

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة: 2019

بعنوان:

المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في مديرية البيئة - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

د. مالك محمد

إعداد الطالبتين:

- جارش زكية

- جعفر هدى

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	صوالحية منير
مشرفا	أستاذ محاضر -ب-	مالك محمد
عضوا	أستاذ مساعد -أ-	رزقي رشيد

السنة الجامعية: 2019/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة: 2019

بغنوان:

المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في مديرية البيئة - تبسة-

تحت إشراف الأستاذ:

د. مالك محمد

إعداد الطالبتين:

- جارش زكية

- جعفر هدى

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	صوالحية منير
مشرفا	أستاذ محاضر -ب-	مالك محمد
عضوا	أستاذ مساعد -أ-	رزقي رشيد

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين المادي الى سبيل الرشاد الذي امدنا بالصبر والعزيمة
ووفقنا لإنجاز هذه المذكرة والصلوة على أشرف المرسلين سيد الخلق محمد
صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين

أما بعد

فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله، فنتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرهان
الجميل الى استاذنا الدكتور محمد مالك على تفضله الاشراف على هذا
البحث، وعلى التوجيهات والنصائح وعلى التشجيع من أجل اتمامه
كل أعضاء لجنة المناقشة التي ستعال شرف مناقشتهم لهذه الدراسة ولهم منا
كل الشكر والعرهان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستغير
مسارنا العلمي، دون أن ننسى عمال مديرية البيئة على رأسهم بلال
الى كل من ساعدنا وساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الى فرة العين، الى من جعلك الجنة تحب قدمها، الى التي حرمت نفسها وأعطتني من نبع حنانها
سقتني الحب والحنان، ربتي بلطف وعلمتني كل شيء، الى تلك المرأة العظيمة أمي الحنونة
(حميدة) رحمها الله

الى أعظم الرجال صبرا ورمزا وعطاء...الى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي،

وأفنى حياته من أجل تعليمي، وتوسم في الدرجات العلى

الى ذلك الرجل الكريم والطيب أبي العزيز (أحمد)

الى من جمعهم معي صلة الرحم، الى من يعيشوا في ظل وجودهم أملي

إخوتي وأخواتي

الى أعمامي وكل من يحمل اسم عائلة جارش

الى من تحلوا بالأخلاق وتميزوا بالوفاء والعطاء

وسعدت برفقتهم في درب الحياة الحلو والحزينة

الى ورد الريحان الى أقرب الناس الى قلبي أصدقائي صديقاتي

ورفيقات دربي اللواتي عشت معهن أجمل أيامي

الى كل أساتذتي الى كل من حملتم ذكرتي ولم تحملهم مذكرتي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله أبدأ كلامي الذي بفضلته وطلعت الي مقامتي هذا،

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا ومباركا فيه

اذ وفقتنني لإتمام هذا العمل ويسرته لي الأمر، أرجو اللهم أن تتقبل مني هذا العمل

وأنت راض عندي.

أهدي ثمرة جهدي هذا الي الوالدين العزيزين

الي الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي شيء، الي الذي رباني وأرادني أن أبلغ المعالي

الي الذي هو مثلي الأعلى في المثابرة والصبر وطاعة الله الي أعز ما عندي ومنيع فخري أبي

الي المرأة الشامخة منبع العطف والحنان الي التي أهدتني حبها وحنانها وقدمت لي زهرة شبابها

الي التي كانت سندا لي في أحلك الظروف، الي أرق قلب في هذا الوجود

أمي ثم أمي ثم أمي

الي أختي وقرّة عيني جميلة الي سندي الأمن ورياضتي حياتي محمد الكريم ونصر الدين

الي الفراشة الجميلة التي حطت بأجنحتها علي أرض أسرتني بنيت أختي الي الكتكوتة سيكرة

الي الغالي الذي تفاءلت فيه خيرا زوجي وسندي رمز الكرامة والقلب الكبير

الي الصديقة والأخت الوفية زكية وكل الصديقات

- هدي -

الفهرس

	الشكر والعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة
4.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفهومي للدراسة
5.....	تمهيد
6.....	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
6.....	ثانياً: الإشكالية
8.....	ثالثاً: بناء الفرضيات
8.....	رابعاً: أهداف الدراسة
9.....	خامساً: أهمية الدراسة
9.....	سادساً: تحديد المفاهيم
11.....	سابعاً: الدراسات السابقة
14.....	ثامناً: المقاربة السوسولوجية
16.....	خلاصة
18.....	الفصل الثاني: التناول النظري للمسار الوظيفي
19.....	تمهيد
20.....	أولاً: نقاط مهمة في تطوير المسار الوظيفي
24.....	ثانياً: خصائص المسار الوظيفي
25.....	ثالثاً: نماذج المسار الوظيفي
30.....	رابعاً: أهمية المسار الوظيفي
32.....	خامساً: أهم جوانب المسار الوظيفي

32	سادسا: مراحل المسار الوظيفي وأسباب فشل الفرد فيه
34	سابعا: فوائد المسار الوظيفي
36	خلاصة
37	التناول النظري للمورد البشري
38	الفصل الثالث: التناول النظري للمورد البشري
39	تمهيد
40	أولا: المقاربة التاريخية للموارد البشرية
43	ثانيا: المقاربة النظرية للموارد البشرية
47	ثالثا: عوامل ظهور المورد البشري
47	رابعا: خصائص المورد البشري
49	خامسا: أهمية الموارد البشرية
50	سادسا: أهداف الموارد البشرية
51	سابعا: الطراز الجديد للموارد البشرية
55	ثامنا: تحديات إدارة الموارد البشرية
57	خلاصة
58	الإطار الميداني للدراسة
59	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
60	تمهيد
61	أولا: تحديد مجالات الدراسة
70	ثانيا: منهج الدراسة
71	ثالثا: أدوات جمع البيانات
90	خلاصة
91	نتائج الدراسة
92	الفصل الخامس: نتائج الدراسة

94	نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
96	خاتمة
98	قائمة المراجع:

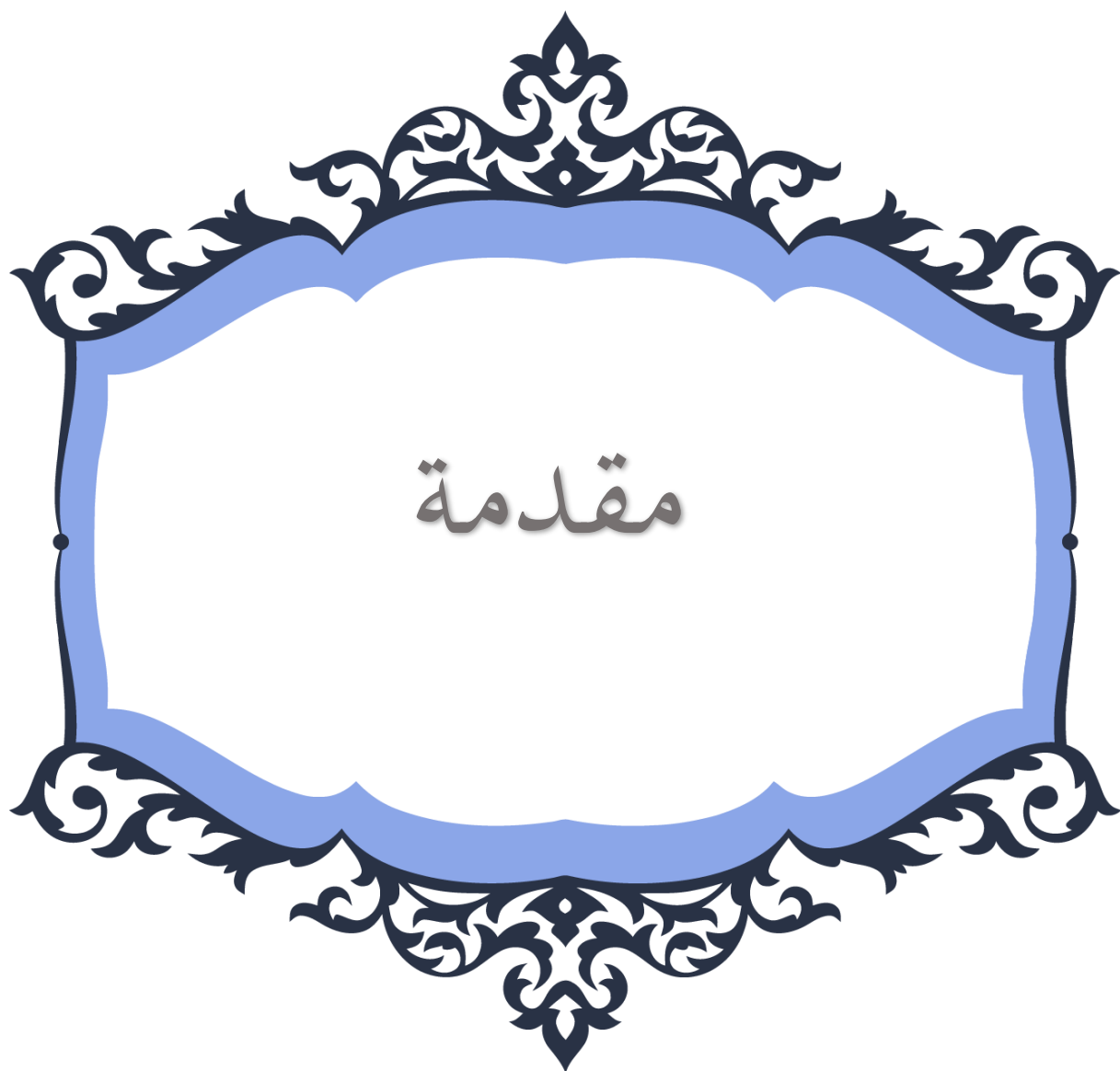
قائمة الجداول

- جدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس 72
- جدول رقم 02: توزيع مجتمع الدراسة حسب السن 73
- جدول رقم 03: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية 74
- جدول رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة المنصب 75
- جدول رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية 76
- جدول رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي 77
- جدول رقم 07: توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل مع المؤسسة 78
- جدول رقم 08: الحصول على دورات تدريبية في المشوار الوظيفي 79
- جدول رقم 09: نوع الدورات التدريبية التي يحصل عليها العامل في المشوار الوظيفي 79
- جدول رقم 10: تتبع المؤسسة عملية التدريب للمورد البشري 80
- جدول رقم 11: المسؤولون على الإشراف على هذا التدريب 80
- جدول رقم 12: إعلام الادارة للموظفين باي جديد فيما يخص ظهور الطرق الحديثة في عملية التدريب داخل المؤسسة 81
- جدول رقم 13: الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التدريب 81
- جدول رقم 14: شروط الاستفاداة من التدريب داخل المؤسسة 82
- جدول رقم 15: الترقية المهنية بالنسبة للعاملين 82
- جدول رقم 16: أساس تدرج الموظفين في السلم الهرمي 83
- جدول رقم 17: الترقيات على أساس الكفاءة بالأداء 83
- جدول رقم 18: عدد المرات الاستفاداة من الترقية منذ الدخول الى المؤسسة 84
- جدول رقم 19: فعالية فكرة التتقيط المباشر في ترقية الموظف 84
- جدول رقم 20: بناء برامج ترقيتك على أساس المهام الجديدة 85
- جدول رقم 21: تأثير الشهادات المتحصل عليها على تحسين الترقية داخل المؤسسة 85
- جدول رقم 22: وعي الموظفين بمسارهم الوظيفي في الترقية 86
- جدول رقم 23: علاقة المسؤولين الإداريين بالموظفين 86

- جدول رقم 24: إعطاء الادارة فرصة لترح الآراء 86
- جدول رقم 25: تقييم علاقة الموظفين بالجمهور الخارجي للمؤسسة 87
- جدول رقم 26: اختبار الفرضية الاولي حسب التحليل الاحصائي كاي 88
- جدول رقم 27: اختبار الفرضية الفرعية الأولى حسب التحليل الاحصائي كاي 89

قائمة الأشكال

- شكل رقم 01: الطراز الجديد للموارد البشرية..... 54
- شكل رقم 02: تحديات إدارة الموارد البشرية 55
- شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة -تبسة- 65
- شكل رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس 72
- شكل رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب السن 73
- شكل رقم 06: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية..... 74
- شكل رقم 07: يمثل مجتمع الدراسة حسب طبيعة المنصب..... 75
- شكل رقم 08: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية..... 76
- شكل رقم 09: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 77
- شكل رقم 10: يمثل مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل مع المؤسسة..... 78



مقدمة

مقدمة

الحياة الوظيفية للفرد في الماضي تميزت بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها وذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية.

لقد تبنت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، حيث أصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة هي القوة الدافعة لتلك المؤسسات، وفي هذا الإطار يمتلك الأفراد من جهتهم مصلحة مباشرة في الوظائف التي يؤديونها في المؤسسة فهم أول من يتأثرون بفوائد ومكافآت نجاحهم أو الفشل، أي سيكون أكثر قدرة على تحديد سبب ترقبته أو نقله أو تدريبه، لذا فإحداث التوافق بين الفرد والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها أضحت ذات أهمية كبيرة ويمثل أحد أهداف إدارة الموارد البشرية.

وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لفرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، ومن بين هذه البرامج المتبعة في المؤسسات نجد المسار الوظيفي الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أي ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الراسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، لأن المسار الوظيفي من الأنشطة الهامة للموارد البشرية، وهذا الاهتمام من قبل الإدارة بتنمية وتطوير مستقبله الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل .

ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول: وفيه تناولنا الإطار المنهجي والمفهمي للدراسة ويتضمن أسباب اختيار الموضوع والاشكالية إلى جانب صياغة الفرضيات وأهداف الدراسة والأهمية وتحديد المفاهيم المركزية كمفهوم المسار الوظيفي والموارد البشري وتحديد مؤشراتهما، وطبيعة العلاقات المطروحة في ضوء جملة من الإجراءات المنهجية، التي تحدد كيفية التعامل مع المعطيات الميدانية وتحليلها.

الفصل الثاني: وقد خصص هذا الفصل التناول النظري للمسار الوظيفي، وذلك بغرض مفصل لمجموعة من العناصر المهمة كتطور المسار الوظيفي وأهم الخصائص والنماذج، بالإضافة إلى أهميته ومراحله وأهم الجوانب التي يقوم عليها المسار الوظيفي وفوائده .

الفصل الثالث: وفيه التناول النظري للمورد البشري، ففي البداية طرحنا المقارنة التاريخية والنظرية للموارد البشرية، اضافة الى عوامل ظهورها واهم الخصائص، واهميتها وأهدافها، وكذلك الطراز الجديد للموارد البشرية واهم التحديات لإدارة الموارد البشرية .

الفصل الرابع: في هذا الفصل تم ابراز الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في الدراسة الراهنة والتي هي مجالات الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات، ثم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا وهذا من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات وتفرغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وعرض كيفي يتضمن إجابات أفراد مجتمع البحث وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول والربط بين متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: بعد ترتيب وتصنيف وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من ميدان الدراسة وتحليلها قمنا بإعطاء معنى اشمل لنتائجها وفهم العلاقات التي لوحظت أثناء اجراءها، حاولنا في هذا الفصل تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول، وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني، ونتيجة عامة.



الفصل الأول

الإطار المنهجي

والمفهمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفهومي للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: الإشكالية

ثالثاً: بناء الفرضيات

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة السوسيولوجية

خلاصة

تمهيد

يعتبر المسار الوظيفي ذا أهمية كبيرة، فهو يعطي إطار يحتوي على الأفكار والقواعد التي تساعد على وضع الأهداف التي يتم استخدامها لمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وترشيد على ما يستطيعون عمله وفي هذا الفصل تناولنا أهم المفاهيم والدراسات المتعلقة والمرتبطة بالموضوع إضافة ل طرحنا لبعض الفرضيات وأهمية الموضوع وأهداف الدراسة والمقاربة السوسيولوجية فيه.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

لأي موضوع هناك أسباب لإختياره وتنقسم إلى قسمين:

أ- الأسباب الذاتية:

- مواصلة البحث والتعمق في موضوع الماستر الذي كان بعنوان المسار الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية.
- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالمسار الوظيفي والمورد البشري، وهذا لقناعتنا بأن المسار الوظيفي والمورد البشري داخل المؤسسة هو أهم مورد على الإطلاق
- اعتقادنا بأن أداء المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف المورد البشري ومنه سوء التسيير بشكل عام.
- معرفة وجود مكانة العامل في المؤسسة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- وضع المؤسسة في مكانة مميزة من أجل النجاح والبقاء.
- يعد استقرار الموظف أو العامل في المؤسسة موضوع هام في علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث ينعكس إيجابيا على وجود مسار وظيفي يؤثر على الموظف، مما يزيد في أدائه.
- محاولة إثراء البحث العلمي واكتشاف معلومة مهمة وجديدة تقيد المؤسسات.
- زيادة الحاجة إلى الإدارة الفعالة للمورد البشري في إطار التوجهات العالمية الجديدة.

ثانياً: الإشكالية

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وإهتمامات كبيرة في جميع الميادين والمجالات خاصة في الجانب الاقتصادي منها ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها وشدة المنافسة القوية بينها، إلى الوظيفة، إلى نقل التكنولوجيا... كلها أدت بالمؤسسة العمومية بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الوظيفية التي تمكنها من مواجهة كل الإنشغالات ولعل المدخل الوظيفي الأكثر هنا من بين المداخل هو الاهتمام بالمسار الوظيفي والمورد البشري للمؤسسة، حيث أنه من أهم هذه الإنشغالات التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على المفهوم الإدارة الحديثة هو ضرورة الاهتمام بالمورد البشري التي تملكه المؤسسة نظراً لأهميته الفائقة، وقدرتها على المساهمة الإيجابية أو السلبية في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية والحديثة لإدارة اختيار وتعيين وتدريب وترقية تحفيز إلى المورد

البشري وكل ما يستجيب في بيئة العمل، زيادة على تكيفهم مع المتطلبات لتحقيق مستويات للأداء المطلوبة والحفاظ على القدرات التنافسية.

فالوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية فليس هناك ممارسة من ممارسات إدارة المورد البشري إلا وكانت الوظيفة طرف فيها، وحيث تختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها.

وكما الأفراد مختلفون فالوظائف مختلفة، وإن الوظيفة في أي منظمة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو ضمان الحد الأعلى من الأمن والكفاءة والارتياح للعنصر البشري.

إن المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، أو ما يطرأ على هذا العالم بأجهزة من تغيرات وتوارثات معرفية وتكنولوجية ويزداد الاهتمام في كل منها إلى درجة القول أن هناك مدخلات فردية ومدخلا تنظيميا لتنمية المسار الوظيفي، حيث أن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة امكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتغير بمستقبلهم وواقعهم الحالي وتزداد أهمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد ومرحلة الإستقلال العائلي بإعتباره سوق يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاءه الوظيفي، أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية كالتدريب والترقية والكفاءة المبكرة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بدءاً بالتحديد لإحتياجات المؤسسة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للإلتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية لتوجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم يشغل الوظائف الجديدة والإقلال من نسبة البطالة.

تتم عملية المسار الوظيفي تحت إشراف الفرد بإعتباره الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك أما المنظمة متمثلة في مديرية الموارد البشرية من مسؤوليتها اكتشاف التوافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها أما المدير التنفيذي فله دور في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته بإيجاد الوسائل وأساليب تقنية على اكتشاف وجود التوافق من عدمه كأسلوب توفير الوصف الوظيفي المتكامل وأسلوب توفير علاقات عمل جديدة وممارسات جيدة في التوظيف مما حضي المورد البشري بإهتمام كبير من طرف الكثير من العلماء في مجالات شتى وفق أسس ومعايير متفاوتة الأهمية من حيث علاقتها بالموارد البشري فمنهم من هدف أساسا إلى التعرف على كيفية الرفع من إنتاجية العامل بأسلوب عملي، من ذلك نجد من اعتبر العنصر البشري أحد الموارد التي ينبغي الإستثمار

فيها كونه القادر على التكيف مع باقي الأصول الأخرى إنما تم التعرف على دوافعه وتوجيهه نحو سلوك معين بهدف التميز في الأداء، وفي إطار هذه الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية لإدارة الموارد البشرية وما تقوم به من برامج للمسار الوظيفي للموظف أصبحت تتبنى آليات جديدة في المسار الوظيفي للموظفين أمر ضروري يساعد المؤسسات على اتخاذ تقنيات تحديد الوظائف بين الإنسان والآلة وتطوير تقنيات الإختيار والتدريب للتحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة وهنا تبرز إشكالية الدراسة التي نحصرها في التساؤل الآتي:

هل هناك تأثير للمسار الوظيفي على مؤهلات المورد البشري؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي السابق تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

1- هل يساهم التدريب في زيادة الكفاءات والمهارات العملية والعلمية للمورد البشري؟

2- هل تساهم الترقية في استقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم بناء الفرضيات التالية.

ثالثاً: بناء الفرضيات

الفرضية الأولى: يساهم التدريب في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري.

الفرضية الثانية: تساهم الترقية في استقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

رابعاً: أهداف الدراسة

1. تتوفر الخبرة الكافية والكفاءة والمهارة الضرورية ويكون التكوين والترقية والتحفيز من أهم مقوماتها من الملاحظ أن المؤسسة لا تكاد تتفصل عن البيئة الخارجية التي عرفت تغيرات عديدة في جميع المجالات ولا تستطيع أن تتجح ما لم تتبنى سياسة تقديرية تخطط فيها المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطارها إلا أن تطبيق الأساليب الحديثة في المسار الوظيفي صعبة التطبيق ما لم وعليه نسعى إلى معرفة وإبراز ما يلي:

محاولة التعرف على التحديات التي تعيق المسار الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

2.1. إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق النجاح داخل المؤسسة

3.1. إبراز أهمية المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المورد البشري للمؤسسة الجزائرية.

خامسا: أهمية الدراسة

يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي والعملية بتنفيذ المسار الوظيفي والموارد البشرية محددًا أساسيًا لأداء المؤسسة وبضرورة إدارة الموارد البشرية لدعم المؤسسة علاوة على إمكانية تدعيم المهتمين بمقارنة تحليل علاقة المسار الوظيفي للموارد البشرية وتفعيله بتحسين المؤسسة. كما تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية المسار الوظيفي للموارد البشرية، وهذا باعتبار هذه الأخيرة تربط تحركات المسار الوظيفي بالموارد البشرية، بما تهدف إليه المؤسسة، ويعني هذا فإن قيم الموارد البشرية بمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بواسطة التعاون والتنسيق بينهما، وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- المسار الوظيفي:

- لغة: هو المسلك أو الطريق أو التدرج نحو مهنة معينة.

- اصطلاحاً: هو المسلك الذي يوضح مجموعة من الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها من خلال، عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية والتدريب عبر الهيكل التنظيمي، فهذا النوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة فتنوع الخبرة المهنية هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر¹

ويرى **Douglas Hall**: أن المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العلمية.²

والمسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة³

1 - يوسف رحيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 485.

2 - محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، د ط، 2005، ص 130.

3 - قشي الهام: محددات تخطيط المسارات الوظيفية، رسالة ماجستير في علم النفس، 2008-2009، ص 139.

وهو العملية التي تتم من خلالها زيادة ووعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط ضعفهم من خلال، ما توفر المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية¹

وينظر كذلك الى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة²

التعريف الإجرائي: هو نموذج الخبرات المهنية المرتبطة بالعمل من خلال ترقيته والذي يمتد عبر حياة الإنسان ما أو ما يعرفها الفرد في عمله والمتمثلة في الترقية من منصب إلى منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، خلال خبراته المهنية والتدريبية خلال فترة حياته العملية.

2- المورد البشري:

اصطلاحاً: هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك بيتر دركز حيث يقول، أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان³. أي هي منشأة ومصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها⁴.

التعريف الإجرائي: ويقصد به زيادة عملية المعرفة والمهارات العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى التدريب الإداري في عصرنا الحاضر، وهي من الموضوعات الإدارة نظراً لإنتاجية المورد البشري، وقد أصبح التدريب والترقية يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من المؤسسات.

التدريب: هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات، بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف⁵.
التدريب: يعرف باربي "أن التدريب يهدف خصوصاً الى ترك أثر في تغيير سلوكيات ومهارات الفرد لأجل التكيف مع منصب عمله ثم تحسين أدائه⁶

1 - هيئة التأطير بالمعهد: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات وإدارات العمومية، الحراش، الجزائر، ص 30.

2 - <http://www.ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog.5125.html>

3 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 5، الإسكندرية، 2001، ص 50.

4 - السيدة علوي: تنمية المهارات مسؤولي شؤون الأفراد، ط 1، مصر الجديدة، اشترك للنشر والتوزيع، 1988، ص 90.

5 - حنا غائدة نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في إدارة الوسطى، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص 17-

6 - Barbier l'évaluation en formation, Paris, PVE, 1985, p82.

التدريب هو كفاءة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يزيد من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹

التدريب هو أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل من خلال تحسين مهاراتهم وزيادة معرفتهم²

الترقية: تعرف على أنها شغل منصب أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توفر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية وتتم عادة بشرط توافر شاغر في المنطقة كما يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات.³

الترقية: وهي اختيار أكفء الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وتهدف سياسة الترقية في ميدان الوظيفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وأهمها⁴ محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة. إيجاد شعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخولهم.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة سلطان نايف أبو تاية (2001) حول العوامل المؤثرة مع المتغيرات في المسار الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي شركة الإتصالات الأردنية، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 01. هدفت هذه الدراسة إلى نموذج العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، إذ تتضمن هذه العوامل المؤثرة التي وظفناها في هذه الدراسة عوامل هيكلية وأخرى سلوكية، ويتكون كلا من البعدين الترقية، والإشراف، الدافعية إلى العمل ونوعية العلاقة المنشأة نحو درجة وضوح المهام الوظيفية والتحدي الوظيفي، وقد بينت هذه النتائج أنه توجد علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية

1 - بن عيشاوي أحمد، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2003، غير منشورة، ص 11.

2 - توني يوني باي: ترجمة شويكر زكي: التدريب الفعال وأثره على التكلفة مجموعة لنهل العربية، القاهرة، ط1، 2003، ص 12.

3 - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 253.

4 - عبد العزيز خويلد: دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

مجتمعة بين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، بحيث فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته (17%) من التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي وإلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي عند مستوى معنوية أقل من (0,01).

الدراسة الثانية:

دراسة عبد الرحيم محمد عائض الزهراني 2003 بعنوان فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية وقد قام الباحث بصياغة سؤال رئيسي في الدراسة يتمثل بكيفية تطوير منظومة المسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية بما يحقق فعالية إدارة، وتمثلت عينة الدراسة في المجتمع الكلي الذي يشمل (42) مديرية تعليم، وقد استخدم الباحث أداة الإستبائية لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد المسار الوظيفي لمديري الإدارات التعليمية وأبعاد الإدارة التعليمية، إضافة إلى أنه توجد فروق بين درجات استبيان المسار الوظيفي بين المرتفع والمنخفض، وذلك بناء على استبيان الفعالية الإدارية للدرجة الكلية للفعالية وأبعاد الأهداف والأسس والخصائص على الترتيب مما يشير إلى أن الأفراد الذين يرون الوضوح الأكثر في مساهم الوظيفي تكون إدارتهم التعليمية أكثر فعالية من منخفضي وضوح الرؤية لمساهم الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة فائزة بوراس حول تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، عين توتة باتنة 2007-2008.

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير حيث تنحصر إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

هل تهتم المؤسسة بالمسار الوظيفي؟ وماهي المسؤولية إدارة المورد البشري للمسار الوظيفي؟ وهل المسار الوظيفي للأفراد ضمن مواكبة التغيرات والتطورات، حيث اعتمدت الطالبة على الفرضيات التالية.

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

• تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة وأسلوب المسار الوظيفي للموظفين خاصة وذلك غالبا يكون نتيجة لنقص الخبرة والكفاءة الضرورية ومن أهداف الدراسة المتوصل إليها:

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية المسار الوظيفي.
- إبراز مسؤولية المورد البشري في عملية المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق التنمية لأفراد المؤسسة.

- إبراز أهمية المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات الناتجة.
أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة إلى صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، إضافة إلى الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تتم إقرارها من قبل مدراء الإدارات

الدراسة الرابعة:

دراسة دحاش سيليا حول متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، دراسة حالة المركز التجاري بالبويرة 2014-2015.

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير حيث تنحصر الإشكالية في التساؤلات التالية ماذا نعني بالمسار الوظيفي، وماذا نقصد بالتحفيز وماهو واقع انحصار المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المركز التجاري، حيث إعتمدت الطالبة على الفرضيات التالية:

• فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها راجع إلى عدم تطبيق سياسة مسار وظيفي فعال.
• تسيير المسار الوظيفي وتتبعه من شأنه أن يساهم كثيرا في تحفيز العاملين في المركز التجاري ومن أهداف الدراسة المتوصل إليها.

1. التعرف على المسار الوظيفي بصفة عامة وإبراز أهميته وأهدافه.
2. إبراز الأسس النظرية للحوافز وأهميتها وأنواعها فعالية النظام.
3. التعرف على مدى اهتمام المورد البشري بالحياة الوظيفية للعاملين في المركز التجاري.
4. التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتحديد رضاه.¹

¹ - دحاش سيليا: أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، دراسة حالة المركز التجاري بالبويرة، مذكرة شهادة الماجيستر، جامعة البويرة، 2014-2015.

الدراسة الأجنبية:

دراسة (Matisa 2012) حول المسار الوظيفي للمؤهلين في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الخدمة المشاركة.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل المتغيرات في المهارات الخاصة بالمؤهلين في الموارد البشرية داخل نموذج الخدمة المشاركة، ومشكلة البحث هي أن المهنيين العاملين في الموارد البشرية ويساعدون الناس على بناء مساراتهم الوظيفية يعانون نوع من الإهمال، مما تحاول هذه الدراسة على التعرف على المتغيرات الخاصة في النموذج الخدمي للعاملين ومعرفة العوامل، التي تساهم في زيادة ديناميكية الإدارة لمساعدة الناس على بناء مساراتهم الوظيفية وذلك من خلال دراسة مقارنة بين شركة خاصة وأخرى عامة للرعاية الصحية، مبحث التشابهات والإختلافات في المسارات وتحركات العاملين وتفسير هذه الإختلافات واستخدام الباحث المقابلة مع المختصين في الموارد البشرية مكونة من 21 مقابلة رئيسية، ونتج عن الدراسة:

إن نموذج الخدمة يرصد تحولات في المسار الوظيفي متأثر بمجالات متنوعة ومعقدة إجتماعيا وثقافيا، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على قدرات العاملين في الموارد البشرية والتي وصلت لمواقع إشرافية تمكنها من رسم المسارات الوظيفية للموظفين.

ثامنا: المقاربة السوسولوجية

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية للمورد البشري ككائن اجتماعي من خلال مجموعة الأسس والمرتكزات التي قامت عليها متمثلة في :

- تحقيق التعاون بين العاملين.
- الإنتاج.
- اشباع حاجات الافراد النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

وهذه اهداف أساسية تقوم عليها العلاقات الإنسانية فعندما تتحقق هذه الأهداف تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي ، فالافراد يعملون معا لهدف مشترك ، ودافع مشترك ، وهنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المشروعات.¹

ومن خلال ما جاء به مفكري العلاقات الإنسانية أمثال سكوت SKOT الذي عرف العلاقات الإنسانية بأنها تشير الى عمليات تحفيز الافراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي الى الوصول الى التوازن في الأهداف

¹ - سلاطينة بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، العدد 05، فيفري 2004، ص 25.

يعطي المزيد في الارضاء الإنساني أي ان العلاقات الإنسانية تؤدي الى الافتتاحية وزيادة الفاعلية التنظيمية، وكذلك سالتون ستال يقول بانها دراسة افراد العمل اثناء العمل ، ودائما كاعضاء في مجموعة عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الافراد.

و من خلال ما سبق يمكن القول ان المسار الوظيفي للمورد البشري بمديرية البيئة مرتبط بمجموعة من المتغيرات والابعاد والمؤشرات الدالة على ذلك وهي :

التدريب هو أساسي في زيادة الكفاءات والمهارات العلمية والعملية للمورد البشري في مساره الوظيفي، اما بالنسبة للترقية فهي حافز مهم في استقرار المورد البشري في مساره الوظيفي من حيث المسؤولية ومكانته في المنظمة

ان اعتمادنا على هذه النظرية {نظرية العلاقات الإنسانية} هو لاعتبار إدارة الموارد البشرية بمثابة نسق فرعي من النسق العام الذي هو المنظمة يتفاعل ويتواصل مع باقي النظم الفرعية الأخرى الموجودة داخله بواسطة علاقات ما، من اجل تحقيق اهداف المنظمة التي تعتبر هي الأخرى على انها نسقا فرعيا من النسق العام الذي هو المجتمع.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل تم التعرف على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع والتي ساعدتنا في إثراء زادنا المعرفي من أجل التغلغل في صلب المسار الوظيفي من خلال شرحنا وتعريفنا لبعض المفاهيم المتمحورة في هذا المجال، ومنه استطعنا صياغة إشكالية وتحديد فرضيات إضافة إلى تحديد بعض الدوافع والأسباب المؤدية إلى إختيارنا لهذا الموضوع.



الفصل الثاني

التناول النظري

للمسار الوظيفي

الفصل الثاني: تناول النظري للمسار الوظيفي

تمهيد

أولاً: نقاط مهمة في تطوير المسار الوظيفي

ثانياً: خصائص المسار الوظيفي

ثالثاً: نماذج المسار الوظيفي

رابعاً: أهمية المسار الوظيفي

خامساً: أهم جوانب المسار الوظيفي

سادساً: مراحل المسار الوظيفي وأسباب فشل الفرد فيه

سابعاً: فوائد المسار الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

المسار الوظيفي له نقطة بداية والتي هي الموارد البشرية باعتباره الأساس لتحديد حجم العمالة الحالية كماً وكيفاً والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد مسار الخدمة لكل فرد خلال حياته الوظيفية في المؤسسة والذي يعبر عن مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظفون أو ينتقلوا إليها في ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع نوع المهارات والقدرات الخاصة به وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة عبر هيكل المؤسسة التنظيمي، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية المسار الوظيفي ونماذجه ومختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية وأهم العناصر التي تحكم إمكانية الفشل في ذلك المسار.

أولاً: نقاط مهمة في تطوير المسار الوظيفي

يتعين أن يدرك كل من الموظف والمنظمة ويتقبلان مسؤوليتهما المشتركة عن الوظيفي، فالفشل في ذلك سيحول بين الموظف وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية، وفيما يلي بعض النقاط أو الاعتبارات في المهمة في التخطيط الناجح للمسار الوظيفي¹:

• مستوى الأداء

الأداء هو أساس النجاح في المسار الوظيفي. فالعاملون ذوو الأداء المنخفض نادراً ما تتاح لهم فرص التدريب والتطوير، أو فرص تولي مهام خارجية أو الترقية. وبالتالي يكون لهم مسار وظيفي راكد لا يحفل بفرص التقدم أو التطور.

• إظهار الإنجاز

حتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداؤه وإنجازه واضحاً معلوماً لرؤسائه. إن أصحاب الأداء الجاد المثمر قد يخسرون فرصاً للتقدم الوظيفي إن كانوا غير معروفين بهذا الأداء لدى صناع القرار. ويمكن للعاملين أن يكونوا ظاهرين من خلال الأداء المتميز وتقديم التقارير الشفهية والمكتوبة، وحسن تقديم نتائج أعمالهم، والانخراط الجاد في برامج التدريب والأنشطة الاجتماعية بالمنظمة.

• المؤهل والجامعة

هناك علاقة ارتباط قوية بين دخل خريجي وخريجات الجامعة وبين مستوى له التي درسوا بها وتخرجوا منها. وينطبق ذلك على العديد من دول العالم. أرجون من الجامعات التقليدية أو الأساسية الأقدم والأكبر يفوزون عادة في على فرص التوظيف بوظائف أفضل أو في منظمات كبيرة. حيث يتقاضى شاغلوها مرتبات تفوق المعدل العادي لهذه الأجور في سوق العمل².

• سمعة المنظمة

بعض الشركات تحظى بسمعة كبيرة كشركة ناجحة أعمالها متنامية، وأرباحها متزايدة، وكذلك تحظى بعض المنظمات الحكومية ذات الطابع الخاص باعتبارها تمارس مهاماً متميزة وتضم مديريين أكفاء ولها موارد مالية كبيرة ومن ثم تقدم أجوراً أعلى لشاغلي وظائفها تفوق متوسط الأجور السائد بالسوق، ليس ذلك فقط بل فرصاً تدريبية أكثر وفرصاً أرحب للتطور الوظيفي. لذلك يعد الحصول على وظيفة في مثل هذه المنظمات عاملاً مهماً في النجاح الوظيفي للفرد. مثل هذه الشركات تجتذب أصحاب القدرات الأعلى، وتتيح لهم اكتساب

¹ زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 157

² المرجع السابق، ص 157

ميزة تنافسية في سوق العمل بما يكتسبونه من تدريب وخبرات. كذلك فالعاملون الذين عملوا في شركات كبرى صناعية أو خدمية لديها قدرات فنية وتسويقية عالية يكتسبون جاذبية أعلى إنهم رغبوا في الانتقال إلى وظيفة أخرى بمنظمة أخرى.

• الرعاية والإرشاد

يعود نجاح كثير من العاملين في المنظمات التي يعملون بها لوجود من يقدم الرعاية والنصح والإرشاد ويتيح فرصاً للتقدم الوظيفي. قد يكون هو المدير أو يكون مستشاراً متخصصاً يعمل مع إدارة الموارد البشرية. وعادة ما يكون الراعي مديراً في مستوى أعلى أو أقدم وأعمق خبرة. وقد تستخدم بعض المنظمات مستشاراً أو أكثر يتولى هذه المهمة بشكل رسمي كجزء من جهود تطوير الموارد البشرية. أو قد تأتي من الرعاية تلقائياً بشكل غير رسمي.

وتتعدد مهام الراعي أو المرشد، فهو قد يوصي بترقية الموظف أو ضمه إلى فريق عمل عالي المستوى أو سيؤدي مهمة غير عادية، أو قد يهيئ للموظف رؤية مستقبلية لتوجهات المنظمة واحتياجاتها من التخصصات والقدرات. كذلك قد يحمي الموظف من مواقف عملية حرجة أو يهيئ نصحاً واقتراحات لكيفية معالجة مثل هذه المواقف والتكيف معها أو تجنبها. وقد يقدم مشورته بشأن المسائل الفنية في العمل¹. وهو عموماً يقوم بدور النموذج أو القدرة، ولا شك أن هذا يساعد كثيراً في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي.

• تطوير القدرات

كلما نجح الموظف في تطوير قدراته بشكل ذاتي أو بفرص تتيحها المنظمة أصبح أعلى قيمة وأكثر جاذبية للمنظمة. فالتطوير الذاتي يجنب الفرد المهني أو الموظف مخاطر التقادم المهني. ولم يعد الخريجون ذوو المؤهلات الأكاديمية فقط مطلوبين اليوم كما كانوا بالأمس وأصبحوا يشكلون نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل فسوق العمل اليوم يحتاج لأصحاب المهارات والخبرات العملية التطبيقية، وليس فقط لأصحاب المؤهلات. وهؤلاء الذين يفتقدون ذلك سيكون ضحايا لاسيما في بيئة عمل سريعة التغير وشديدة التنافس وحافلة باتجاهات مثل الخصخصة وشراء ودمج الشركات، وعادة هيكله العمالة وإعادة التنظيم، والتطوير التكنولوجي.

• الخبرة العالمية

يتزايد دور هذه الخبرة كمفتاح رئيس في النجاح الوظيفي. لقد خلقت العولمة سوقاً للأعمال بلا حدود جغرافية، وزاد الطلب على المدير العالمي الذي يفهم كيف تحقق أهداف الشركات في ظل:

1 .عولمة التجارة والمنافسة.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 158

2. ثورة تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية.

3. تعدد جنسيات وثقافات واتجاهات العاملين.

4. الحاجة لفرق عمل تتعدد جنسيات أعضائها وتتكامل تخصصاتهم وتوجهاتهم. وهي أمور تختلف

تماماً عن ملامح الإدارة التقليدية.

تزداد الحاجة إذن لمديرين يدركون أن إدارة نشاط الشركة عندما يمتد لدول كثيرة عن إدارته في الوطن، ويستطيعون التعامل مع جنسيات مختلفة (لغة أخرى على الأقل). إن أي شركة تسعى للنجاح اليوم لا ولن تكتفي بسوقها المحلية بعد أن حررت اتفاقية الجات التجارة العالمية. وفتحت السوق المحلية بكل بلد للمنافسين من الخارج فدخلوا وأخذوا قدراً من "الكعكة" أو المبيعات السوقية المرتقبة. من ناحية أخرى فإن الشركات الكبرى ومتعددة الجنسية توسع حجم أعمالها باستمرار عبر حدودها وبتزايد احتياجها لمديرين بمهارات الإدارة العالمية ليس فقط من الدولة التي تنتمي لها الشركة بل من الدول التي تمارس¹ أنشطتها بها. وأخيراً فإن مهمة توكل لمدير خارج بلده ستتيح له مسؤولية أكبر وحرية أوسع وخبرة أعمق وفرصة أفضل للتقدم في مساره الوظيفي أو لتحقيق أهدافه الوظيفية.

• عمل الزوج والزوجة

مع تزايد دخول النساء إلى سوق العمل، يتعين أن يطور مديرو الموارد البشرية سياسات وبرامج تتكيف مع المتطلبات الوظيفية المشتركة للأزواج، وأن يراعوا متطلبات تشغيل موظف وخطيبته أو زوجته لاسيما في مكان واحد فقد تنشأ مشكلات لأن كلا منهما يعمل في نوبة عمل مختلفة أو لأن كليهما يتمسك بوظيفته التي اختارها ويرفض الانتقال لغيرها إن تطلب الأمر، وقد تعاني المنظمات وكذلك العاملون من افتقاد المرونة المشتركة اللازمة بهذا الصدد.

على الإدارة إذن أن تدرك التطلعات المشتركة للزوجين وتسعى للوفاء بها كلما أمكن، وأن تهيب جداول أو فترات عمل مرنة، مع إرشاد كاف ورعاية فاعلة للأطفال في دور حضانة تنشئها المنظمة أو تستأجرها، مع تقديم المساعدة الممكنة في حالة نقل الزوج أو الزوجة لموقع آخر، سواء كانت هذه المساعدة في صيغة مسموحات مؤقتة في وقت العمل أو مساعدة مالية، وعلى الزوجين أن يتفهما متطلبات الأداء الجاد وأن يتكيفا مع ما يتطلبه ذلك أحيانا من نوبات عمل مختلفة، وألا يتأثر سلوك الموظف ومستوى أدائه بكون زوجته مديرتة،

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 159

أو العكس، إن فشل الزوجان في التكيف مع متطلبات الأداء أو قصور الإدارة في تهيئة الدعم سالف الذكر، يؤثر سلباً على نجاح كل منهما في مساره الوظيفي، والعكس صحيح¹.

• محدودية فرص الترقية

يشير ذلك إلى موقف يتزايد فيه عدد المستحقين للترقية بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقيتهم إليها، وهنا سيتوقف ارتقاء معظم الموظفين عبر سلم الترقى لفترة معينة، ويشعر الموظفون بعجزهم عن تحقيق أهدافهم في النمو الوظيفي، ويخلق ذلك مشكلات لكل الموظف والمنظمة. لا سيما إن كان الموظف جادا في أدائه ناجحا فيه، فهذا سيخفض دافعيته والتزامه ومن ثم إنتاجيته، لذلك من المهم أن تستعد المنظمات والموظفون للتكيف مع هذه الظاهرة، حيث يجب على المنظمة أن تقدم لهم حوافز مثل زيادات في الأجور، وأن تعهد لهم بمهام تتضمن تحديا، وأن تهيئ لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة، وذلك حتى يظلوا على القدر المناسب من الدافعية والإنتاجية².

• خدمات لمن نقلوا أو انتهت خدمتهم

بدأت بعض المنظمات في الخارج - ضمن وفائها بمسؤولياتها في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها - تقديم خدمات لمن سينتقلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن انتهت فترة خدمتهم ويودون البحث عن عمل في منظمة أخرى، تشمل هذه الخدمات تسيير إجراءات النقل أو إنهاء الخدمة وإعداد شهادة خبرة لتضمينها في السيرة الذاتية للموظف، وتدريبه على أداء مقابلة التوظيف في المنظمات التي سيتقدم للعمل بها.

• المسار الوظيفي عبر المنظمات

في التخطيط التقليدي للمسار الوظيفي يقنع الفرد عادة بالترقي البطيء من خلال ترقيات رأسية عبر مستويات إدارية ومهنية في نفس المنظمة التي يعمل بها، حيث يكرس حياته لعملية المنظمة واحدة، ومع متغيرات معاصرة مثل:

1. التخصصية.

2. المنافسة (لاسيما تنافس المنظمات على جذب العناصر المتميزة من العاملين).

3. تزايد توجهات شراء منظمات الأخرى واندماج بعض المنظمات في غيرها.

4. اتجاه بعض الشركات لتخفيض حجمها أو التجزئة الشركة لكيانات أصغر. الأمر الذي يجعل بعض

العاملين يفقدون وظائفهم أو على الأقل يجدون أنفسهم في وضع وظيفي غير واعد أو متناسب أو مطمئن،

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 160

² مرجع نفسه، ص 161

ظهر اتجاه قوي نحو المسار الوظيفي المنفتح عبر أكثر من منظمة، حيث يسعى الفرد للقفز بين أكثر من وظيفة في عدة منظمات.

ومع ذلك فإن تكرار القفز بين الوظائف في منظمات متعددة قد يضر بالمسار أو المستقبل الوظيفي للفرد، ويبقى أمامه المفاضلة بين فرص تطوير مساره الوظيفي في نفس المنظمة أو في غيرها، فأصحاب الأعمال أو المديرون لا يفضلون أولئك الذين يقفزون بين الوظائف والمنظمات، إلا إن رأوا في الساعي لذلك قدرات غير عادية وتناسياً أكبر بين هذه القدرات وبين الوظيفة المستهدفة، فلا يرون بأساً في ذلك¹.

ثانياً: خصائص المسار الوظيفي

- من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغله.
 - إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وانتهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته
 - العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
 - وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
 - وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (فرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
 - تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.²

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 161

² مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص 276.

ثالثاً: نماذج المسار الوظيفي

يعبر عن النموذج بأنه بناء المجموعة من المتغيرات، وتحديد علاقاتها المتداخلة، بحيث تمثل الواقع أصدق تمثيلاً.

وفي محاولة للكشف عن ظاهرة المسار الوظيفي، تم تنمية عدة نماذج تعاملت مع هذه الظاهرة، وهي، نموذج ميلر وفورم، ونموذج هول ونوجيم، ونموذج تشين، ونموذج سوبر، وأخيراً نموذج جرينهوز وكالانان. ولما كانت النماذج الأربعة تكاد تتشابه مع بعضها، فسنعرض لها بإيجاز شديد، وعندما نأتي إلى النموذج الأخير، والذي احتوى تفاصيل أكثر، فسوف يعرض له بأسهاب، ومن ثم فإن هذا العرض سيحمل في طياته عرض ما أجمل في النماذج الأربعة، وبالتالي يتوافر الفهم المطلوب، دون تكرار، ثم عرض للنموذج المصري الذي أعده المؤلف.¹

1- نموذج ميلر وفورم

قسم هذا النموذج المسار الوظيفي إلى خمس مراحل:

- أ- المرحلة الأولى: الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.
- ب- المرحلة الثانية: البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.
- ج- المرحلة الثالثة: محاولة إثبات الذات حتى سن 34 سنة.
- د- المرحلة الرابعة: الثبات والاستقرار حتى سن 65 سنة.
- هـ- المرحلة الخامسة: نهاية المسار المعاش) من 65 سنة.

2- نموذج هول ونوجيم

سار هذا النموذج على درب النموذج السابق، مع اختلاف في المسميات:

- أ- المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى سن 25 سنة.
- ب- المرحلة الثانية: البناء والتأسيس حتى سن 30 سنة.
- ج- المرحلة الثالثة: التقدم والتطور حتى سن 45 سنة.
- د- المرحلة الرابعة: الاستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.
- هـ- المرحلة الخامسة: الانحدار والهبوط (المعاش) بعد 65 سنة.

¹ محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 416

3- نموذج تشيني

تعددت مراحل مسار المستقبل الوظيفي عند التشيني¹، واحتوت على تفاصيل أكثر من النماذج السابقة، وظهر التداخل بين المراحل المختلفة:

- أ- مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى سن 21 سنة.
- ب- مرحلة الدخول في مجال العمل من سن 16 حتى 25 سنة.
- ج- مرحلة التدريب التأهيلي من سن 16 حتى 25 سنة.
- د- مرحلة العضوية المنظمة الأولى من سن 17 سنة حتى 35¹.

4- نموذج سوپر:

اعتمد هذا النموذج على خمس مراحل، ليس بينها تداخل، وإنما هي مقسمة الى فئات إحصائية، ولكل فئة مدى إحصائي:

- أ- المرحلة الأولى: النشوء والنمو حتى سن 14 سنة.
- ب- المرحلة الثانية: البحث واستكشاف العمل من 15 - 24 سنة.
- ج- المرحلة الثالثة: البناء والتكوين من 25 - 44 سنة.
- د- المرحلة الرابعة: المحافظة على البقاء من 45 - 64 سنة.
- هـ- المرحلة الخامسة: الانحدار (المعاش) من 65 سنة

5- نموذج جرينهوز وكالنان:

احتوى هذا النموذج على خمس مراحل، تبدأ كل مرحلة من نهاية المرحلة التي تسبقها، مع وجود تفاصيل أكثر من النماذج السابقة.

المرحلة الأولى: الإعداد للعمل

تبدأ هذه المرحلة من بواكير حياة الفرد وحتى سن 25 سنة، يكون فيها الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله، ومن ثم يحدد نوع التعليم الذي يحول استعداداته إلى قدرات، ويمكن أن تتكرر هذه العملية، كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه، وعن العمل الذي يحقق له ما يريده، وما يستطيعه.

¹ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 417.

المرحلة الثانية: التوظيف¹

يدخل الفرد المجال الوظيفي الذي اختاره، والذي يعتقد أنه يشبع رغباته، أنه بتنسيق مع ما رسمه من صور - كما جاء بالمرحلة الأولى - وإذا لم يختار الفرد الوظيفة المناسبة، ضاع منه الرضا الوظيفي، وعاود البح مرة أخرى، أو مرات متعددة، وتستغرق هذه المرحلة ٢٥ سنة الأولى من عمر الفرد

المرحلة الثالثة: التأسيس

تستغرق هذه المرحلة السنوات من 25 وحتى 40 سنة، ويتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم وعادات وتقاليد، حتى يلقي القبول كعنصر كفاء، له مكانة لائقة، ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.

المرحلة الرابعة: المتوسطة

تستمر هذه المرحلة من سن 40، وحتى سن 55، وتكون محملة ومشبعة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معاً، ولذلك يعيد فيها الفرد تقييد حياته الوظيفية، ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وأن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي يتسق مع المتغيرات السائدة، ويحدد بدائله المستقبلية في ضوء ذلك.

المرحلة الخامسة: المتأخرة

عندما يدخل الفرد في سن 55، يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج، يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها، ويحاول أن يحقق اشباعاً تقدير الذات تمهيداً لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في بواكير حياته، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد، حتى يكون بحالة طيبة وفي صلح مع الذات.

6- النموذج المصري:

يحتوي النموذج المصري على سبع مراحل حياتية وظيفية، ويمكن إيراد هذه المراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: الأحلام

تحلم الأسرة المصرية لأبنائها بوظائف مهنية مرموقة، عادة لا تخرج عن طبيب، ومهندس، وصيدلي، وذلك لأسباب عدة منها وظيفة ومهنة الأب، أو بعض الأقارب من ذوى الحيثية، أو للحراك الاجتماعي إلى أعلى وتستغرق هذه المرحلة حتى سن 15 سنة من عمر الفرد، والتي هي تقريبا نهاية المرحلة الإعدادية.

¹ - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 419

المرحلة الثانية: الشقاء

عندما يبدأ الفرد مرحلة الدراسة الثانوية، يتوهج الحلم ويشتعل، ويدخل في دوامة الحصول على أكبر مجموع كمي ممكن في نهاية المرحلة الثانوية حتى ينال مقعداً في كلية من كلية القمة - مسمى وسائل الإعلام - وهي التي تفرز الأطباء والمهندسين والصيادلة. ويبدل الفرد وذويه كل غال لديهم، من جهل متواصل، مدعم بمدرسة منزلية موازية، تكني بالدروس الخصوصية.

وعد ظهور نتيجة الثانوية العامة، يعاد توزيع الناجحين وفق المجموع الكمي، وقليلاً ما تتحقق الأحلام، وكثيراً ما يتم قبول الواقع والتعايش معه، مع محاولات تعويضية كثيرة.

ومن فاته حلمه، قد يلجأ إلى كليات أخرى يحاول معها الحلم من جديد - تعويض مثل الكليات العسكرية شعب اللغات في التجارة والحقوق.

ويلجأ بعض الأفراد ممن لم يلحقوا بالثانوي العام، إلى التعليم الفني على أمل باللاحق بأية كلية تناسب تخصصهم، حتى يشبعوا حاجة اجتماعية ملحة وهي الشهادة الجامعية، ومثلهم تماماً من ذهب للمعاهد الفنية بعد الثانوية العامة التوق للحصول على مجموع عالٍ للالتحاق بالجامعة. وعادة ما تستمر هذه المرحلة من 15 سنة وحتى 22 سنة.

المرحلة الثالثة: الوساطة:

تعبر اللغة عن الوساطة بأنها، وساطة القلادة: الجوهر الذي في وسطها، وهو أجودها - وما يتوصل به إلى شيء.

ولعل الاصطلاح المصري لهذه الكلمة، هو الشخص الذي يحقق لأخر ما يريده، حتى لو أهدق به الظلم والجور وسلب الحق، ولعمري فإن للمأثور المصري كنه الحقيقة اللغوية، فهذا المكني بالوساطة جوهر فعلاً ويتوصل به إلى الشيء المراد، ولكن في أغلب الأحوال على غير حق.

يبحث كل فرد أنها تعلميه في الفترة بين 22 سنة - 25 سنة، عن هذا الجوهر الوساطة، الذي يساعده ليتبوأ عملاً، وهذا ما يتحقق للقليل، والذين يحتلون أفضل الوظائف والمهن ويخططون لمسار مستقبلهم الوظيفي. وأما الكثرة الغالبة، فتلهت باحثة عن هذا الجوهر الوساطة، وتتطلب في وظائف متعددة في القطاع الخاص.

وتتعدم لدى غالبية أصحاب الأعمال في القطاع الخاص، ثقافة العمل، ووضوح وبروز الشخصية المعنوية لمنظمتهم، حتى يعمل الفرد في المنظمة، ولا يعمل عند صاحب المنظمة. ليس هذا فحسب، بل أن الفرد عندما يعمل يحزر استمارة التعيين في ذات الوقت يحزر استمارة (الفصل) حتى يملك صاحب العمل القوة النسبية العظمى تجاه العمل. وعليه، يفتقد الفرد الأمان المطلوب، حتى لو كان التدفق الداخل كبيراً.

ويظل الفرد يتتبع الوظائف الحكومية، والتي لا تشعب من جوع، ولكنها تحقق له الأمن الذي افتقده في القطاع الخاص. وقد تستمر هذه المرحلة حتى سن 30 سنة وربما بعدها.¹

المرحلة الرابعة: التأسيس والضمان:

تستغرق هذه المرحلة السنوات من 20 وحتى 40 سنة، يتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية المطلوبة، حتى لو كانت في غير تخصصه، أو تحتاج إلى أقل من مؤهله العلمي، ويتعرف على الأنظمة والمواثيق والمناخات التنظيمية والقوانين المنظمة لذلك. ومن ثم يثبت أقدامه، ويتسرب إليه ضمان الوظيفة، أي أنها لن تتسرب منه. ويسود هذه المرحلة الارتباط التنظيمي التبادلي

ويحاول الفرد في هذه المرحلة أن يجد أعمال أخرى تساعده على تكاليف ونفقات الحياة، وقد يجتهد دراسياً، أو تدريبياً، للترفيه داخل منظمته، أو السعي إلى منظمة أخرى، أو مجالات أخرى، أو حتى الهجرة سواء الدائمة أو المؤقتة.

المرحلة الخامسة: التقويم:

يقيم الفرد في هذه المرحلة التي تستغرق السنوات من 40 وحتى 55 سنة، حياته بصفة عامة، والوظيفية بصفة خاصة، مستخلصاً النتائج، ثم يبدأ في رصد السلبيات، والإيجابيات، فيحاول إصلاح السلبيات، ويدعم الإيجابيات - تقويم - خاصة وأنه قد بلغ الرشد والنضج الحياتي والوظيفي معاً، وقد يقنع بمساره، بعد أن حاول في مرحلة متقدمة عن ذلك الولوج للمسار الذي تمناه، ولكن هيهات له ذلك. ويحاول تحسين ما سيأتي لاحقاً. وقد يمارس الفرد فعاليات تعويضية في أبنائه، ويخوض معهم مرحلة الأحلام، حتى يستدركون ما فاتته، ويقوم هو بدفعهم دفعاً لذلك، حتى لو كان على غير رغباتهم.

المرحلة السادسة: نحو التقاعد

تشبث الفرد بوظيفته، ويبدو أكثر إنتاجاً، وأعظم خبرة، وأكثر حرصاً على العمل، طالما ولج إلى سن 55 سنة، ويحاول في هذه المرحلة استدراك ما فاتته، حتى لو كان ادبياً، كالبحث عن لقب ينهي به حياته الوظيفي ويتزنم به الأبناء في المجالات ذات الصبغة الاجتماعية، ثم يعد نفسه لتعاطي مستقل ما بعد التقاعد

¹ - محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص ص 421-422..

المرحلة السابعة: ما بعد التقاعد:

بعدما طالت أعمار الناس، بفعل الوعي الصحي، وبفعل العلاجات الناجحة، خرج الكثيرون من أعمالهم وهم في صحة لا بأس بها، ولكن مع أمراض عصرية مثل ضغط الدم، والسكر، ومع معاش تقاعدي لا يفي بالمتطلبات، ومع فقدان الإحساس بالقيمة الحياتية التي يوفرها العمل.¹

لجأ الكثير إلى البحث عن عمل بعد التقاعد، ولجأ إليهم أصحاب الأعمال أيضاً، يضمنون بهم توظيف خبرتهم في أعمالهم في مقابل أجور ليست بالكثيرة مع عدم وجود تأمينات أو أي تكاليف توظيفية ويتسمر هؤلاء الأفراد في هذه الأعمال إلى أن يشاء الله أو يقعدهم المرض أيهما أقرب.

ولمزيد من الإيضاح حول الخط الوظيفي المصري فإننا نقدم فيما يلي شكلين توضيحين أهمها لإظهار مستوى التفاعل من بين مراحل الخط الوظيفي للزوجية ومراح التكوين الأسري والآخر يوضح نتيجة هذا التفاعل على مستوى البيئة المصرية.

رابعاً: أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

• 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.²

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

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن آخرون يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

1 - المرجع السابق، ص ص 423-424.

2 - رابوية حسين: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 377

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

• 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.

* 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

* الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كما كان 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 موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.¹

* إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل

¹ - راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد، مرجع سابق، ص 340.

المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي

خامسا: 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، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته.¹:

سادسا: مراحل المسار الوظيفي وأسباب فشل الفرد فيه

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.²

* مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفصيلات العمل وغيرها. ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، كما أنها تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج³،

* مرحلة التأسيس: في هذه المرحلة يكتسب الفرد مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي هذه المرحلة هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 558.

2 - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الود والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 380.

3 - مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سابق، ص 380.

*مرحلة الحفاظ الوظيفي: ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

* مرحلة الانفصال الوظيفي: وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار لوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية

* أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.

❖ العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي: ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:

1.زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

2.عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

3.انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

4.عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير.

5.الرئيس المباشر سيء: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، وإهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

❖ العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي: تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب 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 :

- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل

❖ العناصر المرتبطة بنهاية المسار

(التقاعد): في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن 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 والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها¹:

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يساهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على

أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد

ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.²

سابعا: فوائد المسار الوظيفي

بالنسبة للمديرين:

- زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي.

- تحسين عملية الاتصال فيما بينهم ومرؤوسيه.

- تنمية القدرات التخطيطية.

- زيادة الوعي بالأمور التنظيمية.

1 - عبد الباقي: محمد صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص173.

2 - عبد الباقي، محمد صلاح الدين: السلوك التنظيمي، مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003،

- القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية.
 - القدرة على تحقيق التكيف والملائمة بين الأهداف التنظيمية والاهداف الفردية.
- بالنسبة للمنظمات
- الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين وزيادة الولاء للمنظمة.
 - نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية.
 - تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة.
 - زيادة الفاعلية في نظم الموارد البشرية.
 - القدرة على بناء الغايات والاهداف الواضحة.
- بالنسبة للعاملين:
- بناء المسار الوظيفي.
 - زيادة فهم العاملين بقضايا الاثراء الوظيفي.
 - تحسين عملية الاتصال بينهم وبين رؤسائهم.
 - التنبؤ بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف.¹

¹ - نبيل عبد الرؤوف: المعهد العام للاتصالات الاجتماع الخامس عشر، للشبكة العربية لإدارة تنمية الموارد البشرية، صنعاء، اليمن، 2007/12/3، ص 16

خلاصة

مما لا شك فيه أن موضوع المسار الوظيفي لم يحض بالاهتمام الكافي من الدراسات في مجتمعات مختلفة، وما زال يرتبط المفهوم قدر الغموض لدى الدارسين والممارسين على حد سواء رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو التشغيل واستثمار الموارد البشرية، وبصفة عامة المفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي للمستخدمين من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقى داخل المؤسسة، في شكل علاقة تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد وأن يعمل في الوظيفة التي تناسبه، وتجد المؤسسة الشخص المناسب لوظيفتها المتعددة والمختلفة على حساب الفرد وتحركاته داخل المؤسسة، فالأهداف التي تؤدي إلى النمو بحيث أن تدفع الفرد إلى التحدي لكي يكسب مهارات وآراء جديدة، ويجب أن تتلاءم الأهداف مع قدرات الفرد وأن تتوافق مع تطوره الشخصي.

الفصل الثالث

التناول النظري

للمورد البشري

الفصل الثالث: التناول النظري للمورد البشري

تمهيد

أولاً: المقارنة التاريخية للموارد البشرية

ثانياً: المقارنة النظرية للموارد البشرية

ثالثاً: عوامل ظهور المورد البشري

رابعاً: خصائص المورد البشري

خامساً: أهمية الموارد البشرية

سادساً: أهداف الموارد البشرية

سابعاً: الطراز الجديد للموارد البشرية

ثامناً: تحديات إدارة الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد

ان الدراسات لموضوع الموارد البشرية عند تطرقه لهذا الموضوع يعرف أن هذا الميدان قد مر بالعديد من المحاولات والتجارب ليصبح على ما هو حالياً، ابتداء من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال الثورة الصناعية، والتي أفادت الجانب التنظيري لهذا الميدان بأفكار خصبة في الطريق العلمي، فيعد ما كان يعامل البشر في المؤسسة على أساس عقلائي إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من التغلب على الجانب الإنساني حيث أصبح ينظر للإنسان ككائن له شعور وله كيان ويستطيع أن يؤثر في القرار ويساهم في التسيير التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية سواء من الناحية العددية أو الكيفية.

أولاً: المقاربة التاريخية للموارد البشرية

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لقيت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إم.ب لتتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة التطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:¹

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.

2- ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضرية الحديثة.

3- التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.

4- التغير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة.

5- التغير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين.

6- التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين.²

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إم.ب من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي:³

1 - حدادي صلاح الدين: الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد خيضر 2013-2014، ص 25.

2 - زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشرية في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 11

3- حدادي صلاح الدين: مرجع سابق، ص ص 25-26.

• تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية:

بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1- نظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج والسلع.

• ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- إتباع الطريقة العلمية في الإدارة

2- الاختيار العلمي للعاملين.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.

• نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

• بداية الحرب العالمية الأولى¹:

الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض متخصصي إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

¹ - مرجع نفسه، ص 27.

بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 و12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

• ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو، وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

• ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، بالإضافة على الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية¹.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية

والاستفادة من نتائج البحوث العلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الحديثة والأفكار الجديدة في الإدارة مثل إعادة هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

1 - حدادي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 28.

- نشأة إدارة الموارد البشرية

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة للموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولاً، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية "Civil Service Commission" تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها:

1- التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.

2- الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.

3- حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.

4- منع النشاط السياسي.

5- تشجيع الحياد في التعيين.

ثانياً: المقاربة النظرية للموارد البشرية

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:¹

ظهرت حركت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة النهضة الصناعية التي مست دول أوروبا مثل فرنسا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

صاحب هذه النهضة تطورات هائلة في حركة التصنيع، إضافة إلى زيادة حجم المبيعات، هذه العوامل وأخرى رفض تايلور ومعاونيه خلال محاولتهم لتقديم الحلول المناسبة التي تواجه المصنع خلال تلك الفترة الاعتماد على الطريقة العلمية، من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة، حيث عبر فريدريك تايلور عن مبادئه بصورة واضحة في كتابه "أصول ومبادئ الإدارة العلمية" الذي صدر عام 1911 وتضمن أبحاثاً ودراسات اعتبرت بمثابة البداية الأولى نحو دراسة علمية للمنظمات.

اعتبرت الإدارة العلمية أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، بمعنى أنه يحق للإدارة أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين ملزمة الفرد العامل بإطاعة الأوامر دون إعطاء المجال لإبداء اقتراحاته بتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين.

¹ مصيبح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 38.

كما جاءت أفكار تايلور الرأي القائل أن الفرد العامل خلال أدائه لعمله ونتيجة الخبرة التي يكتسبها خلال مساره المهني، كفيلة بأن يجعله قادراً على اختيار أنسب الطرق لأداء الأعمال، اختيار الحركات الصحيحة، والوقت المناسب لأدائها، فتايلور لم يكن مقتنعاً بهذا الرأي لذلك نصح بضرورة القيام بدراسة دقيقة لمنظمات العمل بالاعتماد على الملاحظة والتحليل بتحليل العمل إلى حركاته البسيطة لأجل استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لأداء الأعمال باستخدام أساليب حسابية دقيقة، ولم يتوقف تايلور عند هذا الحد، بل إهتم أيضاً بدراسة الأدوات والوسائل المستخدمة في أداء الأعمال من حيث شكلها وضعها وترتيبها حتى ييسر على العامل عمله.

لقد كان هدف تايلور من خلال هذه الدراسة هو تحقيق الكفاية الإنتاجية لذا كان دائماً حريصاً على كشف مقدار الخسارة التي يتعرض لها التنظيم إذ لم يتم الاعتماد على هذه الأساليب العلمية، وبصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية هي:

✓ المبدأ الأول: استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى الحلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرار.

✓ المبدأ الثاني: اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية

✓ المبدأ الثالث: بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والارشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

✓ المبدأ الرابع: يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العمال بمهام التنفيذ.

ومن هنا يتضح أن حركة الإدارة العلنية اهتمت بدراسة الحركة والزمن بطرق علمية بغرض الوصول إلى درجات الكفاية الإنتاجية وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف.¹

2- نظرية العلاقات الانسانية:

ان أصول نظرية العلاقات الإنسانية وتطورها ومدى مساهمتها في علم اجتماع الصناعي، ظهرت بفضل أعمال "إلتون مايور"، الناجمة عن مجموعة من التجارب التي اشتهرت بإجرائها شركة وسترن الكتريك في مصانع هاوثورن بين 1924-1933 وقد كانت هذه التجارب تهدف إلى تأثير الظروف الفيزيائية والمادية للعمل على الإنتاجية

¹ - مصيبح صليحة، مرجع سابق، ص 39.

- تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من خلال النتائج التي توصلت إليها في مصانع "وسترن الكتريك" أول من لقت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، فهي بهذا المعنى تقوم على مبادئ مخالفة لمبادئ الإدارة العلمية في محاولتها لتنظيم سلوك الأفراد ليصبحوا امتداداً للألات إذ تم التشديد في نماذج العلاقات الإنسانية على كفاءة الانتاجية في العمل، أي مع مراعاة الحاجات الاجتماعية واستثمار الدوافع وتطوير أنماط إيجابية للتفاعل، كما توصلت أبحاث مايو وزملائه إلى اكتشاف أن:

✓ كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية

✓ أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا

✓ أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم.

✓ أن العمال لا يسلكون ويجابهنون الإدارة وسياساتها كأفراد منعزلين وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء جماعات. إن هذه الفروض الأربعة التي توصلت إليها نتائج تجارب إلتون مايو أصبحت بمثابة متغيرات جديدة لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار في دراسة السلوك التنظيمي وهي:

✓ القيادة: فهي تعتبر متغير أساسي، إذ تدعو لدراسة العلاقات الإنسانية إلى اتباع الأسلوب

الديموقراطي في التسيير حتى يتمكن التنظيم من تحقيق الإنتاجية المطلوبة

✓ المشاركة: تهدف المشاركة إلى تحقيق التقارب بين العمال والإدارة أي بين التنظيم

✓ الاتصالات: التفاعل الإيجابي بين العمال عن طريق استخدام أساليب اتصال مناسبة ومتنوعة هذا

الأسلوب يحلف جو من الثقة ويعزز من مشاركة العاملين بالإدارة.

- لكن في الأخير ما يمكن قوله أن العلاقات الإنسانية كغيرها من الإسهامات النظرية السابقة تعرضت لحملة من الانتقادات أهمها: التحيز إلى الجوانب النفسية والاجتماعية على حساب المتغيرات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى المبادئ الإنسانية لم تقدم نظرة كاملة وشاملة للتنظيم حسب رأي علماء الإدارة.¹

3- نظرية التقسيمات الإدارية: هنري فايول

إن نظرية الإدارة العلمية وما تضمنته من آراء ومبادئ لم تكن مرضلة وفعالة في نظر الكثير من الباحثين، إذ لم تستطع من وجهة نظر هؤلاء إيجاد حلول جذرية وفعالة تساهم في تقديم حلول للمشاكل التي يواجهها التنظيم،

¹ - مصيبح صليحة، مرجع سابق، ص ص 46-47.

لذا نجد اسهامات نظرية عديدة ومتنوعة ظهرت عقب البحوث التي يواجهها التنظيم، لذا نجد اسهامات نظرية عديدة ومتنوعة ظهرت عقب البحوث التي قدمها تايلور بفرض تحسي أداء المنظمة. من أبرز هذه الاسهامات نجد رواد نظرية التقسيمات الإدارية أو الإدارة العامة أو التكوين كما يحب البعض تسميتها إذ قدم الفرنسي هنري فايول مساهمة واضحة ومهمة في نظرية التنظيم، حيث قسم التنظيم الى ستة نشاطات أساسية وهي:

✓ النشاط الفني: ويشمل الإنتاج

✓ النشاط التجاري: الشراء والبيع

✓ النشاط المالي: ويشمل تدبير ممتلكات احتياجات المنشآت من رأس المال واستخدامه

✓ النشاط الأمني: ويشمل حماية ممتلكات المنشأة واليد العاملة

✓ النشاط المحاسبي: ويشمل حساب الأرباح والتكاليف

✓ النشاط الإداري: ويشمل التخطيط والتنظيم والاشراف والتنسيق والرقابة

كما يشير مدخل التقسيمات الإدارية لمجموعة الوظائف الإدارية والتي تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط، التنظيم، والمتابعة كما أن هذه العملية تخص الإدارة العليا، وفي حالة ما إذا تمت هذه الوظائف على أكمل وجه فإننا نستطيع القول أن التنظيم حقق أهدافه المطلوبة.

يمكن القول أن الممارسة الإدارية الناجحة كما حددها رواد هذا المدخل لا بد أن تقوم على أسس علمية، أهمها مبدأ تقسيم العمل، بالإضافة لمبدأ الاشراف والتحكم والرقابة، نشير هنا أنها أسس عامة اختلف روادها حول كيفية توزيع هذه العناصر على وحدات الإنتاج، إلا أنهم يتفقون على وجود أربعة مبادئ رئيسية هي:

- الرقابة: فالعمال لديهم أعمال ووظائف متشابهة لهذا كانت الحاجة الى وجود تخصصات للوظيفة حسب طبيعة الوظيفة نفسها.
- العملية تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها وتميزها للعال ونطاق المشاركة وبالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من المهارات المتشابهة.
- التخصص: يعتبر التخصص عملية داخل نطاق التنظيمات حيث يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل.
- تنفيذ وإنجاز الوظائف: يكون تنفيذ وإنجاز الوظائف حسب كل قسم، وطبقا للتخصصات الداخلية تؤدي الاعمال وتحقق الأهداف العامة للتنظيم.

إذن حاول هذا المدخل تقديم مجموعة من المبادئ يتم في إطارها تنفيذ الأعمال بطريقة واضحة محددة مسبقاً، بفرض تحقيق أهداف التنظيم، ولم تتوقف اسهامات هذا المدخل في نظرية التنظيم عند وضع مبادئ تنظيم نشاط الفرد العامل بل رأوا أن الأهداف التنظيمية لا يمكن تحقيقها بالطريقة المرغوبة الا إذا طبقت في الإدارة العليا جملة من المبادئ حددها هنري فايول، في نموذجهِ وتتصف بطابع العمومية والشمول في التطبيق الإداري هي:

- تقسيم العمل والتخصص
- مبدأ المركزية: أي الاستخدام الأمثل لكافة قدرات وطاقات الافراد
- التسلسل الرئاسي: تكون من أعلى السلطة الى أدنى المستويات.
- وحدة الامر: أي تلقي الفرد تعليماته من شخص واحد فقط.
- السلطة والمسؤولية: من الضروري وضع درجة للمسؤولية وأسس للعقاب.¹

ثالثاً: عوامل ظهور المورد البشري

- التدخل الحكومي في كافة علاقات العمال وأصحاب العمل
- التوسع في التعليم والثقافة التي تختص بالموارد البشرية وتشريع العمل.
- ظهور التنظيمات والنقابات العالمية التي تقوم بالدفاع عن الموارد البشرية.
- التطور الصناعي والصراعات الإدارية.²

رابعاً: خصائص المورد البشري

بعدما تطرقنا إل أهمية الاستثمار في المورد البشري فإننا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد وبشري في الوقت نفسه، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات وقيود هذا المورد بذاته ومن خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه. كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم

¹ - مصييح صليحة، مرجع سابق، ص 43.

² - يزن تيم: إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة). ص 40.

العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر¹

أ. النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا وفتيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، تحت شعار "مارشال" لدراسة الأساليب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو: سلوك انساني العامل، ومن ثم استنتجوا اشعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: أن الإنتاجية سلوك، أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك إنسان وليس بفضل أدوات العمل.

ب. التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

ج. قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

أن المورد البشري دون كل المواد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ويأخذ على سبيل المثال الكمبيوتر وهو أحدث الآلات دقة ولا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى التصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

د. الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، وذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان.

¹ - دليو فضيل: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص 48

هـ. تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي ما اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دو إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور

و. طاقة الإنسان على إحداث التغيير

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي ته الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.¹

وتجدر الإشارة إلى أنه قبل التطرق إلى عنصر تنمية الموارد البشرية ارتأينا أن نقف ولو باختصار على إيضاح مفهوم التنمية في شكلها العام، هذا المصطلح الذي يمتاز بشمولية التداخل لكونها مجالا خصبا جعلها تثير اهتمام العديد من النظم والهيئات وكذا المفكرين، وسنحاول تبيان ماهية التنمية وتداخلها مع المصطلحات القريبة منها، وهذا يساعدنا بالضرورة في الإسقاط على المستوى الخاص والمتمثل في تنمية الموارد البشرية.

خامسا: أهمية الموارد البشرية

ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما.²

✓ زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح.

✓ اهتمام الإدارة العليا مما جعلها تنظر إلى المورد البشري بإعتباره أهم عامل إستراتيجي في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن أهمية المورد البشري فيما يلي:

- محور فعالية كل نشاط.
- تكلفة المورد البشري أعلى عناصر التكلفة.

1 - دليو فضيل: مرجع سابق، ص 49.

2 - يزن تيم: مرجع سابق. ص ص 38-39.

- تهتم بالمورد البشري في منظمة الأفراد.
- كفاءة الموارد البشرية يعوض بندرة الموارد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

سادسا: أهداف الموارد البشرية

- تسعى الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تساهم في تطوير بيئة العمل منها:¹
- الأهداف الأساسية: كالإستمرارية في توفير المورد البشري بالكفاءة والكم من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع، وأهداف العاملين بكل فعالية وكفاءة.
 - الأهداف التنظيمية: كتأدية إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل كامل مترابط مع باقي الإدارات المختلفة، وتقديم الإرشاد والنصح بكل ما يخص شؤون الأفراد.
 - الأهداف الوظيفية: كضمان الإستمرارية في تدفق القوى البشرية للمؤسسة بواسطة الإختيار والتعيين والإستقطاب، والمحافظة على الإستمرارية في رغبة العاملين في العمل عن طريق توفير نظام كمثل التعويضات، وضمان الإستفادة.
 - الأهداف الإنسانية: إتاحة الفرص من أجل تقدم الأفراد في مجال أعمالهم بواسطة تهيئتهم من أجل زيادة دخولهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم، وتوفير سياسات موضوعية تستعمل بهدف الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار.
 - الأهداف الاجتماعية: كرفع مستويات المعيشة، ومساعدة الأفراد في إختيار الوظائف المناسبة لهم، والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.

¹ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر. ص 20.

سابعاً: الطراز الجديد للموارد البشرية¹

تطلق لفظة العملاء أو الزبائن علي أفراد المجتمع الذين يتعاملون مع منظمة أو مؤسسة ما. فعملاء المؤسسات الحكومية هم المواطنون الذين يستفيدون من خدمات هذه المؤسسات، ويتزايد الآن استخدام لفظة "العملاء الداخليين" للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة ما، والمنطق في هذا الوصف الجديد أنه أما تعني المؤسسة بجمهور المتعاملين معها فتدرس توقعاتهم واتجاهاتهم وعاداتهم، فإنها يجب أن تعني أيضاً بجهازها العامل من حيث التعرف على شخصيات العاملين، وتركيبهم الثقافي والاجتماعي، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحهم.

وذلك لأن الموظف هو بمثابة إضافة فريدة في موقعه. ودور القادة الإداريين، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات. ومن جهة أخرى فإن أعضاء الإدارات المختلفة هم زبائن لبعضهم - إذ يتبادلون المنافع والخدمات لإنجاز العمل (مثلاً إدارة المشتريات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، ومركز الكمبيوتر، وقسم البحوث والتطوير...). وإذا كانت المؤسسات اليوم تبحث عن ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها والتغلب علي منافسيها... هذه الميزة التي تتمثل في جودة السلعة أو الخدمة، وتميزها عن مثيلاتها، وانخفاض تكلفتها، وملائمة مواعيد تسليمها... الخ.

فإن العملاء الداخليين - الموارد البشرية - يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسات التي يعملون بها إذا كان هؤلاء يتميزون بما يلي

- 1- الكفاءة الرفيعة والتعليم الراقى والتدريب الملائم.
- 2- الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية.
- 3- الابتكار والتفكير الإبداعي.
- 4- التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل.
- 5- التعلم المستمر وتطوير المهارات.

¹ - علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استثماري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، جامعة عين شمس، بيروت، 2003، ص 09.

6- الدوافع العالية التي تتسجم مع المستويات الراقية للأداء - مثل دوافع إثبات الذات والتقدم المهني.

لذلك فإن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا القرن الجديد، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماماً عن الطراز التقليدي الذي آن ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعية للأداء دون زيادة أو تطوير.

فما هي إذن مواصفات الطراز الجديد للموارد البشرية؟ إن أهمها ما يلي:

1 - التعليم: وما يوفره من مؤهلات ملائمة، وما يتيح للفرد من معلومات تمده بأرضية صلبة للانطلاق إلى خبرات جديدة ومعارف حديثة.

2- التوجه السليم¹:

أ - العمل من أجل الوطن

ب - الوعي بمشكلات المجتمع

ج - الاستعداد لتحمل المسؤولية

د - الرغبة في الإتقان والتفوق.

هـ - حسن استغلال وقت الفراغ

3- القيم الإيجابية : تقترن الإنجازات الرائعة دائماً بقيم بناءة، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها. مثل

العمل المخلص، والتفكير الذكي، والتنافس ... وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة

لتجارب هذا المجتمع وتاريخه وحضارته

4- الشخصيات الناضجة :والتي تتميز بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والندية، والتفكير في المدى

البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي. ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد

البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية مثلاً تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها ...

¹ - علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 9.

والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد ... ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج مؤسساتهم ... كما أن الأخيرة تحتضن الناضجين وتساعدهم على المزيد من النضوج.

5- التدريب والتطوير: بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية. ويعتبر التدريب السلوكي على نفس مستوى أهمية التدريب الفني لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل في فريق وعلاج الضغوط والصراعات

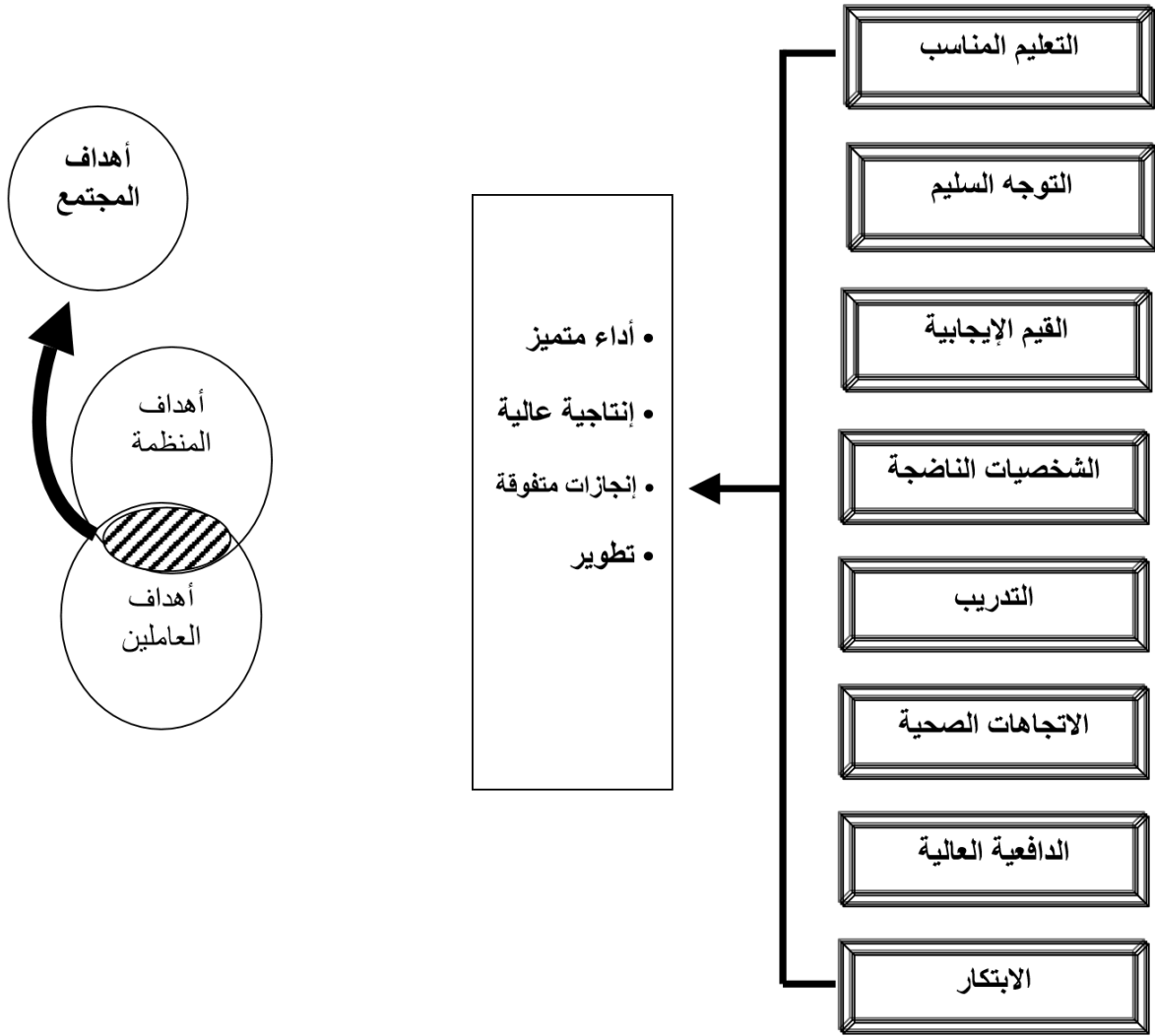
6- الاتجاهات الصحية للاتجاهات حالة عقلية: كيف يفكر أفراد القوة العاملة. وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل - من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم ومروراً بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد. وأما كانت الاتجاهات إيجابية، كان ذلك مساعداً على قيام العاملين بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم. ومن جهة أخرى تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات، بالقوة، والقيادة الفعالة، والتدريب المستمر

7- الدافعية العالية: والتي يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس، وإثبات الذات، وتقدير الآخرين ... مثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر¹

8- القدرات الابتكارية: والتفكير الإبداعي، غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية - من القادة الإداريين والعاملين أما تعمل هذه المنظمات أيضاً على تنمية هذه القدرات - عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات ومشروعات التطوير²

1 - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 10

2 - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 11



شكل رقم 01: الطراز الجديد للموارد البشرية

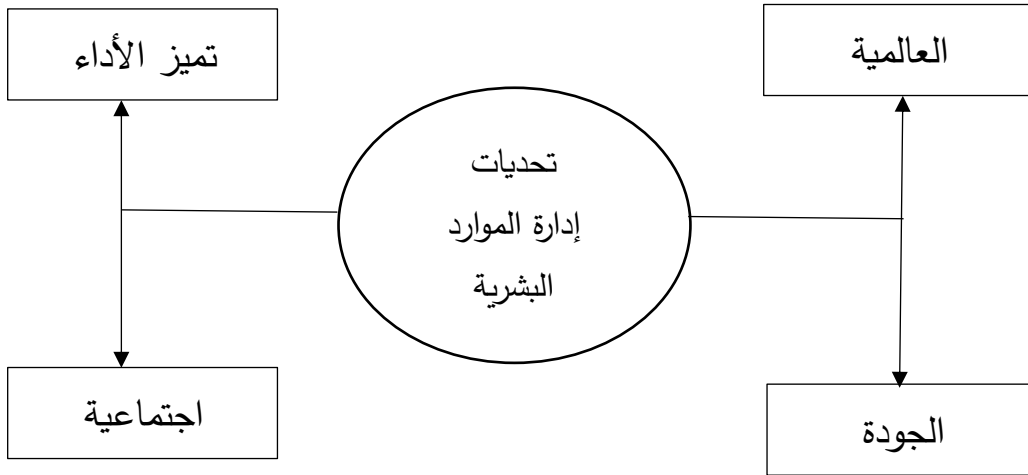
ثامنا: تحديات إدارة الموارد البشرية

- تواجه إدارة القوى البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن: تحديات عالمية، تحديات الجودة، تحديات تميز الأداء، والتحديات الاجتماعية.

* التحديات العالمية: العالم قرية صغيرة، هكذا يرى العديد من رجال الأعمال والباحثين، فلقد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات الى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريبا نستطيع أن نتابع الاحداث العالمية وكأننا نراها من أماكن حدوثها ولقد تعددت الكتابة الحديثة عن ظاهرة العولمة والنتائج التي يمكن تحدثها في مجال إدارة الأعمال.

ويمكن بنفس المنطلق أن تحدث التحديات العالمية تغيرا كبيرا في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرا لإنتشار الشركات العملاقة كبيرة الحجم، متعددة الجنسيات، أن مثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلا مماثلا في ممارسات إدارة القوى البشرية في كافة مجالات الوظيفة.

* تحديات الجودة: أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديات من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.



شكل رقم 02: تحديات إدارة الموارد البشرية

* التحديات الاجتماعية: ينبع التحدي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر

أحد التحديات الاجتماعية الهائلة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.

* تحديات تميز الأداء: إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

✓ التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة

✓ التركيز على تنمية فرق العمل

✓ تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية

وخلاصة القول أن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة.¹

¹ - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003، ص 38-41.

خلاصة

يعتبر الآن المورد البشري العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط المؤسسة الجزائرية، وأن أي تصرف بهذا العامل يؤدي إلى تأثير على نتائجها في مختلف مناصبه، وله أهمية بالغة في حركة المؤسسة واستمرارها المرتكزة على كفاءتها وأدائها العام، في تسيير هذا العامل بطريقة إستراتيجية، وبالذور الذي تحدده المؤسسة لأنه يحددها اتجاهاتها وأهدافها في مختلف المجالات وجوانبها التقنية بمختلف أشكالها.



الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: تحليل البيانات والمعطيات وتفسيرها

خلاصة

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل الأول التمهيدي لبحثنا يعرض أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهدافها، وتحديد المفاهيم، والجانب النظري لمشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق الى معطيات ملموسة، وذلك باكمال الاستراتيجية المنهجية متكاملة من تحويل المعطيات النظرية الى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصل فعاليتها في الميدان، والتي توضح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السابقة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، ولهذا يخصص الجزء الأول الى منهجية الدراسة من خلال التعرف بنوع منهج ومجالات الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، والجزء الثاني فيتعرض الى الأدوات المنهجية المستخدمة في جميع البيانات.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

تهتم هذه الدراسة بإيضاح وجود علاقة تربط بين المسار الوظيفي والموارد البشري في المؤسسة أو بالتالي يستدعى هذا تحديد نطاق يطبق في هذه الدراسة يحمل خصائص ومميزات خاصة تطبق مع طبيعة هذا الموضوع وبالتالي فإن حدود الدراسة تحدد في ثلاثة مجالات أساسية هي:

أ) **المجال المكاني:** ويقصد به المجال الذي يمتد في نطاق الدراسة التطبيقية، ولقد وقع اختيارنا على مديرية البيئة التي وقعت في (سكانسكا) ولاية تبسة

إن مديرية البيئة هي: هيئة لا مركزية تابعة لوزارة البيئة والطاقات المتجددة حيث تهتم بتنفيذ القرارات الخاصة بالبيئة بالتعاون مع هيئات على المستوى المحلي لولاية تبسة تحت إشراف الولاية . تشارك المديرية في عملية التنمية بحسب الأهداف الإستراتيجية المحددة في المخطط الوطني للبيئة والذي يهدف إلى تحقيق الخطط الوطنية لسياسة المحافظة على البيئة ومهامها:

- التدقيق ومراقبة المنشآت المصنفة (تعتبر مديرية البيئة رئيس أمانة اللجنة الولائية المكلفة بمراقبة المؤسسات المصنفة).

- التحسيس والإعلام والتربية البيئية.

- السهر على مطابقة شروط معالجة وإزالة النفايات .

▪ **مرسوم إنشاء المديرية:**

أنشئت مديرية البيئة لولاية تبسة بعد أن كانت مفتشية بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 جمادى الأول 1428 الموافق لـ 2007/05/28 المتضمن تنظيم مديرات البيئة للولايات تطبيقاً لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 96-60 المؤرخ في 07 رمضان 1416 الموافق لـ 1996/01/27 والناص على أهداف المفتشية في الولاية .

▪ **الهيكل التنظيمية:** يضم المصالح الآتية:

1. مصلحة التنظيم والتراخيص والتحسيس والتربية البيئية

2. مصلحة المستخدمين الإدارة والوسائل

3. مصلحة البيئة الحضرية والصناعية

4. مصلحة التنوع البيولوجي

مصلحة التنظيم والتراخيص:

- استقبال ودراسة الملفات الخاصة بالاستثمار - لجنة المساعدة على تحديد وضبط العقار وترقية الاستثمار " CALPIREF "
- المشاركة مع لجنة مراقبة المؤسسات المصنفة
- دراسة رخص الاستغلال المؤسسات المصنفة (دراسة موجز التأثير ودراسة مدى الخطر على البيئة)

مصلحة المستخدمين الإدارة والوسائل:

- استقبال وتوجيه طالبي العمل في إطار المساعدة على الإدماج المهني - CFI -

مكتب الصفقات

- تحضير دفاتر شروط مشاريع المديرية .
- تحضير الاتفاقيات والدراسات.
- الأمر ببدء الإشغال.
- المشاركة في اللجنة الولائية للصفقات العمومية على مستوى الأمانة العامة
- مصلحة البيئة الحضرية والصناعية
- خرجات ميدانية وتفتشية لمراقبة ومتابعة البيئة الحضرية والمؤسسات الصناعية
- إعداد التقارير التفتيشية.
- متابعة مخطط تسير النفايات المنزلية.
- متابعة مخطط تسير النفايات الاستشفائية.
- متابعة مخطط تسير النفايات الخاصة.

مصلحة التنوع البيولوجي

مكتب التهيئة العمرانية

- المشاركة مع لجنة اختيار الوعاء العقاري.
- المشاركة في اجتماعات لجنة مطابقة البناء على المرسوم التنفيذي رقم: 08/15/
- الحضور في لجنة حفر الآبار.
- المشاركة مع لجنة إبداء الرأي في ملفات شهادة مطابقة البناء.
- الحضور والمشاركة في اجتماعات لجنة شق الطرقات على مستوى مديرية الأشغال العمومية.

- مكتب التحسيس التربوية البيئة:

- المساعدة التقنية في إطار العمليات التطوعية لتنظيف الأحياء بالتنسيق مع الجمعيات البيئية وبمشاركة النوادي الخضراء المنصبة على مستوى المؤسسات التربوية.
- التنسيق مع الحركات الجمعوية ذات الطابع البيئي في إطار التحسيس والتوعية البيئية.
- عمليات تحسيسية مع المؤسسات التربوية التربية البيئية عن طريق نشاطات وحملات في الجانب البيئي

- إحياء مختلف الأيام العالمية والوطنية الخاصة بالبيئة.

- التنسيق مع دار البيئة في مختلف برامج التحسيس والتربية البيئية

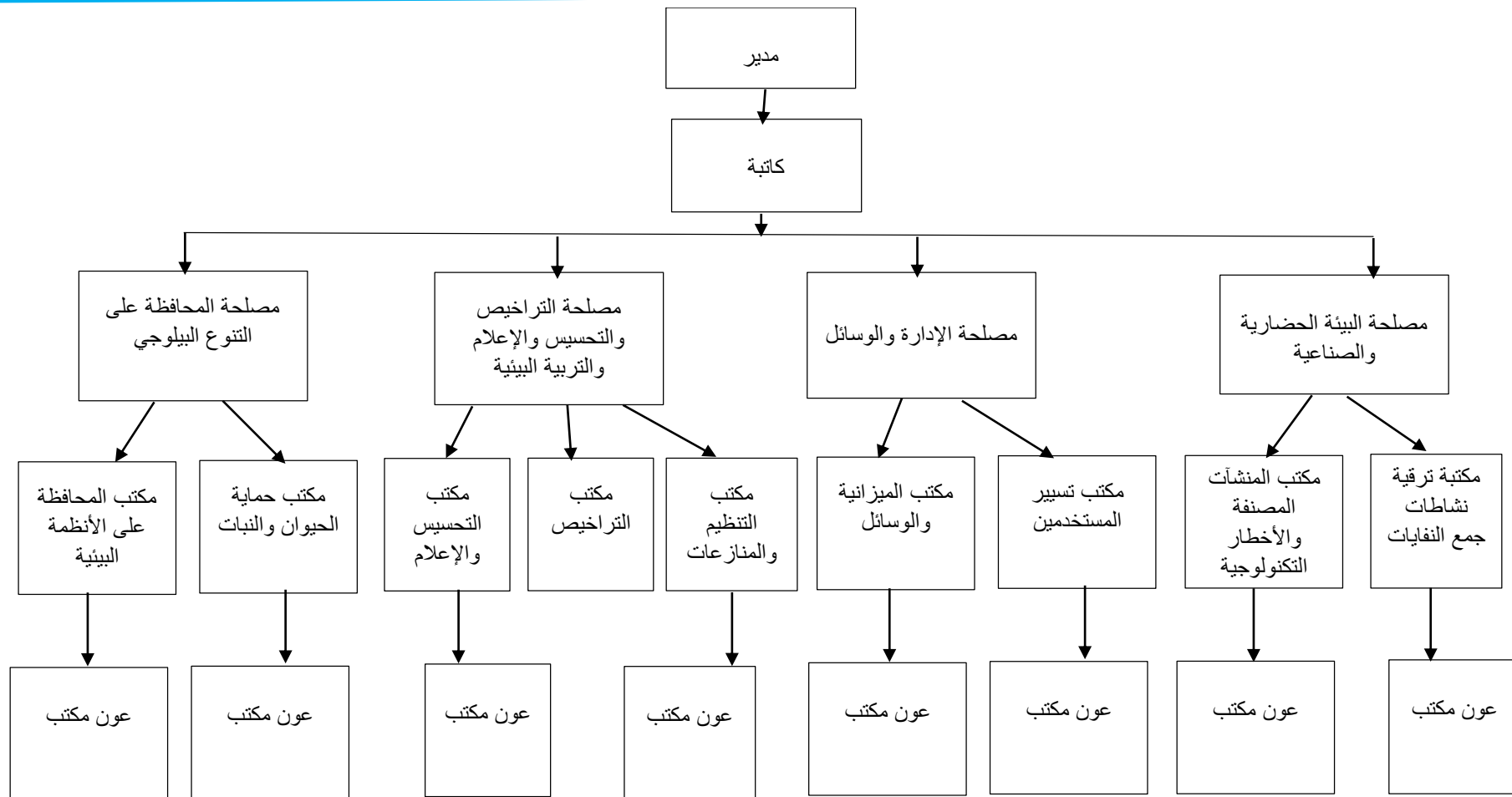
اللجنة الولائية المكلفة بمراقبة المؤسسات المصنفة

- تعتبر مديرية البيئة أمانة اللجنة الولائية لمراقبة المؤسسات المصنفة
- المرسوم التنفيذي رقم 198/06 المؤرخ في 31 ماي 2006 الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة.
- المرسوم التنفيذي رقم 144/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يحدد قائمة المنشآت المصنفة لحماية البيئة.
- المرسوم التنفيذي رقم 145-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يحدد مجال تطبيق ومحتوى وكيفيات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 سبتمبر 2014 الذي يحدد كيفيات فحص دراسات الخطر والمصادقة عليها.
- قانون رقم 10-03 المؤرخ في: 19 جويلية سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة

رخص البناء، شهادة التقسيم والتجزئة وشهادة المطابقة:

تشارك مديرية البيئة في اجتماع الشباك الوحيد سواء في البلدية أو في الولاية لدراسة مختلف الرخص والشهادات.

- مذكرة التدابير المتعلقة بتحديد مستوى الضجيج وانبعث الطفيليات الكهرومغناطيسية بالنسبة للأراضي المجزأة المخصصة للاستعمال الصناعي.
- دراسة التأثير في البيئة عند الاقتضاء (في حالة ما كانت المساحة أكبر من 10 هكتار)
- موجز التأثير على البيئة
- دراسة الخطر: تهدف دراسة الخطر إلى تحديد المخاطر المباشرة أو غير المباشرة التي تعرض الأشخاص والممتلكات والبيئة للخطر من جراء نشاط المؤسسة سواء كان السبب داخليا أو خارجيا.



شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة -تبسة-

■ الآليات واستراتيجيات معالجة المشكلات البيئية:

1. في التوعية والتحسيس وكيفية نشر الثقافة البيئية لدى المجتمع:

في هذا المجال تم التركيز على تعميم الثقافة البيئية في الوسط المدرسي وذلك من خلال تنصيب ومتابعة النوادي الخضراء البيئية على مستوى المؤسسات التربوية بكل أطوارها وكذلك الكليات الجامعية وقد تم تدعيم هذه النوادي سنة 2012 بتجهيزات بيداغوجية تتمثل في تجهيزات الإعلام الآلي ولواحقها (100 حاسوب وطابعات رقمية) و 50 حصة من أدوات البستنة وفي سنة 2015 تم تسليم 57 حصة من التجهيزات البيداغوجية متمثلة في جهاز إعلام آلي مكتبي، طابعة، Vidéo projecteur، تلفاز ذو شاشة عرض LED 32 آلة تصوير رقمية + حافظه "pochette" + بطاقة ذاكرة "carte mémoire" قارئ الأقراص المضغوطة (lecteur DVD). و قد تم كذلك خلال هذه السنة غرس ما يقارب 2000 شجيرة داخل المؤسسات التربوية تحت شعار لكل تلميذ شجرة. ونستهدف تلاميذ المدارس كون المدرسة نقطة البداية لتغيير السلوكيات والذهنيات، وصل عدد النوادي الخضراء المنصبة على مستوى ولاية تبسة إلى 320 نادي أخضر.

- مديرية البيئة تقوم بإحياء الأيام العالمية التي تخص البيئة بتسطير برامج تحسيسية (اليوم العالمي للمناطق الرطبة الموافق لـ 02 فيفري، واليوم العالمي للشجرة الموافق لـ 21 مارس واليوم العالمي للماء الموافق لـ 22 مارس واليوم العالمي للأرصاء الجوية واليوم العالمي للأرض الموافق لـ 22 أفريل واليوم العالمي للتنوع البيولوجي 22 ماي واليوم العالمي للبيئة الموافق لـ 05 جوان

- برمجت العديد من الدورات التكوينية لفائدة المؤطرين (المنشطين) للنوادي الخضراء على مستوى دار البيئة بتبسة ودار البيئة ببئر العاتر إضافة إلى محاضرات ودروس ومعارض ومسابقات ومسرحيات وأغاني بيئية بالإضافة إلى الرحلات والجولات الميدانية للنوادي الخضراء وذلك حسب المناسبات العالمية والوطنية المتعلقة بالبيئة.

- القيام بحملات توعية على مستوى المؤسسات المصنفة " محطات الوقود، المقالع... " عن طريق توزيع مطويات تحسيسية.

- برمجت العديد من الدورات التكوينية لفائدة المؤسسات الاقتصادية " الطاقات المتجددة، تسيير النفايات، تسيير المخاطر المناخية بتدعيم القدرات..."

- أما التكوين في مجال تسيير النفايات فكانت هناك دورات تكوينية لعمال البلدية حيث تم تكوين أكثر من 100 عمال في هذا المجال.

2. إنشاء المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني وتنقسم إلى نوعين: مع العلم أن المركز يستقبل

النفايات المنزلية وما شابهها فقط.

- مراكز الردم التقني: يوجد في ولاية تبسة مركزين (مركز الردم التقني تبسة، مركز الردم التقني الشريعة).

✓ بعض الأرقام متعلقة بمركز الردم التقني تبسة:

السعة الإجمالية: 1524600 م³

عدد الخنادق: 09.

المنجزة: 02.

البلديات المستهدفة: تبسة، بكارية، بولحاف الدير، الحمامات والماء الأبيض.

عدد السكان المستفيدين: 253210 ساكن.

كمية النفايات المردومة سنويا: 77018.04 طن/سنة

معدل كمية النفايات التي يستقبلها المركز يوميا: ما يعادل 192 طن/يوم.

مدة حياة المركز: 25 سنة.

تاريخ الشروع باستغلال: 2010/12/08

- المفرغة المراقبة: وتوجد 6 مفاغ مراقبة:

- المفرغة المراقبة بئر العاتر 2012

- المفرغة المراقبة صفصاف الوسرى 2012

- المفرغة المراقبة الكويف 2014

- المفرغة المراقبة العوينات 2012

- المفرغة المراقبة الوزنة 2012

- المفرغة المراقبة مرسط 2015/09/01

- المفرغة العمومية للنفايات الهامدة لولاية تبسة: وهي تستقبل النفايات الهامدة والردوم ويوجد مقرها

بعين زروق، وشرعت في العمل يوم 17 مارس 2015.

- مرادم « incinérateurs » للنفايات الاستشفائية: توجد 12 مرمدة لحرق النفايات الاستشفائية.

وهناك مشاريع في طور الانجاز في ولاية تبسة تدخل في تسيير ومعالجة النفايات مثل:

- مرمدة النفايات المنزلية «incinérateur» تبسة: حيث دراسة المشروع انتهت من طرف مكتب

دراسات جزائري اسباني.

3- محطة مراقبة البيئة:

تعاني ولاية تبسة كباقي ولايات الجزائر من مشكلة التلوث البيئي ، ومن اجل الحد منها تم إنشاء محطة مراقبة البيئة، وهي عبارة عن محطة لمراقبة مصدر وطبيعة التلوث سواء كان تلوث مائي،جوي،و ارضي.

وهي عبارة عن هيئة لا مركزية تابعة للديوان الوطني للبيئة والتنمية المستدامة ONEDD و قد تم الشروع في أشغال هذا المشروع سنة 2006 وهي الان تقوم بتحليل الفيزيو كيميائية.

- مهام محطة المراقبة

محطة مراقبة البيئة الكائن مقرها بسكانسكا بجوار مديرية البيئة مختصة في إجراء التحاليل الفيزيو كيميائية تتمثل المهمة الأساسية لمحطة المراقبة في اخذ العينات المتلوثه، وتحليلها لمعرفة طبيعة التلوث، ومن ثم معرفة كيفية الحد من التلوث واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي وقوع التلوث من جديد.

تجهيزات محطة المراقبة

- ph mètre
- oxy-mètre
- burettes
- pipettes
- balance analytique
- échantillonneurs
- spectromètres
- sonomètres
- analyseur portable de poussière
- analyseur portable de NOX,CO

* بعض النصوص القانونية المتعلقة بالبيئة:

المصادقة على القرارات والمقررات المراجعة البيئية، دراسة الخطر، رخص الاستغلال، موافقة مسبقة مرورا على التحقيق العمومي والمصادقة على موجز التأثير على البيئة أو دراسة مدى التأثير على البيئة، أو قرارات الغلق... المتعلقة بالمؤسسات المصنفة من الدرجة 3 أو 2 والمتواجدة على مستوى المناطق الصناعية المحددة في البلديات وكمثال عن المؤسسات المصنفة نذكر: "المحاجر، المقالع، المداجن، والمذابح محطات غسيل السيارات، محطات التزويد بالبنازين والمعاصر..."

- الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم.

- القانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد
- القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية.
- المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-198 المؤرخ في 31 ماي 2006 الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة.
- . بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-144 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يحدد قائمة المنشآت المصنفة لحماية البيئة.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-145 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يحدد مجال تطبيق ومحتوى وكيفيات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة.
- مهام مديرية البيئة

المهام التي تؤديها مديرية البيئة

- إحصاء وتثمين مختلف عناصر التوازن الايكولوجي والمحميات الطبيعية ومتابعة تفعيل كل آليات التدخل لحمايتها.
- التحسيس، الاعلام والتربية البيئية.
- التنظيم المتعلق بالمؤسسات البيئية (التراخيص بالاستغلال للمؤسسات المصنفة)، تقييم ومتابعة الدراسات المتعلقة بمدى التأثير على البيئة، مراقبة المؤسسات المصنفة ومحاربة التلوث بشتى أنواعه، تشجيع النشاطات المتعلقة بتسيير، تثمين واسترجاع النفايات.
- تفتيش ومراقبة المؤسسات الملوثة والخطيرة.
- التكفل بالملفات المتعلقة بتهيئة الإقليم (مخطط تهيئة الولاية، التناسق الحضري).
- انجاز المشاريع التنموية ذات الطابع البيئي (مراكز الردم التقني للنفايات، المفارغ العمومية، وحدات الفرز، ازالة المفارغ الفوضوية، دور البيئة...).

ب) المجال الزمني: يتحدد هذا المجال بطبيعة الموضوع المدروس بما أن طبيعة الموضوع جيدة، لم تواجهنا أي صعوبة في توزيع الاستمارة على العينة بأكمله، ذهبنا في اليوم الأول لأخذ الموافقة من طرف المؤسسة يوم 03/مارس/2019، وقبل ذلك ذهبنا إلى مؤسسات أخرى ورفضوا لنا تطبيق الدراسة الميدانية في مؤسساتهم ثم اتجهنا إلى هذه المديرية، استقبلونا جيدا ثم ذهبنا إلى أمانة المديرية

المسؤولة على الخدمات طرحنا عليها الموضوع بأننا جئنا إلى هنا من أجل إجراء أو تطبيق الجانب الميداني لدى المديرية في بداية الأمر فوافقت لنا.

وبعد ذلك بفترة أخرى 21/أفريل/2019 قمنا بتوزيع الاستمارات وأرجعوها لنا كلها في نفس اليوم.

ج) المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للعمال العدد الكلي المتواجد بالمديرية الذي هو 22

(1) مهندس دولة في البيئة 01.

(2) مفتش رئيسي في البيئة 02.

(3) مفتش في البيئة 01.

(4) مهندس في تقنية الإقليم 02.

(5) تقني سامي في البيئة 01.

(6) متصرف رئيسي 01.

(7) متصرف 01.

(8) محاسب إداري رئيسي 01.

(9) ماحق إدارة رئيسي 02.

(10) عون إداري رئيسي 01.

(11) كاتبة إدارة 01.

(12) عون حفظ البيانات 01.

(13) سائق 01.

(14) عون أمن ووقاية 02.

(15) سائق سيارة 01.

(16) حارس 01.

(17) عامل مهني (عاملات نظافة) 02.

د) العينة وكيفية اختيارها:

- ونقصد بها اختيار من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها فإن مجتمع البحث يتمثل في

الإفراد العاملين في المديرية، فاختيارنا في الأصل كان على العدد الإجمالي للعمال

ثانياً: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها اعتمدنا على منهج المسح الشامل.

- المنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهاج اللتان تعنيان الطريق الواضح أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج هي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما.
 - اصطلاحاً: طريقة البحث التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتظهيرها.
- والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج المسح الشامل الذي يعرف على أنه أحد المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية ويتناول الدراسة العلمية للظواهر الموجودة في جماعة معينة، في كل مكان معين متناولاً أشياء موجودة بالفعل وفي الوقت الحاضر.
- وهو بذلك يستهدف الكشف عن الأوضاع القائمة فعلاً في محاولة للنهوض بها، ووضع خطة أو برنامج للإصلاح، وهذا المنهج تغلب عليه الصبغة العلمية وأن كان يصلح للجانب النظري وقد يكون شاملاً لجميع مفردات المجتمع (مسح شامل)، وقد يكون بعدد محدود (المسح بطريقة العينة).¹

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: هي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للبحث وهي تعني عناية خاصة نظراً لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن المسار الوظيفي للمورد البشري، فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلتنا في جمع البيانات من خلال العمال آرائهم بكل حرية وتمثلت الوسيلة والأدوات في الاستمارة.

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات الخاصة في البحوث السوسولوجية، تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وقد اعتمدنا في دراستنا الرهنة على استمارة إستبائية بعد تعديلات من طرف الأستاذ المشرف ونظراً لضيق الوقت لم تحكم الاستمارة من طرف الأساتذة، وتضمنت الاستمارة 27 سؤال موزع على ثلاثة محاور هي:

- ✓ المحور الأول: السوسيوديموغرافي.
- ✓ المحور الثاني: التدريب وعلاقته بتنمية القدرات العلمية للموارد البشرية.
- ✓ المحور الثالث: ترقية المورد البشري وثباته في مساره الوظيفي.

¹ - محي محمد مسعد: كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، 2000، ص 55.

وتم توزيع الاستمارات على العمال الموجودين في المديرية من طرف المسؤول الذي تكلف بهذا وزع 22 استمارة وأرجع لنا 17 استمارة فقط.

رابعا : تحليل البيانات والمعطيات وتفسيرها.

عرض وتحليل بيانات الفرضية:

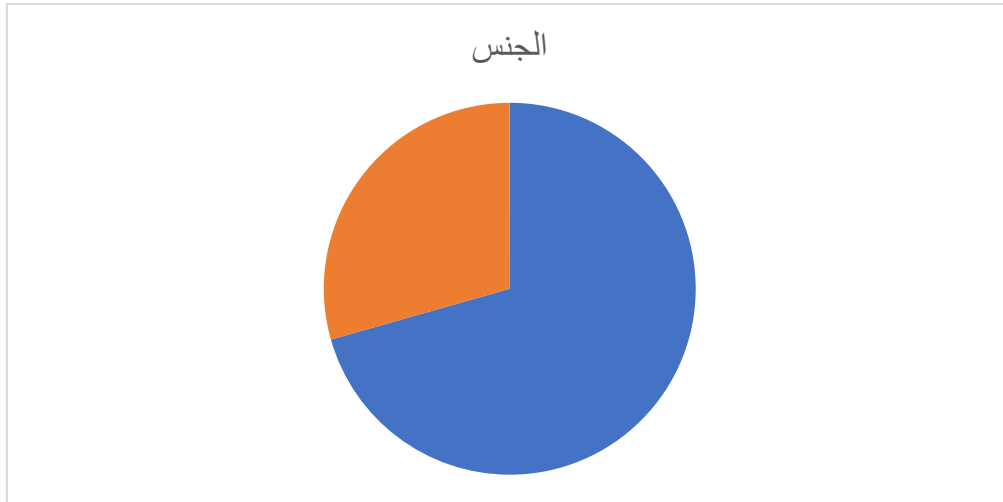
سيتم الآن عرض نتائج وتحليل البيانات وذلك عن طريق مجموعة من الجداول.

المحور الأول: البيانات السوسيوديموغرافية

جدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
70,6	12	ذكر
29,4	5	انثى
100,0	17	المجموع

شكل رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

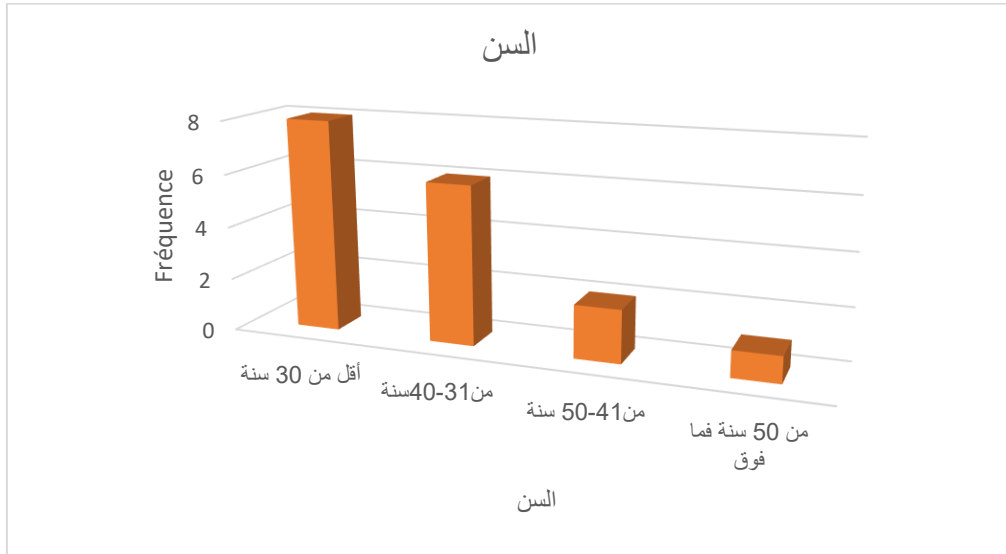


نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، أن عدد الذكور هو الغالب في هذه الدراسة حيث قدرت تكراراتهم بـ 12 مفردة أي بنسبة 70.6%، وتتنخفض عند الجنس الأنثوي بتكرار قدره 5 مفردات أي بنسبة 29.4%، ويمكننا إرجاع ذلك لطبيعة النشاطات في المؤسسة التي تتطلب الجهد الذكري أكبر من الجهد الأنثوي نظرا للخرجات الميدانية التي تتطلب تفكيراً وتخطيطاً محكماً لنشر التوعية. ونستنتج أن مديرية البيئة يغلب عليها الطابع الذكري أكثر من الأنثوي.

جدول رقم 02: توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
47,1	8	أقل من 30 سنة
35,3	6	من 31-40 سنة
11,8	2	من 41-50 سنة
5,9	1	من 50 سنة فما فوق
100,0	17	المجموع

شكل رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب السن



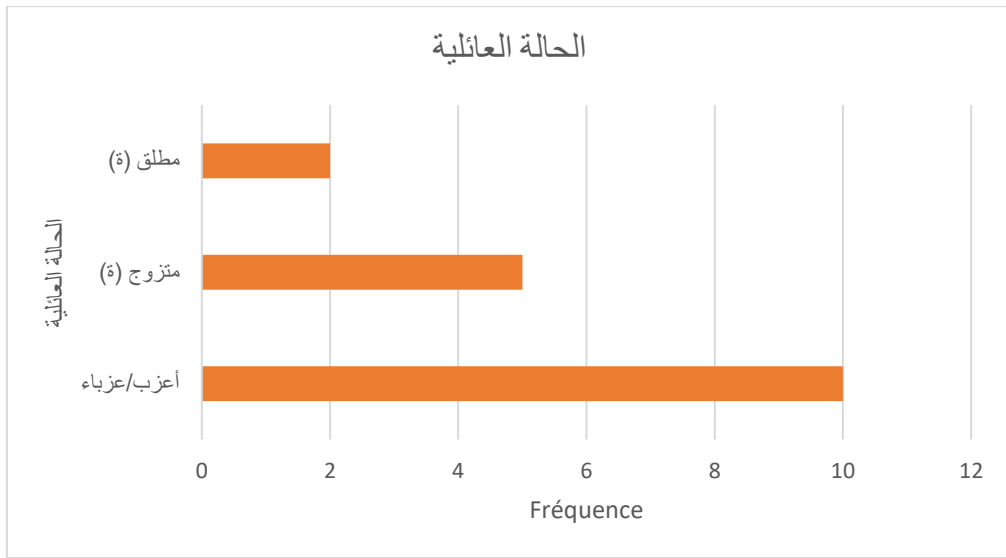
نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن، أن النسبة المرتفعة كانت مجتمع الدراسة والتي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وقدرت بـ 47,1 %، تليها نسبة العمال من 31-40 سنة الذين نسبتم إلى 35,3 %، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة بنسبة 11,8 %، في حين كانت النسبة المنخفضة للعمال من 50 سنة فما فوق وقدرت بـ 5,9 %، إن توسع المؤسسة في الفترة الأخير بالإضافة إلى نوعية المهام اليومية في المؤسسة جعل الفئة ذات الأغلبية هي فئة الشباب حيث يعتمد على نشاطهم ورغبتهم في إثبات النفس من أجل طاقاتهم في أداء الأعمال الموكلة اليهم، ثم بالنسبة للأقلية الباقية من ذوي الخبرة فهم من أجل نقل الخبرات إلى الشباب.

ونستنتج أن مديرية البيئة تعتمد على الشباب في أغلب الوظائف.

جدول رقم 03: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
58,8	10	أعزب/عزباء
29,4	5	متزوج (ة)
11,8	2	مطلق (ة)
100,0	17	المجموع

شكل رقم 06: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.



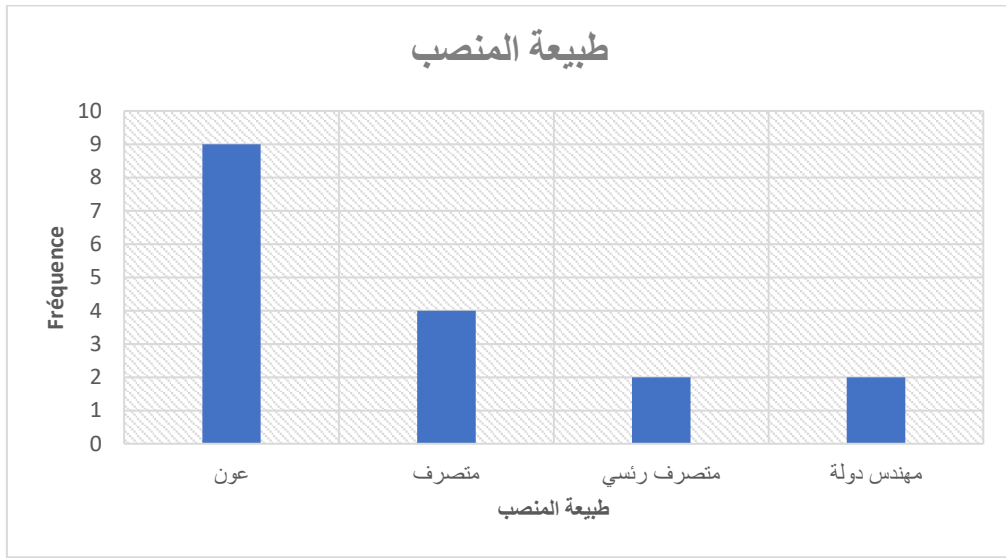
نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية، أن 58,8% من أفراد مجتمع الدراسة عزاب، بينما 29,4% من مجتمع الدراسة متزوجون، والمطلقون بنسبة 11,8%، إن أغلب مجتمع الدراسة من فئة الشباب (جدول توزيع المجتمع حسب السن) وتأخر سن الزواج في المجتمع الجزائري، جعلت أغلبية المجتمع غير متزوجين، فالسن الذي يقوم به الشخص في مجتمعنا بالانتقال من حياة العزوبة الى مرحلة الزواج هو حوالي 30 سنة وهذا ما وضحته النسب السابقة.

ونستنتج أن أغلبية العاملين في مديرية البيئة غير متزوجين بسبب سن الأغلبية.

جدول رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة المنصب

النسبة %	التكرار	طبيعة المنصب
52,9	9	عون
23,5	4	متصرف
11,8	2	متصرف رئيسي
11,8	2	مهندس دولة
100%	17	المجموع

شكل رقم 07: يمثل مجتمع الدراسة حسب طبيعة المنصب.

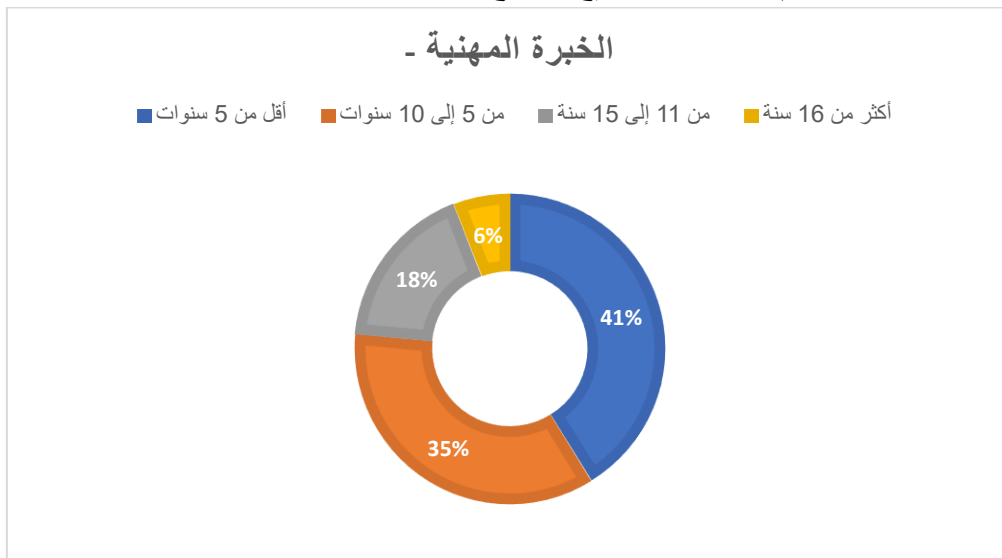


نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة المنصب، أن اغلبية افراد مجتمع الدراسة موظفون بنسبة 52,9 %، ثم فئة المتصرفين نسبتهم 23,5 %، يليها مهندس دولة والمتصرف الرئيسي بنسبة 11,8 %، وذلك لأن أغلب المهام في المؤسسة هي من عمل الأعوان ثم تأتي المهام الأخرى، التي تحتاج عامل مسؤول عنها ليؤديها، فكل مهمة معرفة برتبة مجتمع في المؤسسة وهذا ما أبرزته النتائج. ونستنتج أن مديرية البيئة تعتمد على الأعوان في أداء أغلب المهام.

جدول رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
41,2	7	أقل من 5 سنوات
35,3	6	من 5 إلى 10 سنوات
17,6	3	من 11 إلى 15 سنة
5,9	1	أكثر من 16 سنة
100,0	17	المجموع

شكل رقم 08: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.

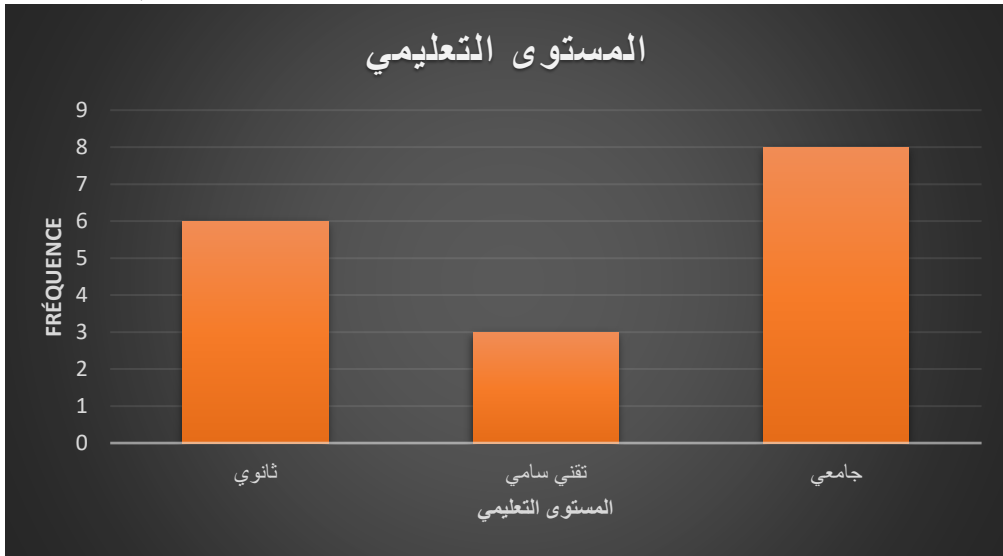


نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية، أن اغلبية افراد مجتمع الدراسة لديها خبرة تتراوح بين 5 سنة و اقل بنسبة 41,2 %، بينما نسبة 35,3 % لديهم من الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات وبنسبة 17,6 % من 11 إلى 15 سنة، وأخيرا فئة أكثر من 16 سنة خبرة بنسبة 5.9 %، من خلال المتوسط العام لعمر العمال وعدد سنوات الخبرة نجد أن المؤسسة تعول على نشاط الشباب ورغبتهم من أجل إثبات الذات أكثر من الخبرة، وهذا راجع الي نوعية أغلبية المهام في المؤسسة. ونستنتج أن مديرية البيئة تعتمد على فئة الشباب وبعض من ذوي الخبرة.

جدول رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
35,3	6	ثانوي
17,6	3	تقني سامي
47,1	8	جامعي
100,0	17	المجموع

شكل رقم 09: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

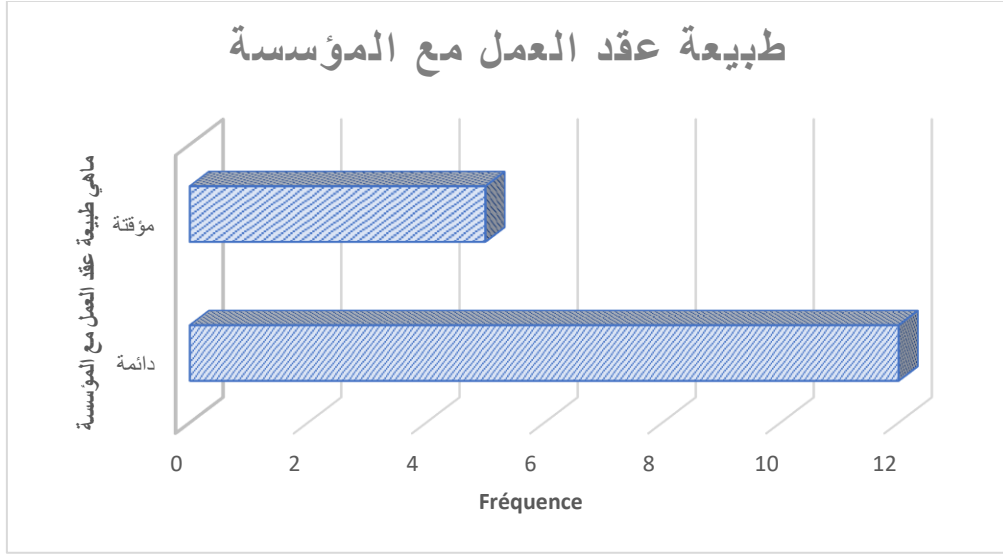


نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، أن المؤسسة تعتمد على المستوى الدراسي في تعيين العمال حيث أن 64,7% من حاملي الشهادات (47,1 % ذوي مستوى جامعي و 17,6 % حاملين لشهادة تقني سامي)، وتأتي نسبة 35,3 % للعمال ذوي مستوى ثانوي، ويتضح بهذا أن المستوى التعليمي أصبح عامل أساسي ومهم من أجل العمل في مختلف المؤسسات، حيث يجب على العامل أن يكون ذو درجة علم عالية لكي يستطيع من خلالها أداء مهامه بشكل جيد. ونستنتج أن مديرية البيئة تعتمد على حاملي الشهادات بشكل كبير.

جدول رقم 07: توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل مع المؤسسة

النسبة %	التكرار	طبيعة عقد العمل مع المؤسسة
70,6	12	دائمة
29,4	5	مؤقتة
100,0	17	المجموع

شكل رقم 10: يمثل مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل مع المؤسسة.



نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل مع المؤسسة، أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة طبيعة عقودهم دائمة الذين قدر تكرارهم بـ 12 مفردة أي بنسبة 70,6 %، بينما الذين قدر تكرارهم بـ 05 مفردات أي النسبة المتبقية 29,4 % عقود مؤقتة، عقد العمل الدائم أو التثبيت في الوظيفة يعني الاستقرار وهذا ما يسعى إليه العامل مما ينعكس على أدائه داخل المؤسسة ولهذا نجد أن الأغلبية لديهم عقود دائمة، أما العقود المؤقتة منا هي المرحلة قبل العقد الدائم هدفها تربص العامل وتعلمه أداء مهامه، ليقوم فيما بعد ويثبت في الوظيفة الملائمة له. ونستنتج أن أغلبية العقود في مديرية البيئة دائمة.

تحليل نتائج المحور الثاني: التدريب وعلاقته بتنمية القدرات العلمية للموارد البشري.

جدول رقم 08: الحصول على دورات تدريبية في المشوار الوظيفي

النسبة %	التكرار	
47,1	8	نعم
52,9	9	لا
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الحصول على دورات تدريبية في المشوار الوظيفي ، أن الذين قدر تكرارهم ب 08 مفردات أي بنسبة 47,1 % حصلوا على دورات تدريبية في المشوار الوظيفي، بينما الذين قدر تكرارهم ب 09 مفردات أي بنسبة 52.9% لم يتحصلوا على دورات تدريبية في المشوار الوظيفي، فكلمة التدريب تشير دائماً إلى اكتساب المعرفة والكفاءة والخبرات، فالعامل بحاجة لها في حالة عدم وجود خبرات سابقة، ولكن تصبح غير ضرورية إذا كان العامل متمكناً من عمله، وهذا السبب في حصول البعض على دورات والبعض الآخر لا، بالإضافة إلى أن بعض الأعمال لا تحتاج إلى دورات تدريبية لسهولة تعلمها. ونستنتج أن الحصول على دورات تدريبية في مديرية البيئة ينحصر على بعض العمال وفي تخصصات معينة فقط.

جدول رقم 09: نوع الدورات التدريبية التي يحصل عليها العامل في المشوار الوظيفي

النسبة %	التكرار	
50,0	4	تكوين في أماكن العمل
50,0	4	تكوين في المعاهد أو المراكز المتخصصة
100,0	8	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح نوع الدورات التدريبية التي يحصل عليها العامل في المشوار الوظيفي، أن الذين قدر تكرارهم ب 04 مفردات أي بنسبة 50,0 % حصلوا على دورات تدريبية في المشوار الوظيفي في أماكن العمل، فيما أجاب الذين قدر تكرارهم ب 04 أي بنسبة 50 % أنهم حصلوا على دورات تدريبية في المعاهد أو المراكز المتخصصة، إن طبيعة العمل تحدد نوع الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظف في أداء عمله وهذا سبب في إختلاف نوع التدريب من شخص إلى آخر على حساب طبيعة عمله. نستنتج أن نوع الدورات التدريبية التي يحصل عليها العامل في المشوار الوظيفي تكون إما في أماكن العمل أو في المعاهد والمراكز المتخصصة خارج حيز العمل.

جدول رقم 10: تتبع المؤسسة عملية التدريب للمورد البشري

النسبة %	التكرار	
52,9	9	أماكن العمل
47,1	8	المعاهد الخاصة
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح تتبع المؤسسة عملية التدريب للمورد البشري، أن الذين قدر تكرارهم ب 09 مفردات أي بنسبة 52,9 % يرون ان المؤسسة تتبع عملية التدريب للمورد البشري في أماكن العمل، فيما يرى الذين قدر تكرارهم ب 08 أي بنسبة 47,1 أن المؤسسة إتبعت عملية التدريب للمورد البشري في المعاهد الخاصة، فعندما يكون التدريب ضروري تلجأ المؤسسة الى أصحاب الخبرة في العمل لأغلب الحالات، ولكن عند منعطف معين كغياب الخبير أو صعوبة الشرح في التدريب أو احتياج العامل لوقت طويل في العملية، تلجأ المؤسسة الى حل يتمثل في المعاهد الخاصة، حيث يمكنها تدريب الموظفين تدريبات متخصصة طويلة أو قصيرة المدى بواسطة خبراء في المجال.

ونستنتج أن المديرية لا تقتصر على جانب معين تدريبي بل تعتمد في عملية التدريب للمورد البشري على أماكن العمل والمعاهد الخاصة مع بعضهما.

جدول رقم 11: المسؤولون على الإشراف على هذا التدريب

النسبة %	التكرار	
29,4	5	اطارات عليا
70,6	12	المسؤولين المباشرين
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح المسؤولين عن التدريب أن الذين قدر تكرارهم ب 12 مفردة أي بنسبة 70,6 % يشرف عليهم المسؤولين المباشرين أثناء التدريب، بينما الذين قدر تكرارهم ب 05 مفردات أي بنسبة 29,4 % يشرف عليهم اطارات عليا أثناء التدريب، إن مسؤولية الإشراف تقع على المسؤولين المباشرين للموظفين وذلك حسب السلم الإداري للمؤسسة، فلا يمكن للإطارات العليا الإشراف على كل العمليات، إلا في بعض الحالات اللازمة وهو أن التدريب يمس أحد المسؤولين، أو أن التدريب المهم يتطلب إشراف إطارات عليا لأهمية العملية أو لخبرة الإطار في المجال وهذا ما أبرزه مجتمع الدراسة.

ونستنتج أن من يقوم بالإشراف على التدريب في أماكن العمل هم الاطارات العليا والمسؤولون المباشرين.

جدول رقم 12: إعلام الإدارة للموظفين باي جديد فيما يخص ظهور الطرق الحديثة في عملية التدريب داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
76,5	13	لا
23,5	4	أحيانا
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح اعلام الإدارة للموظفين باي جديد فيما يخص ظهور الطرق الحديثة في عملية التدريب داخل المؤسسة ، أن الذين قدر تكرارهم ب 13 مفردة أي بنسبة 76,5 % لا يتم إعلامهم من طرف المديرية بأي جديد فيما يخص ظهور الطرق الحديثة في عملية التدريب داخل المؤسسة، فيما أجاب الذين قدر تكرارهم ب 04 مفردات أي بنسبة 23,5 % بأحيانا، المؤسسة أثناء أدائها لأي عملية تحترم السلم الإداري ونوع الوظيفة الموكلة للموظفين، فالإدارة تتصل برؤساء الأقسام أو المسؤولين عند القيام بعملية التدريب داخل المؤسسة، ولهذا لا يتم الإتصال بجميع العمال مباشرة، حيث يكفي إتصالهم بالرئيس المباشر بهم. ونستنتج أن الادارة لا تعلم الموظفين باي جديد فيما يخص ظهور الطرق الحديثة في عملية التدريب داخل المؤسسة.

جدول رقم 13: الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التدريب

النسبة %	التكرار	ماهي الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التدريب؟
82,4	14	عقد محاضرات وندوات تنظيمية
17,6	3	نقاشات ولقاءات
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التدريب، أن الذين قدر تكرارهم ب 14 مفردة أي بنسبة 82,4 % تم إعتداد المحاضرات والندوات التنظيمية من طرف المؤسسة في عملية تدريبهم، بينما الذين قدر تكرارهم ب 03 مفردات أي بنسبة 17,6 % تم إعتداد النقاشات واللقاءات في عملية تدريبهم، إن كل عملية تدريبية تبدأ بالإحتياجات التدريبية ثم التصميم وتنفيذ البرنامج و أخيرا تقييم عملية التدريب، فهذه المراحل تدرج في برامج معقدة تدرس جيدا وتختار فيها ما يجب أن يتم وما يناسبها أيضا، وذلك لأن أداء المؤسسة يعتمد على أداء الموظف لعمله بشكل جيد وهذا ما تحاول المؤسسة عمله بعمليات التدريب وإختلاف الوسائل المستعملة.

ونستنتج أن الوسيلة الأكثر اعتماداً من طرف المؤسسة في عملية التدريب هي عقد محاضرات وندوات تنظيمية.

جدول رقم 14: شروط الاستفادة من التدريب داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
23,5	4	نعم
76,5	13	لا
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح شروط الاستفادة من التدريب داخل المؤسسة، أن الذين قدر تكرارهم ب 13 مفردة أي بنسبة 76,5% نفوا وجود أي شروط للاستفادة من التدريب داخل المؤسسة، وأقر الذين قدر تكرارهم ب 04 مفردات أي بنسبة 3,5 % بذلك، أن تنمية المهارات والقدرات الخاصة بالموظفين تجعل القيام بالتدريبات داخل المؤسسة شيئاً ضرورياً ويستلزم شروطاً، ولكن بعض الوظائف لا تحتاج إلى دورة يكفي أن يقوم بها الشخص مرة واحدة لكي يقوم بتأديتها بشكل جيد، ولهذا يجب وضع شروط لهذه العملية للاستفادة من التدريب.

ونستنتج أن أغلب الاستفادات من التدريب داخل المؤسسة لا تخضع لأي شروط.

تحليل نتائج المحور الثالث: ترقية المورد البشري وثباته في مساره الوظيفي

جدول رقم 15: الترقية المهنية بالنسبة للعاملين

النسبة %	التكرار	
35,3	6	زيادة في الأجر
52,9	9	زيادة في المسؤولية
11,8	2	المكانة الاجتماعية
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح الترقية المهنية بالنسبة للعاملين، أن الأغلبية الذين قدر تكرارهم ب 09 مفردات أي بنسبة 52,9 % يرون أن الترقية المهنية هي زيادة في المسؤولية، بينما الذين قدر تكرارهم ب 06 مفردات أي بنسبة 35,3 % تمثل لهم زيادة في الأجر، أما الأقلية الذين قدر تكرارهم بمفردتين أي بنسبة 11,8 % فيرونها زيادة في المكانة الاجتماعية، إن الترقية هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف في الحصول على مزايا مادية أو شغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى، حيث يمكنها أن تزيد في راتبه، وتعطيه مكانة سواها داخل المؤسسة أو خارجها في بعض الحالات.

ونستنتج أن الترقية المهنية في مديرية البيئة تشمل كل من زيادة في الأجر والمسؤولية والمكانة الاجتماعية.

جدول رقم 16: أساس تدرج الموظفين في السلم الهرمي

النسبة %	التكرار	
47,1	8	على أساس الخبرة
35,3	6	على أساس الأقدمية
17,6	3	على أساس الكفاءة
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح أساس تدرج الموظفين في السلم الهرمي أن الذين قدر تكرارهم بـ 08 مفردات أي بنسبة 47,1 % أجابوا بأن التدرج في السلم الهرمي للمؤسسة على أساس الخبرة، والذين تكرارهم قدر بـ 06 مفردات أي بنسبة 35.3 % أجابوا انها على أساس الأقدمية، بينما الذين قدر تكرارهم بـ 03 مفردات أي بنسبة 17.6 % والتي تمثل الأقلية أجابت بأن التدرج يتم عن طريق الكفاءة، إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقائه فيه، فتزيد كفاءته في أداء المهام، ويكتسب خبرة، ويصبح ذا أحقية في التدرج في السلم الهرمي للمؤسسة، فتختلف هذه المعايير من مؤسسة الى أخرى، وفي حالتنا هنا السبب الأول هو الخبرة ثم الأقدمية ثم الكفاءة.

ونستنتج أن في المديرية يتم تدرج العامل في السلم الهرمي على أساس الخبرة والأقدمية.

جدول رقم 17: الترقيات على أساس الكفاءة بالأداء

النسبة %	التكرار	
82,4	14	نعم
17,6	3	لا
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح الترقيات على أساس الكفاءة بالأداء، أن الأغلبية الذي قدر تكرارهم بـ 14 مفردة أي بنسبة 82,4 % يرون أن الترقيات تكون على أساس الكفاءة بالأداء، فيما نفى ذلك الذين قدر تكرارهم بـ 03 مفردات أي بنسبة 17,6 %، فكما رأينا في السؤال السابق أن الكفاءة هي العامل الثالث في المؤسسة للحصول على الترقية في السلم الهرمي.

ونستنتج أن بعض الترقيات يمكن أن تكون على أساس الكفاءة بالأداء في المديرية.

جدول رقم 18: عدد المرات الاستفادة من الترقية منذ الدخول الى المؤسسة

النسبة %	التكرار	
52,9	9	ولا مرة
47,1	8	مرة واحدة
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح عدد مرات الاستفادة من الترقية منذ الدخول الى المؤسسة ، أن الذين قدر تكرارهم ب 09 مفردات أي ب نسبة 52,9 % لم يستفيدوا من الترقية منذ دخولهم الى المؤسسة، فيما إستفاد الذين قدر تكرارهم ب08 مفردات أي بنسبة 47,1 % من الموظفين من الترقية مرة واحدة، تخضع عملية الترقية الى العديد من العوامل، وقد تم ذكرها في جدول سابق (جدول 16)، بالإضافة الى حجم المؤسسة في حد ذاتها، وهذا ما كان سبب في عدد الترقيات فالمؤسسة التي أجريت فيها العملية صغيرة نسبيا، وعدد المناصب فيها محدود مما أدى الى نقص عدد الترقيات.

ونستنتج أن عدد الترقيات التي يحصل عليها العامل في مديرية البيئة لا تتجاوز المرة واحدة.

جدول رقم 19: فعالية فكرة التنقيط المباشر في ترقية الموظف

النسبة %	التكرار	
76,5	13	نعم
23,5	4	لا
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح فعالية فكرة التنقيط المباشر في ترقية الموظف، أن بتكرار 13 مفردة أي بنسبة 76,5 % يرون أن فكرة التنقيط المباشر لها فعالية في ترقية الموظف، فيما رفضها اخرون الذين قدروا بتكرار 04 مفردات أي بنسبة 23,5 % من الموظفين، إن استمارة التنقيط للموظفين، فكرة جيدة يعنى بها الصرامة في عملية الترقية وإعطاء الموظف الوقت الكافي لأداء المهام وتصحيح الأخطاء وتطوير الأداء، وهذا ما يجعلها فعالة ومرغوبة من طرف أغلب الموظفين، حيث ينظرون إليها كحافظ لجهودهم وحقوقهم في الترقية.

ونستنتج أن فكرة التنقيط المباشر لها فعالية في ترقية الموظف.

جدول رقم 20: بناء برامج ترفيتك على أساس المهام الجديدة

النسبة%	التكرار	
94,1	16	نعم
5,9	1	لا
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح بناء برامج ترقية الموظف على أساس المهام الجديدة ، أن الذين قدر تكرارهم ب16 مفردة أي بنسبة 94,1 % تم ترفيتهم على أساس المهام الجديدة، فيما نفى ذلك الذين قدر تكرارهم بمفردة واحدة أي بنسبة 5,9 %، انه يمكن لحسن تأدية المهام أو توكيل مهام جديدة أن تؤدي الى ترقية العامل، فما الترقية الا شغل العامل لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الذي كان فيه وذات مهام أخرى، تحوي مسؤوليات أكبر تصدر منها.

ونستنتج أن بناء برامج الترقية في مديرية البيئة تكون على أساس المهام الجديدة.

جدول رقم 21: تأثير الشهادات المتحصل عليها على تحسين الترقية داخل المؤسسة

النسبة%	التكرار	
94,1	16	نعم
5,9	1	لا
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح تأثير الشهادات المتحصل عليها على تحسين الترقية داخل المؤسسة ، أن الذين قدر تكرارهم ب 16 مفردة أي بنسبة 94,1% ان الشهادات المتحصل عليها لها أثر على تحسين الترقية داخل المؤسسة، ونفى ذلك بتكرار مفردة واحدة أي بنسبة 5.9% من الموظفين، فالشهادة هي وثيقة تؤكد بأن الدارس أو المتربص قد أنهى بنجاح مرحلة معينة أو أنهى تعلم شيء ما، فبعض الأعمال تحتاج الى دورات تكوينية أو شهادة تثبت تأهيل العامل على أداء المهمة أو الوظيفة بشكل جيد، ولهذا يمكن للشهادة بسهولة ترقية العامل في مراكز أعلى تتطلب مستوى معين لأدائها.

ونستنتج أن للشهادات المتحصل عليها تأثير كبير على ترقية العاملين داخل مديرية البيئة.

جدول رقم 22: وعي الموظفين بمسارهم الوظيفي في الترقية

النسبة%	التكرار	
100	17	نعم
100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وعي الموظفين بالمسار الوظيفي في الترقية، أن جميع الموظفين على وعي كافي بمسارهم الوظيفي في ترقيتهم وذلك بتكرار قدر ب 17 مفردة أي بنسبة 100%، فالترقية هي عبارة عن عملية نقل الموظف من الوظيفة الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب أعلى، فهي إذا هدف أي عامل، وبالتالي يملك الجميع وعيا كافيا حولها.

ونستنتج أن جميع موظفي مديرية البيئة على وعي جيد بمسارهم الوظيفي في الترقية

جدول رقم 23: علاقة المسؤولين الإداريين بالموظفين

النسبة%	التكرار	
64,7	11	متوسطة
35,3	6	جيدة
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح علاقة المسؤولين الإداريين بالموظفين، أن علاقة المسؤولين الإداريين بالموظفين إما متوسط أو جيد قدر بتكرار 11 مفردة أي بنسبة 64,7 % وبتكرار 06 مفردات أي بنسبة 35,3 % على الترتيب، وهذا يدل على نجاح سياسة المؤسسة، فالعلاقة الجيدة بينهم تعني الأداء الجيد للعمال، والسيرورة الجيدة في الإدارة.

ونستنتج أن جميع الموظفين يملكون علاقة جيدة مع المسؤولين الإداريين في مديرية البيئة.

جدول رقم 24: إعطاء الإدارة فرصة لطرح الآراء

النسبة%	التكرار	
70,6	12	نادرا
29,4	5	دائما
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح إعطاء الإدارة فرصة جيدة لطرح الآراء ، أن الذين قدر تكرارهم ب 12 مفردة أي بنسبة 70,6 % ان الإدارة تحتكم لإعطاء فرصة لطرح آراءك نادرا فقط، أما بالنسبة للأقلية المتمثلة

في تكرار 05 مفردات أي بنسبة 29,4 % تعطى لهم الفرصة دائماً، فالسبب يكمن في اختلاف وجهات النظر بين الناس حول أمر ما فمن غير الطبيعي أن يتفق جميع الناس في آرائهم حول شيء معين، ومن غير الطبيعي أن يطرح شخص ما رأيه في موضوع من دون أن تكون له علم أو خبرة فيه، وهذا ما يحتم على الإدارة أن تأخذ رأي ذوي العلم والخبرة فقط .

ونستنتج أن الإدارة تعطي فرصة طرح الآراء لموظفين معينين فقط.

جدول رقم 25: تقييم علاقة الموظفين بالجمهور الخارجي للمؤسسة

النسبة %	التكرار	
29,4	5	متوسطة
70,6	12	جيدة
100,0	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح علاقة الموظفين بالجمهور الخارجي للمؤسسة ، أن الذين قدر تكرارهم ب 12 مفردة أي بنسبة 70,6% من الموظفين لديهم علاقة جيدة بالجمهور الخارجي، أما بالنسبة للبقية المتمثل تكرارهم في 05 مفردات أي بنسبة 29,4 % علاقتهم متوسطة مع الجمهور الخارجي، فخلق صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي من واجب الموظفين من أجل تطوير المؤسسة وزيادة قوتها. ونستنتج أن الموظفين يملكون علاقات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة.

الفرضية الأولى :

يساهم التدريب في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة التدريب في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري عند مستوى دلالة تقدر بـ 0,05.

لتأكد إحصائيا من مساهمة التدريب في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع، ولإجراء هذا الإختبار نضع الفرضيات التالية:

H0: لا يساهم التدريب في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري.

H1: يساهم التدريب في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري.

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية

جدول رقم 26: اختبار الفرضية الأولى حسب التحليل الاحصائي كاي.

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المعنوية
الفرضية الصفرية:	12,706	4	0.012
الفرضية البديلة:			

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح اختبار الفرضية الأولى حسب التحليل الاحصائي أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 12,706 ودرجة الحرية 4 واحتمال المعنوية 0.012 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة إذن يساهم التدريب في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري.

القرار صادق بنسبة 100%.

الفرضية الثانية:

تساهم الترقية في إستقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة الترقية في إستقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية عند مستوى دلالة تقدر بـ 0,05.

وللتأكد إحصائيا من أن مساهمة الترقية في إستقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية نقوم بإجراء اختبار كاي مربع، ولإجراء هذا الإختبار نضع الفرضيات التالية:

H0: لا تساهم الترقية في إستقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

H1: تساهم الترقية في إستقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية

جدول رقم 27: اختبار الفرضية الفرعية الأولى حسب التحليل الاحصائي كاي

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المعنوية
الفرضية الصفرية:	16,824	4	0.002
الفرضية البديلة:			

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح اختبار الفرضية الأولى حسب التحليل الاحصائي أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 16,824 ودرجة الحرية 4 واحتمال المعنوية 0.002 بالتالي نقبل الفرضية البديلة إذن تساهم الترقية في إستقرار المورد البشري للمسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية. القرار صادق بنسبة 100%.

خلاصة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، تناولت دراسة الموضوع دراسة نظرية وميدانية حيث تبين في الدراسة النظرية أن المسار الوظيفي مطلب هام في بناء تنظيمي فهذا تنتج عنه زيادة في الترقية والأجر... الخ، ومدى تأثير المسار الوظيفي على المورد البشري في تحقيق استقرار الحوافز المادية والمعنوية.

ولهذا يسعى المورد البشري باهتمام توفير كل الحوافز بأنواعها من أجل استقرار العامل في المؤسسة والعمل.



الفصل الخامس

نتائج الدراسة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

تمهيد

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

تمهيد

بعد المعالجة النظرية لموضوع المسار الوظيفي للمورد البشري، وبعد ترتيب وتكميم وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المديرية ميدان الدراسة وتحليلها، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء اجراءها، نحاول في هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا اليها من خلال الفرضيات المطروحة.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

- وجود مسار وظيفي في مديرية البيئية من خلال مخططات التوظيف والتدريب من خلال ما سبق تبين أن المؤسسة اتبعت مسار وظيفي فعال والمتمثل في العديد من العمليات منها:
- سعت المديرية لمراعاة درجة الكفاءة والقدرة على المساهمة والتخصص حسب امكانياتهم المعرفية والمهنية، وهذا من أجل تحقيق أهدافهم ومن أجل زيادة فاعلية المسار الوظيفي.
 - اتبعت المديرية مسار تدريبي لزيادة وتحسين جهودهم الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، ومن خلاله يتم استهداف واجراء تغيير مهاراتهم ومعارفهم داخل المؤسسة.
 - وفي الأخير نصل الى أن المديرية استكملت مسارها الوظيفي بعملية جيدة وهي التدريب ومساهمته في زيادة وكفاءة المهارات العملية والعلمية للمورد البشري.

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

- من خلال ما سبق تبين أن المديرية تتبع برامج جد منظمة وتحفيزية وهي الترقية لاستقرار كل مورد بشري في مساره الوظيفي المناسب، من خلالها يتم شغل العامل المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من حيث المسؤوليات، والمركز والسلطة وهذا ما يسعى اليه جميع أفراد المديرية.
- وفي الأخير نصل الى أن المديرية سعت بأن تكون الترقية هي أساس استقرار المورد البشري في مساره الوظيفي.
- نتيجة عامة:

من خلال الدراسة ككل، ومن خلال الإجابة على التساؤلين الفرعيين نستنتج أن المسار الوظيفي له دور كبير في تسيير المورد البشري من عدة جوانب ومنه نلاحظ من خلال التدريب والترقية في مساهمة ومكافئة المهارات العلمية والعملية للمورد البشري لها درجات عالية، للمؤسسة الجزائرية وفي الأخير نستنتج أن التساؤل الرئيسي للمسار الوظيفي له دور فعال في استقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية وهذا ما سعت إليه مديرية البيئة لولاية تبسة.



خاتمة

خاتمة

من خلال هذه المذكرة درسنا المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، من أجل الإجابة على هذه الإشكالية، قسمت من خلال الجانب النظري تبين أن المسار الوظيفي الذي يمثل في الاعداد الجيد، والتنبأ السليم بمجموعة من المهام والوظائف المثالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي مع مسؤولياتهم وواجباتهم التي تؤدي الى احساسهم بأن المؤسسة حريصة على وظيفتها والحفاظ على امكانياتها وتطوير مستقبلهم الوظيفي، والذي جعلهم أكبر ارتباطا بها بتكوينهم وترقيتهم عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم مستقبلا وتحقيق المسار الوظيفي والتخفيض من معدل دوران العمل، ومن جهة أخرى فإن هذا ينعكس على سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا، ويزيد من تحسين ولتحقيق ذلك لا بد أن يسعى المورد البشري عبر مهام وأداء وهي تكوين وتدريب وترقية ومعرفة كفاءتهم وتحسين مهاراتهم الجيدة، وبالتالي المكان الصحيح الذي يجب أن يكون فيه وحتى يمكن أن يحقق المقولة "العامل المناسب في المكان المناسب" كما يجب على المؤسسة البحث على الأساليب الحديثة حتى تستطيع أن تقف أمام التحدي الذي تواجهه اليوم في تقديم عمل تطبيقي ميداني في المسار الوظيفي وتطويره في تحقيق الأهداف لتقييم المورد البشري.

من خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث عن المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، كما يتم التعرف على واقعه وضرورته في مديرية البيئة لولاية تبسة والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اسقاط الجانب النظري على واقع العمل، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، ومن هذا البحث نتوصل الى أن المسار الوظيفي للموظف داخل المؤسسة تدفع الى اقتراح العديد من التطور الذي يتماشى مع طبيعة المؤسسة التي تصل اليه إمكانيات المادية والبشرية برسم الهياكل العامة للمؤسسة والتي تتكامل في ما بينها، مع مراعاة المبادئ العامة لعمل الموظف من حيث امكانياته العملية والجسدية والتي تحيل به الى تقديم أكبر قدر ممكن والمجهود والمردود من ناحية أخرى، فإن الاهتمام بفكر الفرد وقدراته عن طريق الاستخدام الأفضل للطرق المتميزة لخلق مورد بشري فعال قادر للإستفادة منه والاهتمام بالعمل كفريق من مواهبه وإنجاز الأعمال ليكونوا قدرة في شتى المجالات العلمية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 5، الإسكندرية، 2001
2. توني يوني باي: ترجمة شويكر زكي: التدريب الفعال وأثره على التكلفة مجموعة العربية، القاهرة، ط1، 2003
3. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
4. حنا غائدة نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في إدارة الوسطى، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
5. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
6. راوية حسين: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002
7. زاهد محمد ديرري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011
8. زاهد محمد ديرري، ، إدارة العنصر البشرية في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008
9. السيدة علوي: تنمية المهارات مسؤولي شؤون الأفراد، ط 1، مصر الجديدة، اشترك للنشر والتوزيع، 1988
10. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر
11. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003
12. عبد الباقي، محمد صلاح الدين: السلوك التنظيمي، مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
13. عبد الباقي، محمد صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
14. عبد العزيز خويلد: دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
15. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استثماري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، جامعة عين شمس، بيروت، 2003
16. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استثماري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، جامعة عين شمس، بيروت، 2003
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003

18. محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006

19. محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، د ط، 2005

20. محي محمد مسعد: كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، 2000

21. مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005

22. يزن تيم: إدارة الموارد البشرية (الأساليب الإدارية الحديثة)

23. يوسف رحيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

Barbier l'évaluation en formation, Paris, PVE, 1985 .

ثالثا: المذكرات والأطروحات

1. بن عيشاوي أحمد، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2003، غير منشورة

2. حدادي صلاح الدين: الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد خيضر 2013-2014

3. دحاش سيليا: أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، دراسة حالة المركز التجاري بالبويرة، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة البويرة، 2014-2015

4. دليو فضيل: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة الاخوة منتوري، جامعة قسنطينة، 2005-2006

5. مصيبح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، 2015-2016

رابعا: الملتقيات العلمية والمؤتمرات

نبيل عبد الرؤوف: المعهد العام للاتصالات الاجتماع الخامس عشر، للشبكة العربية لإدارة تنمية الموارد البشرية، صنعاء، اليمن، 2007/12/3

خامسا: المواقع الإلكترونية

هيئة التأطير بالمعهد: أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات وإدارات العمومية، الحراش، الجزائر

[http\\:www.ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog.5125html](http://www.ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog.5125.html)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

في إطار إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان

المسار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية

دراسة ميدانية بـمديرية البيئية

تحت إشراف الدكتور:

❖ مالك محمد

من إعداد الطالبتين:

❖ جارش زكية

❖ جعفر هدى

لكم منا التحية والسلام

نحن بصدد تحضير مذكرة تخرج الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ،
نضع بين ايديكم الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة، نرجو منكم الإجابة على كل فقرات الاستمارة
بكل دقة وموضوعية، مع العلم ان هدف الإجابات تستعمل لعرض البحث العلمي

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم معنا وشكرا

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: السوسيو ديموغرافي

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج
مطلق أرمل
- 4- طبيعة المنصب:
- 5- الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 6- المستوى التعليمي ابتدائي متوسط
تقني سامي ثانوي جامعي
- 7- ماهي طبيعة عقد العمل مع المؤسسة؟ دائمة مؤقتة

المحور الثاني: التدريب وعلاقته بتنمية القدرات العلمية للموارد البشري.

- 08/ هل حصلت على دورات تدريبية في مشاركتك الوظيفي؟ نعم لا
- 09/ في حالة نعم ما نوعها: تكوين في أماكن العمل تكوين في المعاهد أو المراكز المتخصصة
تكوين في المناهج الخاصة
- 10/ كيف تتبع المؤسسة عملية التدريب للمورد البشري؟ أماكن العمل المعاهد الخاصة
استخدام الطرق الحديثة
- 11/ في حالة أماكن العمل من يقوم بالإشراف على هذا التدريب؟ اطارات عليا المسؤولين المباشرين
- 12/ هل تعلمكم الإدارة بأي جديد فيما يخص ظهور الطرق الحديثة في عملية التدريب داخل المؤسسة؟ نعم لا أحيانا
- 13/ ماهي الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التدريب؟ وسائل بيداغوجية مادية
عقد محاضرات و ندوات تنظيمية نقاشات و لقاءات
- أخرى تذكر

14/ هل هناك شروط الاستفادة من التدريب داخل مؤسستك؟ نعم لا

المحور الثالث: ترقية المورد البشري وثباته في مساره الوظيفي

15/ ماذا تمثل لك الترقية المهنية؟ زيادة في الأجر زيادة في المسؤولية المكانة الاجتماعية

16/ على أي أساس يتم تدرجك في السلم الهرمي؟ على أساس الخبرة على أساس الأقدمية
على أساس الكفاءة

17/ هل ترى أن الترقيات على أساس الكفاءة بالأداء؟ نعم لا

18/ كم مرة استفدت من الترقية منذ دخولك الى المؤسسة؟ مرة واحدة ولا مرة

مرتان ثلاث مرات أكثر

19/ هل ترى أن فكرة التنقيط المباشر لها فعالية في ترقية الموظف؟

20/ هل يتم بناء برامج ترفيتك على مهامك الجديدة؟ . ؟ نعم لا

21/ هل ترى ان الشهادات المتحصل عليها لها أثر على تحسين الترقية داخل المؤسسة؟ نعم لا

22/ هل أنت على وعي كافي بمسارك الوظيفي في ترفيتك؟ نعم لا

23/ ما هي علاقتك بالمسؤولين الاداريين؟ سيئة متوسطة جيدة

24/ في جميع الحالات لماذا؟

25/ هل تتحكم الادارة لإعطاء فرصة لطرح آراءك؟ إطلاقا نادرا دائما

26/ كيف تقيم علاقتك بالجمهور الخارجي للمؤسسة سيئة متوسطة جيدة

27/ هل لديك أي آراء أو اقتراحات ترغب في الادلال بها؟

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنظيمي رقم 96-60 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تنظيم مديريات البيئة للولايات.

المادة 2 : تنظم مديريات البيئة لولايات الجزائر وهران وعنابة وقسنطينة في ست (6) مصالح :

- مصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي

والأنظمة البيئية : تكلف بجرد وتثمين مختلف الأنظمة البيئية والمواقع الطبيعية التي يجب حمايتها ومتابعة تنفيذ وسائل التدخل وتسيير الساحل، وتتضمن مكتبين (2) :

* مكتب حماية الحيوان والنبات،

* مكتب المحافظة على الأنظمة البيئية.

تتضمن مصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية في ولايات الجزائر وهران وعنابة مكتباً ثالثاً يسمى مكتب متابعة أعمال تثمين الساحل وحمايته،

- مصلحة البيئة الحضرية : تكلف بمتابعة وتقييم الدراسات ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الحضري وترقية نشاطات استرجاع النفايات المنزلية وما شابهها والجامدة وتثمينها، وتتضمن مكتبين (2) :

* مكتب ترقية نشاطات جمع النفايات المنزلية وما شابهها والجامدة واسترجاعها ومعالجتها،

* مكتب التطهير ونوعية الهواء في الوسط الحضري.

- مصلحة البيئة الصناعية : تكلف بأخذ ومتابعة التدابير التي تهدف إلى الوقاية من التلوث والأضرار الصناعية وتنفيذ الأحكام التنظيمية المتعلقة بالمنشآت المصنفة ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الصناعي وترقية نشاطات استرجاع النفايات الخاصة، وتتضمن مكتبين (2) :

* مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية وإبرنامج إزالة التلوث،

المادة 4 : تدفع التعويضات التي تمنح مهندسي الولايات ومندوبي البلديات للإحصاء على شطرين :
- 50% بعد ضبط حدود مقاطعات التعداد،
- 50% عند نهاية إنجاز التعداد.

تحصل باقي الفئات على تعويضاتها عند نهاية إنجاز الإحصاء العام للسكان والإسكان.

المادة 5 : تخضع المصاريف المتعلقة بالتعويضات الخاصة من ميزانية الدولة للتجهيز بعنوان عملية الإحصاء العام للسكان والإسكان لسنة 2008 المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية للديوان الوطني للإحصائيات وفقاً للإجراءات المعمول بها.

تدفع السلطات المحلية المعنية هذه المصاريف بعد إتمام الخدمة.

المادة 6 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 21 شعبان عام 1428 الموافق 3 سبتمبر سنة 2007.

وزير الدولة، وزير الداخلية
والجماعات المحلية
نور الدين زرهوني المدعو يزيد
وزير المالية
كريم جودي

وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 28 مايو سنة 2007، يتضمن تنظيم مديريات البيئة للولايات.

إن وزير التهيئة العمرانية والبيئة،
ووزير المالية،
والأمين العام للحكومة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1426 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنظيمي رقم 96-60 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 والمتضمن إحداث مقتضية للبيئة في الولاية، المعدك والمتمّم،

* مكتب التحسيس والإعلام،

* مكتب التربية البيئية.

- **مصلحة التنظيم والتراخيص** والتي حدّدت مهامها في الفقرة 5 من المادة 2 أعلاه، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب التنظيم والمنازعات،

* مكتب التراخيص.

9 - **مصلحة الإدارة والوسائل** والتي حدّدت مهامها في الفقرة 6 من المادة 2 أعلاه، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب تسيير المستخدمين،

* مكتب الميزانية والوسائل.

المادة 4 : تنظم مديريات البيئة لولايات سطيف

وبرج بوعريريج وباتنة وبسكرة وورقلة والبليدة واليويرة والوادي وسيدي بلعباس وتيارت والمسيلة وتبسة والجلفة وقالة وغرداية وبشار وأدرار والأغواط وتامنغست وأم البواقي وعين الدفلى وسعيدة والمدينة ومعسكر والبيض وإيليزي وتندوف وتيسمسيلت وخنشلة وسوق أهراس وميلة والنعامة وغليزان في أربع (4) مصالح :

10 - **مصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية** والتي حدّدت مهامها في الفقرة الأولى من المادة 2 أعلاه، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب حماية الحيوان والنبات،

* مكتب المحافظة علي الأنظمة البيئية.

11 - **مصلحة البيئة الحضرية والصناعية** والتي حدّدت مهامها في الفقرتين 2 و3 من المادة 2 أعلاه، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب ترقية نشاطات جمع النفايات المنزلية وما شابهها والجامعة واسترجاعها ومعالجتها،

* مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية والنفايات الخاصة وتثمينها.

12 - **مصلحة التنظيم والتراخيص والتحميس والإعلام والتربية البيئية** والتي حدّدت مهامها في الفقرتين 4 و5 من المادة 2 أعلاه، وتتضمّن ثلاثة مكاتب (3) :

* مكتب التنظيم والمنازعات،

* مكتب التراخيص،

* مكتب التحسيس والإعلام والتربية البيئية.

* مكتب النفايات الخاصة والتكنولوجيات النظيفة وتثمين هذه النفايات.

- **مصلحة التحسيس والإعلام والتربية البيئية :** تكلف بتنفيذ البرنامج المتعلق بالتحسيس والاتصال والإعلام والتربية البيئية، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب التحسيس والإعلام،

* مكتب التربية البيئية.

- **مصلحة التنظيم والتراخيص :** تكلف بدراسة ومتابعة شؤون المنازعات التي يكون فيها القطاع طرفا فيها وتنفيذ إجراءات الدراسة وموجز التأثير في البيئة، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب التنظيم والمنازعات،

* مكتب التراخيص.

- **مصلحة الإدارة والوسائل :** تكلف بتسيير المستخدمين والوسائل والمحاسبة والميزانية، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب تسيير المستخدمين،

* مكتب الميزانية والوسائل.

المادة 3 : تنظم مديريات البيئة لولايات تيزي وزو وبجاية وجيجل وسكيكدة والطارف وتلمسان والشلف ومستغانم وعين تموشنت وتيبازة وبومرداس في خمس (5) مصالح :

- **مصلحة المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية** والتي حدّدت مهامها في الفقرة الأولى من المادة 2 أعلاه، وتتضمّن ثلاثة (3) مكاتب :

* مكتب حماية الحيوان والنبات،

* مكتب المحافظة علي الأنظمة البيئية،

* مكتب متابعة أعمال تثمين الساحل والمحافظة عليه.

- **مصلحة البيئة الحضرية والصناعية** والتي حدّدت مهامها في الفقرتين 2 و3 من المادة 2 أعلاه، وتتضمّن مكتبين (2) :

* مكتب ترقية نشاطات جمع النفايات المنزلية وما شابهها والجامعة واسترجاعها ومعالجتها،

* مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية والنفايات الخاصة وتثمينها.

- **مصلحة التحسيس والإعلام والتربية البيئية** والتي حدّدت مهامها في الفقرة 4 من المادة 2 أعلاه وتتضمّن مكتبين (2) :

- عبد الخالق شرفة، ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية،
- خير الدين مجوبي، ممثل الوزير المكلف بالمساهمات وترقية الاستثمارات،
- عبد القادر مرزوق، ممثل وزير السكن والعمران،
- الطاهر شعنان، ممثل وزير الأشغال العمومية،
- سميرة نتاش، ممثلة الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية والبيئة،
- عبد المجيد بغدادلي، المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار،
- رشيد شلوفي، المدير العام للوكالة الوطنية لتنمية السياحة.

★

قرار مؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 20 مايو سنة 2007، يتضمن تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لاعتماد وكالات السياحة والأسفار.

بموجب قرار مؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 20 مايو سنة 2007 يعين، تطبيقاً لأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 2000-47 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000 الذي يحدد تنظيم اللجنة الوطنية لاعتماد وكالات السياحة والأسفار وسيرها، أعضاء اللجنة الوطنية لاعتماد وكالات السياحة والأسفار، السيدتان والسادة :

- أحمد بوشجيرة، المدير المكلف بوكالات السياحة والأسفار في الوزارة المكلفة بالسياحة، رئيساً،
- مهدية جليوط، مديرة مكلفة بالشؤون القانونية في الوزارة المكلفة بالسياحة،
- نصر الدين بوكشورة، ممثل الوزير المكلف بالنقل،
- أحسن زنطار، ممثل الوزير المكلف بالتجارة،
- نذير عاشور، ممثل الوزير المكلف بالجماعات المحلية (المديرية العامة للأمن الوطني)،
- ذهبية مومن، ممثلة المدير العام للديوان الوطني للسياحة،
- الهواري بن علي وحسان قداش، ممثلا الفدرالية الوطنية لوكالات السياحة والأسفار.

✓ **مصلحة الإدارة والوسائل** والتي حددت مهامها في الفقرة 6 من المادة 2 أعلاه، وتتضمن مكتبين (2) :
* مكتب تسيير المستخدمين،
* مكتب الميزانية والوسائل.

المادة 5 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 11 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 28 مايو سنة 2007.

**وزير التهيئة العمرانية
والبيئة**
الشريف رحمانى

وزير المالية
مراد مدلسي

عن الأمين العام للحكومة

وبتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية

جمال خرشي

★

قرار مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 2 مايو سنة 2007، يحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة الخاصة المكلفة بالبت في المشاريع المقدمة من طالبي اقتناء الأراضي الواقعة داخل مناطق التوسيع والمواقع السياحية أو منح حق الامتياز عليها.

بموجب قرار مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 2 مايو سنة 2007، تحدد، تطبيقاً لأحكام المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 07-23 المؤرخ في 9 محرم عام 1428 الموافق 28 يناير سنة 2007 الذي يحدد كفاءات إعادة بيع الأراضي الواقعة داخل مناطق التوسع والمواقع السياحية أو منح حق الامتياز عليها، القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة الخاصة المكلفة بالبت في المشاريع المقدمة من طالبي اقتناء الأراضي الواقعة داخل مناطق التوسع والمواقع السياحية أو منح حق الامتياز عليها، كالاتي :

- ناصر وردى، ممثل الوزير المكلف بالسياحة، رئيساً،
- محمد مقران، ممثل وزير المالية،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البيئة و الطاقات المتجددة

مديرية الموارد البشرية و التكوين و الوثائق

29 NOV 2018

الجزائرية

رقم م م ب ت و / 2018

إلى السيدات و السادة مدراء البيئة للولايات:

أم البواقي، البليدة، تمنراست، قالمة، المدية، المسيلة، وهران، بومرداس،

الوادي، ميله، عين الدفلى، غليزان و تبسة

الموضوع: ف/ي إجراء دورة تكوينية للتدريب في سلك المفتشين في البيئة.

المرفقات: جدول.

في إطار إجراء دورة تكوين، لتدريب الموظفين الذين ينتمون إلى سلك المفتشين في البيئة و الذين تم توظيفهم على مستوى إدارتكم، يشرفني أن أطلب منكم إعلام المفتشين المذكورة أسمائهم ضمن الجدول المرفق بهذا الإرسال، بأنه يتعين عليهم الإلتحاق يوم السبت 01 ديسمبر 2018، بالمركز الوطني للتكوين المهني للمعاقين حركيا بخمستي وسط (CNFEPHP Khemisti-ville) بولاية تيبازة، الذي خصص لإجراء هذا التكوين،

مع العلم أن إنطلاق الدورة التكوينية سيكون يوم الأحد 02 ديسمبر 2018.

تقبلوا تحياتنا.

مدير الموارد البشرية و التكوين و الوثائق



و لدية تبسة
مديرية البيئة
الجزائرية
رقم م م ب ت و / 2018

ROM :

FAX NO. : 021431658

29 Nov. 2019 18:22

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة البيئة و الطاقات المتجددة
مديرية الموارد البشرية و التكوين و الوثائق

-01 القائمة الاسمية للمفتشين الرئيسيين في البيئة :

الرقم	اللقب و الاسم	مديرية البيئة لولاية
01	علالة اسماعيل	أم البواقي
02	كشرود باية	البلدية
03	سكيران نصر الدين	قلمة
04	بوخاري طاهر	المدية
05	سماعيلي ضريفة	المسيلة
06	مزياني كهيبة	بومرداس
07	جاب الله ابراهيم	الوادي
08	شبوبة باية	ميلة
09	فرحات ايمان	عين الدزلى
10	زموري منى	وهران
11	لعيب ايمان	وهران
12	زروقي خولة	تبسة
13	مقني عواد	غليزان

-02 القائمة الاسمية للمفتشين في البيئة :

الرقم	اللقب و الاسم	مديرية البيئة لولاية
01	خنوف زينب	أم البواقي
02	بوخالفة محمد	تمنراست
03	محسن فاطمة الزهراء	وهران

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère des Ressources en Eau
Et De l'Environnement

Direction des Ressources Humaines,
de la Formation et de la Coopération

وزارة الموارد المائية والبيئة

مديرية الموارد البشرية و التكوين و
التعاون

الرقم...1.6...1.8... ب ت ت/2016

شهادة التربص بالخارج

يشهد السيد مدير الموارد البشرية و التكوين و التعاون بوزارة
الموارد المائية و البيئة أن السيد **XXXXXXXXXX** المولود بتاريخ 06 فيفري 1981
بولاية قسنطينة ، يستفيد من تربص بالخارج يتعلق بـ "تهينة الحظائر الحضرية
و المناطق الرطبة" لمدة ثلاثة عشر (13) يوما ابتداء من 30 مارس 2016
إلى غاية 11 أبريل 2016 بمعهد الشؤون العمومية بشارلروا في بلجيكا.


مدير الموارد البشرية و التكوين
التعاون
السادري

بعنوان هذا التربص يستفيد السيد [REDACTED] من علاوة تربص قابلة
للصرف تعادل مصاريف الإقامة:

$$120.000 = 10 \times 12.000$$

$$132.000 = (3 \times 4.000) + 120.000$$

$$33.000 \text{ د.ج.} = 25\% \times 132.000$$

سلمت هذه الشهادة للمعني بالأمر لترخيص تحويل علاوة التربص أي
" ثلاثة و ثلاثون ألف " دينار جزائري.

الموارد البشرية التكوينية
التكوينية
أ. نوري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère des Ressources en Eau
Et De l'Environnement

Direction des Ressources Humaines,
de la Formation et de la Coopération

29 Mars 2016

وزارة الموارد المائية والبيئة

مديرية الموارد البشرية و التكوين و
التعاون

الرقم: 1...م ب ت / 2016/

القائمة الاسمية للمرشحين المقبولين للتكوين قصير المدى بالخارج
(المدة أقل من 06 أشهر)

ملاحظة	مقر التكوين	تاريخ الذهاب	المدة	تاريخ و مكان الميلاد	الاسم و اللقب
مهندس دولة بمدرسة البيئة لو لاية تبسة	معهد الشؤون الموصومة بشار لروا في بلجيكا.	30 مارس 2016	ثلاثة عشر (13) يوما	06 مارس 1981	السيد

مدير الموارد البشرية و التكوين و
التعاون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère des Ressources en Eau
Et De l'Environnement

Direction des Ressources Humaines,
de la Formation et de la Coopération

وزارة الموارد المائية والبيئة

مديرية الموارد البشرية و التكوين و
التعاون

الرقم...1.6...م م ب ت / 2016

29 MAR 2016

**Attestation de suivi de formation
De courte durée à l'étranger**

Le Directeur des Ressources Humaines, de la Formation et de la Coopération du Ministère des Ressources en Eau et de l'Environnement, atteste que :

M^{me} : [REDACTED]

Date et lieu de naissance: 06 Février 1981 à Constantine- Algérie

Fonction : Ingénieur d'Etat au niveau de la Direction de l'Environnement de La Wilaya de Tébessa / Ministère des Ressources en Eau et de l'Environnement.

A été retenu pour suivre une formation de courte durée à l'étranger.

Thème: « Aménagement des Parcs Urbains et des Zones Humides ».

Etablissement /Pays: Institut des Affaires Publiques (I.A.P) à Charleroi/
Belgique.

Période : du 30 Mars 2016 au 11 Avril 2016 (13 jours)

Indemnité octroyée :-33.000. DA

Fait pour servir et valoir ce que de droit.

مديرية الموارد البشرية و التكوين و التعاون
الجزائرية
[Signature]
[Stamp]



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

Attestation de boursier

Destinée en matière administrative

Je soussigné C. MICHIELS, Président du Comité de Direction de la CTB, Agence Belge de Développement, atteste par la présente que:

Date de naissance: 02/1981

Lieu de naissance: Constantine

Nationalité: ALGÉRIE

Etat civil: Marié(e)

Enfants: 0

Est titulaire d'une bourse de: Stage en BELGIQUE

Durée de la bourse du 30/03/2016 au 11/04/2016

Institut de formation: CUNIC - CENTRE UNIVERSITAIRE DE CHARLEROI ASBL -> IAP - INSTITUT DES AFFAIRES PUBLIQUES ASBL

Programme suivi: Aménagement des parcs urbains et des zones humides

Sélectionné pour une formation en BELGIQUE dans le cadre des interventions de la Coopération Technique Belge relatives à la coopération bilatérale de la Direction Générale de la coopération au Développement - Service Public Fédéral Affaires Etrangères - , le boursier précité bénéficie:

d'une allocation de base, d'une indemnité d'équipement, d'assurances responsabilité civile, d'une couverture médicale et rapatriement.

La CTB prend en charge les frais liés au logement, à la formation et aux transports internationaux.

Pour le Président du Comité de Direction

Bruxelles, le 29/03/2016



AGENCE BELGE DE DÉVELOPPEMENT
RUE MAURE, 147
1000 BRUXELLES
T +32 (0) 2 50 53 74
F +32 (0) 2 50 53 74

NSHIMIYIMANA, Felicien
Staff member
Email: felicien.nshimiyimana@btctb.org
Tel: + 32 (0) 2 50 53 741

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في:

ولاية تبسة

مديرية البيئة

رقم: 19/ت/م/ب

إلى السيد: مدير الموارد البشرية والتكوين والوثائق
المديرية الفرعية للتكوين

الموضوع: ف/ي الدورة التكوينية لسلك المفتشين
المرجع: إرسالكم رقم 23 بتاريخ 15 جانفي 2019
المرفقات: (03) تقارير

تبعاً لإرسالكم المشار إليه في المرجع أعلاه، و المتعلق بالدورة التكوينية لسلك
المفتشين، يشرفني أن أوافيكم بتقارير الدوريتين التكوينيتين لشهري أكتوبر و نوفمبر
2018 الخاصة بمفتشي المديرية.

تقبلوا مني أسماً عبارات التقدير و الاحترام

مدير البيئة بالنيابة





تقرير خاص بالدورة التكوينية لسلك المفتشين الرئيسيين للبيئة

تطبيقا لما جاء بمراسلة المديرية الموارد البشرية و التكوين و الوثائق المتعلقة بإعداد حصيلة التكوين الذي قمتُ به أنا السيد مكاحلية سمير كمفتش رئيسي في البيئة تحت إشراف المعهد الوطني للتكوينات البيئية.

حيث إبتداء التكوين بتاريخ 2018/10/28 إلى 2018/11/05 ببيت الشباب ببلدية قورسو ولاية بومرداس، و التي كانت مواضعه موزعة وفق البرنامج التالي :

5. يوم الأحد 28 أكتوبر إلى غاية 29 أكتوبر:

المدة : يومين

الموضوع : الضريبة البيئية:

- المؤسسات المصنفة و النشاطات الخاضعة للضريبة البيئية ؛
- التنظيم المتعلق بتطبيق الضريبة البيئية؛
- حساب و تحديد القاعدة البيئية؛

6. يوم الثلاثاء 30 أكتوبر إلى غاية 01 نوفمبر.

المدة : 03 أيام.

الموضوع : المؤسسات المصنفة:

- التنظيم الذي يحكم المؤسسات المصنفة و حماية البيئة؛
- نظام رخصة استغلال و كيفية و تصنيفها.

7. يوم الجمعة 02 نوفمبر إلى غاية 03 نوفمبر.

المدة : يومين

الموضوع : التفتيش البيئي :

- الأنظمة المطبقة على المؤسسات المصنفة؛
- كيفية إجراء عملية تفتيشية لمؤسسة مصنفة.

8. يوم الأحد 04 نوفمبر إلى غاية 05 نوفمبر.

المدة : يومين

الموضوع : الإجراءات الجزائية و تسيير المنازعات:

- تسيير المنازعات؛
 - طريقة كتابة محضر مخالفة ضد البيئة.
- و في اليوم الأخير تم توزيع الشهادات و أقراص مضغوطة المتضمنة المواضيع المتعلقة بالدورة التكوينية.

و قد تم خلال هذه الدورة تبادل الخبرات خاصة في مجال التفتيش و المعاينات الميدانية و كيفية تعامل مع بعض الإشكالات التي لا يوجد لها نص قانوني صريح و كيفية كتابة محاضر المخالفات و محاولة إيجاد نموذج يمكن تعميمه وطنيا على مديريات البيئة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل

مركز تبسة

الرقم 189/م.ت.م.ت/2019

تبسة في : 2019.03.28... : تبسة في : 2019.03.28...



السيد :
 مديرية تبسة ولاية
 تبسة

الموضوع : انطلاق الدورة الوطنية للتكوين عن بعد بنوعيه (ما قبل الترقية و التكوين التحضيري)
 دورة مارس 2019

بناءا على تعليمات رئاسة الجامعة و المتضمنة فتح دورة جديدة خاصة بتكوين

الأسلاك المشتركة (قبل الترقية - تحضيري) في مارس 2019

لذا نرجو من سيادتكم إيداع طلب يوضح فيه : - الرتبة - عدد المتكويين .

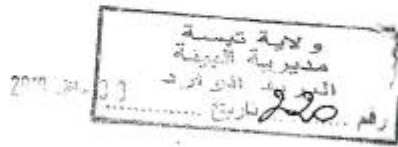
بمقر إدارة مركز التكوين المتواصل تبسة الكائن بكلية الآداب و اللغات تبسة

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير

مدير المركز



مدير المركز
 صياد الصلح



جامعة التكوين المتواصل - مركز تبسة - كلية الآداب و اللغات طريق إيسنطينة
 رقم الهاتف و الفاكس: 037.51.11.11 أو عن طريق البريد الإلكتروني: cfctebessa@ufc.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في:

ولاية تبسة

مديرية البيئة

رقم 107/موت/م ب/19

الى السيد
مدير جامعة التكوين المتواصل
تبسة

الموضوع: ف/ي الدورة التكوينية عن بعد بنوعيه (ما قبل الترقية و التكوين التحضيري).
المرجع: إرسالككم رقم 189 بتاريخ 2019/01/28
المرفقات: (01) جدول

تبعاً لإرسالكم المشار إليه في المرجع أعلاه، و المتعلق بفتح دورة خاصة بتكوين الأسلاك
المشتركة (قبل الترقية - تحضيري) مارس 2019.

لي الشرف أن أوفيككم بالقائمة الإسمية للموظفين المقترحين للتكوين طبقاً للجدول
المرفق.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير



02/19



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البيئة و الطاقات المتجددة

مديرية الموارد البشرية و التكوين و الوثائق

المديرية الفرعية لتكوين

رقم: 70... م م ب ت / م م ب ت / 2018.

Mesdames et Messieurs

Les Directeurs Généraux de :

- Commissariat National du Littoral.
- L'Agence National des Changements Climatiques.
- Centre National Développements des Ressources Biologiques.
- L'Agence National des Déchets.
- Conservatoire National de Formation à l'Environnement.
- Centre National de Technologies de Production plus Propres.
- L'Observatoire National de l'Environnement et de Développement Durable.

Les Directeurs de l'Environnement des Wilayas.

25 FEB 2019

Objet : Formation à courte durée aux pays bas 2019.

PJ : Tableau

J'ai l'honneur de vous informer que l'Ambassade des Pays- Bas à Alger et l'Organisation Néerlandaise pour la Coopération Internationale dans l'enseignement supérieur (NUFFIC) organisent des bourses d'études pour des formations de courte durée dans diverse spécialité

A cet effet, J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir designer des cadres pour participer à ces formations.

Les candidats désignes par vos soins peuvent soumettre leurs candidature directement à l'établissement néerlandais d'enseignement supérieur concerné et avoir plus d'information sue les procédures de candidature et de sélection sur le site de NUFFIC www.studyinholland.nl/mena.

Le délai de repense à la DRHFD est le 15 mars 2019.

Veuillez agréer, Mesdames et Messieurs les Directeurs, l'expression de ma parfaite considération

ولاية تيسة
مديرية البيئة
الموارد البشري و التكوين
رقم 737 تاريخ 25 فيفري 2019



مدير الموارد البشرية و التكوين و الوثائق
فصيلة: تلح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البيئة و الطاقات المتجددة

مديرية الموارد البشرية و التكوين و التألق

25 أكتوبر 2018

الجزائر في

رقم: 22.2.2018/م.ب.ت و 2018/

إلى السيدات و السادة مدراء البيئة

للولايات (48)

مستعجل

الموضوع : ف/ي إجراء دورة تكوينية لسلك مفتشي البيئة للولايات (48).

المرفقات: (2).

يشرفني أن أعلمكم أنه سيتم إجراء دورة تكوينية لسلك مفتشي البيئة للولايات على مستوى دار الشباب قورصو (AUBERGE DE CORSO) بولاية بومرداس، لذلك نطلب منكم إعلام المفتشين

المذكورة أسمائهم في الجدول المرفق بهذا الإرسال،

1- الفوج الأول: الإلتحاق يكون يوم السبت 27 أكتوبر 2018 على مستوى الإقامة المذكورة أعلاه، لأن إنطلاق التكوين سيكون ابتداء من يوم الأحد 28 أكتوبر 2018 إلى غاية يوم الإثنين 05 نوفمبر 2018،

2- الفوج الثاني: الإلتحاق يكون يوم الثلاثاء 06 نوفمبر 2018 على مستوى الإقامة المذكورة أعلاه، لأن إنطلاق التكوين سيكون ابتداء من يوم الأربعاء 07 نوفمبر 2018 إلى غاية يوم الخميس 15 نوفمبر 2018،

و عليه يتعين عليكم إعلام المعنيين أن الحضور إجباري، كما يتضمن التكوين مواضيع تتعلق ب:

1- الضريبة البيئية، - 2 المنشآت المصنفة، - 3 التفتيش البيئي، - 4 الإجراءات الجزائية و تسيير المنازعات.

تقبلو بحياتنا.

مدير الموارد البشرية و التكوين و التألق
بالقصر
فد الان تلجس



نسخة: إلى السيد الأمين العام (على سبيل عرض* حال).

مديرية الموارد البشرية و التكوين و التألق
رقم: 19.5.2018/م.ب.ت
25 أكتوبر 2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة البيئة والطاقات المتجددة

القائمة الاسمية للمفتشين الرئيسيين والمفتشين المعيّنين بالتكوين بمهيت الشباب بقورصوى ولاية
بومرداس خلال الفترة الممتدة من 28 أكتوبر الي 05 نوفمبر 2018
الفوج الأول (01)

الولاية	الرتبة	اللقب والإسم	العدد
أدرار	مفتشة في البيئة	دوسعيد نورة	01
شلف	مفتش رئيسي في البيئة	أوشان محمد	02
الأغواط	مفتش رئيسي في البيئة	نزيدي ليلي	03
لم البوالمسي	مفتش رئيسي في البيئة	علائنة إسماعيل	04
باتنة	مفتش رئيسي في البيئة	عزاقبة علاوة	05
بجاية	مفتش رئيسي في البيئة	بوربة السعيد	06
	مفتش في البيئة	بجزيري غنية	07
بسكرة	مفتش رئيسي في البيئة	وهية سايح	08
البويرة	مفتش في البيئة	بوكردوح لويزة	09
تغراست	مفتش في البيئة	بوخالفة محمد	10
تكسة	مفتش رئيسي في البيئة	مكاحية سمير	11
	مفتش رئيسي في البيئة	رزقي خولة	12
تلمسان	مفتش رئيسي في البيئة	العباس كريمة	13
توارت	مفتش رئيسي في البيئة	عبد الله عابدي	14
تيزي وزو	مفتش رئيسي في البيئة	بورحلة جميلة	15
الجلفة	مفتش في البيئة	رحماني محمد	16
	مفتش رئيسي في البيئة	ابكشي سفيان	17
جيجل	مفتش رئيسي في البيئة	صالح محفوظ	18
سعيدة	مفتش في البيئة	خدوي عبد الكريم	19
سكيكدة	مفتش رئيسي في البيئة	الواهم مصباح بسة	20
سيدي بلعباس	مفتش رئيسي في البيئة	غزوي نوال	21
قالمة	مفتش رئيسي في البيئة	جدوي جميلة	22
	مفتش رئيسي في البيئة	رضوانية صبر	23
تلمسان	مفتش رئيسي في البيئة	رجيني سمير	24
	مفتش رئيسي في البيئة	رحماني توفيق	25
	مفتش رئيسي في البيئة	بن حمادي أميلة	26
المنية	مفتش رئيسي في البيئة	بوخاري طاهر	27
	مفتش رئيسي في البيئة	زموري منة	28
وهران	مفتش رئيسي في البيئة	العلاوي ايمان	29
مستغانم	مفتش رئيسي في البيئة	بن سولة مريم	30
المسيلة	مفتش رئيسي في البيئة	دليمي عبد الرزاق	31
معسكر	مفتش رئيسي في البيئة	قرشي نادية	32
بومرداس	مفتش رئيسي في البيئة	ريبعي أمينة	33
	مفتش رئيسي في البيئة	حمزوي خيرة	34
تندوف	مفتش في البيئة	سي عبد الله رشيد	35
تيسمسيلت	مفتش رئيسي في البيئة	كزاب احمد	36
خنشلة	مفتش رئيسي في البيئة	زردوم صلوحة	37
بجاية	مفتش رئيسي في البيئة	بلاكي مليكة	38
غليزان	مفتش رئيسي في البيئة	مقني عواد	39

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البيئة والطاقات المتجددة

مديرية الموارد البشرية والتكوين و الوثائق

المديرية الفرعية لتكوين

رقم: 248... م م ب ت / م ف ت / 2018.

Mesdames et Messieurs

Les Directeurs Généraux de :

- Commissariat National du Littoral.
- L'Agence National des Changements Climatiques.
- Centre National Développements des Ressources Biologiques.
- L'Agence National des Déchets.
- Conservatoire National de Formation à l'Environnement.
- Centre National de Technologies de Production plus Propres.
- L'Observatoire National de l'Environnement et de Développement Durable.
- Les Directeurs de l'Environnement des Wilayas.

Objet : Formation de courte durée en Thaïlande.

J'ai l'honneur de vous informer que l'Agence Thaïlandaise de coopération internationale (TICA) organise, les stages de formations suivantes :

- 1- Stage de formation intitulé « **Global Warming and Mitingation Adaptation by Balancing Sustainable Energy Management** » prévu du 30 janvier au 14 février 2019 au niveau de la faculté du management environnemental du l'université prince de songkala en Thaïlande.
- 2- Stage de formation intitulé « **Forest Based Eco- Tourism Managemant in Thailand : Harmonizing Local People and Forests in the Context of Sustainable Développement Goals** » prévu du 11 février au 11 mars 2019 au niveau de département royal des forêts du ministère thaïlandais des ressources naturelle et de l'environnement.
- 3- Stage de formation intitulé « **The intégration of Sufficiency Economy for Empowermnt on Mobbilizing Susainable Development** » (dernier délai d'inscription fixé au 8 mars 2019.

A cet effet, J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir designer des cadres pour participer à ces formations.
De plus amples information sur ladite formation sont disponibles sur le site internet suivant : ww.tica.thaigov.net

Veillez agréer, Mesdames et Messieurs les Directeurs l'expression de ma parfaite considération

ولاحية تيسرة
مديرية البيئة
التكوين والموارد

هناير الموارد البشرية والتكوين
بالتبليغ
نور الدين

الملخص

ان المسار الوظيفي له أثر على تحسين وتنمية الأفراد، لا سيما ان تم تسييرها بما يتماشى واستراتيجية المؤسسة من خلال اظهار الموظف أقصى ما لديه من مهارات وكفاءات وقدرات وفي مقابل الأمر تسعى المؤسسة الى الحفاظ على مكانته داخلها الى جانب التخطيط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبة في ذاته والبيئة المحيطة به والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة ليتبين أن المعايير التي تتبعها مديرية البيئة لتسيير وظيفي ناجح وهو الحفاظ على قيمة الموارد البشرية المتاحة لديها، بالاعتماد على أساليب ومواصفات التي تبين المسار عند الموظف الناجح. وللوصول الى هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تتبع مجموعة المعطيات الفردية وأنظمة المتابعة والتقييم للأفراد، والتي تمثل الأدوات اللازمة والضرورية من أجل وضع استراتيجية ملائمة لحركة الأفراد داخل المنظمة وذلك لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والاعتماد على أسس جيدة لإختيار الأفراد الذين يساهمون في رفع هذه الأخيرة ومردوديتها.

Abstract

The career path has an impact on the improvement and development of individuals, especially when it runs in the same path with the strategy of the institution by showing the employee the maximum of his skills and competencies and abilities. In contrast, the institution seeks to maintain its status within it as well as planning his career in light of the factors ranked in Itself and the surrounding environment that governs its direction towards specific career paths. It is clear that the criteria of the Directorate of Environment for a successful career management is to maintain the value of human resources available to it, based on methods and specifications that show the path of the successful employee.

In order to achieve these objectives, the organization must follow the individual data collection and monitoring and evaluation systems for individuals, which are the necessary and requisite tools to develop an appropriate strategy for the movement of individuals within the organization to make the appropriate decision in a timely manner and to rely on good foundations to choose the individuals who contribute to raising the latter And its profitability.