيان موجه إلى العمال، وكان مضمون استمارة الاستبيان حول أهم محورين هما محور الرضا الوظيفي ومحور الاداء الوظيفي.

أما فيما يخص نتائج الوصف الاحصائي لدراسة العينة وفق المتغيرات الشخصية فجاءت النسبة المئوية لأفراد العينة 75.5% ذكور و 24.5% إناث، أما توزيع أفراد العينة حسب السن فكانت أعلى نسبة مئوية للفئة العمرية أكثر من 40 سنة، أما حسب الصنف المهني فكانت النسبة المئوية الكبيرة لعون التحكم، في حين كانت النسبة المئوية الأكبر فيما يخص المؤهل العلمي لتقني سامي، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة لأكثر من 15 سنة.

كما تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الصدق والثبات الكلي والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للعمال، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان هي 0.908 وهي قيمة مرتفعة.

أما نتائج معامل الارتباط بين كل من محور الدراسة الاول ومحور الدراسة الثاني جاءت مساوية للقيمة 0.627^{**} مما يدل على وجود إرتباط قوي وعلاقة طردية إيجابية بينما لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الصنف المهني، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومحاور الدراسة (الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي) إلا في حالة واحدة وهي سنوات الخبرة والرضا الوظيفي.

اتضح لنا من النتائج المتحصل عليها من الدراسة الموافقة لجل أفراد العينة بشأن عبارات المحورين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وجد أن مؤسسة سونلغاز بتدوف لديها مستوى عالي من الرضا الوظيفي مما أثر بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسة.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائه واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، لدى كل مؤسسة تعمل على تبني المسار الوظيفي الذي يساعد المؤسسات الاقتصادية على العمل بشكل اسهل و الوصول إلى الهدف المطلوب ألا وهو الريح ، كما يعرف الجميع الموارد البشرية هي الشريان بنسية للمؤسسة و لهذا انهم هم المستفيدون من المسار الوظيفي لأن العمال هم الدعامة الرئيسية التي تنافس بيهم المؤسسة من خلال أحدث أساليب الموارد البشرية .

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة.

يشكل الأمن الوظيفي عاملاً مهماً للعديد من الناس عند اختيارهم للوظيفة وكذلك فرص الترقى المتاحة لشاغل الوظيفة والمكانة الاجتماعية وهي الوضع أو المرتبة التي يحتلها الشخص في المجتمع الناجمة عن شغل الوظيفة

نتائج الدراسة:

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والريح.
- التقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين؛ بقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقى يقلل من دافعيته للإنجاز؛ ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.
- تقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها؛ وتحقيق التطور في مختلف النشاطات والمجالات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع.

التوصيات:

- على كل مؤسسة الإهتمام بالمسار الوظيفي و خاصة المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة على تطوير المسار الوظيفي.
- معرفة العوامل التي تؤثر على المسر الوظيفي.



قائمة المراجع و المصادر



الكتب:

- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010
- يوسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة، في الفكر الإداري، ط 1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع 2015.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5 ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007
- يوسف الحجيم، مؤيد عبد المحسن، ادارة الموارد البشرية ط 2 عمان، الكتاب العالمي، 2009
- الدكتور حسام ابراهيم حسن، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط 1، عمان، دار البلدية، 2004
- سعاد نائف بروف : ادارة الموارد البشرية، ط 1، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع 2001
- مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوش صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، عمان، عالم الكتب حديث 2006
- محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة، الدار الجامعية، 1993
- بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، عمان، نهار الباروري العلمية، 2010
- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002
- عبد العزيز بدر البداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 1 عمان، دار السيرة للنشر، 2006
- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض و تحليل" ، ط 1، الاردن، دار الحامد، 2004
- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 1، الاردن، دار وائل، 2006
- يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، 2015
- محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة، المراكز الجامعية، 2001.
- ماهر أحمد، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009
- سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015
- خاد عبد الرحيم الهيني، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003

قائمة المراجع و المصادر

- ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995
- زيد منير عبوي، ادارة الموارد البشرية، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع
- الدكتور حسام ابراهيم، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط 1، عمان
- أسامة كامل، محمد الصيرقي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الوفاء، ط1، 2006
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945، مديرية النشر الجامعة قالمة ، ط1، 2004
- جمال الدين مرسي ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . مصر ، سنة 2006
- إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية في منظور إستراتيجي ، لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة 2002
- أحمد التجاني لعوسي ووائل رشيد ، قانون الوظيف العمومي ، الجزائر ، سنة 2005
- محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل . الأردن: الطبعة الأولى ، سنة 2004.

