



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

الملحقة الجامعية مغنية



كلية: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
تخصص: ادارة اعمال موارد بشرية  
مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي  
بعنوان

تخطيط المسار الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سيرتاف

مغنية

تحت إشراف:  
أ. جرودي عمر

من إعداد الطالبين:

-برحاب عثمان

-معيوش فتحي

### لجنة المناقشة

رئيسا	الملاحقة الجامعية مغنية	أستاذ مساعد (أ)	أ. بلياد محمد
مشرفا	الملاحقة الجامعية مغنية	أستاذ محاضر(ب)	أ.جرودي عمر
عضو مناقش	الملاحقة الجامعية مغنية	أستاذ مساعد (أ)	أ.قادري رياض

السنة الجامعية 2015-2016م

# تشكرات

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم،  
الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين نسأل الله عز وجل أن يجعل  
هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب من الله أن ندخل وإياهم ومن  
قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم " من صلى علي في كتاب لم تزل  
الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب "

ونتقدم بأخلص تشكراتنا إلى:

الأستاذ المشرف جرودي عمر الذي ساعدنا في عملنا هذا كما نشكر

كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد وإلى كل زملائنا بالملحقة وبارك الله لنا ولن  
سأهم في تعليمنا.

## الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي حملتني في بطنها، وأرضعتني حولين كاملين، وأحنت علي طول حياتي، أمي حفظها الله وأطال في عمرها، وإلى الذي وهب حياته لأجلي، أبي بارك الله في صحته، وإلى إخوتي الذين تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها، وإلى من سار في درب العلم حتى أتاه اليقين.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين إن شاء الله.

عثمان

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لو لا فضل الله علي أما بعد

فإلى من نزلت في حَقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

{وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما

أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً\*واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيراً} الإسراء 32-33

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود أُمي حفظها الله و أبي رحمه الله...

وإلى من سهر وتعب معي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد...

وإلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل...

وإلى كافة الأصدقاء والأحباب كل بإسمه...

إلى أساتذتي الكرام وأسرة الملحقمة و كل رفقاء الدراسة...

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع

الطلبة المقبلين إن شاء الله.

فتحي

# 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 نظراً 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 نظراً 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 التخطيط 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 طموحاتهم 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 البحث:

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 التي تنحصر في التساؤلات التالية:

- 1- هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟
- 2- ماهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟
- 3- هل تخطط المسار الوظيفي للأفراد يضمن مواكبة التغيرات والتطورات؟

### فرضية البحث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:

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

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

### أهمية البحث:

يمثل المسار الوظيفي موضوعاً 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:

- 1- إبراز كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة.
- 2- إبراز كيفية التأكد أن كل وظيفة يشغلها فرد مناسب.
- 3- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.
- 4- 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 تبين 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.

### منهج البحث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات والدوريات العلمية، مواقع الانترنت والمكتبة الالكترونية بصفة عامة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

لدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لوظيفة التخطيط التي يجب التعرف عليها، حيث يقسم هذا الفصل إلى مبحثين، يقدم المبحث الأول مفهوم التخطيط والأهمية المتزايدة له وبعض المعوقات والمسؤوليات الخاصة بهذه الوظيفة، أما المبحث الثاني فهو خاص بدراسة التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال تحديد تعريفها ومقوماتها الخاصة، أيضا التعرف على الكيفية أو المراحل التي تمر بها وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فيختص بدراسة الإطار العام للمسار الوظيفي وذلك في إطار مبحثين، حيث يقدم المبحث الأول مبادئ أساسية عن المسار الوظيفي من خلال تحديد مفهومه وبعض الخصائص التي تميزه، و أيضا توضيح المراحل التي على أساسها يتحدد المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة، أما المبحث الثاني فهو خاص بتحديد ماهية تخطيط المسار

الوظيفي وأهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته، أيضا توضيح مداخل تخطيط المسار الوظيفي وأهم الأساليب التي يتم الاعتماد عليها من طرف إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار كل فرد.

أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة التطبيقية لشركة لمؤسسة سيرتاف، وتتمحور هذه الدراسة في إطار ثلاثة مباحث حيث يعرض المبحث الأول تعريفا بمؤسسة سيرتاف، أما المبحث الثاني يوضح أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة وتحديد مختلف النماذج المطبقة في إطارها، أخيرا وفي المبحث الثالث يحاول الباحث دراسة وتقييم نتائج الاستبيان التي على أساسها تتحدد مدى أهمية تخطيط المسار الوظيفي لأفراد المؤسسة محل الدراسة.

### الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة نذكر من بينها: رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة ميدانية بشركة " مامي " للمشروبات الغازية ب "سطيف" من إعداد الطالبة: بوزورين فيروز، بالإضافة إلى رسالة ماجستير تحت عنوان "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية" من إعداد الطالبة قشي إلهام. ورسالة ماجستير تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة مقدمة من طرف الطالبة فائزة بوراس السنة الجامعية 2008/2007.



# الفصل الأول



الإطار النظري  
لوظيفة التخطيط

### تمهيد:

تصطدم المؤسسة الاقتصادية بمحيط يتميز بالاستقرار الأمر الذي يفرض عليها أن تكون متيقظة من أجل مسايرة المتغيرات التي تؤثر 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 التخطيط 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 التخطيط هو الدليل والمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق تعاون وتوافق أكبر في المؤسسة، إذا ولغرض فهم وشرح التخطيط كوظيفة من وظائف التسيير والتخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية نحاول في هذا الفصل ولا سيما المبحث الأول التطرق لوظيفة التخطيط من خلال التعرض لمفهومه ومبادئه الأساسية أما في المبحث الثاني فسنطرق لوظيفة التخطيط كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط:

لكي تصل المؤسسة إلى نسبة عالية من الفعالية وتحقق بذلك ضمان نموها واستمراريتها، تقوم بتطبيق منطقي بدءاً بتحديد السياسات، الغايات والأهداف وكيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتنفيذ الأعمال في إطار زمني محدد وحسب المراحل، حسب المدى القصير، المدى المتوسط والطويل. وهذه هي عملية التخطيط، والتي تعتبر أولى وظائف العملية الإدارية، فالإدارة التي لا تخطط لا يمكنها من تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة لها<sup>1</sup>.

وحتى نفهم هذه العملية سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التخطيط، أهميته وأهدافه، ثم نتطرق إلى خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره، ثم مسؤوليات التخطيط وأهم معوقاته.

### المطلب الأول: ماهية التخطيط: مفهومه، أهميته وأهدافه

1-تعريف التخطيط: وهي أول خطوات وعناصر العملية الإدارية، وهي عبارة عن عملية رسم الأهداف وتحديد بدقتها، كما أنّها توصف بأنّها منهج إنساني يتبعه المدير لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الحاضر؛ لتكون ذات أثر إيجابي في المستقبل القريب، ويجب أن يكون مضمون هذا المنهج نموذجاً للإجابة على ماذا، ولمن، وكيف، ومتى، وأين، وكم. وتهدف عملية التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة المراد تحقيقها، ورسم الأسلوب ومخطط سير العمليات للوصول إلى تحقيق الأهداف، مع تحديد الوسائل، مع وضع المعطيات والاحتمالات التي قد تواجه مخطط سير العمليات أثناء تنفيذ العمل، وكما تتضمن ضمان طرق الوقوف بوجه المستجدات التي تظهر أثناء العمل، وهي ما تُسمى بالخطة البديلة، ويجب أن يضمن ذلك تحقيق مكاسب أكثر مقابل أقل قدر من الخسائر<sup>2</sup>، ومن بين التعاريف التي قدمها مختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزوايا التي ينظر منها كل واحد منهم نجد مثلاً:

<sup>1</sup> بقره رابع -خرخاش سامية، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة مسيلة، 3-4/05/2005، ص2.  
<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص168.

التخطيط هو " العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشركون في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>."

كما يعرف التخطيط على أنه "عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب انجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لانجاز أهداف معينة مستعينين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا"<sup>2</sup>.

أما البعض الآخر فيعرف التخطيط بأنه "عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها"<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة يمكننا القول "أن التخطيط عبارة عن مجهود علمي واع يتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة."

من هنا تبرز عدة نقاط لا بد من التوقف عندها<sup>4</sup>:

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

<sup>1</sup> يحيوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد، علوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، 1993، ص 17.

<sup>2</sup> علي الشراقوي، المرجع السابق، ص 173.

<sup>3</sup> عمر سعيد، ابراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 55.

<sup>4</sup> علي الشراقوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 172.

- توفير المعلومات الكافية والدقيقة قبل البدء في عملية التخطيط.

### 2- أهمية التخطيط:

لا تقل أهمية التخطيط عن أهمية التنفيذ، فلكي يتم الوصول إلى النتائج المرجوة بالقدر المراد، يجب القيام بالتخطيط أولاً، لأن النتائج المتحصل عليها تأتي من التداخل بين التخطيط والتنفيذ، والمعلوم أن المؤسسة التي تدور حول دائرة مفرغة لا تصل إلى نتيجة كالمؤسسة التي تسير نحو هدفها المخطط له، وتظهر أهمية التخطيط للأسباب الآتية:<sup>1</sup>

- **مواجهة التغير وعدم اليقين:** إن المحيط المتقلب وعدم اليقين الذي يتصف به المستقبل يجعل من الضروري الاستعداد لمواجهة الطوارئ بالتنبؤ لما يمكن أن يحدث لاحقاً، واتخاذ الإجراءات الاحتياطية، ووضع خطط بديلة مع مراعاة أن لا تكون فترة التخطيط أكبر لتخفيض درجة الثقة في تحقق النتائج وحتى عندما يكون المستقبل أكثر يقيناً، فلا بد من القيام بالتخطيط لأنه من الضروري أولاً اختيار أفضل الطرق لتنفيذ الأهداف ثم وضع الخطط التي تبين لكل وحدة في المؤسسة دورها في العمل المطلوب.<sup>2</sup>

- **التركيز على الأهداف:** طالما أن التخطيط يحدد مسبقاً الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة فإن توجيه وتركيز الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف يساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الموجهة لهذا الغرض بهذه الأهداف ومن ثم التقليل في الوقت الضائع وتخفيض عدد الأعمال غير الضروري بالإضافة إلى:<sup>3</sup>

أ - تحديد الأولويات.

ب - تركيز وتوجيه الجهود نحو استغلال نقاط القوة في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003-2004، ص173.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص257.

<sup>3</sup> Alen chauvet, Méthodes des management, paris: les édition d organisation, 2000, p94.

ج - استغلال الفرص المتاحة.

د - العلاج والقضاء على نقاط الضعف بالمؤسسة، فضلا عن تجنب التهديدات والأخطار.

- **الرشد**: يقصد به الاقتصاد في الأداء، ويساعد التخطيط على تحقيقه بتركيزه على كفاءة العمل والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة بالأنشطة غير المتعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تمليها الضرورة<sup>1</sup>.

- **تسهيل الرقابة**: تعني التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لان المدير لا يمكنه أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاستدلال بها في مراقبة الأداء، الرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير، والمعايير هي الأهداف التي تحددها الخطط<sup>2</sup>.

### 3-أهداف التخطيط:

التخطيط هو عملية ضرورية مهمة لأي تنظيم، لأن العمل دونه يكون ارتجاليا قد ينجح وقد لا ينجح، ويمكن ذكر أهداف عملية التخطيط، كما يلي<sup>3</sup>:

- يجنب المنظمة من المفاجآت أي يقلل من مخاطر المستقبل.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد أي ربط مستويات الأداء الحالية بالمستويات المطلوبة.
- يحدد و يوضح أهداف المنظمة.
- يوفر الأمن النفسي للعمال.
- يؤثر في وظائف الإدارة المختلفة حيث يعتبر أساسها.

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص175.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص168.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي ، نفس المرجع، ص168.

### المطلب الثاني: خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره

لكل خطة هدفا رئيسيا يساعد على نجاح المؤسسة من خلال الإدارة الفاعلة، ويقاس هذا النجاح بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية وهي النتائج النهائية التي يصبوا المديرين إلى تحقيقها باستخدام أدوات ووسائل التخطيط لانجاز رسالة المؤسسة، ويعتمد في ذلك على مصطلحات أساسية ومهمة في الخطط مثل الاستراتيجيات، الأهداف، السياسات<sup>1</sup>، الإجراءات، القواعد والبرامج، وحتى ندرك أكثر عملية التخطيط يتم التعرض في إطار هذا المطلب لمختلف مراحلها المترابطة ولأهم العناصر التي تعتمد عليها.

#### 1- خطوات عملية التخطيط:

توجد خطوات أساسية تمثل الطريقة المنطقية المتبعة في التخطيط تطبق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي<sup>2</sup>:

\***المرحلة الأولى** : توضع فيها الأهداف من أجل تحديد العمليات في المدى البعيد وهذا هو عمل المديرين الاستراتيجيين، ففي البداية ينقل هؤلاء المديرين الأهداف إلى المديرين التكتيكيين الذين يحددون أهدافا أكثر دقة لمؤوسيتهم.

وقد يعاد النظر في الاستراتيجيات عندما يعجز المديرين من وضع أهداف تكتيكية واقعية ترضي الأولويات الإستراتيجية، ويمكن أن يعاد النظر في الاستراتيجيات في المستويات التشغيلية في حالة تفصيل الأهداف التكتيكية وتحويلها إلى خطط قصيرة المدى<sup>3</sup>.

\***المرحلة الثانية** : في هذه المرحلة يتم توفير المعلومات والبيانات الكافية التي تمكن من وضع مسارات العمل الممكنة وتجمع المعلومات حول المحددات التي تؤثر على قرارات المديرين

<sup>1</sup> Mohamed Sadeg, Management des entreprises publiques, les presses d algers, 1999, p93.

<sup>2</sup> موفق حديد، الإدارة "المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص118.

<sup>3</sup> Philippe miganim, les systèmes de management, paris: les édition d organisation université, 1993, p24.

وتتبع هذه المحددات في بيئات الشركة الداخلية والخارجية (السياسية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية) وتعني المؤثرات الداخلية الموارد المحدودة، رأس المال والأفراد الماهرون، ومن الأمثلة على المؤثرات الخارجية التشريعات المقيدة، التقدم التكنولوجي والمنافسون.<sup>1</sup>

**\*المرحلة الثالثة :** في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف الوظيفية المخطط لها في المرحلة السابقة لذا يتم في هذه المرحلة وضع عدد من البدائل الممكنة التي يشترط فيها الصلاحية بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها، كما يشترط فيها التوازن، والاختلاف بين البدائل هو اختلاف في التكلفة.<sup>2</sup>

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

**\*المرحلة الخامسة :** وتعرف بتنمية الخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل إذ وبعد تبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم الخطط المساعدة التي تعكس البديل الذي تم اختياره، هذه الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مدى قبول العاملين لها وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها.<sup>3</sup>

**\*المرحلة السادسة :** وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطط ومتابعتها إذ إن عملية تنفيذ الخطة ونجاحها يقتضي توافر أجهزة على درجة عالية من الكفاءة مع تحليل دقيق للمسؤوليات والصلاحيات ونطاق اتخاذ القرار التنفيذي ومن ناحية أخرى فان توفر أجهزة

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص164.

<sup>2</sup> مصطفى أبو زيد فهمي - حسين عثمان، المرجع السابق، ص 323.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص297.

متابعة التنفيذ والرقابة عليه أن يضمن قدر الإمكان عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

### 2- عناصر التخطيط:

يتميز التخطيط بأنه وسيلة علمية منظمة و مستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة في المؤسسة المادية والبشرية والمالية وتقدير احتياجاتها، ثم تحديد طريقة لاستغلال هذه الموارد وتوجيهها وتوزيعها على نحو يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في فترات زمنية قياسية بأقل تكلفة بالاعتماد على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

أ - الأهداف: وهي النتائج تحقيقها من خلال توجيه الجهود في المؤسسة لأنها تحدد الأوجه المختلفة للنشاط، وتحدد الواجبات والمسؤوليات اللازمة لبلوغها، وتظهر أهمية الأهداف بصفة عامة من خلال النقاط التالية:

- تنشيط وتوجيه الجهود.
- توفير مقاييس للتقييم.
- توفير مستلزمات الرقابة.<sup>3</sup>

ب - الإستراتيجية: هي تحديد الأهداف الطويلة المدى ووضع الإستراتيجيات المناسبة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، ولذلك تقوم الإستراتيجية على برامج محددة للتصرفات المقبلة بحيث تكون قادرة على مواجهة المنافسة إلى جانب الوفاء بالأهداف وفاء شاملا بما يضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة.

<sup>1</sup> ززع فطيمة، مساهمة لتحسين تخطيط الإنتاج باستعمال بحوث العمليات، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2004، ص75.

<sup>2</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص104.

<sup>3</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية، مرجع سابق، ص198.

ويجب أن ترتبط الإستراتيجية بالتغيرات في الحاجات لأنها وسيلة المؤسسة إلى بلوغ الأهداف، خاصة إذا تم فهم الكيفية التي ترتبط بها الإستراتيجية بالاتجاهات الاجتماعية، وهو بدون شك من العوامل الهامة لتنمية الخطط طويلة المدى.<sup>1</sup>

**ج- السياسات:** هي مجموعة القواعد العامة التي توضع في المستويات الأعلى لترشيد عملية تحديد مسارات وطرق إنجاز الأنشطة الوظيفية حتى يمكن بلوغ الأهداف، كما أنها تساهم في تحديد كيفية مواجهة المتغيرات الموقفية سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو سلوكية.

ولغرض تحقيق هذا الهدف يجب أن تتوفر في السياسة الجيدة مجموعة من الخصائص منها ما يلي:<sup>2</sup>

- أن تعتمد السياسة على أهداف المنظمة المحددة وتساعد على تحقيقها.
- أن تتفق السياسة مع المعايير الأخلاقية والدينية والاجتماعية السائدة.
- أن تكون السياسة مكتوبة وبلغة واضحة وبسيطة حتى يعلم الجميع بها ويلتزمون بما جاء بها.
- القيام بالمراجعة الدورية للسياسة للتأكد من صلاحيتها، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- أن تتكامل السياسة الفرعية مع السياسة الرئيسية للتوفيق بين الجهود وتوحيدها في اتجاهها نحو الأهداف.

**د- الإجراءات:** تشمل خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية، وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم تنفيذ العمل والوقت اللازم لكل خطوة، أي أن الإجراءات تنطبق على

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص215.

<sup>2</sup> Alan chauvet, methods des management, op cit, p93.

الأعمال الروتينية بحيث تكون متشابهة أو موحدة في طريقة الأداء واتجاهاته، وهي توجد في كل مستويات المؤسسة ولكن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا.

ولكي تؤدي هذه الإجراءات دورها لا بد من أن تتوفر على عدد من المتطلبات هي:<sup>1</sup>

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

**هـ - البرامج:** هي نوع من الخطط المؤقتة، تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين، وتتطلب البرامج حشد الموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق الهدف كتقديم سلعة جديدة أو بناء مبنى جديد أو القيام بحملة إعلامية، وبصفة عامة ينبغي مراعاة الآتي أثناء تطبيق البرامج:<sup>2</sup>

- عدم المبالغة في تخصيص الموارد بطريقة تؤثر على الأعمال العادية للمؤسسة.
- مراعاة التنسيق بين البرامج المتعددة الأغراض حتى لا تسرف المؤسسة في استخدام الموارد النادرة.
- تقييم البرامج بعد الانتهاء منه وتحديد أوجه القوة والضعف فيه.
- الإعلان عن البرامج بالوسائل المناسبة حتى يعلم كل العاملين بالإجراءات والتصرفات الاستثنائية.

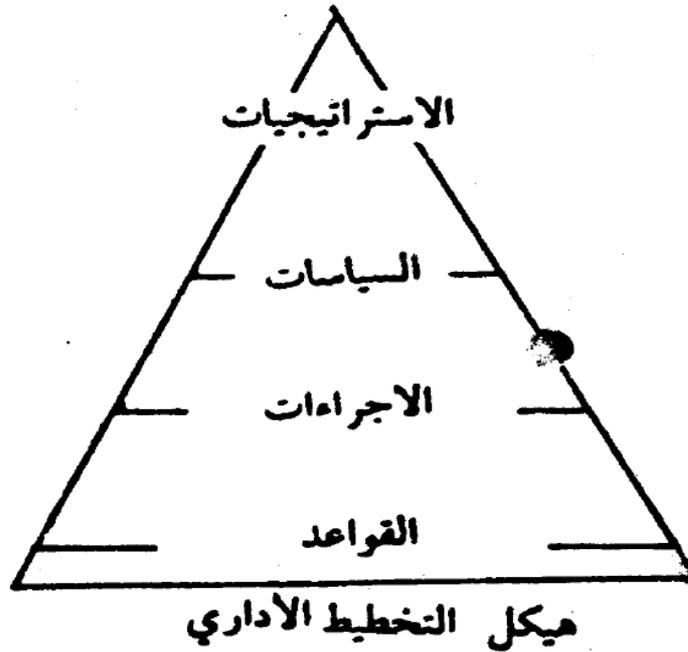
<sup>1</sup> علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص221.

<sup>2</sup> علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص222.

و -القواعد: القاعدة هي أمر محدد وواضح وتعمل على التحديد القاطع لحرية التصرف في ظروف معينة ولا يسمح بتفسيرها، فهي إما أن تطاع أو لا تطاع، وبسبب جمود القواعد فان استخدامها في ميادين الأعمال محدود.<sup>1</sup>

وتتزايد أهمية القواعد للعمل كلما اتجهنا في التنظيم من الأعلى إلى الأسفل كما يظهر ذلك في الشكل التالي:

شكل ( 01 ) :سلم لتدرج عناصر التخطيط



المصدر: علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص 227 .

<sup>1</sup> عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 226.

### المطلب الثالث: مسؤوليات ومعوقات التخطيط

من البديهي أن بعض الخطط ينجح و الآخر يفشل، وإذا كان للنجاح أو الفشل أسبابا فانه يقف وراء أي منهما مدير أو لجنة تخطيط أو ربما فريق عمل منتدب أصلا للتخطيط وفي جميع الأحوال يمكن للمؤسسة أن تدرس النتائج المترتبة عن نجاح أو فشل التخطيط، وتحدد بالتالي المسؤوليات المترتبة عن أي منهما، من هنا تأتي أهمية التوقف عند مسؤوليات التخطيط والتي على ضوءها يمكننا البحث عن معوقات التخطيط وفي الأسباب الكامنة وراء فشل بعض الخطط.<sup>1</sup>

#### 1- مسؤوليات التخطيط:

تتوقف مسؤوليات التخطيط على حجم المؤسسة، فإذا كانت صغيرة الحجم يتولى المدير سلطة ومسئولية التخطيط، فمدير الإنتاج مثلا يكون مسئولا عن تخطيط النشاط الإنتاجي، أما إذا كانت متوسطة الحجم فيمكن أن يساعد المدير مساعد إطار متخصص في التخطيط أكثر مثلما يستعين بالمتخصصين في الإحصاء والمحاسبة والاقتصاد وغير ذلك.

أما في المؤسسات الكبيرة حيث تعدد الخطط وتنوع يعهد بمسئولية التخطيط إلى وحدة أو قسم أو إدارة مستقلة وذلك لضمان التنسيق بين الخطط المتعددة، ويعمل في هذه الوحدات متخصصون في التنبؤ والبرمجة والإحصاء والمحاسبة وغيرها وتصبح من إدارات الخدمة.<sup>2</sup>

وقد ساد الجدل حول المدى الذي يسمح به للإدارة المتخصصة في صنع الخطط، فيقول البعض أن إسناد سلطة التخطيط إلى هذه الإدارة يعني أن الإدارات الأخرى ستكون مسئولة عن تنفيذ خطط لم تشارك في وضعها، أما البعض الآخر فيقول أن هذه الإدارة تكون مسئولة عن تقديم الخطط في شكل اقتراحات، ولعلاج هذا الاختلاف قد يكون من

<sup>1</sup> حسين إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص107.  
<sup>2</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص175.

المناسب في هذه الحالة أن توضع المسؤولية الفنية عن وضع الخطط على عاتق مدير الوحدة أو القسم أو الإدارة، أما المسؤولية النهائية عن نجاح أو فشل الخطة فتظل على عاتق المدير العام<sup>1</sup>.

ولا يزال الجدل قائما حول تفويض مسؤوليات التخطيط إلى المستويات الدنيا، حيث يرى المؤيدون للتفويض أن إشراك المستويات الدنيا في عملية التخطيط هو وسيلة فعالة لتنمية صغار المديرين<sup>2</sup>، كما أنه يخفف من الأعباء التي تقع على عاتق الإدارة العليا وأنه ينتج أحسن الخطط لأن العاملين في المستويات الدنيا على دراية واتصال مباشر بالمشكلات التشغيلية وظروف العمل التي تواجه التنفيذ، وأخيرا فهو يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية حيث يعمل الأفراد بحماس من أجل تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.

أما المعارضون لهذا التفويض، يرون أن تفويض مسؤولية التخطيط إلى المستويات الدنيا يعرض المنظمة للمخاطر لأن هذه المستويات لها رؤية محدودة للجوانب المختلفة للمؤسسة، كما أن الأفراد في هذه المستويات ليسوا على مستوى المهارة التي تمكنهم من وضع الخطط.

### 2- معوقات التخطيط:

يمكننا تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>3</sup>

صعوبات تعود إلى الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة أو القائمين عليها.

صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها.

أولا : الصعوبات الناتجة عن الأشخاص :

هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها :

<sup>1</sup> يعرف هذا المدخل بالإدارة بالأهداف.

<sup>2</sup> علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص176.

<sup>3</sup> حسين ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص112.

- قلة الالتزام بالتخطيط : فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها احسن استغلال من خلال التخطيط السليم.
- عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط : أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.
- الاعتماد الكبير على الخبرة : لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الاهتمام بالعناصر الأخرى و أصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة.
- مقاومة التغيير : نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغييرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

ثانيا : الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها :

فهناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتتمثل تلك الصعوبات في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة : أن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لان العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ بهذا التغير ولكن على الرغم من ذلك فان استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة افضل.
- مشكلة سرعة التغير : أن سرعة التغير التي قد تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من الشركات ومن ثم تترك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة.
- عدم المرونة : في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وان تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين ، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفين أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها.
- الوقت والنفقات : أن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة .

أما بالنسبة إلى عامل الوقت فهو مهم جدا لان القرار يجب أن يتخذ في وقت معين ولكن في بعض الأحوال قد يضطر المدير إلى اتخاذ قرار نتيجة لضغوط معينة دون أن تتوافر لديه المعلومات الكافية .<sup>1</sup>

من خلال ما أوضحناه حتى الآن عن التخطيط يتبين لنا أن دور التخطيط ليس فقط التنبؤ بالمشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع ووضع الحلول لها قبل حدوثها أو قبل فوات أوانها على الأقل، بل أيضا في وضع أسس وخطوات تحسين أداء وفاعلية كافة العاملين على تحقيق الأهداف، وعليه يمكننا القول أن التخطيط يقلل مخاطر الفشل ويوفر قواعد منظمة لتنفيذ الأعمال ضمن معايير واضحة وإجراءات رقابية فاعلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مرجع سابق، ص66.  
<sup>2</sup> حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص113.

### المبحث الثاني: التخطيط كأحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن التخطيط هو وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل، من خلال استقراء أحداث الماضي والتوقعات المختلفة للمشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض الوقوف على الحلول البديلة، لترشيد استخدام الموارد والإمكانات المختلفة المتاحة للمنظمة.

ولاشك أن مجال تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة من المجالات الهامة، التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عال من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> خرخوش سامية – بوقرة رابع، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة مسيلة، 3-4/05/2005، ص2.

### المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية:

#### 1-تعريف تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارة متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالتنوع المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أدائها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.

كما تعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة.<sup>1</sup>

إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص229.  
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص56.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي وذلك خلال التوقيتات المناسبة.
3. أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني ويقوم هذا التخطيط على أساسين: الأول: يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة. الأساس الثاني: هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات، فهما يمثلان معاً هيكلاً متكاملاً وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.
4. إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث أن احتياجات المنظمة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها.
5. إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها. فمن الممكن إعداد خطط

قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل وثالثة متوسطة الأجل، غير أنه كلما طالبت فترة التخطيط زادت درجة عدم التأكد والعكس صحيح.

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي ما يلي:<sup>1</sup>

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة.

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

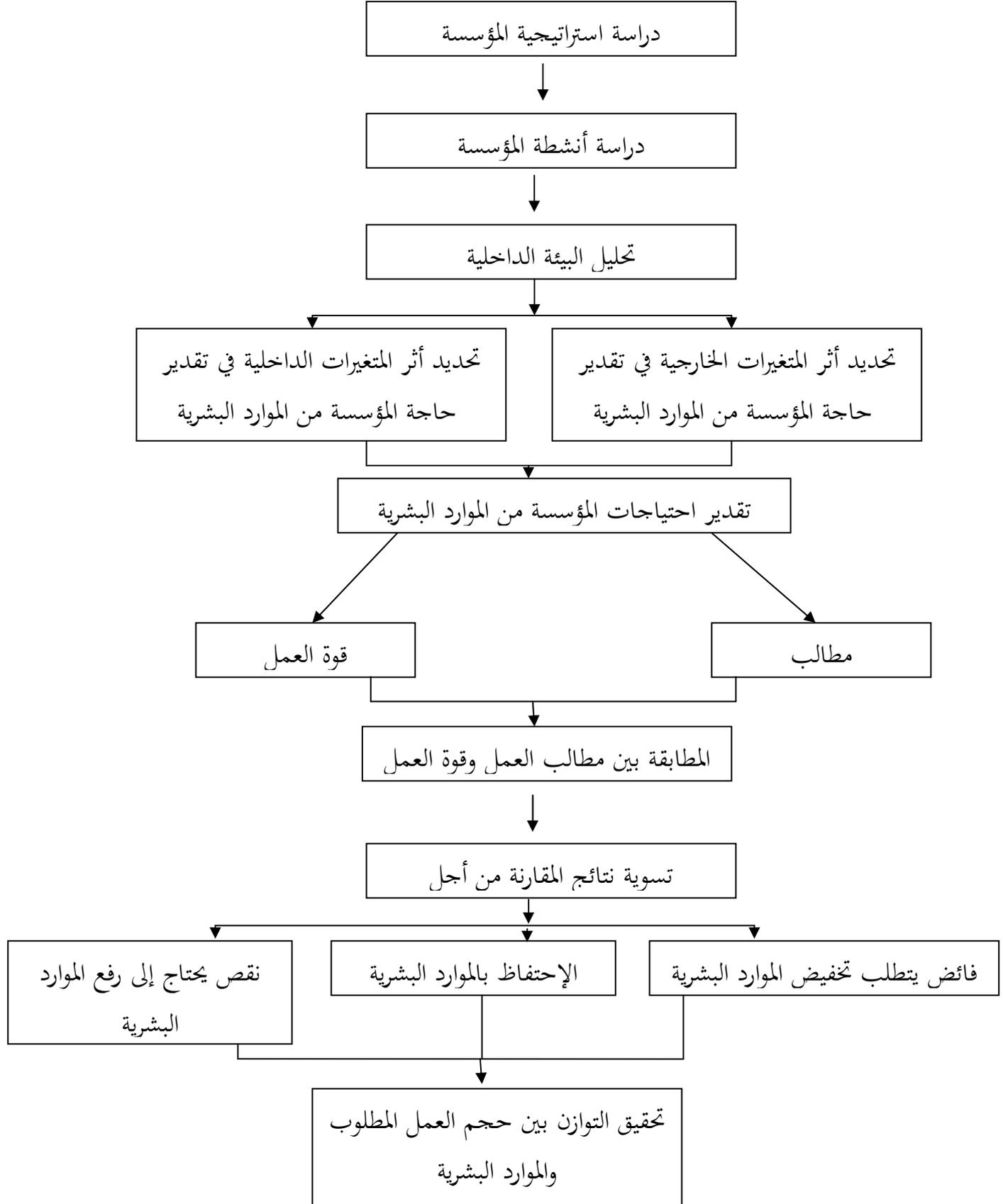
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه الموارد.<sup>2</sup>

وفيما يلي شكل يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية ويحدد الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه:

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation, 2003, p123.

<sup>2</sup> .عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص230

شكل (02): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها



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

### 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:<sup>1</sup>

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف غدارة الأفراد. فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.<sup>2</sup>

وبصفة عامة فان تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي يهدف إلى رسم إستراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الأفراد تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص67.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص185.

بلد ما، أما على المستوى الجزئي (مستوى المؤسسة) فإن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى توفير أفراد مدربين ومؤهلين قادرين على تحقيق أهدافها وضمان استمرار العمل فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية.

إذا كان تخطيط الموارد البشرية أسلوباً شاملاً لقرارات موضوعية ومتناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، فإن ذلك يقتضي توفير بيانات عامة بمساعدة مسؤولي الإدارات الأخرى في المؤسسة لاستغلالها من طرف باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ولغرض توضيح أهمية هذه البيانات بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية سوف نتطرق أولاً لأهم هذه البيانات، ثم نبين على من تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

**1- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:** حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية من إعداد خطة، تحتاج إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي يمكن تصنيفها على أكثر من أساس، كتصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من البيئة التي تعيش فيها المنظمة.<sup>2</sup>

### أولاً: البيانات التي تجمع من داخل المنظمة:

يخص هذا النوع من البيانات ما في داخل الشركة من متغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشرة في تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات:

<sup>1</sup> العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال حصيلة اجتماعية، رسالة ماجستير، معهد علو الإقتصاد والتسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003-2004، ص72.  
<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص130.

**أهداف وخطط المنشأة :** فإذا كانت أهداف العادم القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم ، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى.

**التعديلات المنتظر ادخالها على الهيكل التنظيمي للمنشأة :-** تؤدي اضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة فمثلا احداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء يستدعى اضافة وظائف جديدة لهذا الغرض ، وكذلك فإن اغلاق بعض الفروع يستدعى الغاء بعض الوظائف.<sup>1</sup>

**مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة اتباعها :-** فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثرا في عدد الوظائف ، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص مثال إن التخصص المفرط يؤدي إلى زيادة في عدد الوظائف وبالتالي في عدد العمالة.<sup>2</sup>

**كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها:-** تخضع انتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادة أو نقصانا ، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار مثال إن الدورة التدريبية التي تقدمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستعكس ايجابا بزيادة انتاجية عاملها وبالتالي بتقليص عدد العمال في الخطة المقبلة.

**معدل دوران العمل :-** تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج أفراد آخرين ، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002، ص130.  
<sup>2</sup> Pier romelaer, Gestion des ressources humaines, Paris: Armand Colin, 1993, p45.

**الترقيات المتوقعة :-** تعتبر الترقية خسارة موظف على مستوى الإدارة الذى حدثت فيه الترقية وربحا للمستوى الذى تمت اليه الترقية ، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان ، ولكن فى كثير من الحالات لا يمكن سد النقص فى المستوى الإدارة الذى حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد.<sup>1</sup>

**إحالات التقاعد :-** إن الاحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة ، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد فى الخطة المقبلة.

**حدوث تغيرات فى الاعمال :-** اضافة أو الغاء دوائر أو أقسام جديدة ، اضافة خطوط انتاج جديدة ، اضافة آلات أو تقنيات جديدة ، أو الغاء قديمة ، زيادة أو انخفاض الطلب على المنتج ، اضافة مواصفات جديدة على المنتج ، تصنيع منتجات جديدة ، ضم أو اتحاد المنشأة مع منشأة أخرى

**حدوث تغيرات فى العماله :-** الترقية، الفصل، دورات تدريبية، الوفاة.....<sup>2</sup>

**ثانيا :البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المؤسسة:**

أي التي لا تخص المنشأة ، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعاشها هذه المنشأة ، وأهم هذه البيانات :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص268.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص131.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص104-105.

### الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية ، فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الرواج، وبالتالي تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة انتاجها ، أي إلى توظيف أفراد جدد وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة في أي توسع محتمل ، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف. وفي فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور اضافية ، هذا يشكل عبئاً عليها ، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها.

### التطور التقني:

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المنشأة ، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية:

-تخفيض في حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض في حجم العمالة وبالتالي في الطلب عليها.

-اتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة ، على حساب العمالة غير الماهرة ، أي الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقني.

-اتجاه لتفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة.

### السكان وخصائص القوى العاملة

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية فالنمو السكاني ، وهيكل فئات العمل ، ونسبة الولادات والوفيات ، ونسبة الذكور والإناث ، كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط لأن ذلك يؤثر في سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية

مثال إن تقليص فئة العمر بين 16 - 22 سنة في الهرم السكاني سيؤدي حتما إلى حدوث نقطة اختناق في إيجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة.<sup>1</sup>

### أفضليات العمل

في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري ، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء ، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى.

مثال تفضيل بعض الأفراد عمل الحراسة على مهنة الحلاق أو النجار

### القيم الاجتماعية تجاه التقاعد

هناك ميل حديث للعمل لفترة أطول وعدم الاحالة على التقاعد ، إلا أن في سن متأخرة ، على عكس ما كان سائدا في فترات سابقة.

مثال إن رفع سن التقاعد من 60 إلى 65 سن يعني بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلاً من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص105.

### القوانين والأنظمة الحكومية:

مع التدخل الحكومي في مجال الأعمال ، أصبحت المنشأة مجبره على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها مثال إن نسبة النساء واصحاب العجز في المنشأة الخاصة تلزم أصحابها على اختيار العمالة وفقها وعدم تجاوزها.

### وضع الشركات المنافسة:

يؤثر ما يجرى في الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب مثال إن سياسة التوظيف المتبعة في شركة " مترو " تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة في سياسة توظيف شركة " ابودكرى " لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

### المطلب الثالث: عملية تخطيط الموارد البشرية.

تعتمد عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل الأساسية والتي تتقدمها إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية والتي تحدد النشاطات التي تعتمز تنفيذها وكذا تحديد الأهداف من خلال التحليل ، حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها وفي مجال خطة الموارد البشرية لابد من تتبع خطوات محددة لتحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد لتقدير نسبة الطلب على أساس تحليل العرض من الموارد البشرية مستقبلاً<sup>1</sup>، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب المختلفة.

<sup>1</sup> Yues Emery; F. Gonim, Dynamiser les ressources humaines, France: presses polytechniques, 1999, p. 87.

وفي هذا الصدد سوف نتعرض فيما يلي لأهم الخطوات والأساليب التي تعتبر أساسية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية وكذا لأهم المشاكل التي يمكن أن تعيق هذه العملية.

### 1-مراحل تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها<sup>1</sup>، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية:

\***التحليل البيئي وتحديد الموقف:** تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف)، كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات<sup>2</sup>، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، إن كل هذه المعلومات وغيرها الخاصة بالموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي صورة واضحة وحقيقية حول ما تواجهه المؤسسة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

\* **تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:** إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف.

1. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 238 .

2. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 60-61.

3. عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 244 .

وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حده وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازها والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم<sup>1</sup>، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات والتي سوف نتطرق إليها لاحقا في عنصر خاص.

\* **تحديد عرض الموارد البشرية:** بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل واحدة بالأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عملها الكلي، ومن الجدير بالذكر أن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 245 .

احتساب وتقدير هذه الحالات وفق الإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة، ومن هذه المشكلات مثلًا:<sup>1</sup>

- **الغياب:** والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في

تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق.

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

- **دوران العمل:** مؤشر هام يشير إلى حركة قوة العمل دخولاً إلى المؤسسة وخروجاً منها نظراً للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية سياسات التدريب، الأجور، الحوافز والترقية... الخ، والعمل على تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup> مصطفى محمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 281.

ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لابد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية ظروف سوق العمالة، المؤسسات المنافسة، وكالات الاستخدام والتشغيل (والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة الخرجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل.<sup>1</sup>

\* إعداد خطة العمل: بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته، ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في معالجة الفائض الآتي<sup>2</sup>:

**1-التوقف عن التوظيف الجديد:** حيث لا يعين بدلا عن العاملين الذين يحالون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التوظيف ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية<sup>3</sup>. ويبقى هذا مجرد رأي لأن الكفاءات التي تفقدها المؤسسة قد يصعب أحيانا أو استحيل تعويضها إذا ما تراكمت لديها خبرات ومهارات عالية جدا ويشكل فقدانها خسارة كبيرة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص80.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 258.

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

**3- استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة:** تقوم بعض المؤسسات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية بتسريح جزء كبير منها بشكل نهائي واستبدالها بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة، وتلجأ المؤسسات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء.<sup>1</sup>

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لسد العجز في الموارد البشرية فهي مثلاً:<sup>2</sup>

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

**2- استخدام عاملين بموجب عقود وقتية:** حيث يعين بموجبه موارد بشرية للعمل لفترة زمنية محددة وبأجر أو راتب معين، تتميز هذه السياسة بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المؤسسة دون الدخول في نزاعات العمل مع النقابة أو وزارة العمل والهيئات

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 257.

<sup>2</sup> Jean Marie peretti, Gestion des ressources humaines, Paris; libraries vuibert, 1998, p237.

القضائية، كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، أما مشكلة هذه السياسة فهو أن الموارد البشرية المؤقتة تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها لعلمها المسبق بأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة فلا داعي لبذل الكثير من الجهد.<sup>1</sup>

**3- العمل الإضافي:** تعمل المنظمة على إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة، وتتميز هذه السياسة في أنها قليلة التكلفة مقارنة بسياسة توظيف موارد بشرية جديدة أو مؤقتة.<sup>2</sup>

بعد إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لا بد من تقييم النتائج، وبشكل واضح إذ يمكن التعرف عما إذا كانت المؤسسة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وأي من الأجزاء أو مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا قد نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها، لهذا الغرض وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال دراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية.<sup>3</sup>

### 2- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

يتطلب تقدير طلب الموارد البشرية أو العرض على مستوى المؤسسة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام أساليب علمية في عملية التقدير<sup>4</sup>، وتعدد هذه الأساليب إلا أنه من خلال هذا البحث سوف نشير إلى أهمها سواء في تقدير احتياجات الموارد البشرية أو في تقدير العرض.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 252 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 254 .

<sup>3</sup> جمال الدين محمود المرسي، مرجع سابق، ص 224

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 272

### أ- أساليب تقدير احتياجات الموارد البشرية:

هناك عدة أساليب تستخدم لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومن أمثلتها ما يلي<sup>1</sup>:

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

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

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص76 .

- أسلوب دراسة أماكن العمل: وتقوم هذه الطريقة على أساس إجراء تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أماكن عمل محددة، ثم تجري دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية وذلك بهدف تحديد العدد الأمثل للعمال اللازمة لكل مكان عمل على حده. وتأخذ هذه الطريقة الشكل التالي<sup>1</sup>:

احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة =

$$\frac{\text{عدد العمال اللازمين في المرديّة الواحدة} \times \text{عدد الورديات} \times \text{متوسط أيام التشغيل بمكان العمل في السنة}}{\text{متوسط عدد أيام تشغيل العامل في السنة}}$$

متوسط عدد أيام تشغيل العامل في السنة

\*عدد العمال الإجمالي يساوي إلى احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة في عدد أماكن العمل المتشابهة.

ومن الملاحظ أنه يمكن استخدام هذه الطريقة بكفاءة في الشركات التي يمكن تقسيمها إلى أماكن عمل متشابهة لإعطاء تقديرات دقيقة لحجم العمالة المطلوبة<sup>2</sup> وذلك لأنها تنطلق من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها، وعلى الرغم من كون هذا الأسلوب مكلف مادياً ويستغرق وقتاً طويلاً لكنه أسلوب فعال وأكثر شمولية ويستعمل في المؤسسات الاقتصادية المتطورة.

- أسلوب الأهداف المخططة: يعتبر التنبؤ بالمبيعات في المنظمات الإنتاجية كهدف مخطط تسعى الإدارة إلى تحقيقه ويعتبر نقطة الانطلاق الأولى في هذه الطريقة، فعلى أساس حجم المبيعات التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق هذه المبيعات، وعلى ضوء حجم المبيعات المرتقبة يمكن إعداد خطط وبرامج عمل لكل أجهزة المؤسسة، مثال ذلك

<sup>1</sup> Pier romelaer, op cit, p87.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص274

خطط الإنتاج وحصص المبيعات معبرا عنها في صورة وحدات عمل، والخطوة الثالثة هي ترجمة هذه الوحدات إلى ساعات عمل زمنية وذلك بضرب عدد الوحدات المطلوبة في الزمن (اللازم) لانجاز الوحدة الواحدة لنحصل على حجم العمل المخطط، الذي على ضوءه يمكن تحديد عدد الأفراد المطلوبين لأداء العمل المخطط، أي أن المدخل الأساسي لهذا الأسلوب يتحدد على الوجه التالي:<sup>1</sup>

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

**ب -أساليب تقدير عرض الموارد البشرية:** يتم تغطية الطلب على الموارد البشرية بواسطة مصدرين أساسيين وهما العرض الداخلي والعرض الخارجي، ويتطلب تحليل عرض العمالة خلال فترة الخطة استعمال أساليب مختلفة أهمها:<sup>2</sup>

### 1-أساليب تقدير العرض الداخلي:

إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلى قاعدة غنية بالبيانات عن الأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف في المؤسسة، ومن بين الطرق العديدة لتقدير العرض الداخلي المستقبلي من الموارد البشرية نجد مثلا:<sup>3</sup>

**-قائمة العمالة:** وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمؤسسة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي، عدد العاملين في كل وظيفة وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس والمؤهل،

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 77.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 202.

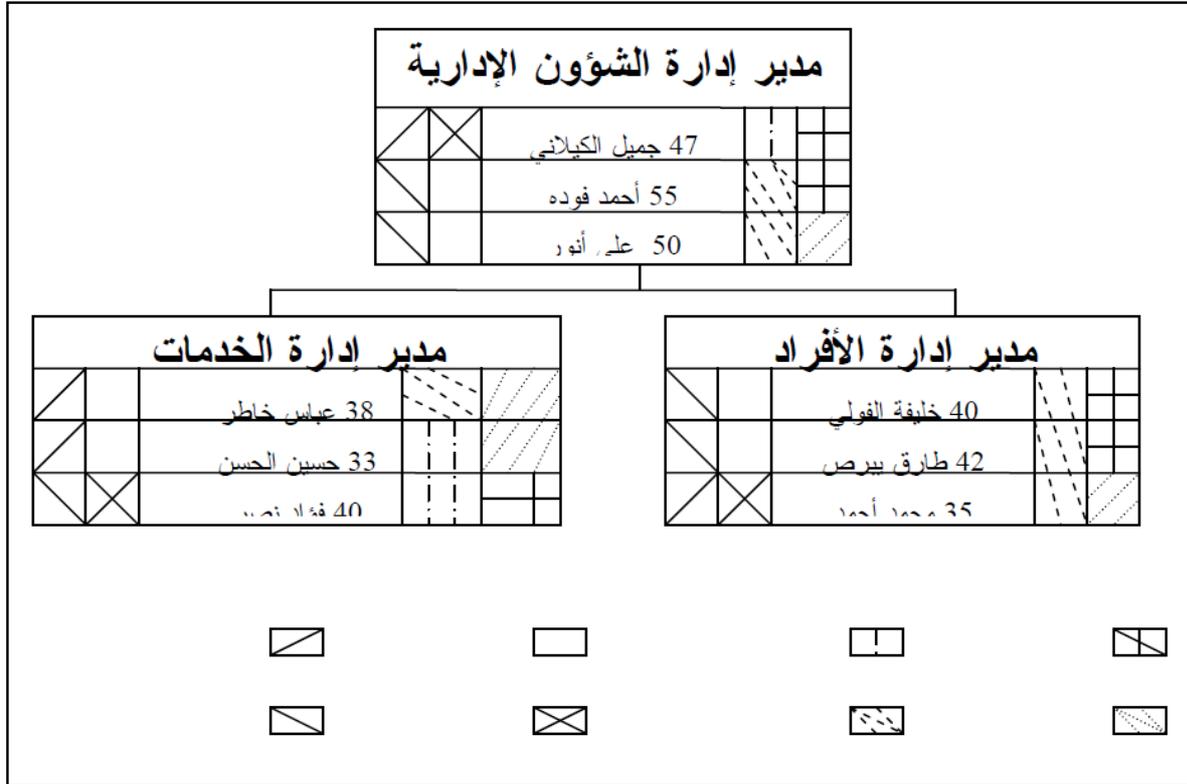
السن، الحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين، ترقية وتدريب.<sup>1</sup>

**-خرائط الإحلال:** تستعمل هذه القوائم لتشخيص المترشحين للترقية من وظيفة إلى أخرى أعلى منها ضمن الوحدة التنظيمية أو المجال الوظيفي وتوضح مدى توافر هذه الشواغر المحتملة، إذ تتضمن هذه القوائم معلومات وافية حول العاملين المؤهلين للترقية، من حيث موقعهم الوظيفي الحالي والموقع الوظيفي المتوقع شغله من قبلهم، وعلى الرغم من أهمية هذه القوائم في إعداد الكوادر البشرية للوظائف المستقبلية لكن قد تصاحبها بعض المشاكل ومن أهمها اللاموضوعية في تشخيص العاملين، لذلك لجأت بعض المؤسسات إلى استبدالها بخرائط تخطيط التعاقب حيث يتم بموجبها تشخيص الإمكانيات والاستعداد للترقية من خلال إجراءات متعددة منها تقييم الأداء ونتائج التقييم لكل مرشح للمواقع الإدارية الشاغرة مع توفير برامج التطوير المهني التي يتم بموجبها تحديد الحاجات التطويرية.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح خريطة الإحلال مع شرح سريع للصفات التي يتميز بها هؤلاء المرشحين:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص109.  
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص62-63.

الشكل (3): خريطة الإحلال



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 115.

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

ويمكن القول على ضوء ما تقدم، بأن سلسلة ماركوف توضح للموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله في المؤسسة، فيكون على اطلاع مسبق بالوظائف التي سينتقل إليها مستقبلا أو

التي سيتدرج فيها، وبالتالي يمكن أن يحسب العدد المتاح من الأفراد في كل وظيفة وفق ما يلي: "(عدد الأفراد الحاليين في الوظيفة + عدد الأفراد المتوقع انتقاهم إليها من الوظائف الأخرى) - (عدد الأفراد المتوقع انتقاهم من الوظيفة لوظائف أخرى + عدد الأفراد المتوقع انفصاهم عن الوظيفة)".<sup>1</sup>

### 2- أساليب تقدير العرض الخارجي:

تلجأ المؤسسة إلى تلبية حاجاتها من الموارد البشرية من السوق الخارجية، عندما لا تجد العمال الكافيين أو المناسبين لتغطية حاجاتها على المستوى الداخلي، بمعنى عدم توفر بدائل من الداخل للأعمال الشاغرة أو لأن هناك أعمالاً جديدة استحدثت في المؤسسة، ويتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وهو ما قد يتطلب إجراء مقارنات على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي، كما قد يتطلب إجراء مقارنات دولية، ويشمل العرض الخارجي الأشخاص العاملين بالمؤسسات الأخرى، العاطلين عن العمل، المحصلين على شهادات عليا والمرتبطين ببرامج تكوينية مختلفة، وهناك عدة أساليب لتقدير العرض الخارجي أهمها:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 266

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 213

\* التحليل الديمغرافي: تؤثر المتغيرات الديمغرافية المختلفة كنسبة النمو، كبر سن السكان... الخ على كل من عرض اليد العاملة وكيفية تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

فإذا اتضح أن سوق العمل الخارجي قد لا يستطيع الوفاء باحتياجات المنظمة من تخصصات معينة فقد يتطلب الأمر وضع خطة محكمة لإعداد تلك الكوادر داخليا، وإذا تعذر ذلك فلا بد من إعادة النظر في تقديرات الطلب ومن ثم في أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وذلك لتلافي وقوع المشاكل.<sup>2</sup>

### 3- بعض مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

بالرغم من ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه لا يحقق النجاح المرغوب في بعض الأحيان نظرا للمشاكل التي تواجهه ومن أهمها:<sup>3</sup>

- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
- ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية.
- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها.
- انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد.
- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.
- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى.
- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص80

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص146.

<sup>3</sup> بوشناق أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص143.

لهذا فان برنامج تخطيط الموارد البشرية الناجح يبدأ بطيئا وتدرجيا، ثم يزداد كلما أثبت نجاحه، وتتمثل نقاط البداية الناجحة لتصميم برنامج تخطيط الموارد البشرية في تنمية مخزون مهارات دقيق وخريطة إحلال جيدة.

- يعمل مخططو الموارد البشرية في ظروف وبيئة تتسم بالغموض في اللوائح وفي الأنماط الإدارية المتنوعة، لذا يتوجب على المخططين وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية تمكن المؤسسة من التكيف مع مختلف التغييرات.<sup>1</sup>
- من الضروري وجود تنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى رغم الاتجاه السائد بين المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية المتمثل في رغبتهم البقاء والانغماس في عالمهم الخاص وعدم التفاعل مع الآخرين.
- لا بد أن تنبثق خطط الموارد البشرية من الخطط الشاملة على مستوى المؤسسة، والهدف هنا هو تنمية قنوات اتصال فعالة بين المخططين.
- لا يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفه إدارة الموارد البشرية فقط، فالتخطيط الناجح للموارد البشرية يتطلب تنسيق الجهود من جانب المديرين التشغيليين وإدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>
- ومع ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية ازدادت الحاجة إلى الأساليب الفنية الجديدة والمعقدة التي تساعد في عملية التخطيط، وكثير من هذه الأساليب يمثل فائدة كبيرة في مجال تخطيط الموارد البشرية، ولكن على الرغم من هذا يبقى الميل لتبني أسلوب واحد فقط مجرد أن جميع المخططين يستخدمونه، ومألوف لديهم، لذلك على الأفراد القائمين بتخطيط الموارد البشرية تجنب الوقوع في مثل هذا الخطأ واختيار أسلوب التخطيط الأفضل والمفيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، المرجع السابق، ص 94.

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، المرجع السابق، ص 95.

### خلاصة:

إن تخطيط الموارد البشرية هو حلقة وصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة هذه الموارد، ذلك لأن معطيات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة وما تريد تحقيقه من أهداف في المدى البعيد يعتمد على تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي على ضوءها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع خطة عملها، بشكل يساعد في تنفيذ أهداف المؤسسة، وعلى ضوء تلك الاحتياجات تقوم إدارة الموارد البشرية برسم خطط نشاطاتها وممارساتها في مختلف مجالات (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية وتخطيط المسار الوظيفي...)، وتحديد مجالات ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة، وهذا يقودنا يؤكد بأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيعرف الموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله، فيكون على اطلاع مسبق بكل الوظائف التي سينتقل إليها مستقبلا بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ أهداف المؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني



## المسار الوظيفي

### تمهيد:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بداية لتخطيط وتطوير 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.

ومن هذا سنحاول التعرف على ماهية المسار الوظيفي ومختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية وبعض العناصر التي تتحكم في إمكانية الفشل. وكذلك سنقوم بدراسة تخطيط المسار الوظيفي واعتبارات التخطيط لتفعيل مختلف الاستخدامات ومن ثم تحديد المدخل المختلفة لتخطيط المسار الوظيفي.

### المبحث الأول: المسار الوظيفي: خصائصه، أهدافه وأهميته

إن موضوع المسار الوظيفي له أهمية خاصة لدى جميع الطبقات العاملة، نظراً للتطورات الحديثة في محيط العمل والتي شملت التغيرات في النمط المعيشي والقيم وتركيبية العمال والتطورات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من هنا ولغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهم خصائصه وأهدافه والتعرض لأهميته وإبراز أهم جوانبه.

### المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي.

#### 1-تعريف المسار الوظيفي:

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانه وظيفيه افضل وتحمل اعباء ومسئوليات اكبر . ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية را سياً الي وظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد .

وقد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف او الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها او مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى افقي او دون ارتباطها بمراكز اشراقية اعلى لذلك نجد ان للمسار الوظيفي مفهوماً ما ذو بعدين هما :

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص373.

الاول : ويتمثل في تدرج الموظف او الفرد من وظيفة لآخرى ذات مستويات ومسئوليات وواجبات و متطلبات وشروط تاهيل اعلى .

الثاني : يتمثل في تدرج الموظف او الفرد من السلم الفني والتخصصي دون ان يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الاداري .<sup>1</sup>

وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ,وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.<sup>2</sup>

وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فان قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا.<sup>3</sup>

### 2-خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:<sup>4</sup>

- 1- على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.
- 2- على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص546.

<sup>2</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص305.

<sup>3</sup> Yves Emery. Francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: bibliotheque Ressources humaines, 1999, p109

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص212.

- 3- المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- 4- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.<sup>1</sup>
- 5- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- 6- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- 7- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- 8- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار.
- 9- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- 10- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 213.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 214.

### 3-أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

#### أ- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخريين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدررون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- 2- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.<sup>2</sup>
- 3- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير

<sup>1</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص337.

<sup>2</sup> رواية حسن، نفس المرجع السابق، ص339.

والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين.

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

### ب - أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

**- اختيار الموارد البشرية :** تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

**- تنمية واستخدام الموارد البشرية :** عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية<sup>2</sup>، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية

<sup>1</sup> Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p65.

<sup>2</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص340.

الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

- توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.<sup>1</sup>
- الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
- توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير

<sup>1</sup> Alain chauvet, methods de management, op cit, p102.

موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.<sup>1</sup>

-إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للتقدمي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدمي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدمي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.<sup>2</sup>

- الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتقدمي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي. وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهم جوانب المسار الوظيفي.

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص16.

<sup>2</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص342.

<sup>3</sup> رواية حسن، نفس المرجع السابق، ص558.

من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي<sup>1</sup>، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته.

### 1-مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي<sup>2</sup>: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار الوظيفي.

\* **مرحلة الاستكشاف** : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقاءه وأساتذته، وما يراه في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضيف اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد.<sup>3</sup>

في بداية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أدائه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف، وتحديد قدراته، واهتماماته، وتفضيلاته وميولاته، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص58.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 380.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص380.

تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره.<sup>1</sup>

\***مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة.<sup>2</sup>

فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية والاعتماد على النفس، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل وبما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين، كنظم له حركة دوران الوظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ويخضع لتدريب وتنمية مستمرة، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.<sup>3</sup>

\***مرحلة الحفاظ الوظيفي:** في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف قد وصل إلى مرحلة النضوج حيث نتيجة ممارسة لعدة وظائف، وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن، يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون: مدرباً، ومطوراً، موجهاً، يساهم في تشكيل ورسم سياسة المؤسسة، قادر على تفويض السلطة للآخرين.<sup>4</sup> وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماماً وهي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص229.

<sup>2</sup> op cit, p115. yues Emery; Francois Gonin,

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص297.

<sup>4</sup> plain mitrani; Murray M. dalziel; Annick Bernard, des compétences et des homes, paris; les édition d'organisation, 1993, p44.

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.<sup>1</sup>
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

\***مرحلة الانفصال الوظيفي:** هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والانجاز أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا متناقضا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار.<sup>2</sup>

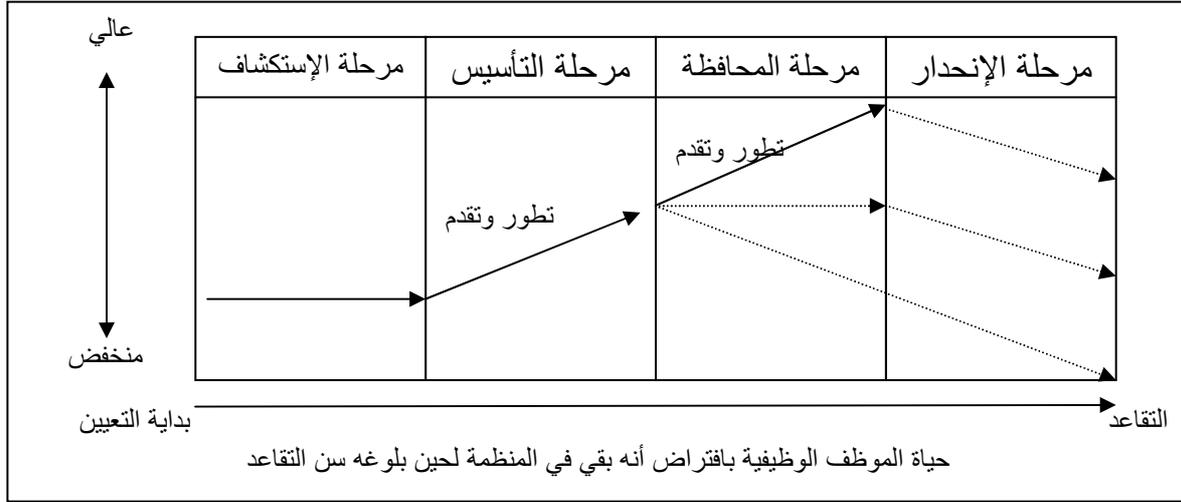
في النهاية نشير أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون و يتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس وسنعرض فيما يلي شكلا يوضح هذه النقطة، ويوضح مراحل حياة الموظف الوظيفية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص231.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص384.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص561.

الشكل 04: مراحل المسار الوظيفي.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561.

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مساهمهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخريين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين<sup>1</sup>.

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل منها:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 562.

جدول (1) : ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة.

المرحلة أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	-تحديد الاهتمامات -تحديد المهارات -التوافق بين الفرد والوظيفة	-فرص التقدم والنمو -فرص الأمان -تنمية نمط الحياة	-الحفاظ على الإنجازات -تحديث المهارات	-خطط التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعليم -إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/مدعم
السن	أقل من 30	45-30	60-45	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	10-2 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 381.

ونلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جديدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد.<sup>1</sup>

## 2-أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي العديد من العناصر ، وسوف نتعرض لبعض منها وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الوظيفي للفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 381.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 37.

أولا :العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

بداية المسار الوظيفي هي بداية المسار عند مزاوله الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:<sup>1</sup>

-**الطموح العالي وعدم مطابقته مع الواقع:** إن بداية أي فرد في مساره الوظيفي تكون لديه مجموعة من الطموحات يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا مخيبة للآمال.

-**الوظيفة الأولى بدون أهمية:** يصطدم الكثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب عدم مطابقتها مع توقعاتهم وانخفاض أهميتها، وما يعقد المشكلة هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

-**عدم النضج الشخصي:** عدم الخبرة الكافية التي يتميز بها الأفراد في بداية مسارهم الوظيفي لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

-**انخفاض الجانب العملي:** يحتاج الموظفون الجدد إلى أن يتعلموا كثيرا التطبيق وذلك لأنهم يتميزون بالنظري، وأن ما تعلموه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

-**عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه:** إبلاغ الموظف الجديد باستمرار بمعلومات عن تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص38.

- الرئيس المباشر سيء : تجاهل الرئيس التام للموظف الجديد وعدم توجيهه، وإهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

-مشاكل مع الزملاء : يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقداميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

ثانيا :العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها الموظف نظرا للتغيرات العديدة التي تطرأ في هذه الفترة، فهي وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:<sup>1</sup>

- انخفاض قدرة الفرد الجسمانية.

-إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

-التغيرات الكثيرة في العلاقات الأسرية.

-التغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

-الشعور بتقدم السن والتقاعد في الوظيفة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص41.

وتتميز هذه المرحلة بالتغيرات في محيط العمل نفسه والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- بعض الأفراد يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

2- الخوف الهزيمية مع تزايد الضغوط، تصبح الحاجة للنجاح ملحة جدا.

3- تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

4- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

5- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

ثالثا: العناصر المرتبطة بنهاية المسار ( التقاعد):

تتميز هذه المرحلة بتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا فإن التقاعد يؤدي إلى شعوره بأن جزءا منه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات،

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص42.

وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:<sup>1</sup>

- يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع.

- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

- إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

- يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.<sup>2</sup>

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

وفي الأخير وللتخلص من هذه الصعوبات التي تلاقي الفرد في مساره الوظيفي لا بد من تخطيط وتنمية الطموحات الوظيفية والإمكانات الفردية للسعي إلى مستقبل أفضل، وان يطلع على نقاط قوة وضعفه، وان يتزود بالعلم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يحقق الأفضل وهذا ما سنتناوله في المبحث القادم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص43.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص44.

### المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.<sup>1</sup>

ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي وذلك بتعريف الوظيفة وأهدافها وأهميتها، وأهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي واستخداماته وفي الأخير سيتم التعرض لمداخل تخطيط المسار الوظيفي ومنها في المدخل الفردي والتنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.

**1-تعريف تخطيط المسار الوظيفي:** اختلفت وتعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرف بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".<sup>2</sup>

كما عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة".<sup>3</sup> ورغم اختلاف التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 259.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 374.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 286.

متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت<sup>1</sup>، بناءً على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقت الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية<sup>2</sup>، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.<sup>3</sup>

### 2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي:<sup>4</sup>

\* **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

\* **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص287.

<sup>2</sup> jean marie Peretti, tous DRH, op cit , p97.

<sup>3</sup> www.albayan.ae/serrlet/satellite?cid

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص378.

الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

**\*تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

**\*الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

**\*تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.<sup>1</sup>

**\*تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص379.

المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

\* **تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

\* **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

\* **تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز الأخرى العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.<sup>1</sup>

### 3-أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إنجازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

\* إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص396.

الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.

\* يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

\* تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.<sup>1</sup>

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

\* يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

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

\* تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.<sup>1</sup>

وخلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح.

### المطلب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته.

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة بالفرد والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المنظمة ولغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات نحاول أولاً عرض هذه الاعتبارات.

### 1-الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص221.  
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص244.

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

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

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

\* **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.

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

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 245.

\* **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

\* **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:** تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي، والشكل التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 247.

الشكل (5): كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 248-250.

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

### 1-1-الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير

والتجهيز: هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

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

ب - **قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة:** تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه التغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً:

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد .

- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى .

- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسئوليته، وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملائمتها لتلك العلاقات الجديدة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص256.

ج- استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدررة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

د -درجة الاعتمادية: يؤكد الواقع العملي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، ذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت، كلما أظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين.<sup>1</sup>

### 1-2-الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي.

تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا وفنيا للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.

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

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص258.

### 2- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

**2-1- في مجال إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

**2-2- في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

**2-3- في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.<sup>1</sup>

**2-4- في مجال وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضا معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص224.

2-5- في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلا، واستعداد المؤسسة لها مسبقا.<sup>1</sup>

2-6- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

2-7- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعا كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدق، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

2-8 يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحضير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.<sup>2</sup>

2-9- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص221.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص187.

<sup>3</sup> jean marie Peretti, Gestion des Ressources humaines, Op cit, p226.

المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي.

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية.<sup>1</sup>

ولا بد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

### 1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:<sup>2</sup>

-تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص17.  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص517.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات وإمكانيات الفرد .

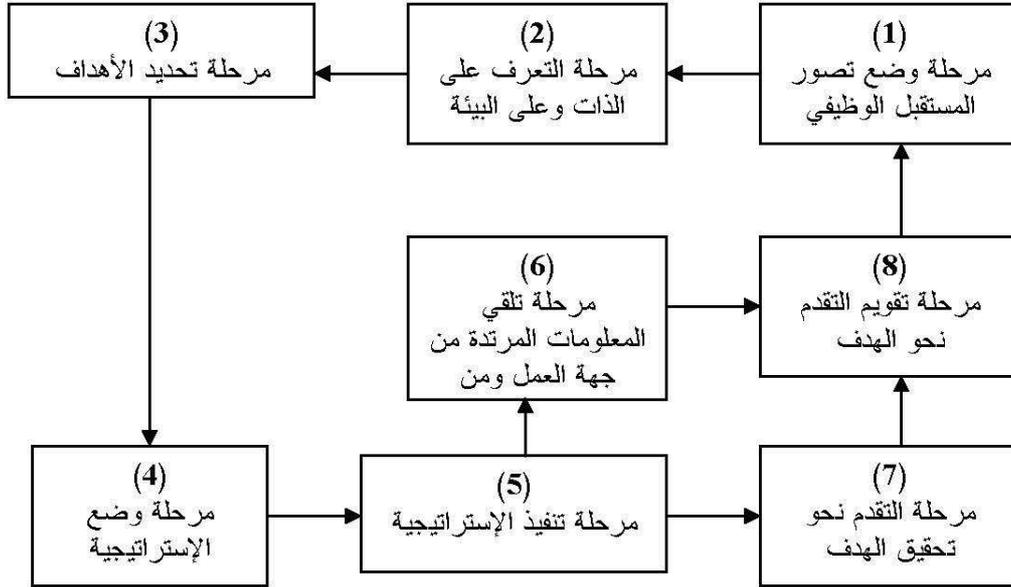
- إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك .

- تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.<sup>1</sup>

وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لا بد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتر وكنكى النموذج التالي:

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص266.

الشكل (06) : نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد).



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 267.

## 2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسئوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً، كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:<sup>1</sup>

-المهارات والخبرة المختلفة

-الإدراك الذاتي

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص 299.

-النمط السلوكي

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

-طبيعة الإشراف

-خصائص ومتطلبات العمل

-تمكين الأفراد

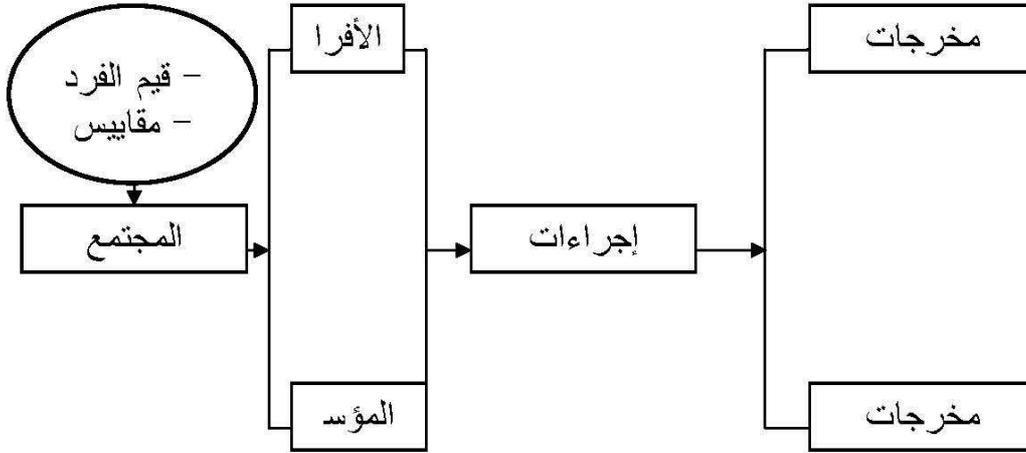
-نظام المرتبات والمكافآت

ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف ويتضح ذلك من الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص300.

الشكل (07): التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم



. المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص301.

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في المؤسسات الصناعية خاصة ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم المسارات الوظيفية للأفراد، وفيما يلي سنحاول تقديم هذه المجالات.

### 1-مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

#### 1-1-المجال الوظيفي الفني التخصصي: يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية

تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني وليس في المجال الإداري الرئاسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص549.

**1-2 -المجال الإداري الرئاسي:** يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي.

**1-3 - المجال الشئاني:** بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظييمين لهؤلاء<sup>1</sup>، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أن عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

### 2-أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية:

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكننا الآن تحديد أنواع المسارات التنظيمية بما يلي:

**1-2-المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص559.

الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكنه فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسئوليات عليه بسبب كبر سنه.<sup>1</sup>

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

**2-2 - المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

**3-2 - مسار الانجاز:** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص550.

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

ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:<sup>2</sup>

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد .
  - استمرارية حصول الفرد على التحفيز الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد .
  - تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد .
  - تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل .
- في ضوء ما تقدم وللقيام بتخطيط مسارات وظيفية تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق أهداف الأفراد وخطط أعمال المؤسسة، لابد من فهم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص551.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص552.

### 3-مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**3-1/تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

**3-2/توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

**3-3/تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.

**3-4/تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص388.

بالمؤسسة، هذا وتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

**3-5/ تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

**3-6/ إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

**3-7/ تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه على تطوير مساراتهم الوظيفية<sup>2</sup>، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

**3-8/ إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:** الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

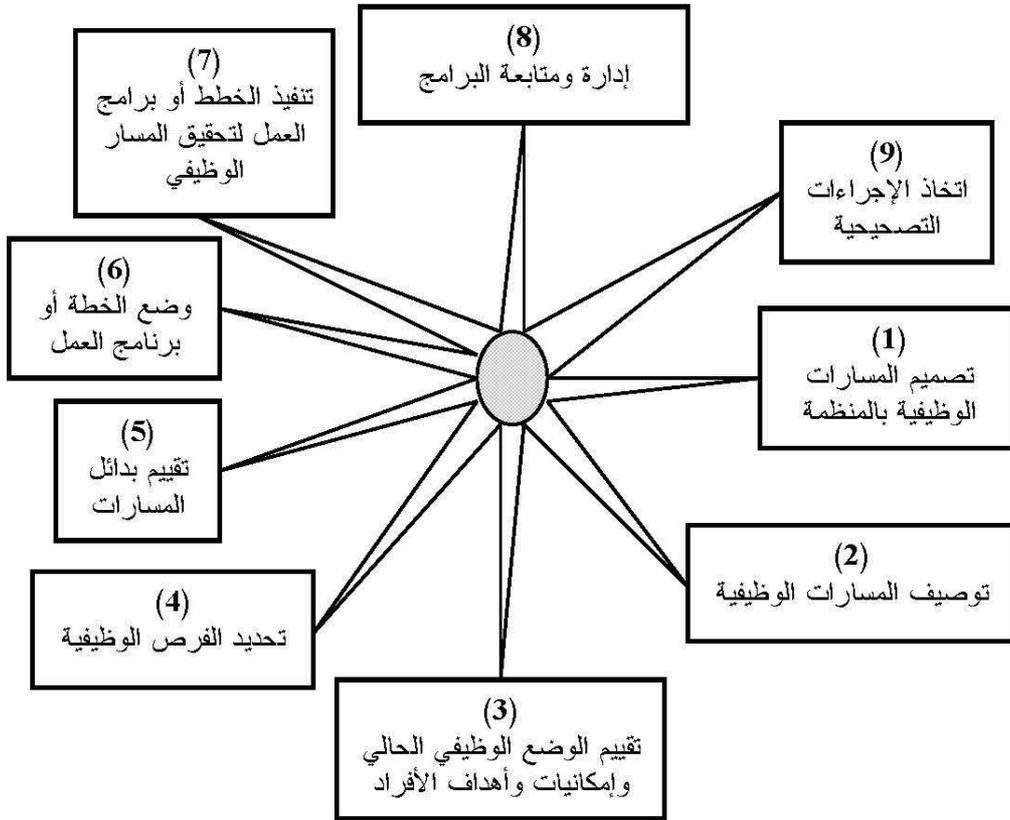
<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 235.  
<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 389.

3-9/ اتخاذ القرارات التشخيصية : من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على

المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

ويوضح الشكل التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

الشكل (8): مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 237.

ويتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين

مسئوليات الفرد من ناحية ومسئوليات المؤسسة من ناحية أخرى.

وتتمثل مسؤوليات الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه

من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من

إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخططه لنفسه.<sup>1</sup>

أما مسؤولية المؤسسة فهي تمثل الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية غرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

- كتوفير معلومات كافية عن المهن الحالية والمسارات الوظيفية للعمال الحالية والوظائف الشاغرة

- إتاحة نتائج تقييم أداء العاملين للاستفادة منها في تطوير أدائهم وسلوكهم .

- مراجعة وتطوير نظم وسياسات العمل .

- الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية .

- تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى كل هذا هناك أساليب أخرى تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي لغرض تهيئة الموظف الجديد لعمله وتوفير وظيفة مناسبة له، مع إمكانية تدوير الموظف الجديد على الوظائف حتى يمكن إعطائه فرصة التحدي والتعرف على المؤسسة بشكل سليم، وان تقوم إدارة الموارد البشرية برسم السلم الوظيفي للوظائف، والحصول على المكافأة إن أحسن الفرد عمله وهذا كله في سبيل تحسين فعالية تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد، ومن أهم هذه الأساليب يمكن ذكر مثلا:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 235.

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

### أ- أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة:

1/أ- **تدريب الطلبة:** إن التدريب الصيفي لبعض الطلاب في المؤسسات قد يرى بعض الطلاب أن فرصة العمل تحت التدريب كانت مجدية، مما قد يجعله يفضل العمل بصورة مستمرة في هذا المكان، ويفيد تدريب الطلبة في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة.<sup>1</sup>

كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية التي يدرسها الطالب إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة للطالب لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية.

2/أ- **استخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف:** يجب أن تعلم المؤسسات أن هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، ويمكن أن تقوم بترتيب هذه الأساليب حسب كفاءتها في الاختيار والترتيب كالتالي:

-مراكز التقييم

-الاختبارات

-طلب التوظيف والسير الذاتية

-المقابلات الشخصية

وبالرغم من أن المقابلات الشخصية تعتبر من أصعب أساليب الاختيار، إلا أنه مازالت تستخدم على نطاق واسع جداً<sup>2</sup>، هذا ولقد أثبتت الطريقة الأولى وهي مراكز التقييم نجاحها

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص240.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص242.

بأهرا يقطع أي شك فيها، وهذا النجاح تم التوصل إليه على مستويات إدارية مختلفة ومستويات مهنية مختلفة وفي كل المؤسسات والدول التي طبقته.

وهناك حالة خاصة في التوظيف والاختيار وهي التوظيف من الداخل، ويعني هذا إعادة تعيين أحد العاملين من داخل المنظمة في وظيفة أخرى، ويساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، وتقليل جهود تأهيل وتوجيه العاملين في وظائفهم وذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل.

**أ/3- التدوير على الوظائف:** ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبيا بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، ومن الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة والى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض، ويمكن أن يكون هذا التدوير في بداية المسار الوظيفي حيث يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف والهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة، ويمكن أن يكون التدوير في مراحل المسار الوظيفي والغرض الأساسي منه إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته.<sup>1</sup>

**أ/4- مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمروسيه:** يلعب الرئيس المباشر دورا مهما في بناء المسار الوظيفي لمروسيه، فهو يقدم النصح والمشورة لهم ويعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد، وتأتي مساهمة الرئيس في المجالات التالية:<sup>2</sup>

- تدريب المدير على تصميم وظيفة مروسيه: أصبح من صميم عمل أي مدير تنفيذي تحليل وتوصيف الوظائف إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفة المرووس لكي

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص248.  
<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص256.

تتوافق مع احتياجاتهم ومشاكلهم وتحديد كيفية إجراء تقييم الأداء، وكيفية إبلاغ

المرؤوس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية للمستقبل وغيرها.

- تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمرؤوسين
- تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مرؤوسيه
- مكافأة المدير الذي يطور مسار مرؤوسيه وذلك إما بإدراج التطور الذي يحدث في المسار الوظيفي للمرؤوس في الملف الخاص بالمدير وذلك كنوع من الاعتراف بمجهوده وكأساس لمكافأته أو بمنحه المكافآت والجوائز.

**أ/5 - مكافأة الأداء الجيد:** تلعب الحوافز والمكافآت دوراً أساسياً في توفير مناخ عمل جيد للموظف لأنها تقدم له المؤشرات الدالة على حسن أداءه، وعلى مدى توافقه مع وظيفته.

### ب - أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة:

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضاً في خبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكوناتها التكنولوجية، أو في الأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكتشف هذا الأمر، وهناك أساليب تستخدمها في اكتشاف عدم التوافق ومن أهمها:<sup>1</sup>

**ب/1 - تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة:** يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص265.

وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها.

وكملاحظة تقييم: الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

**ب/2 - مراكز التقييم:** وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرين المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المؤسسة والمدرين لهذا الغرض وتمركز التقييم عادة بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض .

- في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة .

- يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات .

- يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص265.

- يتم إعطاء التقدير النهائي متضمنا مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في ترقياته، وما هي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

**ب/3 - مختبرات المسار الوظيفي:** هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟

- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟

- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟

- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟

**ج-أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة:**

يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسبا للوظيفة الحالية من خلال التدريب، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وأخرى غيرها.<sup>2</sup>

**ج/1 - النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص270.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص285.

الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة، قد تستلزم تغييرات في المناصب ويمكن أيضا أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من أنواع النقل هناك:

\***النقل إلى الأسفل:** ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها .

\***النقل إلى وظيفة أقل:** وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض<sup>1</sup>.

\***النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة:** لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة .

**ج/2 - الترقية:** تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها) إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم إنجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلا ولكنها أقل مضمونا من المسئوليات.

**ج/3 - استخدام خرائط الإحلال:** وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتوجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقا، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقى المتاحة مستقبلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص288.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص292.

### د-أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة:

هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة من أمثلتها:<sup>1</sup>

**د/1 -التقاعد التدريجي:** تقوم بعض المؤسسات بإتباع برامج التقاعد التدريجي وذلك للقضاء على الصدمة بأن الفرد يعمل بكامل طاقته حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج المؤسسة وهو بمثابة حكم بالإعدام، وهناك عدة طرق للتقاعد التدريجي سواء بتخفيض ساعات العمل اليومية للعاملين ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، أم زيادة الإجازات للعاملين أم بمشاركة عامل جديد للعامل القديم في أداء الوظيفة.

**د/2 -تدريب التقاعد:** وهي عبارة عن برامج تدريب رسمية يلتحق بها من اقترب سنة إلى سن الإحالة للتقاعد، فإذا كان سن التقاعد هو 60 عاما فإن الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه البرامج. وتهدف هذه البرامج إلى توفير كافة المعلومات، وتغطية مختلف جوانب التقاعد مثل:

-الجوانب النفسية والاجتماعية للتقاعد والمشاعر المرتبطة بهذا الحدث .

-جوانب الهويات وقضاء الوقت .

-الحقوق القانونية للفرد بعد التقاعد .

**د/3 -المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المؤسسة:** إذا اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فلا بد عليها من مساعدة العاملين من خلال البحث عن وظائف مناسبة لهم في مؤسسات أخرى، من خلال التعرف على آمال ورغبات العاملين وأيضا المهارات والاستعدادات المتاحة، ويتم ذلك باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو

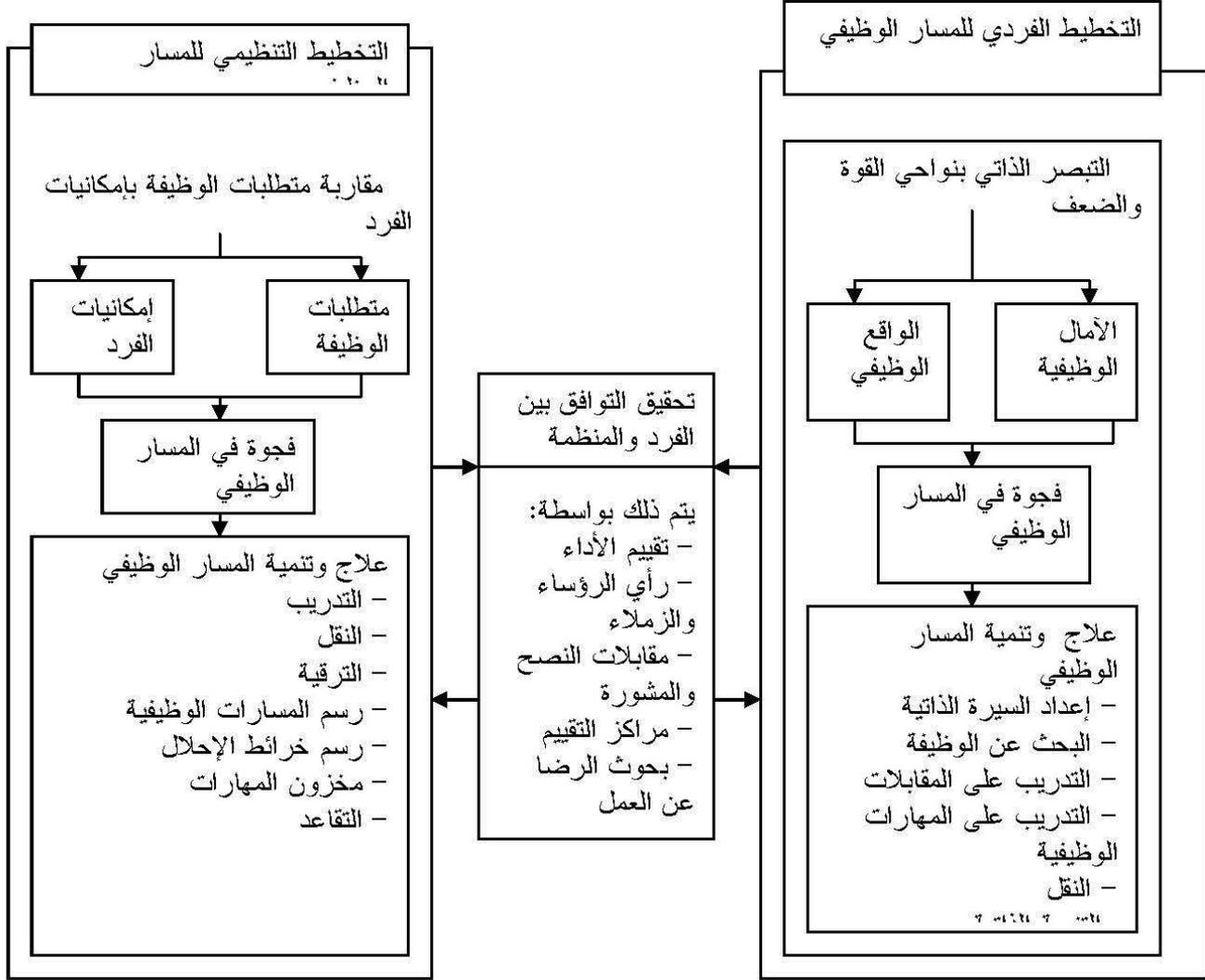
<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص322.

بعض الاختبارات، أو الحصول على بعض البرامج التدريبية كوسيلة مساعدة للمؤسسة والعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة.

إن مختلف هذه الأساليب لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وغيرها تمت دراستها المؤسسات العالمية على الأخص الأمريكية منها، ولقد ثبت نجاح أغلبها، أما الحال في الدول العربية فيشير إلى وجود بدايات غير منتظمة والأمر يستحق فعلا اهتمام المؤسسات بتطبيق هذه الأساليب.

وأخيرا يمكن توضيح عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النموذج التالي:

الشكل (09): نموذج تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص 18.

### خلاصة:

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 مساعدتهم 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 تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

# الفصل الثالث



دراسة حالة

مؤسسة سيرتاف مغنية

### تمهيد:

في ظل التغيرات والتطورات العالمية على مستوى جميع المجالات وفي ظل التحولات الاقتصادية، تهدف المؤسسات الوطنية إلى التحسين في خدماتها ومنتجاتها لجلب العدد الأكبر من الزبائن من جهة وتلبية أكبر قدر ممكن من الطلبات من جهة أخرى، وللوصول إلى هذه الأهداف عليها تطبيق الأساليب العلمية في التسيير ، ومن هذه الأساليب تخطيط المسار الوظيفي الذي يعتبر موضوع دراستنا هذه.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية سيتم تسليط الضوء على هذا الموضوع والتعرف على رأي المسؤولين والعاملين واتجاهاتهم حول الكثير من الجوانب التي تضمنتها الدراسة النظرية مثل تخطيط الموارد البشرية و الترقية والنقل على مستوى المؤسسة، وتقييم الأداء وغيرها لاستخلاص مدى تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي وماهي المشاكل والصعوبات التي تواجهه في المؤسسة، ولغرض التعرف إلى كل هذه الجوانب نحاول أولا التعريف بالمؤسسة، ثم نحاول دراسة وظيفة إدارة الموارد البشرية والتطرق لمختلف جوانبها وأخيرا دراسة وتقييم نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة الخزف المتري بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495 .

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما درا قادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية 1982 ب 1200 عامل يعملون بالتناوب (8X2) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية 1982 .

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك

ولأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف

المتري بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المتري لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو وحولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد والأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80 % من منتجاتها.

ثانياً: أقسام المؤسسة:

للتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن ندرس عمل و دور كل المديرينات و ذلك

حسب الأعمال الموجهة إليها:

### 1- المديرية العامة:

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية و العتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة و يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج و تسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة و ممتلكاتها.

### 2- مديرية الإدارة العامة:

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة و اللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل و تنميته و ذلك حسب مخططات و برامج.

كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة ، بالمراقبة ، متابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.

### 3- مديرية المحاسبة و المالية:

عملها مهم في المؤسسة، يتم فيها معالجة و تنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء و بيع و تخزين و تسديد الديون و المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن و الموردين و تحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد النتيجة للسنة المالية و المعاملات مع البنوك كما تسيير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

### 4- مدقق الحسابات:

دوره مراقبة تسيير المؤسسة و ذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

### 5- مديرية التموين و التنمية:

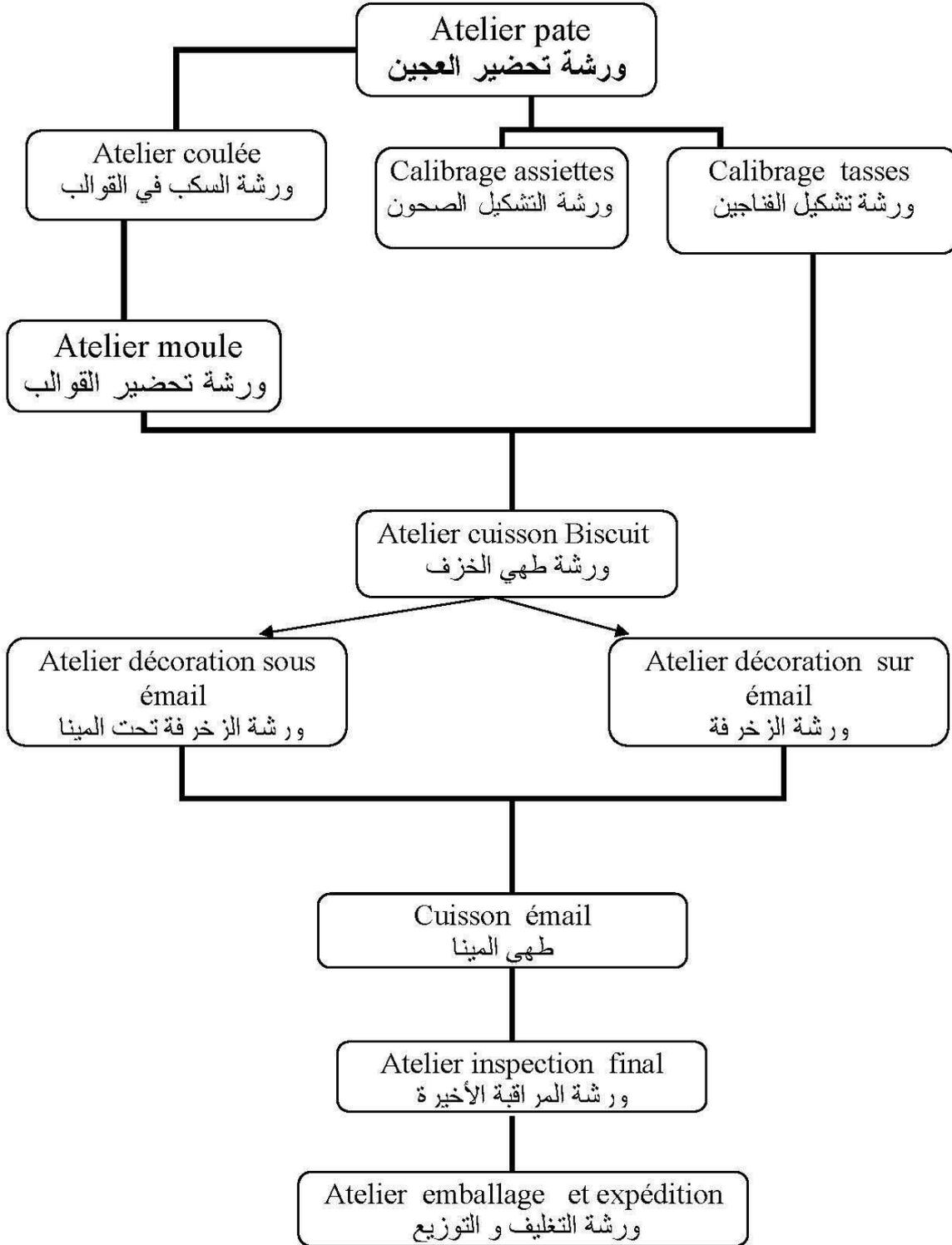
مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية و كل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات و لوازم و معدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

### 6- مديرية الإنتاج و التقنية:

مهمتها الأساسية الإنتاج(صناعة الأواني الخزفية، القرميد، الأجر الخ...) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية تنقسم إلى 09 ورشات و هي كالتالي:

المطلب الثاني: التعرف على كمية الإنتاج بالمؤسسة:

أولاً: شكل (10): هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج:



عملية الإنتاج في الورشات:

كيفية الحصول على الإنتاج الكامل و المراحل التي يمر بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق وهي:

### 1- تحضير العجين: Préparation de la pâte

المواد الأولية تكسر و ترفع إلى الغريال ثم تخزن و بعد تقدير الكمية ووزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة، وبعدها ذلك تؤخذ للخلط، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

### 2- تحضير الطلاء الخزفي: l'émail

هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا (émail) يستعمل للطلاء.

### 3- تحضير الخليط للسكب: Barbotine

-من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة.

### 4- صناعة القوالب Moule

في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال و أحجام مختلفة، هناك نوعان:

قالب رئيسي Moule mère و قالب فرعي Moule fils

### 5- تشكيل بالمعايير: Calibrage

في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية (Calibreuse) يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول.

### 6- التشكيل بالسكب: Coulée

هناك طريقتين:

أ - السكب في قالب جامد : خاص لصنع الكؤوس والفناجين.

ب - السكب بالتبخير : وهو يخص الأواني المجوفة، الأغشية وعدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل إلى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي.

### 7- الطهي و مراقبة السلع المشكّلة:

-السلع المشكّلة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

### 8- التزيين بالطلاء نوعان:

أ - التزيين بالطباعة : عن طريق آلة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي.

ب - التزيين بالبرش : عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي.

### 9- الطلاء الخزفي:

-السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة، حيث تطلى أوتوماتيكيا في آلة خاصة (الصحن والكؤوس) أما الفناجين و السلع الأخرى يكون طلائها يدويا.

### 10- الطهي و مراقبة السلع المطلاة:

-السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، وبعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها، أما السلع المزخرفة بالطباعة وبالرش تبعث إلى ورشة التغليف والتوزيع.

### 11- التزيين على الطلاء الخزفي:

-تستقبل السلع المزينة وترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة، وبعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة) وتوضع في كل واحدة قتل ذهبية.

### 12- الطهي وعزل السلع المزينة:

-السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدويا وإرسالها نحو ورشة التغليف والتوزيع.

### 13- ورشة التغليف والتوزيع:

في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع ووضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها.

### 7- مديرية التسويق:

هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال و مقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج و الإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة و متكررة لبيع منتجاتها.

### المطلب الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة

إن المؤسسة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر، لهذا فهي مجبرة على التأقلم مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها على المؤسسة سلبا وإيجابا وذلك بمختلف العناصر المكونة له ومنها:

**أولا: المحيط الاقتصادي:** إن المحيط الاقتصادي للمؤسسة يشكل باستمرار إحدى أهم الاهتمامات لدى المسؤولين خاصة وأن المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي المحددة وبشكل كبير لنجاح ونمو المؤسسة، لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات وبشكل دائم التي تحدث في أسواق رأس المال، فالمؤسسة غالبا ما تلجأ إلى التمويل الخارجي لأغراض الاستثمار والتمويل... الخ، لهذا فمن المهم معرفة أسعار الفائدة ومتابعة تطوراتها، كما يهم المسير معرفة وضعية سوق العمل فالوحدة تحتاج أحيانا إلى يد عاملة أكثر تأهيلا وتخصصا خاصة في المجالات التقنية بالإضافة إلى محاولة المسير التعرف على اتجاهات العرض والطلب على السلع لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن وأسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة للمنافسين وكذلك قنوات التوزيع.

ثانيا: المحيط التكنولوجي:

إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة بالتطور الآلي ومن جهة أخرى بالتطور المعرفي، مما يفرض على الوحدة الرقابة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورهما، ومما يمكن ملاحظته على مستوى الوحدة هو استعمال التكنولوجيا الحديثة سواء في الإنتاج أو في عملية الحفر، إضافة إلى اهتمامها بجانب المعرفة من خلال تكوين وتدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة، وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيتها باعتبار أن وضعها المالي جيد ويسمح بتوفير كل ما هو ضروري لأفرادها لزيادة الإنتاج وتحسينه بدرجة أفضل.

ثالثا: المحيط السياسي: رغم ميل غالبية البلدان في العشرية الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المؤسسات بعيدة عن آثار الجانب السياسي فهو دائما يبقى الإطار الذي يشمل أي تحرر اقتصادي لكون هذا الأخير يحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات، ونشير إلى أن الوحدة قبل الانطلاق في ممارسة مختلف الأنشطة تهتم بمعرفة مختلف القوانين والإجراءات التي تقرها الدولة، ومختلف المؤسسات المنافسة التي تتواجد في إقليمها، أو تقرر التعامل معها نظرا لمختلف الآثار التي يمكن أن تصيبها، إضافة إلى السياسة الضريبية، الرسوم، قوانين العمل، الأهداف التنموية، ومدى الاستقرار السياسي والأمني، التعديلات الوزارية ومختلف التشريعات الحكومية بصفة عامة، وذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي خاصة وأن وضعيتها الحالية ثابتة وطموحها في المنافسة على المستوى الدولي كذلك.

المبحث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين الوحدة وعمالها وترمي إلى تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقوم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

فهي من هذا المنطلق تعد إدارة هامة وشريكا حقيقيا في التخطيط الاستراتيجي الشامل، أي إن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سيرتاف الاسمنت وتفحص وثائقها وهيكلها التنظيمي لمسنا مدى أهمية هذه الإدارة بها ووصفها بالعمود الذي تتمحور حوله مختلف الوظائف الأخرى عن طريق تخطيط وتنظيم أعمال مختلف الأفراد، ولغرض التعرف عن كل ما يتعلق بإدارة الأفراد الخاصة بالمؤسسة.

سوف يتم التطرق أولا لتقديم هذه الوظيفة ثم توضيح كيفية تنظيم الموظفين وأخيرا إعطاء بعض المعطيات والبيانات حول الوظيفة.

**المطلب الأول: تقديم هذه الوظيفة:**

نود قبل التطرق لوضع العمالة خلال عام 2015 أن نبين تطورها من سنة 1982 إلى سنة 2015 وذلك كتمهيد للتعرف على طبيعة حركة العمال داخل المؤسسة.

جدول 2: تطور العمالة خلال الفترة 1982-2015:

السنة	العدد
1982	1200
1997	430
2010	490
2011	510
2012	535
2013	538
2014	545
2015	564

نلاحظ من خلال الجدول أن القوى العاملة للمؤسسة كانت البداية فيها ب 1200 عامل سنة 1982 وانخفضت إلى 430 سنة 1997 بسبب عملية التسريح ثم في سنة 2010 بلغت 490 عامل وارتفعت إلى غاية 564 في سنة 2015.

### وضع العمالة خلال 2015:

بلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر الإحصائيات التي تمت في 31-12-2015 564 عامل وقد تم توزيعهم إلى:

- عمال متعاقدين 560 يمثلون 99.3% من إجمالي العمال.
- عمال دائمين 04 يمثلون 0.7% من إجمالي العمال.

أ. توزيع العمال حسب الفئات:

يتم هذا التوزيع للعمال الدائمين والمتعاقدين بالمؤسسة المتواجدين إلى غاية 31-12-2015.

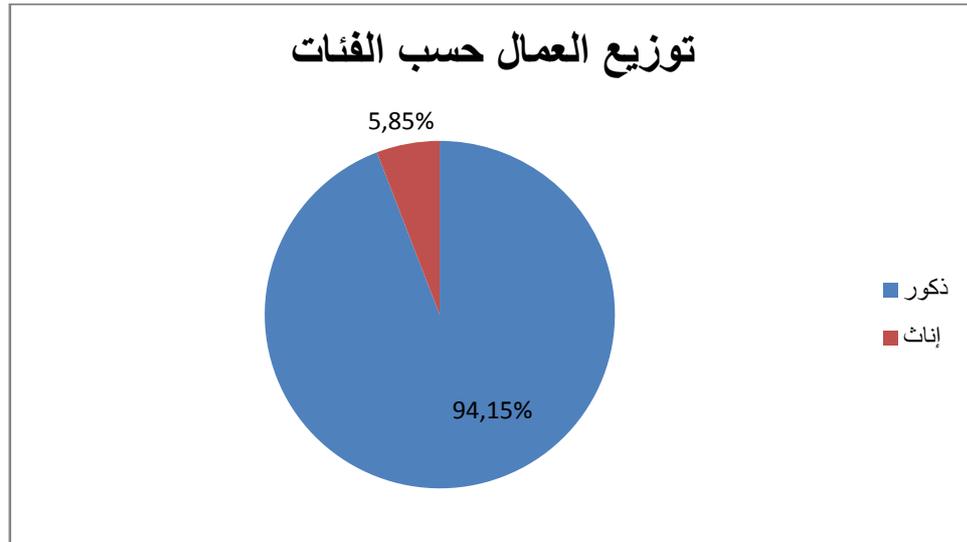
جدول (3): توزيع العمال حسب الفئات:

الفئات	العدد	%
إطار	76	13.47
مشرفين	140	24.82
عامل بسيط	348	61.70
المجموع	564	100

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

شكل (11): يبين توزيع العمال حسب الفئات:



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الشكل أن عدد العمال بالمؤسسة هو 564 عامل منهم 76 إطار بنسبة 13.47% و 140 مشرف بنسبة 24.82% و 348 عامل بسيط أي بنسبة 61.70%.

ب. توزيع العمال حسب الجنس:

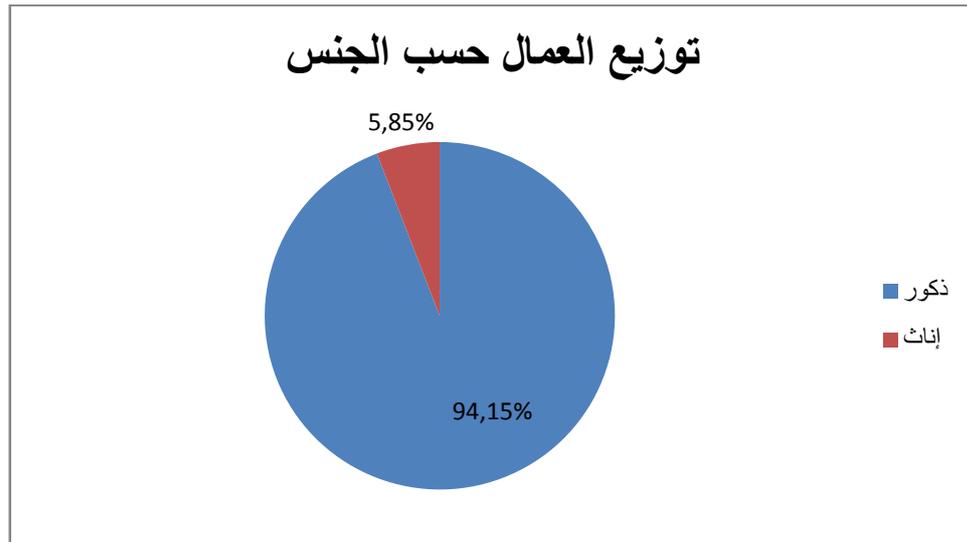
جدول (04): توزيع العمال حسب الجنس:

النسبة	الفئة	
94.15%	531	ذكور
5.85%	33	إناث
100%	564	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

شكل (12): يبين توزيع العمال حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث:

## دراسة حالة مؤسسة سيرتاف -مغنية-

يظهر لنا من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العمال ذكور 94.15 % في حين بلغت نسبة الإناث 5.85 %، ونعتقد أن ضعف تواجد العنصر النسوي بالمؤسسة يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تجري بالمؤسسة والتي لا تتناسب وخصائص النساء بصفة عامة.

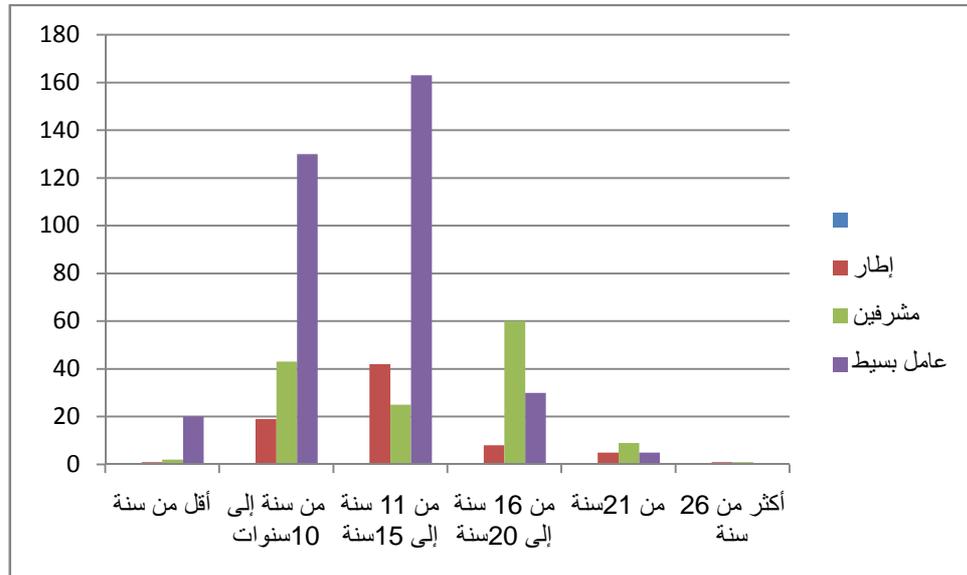
### ج. توزيع العمال حسب الأقدمية بالمؤسسة:

الجدول التالي يبين توزيع العمال من حيث مدة الأقدمية بالمؤسسة.

جدول (5): توزيع العمال حسب الأقدمية

الأقدمية	أقل من سنة	من سنة إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 21 سنة إلى 25 سنة	أكثر من 26 سنة	المجموع
إطار	1	19	42	08	5	1	76
مشرفين	2	43	25	60	9	1	140
عامل بسيط	20	130	163	30	5	0	348
المجموع	23	192	230	98	19	2	564

الشكل 13: توزيع القوى العاملة حسب الأقدمية



## الفصل الثالث:

## دراسة حالة مؤسسة سيرتاف -مغنية-

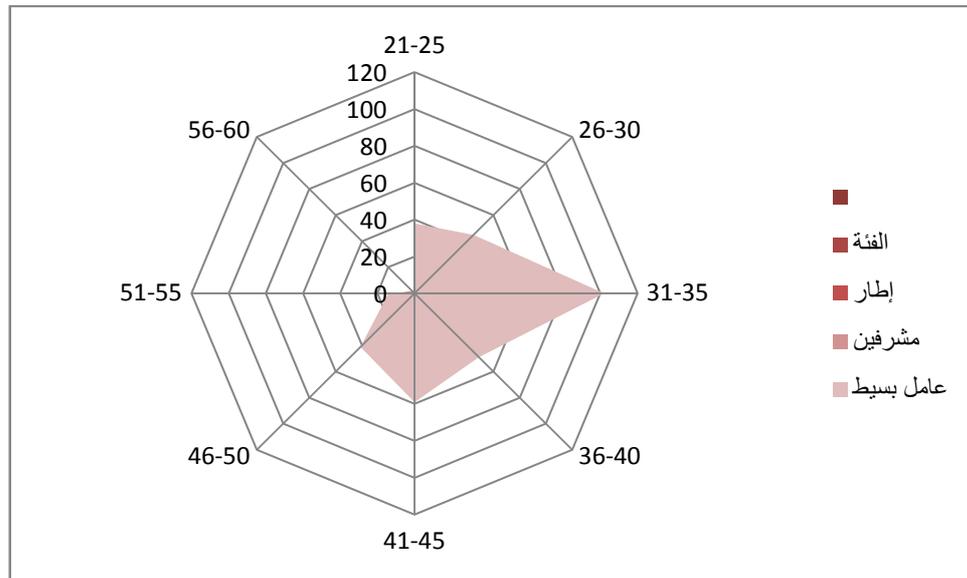
من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن العينة 11 إلى 15 سنة سجل بها أكبر عدد من العمال ب 230 عامل، يليها بعد ذلك العينة من من 6 إلى 10 سنوات ب 192 عامل مع العينة من 16 إلى 20 سنة ب 98 عامل ثم العينة أقل من سنة ب 23 عامل ثم العينة من 21 إلى 25 سنة ب 19 عامل وأخيرا العينة أكثر من 26 سنة ب 2 عامل وهذا ما يشير على عدم التوظيف بصفة دائمة وإنما تلجأ إلى التوظيف لمدة محددة وغير ذلك.

توزيع العمال حسب السن:

جدول 6: بين توزيع العمال حسب السن:

العينات الفئة	25-21	30-26	35-31	40-36	45-41	50-46	55-51	60-56	المجموع
إطار	0	4	26	35	3	3	3	2	76
مشرفين	2	6	38	32	37	13	10	2	140
عامل بسيط	38	45	102	49	59	41	14	0	348
المجموع	40	55	166	116	99	57	27	4	564

شكل 14: توزيع العمال حسب السن



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن العينة من 31-35 أكبر عدد من اليد العاملة وهذا ب 166 عامل تليها النسبة 36-40 ب 116 عامل ثم العينة 41-45 ب 99 عامل أما العينة 46-50 فسجلت 57 عامل تليها العينة 26 - 30 ب 55 عامل ثم العينة 21-25 ب 38 عامل ثم العينة 51-55 ب 27 عامل وأخيرا العينة 56-60 ب 4 عمال.

### مقارنة عدد العمال بين سنة 2014 و2015

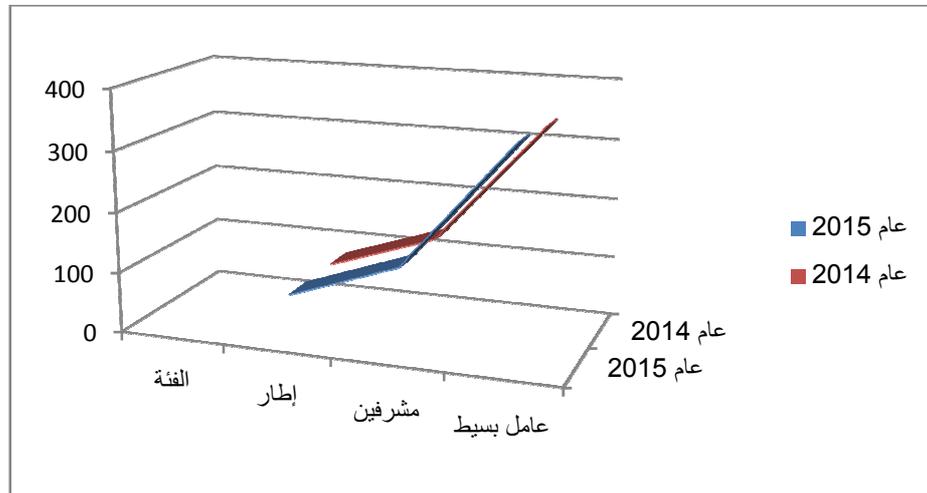
يوضح الجدول التالي فارق الزيادة في اليد العاملة خلال سنة 2015 بالمقارنة بسنة 2014:

جدول 7 مقارنة عدد عمال 2015 بالنسبة لسنة 2014.

الفئة	عام 2014	عام 2015	الفارق
إطار	76	76	0
مشرفين	140	137	9
عامل بسيط	348	338	10
المجموع	564	545	19+

إنطلاقا من الجدول أعلاه يكون الشكل التالي:

شكل 15 مقارنة العمالة 2015 بالنسبة لسنة 2014



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن القوى العاملة الكلية للمؤسسة سجلت إرتفاعا بنسبة 3.36% حيث كانت تقدر ب 545 عامل ثم ارتفعت سنة 2015 لتصل إلى 560 عاملا حيث فئة المشرفين عرفت زيادة ب 9 إطارات كذلك فئة العامل البسيط ب 10 عمال أما فئة الإطارات فلم تعرف أي تغيير.

### تحركات الأفراد خلال العام 2015:

ونقصد بتحركات الأفراد عمليات الإحصاء لعدد المتعاقدين، والوفيات والمفصولين، إضافة على عملية التوظيف التي قامت بها المؤسسة خلال السنة.

### جدول 8: توزيع التقسيمات حسب طبيعتها:

الفئة	العدد	%
المتقاعدين	13	2.30
الوفيات	1	0.17
المسرحين	143	25.35

المصدر: وثائق المؤسسة

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن فئة المسرحين نسبيا سجلت النسبة الأكبر ب: 25.35% ثم تليها فئة المتقاعدين ب: 2.30% أما فيما يتعلق بفئة الوفيات فقد سجلت 0.17%.

• مقارنة النتائج بالنسبة لتقديرات الميزانية.

جدول رقم 9: مقارنة تقديرات الميزانية بالنتائج المحققة:

الفئة	العينات	التقديرات	النتائج المحققة	الفارق
إطار	04	02	2-	
مشرفين	17	11	6-	
عامل بسيط	21	14	7-	
المجموع	42	27	15-	

نلاحظ من خلال الجدول وبصفة عامة أن النتائج المحققة والتي تقدر ب: 27 كانت أقل مما تم تقديره في الميزانية 42 عامل وبصفة خاصة نلاحظ أنه فيما يتعلق بالإطارات كانت نتائجها المحققة أقل مما تم التقدير له.

• مقارنة النفقات عام 2015 بالنسبة لعام 2014.

جدول: يبين مقارنة تنقلات بين عامي 2014-2015

المجموعات	عام 2015	عام 2014	الفارق
إطار	6	8	2-
مشرفين	13	14	1-
عامل بسيط	33	48	11-
المجموع	52	70	14-

المصدر: وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن التنقلات قد شهدت انخفاضا من 70 عاملا سنة 2014، وقد مس هذا الانخفاض أكثر فئة العامل البسيط من 48 عاملا سنة 2014 إلى 33 عاملا سنة 2011، وهذا لقلة العمال الذين تجاوزوا سن 50 سنة في 2015 مقارنة بسنة 2014 أين تم إحالة جميع العمال الذين تجاوزوا هذه السنة القانونية للتقاعد.

3. كتلة الأجور ومصادر المستخدمين:

جدول (10): يبين كتلة الأجور

المجموع	ضمان إجتماعي	علاوات وتعويضات	الساعات الإضافية	الأجر القاعدي	الفئات
979581.05	5294451	4122245.66	00	3332716.86	إطار
834716.04	934561.07	79891.04	108947.123	321586.15	مشرفين
127817.05	191915.00	75042.08	80197.05	916338.74	عامل بسيط
12597597.05	807516.06	504597.08	188791.05	345617.08	المجموع

تقدر كتلة الأجور لهذا العام ب 434107000.00 دج أي نسبة 98.75% من الموازنة التقديرية وهي مرتفعة ب 10.48% بالنسبة لكتلة الأجور لسنة 2014 والتي كانت تقدر ب: 38860230.22 دج.

4- التغيب:

يبلغ معدل الغيابات المسجل خلال عام 2015 ب: 6.30% بانخفاض قدره 0.21% عن معدل الغيابات لسنة 2014 والمقدرة ب " 6.09% ولتوضيح أكثر نحاول في الجدولين التاليين توزيع ساعات الغياب حسب السبب للعرف على إجمالي ساعات العمل ومعدل الساعات الإضافية:

جدول 11: توزيع ساعات الغياب حسب طبيعتها

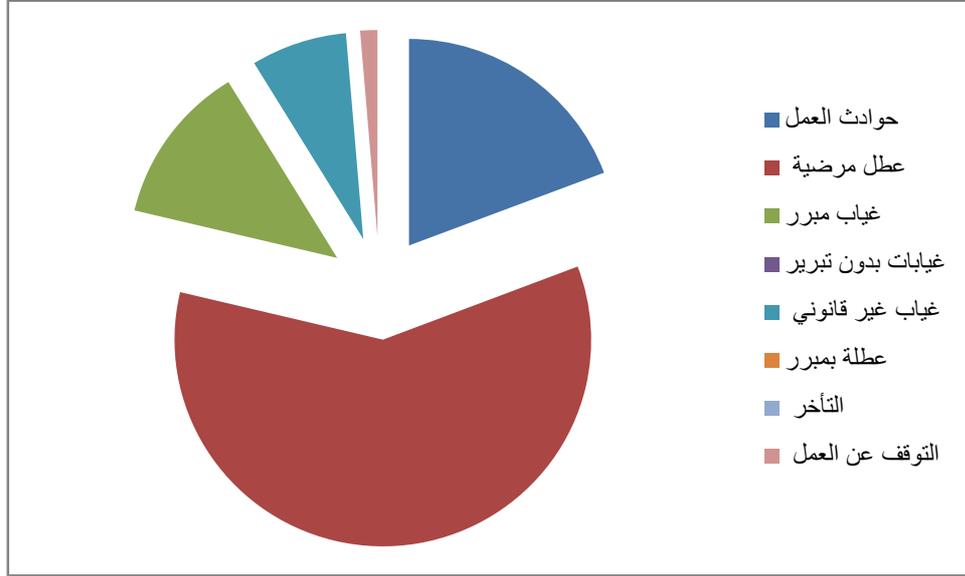
سبب الغياب	عدد الساعات	النسبة للمجموع %
حوادث العمل	3274.65	19.25
عطل مرضية	10117.28	59.46
غياب مبرر	2132	12.53
غيابات بدون تبرير	0	0
غياب غير قانوني	1267	7.45
عطلة مبرر	0	0
التأخر	0	0
التوقف عن العمل	224	1.32
<b>المجموع العام</b>	<b>17014.93</b>	<b>100</b>

ساعات العمل	1013287.92
ساعات الغياب	17014.93
الساعات الإضافية	7706.45

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يكون الشكل التالي:

شكل 16: توزيع ساعات الغياب حسب طبيعتها



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ أن نسبة التغيب خلال عام 2015 هي 6.30% تقدر بالساعات ب:  
 17014.93 ساعة عمل موزعة كالتالي حسب سبب التغيب: عطل مرضية تقدر ب:  
 10117.28 ساعة عمل، غياب بسبب حوادث العمل 3274.65 ساعة، بعد ذلك  
 غيابات مبررة ب 2132 ساعة، ثم غيابات غير قانونية ب 1267 ساعة، وأخيرا  
 غيابات بسبب التوقف عن العمل ب 224 ساعة ليكون بذلك المجموع:  
 17014.93 ساعة، أما فيما يتعلق بغياب دون مبرر، عطلة بمبرر وغياب بسبب تأخر فلم  
 نسجل ولا ساعة غياب.

وكإشارة فيما يخص معدل التغيب يحسب بالعلاقة التالية:

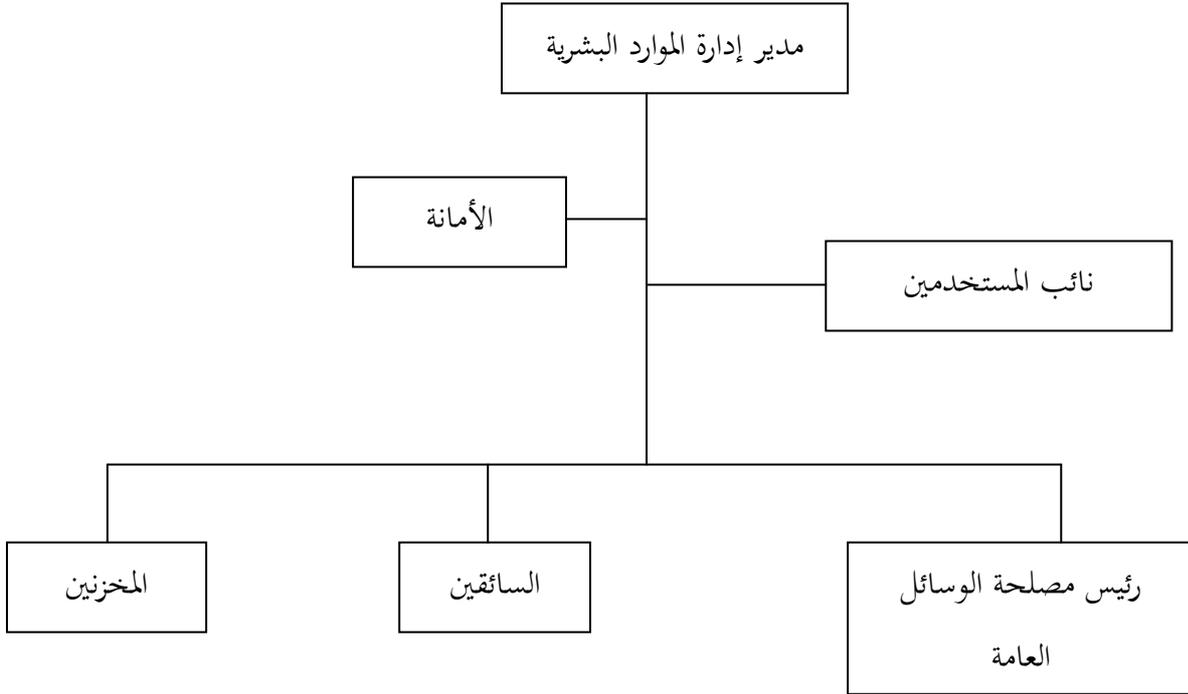
$$100X \frac{\text{عدد ساعات التغيب}}{\text{عدد ساعات العمل} + \text{عدد الساعات الإضافية}}$$

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تقوم هذه الإدارة بتسيير العنصر البشري وتوفير الظروف الاجتماعية الحسنة، من نقل وطب وإطعام وقيام بالرحلات الصيفية لأبناء العمال كل هذا من أجل تشجيع العامل على التفاني في عمله، كما تقوم بالتكوين حيث تشرف على تربص القادمين إليها من مراكز التكوين المهني والمراكز الأخرى، وتقوم أيضا بإرسال العمال في تربصات إلى مؤسسات أخرى للرفع من مؤهلاتهم خاصة مع إدخال الإعلام الآلي، ولغرض توضيح هذه الإدارة نحاول تلخيص مختلف مهامها سواء على مستوى المؤسسة أو الوحدة في الشكلين التاليين:

1-الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (خاص بالمؤسسة):

شكل 17: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية(خاص بالمؤسسة)



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: توصيف وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالوحدة:

أ -مدير إدارة الموارد البشرية:

إن المسؤوليات التي يضطلع بها مدير إدارة الموارد البشرية كبيرة ومتنوعة، فهو يتولى إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في الوحدة مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة، ومن هذه السياسات مثلا سياسة الأجور، نظام الحوافز وتنظيم برامج التوعية.

ويشترط في المدير تمتعه بمجموعة من المهارات لكي يؤدي عمله بشكل جيد ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

\*المهارات الفنية أو التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

\*المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الاتصال، حل النزاعات، والتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين وحببتهم.

\*المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

ب -رئيس مصلحة المستخدمين: يعتبر رئيس هذه المصلحة المساعد المباشر للمدير في تسيير إدارة الموارد البشرية من خلال مساعدته في إعداد مختلف البرامج والسياسات واتخاذ القرارات المهمة، وتولي مهام المدير في حالة غيابه وإشرافه على جميع العمال.

ج -رئيس مصلحة الوسائل العامة :يشرف رئيس هذه المصلحة على جميع الخدمات التابعة للمقر من خلال توفير مختلف الوسائل والتجهيزات الضرورية لإتمام مهام المصالح الأخرى كالإثاث، والحافلات لنقل العمال، أجهزة الإعلام الآلي وغيرها.

د -رئيس مصلحة الشؤون الاجتماعية :تتولى هذه المصلحة جميع أنواع الخدمات ذات الطابع الاجتماعي سواء أكانت عينية أم معنوية وتسيير كافة الوسائل المجددة لغرض زيادة قدرة الأفراد العاملين بالوحدة للتكيف والتأقلم والاندماج في المجتمع الإنتاجي وكذلك رفع وتحسين أحوالهم الصحية والثقافية والاجتماعية بهدف خلق علاقات إنسانية وإعطاء الأفراد شعورا بالاستقرار الوظيفي، هذا يعني أن هذه المصلحة تضمن استمرار وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى الحصول على أعلى كفاية ممكنة من العنصر البشري، والعمل على إسعاد الأفراد وإعطائهم شعورا بالأمن والاستقرار ,ولاشك أن برامج الخدمات الاجتماعية تؤدي في النهاية إلى ضمان ولاء الأفراد وتعاونهم مع الإدارة وبالتالي إلى رفع الروح المعنوية بينهم بما ينعكس في نهاية الأمر إلى وجود علاقات إنسانية قوية تؤدي إلى زيادة واستمرار في الكفاية الإنتاجية للأفراد.

### \*العاملين في إدارة الموارد البشرية والمهارات والصفات المطلوبة:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للوحدة، فإنه ينبغي أن تتوفر لدى قيادتها المواصفات التالية:

-معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.

-إلمام شامل بطبيعة الوحدة وأهدافها والظروف.

-إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.

-الاطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.

-مقدرة تفاوضية جيدة.

-الاستماع الجيد.

-تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.

-القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.

-معرفة جيدة في استخدام الحاسوب.

المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الإستبيان

المطلب الأول: عينة البحث:

نظرا لاستحالة إخضاع كل وحدات القطاع للدراسة، أولا لضيق الوقت وإمكانيات البحث، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة سيرتاف بمغنية، نظرا لما تتوفر عليه الوحدة من صفات تجعلها متميزة عن كثير من وحدات القطاع نظرا لتطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج.

وما زالت إلى الآن تكثف مجهوداتها من أجل تطوير أكثر في نوعية منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات.

وعليه فان مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين ( رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لمؤسسة سيرتاف بمغنية، والذين بلغ عددهم في ديسمبر 2015: 564 عاملا وعاملة موزعين على مختلف الأقسام كما يظهر في الجدول التالي:

جدول: توزيع الأفراد العاملين بمؤسسة سيرتاف بمغنية في فئات

الفئات	العدد	%
إطار	76	13.47
مشرفين	140	24.82
عامل بسيط	348	61.70
المجموع	564	100

يظهر من الجدول السابق أن مجتمع البحث مقسم إلى 216 رئيسا يعملون بالوظائف الإشرافية (إطار، مشرفين) بنسبة 38.29 % و 348 مرؤوس يعملون بالوظائف التنفيذية

بنسبة 61.71% وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين يقدر عددهم ب 50 إطار موزعين على مختلف وحدات المؤسسة.

### المطلب الثاني: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقديم النظام المقترح لتخطيط مسار الأفراد العاملين بها والحصول على معلومات عامة عن أفراد العينة، وهي تتكون من عدة أجزاء وكل جزء يحتوي على عدة من الأسئلة.

يتعلق الجزء الأول ببيانات حول مشروع البحث في حين يلخص الجزء الثاني حالة الاستبيان من خلال تحديد الفئة المستهدفة بالاستجاب والأهداف الرئيسية والفرعية من الاستبيان، أما الجزء الثالث فهو خاص بإعطاء صورة عن مؤسسة التطبيق الميداني وعن المحيط الذي تعمل فيه، بينما خصصنا باقي الأجزاء في مجموعها بأسئلة تتعلق بمستويات وجوانب إدارة الموارد البشرية من تقييم وتخطيط واختيار الأفراد إضافة إلى طبيعة الإشراف والحوافز المعتمدة في المؤسسة.

وقد استخدمنا في الاستمارة أسئلة من النوع المغلق وأخرى من النوع المفتوح، كما ضمت بعض الأسئلة عددا من العناصر يتم الاختيار من بينها.

### المطلب الثالث: استغلال نتائج الاستبيان:

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأفراد العاملين (بعد ملئها) قمنا بمراجعتها وتحليلها وتم استخلاص النتائج التالية:

### 1.1 وظيفة إدارة الموارد البشرية:

\*فيما يتعلق بالسؤال: هل وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة هامة أم ثانوية أم يمكن الاستغناء عنها تحصلنا على % 100 يؤكدون على أن هذه الوظيفة مهمة في المؤسسة.

التعليق: يتبين من هذه النسبة أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لجميع العاملين في المؤسسة باعتبارها المحرك لباقي وظائف الوحدة من خلال ما توفره للعمال لتحقيق الأمان الوظيفي ومنه العمل على زيادة وتحسين نوعية الإنتاج.

\*أما فيما يخص السؤال: هل تقوم وظيفة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط المسار الوظيفي تحصلنا على:

62.5% يؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بالتخطيط الاستراتيجي.

39.5% يؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي

100% يؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط المسار الوظيفي.

تعليق: تبين النسب بالأغلبية قيام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط المسار الوظيفي لكن بدرجة أقل لأن جميع الخطط تأتي من المؤسسة الأم، وباعتبار أن وحدة عين توتة عبارة عن فرع لها فان الخطط التي تحصل عليها يتم تعديلها وتنسيقها وفق أوضاع الوحدة لإمكانية تحقيق أهدافها.

### رابعا: تقييم أداء العاملين:

1- فيما يتعلق بالسؤال التالي: هل تم تقييم العاملين من قبل تحصلنا على نسبة 100%

تؤكد على قيام المؤسسة بتقييم أداء عمالها.

تعليق: تبين هذه النسبة مدى أهمية وظيفة تقييم أداء العمال في المؤسسة إذ على أساسها

تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء وهذا ما سنتعرض إليه لاحقاً.

2- بالنسبة للسؤال الخاص بتحديد الجهة التي تقوم بالتقييم فقد تحصلنا على % 75 من الإجابات فقط نظراً لعدم توفر مثل هذه المعلومات لدى جميع العمال في مختلف المصالح والدوائر.

وقد أجمعت الإجابات المتحصل عليها على أن الجهة المسؤولة على التقييم هي أولاً: المسئول المباشر للعامل، ويتبعه في ذلك مسئول الإدارة ويتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة.

تعليق: بطبيعة الحال يشرف دوماً الرئيس المباشر على توجيه العمال لأداء مهامهم والقيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الأعمال المراد إنجازها، ويتبعه في ذلك مسئول الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

3- أما فيما يخص معايير إجراء التقييم فقد تم الاتفاق على أنه:

أولاً: في حالة ما كان التقييم شهرياً فإن المعايير تتمثل في حجم العمل المحقق من كل عامل، نوعية العمل، سلوك العمال، ومدى انضباطهم.

ثانياً: في حالة ما كان التقييم سنوياً فهو يتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة.

4- أما تاريخ إجراء التقييم فقد أجاب البعض بأن التقييم يتم كل نهاية سنة فقط، والبعض الآخر أجاب بأن التقييم يتم أولاً عند نهاية الشهر وفي آخر ثلاثي السنة والذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضاً تحديد المردود الفردي ومدى مساهمته في المؤسسة.

التعليق :بصفة عامة يمكن القول بأن التقييم يتم في آخر ثلاثي للسنة أما فيما يتعلق بالتقييم الذي يتم في نهاية كل شهر فذلك لتسهيل الأعمال التي ستتم في نهاية السنة وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية المتحصل عليها بصفة دورية.

5-وفيما يخص السؤال :ماهي أهم معوقات إجراء التقييم فقد حصلنا على 12.5% من الإجابات فقط نظرا لجهل العمال في المصالح والدوائر الأخرى لهذه المعوقات، لذا فإن أغلب هذه الإجابات تم تحصيلها من مسؤولي إدارة الموارد البشرية، وهم يرون بأن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يكمن في تراخي المعنيين في التقييم عند طلب الإدارة بذلك، وهذا لسبب كثرة العمال أثناء الثلاثي الأخير.

6-بالنسبة لما هي استخدامات نتائج التقييم فقد تحصلنا أيضا على % 12.5 من الإجابات وتتمثل هذه الاستخدامات حسب رأيهم في المتابعة الإدارية الميدانية للعامل كل في مجال تخصصه لتكوينهم وتطويرهم بشكل مستمر وتمكين العامل من استخدام وسائل العمل بكل راحة وأمان.

تعليق :يمكن حصر استخدامات نتائج التقييم في تحسين مؤهلات وكفاءة العمال من خلال برامج التكوين والتطوير.

7-فيما يتعلق بميزات العمل في الوحدة تحصلنا على % 100 من الإجابات تؤكد على أن جميع النقاط المسجلة في إطار هذا السؤال تعتبر المميزات البارزة للعمل في الوحدة ولا يمكن استبعاد أي وحدة.

تعليق :هذه النسبة تؤكد مدى المميزات المتوفرة للعمال في الوحدة من اتصال وانضباط في العمل وتمكين العمال واتخاذ آرائهم وغيرها وذلك كله في سبيل إنجاح الوحدة وتحقيق أهدافها وفي نفس الوقت تحقيق أهداف العمال وإشباع رغباتهم.

8- أما بالنسبة لتحديات العمل في المؤسسة فقد تحصلنا بعد جمع مختلف آراء العمال على 5% وذلك راجع لتوفر كل من التنظيم الذي يحدد مهام كل عامل، الموارد المادية والتجهيزات الضرورية، جدية العمل والتفرغ الكامل له وتحسين الخدمات الاجتماعية.

9- أما السؤال الخاص بمدى قيام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط فقد تحصلنا على نسبة 40% تؤكد على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالتخطيط إذا توفر هيكل تنظيمي متطور إضافة إلى توفر الإمكانيات المادية، أما نسبة 60% تؤكد ضرورة توفر الاستقلالية أيضا في القيام بعملية التخطيط وما يمكن ملاحظته أن النسبة الأولى والتي تربط التخطيط بالهيكل التنظيمي المتطور والإمكانيات المادية التي تسمح بمباشرة الأعمال دون معوقات، على صواب ذلك أن منح الاستقلالية في سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط غير ممكنة ذلك لأن كل رئيس لديه رئيس أعلى منه في الهيكل التنظيمي يشرف عليه ويراقب أعماله.

10- وفيما يتعلق بالسؤال الخاص في حالة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية مرة أخرى ما الذي يرى الخبير إضافته لضمان القيام بالتخطيط فقد تحصلنا على 12.5% من الإجابات فقط وهي تقترح تحسيس كل المسؤولين والعمال بمدى أهمية التقييم لإنجاح التخطيط على كل المستويات.

وهي إجابة معتبرة خاصة وأن المعوق الوحيد للتخطيط على مستوى إدارة الموارد البشرية هو تراخي المسؤولين عند القيام بالتقييم الذي على أساسه يتم التخطيط لتفعيل أعمال الأفراد أكثر.

11- أما بالنسبة لمقترحات الخبير بخصوص ترقية الأفراد في المستقبل فإن 60% يرى بأنه مرتبط بالتكوين المستمر للأفراد، وتبادل الخبرات بين عدة جهات، أما 40% الباقية فهي ترى إضافة إلى ما سبق ضرورة تكوين ملتقيات وندوات علمية تسمح بتطوير المعارف لدى العمال.

تعليق: نلاحظ أن الخبير يؤكد على التكوين المستمر للأفراد خاصة وأنه يساهم في تطوير المعارف والمهارات بدرجة كبيرة إضافة إلى تبادل الخبرات بين عدة من المؤسسات لتزويد الأفراد بمهارة القيام بمهام أخرى، أما فيما يخص الاقتراح الأخير والذي يخص الملتقيات فيرى البعض عدم ضرورته في تطوير المعارف والأفكار بنفس درجة التكوين المستمر.

12- أما فيما يخص الجهة الأخرى التي يمكن أن تشارك في تخطيط الأفراد فان 100% من العمال يرون هذه الجهة تتمثل في كل من لديه مسؤولية على المنتج والزبون أي كل جهات المؤسسة لرفع معنويات العامل ومنه أمنا كافيا في منصب عمله.

تعليق: تؤكد هذه النسبة مدى أهمية تعاون مختلف مصالح الوحدة في سبيل تحسين فعالية التخطيط لرفع معنويات العامل لكي تتمكن من إرضاء الزبون، يعني أولا إرضاء الزبون الداخلي لكي تتمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

أما فيما يتعلق بمجالات التنسيق المختلفة بين هذه المصالح فيمكن أن تكون تقسيم المؤسسة حسب معايير عملية، خاصة وأن العملية لها تداخل مع العمليات الأخرى على أساس زبون ومومن، أي على أساس مختلف العمليات نضع معايير معينة يتم الأخذ بها من طرف مختلف المصالح وهي في أغلبها تدور حول الزبون والمومن اللذان يمثلان طرفا عملية الإنتاج.

### خامسا: تخطيط الموارد البشرية

في إطار هذا الجزء حاولنا أن نضع مجموعة من الأسئلة تسمح بالإلمام بجميع جوانب هذا الموضوع (تخطيط الموارد البشرية)، ومن خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على مجمل الإجابات التالية:

1- فيما يتعلق بالسؤال: هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها الوحدة أهمية بالغة تحصلنا على نسبة 100% بالإيجاب و 0% بالنفي.

تعليق: تبين هذه النسبة أن المؤسسة شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط واختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية وكمية الإنتاج.

2- أما فيما يخص السؤال: هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى فقد تحصلنا على نسبة 100% بالإيجاب و 0% بالنفي.

تعليق: باعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل النظري والذي نعني به تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للعمال، فإن المؤسسة هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال واستثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

3- وبالنسبة للسؤال: هل يتم تخطيط الموارد البشرية قبل أو بعد الإنتاج فقد سجلنا معدل 80% تؤكد على أن تخطيط الموارد البشرية يتم قبل الإنتاج و 20% يؤكد على أنه يتم قبل وبعد الإنتاج.

تعليق: فيما يتعلق بالفئة الأولى فهي ترى أن تخطيط الموارد البشرية يتم قبل الإنتاج فقط لأن على أساسه يتم تحديد احتياجات الوحدة من العمالة وتوفيرها في الوقت المناسب لإتمام عملية الإنتاج من خلال تحديد مهام كل فرد، أما الفئة الثانية فهي تؤكد على ضرورة التخطيط بعد الإنتاج لإعادة تصحيح الانحرافات التي يمكن أن نلاحظ خلال أداء المهام.

4- أما فيما يتعلق بالتساؤل الخاص هل تقوم الإدارة بمراجعة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية والتي من بينها:

-دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة، وهل بإمكانها زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لمقابلة الزيادة في الإنتاج وأيضا

تدريب الموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل المؤسسة في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل، لذلك على المؤسسة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل.

التعليق: من خلال إجابات العمال تحصلنا على نسبة % 100 تؤكد بأن المؤسسة تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا وحسب التكنولوجيا المراد إدخالها وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

5- أما فيما يخص العوامل التي تعتمد عليها الإدارة في تخطيط الموارد البشرية فقد أكدت عينة البحث بأنها تعتمد على إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة ودرجة ومهارة كل عامل، وأيضا العمل على ترقية أفراد معينين لشغل وظائف عليا يؤدي إلى خلق وظائف شاغرة في المستوى الأدنى الشيء الذي يحث المؤسسة على القيام بتعيينات جديدة من الداخل وان لم تتوفر بالشروط الموضوعية يتم اختيارها من الخارج، وما يمكن الإشارة إليه هو أن عمال المؤسسة المعينين فيها يبدؤون العمل فيها من خلال عقود قبل التشغيل أولا وعند دراسة مدى درجة تقدمهم في أداء المهام ومدى اكتساب الخبرة يتم اختيارهم وتعيينهم عمالا دائمين فيها، أما فيما يتعلق بالنقطة الثالثة وهي مقارنة العمال داخل وخارج المؤسسة بباقي المنشآت ودراسة الأسباب التي جعلت العمال يتركون العمل فهي لا يعمل بها في الوحدة وذلك راجع لانعدام هذه الحركة أصلا فكل عامل يعين فيها يبقى في منصبه إلى أن يتقاعد لتوفر كل عوامل الراحة والأمان بالعمل في المؤسسة.

6- وفيما يتعلق بالسؤال الخاص: هل تأخذ الوحدة بالنقاط التالية في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية فقد تحصلنا على رأي واحد وبالإجماع على أنه في حالة ما كانت نسبة تغيب العاملين عن العمل عالية، فيجب معرفة الأسباب ومعالجتها ومعرفة عدد ساعات العمل

الضائعة بسبب المرض مع باقي المنشآت ودراسة عدد الإصابات في العمل وعدد الأشخاص المفقودين نتيجة لهذه الإصابات ومعرفة هل هذه الإصابات في ازدياد أم في تناقص ومقارنة هذه النسبة مع المنشآت القائمة وأخيرا وإذا تمكنت إدارة المواد البشرية من تقليل نسبة الغياب في الوحدة فان هذا يمكنها من التخطيط لعمالة أقل، أما إذا تمكنت من تحسين الإنتاج وزيادته فان هذا يمكنه من التخطيط لعمالة أكبر، وما يمكن استخلاصه في هذه النقطة الأخيرة هو أنه بتقليل نسبة الغياب إلى أدنى حد ممكن، فإن نسبة تخطيط الأفراد تقل وذلك لانضباط العمال وأداء المهام بكفاءة، أما في حالة ما قررت الوحدة زيادة الإنتاج أو تحسينه فان إدارة الموارد البشرية عليها بتخطيط جميع الأفراد وإعادة تحديد المهام والوظائف ويمكن تعيين عمال جدد وذلك لإمكانية تحقيق الهدف المراد بلوغه.

7- أما بالنسبة للسؤال الخاص: عند اختيار الأشخاص للعمل في الوحدة بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية: إعداد تحليل ووصف للوظائف في الوحدة، تحديد مصادر القوى العاملة داخل وخارج المؤسسة، تنفيذها عن طريق الإعلانات، اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات، فحص أوراق وشهادات المرشحين فقد تحصلنا على نسبة 80 % تؤكد على أن المؤسسة تعمل بمختلف هذه الطرق عند الاختيار أما 20 % الباقية فهي تستثني طرق أخرى كالإعلانات مثلا.

8- فيما يتعلق بالسؤال: هل تحدد المؤسسة الكميات المراد إنتاجها فقد تحصلنا على نسبة 100% بالإيجاب.

تعليق: باعتبار أن المؤسسة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة، الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

9- بالنسبة لتقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوحدة، من خلال ماتم تحليله لحد الآن عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية يمكن أن نقول عنها أنها وظيفة تسييرية تؤدي مهامها المنوطة بها على مستوى عالي باعتبارها تتوقف على سياسة مرسومة بطرق ومناهج سليمة وهذا ما كان له الفضل في وصولها إلى هذه المكانة المشرفة.

### سادسا :اختيار الأفراد:

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية الاختيار لأنها تعتبر من المراحل الحيوية لا في حياة المؤسسة فحسب بل في حياة الفرد نفسه، أنها مرحلة تطويرية وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة، كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازهما ليتعرف كل منهما على الآخر وتبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى أن للفرد الكفاء دور مهما وأساسيا في تحديد مستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها، ولغرض التعرف عن مكانة هذه الوظيفة في المؤسسة وضعنا مجموعة من الأسئلة في إطار هذه الاستمارة وقد تحصلنا على أجوبة من عينة البحث وهي كالتالي:

1- فيما يتعلق بالسؤال: هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة في المؤسسة.

فقد تأكد بعد تفحص الإجابات بأن هذا المبدأ يحترم في المؤسسة حسب الكفاءة والخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب يؤدي إلى رفع معنوية الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوى العاملة، أما الاختيار غير السليم فسوف يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة للوحدة وربما تعرضها للخطر.

2- أما فيما يخص السؤال: هل يتم تحديد عدد الأشخاص الذين تحتاج الوحدة لتركيب وتشغيل الماكينات فقد تحصلنا على نسبة % 100 من الإجابات الموجبة.

تعليق :وهذا يعني بطبيعة الحال أن عملية تركيب وتشغيل الماكينات مثلها مثل أي عملية تحتاج إلى أشخاص ذو كفاءة ومهارة في هذا الميدان لتفادي وقوع أي مشاكل وعوائق.

3- أما بالنسبة للتساؤل الخاص بتحليل الوظائف والذي يتمثل في:

هل يتم تعيين عامل واحد لأكثر من ماكينة كما يجب الاحتفاظ بعمالة إضافية لمقابلة أي مشاكل تظهر مثل ترك العمال للوحدة فجأة حتى لا يؤثر على جدول الإنتاج، كذلك

الاحتفاظ بعدد كافي من الرؤساء والمشرفين لمقابلة أي نقص ووضع

هيكل وظيفي للمؤسسة كما يجب مقارنة الهيكل الوظيفي للوحدة بباقي المنشآت المشابهة لها، فقد تحصلنا أيضا على نسبة % 100 من الإجابات الموجبة.

تعليق :يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف المهام والوظائف الموجودة بها والعمال المعينين في الأماكن المناسبة كل ومهامه الخاصة وذلك حسب كفاءة كل واحد، بالإضافة إلى هذه الفئة المعينة يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية الاحتفاظ بعمال لتعويض أي نقص بسبب التقاعد أو الوفاة أو حوادث العمل.. الخ، وذلك لتفادي أي مشاكل، وكل سنة ينظر في الهيكل التنظيمي ويتم إحداث عدة تغييرات تراها الوحدة مفيدة لها.

4- وبالنسبة للسؤال :هل تقدر تكاليف الموارد البشرية عند إعداد دراسة تكاليف مشروع الإنتاج فقد تحصلنا على % 100 من الإجابات الموجبة.

تعليق :وهذا بطبيعة الحال لأن أي تكاليف مشروع إنتاج إضافة إلى تكاليف المواد والتخزين والتحويل وغيرها تدخل في إطارها تكاليف الموارد البشرية باعتبارها المسيرة لكل هذه العمليات لذا فان الأجر الذي تتقاضاه إضافة إلى المكافأة ومصاريف التكوين والتدريب كلها تكاليف تحسب على المشروع.

5- وفيما يتعلق بالسؤال:إذا كان هناك موظف ذو أهمية وترك الوحدة ماهو تأثير هذا؟

وهل هناك إمكانية لتدريب موظف آخر ليحل محله؟ وهل تخصص الوحدة جزءا من الأرباح للموظفين الذين يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها؟ فقد تحصلنا على 50% من الإجابات فقط من العينة الخاصة بأفراد إدارة الموارد البشرية وذلك لأن باقي العينة يجهلون هذه الأمور وقد كان جوابهم بأن هناك بالفعل تأثيرا في حالة ترك موظف ذي أهمية لمنصب عمله، وكلف المؤسسة تراعي هذا الجانب في استخلاف هذا العامل من قبل عامل آخر قد يكون درب لهذا الغرض أو يتم تدريبه لاحقا، أما فيما يخص الحوافز ففي حالة ما حققت الوحدة أرباحا خلال العام فهي تخصص جزءا منها كحوافز لجميع العمال دون استثناء.

6- أما فيما يخص السؤال: هل تعمل الوحدة لدراسة تديني الإنتاجية بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي لانجاز عمل معين لغرض تحسين إنتاجية الأفراد فقد تم تحصيل 100% من الإجابات الموجبة.

تعليق: إن أي عمل على مستوى الوحدة مرتبط بوقت معين لإتمامها وفي حالة ما كان هناك انحراف في نسبة الإنتاجية المحققة يتم دراسة الأسباب، وبإمكان الوحدة ولغرض تدارك الخسارة بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي يمكن من خلاله تحسين إنتاجية الأفراد.

7- أما بالنسبة للسؤال: عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فقد تم وضع عدة نقاط لمعرفة فيما إذا كانت هامة وقد تم الإجماع على ضرورتها في اتخاذ قرار تعيين أي فرد في الوحدة، وتتمثل هذه النقاط في تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملون وتسجيلها بطريقة علمية لاستعمالها في عملية التقييم، وتحديد كل الآلات والماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله وتحديد الأثاث الذي يحتاج إليه العاملون، مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة، وضع برنامج تدريب عملي، عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين والمقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة. وهذه الشروط تطلب في أي مؤسسة فبدونها لا يمكن أداء المهام المخطط لها.

8- بالنسبة لم هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد البشرية؟

فقد تم تحديد عدة الطرق اتفق على 50% منها وهي وضع مذكرة في لوحة الإعلانات في الوحدة واختيار العاملين من داخل المؤسسة وتحفيزهم لانجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة، أما النسبة الباقية 50 % والتي لم يتفوقوا عليها فهي كتابة الإعلانات في الصحف اليومية، والتوظيف عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في المؤسسة.

9- وفيما يخص السؤال: هل عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يختار اختياراً آخر لتحديد مهارته لتأدية الوظيفة؟ فقد تحصلنا على نسبة 100 % من الإجابات الموجبة.

وهذا بطبيعة الحال ضروري للتأكد من الفرد المختار، من ناحية المهارات للاطمئنان على أن المهام التي ستوكل إليه من الممكن أن يحققها.

10- فيما يتعلق بالسؤال: هل بعد أن يقوم المرشح بملء استمارة التقديم تجرى له مقابلة خاصة بهدف استخراج المعلومات الخاصة بالوظيفة مع توضيح السبب الذي جعل المرشح يترك وظيفة سابقة، فإذا كان السبب هو السعي وراء راتب أكبر فيجب وضع ذلك في الاعتبار، كما يجب الأخذ في الاعتبار عمر المترشح، فإذا وقع الاختيار على أشخاص أو أعمار متساوية فسوف تواجه الإدارة مشكلة وهي أن جميع العاملين سوف يتم إحالتهم على التقاعد في عام واحد مما يخلق نقص عمالة داخل المؤسسة، كذلك يطلب من المرشح أن يعطي أسماء لبعض المقربين له ويقصد بهذه المعلومة هو جمع معلومات من شخصية المرشح، لم تحصل على أي إجابة موجبة على هذا السؤال بل كلها تنفي تطبيق المؤسسة مثل هذه الاستثمارات.

تعليق: لأن عملية التعيينات نادرة في الوحدة حيث كل عامل يعين لا يترك منصبه إلى بعد أن يتقاعد، فإن هذا النوع من الاستثمارات لا يتم استخدامها في المؤسسة.

11-بالنسبة للسؤال :هل يتم كتابة أو إعداد مذكرة وصف كل وظيفة عندما يتطلب الأمر استخدام عمالة معينة فقد حصلنا على % 100 من الإجابات الموجبة والتي تؤكد استخدام هذه المذكرة.

تعليق :تستخدم الأوصاف الوظيفية كوظيفة أساسية تخدم معظم الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين بتحديد واجبات ومسؤوليات موظف معين سيشغل وظيفة معينة، ويمد الإدارة بوسيلة تساعد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية وتساعد في الحصول على المرشحين ذوي المؤهلات المطلوبة.

### سابعاً :دوافع العمل والإرضاء الوظيفي:

لغرض رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق طموحات الأفراد تعمل الإدارات على توفير مجموعة من العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد ,وتحريك قدراتهم الإنسانية، وعند دراستنا لكيفية تأثير الوحدة على الأفراد لأجل رضاهم من خلال مجموعة من الأسئلة تم التأكد مما يلي:

1-فيما يخص السؤال الذي يهدف لمعرفة أهداف العاملين هل يتم تصميم نظام أسئلة يكشف مدى تطابق أهداف الوحدة مع أهداف العاملين وهل تأخذ بالنقاط في الاعتبار كالأجور والمرتبات الجيدة، الترقيات والتدرج الوظيفي، تحسين العمل وغيرها فلم نسجل أي إجابة عليه، وذلك راجع لعدم تصميم هذا النوع من الأسئلة للكشف عن أهداف العاملين، خاصة مع الوضع الحالي لسوق العمل حيث يغلب العرض على الطلب وأي فرد يشغل منصب معين لا يتنازل عنه بغض النظر عن الأهداف، فالمهم لديه تقاضي أجر مقابل أتعابه يشبع حاجاته.

2-أما فيما يتعلق بالسؤال: هل تهتم الوحدة بحل المشاكل الخاصة بالعاملين كالغياب المتكرر، ومساعدة العاملين على إشباع رغباتهم فقد تحصلنا على:

\*80% من الأجوبة ب: نعم

\*20% من الأجوبة ب: لا

تعليق: ترى الفئة الأولى بأن من مهام الوحدة الاهتمام بالعامل ومحاولة تحضيره باعتباره محرك الإنتاج، أما الفئة الثانية فهي ترى بأن العامل دوره القيام بالمهام الموكلة لديه بدون أي تخاذل عن المسؤولية مقابل أجر فقط، أما فيما يخص المحفزات فهي تكون جماعية للعمال كافة لإرضاء العاملين.

3-فيما يتعلق بالجانب التحفيزي للعمال تعتمد المؤسسة على جملة من المحفزات تمثل أغلب العناصر التي طرحت في صياغة السؤال الأساسي بالمرشد الموزع وهو: هل تلجأ الوحدة إلى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية:

-الأجور والمرتبات

-الترقيات والحوافز، علاقات العاملين بالرؤساء، تفويض المسؤولية.

**ثامنا: الإشراف:**

يعتبر الإشراف من الموضوعات التي تولي لها إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا خصوصا وهو يمس العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي على أساسها تتحدد الظروف التي يمكن أن يتم في إطارها مختلف عمليات الإنتاج، لهذا الغرض حاولنا من خلال هذا النموذج التطرق إلى بعض من النقاط التي نراها ضرورية لأي علاقة بين رئيس ومرؤوسيه والتي جاءت أغلبها في إطار السؤال التالي:

1-بناء بيئة مناسبة للإنتاج والإشراف الفعال هل تحاول المؤسسة إدراك وفهم توقعات العاملين التي تخص السلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين من خلال النقاط التالية التي فضلنا أن ندرجها في إطار الجدول الموالي وذلك انطلاقا من الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة.

جدول :سلوك المشرف اتجاه العاملين

مدى الإهتمام به	سلوك المشرف في اتجاه العاملين
88.88%	الروح المعنوية لفريق العمل
97.88%	عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين
10%	العلاقات الحميمة مع العاملين
80%	عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين
95%	عدم استغلال ضعف العاملين
98%	المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة
62.50%	وضع الثقة في المرؤوسين
75%	المراقبة الجيدة
75%	معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين
62.50%	سعة الصدر وقبول المناقشات
87.50%	استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين
100%	الاهتمام بأداء وعمل العاملين

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات من المؤسسة.

من الجدول هذا يتبين لنا أن المؤسسة تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل والمناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تفيد جميع الأطراف بناء على

سعة الصدر وقبول المناقشات إضافة إلى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين وعدم التعامل أو إلقاء الضرر بهم، وبناء علاقات حميمة معهم واستعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين إن وجدت وأخيرا وضع كامل الثقة في المرؤوسين والاهتمام بأدائهم ومراقبته كل فترة لمعرفة العمل الجيد ومكافأته.

2- وفيما يتعلق بالسؤال: هل يعامل الرؤساء المباشرين المرؤوسين معاملة حسنة، وتقييم أعمالهم أخذًا لآرائهم، مشاركتهم في اتخاذ القرار وخلق علاقات حميمة معهم، فقد تحصلنا بعد تفرغ مختلف أجوبة أفراد العينة على نسبة 96.66 % تؤكد وبالإجماع على أن الوحدة تسعى في سبيل بناء جو عملي يسهل لتحقيق الرؤى المرجوة بالاهتمام أكثر بالعنصر البشري آخذين بعين الاعتبار بأن الموارد البشرية تجلب معها العقول والأحاسيس إلى ميدان العمل مما يدعو إلى تدريبهم على كيفية التفكير في المستقبل وإيصال رؤيتهم إلى الآخرين وتبادل الرأي والمشورة وتقاسم وتحمل المسؤولية للتأكيد على تقدم الوحدة وتطورها.

أما النسبة البقية وهي 3.34 % فهي خاصة بفئة من أفراد العينة التي لم تجب عن هذا السؤال وهذا إما لجهلها الجواب أو لأسباب أخرى لا نعرفها.

مما سبق نرى أنه يجب أن ينظر متخذو القرار إلى تطوير فكر الفرد وذاته وقدراته عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتميزة لخلق مورد بشري فعال قادر للاستفادة منه والاهتمام بالعمل كفريق لمواجهة وإنجاز الأعم ال ليكونوا قدوة يحتذى بها في شتى المجالات العملية.

### خلاصة:

احتوى هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة سيرتاف، والتي كان الهدف منها التعرف على نظام تخطيط وتقييم الموارد البشرية، المبادئ التي على أساسها يتم ترقية ونقل الأفراد، إضافة إلى نظام الأجور والحوافز المطبق حاليا بالوحدة، المشاكل والصعوبات التي يعاني منها وذلك كله في سبيل استخدام النتائج التي تعطيها هذه الدراسة للتعرف عن مدى تطبيق إدارة الوحدة لأسلوب تخطيط المسار الوظيفي انطلاقا من بدأ تعيينه إلى تقاعده. من أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء عينة أخذت من مجتمع البحث حول عدد من هذه المجالات المذكورة، وقد أكدت الإجابات وجود نواحي قصور في النظام المطبق حاليا والتي كانت وراء المشاكل التي تواجه تطبيقه، والتقليل من إمكانيات تحقيقه لأهدافه.

# خاتمة عامة



لقد تبين جليا أن التخطيط للمسار الوظيفي أثرا على تحسين وتنمية الأفراد، لاسيما وان تم تسييرها بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات وقدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته والبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة، أما على مستوى المؤسسة يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

وكما هو بديهي فان هذا التدرج الوظيفي يتم من خلال ترقية أو نقل الفرد من مركز حالي إلى مركز آخر حسب الأقدمية أو القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، ويستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد، ومجمل هذه التنقلات أو الترقيات تشكل ما يسمى المسار الوظيفي.

إن تشخيصا دقيقا لوضعية تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين ووظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عمالها. وكذا دراسة كيفية تسييرها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الاستراتيجي، وتساهم في تنمية القدرات الفردية وتحسين عمليات اتخاذ القرار لاسيما الاستراتيجي لتحقيق الأمثلية وبالتالي حياة ميزات تنافسية كلها محاور رئيسية تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث والرشيد للموارد البشرية، فهي تساهم في رفع أداء هذه الأخيرة ومردوديتها من خلال برامج التكوين والتدريب المسخرة لغرض إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله.

قد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى، وقد تحقق أهدافا جزئية تكون قد رسمتها وهذا ما لمسناه بالمؤسسة موضوع البحث، إلا أن الأداء الاقتصادي يظل متوسط أمام ما يجب أن تكون عليه، نظرا للإهمال واللامبالاة وروح الاتكال منتشرة بين العمال، رغم وعي الأفراد لأهمية مختلف الأساليب العلمية في التسيير خاصة تخطيط المسار الوظيفي موضوع بحثنا في

سيرورة النشاطات بالمؤسسة، وتحقيق الإستراتيجية المتبناة، ولكي تحسن المؤسسة أدائها الاقتصادي لا بد أن يكون تسييرها لوظيفة تخطيط المسار الوظيفي علميا منطلقا من معطيات صحيحة ودقيقة تخص محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، خاصة تأمل غزو الأسواق الخارجية ومنافسة المؤسسات الأجنبية إن أمكن.

من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسات الجزائرية على المستوى الكلي، ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سيرتاف، حول واقع تسيير تخطيط المسار الوظيفي ما يلي:

1- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقييم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.

2- نقص الترقيات في المؤسسة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.

3- تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير.

4- من أهم استخدامات نتائج التقييم التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في المؤسسة.

5- نقص التعيينات الجديدة في المؤسسة لعدم وجود الأماكن الشاغرة حتى وان تم تقاعد عدد معين من العمال فان المؤسسة لا تعين أفراد جدد في هذه المناصب الشاغرة ومحاوله لتقليص عدد العمال فيها تهيئة لها للخصخصة.

6- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.

7- تعتمد المؤسسة على مصدرين للحصول على الموارد البشرية وهما وضع مذكرات في لوحة الإعلانات في المؤسسة واختيار العاملين من داخل المؤسسة.

8- تعمل المؤسسة على تخفيض عدد عمالها كل سنة وذلك سواء بسبب بلوغهم السن القانونية للتقاعد، انقضاء فترة العقد وفق الأحكام المعمول بها، الوفاة أو بسبب التسريح لعدم القيام بالمهام الموكلة لهم على أحسن صورة.

9- أغلب عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 45-60 سنة، هذا ما يبين انعدام تعدد الثقافات نظرا لسيادة ثقافة جيل معين.

10- تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة وأن المؤسسة تسعى مواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.

11- لا تستخدم المؤسسة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة، وإنما تستخدم نظام الحوافز الجماعية (لجميع العمال) في حالة تحقيق أرباح سنوية.

12- تتمتع المؤسسة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.

13- المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حاليا للمؤسسة في مجملها، بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارها غير مجدية عمليا.

14- محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا، من خلال التكوينات المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسؤولين من مدى أهميته في تنمية الأفراد ومنه للتنمية الشاملة على مستوى المؤسسة.

انطلاقا من هذه النتائج أردنا أن نحسن تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة، لكن نظرا لقلّة المعطيات اللازمة وأيضا لضيق الوقت اقتصرنا على فترة واحدة وبعد ما تم عرضه سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، لن يختلف اثنان على مدى أهمية أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق نجاح المؤسسات، تحقيق القدرة التنافسية في كل نشاطات المؤسسة ووظائفها.

وقد بدا جليا من خلال الدراسة الميدانية، إن هناك جهودا مبذولة لتطوير هذا الأسلوب ومن أهم التوصيات التي بإمكانها أن تشكل قاعدة صلبة، تمكن المؤسسة من تحديد أهم المحاور الرئيسية واللازمة للانطلاق في تطوير وتحسين تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي، والذي من شأنه أن يغير من وضعيتها إلى الأحسن وتمكنها من تسيير التغيير ما يلي:

- 1- التخطيط العلمي والدقيق لاحتياجات المشروع من القوى العاملة عدد أو نوعا.
- 2- تطوير نظم حفظ السجلات وأساليب تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها في مختلف القرارات الخاصة بالمؤسسة.
- 3- دراسة العمل والتي تعتبر عملية تحليل الوظائف إحدى ركائزها، هذا بجانب دراسة الوقت والحركة كأساس لوضع المعايير القياسية للأداء.
- 4- تحديد الأسس التي يتم بناء عليها قياس عملية الاختيار وترشيح وتعيين العاملين.
- 5- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.

- 6- تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر.
- 7- وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات وإعلان هذه الشروط عامل هام جدا في تحسين العلاقات الإنسانية.
- 8- تفضيل الترقية من داخل المؤسسة طالما يتوفر في العاملين الشروط المطلوبة حيث يكون الفرد ملما بنظم العمل في المؤسسة وتكون الإدارة أيضا مطمئنة لمعرفة جميع جوانب ومهارات الفرد وسلوكه في الجماعة.
- 9- تحديد مواعيد ثابتة للترقية أول السنة المالية أو في شهر معين.
- 10- تحديد الأسس التي يتم على أساسها وضع برامج الترقى والنقل.
- 11- تحسيس كل المسؤولين والعمال بمدى أهمية التقييم لإنجاح التخطيط على كل المستويات.
- 12- الاستفادة أكثر من نتائج التقييم إضافة إلى التكوين والتطوير الفردي المستمر بناء الأساسات الضرورية للترقية والنقل من أجل تكوين مسار وظيفي لكل عامل في المؤسسة.
- 13- تنوع العمال وفق العمر لكي لا تسود المؤسسة ثقافة معينة فقط بل لابد من محاولة تكوين مزيج من الثقافات تساهم في تنوع الآراء الخاصة بتسيير المؤسسة بصفة عامة لبعثها نحو المنافسة أكثر وان أمكن على المستوى الخارجي.
- 14- إجراء البحوث المستمرة على أفراد القوى البشرية بهدف التوصل الى أفضل أساليب التحفيز ورفع الروح المعنوية بما يحقق حالة من الرضا لدى جميع الأفراد.
- 15- إعداد برامج تدريب ملائمة تمهيدا لإعداد المرشحين للترقية إذا كانت الوظائف المرقي إليها ذات طبيعة خاصة.

16- عند أي سياسة نقل يجب أن تكون مصحوبة بالتوعية والإقناع الكامل بأسباب هذا النقل والفائدة التي سوف تعود على الفرد المنقول بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

17- إشراك العمال في اتخاذ القرارات التسييرية في المؤسسة لتحسيسهم بأهمية آرائهم ووجودهم في أداء المهام.

18- مشاركة كل المسؤولين على الإنتاج بالمؤسسة لرفع معنويات العامل ومنحه أمنا كافيا في منصب عمله.

19- تحسيس المسؤولين بالمستويات العليا، وكافة أفراد المؤسسة بأهمية تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في دعم إستراتيجية المؤسسة بدءا من إعدادها تطبيقها ومتابعتها.

20- إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تطبيق هذا الأسلوب من جهة، وكيفية استغلاله بالشكل الفعال والصحيح.

هذه النقاط الرئيسية يمكن لها دفع عجلة المؤسسة إلى الأمام لتحقيق النجاح الذي تصبو إليه ألا وهو الريادة.

أخيرا ومن خلال النتائج المتوصل إليها بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمت في مؤسسة سيرتاف تم اقتراح مجموعة من التوصيات كمحاولة لعلاج النقاط التي يمكن اعتبارها نقائص يتم تغطيتها لإمكانية تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا، ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا نفتح المجال لها للباحثين المهتمين.

# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

### 1-الكتب :

- 1-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004
- 2-أحمد ماهر، دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1995 .
- 3-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003
- 4-حسن عمر، مبادئ التخطيط التأشيرى، دار الفكر العربي، القاهرة 2003
- 5-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1998
- 6-مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003
- 7-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004.
- 8-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001-2002.
- 9-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 10-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 1999
- 11- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة 1999-2000.
- 12-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002
- 13-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001.
- 14-موفق حديد محمد، الإدارة" المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2001
- 15محمد قاسم القريوني، مبادئ الغدارة" النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر، الأردن 2006
- 16-عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2003
- 17-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005
- 18-علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، الإسكندرية 2001.

### 2-المذكرات :

- 1-سهام العقون، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة الجزائر 2003-2004
- 2-نعيمة يجاوي، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 1993 .
- 3-أحمد بوشنافة، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر 1991-1992.

### 3-المقالات :

- 1-صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة 9-10 مارس - 2004 .
- 2-محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004.
- 3-أحمد بلال ، محمد يحضية سملاي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09 - 10 مارس 2004.

المراجع باللغة الفرنسية :

### 1-الكتب :

- 1- Pier Romelaer, **gestion des ressources humaines**, Armand colin, Paris 1993.
- 2- Jean Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, libraires vuibert, Paris 1998.
- 3- Yues Emery- François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, France 1999.
- 4- Bernard Martory- Daniel Crowet, **gestion des ressources humaines**, édition d'organisation, Nathan 1998.
- 5- Alan Chauvet, **méthodes des managements**, les éditions d'organisation, Paris 2000.
- 6- Jean Marie Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, vuibert, Paris 2003.
- 7- Jean Marie Peretti, **tous DRH**, édition d'organisation, Paris 2003.
- 8- Plain Mitrani- Murray- M. Dalziel-Annick Bernard, **des compétences et des homes**, les éditions d'organisations, Paris 1992.
- 9- Philippe Migani, **les systèmes de management**, les éditions d'organisations, université Paris 1993.
- 10-Mohamed sadeg, **management des entreprises des entreprises publiques**, les presses d'Alger, 1999.

### 2-مواقع الإنترنت :

- [www.arab-api.org/research/pdf](http://www.arab-api.org/research/pdf)
- [www.arab-api.org/wps0001.pdf](http://www.arab-api.org/wps0001.pdf)
- [www.arab-api.org/wps0208.pdf](http://www.arab-api.org/wps0208.pdf)
- [www.trcsr.com/dodrasat/doc-25.html](http://www.trcsr.com/dodrasat/doc-25.html)
- [www.cbd.co.ae/arabic/job/emiratization.asp](http://www.cbd.co.ae/arabic/job/emiratization.asp)
- [www.albayan.ae/serrlet/satellite?cid](http://www.albayan.ae/serrlet/satellite?cid)
- <http://rb.arabsgate.com/printthread.php?>

# قائمة الأشكال والجداول



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
56	ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة	1-2
107	تطور العمالة خلال الفترة 1982-2015	2-3
108	توزيع العمال حسب الفئات	3-3
109	توزيع العمال حسب الجنس	4-3
110	توزيع العمال حسب الأقدمية	5-3
111	توزيع العمال حسب السن	6-3
112	مقارنة العمالة لسنة 2015 بالنسبة ل 2014	7-3
113	توزيع التقسيمات حسب طبيعتها	8-3
114	مقارنة تقديرات الميزانية بالنتائج المحققة	9-3
115	كتلة الأجور	10-3
116	توزيع ساعات الغيابات	11-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
11	سلم لتدرج عناصر التخطيط	1-1
21	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها	2-1
39	خريطة الإحلال	3-1
55	مراحل المسار الوظيفي	4-2
69	رسم وتنمية المسار الوظيفي	5-2
76	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	6-2
78	التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتها	7-2
84	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي	8-2
94	نموذج تخطيط المسار الوظيفي	9-2
100	هيل تنظيمي لورشات الإنتاج	10-3
108	توزيع العمال حسب الفئات	11-3
109	توزيع العمال حسب الجنس	12-3
110	توزيع العمال حسب الأقدمية	13-3
111	توزيع العمال حسب السن	14-3
112	مقارنة العمالة لسنة 2015 بالنسبة ل 2014	15-3
117	توزيع ساعات الغياب	16-3
118	هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية	17-3

# الملاحق

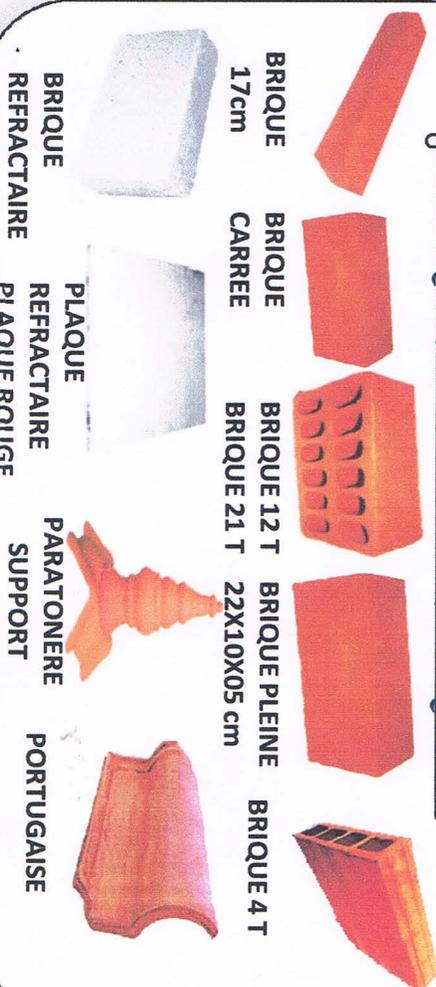


GAMME DES TUILLES



TNCI 20-25-30 cm  
TE 15-20-25 cm  
TN 15-20-25-30 cm  
TGN 12-15 cm  
TUILLE MARSEILLAISE  
FAITIERE  
CHNI1 PM  
CHNI5 GM

GAMME DES  
BRIQUE/PARATONNERE/PLAQUE



BRIQUE 17cm  
BRIQUE CARREE  
BRIQUE 12 T  
BRIQUE 21 T  
BRIQUE PLEINE  
BRIQUE 4 T  
BRIQUE REFRACTAIRE  
PLAQUE REFRACTAIRE  
PLAQUE ROUGE  
PARATONNERE SUPPORT  
PORTUGAISE

GAMME DES CLAUSTRAS



CLAUSTRA 01 20 X20X05 cm  
CLAUSTRA 02 20X20X5 cm  
CLAUSTRA 04 28X28X10 cm  
CLAUSTRA 05 28X28X10 cm  
CLAUSTRA 08 25X25X10 cm  
CLAUSTRA 10 20X20X10/05 cm  
CLAUSTRA 11 20X20X10/05 cm  
CLAUSTRA 12PM 28X20X10cm  
CLAUSTRA 12GM 28X28X10 cm  
CLAUSTRA 14 20X20X10/05 cm  
CLAUSTRA 19 10X10X10/05  
CLAUSTRA 17 20X20X10/05 cm  
CLAUSTRA 20 10X10X10 cm  
CLAUSTRA 13 20X20X10/05 cm

## استمارة استبيان

الجامعة : .....

الكلية:.....

القسم:.....

اسم الباحث:.....

### أولاً:بيانات حول مشروع البحث

1. عنوان البحث: .....
2. مجال البحث :.....
3. الشهادة التي يتم تحضيرها:.....
4. مدة المشروع:.....
5. التاريخ المتوقع للمناقشة:.....

### ثانياً: حالة الاستبيان

#### 1. الفئة المستهدفة بالاستجواب

- عدد المستهدفين:كل العمال في مختلف المصالح والدوائر (.....عامل)

-نسبة فئة العمال الإداريين المستهدفين (من عدد المستهدفين الإجمالي): قرابة  
%.....

#### 2. الموقع الجغرافي لتنفيذ الاستبيان:

- مراكز الإنتاج
- مراكز التخزين
- مراكز إدارية
- مراكز الصيانة

#### 3. أهداف ومكونات الاستبيان

\*أهداف رئيسية

.....

.....

.....

\* أهداف فرعية

.....  
.....

.....

4. الإنجازات المتوقعة:

- التكوين المستمر
- تحسين جودة الأداء
- إعداد برامج بحث
- بعث مشاريع بحث
- القيام بالبحث والدراسة
- جميعهم

ثالثا:مؤسسة التطبيق الميداني

1. اسم الوحدة: .....

2. طبيعتها :

- تجارية
- إنتاجية
- خدمية

3. حجمها :

- صغيرة
- متوسطة
- كبيرة

4. مجال تدخلها

- دولية
- وطنية
- محلية

5. التغطية الإنتاجية للوحدة:

- إقليمي
- محلي

6. الوضع الحالي للوحدة:

- ثابت
- متغير

7. عدد العاملين في الوحدة:.....

• نسبة الذكور : .....أقل من 50 سنة .....

• نسبة الإناث :.....أكبر من 50 سنة.....

8. حالة المنافسة:

- منافسة قوية  منافسة متوسطة  منافسة ضعيفة
9. نوع المنافسة:

- منافسة داخلية  منافسة خارجية
10. وظائف الوحدة:

- المالية والمحاسبة  الموارد البشرية
- الإنتاج  التمويل
- المبيعات  الأمن والوقاية
- الصيانة  الإعلام والاتصال
- جميعهم

11. وظيفة الموارد البشرية:

- وظيفة هامة  وظيفة ثانوية  يمكن الاستغناء عنها
- تقوم بالتخطيط الاستراتيجي  تقوم بتخطيط المسار الوظيفي
- جميعهم

رابعاً: تقييم أداء العاملين

1. هل تم تقييم أداء العاملين من قبل ؟ نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بنعم

- ما هي الجهة التي قامت بالتقييم أذكر ذلك:

.....

.....

.....

.....

- ما هي معايير إجراء التقييم؟

.....

.....

.....

.....

- ما هو تاريخ إجراء التقييم؟

.....

- ما هي أهم معوقات إجراء التقييم؟

.....

.....

.....  
.....  
ما هي أهم استخدامات نتائج التقييم؟  
.....  
.....  
.....

.....  
\* إذا كانت الإجابة بلا لماذا لم يتم إجراء تقييم؟

- صعوبات مادية
- صعوبة معنوية
- كلاهما

\* مميزات العمل في الوحدة:

- توحيد العمال على هدف واحد
- سهولة الاتصال بين العمال
- جدية العمل

- سهولة انخراط العمال في النقابات
- مساهمة الإدارة في إيجاد الحلول للمشاكل
- المساهمة في تحسين الخدمات الاجتماعية
- التوعية و تحسيس العمال بالمسؤولية
- جميعهم

\* سلبيات / تحديات العمل في الوحدة:

- عدم وجود تنظيم معين يحدد مهام كل عامل
- قلة الموارد المادية والتجهيزات
- عدم التفرغ الكامل للعمال
- نقص في الخدمات الاجتماعية
- جميعهم

\* ما مدى قيام إدارة الموارد البشرية بالتخطيط؟

- مرتبط بتوفر الإمكانيات المادية
- تعزيز التمويل
- تطوير الهيكل التنظيمي
- منح استقلالية في السلطة
- جميعهم

\* في حالة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية مرة أخرى ما الذي يرى الخبير إضافته لضمان القيام بالتخطيط؟  
.....  
.....

.....  
\* ما هي مقترحات الخبير بخصوص ترقية الأفراد في المستقبل؟

- تكوين مستمر للأفراد العاملين
- تكوين ملتقيات وندوات علمية
- تبادل الخبرات بين عدة جهات
- جميعهم

\* في حالة وجود جهة مسؤولة واحدة على تخطيط الأفراد:

- هل كان من الأفضل أن تشارك في إدارة هذه الوظيفة عدد من الجهات - ما هي - ولماذا؟

.....  
.....  
.....

- وما هي مجالات التنسيق المختلفة بينها؟

.....  
.....  
.....

#### خامسا: تخطيط الموارد البشرية

1. هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء

التي تولي لها الوحدة أهمية بالغة؟ نعم  لا

2. هل يشمل أيضا تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟

نعم  لا

3. هل يتم تخطيط الموارد البشرية:

- ما قبل الإنتاج

- مرحلة ما بعد الإنتاج

- كلاهما

4. هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط الآتية عند تخطيط الموارد البشرية:

- دراسة أهداف الوحدة لعدد من السنوات القادمة، إمكانية زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات الوحدة من الموارد البشرية لمقابل الزيادة في الإنتاج.

نعم  لا

- إذا كانت الإدارة تخطط لإدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل فسيكون هنالك تدريب

للموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل الوحدة، لذلك يجب التنبؤ باحتياجات

الوحدة من القوى العاملة في المستقبل. نعم  لا

5. ما هي أهم العوامل التي تعتمد عليها الإدارة في تخطيط الموارد البشرية :  
 -إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة ودرجة ومهارة كل عامل, كما يجب الأخذ  
 في الاعتبار التغييرات التي تعتمد على حاله سوق العمالة . □  
 -يؤدي تحديد عدد الأفراد المرشحين للترقيات لشغل وظائف عليا من خلق وظائف  
 شاغرة في المستوى الأدنى. □  
 -مقارنة حركة العمال داخل وخارج الوحدة بباقي المنشآت ودراسة الأسباب التي جعلت  
 العمال يتركون العمل, على سبيل المثال: هل المشكلة هي ضعف الأجور والمرتبات, أم  
 مضايقة الرؤساء للعاملين أم جو العمل العام غير مناسب لأي أسباب أخرى . □

6. هل تأخذ الوحدة بالنقاط التالية في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية:  
 - إذا كانت نسبة تغيب العاملين عن العمل عالية, فيجب معرفة الأسباب ومعالجتها. □  
 - معرفة عدد ساعات العمل الضائعة بسبب المرض مع باقي المنشآت. □  
 -عدد الإصابات في العمل وعدد الأشخاص المفقودين نتيجة لهذه الإصابات وهل هذه  
 الإصابات في ازدياد أم في تناقص ومقارنة هذه النسبة مع المنشآت القائمة. □  
 -إذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من تقليل نسبة الغياب في الوحدة فأن هذا يمكنها من  
 التخطيط لعماله أقل, أما إذا تمكنت من تحسين الإنتاج وزيادته فأن هذا يمكنه من التخطيط  
 لعمالة أكبر. □

7. عند اختيار الأشخاص للعمل في الوحدة بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط  
 التالية:

- -إعداد تحليل ووصف للوظائف في الوحدة
- -تحديد مصادر القوى العاملة داخل وخارج الوحدة
- -كيفية تنفيذها عن طريق الإعلانات
- -اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات
- -فحص أوراق وشهادات المرشحين
- -جميعهم

8. هل تحدد الوحدة الكميات المراد إنتاجها؟

نعم □ لا □

9. ماهو تقييمك لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوحدة؟

.....  
 .....

سادسا: اختيار الأفراد

1. هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين  
 الأفراد في مناصب جديدة في الوحدة؟

.....  
 .....

2. هل يتم تحديد عدد الأشخاص الذين تحتاج إليهم الوحدة لتركيب وتشغيل الماكينات؟

نعم  لا

3. هل تأخذ الوحدة في الاعتبار عند تحليل الوظائف بعض النقاط: مثل تعيين عامل واحد

لأكثر من ماكينة كما يجب الاحتفاظ بعمالة إضافية لمقابلة أي مشاكل تظهر مثل ترك

العمال الوحدة فجأة حتى لا يؤثر على جدول الإنتاج, كذلك الاحتفاظ بعدد كافي من

الرؤساء والمشرفين لمقابلة أي نقص ووضع هيكل وظيفي للوحدة كما يجب مقارنة

الهيكل الوظيفي للوحدة بباقي المنشآت المشابهة لها. نعم  لا

4. هل تقدر تكاليف الموارد البشرية عند إعداد دراسة تكاليف المشروع؟

نعم  لا

5. إذا كان هناك موظف ذو أهمية وترك الوحدة ما هو تأثير هذا؟ وهل هناك إمكانية

لتدريب موظف آخر ليحل محله؟ وهل تخصص الوحدة جزء من الأرباح للموظفين الذين

يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها؟

.....  
.....  
.....

6. هل تعمل الوحدة لدراسة أسباب تدني الإنتاجية بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت

قياسي لانجاز عمل معين لغرض تحسين إنتاجية الأفراد؟

نعم  لا

7. عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هل تشتمل

على التالي:

-تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملين وتسجيلها بطريقة علمية

-تحديد كل الآلات والماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله

-تحديد الأثاث الذي يحتاج إليها العاملون من طاولات وكراسي وغيرها

-مستوي التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة

-وضع تدريب عملي

-عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين

-المقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة

8. ما هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد البشرية؟

-كتابة الإعلانات في الصحف اليومية

-وضع مذكرة في لوحة الإعلانات في الوحدة

-اختيار العاملين من داخل الوحدة وتحفيزهم لإنجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة

-عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في الوحدة وما يجب مراعاته هو عدم وضع

العلاقات الشخصية في عملية الاختيار

9. عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يختار هذا المرشح اختبار آخر

لتحديد مهارته لتأدية الوظيفة مثلاً: الكاتب يعد له امتحان مكتوب بالإضافة إلى اختبار

ذكاء. نعم  لا

10. هل بعد أن يقوم المرشح بملاً استمارة التقديم تجرى له مقابلة خاصة بهدف استخراج المعلومات الخاصة بالوظيفة مع توضيح السبب الذي جعل المرشح يترك وظيفة سابقة، فإذا كان السبب هو السعي وراء راتب أكبر فيجب وضع ذلك في الاعتبار، كما يجب الأخذ في الاعتبار عمر المترشح، فإذا وقع الاختيار على أشخاص أو أعمار متساوية فسوف تواجه الإدارة مشكلة وهي أن جميع العاملين سوف يتم إحالتهم للتقاعد في عام واحد مما يخلق نقص عمالة داخل الوحدة، كذلك يُطلب من المرشح أن يُعطي أسماءً لبعض المقربين له ويقصد بهذه المعلومة هو جمع معلومات من شخصية المرشح.  
نعم  لا

11. على أساس تحليل الوظائف هل يتم كتابة أو إعداد مذكرة وصف كل وظيفة عندما يتطلب الأمر استخدام عمالة معينة؟  
نعم  لا

12. هل تقوم الوحدة بتصميم استبيان وتقديمه للمتقدمين للوظيفة؟  
نعم  لا

13. إذا كان نعم هل يحتوي هذا الاستبيان على المعلومات التالية :

- اسم المرشح
- تاريخ الميلاد
- عنوان المرشح
- الحالة الاجتماعية متزوج/ غير متزوج، عدد الأطفال
- تقرير يوضح مهارات وكفاءات المرشح، اسم المنشأة السابقة التي كان يعمل بها، عدد سنوات الخبرة، آخر مرتب تقاضاه العامل والأسباب التي دعت العامل إلى ترك المنشأة
- المؤهلات التعليمية والتدريبية التي يحملها المرشح
- أي معلومات أخرى عن نشاط المرشح
- أقرب شخص للمرشح يمكن الاتصال به
- 
- 

سابعاً: دوافع العمل والإرضاء الوظيفي

1. لمعرفة أهداف العاملين هل يتم تصميم نظام أسئلة يكشف مدى تطابق أهداف الوحدة مع أهداف العاملين؟ وهل تأخذ هذه النقاط في الاعتبار؟

- الأجور والمرتبات الجيدة
- الترقيات والتدرج الوظيفي
- تحسين العمل
- أهمية العمل أو العامل نفسه
- تحسين بيئة وجو العمل والإشراف
- سياسة الوحدة

- التعاطف وفهم مشاكل العاملين
- ولاء الإدارات للعاملين
- الشعور أو الإحساس بالنظام والانضباط

2. هل تهتم الوحدة بحل المشاكل الخاصة بالعاملين كالغياب المتكرر، الإدمان،  
..... كما تساعد على تحفيز العاملين وتشبع رغباتهم؟

نعم  لا

وهل تلجا الوحدة إلى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية؟

- الأجور والمرتببات
- الترقيات والحوافز
- علاقات العاملين بالرؤساء
- تفويض المسؤولية
- الاهتمام بحياة العامل الشخصية
- إمكانيات التدريب
- تطوير المعارف
- الإمكانيات المتاحة للمناقشات
- الصحة
- سياسة الشركة
- جميعهم

ثامنا:الإشراف

1. لبناء بيئة مناسبة للإنتاج والإشراف الفعال هل تحاول الوحدة إدراك وفهم توقعات  
العاملين التي تخص بالسلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين مثل:

- الروح المعنوية لفريق العامل
- عدم بسط السيطرة الكاملة علي العاملين
- العلاقات الحميمة مع العاملين
- عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين
- عدم استغلال ضعف العاملين
- المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة
- وضع الثقة في المرؤوسين
- المراقبة الجيدة
- معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين
- سعه الصدر وقبول المناقشات
- استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين
- الاهتمام بعمل وأداء العاملين

– جميعهم

2. هل يعامل الرؤساء المباشرين المرؤوسين معاملة حسنة, تقييم أعمالهم, أخذ آراءهم, مشاركتهم في اتخاذ القرار وخلق علاقات حميمة معهم؟

نعم  لا

أخيراً: بيانات الشخص الذي قام بملأ الاستمارة

.....  
.....  
.....

.....

\*تليفون: / مكتب / منزل / جوال/

فاكس /

\*العنوان:

\*البريد الإلكتروني:

\*تاريخ ملء الاستمارة:

.....

# الفهرس



# الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة التخطيط	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط
2	المطلب الأول: ماهية التخطيط مفهوم، وأهمية وأهداف التخطيط
2	1- تعريف التخطيط
4	2- أهمية التخطيط
5	3- أهداف التخطيط
6	المطلب الثاني: خطوات عملية التخطيط وأهم عناصره .
6	1- خطوات عملية التخطيط
8	2- عناصر التخطيط
12	المطلب الثالث: مسؤوليات ومعوقات التخطيط .
12	1- مسؤوليات التخطيط
13	2- معوقات التخطيط
17	المبحث الثاني: التخطيط كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .
18	المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية .
18	1- تعريف تخطيط الموارد البشرية
22	2- أهمية تخطيط الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية .

## الفهرس

23	1-البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية
28	المطلب الثالث :عملية تخطيط الموارد البشرية .
29	1-مراحل تخطيط الموارد البشرية
34	2-أساليب تخطيط الموارد البشرية
35	أ -أساليب تقدير احتياجات الموارد البشرية
37	ب-أساليب تقدير عرض الموارد البشرية
41	3-بعض مشاكل تخطيط الموارد البشرية
43	خلاصة
الفصل الثاني :المسار الوظيفي	
44	تمهيد
45	المبحث الأول :المسار الوظيفي : خصائصه، أهدافه وأهميته
45	المطلب الأول :ماهية المسار الوظيفي
45	1-تعريف المسار الوظيفي
46	2-خصائص المسار الوظيفي
48	أهمية المسار الوظيفي
51	المطلب الثاني :أهم جوانب المسار الوظيفي .
52	1-مراحل المسار الوظيفي
56	2-أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي
61	المبحث الثاني :تخطيط المسار الوظيفي .
61	المطلب الأول :ماهية تخطيط المسار الوظيفي .

## الفهرس

61	1-تعريف تخطيط المسار الوظيفي
62	2-أهمية تخطيط المسار الوظيفي
64	3-أهداف تخطيط المسار الوظيفي
66	المطلب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته .
66	1-الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي
72	2-استخدامات تخطيط المسار الوظيفي
74	المطلب الثالث: مداخل تخطيط المسار الوظيفي .
74	1-المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي
76	2-المدخل التنظيمي في تخطيط مسار الموظفين
78	أ -مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية
79	ب - أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية
82	ج - مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية
95	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية.
96	تمهيد
97	المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
97	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وأهميتها
100	المطلب الثاني: التعرف على كمية الإنتاج بالمؤسسة
106	المبحث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة
106	المطلب الأول: تقديم هذه الوظيفة

## الفهرس

118	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
119	المطلب الثالث: توصيف وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة
122	المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الإستبيان
122	المطلب الأول: عينات البحث
123	المطلب الثاني: تقديم الإستبيان والطريقة المتبعة
123	المطلب الثالث: إستغلال نتائج الإستبيان
140	خلاصة
141	خاتمة عامة
147	قائمة المصادر والمراجع
151	قائمة الجداول
152	قائمة الأشكال
	الفهرس

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع تخطيط المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص مدى أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، الذي يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وتفاني، أي أنه وسيلة تسمح بتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد وكذا حجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات.

ومن أجل بلوغ هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة المعطيات الفردية وكذا أنظمة المتابعة والتقييم للأفراد والتي تمثل الأدوات الضرورية من أجل وضع سياسة جيدة لحركة الأفراد داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الاعتماد على أسس جيدة لاختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية والأخذ بعين الاعتبار كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، بالتالي التماسي مع مختلف التطورات وهو الشغل الشاغل لكل مسير يسعى للحفاظ على مؤسسته وهذا لا يكون إلا بالحفاظ على أفرادها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط – المسار الوظيفي

## Résumé:

Grâce à l'étude théorique et pratique du sujet de la trajectoire de la planification de carrière, on peut conclure combien il est important pour l'individu et l'institution, qui peut se concentrer sur elle afin de payer une personne pour travailler efficacement et de dévouement, cela signifie permettre la réalisation de la satisfaction des individus et de les maintenir à la lumière des développements qui sont connus pour l'économie ainsi que l'argument de la concurrence face institutions. Afin d'atteindre ces objectifs doit être l'institution qui dépend de l'ensemble de données individuelles, ainsi que des systèmes de suivi et d'évaluation pour les individus, ce qui représente les outils nécessaires afin de développer une bonne politique pour la circulation des personnes au sein de l'organisation à prendre la bonne décision au bon moment, en plus de compter sur les bonnes bases pour la sélection des personnes qui méritent une promotion et en tenant compte à la fois l'expérience et la compétence pour assurer la compatibilité entre les individus et les emplois qu'ils occupent, à faire face ainsi aux divers développements, une préoccupation majeure pour tous Messier cherche à maintenir sa fondation, ce qui est non seulement la préservation de ses membres.

**Mots-clés:** planification – cheminement de carrière

## Abstract:

Through theoretical and practical study of the subject of career path planning it can be concluded how important it is for the individual and the institution, which can focus on it in order to pay an individual to work efficiently and dedication, that means allow the achievement of satisfaction of individuals and to maintain them in the light of developments that are known to the economy as well as the competition argument faced institutions.

In order to achieve these goals must be the institution that depends on the individual data set, as well as monitoring and evaluation systems for individuals, which represents the necessary tools in order to develop good policy for the movement of people within the organization to make the right decision at the right time, in addition to relying on the good foundations for the selection of individuals who deserve promotion and taking into account both the experience and competence to achieve compatibility between individuals and jobs that they occupy, thereby cope with the various developments, a primary concern for all Messier seeks to maintain his foundation and this is not only the preservation of its members.

**Keywords:** planning – career path