المجلات:

- سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي، ادارة الموارد البشرية، المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة القاهرة مركز الدراسات و الاستشارات الادارة العلمية، 2006
- شنوف محمد، محاضرات غير منشورة أقيمت على طلبة تسير الموارد البشرية بمركز التكوين المهني سليمان محمد عين البيضاء ورقلة ، سنة 2008
- د سيد محمد جاد ارب، ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"
- محمد شنوف ، محاضرات غير منشورة أقيمت على طلبة تسير الموارد البشرية بمركز التكوين المهني سليمان محمد عين البيضاء ، سنة 2007.
- فريق الحقوقيين، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجزائر، سنة 2008

موقع إلكتروني:

- www.wikipedia.com
- www.moodle.univ-ouargla.dz



الملاحق



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي _ تندوف
معهد العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الملحق رقم 01: الإستبيان



تخصص: إدارة الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر

إسببيان حول "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين"

دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" تندوف

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

أحيط سيادتكم بأن هذا الإستبيان هو جزء من دراسة علمية لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان: " دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين" طلبي ورجائي منك أن تجيب على هذا الأستبيان، علما بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين تعاونكم وثقتكم وتقبلوا مني فائق التقدير والإحترام

تحت إشراف الأستاذ:

د. عبد الله ياسين

الطالبيين:

سالمي ليمام

بليلة عثمان

السنة الجامعية: 2019_2020

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1 _ الجنس:

ذكر أنثى

2 _ السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3 _ المؤهل العلمي:

تقني سامي ليسانس مهندس دراسات مابعد التدرج المتخصصة

4 _ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

الملاحق

القسم الثاني: محور الدراسة

المحور الأول: الرضا الوظيفي

ضع علامة (x) في خانة واحدة فقط، أمام كل من العبارات التالية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا عن الاجر والترقية						
01	الأجر الذي تتقاضاه في مؤسستكم يتماشى مع متطلبات المعيشة					
02	لدى مؤسستكم عدالة في الأجور					
03	أهمية العمل يتناسب مع أجركم لدى مؤسستكم					
04	الأجر داخل مؤسستكم مرتفع بالنسبة للقطاعات الأخرى					
05	تتوافق سياسات الترقية في مؤسستكم مع طموحاتكم					
06	تعمل مؤسستكم في تدريب الأفراد الذي يؤهلهم للترقية					
07	يعتبر منصبكم الحالي يتماشى مع سنوات الخبرة التي تكسبونها داخل مؤسستكم					
الرضا عن جماعات وظروف العمل						
08	داخل مؤسستكم تتلقون الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل					
09	يلتزم أفراد العمل بروح التقدير والإحترام داخل مؤسستكم					
10	تتوفر لدى مؤسستكم روح الفريق مع العمال					
11	داخل مؤسستكم توجد ضغوط العمل					
12	الدوام اليومي داخل مؤسستكم يتماشى مع عدد الساعات العمل الفعلية					
13	تتوفر مؤسستكم على الظروف المادية الملائمة للعمل (التهووية، الإضاءة،,,,,,)					
14	تعتمد مؤسستكم على نظام المركزية في العمل					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الكفاءة						
01	يتمتع العمال بالمهارة والمعرفة لإنجاز الأعمال بكفاءة					
02	لدى العامل القدرة على العمل في الحالات الطارئة					
03	إمتلاك القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية داخل مؤسستكم					
04	الإحتكاك مع العمال الآخرين يطور من معارفكم ومهاراتكم					
05	هناك حرص من مؤسستكم على متابعة وتقييم الأفراد لزيادة كفاءتهم					
06	الإعتماد على النفس في إنجاز الأعمال					
07	يتوفر لدى العامل الإستعداد الكامل لتحمل المسؤولية في المؤسسة					
الفعالية						
08	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس ومعايير علمية واضحة					
09	الحرص على تحسين الأداء لإنجاز الأعمال بفعالية					
10	تطوير نظام تقييم الأداء يساهم في تحسين الأداء					
11	نظام التقييم يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال					
12	الإجراءات المتبعة في مؤسستكم تساهم في إنجاز الأعمال بفعالية					
13	العمل ضمن فريق العمل في مؤسستكم يساهم في تطوير الأداء					
14	تنويع المهام وإختيار طرق أداء العمل يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم