



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة مصطفى اسطبولي معسكر

Université MUSTAPHA Stambouli Mascara

الميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الفرع : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأفراد والمنظمات

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام : ل م د

بعنوان :

دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية
دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر

من إعداد الطالبة : تحت إشراف الدكتور :

يعقوب محمد

بن كعكع ليلي

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ثابتي الحبيب
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر - أ -	د. يعقوب محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صوار يوسف
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. نوري منير
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر - أ -	د. يحيايوي سليمان
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر - أ -	د. لعللي نورية

السنة الجامعية : 2020-2019

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا لكل طالب علم سهر وأفدى حياته في تحصيل المعرفة؛
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى والديّ الغاليين اللذان سهرًا على تربيّتي
وتعليمي طوال هذه السنوات؛

إلى من آثروني على أنفسهم إلى أخي وأخواتي مع أبنائهن حفظهم الله ورعاهم
جميعاً؛

إلى روح جدّي وجدّتي الطاهرة رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته؛
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى كل الأساتذة الذين حرصوا على بناء
وتطوير جيل الغد؛

إلى من جعلهم الله إخواني إلى من كانوا ملاذي وملجئي كل الأصدقاء الذين عرفتهم؛
إلى هذا الصرح العلمي الجبار **جامعة معسكر**؛

وأسأل الله تعالى أن يكون عملي في المستوى المرغوب وفي خدمة كل باحث
وباحثة.

شكر وتقدير

بعد منّ وفضل من الله عز وجل تمّ النجاح في إتمام هذه الأطروحة؛

وأيضاً بوجود عدد من الأشخاص والذين كانوا سنداً ودعماً لي طوال مشواري وأودُّ أن أعرب عن شكري لهم:

الدكتور يعقوب محمد، الذي وافق على توجيه عملي والسماح بإثراء حُججي وصقل كتاباتي وكان منتبهاً لتأملاتي النظرية؛

البروفيسور ثابتي الحبيب، الذي شاركني في اختيار موضوع هذه المغامرة ومتابعته لعملي والوثوق بمجهوداتي؛

الدكتور طافر زهير والبروفيسور صوار يوسف، اللذان لم يخفيا علي بتوجيهاتهما وتقديمهما لي العديد من الملاحظات النظرية والمنهجية؛

الدكتور بشيشي وليد الذي كان سنداً ودعماً خاصة في إتمام الجانب التطبيقي من الرسالة؛
الدكتور دلالي الجيلالي، الذي كان هو الآخر رفيقاً لي من أول خطوة في إنجاز هذا العمل والموجه والداعم لي في تحسين أسلوب كتابتي للرسالة وإيصالي بالمراجع والمصادر المطلوبة وأيضاً شارك قلقي حول نتيجة هذا العمل؛

البروفيسور زقاي دياب الذي لم يخف علي هو الآخر من توجيهاته القيمة وإرشاده لي؛
الدكتور لقرع بن علي الذي قبل مراجعة وتدقيق العمل بكل صدر رحب وإخراجه في شكله النهائي بما يتوافق مع المنهجية العلمية؛

إلى كلّ أساتذة وطلاب الدكتوراه الذين ينتمون لمخبر "تحليل واستشرف وتطوير الوظائف والكفاءات"؛
إلى كل إدارات وكليات جامعة معسكر دون استثناء لحسن الاستقبال وتسهيلهم لي أمور إجراء دراستي؛
أودُّ أيضاً أن أشكر عائلتي الكريمة، أصدقائي في الحياة اليومية، على دعمهم المعنوي والعاطفي، ومساعدتي لأكمل هذا الجهد.

شكري لكل الذين قدموا لي بلطف وقتهم وساهموا في إتمام عملي من قريب أو بعيد.

** لكم جميعاً، أعرب هنا عن عميق امتناني وشكري الخالص **

** فهرس المحتويات **

أ	إهداء.....
ب	شكر وتقدير.....
ت	المحتويات.....
د	قائمة الجداول.....
ر	قائمة الأشكال.....
س	ملخص.....
ض	مقدمة.....

فصل تمهيدي : المقاربات المفاهيمية والنظرية لدراسة العلاقة بين المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية

27	أولاً: التأصيل المفاهيمي والنظري.....
27	1. أصل مصطلح المسارات الوظيفية.....
28	2. النظريات العلمية لإدارة المسارات الوظيفية وعلاقتها بتنمية الكفاءات.....
34	3. أصل مصطلح الكفاءات والعوامل المساعدة على ظهوره.....
38	4. ظهور مقارنة تنمية الكفاءات.....
39	ثانياً: عرض لأهم الدراسات السابقة.....
39	1. دراسات باللغات الأجنبية.....
51	2. دراسات باللغة العربية.....
60	3. قراءة نقدية للدراسات السابقة.....

الفصل الأول: إدارة المسارات الوظيفية كمتغير تفسيري لتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة

65	تمهيد.....
65	أولاً: التأصيل المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والمسارات الوظيفية.....

65	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
67	2. أساسيات حول المسارات الوظيفية للأفراد.....
80	ثانيا: إدارة المسارات الوظيفية كوظيفة في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.....
80	1. مفهوم إدارة المسارات الوظيفية.....
82	2. علاقة إدارة المسارات الوظيفية باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....
85	3. مراحل تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية والأدوات اللازمة.....
90	4. تقييم تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية.....
95	5. أهمية وأهداف إدارة المسارات الوظيفية.....
96	ثالثا: مداخل إدارة المسارات الوظيفية.....
97	1. المدخل الفردي.....
101	2. المدخل التنظيمي.....
107	رابعا: التوجهات المعاصرة في إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.....
108	1. بناء مفاهيم جديدة لإدارة المسارات الوظيفية.....
109	2. التركيز على ثنائية النجاح الوظيفي والإرشاد المهني.....
112	3. استخدام نموذج استكشاف مسار المهنة (العجلة).....
112	4. التحليل والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المسارات الوظيفية.....
113	خامسا: إدارة المسارات الوظيفية للأفراد بين الصعوبات والتحديات.....
113	1. تسقيف المسارات.....
115	2. التمييز الوظيفي.....
115	3. انعدام الأمن على المسارات الوظيفية.....
117	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: مستويات تحليل الحركة المهنية للموارد البشرية
119	تمهيد.....

119	أولاً: مدخل عن الحركة المهنية للموارد البشرية.....
120	1. تعريف الحركة المهنية وأسبابها.....
124	2. نظريات الحركة المهنية.....
125	3. محددات الحركة المهنية.....
128	ثانياً: اتجاهات الحركة المهنية للموارد البشرية.....
128	1. تصنيف اتجاهات الحركة المهنية.....
130	2. اتجاهات الحركة المهنية على أساس التسلسل الهرمي.....
142	3. اتجاهات الحركة المهنية على أساس العضوية التنظيمية.....
160	ثالثاً: مخرجات الحركة المهنية، تحدياتها الجديدة والتوقعات المستقبلية.....
160	1. الآثار الناتجة عن الحركة المهنية للموارد البشرية.....
163	2. التحديات الجديدة للحركة المهنية للموارد البشرية.....
167	3. التوقعات المستقبلية لتطور الحركة المهنية للموارد البشرية.....
171	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: تنمية الكفاءات كمتطلب هام في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة
173	تمهيد.....
173	أولاً: الإطار المفاهيمي لكفاءات الموارد البشرية.....
173	1. تعريف كفاءات الموارد البشرية وأبعادها.....
178	2. تصنيف كفاءات الموارد البشرية.....
185	3. أهمية كفاءات الموارد البشرية.....
189	ثانياً: تسيير الكفاءات كمقاربة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.....
189	1. التأصيل المفاهيمي لمقاربة تسيير الكفاءات.....
191	2. أهمية وأهداف مقاربة تسيير الكفاءات.....
194	3. مقاربات ومتطلبات تسيير الكفاءات.....
196	4. مراحل تنفيذ مقاربة تسيير الكفاءات.....

198	ثالثا: تنمية كفاءات الأفراد كعملية مرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية
198	1. تعريف تنمية الكفاءات
200	2. أهمية وأهداف تنمية كفاءات الموارد البشرية
203	3. مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية
206	4. العلاقة بين عملية تنمية الكفاءات ووظائف إدارة الموارد البشرية
210	رابعاً: الأساليب والاستراتيجيات الداعمة لعملية تنمية كفاءات الموارد البشرية
210	1. أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية
218	2. الاستراتيجيات الداعمة لعملية تنمية كفاءات الموارد البشرية
220	3. متطلبات نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية
224	4. تنمية كفاءات الموارد البشرية بين المزايا والتحديات
230	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: دراسة ميدانية للعلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية في

جامعة معسكر

232	تمهيد
232	أولاً: الإطار المكاني للدراسة الميدانية
232	1. التعريف بجامعة معسكر
236	2. تحليل الهيكل التنظيمي لجامعة معسكر
239	3. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين كوحدة للدراسة الميدانية
242	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
242	1. فرضيات الدراسة والمنهج المستخدم
243	2. أساليب جمع وعرض البيانات
244	3. مجتمع وعينة الدراسة
249	4. أداة الدراسة وإجراءاتها

264	ثالثا: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.....
264	1. تحليل خصائص عيّنة الدراسة.....
267	2. عرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
301	3. اختبار فرضيات الدراسة.....
321	4. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
331	خلاصة الفصل الرابع.....
334	خاتمة.....
339	قائمة المصادر والمراجع.....
364	الملاحق.....
365	1. الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لجامعة معسكر.....
366	2. الملحق رقم (2): إستبانة لقياس دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية.....
370	3. الملحق رقم (3): دليل المقابلة.....

** قائمة الجداول **

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
72	الاختلاف بين خصائص المسارات التقليدية والمسارات المتنقلة	01
79	مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة	02
104	دور الموظف والمؤسسة في إدارة المسارات الوظيفية	03
129	أشكال الحركة الوظيفية	04
145	عمليات المساهمة في إدارة الحركة الداخلية وفقا ل (Issu de Alves)	05
204	بعض المشكلات التي تعاني منها المؤسسة في مجال الكفاءات	06
244	توزيع مجتمع الدراسة بالمصلحتين محل المقارنة	07
246	عيّنة الدراسة	08
248	تحديد عيّنة الدراسة في كل مصلحة	09
249	متغيرات أداة الاستبانة	10
250	أبعاد أداة الاستبانة	11
254	قائمة الأساتذة المحكّمين	12
255	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	13
257	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	14
257	معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة	15
260	نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قومان ومعامل سبيرمان براون	16
262	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	17
263	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا	18
263	اختبار t-test بين المجموعتين العليا والدنيا	19
264	المتغيرات الشخصية لأفراد العينة	20
268	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بتخطيط المسارات الوظيفية	21

271	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية	22
274	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة الحركة المهنية	23
278	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بالتكوين والتعلم	24
283	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة الحوافز والمكافآت	25
287	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بتقييم الأداء	26
290	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة المسارات الوظيفية	27
295	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بتنمية الكفاءات	28
302	نتائج اختبار معاملات الارتباط بيرسون	29
308	نتائج التقدير لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح	30
310	نتائج التقدير لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة الأساتذة.	31
312	نتائج T لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المهتجوبين نحو محاور الاستبيان مردها متغير الجنس	32
314	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المهتجوبين نحو محاور الاستبيان مردها متغير العمر	33
316	نتائج T لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المهتجوبين نحو المحاور مردها متغير المؤهل العلمي	34
317	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المهتجوبين نحو محاور الاستبيان مردها المؤهل العلمي	35
318	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المهتجوبين نحو محاور الاستبيان مردها متغير مستوى الخبرة	36
320	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المهتجوبين نحو محاور الاستبيان مردها متغير الصنف الوظيفي	37

** قائمة الأشكال **

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة الفرضي	ق
02	المسارات التقليدية وفترة ركود العامل	71
03	مسارات الانجازات وفترة الركود الوظيفي	73
04	المسارات الداخلية والمسارات الخارجية	75
05	دورة الحياة الوظيفية للموظف	79
06	علاقة إدارة المسارات الوظيفية مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	85
07	مراحل تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية	86
08	نموذج التطوير الوظيفي	88
09	تطوير المسارات الوظيفية	89
10	نموذج إدارة المسارات الوظيفية (على مستوى الفرد)	97
11	مراحل إدارة المسارات الوظيفية الفردية	99
12	إدارة المسارات الوظيفية على مستوى الفرد	100
13	نموذج التخطيط الوظيفي للفرد	101
14	مراحل عملية إدارة المسارات الوظيفية على مستوى المنظمة	103
15	التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم	105
16	نموذج إدارة المسارات الوظيفية	107
17	نموذج استكشاف مسار المهنة (العجلة)	113
18	الحاجز أو السقف الزجاجي	115
19	تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات	136
20	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	176
21	تمثيل الكفاءة الفردية	179

188	دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية	22
190	دور كفاءات الموارد البشرية في تعظيم أصول المؤسسة	23
192	المخرجات التنظيمية لكفاءات الموارد البشري	24
193	هرمية الكفاءات داخل المؤسسة	25
210	الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	26
213	أثر التكوين على رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة	27
218	مخرجات التعلم	28
238	الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى رئاسة الجامعة	29
239	الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى الكلية	30
304	نموذج الارتباط لعناصر إدارة المسارات الوظيفية	31
306	تحليل تأثير المسار لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح.	32
308	تحليل تأثير المسار لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة الأساتذة	33

ملخص

جاءت هذه الدراسة لتشخيص طبيعة العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية بوصفها المتغير المستقل من خلال أبعاده (تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة وتطوير الحركة المهنية، التكوين والتعلم، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء)، وتنمية كفاءات الموارد البشرية بوصفها المتغير التابع لدى الجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة معسكر بصفة خاصة، ولتوضيح العلاقة أكثر تمّ تصميم مخطط مقترح يُبيّن العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان بوصفها أداة أساسية، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين والأساتذة في الكليات التابعة للجامعة محل الدراسة (جامعة معسكر).

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحسائي (SPSS.V.25) و (SPSS/AMOS.V24)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية كفاءات الموارد البشرية، كما ظهر وجود أثر معنوي لإدارة المسارات الوظيفية ومتغيراتها على تنمية كفاءات الموارد البشرية ويزداد هذا الأثر بوجودهما معاً.

كلمات مفتاحية: المسارات الوظيفية، تخطيط وتطوير المسارات، إدارة المسارات، إدارة الحركة المهنية، تنمية الكفاءات، الموارد البشرية.

Abstract

This study came to diagnose the nature of the relationship between career management as an independent variable through its dimensions (career planning, career development, professional mobility management and development, training and learning, incentive and reward management, performance evaluation) and the development of human resources competencies as dependent variable with the Algerian University in general and MASCARA University in particular, And to illustrate the relationship more, a project was designed to show the relationship between the main and secondary research variables, based on the questionnaire as an essential tool, and the study community is composed of staff and professors in the faculties of the studied university (MASCARA).

In order to test the study hypotheses, We used a set of statistical methods to analyze the data, and extracted the results using the (SPSS. V.25),

(SPSS/AMOS.V24). The study achieved a set of results, the most important of which was the existence of a moral link between the management of career paths and their variables and the development of human resources competencies, as well as the presence of a moral effect to manage career paths and their variables on the development of human resources competencies overall and this effect increases this effect By being together.

Keywords: Career paths, Career planning and development, Career management, Professional mobility management, Competency development, Human resources.

Résumé

Cette étude a permis de diagnostiquer la nature de la relation entre la gestion de carrière en tant que variable indépendante à travers ses dimensions (planification de carrière, développement de carrière, gestion et développement de la mobilité professionnelle, formation et apprentissage, incitation et la gestion des récompenses, l'évaluation du performance) et le développement des compétences en ressources humaines comme Variable dépendante à l'Université algérienne en général et à l'Université du mascara en particulier, et pour clarifier d'avantage la relation, un projet a été conçu pour montrer la relation entre les variables de recherche principales et secondaires, basée sur le questionnaire comme un outil essentiel, et la communauté d'étude est composée de travailleurs et de professeurs Dans les facultés de l'université étudiées (mascara).

Afin de tester les hypothèses de l'étude, Nous avons utilisé un ensemble de méthodes statistiques pour analyser les données, et extrait les résultats à l'aide du (SPSS. V.25), (SPSS/AMOS.V24). L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important était l'existence d'un lien moral entre la gestion des parcours de carrière et leurs variables et le développement des compétences en ressources humaines, ainsi que la présence d'un effet moral à gérer les cheminements de carrière et leurs variables sur le développement des compétences en ressources humaines et cet effet augmente cet effet en étant ensemble.

Mots-clés : Carrière professionnelle, Planification et développement de carrière, Gestion de carrière, Gestion de la mobilité professionnelle, Développement des compétences, Ressources humaines.

مقدمة

مقدمة

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

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

وبناء على هذا، ترى الباحثة أنه نتيجة توجه المؤسسات الجزائرية نحو إدارة الموارد البشرية مؤخرا سيكون هناك انعكاسا على الخصائص والصفات والكفاءات التي يجب توافرها في هذه الموارد البشرية باعتباره شريكا استراتيجيا في إنجاز الأعمال. وجاءت هذه الدراسة للإشارة إلى أنّ إدارة المسارات الوظيفية كمناسبة لإدارة هذه الموارد بالمؤسسات العمومية الجزائرية لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطاً جوهرياً للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة؛ فالإدارة الفعالة لها تتطلب عدة إمكانيات والتي من أهمها حسن الاستثمار، وتغيير النظرة التقليدية الموجهة لهذه الممارسة، وتوجيهها نحو بناء اتجاهات مهنية سليمة من شأنها تنمية وتطوير قدرات المؤسسة في الوصول إلى كفاءات مُميّزة لضمان حسن سير نشاطها، وتحديد مدى اقتربها من تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها وبرامجها بكل فاعلية.

من هذا المنطلق تتناول هذه الدراسة إستراتيجية إدارة المسارات الوظيفية بالمؤسسات العمومية الجزائرية وأثرها على تنمية كفاءات الموارد البشرية بها، والتي تخضع إلى القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر رقم 03/06 الذي يتتبع مسار الموظف ويقوم بتوجيه مساره الوظيفي حسب النصوص والتشريعات المعمول بها. وقد

وَجَّهت هذه الدراسة بشكل خاص لدراسة جامعة معسكر بكل كلياتها أين تمّ تحديد فئة من الموظفين التابعين لمصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح (ATS) ومصلحة مستخدمي الأساتذة بهذه الجامعة، بهدف الوقوف على أهم الجوانب والتطورات والمعوقات أو المشاكل المتعلقة بهذا الإطار لكلا الفئتين.

1. إشكالية الدراسة

في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي يحمل عدة أحكام قانونية معمول بها بالمؤسسات العمومية الجزائرية أصبحت التحركات الوظيفية المحددة لأفرادها أكثر صعوبة في الواقع مع وجود بيئة عمل أكثر تعقيداً وديناميكية. وقد يؤدي ذلك إلى إمكانية أن تكون دراسة المسارات الوظيفية أو تحديدها بشكل تقليدي أصبح عملية لا جدوى منها اليوم، حيث أنّ المتتبع لواقع تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية للعاملين في هذا القطاع يقف على وجود قصور وعدة عراقيل بهذا المجال، مما ينتج عنه فرصاً ضائعة لمؤسساتنا في ظل المنافسة. ومن الضروري أن يكون لها خططاً وظيفية مرنة تساعد الأفراد على تحقيق حياتهم الوظيفية وأهدافها، ومتابعة فرص التطوير الوظيفي الخاصة بهم. لهذا، تنبع إشكالية الدراسة من أنّ هناك رؤية واضحة في قصور وضعف برامج تنمية كفاءات ومهارات الأفراد المتبعة في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث تُحتم التطورات والتغيرات المستمرة والمتجددة في بيئة الأعمال متابعتها وإعداد برامج تطوير تتناسب معها حتى يُمكن تحقيق درجات مطلوبة من التكيّف والاستمرارية.

سُتحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا كانت هناك قناعة لدى القائمين على تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية بأهمية المسارات الوظيفية ودورها في رفع وتنمية كفاءات العاملين لديها. وإن كانت هذه المؤسسات بالفعل تتطلع نحو التطور والتقدم والنهوض من غفلتها، والاهتمام أكثر باحتلال مواقع ومراتب بين المؤسسات التي سبقتها كثيراً؛ وذلك من خلال التركيز على تنمية كفاءات مواردها البشرية التي تُعد الأساس الذي يوصلها إلى تلك المراتب والأهداف.

بناءً على ما سبق ذكره، تنطلق الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية : إلى أي مدى تُؤثر إدارة

المسارات الوظيفية على تنمية كفاءات الموظفين بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟.

وفي إطار هذه الإشكالية الرئيسية، تطرح الأسئلة الفرعية الآتية حول جامعة معسكر ك حالة للمؤسسات

العمومية الجزائرية:

- ما هي درجة تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية بالنسبة للعاملين بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة في جامعة معسكر؟؛
- ما هو مستوى الاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للعاملين بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة بجامعة معسكر؟؛
- ما هي أوجه الاختلاف والاتفاق بين العاملين بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة بخصوص إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات بجامعة معسكر؟؛
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية عند العاملين بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة في جامعة معسكر؟؛
- ما هي درجة إسهام إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية عند العاملين بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة في جامعة معسكر؟.

2. فرضيات الدراسة

من أجل التوصل إلى إجابات سليمة وحلول علمية للإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منها، تسعى الباحثة إلى اختبار صحة الفروض التالية التي تمت صياغتها بالاعتماد على إشكالية الدراسة وأسئلتها. وهي تنقسم إلى ثلاثة فرضيات رئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسارات الوظيفية بأبعادها على تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في اتجاهات الباحثين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر حول محاورها تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، الصنف الوظيفي).

3. دوافع اختيار الموضوع

لم يكن اختيار الموضوع عشوائياً أو بمحض الصدفة بل تمّ بناء على مبررات ودوافع دفعت الباحثة إلى اختياره، وهنا يمكن التمييز بين نوعين من المبررات:

-مبررات تتعلق بالتخصص والبحث العلمي: فالباحثة من منطلق أنّها متخصصة في ميدان علوم التسيير، ظهرت رغبتها القوية في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص الموارد البشرية وتنميتها؛ وبالنظر للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الأخيرة والمكانة الكبيرة والأساسية لها في المؤسسات.

-مبررات تتعلق بالواقع: وهي ترتبط بالأهمية البالغة التي يمتاز بها موضوع إدارة المسارات الوظيفية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ودورها الحاسم في تحسين وتنمية كفاءات ومهارات الموارد البشرية وزيادة مستويات أدائهم. وكذلك قلة الدراسات والأبحاث العربية التي تناولت مثل هذه المواضيع بالتحليل والتأصيل، خاصة فيما يتعلق بكيفية الربط بين إستراتيجية إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية للمؤسسات. إضافة إلى المكانة والأهمية التي تتمتع بها الجامعة الجزائرية، فهي تُعد من بين أهم وأكبر المؤسسات العمومية الإدارية التي تلعب دورًا في تنمية عجلة الاقتصاد على المستوى الوطني.

4. أهمية الدراسة وأهدافها

تستمد البحوث والدراسات عوامل أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر البحثية التي سعت لمعالجتها وحجم التأثير الذي تملكه في مجمل البيئة التي عُولجت فيها على أرض الواقع في جانبها التطبيقي. وبناء على هذا الطرح ترى الباحثة أنّ هذه الدراسة تكتسب أهميتها من عدة جوانب نذكر منها:

-تتناول هذه الدراسة أحد المواضيع ذات المسؤولية المشتركة بين (الأفراد والمؤسسات)، مع الأخذ بعين الاعتبار أبعاده الداخلية (الفردية والتنظيمية)، التي هي بحاجة إلى مزيد من الدراسات في ظل العديد من التغيرات في مختلف المجالات ذات العلاقة بالموارد البشري؛

-تنبع أهمية اختيار هذا الموضوع من كون أنّ إدارة المسارات الوظيفية تلعب دورًا فعّالًا في رفع كفاءات الموارد البشرية، وذلك لضمان نجاح عملهم؛

-التدرج الوظيفي (الحركية الوظيفية) عندما ترافقه تغيرات داخل المؤسسة يتحوّل إلى مجال مفتوح لرفع وتنمية كفاءات ومهارات الموارد البشرية وتحسين وضعيتهم في السلم الوظيفي؛

-تسيير المستقبل الوظيفي يأخذ أهميةً بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة كونه يسعى إلى تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت، ما يُبيّن أنّ تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية (إدارتها) لها أهمية إستراتيجية؛

-تقدم صورة واضحة عن واقع إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات للموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية وتحسيسها بضرورتها في ظل التطورات السريعة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المسارات الوظيفية في المؤسسات العمومية الجزائرية وإن كانت تهتم بتنمية وتطوير كفاءات مواردها البشرية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على النقاط التالية:

- تحديد واقع تخطيط المسارات الوظيفية وتنميتها في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- تحديد المشاكل والضغوطات التي قد تواجه الأفراد في اختيار مساراتهم الوظيفية والتي تنعكس مباشرة على مستويات كفاءاتهم بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- تسليط الضوء على مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- تحديد درجة تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية؛

-الكشف عن علاقة الارتباط بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

5. حدود الدراسة

يكمن هدف هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية بجامعة معسكر، وذلك من خلال محاولة التعرف على واقع إدارة المسارات الوظيفية، (تخطيطها وتنميتها) بالإضافة إلى تحديد درجة تنمية كفاءات الموارد البشرية ضمن الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة) بجامعة معسكر ، وذلك ابتداء من شهر أكتوبر 2019 إلى غاية شهر فيفري من سنة 2020.
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على جامعة معسكر والكليات التابعة لها كنموذج للمؤسسات العمومية الجزائرية.

-الحدود البشرية: يقتصر تطبيق أداتي هذه الدراسة على العاملين بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة التابعين للجامعة في كلياتها المختلفة، والتي يبلغ عددها سبعة كليات.

6. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

يمكن حصر المصطلحات الأساسية التي تتضمنها الدراسة في ما يلي:

-**المسارات الوظيفية:** تعرف إجرائيا في نظر الباحثة بكونها السلم الوظيفي الذي يتدرج من خلاله العامل ضمن مجموعة من التعيينات التي تحدث في حياته، أي جملة المراكز الوظيفية التي يمكن أن يشغلها إما عن طريق الترقية

أو عن طريق النقل الوظيفي، ومختلف الإجراءات الوظيفية المرتبطة بوظائفه خلال حياته العملية بالجامعة محل الدراسة.

-تخطيط المسارات الوظيفية: الذي يقصد به في نظر الباحثة بأنه عملية مشتركة بين العامل وإدارة الجامعة، حيث يقوم فيها العامل بدور رئيسي في تحديد أهدافه الوظيفية والطريقة الملائمة لتحقيقها، وتقوم فيها الجامعة بمساعدته على تحديد أهدافه ومساره الوظيفي الذي يرغب في تحقيقه.

-تطوير المسارات الوظيفية: ترى الباحثة أنّ تطوير المسارات الوظيفي هو الآلية التي تُساعد على إكساب العاملين بالجامعة محل الدراسة مهارات وكفاءات من شأنها أن تزيد في معدلات الرضا لديهم، ودفعهم للعمل أكثر ومساعدتهم على متابعة حياتهم الوظيفية، وزيادة معدلات الولاء إلتجاه جامعتهم مملئمكنها من تحقيق أهدافها بشكل مستمر.

-إدارة المسارات الوظيفية: تقصد الباحثة بإدارة المسارات الوظيفية العملية الشاملة التي تجمع بين عدة عناصر؛ والتي تعتمد عليها الجامعة محل الدراسة لتحقيق المواءمة بين اعتبارات العاملين لديها ورغباتهم وتوقعاتهم في التقدم الوظيفي، وبين احتياجاتها هي الأخرى في النمو، والأساليب التي تتبعها في سبيل ذلك: كالتكوين والتعلم والتقييم والتدوير والاستشارة... الخ.

-إدارة الحركة الوظيفية: حسب الباحثة، يشير هذا العنصر إلى مختلف التنقلات والترقيات والتناؤبات الوظيفية وغيرها من الحركات الإيجابية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد خلال مسيرته الوظيفية بالجامعة أو خارجها، ما يُشكّل مجموعها المسار الوظيفي للفرد، والتي تُساعده على اكتساب مسؤوليات أكبر وكفاءات ومعارف وخبرات باستمرار.

-التكوين والتعلم: وهما في نظر الباحثة أكثر آليتين استخداما بقطاع الوظيف العمومي لاكتساب المعارف والكفاءات والسلوكيات وتطويرها وتجديدها بصفة مستمرة؛ الأمر الذي يُساعد الفرد على إدارة مشروعه الوظيفي وتنميته وتحسين معدلات أدائه بالعمل.

-الحوافز والمكافآت: وتعتبرهما الباحثة من العوامل التي ينتظرها الفرد ويتوقعها من تأديته لوظيفته بالجامعة التي ينتمي إليها، أي مجموع الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن أن يحصل عليها من طرف جامعتة، والتي تُثير دوافعه وتُحركها نحو تأدية وظائفه وزيادة رغبته بأدائها، كما تُساعده على التقدم بمساره الوظيفي وتنمية قدراته ومهاراته.

-تقييم الأداء: حيث تعتبره الباحثة إجراء هاماً بالجامعة؛ وهو يُساعد على معرفة حاجات التكوّن الالزام إلتباعها للفرد حتى يشغل منصبه بالطريقة المطلوبة والتعرّف على مختلف المشكلات التي قد تواجهه وإيجاد الحلول المناسبة لها الأمر الذي يُساعد على إدارة المسار الوظيفي له وتحسين مهاراته وتنميتها بالجامعة محل الدراسة.

-الكفاءات: استخدمت الباحثة مصطلح الكفاءات عوضاً عن الجدار ة أو المهارات والتي تُعتبر مكوّنات للكفاءات. وتعرّفها إجرائياً على أنّها : مجموع المعارف والقدرات المرتبطة بالخبرات والتعلّم التي تُساعد المورد البشري على مُواجهة مُختلف الحالات أو الوضعيات التي يُمكن أن يُصادفها في حياته الوظيفية، والتكّيف معها بالجامعة محل الدراسة .

-تنمية كفاءات الموارد البشرية: وتعرّفها الباحثة إجرائياً بكونها مجموعة الطُرق والبرامج والسياسات التي تنتهجها جامعة معسكر كتوجه استراتيجي للاهتمام بموردها البشري والقيام بالتعدّيات والتحسينات المستمرة في قدراته وإمكانياته، وسلوكياته التي تجعله قادراً على أداء عمله، وزيادة قابليته للتكّيف مع مُختلف المستجدات في بيئة عمله.

7. تصميم الدراسة

وفقاً لما بيّنه (Bryman & Bell) تعتمد أي دراسة ناجحة على التصميم الفعّال للعمل البحثي، حيث ينبغي أن يشمل هذا التصميم على جميع أسئلة البحث التي تحتاج إلى إجابة وهذا ما يُسهل جمع وتحليل البيانات في ضوء تحديد العلاقة السببية بين مُتغيرات البحث.¹ وفي ضوء الدراسة الحالية تهدف الباحثة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث قامت بتصميم البحث مع محاولة تتبّع عرض أهدافه والاعتماد على التسلسل في الطرح من العام إلى الخاص.

وبسبب توجه الباحثة نحو إجراء الدراسة الميدانية في قطاع الوظيف العمومي الذي حسب معرفتها لا زال يشوبه الكثير من النقائص، ويهدف التعرّف على وجود/عدم وجود فروقات بين العاملين بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة فيما يرتبط بإدارة مساراتهم الوظيفية وعلاقتها بتنمية كفاءاتهم، استندت على دراسات (Miles et Huberman) و (Gagnon) الذين اقترحوا إجراء دراسة حالات

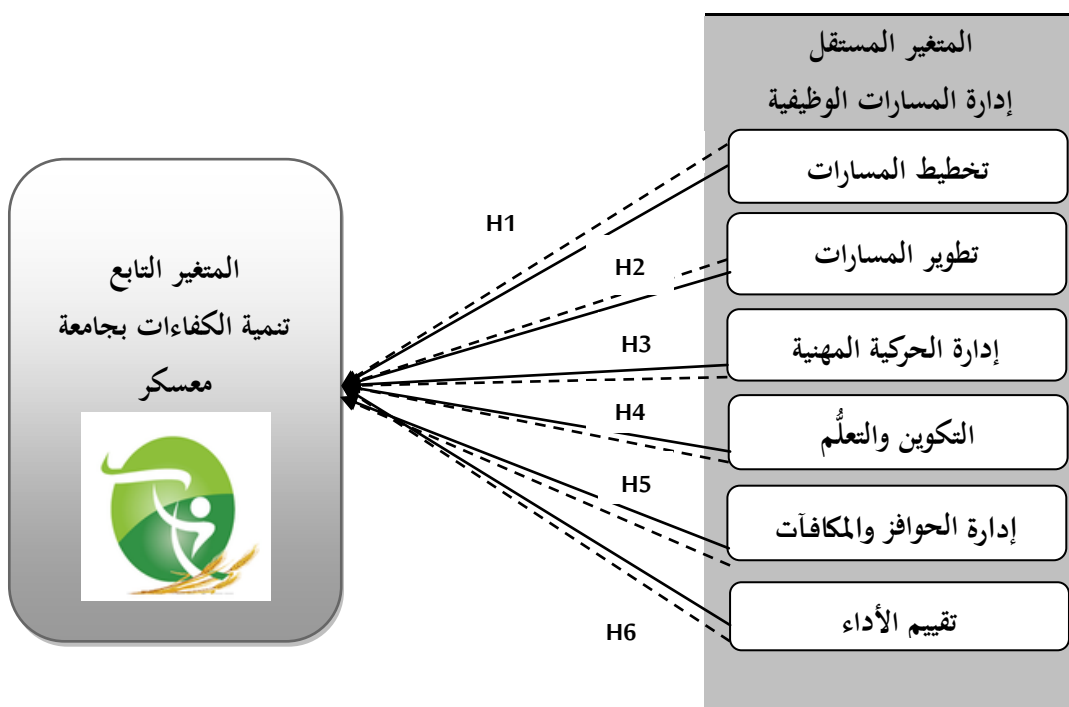
¹ Amar Kumar Mishra, «A Critical Study of Human Resource Development Practices in Durgapur Steel Plant,» (thesis submitted for the award of Doctor of Philosophy in Arts “Business administration”, University of Burdwan – west Bengal, 2012), p.7.

مُتعددة أو على مستوى مواقع مُتعددة أي اختيار عينيتين مُختلفتين بهدف تجنُّب ضُعب دراسة الحالات، ومن أجل تخفيف وجود آثار سلبية، وكذا السماح بتعميق فهم وقُوَّة التفسير ومنه إجراء مُقارنة سليمة.

8. نموذج الدراسة

اعتمدت الباحثة في بناء نموذج دراستها على دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، من بينها دراسات كل من (Murali,2004) ، (Cherumkal, 2005)، (Shambhavi P, 2009)، (Ramanathan,2013)، (Smythe, et al, 2013)، (Parashar, 2014)، (Prasad, 2015) المتعلقة بمُتغير إدارة المسارات الوظيفية. وكذلك دراسات كل من (Nguyen Thi,)، (Prasad, 2015)، (Smythe, et al, 2013)، (Johnson Lukose Cherumkal, 2005) (2018) المتعلقة بمُتغير تنمية الكفاءات. وقد قسّمت الباحثة مُتغيرات الدراسة إلى قسمين بما يتلاءم مع الإشكالية البحثية: الأول مُتغير مستقل يتمثل في إدارة المسارات الوظيفية التي تضمُّ تخطيط وتطوير المسارات، إدارة الحركية الوظيفية، التكوين والتعلُّم، إدارة الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء؛ والثاني هو مُتغير تابع يتمثل في تنمية الكفاءات للموارد البشرية. والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات وفرضيات الدراسة. (العلاقة ←)، (التأثير ← -).

9. صعوبات الدراسة

تُحدّد الباحثة الصعوبات التي واجهتها في إعداد هذه الأطروحة على مستويين هما:

-على المستوى النظري: حيث وبالرغم من محاولة تقديم خلفية نظرية متكاملة حول مُتغيرات الدراسة و الأطر المتعلقة بها، فإنّ الباحثة لم تتمكّن من الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة مُتعلقة بواقع إدارة المسارات الوظيفية بالمجتمعات العربية عامة والجزائرية خاصة، وعلاقتها بتنمية الكفاءات؛ ما دفع الباحثة إلى الاعتماد بشكل كبير على الدراسات السابقة باللّغة الأجنبية، وهو ما أخذ منها الوقت الكبير في إعداد إطار مفاهيمي ونظري قادر على توجيهه وتحرير الموضوع في شكله النهائي.

-على المستوى المنهجي: أضطرت الباحثة لاعتماد نموذج مُعتمد ناتج عن دراسات في سياقات مُتقدمة؛ وهو ما يعكس اختلافا وفارقا أساسيا يُوضح خروجه عن واقع سياقاتنا العربية المختلفة التي تبقى خاضعة لقوانين وأطر تنظيمية تجعلها عاجزة عن تطوير وتنمية معارف أفرادها. بالإضافة إلى عينة التحليل التي اقتصر على قطاع الوظيف العمومي الجزائري الذي يشوبه الكثير من الاختلالات، ما ينجّر عنه وجود النفسية المحبطة لدى غالبية العاملين به. وهو ما يلزم أخذ الحذر عند محاولة تعميم النتائج المتوصل إليها؛ باعتبار أنّها متعلقة بالجامعة محل الدراسة، وبالتالي عدم القدرة على تعميم النتائج وتطبيقها على باقي المؤسسات في القطاعات المختلفة؛ لكن رغم ذلك من الممكن تطبيق نتائجنا على تلك المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع.

10. هيكل الدراسة

قامت الباحثة باقتراح إطار نظري مُتكامل لتسهيل فهم الموضوع قيد الدراسة، ومعرفة كيفية انطباق ذلك على الواقع الذي تعيشه الجامعات الجزائرية بصفة عامة وجامعة معسكر بصفة خاصة، حيث قامت بتحليل إشكالية الدراسة، واختبار صحة الفرضيات المقوّمة ضمن مدخل وأربعة فصول مترابطة كالتالي:

في **الفصل التمهيدي** تناولت الباحثة المقاربات المفاهيمية والنظرية لدراسة العلاقة بين المسارات الوظيفية

وتنمية كفاءات الموارد البشرية . وقد تضمّن عنصرين: الأول تمّ تخصيصه للتأصيل المفاهيمي والنظري لإدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات؛ أمّا العنصر الثاني تضمّن على عرض لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تمّ عرض أهم الدراسات المنشورة باللّغات الأجنبية والعربية ثمّ إعطاء قراءة نقدية لتلك الأدبيات وتبيان مكانة هذه الأطروحة والإضافة العلمية التي يمكن أن تقدّمها للموضوع.

في **الفصل الأول** تناولت الباحثة الأدبيات النظرية لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية، انطلاقاً من التعرّف على المسارات الوظيفية بشكل عام في المؤسسات وتحديد أشكالها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومراحل تصميمها. وبعدها تمّ التطرق إلى ماهية إدارة هذه المسارات الوظيفية بشكل خاص من خلال تحديد مراحل تنفيذها، وأيضاً المدخل والنماذج المرتبطة بإدارتها. ثمّ عملت الباحثة على تحديد الاتجاهات المعاصرة في بناء وإدارة هذه المسارات من خلال جملة من الأدوات، لتصل في نهاية الفصل إلى تحديد التحديات والصعوبات التي يُمكن أن تواجه هذه الإستراتيجية والتي يُمكن أن تُعرقل نشاط المؤسسة وتقف عائقاً أمام تنمية وتطوير الموارد البشرية بها. وفي **الفصل الثاني**، قامت الباحثة بتحليل إستراتيجية إدارة الحركات الوظيفية للموارد البشرية؛ والتي يُشكّل مجموعها المسار الوظيفي لهم، حيث تمّ الوقوف عند بعض النقاط كماهية الحركية الوظيفية، وأنواعها والنظريات المتعلقة بها، وأيضاً ذكر اتجاهاتها وأسبابها. ليأتي بعد ذلك التطرق لأهم الآثار الناتجة عنها، والتوقّعات المستقبلية لتطورها، لتصل الباحثة في نهاية هذا الفصل لتحديد التحديات الجديدة لإدارة هذه الإستراتيجية.

أمّا في **الفصل الثالث**، تناولت الباحثة الإطار المفاهيمي العام لإستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال إعطاء نظرة شاملة عن مفهومها، وأبعادها، وتصنيفاتها، وأهميتها. ثمّ التحدّث عن مقارنة تسيير الكفاءات وحركية المؤسسة فيها، وبعدها المرور على عملية تنمية الكفاءات والتفصيل فيها هي الأخرى. وأيضاً تمّ التطرق في هذا الفصل إلى الأساليب المتعددة في تنمية كفاءات الموارد البشرية والإستراتيجيات الداعمة لها، والوقوف عند التحديات التي من الممكن أن تُواجه هذه العملية.

وفي الأخير يأتي **الفصل الرابع**، الذي خصصته الباحثة لدراسة ميدانية حول إدارة المسارات الوظيفية ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، من أجل تأكيد صلاحية هذا البناء، حيث تناولت من خلاله: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق تبيان نشأتها، وتوضيح هيكلها التنظيمي مع شرح لأهم الوظائف والأنشطة التنموية به مع التركيز على المصلحتين المستهدفتين في الدراسة وهما مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة. وقد نظّمت مقابلة مع الجهات الفاعلة المختلفة في هذه العملية الواسعة؛ والقيام بمقارنة نتائج الملاحظات والمقابلات والاستبيانات لكلا المصلحتين. لتنتقل بعدها في تحليل واقع الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، وكيفية إسهامها في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالاعتماد على عدة طرق وأساليب إحصائية.

الفصل التمهيدي

المقاربات المفاهيمية والنظرية لدراسة العلاقة
بين المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد
البشرية

أولاً: التأسيس المفاهيمي والنظري

1. أصل مصطلح المسارات الوظيفية

في الجزء الأول من القرن العشرين، تمّ انتقاء الاختيار والتقدم الوظيفي حسب التقاليد والوضع الاجتماعي والاقتصادي السائد، وكذا حسب الأسرة والجنس. فبالنسبة لمعظم الرجال إنَّ الاختيار الوظيفي والوضع في تلك المهنة قد تمّ تحديده من خلال ما كان يفعله آباؤهم وأفراد الأسرة الذكور الآخرين قبلهم؛ أما بالنسبة للنساء فكانت خيارات الاختيار الوظيفي أكثر محدودية بالتقاليد والأعراف الاجتماعية؛ وقد كان التقدم الوظيفي والسلا لم الوظيفية غير موجودة تقريباً. ثم في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، أصبح كل من أرباب العمل والموظفين يعملون بموجب عقد ضمني، أي ما يقع على عاتق الموظفين أنهم سيكونون مخلصين، وبالتالي فإنَّ أرباب العمل سيوفرون لهم العمل حتى التقاعد. وفي الجزء الأخير من القرن العشرين، أصبح هذا المسار التقليدي للشخص عند أرباب العمل شيئاً من الماضي. ومنذ أواخر السبعينات تسببت العديد من المؤسسات في عمليات تسريح ضخمة وإعادة هيكلة؛ كما أدى التحول نحو اقتصاد المعرفة إلى انخفاض في عضوية النقابات، وإلى تقليل عقد ولاء الموظفين للعمل مدى الحياة الذي كان مفروضاً في الماضي. هذا وأصبح الهيكل التنظيمي أكثر ثباتاً أو تقليلاً في المستويات الهرمية.

وهكذا ظهر نموذج جديد يتولى فيه الأفراد سُلّمهم، حيث يُخططونه بأنفسهم، ما يسمح لهم بالتقدم وكسب المزيد من المال والفرص الوظيفية. لكن ينبغي الإشارة إلى أنه لا تزال السلا لم الوظيفية التقليدية موجودة في القرن الحادي والعشرين.¹ يبدأ العامل عمله في مهنة معينة بعد أن يكمل تحصيله العلمي أو الوظيفي؛ ويستمر في هذا العمل فترة من الزمن قد تطول أو تقصر، ثم ينتقل بعدها لموقع وظيفي آخر غالباً ما يكون أعلى منه في الهرم الإداري، أو قد ينتقل للعمل في منظمة أخرى أو ربما قد يُعيَّر مهنته لبدأ بمهنة جديدة. وعندما يُدرك العامل طبيعة عمله بشكل جيد، يصبح قادراً على الفهم الصحيح ووضع تصوّر مستقبلي للمواقع الوظيفية التي سيشغلها مستقبلاً، والتي تُمثل واقعاً مهنيّاً يُطلق عليه "المسار الوظيفي".

حسب (Craig, Robert) تعود كلمة (Career) المهنة أو المسار إلى أصل فرنسي وهي كلمة (Carrier) وهي تعني حلبة السباق.² أمّا من وجهة نظر (Rapanen, Kaisa) فقد ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن

¹ Bill Leonard, «Career Goals for Many Executives Appear to Be Shifting,» (SHRM, January 29, 2015), p.1.

² Craig Robert. L, *the Astd development handbook* (Boston: McGraw Hill, 1996), p.682.

الخامس عشر؛ لكن النظريات الواضحة حول المسار الوظيفي وتطويرة ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية لزيادة الطلب على رأس المال البشري المؤهل، الأمر الذي طوّر مفهوم المسار التنظيمي وترافق ذلك مع تبلور مفهوم العقد الجنوي (غير المكتوب) بين العامل والمؤسسة.³ وقد عرّف (Ayranci & Oge) المسار الوظيفي بأنه: "عبارة عن كل الخبرات التي يُجوزها الفرد خلال حياته الوظيفية، والمواقع الوظيفية التي يشغلها بالإضافة إلى السلوكيات والاتجاهات المرتبطة بهذه المواقع".⁴

يقوم المفهوم التقليدي للمسار الوظيفي على مجموع الوظائف أو المواقع الوظيفية التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية وذلك ضمن منظمة واحدة، وغالبا ما يرتبط بالارتقاء إلى أعلى السلم الوظيفي حسب نمط الإدارة السائد. ويركّز هذا المفهوم على المواقع الوظيفية وتسلسلها دون الاهتمام بالخبرات التي يكسبها العامل.⁵ ومع تقدّم أعمال المؤسسات وتطوّرها في ظل التكنولوجيا الحديثة وإعادة الهيكلة، وكذا ظهور عقود العمل قصيرة الأجل تم كسر الصورة المثالية للمسار التقليدي وظهور صورة جديدة تتميز بالمرونة، والتي يظهر فيها العامل كشريك للمؤسسة في إدارة وبناء مساره الوظيفي. في حين نجد أنّ المفهوم الحديث للمسار الوظيفي لم يعد يركّز على التقدم في المراكز الوظيفية في مؤسسة واحدة بل تعدّاه إلى أكثر من مؤسسة بهدف الحصول على فرص عمل تتناسب مع إمكانيات الفرد، وبناء علاقات توفر فرصا للتفاعل بين الأفراد، مما يساعدهم في الحصول على المعلومات والمعارف، وكذا الخبرات المتراكمة في سياق التجارب التي يمرون بها.

2. النظريات العلمية لإدارة المسارات الوظيفية وعلاقتها بتنمية الكفاءات

لقد لفت انتباه العلماء والممارسين دائما مشكلة اختيار المهنة وشروط تحقيق نتائج عالية في ذلك، وقضايا تحقيق الذات والوفاء في الأنشطة الوظيفية؛ بالإضافة إلى آليات الاستخدام المناسب للقدرات والإمكانيات الكاملة للأفراد. وتتجلّى أهمية دراسة موضوع المسارات الوظيفية من خلال ظهور الطلب العملي عليها في سياق التحولات الاقتصادية العميقة التي يشهدها العالم، والمرتبطة بظهور أسواق العمل الجديدة، وموت بعض المهن وظهور أخرى، وكذلك إعادة توجيه عدد من الصناعات. وترتبط هذه المسارات الوظيفية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم

³ Rapanen, Kaisa, «Influences of Career Concept Changes in Organizational and Individual Career Management Practices,» (Master of management, Wolver Hampton university, 2009), p.17.

⁴ Ayranci E., Oge. E., «A study of the relationship between students views toward a career management class and their future careers,» *International business research*, Vol.4, N.1 (2011), p.198.

⁵ Crawshaw Jonathan. R, «Managing Careers and Managing Fairness: An organizational Justice theory perspective on employee evaluations of, and reactions to organizational career management practice,» (PhD of philosophy in management, Aston university, 2005), p.27.

التوجيه أو الإرشاد الوظيفي باعتباره الدعم النفسي والاجتماعي للفرد، والذي هو في حاجة لإثبات ذاته وصنع قراراته بشأن نشاطه الوظيفي في المستقبل، والذي يُعتبر أيضا النقطة المركزية لبناء الهوية الوظيفية له والتي تنعكس على مشكلة الاختيار الوظيفي الصحيح.

في عام 1909 صاغ (Frank Parsons) الأحكام الرئيسية لنظريته حول "الإرشاد الوظيفي"، والتي ظهرت كاتجاه في علوم العمل منذ مائة عام استنادا إلى ما أشار إليه عالم النفس الألماني الأمريكي (Munsterberg) حين بدأ في تطوير وتطبيق الاختبارات النفسية التي تهدف إلى تحديد القدرات البشرية في بداية القرن العشرين، حيث أكد أنّ الاختيار الأولي للمهنة يعتمد على الأحكام التالية: كل شخص في قدراته الفردية وميوله يناسب مهنة واحدة (معرفة الذات)؛ النجاح الوظيفي يعتمد على الصفات الفردية ومتطلبات المهنة (معرفة بيئة العمل)؛ اختيار المهنة هو عملية عقلانية للفرد والتي تُحدد تصرفاته وصفاته النفسية والفسولوجية وربطها بالمهنة (أساليب تتوافق مع صفات الفرد والعمل).⁶

وتتضمن نظرية (Parsons) الاختبار النوعي للفرد من خلال قياس معدل السمات ذات الصلة بالمهنة. وقد تمّ استخدام هذه النظرية على نطاق واسع في الغرب حتى عام 1960 إلى غاية ظهور انتقادات وعيوب لها، والتي تمثلت في كونها لم تأخذ في الاعتبار ديناميكية المهن نفسها؛ ولم تأخذ تنمية الفرد في الاعتبار، كما اعتبرت مهاراته وكفاءاته مستقرة مُجمدة وغير قابلة للتغيير؛ وأن نظام التوجيه الوظيفي يتطلب الكثير من الوقت وأدوات معقدة (للعثور على موظف مناسب يلزم مشاركة عدد كبير من الأفراد)؛ كما تمّ اعتبار دور الفرد في تحديد مهنته أمرا سلبيا، حيث تمّ بناء كل شيء على نتائج الاختبارات الخاضع لها فقط.⁷

ظهرت بعدها نظرية "التوجيه الهرمي" التي وضعها (John Holland) في عام 1956 والتي جاءت كتنقيض لنظرية بارسونز Parsons. وقد بيّنت أنّ أنواع الشخصيات هي: الواقعية؛ الاستقصائية (بيئة التحقيق)؛ الاجتماعية؛ التقليدية؛ المغامرة؛ والفنية. وكل بيئة عمل تضم أفرادا يملكون قدرات ومهارات مختلفة، ويسعون بدورهم إلى إثبات أنفسهم وتلبية احتياجاتهم واختيار المهن التي تتناسب مع إمكانياتهم، ما يُحقق مستويات من الرضا لديهم عن عملهم، عكس الأفراد الذين لا يختارون ما يناسبهم من المهن حيث نجد أنهم يشعرون بعدم الرضا

⁶ Vladimir Vasilievich Afanasyev, et al., «Organizational environment for the school children's professional identities: establishing, modeling, efficiency expectations and long-term development,» *International Journal of Civil Engineering and Technology*, Vol.10, Issue 2 (February, 2019), pp.1612-1637.

⁷ Ibid.

والإحباط ومخاوف مستمرة جراء تغيير وظائفهم، ما يخفض مستوى دافعيتهم. وهكذا، ركزت هذه النظرية على مصلحة الفرد الذي ينبغي تثمينه ودراسته أولاً وقبل كل شيء، والعمل على مساعدته في اختيار المهنة التي تناسب قدراته. وقد وُجّهت عدة انتقادات لهذه النظرية حيث أنّها لم تأخذ بعين الاعتبار هي الأخرى ديناميكية المهنة، ودوافع الشخص وقيمه؛ كما لم يُنظر في احتياجات المجتمع وسوق العمل⁸.

وفي عام 1952، وضع دونالد سوبر (Donald Super) نظريته الخاصة، والتي كانت تُسمى "تطوُّر الحياة". تضمنت هذه النظرية أحكاماً مفادها أن الشخص قد وهب بعض القدرات والميول التي هي مناسبة لبعض المهنة، ولكن هناك أفراد لا يصلحون إلاّ للمهنة واحدة؛ وأن الشروط الموضوعية والذاتية للتنمية الوظيفية تختلف بين الأشخاص حسب الوقت والخبرة، مما يؤدي إلى خيارات وظيفية متعددة؛ كما أن التطوير الوظيفي للفرد ينطوي على عدة مراحل متسقة وتعتمد على عدة صفات وفرص مهنية؛ والتطوير الوظيفي يشمل تطوير مفهوم الذات؛ ويمكن للفرد أن يستفيد من فرص للتنمية بعدة مراحل، والتي تأخذ في الاعتبار اهتماماته وقدراته، وتطور مفهومه الذاتي، ودعم رغبته في كسب تجارب جديدة. أما التفاعل بين مفهوم الذات والواقع فيحدث أثناء لعب الأدوار الوظيفية في الحياة الحقيقية. ويعتمد الرضا الوظيفي على مدى إدراك الفرد لقدراته، ومصالحه وسماته الشخصية في مختلف المواقف الوظيفية. وقد اعتبر Super اختيار المهنة كجزء من التطوير الشخصي الذي يساعد الفرد على تحقيق النضج الوظيفي وتحقيق الذات. ويلاحظ كذلك أنه أظهر بأنّ التطوير الوظيفي للفرد يكون وفق مجموعة من المراحل، والتي يمكن تمييزها في مرحلتين أساسيتين هما: الأولى هي حلم مهنة (في مرحلة الطفولة)؛ والثانية هي خطة محددة لإتقان مهنة (في مرحلة المراهقة)، وهي المرحلة المرتبطة بتطور الفرد نتيجة الخبرة العملية المكتسبة والوعي الذاتي بضرورة الحياة الوظيفية.⁹

وحسب نظرية التطوُّر، لا تُؤخذ قرارات الاختيار الوظيفي في مرحلة معينة من حياة المرء، وإنما هي قرارات مستمرة تبدأ من مرحلة الطفولة (0-11 سنة) حيث يتميز اختيار الطفل الوظيفي بالنقص وعادة ما ترتبط قراراته الوظيفية بالتوجُّه نحو لعبته المفضلة، فهي تفتقر للواقعية والرؤية الواضحة؛ ثم المرحلة التجريبية (12-17 سنة) كمرحلة نضج تتوافق مع فترة المراهقة أين يعتبر الفرد العمل مهما وله قيمة حيث يرتبط اختياره بقدراته وكيفية تناسبها مع متطلبات ومكافآت الوظيفة التي سيختارها؛ وتنتهي عند مرحلة الواقعية (18-24 سنة) وهنا يصبح الفرد أكثر مرونة من المراحل الأولية بسبب بلوغه وقدرته على دراسة الفرص الوظيفية وفرزها وتحديد المهنة المناسبة

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

له أي تحقيق النضج الوظيفي. ¹⁰ وفيما يخص ربط نظرية التطوير الوظيفي مع تحقيق الذات يعتقد ماسلو (Maslow) أنّ تحقيق الذات يتجلى من خلال شغف حول عمل له معنى، فهو رغبة فردية فضلاً عن مظهر الفرد في أداء بعض المهام ذات مغزى. إن مفهوم ماسلو لتحقيق الذات قريب جداً من مفاهيم تحقيق الهوية الوظيفية التي تُكسبه مهارات ومواقف يسمح إتقانها للفرد بالتكثيف والتطور وتحقيق آفاق جديدة، ويُصبح عضواً مهماً في المجتمع، أي أنّ أساس التنمية هو الحاجة إلى التحسين الذاتي المستمر. ¹¹

طوّرت كل من (Anne Anastasi & Leona Tyler) مفهوم الفردانية بإجراء دراسة عميقة لشخصية الفرد والتركيز على نقاط توجيهه ودوافعه. وقد اعتقدتا أنّ التوجيه الوظيفي يعتمد على فهم الذات، وهو ما يقود الشخص إلى الاختيار الصحيح، ووضعنا مسؤولية اختيار الوظيفة على الشخص نفسه. في حين وضعت (F. Herzberg) نظرية الإثراء الوظيفي حيث كانت تعتقد أنّ الفرد يحتاج لإدفاع الإثراء الوظيفي والاعتراف العام لتحقيق النضج الوظيفي، كما بينت (Ann Wroe) أنّ الأشخاص بحاجة إلى اختيار وظيفة حسب احتياجاتهم الشخصية. ¹² وبالنظر في قضية الهوية الوظيفية للفرد، من الضروري ملاحظة النظريات النفسية التي تشرح طبيعة الخيارات الوظيفية؛ ومنها ما تناوله فرويد (S. Freud) في "نظرية التحليل النفسي" مسألة اختيار المهنة الشخصية والعوامل التي تُحدد هذا الاختيار، وكذلك الرضا عن مهنة الفرد، أين كشف عن وجود دوافع واحتياجات اللاوعي التي تنشأ في مرحلة الطفولة المبكرة للفرد ذات العلاقة بتحديد مهنته مستقبلاً. وهو ما جاء به (A. Adler) حيث اعتبر قضية الهوية الوظيفية واحدة من أهم قضايا الحياة التي يرتبط مفهومها مع الشعور بالنقص والرغبة المتطورة عند الفرد لتحقيق الكمال الذاتي دون إغفال أهمية مساعدة الخبراء له في اختيار المهنة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خبراته وانطباعاته حول المهنة التي يرغب فيها منذ الطفولة. ¹³

وحسب نظرية (Schein) أو ما يُعرف بنظرية (Anchors) فيتمّ التركيز على الجمع بين المواهب والقدرات الشخصية، والقيم الأساسية، والشعور بالحوافز والدوافع المتعلقة بالفرد؛ وأنّ عملية صنع القرار في اختيار المهنة وتحديد المسار الوظيفي تنتج عن تفاعل العوامل السابقة. ولتوضيح العلاقة السابقة قام (Schein) بتطوير مفهوم الموجه (Anchor) ويُقصد به الاعتبار الذي يحدّه الفرد مُهماً، ويعتمد عليه عند اختيار مهنة أو مسار ما. وبما أنّ

¹⁰ Babatunde Joseph Ojo, «Assessing Career Maturity of Secondary School Students Using Developmental Theory,» *Case Studies Journal*, Vol.7, Issue 11 (November 2018), p.1.

¹¹ Ibid., p.1.

¹² Ibid., p.1.

¹³ Ibid., p.1.

الأشخاص يكتسبون الخبرة العملية بتطوير العمل تم استعارة مصطلح (Anchor) "المرساة" للتعبير عن قوة التثبيت والارتباط في مجال ما.¹⁴

وبيّنت النظرية أنّ الاحتياجات النفسية، تدور حول: (1) المقدرة التقنية والوظيفية التي تضم المهارات التقنية والفنية التي يحترف بها الفرد، وفرص التطوير في مجال محدد؛ (2) مقدرة الإدارة العامة أي المسؤولية والتحدي وفرص القيادة والترقي لوظائف أعلى؛ (3) الإبداع التجاري، ويعني خلق منتجات وبناء مشاريع جديدة تتضمن الثروة والملكية والقوة؛ (4) الحرية والاستقلالية في أداء العمل؛ (5) الاستقرار والأمن، بمعنى الثبات في العمل واستمرار تدفق الأجور لقاء العمل، وكذلك نظام المكافآت والحوافز والتجهيز للترقية مما يعزز الولاء والارتباط بالمؤسسة؛ (6) نمط الحياة أي الرغبة في توافق حاجات الفرد والعائلة، مع المسار الوظيفي والمرونة والمكافآت؛ (7) تكريس الخدمات بالعمل على القيم الهامة لتحسين العالم بأسلوب معيّن، مثل مساعدة الآخرين والشعور بالإنجاز؛ (8) البحث عن أعمال توفر التحدي لمواجهة المشكلات والصعوبات.¹⁵ ولتطوير هذه النظرية قام بعض الباحثين بتصنيف الأنواع الثمانية السابقة إلى ثلاثة مجموعات: مجموعة المواد التي تضم المقدرة التقنية والفنية وقدرات الإدارة العامة والإبداع التجاري؛ مجموعة الحاجات التي تضم الحرية والاستقلال والشعور بالاستقرار والأمن ونمط الحياة؛ مجموعة القيم التي تضم تكريس الخدمات والتحدي.

أما "نظرية المدخل الاجتماعي الإدراكي" التي ظهرت على يد (Lent)، فهي تعتمد بشكل رئيسي على نظرية الكفاءة الشخصية للعالم (Bandura) الذي عرّف الكفاءة الشخصية أو الذاتية بأنّها: "تقييم الفرد لإمكاناته لمعرفة قدرته على إتمام مهمة ما". وبتطبيق هذه النظرية تبين أنّ اختيار مهنة ما يتطلب مستوى عال من كفاءة الإدراك للنجاح في هذه المهنة. وهناك أربعة عوامل تؤثر على اختيار المهنة أو المسار الوظيفي:

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

- الظروف والعوامل البيئية: تضم العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والوظيفية والسياسية والجغرافية والاقتصادية التي تؤثر على الفرد؛

¹⁴ Ibid., p.1.

¹⁵ معاذ نجيب غريب، «إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة» (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014)، ص53.

-الخبرات التعليمية: سيُطور الفرد خيارات وتفضيلات مساره الوظيفي مع ازدياد مستوى التعليم سواء كان التعليم مباشراً أو بشكل غير مباشر عن طريق الملاحظة والتجربة؛
مدخل مهارات المهام: ويظهر من خلال تفاعل العوامل الثلاثة السابقة، وتمثل المهارات والمواقف وقيم العمل والمعايير وعمليات الإدراك والاستجابة الفعالة، التي يقوم بها الفرد لمواجهة كل مهمة جديدة أو مشكلة تواجهه في حياته، بالاعتماد على خبرات التعلُّم.¹⁶

وحسب هذه النظرية فإنَّ تطوير المسار الوظيفي يظهر كعملية شخصية يبحث من خلالها الفرد عن طرق للتعبير عن ميوله الشخصي ضمن حدود البيئة التي يعيش فيها، حيث ركّزت على مقدرته في التحكم بمساره الوظيفي، وعملية صنع القرار الصحيح في اختيار المسار المناسب من خلال المهارات المختلفة له وقيمه.

تُوافق الباحثة على ما جاءت به تلك النظريات المتنوعة، إذ عاجلت قضايا بناء الهوية الوظيفية والتوجيه الوظيفي، واختيار الوظيفة التي تُناسب قدرات الأفراد كأهم آليات للتطوير الوظيفي وإدارة مسارات وظيفية مُتنوعة لهم. وتمت معالجة هذه المشاكل من قبل مُنظرين وممارسين سواء من وجهة نظر الفلاسفة أو علم الاجتماع والتربية وعلم النفس، ولكل واحد منهم طريقة خاصة في ذلك. وهذا ما يعكس وجود عدة مناهج وتوجهات في تحديد الطريقة الأمثل لتوجيه وتطوير الفرد مستقبلاً، بما يتماشى مع اهتماماته ومعارفه ومهاراته وتحقيق مستوى من الأمن والإنجاز الوظيفي له. وبالتالي، فهذه الآليات تسهم في صياغة نظام متكامل من المهارات والكفاءات ذات الصلة بالمهنة المختارة، وتشكيل مواقف إيجابية نحوها؛ ومنه إمكانية اتخاذ قرارات منفردة بشأن اختيار مهنة المستقبل دون خوف أو تردد والتكيف معها في ظل التغيرات السريعة والمتطورة.

عموماً عرف مفهوم المسار الوظيفي تطوراً عبر عدة مراحل تماشياً مع تطور نظريات إدارة الموارد البشرية: دامت المرحلة الأولى مدة طويلة قبل 1960، حيث كان المفهوم السائد لمصطلح المسار الوظيفي يعني المدة التي يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما، فيما كانت عملية تسيير المسار الوظيفي "غير معروفة". وهذا راجع إلى العاملين أنفسهم وأصحاب العمل الذين لم يُفكروا في تسيير وتطوير المسار الوظيفي؛ وكذلك يعود إلى الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم. لكن إلى غاية الخمسينيات ظهر نقص في اليد العاملة الكفؤة حيث لجأ أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من العاملين إلى خارج المؤسسة. وكان لهذا تأثيراً على وضعية العاملين

¹⁶ المرجع نفسه، ص 54.

بالمؤسسات التي ينتمون إليها، مما دفعهم للبحث عن حلول من الداخل مثل الترقيات التي تُعتبر التابع المنطقي لتطور قدراتهم ووظائفهم، ودفع إلى بداية التفكير في حل لهذه المشكلة وهو تطوير وتسيير مساراتهم الوظيفية.¹⁷

وكانت المرحلة الثانية قبل 1990، حيث أصبح مصطلح المسار الوظيفي مرتبطاً بالوقت، أين كان الحديث عن المسار الوظيفي للعامل كما يرى (روميلر) هو الحديث عن الزمن الذي أمضاه العامل في مؤسسة معينة. وفي المقابل كان مصطلح تسيير المسار الوظيفي يعني تسيير الترقيات؛ ولأنّ ترقية العامل من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة التي تعلوها مباشرة في السلم الوظيفي مرتبطة بترقية مشاغل هذه الوظيفة أو بتمويله أو استقالته أو وفاته، فقد كانت مسؤولية تسيير المسار الوظيفي مُقتصرة فقط على الجانب القانوني بالنسبة للمؤسسة وعلى الولاء التنظيمي والبقاء فيها بالنسبة للأفراد. أما المرحلة الثالثة، جاءت بعد 1990 مع تغيير مفهوم الولاء التنظيمي ورغبة الأفراد في تغيير مجالات وأماكن العمل لأسباب كثيرة فرضتها ظروف التقدم التكنولوجي والتنافسية، أدّى ذلك إلى الاعتماد على مفهوم جديد لتسيير المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة يقوم على "المصلحة المشتركة بينهما"، ويعتمد على التعاون والعمل على تسييره من قبل الفرد والمؤسسة.¹⁸

3. أصل مصطلح الكفاءات والعوامل المساعدة على ظهوره

لمعرفة المفهوم الحقيقي لأي مصطلح يجب المرور عبر جذوره التاريخية؛ وبالنسبة لظهور مصطلح "الكفاءات" فقد تمّ إدراجه "في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، والذي أُعتبر من المفاهيم والمدخلات الجديدة في علم الاجتماع أيضاً. لكن هذا الظهور لم يأت من العدم بل كانت هناك مُقدمات سهّلت ظهوره. كما يجب الإشارة إلى أنّ ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري - ونقصد بذلك كفاءات الأفراد - بل على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الإنتاجية للألة).

لقد تطوّر هذا المفهوم ولقي اهتماماً في مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير، بل في مختلف المستويات العلمية، بداية من المستويات الفردية (علم النفس، الأرغونوميا، الهندسة البشرية، علم التربية) مروراً بالمستويات الجماعية (علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي)، إلى المستويات المؤسسية (الحقوق، الاقتصاد الجزئي، علوم

¹⁷ عليلي حبيبة، «تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة بين المدخل الفردي والتنظيمي»، «مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية»، المجلد 3، العدد 5

(جانفي 2015)، ص 11.

¹⁸ المرجع نفسه، ص 11.

التيسير)؛ وكان لكل علم نظريته الخاصة لمفهوم الكفاءات. ولإبراز هذا المفهوم لا بد أن نلقي نظرة على مدى تطور "الإدارة" وما تحتويه من نشاطات وعمليات.¹⁹

هناك من يرى أنّ مفهوم الكفاءة الوافد الجديد في علم النفس الوظيفي حيث تمّ ربطه بسمات الشخصية التي تُمثل مَعَلَمَات الاختلاف عند الموارد البشرية. وقد تمّ ربطه أيضا بالسلوكيات المختلفة لهم وقدرتهم على إتقان المهام والأنشطة الوظيفية الموكلة إليهم.²⁰ ومنه يعود أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدامه في المجال البيداغوجي، وإنما طال كذلك حقولا معرفية وإستراتيجية. وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين، بمعنى أنّ النقاش حول مصطلح الكفاءات أخذ أشكالا متعددة.

لغة: "الكفاءة" هي مصطلح ذو أصل لاتيني (compétence)، ظهر في عام 1968 بمعاني مختلفة في اللغات الأوروبية. أما اصطلاحا يشوبها الكثير من الغموض والاختلاف، حيث قدّم الباحثون العديد من التعريفات في هذا الإطار. وقد تجسّد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به ماك سيلاند (Sealand Mac) عام 1970 من خلال كتاب عنوانه: (Testing for compétence rather than intelligence) في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة.

لقد ساعدت مرحلة السبعينات على ظهور هذا المفهوم ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي والأوروبي، ومع تطوّر الأسواق العالمية في اليابان وجنوب شرق آسيا وإفريقيا والهند، تعرّضت المؤسسات الأمريكية والأوروبية للمنافسة الشديدة؛ وكان لزامًا عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية، فحوّلت اهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة؛ كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفرق العمل واعتبرتها عواملا للنجاح. ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص؛ وهذا بتشجيع التعلّم وإنشاء ما يُسمى National Vocational Qualification من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، تمّ إنشاء National Skills Standards Board في عام 1994، وكانت مهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالوظائف.

¹⁹ Claude Levy-Leboyer, *La gestion des Compétences* (Paris: Editions d'organisations, 1996), p.21.

²⁰ Claude Lévy-Leboyer, *La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, 2.éd, (Paris: Editions d'Organisation, 2009), p.18.

ثم اتسع مفهوم الكفاءات لينتقل مداه من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المؤسسية، حيث نجد هذا المفهوم ضمن أعمال كل من (Pralhad et Hamel) اللذين أكدوا أنّ المؤسسة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بـ"الكفاءات القاعدية"، حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات. وفي العصر الحديث وإثر التحولات الكبيرة التي مست البناء الهيكلي والقانوني والتنظيمي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية بفعل تطور مجتمع المعرفة وتداعياته، تبلور مفهوم الكفاءات على المستوى العلمي والميداني، ليتم التأصيل له علميا وعمليا من خلال منهجة الممارسات الإدارية وفق مفهوم تسيير الكفاءات.²¹ ووفقا لما جاء به (Bouchez)، كان في مجال الإدارة كبديل لمصطلح "الأهلية"، لأنّ هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التغيرات والتطورات الحاصلة في تنظيم العمل.²²

وقد كان أول استخدام لهذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز وتقوية المركز التنافسي للمؤسسات أين تمّ خلق وظائف أكثر مرونة تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية بدلا من اعتمادها على مؤهلات المنصب، مما استدعى وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف؛ وهو ما يظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشأت في عام 1994 لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمؤسسات.²³

علاوة على ما سبق ذكره، هناك عدة حركات مهّدت لظهور مفهوم الكفاءات، وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل؛ أشهرها الدراسات التي قام بها عالم النفس "ماكليند"، والتي نشرت عام 1972 حيث توصل بعد مراجعته لعدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أنّ العلامات الأكاديمية لا تُعد مؤشرا على النجاح في الحياة أو العمل؛ وهي تنحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية/الاقتصادية الأقل في المجتمع. وقد عرّف ماكليند الكفاءات بلُغتها "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح". وأشار سبينسر (spencer) في عام 1993 إلى أنّ خصائص الكفاءات تقع ضمن خمسة أنواع وهي: المعارف، والمهارات، والسمات، والقيم، ومفهوم الذات. وهناك من يُعرّف الكفاءة بأنّها "القدرة على استخدام المعارف،

²¹ حرز الله محمد لخصر، «المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14 (جانفي 2016)، ص328.

²² Jean-Pierre Bouchez, *Les Nouveaux travailleurs du savoir* (Paris: Edition d'Organisation, 2004), p.163.

²³ Lou-Van Beirendonck, *Management des compétences* (Brucelles: Edition de Boeck, 2004), p.15.

والمهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ".²⁴ وفي نظر (Sainsaulieu) فإن ظهور مفهوم الكفاءة يرجع إلى أربعة عوامل: الأول هو تواجد المؤسسة في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمرين مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وبجودة عالية، والذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة لاسيما مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين. كل إفرزات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة، وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد طرق من أجل تحقيق الأهداف. والسبب الثاني هو تطور الطرق والأساليب التنظيمية، فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي كان ينظر للإنسان على أنه آلة، أصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة على أنه موردا متفردا ينبغي التعامل معه بحذر. وقد تم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد؛ فأتجهت إدارة الموارد البشرية إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما بدلا من الاحتياجات بتوظيف المناصب، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة. وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وكفاءاتهم.²⁵

وكمُحصلة للعاملين السابقين أدت تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل، والتنظيم... الخ. لكن بالمقابل، فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتمت الاحتياجات باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها. وكما قال (merle)، فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبرٍ بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للأفراد، وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة. بمعنى أنّ الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاحتياجات بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب. وكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية الوظيفية لأفرادها. ويتمثل السبب الرابع في ما يسمى بالإدارة التنبؤية

²⁴ براهمي آسية، «آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية»، «المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمنت»، المجلد 03، العدد 2 (2016).

²⁵ Sandra bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise* (Paris: Edition Vuibert, 1998), pp.69-71.

بالمناصب والكفاءات، حيث يتم التنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد؛ وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات. ويعود سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية، وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.²⁶ وللإضافة تقوم مبادئ الإدارة التنبؤية للكفاءات والمناصب على توقع ما ستفعله المؤسسة غداً، وحجم وتأهيل الأفراد الذين تحتاجهم، وأي نوع من الكفاءات مطلوبة؟ وأي تنظيم يناسبهم؟ ومع من ستعامل المؤسسة في المرحلة القادمة؟²⁷

4. ظهور مقارنة تنمية الكفاءات

تجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسات كانت تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بعملية تنمية الكفاءات قبل ظهورها بكثير، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم المحاسبة على الموارد البشرية مع نهاية الستينات من القرن العشرين، فظهر نظام للمحاسبة على الاستثمار في الموارد البشرية والذي تضمن حسابات خاصة بتكاليف تنمية الموارد البشرية تشمل الاستثمار في تنمية الكفاءات بالنسبة للمدراء في مجالات خارج مجال مهاراتهم الفنية المتعلقة بوظائفهم، وذلك من خلال حضورهم للملتقيات العلمية أو استفادتهم من برامج تكوينية ودراسات جامعية.

لقد أُستخدِم مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969 من طرف (Nadler Leonard) في "مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية" (Miami conférence of the American society of training and Development). ويعتبر هذا المصطلح كمصدر لتنمية الكفاءات باعتباره أكثر حداثة من سابقه.²⁸ وقد بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها في تسعينيات القرن العشرين إثر اعتبار المؤسسات كأنظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات للتصدي لهذه التطورات، فأضحت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بشتى المؤسسات باعتبارها مصدراً للثروة ورأس مال يجب استثماره وتنميته. ومن هذا الأساس تم الانتقال من نموذج الأداء أو المقاربة القائمة على الأداء إلى نموذج الكفاءات أو ما يُسمى بالمقاربة

²⁶ Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, *Tout savoir pour e-former*, 2.éd, (Paris: Editions d'organisations, 2002), p.19.

²⁷ Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des Ressources Humaines*, 4.éd, (Paris: Edition Vuibert, 2001), p.30.

²⁸ حمود حمير، «أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات: دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة»، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 4 (ديسمبر 2017)، ص163.

القائمة على الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المؤسسات إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية كأهم محدد. ومن هنا جاءت ضرورة تامين تنمية الكفاءات من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف. وتمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المؤسسات المتعلمة وأهم أساس يقوم عليه نجاحها، حيث تسعى للمزج بين التعلم من جهة، وبين عمل المؤسسات كأنظمة حية من جهة أخرى وهو ما أثنته تنمية الكفاءات.²⁹

ثانيا: عرض لأهم الدراسات السابقة

هناك دراسات سابقة تناولت موضوع المسارات الوظيفية وأخرى تناولت تنمية الكفاءات ككل على حدى ؛ وسأحاول تقديم مسح لأهم الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة والتي ارتكزت عليها في التعرف أكثر على إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية واستخلاص أهم العلاقات التي تربطهما، مع الإطلاع على الأساليب الإحصائية المعتمدة والاستناد عليها في إعداد وإتمام موضوعنا، حيث تم التركيز على العمق بدلا من التنوع نظرا لعدم وجود نموذج معين أبني عليه موضوعي. وفيما يلي سرد الدراسات التي راعت متغيرات الدراسة:

1. دراسات باللغات الأجنبية

-دراسة (Johannes. S. Hartzenberg) بعنوان

«The implementation of career management practices in the south african public service»³⁰

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية إدارة المسارات الوظيفية كممارسة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تنفيذها بالقطاع العمومي في جنوب إفريقيا؛ وذلك بلستهداف عينة والاعتماد على الاستبيان كأداة للحصول على البيانات. وقد وضحت الدراسة وجود إهمال كبير في الاهتمام بهذه الممارسة بالخدمة العامة عند مختلف الفئات المهنية وخاصة العمال ذوي المستوى الأدنى، مثل عمال النظافة. أوصت الدراسة بترشيد وإعادة هيكلة الخدمة العامة بما يتماشى مع الأنظمة الجديدة لجنوب إفريقيا حتى يتلقى المورد البشري الاهتمام اللازم الذي

²⁹ Yves Emery, François Gonin, *Dynamiser Les Ressources Humaines* (Lausanne: Edition Presse Polytechniques et Universitaire, 1999).

³⁰ Johannes. S. Hartzenberg, «The implementation of career management practices in the South african public service.» (Magister commercial Human Resources Management, Faculty of economic and management sciences, university of Pretoria etd, August 2002).

يستحقه، مع محاولة خلق وعي لإدارة المهن ومختلف الممارسات التي تدعم ذلك، مثل: التخطيط الوظيفي، إدارة الأداء، التطوير الوظيفي، مراجعة الاحتياجات التنظيمية، وكذا الاهتمام بالوصف الوظيفي.

-دراسة (Nathalie Burnay) بعنوان «Gestion des Fins de Carrière et Exclusion Sociale»³¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة نهاية المسارات الوظيفية والإقصاء أو التسريح الاجتماعي في بلجيكا، حيث سجلت انخفاضا مفاجئا في النشاط بعد 55 عاما نتيجة للسياسات المتبعة بهدف تحقيق التوازن في معدلات العمالة ونظم التقاعد، والتطوير الوظيفي، مما يوضح تزايد مخططات نظام التقاعد المبكر في سوق العمل، هذا ما يدفع المؤسسات ببلجيكا إلى استبعاد أو إقصاء هذه الفئة، ومنه التأثير على إدارة الحياة المهنية. وقد أوصت الدراسة بأخذ تدابير ملزمة لتنظيم وقت العمل من أجل تعزيز المشاركة الفعالة للفئة أكثر من 50 عاما؛ كما ينبغي التفكير في نهاية حياتهم المهنية التي تتجه نحو مزيد من المرونة وتوفير فرص عمل مع محاولة فهم الاختلافات في سوق العمل ودفعهم للتكيف مع الجديد والتقليل من أثر الفصل الاجتماعي كعامل أساسي.

-دراسة (Jean-Luc Cerdin) بعنوان «Les carrières dans un contexte global»³²

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المسارات الوظيفية في سياق عالمي كمحور هام في إدارة الموارد البشرية الدولية بالنسبة للمغتربين. بلغت عينة الدراسة 535 من المغتربين الفرنسيين؛ وبيّنت النتائج أنّ الاغتراب قضية مركزية في إدارة الموارد البشرية الدولية . وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين ممارسات ومواقف وسلوكيات الموارد البشرية بين مختلف البلدان مقارنة ببلدهم الأصلي الذي يؤثر على تحديد حياتهم المهنية. وهنا سُجّلت وجهات نظر مختلفة للأفراد المغتربين الذين أفصحوا عن استفادتهم من فرص حركية مهنية دولية باستمرار مقارنة ببلدهم الأصلي، وأنهم أصبحوا مسؤولين عن فرص تطويرهم الوظيفي بعيدا عن الحياة المهنية التقليدية، واستفادتهم من فرص عمل متسلسلة تتجاوز حدود إطار عمل واحد. لقد أوصت الدراسة بزيادة تحقيق الأمن الوظيفي لضمان ولاء الموظفين في البلد الأصلي، وزيادة التخصصات، وزيادة فرص التكوين والتعلم وتطوير مناهج التوظيف للحصول على معدلات أداء مقبولة وضمان الرضا والنجاح الوظيفي.

³¹ Nathalie Burnay, «Gestion des fins de carrière et exclusion sociale,» *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLI (3/2002).

³² Jean Luc Cerdin, «Les carrières dans un contexte global,» *Management & Avenir*, N.1 (1/2004), pp.155-175.

33 -دراسة (Gilles Jeannot) بعنوان «Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique?»³³

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية في القطاعات العمومية بفرنسا. وتوصلت إلى وجود توجه نحو إدخال مرونة عالية في الخدمة العامة دون إهمال وجود علاقة قوية بين الأقدمية والحياة المهنية وتركيز الاهتمام على جوهر سياسات الموظفين خاصة نظام الأجور والتعويضات والأداء مع الاهتمام بالآفاق الوظيفية للأفراد حسب مختلف التصنيفات المعتمدة. لقد أوصت هذه الدراسة بتسهيل السياسات الإدارية ذات الصلة، وتوفير التكوين وفق طرق حديثة مع استمرارية إدخال الإصلاحات في مختلف المستويات وفقاً لخصائص المنصب وضرورة التفريق بين الأفراد في إدارة المسارات الوظيفية.

-دراسة (Christophe Falcoz) بعنوان

«Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus, Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés»³⁴

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آليات تسيير نهاية المسارات الوظيفية للأفراد الأكثر من 50 سنة بإجراء دراسة استقصائية في أربعة مؤسسات عن طريق 58 مقابلة بهدف معرفة ما إذا كان الموظفون والإطارات والخريجون الأكثر أقدمية بمؤسستهم لديهم فرصاً لتمديد فترة عملهم، وتجنب تسقيف مساراتهم في السياق الحالي أو يميلون لنقل المعرفة بين الأجيال. توصلت الدراسة إلى أنّ غالبية المؤسسات تعلن عن عدة عوامل تجعل هذه الفئة أقل فعالية من الشباب ويميلون للانسحاب والتقاعد المبكر مثل عدم الرضا؛ وتصبح هذه الظاهرة حقيقة عند الأخذ بعين الاعتبار المسارات الوظيفية الفردية لهؤلاء الموظفين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذه الفئة والعمل على تدريبها وتطويرها وفق متطلبات السوق الداخلي، مع الاهتمام بممارسات التقاعد المبكر في نظام إدارة الحياة الوظيفية التي تسهل وتحد من ظاهرة تسقيف المسارات المهنية.

35 -دراسة (François-Xavier Schwyer) بعنوان «Les Carrières Des Directeurs D'hôpital»³⁵

هدفت الدراسة إلى التعرف على المسارات الوظيفية لدى مديري المستشفيات بفرنسا، حيث توصلت إلى وجود تطور في المبادئ التي تُنظم المسارات الوظيفية لمديري المستشفيات، كما أنّهم يتمتعون بوضع جذاب داخل المستشفيات وفقاً للفرص الوظيفية أمامهم والتفضيلات الشخصية في مجال الصحة. وقد أوصت الدراسة بتكثيف

³³ Gilles Jeannot, «Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique?» *Revue française d'administration publique*, N.116 (4/2005).

³⁴ Christophe Falcoz, «Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus, Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés,» (16e Conférence de l'AGRH, Paris, 15 et 16 septembre 2005).

³⁵ François-Xavier Schwyer, «Les Carrières Des Directeurs D'hôpital,» *Revue française d'administration publique*, N.116 (4/2005).

التكوين لاسيما في بداية الحياة المهنية حيث يكون المسار الوظيفي غير واضح أمام المترشحين، وتعزيز الاتصال بين مختلف الأقسام لتسهيل الحركة المهنية أمام الموظفين مما يُساعدهم على صياغة مسار التقدم.

-دراسة (Gilles Jeannot et al) بعنوان

«Les Marges De Manœuvre De La Gestion des Carrières des Personnels D'encadrement de La Fonction Publique d'état: L'enjeu des commissions administratives paritaires»³⁶

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المسارات الوظيفية لدى مفوضي الشرطة الذين يتميزون بحركة طويلة الأجل. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك تمايزا وظيفيا بمديريات الشرطة مع تبيان عُنصرين مهمين يتم مراعاتهما في المسارات الوظيفية والتطوير الوظيفي وهما : الأقدمية والخبرة . لقد أوصت الدراسة بتطوير أساليب وأدوات إدارة الموارد البشرية في الشرطة الوطنية كضرورة الاختيار على أساس الكفاءات، وتكثيف المقابلات الفردية وإجراءات التقييم، وزيادة التكوين استجابة للمواقف التي من المحتمل التعرض لها.

-دراسة (Nathalie Delobbe) بعنوان «Comment gérer les carrières aujourd'hui?»³⁷

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التغييرات والتطورات التي تخضع لها المسارات الوظيفية اليوم باعتبار الفرد المسؤول الرئيسي عن إدارتها من وجهة نظر أرباب العمل، والتعرف على علاقات العمل التي تنشأ من خلال تطوير نماذج المهن الجديدة. وقد كشفت الدراسة عن وجود معايير سلامة مهنية للموظفين وتوجه نحو إدارة أكثر حداثة للمهن، أيضا ظهور عقود مؤقتة ومرنة تنشأ عنها حالات عدم الاستقرار التي قد تؤدي إلى فقدان ثقة الموظفين في حصولهم على الأمن الوظيفي، ما يسهم في إضعاف المؤسسة. لقد أوصت الدراسة بتكثيف جهود أرباب العمل في المؤسسات نحو توفير خطط التكوين والتنمية المهنية وإضفاء الطابع الفردي في الأجور والمكافآت وغيرها مع تقييم الكفاءات ومبادرات الموظفين، وكذلك الاهتمام بالتوجيه المهني من أجل صياغة مشاريع مهنية تمكّن من مواجهة التقلبات في سوق العمل.

³⁶ Gilles Jeannot, et al., «Les Marges de Manœuvre De La Gestion Des Carrières des Personnels D'encadrement de La Fonction Publique D'état: L'enjeu des commissions administratives paritaires», *Revue française d'administration publique*, N.116 (4/2005).

³⁷ Nathalie Delobbe, «Comment gérer les carrières aujourd'hui ?» in: C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J-P. Roland, *RH, les apports de la psychologie du travail : 2- management des organisations* (Paris: Les Editions d'Organisation, 2006).

-دراسة (Lussier et Rinfret) بعنوان**«Déterminants Du Succès Objectif Et Subjectif Chez Les Deux Sexes»³⁸**

سعت الدراسة للتحقق مما إذا كان هناك نفس التنبؤات والتوقعات الفردية فيما يخص النجاح الوظيفي عند الجنسين، حيثُ شملت عيّنة الدراسة 156 امرأة و218 من المديرين الذكور في الوظيفة العمومية. وقد بيّنت نتائج تحليلات الانحدار قواسم مُشتركة تُعبّر عن وجود علاقة إيجابية ضعيفة لكلا الجنسين تعكس حدّة هذه التوقعات؛ كما توصلت الدراسة إلى أنّ السن والراتب والمستوى الهرمي والحالة الأسرية والدعم والتقييم الذاتي هي من أهم مؤشرات النجاح والرضا الوظيفي. وأيضاً بيّنت النتائج أنّ سياسات المساواة في العمل في الخدمة العامة عند النساء أكثر منها عند الذكور، وأيضاً تُبين وجود رضا عن العمل والحياة المهنية عند الجنسين مما يعزّز الاستقرار والالتزام المهني. لقد أوصت الدراسة بتكثيف التعليم خاصة بالنسبة للمرأة وإعطاء أهمية للعلاقات والتحفيز على روح العمل الجماعي، مع محاولة تطبيق سياسات الإنصاف بين العمالة وذلك بالتركيز على المسارات الوظيفية للمرأة ومختلف مجالات الحياة وظروف العمل التي تؤثر على العلاقات مع الزملاء.

-دراسة (Geneviève Veilleux) بعنوان**«Nouvelles Carrières À l'ère De L'économie Du Savoir: Une étude dans le secteur des télécommunications»³⁹**

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على المسارات الوظيفية في ظل اقتصاد المعرفة بقطاع الاتصالات بأوروبا وفحص ما إذا كان لعمال المعرفة ملامح وظيفية مماثلة لتلك التي يتميز بها العمال في قطاعات أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ العمال بهذا القطاع يملكون مسارات وظيفية مختلفة نتيجة لتصنيف المهن التي يتم تطويرها وتكثيفها باستمرار؛ كما أنّ المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لتوفير بيئة مهنية مناسبة بهدف الاحتفاظ بالعمال ذوي الكفاءات وتوفير الأمن الوظيفي لهم، وتسهيل إدارة مساراتهم المهنية في ظل قطاع التكنولوجيا مع تعزيز وتحسين الدعم والتوافق لأجل تطوير مهاراتهم ولضمان استجابتهم السريعة لمختلف التغيّرات. لقد أوصت الدراسة باتخاذ اجراءات تصحيحية في نظام التعويضات الذي ينبغي أن يكون قائماً على أساس الكفاءات والأداء الفردي حتى تتمكن هذه المؤسسات من الحفاظ على قدراتها ومهاراتها وتنميتها.

³⁸ Monique Lortie-Lussier, Natalie Rinfret, «Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes,» *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol.71 (4/2005).

³⁹ Geneviève Veilleux, «Nouvelles carrières à l'ère de l'économie du savoir: Une étude dans le secteur des télécommunications,» (Mémoire de maîtrise, université Laval, Québec, 2006).

-دراسة (Martine le Boulaire) بعنوان

«Tous Mobiles? Organisations flexibles et politiques d'employabilité»⁴⁰

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات الجديدة للحركة المهنية وإدارة المسارات الوظيفية في ظل الاضطرابات المتزايدة مع تقدم ممارسات جديدة تتماشى ودرجات المرونة المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ للمؤسسة الدور البالغ في إدارة مواردها البشرية حيث تساعدهم في تحديد أدوات العمل، وإشراكهم في مختلف سياساتها وقراراتها للرد على التحديات الجديدة والتكيف معها داخليا وخارجيا؛ وذلك من خلال سعيها لضمان فرص التكافؤ في الحركة المهنية لهم ما يضمن تطوير كفاءاتهم و توسيع مهاراتهم. لقد أوصت هذه الدراسة بإعادة تنظيم ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تشخيص حالات التوظيف بصفة مستمرة مع محاولة إعادة بناء المسارات الوظيفية للأفراد بشكل يُمكنها من تحديد فترات الركود ومعالجتها، وتحديد احتياجاتها من الحركة المهنية، ومنه نقل الكفاءات بصفة مستمرة مع الأخذ بعين الاعتبار السياقات المتغيرة.

-دراسة (Marinka A. C. T. Kuijpers) بعنوان⁴¹ «Career Competencies for Career Success»

حاولت الدراسة التعرف على الكفاءات التي يحتاجها الموظفون من أجل الإدارة الذاتية لتطورهم الوظيفي وتحقيق نجاحاتهم المهنية، فأجريت دراسة كمية باستخدام 579 موظفا في 16 شركة هولندية للتحقيق في علاقة التأثير بين الكفاءات المهنية والنجاح الوظيفي. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرجال والنساء، وأنّ العمر يرتبط سلبا مع النجاح الوظيفي خاصة كبار السن الذين لم تُسجّل عندهم طموحات في الحركة المهنية؛ كما بيّنت النتائج أنّ عوامل التحكم في الوظيفة والدعم الوظيفي في العمل يرتبط بقوة مع النجاح الوظيفي في حين يوجد ارتباط سلبي بين التوجيه المهني والنجاح الوظيفي. وأوصت الدراسة منظمات الأعمال بخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية توفر تكامل موظفيها الوظيفي، وتقديم الدعم في العمل وخلق فرص تمكّنهم من تحقيق نجاحات مهنية.

⁴⁰ Martine le Boulaire, «Tous Mobiles? Organisations flexibles et politiques d'employabilité,» (E&P, Mai 2006). https://www.unine.ch/files/live/sites/freref/files/shared/documents/110701_LEBOULAIRE_EP_260_Flexibilite.pdf

⁴¹ Marinka A. C. T. Kuijpers, «Career Competencies for Career Success,» *the Career Development Quarterly*, Vol. 55, Issue 2 (23 December 2011).

-دراسة (Matthias Barth, et al) بعنوان**« Developing key competencies for sustainable development in higher education»⁴²**

لقد كان الغرض من هذه الدراسة النظر في علاقة كُُل من التعلُّم الرسمي وغير الرسمي بتطوير الكفاءات، والكشف عن الآثار المترتبة عن ذلك في ميدان التعليم العالي من خلال تصميم دراسة استكشافية؛ والتي توصلت إلى أنّ تطوير الكفاءات يستند على السلوكيات المعرفية وغير المعرفية في سياقات متعددة بالتعليم العالي كجزء من ثقافة تعليمية جديدة، ما يؤدي إلى تحسين تطوير الكفاءات، حيث تبين أنّ التعلُّم الرسمي هو العامل الأكثر جذباً واكتساباً للكفاءات الحاسمة في مجال التعليم العالي. وقد أوصت الدراسة بإعطاء أهمية بالغة لمثل هذه السياسات التطويرية وتحفيز الطلاب والمسؤولين في المجال بضرورة اعتمادها من أجل تحقيق التنمية.

-دراسة (Ilyess Elouaer) بعنوان**«La mobilité professionnelle des salariés: déterminants et impact sur la performance organisationnelle»⁴³**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر محددات الحركة المهنية على الأداء التنظيمي للمؤسسة التونسية. وقد توصلت إلى وجود إمكانية تعرّض مؤسسات اليوم وبشكل متزايد لخطر مغادرة موظفيها وبشكل طوعي كونهم أصبحوا أسياد مساراتهم المهنية؛ كما بينت أن هناك جملة من المحددات الفردية، والتنظيمية، والقطاعية، بالإضافة إلى المشاركة التنظيمية التي تؤثر على صنع قرار الحركة أي بالإمكان إيجاد أنواع مختلفة من الحركات تنعكس على أداء المؤسسات حيث يصعب تقييم ذلك. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام باحتياجات موظفيها ومساعدتهم على التطوير وإدارة كفاءاتهم بشكل فعال، وتوفير برامج تكوينية متنوعة وتحفيزهم عن طريق الأجور أو الترقيات وإشراكهم في التخطيط لحياتهم المهنية مما يعزز انتمائهم والتزامهم نحو مؤسساتهم، ومنه مساهمتهم في رفع مستويات أدائها.

⁴² Matthias Barth, et al., «Developing key competencies for sustainable development in higher education,» *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol.8, N.4 (2007), pp.416-430.

⁴³ Ilyess Elouaer, «La mobilité professionnelle des salariés: déterminants et impact sur la performance organisationnelle,» (Université Paris Dauphine, France, 2008).

-دراسة (Jean Pralong) بعنوان**«Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle: d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière»⁴⁴**

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية تبني مشروع الحركة المهنية الداخلية باعتبارها جزءاً هاماً من الممارسات الجيدة في إدارة الموارد البشرية كنموذج جديد لإعادة اختيار المسارات الوظيفية التي تمكن من بناء معارف متجددة. وقد شملت عينة الدراسة بعض المديرين والرؤساء الذين بلغ عددهم 83 والتابعين للمحقات تجارية بوكالات مختلفة، وتم إجراء مقابلات معهم بهدف معرفة مستوى كفاءاتهم والأداء المحقق منهم والمشاريع المهنية التي يرغبون فيها مستقبلاً. أثبتت الدراسة أنّ المحقات التجارية تعتمد أدوات متداخلة فيما بينها لإدارة المسارات الوظيفية لأفرادها كاتفاقية تصنيف الوظائف ومرجع الوظائف والكفاءات ودليل المهن النموذجية. كما بينت نتائجها وجود مستويات مرضية حول الكفاءات ومعدلات الأداء. هذا وسجلت عدم وجود أي تأثير للمتغير الجنس، العمر، نوع ومستوى التكوين في التوجه نحو الاحتفاظ بالمهن الحالية أو اختيار مشاريع مهنية جديدة، في حين لنتائج تقييم الأداء تأثيراً في تحديد أولويات هذه المشاريع وذلك بدرجات متفاوتة. لقد أوصت الدراسة الأخذ بعين الاعتبار معيارين مهمين عند بناء مشاريع الحركة وكذا الخطط المهنية هما التسلسل الهرمي للوظائف المرغوب فيه والتسلسل الهرمي المحتمل الذي يصف احتمالية حصول الجميع على المنصب حسب مستوى الأداء والكفاءات؛ توفير برامج تكوينية مع ترك نوع من الحرية للأفراد في اتخاذ خياراتهم المهنية حسب الأولويات والإمكانيات والكفاءات مما يعزز التزامهم اتجاه مؤسستهم.

-دراسة (KB Mohd Noor, K. Dola) بعنوان**«Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution»⁴⁵**

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تطوير الكفاءات الأساسية اللازمة للمناصب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم توزيع نموذجين من الاستبيان على عينة هادفة تكونت من 265 مجيباً. وقد بينت النتائج أنّ هناك بعض الكفاءات الأساسية الواجب تحديدها وتعزيز ممارستها من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الأداء ومن بينها كفاءات إدارية وقيادية؛ كفاءات شخصية؛ كفاءات ناتجة عن الخبرة المهنية. لقد أوصت الدراسة بأهمية تحسين الكفاءات الوظيفية والإدارية وكذا الشخصية والحرص على إتباع التنفيذ الفعال المبني على الكفاءات

⁴⁴ Jean Pralong, «Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle: d'un Nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière,» *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol.4, N.1 (2009).

⁴⁵ Khairul Baharein Mohd Noor, Kamariaia Dola, «Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution,» *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol.4, N.4 (2009), pp.226-240.

في مختلف السياسات والبرامج داخل المؤسسة مثل التعلُّم والتكوين والتوجيه... الخ ، بهدف اكتساب الكفاءات اللينة القادرة على مواجهة متطلبات العمل المتغيرة في التعليم العالي.

-دراسة (S. Mohan) بعنوان

«Development of Organization Specific Managerial Competencies: a Case Study of BPCL»⁴⁶

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الفردية والتنظيمية التي تهدف إلى تطوير كفاءات الموظفين التي تمكّن المؤسسة محل الدراسة من تميز أدائها ونجاحها في تحقيق تطويرها التنظيمي. وقد كشفت النتائج عن العوامل ذات الصلة وهي: الجهود الذاتية بالدرجة الأولى؛ تأثير الأصدقاء؛ الثقافة والسياسات والبرامج التنظيمية المتبعة؛ طبيعة الوظائف والأنشطة الوظيفية؛ والدوافع التحفيزية. لقد أوصت الدراسة بوضع استراتيجيات واضحة لتسيير مواردها البشرية كإجراء تعديلات وتغييرات بالقواعد واللوائح التنظيمية لخلق بيئة تتوافق مع سلوكياتهم وقيمهم الشخصية والمهنية، مع التركيز على نقل المعارف والمهارات للذين يفتقرون لها من خلال برامج التكوين والتطوير كالتناوب الوظيفي بهدف فهمهم لمتطلبات عملهم ومسايرة مختلف التغيّرات الأمر الذي يجعل تنمية الكفاءات عملية متكاملة.

-دراسة (Ans De Vos, et al) بعنوان

«Competency development and career success: The mediating role of employability»⁴⁷

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين تطوير الكفاءات والقابلية للتوظيف والنجاح الوظيفي عن طريق اختبار نموذج تم فيه تحديد الارتباطات بين مشاركة الموظفين في مبادرات تطوير الكفاءات، وتحديد تصوراتهم حول القابلية للتوظيف وتحقيق النجاح الوظيفي الذاتي. وقد أجريت دراسة استقصائية على عيّنة تكونت من 561 موظفا في مؤسسة كبيرة للخدمات المالية حيث بيّنت النتائج بأن مشاركة الموظفين في مبادرات تنمية الكفاءات ترتبط ارتباطا إيجابيا بتصورات العمال عن إمكانية التوظيف الذي من شأنه أن يحقق شعورا إيجابيا بالرضا الوظيفي لديهم، في حين أنّ هناك تأثيرا جزئيا في حالة تصورهم بعدم مشاركتهم في ذلك. لقد أوصت الدراسة بضرورة فهم العملية التي يُمكن للأفراد والمنظمات من جرائها التأثير على نجاحهم الوظيفي والعمل على تطبيقها بشكل أفضل من خلال تقديم الدعم التنظيمي اللازم.

⁴⁶ S. Mohan, «Development of Organization Specific Managerial Competencies: A Case Study of BPCL,» (Thesis Submitted in partial fulfillment Of the requirements for the degree of Doctor of philosophy, Birla institute of technology and science pilani, (Rajasthan) India, 2009).

⁴⁷ Ans De Vos, et al., «Competency development and career success: The mediating role of employability, » *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, Issue 2 (October 2011), pp.438-447.

-دراسة (Touria Jaaidane) بعنوان**«La Notion De Valeur Des Carrières Et Son Intérêt Dans La Fonction Publique»⁴⁸**

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيمة المسارات الوظيفية وأهميتها في القطاع العمومي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بإدارة القوى العاملة والاحتفاظ بها بهذه القطاعات ؛ كما بينت نتائجها وجود اهتمام بأنظمة الأجور والرواتب المقابلة لمختلف المستويات ووضعيات التقدم؛ وتوصلت أيضا إلى وجود إصلاحات وظيفية كتعديل مدة بقاء الموظفين، وتغيير قواعد الترقية واحتمالات الحركة المهنية، وإصلاح المكافآت خاصة في فترة التقاعد. لقد بينت الدراسة عدم قدرة الوكلاء بتوقع التغييرات التي تحكم تطور مكافآتهم المقابلة لتطورهم الوظيفي نتيجة الإصلاحات المتكررة. أوصت هذه الدراسة بالأخذ بقواعد الأجور والترقيات السارية وتطبيق الإصلاحات المعتمدة على جميع الفئات العمرية دون التركيز فقط على نهاية المسارات المهنية.

-دراسة (Sylvie Guerrero) بعنوان «La Gestion Des Carrières»⁴⁹

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المسارات الوظيفية ضمن التغييرات التي تشهدها المؤسسات، والتي كشفت النتائج أنّها مسارات تتغير بتغير حاجيات المؤسسة للمواءمة بينها وبين توقعات أفرادها الذين يسعون باستمرار لاتخاذ مصيرهم المهني وفق استراتيجيات مختلفة. لقد أوصت الدراسة بمحاولة استباق هذه التغييرات والتحويلات المهنية من خلال مراقبة الهياكل التنظيمية، وتخطيط المسارات، والتكوين، والتوجيه كمارسات تُساعد الأفراد في العثور على مكانهم الحقيقي، وتسهيل توقعاتهم المهنية وفق طموحاتهم، والتعامل مع مساراتهم الوظيفية بشكل أسهل يُساعدهم على تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والخاصة لاسيما بالنسبة للمرأة.

-دراسة (Gray. L, & Brauen. M) بعنوان**«Strategies for Longitudinal Analysis of the Career Paths of Beginning Teachers: Results From the First Through Fourth Waves of the 2007–08 Beginning Teacher Longitudinal Study»⁵⁰**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التحليل الطولي للمسارات الوظيفية للمعلمين المبتدئين، حيث شملت عيّنة الدراسة 380 معلما أمريكيا لسنة 2007–2008، وتمّ توزيع استبيان لمحاولة تبيان العلاقة بين المسارات الوظيفية وخصائص المعلم والمدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حركة مهنية للمعلمين على

⁴⁸ Touria Jaaidane, «La Notion De Valeur Des Carrières Et Son Intérêt Dans La Fonction Publique,» *Revue française d'économie*, Vol. XXV (3/2010).

⁴⁹ Sylvie Guerrero, «Introduction, La Gestion Des Carrières», *Gestion*, Vol.37 (3/2012).

⁵⁰ Lucinda Gray, Marsha Brauen, *Strategies for Longitudinal Analysis of the Career Paths of Beginning Teachers: Results from the First through Fourth Waves of the 2007–08 Beginning Teachers: Longitudinal Study, Research and Development Report* (Washington: National Center for Education Statistics, August 2013).

مر سنوات التدريس مما يُساعد في إنشاء مسارات مهنية لهم؛ كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلمين والمدرسة في السنة الأخيرة مع وجود أثر كبير لهذه الخصائص على مسارات التعليم والمسارات الوظيفية لهم. لقد أوصت الدراسة بوضع معايير واضحة تُسهل على متخذي القرار تعيين المسارات الوظيفية الحالية والمتوقعة لهؤلاء المعلمين، ومحاولة إجراء تحليل لهذه المسارات للتمكن من دراسة سلوكياتهم وخصائصهم في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية والتي يُمكن استخدامها في التنبؤ بسلوكياتهم نحو قرار الاستمرار في التدريس أو لا.

-دراسة (Andreas Kriswanto) بعنوان

«Design On Competency-Based Career Path For Technical And Administrative Jobs Of Aircraft Sermces»⁵¹

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تصميم مسارات وظيفية قائمة على الكفاءة للوظائف الفنية والإدارية بمؤسسة خدمات الطيران، وقد شمل هذا البحث 53 وظيفة ضمن المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك توجُّهاً نحو تطوير مسارات وظيفية قائمة على الكفاءة لتحسين الميزة التنافسية لخدمات الطائرات حيثُ سجلت حوالي 88% من إجمالي العاملين هم من فئة 41-60 سنة، و 12% فقط من مجموع العاملين شباب أي فئة 22-40 سنة. لقد أوصت الدراسة بأهمية تصميم المسارات الوظيفية كأحد الحلول لنجاح خطة التعاقب الإداري، والتركيز على التطوير الوظيفي كعامل مهم لتحريك الحافز عند جيل الشباب للتفوق في تقدمهم الوظيفي في خدمات الطائرات والسعي لجذب المرشحين المحتملين للانضمام إلى الشركة.

-دراسة (Jing Cao, Desiree Thomas) بعنوان

«When developing a career path: what are the key elements to include?»⁵²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العناصر الرئيسية الواجب تضمينها والاعتماد عليها عند تطوير المسارات الوظيفية والتي تؤدي إلى النجاح في التنفيذ. وقد توصلت الدراسة إلى أنّه وحتى تكون عملية التطوير أكثر فعالية ينبغي دمجها في إستراتيجية إدارة الكفاءات الشاملة للمؤسسة، والبحث عن الموازنة والربط بين الكفاءات المطلوبة وإحداث التوافق بينها وبين الأدوار الوظيفية، مما يُمكن من تحقيق قدرة تنافسية مستقبلية للمؤسسة. لقد أوصت الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار مختلف التغييرات التي أصبحت تواجهها المؤسسات، والعمل

⁵¹ Andreas Kriswanto, «Design On Competency-Based Career Path For Technical and Administrative Jobs Of Aircraft Services,» (School of Business and Management, Institut Teknologi, Bandung, Indonesia, 2013).

⁵² Jing cao, Desiree Thomas, «When developing a career path: what are the key elements to include?» (Cornell university ILR school, April 12, 2013).

على تغيير النظر في المهن وحركية العمال، والانتقال للعثور على مسارات مختلفة أكثر مرونة تدعم الكفاءات لضمان النجاح المهني ودفع التغيير التنظيمي والبناء مع القدرة على العمل.

-دراسة (Gilles Verrier) بعنوان

«Mieux gérer les carrières: Identité RH, Ressources Humaines et Performance de l'Entreprise»⁵³

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تسيير المسارات الوظيفية بشكل أفضل كمجال هام يخدم مصالح المؤسسة والموظفين بمؤسسة Unilever، باعتبارها أهم نهج لتكييف الموظفين وتطويرهم وتعزيز التزامهم اتجاه المؤسسة. وقد بينت النتائج في كثير من الأحيان الإحباط وعدم الرضا تجاه إدارة المسارات الوظيفية من قبل المدراء والمسؤولين. لقد أوصت الدراسة بضرورة إضفاء الطابع الرسمي والتركيز على المفاتيح التي تسمح بتنفيذ سياسة فعالة لإدارة الحياة الوظيفية أهمها: معرفة كيفية التمييز بين الموظفين في الحصول على الفرص مع التركيز على أهم معيار للفرقة وهو الكفاءات التي يمتلكها الموظف حيث تولد الأداء المتوقع في الوظائف ، وبالأخص الكفاءات السلوكية والخبرات ومستوى الأداء والقدرة على تخطيط المسارات وشغل وظائف مختلفة . كما أوصت الدراسة بتوضيح أدوار كل الأطراف في إدارة الحياة الوظيفية ، ومنح الموظفين الإمكانيات والوسائل اللازمة للقيام بدور قيادي في بناء مساراتهم بأنفسهم.

-دراسة (Abdullayeva Liaman) بعنوان

«Competencies and Qualifications of Staff and Management in Hospitality Establishments»⁵⁴

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءات والمؤهلات اللازمة للموظفين والإدارة في مؤسسات الضيافة والتي تُساعد على فهم وتحديد طبيعة هذه المؤهلات وضرورتها في الحفاظ على أفضل الموظفين وخفض معدلات تدفقهم، وتطوير نظام الترقية المتبع. وقد شملت العينة 35 مديرا و 45 عاملا في مجال الضيافة بالفنادق السياحية حيثُ استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وبيّنت نتائج الدراسة أنه بالرغم من بعض الصعوبات والقرارات إلا أن هناك جهدا مبدولا للعثور على الكفاءات التي تؤثر على أداء هذه الفنادق بشكل عام وتقديم الخدمة بشكل خاص؛ كما بينت وجود بعض الموظفين الذين يشغلون نفس المناصب لسنوات طويلة دون الحصول على ترقيات مما ينعكس على مساراتهم الوظيفية. لقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الالتفات والاعتناء بالموظفين

⁵³ Gilles Verrier, «Mieux gérer les carrières: Identité RH, Ressources Humaines et Performance de l'Entreprise,» (Paris, Mars 2013). www.identiterh.com

⁵⁴ Abdullayeva Liaman, «Competencies and Qualifications of Staff and Management in Hospitality Establishments,» (Bachelor dissertation, Institute of Hospitality Management, Prague, 2014).

باعتبارهم المحرك الأكثر كفاءة وقيمة في هذه الفنادق، والتركيز على تكوين الموظفين الجدد وتعزيز كفاءاتهم، وتهيئة ظروف العمل لهم ليطمئن تحفيزهم على الإبداع في وظائفهم أكثر وتقديم الخدمة بشكل مبتكر، ومنه تطوير مساراتهم الوظيفية.

-دراسة (Séverine Ventolini, Samuel Mercier) بعنوان

«Le gestionnaire de carrière ressuscité?»⁵⁵

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المسارات الوظيفية وتجديدها في ظل تطور العقود النفسية التابعة لها من خلال استهداف عينة شملت 29 مسؤولاً عن إدارة الوظائف والتنقل الداخلي للأفراد. وقد كشفت نتائج الدراسة أنّ التكيّف مع التنقلات الوظيفية الداخلية يُمكن من مواجهة التغيّرات والتعدّلات في المنظمات والاستعداد لتحمل التحديات؛ كما أظهرت الدراسة أنّ إدارة الحياة الوظيفية وتجديدها جزء هام من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها أكثر استراتيجيّة لضمان الأفراد من خلال التنقل وإتباع الحركات الوظيفيّة حسب أنشطة المؤسسة التي تُساعد في التحفيز والاحتفاظ بالموظفين الذين يمتلكون الكفاءات الأساسية. لقد أوصت هذه الدراسة بتنسيق ممارسات الموارد البشرية لإدارة المواهب الإستراتيجية وتطوير الحياة الوظيفية وتكيفها مع مختلف السياقات، وكذا الاهتمام بالتكوين والتعويضات؛ كما ينبغي التشجيع على تبني المهن الاستباقية والصفقات المستقبلية، والتفكير بأفاق الحياة المهنية وإيجاد نماذج مبتكرة من مسارات محددة قصيرة أو مُتوسطة المدى، وأيضاً على المؤسسات تحسين خطط تنمية المهارات وتوظيف الأفراد بوظائف أكثر أهمية ومرونة حسب طموحاتهم وكفاءاتهم.

-دراسة (Sara chedri maamar) بعنوان

«L'apport du management de la formation dans le développement des compétences collectives de l'entreprise moderne»⁵⁶

سعت هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة إدارة التكوين في تنمية الكفاءات الجماعية للمؤسسة في ظل ديناميكيات العمل الجديد. وقد بيّنت نتائجها أنّ الاستثمار في التكوين يُع تبر وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بتشكيل المهارات الجماعية وفق حاجتها نحو ضرورة الاستجابة للتغيرات والتحديات الإستراتيجية الجديدة؛ كما بيّنت النتائج أنه يُمكن من تعزيز مفهوم بناء العمل والتعاون الجماعي الذي أضحي هو الآخر عاملاً استراتيجياً

⁵⁵ Séverine Ventolini, Samuel Mercier, «Le gestionnaire de carrière ressuscité?» *Management & Avenir*, N.80 (6/2015), pp.115-133.

⁵⁶ Sara Chedri Maamar, «L'apport du management de la formation dans le développement des compétences collectives de l'entreprise moderne.» *La Revue des Sciences Commerciales*, Vol.16, N.1 (2017), pp.1-10.

الأمر الذي يساعد على تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية. لقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التعليم والتطوير الجماعي لكفاءات مواردها البشرية والحرص على الاعتراف بمستويات ذكائهم ، ملم يُمكن من تنمية الخبرات وتنويع الكفاءات.

2. دراسات باللغة العربية

-دراسة "حامدي نور الدين" بعنوان "تسيير المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"⁵⁷

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المحاور الأساسية لتسيير المسار الوظيفي للموظف العام في الجزائر، في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛ وذلك من خلال التعرف على الجوانب المرتبطة باكتساب الموارد البشرية، والوضعيات القانونية للموظف، والترقية وانتهاء علاقة العمل. توصلت الدراسة إلى أنّ تسيير المسار الوظيفي يُعتبر من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في أي مؤسسة خصوصاً في الإدارة العمومية لارتباط الحياة المهنية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية التي يُجسدها إجراء الترسيم في الرتبة . لقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم المسار الوظيفي وتطويره كاعتراف بالأفراد على أنهم مورد تنظيمي حيوي ، وعدم الاقتصار على الترقية فقط ، وإتّما على كُُل النشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل.

-دراسة "معاذ نجيب غريب" بعنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص للاتصالات في الجمهورية العربية السورية"⁵⁸

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية مُثّلة بالتكوين والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص؛ وكذلك التعرف على الفروق في استجابات المستجوبين حسب المتغيرات الديمغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ توزيع استبانة على عيّنة متكونة من 353 عاملاً. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمّها: وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية مُثّلة بكُل من (التكوين والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية. وبيّنت الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عيّنة

⁵⁷ حامدي نور الدين، «تسيير المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية»، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 1 (2013).

⁵⁸ معاذ نجيب غريب، «إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014).

الدراسة حول الولاء التنظيمي يُعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي، بينما لم يظهر فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة. وتبين أيضا عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة (التكوين والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أنّ أثر تلك المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

-دراسة "جحيوة طاهر" بعنوان " دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة"⁵⁹

حاولت هذه الدراسة الوقوف على أهمية الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري وما توقعه من خدمات جليلة للمؤسسة، حيثُ تمكّنها من توفير الكفاءات، ومُساعدتها في تحسين مستوى أداء مواردها البشرية وخلق مزايا تنافسية ناتجة عن هذه الموارد . وقد بيّنت الدراسة أنّ الاستثمار في رأس المال البشري يكون من خلال ثلاثة أساليب وهي: الاستقطاب الذي يجذب للمؤسسة موارد بشرية مُتعددة المواهب والكفاءات والقدرات والإمكانات العالية، إضافة إلى التكوين الذي يدعم هذه الكفاءات، وأيضاً التحفيز الذي يرفع الروح المعنوية لها ويُشجعها على العمل الجماعي . لقد أوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية كأولوية لتحقيق الأهداف وضمان الريادة في السوق.

-دراسة "خليل صبرينة" بعنوان "تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية من خلال مقارنة التكوين"⁶⁰

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان توجه المؤسسة الاستشفائية الجزائرية نحو تطوير كفاءات مواردها البشرية بالاعتماد على مقارنة التكوين التي تعتبر الأكثر استعمالا في المجال الإستشفائي كأهم وسيلة للتنمية . وقد كشفت نتائج البحث أنّ نجاح أي مؤسسة يكون من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها البشرية بحكم أنّها تشكّل المحور الأساسي في المعادلة العامة للتسيير، حيثُ أوصت الدراسة بأهمية إيجاد سبل وأساليب تمكّن من التحكم

⁵⁹ جحيوة طاهر، «دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة»، «مجلة البديل الاقتصادي»، العدد 2 (2014).

⁶⁰ خليل صبرينة، «تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية من خلال مقارنة التكوين»، «مجلة الأبحاث الاقتصادية»، العدد 10 (جوان 2014).

أكثر في تسيير الموارد البشرية كمًّا ونوعًا ، ورُكزت في هذا على تطوير الكفاءات وأهميتها البالغة، إذ أشارت إلى أنّ تشخيص الكفاءات وحده لا يكفي بل لابد من تطويرها قصد تعظيم أداء مواردها البشرية .

-دراسة "يحياوي سليمان، شليل عبد اللطيف " بعنوان " دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسستي شيالي الخاصة وسامبو العامة، المنطقة الصناعية سيدي بلعباس⁶¹

جاءت هذه الدراسة لتبيان أنّ تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة التكوين والتحفيز والتقييم تلعب دورا هاما في تسيير الموارد البشرية في ظل التغيرات التنظيمية والمنافسة في السوق. أجريت الدراسة حول مؤسستين (عمومية، وخاصة) في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس. وقد سمحت الدراسة بالكشف عن اهتمام المؤسستين بتنمية كفاءاتها، وفيما يخص الجانب التحفيزي فإنّ المؤسسة الخاصة Chiali تُولي اهتماما للجانب المعنوي أكثر مما هو عليه في المؤسسة العمومية sampo التي لا تستخدم الأساليب الحديثة في العملية التسييرية حيث يقتصر نظامها التحفيزي فقط على الأجر؛ كما أنّها تعتمد فقط على جانب التخطيط المركزي الموجود على مستوى الوصاية Holding عكس المؤسسة الخاصة التي تعتبر رائدة في هذا المجال إذ تتميز بفصلها للشخصية الطبيعية للمؤسسة عن الشخصية المعنوية، فالمالك يُعطي ويخول تسيير المؤسسة إلى مُسيرين مستقطبين من مؤسسات عمومية أخرى ذوي كفاءات جد عالية في عملية التسيير مع إرسالهم لبعثات تكوينية في مختلف المجالات مما أعطاهم مكانة هامة وتميّزا عن نظيراتها على المستوى الوطني وحتى الدولي. لقد أوصت الدراسة بمتابعة الصعوبات في تسيير الموارد البشرية والتي تمثل تحدي اقتصادي يحتمّ عليه تغيير سلوكياتها وتحسين أدائها والاندماج في الوضع الجديد في ظلّ المؤسستين.

-دراسة "زغدود سهيل" بعنوان "إستراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية"⁶²

لقد سعت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية الموارد البشرية في تحقيق المشاريع التنموية للمؤسسات، الأمر الذي يتطلب مد المزيد من الرعاية والاهتمام بهذه الموارد وتطويرها ورفع من أدائها باستمرار في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال اعتماد ممارسة التكوين كأحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها وبعث المواهب وتنمية كفاءات الموارد البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية . وبيّنت النتائج كذلك

⁶¹ يحياوي سليمان، شليل عبد اللطيف، «دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة مقارنة بين مؤسستي شيالي الخاصة وسامبو العامة، المنطقة الصناعية سيدي بلعباس» مجلة الابتكار والتسويق، المجلد1، العدد 2 (2015).

⁶² زغدود سهيل، «إستراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية ،» مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 8 (جوان 2015).

أنّ ما يزيد من أهمية مُمارسة التكوين وأولويتها ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة في الكثير من المجالات. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بهذه الممارسة واعتمادها في قلب كل الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية لثمين المورد البشري ، وتنمية كفاءاته وتوسيع مداركه وتفجير طاقاته والرفع من تطلعاته ومشاركاته بمختلف المستويات.

-دراسة "فايزة بوراس" بعنوان " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال"⁶³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الكفاءات ودورها في تعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع "صيدال"، من خلال التطرق لأهم أساليب تنمية الكفاءات التي تُساهم في تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي لجعل العمل هادفاً، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تمّ توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 97 إطاراً في مجمع صيدال. لقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عملية تنمية الكفاءات البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

-دراسة "فيروز شين، نوال شين" بعنوان "أساليب تنمية المهارات في المؤسسة"⁶⁴

هدفت الدراسة إلى عرض الأساليب الحديثة التي يجب أن تعتمد المؤسسة لتنميتها مهارات أفرادها؛ وأوضحت أنّ الأساليب القديمة كالتكويني لم تُعد مجديّة أمام تطور السجّة التنافسيّة للمؤسسة واحتياجات التوظيف وطرق التعاليم؛ كما أنّ المهارات المعرفيّة يمكن أن تتغير مع مرور الوقت ويمكن أن تختفي نظراً لعدم استغلالها ومواكبتها للتطورات. ومن بين الأساليب التي يُمكن أن تُساعد الأفراد على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم يحدد التكويني حسب المهارات والخبرة والتدريب، بالإضافة إلى التعلّم التنظيمي وتوفير المناخ الملائم ونشر ثقافة التعاون وتبادل المعارف الذي يُسهّل نقلها بين مختلف الأطراف. لقد أوصت الدراسة باعتماد الطرق الحديثة في التكوين حسب المقاس أي حسب احتياجات الأفراد والمؤسسة معاً بالإضافة إلى الاهتمام بالخبرات حتى يخوضوا المواقف الصعبة والحرّة ويكتسبوا مهارات جديدة والثقة في إمكانية التطور.

⁶³ فايزة بوراس، «تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41 (سبتمبر 2015).

⁶⁴ فيروز شين، نوال شين، «أساليب تنمية المهارات في المؤسسة»، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 (جويلية 2016).

-دراسة "مخفوطي أمين" بعنوان "إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تنمية الكفاءات"⁶⁵

جاءت هذه الدراسة لتبيان تأثير الإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز بالبليدة في تحديد الحاجات التكوينية لعمالها وبين تنمية كفاءاتهم، أين تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. وقد بيّنت النتائج المحصّل عليها وجود علاقة بين المتغيّرين إلى حد ما، وأنّ الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة تختلف وتتنوع حيث لا تُوجد طريقة واحدة تقتصر عليها في تحديد هذه الحاجات؛ ومن بينها الاعتماد على برامج التكوين، ومستويات الخبرة والتعليم، والاعتماد بشكل كبير على دفا تر تقييم الأداء، إذ بيّنت النتائج أنّها غير صالحة لكلّ المواقف والتخصصات كونها تحمل في طياتها نسبة عالية من الذاتية والاعتبارات الشخصية التي تجعلها تحيد في تحديد حاجاتها بشكل دقيق وصعوبة تحقيق الأهداف المرجوة. لقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في الأساليب المعتمدة في تحديد الحاجات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة والعمل على تنويعها وتكوين الأفراد على كيفية استخدامها والتعامل معها، وعدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين فقط في هذه العملي بل إشراك المختصين في التكويني والإدارة العلي والأفراد المعرّين بالعملي التكويني لجعلها فعّالة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بها.

-دراسة "سلامة أمينة، الهواري جمال" بعنوان "واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على

تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس"⁶⁶

عالجت الدراسة موضوع كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، من جانبين: الأول هو أن تطبيق تسيير الأفراد مبني على أساس الكفاءة، والثاني هو محاولة إبراز علاقة التأثير بين بناء الكفاءات وتحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة. ولإثراء البحث تمّ إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية لولاية سيدي بلعباس للتعرف على طرق تسيير أفرادها ودرجة الأهمية التي تُوليهما للكفاءات البشرية والفعالية الاجتماعية، حيث أنّ أهمية الكفاءات تنبع من كونها المورد الأساسي لأي إبداع وتطوير وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية أكبر. إلا أنّ نتائج الدراسة أظهرت أنّ المؤسسات ليس لها يقين بضرورة منح الأهمية لموضوع الكفاءات والفعالية الاجتماعية، وهذا مردّه إلى انعدام الحركية والديناميكية في نشاطات المحيط الاقتصادي الجزائري الذي لا يُمارس ضغطا كبيرا على المؤسسات العمومية مُقارنة بالدول المتقدمة.

⁶⁵ مخفوطي أمين، «إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تنمية الكفاءات»، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 9 (ديسمبر 2016).

⁶⁶ سلامة أمينة، الهواري جمال، «واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية: دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس»، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 13 (ديسمبر 2016).

-دراسة "خليل صبرينة" بعنوان "واقع تطوير كفاءات المسيرين بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية العمومية"⁶⁷

جاءت هذه الدراسة العلمية كمحاولة للوقوف على واقع تطوير كفاءات المسيرين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، وذلك من خلال توزيع استمارة استبيان على مسيري ثلاثة مؤسسات عمومية هي على التوالي: المركز الاستشفائي الجامعي للبليدة، و المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية للبليدة، والمؤسسة العمومية الاستشفائية للبليدة. وقد تمّ تحليل بيانات الاستبيان باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل. لقد أبرزت نتائج التحليل وجود ارتباط وأثر إيجابي لكُل من التدريب، والتحفيز، وإدارة المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير كفاءات المسيرين، غير أنّ هذا الأثر يبقى محدودا نظرا لخصوصيات المحيط الداخلي لهاته المؤسسات والذي نتج عنه عدم تهيئة الأرضية المناسبة لتطوير الكفاءات. وقد أوصت الدراسة بإعطاء أهمية لأساليب تطوير الكفاءات بشكل أنسب يُركّز على تقوية مختلف أشكال الاتصال والتحفيز إضافة إلى تصميم برامج تدريبية استنادا إلى طرق علمية من أجل تزويد الموظفين بكفاءات جديدة.

-دراسة "بوسوسة نعيمة" بعنوان "دور التكوين في مرافقة المسارات الوظيفية، دراسة حالة التكوين التحويلي بشركة سونطراك"⁶⁸

سعت هذه الدراسة لتوضيح أهمية مرافقة التدريب لإدارة المسارات الوظيفية وعلاقتها بتنمية كفاءات الموارد البشرية بشركة سونطراك، وقد بلغ عدد الأفراد المعنيين 2592 عاملا، حيث بيّنت الدراسة أنّ الربط بين هذين العنصرين كوظيفتين محوريّتين من وظائف إدارة الموارد البشرية يُشكّل فرصة لنجاح الشركة في توفير الموارد البشرية الكفأة بالكمّ المطلوب والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يكسبها ميزة تنافسية وريادة في مجال عملها. وبيّنت النتائج أنّ مديرية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة اختارت اللجوء إلى عملية التدريب التحويلي لإعادة توجيه الأفراد من ذوي المهن الآيلة للزوال لوضع حد لمشكل تحمّل الشركة لمهن لا تدرّ عليها قيمة مُضافة بل تزيد من أعبائها؛ وكذا تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية الموجودة واستغلالها قبل اللجوء للتوظيف الخارجي. لقد أوصت الدراسة بفتح آفاق جديدة في المسارات الوظيفية للعاملين في المهن المعنية بالمناولة والعمل على تنويع طرق وأساليب التدريب وإكساب المهارات.

⁶⁷ خليل صبرينة، «واقع تطوير كفاءات المسيرين بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية العمومية،» مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 2 (2016).

⁶⁸ بوسوسة نعيمة، «دور التكوين في مرافقة المسارات الوظيفية : دراسة حالة التكوين التحويلي بشركة سونطراك،» مجلة المؤسسة، العدد 6 (2017).

-دراسة "حسينة بلهي" بعنوان "التكوين الوظيفي: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات"⁶⁹

سلّطت الدراسة الضوء على الدور الفعّال لعملية التدريب وأهميتها في تنمية الموارد البشريّة داخل المنظمات على اختلاف طبيعتها نشاطها. وقد بيّنت أنّ المورد البشريّ يشكّل أكبر تحدّي تواجهه المنظمات على الصعيّ التنموي، الأمر الذي يهتدعي ضرورة الاستثمار في ضمان كفاءة أدائه، وجودة مخرجاته، وتوافق أهدافه مع أهدافها؛ وذلك باعتماد إستراتيجية فعالة في تخطيط وتطبيع البرامج التدريبية. ومنه فالتدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءات وتحسين مهارات الأفراد وقدراتهم وتحسين أساليب العمل داخل المنظمات، ملم يؤدي إلى تحسين الأداء. لقد أوصت الدراسة بضرورة إدراج العمليّات التدريبية ضمن خطط المؤسسة الإستراتيجية، وتجريّ الجهود لإنجاحها والعمل على التقايل قدر المستطاع من المشاكل والمعوقات التي من شأنها الحيلولة دون تحقّق أهدافها، وذلك بتحسين وتوعّي جميع الفاعلين في هذه العمليّات.

-دراسة "حمر العين عبد الرزاق" بعنوان "أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"⁷⁰

جاءت هذه الدراسة لتبيان الأهمية المتزايدة للتكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد بيّنت أنّ وجود تحديات العولمة والمنافسة واكتساب المعارف والكفاءات وتطويرها التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم على اختلافها، فرضت عليها زيادة الاهتمام بمكوناتها وعناصرها غير المادية وخاصة مواردها البشرية باعتبارها مؤشرا بارزا في نجاحها واستمراريتها، ويتجسّد هذا الاهتمام من خلال العمل على تطوير الدائم والمستمر لكفاءة تلك الموارد البشرية والاستفادة من أجمع الأساليب والطرق المناسبة كالتكوين الذي تزايدت أهميته كرهان لتطوير الكفاءات في مثل هذه المؤسسات. لقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام والبحث في هذا الموضوع من مختلف الجوانب والأبعاد لضمان الوصول إلى رؤية واضحة واقعية ومتكاملة تفيد كّل المهتمين بالعملية التكوينية ككّل، وبدور التكوين في تطوير الكفاءات بشكل خاص.

⁶⁹ حسينة بلهي، «التكوين الوظيفي: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات»، «مجلة التواصل في العلوم الإنسانية الاجتماعية»، العدد 50 (جوان 2017).

⁷⁰ حمر العين عبد الرزاق، «أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، «مجلة أبحاث نفسية وتربوية»، العدد 10 (جوان 2017).

-دراسة "الواقى الطيب، جنينة عمر " بعنوان "تأهيل وتعزيز قدرات الموارد البشرية للجماعات المحلية كأحد مرتكزات نجاعة إصلاحها، دراسة حالة الجزائر"⁷¹

تناولت هذه الدراسة إشكالية تكوين الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية في عينة من الدول العربية لأجل ضمان نجاعة تسييرها وكذا تنمية قدراتها المهنية للتكيف مع التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية في هذه الدول بشكل عام والجزائر تحديداً. وقد بينت النتائج أنّ وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية باشرت برنامجاً تكوينياً ثرياً يشمل عدة عمليات مهيكّلة لصالح الجماعات المحلية ، يأتى في مقدمتها تعزيز هذه الأخيرة بالقدرات والكفاءات المؤهلة التي من شأنها تنفيذ برامج التنمية المحلية المصاغة لأجل دفع مسار تنمية قواعد التنمية الوطنية الشاملة. لقد أوصت الدراسة بإرساء قواعد متينة متعلقة بتنشيط ذاكرة مواردها البشرية بالإدارة العمومية، ومضاعفة ومراكمة خبراتها وتحديد ورفع مهاراتها كأولوية ملحة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في البرامج والخطط والأهداف المسطرة، وحتى يتسنى إنجاز برنامج الإصلاح الإداري بسرعة وفعالية كبيرة سواء على المستوى المركزي أو على الصعيد الجهوي والمحلي.

-دراسة "حمودي حيمر" بعنوان "أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات: دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة"⁷²

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الأهمية التي تحظى بها الموارد البشرية من قبل المنظمات الجزائرية كونها المحور الرئيسي لضمان استمراريته ونجاحها، مع محاولة تبيان ما إذا كان هناك توجه نحو بذل جهود للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة لدى الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها. وقد توصلت إلى أنه وبالرغم من أنّ تنمية الكفاءات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات الجزائرية والتي تُقر بأهميتها ضرورة حتمية لمواجهة تحدياتها المستقبلية، إلا أنّه تمّ ملاحظة غياب هذا الطرح بالمنظمة الاستشفائية محل الدراسة الميدانية حيث توصلت إلى أنّ جُلّ الموارد البشرية العاملة بالإدارة لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات، كما أنّ مستويات كفاءاتها لا تتناسب مع خبرتها ولا مع المستويات الوظيفية التي تشغلها. لقد أوصت الدراسة بعدة نقاط أهمها : إتاحة الفرص للموارد البشرية لتنمية كفاءاتها، والحفاظ على مستوياتها، وتشجيعها مادياً ومعنوياً على تطويرها باستمرار.

⁷¹ الواقى الطيب، جنينة عمر، «تأهيل وتعزيز قدرات الموارد البشرية للجماعات المحلية كأحد مرتكزات نجاعة إصلاحها، دراسة حالة الجزائر، «مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 4 (جوان 2017).

⁷² حمود حيمر، «أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات: دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، «مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 4 (ديسمبر 2017).

-دراسة "ركاب توفيق" بعنوان "إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد"⁷³

هدفت الدراسة إلى توضيح تنمية كفاءات الموارد البشرية بفعالية ودورها في عملية تحسين وتطوير الإنتاجية بتسليط الضوء على إحدى المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تحسين واستغلال كفاءات أفرادها ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الحديثة لإدارة التميز بغية تحقيق أهدافها . وقد بيّنت النتائج أنّ تنمية كفاءات الأفراد قد اقتزنت بأساليب إدارة التميز والتي أعطاها المسيرون أهمية بالغة وذلك عن طريق وضع أساليب تنموية حديثة للمؤسسة اليوم، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة هامة ومتميزة داخل الهيكل التنظيمي لها. وقد تمثّلت سياسات واستراتيجيات وآليات هذه الإدارة التي تهدف إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية في: آلية التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والقيادة الإدارية الفعالة، بالإضافة إلى وضع معايير علمية وموضوعية لعملية تقييم الأداء. لقد أوصت الدراسة بتنفيذ أساليب هذه الإدارة والبحث عن أفضل المصادر للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة في مجال العمل لضمان استمرارية المؤسسة واستقرارها.

-دراسة "سحنوني محمد" بعنوان "تنمية الكفاءات داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة "SEROR" بتلمسان"⁷⁴

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الكفاءات داخل المؤسسات الجزائرية، وكدراسة حالة إحدى أهم المؤسسات الجزائرية الحائزة على شهادة الجودة الشاملة (ISO)، والمتمثلة في شركة الدراسات وأنجاز المنشآت الفنية بالغرب الجزائري "SEROR" بتلمسان؛ وذلك بالاعتماد على تحليل المعطيات المتحصل عليها ذات الصلة بإشكالية الدراسة، حيثُ تبين من خلالها أنّ هناك تركيزا على التكوين باعتباره الطريقة المعتمدة من قبلها بهدف تطوير وتنمية كفاءاتها التي تسمح بتبادل المعارف والمهارات ؛ بالإضافة إلى التعلّم التنظيمي باعتباره سيرورة جماعية لحيازة وإعداد المعارف والكفاءات (النظرية التطورية)، ثمّ التعلّم عن بعد (E-Learning) أيضا كطريقة حديثة لتنمية الكفاءات باستعمال أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

⁷³ ركاب توفيق، «إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8 (2017).

⁷⁴ سحنوني محمد، «تنمية الكفاءات داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة "SEROR" بتلمسان»، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 4 (جوان 2017).

-دراسة "مدهوش إبراهيم" بعنوان "التنمية الوظيفية في ظل البيئة الرقمية للعاملين في مكتبات كليات جامعة ذي قار"⁷⁵

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية وأهميتها للعاملين في مكتبات جامعة ذي قار وأبرز المهارات التي يجب توفُّرها لديهم للعمل في ظل التكنولوجيا الحديثة، حيث تم الاعتماد على المنهج المسحي. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن أهم وسائل التنمية التي يُفضِّلها العاملون في تنمية مهاراتهم هي الالتحاق بالدورات التدريبية. لقد وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها التأكيد على ضرورة استخدام التكنولوجيا لتطوير التدريب للعاملين في المكتبات من خلال الاعتماد على التدريب الإلكتروني باعتباره طريقة مُكمِّلة لأساليب التدريب التقليدية.

3. قراءة نقدية للدراسات السابقة

يُلاحظ من خلال استقراء الأدبيات السابقة المتوصل إليها سواء العربية أو الأجنبية منها، أنّها لم تتناول بشكل رئيسي وواضح العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات، وإنّما ركّز بعضها إمّا على ما هو ذو صلة بالمتغير المستقل (إدارة المسارات الوظيفية) أو المتغير التابع (تنمية الكفاءات) فقط، في حين ركّز بعضها الآخر على دراسة أحد العناصر أو الأبعاد ذات الصلة بالمتغيرين كالتكوين أو التعلُّم؛ التخطيط والتطوير الوظيفي؛ الأداء؛ إدارة الحركة المهنية... الخ؛ وذلك في سياقات مُختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع المسارات الوظيفية في العالم العربي عموماً، ودراسات أخرى قد تناولته في الجزائر دون أن تكون دراسة مقارنة. ومن بين هذه الدراسات التي أُنجزت حول العالم العربي دراسة معاذ نجيب غريب بعنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة في القطاعين العام والخاص للاتصالات في الجمهورية العربية السورية" سنة 2014، حيث عالجت العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية مُثّلة بالتكوين والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص. وما يُؤخذ على هذه الدراسة هو التركيز على هذه الأبعاد ذات الصلة بموضوع دراستي من جهة، ومن جهة أخرى تجاهل بعض العناصر التي لها دور كبير في تعزيز ولاء العاملين.

⁷⁵ قادر عبد الحسين مدهوش، م. أحمد حافظ إبراهيم، «التنمية الوظيفية في ظل البيئة الرقمية للعاملين في مكتبات كليات جامعة ذي قار،» «مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية، المجلد 44، العدد 2 (2019).

ولهذا فقد تمّ الاعتماد على هذه الدراسة لتدارك النقص، وإبراز أهمية بقية العوامل الأخرى لاسيما التعلّم، والحركيات المهنية، وتقييم الأداء، وأيضاً تنمية الكفاءات باعتبارها عوامل أساسية لتعزيز الولاء في المؤسسات.

ومن بين الدراسات الجزائرية دراسة حامدي نور الدين بعنوان "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" سنة 2013، والتي عرض من خلالها المحاور الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف العمومي بالجزائر، في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بالإضافة إلى تبيان مختلف الجوانب المرتبطة بالوضعيات القانونية كالترقية وانتهاء علاقات العمل . وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على جوانب الحياة المهنية للموظف في الإدارة العمومية الجزائرية والقوانين السائدة.

ويُضاف إلى الدراسات السابقة مجموعة من الدراسات الأجنبية التي ساعدت الباحثة كثيرا في إعداد الإطار النظري، وبناء نموذج الدراسة، ومن أهمها دراسة Johannes. S. Hartzenberg بعنوان "تنفيذ ممارسات إدارة الحياة الوظيفية في الخدمة العامة بجنوب إفريقيا" سنة 2002، وهي دراسة عاجلت موضوع إدارة المسارات الوظيفية ومدى تنفيذه بالقطاع العمومي في جنوب إفريقيا. والأمر الإيجابي في هذه الدراسة استعراضها للعوامل التي أدت إلى وجود إهمال كبير في الاهتمام بهذه الممارسة بالخدمة العامة عند مختلف الفئات المهنية وخاصة العمال ذوي المستوى الأدنى، مثل عمال النظافة.

بالإضافة إلى دراسة Gilles Jeannot بعنوان "إدارة المسارات الوظيفية للإطارات في الوظيف العمومي" سنة 2005، والتي هدفت إلى تبيان واقع إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية في القطاعات العمومية بفرنسا . وما يُؤخذ على هذه الدراسة تركيز اهتمامها على جوهر بعض سياسات الموظفين كنظام الأجور والتعويضات، والأداء مع الاهتمام بالآفاق الوظيفية للأفراد حسب مختلف تصنيفاتهم. وكذلك دراسة Touria Jaidane بعنوان "مفهوم قيمة المسارات الوظيفية وأهميتها في الوظيف العمومي" سنة 2010، والتي دعت هي الأخرى للاهتمام بالعوامل الممثلة للمسارات الوظيفية في القطاع العام كالحوافز والمكافآت و الترقية والحركية المهنية ، ومحاولة تكييفها مع أي إصلاحات.

أمّا فيما يخصّ مُتغير تنمية كفاءات الموارد البشرية فقد اهتمت أغلب الدراسات بهذا الموضوع من خلال التركيز على واقع وأهمية تطوير الكفاءات في المؤسسات ، وأهم الأساليب المعتمدة في ذلك. ونذكر منها دراسة خليل صبرينة بعنوان "واقع تطوير كفاءات المسيرين بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية: دراسة عيّنة من المؤسسات

الاستشفائية العمومية" سنة 2016، والتي أوضحت وجود اهتمام بهذه الممارسة من خلال اعتماد بعض العناصر الأساسية كالتكوين والتحفيز . وهي مماثلة للعناصر التي اعتمدها الباحثة في الدراسة الحالية ما دفعها للاستناد إليها. ومن بين الدراسات الأجنبية التي اهتمت بهذا المتغير أيضا دراسة Sara chedri maamar بعنوان "مساهمة إدارة التكوين في تطوير الكفاءات الجماعية للمؤسسات الحديثة" سنة 2009، والتي أوضحت ضرورة الاستثمار في التكوين كوسيلة فعالة تسمح بتشكيل الكفاءات وتنويعها وتطويرها ، وهو ما ساعد الباحثة في اختيار عنصر التكوين كأهم عنصر ممثل لإدارة المسارات الوظيفية في القطاع العمومي.

وبالتالي، يُمكن القول أنّ ما يُميّز الدراسة الحالية أنّها تُعد من الدراسات القليلة التي تناولت مُتغير إدارة المسارات الوظيفية وعلاقته بتنمية الكفاءات بشكل رئيسي والتي ركزت على العناصر الأساسية المرتبطة بتطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث جاءت لتوضّح واقع الاهتمام بهذه العناصر في المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل قانون الوظيفي العمومي السائد. وهو ما يُعطي أهمية لهذه الدراسة التي حاولت وضع نموذج يُوضّح كيفية مساهمة إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من خلال جمع مُختلف العوامل الممثلة لهذين البعدين كتخطيط المسارات؛ تطوير المسارات؛ إدارة الحركية الوظيفية؛ التكوين والتعلّم؛ إدارة الحوافز والمكافآت؛ تقييم الأداء؛ ومساهمة كلِّ عنصر منها في تحقيق التطور والتقدم.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الدراسات السابقة ساهمت بشكل فعّال في بناء الدراسة الحالية، وذلك من خلال وضع الإطار النظري، واختيار أبعاد الدراسة التي تمّ اعتمادها في صياغة النموذج، واختيار أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات . وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض النقاط منها: الفترة الزمنية ومتطلبات بيئة الدراسة الحالية باعتبارها أهم نقطة اختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تمّ مناقشتها في سياقات وفترات زمنية مختلفة من حيث الاتجاهات الأساسية سواء الاجتماعية أو السياسية أو العلمية وحتى الخصائص الثقافية والاقتصادية العامة، والتي تختلف كثيرا عن السياق الجزائري الذي يتميز بمستوى مُعيّن من التخصصات فيما يتعلق بممارسات التوجيه، واعتماد المعلوماتية والرقمنة، وسياسات التخطيط والتطوير الوظيفي، والتكوين والتعلّم وكذا الحركية الوظيفية للأفراد والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على عملية تنمية كفاءاتهم؛ إضافة إلى طبيعة الهياكل والأبنية التحتية للمؤسسات الجزائرية خاصة تلك التي تنتمي للقطاع العام والقانون المعمول به نحو الاهتمام بتسيير هذه العناصر وفق خطوات ونماذج ولوائح وتقنيات من شأنها أن تجعل عملية تنمية كفاءات الأفراد بطيئة وصعبة. كما تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بكونها:

- تناول العلاقة بين متغيري هامين على مستوى الدراسات الاجتماعية والإنساني، وهما ممارسات إدارة المسارات الوظيفية بما تحوي من عوامل مختلفة أهمها تخطيط وتطوير المسارات، وإدارة الحركية الوظيفية، والتكوين والتعلم، وإدارة الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء؛ وبين مُتغير تنمية كفاءات الموارد البشري؛
- تسليط الضوء على أهمية هذه المكونات في تطوير الكفاءات التي تتطلبها المهن والوظائف الحالية والمستقبلية وإسهامها في تكيف الموظفين مع مختلف المستجدات؛
- تتضمن دراسة ميدانية لإحدى الجامعات الحكومية الجزائرية لتبيان مدى وعي إدارتها ومستوياتها بأهمية الموارد البشرية في أداء أنشطتها والاهتمام بتحسين كفاءاتها ودعمها؛
- تُساعد في تحديي أوجه القصور في إدارة المسارات الوظيفية لدى العاملين بالجامعة الجزائرية، والكشف عن القيود والمعوقات التي تؤثر على تنميتي كفاءاتهم؛
- إبراز ما تواجهه الجامعة الجزائرية من تحديات جديدة في ظل الإصلاحات التي شهدتها القطاع خلال العقود الماضية، والتي تستدعي ضرورة الاعتماد على أنشطة تطويرية متنوعة دون الاقتصار على التكوين والترقيات لتحسين الأداء المهني وتلبية احتياجاتها النوعية؛
- وضع مبادئ توجيهية لمؤسسات التعليم العالي الجزائري في إطار مرجعي نحو أهمية الموظفين بالإدارة وأيضاً أهمية الأساتذة للحصول على كفاءات متنوعة ومتطورة وقادرة على التغيير.

الفصل الأول

إدارة المسارات الوظيفية كمتغير تفسيري لتنمية
كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد

نتيجة للعولمة التي أصبحت تشهدها ظروف حياتنا اليوم زادت حاجة المؤسسات للبحث عن ظروف عمل تمكّنها من التكيف وفق التغيرات الاقتصادية بأي شكل من الأشكال من أجل ضمان بقائها، والأهم من ذلك البحث عن نوعية الموارد البشرية القادرة على مواجهة مثل هذه الضغوطات بطريقة هادفة وعادلة، وإيجاد حلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهها في الوقت المناسب. وفي ظل الظروف المعاشية في الوقت الحالي نجد أن الأفراد قلقون بشأن نوعية حياة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة، ورؤيتهم المستقبلية لمهنتهم، وترددتهم في مغادرة مؤسساتهم والبحث عن فرص تطوير أكثر جاذبية في ظل المنافسة الشديدة مما ينعكس على ولائهم تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها. وهذا ما دفع مؤسسات اليوم إلى تنفيذ خطط إدارة المسارات الوظيفية لمواردها البشرية والتي تأخذ بعين الاعتبار توقعاته الشخصية كجزء من العمل، وإدماجها في خطط التطوير الوظيفي مع ضمان نجاحه الوظيفي والشخصي وفقا لاحتياجاتها وإمكاناتها، مع ضرورة البحث عن إيجاد توازن بين النتائج التي يمكن تحقيقها والالتزام الوظيفي في ظل التغيرات الكثيرة التي زادت حدتها والبحث عن الإجراءات والسلوكيات الملائمة لتحقيق نتائج أفضل تعود بالفائدة على كلا الطرفين الفرد والمؤسسة معا. لهذا، ستحاول الباحثة في هذا الفصل التعرف على إستراتيجية إدارة المسارات الوظيفية للأفراد بالمؤسسات، ورؤية الإيجابيات والفوائد المترتبة عن هذه الإستراتيجية، وكيفية إدخالها في أعمال المؤسسة، وكذلك الأدوات التي يمكن استخدامها في ذلك.

أولاً: التأسيس المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والمسارات الوظيفية

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لبيئات العمل على اختلاف أنواعها وأشكالها و أساس أي نشاط للمؤسسة كونه يساهم في تشكيل حركتها بلتخاذ القرارات التي ته يء لها فرص الانطلاق والنجاح؛ ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية والارتقاء بالموارد البشري فيها إلى مستوى الشريك، والسعي للمحافظة عليه والعمل على تكوينه وتقييم أدائه بغرض نجاحها واستمراريتها ولتحقيق أهدافها المنشودة.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية بمثابة استثمار مريح في مختلف الجوانب مما يمكّن من مواجهة التحديات والتهديدات المختلفة على نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر. لهذا حظيت باهتمام كبير حيث أصبحت تعتبر الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، باعتبارها القادرة على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة وكذا مصدرا

للتنمية والتطوير.¹ ويرى "ناصر" أنّ التوجّه نحو الاعتماد على الموارد البشرية باعتبارها العمود الفقري في تنفيذ ونجاح خطط التنمية، أصبح من أهم المحددات التي تتبناها الدول المعاصرة في المؤسسات الاقتصادية من خلال التخطيط المتكامل لارتباط ذلك كليا بعملية تطوير الأعمال التي يتم إنجازها من خلال منظومة "الموارد البشرية".² وهكذا، أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها - وعلى رأسها رفع الأمن وتحسين أدائها - مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، مما يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على خلق المناخ الملائم لهؤلاء الأفراد وتوفير الحوافز المناسبة، والسياسات الإدارية الجيدة بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم.³ واختلف الباحثون في تعريف إدارة الموارد البشرية، حيث يعرفها (Sherman & Chruden) على أنها: "الإدارة التي تشتمل على عمليات أساسية يجب أن تؤدي، وقواعد يجب أن تتبع، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية الاهتمام بمساعدة المديرين في المؤسسة وذلك بتزويدهم بالرأي والمشورة ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفعالية وكفاءة أكثر".⁴

ويرى "الزيادي" أنّ إدارة الموارد البشرية هي التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الأفراد منذ إلحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى التقاعد من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف، وتخطيط القوى العاملة والاختيار، والتعيين، والتكوين، والنقل والترقية، وبوضع نظم الأجور والحوافز، وتقييم أداء العاملين، وتهيئة ظروف العمل، والاهتمام بالجانب السلوكي لكي تحقق الاستقرار في القوى العاملة، وزيادة رضائهم عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.⁵ في حين عرفها (Fresh) على أنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة".⁶

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط.1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014)، ص 22-26.

² فوزية بنت علي خضر الغامدي، «تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي،» (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014)، ص 3.

³ حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، «مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: الجزائر»، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1 (ديسمبر 2014)، ص 178.

⁴ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط.1، (د.م: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015)، ص 35.

⁵ عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط.1، (الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لنديا الطباعة، 2014)، ص 12.

⁶ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط.1، (د.م: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013)، ص 19.

ومنه ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي مختلف الأنشطة التي تهتم بالتخطيط والتنظيم والتطوير والترغيب وغيرها من الأنشطة التي تهتم بتنمية قدرات العاملين، والوصول بهم إلى أقصى درجات الرقي والنمو مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

2. أساسيات حول المسارات الوظيفية للأفراد

أضحى موضوع المسارات الوظيفية مجالاً لاهتمامات علماء الإدارة وكتّابها ، أبرزهم Peter Drucker و Edger Schein، حيث تحدّثوا عن صناعة المسارات وتطويرها. وقد تزايد في الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات بها على مختلف المستويات نظراً للمكانة التي يحتلها العنصر البشري ككتلة منسجمة داخل مؤسسات الدولة؛ وذلك من خلال توفير كامل الضمانات الأساسية له لتحقيق أهدافه المنشودة من عمل في أحسن الظروف ، ومردودية مهنية عالية مع مساعدته على التقدم في حياته الوظيفية عن طريق إدارة مساراته التي تحقق فوائد تعود بالنفع على الطرفين معاً. كما تساعد على احتكاكه بمجالات مختلفة تراكم تجارب متنوعة لديه. لهذا، يتناول هذا الجزء عرضاً موجزاً للمفاهيم ذات العلاقة بالمسارات الوظيفية من حيث مفهوماها وخصائصها وأهميتها، وتخطيطها، والتطوير الوظيفي.

1.2 تعريف المسارات الوظيفية وخصائصها

يمكن تعريف المسارات الوظيفية على أنها "تقدّم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة".⁷ ، كما تعرّف بوصفها "مجموعة من المناصب المرتبطة، التي تخطط مسبقاً، ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته الوظيفية. وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره".⁸ وهي تشير إلى "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن".⁹ أو "تسلسل مجموعة الخبرات في العمل والتي تمتد طوال حياة الفرد".¹⁰ وفي تعريف أكثر حداثة، المسارات الوظيفية هي "عملية تطوير للموظف على مسار من الخبرات والوظائف في مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات".¹¹ ، وهي كذلك "تسلسل أنشطة العمل والتعلّم التي تمرّ بها حياة الفرد والتي تفترض وجود

⁷ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000)، ص250.

⁸ Dessler Gary, *Human Resource Management*, 9.ed (Pearson Education International, 2003), p.26.

⁹ Loic Cadin, Francis Guérin, *la Gestion des Ressources Humaines*, 2.éd (Paris: Dunod, 2003), p.92.

¹⁰ Catherine .V-Fourboul, «Carrière et Mobilité» (université Panthéon-Assas Paris II, 2010), p.5.

¹¹ Yehuda Baruch, «Transforming careers: from linear to multidirectional, career paths Organizational and individual perspectives,» *Career Development International*, Vol.9, N.1 (1 January 2004), p.59.

توازن بين مختلف الأدوار التي يلعبها هذا الفرد في حياته الوظيفية والشخصية.¹² وهي "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة".¹³

ويُنظر إلى المسارات الوظيفية على أنّها: "مسار لحراك الفرد داخل المؤسسة أو تراكم مجموعة مميّزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة".¹⁴ ويُعرفها علماء الاجتماع بجامعة شيكاغو تعريفا موضوعيا بوصفها "سلسلة تعاقب من الوضعيات والمناصب واضحة المعالم في مؤسسة منظّمة ، وتعريفا ذاتيا باعتباره طريقة الفرد في النظر إلى تطور حياته وتفسير ما سيحدث له".¹⁵ ويُمكن تعريفها كذلك بأنّها "تسلسل مناصب العمل أو الأدوار للفرد، و يُمكن أن يتّخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة".¹⁶ كما تُعرّف بأنّها "وظيفة إستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى توقع تطور المهن، وتحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد وتتبع تطوّر حياتهم الوظيفية".¹⁷

ويتركز مفهوم المسارات حول "الخبرة الذاتية المتخصصة في مجال وظيفي يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار".¹⁸ في حين يركّز "عبد اللطيف وادي وكامل ماضي" على أنّ المسارات الوظيفية "تتضمن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه لممارستها كمنهج في حياته العملية؛"¹⁹ حيث يُمكن النظر لهذه الاختيارات الوظيفية كدليل يُمكن الموظف من تطوير كفاءاته وإيجاد مناصب تتوافق مع إمكانياته وقدراته

¹² Ahnsu Consulting Group, «Guide de planification de carrières Outil ressource pour agir en tant que parent entraîneur et allié: Canada» (2006), p.14. <http://www.ahnsu.com>

¹³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط.1، (الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 2011)، ص161.

¹⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (قالمة/الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004)، ص113.

¹⁵ Fabienne Bastid, Alain Roger, «Sentiment de réussite de Carrière, qualité du travail et équilibre de vie», (Congrès Aiptlf, Québec, 2008), p.2.

¹⁶ Gary W. Carter, Kevin W. Cook, David W. Dorsey, *Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees* (Malden/USA: Wiley-Blackwell, 2009), p.3.

¹⁷ Salma Errhouni, Salwa Guendouz, «La gestion des ressources humaines au Maroc: Etat des lieux», (Rapport de projet de fin d'études, école supérieure de technologie – sale, Université Mohammed V, Ests, 2009/2010), p.13.

¹⁸ صلاح الدين الهيتي، «أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 2 (2004)، ص10.

¹⁹ رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، «تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية (غزة): وجهة نظر ذاتية»، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد 2 (جوان 2007)، ص ص779-817.

وبالتالي تحقيق قيمة مضافة في مشروعه الوظيفي.²⁰ ويمكن تعريفها أيضا بوصفها "الدافع الوحيد للأفراد للتحرك، سواء كان ذلك إلى مؤسسات أخرى أو بلدان أخرى لتحقيق مستوى أفضل من الاحترافية والبحث عن مزايا اجتماعية واقتصادية أفضل، مما يمكنهم من تطوير حياتهم الوظيفية وضمان آفاق أفضل لتقدمهم الوظيفي".²¹ وترى الباحثة أن المسارات الوظيفية هي: "عبارة عن مجموعة المراكز الوظيفية التي يحاول الموظف تحقيقها خلال حياته الوظيفية، إما عن طريق الترقية وذلك بانتقاله إلى مستويات أعلى في المؤسسة أو من مكان إلى آخر في نفس المستوى؛ ولا يتم ذلك إلا إذا وجد توافقاً بين إمكانياته من جهة وإمكانيات المؤسسة التي ينتمي إليها من جهة أخرى".

ومن خلال تعريف المسارات الوظيفية تبرز الخصائص الآتية: (1) وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية أي أن المسارات الوظيفية تقوم على أساس مسؤولية المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة للموظف وفق قدراته ومهاراته وتميئة المناخ الملائم له لاستثمار ما لديه من مهارات، كما يقع على عاتق الفرد أن يرسم مسارا يرى من خلاله مستقبله الوظيفي وفق القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛ (2) وضوح مبدأ الاستمرارية في إطار ترابط موضوعي بين المسارات الوظيفية للفرد وخطط المؤسسة في التشغيل؛ (3) وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة بين الفرد والمؤسسة؛ (4) تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع في العمل وما ينتج عنه من توترات وضغوطات في الوظيفة؛ (5) وجود تكامل بين جهود الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات الأفراد وقدراتهم وتوقعات واحتياجات المؤسسة وأهدافها.²²

2.2. أهمية المسارات الوظيفية

يمكن النظر إلى أهمية المسارات الوظيفية من منظور الفرد والمؤسسة. بالنسبة للفرد هي مرآة تعكس طموحه وسلما يساعد في توسيع نطاق الخبرة لديه من خلال تنمية وتوجيه ميوله الوظيفية، وبناء مهارات جديدة تساعد على أداء مهامه وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكينه من التنمية المستمرة لاستعداداته ومواجهة التحديات. كما تؤدي إلى رفع مستوى رضاه عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافه وخطته؛ وهي

²⁰ Hennequin Emilie, «L'image de la carrière au travers des sites corporate: Entre séduction et réalité, l'exemple du CAC 40,» (2013), p.11.

²¹ Tutik Inayati, et al, (2014), «Career path and political stability: Factors for leaving Indonesia?» *Open Journal of Social Sciences*, N.2 (September 2014), pp.180-181.

²² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 213.

تساعده على امتلاك الكفاءات التي تمكنه من تطوير نفسه؛ بمعنى أنها تساعد الموظف في تحديد أهدافه المستقبلية.²³

وترى "راوية حسن" أن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين توقعات الفرد وخبراته، حيث أنه بزيادة رغبته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل؛ كما أن وجود اختلاف بين الخبرات والقيم والأهداف والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط وعدم الرضا. ويساعد رسم المسارات الوظيفية على إشباع التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت القيم مختلفة، لاسيما توفير فرص تطور عادلة بين الرجال والنساء؛ بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتكوين التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات، وإزالة الصراعات وزيادة الولاء والانتماء، ومنه تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.²⁴ أما أهميتها بالنسبة للمؤسسة، فينبغي القول أن المؤسسة كالفرد لها أهداف وطموحات تهمها وتدافع عليها؛ ونجاحها مرهون بإدارة مواردها البشرية بفاعلية وقدرتها على فهم الحاجات الوظيفية له¹ ومساعدته¹ على إدارة مساراته¹ الوظيفية بفاعلية وامتياز حتى تحقق له¹ نوعا من الرضا ويساعدها هي الأخرى على تحقيق أهدافها. يتم ذلك من خلال مساعدتها على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناتجة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات... الخ. كما تساعد المؤسسة أيضا على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة؛ وهي تساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والخبرات والمهارات.²⁵

3.2. أنواع المسارات الوظيفية

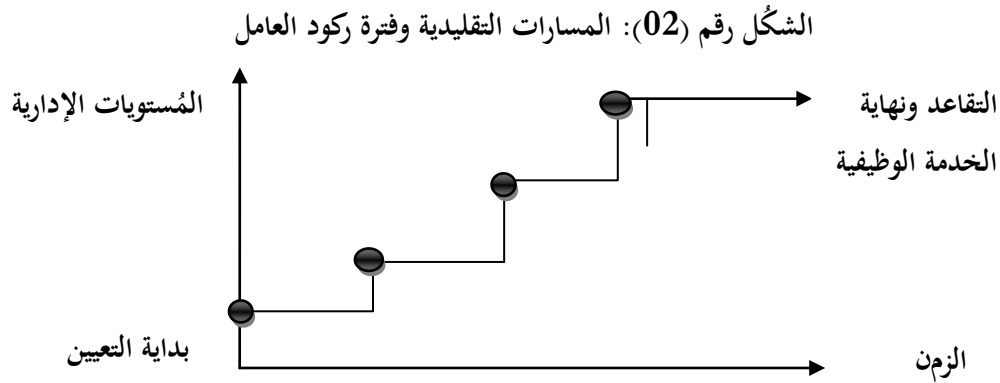
توجد أنواعا مختلفة من المسارات الوظيفية وعلى نطاق واسع منها مما يساعد على تحقيق التكامل بين الفرد والمؤسسة وتحقيق النجاح الوظيفي. النوع الأول يسمى "المسارات التقليدية" التي تمثل حركة انتقال العامل العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للفرد كي يرقى للوظيفة الجديدة، حيث لا يمكنه الانتقال لهذه الأخيرة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة. وتوصف هذه المسارات بالضيقة أو المحدودة، وبالتالي فهذا الضيق يفقدها المرونة ويجعل بدائل الترقية والنقل الوظيفي عليها منعقدة. وفي المقابل تتميز بأنها تبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة

²³ Bernard Martory, Daniel Crozet, Op.Cit., p.65.

²⁴ حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط.1، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002)، ص340.

²⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004)، ص16.

حياته الوظيفية في المؤسسة؛ كما تتميز بأن العامل لا يمكنه فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه حين إحالته على التقاعد لذلك فهي طويلة من حيث الزمن. وتدعى هذه المدة "فترة الركود" التي غالباً ما يخفض فيها حجم المهام والمسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنّه.²⁶ والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص550.

يشير (Liangtie. D, Fuhui. S) أن في نموذج التطوير الوظيفي التقليدي تكون بيئة المؤسسة مستقرة نسبياً، حيث توفر المؤسسات لأفرادها وظائف دائمة ومستقرة تمكّنهم من التحرك على مسار خطي عن طريق الترقّيات بشكل تدريجي؛ كما أن الأجور ثابتة وتقتصر على ساعات العمل.²⁷ وينظر إلى الفرد في هذا النوع من المسارات على أنه تكلفة، فالفرد يفكر في اختيار وظيفة دائمة بشكل واضح من البداية. ويمكن تسمية هذا النوع بالمسار أحادي البعد (مهنة عمودية X أفقية) عكس المسار المعاصر أو الحديث الذي تتطلب فيه الوظائف أكبر قدر من المعارف والكفاءات لكسب مرونة وقدرة على التكيف بشكل أكبر، مما يعني زيادة الحاجة إلى التكوين والتطور حيث يتم التخطيط الوظيفي على المدى القصير مع إشراك الفرد في ذلك.²⁸

وهناك نوع ثان يسمى "المسارات الوظيفية المؤقتة"، نشأ نتيجة للعملة والتقدم التكنولوجي ومختلف التغييرات التي مست الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، ما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة التعامل مع حدّة المنافسة من خلال الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وتكييفها للاستجابة مع التغييرات المتسارعة عن طريق الاعتناء بإدارة مساراتها

²⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص550.

²⁷ Liangtie Dai, Fuhui Song, «Subjective career success: A literature review and prospect,» *journal of human resource and sustainability studies*, N.4 (2016), p.238.

²⁸ Hana Klupáková, «Overview of the characteristics of career concepts,» *EMI*, Vol.5, Issue 1 (2013), pp.1-6.

الوظيفية بمرونة ومراقبة أكثر. يقلل هذا النموذج من إمكانية التقدم الوظيفي وتطور الرواتب، كما يشكل عدم استقرار لحالة الموظفين.²⁹

الجدول رقم (01): الاختلاف بين خصائص المسارات التقليدية والمسارات المتنقلة

الخصائص أو المميزات	التقليدية	الحديثة
العلاقة مع صاحب العمل	الأمن الوظيفي، والولاء للمنظمة	الأهلية للعمل (القابلية)، الأداء، المرونة، تعدد المؤسسات
حدود المسار	مؤسسة أو اثنين	مؤسسات متعددة
الكفاءات	محددة للمؤسسة	قابلة للتحويل من مؤسسة لأخرى
معايير النجاح الوظيفي	الأجر، الترقية، المنصب	الاهتمام الجوهرى بالعمل
مسؤولية إدارة الحياة الوظيفية	المؤسسة	الفرد
التكوين	برامج رسمية	في العمل، المرتبط بالخبرة.
معايير التقدم	تتعلق بالعمر	ذات الصلة بالتعلم

المصدر: Nathalie Delobbe, Op.Cit, p.154.

ويوجد نوع ثالث يسمى "المسارات المتنقلة أو غير المستقرة"، وهناك من يطلق عليها تسمية المسارات غير المحدودة حيث يعتبر (Arthur) أول من طرح هذا المفهوم بشكل واضح سنة 1994، فبين أن هذه المسارات غير مقيدة أو محصورة بفكر محدد أو منظمة معينة.³⁰ وفي بعض الدراسات تم تعريفها على أنها: "سلسلة من فرص العمل خارج حدود مكان العمل الواحد، وإطار نظري متجدد للتفكير الوظيفي وهو بديل للمفهوم التقليدي للحياة الوظيفية حيث يفترض أن الفرد هو المسؤول عن إدارة حياته الوظيفية، ملم يمكنه من تطوير مهاراته والتعلم مدى الحياة." ³¹ ويضيف (Elouaer) أن هذا التفكير يدمج مفهوم الكفاءات كمحدد للمسارات الوظيفية.³² وينبغي على الفرد أن يبحث عن الأمن الوظيفي والمرونة للحصول على فرص تطوير وظيفية بشكل غير محدود تتجاوز المؤسسة الواحدة، وخبرات متعددة وكذا كفاءات ومهارات قابلة للتكيف والتحويل من سياق تنظيمي

²⁹ Nathalie Delobbe, Op.Cit., p.152.

³⁰ Stoltz, Kevin B., & others, «Adaptability in the work life task: Life style, stress, coping and protean, Boundary less career attitudes,» *Journal of Individual psychology*, Vol.69, N.1 (2013), p.69.

³¹ Geneviève Veilleux, Op.Cit., p.17.

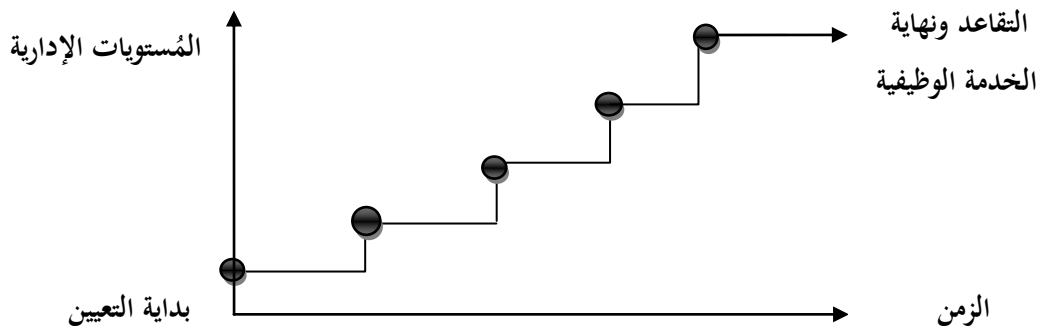
³² Ilyess Elouaer, Op.Cit., p.2.

لآخر مما يساعده على التعلم المستمر وتطوير شبكة علاقاته الوظيفية.³³ وهناك اختلاف بين خصائص المسارات التقليدية والمسارات المتنقلة كما هو موضح في الجدول رقم (01).

ظهر نوع رابع تحت مسمى "المسارات الشبكية"، وهي تمتد احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية في آن واحد داخل الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية. وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى؛ وبالتالي تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة. من هنا نجد أن المسارات الشبكية مرنة ولا تعتمد على التخصص الضيق، بل تعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين.

يسمى النوع الخامس بـ"مسارات الإنجاز"، حيث يعتبر هذا مفهوماً جديداً للمسار الوظيفي التنظيمي؛ وهو لا يشترط بقاء العامل لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى. فالتوجه الجديد يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، إذ كلما زادت نجاحاته، كلما أدى ذلك إلى سرعة ترقيته وبلوغه نهاية المسار التي لا ترتبط بسن الإحالة على التقاعد. وهنا تبرز مشكلة مفادها أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف الملل بسبب عدم التغير في عمله وهذا يخفض دافعيته للعمل. والشكل رقم (03) يوضح ذلك.

الشكل رقم (03): مسارات الانجازات وفترة الركود الوظيفي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص550.

³³ Nathalie Delobbe, Op.Cit., p.154.

وأخيرا يأتي النوع السادس الذي يسمى "المسارات المزدوجة" (ثنائية المهنة)، حيث يستخدمها الاختصاصيون غالبا وأصحاب التخصصات العلمية. ونظرا لانتهاؤ مسار وظائفهم في وقت قصير مالم يشكّل حاجزا أمام طموحاتهم ورغبتهم في الاستمرار، تلجأ المؤسسة لهذا النوع من المسارات الذي يقوم على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي، أحدهما تخصصي والآخر إداري؛ وهنا يمكن للفرد الاختيار والاحتفاظ بمهنتين إحداهما تكمل الأخرى. وبعد اختيار المسار الوظيفي الذي يريد أن يسلكه الفرد خلال مسيرته الوظيفية يتم وضع البرنامج النهائي لإدارة المسار الوظيفي، وتبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ.³⁴

يتطلب تصميم هذا البرنامج تدخل أربعة عناصر أساسية: (1) الإدارة العامة للمؤسسة، حيث تعتبر الركيزة الأساسية والرسمية التي تساعد على تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية، باعتبارها المسؤول عن توفير الموارد المالية والمادية والمعلومات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة المسارات، وتكوين وتطوير العمال كالإعلان عن المناصب الشاغرة، وإمكانيات النقل والترقية... الخ. (2) الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر مباشرة على فعالية برامج إدارة المسارات الوظيفية كاختيار وتعيين العاملين، وعمليات الترقية الداخلية، وتصنيف الوظائف والتقييم، وتخطيط العمال وتسيير الدخول... الخ. (3) المسيرين، فالمسير يهتم بجمع المعلومات التي تخص العمال بالمؤسسة (قدراتهم، أداءاتهم، معرفة فرص التقدم الممكنة)، والعمل على خلق بيئة عمل مشجعة من أجل متابعة تكوينهم وتطويرهم. (4) مشاركة العمال المعنيين باعتبارهم مسؤولين عن توجهاتهم الوظيفية، ويتم تسهيل تدخلهم عن طريق تشجيعهم على الحضور للمقابلات والاجتماعات الإعلامية، وتوفير الوثائق والمعلومات والتقنيات المناسبة، وتنظيم مقابلات معهم لمناقشة خططهم الوظيفية وتتبع تطورهم.³⁵

من جهة أخرى، يضيف (Yehuda Baruch) أنواعا أخرى للمسارات الوظيفية: فهناك "مسارات ماضية" قائمة على التسلسل الهرمي ووجود هياكل منظمة وصارمة، ما يثبت وجود اتجاه خطي للتقدم والذي يمكن من تقييم نجاح الفرد الوظيفي عبر معدلات الترقية. وهناك "مسارات مستقبلية"، جاءت نتيجة حدوث عدة تغيرات أدت إلى تغير طبيعة ومفهوم الوظائف بشكل كبير، فأصبحت انتقالية قابلة للتنفيذ وديناميكية، مما ساهم في ظهور نماذج جديدة من المسارات الوظيفية تتكون من مجموعة متنوعة من الخيارات نحو العديد من اتجاهات التطور. وتوجد "مسارات متغيرة"، فنتيجة لعدة تغيرات أصبحت المسارات أكثر انفتاحا وتنوعا وأقل تنظيما وسيطرة من

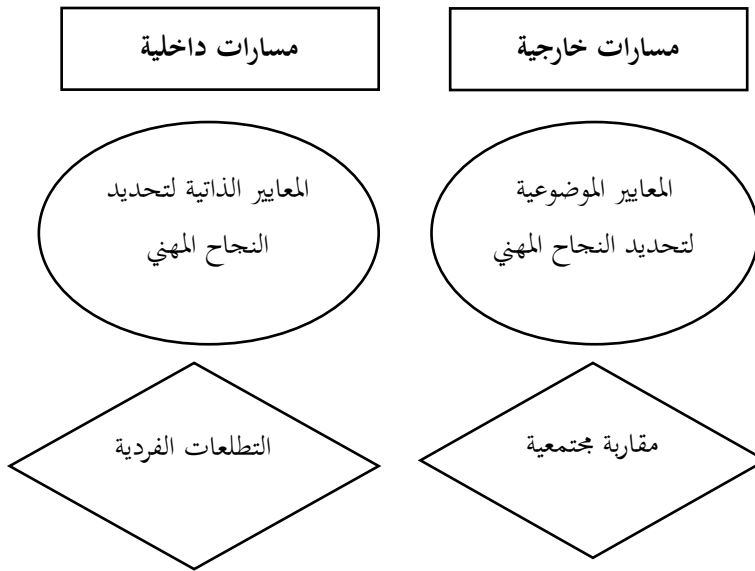
³⁴ هداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 115.

³⁵ المرجع نفسه، ص 115.

قبل أرباب العمل، ومنه فإدارة هذه المسارات تركز على الفرد باعتباره مسؤولاً و تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية المختلفة. وتوصف بالمسارات الذكية لأنها تساعد في إظهار العناصر المهمة لتكوين مسارات فعالة عن طريق الفردانية في التسيير، والتعرف على المعارف والقدرات والكفاءات اللازمة... الخ، ومنه تمكين الفرد من اختيار الوظائف الأنسب التي تساعد على تحسين كفاءاته وقدراته.³⁶

ووفقاً لـ (Hay & Hadgkinston) ينظر للمسارات الوظيفية من جانبين مختلفين: الأول "خارجي" تشير بموجبه إلى تتابع مواقع الوظائف وتغيرات الراتب والمسمى الوظيفي، وكلها ترتبط بنظرة خارجية مجردة وموضوعية للإنجازات الملموسة. والجانب الثاني "داخلي" يتبنى نظرة شخصية للفرد عن العمل والحياة ودوره فيها والعواطف والاتجاهات والمواقف. ويشار إلى ذلك بالإنجازات والتحديات والرضا والولاء التنظيمي.³⁷ وفي نفس الإطار، أشار (Jean-L. C) أن هناك مساراً داخلياً يبقى الفرد هو المسؤول الرئيسي عن تنظيم حياته الوظيفية، والسعي لتحقيق رضا تطلعاته الشخصية، وتحديد الأهداف الوظيفية وسبل الوصول إليها. وهناك مسار خارجي يعكس النهج التقليدي الذي يدار من قبل المؤسسة بدلا من ذلك، والذي يأخذ بعين الاعتبار التحول في قيم المجتمع وشروط العمل، والأمن الوظيفي.³⁸

الشكل رقم (04): المسارات الداخلية والمسارات الخارجية



المصدر: Jean-Luc Cerdin, Op.Cit., p.27.

³⁶ Yehuda Baruch, Op.Cit., pp.60-62.

³⁷ Hay Amanda, Hodgkinston Myra, «Exploring MBA career success,» *Career Development International*, Vol.11, N.2 (2006), p.109.

³⁸ Jean-Luc Cerdin, *Gérer les carrières: vade-mecum* (Paris: Éditions EMS, 2000), p.27.

ترى الباحثة أن الأنواع التقليدية للمسارات الوظيفية تمحورت حول حركة انتقال العامل عموديا عن طريق الترقية، والمؤسسة هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن إدارة هذه المسارات، في حين ركزت أنواع المسارات الحديثة على إعطاء العامل دورا بارزا للتحكم في مساره الوظيفي وإدارته حسب تطلعاته وطموحاته وكفاءاته.

4.2. مراحل تصميم المسارات الوظيفية (دورة الحياة الوظيفية للموظفين)

ورد في دراسة لـ (Jing. C, Desiree. T) أن تصميم المسارات الوظيفية يشمل عدة مراحل وخطوات، هي:

-إنشاء خرائط المسارات الوظيفية، حيث تستخدم الخرائط الوظيفية لمعرفة طبيعة المهن من حيث موضعها وأدوارها ومراحلها وعدد الموظفين، وتحدد الخطوط والطرق الممكنة للتحرك داخل الوظائف وعبرها والتي تسهل النمو والتقدم الوظيفي وزيادة الخبرات لديهم؛

-إنشاء ملامح الموضع الوظيفي، والتي تمكن الأفراد من معرفة أدوارهم بالوظائف التي يشغلونها على طول مساراتهم الوظيفية والمسؤوليات الأساسية، ومهاراتهم ومتطلباتهم وخبراتهم المرتبطة بمختلف المواقف أو المواقف الوظيفية، والأدوار والمراحل؛

-تحديد الكفاءات الأساسية والسلوكيات المتوقعة، حيث ينبغي أن تحدد الكفاءات بهدف التفريق، وتحديد السلوك الذي يظهر من قبل الأداء المتميز. وقد أدخلت الشركات مفهوم الكفاءات "المتكاملة رأسيا" التي تميل إلى أن تكون هي نفسها عبر مختلف المراحل الوظيفية، ولكن ما يختلف بين هذه المراحل هو النطاق والتأثير المتوقع الذي يعبر عن الكفاءات؛

-دمج التكوين والتطوير، إذ يمكن للمؤسسات ربط المسارات الوظيفية بتطوير الموظفين عن طريق إعطاء الأولوية لخصائص الوضع الوظيفي، وتحديد الخبرات الرئيسية التي يجب اكتسابها بالحركة الم هرية على طول المسار الوظيفي. كما قد تشمل الفرص التنموية من خلال دورات التكوين التي توفر الفرصة لتطوير الكفاءات التي هي مهمة للمرحلة الوظيفية المقبلة؛

-بناء المسؤولية؛ مع كمية الموارد المستثمرة في عملية المسار الوظيفي على المؤسسات أن تنشئ آليات لضمان فعاليتها كتحديد أدوار ومسؤوليات الأفراد الذين يدعمونها، وتحمل مسؤولية هذه العملية وضمان إمكانية التكيف مع التطورات المحتملة في مختلف الميادين.³⁹

³⁹ Jing Cao, Desiree Thomas, Op.Cit., p.3.

ويشير باحثون آخرون إلى أربعة مراحل تمثل كل واحدة منها نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية. ولتحقيق التوافق بين أهداف وخطط المؤسسة وأهداف وطموحات العاملين وخططهم الشخصية، يتعين أن يكون القائمون على إدارة الحياة الوظيفية بالمؤسسة على دراية بالمرحلة التي يمر بها الفرد وطبيعة وتحديات وطموحات العاملين في كل مرحلة من المراحل الآتية:

-مرحلة الاستكشاف أو الحدأة التي يحاول الفرد فيها تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، حيث يبدأ بتجميع المعلومات عن الوظائف والزلاء وطبيعة العمل ، ثم يحاول اكتساب نواحي المعرفة أو المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف. وتحدث هذه المرحلة في الفترة ما بين السن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين وتستمر بعد التحاقه بالمؤسسة؛ يحاول خلالها التوفيق بين متطلباتها وبين حاجاته وقدراته. وغالبا ما يحتاج فيها إلى من يقف إلى جانبه ويوجهه للتأقلم مع الوظيفة، كما يحتاج للإحساس بالأمان الوظيفي؛ وكثيرا ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار ويصعب عليه أداء عمله دون مساعدة، لهذا فهو يتوقع من رئيسه أن يكون صديقا ومستشارا له، يوجهه ويمد له يد المساعدة عند حصول مشكل ما. ⁴⁰ وقد يخضع الموظف خلال هذه المرحلة إلى برامج تهيئة لتعريفه بأساليب العمل والإجراءات والتعليمات التي يلتزم بها، ويخصص مرشدا لتدريبه على العمل، ووضع خطط سير لتقدمه الوظيفي. ⁴¹

-مرحلة التأسيس أو النمو التي تأتي بانتهاء المرحلة السابقة، حيث يكون الفرد قد اكتسب من خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ويمكنه تحديد مساره الوظيفي الذي سيكمل من خلاله مشواره الوظيفي المستقبلي. وهنا يشعر بنوع من الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة ويحاول التعرف على الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها. ⁴² وفي هذه المرحلة يتراوح عمره ما بين 30 و 45 سنة، لهذا يتوقع الحصول على ترقية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، كما تنظم له حركة دوران وظيفي وتكوين. ⁴³

-مرحلة المحافظة والنضج التي يتراوح عمر الموظف فيها ما بين 45 و 60 سنة تقريبا؛ وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها، حيث يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وبالمؤسسة التي ينتمي إليها، ويمكنه

⁴⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص552.

⁴¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل ، ط.1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص484.

⁴² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص560.

⁴³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، ط.2، (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006)، ص213.

تكوين اتجاهات معينة وتعديل خطط حياته الوظيفية حسب ما يصادفه من تغيرات. وقد يشغل مناصب في قمة الهرم الوظيفي بالمؤسسة، وبالتالي يصعب عليه تركها للبحث عن وظيفة أخرى. ورغم هذا نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات وهي: (1) الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به المرحلة السابقة؛ (2) الركود أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكراً وربما يؤدي ذلك إلى فقدانه لوظيفته؛ (3) التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.⁴⁴ وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل إلى أقصى طموحاته وأرضى كل رغباته (المالية، الاجتماعية، النفسية) مع تركيزه على جلب الاحترام لنفسه. وفي حالة ما إذا لم يوفق في تحقيق رغباته وعدم الرضا عن الوظيفة أو المشوار الوظيفي الذي يشغله، يجتمل ظهور ما يعرف بـ "أزمة منتصف العمر" مما قد ينتج عنها أزمات نفسية وصحية وعدم رغبة في البحث عن التطور والتقدم.⁴⁵

مرحلة الانحدار أو التقاعد التي لا تعني عدم العمل بشكل نهائي، بل قد يقترّر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري. وبغض النظر عن العمر قد يقترّر بعض الموظفين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.⁴⁶ وهنا يتحول دور الموظف من القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه من خلال خبرته الواسعة.⁴⁷ في هذه الحالة يقضي الموظف بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها والتي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي؛ ويكون خلالها في حالة انتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل وهذا ما يعرف بفترة الركود. غير أن ما ينبغي الإشارة إليه بخصوص المسار الوظيفي هو أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.⁴⁸

⁴⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 216.

⁴⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 285.

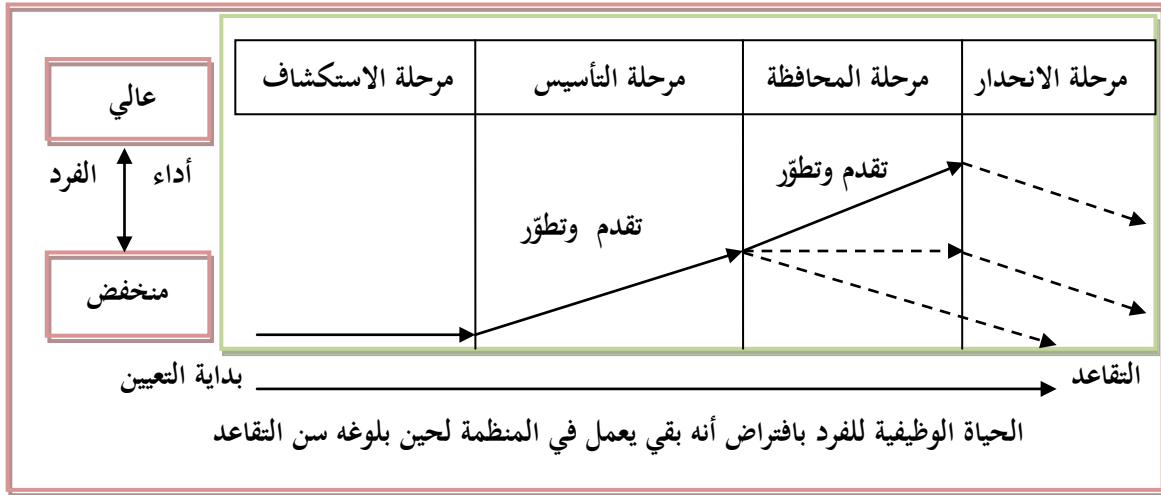
⁴⁶ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 384.

⁴⁷ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 216.

⁴⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561.

يمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل رقم (5)، حيث تشير الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسط؛ في حين نجد آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أداؤهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

الشكل رقم (05): دورة الحياة الوظيفية للموظف



المصدر: عمر وصفني عقيلي، مرجع سابق، ص 56.

يلخص الجدول رقم (02) هذه المراحل والسمات المميزة لكل منها، حيث يمثل عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الموظف.

الجدول رقم (02): مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة

المرحلة	أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	المحافظة	الانحدار
المهام	تحديد الاهتمامات تحديد المهارات التوافق بين الفرد والوظيفة	فرص التقدم والنمو فرص الأمان تنمية نمط الحياة	الحفاظ على الإنجازات تحديث المهارات	خطط التقاعد تغيير التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية	
النشاط	المساعدة التعليم إتباع الإرشادات	الاستقلالية المساهمة	التكوين وضع السياسات الدعم والتشجيع	ترك العمل	
العلاقة بالآخرين	متربص أو متعاون	زميل	مراقب	موجه/ مدعم	
السّن	أقل من 30	45-30	65-45	أكبر من 60	

سنوات العمل	أقل من سنتين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
-------------	--------------	------------	------------------	------------------

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص381.

ثانيا: إدارة المسارات الوظيفية كوظيفة في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

1. مفهوم إدارة المسارات الوظيفية

تعتبر إدارة المسارات الوظيفية عملية مشتركة بين الفرد والمؤسسة لاسيما في ظل العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبح من غير الممكن أن ينهي الموظف مساره الوظيفي في نفس المؤسسة أو المنصب نفسه لعدة سنوات. وهذا يستوجب على المؤسسات إعادة النظر في ممارسات إدارة الحياة الوظيفية لأفرادها، والبحث عن إحداث التوافق بين توقعاتها وطموحاتهم ضمن إطار قانوني محدد عن طريق تنظيم مقابلات فردية معهم ومعرفة ميولهم، وتقييم مهاراتهم، وتوجيههم نحو التكوين المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الكفاءات.

وتندرج إدارة المسارات الوظيفية ضمن الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك لارتباط الحياة الوظيفية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية التي يجسدها إجراء الترسيم في الرتبة؛ وهذا ما يترتب عنه ضرورة تنظيم هذه المسارات لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية كالتحسين المستمر لوضعية الموظف المادة والاجتماعية.⁴⁹ لهذا، تعرّف إدارة المسارات الوظيفية بأنها "عملية مستمرة تشمل التحليل والتخطيط للنشاط، والإجراءات التي يمكن اتخاذها في أي مرحلة من الحياة الوظيفية بهدف زيادة فرص العمل والتقدم الوظيفي بشكل جيد."⁵⁰ وينظر إليها كذلك بأنها المشاركة في تحقيق المواءمة بين المتطلبات الفردية ومتطلبات الأعمال.⁵¹ وهي عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ورصد الخطط والإستراتيجيات الوظيفية التي تقوم بها المؤسسة لتمكين الفرد من الحصول على وظيفة مناسبة ومرضية.⁵² أما (Dessler) فيعرّفها بأنها دور المشرفين في معاونة الموظفين على مواجهة صدمات الواقع وزيادة حماسهم، والتركيز على تقييم أدائهم ووضع برامج للتناوب الوظيفي وتدريبهم بهدف

⁴⁹ حامدي نور الدين، مرجع سابق، ص75.

⁵⁰ Patrick Forsyth, *Career Management* (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002), p.7.

⁵¹ Jane Yarnall, *Strategic Career Management: Developing your Talent* (Burlington/USA: Elsevier 2008), p.2.

⁵² Bola Adekola, «Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian bank employees,» *Australian journal of business and management research*, Vol.1, N.2 (May 2011), pp.102-103.

تنميتهم وتطويرهم بما يتلاءم مع حاجاتهم وتفضيلاتهم.⁵³ وفي نظر كل من (Barnett & Bradley) هي المساعدة المقدمة من المؤسسة لدعم وتعزيز نجاح المسارات الوظيفية للعاملين.⁵⁴

وهكذا، فإدارة المسارات الوظيفية هي الدور الذي تقوم به المؤسسة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وبين الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتصميم مسارات ترقى واضحة تتيح لشاغلي الوظائف فرصا مناسبة للتقدم، وإعداد دليل للمسارات الوظيفية من قبل إدارة الموارد البشرية يتضمن كل ما يحتاج إليه العاملون من معلومات دقيقة وصريحة حول فرص الترقى والاقتراحات اللازمة لذلك بالمؤسسة ؛ وتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية المستقبلية ونشرها عبر وسائل الاتصال دون أن يقتصر توزيعها على بعض العاملين دون غيرهم، والتفكير في إعداد نظام لتقوم قدرات الأفراد ومهاراتهم الحالية والمحتملة كمراكز التقويم دون الاعتماد فقط على نظام تقارير الأداء الذي يعطي بعض المعلومات التي قد يشوبها التحيز وعدم الموضوعية . إضافة إلى إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية من خلال تحديد أنسب الفرص الوظيفية التي تتلاءم وقدراتهم ومهاراتهم ؛ وإتاحة الفرصة للتنمية العملية بواسطة تخطيط المؤسسة لمساعدة الأفراد الراغبين والقادرين على الترقى بالممارسة العملية . ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التناوب الوظيفي وتكليف الفرد بواجبات معينة ؛ ووضع السياسات وتوفير المناخ الذي يشجع على تكوين الرؤساء وتحفيزهم على أداء دور إيجابي للتنمية الوظيفية لمروؤوسيتهم ؛ وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة حيث أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة لضمان نجاح البرنامج خاصة في مجالات الترقية والنقل والتحفيز والتكوين والتقييم.⁵⁵

وبالتالي فإن إدارة المسارات تعكس "سلسلة العمليات والسياسات والممارسات التي أنشئت وصممت في الأصل من قبل المؤسسة لتحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية."⁵⁶ ومنه

⁵³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003)، ص372.

⁵⁴ Branett. B., Bradley. L., «The Impact of organizational support for career development on career satisfaction», *Career Development International*, Vol.12, N.7 (2007), p.622.

⁵⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص 276-279.

⁵⁶ دانيال طالب الحمصي، «أثر الحبوب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5 (2014)، ص494.

تعرف الباحثة إدارة المسارات بأنها تلك العملية المشتركة بين الفرد والمؤسسة لتحسين وتطوير المسارات الوظيفية، والتي تشمل النشاطات المتعلقة بتقديم المشورة للموظفين وتوجيههم في حياتهم الوظيفية وتلبية رغبتهم بهدف تنمية كفاءاتهم، وذلك في ظل احتياجات المؤسسة التي ينتمون إليها والالتزامات القانونية لها.

2. علاقة إدارة المسارات الوظيفية باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

حسب ما ورد في دراسة (Verdun) تنتمي إدارة المسارات الوظيفية إلى نظام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ولها علاقة وطيدة بباقي الوظائف الأساسية المكونة لهذا النظام، حيث يتفاعل مع جوانبها الأساسية ؛ وهو نظام متكامل يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

ويمكن تسليط الضوء على الروابط التي يمكن أن تنشأ بين إدارة المسارات الوظيفية وغيرها من العناصر كما

يلي:⁵⁷

(1) إدارة المسارات الوظيفية في رابط مع مرجع الوظائف والكفاءات، حيث تستخدم كوسيلة هامة لمعرفة أي منصب يمكن أن يوجه إليه الفرد حسب كفاءاته وطموحاته في ظل إمكانيات واحتياجات المؤسسة، والذي يمكن من تطويره. وهي تساعد في معرفة الكفاءات اللازمة والمطلوبة لشغل المنصب قبل الحصول على فرص الترقية، وتساعد أيضا في التعرف على الكفاءات الموجودة بالمؤسسة وحتى المطلوب منها وتسهيل تقييمها مما يساهم في عملية التوظيف على أساس الكفاءات ووضع الفرد في الوظيفة المناسبة له. (2) إدارة المسارات الوظيفية في رابط مع التقييم، فإجراء تقييم للموظف يمكن من معرفة طبيعة التكوين الذي ينبغي متابعته في المنصب المعطى له بصفة دورية دون إهمال حقه في التكوين الفردي والذي يطلق عليه (DIF) ويكون بصفة مستمرة ومدى الحياة. (3) إدارة المسارات الوظيفية في رابط مع الأجر، وهنا على المؤسسة أن تقرر الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الفردية لموظفيها وتكوين نظام أجري يعطي معنى لمجهودات الموظف وكفاءته؛ والأهم الاعتراف بها إن كان هذا الموظف ضمن فريق عمل حتى وإن لم تقرر المؤسسة الفردانية في الأجر، فإن إدارة المسارات الوظيفية تمكن من ذلك عن طريق التنقلات وتغيير المهنة والترقية. (4) إدارة المسارات الوظيفية في رابط مع الاتصال ، فتنفيذ إدارة المسارات الوظيفية تتطلب أن تكون المؤسسة في اتصال دائم مع الموظفين، حيث تهتم بالاتصالات النازلة وبشكل منتظم من أجل إبقاء موظفيها على اطلاع دائم بانطلاق إدارة مشروعهم الوظيفي، وإجراء التقييمات والقرارات المتخذة في ذلك الشأن. وحتى تكون عملية التقييم أكثر كفاءة تعتمد المؤسسة على الاتصالات الصاعدة مما يجعل تنفيذ إدارة

⁵⁷ Fanny Verdun, Op.Cit., pp.7-8.

المسارات الوظيفية أكثر شفافية، وبالتالي إمكانية تقديمها إلى لجان الأعمال وإلى ممثلي الموظفين لتمكينهم من فهم دوافع وأسباب اختيار الإدارة لتنفيذ المشروع.⁵⁸

وكذلك تكون إدارة المسارات الوظيفية في رابط مع تحليل وتصميم الوظائف، والتي تعتبر عملية فنية أساسية ضمن واجبات إدارة الموارد البشرية إذ تستوجب تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى، وتحديد ظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها. إنها إحدى التقنيات المستعملة لإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل إذ تعتبر أساساً موضوعياً للاختيار والتعيين والترقية. كما يساعد تحليل العمل في وضع الضوابط المؤسسة لمكونات البناء التنظيمي وإعطاء المؤسسة صورة ذهنية وواقعية عن تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد الاحتياجات من الطاقات البشرية ورسم المستقبل الوظيفي لها. ويمكن لتوصيف الوظائف أن يوفر لشاغلي الوظائف الدنيا إمكانية تطوير أنفسهم أو أن يكون الأساس لخطط أكبر لتطوير السلم الوظيفي للمهن المختلفة داخل المؤسسة أي توجيه الأفراد في إطار مهني واسع.⁵⁹ إن تحليل وتصميم الوظائف يمكن المؤسسة من ممارسة وتصنيف السياسات والإجراءات المتعلقة ببرامج العاملين بطريقة واضحة وبسيطة حسب مدى صعوبة الأعمال ودون وجود صراع بين أدوار العاملين أو الأقسام بالمؤسسة، وإرشادهم إلى وظائف تتناسب مع إمكانياتهم والسير بخطوات ثابتة نحو تحقيق أهدافهم المسطرة.⁶⁰

ويوجد ترابط بين إدارة المسارات الوظيفية والتكوين، حيث يمثل هذا الأخير جوهر عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي، لذلك يجب تحليل مستويات الخبرة والمهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمستويات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار الوظيفي للتعرف على الفجوة التي بينهما، ومعالجتها بالتكوين والرعاية الوظيفية. وإذا تبنت المؤسسة إستراتيجية تربط المسار الوظيفي بالمسار التكويني، تصبح العملية التكوينية منظمة ومبنية على إحلال مفهوم المسار الوظيفي وتسلسله محل التكوين العشوائي، وبذلك يستطيع العامل المضي قدماً في مساره الوظيفي بعد نجاحه في البرامج التكوينية المتعلقة به.⁶¹

وعلاوة على الروابط السابقة، ترتبط إدارة المسارات الوظيفية مع نشاط النقل الذي يعتبر أحد أساليب إدارة المسار الوظيفي لأنه قد يستخدم لزيادة خبرات العامل أو لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار الوظيفي

⁵⁸ Ibid., p.8.

⁵⁹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص64-67.

⁶⁰ عطا الله، محمود سنح، مرجع سابق، ص ص105-108.

⁶¹ الطعامة محمد محمود، «إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التكويني،» مجلة التكوين والتقنية، العدد 45 (نوفمبر 2002)، ص26.

للعامل؛ ويمكن أن يمثل حافزاً إيجابياً كلما انسجم مع الظروف العائلية والشخصية للعامل وتوقعاته.⁶² وترتبط إدارة المسارات الوظيفية بالحوافز التي تساعد على التفاعل بين العامل والمؤسسة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه لها. لذلك تعمل على تطوير برامج للحوافز بنوعها المادية والمعنوية، مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقات الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته المستقبلية.⁶³

ويرى الباحث " معاذ نجيب غريب " أن إدارة المسارات الوظيفية لها علاقة مع بعض الوظائف المكونة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي: (1) إستراتيجية التدوير الوظيفي، فالتدوير بشكل مخطط يُظهر الوظائف التي سينتقل لها العامل مسبقاً أو أن يكون بشكل عشوائي، ويعتبر من أفضل الطرق التي يختبر العامل قدراته من خلالها، وتزيد من معرفته وإدراكه حول طبيعة الوظائف ومعرفة محتواها الوظيفي ومدى توافقها مع مساره الوظيفي، مما قد يفتح أمامه أبواباً جديدة لتطويره وتعديله بشكل يتيح فرصة تكوين رؤية متكاملة عن مختلف الوظائف. (2) الترقيات، فعند وجود خطة واضحة لإدارة المسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية. (3) الاستقطاب، حيث يعتبر تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، لأن العامل الذي يجد اهتماماً من المؤسسة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهداً للعمل لديها مادام أنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية.⁶⁴ (4) الإحلال الوظيفي وإعداد القيادات الإدارية، فرسم خرائط الإحلال الوظيفي يساعد في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة، وتهيئتها بدرجة عالية من المهارة حتى تصبح جاهزة لملء الفراغ في المواقع القيادية والتصدي لمختلف المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة. (5) تقييم الأداء، فللأداء هو عامل مهم لإدارة المسار الوظيفي، لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق أهداف المسار الوظيفي والتعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها. ويساعد كذلك في كشف نقاط القوة والضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي لتغيير المسار إذا لم يكن متوافقاً معها.⁶⁵

يوضح الشكل الآتي علاقة إدارة المسار الوظيفي مع استراتيجيات الموارد البشرية:

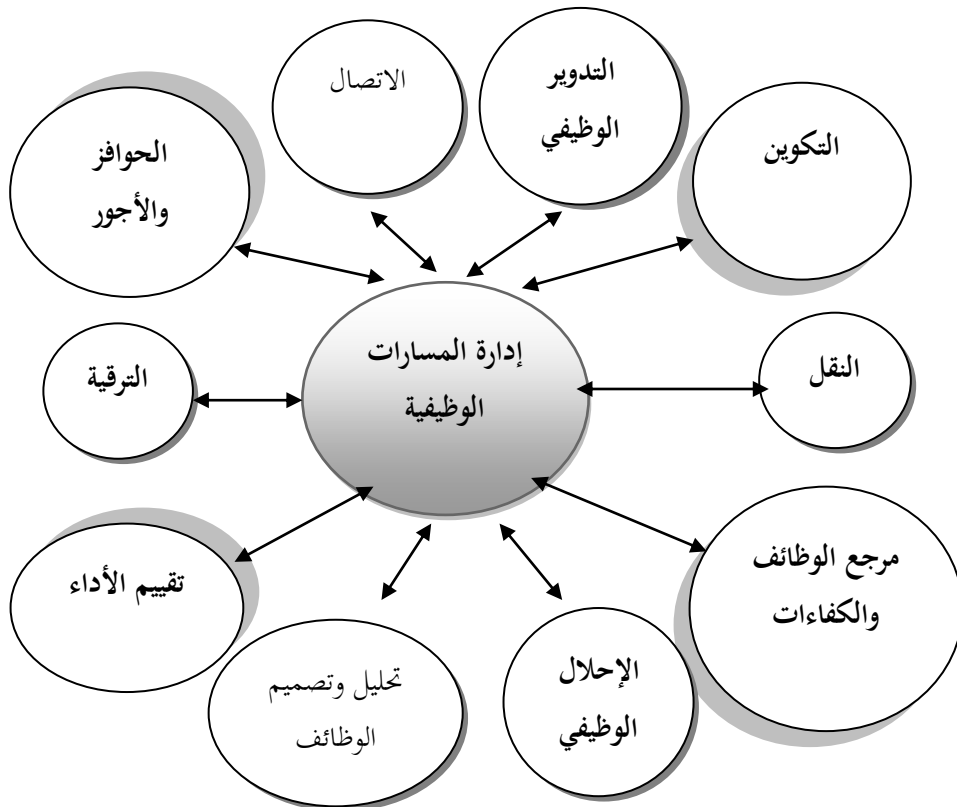
⁶² الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006)، ص 214.

⁶³ المشرفي مجاهد، «إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية»، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010)، ص 114.

⁶⁴ معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 29.

⁶⁵ المرجع نفسه، ص 29.

الشكل رقم (06): علاقة إدارة المسارات الوظيفية مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية



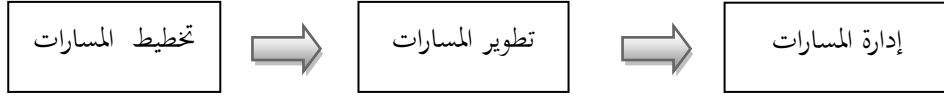
المصدر: من إعداد الباحثة.

3. مراحل تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية والأدوات اللازمة

لا يمكن تنفيذ مشروع إدارة المسارات بالمؤسسات دون أخذها بعين الاعتبار بعض الجوانب المهمة ومراعاتها ككيفية إدراج هذا المشروع في إطار نظام إدارة مواردها البشرية والتعرف على السبل الواجب إتباعها من أجل تطوير خطة تنفيذه دون إهمال عنصر تقييم نتائجه؛ وذلك بهدف كسب ولاء موظفيها، والكشف عن إمكانياتهم وكفاءاتهم لإعادة تصنيفهم وتعيينهم حسب ما يتلاءم معها، ومعرفة الشروط والأدوات اللازمة التي يجب أن تستوفيها وظائفهم والعمل على كيفية رفع مستوياتهم للتمكن من حل مشاكلها. وترى الباحثة أن هذا المشروع ينبغي أن يمر وفق مراحل هامة تتمثل في مرحلة التخطيط كخطوة أولى نحو تطوير المسارات الوظيفية، والتي تعتبر بدورها المرحلة التي تسبق إدارتها بفاعلية بما يسهم في تنمية كفاءاتهم.

يوضح الشكل رقم (07) مراحل تنفيذ عملية إدارة المسارات الوظيفية:

الشكل رقم (07): مراحل تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة.

1.3. مراحل تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية

يأتي "تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد" كمرحلة أولى، فنجاح المؤسسات في مواجهة مختلف التغيرات يتطلب وجود تخطيط استراتيجي للمسارات الوظيفية حتى يُمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق التقدم الوظيفي بما يحقق الذات للعاملين.⁶⁶ والتخطيط الوظيفي هو خطوة أولى نحو وضع خطط لتحقيق توقعات الأفراد وتنمية حياتهم الوظيفية، والتعرف على الذات والفرص والقيود والخيارات التي تمكن الأفراد من استكشاف مجالات التطوير الوظيفي واتخاذ القرارات حوله؛ كما يساعدهم على تحديد مهاراتهم ومصالحهم.⁶⁷ وهو "عملية مستمرة مدى الحياة تركز على قرارات وخيارات الأفراد التي تساعد على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، والتكيف مع متطلبات العمل، ووضع خطط التطوير والحفاظ على الكفاءات".⁶⁸

لهذا، لاقى مفهوم تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية اهتماما كبيرا لدى المؤسسات، حيث يتم البحث الواقعي في الظروف الحالية والمستقبلية للمسار الوظيفي بهدف إعادة التوازن وضمان الأمن والرضا عن العمل في المستقبل. ومن جهة أخرى، فإن جميع الممارسات الإدارية بشأن التخطيط للمسار الوظيفي وتنميته وإدارته قد تؤدي بالضرورة إلى بناء الميزة التنافسية للمؤسسات. لقد أصبحت إدارة المسار الوظيفي في الوقت الراهن عملية ضرورية وأساسية تهتم بها المؤسسة والفرد معا، حيث يشمل تخطيط المسار الوظيفي تخطيط الحركيات في مجموعة من المناصب (الأفقية والعمودية)، ووضع برامج التكوين والتطوير الضرورية لكل منصب.⁶⁹ ويرى "صلاح الدين عبد الباقي" أن تخطيط المسار الوظيفي يُعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي

⁶⁶ فوزية بنت علي خضر الغامدي، مرجع سابق، ص2.

⁶⁷ Bola Adekola, Op.Cit., p.102.

⁶⁸ Firkola peter, «A study of career planning assessments,» *Economic journal of Hokkaido university*, Vol.36 (2007), p.63.

⁶⁹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص111.

بواسطتها تستطيع المؤسسة أن تساعد أفرادها لتنمية مساراتهم، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. ويضيف وجود اتفاق على أن تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للأفراد هو عملية مشتركة بين كل من الموظف والإدارة.⁷⁰

وفي خطوة ثانية يأتي "تطوير المسار الوظيفي للأفراد"، حيث يعتبر أحد السبل الضرورية لشحذ هم العاملين وزرع الولاء لديهم الذي من شأنه أن يجعلهم يملكون مساهمهم وليس فقط وظيفتهم. ويرى (Walter Storey) أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار: الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أن يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة؛ والثانية ترتبط بأنشطة المؤسسة، إذ إنها تختار وتُعيّن وتُثمي العاملين بفعالية، وذلك لتوفير مجموعة من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المؤسسة. وقد عرفه (Peel) بوصفه "العملية التي تحقق رضا أكثر للأفراد عن عملهم وتجعلهم أكثر فعالية في أعمالهم".⁷¹ كما عرفته (Bola) بأنه "عملية معقدة على المدى الطويل، ومبادرة تنظيمية تضع بموجبها المؤسسات آليات وعمليات وهياكل ونظم لتعزيزها مما يساعد الأفراد على متابعة حياتهم الوظيفية، بما تحقق الرضا والالتزام الوظيفي".⁷²

ويعرف تطوير المسار كذلك باعتباره "العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها للنمو". كما يعتبر التطوير خيارا استراتيجيا من خيارات المؤسسة ويأخذ في الحسبان ضرورة تطوير الأفراد العاملين على المدى البعيد وإيجاد التوافق بين قابليات الأفراد وطموحاتهم وحاجات المؤسسة.⁷³ ويمكن اعتبار التطوير الوظيفي عملية تعليم مستمرة بغرض اكتساب وتطوير المعارف والمهارات لتخطيط الحياة العملية بجودة عالية.⁷⁴ ويعتبر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو "الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في

⁷⁰ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 257.

⁷¹ Malcolm, Peel, «Career development helps to realize potential,» *Management development review*, Vol.5, N.3 (1992), p.13.

⁷² Bola Adekola, Op.Cit., pp.101-102.

⁷³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 485.

⁷⁴ Monique Brodeur et al, Op.Cit., p.6.

المؤسسة.⁷⁵ وهو "عملية ديناميكية مستمرة تشمل طرح الأسئلة وجمع المعلومات من قبل الأفراد بحيث يمكن العثور على بيئة عمل تدعم المصالح والمواهب والقيم الخاصة بهم."⁷⁶

الشكل رقم (08): نموذج التطوير الوظيفي



المصدر: Bola Adekola, Op.Cit, p.101

ولبناء نموذج متكامل للتطوير الوظيفي يساعد على تطوير الكفاءات لدى الأشخاص ، يجب الأخذ بعين الاعتبار أربعة عناصر: (1) التقييم الذاتي حيث يجب على الأفراد محاولة اكتشاف ذواتهم وحاجتهم إلى الوظائف الراغبين فيها واختيار الأنسب منها، وتحديد مصالحهم ودوافعهم والمهارات والكفاءات والمعارف التي يمتلكونها مع التعرف على أساليب العمل التي تساعدهم أكثر. (2) الاستكشاف، فالأفراد مطلوب منهم مراعاة وجود بعض الاحتمالات الوظيفية في الاعتبار، ومحاولة استكشاف المسار الوظيفي الخاص بهم من خلال استخدام أساليب البحث المختلفة (المكتبات، الانترنت، الشبكات والمقابلات الإعلامية... الخ)؛ ووضع صورة مضبوطة لما يجب فعله في كل مجال وإمكانية القيام بذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات. (3) التقييم واتخاذ القرارات، حيث يحاول الأفراد تقييم المعلومات التي جمعوها مما يمكنهم من اتخاذ القرارات، والعمل على مقارنة الوظائف المتوفرة واختيار ما يطابق احتياجاتهم. (4) التنفيذ، أي تنفيذ الأفراد لقراراتهم، والابتعاد عن الخوف والشك والإقدام على أخذ الخطوات الأولى في المسار الوظيفي الجديد، والعمل على توفير استراتيجيات وتقنيات تساعدهم على الاستمرار والحفاظ على أنفسهم في المسار الصحيح والتأكد من نجاحهم.⁷⁷

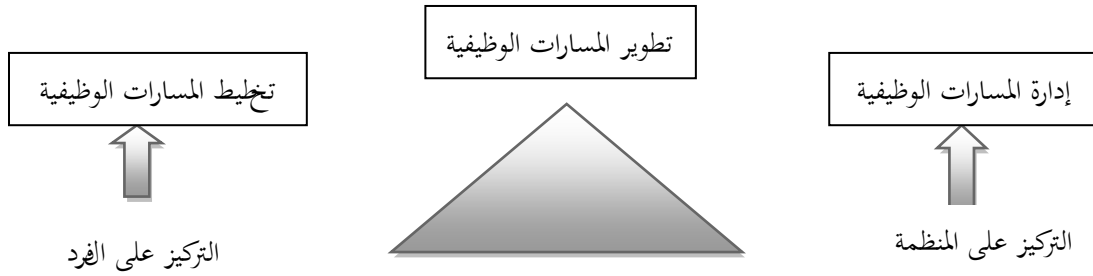
⁷⁵ مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص211.

⁷⁶ Mary Ann Bailey, *Finding the Right Career Path* (San Francisco: WetFeet, 2006), pp.2-4.

⁷⁷ Marinka A. C. T. Kuijpers, Op.Cit., p.5.

يرى "حامدي نور الدين"، أن تطوير المسار الوظيفي هو كل الجهود المؤسسة والرسمية التي تهدف للاعتراف بالأفراد كمورد تنظيمي حيوي؛ وهو وسيلة فعالة لجذب والمحافظة على الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، وفي نفس الوقت تسمح لهم بتحقيق تطلعاتهم الشخصية في النمو الوظيفي.⁷⁸ واستناداً إلى ما سبق، هناك اتجاهين في تطوير المسار: الأول على المستوى الفردي يدعى تخطيط المسار؛ والثاني على مستوى المؤسسة يدعى إدارة المسار.⁷⁹ إذن، هو مجموعة خطوات يتعين اتخاذها للوصول إلى بناء مسارات وظيفية محددة، وإدارتها والتخطيط لها كسلسلة متصلة تمثل أنشطة التطوير الوظيفي.⁸⁰ والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): تطوير المسارات الوظيفية



المصدر: Jean-Luc Cerdin, Op.Cit., p.29.

لقد أضحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة لتنمية المسارات الوظيفية التي يتطلع إليها العاملون باستمرار في سبيل الاستفادة القصوى من مواردها البشرية بصفة أكثر نجاعة وفاعلية حيث تُوصف هذه العملية بأنها "مجموع الوسائل الموضوعية من طرف المؤسسة من أجل السماح للفرد بالتطور والوصول إلى تحقيق أهداف مساره الوظيفي".⁸¹

بناء على ما سبق ذكره، ترى الباحثة أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو عملية تُعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية، وكذا تحقيق أهداف الفرد في الرضا عن وظيفته وتمكّنه من فهم وتحديد المهارات اللازمة لإدارة وبناء مساره الوظيفي بالشكل الصحيح.

⁷⁸ حامدي نور الدين، مرجع سابق، ص75.

⁷⁹ صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص10.

⁸⁰ Jean-Luc Cerdin, Op.Cit., p.29 .

⁸¹ سهام بلقومي، «أثر التكوين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية»، مجلة آفاق للعلوم، العدد 10 (جانفي 2018)، ص229.

2.3. أدوات التطوير الوظيفي

تعدد الأدوات والإجراءات التي تمكّن إدارات الموارد البشرية من الكشف عن احتياجات التطوير الوظيفي للموظفين التي تستجيب لمطالبها الكامنة أو الواضحة، والتي تساعد على تنمية الكفاءات، وهي:

-التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يعتبر وسيلة جيدة للمؤسسات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات والنظر في التطورات المستقبلية للأفراد وتلبية توقعاتهم داخلها ورسم الخرائط للمهن والمؤهلات؛ وهو يسمح لها بتخطيط نظم التنمية الجماعية، والخطط الوظيفية من أجل تطوير موظفيها وفقا لاحتياجاتهم المستقبلية والاحتفاظ بأفضل إمكاناتها؛

-المقابلات السنوية التي قد تكون إلزامية ويتم تنظيمها سنويا حيث تتخذ أشكالا مختلفة (مقابلة التقييم السنوية، مقابلة النشاط الوظيفي)، فهي أداة متميزة تسمح بالتعرف على المهام الموكلة إلى الأفراد وأهدافهم وعبء العمل والمؤهلات الوظيفية المطلوبة لهم، والأهم رغبات وتوقعات التطور لديهم من تدريب وحركية... الخ؛

-مخطط الكفاءات الذي يعتبر مبادرة من صاحب العمل أو الموظف، وهو يتيح للموظف إعادة تحديد أولوياته بما يتماشى مع نتائج التقييم، وتقييم كفاءته وقدراته ودوافعه من أجل تحديد مشروعه الوظيفي أو التكويني؛ -تقييم 360 درجة، وهو نظام لتقييم الموظف لنفسه وحتى من طرف بقية عناصر المؤسسة (المشرف والزملاء أو أعضاء الفريق)، مما يمنحه رؤية شاملة حول قدراته وتحديد أوجه القصور لديه ونقاط القوة التي يتمتع بها، والتي يمكن للمؤسسة أن تساعد على تطويرها؛

-التكوين، حيث تمكّن جميع الأنشطة التكوينية التي يقوم بها صاحب العمل أو بموجب المبادرة الفردية للموظف من الاستجابة إلى تطوير المعارف والكفاءات لدى الأفراد ومساعدتهم في أداء واجباتهم وتحمل المسؤوليات، وتمكّن المؤسسات من الاحتفاظ بالموظفين؛

-الحركية الوظيفية وتساعد الحركية الوظيفية بمختلف أنواعها على تلبية توقعات التطوير الوظيفي والتعرف على الكفاءات اللازمة لشغل مناصب ومسؤوليات جديدة.⁸²

⁸² Flavie Marchand, «Le développement d'une politique de recrutement et de fidélisation des cadres dans l'hôtellerie de chaines intégrées,» (Mémoire professionnel, Institut de Recherche et D'Etudes Supérieures du Tourisme, Université de Paris 1 - panthéon Sorbonne, 2011), p.55.

4. تقييم تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية

تشير الأبحاث إلى تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بتخطيط وتنمية المسار ، لما يحقق من فوائد تعود بالنفع إلى الفرد والمؤسسة معا، ولارباطه الوثيق بالعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لبيئات العمل بجميع أشكالها، ونجاح المؤسسات واستمراريتها في ضوء مختلف التغيرات. إن إدارة المسارات أضحت وسيلة للحفاظ على العاملين الطموحين ومتعددي المهارات والقدرات خاصة في ظل مجتمع المعرفة ومؤسسات التعلم. بداية ستحاول الباحثة تبيان فوائد إدارة هذه المسارات لكلا الطرفين، ومحاولة الكشف عن النتائج المترتبة عن إدارتها. فبالنسبة للمؤسسة، نجدها تستفيد من وضع الصيغة النهائية لتنفيذ خطة إدارة المسارات الوظيفية في عدة جوانب وهي:

-إمكانية تقييم برامج التكوين الماضية وتوقع الدورات التكوينية القادمة، وذلك من خلال محاولة التعرف على مشاعر الأفراد اتجاه البرنامج التكويني المتبع، ومعرفة ما إذا كانت الدورات مفيدة وأضافت الجديد في تنفيذ مهامهم، ومدى مساهمتها في زيادة المعرفة والكفاءة، وإن كان سيتم التغيير في وقت لاحق سواء بالنسبة للمكونين أو في المضمون وهل شمل البرنامج الوظائف المعنية أم لا. ومن ناحية أخرى، فإن تنفيذ إدارة المسارات الوظيفية يكشف عن الحركات الوظيفية المتوقعة كتغيير المهنة والوظيفة، والترقيات والبرامج التكوينية المناسبة من أجل التكيف واكتساب معارف جديدة لشغل وظائف جديدة أو تطوير الكفاءات اللازمة للحصول على منصب أفضل، والتغلب على المشاكل التي قد يواجهها. وهكذا يكون من السهل توفير برامج تكوينية جديدة اعتمادا على الترقيات والتنقلات المتوقعة.

-الكشف عن المشاكل، حيث تساعد إدارة المسارات في إمكانية التعرف على الاضطرابات والصعوبات التي قد يواجهها الأفراد في منصب العمل، وظروف العمل الصعبة بشكل مستمر. ومنه يجب على المؤسسة أخذ هذه الصعوبات بعين الاعتبار، والنظر فيها والبحث عن الحلول في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

-تفادي المشاكل المتعلقة بالتوظيف الخارجي ، حيث تسمح إدارة المسارات الوظيفية بالكشف عن المواهب والحصول على الكفاءات ونقلها بين مختلف الموظفين وفق ما يسمح للمؤسسة بتحقيق مخططات الحركة أو التناوب في شغل المناصب؛ وبالتالي إمكانية تجنب تضييع الوقت في سيرورات وإعلانات التوظيف الخارجي، وفي المقابلات وتكاليف إدماج الموظفين الجدد. ومنه كسب الوقت والمال، حيث لا يوجد مشاكل في التزام الموظفين بثقافة المؤسسة بل يمكن الاعتماد عليهم لأنهم يعرفونها من قبل.

-ضمان أفضل تطابق للفرد مع المنصب، فبطاقة المنصب هي عبارة عن عملية تطور للنضج الوظيفي والذي يمثل مجموعة من الخصائص المعرفية والسلوكية التي تعمل على بناء وصياغة وتشكيل الهوية الوظيفية التي تحتل مجموع الكفاءات الوظيفية.⁸³ وتؤدي إدارة المسارات الوظيفية إلى ضمان استمرارية توافق وتطابق الموظف مع منصبه المناسب من خلال دمج كل توقعات الموظف مع وجود تغييرات وتعديلات في بعضها ومراعاة شعوره في وظيفته والاهتمام بتطوير كفاءاته. فإذا كان هناك موظف غير مرتاح في وظيفته ولا يحب عمله ولا يلي متطلبات منصبه، ففي هذه الحالة يتم الاحتفاظ بكفاءاته التي يقدمها والاستفادة منها في وظيفته أو في وظيفة أخرى وفقا لرغبات الموظف وكفاءاته.

-تجنب المشاكل المتعلقة بنقص الحوافز، فالمؤسسة تصادف مشاكل مع الموظفين الذين لا يحبون عملهم، ينجزون فقط المهام الموكلة إليهم ولا يحاولون تحسين نتائجهم أي لا يستثمرون في عملهم، ومنه المؤسسة لا تحقق مردودية أكبر. وعلى المدى الطويل سيثبطون ويفقدون الاهتمام بعملهم كما قد يؤديون إلى مشاكل أمنية بسبب إهمالهم المتزايد وغياهم المتكرر، وبالتالي فقدان كفاءاتهم ويصبحون غير مهمين للمؤسسة، مما يدفعها إلى خلق عامل التحفيز لتجنب هذه المشاكل، وتوضيح تنفيذ خطة إدارة المسارات لهم بشكل جيد يضمن لهم التطوير الوظيفي. ونتيجة لهذا سيتولد لديهم رضا يدفعهم للاستثمار أكثر في وظائفهم من أجل التقدم وإنجاز مهامهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحسين نوعية الأعمال المقدمة من موظفيها.⁸⁴

-التنبؤ بالمستقبل عن طريق مساهمات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، والذي يأخذ في الاعتبار الاحتياجات الواجب توافرها من حيث الموارد الكمية والنوعية، ويساعد على تكيف مهارات الموظفين بشكل يحقق الاستجابة اللازمة مع متطلبات بيئة تتطور باستمرار.⁸⁵ إنه يساعد في التنبؤ بعدد المغادرين عن طريق الاستقالة أو التقاعد أو الفصل، والبحث عن من يحل مكانهم وتنفيذ خطط الاستخلاف. ومنه فهو يُسهّل إدارة فرص العمل والاستعداد للتكيف مع الوضعيات الوظيفية واختيار طرق التكوين وحركية الأفراد.⁸⁶ ويصاهم كذلك

⁸³ بلعابد عبد القادر، «تشكيل البروفيل الوظيفي على ضوء مفهوم النضج الوظيفي: مقارنة مفاهيمية تحليلية»، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، العدد 26 (سبتمبر 2016)، ص ص 359-360.

⁸⁴ Fanny Verdun, Op.Cit., pp.13.

⁸⁵ Encg Agadir, «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le secteur touristique: Cas de Sofitel.» (April 2017), p.4.

⁸⁶ Danielle Petit, Ababacar Mbengue, «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en France: éclairages théoriques et premières leçons empiriques.» (Laboratoire réponse, université de Reims, 2005), p.1.

في بناء ونجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والنقل والترقية؛⁸⁷ وتوفير العمالة ذات المهارات العالية والتخطيط لها في الوقت المناسب؛⁸⁸ بالإضافة إلى وضع برامج الأجور داخل المؤسسة.⁸⁹

-الاستفادة بطريقة مثلى من الكفاءات الداخلية وتحسينها، حيث تساعد إدارة المسارات الوظيفية المؤسسة في استغلال الكفاءات الداخلية التي تملكها والتعرف على الأدوات والسبل المناسبة لتسييرها واستغلالها بصفة جيدة، مثل زيادة فرص التكوين والتعلم.

-الحصول على الأداء، فإدارة المسارات الوظيفية تمكن من تحقيق أفضل تطابق بين مهارات وتوقعات الفرد والمنصب الذي يشغله مما يشعره بالارتياح، ومنه إنجاز الأعمال على نحو فعال والاستثمار في قدراته من أجل تحسين النتائج بما يضمن للمنظمة تحقيق نتائج أفضل وأكثر كفاءة.

-زيادة الاحتفاظ بالموظفين، فتنفيذ إدارة المسارات الوظيفية يعكس اهتمام المؤسسة بموظفيها وتنميتهم وتحقيق نجاحهم الوظيفي لكسب ولائهم وانتمائهم وجذبهم نحوها بغية الحفاظ عليهم، مما يسهم في تطورهم في ظل بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، حيث أن قدرتها على الاحتفاظ بأهم مواردها سيزيد من أدائها في التسيير.

وبالنسبة للموظفين، هناك فوائد تعود عليهم من إدارة المسارات الوظيفية من خلال التركيز على تكوينهم وضمان فرص التقدم في حياتهم الوظيفية بشكل عادل لضمان أدائهم بشكل فعال. تتمثل هذه الفوائد في:

-بناء وتوفير المهارات والمواهب، حيث تزيد قدرات وطموحات الأفراد في وظائفهم الحالية، وتدعم قدراتهم للتكيف مع متطلبات المهام الجديدة والتقدم التكنولوجي الأمر الذي يُسهّل وضعهم في المكان المناسب وتحقيق التوافق مع إمكانياتهم.⁹⁰

-الاستعداد للبقاء في نفس المهنة، حيث تساعد إدارة المسارات الوظيفية الأفراد في تأدية وظائفهم بالشكل الصحيح، ورفع معارفهم عن طريق التكوين ودعم من الزملاء أو المسؤولين. وكل شخص يمنح له مزيداً من المسؤوليات في مجال كفاءاته لإثراء وتوسيع مهامه بشكل يصاحبه زيادة في الأجر س يُشعره ذلك بالرضا، ومنه عدم البحث عن تأدية وظيفة مختلفة لأنه ببساطة هو في المكان الصحيح.

⁸⁷ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 67.

⁸⁸ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 185.

⁸⁹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (الإسكندرية: دار غريب، 2001)، ص 57.

⁹⁰ فيروز شين، نوال شين، مرجع سابق، ص 171.

-الاستعداد لتغيير المهنة، فإدارة المسارات تكشف إما عن تغيير كلي حيث يرغب الفرد في شغل وتحمل مهام أخرى لعدة أسباب كإحساسه بأنه ليس في مكانه المناسب أو لا يحب ما يقوم به ويرغب في مزاوله مهنة تتوافق أكثر وإمكاناته. وقد يكون تغييرا جزئيا حيث يفضل البعض تكملة أنشطتهم ببعض المهارات عن طريق زيادة بعض الساعات في الأسبوع.⁹¹

تتجلى فوائد إدارة المسارات الوظيفية في زيادة الولاء التنظيمي لإدراك العاملين طبيعة الارتباط بين كفاءاتهم والفرص الوظيفية المتاحة لهم؛ والاهتمام بالبعد الاجتماعي عند تحديد المسارات الوظيفية للعاملين؛ وتحقيق الأمان الوظيفي لهم بواسطة الفهم الصحيح لطبيعة المسار وتطويره؛ وإدارة الجمود أو الرسوب الوظيفي الذي يعبر عن الحالة التي تكون فيها احتمالات الترقية معدومة أو في أدنى حدودها، حيث تساعد الإدارة السليمة للمسار الوظيفي المؤسسة في معالجة هذه الحالة والتخفيف من آثارها السلبية بعدة طرق كاعتماد الإثراء الوظيفي أو زيادة الميزات المادية مع بقاء العامل في موقعه الوظيفي نفسه؛ وإثارة دافعية العامل للعمل بفاعلية عندما يدرك أن بيئة العمل والمناخ التنظيمي يوفر له جواً من التحدي والنمو والمسؤولية المشتركة للمنظمة؛ وكذلك تكامل وتناسق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وارتباطها مع خطة المؤسسة العامة من خلال وضع النظم واللوائح المرنة والموضوعية لأعمال التكوين والترقية والحوافز والمكافآت؛ وانخفاض معدلات دوران العمل والتغيب في المؤسسة؛⁹² وتجنب التعرض لصدمة الواقع الناتجة عن عدم تحقق طموحات الفرد بسبب محتوى الوظيفة ومنه عدم القدرة على إشباع حاجاته.⁹³ وعلى الرغم من أن إدارة المسارات الوظيفية لها العديد من المزايا سبق ذكرها سواء بالنسبة للمنظمة أو للموظفين، إلا أنه أيضا لديها سلبيات عديدة نذكر منها:⁹⁴

-ثقل النظام الإداري، حيث تركز إدارة المسارات الوظيفية على وسائل وأدوات خاصة لتقييم كفاءات الموظفين؛ كما أن برامج المقابلات الفردية تُتبع بوثائق لمتابعة الإجراءات المخططة (التكوين، الترقية، النقل) لكل موظف مما يزيد من عدد الوثائق الإدارية التي ينبغي الاحتفاظ بها ومعالجتها بشكل آمن عن طريق قاعدة بيانات، الأمر الذي يُثقل النظام الإداري.

⁹¹ معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 27.

⁹² بدر حامد، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار النهضة العربية، 1994)، ص 261.

⁹³ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 356.

⁹⁴ Fanny Verdun, Op.Cit., p.20.

عدم الاستجابة لتوقعات الأفراد، حيث تمكن إدارة المسارات الموظفين من الإفصاح عن مشاريعهم وتوقعاتهم الوظيفية حول فرص الترقى، والنقل وتغيير جدول أعمالهم، وطلبات التكوين... الخ؛ والتي ينبغي أن تكون حسب رغباتهم وحاجاتهم المتنوعة مما قد يُشكل خطراً على المؤسسة التي سيصعب عليها تلبية كل التوقعات البعيدة عن هدفها في تطوير الموظف وفقاً لتوقعاته، في حين أن إمكانياتها واحتياجاتها لا تلي جميع الرغبات. -خلق الإحباط، فإذا لم يتم فهم مشروع التطوير الوظيفي جيداً سيؤدي ذلك إلى فشل المؤسسة في الاستجابة لجميع الطلبات، وسيخلق الإحباط لدى الموظفين ويولد لديهم شعوراً بعدم المساواة؛ والخطر الأكبر هو إفساد المشروع وتضارب المصالح. ومنه فعلياً أن تلعب دوراً في جعل عملية التطوير تتم بشفافية مع وضوح الأهداف للموظفين.

5. أهمية وأهداف إدارة المسارات الوظيفية

على ضوء ما تقدم ذكره، فإن إدارة المسار الوظيفي لها أهمية بالغة تتضح في أنها تهتم بتحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة من خلال إحداث التغيير الإيجابي المقصود الذي يهدف إلى تطوير بنية المؤسسة؛ وذلك عن طريق إتاحة الفرص للحركية الوظيفية وتدريب الأفراد، واستثمار طاقاتهم الإبداعية ووضعها في المكان المناسب لزيادة الأمن وتحقيق الأهداف للطرفين. **فبالنسبة للعاملين**، يبرز الأثر الإيجابي لإدارة المسارات الوظيفية على مواقفهم واتجاهاتهم الوظيفية مستقبلاً لأنها تساعد على تعلّم مهارات التخطيط والتطوير الوظيفي كجزء أساسي من التنمية الشاملة لهم؛ **وتمكّنهم من التعلّم الذاتي واكتساب المعارف كأساس في نجاحهم الوظيفي مستقبلاً؛** وتساعد العاملين على اكتساب وتجديد المعلومات بما يتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية؛ وتساعدهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وسد الفجوة بينها وبين متطلبات الوظائف في ظل التغيرات المتسارعة والضغوطات المختلفة. لهذا، فإن إحساس العاملين بأن المؤسسة حريصة على إدارة مستقبلهم الوظيفي وإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطاً بها مما يحقق الاستقرار والرضا الوظيفي والتقليل من معدلات دوران العمل.⁹⁵

أما **بالنسبة للمؤسسة**، فهناك أسباب لاهتمامها بإدارة المسار الوظيفي لكافة العاملين لديها من أجل إعداد خطط لإدارة المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على التقدم وفتح مجالات التطوير أمامهم، وهذا سينعكس على سمعة المؤسسة خارجياً مما سيزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية

⁹⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 260-262.

والاحتفاظ بها؛ كما أن الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين سيؤدي إلى تطوير المهارات والكفاءات اللازمة، ومنه تتكوّن قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل؛ وتُمكن إدارة المسارات المؤسسة من التركيز على الحاجات الوظيفية للأفراد مما يقلّل من معدلات الدوران وزيادة ولائهم اتجاهها.⁹⁶ فعملية إدارة المسارات الوظيفية لها هدف رئيسي يتمثل في تحقيق التوافق بين أهداف العاملين ومصصلحة المؤسسة بالإضافة إلى أهداف عديدة منها فردية وأخرى تنظيمية، أهمها: تأمين احتياجات المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة؛ وتحسين وتطوير فعالية كل من العمال والمؤسسة؛ وتوجيه العمال وتلبية حاجات تطوّرهم ومنه زيادة معدلات الرضا لديهم؛ وتوفير عمال أكفاء يواجهون مختلف التغيرات التي يمكن أن تتعرّض لها المؤسسة؛ والتقليل من نسبة استقالات العمال والحفاظ على الأوكفاء منهم.⁹⁷

وهكذا، تساعد إدارة المسارات في إيجاد مسار وظيفي واضح يتيح البدائل الوظيفية التي تنسجم وتتوافق فيها قدرات وطموحات العاملين مع احتياجات المؤسسة؛ وتُمكن أيضا من زيادة فعالية التكوين من خلال الاستجابة لرغبات الأفراد الوظيفية بما يتلاءم مع خطط التوظيف في المؤسسة.

ثالثا: مداخل إدارة المسارات الوظيفية

تلاحظ الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن هناك دورين متكاملين لكل من الفرد والمؤسسة في إدارة المسار الوظيفي، فبعدما كان الاهتمام بهذه العملية من أولويات المؤسسة بالتركيز أكثر على احتياجاتها، أصبح للأفراد حاليا دورا أكبر للاهتمام بإدارة مساراتهم الوظيفية نتيجة للتغيرات والتطورات التي أصبحت تشهدها بيئات الأعمال؛ وجاء هذا الاهتمام بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم والحفاظ على استمراريتهم في مؤسساتهم الحالية أو مؤسسات أخرى.

يرى "الموسي" أنه نظرا للنتائج الإيجابية التي تحقّقها عملية إدارة المسارات الوظيفية بالنسبة للفرد والمؤسسة، يمكن التمييز بين مدخلين لإدارتها: فردي وتنظيمي. فالمدخل الفردي يركّز على مساعدة الأفراد في معرفة أهدافهم وإمكاناتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، بينما يركّز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية كالتكوين والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير.⁹⁸ وحسب رؤية

⁹⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 182.

⁹⁷ هداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 114.

⁹⁸ رشدي عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، مرجع سابق، ص 782.

(Baruch) أن العاملين ينظرون إلى المؤسسات بكونها المسؤولة عن إدارة المسارات، غير أنه خلال العقود الماضية ظهرت فكرة مفادها أن العاملين هم أيضا مسؤولون عن بناء مساراتهم بدلا من تركها بالكامل للمؤسسة؛ و بالتالي إدارتها بكفاءة وفاعلية يتطلب مبادرة من المؤسسات والعاملين معا من أجل توفير وتعظيم أقصى المنافع لكلا الطرفين.⁹⁹ لهذا، فالتخطيط الوظيفي السليم ينطوي على جهد مُنظَّم من الطرفين لتحقيق التوازن بين احتياجات الفرد الوظيفية واحتياجات المؤسسة من أجل تحقيق التطوير الوظيفي الذي يتيح لها الاستفادة من كفاءات مواردها البشرية والاحتفاظ بها، والقدرة على مطابقة كفاءاتهم وخبراتهم وتطلعاتهم مع احتياجاتها.¹⁰⁰

1. المدخل الفردي

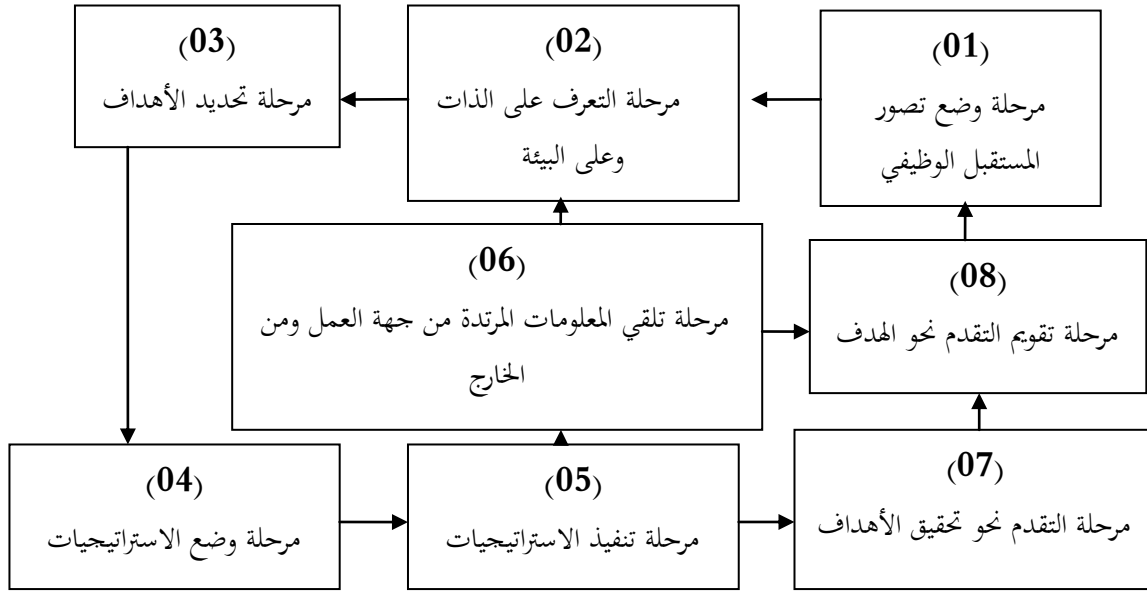
وفقا لهذا المدخل، تقع مسؤولية إدارة المسار الوظيفي على الفرد باعتباره المعني الوحيد بحياته الوظيفية. فالمسار الوظيفي هو العملية التي يسعى من خلالها الأفراد إلى جمع المعلومات عن قيمهم واهتماماتهم ومهاراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم وتحديد الأهداف والإستراتيجيات الضرورية التي تُحقق أهداف مساراتهم الوظيفية.¹⁰¹ وبحكم أن إدارة المسارات تُمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، فإن المدخل الفردي يركّز على جعل الفرد يتحمّل مسؤولية عملية إدارة مساره، حيث يقع على عاتقه القيام بأنشطة تجاه نفسه؛ وهي أن يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه أي التعرف على طموحاته وعلى قدراته وإمكانياته ومهاراته. تتمثل هذه الأنشطة في ما يلي:

⁹⁹ فوزية بنت علي خضر الغامدي، مرجع سابق، ص 17.

¹⁰⁰ Bola Adekola, Op.Cit., p.100.

¹⁰¹ Noe R. A., «Is career management related to employee development and promotion?» *Journal of organizational Behavior*, Vol.17, N..2 (1996), p.19.

الشكل رقم (10): نموذج إدارة المسارات الوظيفية (على مستوى الفرد)



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 282.

-تقويم الذات، فتخطيط المسار الوظيفي يبدأ عندما يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه من خلال عدة تساؤلات: ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمه واهتماماته؟ ما هي نقاط القوة والضعف لديه؟ ما هي مجالات العمل التي يرغب فيها؟ وهنا على الفرد أن يقوم بتحديد نقاط قوته وضعفه ومهاراته الشخصية وقدراته الإدارية ودرجة الأهمية التي سوف يضعها لبعض خصائص الوظيفة مثل: درجة الاستقلالية والأمن الوظيفي والانتماء للآخرين والمكافآت ثم تصوره لوظيفته القادمة؛

-تحديد الفرص الوظيفية المتاحة من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية والمستوى التكنولوجي باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية. كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال الكتيبات التي تصدرها المؤسسات والتي تتضمن المهن المرتقبة مع اسهامات إدارة الموارد البشرية في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف من حيث مستوى الأجر والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة؛

تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتصدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتواءم مع قدرات الفرد وإمكانياته الحالية والمتوقعة، في حين أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتطلب بعض التحديات لاكتساب مهارات ومعارف تتلاءم مع تلك الطموحات؛

-إعداد الخطط المستقبلية، وهنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير، والأنشطة المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر؛ -تنفيذ الخطط، وهنا يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لذلك، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ هذه الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، وبرامج التكوين أثناء العمل وخارج المؤسسة، والتنمية الذاتية وإحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين.¹⁰²

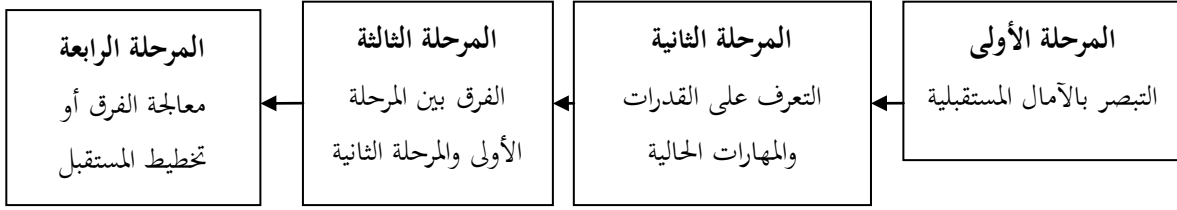
من ناحية أخرى اقترح أحمد ماهر نموذجاً آخر لإدارة المسارات الوظيفية الفردية يُساعد الأفراد على معرفة أهدافهم وإمكاناتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بما يضمن لهم تخطيطاً لمستقبلهم الوظيفي وتنمية مهاراتهم وتوجيهها بالشكل المطلوب، حيث يشتمل على أربعة مراحل: الأولى هي التبصر بالآمال المستقبلية، حيث يجب على الفرد أن يسأل نفسه عن ماهية طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله، حتى تتحدد له مجالات الأنشطة أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها، كما تتحدد الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم والخبرات والمهارات الوظيفية والشخصية المطلوبة لتحقيق هذه الآمال المستقبلية؛ والمرحلة الثانية هي التعرف على القدرات والمهارات الحالية، فللفرد مطلوب منه أن يراجع نفسه ويحاول معرفة الإمكانيات والقدرات أو المهارات المتوفرة لديه حالياً، حتى تتحدد لديه درجات تعليمه وخبراته ومهاراته الوظيفية والشخصية وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات الصلة بتحقيق هذه الآمال؛ أما المرحلة الثالثة فهي تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية، وهنا يصل الفرد إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية، حيث يظهر أنّ هناك فروقاً بينهما تستدعي معالجتها لاحقاً؛ وتأتي المرحلة الرابعة لمعالجة الفرق ومعرفة الحلول التي تمس مجالات كثيرة كالتعليم والخبرة ومهارات التعامل مع الآخرين، وقد يتمثل الحل في الالتحاق بدورة تدريبية وفق فترات زمنية معينة مع تحديد المركز التكويني وتكلفته.¹⁰³

¹⁰² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص528.

¹⁰³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط.3، (الإسكندرية: المكتب المصري الحديث، 1996)، ص373.

يوضح الشكل الآتي هذا النموذج:

الشكل رقم (11): مراحل إدارة المسارات الوظيفية الفردية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص373.

ويضيف الباحث أبو بكر نموذجاً آخر لتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية على مستوى الفرد ؛ وهو ما يوضحه

الشكل التالي: ¹⁰⁴

الشكل رقم (12): إدارة المسارات الوظيفية على مُستوى الفرد



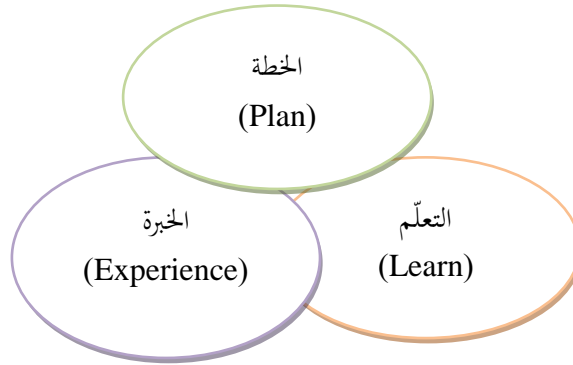
المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص203.

¹⁰⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص203.

وبما أن الفرد يسعى لتحقيق النمو والرضا الوظيفي، فإن نجاحه في تخطيط وإدارة مساره الوظيفي وبلوغ أهدافه يتأثر بعوامل شخصية تتمثل في مدى سلامة تقييمه لذاته، ومدى التحديد الجيد للمؤسسة والوظيفة اللتين يتقدم إليهما، ومدى تحديده لأهداف واقعية وطموحة. وعوامل تنظيمية تتمثل في مدى سلامة إجراءات الاختيار والتعيين، ومدى سلامة تقييم الأداء للفرد بما يؤثر على فاعلية استمراره بوظيفته أو نقله أو ترقيته أو إحالته للتقاعد، ومدى فاعلية تدريبه بما يجعله مزوداً بالقدرات اللازمة لأداء جاد مثمر يطور به ذاته ومساره الوظيفي، ومدى وجود وكفاية النصح والإرشاد الذي يتلقاه الفرد من المديرين أو الخبراء أو الزملاء القدامى، ومدى توافر نمط قيادة فاعل يعلم الفرد ويدربه ويعزز له ثقته بنفسه ويتيح له فرص للممارسة والتقدم.¹⁰⁵

أقترح نموذجاً آخر لإدارة المسارات الوظيفية للأفراد على نحو شخصي مكون من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: (1) الخطة، حيث يبدأ الموظفون في تقييم وفهم مصالحتهم ونقاط القوة والضعف كخطة للمضي قدماً في حياتهم الوظيفية. (2) التعلم، حيث يبدأ الموظفون عن البحث واكتشاف فرص التعلم الموجودة لبناء وتطوير مهاراتهم التي سوف يحتاجونها في إدارة حياتهم الوظيفية. (3) الخبرة، فدعم المؤسسة يجعل الموظفين يحاولون دراسة سبل تطوير إمكاناتهم والاستفادة من الفرص الموجودة أمامهم للحصول على مزيد من التبصر في نموذج تخطيط حياتهم الوظيفية.¹⁰⁶

الشكل رقم (13): نموذج التخطيط الوظيفي للفرد



المصدر: من إعداد الباحثة.

¹⁰⁵ مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000)، ص306.

¹⁰⁶ Babatunde, Joseph Ojo, Op.Cit.,p.7.

2. المدخل التنظيمي

يركز هذا المدخل على الأنشطة والأساليب الإدارية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد والوظيفة؛ وهي تُمثّل أغلب ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءاً بالاستقطاب واختبارات ومقابلات الوظيفة وتوجيه الأفراد وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ثم نقلهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة وصولاً إلى الاستغناء عن الأفراد غير المناسبين.¹⁰⁷ ويرى صلاح الدين محمد عبد الباقي أن دور المؤسسة لا ينفصل عن دور الموظف في إدارة المستقبل؛ وبالرغم من أنها مسؤولة مشتركة بين الطرفين إلا أن هناك مسؤوليات خاصة بالمؤسسة يحددها (Aplin) في: توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة؛ توفير برامج تكوينية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي؛ التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد لمعرفة مدى قدرته على التطور وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل؛ تشجيع الفرد لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.¹⁰⁸

ويمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها إدارة وتصميم المسارات الوظيفية في المؤسسات في ما يلي:

- تصميم المسارات الوظيفية، حيث يتم دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئتها إلى مسارات وظيفية متميزة عن بعضها مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار؛
- توصيف وتحديد أهداف كل مسار سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل، بما في ذلك تحديد نوعية ومستوى ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتكوين؛
- إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد سواء من الناحية الوظيفية (مستوى التعليم، التكوين، الخبرة) أو من الناحية الشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى لتحقيقها.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Segers. J., Vos. A., «Self-directed career attitude and retirement intentions,» *Career Development International*, Vol.18, N.2 (2013), p.99.

¹⁰⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص271-273.

¹⁰⁹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص218.

-تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية، ففي ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم المؤسسة بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة أو فرص الترقى المستقبلية المتاحة للأفراد. ويجب ألا تكون سرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المؤسسة دون غيرهم، بل يجب أن توزع للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة.¹¹⁰

-تقييم بدائل المسارات التي يمكن الاختيار من بينها بما يتلاءم مع قدرات الفرد وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة له. وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار ومن خلال الحوار الشفاف والبناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

-تنفيذ خطة أو برنامج عمل بعد تقييم قدرات وإمكانيات الفرد الوظيفية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية التي تعتبر وسيلة تدفعه للتحدي حتى يكتسب مهارات وقدرات جديدة واختيار مسار وظيفي ملائم يحقق أهدافه؛ والتي يتم إعداد خطط لتحقيقها تشمل تحديد الأنشطة التي تساعد على تحقيق أهدافه وكذا الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير، وتحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل المتعلقة بتنمية خبراته وقدراته المكتسبة، ومساعدة المديرين للأفراد على تطوير مساراتهم الوظيفية من خلال خلق فرص للترقيات والتنقلات المؤقتة، والسماح لهم بشغل مكائهم أثناء العطل، وتوفير برامج تدريب أثناء العمل؛

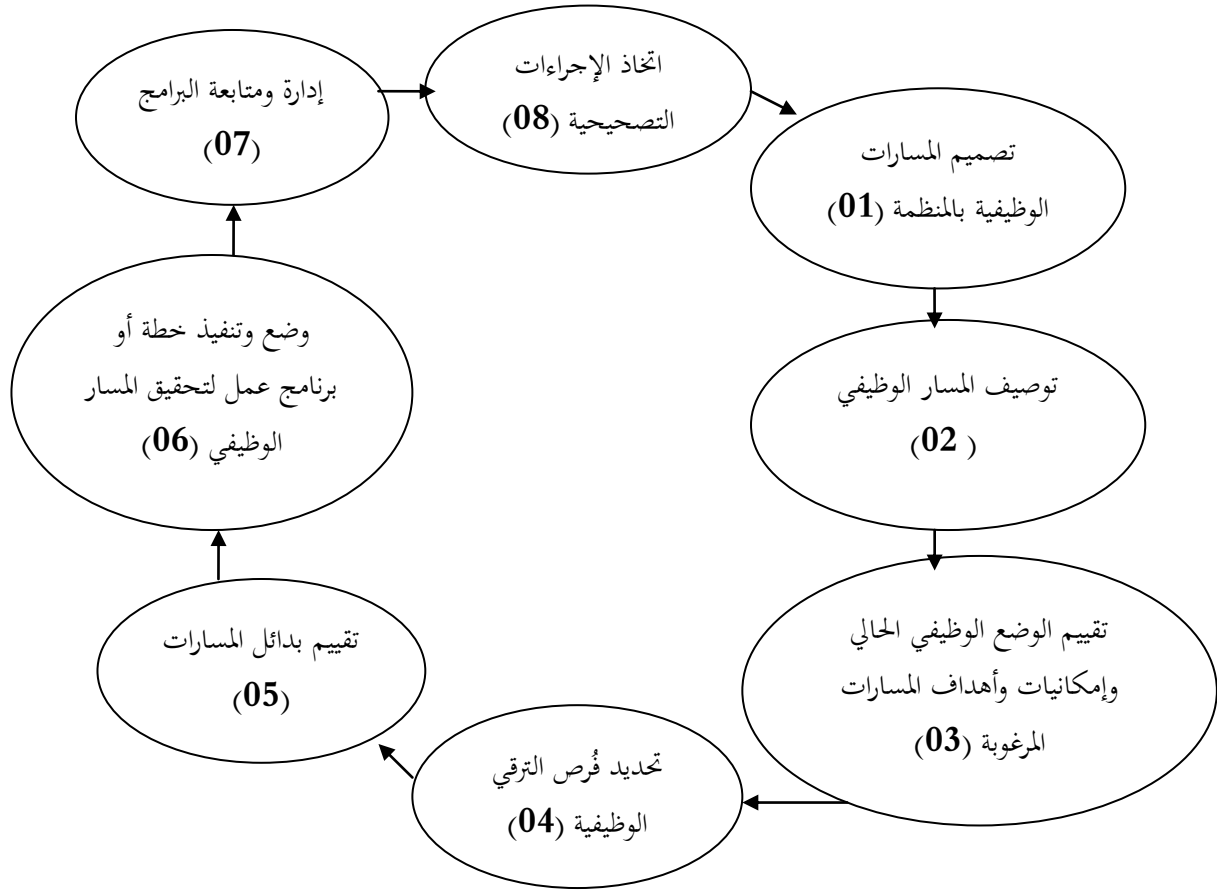
-إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي؛ اتخاذ القرارات التصحيحية، وذلك لحل المشكلات والتغلب على المعوقات أي تعديل المسار الوظيفي في حالة تعذر الاستمرار فيه.¹¹¹ والشكل الآتي يوضح مراحل إدارة المسارات الوظيفية في المؤسسة:

¹¹⁰ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)،

ص249.

¹¹¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص222.

الشكل رقم (14): مراحل عملية إدارة المسارات الوظيفية على مُستوى المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 222.

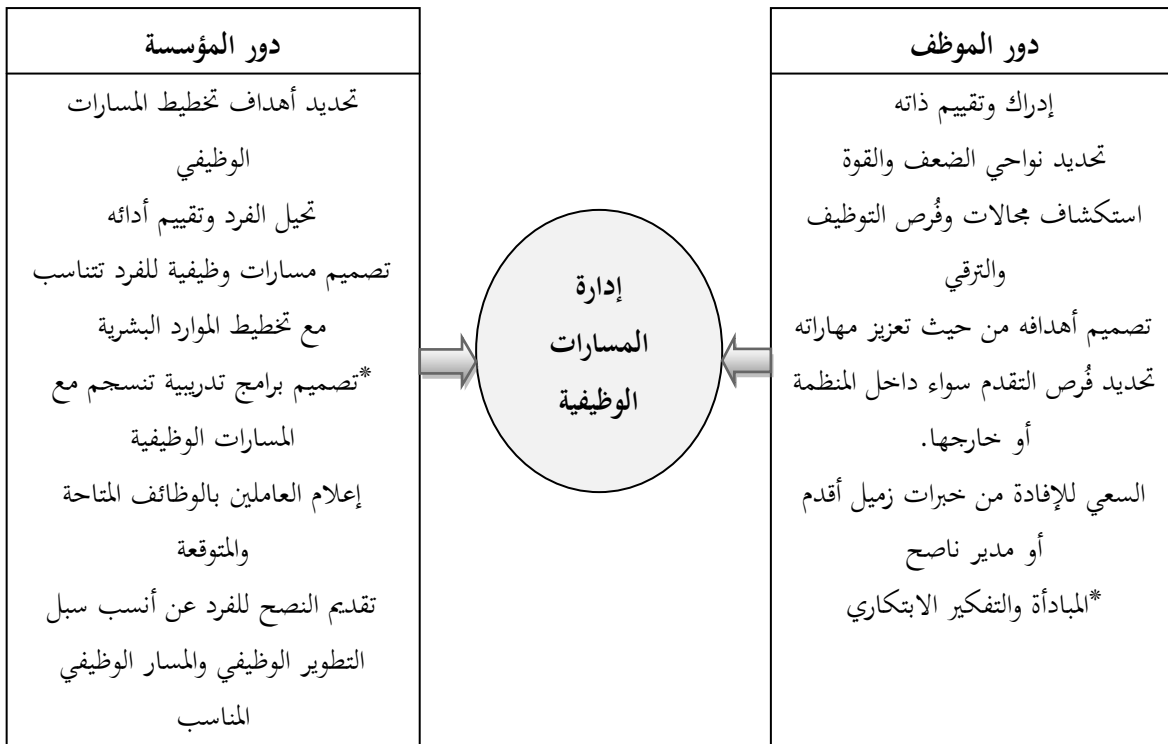
وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية إدارة المسارات عملية مستمرة يتطلب نجاحها جعل هذه المسارات أطول ما يمكن، على أن يصاحب ذلك زيادة عدد الوظائف التي يترقى أو ينتقل إليها الفرد؛ وهذا يعني احتمال حصوله على عدة ترفيات ووصوله إلى مستويات إدارية أعلى خلال حياته الوظيفية الأمر الذي يخلق له حافزا أكبر في العمل ومنه إمكانية تطوير مساره الوظيفي. ومما سبق يتضح أن هناك دورا لكل من المؤسسة والأفراد في إدارة المسارات الوظيفية، فالأفراد يُديرون حياتهم الوظيفية على ضوء طموحاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، والمؤسسة بدورها تعد المسارات لهم وتُطور قدراتهم. لهذا لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

لقد بيّن (Torrington) أنّ الفرد أصبح يبحث عن التعلّم المستمر من خلال إدارة مساره الوظيفي بنفسه ومحاولة إعطاء إنتاجية عالية بواسطة التزامه بالمسار الذي صاغه عن قناعة ذاتية؛ إضافة لدور المؤسسة في توفير الأدوات والبيئة المناسبة للتطوير بدلاً من التوظيف وتركيزها على تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم ومنحهم الفرص

لممارستها وتحديثها باستمرار، الأمر الذي يزودهم بالخبرات والمهارات اللازمة للعمل في المؤسسة أو حتى في منظمة أخرى. ومنه يصبح العامل قادرا على تسويق نفسه داخل وخارج المؤسسة.¹¹²

يوضح الجدول الآتي المسؤولية المشتركة بين الفرد والمؤسسة في إدارة المسارات الوظيفية:

الجدول رقم (03): دور الموظف والمؤسسة في إدارة المسارات الوظيفية



المصدر: مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000)،

ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات العاملين الوظيفية ومتطلبات المؤسسات، والتي يمكن مواجهتها من خلال

برامج إدارة المسار الوظيفي التي تكون فيها مسؤولية المؤسسة غير منفصلة عن مسؤولية الفرد. وفي نفس السياق يؤكد

(Schwartz) أن عامل التوافق يتم بين الطرفين استنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية للفرد (المهارات والخبرات المختلفة،

الإدراك الذاتي، النمط السلوكي) وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمؤسسة (خصائص ومتطلبات العمل، ترك المجال للتجديد، طبيعة

الإشراف، نظام المرتبات والمكافآت). ويستمر الفرد في العمل والتخطيط لتنمية مستقبله الوظيفي إذا حدث التوافق المطلوب.

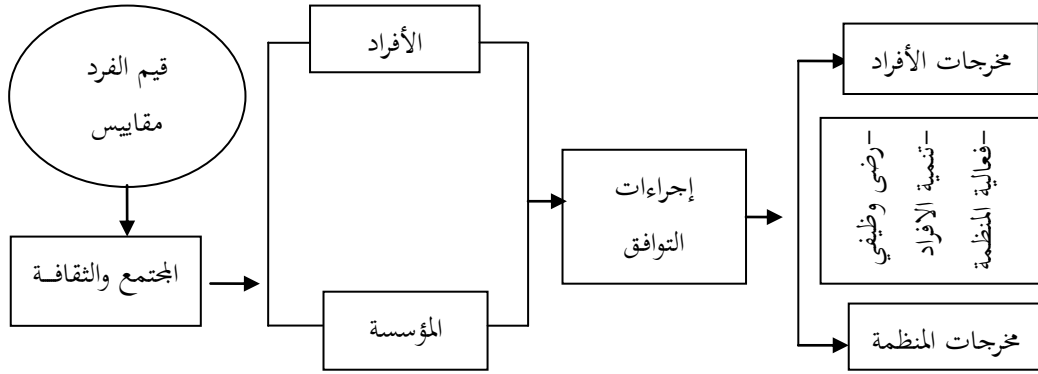
ويؤكد صلاح الدين محمد عبد الباقي ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة إدارة المستقبل الوظيفي بما يحقق

التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهدافها.¹¹³ ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

¹¹² Torrington & Others, *Human Resource Management* (London: Prentice Hall, 2008), p.445.

¹¹³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 289.

الشكل رقم (15): التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص273.

إنّ حدوث التوافق المطلوب يؤدي إلى استمرار الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً، وفي حالة عدم تحققه يبدأ في البحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى، أي أن المؤسسة ستفقد البعض من الكفاءات العاملة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ما تمتلكه. لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للعاملين ومساعدتهم على اكتساب الخبرات والقدرات اللازمة من خلال توفير برامج تكوين وإعادة النظر في مساراتهم الوظيفية مع التركيز على تحسين مستوى أداء العاملين فيها، والحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية والحفاظ على فعالية وكفاءة ونمو هذه الموارد.¹¹⁴ وفي سبيل اكتشاف ما إذا كان هناك توافقاً بين الفرد والوظيفة قد تستعين إدارة الموارد البشرية بوسائل الآتية:

-تقييم الأداء، وهو نشاط يسمح بمساعدة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية وأهدافه الخاصة، ومعرفة أفضل للموظف؛ فإذا كان يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل جيد فهذا يدل على وجود توافق، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء فهذا يعني انعدام التوافق بين الفرد والوظيفة. ومنه تساعد هذه العملية على معرفة نقاط قوته وضعفه واحتياجاته التكوينية ومستوى كفاءته ومحاولة تطويرها لضمان احتمالات نقله أو ترقيته أو توجيهه إلى وظيفة تتوافق مع قدراته ورغباته؛ وينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة ومتكررة.¹¹⁵

¹¹⁴ مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص38.

¹¹⁵ Clermont Barnabé, *la Gestion des Ressources Humaines en Education* (Canada: les Editions Agence d'ARC Inc, 1981), p.171.

مراكز التقييم، وهي عبارة عن برنامج متكامل من التمارين والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتبقة، وملاحظة ردود الأفعال من قبل مقيمين مكوّنين لهذا الغرض، ومقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوفر لدى الفرد ومن ثم تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لإحداث التوافق.¹¹⁶

بحوث الرضا حول درجة رضا العاملين عن عملهم، حيث يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته والعكس؛ ومن أهم نتائج هذه البحوث التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا.¹¹⁷

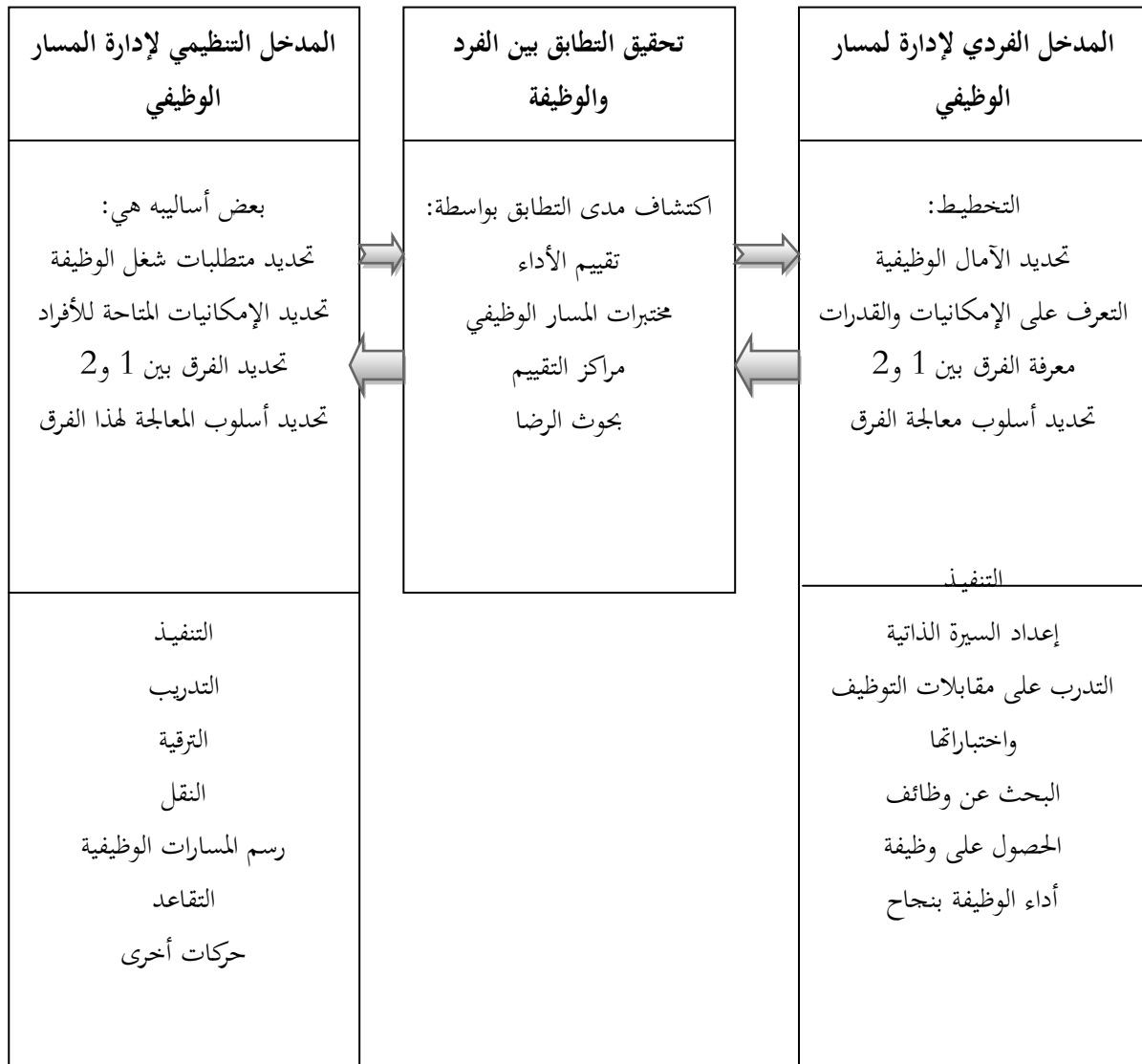
وسائل أخرى، وهي: (1) مختبرات المسار الوظيفي، وهي عبارة عن أنظمة في شكل تمارين واختبارات تكشف عن طموحات الفرد وآماله الوظيفية، وتكشف ما لديه من قدرات وإمكانيات ومهارات تساعد في تحقيقها، وتكشف نقائصه كذلك. (2) توفير توصيف متكامل للوظائف، أي شروط شغلها من مؤهلات وكفاءات من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلة لها من جهة أخرى. (3) تقنيات النقل وخراطم الترقية التي توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر بهدف التوفيق بين الفرد والوظيفة. (4) برنامج التكوين أو التأهيل، حيث تضع المؤسسة برامج فردية وجماعية لتكوين موظفيها وتطويرهم إما في المناصب الحالية أو تهيئتهم إلى المناصب المستقبلية. (5) استخدام تقنيات التقاعد المبكر، ويتم ذلك من أجل تسهيل خروج العمال غير القادرين على التأهيل في مناصب أخرى واستبدالهم بأفراد مؤهلين. (6) إعادة التأهيل بهدف إعادة توجيه الموظفين إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى تتلاءم مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم. (7) تقنيات التدوير، حيث تقوم المؤسسة بنقل العامل من وظيفة إلى أخرى وذلك من أجل تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى.

كما يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسباً للوظيفة الحالية من خلال التكوين.

¹¹⁶ Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des Ressources Humaines*, 6.éd (Paris: Dunod, 2005), p.71.

¹¹⁷ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 523.

الشكل رقم (16): نموذج إدارة المسارات الوظيفية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 523.

رابعاً: التوجهات المعاصرة في إدارة المسارات الوظيفية للأفراد

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات مستمرة توفر فرصاً مثالية للموارد البشرية لإثبات قدراتها على المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي مما يزيد من الاعتراف بأنها هي المصدر الرئيسي لضمان مزايا تنافسية للمؤسسات تمكنها من البقاء والاستمرارية؛ لذلك فإن الحاجة إلى إدارة فعالة لحياتهم الوظيفية وبناء مستقبلهم وتطورهم الوظيفي أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى، ويتم تقاسم المسؤولية في ذلك بينهم وبين هذه المؤسسات وفق منظور معاصر يأخذ بعين الاعتبار وضع استراتيجيات فعالة لإدارة الحياة الوظيفية أي التخطيط لتعاقب الموظفين والتسارع الوظيفي وفرص التنمية بشكل يزيد من تنمية كفاءاتهم.

1. بناء مفاهيم جديدة لإدارة المسارات الوظيفية

بيّن (Pralong) أنه في الوقت الحالي هناك توجه نحو تبني تعاريف جديدة للمسارات الوظيفية، فبعدما كانت تأخذ التعاريف التقليدية للمسارات الوظيفية كأداة للتسيير داخل المؤسسة ووسيلة فردية، أثبتت التجارب الحالية أن المسار الوظيفي نظام ثلاثي المكونات وهي: أنه يعتبر نموذجاً تنظيمياً لإدارة وبناء الكفاءات، ومساراً شخصياً، ومعياراً اجتماعياً؛ وذلك بغية الحفاظ على العمالة في ظل مختلف التغيرات.¹¹⁸ وقد أكد كل من (McMahon) و(Viney & Jone) و(Chay) على أنّ المستقبل الوظيفي للعاملين في المؤسسات في الوقت الراهن لم يعد مضموناً كما كان في السابق، وذلك راجع إلى تقادم المهارات والتغيير المستمر في بيئة العمل، والضغط المتزايدة على الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسات وخططها الإستراتيجية، مما يستوجب عليها الاهتمام بإعداد وتكييف العاملين مع هذه الأوضاع المختلفة، والعمل على إكسابهم مهارات جديدة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء وتوفير فرص التطوير والترقية. وعلى العاملين أن يبذلوا ما في وسعهم لتطوير أنفسهم بصفة مستمرة حتى لا يفقدوا السيطرة على مسارهم الوظيفي ويتعرضوا للانكماش الوظيفي بدرجة كبيرة.

كما يلاحظ أن غالبية المؤسسات تتطلب برامج التطوير والتحديد فيها كالتخفيض أو الدمج أو الاستغناء عن بعض العاملين والاحتفاظ ببعضهم الآخر؛ وأن الأمان الوظيفي في أي مؤسسة لم يعد متوفراً ومضموناً إذا لم يعمل الموظف على تطوير نفسه وصقل قدراته واكتساب المزيد من المهارات التي تساعد على التطور الوظيفي.¹¹⁹ لهذا يرى "مصطفى محمود أبو بكر" أنّ المؤسسات التي تبذل مجهوداً كبيراً في وضع برامج متنوعة لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين فيها، يمكنها الكشف عن القيادات الإدارية الموجودة بها، والعمل على تكوينها وتطويرها بما ينعكس على حسن سير العمل وجودته، وكذا تمكينها من تجنب استخدام برامج الإحلال الوظيفي بطريقة عشوائية. بالإضافة إلى أن عمليات الترقية والنقل تصبح مبنية على أسس علمية حسب احتياجات المؤسسة بطريقة واضحة ومحددة، وليس بناءً على الرغبات الشخصية أو الأقدمية.¹²⁰

وأكد "الموسي" أنه وبسبب التطورات الجديدة في بيئات العمل والتي تشمل التغيرات في أنماط الحياة والقيم وتركيبه الموارد البشرية العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، والتي تعكس التحديات المعاصرة وغير المتوقعة،

¹¹⁸ Jean Pralong, Op.Cit., p.23.

¹¹⁹ فوزية بنت علي خضر الغامدي، مرجع سابق، ص 17.

¹²⁰ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 123.

فقد أضحى موضوع المسارات الوظيفية يحتل أهمية خاصة لدى جميع العاملين، مما يتطلب على الإدارة التعامل بأهمية مع هذا الموضوع لحشد واستغلال مواردها البشرية التي تمكّنها من الحفاظ على بقائها واستمراريتها في السوق.¹²¹

ويبيّن كل من "عطا الله" و "محمود سنجق" أن تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية يتم من خلال تصميم ووضع سياسات النقل والترقية، والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل مع العمل على استثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التكوين وتنمية الكفاءات. كما أن المسارات الوظيفية بشكلها الحديث لا تتم بترتيب وتوجيه من الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية، بل تكون بإفصاح المجال وهيئة الظروف للعاملين لشق طريقهم من خلال عمليات التحفيز والتشجيع لكل من أراد أن يرتقي بنفسه أو إتاحة المعلومات الكفيلة بزيادة إطلاعه على الخطط والبرامج التي تهم العامل، وتدفعه نحو استباق الأحداث وهيئة نفسه لمواجهة التغيرات في تطور العمل.¹²²

2. التركيز على ثنائية النجاح الوظيفي والإرشاد الوظيفي

يعرّف النجاح الوظيفي بأنه تحقيق نتائج ذات صلة بالعمل المطلوب إنجازه وفي جميع مراحل الحياة الوظيفية.¹²³ كما يعرّف بأنه الأمور الإيجابية المتراكمة والنتائج النفسية وكذا الإنجازات الحقيقية أو المتصورة الناتجة عن تجارب العمل.¹²⁴ ونجد في الوقت الراهن أن معايير العمل في تعيّر مستمر بشكل يبيّن أن النجاح في المسارات الوظيفية بدوره يتغيّر حسب كل فرد وفقاً للأنظمة الجديدة للوظائف؛ فالنجاح الوظيفي يقاس حسب وضعية الفرد في التقدم داخل المؤسسة والرضا عن العمل والرضا عن المسار الوظيفي وعن الحياة عامة. هذا ما يدفع المؤسسات للبحث عن تحقيق المرونة بين الوظائف ويمكن الأفراد من البحث عن نجاحهم وتحقيق الرضا عن وضعيتهم الوظيفية دون الاعتماد على المؤسسة.¹²⁵ من جهة أخرى، إن النهج القائم على التصورات الفردية في بعض الجوانب المهمة من التطوير الوظيفي لم تعد كافية، حيث أصبحت مؤسسات اليوم تتجه نحو اعتماد نهج اقتصادي أكثر يعتمد

¹²¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص373.

¹²² عطا الله، محمود سنجق، مرجع سابق، ص43.

¹²³ Jean Luc Cerdin, Marie Le Pargneux, «Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale», *Revue Management & Avenir*, N.25 (5/2009), p.60.

¹²⁴ Chen Yu, «Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success», *IBusiness*, N.3 (2011), p.274.

¹²⁵ Ketty Bravo-Bouyssy, «Une Mesure Du Succès De Carrière Chez Le Travailleur En Solo», (Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada, 2004), pp.3-4.

على الفوز في المسارات الوظيفية بالمؤسسة وصولاً إلى المناصب في المستويات العليا. وذلك بالاهتمام أكثر ببيئة العمل التي تعزز الجوانب النفسية للأفراد خاصة مع ظهور مسارات مهنية متقلبة وتشجيعهم على إدارة المسارات الوظيفية الخاصة بهم، وبالتالي تحفيزهم ورفع مستويات الرضا لديهم.

يرى (Hall) أن المسارات الوظيفية لم تعد تُشير إلى التغيرات الوظيفية التي تتم رأسياً (الترقية)، ولم تصبح السيرة الوظيفية مرادفة للعمل في مهنة واحدة أو مؤسسة واحدة؛ وأن تقييم الفرد لمساره الوظيفي يعتمد على إدراكه وتصوره الذاتي للنجاح أو الفشل المرتبط بخبرات عمله، حيث أن النجاح الوظيفي يتحدد وفق أربعة نقاط: (1) أن الأداء المالي أو التسلسل الهرمي ليس له أهمية بالغة بالنسبة للأفراد في تحديد نجاحهم الوظيفي ؛ (2) التقييم الذاتي للأفراد لمسارهم الوظيفي له أهمية بالغة ؛ (3) تحديد المواقف الوظيفية للأفراد هو معيار مهم لنجاحهم ؛ (4) القدرة على تحقيق الهوية الوظيفية تمكن الأفراد من التكيف مع المفاهيم الحديثة في العمل.¹²⁶

وإلى جانب النجاح الوظيفي يبرز الإرشاد الوظيفي، الذي يشير حسب تعريف منظمة العمل الدولية إلى مجموعة الخدمات والأنشطة التي تهدف إلى مساعدة الأفراد عبر مراحل حياتهم على اتخاذ قرارات تتعلق بتعليمهم وتدريبهم ومهنتهم، وتساعدهم على إدارة مساراتهم. يتضمن هذا المفهوم جعل المعلومات التي تتعلق بسوق العمل وبفرص التعليم والتشغيل أكثر توفراً من خلال تنظيمها وربطها وجعلها متوفرة عندما يحتاجها الأفراد. كما يتضمن أيضاً مساعدتهم على التعرف بشكل واضح على أهدافهم وطموحاتهم واهتماماتهم وكفاءاتهم ومزاياهم الشخصية ومؤهلاتهم، وإدارة نقاط التحول في حياتهم الوظيفية المخططة وغير المخططة وقدراتهم على ربطها بفرص التكوين والتشغيل المتوفرة. والإرشاد الوظيفي يساعد على وضع خطط للمسارات الوظيفية الفردية مفصلة وفق الاحتياجات الخاصة للفرد، مما يمكنه من امتلاك المهارات والكفاءات التي تساعد في الحصول على الوظيفة الأنسب له. وتتم عملية الإرشاد الوظيفي بمراحل مختلفة تتمثل في:

مرحلة الاستكشاف الذاتي التي تهدف إلى مساعدة الأفراد في التعرف على قدراتهم وميولهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية، وفهم أوضح لأنفسهم، واتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة لهم.

مرحلة الاستكشاف الوظيفي، فأنشطة الإرشاد تتركز على مساعدة الأفراد في التعرف على الذات وبيئة الأعمال بتوفير المعلومات الضرورية للتخطيط للعمل والحصول عليه، واكتشاف المعلومات المتعلقة بالمهن والبرامج والفرص التعليمية والتكوينية والمهارات والمجالات الوظيفية والاتجاهات وظروف سوق العمل.

¹²⁶ Fabienne Bastid, Alain Roger, Op.Cit., p.3.

مرحلة تعزيز المهارات التي تهدف إلى المساعدة في تحديد جوانب الضعف في المهارات لدى الباحث عن عمل، وتتم مساعدته لتحديد المهارات والكفاءات الوظيفية التي يحتاج إليها لإنجاز مرحلة مهنية محددة، وكذا تمكينه من مهارات تساعده في المحافظة على عمله الحالي والتأقلم مع التغيرات المستقبلية فيه.

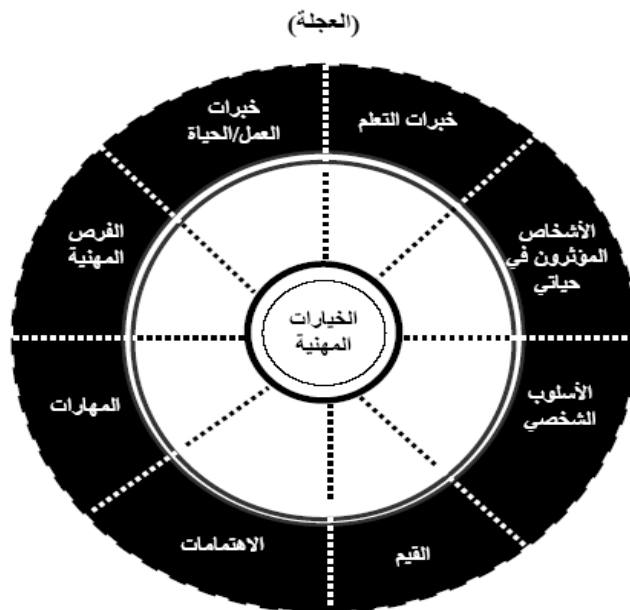
مرحلة تعزيز مهارات البحث عن عمل التي تتعلق بأنواع الكفاءات المطلوبة للمهارات الفعالة في البحث عن عمل، والاستقلالية في البحث. ويتضمن ذلك كتابة السيرة الذاتية واستخدام معلومات سوق العمل وشبكة العلاقات ومهارات التواصل مع أصحاب العمل (المقابلة، المراسلة).

مرحلة المحافظة على العمل التي تتعلق بالأنواع المختلفة من الكفاءات المساعدة للفرد على الاستقرار والديمومة في عمله من خلال تطوير قدراته المتعلقة بتحديث مهاراته، والتي يتطلبها التغيير في طبيعة العمل. هنا يساعد المرشد الباحث عن عمل في تطوير خطة عمل فردية، بحيث تتلاءم الأنشطة ضمن الخطة مع الاحتياجات الفردية والفرص المستقبلية وآليات الوصول إلى هذه الفرص على المدى القصير والطويل.

3. استخدام نموذج استكشاف مسار المهنة (العجلة)

"العجلة" هي أداة تساعد الفرد على فهم ما يوجد لديه من إمكانيات ولإمكان استخدام هذه الأداة طيلة عملية التخطيط للمهنة لتوليد الخيارات الوظيفية وتنظيم وتوضيح المعلومات والأفكار حول هذه الخيارات وتقييمها ووضع الأهداف الوظيفية المناسبة. وتشمل العجلة ثمانية مجالات تمثل أبعاداً جوهرية في التخطيط للمهنة حيث تشير المجالات الأربعة الأولى (المهارات، الاهتمامات، القيم، الأسلوب الشخصي) إلى هوية الفرد والأشياء التي باستطاعته القيام بها والكيفية التي يؤديها بها. أما المجالات الأربعة الأخرى فهي مساوية للأولى من حيث الأهمية، إذ تساعده المعلومات عن الفرص الوظيفية في العثور على خيارات واقعية للمهنة بالإضافة إلى خبراته في العمل والحياة وتجاربه الرسمية وغير الرسمية في التعلّم التي تعبر اعتبارات مهمة أيضاً في التخطيط للمهنة. كما أن التصورات التي يقدمها الآخرون مثل الأسرة والأصدقاء وشركاء الأعمال وغيرهم ذات أهمية في حياته حيث تزوّد بمنظور أكثر اتساعاً عن نفسه. وهي ممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): نموذج استكشاف مسار المهنة



المصدر: Khaled Al Qudah, Issam Othman, Op.Cit., p.11.

4. التحليل والتخطيط الإستراتيجي في إدارة المسارات الوظيفية

تعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن تطبيقها في تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية، فهي أداة تسويقية تعتمد على أسلوب تحليل وفحص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص والتحديات في البيئة الخارجية؛ وهو ما يدعى "التحليل الإستراتيجي" الذي يمكن الفرد من اتخاذ قراره بسهولة والتخطيط الجيد لمستقبله الوظيفي وزيادة فرص تحقيق طموحاته الوظيفية.¹²⁷

وهكذا، فإن الاهتمام بالمسارات الوظيفية اليوم أصبح يتعدى نهج الموارد البشرية حيث أضحت تعتمد المؤسسات كأداة لتحقيق التكامل مع إدارة مواردها البشرية وأهدافها التنظيمية بهدف تعزيز الولاء تجاهها وإدارة وتنمية الكفاءات، والاستعداد للتنبؤ وتحديد احتياجاتها، وتوسيع نطاق الحياة العملية أكثر من أي وقت مضى لمنع تقادم الكفاءات وتحديثها، ومواجهة المخاطر النفسية والاجتماعية أي منع تدهور الحالات الصحية لمختلف الموظفين. كما تعتمد أيضا إدارة المسارات الوظيفية بهدف تحكّم أفضل في المستقبل الوظيفي والتخفيف من المخاطر الوظيفية في سوق العمل.¹²⁸

¹²⁷ Khaled Al Qudah, Issam Othman, Op.Cit.,p.42.

¹²⁸ Sylvie Cartoux, Florence Loisl, «La mobilité et les parcours Professionnels», (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact), Avril 2006), p.57.

خامسا: إدارة المسارات الوظيفية للأفراد بين الصعوبات والتحديات

1. تسقيف المسارات

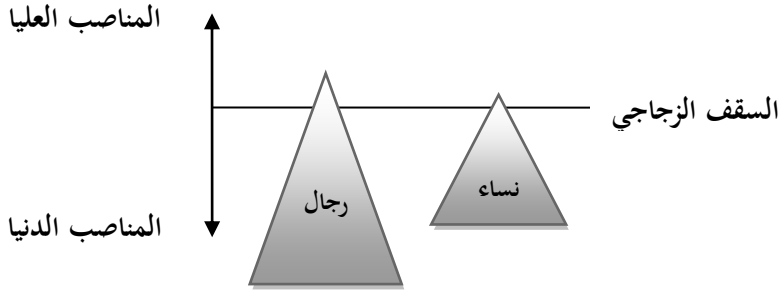
يعتبر السقف الوظيفي ظاهرة تحد من فرص حركية الأفراد في ظل تغيرات بيئة الأعمال أو الغياب النهائي لها داخل أو بين المؤسسات فهو مرتبط بالاستقرار في الوظيفة.¹²⁹ وتلجأ وظيفة الموارد البشرية لمسألة التسقيف باعتبارها عاملا مهما في إيجاد المهن خاصة بالنسبة لكبار السن حيث تجرى مقابلات معهم بهدف الكشف عن محتوى مساراتهم وتدريبهم وتوجيههم وإثراء حركيتهم الوظيفية.

تبيّن غالبية البحوث - خاصة الإنجلوسكسونية منها - المحددات والعوامل التنظيمية ذات العلاقة بظاهرة التسقيف. وحسب (Roger et Tremblay) تبرز على وجه الخصوص الأقدمية وعلاقتها الغامضة بالتسقيف حيث أنها لا تفسر تطور شعور توقيف المسار الوظيفي لدى الفرد، والندرة النسبية للمناصب داخل المؤسسة (عنى الزجاجة)، والعلاقة بين الترقية الداخلية والتوظيف الخارجي في كثير من المستويات أو وجود مناصب عمل أو قطاعات تشترط وجود مسارات مهنية ناجحة. وهناك عوامل فردية مثل معيار السن الذي يبيّن الدراسات أنه أهم عامل مرتبط بتسقيف المسارات بالرغم من ارتباطه السلبي بالحركية الوظيفية بالإضافة إلى متغير مهم ينبغي مراعاته عند تحليل تسقيف المسارات وهو الجنس لاسيما وأن وظائف المرأة لا تشبه وظائف الرجال فهي أكثر عرضة لعدم الرضا بسبب عطلة الأمومة وصراع الدور وطبيعة الوظيفة. ومع عيّنة مكونة من 2183 مسير تبيّن أن الهدف من ظاهرة التسقيف تمكّن المسيرين من معرفة: النجاحات الوظيفية مسبقا ومستوى الأداء المحتمل والحركية الوظيفية السريعة خلال المسار الوظيفي؛ ومستوى التأهيل والسن المطلوب بشكل أكثر أو أقل وفق وضعيات السقف؛ وما هو مطلوب حسب كل منصب وما يؤثر عليه؛ مع العلم أن الكثير من الأفراد في حالات السقف لديهم مستوى منخفض من الرضا الوظيفي وتدهور قدراتهم الوظيفية لاعتقادهم أن الترقيات لا تتم بشكل موضوعي وشفاف ومستقر؛ ومعرفة مستوى التوتر الذي يولده السقف الوظيفي للأفراد كل حسب شخصيته حتى أولئك الذين يأملون في التقدم الوظيفي.¹³⁰

¹²⁹ Louise Lemire, Christian Rouillard, Op.Cit., p.289.

¹³⁰ Christophe Falcoz, Op.Cit., pp.6-8.

الشكل رقم (18): الحاجز أو السقف الزجاجي



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004)، ص 256.

تجدر الإشارة إلى أن المرأة في وقتنا الراهن تسعى لبلوغ مستويات تعليمية ومؤهلات أعلى من الرجال، مما مكّنها من ولوج سوق العمل بشكل متزايد إلا أن وصولها إلى المناصب العليا وفرصها في التطور الوظيفي محدودة؛ وهو ما يطلق عليه بظاهرة السقف الزجاجي خاصة بالنسبة للمتزوجات على الرغم من وجود تشريعات متعلقة بالمساواة بين الرجل والمرأة مما يحرم المؤسسات من إمكانات هامة. وتوجّهت بعض البلدان إلى اتخاذ تدابير وقوانين لازمة للحد من هذه الظاهرة كفرنسا في 2011 والنرويج في 2003، والتي سمحت بحجز النساء لـ 40% من المناصب مع احتمال توسيع النطاق ليشمل بلدانا أخرى في السنوات القادمة.¹³¹ وقد عرّف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية هذه الظاهرة بأنها: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيّز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في مؤسساتهم."¹³² (أنظر الشكل (18) الذي يبيّن الحواجز التي تواجه المرأة في مسارها الوظيفي والتي تُعد عائقاً أمام نجاحها).

2. التمييز الوظيفي

أصبح من الضروري التمييز بين المسارات الوظيفية للرجال والنساء من حيث الوظائف التي يشغلونها وطبيعة المؤهلات والقدرات اللازمة لشغلها، ومعدلات الأجر والتكوين، وتكافؤ ظروف العمل واستفادتهم من فرص التقدم الوظيفي بالرغم من معدل الحركة الوظيفي الذي مروا به. وقد سجلت غالبية الأبحاث أن هناك عوائق

¹³¹ Cansu Sposito, Alain Roger, «Les obstacles à la progression de carrière des cadres dans les filiales française et turque d'une entreprise multinationale américaine.» (18 April 2014), p.4. <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00980618>,

¹³² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 255.

ومخاطر لكلا الجنسين خاصة بالنسبة للمرأة التي تكون وتيرة تقدمها الوظيفي أقل مقارنة بالرجل؛ وذلك لطبيعة المواقف الوظيفية والحياة الزوجية والوظائف التي تشغلها أي عدم قدرتها على التوازن بين حياتها الشخصية والوظيفية بصفة دائمة، مما يعرضها لفرص تقدم أقل وربما انقطاع مسارها الوظيفي.¹³³

3. انعدام الأمن على المسارات الوظيفية

من الملاحظ أن الأفراد في عصرنا الحالي لم يعد بإمكانهم الاعتماد على مؤسساتهم في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي، حيث أنهم أصبحوا يشاركون بشكل استباقي في تطويرهم الوظيفي بما يحقق لهم أماناً أكثر والتوفيق بين متطلبات الوظائف وحاجتهم إلى الأمن؛ وذلك نتيجة معدلات الحركة الوظيفية المكثفة التي أصبحت تشهدها المؤسسات مؤخراً والناجحة عن تلبية احتياجاتها من التوظيف. بالإضافة إلى مختلف التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية والثورة الرقمية وإعادة الهيكلة، والتي مسّت سوق العمل بصفة متراكمة ومستمرة. وهذا بدوره سينعكس على مستويات تدريبهم وتعلّمهم ومعدلات أجورهم، وزيادة مستويات التوتر لديهم تجاه بناء مساراتهم الوظيفية التي من شأنها أن تضمن استمرارية مهنتهم بدلا من استقرارها؛ ومنه تحرير أنفسهم من شغل مساحات ضيقة وتنويع مهاراتهم بما يحقق تطورهم الوظيفي.

ووفقاً لما جاءت به دراسة "معاذ نجيب غريب"، تواجه إدارة المسارات الوظيفية للعاملين العديد من المشكلات والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه أو بيئة العمل. ومن أهم هذه المعوقات تعامل إدارة المسارات مع متغيرات مستقبلية، حيث تسعى للتنبؤ بإمكانات العامل وقدراته وكيف ستكون مستقبلاً؛ ومن الطبيعي احتمال صدق أو عدم صدق هذا التنبؤ لأنه راجع للتغير المستمر في شخصية الفرد ومهاراته وسلوكه وقدراته مما يُشكّل إرباكات في إدارة المسارات الوظيفية؛ ناهيك عن اضطراب المؤسسة لإعادة هيكلة وظائفها استجابة للتغيرات الحاصلة التي قد تتطلب إدخال تكنولوجيا متطورة أو الاندماج مع منظمة أخرى، الأمر الذي يستدعي إلغاء بعض الوظائف أو استبدالها بأخرى مختلفة مما يؤثر على إدارة المسارات الوظيفية. وتشمل الصعوبات كذلك التصورات السلبية حول المهنة أو العمل، فأخذ الانطباع السيء يُولد مشاعر سلبية حول الوظيفة لدى الفرد مما يؤدي إلى

¹³³ Jean-François Germe, *Les mobilités professionnelles: de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires* (France: La Documentation Française, Février 2003), p.65.

اتخاذ قرارات غير صحيحة حول تركها والتوجه لمهنة أخرى والبدائية في مسار جديد، وقد تكون هذه التصورات لا أساس لها من الصحة.¹³⁴

هناك صعوبات أخرى ترتبط ببداية المسارات الوظيفية منها زيادة الطموح وعدم واقعيته وعدم النضج الشخصي لعدم توفر الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية الكبيرة، وقلة الخبرة العملية، وضعف الدعم التنظيمي الذي يجب على المؤسسة تقديمه للعاملين لمساعدتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية، وعدم تبليغ العامل بنتائج تقييم أدائه فلا يعلم مدى تقدمه في عمله أو أخطائه وهل يحتاج أدائه للتعديل؟ من جهة أخرى، تبرز مشكلات ترتبط بمنتصف ونهاية المسار، وهي تتضمن انتظار العامل شغور الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل لها مما قد يسبب مشكلة تهدد طموحاته وتؤثر سلباً على أدائه، وقد تدفعه لترك المؤسسة الحالية والانتقال لمنظمة أخرى، ووجود مشكلات مع المشرف المباشر أو الزملاء، والخوف المتزايد من الفشل بسبب تزايد الضغوط المحيطة بالعامل، وخوف العامل من الفراغ بسبب قرب نهاية مساره الوظيفي فيسبب ذلك قلقاً واضطراباً نفسياً له. وتجدر الإشارة كذلك إلى صعوبات ناتجة عن التغيرات الخارجية، وهي تتمثل في التغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، حيث قد يصدر قانون جديد ينظم آلية العمل وساعاته والحد الأدنى للأجور. كما تؤثر البطالة والتضخم كذلك على إدارة المسارات الوظيفية، ناهيك عن ضعف شبكات علاقات العمل التي تربط العاملين وتعزز التواصل لكسب الخبرات.¹³⁵

¹³⁴ معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 60.

¹³⁵ المرجع نفسه، ص 60.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تمّ التطرق إليه في هذا الفصل يتّضح أنّه وبفعل العديد من التغيّرات التي شهدها المؤسسات في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي، وفي ضوء محدودية موارد ها والتحديات المعاصرة التي أضحت حقيقة واضحة، تتجه هذه المؤسسات للاهتمام أكثر بمواردها البشرية باعتبارها المحور الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية لها في ظل التنافس الشديد.

ولقد تغيّرت نظرة الإدارة في أي مؤسسة نحو الموارد البشرية المتواجدة به، حيث أصبحت تهتم بتصميم أفكارها نحو إغراء العاملين لديها للعمل بجدية أكبر والبقاء بها لفترة طويلة، كما تسعى للتوجّه نحو توفير بيئة ملائمة ومشجّعة ترفع من معدلات الرضا لديهم، مع تزويجهم بالمعلومات الضرورية المتعلقة بللقواعد القانونية والتنظيمية التي تسمح لهم بإدارة مساراتهم الوظيفية وتمكينهم من تحديد الفرص الوظيفية بوضوح. وهو ما يقود لتأكيد مدى أهمية هذه الممارسة باعتبارها من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تقوم على مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والأفراد في تحقيق مزايا عديدة لكل منهما، إذ بواسطتها يمكن للمؤسسة أن تستثمر وبشكل فعّال في طاقات وقدرات مواردها البشرية وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب لها؛ وذلك عن طريق توضيح مختلف الحركيات الوظيفية المتوفرة بين وظائف المؤسسة، وعبر مستوياتها الإدارية سواء كان ذلك عن طريق الترقيات أو عن طريق الانتقالات وغيرها من الحركيات بشكل يتلاءم ويتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم التي يجوزونها حتى تتحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة المنشودة.

وهذا ما ستطرق إليه الباحثة في الفصل الثاني، والذي خصصته لإدارة الحركيات المهنية المختلفة للموارد

البشرية كسياسة هامة تساعدهم على تشكيل مسارات وظيفية تسمح بتطويرهم وتنميتهم.

الفصل الثاني

مستويات تحليل الحركة المهنية

للموارد البشرية

تمهيد

في ظل العديد من التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال بصفة سريعة ومتنوعة، أصبح لزاماً على المؤسسات البحث عن تحقيق فاعلية الأداء الذي لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد مادية وفنية ومالية وبشرية وتنظيمية؛ وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة هذه المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة لديها بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها من أهم الموارد ومن أهم الأصول التي تمتلكها. لقد أصبحت كل مؤسسة تهتم بإدارة الحركة المهنية لموظفيها بشتى أنواعها بغرض تعزيز عضويتهم والحد من استيائهم وتحفيزهم بغية الحفاظ عليهم؛ كما تهدف إلى رفع كفاءتهم ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها عن طريق الاستغلال الجيد والأفضل لهذه القدرات والمهارات التي تمتلكها، حيث نجد إدارة الموارد البشرية تهتم بالبحث عنهم من المصادر المناسبة، والقيام بالاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاتهم وقدراتهم المادية والمعنوية عن طريق التخطيط للتحركات المهنية المختلفة لهم في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتكوين.

أولاً: مدخل عن الحركة المهنية للموارد البشرية

شهدت الحركة المهنية تغييراً مستمراً دون انقطاع منذ سنين نتيجة ارتباطها بالتغيرات العميقة والتي أدت بدورها إلى عدم الاستقرار في الوظائف والمهن التي يحتلها الأفراد داخل المؤسسات؛ وأصبحت تأخذ عدة أشكال تؤثر في بناء المسارات الوظيفية لهم.¹

يعكس هذا الأمر تعرض مؤسسات اليوم وبصورة متزايدة لخطر رحيل موظفيها أو مواردها البشرية التي تشكل ثروة كبيرة ومصدراً للقدرة التنافسية وتحقيق الأداء الأمثل لكل مؤسسة. وبالتالي أصبح من الضروري عليها الاحتفاظ بهذه الثروة والاهتمام بتطويرها، ومساعدتها في بناء المعارف والمهارات اللازمة من خلال تبنيها استراتيجيات وممارسات إدارية هادفة تسعى من ورائها إلى تعزيز الولاء والالتزام نحوها، والتخلي عن فكرة ترك العمل بها والبحث عن فرص استقرار وتحقيق مكاسب إضافية في مؤسسات أخرى. لذا على كل مؤسسة أن تسعى جاهدة لتوفير بيئة ديناميكية أو مناخ ملائم يساعدهم على تنمية مهاراتهم، فمن خلال هذا المدخل سيتم التركيز على الحركة المهنية سواء كانت داخلية أو خارجية باعتبارها تستخدم اليوم كسياسة لتعديل عمليات إدارة

¹ Sylvie Cartoux, Florence Loislil, Op.Cit., p.7.

الموارد البشرية؛² وزيادة قدرة الفرد في التعامل مع التغيرات البيئية المتزايدة وتنمية كفاءاته بزيادة خبراته ومهاراته. وكذلك التعرف على مختلف أوضاع العاملين في المؤسسة وحركتهم المهنية التي يبحثون من خلالها عن التكيف مع هذه التغيرات البيئية المختلفة، فهذا موظف تمت ترقيته وذاك عوقب وثالث انتقل إلى وظيفة أخرى، بينما اختار موظف آخر الجلاء عن المؤسسة مفضلاً طريق التقاعد؛ والتعرف أيضاً على الذين قامت المؤسسة بفصلهم أو تدرس حالياً طلبات استقالتهم.³

1. تعريف الحركة المهنية وأسبابها

الحركة المهنية هي أحد أهم المفاهيم الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، وهي نتيجة للتفاعلات بين السوق والمؤسسة التي تستند إلى نظرياتها. وهي مقسمة إلى فئتين مختلفتين في المحتوى والأهداف: الحركة الداخلية والحركة الخارجية.

يمكن تعريف الحركة المهنية وفق ثلاثة أبعاد، فمن الناحية التنظيمية هي تعتبر كتعاقب أو تغيير الوظيفة في الهيكل التنظيمي؛ ومن ناحية البعد الاجتماعي تعتبر حركة الفرد على مستوى المجموعة التي ينتمي إليها؛ ويميز الاقتصاديون بين إعادة تخصيص الموظفين ودوران العمل.⁴ ويعرفها (Jean-François Germe) على أنها ظاهرة معقدة تحدد الحركات التي تؤثر على وضعيات الأفراد العاملين والتي تنعكس تغييراتها في التوظيف والتعديلات التي تحدث في سوق العمل، والتفاوت في الأجور كمحدد هام.⁵ والحركة المهنية هي واحدة من المفاهيم المحورية لإدارة الموارد البشرية تحدث عادة نتيجة تطور الهياكل التنظيمية وزيادة البحوث لاكتساب المرونة الكافية وبناء الإستراتيجية الملائمة للتأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.⁶

من خلال التعاريف الواردة في مجال إدارة الموارد البشرية تعتبر الحركة المهنية كتنغير للمنظمة أو تغيير العمل أو منصب العمل في نفس الهيكل.⁷ وفي نفس السياق عرفها (Michèle) على أنها "تغيير مكان العمل أو الوظيفة داخل نفس المؤسسة. فعندما يحصل العامل على منصب يتصف بأعلى مستوى من المسؤولية يطلق عليه

² M'barek Ezzeddine, «Mobilité Professionnelle Externe Et Développement Des Compétences», (Mémoire de Master, institut supérieur de gestion de Tunis, université de Tunis, 2007), p.6.

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص233.

⁴ Ilyess elouaer, Op.Cit., p.2.

⁵ Jean-François Germe, Op.Cit., p.13.

⁶ Magnon René, *Les infirmières: identité, spécificité et soins infirmiers: le bilan d'un siècle* (Paris: édition Masson, 2003), p114.

⁷ M'barek Ezzeddine, Op.Cit., p.17.

اسم الحركتي المهنية الرأسية. أما عندما يقوم عامل بنفس النوع من العمل في قسم آخر أو وحدة إنتاج لنفس المؤسسة، فيطلق عليه اسم الحركتي المهنية الأفقية. وتحدث الحركة المهنية عندما يكون هناك تغيير في صاحب العمل أو النشاط الاقتصادي".⁸

وفي نظر (Karine Le Meur)، تشير الحركة المهنية إلى: "جميع التغييرات في الحياة الوظيفية للأفراد ويمكن أن تتخذ العديد من الأشكال: تغيير قطاع الأعمال أو المؤسسة، وتغيير الوظيفة أو المهنة".⁹ أما بالنسبة لـ (Aman, A) فالحركة المهنية في إدارة الموارد البشرية تعني "القدرة على قبول التغييرات في الوقت المناسب، في السياق (الداخلي والخارجي) للمنظمة؛ في الكفاءات وفي الأنظمة الأساسية".¹⁰ كما يمكن التعبير عن الحركة المهنية بأنها التغيير في مكان العمل من خلال جزأين رئيسيين: تغيير داخلي يهتم بإدارة قوة العمل الداخلية غرضه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة، وتغيير خارجي يهتم بإعادة توجيه أو إعادة تكوين الفرد ينطوي تنفيذه على هيئات وسطية (ووكالات أو شركات توظيف)، وقد يكون نتيجة لقرار الانفصال أو قرار التوظيف المقترن بتغيير مكان العمل أو الحياة الأسرية.¹¹

وتعكس الحركة المهنية تحركات الأفراد والوظائف، فحركة الأفراد بالمسار الوظيفي وبالتغيرات التي يمرون بها خلال مشوارهم الوظيفي، أما حركة الوظائف فهي تعكس تتبع الإبداعات أو تدبير فرص العمل.¹² وهناك من وصفها بأنها "وسيلة للحفاظ على تطوير القابلية للتوظيف، حيث تساهم في التنمية والإثراء الشخصي مع التوفيق الدائم بين احتياجات المؤسسة وإمكانيات ورغبات الموظفين وتنوع آفاقهم وخبراتهم الوظيفية".¹³ فالحركة المهنية هي "مسيرة الأفراد خلال حياتهم العملية منذ دخولهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة، والتي تتضمن تغيير

⁸ Michèle Pans, «Note documentaire: La mobilité géographique de la main-d'œuvre», (Conseil centrale de l'économie, 7 octobre 2009), p.4.

⁹ Karine Le Meur, «Difficultés De Recrutement Et Mobilité: Étude Sur Le Bassin Du Choletais: D.E.S.S. "Pratiques de l'Évaluation Psychologique"» (Mémoire de stage-Mme Dubois, Université Nancy 2, 2001), p.24.

¹⁰ Aman, A., «La formation intégrée, méthode de gestion des compétences : expérimentation dans une administration publique marocaine» (Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, 12 Novembre 2001), p.17.

¹¹ Arnaud Dupray, Isabelle Recotillet, «Mobilités professionnelles et cycle de vie», *Économie Et Statistique*, N.423 (2009), p.33.

¹² Mathilde Lemoine, Étienne Wasmer, *Les mobilités des salariés, Rompre avec la logique d'une flexibilité inégalitaire; permettre à chacun de construire ses parcours professionnels en toute sécurité et en toute liberté* (Paris: Direction de l'information légale et administrative, 2010), p.18.

¹³ M'barek Ezzeddine, Op.Cit., p.5.

وظائفهم والهياكل التنظيمية والمناطق الجغرافية ومرورهم أو انتقالهم إلى أصناف مهنية أخرى.¹⁴ لهذا ينظر إليها "كفرصة للمؤسسة والموظف تسمح باكتشاف مهنة جديدة وموقع جغرافي جديد وممارسات مهنية جديدة، تمكّن في نهاية المطاف من نشر ممارسات التعاون لتحقيق النجاح."¹⁵

وتعبّر الحركة المهنية عن "مختلف التغييرات التي تلمس النشاط والوظيفة والمهنة والمؤسسة، وفي حال البقاء مع نفس صاحب العمل تسمى حركة داخلية، وفي حالة تغيير صاحب العمل وفقدان فرص العمل فيطلق عليها اسم الحركة الخارجية."¹⁶ وقد عرّفها (Rachel Beaujolin) في نفس الإطار على أنها "تغيير كل من الوظيفة والمكان والمؤسسة والوضعية الوظيفية (الانتقال من القطاع العام إلى الخاص أو الانتقال من عقود مؤقتة إلى عقود طويلة الأجل)، وذلك بهدف تحمل مزيد من المسؤولية ولتحقيق توازن أفضل بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية أو الاجتماعية.¹⁷ وهكذا، تعتبر الحركة المهنية عنصراً رئيسياً في إستراتيجية الأعمال رداً على تغيير الوظائف؛ وهي تعبّر عن مشكلة بناء مسار وظيفي من قبل الأفراد أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أو أداة لتوجيه الباحثين عن عمل بين مختلف قطاعات الأعمال.¹⁸ وتعبّر الحركة المهنية بشكل عام عن التحرك أي تغيير المكان أو المنصب بالنسبة لبعض الموظفين؛ كما تعد وسيلة لتصحيح الأخطاء التي قد تحدث في تشكيل علاقات العمل.¹⁹ وهناك من وصفها بـ "تغيير المؤسسة أو المنصب حيث ترتبط بشكل قوي مع العمر".²⁰

استناداً إلى التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن الحركة المهنية تعكس سلسلة التنقلات داخل المؤسسة كمبادرة وميزة تهدف إلى تشجيع تطوير الموظف منذ تعيينه بالمنصب وبشكل مستمر مع وجود تحديات ملازمة له تعزز تعليمه؛ بالإضافة إلى تطوير المهن. وهي وسيلة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات في سوق العمل وتمكينهم من بناء مساراتهم الوظيفية وتطويرها، وتنويع خبراتهم وتنمية كفاءاتهم مع تحسين مستويات أدائهم باستمرار.

¹⁴ Cécile Désaunay, François de Jouvenel, «Les mobilités professionnelles et la formation continue,» (Futuribles, Mai 2011), p.3.

¹⁵ Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret, *À quoi ressemblera la fonction RH demain?* (Paris: Dunod, 2014), p.49.

¹⁶ Sylvie Cartoux, Florence Loislil, Op.Cit.,p.7.

¹⁷ Rachel Beaujolin, «La mobilité professionnelle: enjeux économiques et sociaux,» *Développement et Emploi*, N.35 (janvier 2004), p.3.

¹⁸ Christine Afriat, Catherine Gay, Florence Loislil, *Mobilités professionnelles et compétences transversales* (Paris : la documentation française, Juin 2006), p.30.

¹⁹ Jovanovic Boyan, «Job matching and the theory of turnover,» *Journal of Political Economy*, Vol.87, N.5 (October 1979), pp.972-990.

²⁰ Nathalie Bertrand, «La Mobilité Professionnelle Des Cadres Séniors,» (Association pour l'emploi des cadres, Paris, Mars 2013), p.2.

وعموماً تؤخذ بعين الاعتبار الحركة المهنية كتغيير للمؤسسة أو لنشاط معين أو ضمن إطار أكثر تحديداً أو تغييراً ما ضمن الهيكل التنظيمي في شكل سلسلة متوالية ومتباعدة من النشاطات؛ وفي بعض الأحيان يمكن أن يتعدى هذا التغيير إلى أبعد من المؤسسة لهيكل الجوانب الجغرافية لها. و تتعدّد أسباب الحركة سواء بالنسبة للمنظمة أو للعامل هي متعددة: إذا كانت داخلية أفقية أو عمودية ، فهذا من أجل التحفيز والترقية . أما إذا تمت خارج محيط المؤسسة فهذا بسبب طلب الاستقالة من الموظف أو لأسباب تأديبية تعرّض لها.

ووفقاً لبعض الكتاب وبعيدا عن الاعتبارات السببية، الحركة المهنية هي حالة ذهنية بالنسبة للفرد؛ فالموظف يتحرك إذا كان على استعداد لقبول وظيفة أو مسؤوليات جديدة على مستوى منظمته أو في منظمة أخرى . كما أن إعادة هيكلة المؤسسات وظهور أشكال جديدة من العمالة أثار على حركة العمال الداخلية والخارجية في سوق العمل. وفي النظريات الكلاسيكية هناك اختلاف بين الحركتي التي يتم اختيارها على أساس معايير ذاتية فردية وبين الحركتي التي يتم اختيارها وفقاً لمعايير موضوعية كالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.²¹

وترتبط الحركة المهنية بالآثار التراكمية للتغيرات العديدة في الأسواق والمهن والأنشطة ، وظهور السياق الجديد نحو تمديد أو إطالة الحياة الوظيفية ، فإتباع الحركة المهنية يرتبط مع تعزيز الفرص الوظيفية وتحسين الاستقرار الوظيفي في بداية الحياة العملية أو الجزء الأخير منها. وقد يكون ارتباطها هشاً عندما تكون مرتبطة بنهاية العقود الوظيفية أو تسريح العمال حيث تصبح الغاية منها تشكيل تحولات في الوظائف أكثر من المتابعة الإدارية للموظفين. كما يعود السبب وراء الحركة المهنية إلى تحديد مخاطر التأقلم الناتجة عن مختلف التغييرات القائمة من حيث: تعرّض الأفراد لحالات الاكتئاب الوظيفي والبقاء أو الثبوت في الوظائف التي يشغلونها حالياً أو حتى مستقبلاً؛ وتوقع إعادة التحويل الوظيفي وإعداد المرافقة لكل موظف. وفي هذا الصدد ينبغي على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذا النوع من السياسات التي تمكّن من رفع الكفاءات وتطويرها وتنمية مهارات وقدرات الموظفين بما يمكنها من التكيف مع غالبية التغييرات التي تشهدها بيئة أعمالها.²²

ويرى (Burzlaff et Padellec) أنّ الحركة قد تكون اختيارية عندما يقوم الأفراد باختيارها (التقاعد، الاستقالة؛ البحث عن إجازات؛ التكوين؛ مزايا وأجور أفضل؛ البحث عن مهنة أكثر توافقاً مع طموحات الفرد). وفي هذه الحالة فالحركة تمثّل وسيلة للتنمية إذ تسهم وبشكل كبير في تطوير الكفاءات وتنمية المهارات والقدرات

²¹ Claude Seibel, Op.Cit., p.13.

²² Sylvie Cartoux, Florence Loislil, Op.Cit., p.7.

الشخصية والوظيفية، مما يقتضي متابعة ومراقبة حركة الموظفين. و هنا اقترح الباحثان أن تدمج المؤسسة هذه الظاهرة في إستراتيجيتها من أجل إدارة المواهب خاصة لأنها تشكل المهارات الشخصية والوظيفية في إطار قيمة العمل ورأس المال الفكري، وكذا أداة للمراجعة بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والتوقعات الفردية أو كوسيلة لتعديل حالة مهنية ما مع مراعاة الواقع المعقد للحركة الم هرية وتعدد أشكالها.²³ وغالبا ما ترتبط الحركة الم هرية بالتقدم الوظيفي والتطلعات الوظيفية للأفراد وبأدوارهم الوظيفية والاحتياجات المستقبلية للمؤسسة حيث تساعد على تخصيص وتطوير المهارات والكفاءات حسب الحاجة بما يضمن تكيفها مع متطلبات السوق، بالإضافة إلى زيادة ولاء الموظفين ودفعهم نحو آفاق مهنية داخل المؤسسة.²⁴

2. نظريات الحركة المهنية

تطرت الكثير من الدراسات والأعمال البحثية إلى موضوع وضع وتطوير نماذج الحركة المهنية، وعلى الرغم من تنوعها إلا أنها تشترك في محاولة إعطاء مفهوم دقيق للحركة ووصف عملياتها ومحاولة تحديد بعض العوامل الضرورية لهذه الظاهرة.

نظرية نموذج القرار (March & Simon): في غياب عامل التحفيز الذي يؤدي بالعاملين إلى التخلي عن المؤسسة، يهدف هذا النموذج إلى خلق المساواة بين المساهمات المقدمة من طرف الأفراد والإيرادات والأجور كمكافأة جهودهم المبذولة. وهنا يمكن أن تقدم بعض التحفيز الفردية لضمان بقاء العمال في وظائفهم الحالية داخل المؤسسة وجلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها. وعلى خلاف كل من سورنسن (Sorensen) ووايت (White) من خلال تقديم أعمالهما المتعلقة بنظرية سلسلة عرض العمالة في سوق العمل عن طريق نظام الحركة، وتعدد القنوات المتاحة لتوفير فرص العمل، ومنه إمكانية عرض العمل ونتيجته إما عن طريق خلق أو إنشاء مناصب عمل جديدة أو بداية جديدة للفرد داخل عمله. غير أنّ البحوث المتطورة والمتعلقة بنموذج سلسلة عرض العمالة ومن خلال أبحاث (Archambeau) بينت بعض الثغرات الموجودة في الواقع التنافسي للمؤسسة، والذي يعكس الحركة الموجودة من خلال تفكيك وتحليل نموذج سلسلة عرض العمالة إلى مجموعة من الترتيبات والإنزال في الدرجة الوظيفية والتنقلات.²⁵

²³ Iliess elouaer, Op.Cit., p.45.

²⁴ Lynda Amrani, Stéphanie Fayet, Oriane Germain, «Gestionnaire carrières et mobilités: Référentiel Métier de la fonction RH,» (Document réalisé dans le cadre du master 2 GRH, université de bourgogne, Dijon, 2013), p.7.

²⁵ Ilyess Elouaer, Op.Cit., p.4.

نظرية تكاليف المعاملات (Williamson): ترى أنّ الحركة تصبح متاحة نتيجة إخلاء بعض المناصب للأفراد داخل المؤسسة لأنّ هذه الأخيرة قررت عدم اللجوء إلى السوق والاحتياجات به بسبب زيادة التكاليف وأعباء استقطاب الموظفين الجدد، فمن الأفضل لها تطوير الكفاءات الموجودة لديها. لكن إذا كانت للمنظمة ثقة كبيرة في سوق العمل فإنّها في هذه الحالة تلجأ إلى استقطاب عمال جدد من الخارج عن طريق إعلان التوظيف الذي سيحلب اهتمام كل من الباحثين عن العمل والراغبين في تغيير منصب عملهم، هذا ما يجعل العنصر البشري هو المسؤول الأول والأخير عن هذه السلسلة من الحركة والتغيرات.²⁶

نظرية رأس المال البشري (Becker): في مضمونها يعتبر مفهوم الحركة كحدث يعتمد أداءه على تقسيم الأرباح الصافية من الاستغلال الأمثل للعمال بالوظائف الحالية مقارنة بالأرباح والمكاسب المستقبلية المقدرة من فرص العمل الجديدة؛ ويعتبر رأس المال البشري عاملاً أساسياً للتمييز بين عدد الفرص التي يواجهها الفرد في سوق العمل وأخرى من داخل المؤسسة. ونظراً للاختلاف بين مستوى المهارات والقدرات، فعلى المؤسسات أن تميل إلى التخصص والاستثمار أكثر في عمل أفرادها والتركيز على عملية الحركة، والبحث عن مستوى التكوين الذي يلعب دوراً هاماً في رفع مستويات أدائها ويؤثر على قرار الحركة فيها؛ والسعي إلى تطوير كفاءات العمال الذين يعانون من نقائص يمكن أن تعيقهم عن أداء عملهم بشكل جيد.

3. محددات الحركة المهنية

إلى غاية أوائل التسعينيات، أجمعت جميع الدراسات تركيزها على مدى التغييرات الهيكلية التي حدثت ما بين 1970 - 1990 كأهم محدد في نطاق الحركات المهنية التي شهدتها العمل آنذاك؛ غير أن هناك العديد من المحددات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:²⁷

-التحولات الهيكلية وآثارها، حيث شهدت السنوات ما بين 1985-1990 انقطاعاً في الحركة المهنية ملمّ أثر في سوق العمل. وقد سجلت الدراسات حوالي 12% من ترك العاملين لوظائفهم بهدف العثور على وظائف أخرى، وفي عام 1990 وخلال فترة الانتعاش الاقتصادي تجاوز هذا المعدل 16% وبصرف النظر عن التقلبات في الظروف الاقتصادية وعدم الاستقرار الوظيفي فقد استمر الوضع حتى أواخر التسعينات (1998-2000) حيث كان له تأثيراً على زيادة معدل الحركة بين الوظائف.

²⁶ Ibid., p.4.

²⁷ Claude Seibel, «Avenirs des métiers,» (Rapport du groupe: Prospective des métiers et qualifications, Décembre 2002), pp.70-79.

-التفاوت في معدلات الحركة بين الفئات الوظيفية، حيث بلغ معدل حركة الموظفين والعمال غير المؤهلين في عام 2000 24% ما يمثل ضعف عدد الإطارات والمديرين التنفيذيين والذي قدر معدل حركتهم بـ 12% في حين بلغ معدل الحركة للعمال والموظفين المؤهلين 15%. ولم نتج عنه تفاوتاً في حركة الموظف وزيادة معدلات البطالة للعمال والموظفين غير المؤهلين، وهذا يعكس عدم الاستقرار الوظيفي لمختلف الفئات.

-تذبذب حركات الترقية حيث بينت البحوث اقتصرها على فئات مهنية معينة دون أخرى، وكانت تنشأ لزيادة رضا العامل أو تلبية حاجيات التوظيف مستقبلاً. واستمر الوضع كما هو عليه حتى أواخر التسعينيات فأصبحت تمس كل الفئات الوظيفية مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات والتغيرات العامة بين الوظائف والأعمار، مما يزيد من احتمالية ترقية العمال والموظفين غير المؤهلين، وهذا ما يبيّن أنّها شديدة التقلبات.

-انخفاض أو تحول الأسواق الداخلية، فقد يرافق زيادة الحركة تحولات كثيرة تمس القواعد والأسس المتعلقة بالتوظيف، وتطوير الأجور، ومعايير التقدم والترقية والتنقل بالمؤسسة، حيث بينت غالبية الدراسات أنّ عنصر الأقدمية لا يزال هو القلب والقاعدة التقليدية لتنظيم الأعمال، والذي ينشأ عنه ارتفاع معدلات البطالة مما يؤثر على نمو الأسواق الداخلية ومنه انخفاض في مستويات الخبرة لدى الأفراد وانخفاض معدلات أدائهم.

-التعدلات في مسارات الأفراد نتيجة تطور أوضاع العمالة غير المستقرة والعميقة بسبب إعادة هيكلة المؤسسات والتي أدت إلى البحث عن الوظائف وظهور أشكال كثيرة من الحركة وارتفاع معدلاتها، ولم يعكس وجود تمايز أكبر في المسارات الوظيفية للأفراد بين الحركة التصاعدية والأفقية في نفس الفئة الاجتماعية. كما أدت كل هذه التحولات إلى تغييرات وظيفية كثيرة تمس ظروف العمل والراتب أو الأجر ومستوى التكوين، وهذا ينطوي على وجود مرونة أكبر مصاحبة لهذه المسارات تمكن من تحقيق التكامل الوظيفي خاصة لفئة الشباب الذين يتوجهون نحو دخول أسواق العمل وبناء مسارات وظيفية مبكرة لهم فرصة التقدم الوظيفي والوصول إلى مستويات وظيفية تتلائم مع كفاءاتهم ومهاراتهم. وهنا تجدر الإشارة إلى النمو المستمر والقوي في معدلات نشاط الإناث، والتي تعكس أحد العوامل الأكثر قوة في تحول المسارات الوظيفية حيث أصبحت غالبية المؤسسات تجد نفسها تميّز بين الرجل والمرأة من حيث طبيعة وإجراءات التوظيف، والأجور، والحركة المهنية، والأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل خاصة بالنسبة للمرأة.²⁸

²⁸ Ibid., pp.70-79.

علاوة على المحددات السابقة، يصنّف محددات الحركة في ثلاثة أقسام أساسية استنادا إلى الخصائص القطاعية والتنظيمية والفردية؛ والتي ترتبط على وجه الخصوص بحركة القطاعات وإعادة الهيكلة أو إعادة التنظيم وتغيير الاتجاهات داخل المؤسسة، وأيضا السياق الشخصي والعائلي للفرد إضافة إلى عوامل أخرى كالقيم ومعايير التنقل داخل المؤسسة ومحيطها؛ وكلها محددات تلعب دورا رئيسيا في تحديد عملية الحركة.

-المحددات القطاعية، حيث أشار العديد من الباحثين أمثال (Cohen، Haveman) أنّ المؤسسات لديها دورة حياة، فهي تخلق وتموت. وبالرغم من وجود عمليات اندماج وإعادة هيكلة تشكل مصدرا هاما للتغيير في العمل ضمن القطاع أو إنشاء مؤسسات جديدة تكون مصحوبة بظهور محطات عمل جديدة، والتي بموجبها قد يتخذ الفرد قرار الحركة لتحديد فرص تقدم جديدة تناسب كفاءاته وتوقعاته الوظيفية بشكل أفضل، إلا أنّ هذا قد يتسبب في دخول البعض إلى بطالة طوعية بهدف إيجاد وظيفة أكثر ملاءمة في ظل اختلاف الخصائص بين القطاعات (حجم القطاع، التخصص المهيمن، نوع التكنولوجيا المعتمدة، حواجز التنقل).²⁹

-المحددات التنظيمية، وفقا لنظرية مارش وسيمون (March et Simon) فإنّ هناك عدة عوامل تنظيمية تع تبر محددًا أساسيا لحركة الأفراد الذين يسعون لترك المؤسسة التي لا تقدّم فرصا وظيفية، والتوجه نحو الحركة الخارجية لاغتنام الفرص الموجودة، حيث تمثل هذه العوامل مؤشرا على تعقيد المؤسسة وتمايزها وحجمها، والذي يؤثر على وضعية العمال في سوق العمل. ومن جهة أخرى، كلما كبر الحجم زادت الحوافز التي تقدّمها، مما يساعدها على الاحتفاظ بمواردها البشرية (الترقية، المكافآت، تطوير المسار الوظيفي). كما أنّ ظهور سوق العمل الداخلي (الفرص الداخلية) له تأثير ايجابي على الحركة داخل المؤسسة إذ يساعد على التقليل من الحركة بين المؤسسات ويمنع انضمام الأفراد إلى جهات أخرى؛ في حين تمثل مختلف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة دافعا آخر للحركة مثل الاستقطاب والتوظيف... الخ.³⁰

-المحددات الفردية، وهي تندرج ضمن نظرية رأس المال البشري لـ "بيكر" (Becker)، والتي تدل على أنّ رأس المال البشري ممثل بمعارفه وكفاءاته ومواقفه وقدراته وسماته الشخصية التي تؤثر على اتخاذ قرار الحركة والانتقال من وظيفة إلى أخرى بحثا عن الفرص الوظيفية من أجل التطوير الوظيفي. بالإضافة إلى خصائص أخرى كالمستوى التعليمي والتكوين والعمر ونوع الجنس، فالنساء والرجال ليس لديهم نفس أنماط الحركة أو التطوير الوظيفي،

²⁹ Iliess Elouaer, Op.Cit., p.5.

³⁰ Ibid., p.5.

حيث من شأن هذا التمييز وعدم التجانس أن يجد من حركية المرأة في سوق العمل وحصولها على فرص وظيفية.³¹

المشاركة التنظيمية، حيث يشير كل من (Meyer et Allen) إلى أنّ المشاركة التنظيمية تعتبر هي الأخرى محدّد ا رئيسي في حركية الموظف باعتبارها تؤثر على الحالة النفسية له وتعكس علاقة الموظف بمنظّمته، أي لها آثارا على قرار البقاء أو عدم البقاء فيها. لهذا قد يرغب الموظفون في البقاء والانتماء داخل المؤسسة لأنّها تشاركهم عاطفيا مما يقلّل من معدل رحيلهم. ويسهم هذا النوع من المشاركة في زيادة الرغبة والمساهمة العفوية في حسن سير العمل في المؤسسة، والشعور بالالتزام الوظيفي والأخلاقي، وزيادة درجة انجاز الأهداف وتلبية حاجات الأفراد وحاجات مؤسستهم. وقد تكون مصدرا لرفع كفاءة الموظفين باستمرار داخل المؤسسة مما يسهم في رفع مستويات الأداء التنظيمي. ويبيّن الباحثون أنّ غياب المشاركة التنظيمية يلازمه الشعور بعدم الرضا يليه سلوكيات غير لائقة في العمل كإخفاض الأمن والتغيب والتأخير.

ثانيا: اتجاهات الحركة المهنية للموارد البشرية

بهدف تطوير العمل داخل المؤسسة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ترفيع أو ترقية العاملين الذين يستحقون ذلك أو نقلهم أو إنهاء خدماتهم أو تنزيل رتبهم ، حيث نجد أنّ مواقع الأفراد العاملين في المؤسسة تتغير وفقا لدرجات التطور الوظيفي أو لأسباب تتعلق برغباتهم أو رغبات المؤسسة نفسها. وهذا يعني أنّ هؤلاء العاملين في حركة مستمرة داخل وخارج المؤسسة، وهذه الحركة تتخذ عدة اتجاهات . لهذا سأخص بالدراسة هنا كل من الانتقال العمودي (الترقية) والانتقال الأفقي (النقل)، وأشكال أخرى للحركتي المهنية.

1. تصنيف اتجاهات الحركة المهنية

تأخذ الحركة المهنية عدة أشكال في مجال إدارة الموارد البشرية حسب آراء الكثير من الباحثين؛ من بينهم (C, Bédoué) الذي يرى أن الحركة في الوظيفة تتخذ أشكالا عدة عندما يتعلق الأمر بتغيير في الوضع الوظيفي؛ فعند حدوث تغييرات داخل نفس المؤسسة يسمى حركية داخلية، والعكس عندما يقابل التغيير في الحالة أيضا تغييرا في الأعمال أو صاحب العمل فيكون الحديث عن الحركة الخارجية.³² كما أنّ حصول المؤسسة على

³¹ Ibid., p.5.

³² Bédoué, C, «Mobilité professionnelle et formation: bilan des approches quantitatives de la mobilité en France,» dans: L. Coutrot, C. Dubar (Dir.), *Cheminements professionnels et mobilités sociales* (Paris: la Documentation française, 1992), pp.71-99.

حاجتها من الموارد البشرية لشغل وظائفها الشاغرة أو المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل لا يكون فقط من سوق العمل أو العرض الخارجي للعمل، بل يمكن أن تكون من داخل المؤسسة أيضا؛ وذلك نتيجة لحركة الموارد البشرية عموديا أو أفقيا أو الاثنين معا. فالحركتي العمودية هي الترقية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، أما الحركتي الأفقية فيقصد بها النقل من قسم لآخر أو من وظيفة إلى أخرى بالمستوى التنظيمي نفسه.³³

يرى الباحثون أنّ هناك عدة أنواع للحركتي المهنية، فهناك حركة مهنية داخلية تتعلق بتحويل أو تغيير العمل أو المنصب أو المهنة داخل نفس الهيكل أو نفس الوظيفة. وهناك حركة مهنية خارجية تتضمن تحويل أو تغيير العمل أو المنصب أو المهنة وتكون من مؤسسة إلى أخرى.³⁴ وتوجد حركة مهنية إرادية (طوعية) يحدث التنقل فيها برغبة من الفرد في تغيير مهنته إما عن طريق طلب أو مسابقة أو تكوين. وتوجد حركة مهنية غير إرادية (إجبارية)، تنتج عن قرار إداري بطلب من الإدارة (رب العمل، المؤسسة).³⁵ أما حركة القطاعات، فهي تكمن في تغيير المؤسسة وفي نفس الوقت تغيير قطاع النشاط.³⁶ ويرى كل من (Sylvie Cartoux et Florence Loisl) أنّه يمكن تمييز ثلاثة أنواع من الحركة في نفس المؤسسة تتمثل في: (1) الحركة الطوعية التي بدأها الموظف ويتحكم في حركته بنفسه. (2) الحركة المقيدة التي بدأتها المؤسسة أي أنّها هي من تفرضه. (3) الحركة التعاقدية حيث تكون المبادرة مشتركة في سياق مريح للطرفين وبالأخص للموظفين.³⁷ وحسب بعض الكتاب والباحثين أيضا، هناك أنواع مختلفة للحركة المهنية، أهمها: حركة التدرج الوظيفي في نفس الوظيفة؛ حركة النقل الوظيفي أو الجغرافي؛ الحركتي المهنية الأفقية المقابلة لتغيير المهنة؛ الحركتي البيئية أو التنقل؛ الحركتي الفئوية أو العمودية المقابلة للترقية.³⁸ والجدول الآتي يلخص مختلف أنواع وأشكال الحركة المهنية:

³³ عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، ط.2، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015)، ص165.

³⁴ Mathilde Lemoine, Etienne Wasmer, Op.Cit., pp.3-4.

³⁵ Iliess Elouaer, Op.Cit., p.49.

³⁶ Christine Afriat, Op.Cit., p.30.

³⁷ Sylvie Cartoux, Florence Loisl, Op.Cit.,p.38.

³⁸ M'barek Ezzeddine, Op.Cit., p.18.

الجدول رقم (04): أشكال الحركة المهنية

شكل التغيير	كثافة التغيير	بعد التغيير
الحركتي عمودية	تغيير الرتبة الوظيفية المرتبطة بالترقية	حالة التسلسل الهرمي
الحركتي أفقية	تغيير الرتبة الوظيفية غير المرتبطة بالترقية	طبيعة العمل المنفذ
الحركتي المواضيعية	تغيير النشاط في نفس المجال الوظيفي	العضوية التنظيمية (الانتماء)
الحركتي المهنية	تغيير النشاط المماثل في تغيير الوظيفة	
الحركة الداخلية	تغيير منصب العمل أو النشاط داخل نفس المؤسسة	المصدر:
الحركة الخارجية بين المؤسسات	تغيير منصب العمل أو النشاط الذي يتطلب تغيير الإقامة أو علاقة العمل	
حركة مكانية بسيطة	التغيير في علاقة العمل التي لا تفرض تغيير علاقة الإقامة	
الحركة الجغرافية	التغيير في علاقة العمل التي تفرض تغيير علاقة الإقامة	

Mucchielli-Marrius M-P, *La mobilité des personnels dans la fonction publique de l'Etat* (Cnrs, Inesco, 1987), p.21.

2. اتجاهات الحركة المهنية على أساس التسلسل الهرمي

التسلسل الهرمي للحركتي المهنية يأخذ اتجاهاته على المستويين العمودي والأفقي، وهنا تكون الترقية والنقل هما الاتجاهان البارزان في الحركة المهنية للعاملين داخل المؤسسة.

1.2. الترقية والتنزيل الوظيفي اتجاهان للحركة المهنية على المستوى العمودي

بالنسبة للترقية، تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية، تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين. وقد تصمّم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية توضح فيها العلاقة بين كل الوظائف، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم إلى الوظائف العليا. ومن الواضح أنّ نسبة كبيرة من العاملين في المؤسسة تتطلع إلى الترقية إلى مراكز وظيفية أعلى من المراكز الحالية، حتى وإن كانت مستويات الأعمال أو الوظائف الجديدة أكثر صعوبة؛ وذلك طمعا في إشباع أكبر لحاجاتهم المختلفة والمتعددة. وتعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على النمو والتطور في السلم الوظيفي بالإضافة إلى التحسين المستمر لمكانتهم الاجتماعية؛ فكلما كان الفرد طموحا ويتطلع للترقي في المؤسسة، فإنّ إتاحة فرصة الترقية أمامه ستمثل حافزا رئيسيا له يدفعه للعمل بجد وفاعلية.³⁹

³⁹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص153.

تعرف الترقية لغويا بمعنى الصعود والارتقاء. وفي الاصطلاح تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى.

يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، وعادة ما يصاحب ذلك زيادة في الامتيازات الوظيفية.⁴⁰ وتعرف كذلك بأنها "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر، ويتمتع بشروط عمل أحسن كالزيادة في الأجر وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال وفي المجتمع". وقد تكون الترقية هي "شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توفر منصب شاغر في المؤسسة، كما قد يصحبها زيادة في الراتب وفي المميزات".⁴¹ وقد تعنى الترقية بـ "نقل الفرد من موضع وظيفي ذو مسؤوليات ومهام أقل إلى موضع وظيفي ذو مسؤوليات وواجبات أكبر وفي نفس الوقت ذو مركز اجتماعي ورسمي أهم ومردود مالي أكبر".⁴² وبمعنى آخر الترقية هي "عملية من العمليات التي يتم من خلالها بلوغ العامل مرتبة أو منصبا أعلى تصاحبه زيادة في الأجر والمكانة الاجتماعية".⁴³

وعلى العموم، ترى الباحثة أنّ الترقية هي وسيلة لمجازاة الموظف مقابل جهده المبذول ومبادرته في تحسين وإتقان العمل، وكذا نتيجة لأقدميته؛ فهي تحريك الموظف عموديا في السلم الوظيفي لشغل واجبات ومهام وظيفية أعلى من الوظيفة الحالية تبعا للتغيرات في المناصب وأيضا في مساره الوظيفي مع زيادة مسؤولياته وواجباته ومركزه التنظيمي. وقد يصاحب ذلك زيادة في الأجر ومختلف الامتيازات.

إنّ التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول (المؤسسة) والعامل إلى تحقيق أهدافهم، وهنا تكمن أهميتها. فبالنسبة للموظف تعتبر الترقية حافزا معنويا يؤدي إلى رضائه يحقق له المزيد من الإشباع المادي

⁴⁰ يوسف حجيّم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 495.

⁴¹ بزورين فيروز، «تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية»، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 4 (ديسمبر 2018)، ص 68.

⁴² صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، ط.1، (عمان: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 2001)، ص 297.

⁴³ حزة معمري، «دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات: دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 (جوان 2016)، ص 312.

والاجتماعي، ومن ثم تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء عن طريق خلق جو من التنافس؛ وهي تشكل عاملا قويا لحث الموظف المتقري على العمل والابتكار والتجديد والرفع من معنوياته، وتحفز الآخرين على التميز للحصول على الترقية؛ وتكسب الموظف شعورا بالاطمئنان والأمان لعدول المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان عمله؛ ناهيك أنها تتميز بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مساراتهم الوظيفية.⁴⁴ أما بالنسبة للمؤسسة، فإن الترقية تمكنها من جلب العناصر الكفأة والمؤهلة لشغل الوظائف التي تحتاج إلى خبرات فنية ومعارف علمية متخصصة مع ضمان بقائهم بها؛ واستغلال مهارات الأفراد وقدراتهم لاسيما الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تكوينهم لممارسة وظائف جديدة؛ وتأمين استمرارية العمل من خلال ملء الوظائف الشاغرة بالموظفين المناسبين من داخل المؤسسة نفسها.⁴⁵ وبغض النظر عن فوائدها، فإن الترقية تكون بأشكال متنوعة، وهي:

-الترقية في الدرجة، التي تطبق بطريقة منتظمة ومستمرة أي ترقية الموظف من درجة إلى درجة تعلوها مباشرة لشغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتحسبها زيادة في المرتب؛ كما تتم وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله وتبعا لكفاءته. وتكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عُيّن به حيث يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها العامل.⁴⁶

-الترقية في المرتبة، فإذا كان العامل يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات الوظيفية تتم ترفيته بنقله من فئة وظيفية إلى رتبة أعلى ذات مسؤولية واختصاصات مختلفة. ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة حيث تحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

-الترقية في الفئة، حيث تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تعجز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه

⁴⁴ محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004)، ص305.

⁴⁵ عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص354.

⁴⁶ محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص27.

شؤون الأفراد. وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة (الاختيار وفق درجة كفاءة العامل) الترقية في الرتبة (لا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات).⁴⁷

الترقية الجافة، حيث تبرز أهميتها بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم. وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر؛ وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت. ويرى الأستاذ "محمد علي محمد سالم" في كتابه "دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد" أنّ هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات الأزمات حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجور والمرتبات.

الترقية السائلة، التي تتبسط بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات؛ ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل مما يؤثر على حالته النفسية، فترفع معنوياته وتكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان وتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل ويتفرغ لوظيفته فيتنهها.

الترقية الاجتماعية، وهي تعتبر عملية شاملة لكل أنواع التكوين والتأهيل؛ ومهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل. وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين على أن يعينوا في المناصب العليا مباشرة بعد عقد مسابقة أو اختبارات مخصصة أساسا لهذا الغرض، بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التكوينية المنعقدة بالمؤسسة لتولي مناصب عليا، وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

ورغم تعدد أنواع الترقية واختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر وتحسين المركز الاجتماعي للعامل مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي؛ بالإضافة إلى الزيادة في المستويات والاختصاصات. وينبغي القول أن أنواع الترقيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهناك مؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى، وهذا تبعا للقوانين والنصوص المعمول بها في هذه المؤسسات ووحداها.⁴⁸ وموضوع الترقية يثير كثيرا من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه، فالمعيار القديم المعمول به يقوم على أسس شخصية وتفضيلات ذاتية وصلات وروابط القرابة، وإن كان على حساب المصلحة العامة. ومن أجل القضاء على هذه المعايير المعمول بها، تم البحث على أسس علمية يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية وهي: أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي

⁴⁷ عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة (بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1992)، ص 132.

⁴⁸ محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 22-25.

قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة؛ كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية ثم قدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة؛ الجمع بين الأقدمية والكفاءة.⁴⁹

وهناك من يضيف بعض الشروط المحددة بموجب القانون، بمعنى أنّ الإدارة هي صاحبة السلطة في ترقية موظفيها على أن لا تتجاوز السلطة الممنوحة لها، وعلى العموم تستلزم توافر الشروط التالية : وجود وظائف شاغرة لها اعتماد في ميزانية المؤسسة يمكن أن يرقى إليها الموظفون؛ تباين الوظيفة التي سيتم الترقية إليها عن الوظيفة الحالية من حيث الواجبات والمسؤوليات؛ توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون.⁵⁰ والترقية تتم وفقا لأساليب متنوعة تتراوح بين الأقدمية والكفاءة أو الدمج بينهما:

-أسلوب الترقية على أساس الأقدمية، هنا يجدر تبيان الافتراض القائل بأنّ الموضع الهرمي يجب ربطه بعمر حامل المنصب، إذ أنّ الارتباط الوثيق والمتبادل بين عمر الفرد وما يعتبر مكاناً مناسباً للتسلسل الهرمي البيروقراطي هو أحد العوائق الأقلّ اعترافاً بالحرليتي التصاعديّة خاصة بالنسبة للمرأة.⁵¹ وبموجبه تعطى الأولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة للعامل الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاؤه، والتي تحددها القوانين واللوائح المختلفة. ولهذا الأسلوب إيجابيات كونه يتميز ببساطة ووضوح التطبيق (يعطي الحق بالترقية لأقدم المتنافسين)؛ كما يشجع العاملين على البقاء في المؤسسة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل (خلق الولاء والانتماء). وبالتالي فإنّ استخدام هذا الأسلوب قد يقلّل من دوران العمل، كما يشير "عباس الحميري" أنّ هذا الأسلوب موضوعي يتعد عن المحاباة والانحياز. غير أن له سلبيات، فبحكم اعتماد الإدارة على أسلوب الترقية بالأقدمية سيؤدي بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلّم مناصب إدارية مهمة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى جمودها وإضعاف دورها في تقرير سياسات الترقية لاحقا، لأنه سيشجع على ممارسة قيم عمل تمجّد الروتين وتهمّل التركيز على المبادرة والابتكار.⁵² فهذا المبدأ فيه ظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية؛ وهو بذلك يقتل الاستعدادات الشخصية لديهم. وعليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية، لذا فلا يمكن القول أنّ هذا المبدأ صالح بصفة

⁴⁹ عبد الفتاح بوغمغم، تسيير الموارد البشرية، ط.1، (عين مليلة/الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2011)، ص65.

⁵⁰ عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص355.

⁵¹ M'barek Ezzeddine, Op.Cit., p.19.

⁵² مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص235.

مطلقة لكونه يخلق مشاكل تضرّ بحسن سير العمل، بل يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية ويمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها؛ وهذا المعيار هو معيار الكفاءة.⁵³

أسلوب الترقية على أساس الكفاءة، هنا يتم ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، وبالتالي المرشح الذي يتقدم الآخرين في مؤهلاته سينال الترقية. ومما لاشك فيه أنّ اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الانتكالية والفوضى لدى العمال، ويخلق لديهم نوعاً من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم وتحسين أدائهم ورفع مستواهم. وبالرغم من أنّ هذا الأسلوب أكثر موضوعية من الأسلوب السابق، لكنه لا يخلو من العيوب والانتقادات التي ينصبّ معظمها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد؛ فكما هو معلوم يصعب قياس كفاءة الأداء الحالية للفرد بالنظر لارتباط الأداء أحياناً بعوامل أخرى خارجة عن إرادته، كما يصعب معرفة قدرة العامل لشغل الوظيفة الجديدة بدقة، فضلاً عن أنّه لا يمكن التنبؤ الدقيق بأدائه في المستقبل. ومن جهة أخرى، فإنّ هذا الأسلوب يستدعي نظاماً متجدداً لتوصيف الوظائف وتقييم أداء العاملين في المؤسسة بشكل موضوعي بعيداً عن التحيز والمحاباة.⁵⁴

ووفقاً لـ "عباس الحميري وآخرون" حتى تستطيع المؤسسة الكشف عن الكفاءة ومدى توافرها في الموظف، بإمكان الإدارة اعتماد أساليب أساسية أو اعتماد بعضها في الترقية ومنها: (1) التقرير الدوري، ويقصد به المعلومات التي يرفعها الرئيس المباشر عن موظفيه إلى رئيسه الأعلى شهرياً أو فصلياً أو سنوياً، حيث يتضمّن هذا التقرير جوانب القوة والضعف في أداء الموظف، وحتى يمكن الاعتماد على هذا النوع من التقارير يجب التزام الرئيس المباشر بضمان نزاهته وعدالته وموضوعيته بعيداً عن التحيز والمحاباة؛ (2) الاختبارات التي تعتمد في الكشف عن كفاءة الموظف تحريراً أو عملياً أو شفويّاً، وفي غالب الأحيان تصلح هذه الاختبارات للكشف عن كفاءة الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف التنفيذية، ولا تصلح معياراً لترقية الموظفين لشغل الوظائف القيادية لأنّها تتطلب توافر قدرات ومهارات عديدة يصعب الكشف عنها؛ (3) التقرير السري الذي يعده الرئيس الأعلى عن الموظف للكشف عن كفاءته، إذ يتضمّن معلومات تفصيلية عن قدرات الموظف وإمكاناته ونزاهته وأسلوب تعامله مع المسؤولين والزملاء مع باقي الصفات التي تميّز بها شخصيته؛ (4) التجربة، ويقصد بها وضع الموظف

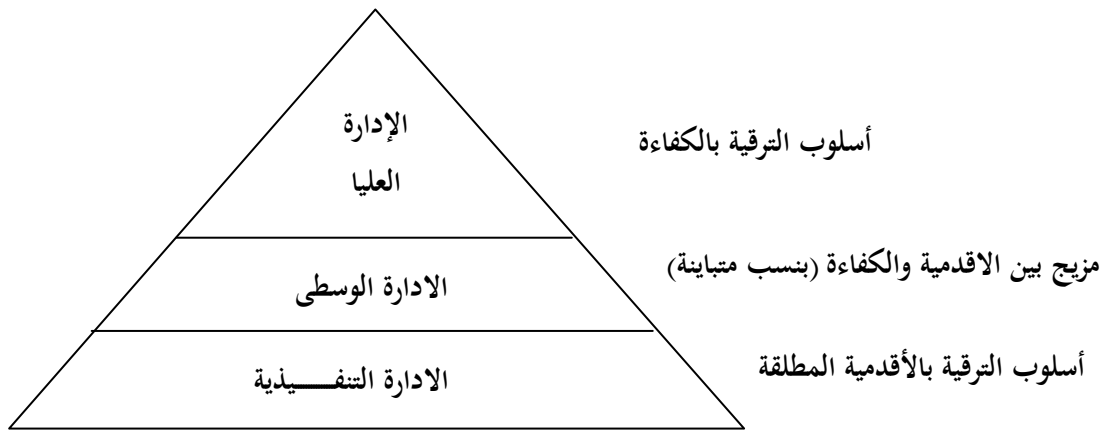
⁵³ محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 24.

⁵⁴ عبد الفتاح بوغمغم، مرجع سابق، ص 75.

المرشح للترقية تحت التجربة لمدة محددة، إذ يقوم في أثناء هذه الفترة بممارسة أعمال الوظيفة المرشح للترقية إليها عند غياب شاغليها لإجازة اعتيادية أو مرض أو سبب آخر.⁵⁵

أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة، حيث يجمع بين الأسلوبين السابقين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منهما. ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة، إذ لا بد من أن تتكامل الكفاءة مع الأقدمية وبنسب تتناسب مع المستويات الإدارية، وبما يعكس طبيعة ومحتوى الوظائف فيها. من هذا المنطلق فأسلوب الترقية بالأقدمية قد يكون أكثر ملائمة في الوظائف التنفيذية والمساعدة (الروتينية) لاسيما المنتشرة في المستويات الإدارية الدنيا، تلك الوظائف التي تمتاز بطابعها الرتيب والتي تحتاج إلى كفاءة عالية لمن يؤديها. كما أنّ هذا الأسلوب لا غنى عنه للإدارة عندما تتساوى مؤهلات وكفاءات الأفراد المرشحين للترقية. أما أسلوب الترقية بالكفاءة أو الجدارة فيمكن للإدارة اعتماده إلى حد بعيد في ترقية العامل في إحدى الوظائف الإدارية العليا، بشرط توفر الموضوعية والدقة في تطبيق هذا المبدأ بعيداً عن المحاباة والتحيز. وفي ما يخص أسلوب الدمج بين الكفاءة والأقدمية فيتعتمد في المستويات الإدارية المتوسطة بشكل تدريجي حيث تتم المفاضلة بين المتقدمين للترقية. يلاحظ أنّ هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أنّ نسبة الأقدمية تبدأ بالتناقص شيئاً فشيئاً كلما ارتقينا بالوظائف إلى المتوسطة والعليا منها؛ كما تبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا إلى الوظائف العليا حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها.⁵⁶ وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001)، ص 158.

⁵⁵ عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص 358.

⁵⁶ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 158.

-الأسلوب الشخصي للترقية، هنا قد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (الجنس، اللون، المنطقة الجغرافية، جنسية الموظف)، ومن ثم يبي قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلاً المعايير الموضوعية في الأساليب الثلاثة السابقة؛ كما قد يبي صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له.⁵⁷ ولو أخذنا الموضوع من وجهة نظر تحفيزية سنجد أنّ الكفاءة هي الأفضل مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند التساوي في معدلات الكفاءة، وبالرغم من ذلك فإنّ العديد من المؤسسات الحكومية مازالت تطبّق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة.⁵⁸

وفيما يتعلّق ببرمجة الترقية، فهي إما تتم دون تخطيط مسبق أو بعد دراسة دقيقة وبرمجة واضحة، حيث أنّ الفرد إما يبحث عن المنصب الشاغر دون معرفة مسبقة يلمّ بها عن وضعه ومتى سيتم ترقيته فعلاً؛ وإما من خلال البحث عن الأساس الذي تستند عليه الترقية (أقدميته، كفاءته والتدخل في ذلك).

الترقية غير المبرمجة تتم ببساطة إذ أنّ الإدارة لا تشغل نفسها بالترقية إلاّ حينما تخلو بعض الوظائف فعلاً ويستخدم هذا الأسلوب بكثرة في المؤسسات الصغيرة. أما الترقية المبرمجة فهي التي تستند على تحليل الأعمال لنتمس من وراء الاختلاف بين الوظائف اختلافًا مبنيًا على الفرق بين مضامينها من واجبات ومسؤوليات وطاقات ومهارات وزيادة الأعباء بين الوظائف؛ وهي تستند على أسس وقواعد تنظيمية بين الوظائف ليعرف الأفراد طرق تقدّمهم وفرص ذلك التقدم للتحضير له بتطوير كفاءتهم وتوفير شروط الترقية فيهم؛ والترقية المبرمجة تستند على أسلوب في تقييم منجزات الأفراد يطمنون إليه ويؤمنون بعدلته ويثقون بالقائمين على إدارته؛ كما لا بد لها من وثائق وسجلات وافية تستند عليها الإدارة لتقرير استحقاقات الأفراد للترقية.

تفرز عملية الترقية داخل المؤسسة عدة فوائد منها: ضمان بقاء العدد الكافي من المهارات في خدمة المؤسسة لتختار من بينها من يصلح لملء الوظائف الشاغرة وتضمن وجود عدد كافٍ من العناصر الصالحة من ضمن العاملين فيها دون اللجوء للمصادر الخارجية. ووجود نظام ترقية مبرمج معروفة أسسه وقواعده يفسح مجال التقدم والترقي أمام العاملين، ما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ويشعرهم بالأمان وزيادة الثقة في الإدارة. ووجود نظام ترقية يستند على أسس موضوعية قوامها الكفاءة والعدل يبعد المحاباة ويسمح للأفراد بالذهاب بعيداً دون تظلمهم أو رفع شكوى منهم. غير أن أنظمة الترقية تصادف في تطبيقها بعض الصعوبات لعدم توفر وصف وظيفي

⁵⁷ مؤيد سعيد السلم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 236-237.

⁵⁸ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 359.

ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية؛ العزوف عن الترقية خوفاً من تحمّل مسؤوليات أكبر؛ ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة في العمل وغيبها في بعض الوظائف؛ عدم توفر برامج تكوينية لتأهيل العاملين للترقية؛ رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفاً من خسارة خبراتهم وعدم تعويضهم بآخرين مؤهلين؛ عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة عن إساءة استخدام تقارير الأداء والتحيز في الحكم.⁵⁹

وفي الاتجاه المعاكس للترقية، قد يتعرض العاملون للتنزيل الوظيفي حيث أن بعض التنقلات تتضمن تقليلاً في الأعباء والمسؤوليات، وكذلك في الدفع. ويتم بموجب التنزيل الوظيفي نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أدنى في المستوى الإداري مما يؤثر في دخله المادي وحالته المعنوية، إذ يعتبر آخر ما يتوقعه العامل من المؤسسة التي عمل فيها فترة طويلة من الزمن، ذلك لأن هدف العاملين بصورة عامة هو الصعود إلى مراكز إدارية أعلى في الهيكل التنظيمي، وممكن أن يتوقع الفرد أنه سيثبت أو يجمد في موقعه دون تنزله إلى المستويات الأدنى. فالتنزيل الوظيفي هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل. وهو يحدث لأسباب فردية ترتبط بضعف كفاءة العامل في المؤسسة وإمكانياته بشكل لا يتيح له تحقيق مستوى مقبول من الأداء أو إهمال الفرد في العمل و تقاعسه عنه أو ارتكاب الموظف مخالفة يستحق عليها عقوبة تستوجب تنزيل درجته الوظيفية.⁶⁰

وقد يحدث التنزيل الوظيفي لأسباب تنظيمية لا دخل للفرد فيها، وهي تتعلق عادة بإعادة تنظيم المؤسسة بتغيير هيكل الوظائف ومواقعها أو اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى أو الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من قلة في مبيعات الشركة وبالتالي نقص في عدد الوظائف. ويترك التنزيل الوظيفي أثارا سلبية مؤلمة للموظف، ويكون في الوقت نفسه مدعاة لإثارة غضبه وإحباطه وخوفه. وتتمثل غالباً الحالات السلبية للتنزيل في تخفيض المركز مع تخفيض الأجر أو الاحتفاظ بالأجر القديم؛ الاحتفاظ بنفس المركز ولكن براتب أقل؛ منح الفرد منصب أقل أهمية؛ عدم الاستفادة من زيادة عامة في الأجور.

2.2. النقل اتجاه للحركة المهنية على المستوى الأفقي

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر بهدف خلق توازن في عدد العاملين بمختلف الإدارات، حيث تكون هناك أقسام

⁵⁹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 500.

⁶⁰ المرجع نفسه، ص 502.

أو إدارات مكتنظة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى. وليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.⁶¹ والنقل هو نوع من أنواع التدرج الوظيفي؛ وهو يعتبر ضرورة حيوية ووسيلة تلجأ المؤسسة إلى استعمالها سعياً منها إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون والناجمة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل. كما قد يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تناسب وظيفة أخرى تكون فيها إنتاجيته أعلى، فالنقل إذن يعمل على إفساح المجال أمام الموظفين لإظهار طاقاتهم وقدراتهم كما يمكنهم من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.⁶²

النقل الوظيفي هو "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المؤسسة، ويعرف هذا النوع بالنقل الأفقي".⁶³ ويكون النقل من وظيفة إلى أخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة المشاكل الشخصية أو المشاكل المرتبطة بالعمل، لهذا يُعرف بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري.⁶⁴ إن مفهوم نقل العاملين يختلف عن مفهوم الترقية إذ يعد النقل حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الوظيفي وبنفس مستوى الأجر والراتب، وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها.⁶⁵ وعلى هذا الأساس، ترى الباحثة أن النقل يعني تحريك الموظف أفقياً برغبة منه أو بناءً على مصلحة المؤسسة حيث يتم تغيير موقع عمله إدارياً أو جغرافياً أو الاثنين معاً إلى موقع آخر بالمستوى الوظيفي نفسه إما داخل المؤسسة نفسها أو إلى مؤسسة أخرى. يمكن تقسيم النقل من حيث الغرض إلى الأنواع التالية:

-النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل، وذلك بأن ينقل العامل من وظيفته الحالية لأن مميزاته الجسمانية والذهنية لا تتفق وطبيعتها مما يسبب عدم تقدمه فيها، وبالتالي فهذا النقل يهدف إلى إبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل أن يظهر فيها براعة في مجال عمله مما يعود بالفائدة على الإدارة والفرد؛

-النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المؤسسة، وذلك بنقل الفائض منهم من قسم إلى قسم آخر به عجز في عدد العاملين، وبذلك لا يكون هناك عامل عليه أن يؤدي عملاً فوق طاقته وآخر في قسم ثاني ليس لديه عمل كاف يشغل به وقته؛

⁶¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص153.

⁶² Mohamed Mebtoul, *Discipline d'une Productivité et société en Algérie* (Alger: Office des publications universitaire, 1986), p.128.

⁶³ Loic Cadin, *Gestion des Ressources Humaines: Pratique et Eléments de théorie* (Paris: édition Dunod, 2002), p.329.

⁶⁴ السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط.1، (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2001)، ص77.

⁶⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص501.

-النقل بغرض الإحاطة بأعمال المؤسسة، ويحدث بأن ينقل العامل دوريا منذ بدء تعيينه للعمل بقسم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة. تستخدم هذه السياسة المؤسسات الصغيرة حيث يعمل الفرد عند تعيينه بقسم معين لفترة معينة ثم ينقل بعدها إلى قسم آخر وهكذا، ثم يثبت في القسم الذي تعتقد الإدارة أنه أفضل مكان له، كما يمكن نقله للعمل بأحد الأقسام الأخرى إذا دعت الضرورة لذلك؛

-النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة، ويتم ذلك في المؤسسات التي يتطلب العمل فيها تشغيل العاملين على فترتين أو ثلاث فترات في اليوم، حيث ينقل الفرد من فترة الصباح إلى العمل في فترة المساء أو فترة الليل أو العكس حسب ظروفه الخاصة، وغالبا ما يكون النقل من فترة الليل إلى النهار بصفة مؤقتة لأسباب صحية أو اجتماعية؛

-النقل العلاجي، الذي تلجأ إليه المؤسسة لمعالجة بعض المشاكل في العمل بسبب وجود خلافات شخصية أو سوء تفاهم بين العامل وزملائه أو بينه وبين رئيسه مما يسيء إلى نظام العمل بالقسم ويزيد من توتر الأعصاب بينهم. كما قد يتم النقل بسبب عدم مقدرة العامل على مواصلة عمله المعتاد أو بسبب كبر سنّه، فينتقل إلى عمل آخر تتفق فيه شروط العمل مع قدراته وسنّه وحالته الصحية. وقد ينقل الشخص من عمل خطير مليء بالحوادث إلى عمل أقل خطورة، كما قد يتم اللجوء إلى هذا النوع نتيجة لتغيّر ر في أساليب الإنتاج أو إدخال تكنولوجيا جديدة في أماكن العمل.⁶⁶

ويمكن أن يأخذ النقل أشكالا أخرى هي: (1) الإعارة، وهي قد تكون محلية ضمن الجهاز الإداري للبلد الواحد بين المؤسسات المتباينة والأجهزة التابعة لها، وتبقى علاقة الموظف في هذه الحالة متصلة بدائرتة الأصلية، ولكنه لا يتقاضى راتبه ومكافآته منها وإنما من دائرتة الجديدة المعار إليها كونه يقدم خدماته لها. كما أنّ الإعارة قد تكون دولية أو خارجية أو بين دولة ومؤسسة دولية أو بين دولة وأخرى لأغراض علمية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية. ويحدّد هذا النوع من الإعارة اتفاقيات تعقد بين البلدين، ويشترط فيها موافقة الموظف المعار خدماته. (2) التنسيب، ويعني نقل الموظف إلى وظيفة أو عمل آخر بين أقسام المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات لمدة محددة، بانتهائها يعاد الموظف لوظيفته الأصلية، ويتقاضى راتبه ومخصصاته ومكافآته من مؤسسته الأصلية ولا

⁶⁶ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998)، ص414.

تقطع صلته بها كما في الإعارة. (3) الانتداب، وهو لا يختلف عن التنسيب إلا في كون الموظف المنتدب لمهمة معينة يتقاضى أجوره ومكافآته من الدائرة التي أنتدب للعمل فيها طيلة مدة انتدابه.⁶⁷

بصفة عامة هناك ثلاثة أشكال للنقل الوظيفي: (1) نقل يهدف إلى تدريب الفرد وتمكينه من تطوير المهارات الموجودة لديه واكتساب مهارات جديدة؛ (2) نقل يهدف إلى تعريف الفرد بالجوانب المختلفة للعمل في المؤسسة، وهو عادة ما يكون مرحلة سابقة لعملية الترقية تلجأ إليه المؤسسة لمعالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل والتي قد تنشأ بسبب فشل العامل في أداء عمله بشكل جيد؛ (3) نقل الفرد إلى عمل يتناسب أكثر والمهارات التي يمتلكها، وبالتالي يعتبر حافزا ايجابيا للعامل طالما انسجم مع حاجاته وظروفه الخاصة.⁶⁸ ويمكن أن يكون التنقل فرديا أي بطلب من الموظف أو استجابة لاحتياجات الإدارة أو مرتبطا بسياسة تسيير الوظائف والتوزيع المتكافئ للموظفين.⁶⁹ وعموما يمكن أن يحدث النقل نتيجة لتغيير في أساليب الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة في العمل. ولا شك أن هناك حاجة ماسة لأن تضع الإدارة أسسا وسياسات موضوعية واضحة للنقل نظرا لما يحمله النقل من مخاوف مستقبلية للعاملين على المستوى الشخصي والاجتماعي للفرد.

هناك عدة فوائد تتحقق من عملية نقل الموظفين؛ فبالنسبة للمؤسسة يساهم في خلق نوع من التوازن بين مؤهلات الموظف ومهاراته وبين متطلبات أداء وظيفة معينة؛ وهو يفيد في زيادة الخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون عند مزاولتهم لوظائف متعددة والاستفادة من ذلك عند الحاجة، وملء الوظائف الجديدة أو الشاغرة في الأقسام والإدارات أو المؤسسات الأخرى؛ كما يساهم النقل في الحصول على موارد بشرية مكوّنة ومجربة، وفي تخليص المؤسسة من الموظفين الفائضين بسبب تقليص نشاطها أو إعادة تصميم هيكلها التنظيمي أو تغيير أهدافها وبرامجها؛ وهو وسيلة لكسب ولاء الموظفين وارتفاع الروح المعنوية لديهم عند نقلهم من وظائف لا يرغبون بها إلى وظائف أو مواقع أخرى. أما بالنسبة للموظف، فإن نقله إلى مكان أو مؤسسة قريبة من مقر سكنه سيوفر له الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي والمالي؛ ويسهم النقل في اشباع بعض الطموحات العلمية والاقتصادية للموظف المنقول إلى مؤسسة أخرى تتوافر فيها فرص عمل يراها أكثر ملاءمة من جميع النواحي،

⁶⁷ عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص362.

⁶⁸ السيد عليوة، مرجع سابق، ص78.

⁶⁹ حامدي نور الدين، مرجع سابق، ص79.

فالموظف قد يشعر بعدم الانتماء والراحة إلى الجماعة التي يعمل معها، وبالتالي فإن التغيير بالنسبة له في هذه الحالة يشعره بالراحة لتخلّصه من المناخ التنظيمي السابق.⁷⁰

وفي إطار إجراء سياسة نقل العاملين بين الوحدات الإدارية المختلفة قد تصادف المؤسسة بعض الصعوبات، منها على سبيل المثال: مقاومة مدراء الوحدات الإدارية والذين قد يعترضون لسبب أو لآخر على عملية النقل؛ وفي المقابل قد تأتي المقاومة للنقل من العاملين بسبب اختلاف طبيعة الوظائف أو عدم الرغبة في الالتحاق بجماعة عمل جديدة أو بسبب الخوف من عدم النجاح في الوظائف الجديدة. وإذا كان النقل إلى أماكن نائية، فإن ذلك يترك انطبعا لدى العامل بأنه نوع من أنواع توقيع الجزاء أو نقل تعسفي مما يترك أثارا سيئة على نفسية ومعنويات العاملين؛ وقد ينقل العامل إلى وظيفة أخرى لا تتناسب مع خصائصه الشخصية، لذا يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي سينقل إليها.⁷¹

إن المشاكل المرتبطة بمتطلبات الحياة المختلفة للعامل إذا تم نقله من مدينته الأصلية إلى أخرى قد يصعب عليه مزاوله حياته بنفس النمط المعتاد ويزيد من تكاليف معيشته (صعوبة الحصول على مسكن جديد؛ اضطراب الزوجة لترك وظيفتها للانتقال مع زوجها ومواجهتها لصعوبة الحصول على وظيفة جديدة؛ تعطل أولاده عن الدراسة).⁷² لذا، فإن سياسة النقل يجب أن تكون مصحوبة بالتوعية والإقناع الكامل بأسباب النقل والفائدة التي سوف تعود على كل من العامل المنقول والمؤسسة معا. وبالتالي، فإن نجاح سياسة النقل في المؤسسات تقتضي توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات يمكن ذكرها كالآتي: (1) ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة (إدارة الموارد البشرية) عن إجراء التنقلات في المؤسسة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك؛ (2) ينبغي أن توجه عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في التنظيم ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات، وتأهيلهم لشغل وظائف مختلفة في المؤسسة؛ (3) ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعي تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المؤسسة والأسباب الموجبة للنقل وإجراءات النقل ومسؤوليات الوحدات الإدارية؛ (4) ينبغي تبني الإدارة لمبدأ "استمرارية" عملية إجراء التنقلات،

⁷⁰ عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص360.

⁷¹ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2002)، ص330.

⁷² Yves Réale, Bruno Dufour, *le DRH stratège: le Nouveau mix stratégique des ressources humaines* (Paris: Editions d'Organisation, 2006), p.225.

فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورة تسوية وضعيتهم، تعتبر سياسة هامة تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق استمرار عطاءها ونموها وازدهارها.⁷³

3. اتجاهات الحركة المهنية على أساس العضوية التنظيمية

1.3. الحركة المهنية الداخلية للأفراد

تعتبر الحركتي الداخلية شكلا من أشكال الحركة المهنية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية للحفاظ على مختلف المهارات والطاقات البشرية المتواجدة بالمؤسسة. يعرفها (Cadin) على أنها "تغيير وظيفة أو مصلحة داخل نفس الهيكل التنظيمي كالتعاقب على الوظائف". ويرى الباحث (Eville, & al) أن الحركتي المهنية الداخلية هي "تغيير العمل أو منصب أو وظيفة داخل نفس الهيكل التنظيمي"؛ كما يعرفها (Araneder) بأنها "تغيير المنصب أو المهنة داخل نفس المؤسسة، ويمكن أن يكون هذا التغيير إما طوعيا أي استعداد الفرد لتغيير بيئة عمله والنجاح أو غير طوعي وذلك نتيجة لإعادة التنظيم أو إعادة تصنيف الوظائف".⁷⁴ أما (Abraham) فلا يشترط في الحركتي الداخلية الانتقال من مهنة إلى أخرى بل يفترض أن تكون داخل نفس المهنة لما يلعبه الفرد من أدوار داخل فريق العمل من قيادة وابتكار وتقاسم السلطة. وهو بذلك التفت إلى تحليل المهنة وما تتطلبه من مهارات جراء أي تغيير ما، مثل: التغيير التكنولوجي وما يلزمه من تغيير في مهارة وجهد العمل لدى الفرد؛ فهي حركة غير مرئية تحدث على مستوى "الأنا" أي الذات، فالنشاط لا يزال نفسه من حيث المهام لكنه يتحرك على قطب "الأنا" من حيث ما يلزمه من جهد مبذول وهذا النوع من الحركتي جعل كل فرد يستفيد من نفسه (قدراته).⁷⁵

والحركة المهنية الداخلية لا تقتصر بطريقة نظامية مع الترقية الوظيفية أو الأجر فقط، ولكنها تشير إلى مرحلة ضمن سيرورة متتالية والتي تتطلب التوافق مع الاكتفاء الذاتي أو الوظيفي للفرد طوال تواجده داخل المؤسسة. فالباحثة ترى أن الحركة المهنية الداخلية هي سلسلة من التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وفي نفس الهيكل التنظيمي، والتي تتعلق بمختلف الأفراد والوظائف إذ يمكنها أن تساعدهم على تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم وتحسين مستويات أدائهم.

⁷³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001)، ص 163-164.

⁷⁴ Julie Araneder & al, «La Mobilité Interne,» (Collection Les diagnostics de l'emploi territorial, hors série N.4, août 2003), p.5.

⁷⁵ Drevet Géraldine, «Management, polyvalence infirmière dans les unités de soins,» *Objectifs soins*, N.111 (décembre 2002), p.14.

إن ما يميّز الحركة المهنية الداخلية داخل المؤسسة هو كونها متعددة الأشكال والمستويات، فهناك حركة عمودية تعبّر عن تغيير الوظيفة ذات مستوى أدنى من المسؤولية إلى وظيفة ذات مستوى أعلى من المسؤولية. وفي المقابل توجد الحركة الأفقية التي تعبّر عن تغيير الوظيفة في نفس المستوى من المسؤولية.⁷⁶ وتوجد الحركة الجغرافية التي يقصد بها تغيير مكان العمل في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى أو ربما في بلد آخر. وقد تكون الحركة المهنية بتغيير الوظيفة حيث تتطلب تغييراً في المنصب أو المهنة أو وضعية الموظف.⁷⁷

هناك عدّة مبررات وأسباب تجعل المؤسسة تلجأ إلى سياسة الحركية التي المهية الداخلية، يمكن ذكر أهمها كالآتي: 1) المنافسة الشديدة بين المؤسسات والبحث عن إستراتيجية إبقاء العنصر البشري داخل المؤسسة بما في ذلك الأفراد الأكفاء وذوي المهارات العالية؛ 2) الحاجة إلى التكيف المستمر مع مجريات التغيير وإعادة الهيكلة والتطور التكنولوجي، وانتهاج سياسات تسييرية جديدة لإدارة المشاريع وبناء فرق العمل. 3) الرغبة في التغيير الوظيفي والتطوير الوظيفي والتنظيمي وإثراء المهن، وكذلك الرغبة في بناء مسارات مهنية متطورة والقضاء على الجمود الوظيفي؛ 4) تطور الاقتصاديات المحلية مما يتطلب توفير المناصب وتوسيع فرص العمل.⁷⁸

ومن المرجح أن تكون الحركة الداخلية نتيجة التقدم والتطور الذي تشهده المؤسسات الحديثة فتتخذ قرارات إدارية جزئية متكررة بهدف تطوير قدرات التكيف لدى الأفراد لإحداث التغيير، والابتعاد عن الجمود والخمول الإداري من أجل مسايرة هذه التغييرات وتسيير تمسكها بالأهداف الجماعية؛ كما تُساعد المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين المستقبلية وتطوير علاقتها بهم والبحث عن تحقيق القدرة التنافسية اللازمة واستمراريتها في السوق.⁷⁹ ومما ينبغي الانتباه له هو أن الحركة المهنية الداخلية تتطلب تخطيطاً جيداً من طرف إدارة الموارد البشرية، وإتباع المنهج الإداري السليم الذي يقود في النهاية إلى توفير التكاليف وزيادة الأمن. ومن أجل ذلك يجب غرس ثقافة الحركة لدى أفراد المؤسسة، وتوصيف المهن وتحليل الوظائف لتحديد الكفاءات اللازمة لأي مهنة، وإنشاء مرصد للمهن ومرجع للوظائف والكفاءات وكذا خرائط المهن؛ ويجب تخطيط نماذج لمسارات مهنية

⁷⁶ Julie Araneder & al, Op.Cit., p.5.

⁷⁷ M'barek Ezzeddine, Op.Cit., p.19.

⁷⁸ Le Boterf Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives* (Paris: édition D'organisation, 2008), p.17.

⁷⁹ Philippe Taché, *Relancer La Mobilité Interne: De la matrice de la polyvalence au plan annuel* (Paris: librairies Eyrolles, 2007), p.21.

ملائمة لتطلعات الأفراد، وبناء فريق يعمل كجهاز لرصد الحركات وتسييرها، يتكون من خبراء وموظفين وأفراد ينتمون لوظيفة إدارة الموارد البشرية.⁸⁰

إنّ "إدارة الحركة المهنية الداخلية" تعتبر مسألة مركزية في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تبرز تنوع أدوار المسيرين في إدارة الحياة الوظيفية للأفراد وتنمية كفاءاتهم وتمكينهم من التطوير الوظيفي، وكذلك العمل على إحداث التغيير الجذري للأدوار التقليدية بهدف تفعيل وإدارة الحركة الداخلية وتكييف الأفراد مع أوضاع العمل المتجددة.

في هذا السياق، تبرز أدوار المسيرين في إدارة الحركة المهنية الداخلية من خلال جمع البيانات الخاصة بالأفراد (مستويات تدريبهم، أجورهم، أقدميتهم) مع التركيز على عمليات التقييم بغية استفادتهم من أنظمة الترقية والتنقل؛ ويحاول المسيرون تجنب الوساطة لضمان السلام وتفادي وقوع مشاكل بين الإدارة والعمال أو بين العمال أنفسهم ومحاولة الإعلان والترويج للفرص الوظيفية المتاحة بإتباع القواعد والمعايير المنصوص عليها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المعلومات المقدّمة حول الأفراد ليست دائما دقيقة، فبعض المدراء يسعون إلى تعزيز تنقل بعض الأفراد وإهمال تقييم ملفاتهم عمدا بطرق غير عادلة، مما يجعل البعض يشك في مصداقية هذه الممارسات ما يدفعهم للإفصاح عن إحساسهم بالظلم بشكل واضح وتفضيلهم مغادرة المؤسسة؛ في حين يتكتم آخرون عنها حتى لا يتم طردهم أو حرمانهم من فرص الترقية أو النقل والتحويل المتاحة، ومنه عدم استفادتهم من التطور الوظيفي. إن المسير الجيد هو الذي يعزّز ويكثف الترويج للحركات الوظيفية مع ضمان استمرارية اختيار نوع النشاط المناسب بغية الحفاظ على موظفيه، وضمان إشراكهم وتأمينهم وتحسيسهم بأهميتهم البالغة، الأمر الذي يمكنه من رفع مستويات الأداء بمؤسسته وتحقيق الأهداف التي يصبو إليها.⁸¹

وتظهر أدوار المسيرين كذلك في التكوين وتطوير الكفاءات، والتي تندرج ضمن الجوانب المهمة للمسير الناجح حيث يلجأ إلى إجراء مقابلات تكوين فردية (EIF) مع كل موظف بهدف الاستماع إليه والحوار معه؛ بالإضافة إلى مقابلات تقييم سنوية للتأكد من وجود نقص أو انحراف في الكفاءات لدى كل فرد ليتم تنفيذ هذه الممارسة وفق التغييرات وإعادة الهيكلة التي أضححت تصاحب المؤسسة؛ ومنه إمكانية تلبية رغبات الأفراد من خلال التكوين والتحصير للحركة المهنية بأنواعها التي تساعد بدورها في تطوير وتنمية كفاءاتهم.⁸²

⁸⁰ Le Boterf Guy, Op.Cit., p.48.

⁸¹ Audrey Abel, Rachel Beaujollin-Bellet, Op.Cit., pp.2-15.

⁸² Ibid.

الجدول رقم (05): عمليات المساهمة في إدارة الحركة الداخلية وفقا لـ (Issu de Alves)

عمليات التكوين/ تطوير الكفاءات	عمليات إدارة المسارات الوظيفية
8. تنسيق إدارة المسارات الوظيفية من خلال تقديم المشورة للجان المسارات	1. إعلام و شرح المحاور الرئيسية لمخطط التكوين
9. تقديم النصائح حول مخطط الكفاءات	2. تطابق التوقعات الفردية للتكوين مع المحاور التي تختارها المؤسسة
10. مرافقة المرشح للتكوين في تنفيذ سيرورة تكوينه أو تطوير كفاءاته	3. إيصال طلبات التكوين لمسؤولي الموارد البشرية
	4. إعداد تربص داخلي للفريق المراد تكوينه
	5. تكوين حقيقي/ نقل الكفاءات
	6. تنظيم الخبرات
	7. المشاركة في إعداد مرجع الكفاءات

المصدر: Audrey Abel, Rachel Beaujolin-Bellet, p.4.

تنتج عن الحركة المهنية الداخلية تداعيات كثيرة ومتباينة على المؤسسة والفرد على حد سواء. فبالنسبة للمؤسسة، ينتج عن هذه الحركة توفير تكلفة الوقت والمال التي يحتاجها الاستقطاب الخارجي، وتشجيع الديناميكية الوظيفية وفسح المجال أمام الأفراد نحو الابتكار وطرح أفكارهم الإبداعية. وينتج عنها كذلك توزيع المهارات بين الأفراد من خلال التناوب على المهنة؛ وبذلك تصبح الحركة الداخلية أداة لإثراء الوظائف والمهنة التي يكلف بها الفرد داخل المؤسسة، وكذلك أداة لحفظ الكفاءات من الهجرة والتوجه إلى مؤسسات أخرى منافسة. أما بالنسبة للأفراد، فإن الحركة الداخلية ينتج عنها تحفيزهم على تعلم المهارات واكتساب كفاءات جديدة ومساعدتهم على التكيف، وهي في الوقت نفسه تكريس لمبدأ القابلية للاستخدام. وتوفر هذه الحركة حلولاً لبعض حالات الصراع والنزاع الوظيفي، وتساعد على اكتساب المرونة والتجاوب مع التغيير، والقضاء على الجمود الوظيفي بالنسبة للأفراد.⁸³

علاوة على ذلك، تعتبر الحركة المهنية الداخلية أداة لبناء وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد؛ وفي هذا السياق يرى كل من (Anne Janand, Franck Brillet) أن الحركة الداخلية أصبحت كمفتاح لإدارة توقعات الوظائف والكفاءات حيث تساعد في الاستحواذ على الكفاءات كما ونوعاً لتلبية حاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛ وهي تقلل الفجوة بين احتياجات العمل المتطورة وموارد المؤسسة. بالإضافة إلى تعزيز تعلم الأفراد ونقل المعارف بينهم وتنمية كفاءاتهم، وتساهم أيضاً في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تبادل الموظفين

⁸³ Le Boterf Guy, Op.Cit., p.48.

للمعلومات والأنشطة المختلفة بهدف التوفيق بين أهدافهم وتطلعاتهم الوظيفية مع تعزيز دوافعهم وتقليل معدلات عدم الرضا لديهم خاصة في نهاية الحياة الوظيفية.⁸⁴

ويذهب (Philippe Taché) إلى القول أن الحركة المهنية الداخلية تسهّل العلاقات بين الأفراد وتعزز روابط الدعم بينهم، وتتيح لهم فرصة فهم عملهم والحصول على رؤية واضحة تمكّنهم من زيادة تقدمهم الوظيفي وتخفيف الصعوبات التي تواجههم. بإمكان هذه الحركة تبسيط عمل المؤسسة وجعله أكثر مرونة وقابلية للتكيف والتطور في ظل الديناميكية التي تشهدها بيئة أعمالها، كما تمكّن من توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في مجالات تحليل القوى العاملة، وتصميم الوظائف والقطاعات، وتحديد قواعد ومعدلات الحركة، وتحديد المرتبات، وتصنيف الوظائف والكفاءات، ووضع خطط التوظيف والخطط التكوينية.⁸⁵ وتضيف كريستين أفريات (Christine Afriat) أن الحركة الداخلية هي عنصر أساسي للاستجابة لمختلف التغيرات والتوترات المتوقعة في سوق العمل؛ لهذا فهي تعتبر " إستراتيجية لمواجهة صعوبات التوظيف وأداة استحواذ على الكفاءات الإستراتيجية اللازمة وتجديدها، ملم يجعل المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة لحالات عدم اليقين والتي تعبر عاملاً لتحقيق القدرة التنافسية لها".⁸⁶

وفي دراسة له، يعدّ (Julie Araneder) فوائد ومزايا الحركة المهنية الداخلية سواء بالنسبة للمؤسسة أو الوكيل أو حتى الرئيس المسؤول داخل المؤسسة. فبالنسبة للمؤسسات تحصل على قيمة مضافة لها حيث تشجع الحركة المهنية على الإبداع والديناميكية من خلال تقسيم الخدمات، مما يُسهّل الحصول على مزيج من الخبرات وبناء ثقافة مشتركة؛ كما تسمح بالتجنيد أو التوظيف المباشر نتيجة المعرفة المكتسبة من بيئة العمل. وبالنسبة للوكيل يكون الأمر إيجابياً إذا كانت الحركة مرغوبة أو عن طريق التفاوض، حيث تنتج عقلاً منفتحاً قادراً على التكيف، وتساعد في التحفيز وتجديد الكفاءات، وبالتالي قابلية أفضل للتوظيف. أما الرئيس، فيعتبر المستفيد الأول لأنه يرى الحركة المهنية كمرادف للكفاءة أي وسيلة للتجديد والتطوير، ويمكن أن يراها فقداناً للكفاءات أو العمل الزائد أو عامل عدم توازن الخدمة.⁸⁷ وهكذا، تعتبر الحركة المهنية وسيلة لمواجهة صعوبات التوظيف

⁸⁴ Anne Janand, Franck Brillet, «La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques: entre fins et moyens,» *Revue Gestion et Management Public*, Vol.4, N.1 (octobre 2015), p.31.

⁸⁵ Philippe Taché, Op.Cit., pp.32-33.

⁸⁶ Christine Afriat et al, Op.Cit., p.98.

⁸⁷ Julie Araneder & al, Op.Cit., p.4.

والمنافسة المتزايدة بين المؤسسات ؛ وإستراتيجية هامة للاحتفاظ بالموظفين ؛ وأداة مساعدة على التكيف المستمر لمختلف التطورات؛ وهي تجسيد للرغبة في التغيير والتطوير الوظيفي واكتساب المهارات والكفاءات وتنوعها.

إن تطوير سياسة الحركة المهنية الداخلية بشكل إرادي وطموحات عالية لدى الأفراد العاملين ضمن مختلف الأقسام يسمح بأن تكون عامل تطور لكل فرد داخل المؤسسة ؛ وتحقق أفضل تطابق وتلاؤم بين الاحتياجات لمختلف الأقسام والأنشطة وكذا المهارات والكفاءات المطلوبة للمتعاونين على مدار سيرورتهم الوظيفية؛ وخلق التنوع في المهن بالمؤسسة ؛ وهي تساعد على تطور المعارف العملية للأفراد العاملين ؛ كما أنها تسمح بالتسيير على المدى الطويل للموارد البشرية مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية ؛ وتساعد على التطور لكل التصورات والتأملات المستقبلية المتعلقة بالوظائف الداخلية؛ وتدعم ثقافة المجموعة عن طريق التبادل واكتساب الخبرات المشتركة فيما بينهم.⁸⁸

ومادام أن المؤسسات تسعى لملء الوظائف الشاغرة لديها، وحين يتم تعيين الأفراد في وظائف داخلها يكون ذلك بهدف توظيف وامتلاك مهارات وخبرات جديدة تفي بمسئوليات ومتطلبات العمل، غير أنه ومع مرور الزمن ونتيجة للتقدم التكنولوجي، تصبح تلك المهارات والخبرات غير كافية ولا تكون في المستوى المطلوب. لذا يجب تطويرها وتحديثها بما يتماشى ومتطلبات المنصب الجديد إلا أن هناك عوائق كثيرة تعيق الحركة المهنية الداخلية؛ وهذه العوائق هي كالاتي:

الأفراد العاملون: من الصعب معرفة طبيعة الفرد معرفة تامة والتنبؤ بسلوكه، فسلوك الفرد تحكمه عدة عوامل؛ وهو يختلف من فرد لآخر، فهناك أشخاص يرغبون في التعلّم والتكوين وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة باعتبارها وسيلة تؤدي إلى فوزهم بمراكز متقدمة في العمل وتحمل مسؤوليات أكبر والحصول على سلطات أوسع، وهناك أفراد يقاومون التغيير والتطوير ويتمسكون بإتباع الطرق القديمة. وقد يكون سبب ذلك هو الكسل أو عوامل نفسية أو صحية أدت إلى شعورهم بالإحباط والإجهاذ ومقاومة التغيير، في حين أن أفرادا آخرين لا يرغبون في شيء من ذلك. كما أن أعمار العاملين في المؤسسة تترك أثرا كبيرا على عملية التطوير فبينما يكون العاملون صغار السن متحمسين ويسعون إلى الجديد لتطوير أنفسهم، يسلك كبار السن مسلكا مغايرا ولا يسعون إلى التطوير بحكم امتلاكهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المؤسسة للفترة

⁸⁸ M'barek Ezzeddine, Op.Cit., p.6.

المتبقية لعملهم فيها. وهم دائما يقولون لم يبق من العمر قدر ما مضى، فلماذا نجهد أنفسنا في تعلم واكتساب الجديد ونحن على أبواب نهاية خدمتنا؟ وهذا ما يعيق سيروة حركتهم الوظيفية.⁸⁹

-العوامل التكنولوجية والمراكز المالية في المؤسسة: أضحى التقدم التكنولوجي في الوقت الحاضر سريعا ومتطورا بشكل يفرض على المؤسسات الحديثة البحث عن تعديلات جديدة في الآلات والمعدات الصناعية والأجهزة الالكترونية بها... الخ، حتى أن ما تراه اليوم حديثا قد يصبح قديما بعد فترة وجيزة؛ لذا يكون على الإدارة العليا رصد الأموال اللازمة لتحديث معداتها وأجهزتها باستمرار، لكن المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة هذا التقدم، وسيجد العاملون فيها أنهم يعملون على آلات قديمة وأن مهاراتهم وخبراتهم في هذا المجال متدنية مقارنة مع الآخرين الذين يعملون في مؤسسات ذات مركز مالي قوي، والتي تقوم بتحديث معداتها وتدريب عمالها من فترة إلى أخرى وبصفة مستمرة.⁹⁰

-الاتصالات: أثر توفر وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة وفتح قنوات ذات اتجاهات مختلفة بها على التطور الإداري فيها، إذ أن هذه الوسائل تتيح للإدارة والعاملين فيها الاتصال السريع فيما بينهم ومع المؤسسات الأخرى من شركات صناعية... الخ؛ وتتيح الإطلاع على أحدث النظريات الإدارية ومحاولة الأخذ بها وتطبيقها في المؤسسة، مما سيعجز الأفراد العاملين للقيام بالبحث عن مصادر جديدة لأفكار جيدة بهدف تحقيق أفضل النتائج أي تقلل من حركتهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.⁹¹

-أساليب تقدير الحركة المهنية الداخلية: إن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المؤسسة عموديا وأفقيا ، يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبؤ بحاجتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في الفترة المقبلة وإمكانية شغلها من داخل المؤسسة أو اللجوء إلى سوق العمل الخارجي.⁹²

⁸⁹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص495.

⁹⁰ محمود فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص122-123.

⁹¹ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص52.

⁹² هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة أن تستخدمها للتنبؤ بعدد واختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة، وهي: (1) مخزون المهارات الذي يعد أسلوبا لتقدير حجم العرض الداخلي لل عاملين في المؤسسة، وهو قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة تتضمن معلومات تفصيلية عن مواردها البشرية تتضمن اسم الموظف ووظيفته الحالية وعمره وحالته الاجتماعية واختصاصه ومدة عمله الإجمالية وقدراته وتطلعاته وطموحاته ودورات التكوين المستفاد منها ونتائج تقييمه... الخ. تعطي هذه المعلومات صورة واضحة لإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا عن إمكانيات العاملين وكذا احتمالات ترقية ونقل أي منهم لشغل الوظائف الشاغرة في المستقبل في ضوء استحقاقاتهم. (2) خرائط الإحلال أو التعاقب، هي الأخرى أسلوب تنبؤ بحركة الموارد البشرية داخل المؤسسة عن طريق الترقية خصوصا بالنسبة للوظائف العليا فيها، حيث تحتوي هذه الخرائط

2.3. الحركة المهنية الخارجية للأفراد

يشير (Isabelle Recotillet و Arnaud Dupray) إلى أن الحركة المهنية الخارجية تشمل التحركات والتوجهات من وظيفة إلى أخرى في سوق العمل؛ وهي ظاهرة تتماشى مع مستوى نشاط المؤسسة حيث تكون أكثر تكراراً بين الموظفين ذوي الكفاءات المنخفضة والأكثر ضعفاً من حيث التعلّم والوضع الوظيفي، كما أنها تعتمد جزئياً على حالات التوقف عن العمل. ويمكن أن تكون نسب هذه الحركة المهنية منخفضة مع التقدم في العمر وسنوات الأقدمية التي تعكس وجود خبرات مهنية ومستويات أداء وأجور مرتفعة تمنع التفكير في المغادرة. ويمكن أن يختار الأفراد التنقل من مؤسساتهم بصفة إرادية مع موافقة صاحب العمل في إطار قانوني، وتوجههم للبحث عن مؤسسات أخرى لتحسين ظروف معيشتهم وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم أو تكون دون موافقة وهو ما يختلف عن الشكل القانوني للمغادرة (استقالة أو فصل أو توقف عقد العمل).⁹³

يزداد اتجاه العاملين اليوم نحو الحركة المهنية الخارجية حيث يسعون إلى ترك المؤسسات التي ينتمون إليها راغبين بمتابعة حياتهم الوظيفية في مؤسسات أخرى من أجل تنمية مهاراتهم. وتنشأ هذه الحركة نتيجة لعدة ظواهر

معلومات تساعد في تحديد الموظفين المحتمل ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أو مواقع أخرى. فهي توفر إمكانية تحليل المعلومات عن القوى العاملة المتوافرة واحتمالات حركتها العمودية مستقبلاً، ومدى الصلاحية للترقية إلى مستويات أعلى في سلم الوظائف؛ ومدى الحاجة إلى البرامج التكوينية لتأهيلهم لشغل هذه الوظائف. ويعاب على هذه الخرائط اعتمادها على المعايير الشخصية أكثر من المعايير الموضوعية، وعدم أخذها بعين الاعتبار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. (3) خرائط النمو الوظيفي، تحدد هذه الخرائط المسارات الوظيفية المقترحة داخل المؤسسة حتى يستطيع الفرد التدرج في وظائف معينة وصولاً إلى الوظائف العليا. وهي تفيد في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي والتكوين اللازم. (4) خرائط الترقية والإحلال، وهي الآلية التي تستخدمها المؤسسات لتحديد واختيار العاملين في الإدارات العليا ليحلوا مكان موظفين حاليين يتوقع انتهاء فترة خدمتهم الوظيفية أو ترقيتهم إلى مناصب أعلى. يعاب على هذه الطريقة أنها تحدد العامل الذي سيشغل وظيفة معينة بينما قد يصلح لوظائف أخرى لا تقل أهمية عن الوظيفة التي سجل فيها، ومن المحتمل تغيير الهيكل الوظيفي قبل الاستفادة من هذه الخرائط. (5) سلسلة ماركوف (Markov Chain)، والتي تستخدم للتنبؤ بحصة المؤسسات من الأسواق وقياس مدى فعالية الحملات الإعلانية والترويجية في جذب المستهلكين المحتملين. وقد تطورت استخداماتها لتشمل مجال التنبؤ بالقوى العاملة ودراسة احتمالات انتقال القوى العاملة بين أقسام المؤسسة نفسها أو بينها وبين مؤسسات أخرى. تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات التي تحصل على ففة معينة من الموظفين في وقت معين في وظيفة أو قسم معين ومقارنتها مع التغيرات التي حصلت على هذه الفئة نفسها والمهنة ذاتها في وقت آخر. إنها تقوم على دراسة حركة انتقال عدد من الموظفين من قسم إلى آخر أو مهنة إلى أخرى أو من مؤسسة إلى أخرى خلال عدد من السنوات الماضية، واعتماد ذلك أساساً للتنبؤ باتجاه التغيير من حالة إلى أخرى في السنوات القادمة باستخدام المعلومات المتوافرة لديها من سجلات إدارة الموارد البشرية فيها لعدة سنوات ماضية مع مراعاة ما يلي: أن تتوفر للمؤسسة سجلات تضم معلومات وافية عن حركة مواردها البشرية أفقياً وعمودياً لفترات سابقة مناسبة إضافة إلى الحركة الخارجية من وإلى المؤسسة؛ تتمتع سياسات وبرامج المؤسسة بالاستقرار أو الثبات النسبي؛ أن الأحداث الأولية التي تبني عليها سلسلة ماركوف تتميز بصفة الثبات النسبي. أنظر: عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص 165-167. وحمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 79. وإبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 50. وإبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 140.

⁹³ Arnaud Dupray, Isabelle Recotillet, Op.Cit., p.34.

اجتماعية واقتصادية ذات الصلة بالسياق البيئي، وخصائص العلاقة التي تربط بين الموظف ومؤسسته، ومستوى التكوين المقدم، بالإضافة إلى آثار السياق السائد حول المؤسسة والبيانات الجديدة الداخلية والخارجية التي تمليها قوانين السوق على الحركة الم هرية، مما يدفع الموظفين إلى البحث عن فرص الفوز في ضوء إمكانياتهم التي تشجعهم على ترك المؤسسة التي ينتمون إليها والبحث عن مناصب جديدة في مكان آخر. لهذا ، فالحركة المهنية الخارجية باعتبارها تحدياً رئيسياً للمؤسسة والموظفين معاً، هي مرتبطة بالسياق البيئي والتغيرات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية:

-التكنولوجيا الجديدة: تحتاج المؤسسة لإدارة ديناميكية لمواردها البشرية المتاحة من خلال البحث عن التجديد والتطوير بصفة مستمرة، حيث تساعدها التكنولوجيا الحديثة المعتمدة من إدخال تغييرات على مستوى النظام الإنتاجي، وتغيير نمط الاتصالات؛ كما تساعد المؤسسة على إتباع برامج تدريبية أكثر تطوراً والقضاء على التعقيدات الموجودة بالمهن، وكذا ضمان توفير الوقت في ظل التغيرات السريعة لإيجاد حل لأي مشكلة.⁹⁴

- المنافسة الشديدة: تسعى المؤسسات لكسب رهان المنافسة في بيئة متغيرة وغير مؤكدة مما يدفعها للاهتمام أكثر بإنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفة مع مراعاة معايير الجودة وأذواق وتفضيلات المستهلكين؛ والسعي إلى الابتكار من خلال إعطاء الأولوية للتكنولوجيات المتطورة. والأهم هو توفير الموارد البشرية الأكثر تخصصاً ذات قدرة على التنبؤ، والتي تسعى لإيجاد الحلول وتتم أكثر بالاستباقية والاستجابة في الوقت المناسب ، والقدرة على التصرف بالسرعة اللازمة، مما يمكن المؤسسات من اختراق الأسواق بالمنتجات والعمليات.⁹⁵

-التغيرات التنظيمية: نتيجة للتكنولوجيات الجديدة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات، والأساليب الإدارية الحديثة خاصة تلك التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية سوف يكون على المؤسسة التخلي عن أساليب التنظيم القديمة والعمل على تطوير هياكلها باستمرار (إعادة الهيكلة) حتى تصبح أكثر مرونة وأكثر استجابة، واعتماد أساليب الاتصال الفعالة، وإعادة النظر في الإستراتيجيات التي تعتمد عليها لتطوير سياسة التعويضات والأجور التي أصبحت تأخذ بعين الاعتبار الكفاءة كأهم معيار، مما يمكنها من توفير فرص عمل جديدة، وبالتالي بناء علاقات متجددة مع العمال وتكثيف الحرك تي المهنية الداخلية والخارجية على حد سواء. إن إعادة هيكلة

⁹⁴ M'barek Ezzeddine, Op.Cit., p.4.

⁹⁵ Delteil. V., Dieuaide P., «Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres: l'emprise croissante des connaissances.» *Revue de l'ires*, N.37 (2001), p3.

المؤسسات⁹⁶ قد أصبحت واحدة من الطرق الأكثر استخداما التي تسعى إلى توليد المرونة التنظيمية، مما يتطلب الكفاءة والقدرة على المنافسة؛ وكل هذا أسفر عن زيادة حجم الحركتي المهنية الداخلية والخارجية. وبهذا التغيير تسعى المؤسسات إلى تطوير الكفاءة وتحسين الأداء لموظفيها، ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم حتى يتمكنوا من التكيف مع المتطلبات الجديدة للسوق.

-أساليب الإدارة الجديدة: فالأساليب القديمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أصبحت وفقا لقوانين صارمة تركز في إدارة الحياة الوظيفية على فئة معينة فقط؛ كما نجد تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل، واتخاذ بعض القرارات التعسفية في حق الموظفين. أما السياق الجديد للمؤسسات اليوم فيتطلب مرونة تنظيمية والتكيف مع مختلف التغيرات والتركيز أكثر على الموارد البشرية في قلب النظام، والتي أصبحت وفقا لنموذج الإدارة الحديث ميزة وثروة هامة ومصدرا لتعظيم أرباح المؤسسات ورفع أداؤها لما تمتلكه من مهارات وكفاءات. لذا أصبح على المؤسسات الاهتمام أكثر بتعزيز هذه المهارات من خلال التحفيز وتشجيع موظفيها على تطوير واكتساب مهارات جديدة بواسطة برامج التكوين وإدارة المسارات الوظيفية وتقييم الأداء.

-المعايير الجديدة للجودة: في ضوء الانفتاح الاقتصادي أصبحت البيئة شديدة المنافسة مما يؤثر على العرض من مجموع العلامات التجارية للسلع والخدمات. هذا ما دفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجيات الجودة كوسيلة للوصول إلى عدد كبير من العملاء والاحتفاظ بهم؛ وذلك من خلال تلاقي جهات فاعلة وكفاءة مع مهارات الموظفين للاهتمام بتطوير أداؤها الاقتصادي والاجتماعي لتوفير أعمال تجارية مؤهلة والتأثير إيجابيا على نوعية المنتجات، فالمستهلكون يطلبون منتوجا ذات نوعية أفضل.

-أهمية المعرفة: إنّ دخول المؤسسات إلى عصر المعرفة والاقتصاد غير المادي المبني على المعرفة يشكل مصدرا لا يمكن إنكاره لخلق الثروة والأداء والقيمة المضافة. ففي ظل التحديات الكبرى التي تخلق المنافسة دفعت بهذه المؤسسات إلى اتخاذ موقف التكيف والمرونة للانسجام أكثر مع السياق الجديد؛ وذلك عن طريق الاهتمام أكثر

⁹⁶ توجد ثلاثة أنواع من إعادة الهيكلة وهي: (1) الرقمية: ويقصد بها تقليص الحجم وفقا للقواعد التقليدية، حيث أن الموارد البشرية هي تكلفة ووجود فائض يستدعي ضرورة البحث عن حل فوري لإنقاذ المؤسسة وفي وقت قصير دون البحث عن الأسباب الحقيقية للمشكلة، كإقالة الموظفين وتشجيع كبار السن على التقاعد وترك العمل... الخ. (2) الوظيفية: ويقصد بها عملية إعادة الهيكلة التي تتم في مدة متوسطة الأجل لعمليات الإدارة والإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة باستكمال الإجراءات التي تهدف لإعادة تحديد المهام، ودمج وحدات مع بعضها، وإزالة أو تحويل بعض الوظائف والحرف لعدم وجود الكفاءة المطلوبة وإهدار الموارد. (3) الإستراتيجية: فعلمية إعادة الهيكلة الأكثر فعالية لها حدود طويلة الأجل، وهي التي تؤثر في إعادة تشكيل البناء التنظيمي حيث تمس الهياكل وإعادة تشكيل المسؤوليات ونظام القيم السائدة في المؤسسة وحدود العمل مع تقييم التخطيط المستمر.

بممارسات إدارة الموارد البشرية مما يعطي أهمية كبرى للعنصر البشري الذي يملك الكفاءات والمعارف والمهارات والمواقف اللازمة التي تمكن أي مؤسسة من ضمان بقائها واستمراريتها في بيئة دائمة التغير.⁹⁷

-المرونة التنظيمية والأنماط الجديدة للعمال: للتكيف مع السياق الاقتصادي والاجتماعي الجديد تسعى المؤسسات للبحث عن مزيد من المرونة في إدارة مواردها لاسيما البشرية منها، والتي تحقق لها الاستجابة في الوقت المناسب لأي تغيير في البيئة. ومن بين هذه التغييرات المنافسة توجد المعايير الجديدة للجودة والتغيرات التكنولوجية، فلم يحفز المؤسسات أكثر على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها ثروة ورأس مال وموارد نادرة تمكن من خلق القيمة. وهكذا، في ظل هذه التغييرات المختلفة التي أصبحت تواجهها أسواق العمل، أضحت العلاقات التعاقدية هشّة ولا تدوم طويلا مما دفع المؤسسات إلى الحفاظ على نمو عدد العاملين بعقود محددة المدة التي لا تزال تمثل المعيار الأكثر استعمالا للأعمال المؤقتة، وهذا يخلق الآثار السلبية على استمرارية بعض الوظائف والمهام والعقود. وبالتالي فلانفصال أمر لا مفرّ منه بين المؤسسة والعاملين بشكل يؤدي إلى زيادة معدل الحركية الخارجية التي بموجبها يسعى الفرد إلى تعزيز مهاراته وتنمية كفاءاته في أماكن أخرى، الأمر الذي يتطلب مزيدا من المرونة والقدرة على الاستجابة للحفاظ على العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها.

توجد أشكال مختلفة للحركة الوظيفية الخارجية : هناك "الحركة المهنية المستمرة" التي تنتج عن ضغط

المؤسسة على الفرد من أجل تغيير موضعه ومنصب العمل والمكان والانتماء أو إن كان يناسبه ترك المؤسسة للبحث عن وظيفة أخرى أو البقاء عاطلا عن العمل. و هي نوع من الحركة المفروضة التي يكون فيها الفرد غير قادر على تحديدها لا بتعويضات مالية ولا حتى بتأسّفه أو تحرّبه. وتوجد "الحركة التي تم اختيارها"، فالفرد لسبب أو لآخر يحاول أن يعبر عن رغبته في تغيير موضعه داخل المؤسسة، وهذه الحالة تعبر عن النقل على سبيل المثال لكن القرار لا يعود له. وتكون أسباب هذا الحركة كثيرة، أبرزها عدم الالتزام التنظيمي وظروف العمل غير المواتية، وأسباب عائلية وعدم كفاية الأجر؛ كما أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءات، وعدم وجود الحوافز، وأيضا وجود العلاقات السيئة مع التسلسل الهرمي.⁹⁸

وتعتبر "حالة ترك المؤسسة" نوعا من الحركة الخارجية حيث تكون بإرادة العامل الشخصية، ولا يمكن لرب العمل مقاومة ذلك وهذا هو الحال في الاستقالة على سبيل المثال. فالحركية هنا هي رغبة شخصية بحتة لترك

⁹⁷ Le Boterf Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 3.éd, (Paris: éditions d'Organisation, 2001), p.13.

⁹⁸ Fondeur. Y., Sauviat C., «Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information», *DARES*, N.6 (Novembre 2002), p.15.

المؤسسة، يذهب بموجبها العامل للبحث عن وظيفة أخرى في مكان آخر.⁹⁹ ويمكن أن تعزى أسباب ترك العمل في المؤسسة إلى واحد من الأسباب التالية: 1) أسباب ذاتية أو موضوعية لا يمكن تجنبها، ومن بينها الوفاة وبلوغ سن الإحالة على التقاعد والحوادث المؤدية إلى العجز الكلي والأمراض المستعصية والمزمنة وتغيير مقر السكن وتغيير الاختصاص والزواج بالنسبة للإناث. وبناء عليه يجب على إدارة الموارد البشرية مواجهتها بالترقية أو الإحلال أو التعيين من خارج المؤسسة. 2) أسباب غير موضوعية يمكن تجنبها، مثل قلة الأجور المدفوعة للعاملين والتحفيزات المقدمة لهم مقارنة بما تقدمه المؤسسات الأخرى وظروف العمل غير المناسبة، وعدم توافر فرص للتقدم والترقية والتطور في العمل، واستبدال الإدارة العليا وعدم مراعاتها لظروف العاملين ووجود المنافسة من قبل المؤسسات الأخرى. 3) أسباب تنظيمية كتقليص نشاط المؤسسة وانتقال أعمالها إلى مكان آخر أو طبيعة العمل في المؤسسة أو سوء العلاقة بين الإدارة والعاملين مع وجود عدم الوضاه.¹⁰⁰

وهناك متغيرات كثيرة لها أثر في اتخاذ قرار الفرد بترك العمل أو بقاءه فيه، مثل ظروف العمل وعمر العمال والفرص المتاحة للالتحاق بعمل آخر والمسؤوليات المالية. لقد وجد كبير (KEER) أنّ الأقسام التي ترتفع فيها نسبة ترك العمل تتميز بنظام الحوافز المادية وأن أعمالها تتميز بالرتابة ويزيد فيها عدد المشرفين. وقد دلت بعض الأبحاث أن من أهم دوافع بقاء الموظفين في أعمالهم توجد العلاقة الجيدة مع الزملاء وحسن اختيار المشرف وعدالته، إضافة إلى الشعور بالأمان الوظيفي وبضمان المستقبل.¹⁰¹

يعتبر "الاستغناء (الإقالة)" من أشكال الحركة الخارجية، وهو قرار صعب بحق الموظف لأن الإقالة ناجمة عن ظروف خارجية لا إرادة للموظف بها إذ أنه لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه. ويقصد بالإقالة هنا الاستغناء المؤقت عن خدمات الموظف الكفاء والذي لا يزال مستعداً للاستمرار في العمل بالمؤسسة. وعادة يتم إيقاف رواتب الموظف بشكل تام أو إعطائه جزءاً معيناً منها طيلة فترة إبعاده عن المؤسسة، وغالباً ما تتم في مؤسسات القطاع الخاص.¹⁰²

وللاستغناء أسباب عديدة تدفع المؤسسة إلى إقالة بعض الموظفين من بينها: إدارة المؤسسة بطريقة سيئة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية؛ انخفاض جودة السلعة أو الخدمة ومن ثم انخفاض حجم المبيعات أو

⁹⁹ Yves Réale, Bruno Dufour, Op.Cit., p.226.

¹⁰⁰ عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص158.

¹⁰¹ حمزة معمرى، مرجع سابق، ص308-309.

¹⁰² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص239-240.

الطلب؛ أسباب اقتصادية عامة في السوق مثل ازدياد مستويات البطالة وانخفاض الطلب على السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة.

والواقع أن بعض المؤسسات تتردد كثيرا في الاستغناء عن بعض موظفيها لأسباب اقتصادية نتيجة للتكاليف العالية التي تتحملها في استقطاب واختيار الموظفين وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم، بما يتناسب واحتياجات العمل لديها؛ ومن ثم قد تسلك طريقا واحدا أو أكثر في سبيل الوقاية والعلاج بغية تخفيف حدة هذا الاستغناء، كأن تقوم ب إعادة تنظيم العمل بالمؤسسة بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الحالية وبين إمكانيات الموارد البشرية المتاحة؛ اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل ومعدلات الأجور أحيانا؛ الاستغناء عن الموظفين المؤقتين فقط أو الذين تم التحاقهم مؤخرا في العمل ؛ محاولة فتح أسواق جديدة للسلع الحالية من أجل التخفيف من حدة المنافسة في أسواقها الحالية.

ومن بين أشكال الحركة الخارجية يوجد "تدوير الوظيفة (التناوب الوظيفي)"، وقد عرّفه (Price, J.L) بأنه "حركة انتقال العامل الطوعية خارج حدود المؤسسة التي يعمل بها حاليا متخليا عن عضويته فيها." ¹⁰³ ويقصد به أيضا نسبة عدد العاملين الذين يتكون العمل بالمؤسسة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعيّنون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها، أو هو معدل تغير العمالة في المؤسسة خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنة على الأكثر). ¹⁰⁴

ويمكن استخراج معدل دوران العمل في المؤسسة عن طريق العلاقة التالية:

العاملين الذين تركوا العمل خلال مدة معينة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال المدة نفسها}}{100} *$$

متوسط عدد العاملين الكلي خلال المدة نفسها

يحسب متوسط عدد العاملين عن طريق جمع عدد العاملين في بداية المدة + عدد العاملين في نهاية المدة مقسوما على العدد (2)، حيث ارتفاع هذا المعدل يدل على انخفاض معنويات العاملين وعدم رضاهم عن العمل وقلة ولائهم للمؤسسة، فهو مؤشر على عدم استقرار قوة العمل.

¹⁰³ Price. J.L., «Handbook Of Organizational Measurement,» *International Journal Of Manpower*, Vol.18, N.s 4/5/6 (1997), p.303.

¹⁰⁴ عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص 156-157.

ويعرّف أيضا على أنه تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل مُنظّم أي نقله أفقيا بين الوظائف في المستوى الإداري نفسه في نفس القسم أو أقسام أخرى بغية توسيع وزيادة معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه يزاوّل عملا أو وظيفة واحدة لمدة طويلة. وينتج عن هذا قدرة المؤسسة على إحلال بعضهم محل البعض الآخر عند غياب أحدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة. ويؤكد (Andreas Kriswanto) أن التناوب أو الدوران الوظيفي يساعد على تقليل تشعب العمل وتحسين كفاءة الموظفين أثناء انتقالهم إلى وظائف أخرى من شأنها إثراء خبراتهم.¹⁰⁵ وفي نفس الإطار يؤكد كل من "عطا الله محمد تيسير الشرع وغالب محمود سنحج" على ضرورة مصاحبة هذه العملية بالتكوين والتوجيه من قبل المشرفين والمديرين في المؤسسة بهدف تعريفهم بكافة أعمالها.¹⁰⁶ ويعكس دوران العمل حركة الموارد البشرية خروجًا من المؤسسة ودخولًا إليها أي أنه يتضمن كلا من حالات الخروج أو الانفصال. وهو يمثل خسارة للمؤسسة أو ضياعا في قوتها العاملة، وما تقوم باستقطابه تعويضا لهذه الخسارة من حالات الدخول والإحلال (الاختيار، التعيين، الترقية والنقل). ويشمل الضياع أو الخروج جميع حالات ترك العمل الاختياري كالفصل والوفاء والإحالة على التقاعد والاستقالة والانتقال إلى منظمة أخرى وغير ذلك. وبالتالي فالاهتمام بتحليل ودراسة دوران العمل وخاصة معدلات الخروج من المؤسسة يكشف عن كثير من الحالات السلبية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تنتبه إليها؛ لذا عليها مراعاة سياسات مواردها البشرية وكل ما يتعلق بطبيعة عملها وظروفها من قريب أو بعيد لأن ترك العمل يؤدي إلى تحمل المؤسسة تكاليف وأعباء متنوعة.

وفي سياق الحركة الخارجية، قد تحدث " الاستقالة" التي تعتبر قرارا وإرادة واضحة من قبل الموظف، وهي إحلال بعقد العمل من طرفه حيث يدفعه إلى ذلك سلوك س يء؛ تحرش معنوي أو جنسي بعمله ومضايقات؛ اكتئاب... الخ. وهنا يجدر به أن يبرر السبب الحقيقي لاستقالته التي قد تكون شفوية وغامضة كما قد تكون مكتوبة وذات تعبير واضح عن الإرادة في ذلك.¹⁰⁷

وينتج عن هذا توفر مقعد شاغر بالمؤسسة حيث نجد أنه من بين أسباب استقالة موظف: العثور على وظيفة في مكان آخر؛ تغيير مقر سكنه لأسباب شخصية أو مهنية؛ مشاكل مع زملائه في العمل أو مع الإدارة؛

¹⁰⁵ Andreas Kriswanto, Op.Cit., p.9.

¹⁰⁶ عطا الله، محمود سنحج، مرجع سابق، ص 238.

¹⁰⁷ Guy Lautier, *Démission Départ négocié, Licenciement, Retraite sanctions, Concrètement que dois-je faire? Employeur et salarié: quels sont vos droits et vos devoirs?* 9.éd, (Paris: Maxima, 2009), p.5.

الترقية لمنصب آخر في نفس المؤسسة ؛ قد يتعرض الموظف لمشاكل صحية ؛ قد يكون طالب علم واتخذ قرار مواصلة مساره التعليمي ؛ ويمكن أن يستقيل لغرض تجنب التسريح.¹⁰⁸

وفي المقابل، فإن "إنهاء الخدمة" قد يترتب عنها هي الأخرى توفر وظائف شاغرة بالمؤسسة، فالموظفون الذين لم تعد هناك حاجة للأعمال التي يقدمونها يتم تسريحهم أو توقيفهم عن العمل. وقد كان التسريح في السابق نادرا عكس الظروف الحالية حيث نلتمس حدوثه بشكل كبير باعتباره مقياسا لتخفيض التكلفة؛ ويمكن أن يحدث نتيجة الاندماج العمودي أو الأفقي لنشاطات المؤسسة. وهو يتم لعدة أسباب منها: عدم توفر قناعة بأداء جيد للموظف لوظيفته ؛ سلوكيات أو تصرفات غير قانونية أو مهنية كالاختلاس والتأخر وزيادة معدلات الغياب؛ تشويه الخدمات المقدمة من قبل الموظف. ويضيف هنا (Guy Lautier) أنه مهما كان السبب وراء إنهاء خدمة الموظف فيجب على صاحب العمل إتباع هذا الإجراء مع الأخذ بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية والجادة وراء ذلك، مثل: ارتكاب الموظف خطأ؛ نقص في الكفاءة الوظيفية والأداء؛ عدم القدرة على العمل؛ فقدان الثقة وسوء التفاهم وعدم توافق المزاج؛ الإصابة بمرض أو التوقف المتكرر عن العمل.¹⁰⁹ ولتفادي السلبيات التي تحدثها إجراءات التسريح يقترح الباحثون بعض الأساليب البديلة للتسريح، وهي:

1) تجميد الوضع الحالي بعدم شغل الوظائف الشاغرة حيث يتعين على الأقسام الإدارية أداء مهامها بالعدد المتبقي مهما كان، مع العلم أن العاملين يقبلون هذا الأسلوب. (2) حث العاملين على طلب التقاعد المبكر حيث تقوم المؤسسة بتشجيع كبار المسؤولين على طلب الإحالة على التقاعد، وفي هذا الشأن تقدم إجراءات بزيادة مكافآت نهاية الخدمة مما يخفف التكاليف العامة لها. (3) التسريح المؤقت الذي يمنح العاملين إجازات دون راتب لفترات معينة على أن يتم إعادتهم للعمل عندما تحسّن الظروف الاقتصادية للمؤسسة، ويتطلب هذا الأسلوب الحذر والتأني في التطبيق. (4) مواصلة تقديم الخدمات للمسرحين في حالات الاستغناء الاضطراري رغما عن إرادة العاملين، والتي تسمى خدمات تثبيت العاملين خارج المؤسسة. و هي تشمل توفير المشورة لهم وتوفير خدمات النسخ والطباعة لتقديم طلبات التوظيف وطلب المساعدة من مكاتب التوظيف الحكومية والخاصة لتوفير فرص عمل لهم. وهناك أسباب تحتم على المؤسسة ضرورة توفير هذه الخدمات وتحمل تكاليف ذلك منها: تفادي

¹⁰⁸ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 127.

¹⁰⁹ Guy Lautier, Op.Cit., p.210.

مشاكل البطالة في البلاد وما ينجر عنها من انحرافات وحوادث ؛ تحمّل المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين السابقين والاعتراف بإنجازاتهم للمؤسسة؛ المحافظة على صورة المؤسسة لدى المجتمع.

"التقاعد" هو الآخر ينتج عنه وظائف شاغرة، فمهما كانت فترة بقاء الموظف في وظيفته إلا أنه سيأتي يوم ويترك عمله إما بإرادته أو بتأثير عوامل أخرى داخلية وخارجية، أي انتهاء علاقته القانونية بالمؤسسة التي يعمل فيها. والتقاعد يأتي بعد مشوار طويل من العمل الدؤوب والخدمة الوظيفية التي يقدم فيها العامل أحلى سنوات عمره وأفضل إبداعاته واستنفاد معظم قواه العقلية والبدنية. ويكون قد وصل إلى سن يحتاج فيه إلى الراحة والاستمتاع بثمره جهودته الوظيفية، ويصبح من حقه على المؤسسة التي عمل فيها أن تستمر في مكافأته ليستريح من عناء مساره الطويل بتعويضات مادية تخفف من معاناته النفسية والمادية؛ ليس منة منها بل اعترافاً بالجميل وصيانة لكرامة الموظف. والتقاعد ليس استقالة عن العمل، فللاستقالة قد تكون في أي سنة خلال سنوات عمل الموظف أما التقاعد فيتم عادة في نهاية مدة الخدمة؛ وإن كانت هناك بعض الاستثناءات كأن يحال الموظف إلى التقاعد قبل نهاية الخدمة إذا أصيب بمرض خطير أو عاهة جسيمة تمنعه من أداء العمل.¹¹⁰

لقد بينت العديد من الأبحاث أن عدد حالات التقاعد في زيادة مستمرة نتيجة التغيرات المستمرة والديناميكية التي تشهدها بيئات الأعمال مما دفع بالمؤسسات إلى تسليط الضوء على التجديد العميق والتمايز للقوى العاملة حسب مختلف القطاعات. ويعود ذلك لأسباب عديدة: (1) عامل العمر الذي يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سنًا معينًا لا يستطيع معه أن ينجز مهامه بسبب انخفاض القابلية الجسمية والصحية للأفراد مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة. (2) عامل المرض، إذ قد يتعرض الموظف إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه مما يؤدي إلى تقاعده عن العمل. وقد أثبت كل من (Barnay, Blanchet and Debrand; Lindeboom, Tessier and Wolff, Currie and Madrian) أنه غالبًا ما نلتمس وجود تأثير للمشاكل الصحية على العمال ومشاركتهم في العمل على طول مساراتهم الوظيفية، حيث تدفع الحالات الصحية السيئة إلى قرار الانسحاب والخروج المبكر عند الأفراد من مختلف الأجناس قبل السن القانوني من سوق العمل وبشكل دائم.¹¹¹

¹¹⁰ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص240.

¹¹¹ Thomas Barnay, Karine Briard, «Health and Early Retirement: Evidence from French Data for individuals,» *Economics Bulletin*, Vol. 31 N..1 (January 2011), p.5.

3 عامل المدة القانونية، ففي بعض الدول تحدّد للموظف مدة قانونية لا يجوز له تجاوزها حيث أن التقاعد يختلف عن الاستقالة التي قد تحدث في أي وقت يرغب فيه الموظف. وقد أثبتت بعض الأبحاث مؤخرًا سماح بعض المؤسسات بالتقاعد المبكر لموظفيها حيث سعت لتقديم الحوافز لمغادرتها في وقت مبكر؛ وذلك بهدف تشغيل فئة الشباب في إطار تجديد القوى العاملة. ويتعين تطوير هذه الطريقة بما يساعد المؤسسات في تشخيص احتياجاتها من الكفاءات والمهارات اللازمة في حين تهتم بعض المؤسسات بإعادة بناء أو الحفاظ على الهوية الوظيفية لكبار السن اعترافًا منها بالأعمال المنجزة لهذه الفئة وإمكانية الاستفادة من نقل معارفها وخبراتها وسلوكياتها وكفاءاتها للأجيال الجديدة بما يمكنها من التكيف مع مختلف التغييرات في بيئة أعمالها، بالإضافة إلى إمكانية خلق التعاون والتحفيز بين مختلف الفئات العمرية الموجودة فيها.¹¹²

لقد أشارت الدراسات إلى نوعين من التقاعد: 1) التقاعد المرحلي (التدريجي) الذي يشمل أي برنامج لتقليص الوقت وعبء العمل تدريجيًا للانتقال من العمل بدوام كامل إلى التقاعد؛ ويشمل تخفيضًا تدريجيًا لساعات أو أيام العمل قبل التقاعد، أو وظيفة بدوام جزئي بعد التقاعد للمتقاعدين الذين يرغبون في مواصلة العمل. وقد تسمح هذه البرامج لصاحب العمل بالاحتفاظ بالعمال الذين يتكون وظائفهم في القطاعات والسماح بالحد من تكاليف العمالة، كما يفيد التقاعد التدريجي الموظفين كبار السن بالتكيف تدريجيًا مع التقاعد والحفاظ على معاشهم.¹¹³ 2) التقاعد المؤجل الذي يكون مرهونًا بموافقة أو إثبات صاحب العمل حيث يسمح للعديد من الموظفين بتمديد حياتهم العملية ما وراء سن التقاعد العادي على الرغم من إلغائها في بعض المؤسسات، وقد بلغ سن التقاعد 65 سنة في أغلبية القطاعات حسب ظروف العمل.¹¹⁴

وتتوجه العديد من المؤسسات اليوم نحو إعادة بناء الهويات الوظيفية أو المحافظة على نشاطات الأفراد في نهاية حياتهم الوظيفية بهدف مواجهة نهاية الخطر الوظيفي الذي يصل أو يقترب من مرحلة التقاعد؛ وذلك من خلال توضيح الأهمية التي توليها لعملهم طوال فترة تواجدهم بها، وأن هوية نهاية حياتهم الوظيفية هذه ترتبط بجودة وديناميكية مساهمهم الوظيفي السابق. ومنه فإن إعادة تشكيل الهوية في العمل يبيّن أن هذه المؤسسات أضحّت تنظر بطريقة مختلفة إلى كبار السن وتعترف بمكانتهم الاجتماعية وأعمالهم المنجزة مع إدراكها لحاجتها المتزايدة لهذه الفئة التي تلعب دورًا كبيرًا في نقل مهاراتها وخبراتها المكتسبة والحفاظ على العلاقات ما بين الأجيال.

¹¹² Claude Seibel, Op.Cit., p.102 .

¹¹³ Diane-Gabrielle Tremblay, Maryse Larivière, «Les Défis de Fins de Carrière Et La Retraite: Le Cas du Québec,» *Management & Avenir*, N.30 (10/2009), pp.137-138.

¹¹⁴ Ibid.

كما أن هذه المؤسسات قد توجهت إلى تطوير إجراءات التكوين الخاصة بهذه الفئة من أجل تعزيز مهاراتهم وخبراتهم وضمان تكيفهم مع مختلف الفئات العمرية بها، إضافة إلى تحسين ظروف العمل لها بهدف الحفاظ على كفاءاتها ومعارفها والاستفادة منها.¹¹⁵

3.3. الحركة الجغرافية

تعتبر الحركة الجغرافية نوعاً آخر من الحركة المهنية، والتي تضم بدورها مستويين: الأول "الحركة الوطنية" يمكن من خلالها نقل أو تحويل الموظف من مكان نشاطه إلى آخر؛ وقد تشمل هذه الحركة تغيير المؤسسة الموجودة في نفس المدينة أو تغيير المنطقة داخل نفس البلد.¹¹⁶ والمستوى الثاني هو "الحركة الدولية" التي تندرج ضمن السياسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة لاسيما فئة الشباب، والتي تهدف إلى تعزيز تعلمهم واستقلاليتهم وإشراكهم في الحياة العملية وإكسابهم القدرة على التكيف وتعزيز هوياتهم الوظيفية.¹¹⁷ وتكون نتيجة لوجود قلق عن تطوير الموظفين وبغية التعامل مع نقص كفاءاتهم ومهاراتهم، وتكليفهم أكثر مع انخفاض فرص العمل ومواجهة السقف الوظيفي، بالإضافة إلى تطوير المؤسسة التي تهتم بأنشطة المؤسسات التابعة لها في الخارج انطلاقاً من وقت نقل الموظف خارج بلده الذي تم تعيينه به.

وتأخذ الحركة الدولية أشكالاً عديدة كالمهام أو البعثات قصيرة الأجل - وهي عموماً أقل من سنة واحدة تتراوح غالباً بين ثلاثة إلى ستة أشهر - أو إرسال الموظف للعمل لمدة أسبوع فقط في بلاد أخرى بعيداً عن بلد عمله، وهو ما يسمى في أوروبا ب(L' Eurocommuting). وقد تكون كذلك بتنقله داخل مؤسسة مؤقتة حيث يبلغ متوسط المدة حوالي ثلاثة سنوات بهدف الحد من بعض المشاكل وهو بمثابة اغتراب ومنفى للعامل. ويساعد هذا النوع من الحركة المهنية في تحديد متطلبات الموظفين من الكفاءات، والتطوير التنظيمي، وتطوير المسيرين وتنمية كفاءاتهم للحفاظ على مناصبهم ومسؤولياتهم.¹¹⁸

¹¹⁵ Claude Seibel, Op.Cit., p.98.

¹¹⁶ Jean-Luc Cerdin, Op.Cit., p.33.

¹¹⁷ Jean Charest & al, «La mobilité Internationale Jeunesse : Un levier incontournable pour le développement et la formation de la main-d'œuvre,» (Les Offices jeunesse internationaux du Québec, Juin 2008), p.7.

¹¹⁸ Jean-Luc Cerdin, «Les carrières dans un contexte global,» *Revue management et avenir*, N.1 (1/2004), p.163.

ثالثا: مخرجات الحركة المهنية، تحدياتها الجديدة والتوقعات المستقبلية

1. الآثار الناتجة عن الحركة المهنية للموارد البشرية

في إطار سياق يتسم بالتغيرات العميقة وكثرة احتياجات مختلف الأطراف، تصبح العلاقات غير مستقرة نظرا لقوة الظروف وطبيعة العلاقات بين الفاعلين، واختلاف رغبات وطموحات الموظفين الأكفاء التي لم تعد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة، إذ هناك فجوة كبيرة بين توقعاتهم وما تُقدّمه المؤسسة في المقابل؛ ومن المرجح أن يبحث هؤلاء الموظفين عن الحركة المهنية الخارجية من أجل تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.¹¹⁹ وحتى تحافظ المؤسسة على موظفيها الأكفاء لديها، عليها أن تنتبه إلى ما يحدث على حدودها لاتخاذ القرارات اللازمة والتكيف مع التغيرات في البيئة من خلال التخطيط المستقبلي باستخدام أدوات الإدارة الملائمة مع الاهتمام بعنصر التكوين باعتباره الطريقة الأكثر فعالية لزيادة المعرفة وتحسين الممارسات وتنمية المهارات والكفاءات.

1.1. التكوين مصدر الحركة المهنية الداخلية والخارجية : تركز المؤسسة في بحثها عن الأداء الأفضل على

تطوير الكفاءات الداخلية؛ وذلك لأسباب تتعلق بالتكاليف ، ومن أجل التكيف مع السياق المحلي ، فالمصادر الداخلية تعرف جيدا ثقافة المؤسسة وطرق وأدوات التسيير وسيرورات العمل. ومن جهة أخرى، فالمؤسسة قادرة على التحكم في تكاليف موظفيها وعلى وجه الخصوص في أجر معين باستخدام التفاوض مع الاهتمام بتكوين كفاءاتها الداخلية ضمن التغيرات المطلوبة في حالة وجود عجز في مستوى معين، والذي سيتم ملؤه عن طريق التوظيف الخارجي بعد تحليل احتياجاتها. كما أنّ الموظفين الجدد لديهم حق في التكوين من أجل التكيف والتعرف على طبيعة ثقافة المؤسسة التي سينتمون إليها، وطبيعة تنظيمها والقواعد الإدارية المستخدمة.

إن الكفاءات المتواجدة في سياق يتميز بتقلبات كثيرة وسريعة تبحث عن التطور من أجل قيمتها في السوق، فنتيجة لموجات إعادة الهيكلة الواسعة التي عرفتها مختلف المؤسسات، أثرت هذه العملية على القوة العاملة من خلال خطر برامج التسريح والبطالة والتقاعد الإجباري وانعدام الأمن، مما يجعل المؤسسة تهتم أكثر بالموارد البشرية الكفأة لديها والقادرة على التحرك والتكيف مع الظروف المحيطة. يتم ذلك من خلال توفير برامج التكوين المستمرة مع مراعاة بعض الخصائص المعينة والمؤشرات كالسن والراتب ومنصب العمل، وأيضا تعتمد على خصوصية التكوين وحجم المؤسسة وخصائص الفرد (السن، القدرة، الحالة العائلية، التسلسل الهرمي، الأقدمية

¹¹⁹ Goux. D., Maurin., E., «Les entreprises, les salariés et la formation continue,» *Economie et statistique*, N.306 (Juin 1997), pp.41-55.

والخبرة) حتى تحدّ من ظاهرة الحركة المهنية الخارجية وتقلل من خطر ترك المؤسسة أي تحافظ على ما تمتلكه من موارد بشرية.

إن نوع التكوين يمكن أن يؤثر على قرار الفرد لعلاقته وتواصله مع المؤسسة، كأن يشجعه على البحث عن فرص وظيفية أخرى بأماكن أخرى ومغادرة المؤسسة واحتمال وجود علاقة مستقرة ودائمة معها. ويعتقد بعض الباحثين أن الفترة الأولى من التوظيف في معظم الأحيان تتميز بالتقلّب الشديد ونسبة الحركة المهنية الخارجية تكون عالية، حيث أنه وفي الواقع الشباب الخريجين والباحثين عن العمل الذي يلي معظم تطلعاتهم غير واقعي، وذلك عن طريق وضعهم أفكاراً وأحكاماً مسبقة حول عالم الشغل تثبت صحتها بعد التجربة، عندها يصبح هؤلاء الأفراد يبحثون عن عمل في مكان آخر والبحث عن الحركة والتنقل الشديد.

علاوة على ما سبق، لا أحد يستطيع تجاهل الآثار المترتبة للتكوين وتطوير الكفاءات على الحركة المهنية الخارجية. وقد تمّ الاهتمام بهذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وفرنسا، حيث كشفت الدراسات الاستقصائية عن تزايد الظاهرة في تلك الدول وفي أماكن أخرى. وقد أكد بعض الكتاب على وجود آثار إيجابية للتكوين وتطوير الكفاءات على الحركة المهنية الخارجية أي أن المؤسسة التي توفر لموظفيها التكوين المستمر يطور من مهاراتهم وكفاءاتهم، ويولد لديهم التزاماً أكبر وولاءاً تجاهها. وتعتمد آثار تطوير الكفاءات على الطبيعة (عامة أو خاصة)، والمحتوى والمناخ السائد بين الزملاء، والتسلسل الهرمي داخل المؤسسة، وخصائص الموظفين (العمر، الحالة العائلية، والأقدمية والخبرة)، والتنظيم (قطاع النشاط، الحجم، طبيعة ومحتوى ممارسات إدارة الحياة الوظيفية، ووجود نظام تقييم الكفاءات).¹²⁰

2.1. المعرفة وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : حيث أظهر العمل المنجز في مجال الحركة ارتفاع معدل دوران سوق العمل بعدما أصبح أكثر نشاطاً مما يعكس أن الحركة المهنية حساسة جداً. ومن المتوقع أن تؤدي العديد من حالات الحركة إلى الحركات الهامة وخلق العديد من الفرص في سوق العمل كتجديد وتطوير الوظائف والمؤسسات التي أضحت تلعب هي الأخرى دوراً هاماً في زيادة معارف ومهارات شاغلي الوظائف من خلال التركيز على استمرارية التعلّم والتكوين الوظيفيين. وهذا يؤثر بدوره على الأفراد حيث يتم بناء التأهيل مع الخبرة؛ كما أن الموظف أصبح يهتم يجلب مؤهلات وخبرات معترف بها وفقاً للحركة الوظيفية الخارجية نتيجة تغير

¹²⁰ Dupray Arnaud, Saïd Hanchane, «Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active», *Formation Emploi*, N.73 (2001), p.28.

المهن والديناميكية المستمرة التي تشهدها بيئات الأعمال. وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤهلات والمعارف أصبحت أكثر صعوبة اليوم بالنظر إلى أن مكونات العمل (محتوى الوظيفة، الشهادة، الراتب) أصبحت غير مستقرة، حيث أضحى بالإمكان استبدال حامل الشهادة دون صعوبة؛ كما أن معيار الراتب ليس ثابتا نتيجة ما يتطلبه العمل اليوم من معارف ومواقف وخبرات مهنية وسلوكيات متجددة ، مليم يبين ضرورة بحث الموظف عن أفضل الطرق لتنمية معارفه وكفاءاته وسلوكياته.¹²¹

لقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضروريا نتيجة تحولات العمل المستمرة لأن استخدامها لا يؤهل القدرة على أداء النشاط الوظيفي كما هو مطلوب بقدر ما يؤهل القدرة على إتقان العمل وفق الأدوات والتقنيات المتجددة. وعادة ما يؤدي نشرها واستعمالها إلى ضرورة توفير المؤسسة دورات تدريبية على استخدام هذه التكنولوجيا مما يعكس زيادة وتجديد في المهارات المطلوبة لدى الموظفين، وهذا بدوره سيعزز إمكانية توظيفهم. إن التصديق على هذه المهارات من شأنه أن يجعل من الممكن التركيز على مهارات حركية الموظف من مؤسسة إلى أخرى بدلا من الثبوت في سياق مشروع معين.¹²²

3.1. توليد الضغوطات في العمل، والتأثير على الأداء التنظيمي : قد تؤدي الحركة المهنية غالبا إلى إجهاد

كبير في العمل خاصة إذا لم يكن الموظفون جاهزين لذلك مما ينتج عنه تدهورا في ظروف عملهم بالرغم من استفادتهم من برامج تكوينية تحسن من مهاراتهم وكفاءاتهم وقدرتهم على التكيف مع العديد من التغييرات والتحويلات في بيئة عملهم. وتضيف بعض الدراسات عدة أسباب تولد ضغوطات مهنية كبيرة نتيجة عدم تكافؤ فرص الحصول على الحركية والتكوين والتحفيز مما يشكل عقبات أمام الفرد في تحسين مستوى رضاه الوظيفي ومنه تقدمه الوظيفي.¹²³ ومن المتفق عليه اليوم أن المؤسسة معرضة بشكل متزايد لخطر مغادرة موظفيها حيث أنهم أصبحوا أسياذ مساراتهم، وهذا يدفعها إلى تحفيزهم وإشراكهم وكذا تطوير نماذج مختلفة من الحركية المهنية بشكل يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة. ومن المتوقع أن تؤثر الحركية تأثيرا إيجابيا على أداء الفرد بما ينعكس على شعوره بالولاء والانتماء بما يساعده على التطوير الوظيفي.¹²⁴

لقد أصبحت الحركية المهنية مكسبا كبيرا للمؤسسات إذ تساعدها في توطيد علاقتها مع موظفيها وكسب ولائهم من خلال تنمية كفاءاتهم وتعزيز استقلالية الأفراد في اختيارهم للحياة الوظيفية وتطويرها، والحصول على

¹²¹ Claude Seibel, Op.Cit., p.106.

¹²² Ibid., p.112.

¹²³ Mathide Lemoine, Étienne Wasmer, Op.Cit., p.12.

¹²⁴ Ilyess Elouaer, Op.Cit., p.20.

فرص تكوينية وغيرها؛ الأمر الذي يمكّنها من تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين مستويات أدائها. تتمثل هذه المكاسب في: 1) مكسب الكفاءات ونقلها باستمرار في المؤسسة والتي تستخدمها وفقا لاحتياجاتها، كما يمكن الاعتماد عليها في التكيف مع ديناميكية بيئات الأعمال وتغييراتها المستمرة. 2) ضمان مشاركة جميع الموظفين بإعطائهم فرصا للتوظيف باستخدام المقارنة بين الكفاءات والمؤهلات التي يمتلكها كل موظف مع ما هو مطلوب، وهذا قد يشكل مجموعة من المسارات والكفاءات المتنوعة والمتجددة. 3) منع مخاطر الاستبعاد في المؤسسات لأن الحركة المهنية تكسبها قدرة على اكتشاف نقاط الضعف والفجوات في الكفاءات لجميع الموظفين، والعمل على معالجتها مما يساعد على منع خطر الاستبعاد وعواقبه الاجتماعية كالتسريح. 4) منع خطر المقاومة، حيث من المتوقع أن ينتج عن زيادة الحركة المهنية للفرد البحث عن استقلاليته وتعزيز قدرته على التفاوض بشأن وظيفته، مما يدفع المؤسسة إلى إظهار مزيد من الدعم لموظفيها عن طريق إغرائهم حول إدارة حركتهم ومساراتهم الوظيفية وتحقيق ما يرغبون فيه حسب تطلعاتهم الوظيفية.¹²⁵

2. التحديات الجديدة للحركة المهنية للموارد البشرية

تحتاج المؤسسات في عصرنا الحالي إلى التكيف الدائم مع السياقات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، حيث نجدها تبحث باستمرار عن طرق متطورة وأكثر مرونة للرد على مختلف التغيرات التي يُمكن أن تواجهها من منافسة وتطورات تكنولوجية سريعة وتحول وتطور المهنة... الخ. ونجدها كذلك تعتمد على الحركة المهنية كآلية للبحث عن أفضل الموارد البشرية التي تُمكنها من التصدي لمختلف هذه التغيرات، والتي قد تتعرض هي الأخرى لتغيرات وتحديات كثيرة في شروطها على طول الحياة الوظيفية للأفراد، ويمكن حصرها في: 1) زيادة الحاجة إلى المرونة في إدارة الحركة المهنية وزيادة أمن المسارات الوظيفية مع إصلاح نظام المعاشات والأجور، وإعادة توزيع الأنشطة حسب التركيب الاجتماعي، والتنوع في مصادر توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمكّنها من كسب ميزة تنافسية، والاستجابة والتكيف السريع مع مختلف التغيرات في الوظائف. 2) الاضطرابات في العمل نتيجة عدم استقرار السوق المستمر الذي سينعكس على سياسات التوظيف وإدارة الموارد البشرية والحركة المهنية، ما يلزم المؤسسات بالبحث عن الأفراد ذوي الكفاءات والتميز بينهم بالاعتماد على درجة مساهمتهم في تعزيز تكيفها مع ديناميكية الأسواق. 3) الحركة المهنية الدائمة وفقا لنموذج "مهنة دون حدود"، التي تجبر بدورها الموظفين على التكيف المستمر وتشجعهم على التطوير الوظيفي. ويتم التركيز على هذه السياسة كتحد يجمع بين إدارة الحياة

¹²⁵ Martine le Boulaire, Op.Cit., p.30.

العملية وقضايا التوظيف المتجددة خلال ثلاثة فترات: الدخول في الحياة العملية؛ أثناء شغل المهنة؛ ثم مرحلة الانتقال إلى التقاعد، بهدف تعزيز الاستثمار في تنمية كفاءات الأفراد وتطوير وإدارة مساراتهم الوظيفية.¹²⁶

وهناك تحديات أخرى: (4) زعزعة الاستقرار وفقدان الهويات الوظيفية، فبناء الهوية الوظيفية للفرد يعتمد على مكان تواجده بالمؤسسة والمهنة التي يشغلها والمعرف بها، إذ تمكنه من معرفة مساره وتوقع مستقبله الوظيفي وتساعد على إزالة كل القيود التي تعترضه. ويمكن للحركة الوظيفية أن تكون عملية استبعاد مؤلمة للفرد نتيجة تعقد مساره الوظيفي وغموضه (خطر عدم تأمين المسار الوظيفي). (5) مستوى التكوين باعتباره أحد المحددات الهامة للحركة الوظيفية إذ يساعد في تنمية كفاءات الأفراد ومستويات أدائهم وتحقيق الاستقرار والتكيف مع الوظائف التي يشغلونها، كما يمكنهم من إثراء قابلية التوظيف (تغيير الوظيفة وإعادة الإدماج) أي القدرة على تحقيق التقدم والاستمرار الذي يمكنهم من تحقيق التطوير الوظيفي وتشكيل حياتهم الوظيفية وفق رغباتهم. (6) زيادة حدة المنافسة سواء بين القطاعات أو المؤسسات التي أصبح من الضروري أن تأخذ في الحسبان عدة عناصر مهمة تتطلب الحفاظ على الشعور القوي بالانتماء إليها أثناء تطبيقها لسياسات الحركة المهنية المختلفة للأفراد؛ ومنها المرونة في الأجور والقرب من أماكن العمل وتنمية الكفاءات وتقديم الحوافز وتنوعها، والتكيف الدائم مع احتياجات الأفراد والاستجابة لها مما يحمي القدرة التنافسية للمؤسسة.¹²⁷

وفي ضوء هذه التحديات الجديدة ومختلف التغيرات التي أصبحت تشهدها بيئات الأعمال اليوم قد ينعكس هذا على الأداء العام لسوق العمل، مما يفرض على المؤسسات ضرورة التركيز على العقبات التي تحول دون تحسين ظروف العمل بدلا من إصرارها على إصلاح عقود العمل في ظل زيادة المرونة. وينبغي عليها أيضا زيادة الاهتمام بتدريب جميع الموظفين دون إهمال فترات التوظيف المؤقت الذي لا توليه أهمية ظنا منها أنه لا يحقق لها أرباح هذا الاستثمار وهو ما يسمى فشل السوق.

ينبغي كذلك تشجيع أرباب العمل والموظفين على تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات عن طريق زيادة تحفيزهم على الحركة المهنية التي تعتبر مصدرا رئيسيا في تأمين مسارات الموظفين في ظل التغيرات التي قد تواجههم.¹²⁸ يمكنها أن تروج لها عن طريق استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي توفر معلومات عن بيئة وظروف العمل والتغيرات المحتملة، والإعلان عن فرص التوظيف والتكوين والكفاءات المطلوبة سواء داخل

¹²⁶ Martine le Boulaire, Op.Cit., p.7.

¹²⁷ Ibid., p.7.

¹²⁸ Mathide Lemoine, Étienne Wasmer, Op.Cit., p.102.

المؤسسة أو خارجها مما يسهّل قرار الحركة المهيبة خاصة لفئة الشباب الذين يرغبون في تغيير المؤسسة أو العمل بحثاً عن علاقات جديدة بصفة مستمرة.¹²⁹

وتشير الكثير من الأبحاث أنه في ظل زيادة التوترات والتغيرات في سياق العمل ينبغي على المؤسسات التحلي عن النماذج التقليدية في تسيير مواردها البشرية والتوجه نحو النماذج الجديدة في إدارتها والاهتمام أكثر بالحركة المهنية لاسيما الداخلية منها، والتي تشمل نقلهم وترقيتهم وفقاً لأبعاد مختلفة تدعم أهدافها وتركيزها على استحواذ الكفاءات وفقاً لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى تعزيز تعلّمهم وتحديد الحوافز ودفعهم إلى العمل باستمرار وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تبادل العلاقات بين مختلف المتعاونين في مجال أعمالها.¹³⁰ ويرى (Buchan) أنه بسبب الأزمات والاضطرابات التي أضحت تمرّ بها غالبية المؤسسات في الكثير من القطاعات نجد أنّ الأفراد يميلون للحركة الوظيفية التي أصبحت بدورها تشهد تحديات وديناميكية كبيرة تتطلب زيادة التركيز على استخدام أفضل الكفاءات. وهذا ما يستدعي زيادة الاهتمام بها وإدراجها ضمن الإستراتيجيات العامة التي تتناول قضايا القوى العاملة.¹³¹

لهذا تجدر الإشارة إلى أن الحركة التي تقدّمها المؤسسات كوجهة متجددة لإدارة مواردها البشرية لا تزال تشهد العديد من التحديات التي تشمل مواقف العمل والخصائص الوظيفية ما يجعلها أقل وضوحاً ولا تتوافق دائماً مع تطلعات الأفراد الوظيفية نتيجة تقلبات الأسواق وديناميكيته المستمرة. فهي يمكن أن تكون مصدراً للضغط عليهم وتعطيل هوياتهم الوظيفية مما ينجر عنه آثاراً نفسية كبيرة وانخفاضاً لمعدلات الرضا لديهم، ومنه توليد مواقف وسلوكيات تنعكس على أداء المؤسسة.¹³²

لقد أوضح كل من (Jean Luc Cerdin, Marie Le Pargneux) أنّه من بين التحديات التي يمكن أن تعرقل نجاح الحركة المهنية عدم القدرة على التكيف، فالأداء وعدم تجانس معايير التنقل أو الحركية يترتب عنها انخفاضاً في معدلات الرضا لدى الموظفين وعدم قدرتهم على تحديد تطلعاتهم وفرص تقدمهم الوظيفية.¹³³ كما بيّنت أيضاً

¹²⁹ Frédéric Lainé, «La mobilité professionnelle: facteurs structurels et spécificités de l'Île-de-France,» *Économie Et Statistique*, N.431-432 (2010), p.44.

¹³⁰ Anne Janand, Franck Brillet, Op.Cit., p.33.

¹³¹ Buchan, al., «Health Professional Mobility in a Changing Europe, New dynamics, mobile individuals and diverse responses,» (World Health Organization, the European Observatory on Health Systems and Policies, 2014), p.10.

¹³² Karim Mignonac, «Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs,» *M@n@gement*, Vol. 4, N. 2 (2001), p48.

¹³³ Jean Luc Cerdin, Marie Le Pargneux, Op.Cit., p.56.

بعض التجارب أنه في سياق اقتصاد المعرفة الجديد وكذا التحولات والاضطرابات التي تولّد ضغوطات كبيرة في سوق العمل، يجب على المؤسسات التكيف مع المتطلبات الجديدة لتأهيل القوى العاملة من أجل مواجهة العديد من التحديات. يكون ذلك بالتركيز على تشجيع ثقافة الحركة المهنية لها خاصة الحركة الدولية التي تعتبر عنصراً أساسياً في تمييز التقدم الشخصي والوظيفي للأفراد، وإثراء وتحسين معارفهم وتنمية كفاءاتهم، واستعدادهم للتعامل مع التنوع والتعقيد الثقافي، وزيادة استقلاليتهم وتطوير سوق العمل.¹³⁴

أما (Valerie boussard) فيرى أن التحدي الرئيسي الذي تشهده الحركة المهنية هو تزايد معدلاتها بنسب كبيرة في القطاعين العام والخاص؛ وذلك في ظل العديد من المسؤوليات والتغيرات المستمرة والتحديات الجديدة للمنافسة التي تتطلب البحث عن كفاءات جديدة لها قدرة على العمل، والتكيف والمرونة وفقاً لاحتياجات السوق، بالإضافة إلى ضرورة توفير الحوافز والإشراف على هذه الحركة بطرق أكثر رسمية ينتج عنها تكاليف كبيرة بالنسبة للمؤسسات.¹³⁵

3. التوقعات المستقبلية لتطور الحركة المهنية للموارد البشرية

إنّ توقع احتياجات التوظيف المتزايدة في الأعوام الأخيرة أصبحت تختلف وبشكل كبير وفقاً لتزايد عدد الأسر الوظيفية بالعديد من القطاعات. تنشأ هذه الاحتياجات من الحاجة إلى توسيع الوظائف التي أصبحت تزايد وتجدد باستمرار مما قد ينتج عنها وظائف هشة تضاعف من معدل الحركة وتطوّرها بين المؤسسات. هذا ما يدفع هذه الأخيرة إلى التساؤل عمّا إذا كان النمو القوي والمستمر للحركة الوظيفية والمصحوب بإعادة الهيكلة في السنوات القليلة الماضية سيمكّنها من التصدي لها في السنوات المقبلة خاصة في ظل الديناميكية المتزايدة لبيئات وأسواق العمل، وتعدد المجالات الوظيفية المرتبط بتطور وتحديد العمالة واحتياجاتها المتزايدة والمتنوعة، وانخفاض الأمن الوظيفي للعمال الذي من شأنه أن يمسّ استقرارهم داخل المؤسسات التي ينتمون إليها، وارتفاع معدلات التقاعد بوتيرة متسارعة، والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) الذي ترافقه زيادة في مستوى

¹³⁴ Alfred Pilon, MBA., «La Mobilité Internationale Jeunesse Un levier incontournable pour le développement et la formation de la main-d'œuvre», (Les Offices jeunesse internationaux du Québec, juin 2008), p.9.

¹³⁵ Valerie Boussard, «Injonction de Mobilité et différenciation de carrière pour les cadres: le cas de la mobilité géographique», (Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, Février 2013), p.11.

المهارات والمعارف والكفاءات لديهم، بالإضافة إلى العديد من العوامل التي تؤدي إلى تغييرات في سلوكيات الفرد والجماعة.¹³⁶

لقد تم تسجيل العديد من التغييرات والتحويلات في الحركة المهنية على مدى السنوات العشرين الماضية، والواقع أنه لا يزال ملحوظا بقوة ما يعكس الحياة الوظيفية النشطة للأفراد والتي تمكنهم من الحصول على فرص للتقدم الوظيفي في المؤسسة. فالوضع الحالي يميل إلى زيادة تحركات الأفراد في سوق العمل لكونها تعتمد اعتمادا كبيرا على الوضع الاقتصادي؛ فالزيد من توفر فرص العمل مهم حيث كلما زادت القدرات والمهارات لدى الموارد البشرية زادت القدرة على مواجهة مختلف التحويلات والتطورات في شتى الاتجاهات، إلا أن عنصر الأقدمية في المؤسسة لا زال يلعب دورا مركزيا إذ يعبر شرطا يسمح بالزيادة في التعويضات، وهو أساس التقدم الوظيفي والحصول على فرص للترقية.

من جهته، بيّن (Jean-François Germe) أننا سنكون أمام نماذج جديدة كثيفة ومعقدة من الحركة المهنية نتيجة الظروف الاقتصادية والتغييرات الهيكلية للمؤسسات التي نتج عنها ظهور مسارات مهنية جديدة في أسواق عمل ذات قدرة على المنافسة ومفتوحة وأكثر نشاطا؛ والتي يؤثر تطور أدائها على هذه المسارات حيث أصبحت تتميز بقدر كبير من الحركة المهنية. هذا الأمر يدفع المؤسسات إلى ضرورة التطوير اللازم للبرامج التكوينية التي تساعد على تحقيق الاستقرار والتطور الوظيفي للأفراد، والأخذ في الحسبان الفوارق في الأجور كأحد المحددات الهامة، وتغيير أساليب الإدارة وجعلها أكثر مرونة، ومراعاة التغييرات في الوظائف والمهن والمهارات المطلوبة نتيجة للخيارات التنظيمية والتطورات التكنولوجية والتحويلات المستمرة التي تحفز وتشجع الحركة المهنية.¹³⁷ وتعتقد (Martine le Boulaire) أن المؤسسات أضحت تهتم بالحركة المهنية كضمان لمواجهة مخاطر البطالة حيث أصبحت عنصر استجابة لتوترات سوق العمل، والتصدي للعديد من التغييرات ومساعدة الأفراد على بناء وتنمية مساراتهم الوظيفية.¹³⁸

لقد بينت بعض الدراسات وجود تدابير جديدة لتشجيع وتطوير الحركة المهنية، ويظهر ذلك من خلال إسهامات الاتحاد الأوروبي في إنشاء بطاقة مهنية افتراضية تسمح للموظفين والوظيفيين بتسوية وضعياتهم الوظيفية في بلد آخر بطريقة أكثر سهولة، مع الاعتراف بضرورة التكوين الداخلي حتى يتمكنوا من استخدامها ببساطة

¹³⁶ Claude Seibel, Op.Cit., pp.80-86.

¹³⁷ Jean-François Germe, al., Op.Cit., p.12.

¹³⁸ Martine le Boulaire, Op.Cit., p.9.

وأكسابهم خبرات مهنية والتحسين من سلامتهم أينما كانوا؛ كما قام بإصدار نظام إنذار يُخضعهم لعقوبات تأديبية في حالة الإخلال أو عدم التقيد بالشروط الموضوعية. إضافة إلى أنّ التشريعات الحديثة تمكّن من الاعتراف بالمؤهلات والخبرات الوظيفية للأعضاء الذين يستخدمون هذه البطاقات في دول الاتحاد الأوروبي الأخرى والسماح لهم باختيار المهن التي تناسبهم، وعلى الدولة المضيفة إيضاح إجراءات العمل طوال فترات تواجدهم، لتقرر في النهاية ما إذا كان يمكن نقل النشاط إلى دولته الأصلية أم لا. و يمكن هذا المشروع كذلك من تبادل المعلومات الموجودة بالفعل بين إدارات الدول الأعضاء بشكل إلكتروني، مما يساعد على توفير الوقت وتسهيل عملية الاعتراف بكفاءاته وخبراته بدلا من تنقله إلى البلد المضيف.¹³⁹

وأصبحت مؤسسات اليوم تعتمد على مشاريع الحركة المهنية بهدف قابلية التوظيف للأفراد طوال الحياة العملية مما يساعدها في الاحتفاظ بهم. وفي خضم التغيرات والتحويلات التي تشهدها هذه المشاريع والتي سينتج عنها سياقات ومسارات مهنية غامضة وغير متوقعة، فإن الفرد يجد نفسه ملزما باتخاذ خياراته الوظيفية من أجل بناء وتطوير مسارات فردية معاصرة وتجهيز نفسه للتقدم بالشكل الذي يرغب فيه ويتوافق أكثر مع طموحاته وميوله الوظيفية.¹⁴⁰ ويمكن أن تظهر الحركة المهنية كمكبج لخطر الاستبعاد من عالم الشغل وتقدم الكفاءات، كما يمكن اعتمادها كآلية لتوطيد علاقة المؤسسة بموظفيها عن طريق ضمان تكافؤ فرصهم في التوظيف ونقل المعارف وتنميتها، واستفادتهم من التكوين لتحسين مستويات أدائهم، ما يدفع الفرد نحو التفكير في التعلّم وبناء آفاق مهنية طوال حياته العملية في نفس المؤسسة أو في العديد من المؤسسات، ومنه قدرته على إيجاد وظائف والتكيف معها بهدف تطوير مساراته الوظيفية وتعزيز خبراته الوظيفية وتطوير كفاءاته باستمرار.

من جهة أخرى، يمكن اعتمادها كوسيلة لمواجهة حالات عدم التوافق بين الموظف ومحيط عمله نتيجة بعض المظاهر التي تسبب مشاكل صحية متعددة لدى الموظفين والتي تنشأ من البقاء مدة أطول في قطاع أو مهنة معينة، كشعور الاستياء والوحدة والقلق والتخوف من العقاب أو التسريح وكذا التعرض للأخطار الوظيفية، ما يعكس أهمية دمج وتوجيه الحركة في تطوير سياسات المؤسسة وتعزيز الرؤى نحو تنمية المهن الحساسة.¹⁴¹ وفي نظر (Rachel Beaujolin) ينبغي زيادة الاهتمام بالحركة المهنية حيث تمكّن المؤسسات من الحفاظ على كفاءاتها عن طريق إعادة تصنيف الموظفين، خاصة الذين لم يستفيدوا من فرص الحركة في مؤسستهم في ظل إعادة الهيكلة التي

¹³⁹ Gediminas Vilkas, Nora ChaaL, «De Nouvelles mesures pour stimuler la mobilité professionnelle dans l'UE», *Référence*, N.2 (octobre 2013), p.1.

¹⁴⁰ Jean Pralong, *Op.Cit.*, p.23.

¹⁴¹ Sylvie Cartoux, Florence Loisil, *Op.Cit.*, pp.16-27.

أصبحت تشهدها مؤخرًا ما يُقلّل احتمال مغادرتهم. كذلك هي تساعد المؤسسة في معرفة حالات التقاعد التي لديها ودفعها للتفكير في من سيخلفهم من خلال تنظيمها لإجراءات توظيف بصفة مستمرة بهدف استقطاب وتنويع وتطوير الكفاءات والمهارات، بالإضافة إلى هذا فإن المؤسسات اليوم تعتمد الحركة المهنية كدعم نفسي للموظفين إذ تُساعدهم في تنمية وتطوير كفاءاتهم وكذا تحسين مستويات الأداء لديهم، مما يزيد شعورهم بالأمن تجاه مساراتهم الوظيفية وتقليل إحساسهم بالظلم وخطر الاستبعاد.¹⁴²

وفي نظر (Simone Chapoulie) يُرّجح أن ترتبط الحركة المهنية بالسياق الذي يحدث فيه، حيث يلاحظ زيادته بتواترات مختلفة في ظل التغيرات التي أصبحت تشهدها الفئات الوظيفية مؤخرًا خاصة الفئة التي تقل عن 40 سنة. وهو يختلف بالنسبة للرجال والنساء إذ تبقى حركة النساء في تزايد مكثف بحثًا عن التقدم الوظيفي؛¹⁴³ إلا أنّ أكثر تقيدها في حركتهن بسبب ظروف العمل والأسباب ذات الصلة بالحياة العائلية التي غالبًا ما تكون سببًا في انقطاعهن عن العمل عكس الرجال الذين يتحكمون في ظروف تركهم للعمل. ناهيك عن ذلك، تُظهر دراسة الحركة المهنية تحولًا هيكليًا وتطورًا مستمرًا في السنوات الأخيرة من شأنه أن يزيد من عدم الاستقرار الوظيفي، وفي نفس الوقت تعزيز الأسواق الوظيفية بما يعكس تطورها وفق بعدين متشابكين: بُعد العمر الذي يلخص موقف وسلوك الفرد في دورة حياته الوظيفية، وبُعد الأقدمية التي يمكن تصورها على أنها تراكم واختبار للكفاءات.¹⁴⁴

وهكذا، فإن مختلف الأبحاث والدراسات التي بيّنت الأهمية البالغة لعنصر الحركة المهنية تدفع الباحثة للقول أنه ومن أجل بناء نماذج مسارات وظيفية جديدة، ويهدف تعزيز مراحل الحياة الوظيفية للموظفين وإثراء وتطوير كفاءاتهم، ينبغي ضمان مشاريع الحركة المهنية والإشراف عليها وتنفيذها على مستوى المؤسسات حيث يصبح بإمكان أي فرد اكتشاف وظائف في مؤسسة أخرى أو عن طريق الحركة الداخلية في المؤسسة التي ينتمي إليها، وضمان استفادته من فرص تدريبية طويلة الأجل تسمح له بالتطوير الوظيفي والتوفيق بين حياته الوظيفية والأسرية ودعم حركته الجغرافية.

¹⁴² Rachel Beaujolin & al., Op.Cit., pp.20-24.

¹⁴³ Simone Chapoulie, «Une Nouvelle carte de la mobilité professionnelle», *Économie Et Statistique*, N.331-1 (2000), p.6.

¹⁴⁴ Arnaud Dupray, Isabelle Recotillet, Op.Cit., p.31.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل يتّضح تعدد آليات حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة والتي نصت عليها النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، حيثُ تعتبر أداة تحفيز الموظفين وذلك عن طريق السماح لهم بالالتحاق بمناصب جديدة و تحمّل المسؤوليات الجديدة خلال مساهمهم المهني مما يُطور قدراتهم و يُسهل تكييفهم مع المستجدات في بيئة عملهم باستمرار. كما يُمكن اعتبارها أيضاً أداة أساسية لإعادة توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة بما يُخدم مصالحها نحو الاستجابة لحاجياتها من الموارد البشرية المؤهلة في وحداتها الإدارية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، حيثُ من خلالها يمكن لأي إدارة تجاوز الاختلالات والفوارق التي قد تظهر عند عملية التوزيع وتحقيق التلاؤم، والسماح للأفراد بتحليل أوضاعهم الوظيفية في بيئتهم ومساعدتهم على بناء مسارات مهنية مرنة، ومتنوعة تمكّنهم من تحديد تطلعاتهم المهنية والفرص الوظيفية المتاحة بدقة ووضوح.

و الأهم أنّ الحركة المهنية اليوم أصبحت بمختلف أنواعها مبدءاً لتراكم القدرات والكفاءات وتبادل الخبرات طوال الحياة العملية للأفراد في المؤسسة، حيثُ تسمح باكتساب التجارب الجديدة والرفع من المستوى العام لكفاءات ومهارات الموارد البشرية، وتكييفها مع الاحتياجات الجديدة بشكل يساهم في رسم بوابات العبور المتنوعة أمامهم وتحقيق تقدمهم المهني في العديد من المؤسسات وتقوية الشعور بالانتماء إليها. وسنحاول الباحثة في الفصل الموالي التعرف على طرق وآليات تنمية كفاءات الموارد البشرية التي تضمن تعامل المؤسسة مع مختلف القيود ومواجهتها في الوقت المناسب.

الفصل الثالث

تنمية الكفاءات كمتطلب هام في إدارة الموارد

البشرية داخل المؤسسة

تمهيد

تُقر غالبية مؤسسات اليوم أنّ وجودها في ظل التحديات والتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها يستدعي وجود موارد بشرية تملك الكفاءات المناسبة، والتي أصبحت جزءاً أساسياً من لعبة المنافسة من حيث الاستجابة الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة. ويستند اكتسابها وتنميتها على العديد من الجهود المبنيّة على إدارة الحركة الم هرية وإدارة وتقييم المسارات الوظيفية للأفراد، فتياكم الخبرات هو أمر بالغ الأهمية في معظم الحالات. وتجدد الإشارة إلى أنّه نتيجة لهذه التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات اليوم ينتج عن ذلك اتجاهات مهنية غير واضحة، ما يدفع الأفراد إلى البحث عن تنمية ومطابقة مهاراتهم وكفاءاتهم مع المتطلبات المتغيرة للمؤسسة، والسعي إلى التعلّم المستمر وبناء علاقات جيدة، وتنمية مهارات الاتصال وإيجاد فرص الإثراء الوظيفي من خلال دمج مجال خبراتهم في عدة وظائف، والتخلي عن فكرة شغل وظيفة واحدة طوال الحياة الوظيفية لهم؛ ومنه يجب على المؤسسات زيادة اهتماماتها بجميع الأنشطة التي تهدف إلى استقطاب وتوظيف موارد بشرية عالية الكفاءة، والاهتمام أكثر بالحفاظ على مستويات كفاءاتها طيلة مساراتها الوظيفية والتركيز على تطويرها وتنميتها وتسيير وتطوير المعارف. لهذا، سيتناول هذا الفصل ماهية الكفاءات ومختلف تصنيفاتها وكيف تتم؟ وما هي مراحلها وأساليب تنميتها؟

أولاً: الإطار المفاهيمي لكفاءات الموارد البشرية

1. تعريف كفاءات الموارد البشرية وأبعادها

باعتبار الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية التي تعمل على تفعيل نجاح المؤسسات، فإنه من الضروري أن تُوجه جميع الجهود في سبيل تطوير وتجديد كفاءات هذه الموارد من أجل الوصول بها إلى حد الامتياز. فحسب ما جاءت به (Sandra bellier) في قولها: "نحن اليوم لا نسيّر أفراداً ولا وظائف بل كفاءات"، فقد حظي مفهوم كفاءات الموارد البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح، حيث اتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم حول المفهوم؛ فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع أقرانه.¹

إنّ الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلحاً حديث التداول يؤدي إلى الاصطدام بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر؛ كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد والقدرة والهدف والسلوك

¹ Sandra bellier, Op.Cit., p.68.

والإنجاز.² تكون المهارة محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموماً عن حالة تعلّم. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم بالإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية والإنجازات الفنية والمكتسبات، وأيضاً بالكفاءات المعرفية الأكثر تجريباً. ويقصد بالقدرة إمكانية النجاح، والكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري. فالقدرة تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، كما تعرّف بلها الوسائل والموارد اللازمة لتلبية احتياجات النمو. أما الاستعداد فهو قدرة ممكنة أي وجود بالقوة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلّم أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل؛ والاستعداد هو نجاح كل نشاط سواء تعلّق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلّم أو تمرّن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة. والإنجاز هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد، وهو يقترن بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق. ويأتي السلوك أو التصرف ليشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

لغويا تناولت القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة مُعرّفة إياه كما يلي: بالنسبة لمعجم Oxford عرّف الكفاءة بأنها: "القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، والسلطة، والمهارة، والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح". وفي معجم Le petit rober ورد تعريف الكفاءة بكونها: "معارف عميقة ومعروفة تمنح الحق في إصدار الحكم واتخاذ القرار في بعض المهن". أما في معجم La Rousse commercial ورد تعريف الكفاءة في الأعمال التجارية والصناعية بوصفها: "مجموعة من المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات لاتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة".³

إذن، فمفهوم الكفاءة لغويا تأسس على فكرة الجدارة والمقدرة والمهارة في اتخاذ القرار (التفكير)، وفي أداء المهام بإتقان (التنفيذ)، وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة. وبالرجوع إلى مصطلح الكفاءة لغة فقد ورد في لسان العرب للعلامة "ابن منظور" كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جزاه، والكفاء: النظر، وكذلك الكفاء، والمصدر الكفاءة. وتقول لا كفاء له (بالكسر)، وهو في الأصل مصدر: أي لا نظير له، والكفاء: النظر

² قاسي ياسين، غردي محمد، «دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية»، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 02 (2010)، ص 88.

³ حرز الله محمد لخضر، «المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة»، دفا تر السياسة والقانون، العدد 14 (جانفي 2016)، ص 331.

والمساواة، والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه، وهي كلمة مولّدة. ⁴ واصطلاحاً أُعتبر مفهوم الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه والدلالات حسب اختلاف التصورات ومجالات تطبيقها (إدارة، إنتاج، تسويق)، وأيضاً إلى المستويات التركيبية لها (فردية، جماعية، تنظيمية)، مما نتج عنه صعوبة وضع تعريف محدد من قبل الباحثين والدارسين. ويحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجيات المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشراً لبقائها واستمراريتها.

يرى كل من (P.Gilbert, M. Parlier) أنّ الكفاءات هي "مجموع المعارف والقدرات العملية والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة. ⁵ كما يرى (Loic Cadin) "أن الكفاءة هي حصيلة المزج بين معارف علمية ومعارف عملية وممارسات وبراهين من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل." ⁶ وفي نفس الإطار عرّفها (Jean-Marie Peretti) بأنها "مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية سواء كانت هذه المعارف مُستخدمة في العمل أو قابلة للاستخدام مستقبلاً والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها أي أنها تكون تحت تصرف المؤسسة." ⁷

وجاءت بعض التعريفات لتعطي لمفهوم الكفاءة بعداً استراتيجياً بالنسبة للمنظمة من حيث تحقيق ميزة تنافسية، فعرفها (Rodolphe Durand) بأنها "عبارة عن خاصية تنظيمية تمنح للمنظمة ميزة تنافسية." ⁸ وبالنسبة لـ (Claude-Lévy Leboyer) "فالكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح بالتمييز بين الأفراد، حيث تقترن باستخدام الملامح الشخصية والقدرات إضافة إلى المعارف المتحصّلة أو المكتسبة بهدف إنجاز المهام على أتم وجه في إطار ثقافة المؤسسة وإستراتيجياتها." ⁹

كما يرى الباحثان (Bailande, Bouvier) أن الكفاءة هي "مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة." ¹⁰ وأشار (Caird) أن مفهوم الكفاءة يعبر عن "مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات

⁴ مديحة بخوش، «أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة،» *رؤى اقتصادية*، العدد 9 (ديسمبر 2015)، ص240.

⁵ Celile Dejoux, *les compétences au cœur de l'entreprise* (Paris: éditions d'organisation, 2001), p.141.

⁶ Loic Cadin et al., *Op.Cit.*, p.121.

⁷ Jean Marie Peretti, *Dictionnaire des ressources humaines*, 3.éd, (Paris : édition Vuibert, 2003), p.61.

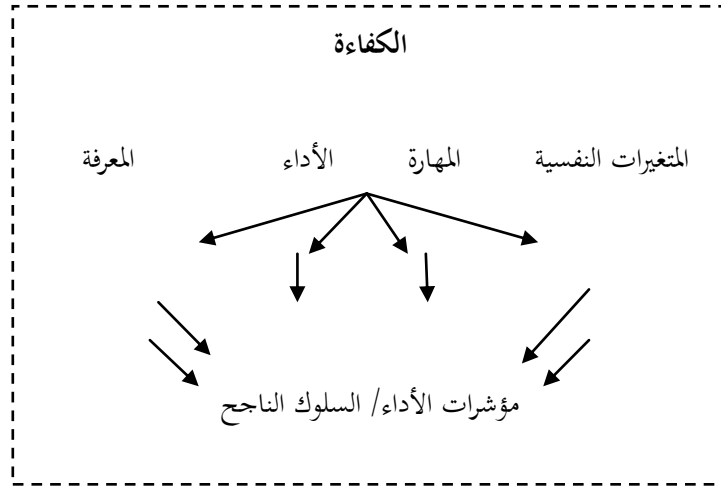
⁸ Rodolphe Durand, *Guide du management stratégique* (Paris: édition Dunod, 2003), p.266.

⁹ Jean Brilman, *Les meilleures pratiques de management*, 4.éd, (Paris: édition d'Organisation, 2003), p.411.

¹⁰ Bailande Bouvier, *Management des entreprises en 24 fiches* (Paris: édition Dunod, 2009), pp.101-110.

الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.¹¹ ويدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، "فالكفاءة الوظيفية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد؛ وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".¹²

الشكل رقم (20): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: Roland Foucher, et al., Op.Cit, p.6.

ومن وجهة نظر (Jean-Marie Peretti) فإنّ "مفهوم الكفاءة أمر أساسي، فهي تعتبر شرطا أساسيا في توظيف الفرد حيث تكشف عن قدراته وأهمية تكيفه في سوق العمل أو تطوره في المؤسسة الواحدة".¹³ وقد أشار كل من (Lathi, Boyatzis) أن مفهوم الكفاءات في نظام إدارة الموارد البشرية يشير إلى "كيفية تفوق الفرد في أداء وظائف ومسؤوليات محددة".¹⁴ أما وجهة نظر (Dubois) تفيد أن الكفاءة هي "نمط مميز وقابل للقياس من السلوكيات والمعرفة والمهارة التي تسهم في أداء وظيفي متفوق".¹⁵ ويعرّفها (Boyer & Equilbey) بوصفها "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي

¹¹ Roland Foucher, Normand Peterson, Abdelhadi Naji, «Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective,» (26/12/2006), p.6. www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_Foucher_patter_sonnaji_020304.pdf

¹² بومايلة سعاد، فارس بوبكور، «أثر التكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام في المؤسسة الاقتصادية،» «مجلة الاقتصاد والمناجمت، العدد 3 (مارس، 2004)، ص15.

¹³ Jean-Marie Peretti et al., *Tous Talentueux, Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise* (Paris : Éditions d'Organisation, 2009), p.39.

¹⁴ Klas Eric Soderquist, et al., «From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition,» *Personnel Review*, Vol.39, N.3 (2010), p.325.

¹⁵ Abdullayeva Liaman, Op.Cit., p.10.

استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.¹⁶ ومن بين أهم تعريفات الكفاءة وأشملها يوجد تعريف (Boyatzis) الذي جاء فيه أن الكفاءة عبارة عن: "خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال و/ أو عالي".¹⁷ وبيّن (Watson's) أن الكفاءات هي: "سلوكيات محدّدة ناتجة عن التقييمات الوظيفية ويمكن أن تساعد في وصف فرص التطوير للموظفين، ومن بين هذه السلوكيات نمو وتوسيع العلاقات، والإقبال على التحرك الوظيفي، والاهتمام بمجالات تنمية حياتهم الوظيفية".¹⁸

بناءً على التعريفات السابقة، تُعرّف الباحثة الكفاءة بوصفها مجموع المعارف العلمية والعملية وكذا السلوكية والممارسات المتراكمة لدى الموارد البشرية خلال مسار مهني محدد، والتي تُمكنها من التكيف مع متطلبات الوظائف وتأدية مهامها ومسؤولياتها بالشكل الذي يُحقق أهدافها وأهداف المؤسسة، ومنه إمكانية تحقيق ميزة تنافسية. ويتضح من تلك التعريفات أن لكفاءة الموارد البشرية أبعاداً مختلفة، فهي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في: 1) المعارف النظرية التي تمثل مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد القيام بأنشطته في سياق وظروف خاصة. 2) المعارف العملية أي "الممارسات والاستعدادات"، وهي القدرة على تسيير وتنفيذ عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقتضي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكوّن المعارف العملية بالتجربة. 3) معارف التحلّي و"المهارات السلوكية" وهي تمثّل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معيّن وتشمل السلوك والهوية والإدارة والتحفيز، حيث تتجمع الأبعاد السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محدّدة للوصول إلى أداء متميز يجعل الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

لقد أضافت الباحثة "خليل صبرينة" أنّ المعرفة تشير إلى مجموعة المعلومات المستوعبة من قبل الفرد. قد تكون نظرية (صريحة) تمثل إجابات عن أسئلة تتضمن "ماذا"، وقد تكون معارف إجرائية أي إجابات عن أسئلة تتضمن "كيف"؛ أما المهارة فتشير إلى قدرة التصرف بصفة ملموسة بحسب الأهداف المسطرة مسبقاً، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر، وهي تنقسم إلى: مهارات مكتسبة من التجربة بواسطة الممارسات

¹⁶ كمال منصوري، سماح صولح، «تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7 (جوان 2010)، ص 50.

¹⁷ حمود حنمر، مرجع سابق، ص 162.

¹⁸ Willis Towers Watson, «What to know to grow: Competencies as the missing link to effective career development,» (Nov 30, 2017), p.2.

اليومية والخبرة، ومهارات إجرائية مكتسبة من خضوع الفرد إلى برامج تدريبية، ومهارات اجتماعية تشير إلى سلوكيات الفرد تجاه المؤسسة وزملاء العمل. وأخيرا السلوك هو مجموعة من الصفات الشخصية والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني كروح المبادرة وحسن الاستماع والخفة والتحكم في الأعصاب.¹⁹

وفي نظر (Le Boterf) هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية: تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل؛ تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة؛ يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كاستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية؛ تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة؛ تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية؛ تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة؛ تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.²⁰

ومنه فالكفاءة تتأسس على رؤية شاملة ثلاثية الأبعاد تنطلق من امتلاك المورد البشري للكفاية المعرفية والإرادة والدافعية نحو تجسيد المعارف ميدانيا، ومن خلال الممارسة المتكررة تتوَلد لديه الخبرة الكافية لإنجاز المهام بأسلوب جيد وهذا ما يسمى بالمهارة. ويمكن القول أن الكفاءة تركز على الاستثمار العملي الجيد للمكتسبات المعرفية ضمن إطار زمني محدد مما يوَلد لدى الموظف مهارة في الأداء واتخاذ القرار وحل المشكلات التي تعترضه في عمله.²¹ فالكفاءة تركز على ثلاثية أساسية تتجسد في:

المعرفة ← الاستعداد (التنفيذ) ← المهارة

2. تصنيفات كفاءات الموارد البشرية

يختلف الباحثون في وضع التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux"، وهي: المستوى الفردي الذي يوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي الذي يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي الذي يوافق الكفاءات التنظيمية أو (كفاءات المؤسسة) أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد كما هو موضح فيمايلي:

¹⁹ خليل صبرينة، مرجع سابق، ص 94.

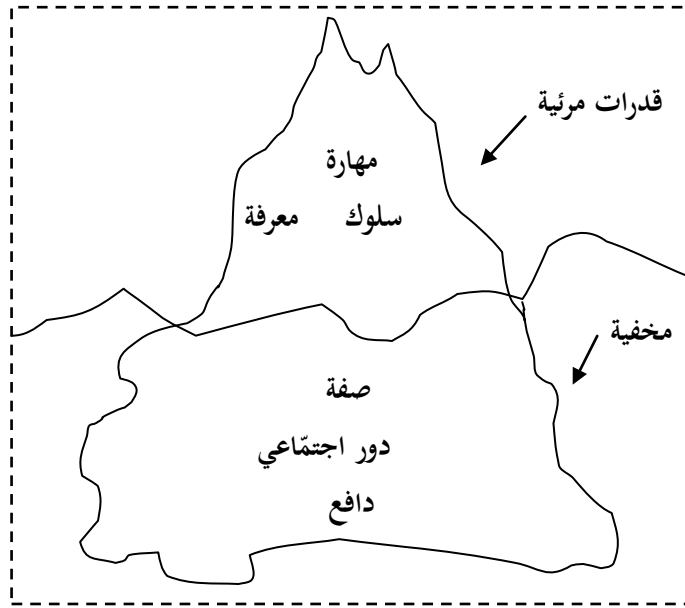
²⁰ Roland Foucher, et al., Op.Cit., p.9.

²¹ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 337.

الكفاءات الفردية في نظر (Athey et Orth) هي "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة مع بعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة. كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة الوظيفية، حيث يعبر عنها (Medef) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".²² ويرى Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم الوظيفي والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة".²³ وفي هذا الإطار تبرز العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية كالآتي:

الكفاءة تمتلك ميزة عملية ؛ الكفاءة هي أساس العمل ؛ الكفاءة هي عملية بناء مستمرة ؛ الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية ؛ الكفاءة هي مكون اجتماعي ؛ الكفاءة تسجل ضمن عملية التعلم ؛ الكفاءة تمتلك وجها خفيا ؛ الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

الشكل رقم (21): تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: Khairul Baharein Mohd Noor, Kamariah Dola, «Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution,» (2009), p.229.

²² كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص52.

²³ Celile Dejoux, Op.Cit., p.141.

ويضيف على ذلك Philippe Zarifian أن الكفاءة الفردية هي: "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات الوظيفية."²⁴ ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتمثل في القدرات والمعارف والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل. وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزءا ظاهرا (قدرات ظاهرة) وآخر مخفيا (قدرات مخفية). ويمثل الباحثون هذه الصفة بالجلبل الجليدي وفق ما هو مبيّن في الشكل رقم (21).

تُشكّل المهارة القدرة على القيام بالشيء بشكل جيد، كمهارة التفاوض؛ والمعرفة تمثل المعلومات القابلة للاستخدام في إطار معيّن؛ أما السلوك فيمثل موقف الفرد أو طريقة تصرفه مثل انجاز العمل بشكل جاد؛ في حين الصفة أو السمة فهي الطريقة النموذجية للتصرف، مثل سمة الإنصات أو التواصل؛ والدور الاجتماعي هو عبارة عن صورة الفرد وعلاقته مع الآخرين؛ والدافع هو الفكر المستمر الذي ينعكس ويؤثر على السلوك.

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكوّن فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة. وفي إطار تعريفها يرى (Le Boterf) أن "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو حصّة نشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية. وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك؛ معرفة الاتصال؛ معرفة التعاون؛ معرفة أخذ أو تعلّم الخبرة جماعيا."²⁵ وفي نفس السياق تُعرّف بأنها: "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة لها فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها."²⁶

إن أساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يُمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث شروط: معرفة كيفية التعاون؛ القدرة على التعاون؛ والرغبة في التعاون. فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق

²⁴ Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence* (Paris: éditions liaisons, 2001), p.78.

²⁵ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة (الإسكندرية: دار الثقافة الجامعية، 2009)، ص 23.

²⁶ حباينة محمد، «دور الرأس المال الميكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012)، ص 44.

كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية. ومن وجهة نظر (Amheradt) إن "الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكوّن أثناء العمل الجماعي".²⁷ كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.²⁸ وتُعرّف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: "قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر".²⁹

على المستوى التنظيمي توجد الكفاءات التنظيمية، وتعرّف بكونها "عبارة عن موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمؤسسة المادية وغير المادتي"³⁰ كما أنّها "تمثّل اتحاد أو تفاعلا متفردا بين المعارف، والتكنولوجيات، والاستعدادات، والهياكل والسيوررات التنظيمية"³¹، وهي كذلك "معرفة جماعتي للمنظمة ناتجة عن التسريقي بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين المستويّات المختلفة للتكنولوجيا".³²

وترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط، حيث أكّدت الدراسات أنّ تحولات وتغيرات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها، وعدم استقرارها تُثّم على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، فالمؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.³³ فالكفاءات التنظيمية تتعلّق بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية والوظيفية، وتمكين العاملين،

²⁷ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 54.

²⁸ Jean-François. A., Loic Cadin, *Compétence et organisation qualifiante* (Paris: Economica, 1996), p.125.

²⁹ Alain Meignant, *Les compétences de la fonction ressources humaines*, 3.éd, (Paris: liaisons, 1995), p.22.

³⁰ E. Rouby, G. Solle, «Réponses les méthodes de gestion: proposition de point d'ancrage conceptuels exemple du contrôle de gestion.» *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.4, N.1 (février 2006), p.22.

³¹ Lino Mastriani et d'autres, *Les compétences organisationnelles des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement: ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie* (Québec: Bibliothèque et archive nationale du Québec, 2008), p.3.

³² D. Gilles, «Capacités Dynamiques: le cas de Hyundai-Kia.» *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.23, (2013), p.3.

³³ سملاي محضية، «أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة،» (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002)، ص 141.

وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحولات الطارئة، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.³⁴

ومن أنواع الكفاءات توجد الكفاءات الخاصة أو النوعية؛ وهي كفاءات مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد. وتعرف بأنها خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم. وهناك الكفاءة الممتدة أو المستعرضة وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.³⁵

توجد كذلك الكفاءات الإستراتيجية، وبالنسبة لـ (Hamel, Prahalad) "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/ المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويُشير تصوّر الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة."³⁶ وقد قدّم هذين الباحثين ثلاثة فروض تُمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية وهي: الكفاءة الأساسية تمكّن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛ الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛ الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.³⁷

وحسب (Leonard – Barton) فإنّ الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربعة عناصر: معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛ الأنظمة التقنية والمعارف؛ أنظمة التسيير واليقظة الإستراتيجية؛ القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.³⁸ فالكفاءات الإستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد وهي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني)،

³⁴ حرز الله محمد لحضر، مرجع سابق، ص335.

³⁵ قاسي ياسين، غردي محمد، مرجع سابق، ص91.

³⁶ Marcel Coté, Marie-Claive Malo, *La gestion stratégique: une approche fondamentale* (Canada: Gaétan Morin édition, 2002), p.100.

³⁷ R. M. Srivastava, Divya Nigam, *Corporate strategic management*, 2.ed, (Meerut/India: Pragati Prakashan, 2000), p.90.

³⁸ Marcel Coté, Marie-Claire Malo, Op.Cit., p.102.

والموارد البشرية (كفاءات الأفراد)، والموارد التنظيمية (الهيكلية، نظم التنسيق، الرقابة) "والكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل منها بالضرورة كفاءات جماعية. لهذا فإن البحث على إيجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم، وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة".³⁹

ويرى الباحث "نورة وموسى" أن "الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك)، في حين الكفاءات كقدرة على العمل بفعالي لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن علاقات التأثير المتبادل. وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة".⁴⁰

قام (Robert Katz) بتصنيف كفاءات الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع: النوع الأول هو الكفاءات التقنية حيث تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعداد الفرد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة (كفاءة تحرير النصوص، إدارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي للمنتج). وهذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في مؤسسات الأمن مع التحفظ لأن هذه الكفاءة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط وحتى الآلات والتكنولوجيا المستخدمة. ولضمان فعالية هذه الكفاءات يجب أن تحتوي على المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا وينتج عنها: المهارة اليدوية وفعالية استخدام المعلوماتية؛ اليقظة والحذر الدائمين في الوظائف الحساسة؛ القدرة على التدخل السريع والفعال في حالات الطوارئ؛ القدرة على ممارسة وإنجاز مهام متعددة وهي من متطلبات العصر الحالي الذي أصبح يتطلب توفر وتعدد الكفاءات التقنية.⁴¹ والنوع الثاني هو الكفاءات البشرية، فكل مؤسسة تحتاج على مستوى الوظائف إلى تعاون وتعاضد بين أفرادها لتحقيق أهدافها. ويُعتبر هذا النوع من الكفاءة السبيل في تحقيق ذلك إذ تسمى "الكفاءة الاجتماعية"؛

³⁹ الهادي بقلقول، «الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة»، في: «الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية» (جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 09 - 10 مارس 2004)، ص 209.

⁴⁰ هارون نورة، عبد النور موسى، «الموارد البشرية وآلية الاستثمار في كفاءتها داخل المؤسسة الجزائرية»، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1 (ديسمبر 2017)، ص 136.

⁴¹ John R. Schermehorn, & al., *Comportement humain et organisation*, 2.éd, (Paris: Pearson - Village Mondial, 2001), pp.15.

وهي مطلوبة في كل المستويات الهرمية لاسيما على مستوى الإدارة الوسطى حيث تشكل عنصرا جوهريا وأساسيا مقارنة بالكفاءات الأخرى. وهي تتطلب المعرفة الجيدة لكل فرد بنفسه وبروح متفتحة مع زملائه والعملاء ومحاولة فهمهم مما ينعكس إيجابا على المؤسسة. ويتجسد ذلك في عدة أوجه منها: قلة الصراعات وحلها دون اللجوء للسلطة، وتحقيق الأهداف بفعالية. ومنه فهي تضم عنصري المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي وبث الثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين. لذلك فهي تُعرف بأنها "القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين (سواء كانوا أفرادا عاملين، عملاء، موردين)". وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر: القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها (التقنية، التنظيمية، الأكاديمية)؛ قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛ القدرة على التعاون والتعاقد والعمل كفريق واحد؛ القابلية والاستعداد للقيادة.⁴²

أما النوع الثالث، فيسمى الكفاءات التصورية والذي يتناسب مع المستوى الهرمي الأعلى أي الإدارة العليا التي تحتاج بعض الوظائف فيها إلى كفاءات تساعدها في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسيتها وكونها أداة إستراتيجية تحدد مصير المؤسسة. يُعرفها البعض بوصفها "القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة". وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر: القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج؛ مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة؛ القدرة على تجريد المشكلة والتوقع واستباق الأحداث؛ التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.⁴³

وحسب ما جاء به (Noor, Dola)، هناك تصنيفات أخرى للكفاءات ، وهي: (1) الكفاءات الأساسية التي تسمى "الكفاءات العامة" حيث تمتد إلى جميع الأفراد في المؤسسة. ويمكن تطبيقها على جميع المناصب في وظائف العمل ومستويات المسؤولية داخل المؤسسة بدلا من موقف محدد. (2) الكفاءات الوظيفية التي تشير إلى المعرفة والمهارات والصفات الشخصية التي ينبغي أن تكون للموظف بغض النظر عن المنصب الذي يشغله. وفي هذا السياق، تشير الكفاءة الوظيفية إلى مهارات الاتصال والقيادة والمساءلة ومهارات حل المشاكل. (3) الكفاءات التشغيلية الخاصة التي تعني الكفاءات المرتبطة بأداء وظيفة بشكل جيد، وهي التي يطلبها الفرد لأداء واجب معيّن أو مهمة أو مسؤولية في وظيفة معيّنة. (4) الكفاءات العلائقية أي الكفاءات التي تتعلق بالتواصل مع

⁴² Ibid, p16.

⁴³ Ibid, p16.

الآخرين في العمل. وهي الكفاءات المطلوبة عندما يقوم الفرد بأداء وظيفته في منظمة ما، ومن الأمثلة عليها: مهارات التواصل والتفاوض والتكوين والمشورة والتعاون مع الآخرين. (5) الكفاءات المتعلقة بالصفات الشخصية المتأصلة في الفرد وتلك المتعلقة بكيفية تفكيره وشعوره وتعلمه وتنميته. هذه الكفاءات تنتج عن الدافع الداخلي لسلوك الفرد أو سماته أو دوره الاجتماعي مثل النزاهة والصدق والقيادة. (6) الكفاءات الإدارية وهي المهارات والمعارف والسمات الشخصية المطلوبة لتنفيذ المهام بمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بشكل ينعكس على الأداء الوظيفي، مثل مهارة إدارة الوقت والاتصال والقيادة وإدارة الصراع.⁴⁴

إلى جانب ما سبق ذكره، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم وحل المشكلات الجديدة والكفاءات التي تسيّر العلاقات الاجتماعية والتفاهم بين الأفراد، والكفاءات ذات العلاقة بتعلم المعارف، والكفاءات التي تهتم بالمهارات وأشكال التكيف أو الإتقان وأخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم كيف نكون. وإذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات والإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا وكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية ومناهج التكوين. ومن هنا يلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها: الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات؛ الكفاءات شاملة ومدجة للمعارف ولمختلف المجالات؛ الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال المنهاج و تطبيقاته؛ الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تُعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.⁴⁵

3. أهمية كفاءات الموارد البشرية

يحتل مفهوم كفاءات الموارد البشرية حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل. على المستوى الفردي، يُعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة عمل سريعة التغير أصبحت الكفاءة تُشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد نظرا لزيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح بسبب متطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛ وفي

⁴⁴ Khairul Baharein Mohd Noor, Op.Cit., pp.229-231.

⁴⁵ قاسي ياسين، غردي محمد، مرجع سابق، ص90.

حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه. وأمام تضخم الشهادات (مثلما هو سائد في الجزائر) وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية، مما يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل وقد يحفزهم أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة. وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل الذي لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛ كما تشكل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.⁴⁶

على المستوى الجماعي، تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الموارد البشرية في كونها تساهم في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على زرع التفاهم الجيد بين الأفراد وروح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات لخدمة أهداف المؤسسة. وكما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد ما يضمن في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.⁴⁷

وأمام تعقد الأوضاع والحالات الوظيفية وإدارتها كان لابد من ضبط سيرها وحركتها بضمان (الجودة، الأمن، الإنتاجية)، كما أن تدفق الكم الهائل من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخلها وخارجها أصبح يفرض وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل مفيد يخدم أهداف المؤسسة؛ ولن يتأتى ذلك إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها. ولخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل. ونظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة بفعل ما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، وأصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من الكفاءات الفردية

⁴⁶ le Boterf Guy, Op.Cit., p.25.

⁴⁷ الهادي بوقلقول، مرجع سابق، ص 207.

حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يُسهّل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.⁴⁸ وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تشكّل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء، حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بالانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛ وتغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.⁴⁹

ناهيك عن تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو مؤقتين أو حتى متعاقدين شركاء. لقد احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب. وفرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.⁵⁰ وتعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها (الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار الوظيفي، إعلانات التوظيف) على التكنولوجيا الجديدة، مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية للكفاءات بغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

على مستوى المؤسسة تُعتبر كفاءات الموارد البشرية عنصرا هاما في الاعتبارات التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أعلى من الأداء، وتحتل هذه الكفاءات حيزا هاما لكونها تُشكّل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة عند (Barney). ومن بين هذه الموارد نجد رأس المال المادي والبشري والتنظيمي.⁵¹ وحسب ما أورده (G. Hamel, C.K Prahalad) تُعتبر كفاءات الموارد البشرية عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها عن باقي المنافسين.⁵² كما تعتبر كفاءات الموارد البشرية بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، فالمؤسسة أصبحت تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة

⁴⁸ le Boterf Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives* (Paris: éditions d'organisations, 2000), p.145.

⁴⁹ Jean Brilman, Op.Cit., p.370.

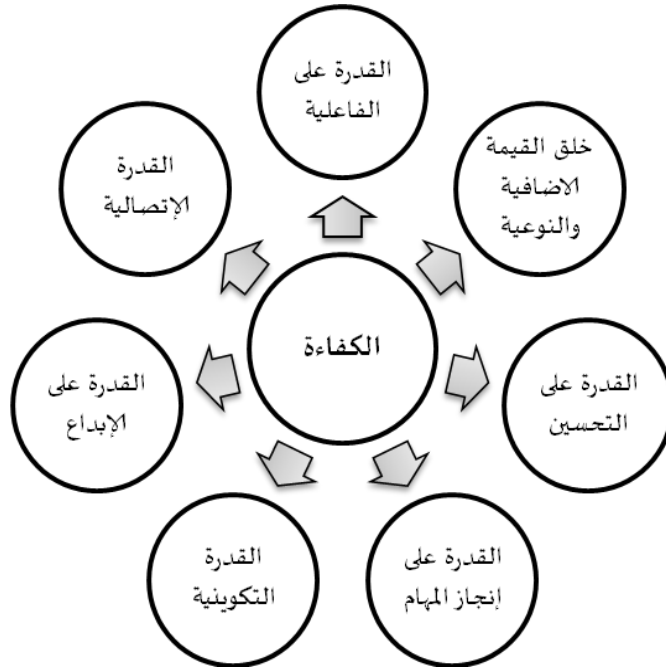
⁵⁰ Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, Op.Cit., p.42.

⁵¹ بن عيسى محمد المهدي، «العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي»، في: الملتقى الدولي حول «التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية»، (جامعة ورقلة، الجزائر، 2004)، ص67.

⁵² عبد اللطيف بلغرسة، «من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية استشرافية»، في: الملتقى الدولي حول «التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية»، (جامعة ورقلة، الجزائر، 2004)، ص125.

خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع (التمكين). والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءات مواردها البشرية.⁵³

الشكل رقم (22): دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية



المصدر: حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 341.

ناهيك عن ذلك، أصبح الاستثمار في كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة يعود بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء). وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فلا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، لذا يقال في المثل الأجنبي «*C'est la compétence qui fait la différence*» وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.⁵⁴ ومنه فإن كفاءات الموارد البشرية تمثل قوة إستراتيجية لا يمكن تقليدها أو الحصول عليها أي اقتناؤها في مدة وجيزة بل هي محصلة جهد متواصل وتكوين

⁵³ علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة* (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001)، ص 122.

⁵⁴ رحيم حسين، «التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم»، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 7 (فيفري 2005)، ص 11.

مستمر وخبرات تراكمية عبر الزمن؛ تتولّد منها رجاحة في الرأي ورشادة في السلوك الوظيفي تساعد على حسن استثمار الموارد المختلفة بطرق عقلانية وهادفة مثلما هو موضح في الشكل رقم (22) الذي يبيّن أهمية هذه الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية.

ثانياً: تسيير الكفاءات كمقاربة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

1. التأصيل المفاهيمي لمقاربة تسيير الكفاءات

ظهر نموذج إدارة الكفاءات أو "نموذج الكفاءة" في الثمانينات وطُبق في عدّة مؤسسات لتنظيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتمحور هدفه الأساسي حول التحرر من نموذج "مناصب العمل" الذي تم فرضه خلال السبعينات. وكان تركيز هذا النموذج الجديد حول تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية؛ ومع التغيرات الكبيرة المتسارعة زادت الحاجة إلى مقاربة فعالة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة بهدف ضمان القدرات التنافسية للمؤسسة. لهذا ظهر نظام "إدارة الكفاءات" في مجال الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة.

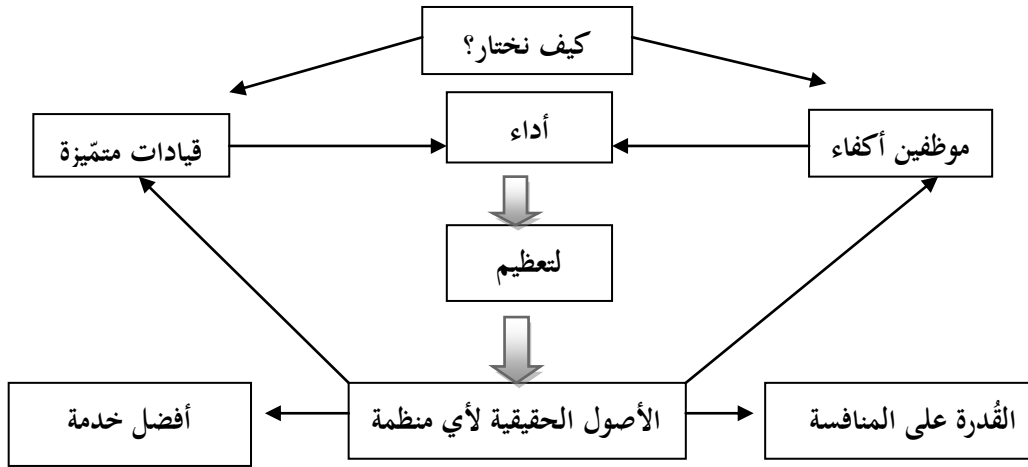
يتمثل تسيير الكفاءات في المبادئ والوسائل والممارسات التي تستعملها المؤسسة لضبط الكفاءات الفردية والجماعية التي هي بحاجة إليها في الوقت الحالي وفي المستقبل.⁵⁵ وهو يشير إلى "خلق التوليفة بين المهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع البيئة المتطورة". ويعرّف أيضاً بأنه "نظام يُستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الفجوات وتقييم التكوين، والتعويضات وبرامج التوظيف. وهو يركّز على ما تحتاجه المؤسسة خلال كل مرحلة، بحيث يتم الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها، وتحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتكليف مختلف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها حيث تكون الكفاءات وسيلة مثالية

⁵⁵ قام ليندة، «تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة "روايال" بسطيف»، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 7 (2011)، ص 153.

لتحقيق هذا التكيّف." ⁵⁶ وهو كذلك "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفؤين لتحقيق الأهداف وضمان النمو". ⁵⁷

ويمكن تعريف مدخل تسيير الكفاءات بوصفه مقارنة حديثة في التسيير الإداري تتضمن "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن". ⁵⁸ فهذا التعريف يشير إلى دور إدارة المؤسسة في تسيير كفاءات موظفيها من خلال مختلف الأنشطة والبرامج التكوينية والتحفيزية لتعظيم وترقية الكفاءات الفردية والجماعية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. كما يعرف بكونه "مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد". فتسيير أو إدارة الكفاءات هو عملية تفاعلية تتضمن ثلاث أهداف: الاهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجيتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها؛ تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتثمينها بمنظمة العمل؛ البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها. ⁵⁹

الشكل رقم (23): دور كفاءات الموارد البشرية في تعظيم أصول المؤسسة



المصدر: محمد البرادعي بسيوني، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2006)،

⁵⁶ محمد سحنوني، عبد السلام بندي عبد الله، «إشكالية إدارة الكفاءات وواقعها بالإدارة المحلية لولاية تلمسان،» «دفاتر، المجلد 11، العدد 1 (2015)، ص 155.

⁵⁷ بن سالم أمال، بوقرة رابع، «دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغريج،» «مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 45.

⁵⁸ كمال منصوري، سماح صوح، مرجع سابق، ص 55.

⁵⁹ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 332.

يتضح أن هذا التعريف قد أشار إلى بعدين أساسيين ضمن مفهوم الكفاءة هما: التركيز على الكفاءة باعتبارها فلسفة للمؤسسة وإجراء تسييرها في كافة فعاليتها ووظائفها أي أن الكفاءة هي المحدد والمعياري الأساسي في الانتقاء والتقييم والتوظيف والتحفيز والمكافأة؛ وضرورة تكيف هذه الكفاءات مع متطلبات البيئة المحيطة، ثم العمل على تنمية هذه الكفاءات وتعظيمها بصفة مستمرة. لهذا يتمحور مفهوم تسيير الكفاءات حول حسن إدارة واستغلال أي منظمة لكفاءاتها بدءاً من عملية إنشاء وتكوين وتنمية هذه الكفاءات إلى غاية المحافظة عليها واستثمارها، أي أن تكون الكفاءة هي الثقافة السائدة والحاكمة على كل القرارات التي تخص تسيير الموارد البشرية، وذلك بانتهاج إستراتيجية تستهدف تعظيم أصول المؤسسة وتأسيس قدرات تنافسية واستقطاب العملاء كما هو مبين في الشكل رقم (23).

ويمكن أن تُمَيَّز بين تسيير الكفاءات والتسيير عن طريق الكفاءات، وذلك حسب مستوى إدراج مفهوم الكفاءة ضمن إطار تسيير المؤسسة. ونعني بالتسيير فقط عندما يرتبط هذا المفهوم بمختلف العمليات المفتاحية لتسيير الموارد البشرية كالأجر والتوظيف والتكوين... الخ؛ والتي تقع تحت مسؤولية مدير الموارد البشرية. وفي المقابل إذا ما تم هذا الاندماج على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة فإن الأمر يتعلق إذن بالتسيير عن طريق الكفاءات والذي يهدف إلى وضع مشروع لتغيير نظام وأصناف العمل المهادفة إلى ترجمة كفاءات كل أجير نحو منفعة تنافسية مستمرة، والذي بدوره يقع تحت عاتق المدير العام للمؤسسة. وهذا ما يعكس أن ظهور التسيير عن طريق الكفاءات أو ما يُسمى بـ "مسعى الكفاءة" راجع إلى البعد الإستراتيجي للمؤسسة الذي يتعلق بالسعي وراء البحث عن أشكال جديدة للتنظيم تسمح بكشف ومعرفة كفاءات كل أجير، وهذا بارتباط كل المساهمين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ترابط الكفاءات الفردية بهدف صنع الأداء الجماعي⁶⁰، هذا وقدمت (Celile Dejoux) وجهة نظر مفادها أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الفرد محفزا بشكل كاف من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته الوظيفية؛ وأن تمتلك المؤسسة جميعاً لرأس المال الكفاءات التي تعلم نفسها بنفسها.⁶¹ إن تسيير الكفاءات هو طريقة تفكير وتسيير غير قابل للتجزئة، ويكون لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان

⁶⁰ A. saracchi, «Entrer dans une démarche Compétences?» *Objectif Compétences*, (2002), p.9.
http/objectif-compétences. medef.r/.

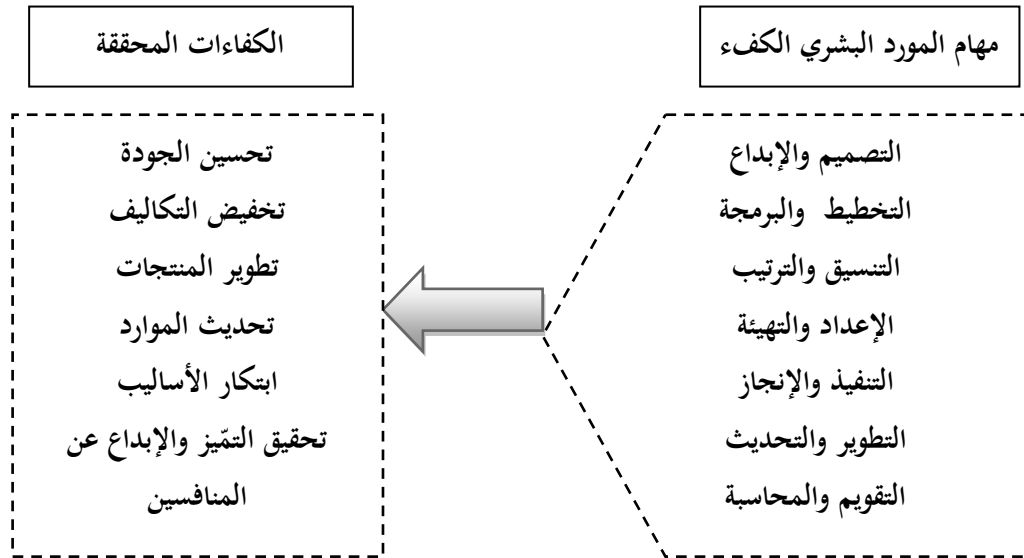
⁶¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص55.

يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه وترقيته في آن معا؛⁶² وفي تسيير الكفاءات يتم البحث عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد.⁶³

2. أهمية وأهداف مقارنة تسيير الكفاءات

توجه اهتمام المؤسسات الحديثة والمجتمعات المتطورة إلى تفعيل دور المورد البشري والتركيز على أهميته في العملية التنموية، واعتباره أصلا استثماريا ورأسماليا بشري وفكري ومعرفي وليس مجرد عبء أو تكلفة تكبد المؤسسة خسائر ونفقات مهدورة على الموارد المختلفة المتاحة لها من أموال وتجهيزات ومواد خام وقوانين ونظم، والتي مهما بلغت من حيث الكم والنوعية لا يمكنها أن تحقق التميز والأهداف دون العنصر البشري المؤهل لحسن استثمارها وتحويلها لمخرجات في صالح المؤسسة وإستراتيجياتها. وهذا ما يوضحه الشكل (24):

الشكل رقم (24): المخرجات التنظيمية لكفاءات الموارد البشري



المصدر: حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 340.

وباعتبار الكفاءة بمثابة مفتاح يجب أن تمتلكه المؤسسة لتحقيق أهدافها بامتياز، فإن إدارتها وتسييرها بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فحسب (Zarifian) تعد إدارة الكفاءات "نموذجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد إستراتيجي".⁶⁴

⁶² Thierry Colin, Benoit Grasser, «La gestion des compétences: un infléchissement limité de la relation salariale», *Travail et Emploi*, N.93 (Janvier 2003), p.62.

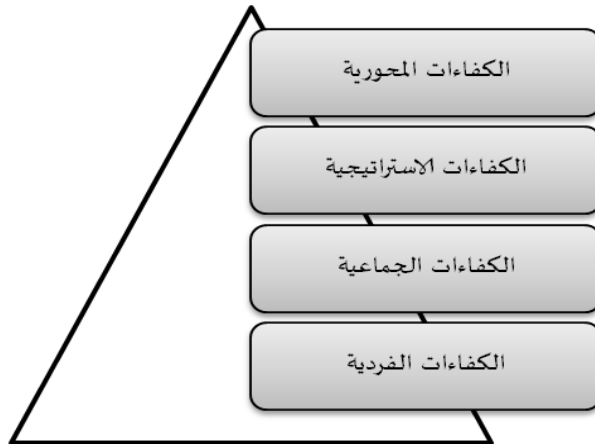
⁶³ Bruno Dufour, Yves Réale, *Le DRH stratège: le Nouveau mix stratégique des ressources humaines* (Paris: édition d'organisation, 2006), p.107.

⁶⁴ Pierre-Xavier Meshi, *Le concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et limites* (Paris: Edition Dunord, 2009), p.2.

وتتمثل الأهمية الإستراتيجية لمدخل تسيير الكفاءات في تركيز اهتمامه على تنمية واستثمار المعارف والمدارك العقلية والمهارات السلوكية للموارد البشرية. ومن خلال البناء الهرمي التراتبي لكفاءات المؤسسة يلاحظ أنها تمثل جملة من الكفاءات المختلفة ومخزونا هاما لبناء قاعدة تنافسية وجودة خدماتية وإنتاجية لها. فالكفاءات الفردية تمثل قاعدة الهرم، وبواسطة تجميع قيم إدارة الموارد البشرية تتكون الكفاءات الجماعية التي هي نتاج تفاعل ودمج وتواصل كفاءات الأفراد وفق مفهوم التعاضد الذي يوضح أن تكامل واندماج هذه القوى يفرز قيما إضافية (فعالية، تحسين، تحفيز)، لتأتي بعدها الكفاءات الإستراتيجية التي تحدد مكانة المؤسسة وقوتها التنافسية بما تمتلكه من إبداعات تتيح لها القدرة على التطوير الذاتي لأنظمتها ومنتوجها.

ومن خلال التسيير الإستراتيجي لكفاءات المؤسسة وتنميتها المستمرة وإدارة المعارف وتشجيع الإبداع ستكتسب المؤسسة كفاءات محورية في قمة الهرم، والتي تتيح هي الأخرى للمؤسسة فرص تحقيق علامات تجارية متميزة أو براءات اختراع أو التسيير بطريقة مختلفة وتقديم خدمات تكسبها سمعة وريجا أمام منافسيها وعملائها.⁶⁵ يتم هذا وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (25): هرمية الكفاءات داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

وفيما يتعلق بهدف مقارنة تسيير الكفاءات فيتم اعتمادها كأداة للتأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على تحسين عوائدها والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط. وحسب الباحث (Lou Van Beirendonck) فإنّ "الهدف من تسيير الكفاءات هو الاستعمال الحسن للكفاءات وتنميتها أو

⁶⁵ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص334.

تعيينها". ووفق نظرتة فإنّ تنمية المسارات الوظيفية والتكوين والتعيين وتسيير الأداء لا تمثل أهدافا بحد ذاتها، وإنما هي وسائل لتسيير الكفاءات تعمل كوحدة واحدة في تحسين أداء المؤسسة. كما أن تسيير الكفاءات المتناسقة ينطوي على تكامل أفقي وتكامل عمودي.⁶⁶ وأغلب من يعملون بتسيير الكفاءات في المؤسسات يؤكدون أن مستوى الكفاءة للموظفين وحسن استغلالها وتطويرها هو الأمر الذي يحدد القدرة على الإبداع. لهذا على المؤسسة أن تضمن كفاءات عالية و متميزة وتساير الجديد ويمكنها التحكم فيها عن طريق المعارف والمهارات، وهذا من أجل الاستجابة للمتطلبات التي يفرضها السوق، وكذا لأن الزبون أصبح أكثر وعيا ودقة في طلباته. وعليها تطوير أدوات تسيير الكفاءات وتسخيرها لتحقيق الإبداع وتشجيعه وتطوير ثقافة المؤسسة لتصبح مثيرة لدافعية مواردها البشرية.⁶⁷

3. مقاربات ومتطلبات تسيير الكفاءات

تعتبر العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات أصلا من أصول المؤسسة والتي عندما يُترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تُحقق العديد من المزايا للمؤسسة. لذا ينبغي تجميعها وتأهيلها وإدارتها بطريقة جيدة لأنها ستساهم في بناء ودعم سمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات عالية لها، وبالتالي زيادة تماسكها واستمرارها.⁶⁸

1.3. مقاربات تسيير الكفاءات

قدّمت المقاربات المرتبطة بتسيير الكفاءات تفسيراً علمياً لمعرفة أهمية تنمية وتأهيل مختلف الكفاءات ودورها في تعظيم القدرات المحورية، والتأسيس للميزة التنافسية والارتقاء بأداء المؤسسة. وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل، ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها المختلفة (الفردية والجماعية، وكفاءات التسيير والتنظيم)؛ وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً. في هذا السياق، سيتم التركيز على المقاربات الآتية:

⁶⁶ بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، «أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية»، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 3 (جوان 2015)، ص193.

⁶⁷ بن سالم أمال، بوقرة رابع، مرجع سابق، ص47.

⁶⁸ قوي بوحنية، «إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007)، ص194.

المقاربة التسييرية للكفاءات، وهي التي تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة؛ وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تُعتبر أداة متطورة ملازمة للوضعية الوظيفية للعامل أثناء أدائه لمهامه. ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تُمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة في الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. وتتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وكذلك قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.⁶⁹

المقاربة العملية، التي ترى أن الكفاءات تكون وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.⁷⁰

المقاربة الإستراتيجية، في منظورها تُحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.⁷¹

2.3. متطلبات مقارنة تسيير الكفاءات

لقد تبين أن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي، وكيفية إسقاط المعارف ميدانيا، مع حسن التصرف وتوفير بيئة عمل محفزة، ومرغبة في الأداء الجيد. وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز ونمط القيادة وخلق الدافعية والفعالية التنظيمية.

⁶⁹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 56.

⁷⁰ المرجع نفسه، ص 56.

⁷¹ المرجع نفسه، ص 56.

وبناءا عليه، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية: 1) التكوين والتطوير المستمر، فالمؤسسات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التكوين والتعلم المستمرين، ومن خلال تطوير وتخطيط المسارات الوظيفية ورصد الميزانيات المخصصة لذلك. 2) المشاركة، وهي تتضمن مشاركة الموارد البشرية في نشاطات المؤسسة حيث ينبغي على إدارة المؤسسة أن تشارك عقولها البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها، وأن تُتيح لهم الاستفادة منها. وينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءا من المؤسسة بدلا من إجبارهم على العمل فيها، وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارتهم بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة. وكذلك مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة. لهذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار، ومشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية. 3) قيادة الإبداع والابتكار، فإدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.⁷²

وهكذا، تعتبر عملية تسيير الكفاءات مهمة بالغة الخطورة والأهمية؛ ولكي تنمو وتعظم لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي. وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين. وتجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج مختلفة لإدارة الكفاءات، إذ يتم تصميم كل نموذج ليتلاءم مع طبيعة المؤسسة واختلافها عن غيرها من حيث الأهداف والإستراتيجيات، وكذا الأنظمة وطبيعة النشاط، ورغم هذا هناك نقاط مشتركة بين هذه النماذج المختلفة وهو ما يميز نموذج الكفاءة.

4. مراحل تنفيذ مقارنة تسيير الكفاءات

على العموم ترتكز مقارنة إدارة الكفاءات على المراحل التالية:

-تخطيط الكفاءات البشرية: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية عن طريق دراسة بيئتها الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط قوتها وضعفها ومنافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية مقارنة بغيرها. ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب في الوصول إليها، وبعدها تحديد كل أنواع

⁷² قوي بوحنية، مرجع سابق، ص244.

الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف. ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتوافرين لديها مع دراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم، وأيضاً تطلعاته ومشاريعه الوظيفية ثم مقارنة الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق الأهداف مع الكفاءات المتوفرة لدى الموظفين. وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، وتقوم بالتخطيط لترقية بعض الموظفين أو إعادة تكوينهم وتوزيع الوظائف، وفي حالة نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف موارد بشرية جديدة تمتلك هذه الكفاءات.⁷³

-إنشاء مرجعية الكفاءات: هنا تقوم المؤسسة بتقييم الكفاءات حسب العائلات الوظيفية وذلك بتحديد المهن والوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وكذا شروط ممارستها والتكوينات الضرورية لشاغلها وأماكن ممارستها أيضاً. بعدها تقوم بإنشاء مرجعية الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وترتيبها وتنسيقها حسب متطلباتها وحسب التسلسل الهرمي لها. وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تكوينها وتوظيف جدد حسب الكم والكيف للكفاءات التي تحتاجها المؤسسة.⁷⁴

-استقبال ودمج الكفاءات الجديدة: وهنا يجب استقبال الموظف الجديد بشكل فعال ومُنظم، حيث يتم تهيئة محيط عمله وتجهيزه بكل الأدوات اللازمة. يستقبله المسؤول المباشر ويختار له موظفاً مشرفاً وذو خبرة مرافقته ونقل المعارف والمعلومات الضرورية له، وتوضيح الأدوار الموكلة له ومتطلبات العمل والسلوكيات المرغوبة، وفلسفة عمل المؤسسة وثقافتها وقيمها ومتطلبات نجاح أهدافها؛ ثم يتم تسليمه الوثائق الضرورية للعمل وتوقيعها. وبعدها تأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته فيتم دمجها مع فريق عمل جديد وهو على علم بما هو مطلوب منه إنجازها. وهنا يهتم المشرف بتكوينه لإكسابه المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله؛ وبعد تكوينه جيداً حيث يصبح قادراً على إنجاز عمله بشكل صحيح ومنظم يمكنه الانسحاب تدريجياً دون إغفال مقابلات معه للتحقق من مستوى رضاه ورغبته في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة، وهل هو بحاجة إلى تطوير وتحسين أكثر، وكل هذه الملاحظات تُدوّن ويُسمح لهذا الموظف بالإطلاع عليها.⁷⁵

⁷³ بن سالم أمال، بوقرة رايح، مرجع سابق، ص45.

⁷⁴ المرجع نفسه، ص45.

⁷⁵ المرجع نفسه، ص46.

-التكوين والتطوير: وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الفرد الوظيفية، بحيث يتم تحديد احتياجاته التكوينية وربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التي ينتمي إليها، ثم وضع الأهداف والسياسات والإجراءات التكوينية المطلوبة، وتوزيع الموارد وتخطيط وتنظيم وتوقيت البرامج التكوينية وتحديد موضوعاتها. بعدها يتم تصميم جداول مفصلة تقسم هذه الموضوعات إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتكون باستخدام طرق ونظم وبرامج تكوينية مختلفة (كتب، أشرطة سمعية وبصرية، دورات وجلسات) بمساعدة موظفين ذوي خبرات من المؤسسة أو مدربين من خارجها. كما ينبغي تمكين الموظفين من حضور الدورات والبرامج التكوينية التي تقيمها المؤسسات التكوينية والشركات الاستشارية التي بإمكانها تصميم مثل هذه البرامج والدورات بناء على احتياجات المؤسسة. ومن الضروري توفير بيئة عمل تكوينية مناسبة للتمكّن من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوكيات الأفراد بشكل عملي حتى يشعر المتكون بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة؛ وبعدها يتم رفع تقارير الأداء التكوينية للإدارة العليا عن الفترة الماضية أين يتم تحديد الإنجازات والسلبيات والتوصيات للفترة المقبلة.⁷⁶

-تقييم الأداء وتسيير المسار الوظيفي: ويتم في البداية إجراء مقابلة فردية بين الرئيس المباشر والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين أهدافهم الشخصية للفترة القادمة؛ وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية لهما، واحتياجات التكوين والتطلعات الوظيفية. وتعتبر هذه الخطوة كاتفاق حيث يكون على الموظف تحقيق الأهداف الملزم بها وعلى المسؤول توفير الدعم المتفق عليه. ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه مع مناقشته باستمرار من أجل تحسينه وتطويره؛ وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة. ثم يتم إنشاء ميزانية الكفاءة التي تعني تحليل وتقييم الكفاءات الوظيفية والقدرات والدوافع الفردية، ما يسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وتحقيقه للأهداف؛ وهي تتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة و المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية/السلوكية؛ وتنفيذ وتطوير مشروع المسار الوظيفي للموظف بنقله من وظيفة لأخرى عموديا (الترقية) وأفقيا (النقل) حيث يرافقه المسار التكويني لشغل الوظائف الجديدة.⁷⁷

⁷⁶ المرجع نفسه، ص46.

⁷⁷ المرجع نفسه، ص46.

ثالثا: تنمية كفاءات الأفراد كعملية مرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية

1. تعريف تنمية الكفاءات

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، وبموجب ذلك يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته.⁷⁸ يعرف (Abraham) تنمية الكفاءات بأنها "عملية تشمل مجموعة من الخصائص والسلوكيات والصفات اللازمة لتأدية العمل بشكل ناجح."⁷⁹ وهي تعني زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات حيث يمكن تعريفها بأنها "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم".⁸⁰ وقد عرّفها (Law) بأنها: "عبارة عن نظام يتم من خلاله تطوير المعارف والمواقف ومهارات السلوك للأفراد بهدف تلبية احتياجات المؤسسة".⁸¹

ومن دون شك، فإن تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية نظرا لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات تمثل الميزة التنافسية. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة. وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين.⁸² وقد بيّن الباحث "رشيد مناصرية" أنّ تنمية كفاءات الموارد البشرية ليست تقنية جديدة كالتكوين لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. ويمكن النظر إلى هذه العملية من

⁷⁸ Alain Meignant, *Ressources humaines: déployer la stratégie* (Paris: édition Liaisons, 2000), p.38.

⁷⁹ Khairul Baharein Mohd Noor, Kamariah Dola, Op.Cit. p.226.

⁸⁰ Shimon, L. Dolan, et autres, *La gestion des ressources humaines- tendance, enjeux et pratiques actuelles*, 3.éd, (Canada: édition village moniale, 2002), p.307.

⁸¹ Josée Blais, et al., «Le développement des compétences en période de croissance» (séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Septembre 2007), p.5.

⁸² Lou Van Beirendonck, *Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise* (Belgique: édition de Boeck, 2006), pp.128-132.

خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، ودور التكوين في تنمية الكفاءات، والكفاءة التنظيمية (وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها).⁸³

لقد ثبت كذلك أن عملية تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المؤسسات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم. وهذا ما جاء به (Stephan Robbins) حيث بيّن أنّ عملية تنمية الكفاءات "تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلّم بدلاً من التكوين على ممارسة أنشطة محددة. وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات، كما تركز أيضا على التطوير الذاتي لها، والذي يُكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التكوين".⁸⁴ وعلى العموم عُرفت إستراتيجية تنمية الكفاءات بأنها "موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها".⁸⁵ كما تُعتبر "إحدى العمليات المهمة والطرق الفعالة التي تعتمد على مستوى عالي من البرامج والإمكانيات التي تستعمل من أجل تحقيق أحسن أداء للمؤسسات وتحقيق أهدافها الموسومة".⁸⁶

تستنتج الباحثة أن تنمية الكفاءات هي مختلف الأنشطة والبرامج التي تعتمدها المؤسسة لزيادة قدرات ومهارات وسلوكيات أفرادها ل ضمان حسن تكيفهم مع تغيرات بيئة أعمالها باستغلال الموارد التي يمتلكونها، وتنميتها لإنجاز الأهداف على أكمل وجه.

2. أهمية وأهداف تنمية كفاءات الموارد البشرية

في ظل متطلبات المنافسة والضغوط الاقتصادية العالمية والتغير السريع في التكنولوجيا ومتطلبات العملاء، أصبحت عملية تنمية الكفاءات للموارد البشرية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات

⁸³ رشيد منصري، «أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سونطراك - حاسي مسعود (الجزائر)»، مجلة الباحث، العدد 11 (2012)، ص195.

⁸⁴ David A. Decenzo and others, *Human resource management*, 11.ed, (U.S.A: Wiley education, 2013), p.205.

⁸⁵ سعداوي نعيمة، «تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات الوظيفية: دراسة حالة الجزائر»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015)، ص112.

⁸⁶ كاتبة خالف، «مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13 (جوان 2018)، ص262.

حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة لكي تضمن البقاء والاستمرارية. وتعدد أبعاد هذه الأهمية في كونها: ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في سوق المنافسة؛ وضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية؛ وتساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا؛ وتعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز اكتساب ميزة تنافسية. وتحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية ك"الايزو" لتضمن تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المؤسسة يدا عاملة مؤهلة، فعملية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.⁸⁷ كما أن اكتساب وتنمية الكفاءات لأفراد المؤسسة أصبح يحتل مكانة إستراتيجية لأنه ضمان للتوازن بين سير العمل والبحث عن قدرة التكيف والتماusk والمرونة والانسجام مع مختلف التغيرات الديناميكية بيئة العمل؛ وهذا ما يساعد المؤسسة على أن تكون سباقة نحو تعبئة ما يلزمها من كفاءات في اتجاه خلق ثقافة التميز.⁸⁸

وبما أنّ عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، فإنّ هذه الأخيرة تُلقَى بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنّها تُساعدُها في الحصول على أفضل الموظفين القادرين على أداء عملها بشكل أنسب؛ والاستجابة لتوقعات وحاجات العملاء لضمان رضاهم؛ والقدرة على التخطيط والتنظيم لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد؛ وكذلك القدرة على التفكير في المستقبل لاستباق القضايا ذات الأهمية وضمان التعامل معها مسبقا؛ والقدرة على حل المشاكل والتعامل معها بفعالية وهدوء للوصول إلى حلول مرضية؛ والقدرة على التكيف بسهولة مع التغيرات وتحدي الصعوبات في إنجاز الأهداف؛ و اكتساب القدرة على التفكير الإستراتيجي والتواصل الفعال لضمان استمرارية العمل نحو الرؤى الجديدة.⁸⁹ ومنه يُمكن القول أنّ التوجه نحو تنمية واستثمار كفاءات رأس المال البشري من شأنه أن يعزّز القدرات التنافسية، ويسهم في خلق الفعالية والقيمة الإضافية، وترشيد استغلال الموارد وإنفاقها، وتحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة أي المزايا التنافسية التي لا يمكن تقليدها أو التفوق عليها لمدة أطول من الزمن.⁹⁰

وباعتبار أن عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية تندرج تحت نشاطات إدارة التميز، فإنّ هذه الأخيرة تُلقَى بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنّها تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية مواردها البشرية؛ وتعتبر بمثابة أداة

⁸⁷ Shimon L. Dolan, et autres, Op.Cit., p.308.

⁸⁸ Sara chedri maamar, Op.Cit., p.4.

⁸⁹ Abdullayeva Liaman, Op.Cit., p.17.

⁹⁰ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص341.

لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للموارد البشرية اتجاه مؤسسته لم ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات؛ وتساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للموارد البشرية نتيجة نشر الثقة وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك. كما أنّ أي مؤسسة أو تنظيم تحتاج إلى تحسين منتجاتها أو خدماتها لكي ترقى إلى مستوى المؤسسات المنافسة العالمية، وهذا لا يكون إلاّ عن طريق اهتمام المؤسسات والتنظيمات بتنمية كفاءات مواردها البشرية، لأن تنمية كفاءاتهم هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف التنظيم واستمراره.⁹¹

بيّن "حمود حيمر" أن أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية تتجلى في: إثراء وتحسين معارف العاملين وتحضيرهم لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛ وسدّ الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية بجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية وزيادة ولائها للمنظمة؛ وتخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة؛ وهي مهمة لتخفيض حجم العمالة بالمؤسسة من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة تمكّنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛ وتساهم في استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل.⁹²

ومن وجهة نظر "ثابت الحبيب" تتم عملية تطوير الكفاءات على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المؤسسة ككل؛ كما أنّ هناك العديد من المزايا الناجمة عن هذه العملية حيث تبرز أهميتها كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة والخبرة والمهارة، مما جعل إنتاجية العمل ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يُحوّل المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية. وفي ظل محيط شديد التقلبات وسريع التغيرات وكثير الغموض أصبح لزاماً على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حياة القدرة على رد الفعل السريع (الارتدادية) واستباق الفعل. ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل قبل كل شيء على الكفاءات والمعارف. وفي سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيلاً من قبل يحتاج المسيرّون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة. تُمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلّم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس

⁹¹ ركاب توفيق، مرجع سابق، ص 52.

⁹² حمود حيمر، مرجع سابق، ص 166.

المجموعة.⁹³ وكنتيحة لما سبق، ترى الباحثة أنّ تنمية كفاءات الموارد البشرية هي عملية تساعد على شغل وظائف مختلفة طوال الحياة الوظيفية للأفراد بما يحسّن من سلوكياتهم ويزيد من خبراتهم الوظيفية ويسمح بتطوير حياتهم الوظيفية والاستعداد للتطور في وظائفهم بصفة مستمرة.

بناء على ذلك، تسعى عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيق مجموعة أهداف متنوعة منها: تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، ومساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم بشكل يولّد الشعور لديهم بتحقيق طموحاتهم وذواتهم؛ وكذلك دفع الأفراد إلى التعلّم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف مع تعليم ذوي المناصب العليا كيفية اتخاذ القرارات المناسبة؛ ناهيك عن زيادة وتنمية مستويات المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد. وتستهدف هذه العملية كذلك تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد وإكسابهم قدرة وميزة مقارنة بالمنافسين، وتهيئتهم وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة وهو ما يُعرف "بالكفاءات المتعددة". وفي سياق عملية تنمية الكفاءات تستهدف المؤسسة الاستفادة من مزايا التنوع والتعدد الثقافي داخلها عن طريق خلق التعاون والتوافق بين الأفراد، وتقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان وذلك باعتماد طرق تدريبية محددة.⁹⁴

ويضيف "عمر وصفي عقيلي" أن الاهتمام بعملية تنمية كفاءات الموارد البشرية كل حسب وظيفته ومؤهلاته داخل المؤسسة، يكون بهدف تحسين المردودية كما ونوعاً؛ وكذلك بهدف الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها. لذا تستهدف هذه العملية زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية ورفع مستوى مهاراتها وروحها المعنوية؛ وإكساب الموارد البشرية روح المبادرة وروح التعاون؛ واكتساب الكفاءات الخفية والكامنة ومحاوله استغلالها لأقصى حد. بالإضافة إلى اكتساب الموارد البشرية لمعارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة للمؤسسة في المستقبل.⁹⁵

⁹³ ثابتي الحبيب، «تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة»، المؤتمر العلمي الدولي حول «الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات»، (جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005)، ص 246-247.

⁹⁴ عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط.1، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص 237.

⁹⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 439.

3. مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية

-مرحلة تحليل الاحتياجات: لا يمكن اعتبار عملية التكوين لوحدها كافية لتنمية الكفاءات بل هناك نشاطات أخرى مكتملة لهذه العملية مثل المكافأة والتحفيزات ... الخ. ولتفادي الوقوع في مشكلات مثل التكاليف الباهظة والوقت الضائع، يجب على المؤسسة اعتماد بعض الطرق في تحديد احتياجاتها التكوينية كالتحليل العام وتحليل المدروية وتحليل الكفاءات بغية تحقيق أهدافها. وحتى تتمكن المؤسسة من ضمان نجاح عملية تنمية كفاءات مواردها البشرية عليها الاهتمام أكثر بتحديد طرق تحليل احتياجات هذه العملية والتي يُقصد بها التعرف على المشكلات الحالية للأداء والسلوك، والتي تهدف إلى تحديد احتياجات الكفاءات. وعادة تتم عملية تحديد الاحتياجات بمجموعة أدوات منها ما يصطلح عليه "دورية الكفاءات" حيث تشمل على كافة المستندات التي تشرح الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة؛ إضافة إلى تلك الخاصة بالكفاءات الحالية المتوفرة لكل فرد. ولإنشاء هذه الدورية يتم تحديد الاحتياجات بالاستبيانات والملاحظة والتقارير الناتجة عن الحوار مع الجماعات (النقابات)، ومشاركة الخبراء في مسائل خاصة؛ كما تحتوي الدورية على احتياجات المهام وكيفية إنجازها. وتراجع هذه الدورية بصفة منتظمة أو إذا دعت الحاجة لذلك، والهدف الرئيسي من الاستعانة بدورية الكفاءات هو المساهمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق تحديد احتياجات هذه الأخيرة ثم تغطيتها عن طريق التكوين، والجدول الموالي يوضح:⁹⁶

الجدول رقم (06): بعض المشكلات التي تعاني منها المؤسسة في مجال الكفاءات

نوع المشكلة	الوصف
تأهيل المعارف القاعدية	عدم امتلاك بعض الأفراد للمعارف (الميكانيكية، الفيزيائية، ...) الضرورية لبناء الكفاءات، يجب اكتساب بعض العلوم.
تحديث المعارف، المهارات والكفاءات	تحديث المعارف، المهارات، الكفاءات ضروري للتصدي للاحتياجات التالية: -تطور الحرف، العلوم، التقنيات. -مستوى الاحترافية والمنافسة، التغير التنظيمي.
بناء أو اكتساب كفاءات جديدة	ضرورة توفر المؤسسة على كفاءات جديدة للتصدي للتغيرات الحالية والمستقبلية وعدم الاكتفاء بصيانة الكفاءات بل الانتقال إلى تنميتها.
تجاهل الكفاءات	عدم استخدام الكفاءات المتوفرة قد يؤدي إلى الاختفاء التدريجي لها.
التزامن مع إنتاج الكفاءات	قد تكتسب المؤسسة مجموعة كفاءات تحتاج إليها، سواء عن طريق التوظيف أو

⁹⁶ Pierre Massot, Daniel Feisthannel, *Pilotage des Compétences et de la formation: des méthodes et outils inédits* (Paris: édition Afnor, 2001), p.29.

عن طريق التنمية الداخلية للكفاءات المتوفرة، ولكن بعد وقت متأخر.	
غياب بعض الكفاءات المكملّة: مثل غياب تفاهم مشترك بين الأفراد، التكامل بين الكفاءات،... الخ.	ثغرات داخل الكفاءات
قوة (طاقة)، الموارد (المعارف، المهارات، الخبرات، ...) غير مثمّنة وعدم استعمالها من طرف كفاءات جديدة.	تتمين القوة الكامنة لخلق وابتكار الكفاءات

المصدر: Le Boterf Guy, Op.Cit, p.439.

-مرحلة التنفيذ: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تقوم الإدارة بتهيئة المتكويين نفسيا مع شرح وتوضيح مكونات البرنامج التكويني. وتعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تنمية كفاءات الموارد البشرية لاشتمالها لمجموعة عناصر بالغة التأثير على النتائج المرجوة من الأفراد بعد التكوين، بل قد تصل حتى إلى تحديد جزء كبير من مصير المؤسسة. فبعد عملية التحليل التي تشمل تحديد الاحتياجات التكوينية القائمة على الدراسة الدقيقة والموضوعية، يقوم المسؤولون في إدارة التكوين بوضع تلك الدراسات على أرض الميدان لتحقيق الأهداف التي يرمي لها البرنامج التكويني، والتي من أهمها: تنمية كفاءة المتكويين والتغيير السلوكي والحركي لأدائه بواسطة الاختيار المدروس والمخطط لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات، وتحديد واختيار أحسن البرامج للتنمية مع تحديد الطريقة الملائمة في التكوين. ويعتبر التعليم أحد أهم الطرق الداعمة لتحقيق أهداف التكوين لأنه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وإدارة المعرفة إلى المتكويين وإكسابهم المعارف والمهارات الأساسية بهدف تحسين مستويات أدائهم.⁹⁷

-مرحلة التقييم: وهي تجرى لمعرفة أثر البرنامج التنموي المتبع، وذلك على: (1) مستوى الموارد المكتسبة بمحاولة معرفة ما إذا كان الأفراد اكتسبوا المعارف والمهارات والسلوك؛ (2) على مستوى الكفاءات المنشأة والمستعملة بمحاولة معرفة ما إذا استطاع الأفراد تنمية قدراتهم وتحريك مواردهم لبناء الكفاءات المطلوبة؛ (3) على مستوى الأداء وسير العمل بمحاولة معرفة مدى تحسّن الأداء والعمل بعد البرنامج التنموي.⁹⁸

وتضيف الباحثة "خليل صبرينة" أنه حتى تتمكن سياسة تطوير الكفاءات من خلق ثقافة جديدة بالمؤسسة تتسم بالرغبة في التعلّم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين مواردها البشرية، وقصد تحديد إستراتيجية لتطوير الكفاءات بالمؤسسة لا بد من إتباع الخطوات التالية:

⁹⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001)، ص23.

⁹⁸ Le boterf Guy, Op.Cit., p.472.

-التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية: والذي يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير هذه الموارد البشرية، إذ يعتبر وثيقة تُسجّل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف والترقية والتكوين والإحالة على الاستيداع والتقاعد خلال السنة المعنية. وتتم عملية تقييم هذا المخطط عن طريق المراجعة الدورية له لتحديد طبيعة الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة وما إذا كانت موظفة بطريقة مثلى.⁹⁹

-وضع إستراتيجية تنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية: ويسمح هذا المخطط لإدارة المؤسسة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد الموارد البشرية، فالتقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية يسمح بتحديد السلبات الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، ما يُمكن من رسم إستراتيجية تطوير الكفاءات حسب الفرص والتهديدات التي يُملئها السوق.¹⁰⁰

-مراقبة وتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات: فالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لتنمية كفاءات مواردها البشرية تكون موضوعة استنادا إلى أهدافها وتوجهاتها الكبرى إضافة إلى الوسائل التي تُسخرها لتحقيق ذلك سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية؛ ويكون ذلك من خلال تحديد المسؤولين عند تنفيذها. كما أن مراقبة الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الإستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة على أساس الوسائل المسخرة والأهداف المسطرة من جهة أخرى.¹⁰¹

4. العلاقة بين عملية تنمية الكفاءات ووظائف إدارة الموارد البشرية

يرى (Ulrich) أن ممارسات الموارد البشرية هي العمليات التنظيمية التي يمكن لها أن تُعزز الكفاءات الفردية والتنظيمية بما يتوافق مع وتيرة التغيير التي أصبحت تتطلب ضرورة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛ وذكر على سبيل المثال عمليات إعادة الهندسة والتعلم.¹⁰² وترتبط عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية:

من حيث علاقتها بتخطيط الموارد البشرية، ينبغي القول أنه في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل وأمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، فقد أصبح مفروضا على هذه

⁹⁹ خليل صبرينة، مرجع سابق، ص 95.

¹⁰⁰ المرجع نفسه، ص 95.

¹⁰¹ المرجع نفسه، ص 95.

¹⁰² S. Mohan, Op.Cit., p.31.

الأخيرة أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان باعتبارها أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التكوين والتنمية. ومن حيث علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية، تكمن العلاقة في أن تحليل المناصب يساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد ومحاولة سدّه بتنمية كفاءاتهم. كما يساعد تقييم المردودية على معرفة أفضل الثغرات الموجودة لديهم من جهة، واكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات من جهة أخرى، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه هؤلاء الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم¹⁰³.

أما عن علاقتها بالتوظيف والاختيار، فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة يلاحظ إما أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة أو أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة. فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحرمانهم من فرص الترقية، وفي المقابل قد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا ما قد يُحمّل المؤسسة نفقات جديدة وبالتالي يعتبر مكلفا. أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين؛ وهي بذلك تساهم في توفير مجالات أكبر لفرص ترقيةهم، وتقليص الوقت اللازم لتكوين الأشخاص الجدد، وإيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد، والمرونة في العمل إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة وبسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى، والتعامل المتعدد الأبعاد مع المشاكل.¹⁰⁴

وفي العلاقة بين تنمية الكفاءات والمكافأة، تعتبر هذه الأخيرة عاملا مغزا للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم؛ كما تلعب المكافأة دورا هاما لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات، والاحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير إجراءات المكافأة. علاوة على ذلك، تُشير غالبية الدراسات والأبحاث عن العلاقة المتينة بين تنمية الكفاءات والتكوين، فالتكوين هو أهم وسيلة للتطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات من مختلف المستويات وفي الكثير من المجالات حتى تصبح قادرة على تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة المسطرة. ويقوم التكوين بالموازنة بين مصالح المؤسسة التي تبحث عن كفاءات تعتمد عليها ويمكنها تطويرها في المستقبل بأقل التكاليف، وبين مصلحة الفرد في أن يصل إلى الكفاءات المناسبة لشغل مناصب أفضل في مساره الوظيفي أو الحصول على مكافآت أهم أو كلاهما معا أو اكتساب كفاءات تسمح له بالبحث عن وظائف

¹⁰³ Shimon L. Dolan, et autres, Op.Cit., pp.308-310.

¹⁰⁴ Ibid., pp.308-310.

جديدة تسمح له بالتطور.¹⁰⁵ كما أنّ التحكم في تنمية الكفاءات يكون من خلال الاستغلال الأمثل للعملية التكوينية، لأنها الخيار الأمثل بغض النظر على باقي الخيارات لدى المؤسسة من أجل تنمية وتسيير معارف الهيكل الاجتماعي الخاص بها؛ وحتى يمكن خلق قيمة مضافة في المؤسسة يجب أن تكون جودة عالية في الأداء وهذا راجع لمستوى التكوين والتأهيل المتاح للموارد البشرية.¹⁰⁶

وفيما يتعلق بالعلاقة بين تنمية الكفاءات وتطوير المسار الوظيفي، فإنه مع تزايد وعي المؤسسات اليوم بأهمية التغيرات وضرورة التكيف معها زاد تركيزها على تسيير مواردها البشرية بشكل استراتيجي. وذلك من خلال إجراء التعديلات اللازمة على استراتيجياتها وسياساتها المرتبطة بمواردها البشرية، ومن ضمنها إستراتيجية تنمية المسارات الوظيفية التي تثرى كفاءة العنصر البشري بواسطة إكسابه معارف ومهارات جديدة تزيد فاعليته في المؤسسة على المدى القصير والطويل.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه مع تطور المسارات الوظيفية للأفراد برزت أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة، بمعنى ضرورة تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المؤسسة، والقدرة على تحمل المسؤوليات اليوم قبل أن تُسند إليهم مستقبلًا.¹⁰⁷ ويمثل اكتساب الكفاءات وتنميتها خارج السياق الوظيفي المعروف للأفراد فرصة تسمح لهم بإثراء وظائفهم وتنمية مهاراتهم الشخصية وتحقيق قابلية أكبر لشغل مناصب متعددة تمكنهم من إدارة مساراتهم الوظيفية بشكل استباقي. وهذا الأمر سيساعدهم كذلك على تحقيق استقلالية في حياتهم الشخصية والوظيفية.¹⁰⁸ وتساهم عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مساهمة فاعلة في إثراء المسار الوظيفي للأفراد عن طريق تحقيقها لأهداف تساعد في تخفيض معدل دوران العمال؛ وبالتالي يصبحون قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقي. وإضافة إلى مساهمتها الأولى، فإدارة المسار الوظيفي تعتبر جزءاً متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها، حيث تمدّها بالمعلومات الخاصة بللمسار الوظيفي للأفراد والتي عن طريقها تضع إدارة المسارات الوظيفية مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.¹⁰⁹

¹⁰⁵ بوسوسة نعيمة، مرجع سابق، ص 239.

¹⁰⁶ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 13.

¹⁰⁷ مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص 33.

¹⁰⁸ Faisant Jean Paul, «Développement-Cas d'expérimentation industriel» (Phd de Sciences de gestion, université Lumière Lyon 2, 24 juin 2003).

¹⁰⁹ Jean-Marie Peretti, *Gestion des Ressources Humaines* (Paris: éditions d'organisations, 1996), p.163.

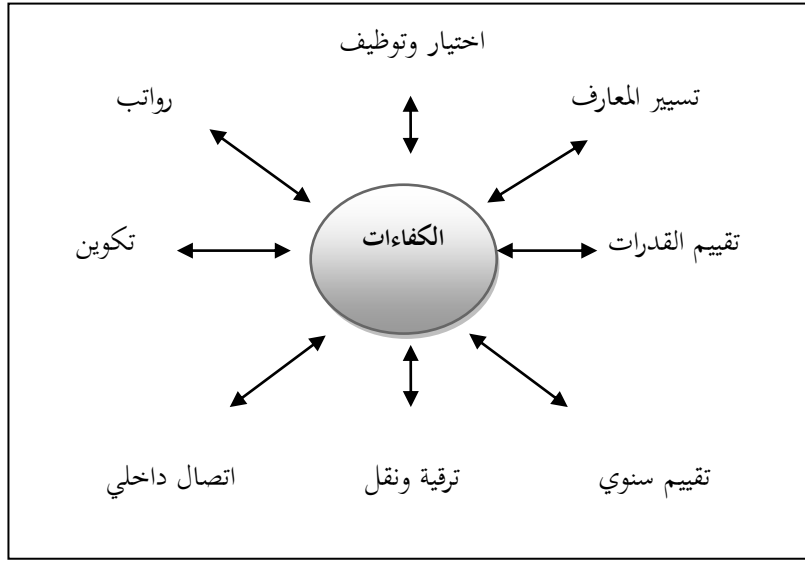
هذا ويساعد الاستثمار في نمو وتطوير الموظفين على تحسين الكفاءة الكلية لها، فهو يسهم عادة في تعلّم وتطوير مهارات ومسؤوليات جديدة يمكن للفرد استخدامها لكسب المزيد من الدخل واكتساب فرص وظيفية وربما تغيير مهنته مستقبلا. وتركز برامج التطوير الوظيفي على الفرص المتاحة للموظفين لتحسين أنفسهم للوصول إلى أهدافهم الوظيفية. وقد أظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تقدّم فرص التطوير تركز بشكل أكبر على الاحتفاظ بالموظفين وزيادة معدلات الولاء اتجاهها، وكذلك تحفيزهم لتحسين معرفتهم ومهاراتهم، مما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. فمسار التطوير الوظيفي للموظفين آلية مستمرة لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم التي يمكن أن تؤدي إلى إتقان وظائفهم الحالية، والترقيات والتحويلات إلى وظائف جديدة أو مختلفة. إذن، فتطبيق المسارات الوظيفية له تأثيرا مباشرا على المؤسسة بأكملها من خلال تحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافع والأمن والاستجابة في تلبية الأهداف الإدارية والتنظيمية.

لقد جاءت دراسة (Watson) لتبيّن أن غالبية الموظفين الذين يفتقرون لمناقشات فعالة حول أدوات التخطيط والتطوير الوظيفي مع المشرفين عليهم غير راضين عن التقدم في حياتهم الوظيفية، ملم يصعب على المؤسسة الاحتفاظ بهم. لهذا هي مجبرة على أن تهتم بتحديد المسارات وتخطيط الحركات الوظيفية لهم بما يساعدهم على اكتشاف فرص التطوير الوظيفي، كما يجب عليها تدعيم هذه السياسات ببرامج تكوينية لإرضائهم ودفعتهم نحو تنمية حياتهم الوظيفية وتوسيع وتطوير كفاءاتهم باستمرار.¹¹⁰ وقد أظهرت الدراسات أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها وإستراتيجيتها. لذا يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة. أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.¹¹¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹¹⁰ Willis Towers Watson, Op.Cit., p.3.

¹¹¹ Lou Van Beirendonck, Op.Cit., pp.33-34.

الشكل رقم (26): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: Lou Van Beirendonck, Op.Cit., p.33.

رابعاً: الأساليب والإستراتيجيات الداعمة لعملية تنمية كفاءات الموارد البشرية

1. أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية

لكي تضمن المؤسسة أداءً فعالاً لمواردها البشرية كان من الضروري لها أن تستثمر في كفاءاتهم باعتبارها مفتاح النجاح، وهي بذلك تستعين بجملة من الأدوات والأساليب التنموية في ظل إتباع ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية والعامّة للمؤسسة.

ويرى الباحثان "حداد بختة ومحمدي عز الدين" أنه توجد مجالات متعددة تدخل في عملية تنمية المهارات والمعارف كتدريب الأفراد والتطوير الإداري وتخطيط المسارات الوظيفية وبرامج التكوين الوظيفي؛ وكذلك الأشكال الداخلية من التعاون، مثل جماعات العمل وحلقات البحث العلمي؛ فكل تنمية للمهارات والمعرفة تتضمن عملية تعلّم.¹¹² وفي ما يلي أهم الأساليب المرتكز عليها في تنمية كفاءات الموارد البشرية:

¹¹² حداد بختة، محمدي عز الدين، «مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة: دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز فرع في مجمع سونلغاز»، مجلة حوليات، العدد 32 (جوان 2018)، ص 630.

1.1. تكوين الموارد البشرية

أدركت المؤسسات الحديثة أهمية الاستثمار بالموارد البشرية، لذا زاد الاهتمام به كشرة فعلية، وظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي نحو تكوين العامل بهدف إكسابه المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة بهدف الرفع من كفاءاته حتى يصبح قادرا على إحداث التغيير. فمفهوم التكوين تغير وأصبح قضية هامة في كافة القطاعات إذ له دورا هاما ومحوريا في تطوير العاملين وزيادة كفاءاتهم وتكوين مهارات معينة لديهم، ذات ارتباط مباشر بدورهم الوظيفي مما يرفع من معدلات أدائهم.¹¹³ ويمكن تكوين الموظف وفقا لمتطلبات المهنة داخل المؤسسة أو فيما يتعلق بالأولويات التي يحددها المسؤول حيث ينبغي أن يعطي موافقته على التكوين الذي يطلبه الموظف. والموافقة على التكوين تكون وفقا للمقابلات مع الموظفين، والتي تستخدم في إدارة المسارات الوظيفية لأنها تركز على الكفاءات والقدرات والمهارات وأيضا على إرادة الموظف في إدارة مشروعه الوظيفي. والمؤسسة عليها توفير برامج التكوين التي يطلبها الموظفون في إطار حق التكوين الفردي؛ ويمكن للمؤسسة اقتراح برنامج تكويني يتوافق مع المشروع الوظيفي وإدارة وتطوير المسار الوظيفي للفرد، إذ أن المسير هو من يأخذ هذا القرار باعتباره يقوم بتنظيم العمل واقتراح التطورات المستقبلية من خلال حركية الفرد داخل المؤسسة وتكوين فرق على أساس الكفاءات مما ينتج عنه التعاضد.¹¹⁴

ويعتبر التكوين إحدى العناصر الأساسية المكونة لسياسة الموارد البشرية، حيث يجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتها الداخلية والتقنيات الجديدة في مجال الإدارة والتسيير، وما تفرضه من ضرورة اكتساب الموارد البشرية للمعارف والمهارات والسلوكيات طوال فترة الخدمة بها. وعلى المؤسسة كذلك تنظيم دورات تكوينية للأفراد بصفة دورية أثناء مسارهم الوظيفي في إطار مخططات التنقل والحركية الم هرية من أجل تحسين المستوى، وضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته الوظيفية وتأهيله لمهام جديدة.¹¹⁵

وهكذا تعتبر وظيفة التكوين مكتملة لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم كالتكوين بغرض الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى، والذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة

¹¹³ عطا الله، محمود سنح، مرجع سابق، ص 223.

¹¹⁴ Fanny Verdun, «Mettre en place une gestion des carrières: s'interroger sur le pourquoi et le comment,» (Ecole Esc wesford Entreprise, 27 Juin 2005), p.10.

¹¹⁵ حامدي نور الدين، مرجع سابق، ص 77.

أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة. كل هذا يمكنهم من اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لتأدية أعمالهم، ومنه فعملية التكوين عدة مزايا من أهمها تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم.¹¹⁶

وفي نظر (Viviane Launer, Sylviane Cannio) التكوين هو "العملية التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء لدى الأفراد وتعميق وتطوير معارفهم، بالإضافة إلى تعزيز تطوير حياتهم الوظيفية بالمؤسسة."¹¹⁷ وبموجب ذلك هو يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين حيث أنه يساعدهم في رفع كفاءاتهم ويمدّهم بالخبرات اللازمة. وهو يساهم في "تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم وأساليب تنفيذها، وإعطائهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق، وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة، كما يساعد المديرين في التخطيط لمستقبل الموظفين وتطوير قدراتهم."¹¹⁸

ويرى (Malcolm peel) أن تنمية الكفاءات مرتبطة بالتكوين، حيث يستعمل المصطلحان معاً للتعبير عن تنمية الموارد البشرية. والتكوين يُعتبر أحد سبل التنمية التي تتأثر بجملة من العوامل كأولويات الموارد البشرية المتعلقة بالعمل أو بالحياة عامة، وطرق الإدارة، والسلوكيات والمحيط الاجتماعي الداخلي، ونظام التعويضات والخوافز، وثقافة المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه. فالتكوين وسيلة جد هامة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدل على أن تحديد الأهداف المرجوة منه يمكن أن تساعد على تكييف أفضل مع مناصب الشغل الحالية وتطوير الحركية فيما بين مناصب الشغل داخل المؤسسة والحفاظ على مناصب الشغل لمواجهة التحديات، وخلق الرضا والإشباع للأفراد داخل مؤسستهم؛ كما يساعد على رفع مستوى المعارف لديهم وتحسين مستويات أدائهم.¹¹⁹ كما أنه أحد العوامل التي تسهم في تطوير مهارات الموظفين وإكسابهم قدرة الحفاظ على مهنهم وإثرائها، ومنه التقليل من خطر ترك العمل بسبب غياب آفاق التطور الوظيفي.¹²⁰ فهذه العملية لها أهمية كبرى في إحداث التغيير المنشود، الأمر الذي جعله ليس مميّزا فقط بل الشعاع الرئيسي لتنمية كفاءات الموارد البشرية.¹²¹

¹¹⁶ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 207.

¹¹⁷ Viviane Launer, Sylviane Cannio, *Cas de coaching commentés* (Paris: Éditions d'Organisation, 2008), p.14.

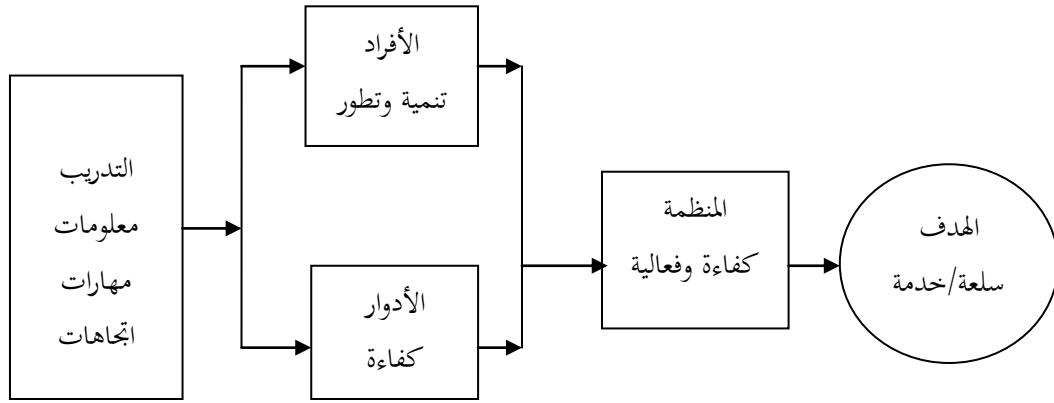
¹¹⁸ عبد الرحمن سيار، مرجع سابق، ص 136.

¹¹⁹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات (الجزائر: دار طليطلة، 2010)، ص 73.

¹²⁰ Sana Guerfel-Henda, Laure Guilbert, «La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire,» (Université de Picardie Jules Verne, Amiens-France, 2008), p.13.

¹²¹ Shimon L.Dolan, et d'autres, Op.Cit., p.307.

الشكل رقم (27): أثر التكوين على رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة



المصدر: عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص258.

ويعرف التكوين على أنه: "وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية بتوسيع معارفهم وتغيير سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم في العمل، بما يُتيح لهم التحكم في المتطلبات الحالية للعمل، ويساعدهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، وتوسيع خياراتهم المستقبلية." ¹²² فالتكوين يساعد على رفع كفاءة المؤسسة في حد ذاتها كما هو موضح في الشكل رقم (27).

وبعدما كانت النظرة إلى التكوين على أنه نشاط آني تلجأ إليه المؤسسة عند الضرورة بهدف علاج بعض نقاط الضعف الظاهرة في مواردها البشرية أو لتحسين مهاراتهم، تغيرت نظرة المؤسسات للتكوين الآن، حيث أضحى تهدف إلى تعلّم وتنمية المورد البشري منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المؤسسة. وهذا يساهم في دعم هذا المورد ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده مع تعزيز قدرته على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل. كما أن التكوين يختلف عما كان عليه، وأصبح يتميز بنوع من المرونة فيتغير بتغير احتياجات الأفراد والوظائف، لأن الهدف منه هو التكوين المهاري وتمكين العاملين أي صقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها. ¹²³ ومنه فعملية التعلّم والتكوين المستمرة تعد من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكثيف المورد البشري مع مختلف التغييرات في بيئة العمل. وقد استقرت هذه النظرة الحديثة

¹²² بوسوسة نعيمة، مرجع سابق، ص242.

¹²³ مدفوني هندة، «رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه: نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن»، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 6 (ديسمبر 2016)، ص132.

للتكوين على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، حيث له عائدا كبيرا في المدى البعيد يتمثل في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.¹²⁴

لقد أصبح واجبا على إدارة الموارد البشرية القيام بتوجيه اهتمامها في البحث عن الوسائل المجدية لتحفيز العاملين ودفعهم لبذل قصارى جهودهم لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من أعمال مبدعة ومنتجة، حيث يعتبر التكوين أداة مهمة من أدوات التحفيز والتي تستهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات وطرق الأداء وكذا السلوك والاتجاهات، ورفع الكفاءات والروح المعنوية للعاملين ودفعهم لإتقان العمل.

والتكوين يجعل من الممكن تحقيق التطابق المستمر بين العمل والكفاءات و متطلبات المهنة. لقد بينت العديد من الأبحاث أن هناك علاقة وطيدة جدا بين تكوين الموظف وأدائه في العمل، فتكوين الأفراد يمكنهم من معرفة كيفية القيام بمهامهم مع إتقان المهارات واعتماد المواقف المطلوبة وتمكينهم من تحقيق خططهم الوظيفية وتشجيع تنميتها، بالإضافة إلى تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي ودفعهم للوصول إلى وظائف أكثر مسؤولية. أما بالنسبة للمؤسسة، فالتكوين يعتبر أداة تغيير لا غنى عنها في سياق العمل إذ يساهم في إمكانية تكييفها وتطويرها في بيئة ذات متطلبات متجددة باستمرار، وتحسين أداء الموظفين مما سيزيد من ربحية المؤسسة وقدرتها التنافسية.¹²⁵

إن من أهم أساليب تطوير وتنمية الكفاءات يبرز التكوين المرتكز على الكفاءات والتكوين بالمرافقة المرتكز على الكفاءات هو الآخر: فالتكوين المرتكز على الكفاءات يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة (مثل قدرة القرار) أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة. أما التكوين بالمرافقة المرتكز على الكفاءات يختلف عن التكوين قديما، حيث كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، وكان المدربون يطرحون الأسئلة

¹²⁴ منال خلف الله جبارة الله حمد، «التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، 2015)، ص90.

¹²⁵ Nadia Ghaddab, Sourour Aouadi, «Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines,» (Université Virtuelle de Tunis, 2008), p.44.

ويرافقون الأفراد في عملية التعلّم؛ أما مدربي الكفاءات يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلّم.¹²⁶

2.1. إستراتيجية التعلّم

تُعتبر عملية التعلّم من بين الأسس التي تُؤدّي إلى تحقيق وتثمين تنمية قدرات ومهارات الأفراد، وهي جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المسارات الوظيفية التي غالباً ما تتضمن الدعم؛ كما أنّها تهدف إلى التحقق من الكفاءات المكتسبة وتثمينها والاعتراف بها لتعزيز تطوير الموظفين بالمؤسسات.¹²⁷ ويعتبر التعلّم أيضاً من "العمليات التي تُؤدّي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة والمهارات والاتجاهات".¹²⁸

وفي استراتيجيات التعلّم توجد إستراتيجية التعلّم الفردي، وهي التي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل. وبذلك تضمّ هذه الإستراتيجية أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكوّن على التطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل؛ والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي. وباحتمال الأمرين يتحقق التعلّم، بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المؤسسة، وفي ذات الوقت يوفر له فرصاً أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته. وتوجد كذلك إستراتيجية التعلّم التنظيمي، حيث يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة. وقد يتم التعلّم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها داخل المؤسسة، فالتعلّم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف¹²⁹، ويجب على المؤسسات أن تسعى إلى تطوير وتعزيز إستراتيجية ثقافة التعلّم، كأحد

¹²⁶ كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 63.

¹²⁷ Jean-Marie Peretti, al., Op.Cit., p.38.

¹²⁸ حداد بختة، محمدي عز الدين، مرجع سابق، ص 630.

¹²⁹ هادف حيزية، «إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية»، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6 العدد 16 (سبتمبر 2014)، ص 10.

مفاتيح تنمية الكفاءات ومن الضروري أن تكون هذه العملية مستمرة مع الاهتمام أكثر بالأسس والعناصر الأساسية التي تُساعد في عملية التنمية لديها كالاهتمام بالتعلم الإلكتروني وجعلها أكثر تركيزاً على المتعلم. ويجب عليها كذلك أن لا تنظر إليه على أنه مُهم فحسب بل إنه مفيد وبشكل فعال. وعل بها أيضاً الاهتمام بتكوين وإدارة فرق عمل كعنصر هادف وحيوي يساعد في تطوير الآخرين ويكون دافعاً إلى تكوين علاقات تعاونية بينهم تسمح بمشاركة المعلومات التي يتوقعونها بشكل عام وبصفة مستمرة مع نقل الخبرات المكتسبة فيما بينهم ملم يُمكنهم من تحسين كفاءاتهم وتعلم مهارات جديدة ومتابعة أنشطتهم بشكل مستقل وفقاً لسرعتهم ووقتهم. هذا ويجب على المؤسسة أيضاً توفير بيئة آمنة من الفشل، بحيث يمكن للمتعلمين التعلم من أخطائهم واستكشاف استراتيجيات متنوعة لتحقيق أفضل النتائج الأمر الذي يعطي العلم مصداقية أكبر.¹³⁰

3.1. جودة الحياة الوظيفية للأفراد

يرى كل من (Human, Dignity, Hunt) أن جودة الحياة الوظيفية هي تعبير يتضمن عادة تشجيع المبادرات الإدارية المتعددة التي تساهم في تطوير الكفاءات والارتقاء الوظيفي والرفاهية في العمل مع زيادة الرضا الوظيفي للعاملين. ويضيف (Sandeson) أن الأهمية بجودة الحياة الوظيفية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المؤسسة وفي تسيير المنصب الموكل إليه؛ وهذا ما يمنح له تصرفاً واسعاً في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.¹³¹

4.1. تخطيط وتنمية الموارد البشرية

يُعتبر التخطيط أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليها وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستقرار، والتوسع والنمو والأمن والربحية، وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية

¹³⁰ Emma Whiteside, «8 Strategies to Support Foundation Skill Development in the Workplace,» (December 25, 2018): <https://elearningindustry.com/foundation-skill-development-workplace-8-strategies-support>, p.2.

¹³¹ عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، «فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال الوظيفي،» مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، العدد 20

(سبتمبر 2016)، ص ص121-126.

المختلفة. ويكون هذا بزيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.¹³²

يقصد بتنمية الموارد البشرية "تحسين وتطوير سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة." ¹³³ وهي تعتبر عملية تتضمن " إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، ويُقصد بها جميع الأنشطة المصممة لتنمية مهاراتهم، واتجاهاتهم (مواقفهم) بالمؤسسة والتي تكون جزءا من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تضع أهمية على أنشطة التكوين، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي ودوران العمل، حيث يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بمعارف جديدة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات المختلفة." ¹³⁴

وفي نظر (Susan M. Heathfield) تبرز تنمية الموارد البشرية كوسيلة هامة تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، فهي تعتبر واحدة من أهم الفرص وإطارا لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية، ومعارفهم وقدراتهم، وهي تتضمن فرصا مثل التكوين والتعلم والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء وتطويره، والتوجيه والتخطيط لتعاقب الموظفين. ¹³⁵ وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإنّ هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية المهارات، وبما أنّ تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإنّ الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف. ¹³⁶ وهذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹³² هادف حيزية، مرجع سابق، ص 2-6.

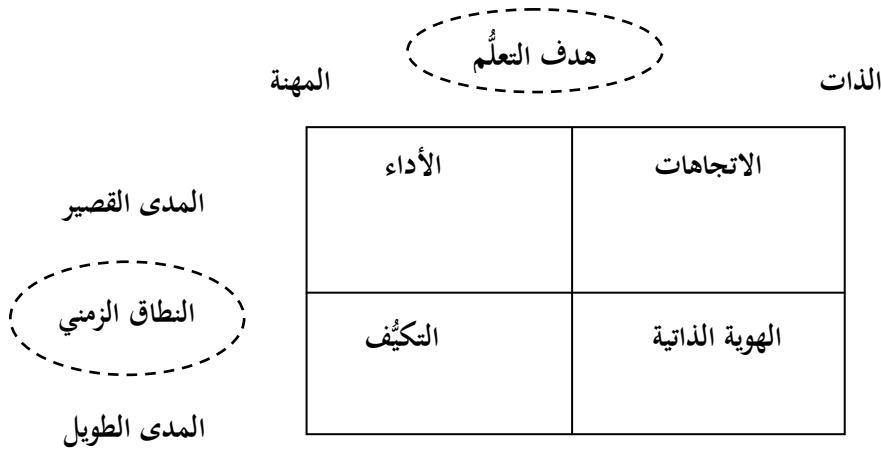
¹³³ عبد الرحمن سيار، مرجع سابق، ص 22.

¹³⁴ نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع، «دور التكوين في تنمية الموارد البشرية»، الملتقى الوطني حول «سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية» (جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 أبريل 2011)، ص 96.

¹³⁵ Susan M. Heathfield, «What Is Human Resource Development (HRD)? Internal Training Can Work Most Effectively,» (October 29, 2018): <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>.

¹³⁶ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 84.

الشكل رقم (28): مخرجات التعلُّم



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط.1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009)، ص84.

يتضح من الشكل أنّ الأداء والاتجاهات يهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، كالمشاركة والالتزام والصراع)، أما التكيف يعبر عن استعداد هذه الموارد لمقابلة متطلبات مستقبلها الوظيفي؛ في حين تعني الهوية الذاتية رؤيتهم لمكونات هذا المستقبل. وبالتالي فإنّ أي نشاط يعزز واحداً أو أكثر من تلك الأهداف يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة وملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

5.1. تقييم الأداء

تقييم الأداء يهدف أساساً للتعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية في أداء مهامها مع تحديد مواطن النقص والخلل في أدائه، وإخضاعه للتكوين لتصحيح هذه الفجوة، وبالتالي توزيع العمل عليه وفقاً لقدراته ومهاراته إضافة لكونها هي الأساس الموضوعي لترقية أو عدم ترقية العاملين.¹³⁷ كما يعكس دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.¹³⁸ إذن، فهو ينطوي على تحديد نقاط القوة والضعف لموظفي المؤسسة سواء من حيث المعرفة أو لإصدار الحكم على قدرتهم في تأدية واجباتهم استناداً للمعايير التي تضعها المؤسسة؛ كما يمكن اعتباره وسيلة هامة تساعد المسؤولين

¹³⁷ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص188.

¹³⁸ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص88.

على توضيح معايير وأهداف زيادة مستويات الأداء مستقبلا. وكذلك يُعتبر أداة للاعتراف وموضع تقدير للأفراد إذ يساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها فيما يخص إجراءات الترقية والتنقلات والأجور والاعتراف، ملم يزيد تحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق تطورهم الشخصي لكفاءاتهم ومهاراتهم.¹³⁹

2. الإستراتيجيات الداعمة لعملية تنمية كفاءات الموارد البشرية

غالبًا ما تعتمد المؤسسات في تطوير المهارات الأساسية والكفاءات اللازمة من خلال الاستثمار في عنصر التكوين باعتباره وسيلة فعالة للاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم بما يحقق الفائدة الإجمالية للمؤسسة، إلا أن هناك استراتيجيات وُصفت بأنها أساسيات تُمكن من التكيف والتقدم في بيئات عمل حديثة وسريعة التغير.

ضمن هذه الإستراتيجيات يبرز التركيز على المعرفة كأحد الأصول حيث من الضروري أن يتم تحديد المعارف الصحيحة والأدوات اللازمة لمواجهة تحديات العمل وتحسين الكفاءات. وفي ظل اقتصاد المعرفة فإن المعارف أصبحت تعد ميزة وقيمة حقيقية لضمان تطوير الكفاءات في المؤسسة التي عليها أن تكتسب وتعمل على الاحتفاظ بها وتطبيقها بسهولة وشفافية أكثر.¹⁴⁰

والإستراتيجية الثانية هي محاذة المهارات الأساسية مع احتياجات العمل، فيلاحظ في كثير من الأحيان أن المؤسسات تعاني فجوة بين التكوين واحتياجات العمل، إذ ليس هناك ارتباطا واضحا مع العمل الذي يقوم به الموظفون واعتبارات التكوين الذي يتلقونه. ومنه يستوجب الاهتمام بالتكوين القائم على المهارات الأساسية باعتباره من الموضوعات التي تشمل مجالات التنمية الشخصية؛ والذي يركّز أساسًا على تطوير الكفاءات وتعليم المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال. ومن المهم مواءمة هذه المهارات مع إستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة، والعمل على المطابقة بين الأدوار الوظيفية والكفاءات الأساسية لكل فرد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق نتائج الأداء المرغوبة.¹⁴¹

وهناك إستراتيجية أخرى تتمثل في جعل المهارات الأساسية في متناول الجميع، فالمؤسسة مطلوب منها جعل محتوى مهارات الأفراد الأساسية متاحًا وتسهيل إمكانية الوصول المباشر إلى أي معلومة متى وأينما كانوا في حاجة إليها. وهي بهذه الطريقة تسمح لهم بتحديث مهاراتهم أثناء عملهم وحركيتهم؛ ومنه إمكانية توجيههم نحو

¹³⁹ Noureddine Chennoufi, Hamza ouassaa, «Vers un model d'audit social à minimiser la subjectivité de d'évaluation de la performance du personnel,» *La Revue des Sciences Commerciales*, Vol.16, N.1 (2017), p.12.

¹⁴⁰ Emma Whiteside, Op.Cit, p.2.

¹⁴¹ Ibid., p.2.

برنامج التكوين الذي يناسبهم لتحقيق أعلى مستويات من الرضا. وبدلاً من إغراقهم بالكثير من المعلومات يُستحسن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تسمح للمتعلمين بتحديد ما يحتاجون إليه عند الحاجة؛ وتحديد نقطة التكوين أو هدف التعلّم بشكل فعال في وقت قصير. ولم يدعم تحسين الأداء في العمل بشكل سريع ومباشر.¹⁴²

تتمثل الإستراتيجية الرابعة في تحفيز الأفراد، وإلى جانب عنصر التكوين يجب على المؤسسة ألا تنسى الاهتمام بتحفيز أفرادها من خلال منحهم جزءاً من المكافآت والتقدير، الأمر الذي يُحسّسهم بالاعتراف بهم ويدفعهم إلى التعلّم؛ ومنه توفير مستويات الرضا الشخصي لديهم إذ يُعتبر التحفيز وسيلة قوية لتشجيع الأفراد على اكتساب المهارات الجديدة والتحسين المستمر لمهاراتهم الحالية. وهذا ينعكس على تحسين مستويات أدائهم، كما تشير الدراسات إلى أن برنامج التحفيز المتبعة في المؤسسة تمكّن من التطوير المستمر في كفاءات هؤلاء الأفراد وتمكينهم من شغل وظائفهم الحالية والمستقبلية بشكل أفضل.

وعملية التحفيز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة وتقدم أداؤه المتفوق والتميز؛ وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أداؤه وإنتاجه مرة أخرى. وتوجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز، إذ يمكن للإدارة استخدام وسائل وأساليب للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات من حيث طبيعتها أو قيمتها تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية؛ ومن حيث أثرها وفعاليتها توجد الحوافز الإيجابية والسلبية؛ ومن حيث ارتباطها توجد الحوافز الفردية والجماعية.¹⁴³

يعتبر تقييم الفعالية إستراتيجية خامسة في تنمية الكفاءات، فهناك مرحلة أساسية في برامج التكوين أو التعلّم المعتمدة عادة ما تأتي في النهاية، وغالباً ما يتم نسيانها وهي مرحلة التقييم. هذه المرحلة هي التي تبيّن إذا ما تمت هذه البرامج بشكل جيد، فالتقييم يجعلها أكثر سهولة ويحفز المتعلمين على الالتحاق بها. وتجدر الإشارة إلى أنّ استراتيجيات التكوين أو التعلّم الرقمية تشمل إحدى الميزات الأساسية التي تتمثل في سهولة تتبع ومعرفة أجزاء المحتوى التي تم الوصول إليها خلال كل مرحلة مع إمكانية تحليل المعلومات والتدخل عند عدم استخدام المحتوى

¹⁴² Ibid., p.3.

¹⁴³ كاتبة خالف، مرجع سابق، ص 264.

كما هو متفق عليه واكتشاف السبب. كما تمكّن هذه الإستراتيجيات الرقمية من قياس أداء الأشخاص بعد حصولهم على البرنامج مباشرة وتقييم مستويات نجاحهم ونجاح البرنامج وتحسينه.¹⁴⁴

3. متطلبات نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية

توجد الكثير من العوامل التي تؤثر على تنمية الكفاءات لدى الأفراد وانعكاسها على سلوكياتهم بطريقة أو بأخرى، والتي من الضروري أخذها بعين الاعتبار وإعطائها أهمية لتعزيز بيئة مثالية تساعد على تنمية هذه الكفاءات. يمكن ذكر أهم هذه العوامل في ما يلي:

-توصيف الوظائف: وهو عبارة عن إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل، ومعدلات أداء. ويقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب، فالاعتماد عليه يساعد في معرفة الطريقة الأنسب لتحديد وتنمية الكفاءات اللازمة لأفرادها.¹⁴⁵

-الاعتماد على تقارير التدقيق الاجتماعي: يُؤثر التدقيق الاجتماعي على عملية بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات حيث يجعلها تستجيب للمستجدات التي يتوصل إليها المدقق في مختلف النقاط التي تحتويها بما فيها آليات وطرق تنمية الكفاءات من خلال التشخيص والفحص الذي يقوم به والبحث عن الأدلة والقرائن، والمتمثلة في تلك المعلومات والحقائق التي يستند إليها لتكوين رأي موضوعي ودقيق حول الموضوع. وبما أن عملية بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات لا تتم بمعزل عن إستراتيجية كل من إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، يمكن الاعتماد على تقارير عملية تدقيق إدارة الأفراد والتي تقوم بالإجابة على التساؤلات التالية: ما هو هيكل تنظيم إدارة الموارد البشرية؟ ما هي سياسة إدارة الموارد البشرية؟ كيف يتم تقييم الاحتياجات من القوى العاملة مستقبلاً؟ ما هي سياسة الترقية في المؤسسة؟ ويفحص التدقيق الاجتماعي كل أنشطة الأداء الاجتماعي الداخلية والخارجية للمؤسسة والمتمثلة في عملية التكوين وعمليات التحفيز بأشكالها المختلفة، وبالتالي فهو يتابع عملية التنفيذ واكتشاف الفروقات بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Ibid., p.3.

¹⁴⁵ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط.2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014)، ص164.

¹⁴⁶ كاتبة خالف، مرجع سابق، ص264.

-الاستثمار في رأس المال البشري: يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والخبرات المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات؛ وهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف من خلال المزج بينه وبين الموارد الأخرى، ولأنه المصدر الرئيسي للمعرفة التي تعتبر بدورها ميزة تنافسية لمؤسسات العصر الحديث. لهذا لا بُد من تسييره بأحسن الطرق والأساليب، ومن بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري هو الاستثمار فيه بهدف تنمية معارفه ومهاراته وخبراته، وضمان عدم تقادمها.

-تسيير المعارف: الجزء الأكبر من المعرفة موجود في عقول العاملين، وأنّ تسيير المعرفة يعتمد على اكتساب المعارف وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، فإنه لا يُمكن تطبيق عملية تسيير المعرفة دون الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين هم المصدر الرئيسي لاكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها؛ وبالتالي فإنّ عملية تسيير المعرفة تركز أكثر على المورد البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات، ملم يفرض على المؤسسات تنميتها والمحافظة عليها وضمان عدم تقادمها من خلال الاستثمار فيها.¹⁴⁷ لهذا يجب على المؤسسة تامين معارفها المتمثلة في المعلومات، والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها، ومواردها البشرية من أجل تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز المستمر؛ ومن أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفرادها بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.¹⁴⁸

-تسيير الكفاءات: حيث أن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها، وسر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على استمرارها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعّال للكفاءات، فظهور تسيير الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة. هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار والمرونة والجودة وخدمة العلاقات؛ كل هذا أنتج نهجًا استراتيجيًا جديدًا يأخذ بالحسبان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية لاسيما تسيير الكفاءات بوصفه "نظامًا يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعّال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل."¹⁴⁹

¹⁴⁷ ربيحة قوادرية، «مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع

جنرال كابل - بسكرة»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016)، ص 43.

¹⁴⁸ سملاي بحضية، مرجع سابق، ص 429.

¹⁴⁹ المرجع نفسه، ص 83.

-مدخلات التكوين: تنظر المؤسسات إلى التكوين كعنصر مستقل ووسيلة دعم لتعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة تهدف لتنمية الأشخاص، في حين ينبغي النظر إليه كجزء أساسي من عملية الإدارة الشاملة مع الحرص على نوعية البرنامج التكويني والدعم المقدم لنجاحه. والذي يستدعي إشراك جميع أصحاب المصلحة في مكان العمل وليس الإدارة وحدها لسد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والمتاحة مع ضرورة توفير ظروف مناسبة، والأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات والتحديات. وينبغي عليها الالتفات أكثر لإدخال التكنولوجيات الحديثة لمساعدة المؤسسات على معالجة العراقيل، وتوفير المعلومات الكافية التي من شأنها تطوير قوة عاملة تتمتع بالقدرة على التعلم المستمر والتكيف مع المستجدات في الوقت المناسب. وقد يكون من الصعب العثور على الكفاءات المطلوبة من خلال برنامج التكوين المعتمد مما يستدعي تقييمه وتصحيح الانحرافات التي تعرقل سد الفجوة أو تطوير الكفاءات، وجعله أكثر وضوحاً لكل المستفيدين مع التركيز على المدربين والمسؤولين وتوجيههم لأداء أدوارهم بطريقة صحيحة تضمن نجاح كل الأطراف في العمل.

-دعم بيئة العمل: في معظم الأحيان يع تبر توفير بيئة عمل حاسمة ومرنة العنصر المهم لتعزيز الأداء وتحسين تعلم وتنمية الأشخاص، إذ على المؤسسات اليوم الاستعداد لتقليل حدة التأثيرات المختلفة التي قد تنجم عن سوء توفير المناخ الملائم للعمل في خضم الظروف التي أضحت تعيشها والتركيز على تعزيز نقاط القوة وتنمية الأفكار الإبداعية وتحسين السلوكيات لدى أفرادها، وخلق روح التعاون والعلاقات الإيجابية التي يحتاجونها من أجل إنتاجية أكثر مع توسيع وتنويع مجال مسؤولياتهم. في هذا السياق، يُشكّل دعم المشرف والأصدقاء ذوي الصلة في مكان العمل عاملاً مؤثراً على تعلم الفرد ونقله داخل المؤسسة، وأحياناً قد يكون تغيير هيكلها التنظيمي والتركيز على الوظائف التي تسهم في تطوير كفاءات أفرادها والتي تسمح أيضاً بتحسين الخطط الوظيفية لهم، مع وضع نظام تعويضات قائم على أساس الكفاءات حافزاً لهم للتطور أكثر.

-زيادة الرضا الوظيفي: حيث أنّ الأخذ الشائع بأن زيادة الرضا الوظيفي من المرجح أن يؤدي بالموظف إلى بذل المزيد من الجهد على تعلم مهارات وكفاءات جديدة؛ كما أنّه يعتبر عنصراً وحافزاً مهماً للأفراد إذ يتوقعون مكافأتهم على جهودهم، وأن يتم الاعتراف بمسارهم الوظيفية وخطط التطوير الوظيفي لهم مما يشكل دافعاً لتحسين مهاراتهم الوظيفية في مكان العمل والاستثمار فيها.

-خلق فرص التعلم: إنّ توفير بيئة تعليمية من شأنه تحريك دوافع الأفراد لإيجاد طرق مبتكرة لتغيير سلوكياتهم وتوجيهها نحو الاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم، وكذلك نحو التكيف مع التغييرات التي قد تطرأ على أدوارهم. إن

التعلّم يساعد الأفراد على الاستعداد الدائم لتطوير أنفسهم وأن يصبحوا أكثر وعياً مع الوقت؛ الأمر الذي يستدعي توفير برامج تعليمية ناجحة قابلة للتطبيق في مختلف السياقات والسهر على تنفيذها بالشكل الذي يسمح بتنمية وتطوير كفاءاتهم باستمرار.

-الثقة بالنفس وتولي المسؤولية: إن اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة وناجحة يعزّز من ثقته بنفسه عندما تصادفه ظروف صعبة، الأمر الذي يدفعه لاتخاذ قراراته واقتراح أفكاره دون تردد ، وتحصيل المعلومات الدقيقة والحرص على تجديدها باستمرار بما يمكنه من تحسين كفاءاته الذاتية وتطويرها.¹⁵⁰

ومن أجل تجاوز الصعوبات التي تعيق نجاح عملية تنمية الموارد البشرية، ينبغي توفر مجموعة من الشروط تتمحور أساساً حول بعدين: الأول هو المساهمة التنظيمية التي تظهر في فعالية أساليب تسيير وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج وأساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي؛ وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، فالمساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات. والبعد الثاني هو المساهمة الفردية التي ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتياً نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي؛ وترتبط كذلك ببذل الجهود لتحسين الأداء؛ فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء الكفاءات الموجودة في المؤسسة.¹⁵¹

وهناك من يضيف شروطاً أخرى تضمن نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، من بينها: المطابقة بين محتوى البرنامج التكويني لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن مع تنويع محتوى البرنامج وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛ وكذلك تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل مع تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع. ومن بين الشروط يجب تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛ إضافة إلى مساعدة الموارد البشرية على إدراك الخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها وفهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛ ناهيك عن التأكد من ملائمة البيئة للتعلّم والاكتمال بشكل ينمي الرغبة في التعلّم

¹⁵⁰ S. Mohan, Op.Cit., pp.32-39.

¹⁵¹ سمالي بحضية، مرجع سابق، ص 149.

واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية، وتشجيع العاملين على التعلّم المستمر وتنمية كفاءاتهم بعد إقناعهم بعدم كفاية ما تعلّمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.¹⁵²

4. تنمية كفاءات الموارد البشرية بين المزايا والتحديات

هناك مجموعة من المزايا التي قد تنتج عن توفر الشروط اللازمة لإنجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية حيث تظهر أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل بروز أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة والخبرة والمهارة، مما يجعل المؤسسة تعتمد على الموارد غير المادية أكثر من جراء التقلبات الشديدة للبيئة وكثرة غموضها وسرعة تغيراتها. وقد بات لزاما على المؤسسة أن تتماشى معها باعتمادها على كفاءاتها ومعارفها لاتخاذ القرارات السليمة الصائبة، ويحتاج المديرون إلى درجة عالية من الكفاءات للتعامل مع تضخم المعلومات، والقيام بتحليل المعطيات ومعالجتها جيدا.¹⁵³ كما أنّ تنمية واستخدام الكفاءات في العمل يُعد وسيلة للمؤسسات حتى تستطيع تحقيق نموها واستراتيجياتها بما يُمكنها من الحفاظ على أفرادها وإسناد مسؤوليات لهم من أجل متابعة مساراتهم الوظيفية وفقا لإمكاناتهم واهتماماتهم ومستويات أدائهم. وكذلك دفعهم نحو إدارة أنفسهم وزيادة فرص تعلمهم بما يتوافق مع تطلعاتهم، الأمر الذي يُساعدها في تحديث كفاءاتهم باستمرار والاستجابة لحاجاتها من الكفاءات المستقبلية.¹⁵⁴

وترى الباحثة أن نجاح عملية تنمية الكفاءات للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نقاط ايجابية للطرفين: فبالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها سيمكّنها ذلك من تنفيذ مختلف نشاطاتها وأهدافها، وكذا التأقلم مع مختلف التكنولوجيات الحديثة التي يرافقها ظهور المهن الجديدة أو تغيير أساليب العمل ومواكبة إفرزات عصر المعرفة. وتساعد هذه العملية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى مواردها البشرية ورضاهم الوظيفي بما ينعكس على أدائهم وزيادة ولائهم وانتمائهم اتجاهها أي تحسين علاقتها معهم بشكل يُسهّل عليها استقطاب كفاءات بشرية جديدة ونادرة من سوق العمل وصيانتها، وبالتالي تحصيل مكانة وميزة تنافسية. أما بالنسبة للموارد البشرية فتساعد هذه العملية على تقوية قدرتهم على طرح أفكار إبداعية وابتكارية واستخدامها كآلية لتحسين مجال عملهم، وأيضا تعزيز تكيّفهم مع التغيرات التي قد تصادفهم في مؤسساتهم، وإكسابهم مرونة أكبر في تأدية المهام الموكلة إليهم حاضرا ومستقبلا دون خوف أو تردد.

¹⁵² حمود حيمر، مرجع سابق، ص 167.

¹⁵³ سملاي محضية، مرجع سابق، ص 150.

¹⁵⁴ Josée Blais et al., Op.Cit., p.9.

ونتيجة للتغيرات التي أصبحت تشهدها مؤسسات الأعمال وبغية الاستجابة لها أصبح على هذه الأخيرة إعادة النظر في إستراتيجية إدارة مواردها البشرية وتسخير مختلف الأدوات اللازمة من أجل الحفاظ على بقائها، والعمل على تحسين ممارسات تنمية وتطوير مهاراتها وكفاءاتها في ظل سياق متغير ومتنوع باستمرار. فتطوير الموارد البشرية أصبح مهمًا بالنسبة للمؤسسة من أجل مطابقتها للمتطلبات الجديدة التي تفرضها عليها البيئة والمنافسة، وهذا من خلال تحوّلها من التركيز على الوظائف إلى التركيز على الأفراد وتنمية كفاءاتهم، الأمر الذي يتطلب منهجية دقيقة من أجل ضمان القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف.¹⁵⁵

ومع زيادة الوعي والرغبة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، أصبح الأفراد يهتمون بتوسيع نطاق كفاءاتهم أكثر من الاهتمام بالانتقال إلى مناصب إدارية أعلى، إلا أن المؤسسة غالباً ما تلجأ إلى اختيار الموظف على أساس الخرائط الوظيفية لها، والتي تضم مسارات محددة مسبقاً ما يعرقل حركة الموظف ورغبته في الانتقال والتحرك، ومنه عرقلته في تنمية وتطوير مكتسباته وكفاءاته.¹⁵⁶ وبيّنت بعض الأبحاث أنّ التحول المستمر في العمل والتغيرات في تفضيلات الموظفين والحاجة إلى قيام الأفراد والمؤسسات بتحديث كفاءاتهم باستمرار تتطلب أساليب جديدة للتعلّم وتصميم الوظائف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي؛ وهذا كله يدفع المؤسسات حالياً إلى تبني مناهج جديدة في اكتساب وبناء وتنمية الكفاءات من خلال التخلي عن المسارات الوظيفية القديمة وخلق نماذج ومسارات مهنية جديدة.¹⁵⁷ وفي ما يلي سيتم ذكر بعض العوامل أو الإفرازات التي تشكل تحدياً لتنمية كفاءات الموارد البشرية:

-إفرازات العولمة والاقتصاد الجديد: لا شك أن هذه الإفرازات أثرت بشكل أو بآخر على الوسط التنافسي داخل السوق مما أثر مباشرة على المؤسسات وخاصة الأفراد نظراً لاعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر بسبب ظهور بعض العلوم الجديدة والتقنيات المتطورة والذكية، والتي انعكست مباشرة على كفاءاتهم وطرق تنميتها. لقد أثار الانتقال نحو اقتصاد المعرفة نقاشاً كبيراً حول الكفاءات التي تتطلبها الوظائف الجديدة والمتنوعة، والحاجة إلى توفير يد عاملة ذات كفاءات ومهارات عالية ومتخصصة لأداء العمل، الأمر الذي ساهم في تبني استراتيجيات حديثة لرفع وتنمية وزيادة كفاءاتهم كالتعلّم الإلكتروني والتعلّم مدى الحياة.¹⁵⁸ ومنه

¹⁵⁵ Klas Eric Soderquist, et al., Op.Cit., p.341.

¹⁵⁶ Cheryl Lasse, «How to Use Competency Models for Career Planning,» (February 8, 2016): <https://www.td.org/insights/how-to-use-competency-models-for-career-planning>.

¹⁵⁷ Dimple Agarwal, et al., «From careers to experiences: New pathways,» (Global Human Capital Trends, 2018), pp.3-4.

¹⁵⁸ مديحة بخوش، مرجع سابق، ص235.

فالاقتصاد المعرفي الجديد له تأثيرات مهمة على كيفية تنمية الكفاءات والحاجة إليها خاصة فيما يتعلق بالحركية المهنية وتطوير مسارها الوظيفي.

-التطورات الحالية للكفاءات والإستراتيجيات: حيث شهد مجال الكفاءات جملة تغييرات جذرية سواء في التطبيقات أو في الرؤى، فبعدها كان ينظر للكفاءات أنها مرادفا للمعرفة، تغيرت النظرة إليها بوصفها ذلك التكاملي والتوافق بين المعرفة والمهارة والسلوك. وقد أصبح يُنظر إليها سواء على مستوى المؤسسة أو الأفراد على اختلاف لضرورة أخذه بعين الاعتبار عند التقييم وعمليات التنمية القائمة على أساس الكفاءة.¹⁵⁹ وامتد التغيير ليشمل الإستراتيجية في حد ذاتها حيث أصبحت تتغير بوتيرة متسارعة بعدما كانت تركز على المدى والعوامل، وذلك نتيجة الاحتياجات الجديدة والمتسارعة للعملاء ونشاطات المنافسين. وأدى ذلك إلى إثراء أدبيات الإدارة الإستراتيجية لمصطلحات جديدة مثل "غزو الأسواق"، وهو تعبير عن امتلاك المؤسسة وسيطرتها على الأسواق المستقبلية. ففي ظل الاقتصاد الجديد أصبح ت مؤسسات الأعمال تحلوا الموظفين الأكثر كفاءة والأكثر دراية بانجاز الأعمال للسماح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتمكينها من تحقيق مزاياها التنافسية، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات وتطويرها وفق الشكل المطلوب.¹⁶⁰

-التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال: والتي تشكل عنصرا لا غنى عنه في اعتبارات الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة حيث يتم ربطها بأهداف كل من البحث عن المردودية العظمى وزيادة الأمن، وبناء علاقات متميزة مع العملاء والموردين، والأخذ الجازم بضرورة التلاحم والتكامل بين هذه المتغيرات الثلاثة. ونتيجة لهذا كان لا بد أن تستفيد الإدارة من فرصة لتنمية كفاءات أفرادها للاستجابة للتحديات الناتجة كحتمية التنقل من مكان لآخر والعمل عن بعد خاصة في بعض النشاطات، وحدّة الوسط التنافسي الذي كان نتيجة ظهور مجتمع المعلومات وتدفق وتراكم المعلومات.¹⁶¹ وتجدر الإشارة إلى أنّ العلاقة بين تنمية كفاءات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات هي علاقة متبادلة أي أنّ تنمية الكفاءات زادت في قوة ودرجة الابتكار والإبداع وبالتالي ضرورة ظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات، والعكس فهذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف والتعليم. ومن بين بعض تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الموارد البشرية تتجلى ضرورة استحداث مناصب خاصة، وتأهيل وتكوين الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات الهائلة التي تحتاجها

¹⁵⁹ S. Mohan, Op.Cit., p.21.

¹⁶⁰ L. Kyrgidou, et al., «Putting Competencies into Action in Greek shipping: Implementing a competency typology as a unique source of competitive advantage» (Management Science Laboratory, Athens University of Economics & Business, Greece), p.2.

¹⁶¹ Jean Brilman, Op.Cit., p.442.

المؤسسة؛ وضرورة استخدام طرق جديدة في التكوين لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت، واستخدام طرق جديدة في التعلّم عن طريق الانترنت بهدف إكسابهم كفاءات جديدة تُمكنهم من التكيف مع مختلف التغيرات.¹⁶² وترى الباحثة أنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يزيد من خطر تقادم مهارات وكفاءات العاملين نظرا لنقص فرص العمل التي تسمح بتطويرهم.

-إدارة الأداء: تسعى المؤسسات إلى تحديد كفاءات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها والتي ترتبط بمستويات الأداء الذي يُعتبر نتيجة تطبيق هذه الكفاءات، فوجود مستوى من الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة. وهنا ينبغي الإشارة إلى أن هذا التناسب بين المتغيرين لا يكون طرديا دائما أي أنّه قد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لمواردها البشرية ولكن الأداء يكون ضعيفا. وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها: عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة (قد تتطلب المهنة كفاءات لا تتوفر في الأفراد أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد)؛ غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد والذي يُعتبر من أهم عوامل النجاح؛ إلى جانب عدم تكامل وتعاضد كفاءات الموارد البشرية الفردية مع بعضها البعض أي غياب الكفاءات الجماعية.¹⁶³

-تقييم الكفاءات: ترى الباحثة أن عنصر التقييم المبني على تجارب وقيم واهتمامات الأفراد يعتبر حاجة ملحة عندما يفكرون في التغيير حيث يساعد في الكشف عن نقاط القوة لديهم، وأيضا يعتبر أساسا في تقدمهم واختيار تفضيلاتهم الوظيفية والحصول على ثقة واعتراف وتأمين في عالم عمل سريع التغير ومتجدد باستمرار؛ كما أنّه مفيد جدا لمعرفة فرص التكوين والتعلّم الواجب توفيرها لتحديد واكتساب الكفاءات اللازمة. فاهتمام المؤسسات بإدارة المسارات الوظيفية لمواردها البشرية من أجل تطويرها ونموها داخل نفس المهنة التي يشغلونها أو توجيهها نحو وظائف ومناصب أخرى يستدعي ضرورة إجراء تقييم لمعرفة ما إذا كان الموظف لديه الكفاءات والقدرات المطلوبة لشغل هذا المنصب في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل. ولهذا يجب تقييم كفاءات الموظف من خلال المقابلات التي تساعد على الحكم إذا ما كانوا على استعداد لشغل وظائف جديدة أو الترقية لمناصب أعلى ومختلف الوضعيات الوظيفية بالمؤسسة. وينبغي الاستناد إلى التقييم لتحديد المهارات اللازمة المحددة للأداء الفعال وزيادة الأمن إلى أقصى حد؛ وكذلك تحديد الثغرات في المهارات والسلوكيات ذات الصلة

¹⁶² نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، «التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية: دراسة ميدانية على عينية من طلاب جامعة المنيا»، مستقبل التربية العربية، المجلد 9، العدد 31 (أكتوبر 2003)، ص 258.

¹⁶³ Nadine Jolis, *Piloter les compétences de la logique de poste à l'atout-compétence* (Paris: éditions d'organisations, 1997), p.31.

بتحقيق القدرة التنافسية والعمل على تطويرها وتكييفها مع مختلف التغيرات وطبيعة الوظائف التي أصبحت تتطلب أدواراً متغيرة بانتظام.¹⁶⁴

محددات النهج القائم على الكفاءة: إنّ اعتماد النهج القائم على الكفاءة في التعليم والتكوين وأساليب التطوير التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين مؤهلات أفرادها وتعزيز حركيتهم الوظيفية في الكثير من المستويات يحول دون التوفيق بينها وبين احتياجات سوق العمل في غالب الأحيان؛ وذلك نتيجة للصعوبات والارتباكات الكبيرة أمام الأفراد خاصة أولئك الذين يواجهون انعدام الأمن في وظائفهم، لأنه من دون وجود فهم مشترك هناك فرص ضئيلة أمامهم للتكامل والمواءمة مع وظائفهم أو التحرك بطريقة سهلة. كما أن هذا النهج يركز أكثر على الوظيفة وشغلها وفق المعايير المطلوبة، ويهتم بشكل أساسي بإظهار الكفاءة في مكان العمل وليس على استحواد المعرفة التي من شأنها أن تنمي قدراتهم وكفاءاتهم وتزيد من فرص تعلمهم.¹⁶⁵

علاوة على ما سبق ذكره، وحسب وجهة نظر "حمود حيمر"، فإنّ المؤسسات على اختلافها تواجه جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية، تتمثل في: جعل تنمية الكفاءات استثماراً فعالاً بالنسبة للمنظمة؛ تامين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات؛ الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المؤسسة من الكفاءات؛ استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات؛ جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها؛ وضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات.¹⁶⁶ لهذا هناك من يرى أن مشروع تطوير الكفاءات في نظر الأفراد يعتبر مشروعاً محفوفاً بالكثير من الآمال والمخاطر؛ وقد يتحوّل - إذا لم يحسن المعنيون تناوله وعرضه - إلى عامل قلق بالنسبة لمعظم الأفراد، بحيث يرون فيه تهديداً لمصالحهم بفعل ما قد يدخل على مناصب عملهم من تغييرات ومتطلبات. فللكفاءات اليوم أصبحت تقع في قلب الصراع الدائر بين أطراف متعددة، يسعى كل واحد منها إلى توجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصالحه ويحقق طموحاته. وقد أضحت تُشكّل مصدر إزعاج وإحراج للكثيرين بقدر ما تُمثّل أداة تطوير وتنمية لدى الآخرين.¹⁶⁷

وترى الباحثة أن أكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو وجود تنوع وعدم يقين وعدم قدرة على التنبؤ نتيجة العديد من التطورات والتحويلات مما يزيد من خطر الاستبعاد وانعدام الأمن الوظيفي للموظفين واستقرارهم

¹⁶⁴ Khairul Baharein Mohd Noor, Kamariah Dola, Op.Cit., p.227.

¹⁶⁵ Françoise Delamare L. D., Jonathan Winterton, «What Is Competence?» *Human Resource Development International*, Vol.8, N.1 (March 2005), p.34.

¹⁶⁶ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 168.

¹⁶⁷ ثابتي الحبيب، المناهج العملية لتطوير الكفاءات الوظيفية (الجزائر: النشر الجامعي الجديد، 2017)، ص ص 22-23.

داخلها؛ الأمر الذي يتطلب منها توفير مزيج من العناصر والجهود لخلق بيئة تنظيمية تساعد على تنمية كفاءات كل فرد وتجديدها ومنع تقادمها لسد الفجوات والثغرات الوظيفية بهدف ضمان بقائه واستمراره؛ ومنه إمكانية تحقيق قدر أكبر من المرونة في مواجهة مختلف التحديات التي قد تتعرض لها وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية لها.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تبين من خلال ما تمّ التطرق إليه في هذا الفصل أنّ حيازة الكفاءات بشتى أنواعها ذو أهمية بالغة في التصدي لمختلف المستجدات التي قد تتعرض لها المؤسسة في محيط عملها، حيثُ تعتبر عوامل نجاح أساسية لها؛ لذا عليها الالتزام نحو توفير الموارد البشرية المتميزة والمبدعة والعمل على بناء وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم وصيانتهم لضمان تكيفها بالشكل السريع. وتحتل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مركز اهتمام هو الآخر عند الأفراد العاملين بها، فهي باعتبارها خيارا استراتيجيا وضرورة حتمية لمواجهة مختلف التحديات تُساعدهم على تحسين وتطوير قدراتهم الفنية والمعرفية والعلمية وحتى السلوكية واستغلالها أحسن استغلال من أجل تحسين مستويات أدائهم وفعاليتهم، والعمل على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المسطرة.

وبعدما أصبح مستقبل المؤسسة اليوم مرهونا بما تمتلكه من كفاءات تعبّر عن مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكّل حالي الركن الأساسي لبقائها في مجال الأعمال وتعاملها مع مختلف التغييرات، أوجب عليها مضاعفة جهودها لتنمية أصولها الفكرية والاستثمار في كفاءات مواردها البشرية والبحث عن أفضل وأنجع السبل لتطويرها باستمرار ما يفتح آفاقا في مساراتها المهنية وتوسيع خياراتها الوظيفية مستقبلا في حالة ظهور مهن ووظائف متجددة، ومنه قدرته على مواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها سوق العمل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.

وأخيرا لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، قامت الباحثة بتركيز الجانب العملي على جامعة معسكر بغية إظهار العلاقة التي تربط المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات للموارد البشرية والتأكد منها، وبالتحديد على مستوى مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة كوحدتين للمقارنة في الجامعة محل الدراسة، وهو ما سيتم عرضه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية للعلاقة بين إدارة المسارات
الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية في

جامعة معسكر

تمهيد

بعد أن تم التعرف في الفصول السابقة على المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة، تُحاول الباحثة في هذا الفصل توضيح دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية حيثُ وقع الاختيار على جامعة "معسكر". وهذا الاختيار لم يكن صدفة بل لعلم الباحثة بالموقع الهام الذي تحتله الجامعة في مجال نشاطها من خلال احتكاكها المباشر مع بيئة العمل؛ وكذا بسبب التحديات المستقبلية التي أصبح يشهدها قطاع الوظيف العمومي، الأمر الذي يدفع الأطراف المعنية للنظر في عنصر كفاءة الموارد البشرية كسلاح حاسم في ظل السياق التنافسي.

وسُحاول الباحثة إبراز واقع إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية في جامعة معسكر، والإشارة إلى مدى فعالية تدخل العناصر الممثلة لهذه المسارات في تطوير وتنمية كفاءاتها، وذلك من خلال التطرق إلى: التعريف بالجامعة محل الدراسة، والتعرف على أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعة؛ وكذلك التعرف على مدى اهتمام إدارات الكليات التابعة لهذه الجامعة بالمسارات الوظيفية للأفراد وتنمية الكفاءات لديهم. وعلى المستوى المنهجي ستركز الباحثة على ذكر أدوات وطرق جمع البيانات والأسلوب المستخدم في ذلك، وكذا الوسائل الإحصائية المستعملة في التعرف على العينة وتحليل نتائج الاستبيان (كأداة رئيسية في هذه الدراسة). ثم تح ليل نتائج الدراسة ككل عن طريق تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها بواسطة الاستبانة من إجابات أفراد مجتمع الدراسة والتي تقيس مستوى إدارة المسارات الوظيفية للأفراد ومستوى تنمية الكفاءات لديهم بالمصلحتين محل المقارنة (مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح والتي يرمز لها اختصاراً بـ « ATS »، ومصلحة مستخدمي الأساتذة)؛ وكذلك مناقشة وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها تبعاً لمراحل المنهج المقارن الذي تم اعتماده في الجزء التطبيقي من الدراسة؛ وصولاً إلى التعليق على البيانات ومقارنة إجابات أفراد الدراسة في المصلحتين محل المقارنة على أسئلة الاستبانة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف، ومن ثم التوصل إلى نتائج وتعميمات حول موضوع الدراسة.

أولاً: الإطار المكاني للدراسة الميدانية

1. التعريف بجامعة معسكر

تعتبر المؤسسة العمومية ناتجاً عن التطور التاريخي الذي نشأ فيه القطاع العام، والتي تعتمد كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري. وهي تأخذ عدة أشكال بحسب طبيعة النشاط (المؤسسة العمومية الإدارية؛

المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية ؛ المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ؛ المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني). وهذا الأمر يعكس أهميتها البالغة في استقطاب وتوظيف الآلاف من صفوف شباب الوطن، حيث تنفق عليها الدولة مبالغ كبيرة سنويا. ويعود اختيار هذا القطاع لدوافع شخصية تتمثل في الولوج لعالم المؤسسات العمومية الجزائرية والإطلاع على مزاياها وخبايها، وكذا معرفة النقائص الموجودة فيها والتي تمس الموظف؛ أما الدوافع العملية فتمثلت في محاولة التعرف على النصوص التشريعية المتعلقة بالمؤسسات العمومية التي أقرها المشرع الجزائري نتيجة تبني نظام اقتصاد السوق.

1.1.1. تقديم لجامعة معسكر : تعتبر جامعة معسكر إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلالية المالية؛ كما تُعتبر منبرا ومناارة للعلم والبحث العلمي نظرا لتوفرها على طاقات وإمكانيات مادية وبشرية لا يستهان بها. فهي تعتبر معلما تاريخيا وثقافيا وأداة مساهمة في التنمية على مستوى ولاية معسكر، حيث تقوم بتكوين الطلبة والإطارات وتأهيلهم، والمساهمة في نشر وإنتاج وتحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل . كما تضطلع هذه الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية.¹

2.1. مهام جامعة معسكر وأهميتها الاقتصادية : تعمل جامعة معسكر كغيرها من الجامعات الوطنية في إطار برامج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تقوم بتحديد مجموعة من الأهداف كتنمية المعارف الفردية والجماعية وترقية الثقافة الوطنية وتكوين الإطارات للوصول إلى الغاية الأسمى وهي تطوير البلاد . لذلك فالجامعة تسعى بكل إمكانياتها المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف . ومن خلال التنسيق بين مختلف كلياتها ومصالحها الإدارية والتقنية تقوم بالمهام التالية: توفير كل الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي والذي يُمكنهم من اقتحام مجل العمل ؛ توطيد العلاقات مع القطاع الاقتصادي ؛ تطوير البحث العلمي بإنشاء محابر بحث في كل الميادين الخاصة بالجامعة ؛ توطيد العلاقة مع الجامعات الخارجية ؛ محاورة الطلبة وفتح نقاش من خلال عقد مجلس الإدارة مرة في السنة والذي يحضره مسؤولي الأقسام من الطلبة والأساتذة.²

¹ «المرسوم التنفيذي رقم 06-273 ماضي في 16 أوت 2006 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92-302 المؤرخ في 7 جويلية سنة 1992 والمتضمن إنشاء مركز جامعي في معسكر»، «الجريدة الرسمية (الجزائر)، العدد 52 (20 أوت 2006)، ص.6.

² «المرسوم التنفيذي رقم 09-12 المؤرخ في 4 يناير سنة 2009، يتضمن إنشاء جامعة معسكر»، «الجريدة الرسمية (الجزائر)، السنة 46، العدد 2 (11 يناير 2009).

إلى جانب مهمتها في التكوين تسعى جامعة "مصطفى اسطمبولي" إلى تطوير البحث العلمي عن طريق تسخير الإمكانيات المادية والبشرية للمساهمة في التنمية على المستوى بين المحلي والوطني من خلال عمل دؤوب ومتواصل لملائمة عروض التكوين وبرامج البحث لاحتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي للولاية. هذه المهمة جعلت البحث العلمي يحظى باهتمام متزايد من طرف الجامعة، وذلك بتوفير كل التجهيزات والأدوات اللازمة لتطوير القدرات وتعزيز ثقافة وروح البحث وتشجيع الأساتذة على الإبداع والتجديد. إن هذه الجهود المبذولة من طرف جامعة معسكر جعلتها تتوفّر على 19 مخبرا للبحث العلمي معتمدا من طرف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

تحليل الهيكل التنظيمي لجامعة معسكر

تتكون جامعة "مصطفى اسطمبولي" بمعسكر من مديريات ومصالح وكليات وأقسام لتنفيذ المهام في صورة واضحة وشاملة، حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات والعلاقات بين الرئاسة ومختلف المستويات إلى أدنى درجة منها بشكل يُمكن كل فرد من أداء مهامه في حدود وظيفته، وبإشراف من السلطة التابع لها. وفيما يلي سيُعرض تنظيم جامعة "معسكر" والمهام الموكلة لمختلف مصالحها:

1.2. رئاسة الجامعة: تعتبر الركيزة الأساسية حيث تعمل بدعم من مجلس الإدارة والمجلس التوجيهي وبمساعدة النيابة والأمانة العامة. فنيابة رئاسة الجامعة تتكون من ثلاثة فروع: يتمثل الفرع الأول في نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات، وهي تهتم ب: متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب (التربصات) التي تُنظمها الجامعة؛ السهر على انسجام عروض التكوين التي تُقدّمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛ متابعة أنشطة التكوين عن بُعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة؛ السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات؛ ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها؛ متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال؛ ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه. وتتكون هذه النيابة من أربعة مصالح: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والشهادات المعادلة؛ مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي؛ مصلحة التكوين المتواصل.

والفرع الثاني هو نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون، وهي تهتم بـ: متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛ القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج البحث؛ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث؛ المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال؛ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة وانسجامها. وتُشرف هذه النيابة على مصلحتين: مصلحة متابعة نشاطات البحث وتبيين نتائجه؛ ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

أما الفرع الثالث، يتمثل في نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه، والتي تهتم بـ: جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري؛ مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتعيينها دوريا؛ القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي التي تضمنها الجامعة ومنافذها المهنية؛ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم؛ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية. تضم هذه النيابة: مصلحة الإحصاء والاستشراف؛ مصلحة التوجيه والإعلام؛ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2.2. الأمانة العامة: وهي تساهم في استمرارية الجامعة وتطورها، وكذلك تضمن احترام ميثاق وقوانين الجامعة وحماية حقوقها عن طريق المتابعة الصارمة وتحديث سياستها وأنظمتها في إطار القوانين المعمول بها . وتتكفل الأمانة العامة بـ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛ ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛ ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

وإلى جانب مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي ، تضم الأمانة العامة المديريات الفرعية الآتية: الأولى هي المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، وهي تهتم بـ: تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم؛ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى

وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة؛ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات؛ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة؛ كما تُعنى هذه المديرية بشؤون الأساتذة والإداريين وأعوان المصالح وكل ما يُخصّص للتكوين والإنتقان. وهي تشمل المصالح الآتية: مصلحة مستخدمي الأساتذة؛ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

والمديرية الثانية هي المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة التي تهتم ب تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عُمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات؛ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة؛ تحضير تفويض الإعتمادات إلى عُمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات و ضمان مراقبة تنفيذها؛ متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات؛ تحسين محاسبة الجامعة. وتشمل هذه المديرية المصالح الآتية: مصلحة الميزانية والمحاسبة؛ مصلحة تمويل أنشطة البحث؛ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات. وهناك مديرية ثالثة تسمى المديرية الفرعية للوسائل والصيانة، والتي تتكفل ب ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير؛ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة؛ مسك سجلات الجرد؛ ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها؛ ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة. تشمل هذه المديرية المصالح الآتية: مصلحة الوسائل والجرد؛ مصلحة النظافة والصيانة؛ مصلحة الأرشيف.

وتأتي المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية كمديرية رابعة تهتم ب: ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة؛ تنظيم الأنشطة الترفيهية؛ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية؛ القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة. تشرف هذه المديرية الفرعية على المصلحتين الآتيتين: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية؛ ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

وآخر المديريات الفرعية التابعة للأمانة العامة، هي المصالح المشتركة المتمثلة في: (1) مركز التعليم المكثف للغات الذي يهتم ب ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد، والسهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها. (2) مركز الطبع والسمعي البصري الذي يقوم بطبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة، وطبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية، و ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية. (3) مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد، وهو يهتم باستغلال هياكل

الشبكات وإدارتها وتسييرها؛ استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها؛ متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذه؛ ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس بواسطة الإعلام الآلي؛ تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد. 4) البهو التكنولوجي للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية، وهو يتولى: ضمان الدعم التقني للكليات والمعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية، وتسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

لقد اعتمدت الباحثة على الصيغة النهائية للهيكل التنظيمي المعتمد بالجامعة محل الدراسة الميدانية؛ والذي يضم مختلف المصالح التابعة لها كما هو موضح في الملاحق رقم (01)؛³ وكان ذلك استنادا إلى الموقع الإلكتروني لجامعة "مصطفى اسطمبولي" بمعسكر.

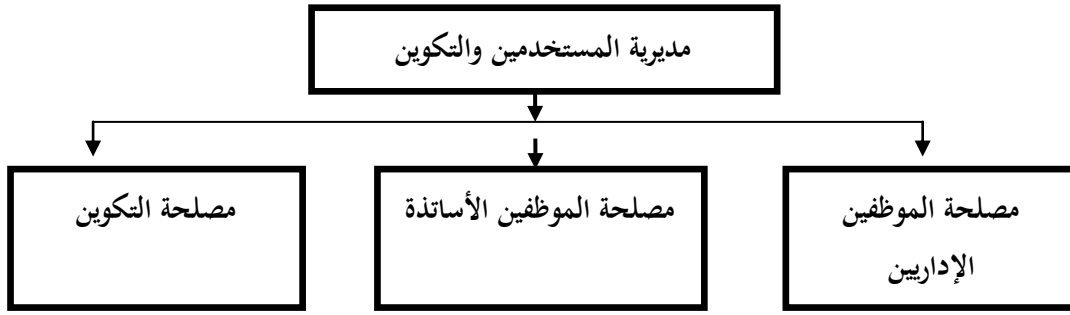
2. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين كوحدة للدراسة الميدانية

من أجل سيرورة نشاط الجامعة وتحقيق أهدافها ، نجدها تعتمد على موارد بشرية من مختلف المستويات والأعمار (أساتذة، باحثين، إداريين، تقنيين وأعاون مصالح) ؛ ويؤشر على تسيير شؤونهم مديرية المستخدمين والتكوين التي تُعتبر من أهم المديريات الفرعية المشكّلة لها. ونظرا لما تكتسيه من دور كبير في كسب الموارد البشرية، وتطويرها والمحافظة عليها، تقع مع غيرها من المديريات الفرعية تحت ظل رئاسة الجامعة والأمانة العامة . وهي تنقسم بدورها إلى ثلاثة مديريات: مصلحة مستخدمي الأساتذة؛ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح؛ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.⁴ وفيما يلي الشكل (29) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى رئاسة جامعة معسكر:

³ أنظر: الملحق رقم (01)، «الهيكل التنظيمي لجامعة معسكر»، ص 340.

⁴ المادة 12 في: «القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة»، الجريدة الرسمية (الجزائر)، السنة 41، العدد 62 (26 سبتمبر 2004)، ص 22.

الشكل رقم (29): الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى رئاسة جامعة معسكر

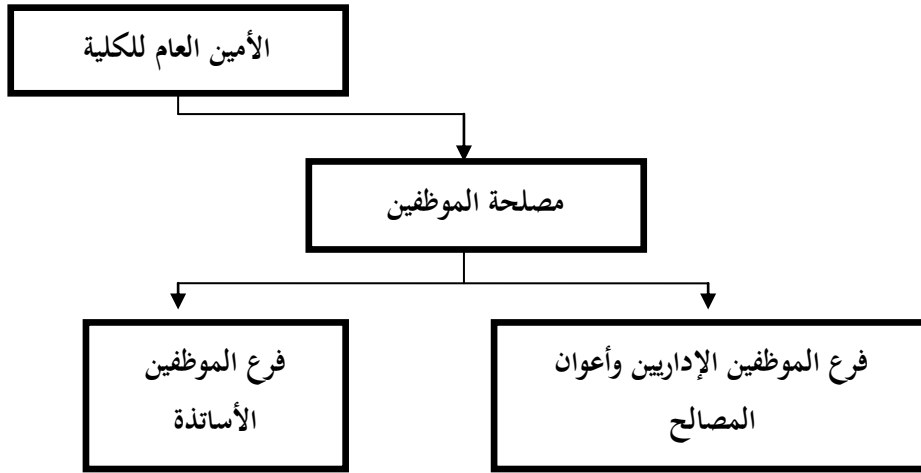


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح.

أما على مستوى الكليات فتقع مصلحة الموظفين تحت إشراف الأمين العام للكلية ؛ وهي تنقسم إلى فرعين: فرع خاص بالأساتذة ، وفرع آخر خاص بالموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح. والشكل رقم (30) يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموظفين على مستوى الكليات بجامعة معسكر. وكما سبق الإشارة، فإن مديرية المستخدمين والتكوين تضم مصلحتين للتوظيف ، وهما: مصلحة مستخدمي الأساتذة، ومصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح.

بالنسبة للتعريف بمصلحة توظيف الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح ، هي هيئة تختص بتسيير شؤون الموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، وهي تمثل الجانب الإداري للجامعة لكونها تشرف على أربعة فئات :
 1) فئة الموظفون في التصميم (مدير الجامعة و نوابه، الأمين العام ، العميد ونوابه، رؤساء المصالح ، المتصرفون الإداريون الرئيسيون، المتصرفون الإداريون، مهندسو دولة ، رؤساء الفروع ... الخ).
 2) فئة الموظفون في التطبيق (ملحقون رئيسيون للإدارة، تقنيون سامون، كاتبو مديرية رئيسيون، محاسبون إداريون رئيسيون ... الخ).
 3) فئة الموظفون في التحكم (تقنيون، أعوان إدارة، محاسبون إداريون... الخ).
 4) فئة الموظفون في التنفيذ (مساعدي محاسبين إداريين، أعوان تقنيون، كتاب، أعوان حفظ البيانات، بالإضافة إلى عمال مهنيين، سائقوا السيارات، أعوان الوقاية، ... الخ). ويضم مكتب مصلحة الموظفين الإداريين أربع موظفين حيث يتم العمل بطريقة جماعية بالتنسيق مع رئيس المصلحة.

الشكل رقم (30): الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والتكوين على مستوى الكلية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

وفيما يتعلق بمصلحة توظيف الأساتذة، فهي تهتم بفترة الأساتذة على مستوى جامعة معسكر. لذا وبموجب أنّ الأساتذة يحتلون موقعاً مهماً فإنّ مسؤولية توظيفهم وتسيير شؤونهم تقع على عاتق مصلحة مستخدمي الأساتذة، وهي مصلحة فرعية من مديرية المستخدمين والتكوين، تعمل على تأطير الجامعة من خلال توظيف الأساتذة عن طريق فتح مسابقات للتوظيف خلال كل سنة مالية، وهذا وفقاً لمخطط تسيير الموارد البشرية (PGRH) الذي تعدّه كل سنة. كما تقوم بمتابعة المسار الوظيفي للأساتذة ابتداءً من تاريخ التعيين في منصبهم، وإلى غاية إحالتهم على التقاعد؛ وتسهر كذلك على متابعة الترقية والتكوين بالخارج، وتعداد الأساتذة حسب الكليات لمعرفة مقدار الحاجة من الأساتذة في كل كلية والعمل على توفيرهم.

ومن أجل تنفيذ هذه المهام يسهر المدير على التسيير الجيد للمصالح التابعة لمديريته من خلال المهام المنوطة به والتي يقوم بها بالتنسيق مع المصالح الفرعية للمديرية، والفروع التابعة لها الموجودة على مستوى الكليات؛ والتي يمكن ذكرها - على سبيل المثال لا الحصر - في: إعداد السجلات الداخلية التي تحدّد وتبيّن كل الحركات الخاصة بالموارد البشرية من دخول وخروج وتنقلات وترقيات وغيرها؛ إعداد سجلات قانونية متعلقة بالعُطل المدفوعة الأجر وسجلات الحوادث... إلخ؛ القيام بالترتيب اليومي لكل الوثائق الإدارية ومراقبة ومتابعة غيابات العمال؛ القيام بالإجراءات الخاصة بالتوظيف كتحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، وإعداد الميزانية الخاصة بالموارد البشرية، وإعداد الحالة (ب)، وإعداد المخطط البشري لتسيير الموارد البشرية.⁵

⁵ المادة 12، المرجع نفسه.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1. فرضيات الدراسة والمنهج المستخدم

تنطلق هذه الدراسة من ثلاثة فرضيات أساسية: الفرضية الأولى مفادها أنه " تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر. " وتفيد الفرضية الثانية أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المسارات الوظيفية بأبعادها على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر. " أما الفرضية الثالثة مفادها أنه " تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في اتجاهات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر حول محاورها تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، الصنف الوظيفي).

وبما أنّ جوهر هذه الدراسة هو المقارنة بين موظفين بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح وأساتذة يعملون في نفس الجامعة (جامعة معسكر)، التي لها نفس البُعد الجغرافي والتاريخي واللغوي والديني، وذلك من أجل البحث عن أوجه الشبّه والاختلاف. وحتى يبرز الفحص الدقيق للجوانب المذكورة أعلاه اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في التعبير عن الموضوع تعبيرا نوعيا وكميا، وهو الذي يُستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، باعتباره طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. كما يُساهم هذا الأسلوب في توفير البيانات وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة تحت الدراسة. وقد قامت الباحثة بمتابعة وصف جوانب مهمة من أعمال البحث والتركيز فيها على متغيرات الدراسة، فالجانب الأول كان موجهاً نحو دراسة وصفية لإدارة المسارات الوظيفية المختلفة للموارد البشرية، والجزء الثاني مُخصص لإدارة الحركية المهنية التي يُشكّل مجموعها المسار الوظيفي لهم، أما الجزء الثالث فقد كان موجهاً نحو دراسة الكفاءات وتنميتها ومدى أهميتها داخل المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة والجامعة محل الدراسة على مستوى المصلحتين محل المقارنة بصفة خاصة.

وقد اتبعت هذه الدراسة الوصفية طريقة جمع البيانات ومحاولة تحليلها بهدف إيجاد وكشف العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل (إدارة المسارات الوظيفية) والمتغير التابع (تنمية الكفاءات) وفق نموذج الدراسة الذي تم تصميمه من طرف الباحثة. وينطوي هذا الجانب على تقنيات أخذ العينات وحجم المجتمع، والاستبيان البنّاء، والمقابلات

وتحليل البيانات وغيرها من التقنيات الإحصائية النوعية والكمية منها ، والتي تتبع جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة الحالية ومناقشتها بشكل مفصّل للوصول إلى استنتاجات عامة.

2. أساليب جمع وعرض البيانات

استعانت الباحثة في الجانب النظري بمختلف المصادر المتوفرة ولاسيما الأجنبية منها في تحديد الإطار العلمي لمعالجة إشكالية الدراسة، كما تمت الاستفادة بشكل كبير من قواعد البيانات وشبكة الإنترنت في الحصول على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة. أما في الجانب الميداني، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في جمع البيانات بواسطة توزيع استبانة تضم متغيرات الدراسة الأساسية مع تقديم توضيحات فيما يخص الفقرات لتفادي عدم الفهم أو تكرار الإجابات.

لقد استغرقت مدة التوزيع وجمع الاستبيانات في الفترة الممتدة بين الفاتح جانفي 2020 إلى غاية 15 فيفري من نفس السنة، حيث استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة الميدانية والمناقشة مع متابعة الحصول على النتائج بحثا عن الدقة في المعلومات ولضمان مشاركة أكبر عدد من عينة الدراسة. لقد تم صياغة أسئلة المقابلة وتوجيهها لمدير ورؤساء مصلحة المستخدمين والتكوين بإدارة الجامعة والكليات التابعة لها داخل جامعة (معسكر)، وكذا بعض الموظفين لمعرفة درجة الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية لهم وانعكاساتها على تنمية وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم وتحسين مستويات أدائهم.

علاوة على ذلك، اتبعت الباحثة أسلوب الملاحظة والاعتماد على تحليل وثائق الجامعة والكليات التابعة لها مع التزام الباحثة بضمان سرية المشاركين وإجاباتهم ، ومحاولة إيجاد أفضل توازن ممكن بين احترام هذه السرية وتعظيم موثوقية البيانات المحصل عليها، والتي تتوافق مع الواقع المعاش.

وفيما يتعلق بطرق تجميع وعرض البيانات، فإن الطرق المستخدمة في العلوم الإدارية تُعطي بيانات كثيرة، وهذه الأخيرة عبارة عن مشاهدات على شكل أرقام قد يكون عددها كبيرا جداً؛ فإذا تم عرضها بطريقة إنشائية، فإنه قد يكون من الصعب استيعابها والمقارنة بين مفرداتها من أجل استخلاص النتائج أو المعلومات المراد الوصول إليها. لذلك، من الضروري عرض هذه البيانات بطريقة تساعد على استخلاص المعلومات من البيانات المتوفرة، مثل طريقة الأعمدة أو المستطيلات، وطريقة الدائرة؛ وطريقة الجداول التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة. وتوصف طريقة الجداول بكونها عبارة عن وضع البيانات في جدول، وكثيراً ما تُستعمل في عرض تغيير ظاهرة مع

مرور الزمن أو مع مسميات كالدُّول أو الشركات أو كلاهما معاً⁶. وما يميّز هذه الطريقة هو كونها تبسّط طرح وعرض المعلومات والبيانات ذات الصلة بالظاهرة المدروسة.

3. مجتمع وعينة الدراسة

1.3. مجتمع الدراسة: من المهم تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج بالإمكان تعميمها لاسيما وأنّ البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه. وحسب المقاربة النظرية لهذه الدراسة وارتباطها بدور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية الكفاءات للموارد البشرية، أُجريت دراسة مقارنة بين مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة على مستوى جامعة معسكر، حيثُ تكوّن المجتمع الأساسي للدراسة من الأفراد العاملين بالمصلحتين والذين بلغ عددهم الإجمالي 1763 موزعة كما يلي: 833 عاملا إداريا وتقنيا وعون مصلحة تابع لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح؛ 930 أستاذا دائما بالكليات السبعة للجامعة. وهو ما يُوضّحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة بالمصلحتين محل المقارنة

الأساتذة		(ATS)		الكليات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
11.39%	106	8.88%	74	كلية العلوم الدقيقة
23.11%	215	14.16%	118	كلية العلوم والتكنولوجيا
13.22%	123	11.16%	93	كلية الآداب واللغات
16.12%	150	18.60%	155	كلية علوم الطبيعة والحياة
5.80%	54	10.68%	89	كلية الحقوق والعلوم السياسية
16.12%	150	24.84%	207	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
14.19%	132	11.64%	97	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
100%	930	100%	833	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على <http://www.univ-mascara.dz/index.php/ar/>

من خلال الجدول رقم (07) يتّضح أنّ المجموع الكلي لعدد العاملين التابعين لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بالكليات السبعة للجامعة معسكر قد بلغ وقت إجراء الدراسة 833 عاملا. وحسب نتائج الدراسة

⁶ علي سليم العلاونة، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، ط.1، (الإسكندرية: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1996)، ص200.

فإنّ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حازت العدد الأكبر من العمال حيثُ بلغ عددهم 207 عامل بنسبة 24.84% من المجتمع الكلي للمصلحة . ويُمكن إسناد هذا إلى أنّها من أقدم الكليات في الجامعة محل الدراسة، يليها كلية علوم الطبيعة والحياة بـ 155 عامل وذلك بنسبة 18.60% من المجتمع. كما كشفت هذه النتائج أنّ لكلية العلوم والتكنولوجيا حصة لا بأس بها من العاملين بالمصلحة والذين بلغ عددهم 118 عامل بنسبة 14.16% يليهم العاملون بكل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذين قُدروا بـ 97 عامل، ثم كلية الآداب واللغات بـ 93 عامل، وكلية الحقوق والعلوم السياسية بـ 89 عامل، وأخيراً المنتمون لكلية العلوم الدقيقة بـ 74 عامل، وذلك بنسب متفاوتة بلغت: 11.64% 11.16% 10.68% 8.88% على التوالي. ومرّد ذلك حجم الأنشطة والمهام التابعة لكل كلية مدروسة وعدد الأقسام والفروع المستغلة بها، فتفحص معطيات هذه الكليات يُوضّح ما وصلت إليه الجامعة محل الدراسة في ضمان تسيير تعداد مستخدميها وتوزيعهم المنسجم نوعاً ما بالكليات التابعة حسب الاحتياجات من الموارد البشرية في تنفيذ المهام وصولاً إلى الأهداف المسطرة ، فكلما زاد حجم الكلية زاد عدد العاملين بها.

2.3. عيّنة الدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية في جامعة معسكر، وذلك بالاعتماد على عيّنة عشوائية من الموظفين والأساتذة العاملين في مواقع مختلفة داخل الجامعة بكل كلياتها محل الدراسة . وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 800 استمارة، وُزعت منها 400 استمارة على الإداريين، و 400 على الأساتذة الدائمين حيث تم استرجاع 680 استمارة بشكل عام وذلك بنسبة 85% من بين الاستمارات الموزعة، إلا أنّ هذه الاستمارات المسترجعة أُستبعد منها 20 استمارة لعدة أسباب منها استمارات لم يتم ملؤها كاملاً وأخرى كانت فيه العديد من الإجابات باختيارين، ليُصبح بذلك عدد الاستمارات القابل للتحليل هو 660 استمارة أي 82.5% من مجموع الاستمارات الموزعة؛ ومنه فإنّ عيّنة الدراسة تمثّل 44% من المجتمع الكلي.

وفيما يلي الجدول رقم (08) يُبيّن بالتفصيل توزيع الاستمارات على عيّنة الدراسة:

الجدول رقم (08): عيّنة الدراسة

الاستبيانات		الموزعة	المسترجعة	نسبة الاسترجاع	المستبعدة	الخاضعة للتحليل
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
مصلحة (ATS)		400	375	93.75%	15	360
مصلحة مستخدمي الأساتذة		400	305	76.25%	05	300
المجموع		800				

المصدر: من إعداد الباحثة.

وباعتبار أن العينة مجموعة جزئية من المجتمع الكلي للدراسة، فإنه يُشترط فيها أن تكون ممثلة له تمثلي لا صحيحاً مبنياً على أسس وقواعد علمية لإجراء الدراسة عليها، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على المجتمع ككل. ونظراً لصعوبة تغطية ومسح كل أفراد المجتمع بالدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية لكل مصلحة على حدى. وحتى يتم تحديد حجم العينة الكافي للدراسة سيتم تطبيق المعادلات التالية مع العلم أن العدد الكلي للأساتذة في هذه الدراسة هو 930 والعدد الكلي للعمال هو 833.

أ. بالنسبة للأساتذة: سيتم تحديد الحد الأدنى للعينة المطلوب من الأساتذة مقارنة بالعدد الإجمالي باستخدام مجموعة من المعادلات كالتالي:

- معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث:

N: حجم المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، **d**: نسبة الخطأ وتساوي 0.05، **P**: نسبة توفّر الخاصية والموافق إلى حد ما = 0.50.

- معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M-1)) \div pq] + 1}$$

M: حجم المجتمع؛

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05؛

P: نسبة توفّر الخاصية والموافق إلى حد ما = 0.50؛

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

- معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: حجم المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛

d: نسبة الخطأ.

بعد التعويض في كافة المعادلات مع العلم أنّ قيمة المجتمع 930، وُجد أنّ العدد الأدنى للعينة يكون 272 أستاذ.

ب. بالنسبة للعمال: سيتم تحديد الحد الأدنى للعينة المطلوب من الموظفين مقارنة بالعدد الإجمالي باستخدام مجموعة من المعادلات كالتالي:

- معادلة ستيفن تامبسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيثُ:

N: حجم المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، **d**: نسبة الخطأ وتساوي 0.05، **P**: نسبة توفّر الخاصية والموافق إلى حد ما = 0.50.

- معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

M: حجم المجتمع؛

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05؛

P: نسبة توفّر الخاصية والموافق إلى حد ما = 0.50؛

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

- معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d} \right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d} \right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

N: حجم المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛

d: نسبة الخطأ.

بعد التعويض في كافة المعادلات مع العلم أنّ قيمة المجتمع 833، وُجد أنّ العدد الأدنى للعيّنة يكون 263 موظف.

ت. بالنسبة للمجتمع الكلي: سيتم تحديد الحد الأدنى للعيّنة المطلوب من الموظفين والأساتذة مقارنة بالعدد الإجمالي باستخدام نفس الخطوات ، حيثُ بعد التعويض في المعادلات السابقة مع العلم أنّ قيمة المجتمع 1763، تم إيجاد أنّ الحد الأدنى للعيّنة يكون 316. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): تحديد عيّنة الدراسة في كل مصلحة

النسبة %	حجم العيّنة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة	نسبة المجتمع	حجم المجتمع	المؤسسة
31.57%	263	3.841	0.05	0.5	833	مصلحة (ATS)
29.24%	272	3.841	0.05	0.5	930	مصلحة مستخدمي الأساتذة
17.92%	316	-	-	-	1763	كامل المجتمع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعادلات.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أنّ الحد الأدنى للعيّنة الال لازم لتمثيل المجتمع ككل تكوّن من 316 فرد من المصلحتين، حيثُ بلغ الحد الأدنى للعيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح 263 فرداً، مقابل 272 أستاذاً في مصلحة مستخدمي الأساتذة.

4. أداة الدراسة وإجراءاتها

بناءً على طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم فيها والوسائل المادية المتاحة إضافة إلى محدودية الزمن، تم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات ذات العلاقة، حيثُ تم تصميمها وإخضاعها للتحكيم حسب الأسس العلمية والمعرفية. وفيما يلي توضيح لأهم الإجراءات المتّبعة:

1.4. تطوير أداة الدراسة: تم تطوير الاستبانة بالاعتماد على ترجمة بعض الدراسات الأجنبية أين كان تكوين أبعادها بغرض جمع البيانات. وقد احتوى الجزء الأول المتمثل في المعلومات الشخصية للمستجوبين على (الجنس، الفئة العمرية، مستوى الخبرة، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي) ، وذلك بناءً على الزيارات الميدانية التي قامت بها

الباحثة لمديرية الجامعة والكليات التابعة لها ؛ والجزء الثاني المتمثل في المتغير المستقل بأبعاده الستة التي تم اختيارها حسب صلتها بالدراسة، وباعتماد على عدة دراسات ؛ في حين احتوى الجزء الثالث على المتغير التابع الذي تم وضعه هو الآخر بناء على دراسات. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): متغيرات أداة الاستبانة

الترتيب	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المجموع	المصدر
1	المعلومات الشخصية	معلومات تُعرف بالمستجيب	5	5	إعداد الباحثة من الزيارات الميدانية
2	أبعاد إدارة المسارات الوظيفية	تخطيط المسارات تطوير المسارات إدارة الحركة المهنية التكوين والتعلم الحوافز والمكافآت تقييم الأداء	9 6 10 10 8 7	50	(Murali, 2004) (Shambhavi P, 2009) (Ramanathan, 2013) (Smythe, et al, 2013) (Parashar, 2014) (Prasad, 2015)
3	تنمية الكفاءات	--	16	16	(Cherumkal, 2005) (Smythe, et al, 2013) (Prasad, 2015) (Nguyen Thi, 2018)

المصدر: من إعداد الباحثة.

يُوضّح الجدول الموالي رقم (11) مصادر بناء أبعاد أداة الدراسة بحسب منظور عدد من الباحثين في هذا المجال. ويتّضح من خلاله أنّ هناك مجموعة من الأبعاد تعكس متغير إدارة المسارات الوظيفية قد شكّلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين مما دفع الباحثة إلى اختيار هذه الأبعاد والمتمثلة في: تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة الحركة المهنية، التكوين والتعلم، إدارة الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء؛ وذلك لاعتمادها من قبل عدد من الباحثين في دراساتهم من جهة وحصولها على النسبة الأكبر من بين أبعاد أخرى لم يتم ذكرها، وكذا لتناسبها مع أهداف وإشكالية الدراسة من جهة أخرى.

ويتبيّن مره أيضاً أنّ تشكيل فقرات متغير تنمية الكفاءات هو الآخر تعدّد واختلف من باحث إلى آخر حسب موضوع الدراسة وأهدافها وفهم الباحث لموضوع تنمية الكفاءات، ما دفع الباحثة إلى اختيار مجموعة من الفقرات بناءً على دراسة كل من (Johnson Lukose Cherumkal M.B.A, 2005)، (Jan Francis-Smythe,)

بالحياة الوظيفية للموظف. (et al, 2013)، (P. M. Shiva Prasad, 2015)، (Phuong An Nguyen Thi, 2018) كونها الأكثر ارتباطاً

الجدول رقم (11): أبعاد أداة الاستبانة

رقم الدراسة	الأبعاد	تمية الكفاءات	إدارة المسارات الوظيفية					
			تخطيط المسارات	تطوير المسارات	إدارة الحركية المهنية	التكوين والتعلم	الحوافز والمكافآت	تقييم الأداء
1	N. Murali, (2004)					√		√
2	Johnson Lukose Cherumkal M.B.A, (2005)	√	√	√	√	√		√
3	Sharma, Shambhavi P, (2009)						√	
4	P. Kamalakkannan Mba M.Phil, (2011)						√	√
5	Jeyasree Ramanathan, (2013)			√			√	
6	Jan Francis-Smythe, et al, (2013)	√						√
7	Kumar Parashar, (2014)						√	√
8	P. M. Shiva Prasad, (2015)	√					√	
9	Phuong An Nguyen Thi, (2018)	√						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وبالاعتماد على دراسة (Cadieux, 2013) استخدمت الباحثة المقابلة تدعيماً للاستبانة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك بهدف تفسير بعض العبارات وتسهيل فهمها من طرف العاملين في المصلحتين بالجامعة محل الدراسة؛ من خلال توظيف مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين والمسؤولين والموظفين في المصلحتين على مستوى مديرية الجامعة وعلى مستوى الكليات، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

وكأول إجراء حاولت الباحثة معرفة ما إذا كان هناك توجه نحو إدارة المسارات الوظيفية والاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في الواقع بالجامعة محل الدراسة حيث تم تقسيم الدليل إلى محورين حسب المتغيرات الأساسية للدراسة إلى جانب إجراء مقابلات شخصية منظمة انطلاقاً من يوم 8 ديسمبر 2019 إلى غاية نهاية الشهر من نفس السنة نظراً لانشغالات بعض المسؤولين. وقد انطلقت مع مدير ورؤساء مصلحة المستخدمين

والتكوين بإدارة الجامعة ككل، ثم مع رؤساء المصالح على مستوى كل كلية . وكانت كل محادثة تدوم 45 دقيقة باللّغة العربية من أجل تعميق وإعادة صياغة بعض الأفكار وجمع أكبر قدر من المعلومات التي تم تدوينها ورقيا ، والابتعاد عن استخدام التسجيل الصوتي الذي ولد شعورًا بعدم الثقة لدى المستجوبين . وبالرغم من طمأننتهم في بداية كل مقابلة على سرية المعلومات واستخدامها في إطار علمي بح ت إلاّ أنّهم كان هناك اعتراض على التسجيل وذكر أسمائهم في الأطروحة. لقد ركّزت الباحثة على التدوين لاستكشاف درجة الاهتمام بمتغيرات الدراسة ، ومحاولة التعرّف على العلاقة التي تربط بين المتغيرين الرئيسيين من وجهة نظرهم، واستخراج أهم العوامل التي يتم اعتمادها في التأثير على تنمية كفاءات الأفراد بالجامعة محل الدراسة.

وكانت **الملاحظة** أداة أخرى استخدمتها الباحثة في البحث حيث ساعدتها على تكوين تصوّر حول الواقع والظروف المحيطة بالعاملين في المصلحتين بالجامعة ؛ وذلك عن طريق ملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستبانة عليهم، حيث أثارت فيهم عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفّظ أحيانا أخرى. وإلى جانب الملاحظة، استعانت الباحثة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمصلحتين وتوزيع العاملين على أقسامهما ، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للجامعة ككل والوثائق والمنشورات الفصلية والسنوية بالجريدة الرسمية، وهذا ما كوّن تصوّرًا شاملاً عن المصلحة يُستفاد منه في تحليل نتائج الدراسة.

2.4. المقياس المعتمد في بناء أداة الدراسة: لقد تمّ استخدام سلّم "ليكرت" (Likert) الخماسي، الذي يأخذ الدرجات كالاتي:

1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = أوافق إلى حد ما، 4 = أوافق، و5 = أوافق بشدة أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يُحددها الباحث للمستجوب، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية يتم من خلالها الحكم على إجابات عيّنة الدراسة، وتمثل في:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%

- للرقم 2 تكون أقل من 40%

- للرقم 3 هي أقل من 60%

- للرقم 4 هي أقل من 80%

- للرقم 5 هي 100%

ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت الخماسي" (الحدود الدنيا والعليا)، تمّ حساب المدى ($4=1-5$)، ومن ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.80=5\div 4$). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل خلية. وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80؛

- من 1.80 إلى أقل من 2.60؛

- من 2.60 إلى أقل من 3.40؛

- من 3.40 إلى أقل من 4.20؛

- من 4.20 إلى 5.

وقد تمّ وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس "ليكرت الخماسي" كآلي:⁷

- من 1 إلى أقل من 1.80: لا أوافق بشدة، ويعني أنّه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإنّ النتيجة تعني أنّها غير متوفرة على الإطلاق.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: لا أوافق، ويعني أنّه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفّر ضعيف.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: أوافق إلى حد ما، ويعني أنّه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفّر متوسط.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: أوافق، ويعني أنّه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفّر كبير.

- من 4.20 إلى أقل من 5: أوافق بشدة، ويعني أنّه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفّر يكون كبير جدا.

كما تمّ تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تُقبل أو تُرفض فرضيات العدم.

⁷ بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنيّة، 2004)، ص126.

3.4. صدق أداة الدراسة وثباتها: قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، وحتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية، فصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صُممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة يُمكن للمبحوث أن يُجيب عليها دون عناء يذكر . ولهذا حاولت الباحثة التأكد من مدى قدرة الاستبانة المصممة على قياس أبعاد الدراسة من خلال إتباع خطوات مهمة يُمكن إيضاحها في ما يلي:

-اختبارات قبل التوزيع: حيث تمّت ترجمة الاستبيان من الإنجليزية إلى العربية بهدف تحقيق أغراض الدراسة.

-الصدق الظاهري: ويقصد به صدق التحكيم أي بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة الذين لهم خبرة في مجال بناء الاستبانات البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة؛ وبناءً على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

-صدق المحتوى: للوقوف على صدق المحتوى تمّ عرضها على (07) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات، فأرجع (06) منهم الرد واعتذر أحدهم لظروفه الخاصة . وقد طُلب إليهم تحديد مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وكذلك مدى وضوح الأسئلة وسلامتها لغويًا، وإبداء رأيهم وملاحظاتهم وتعديلاتهم ليتم حذف وتعديل الفقرات أو إضافة أخرى بما يتلاءم وإشكالية الدراسة؛ ومن ثمّ عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه وتقديم ملاحظاته. والجدول الآتي يبيّن الأساتذة المحكّمين لأداة الدراسة:

الجدول رقم (12): قائمة الأساتذة المحكّمين

اسم الأستاذ	التخصص	جامعة الانتساب
البروفيسور ثابتي الحبيب	علوم التسيير	معسكر
البروفيسور صوار يوسف	علوم اقتصادية	سعيدة
البروفيسور طافر زهير	علوم اقتصادية	بشار
الدكتور فلاق محمد	علوم التسيير	الشلف
البروفيسور نوري منير	علوم التسيير	الشلف
الدكتور بشيشي وليد	علوم اقتصادية	قالمة

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولهذا الغرض فقد تمّ استخدام معادلة لاوشي (Lawshe) لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين على مدى تمثيل الفقرة للأهداف التي اندرجت تحتها كما يلي:⁸

$$CVR = \frac{n - N/2}{N/2}$$

حيثُ: **CVR** يُمثل نسبة صدق المحتوى، **N**: يُمثل العدد الكلي للمحكمين، **n**: يُمثل عدد المحكمين الذين اتفقوا على أنّ الفقرة تُخدم الهدف الذي أدرجت له. وقد وُجد أنّ معامل الاتفاق هو 0.71 لكامل الاستمارة بحكم أنّ 6 محكمين اتفقوا تقريبا على أنّ الاستمارة تُخدم الموضوع تماما وأحدهم طلب تعديلات كبيرة.

-إجراء دراسة تجريبية (استطلاعية) : كما لجأت الباحثة لإجراء دراسة استقصائية تجريبية بغرض التأكد من وضوح وملائمة الفقرات للعيّنة، وأيضًا لإثبات موثوقية الاستبيان ومدى ملائمتها مع خصائص المجتمع. وقد تمّ تقيّمه بشكل شخصي على عيّنة مكوّنة من 30 إداري وكذا 30 أستاذًا بالجامعة محل الدراسة، والحريص على تقديم بعض الشروحات في حالة الإجابات غير المكتملة عبر مختلف الأقسام ليطمئن ردودهم والكشف عن أهم الفقرات بالنسبة لهم واعتمادها بالصيغة النهائية لأداة القياس. وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ في الاختبار التمهيدي 0.970 في حالة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، و 0.972 في حالة الأساتذة وهي قيم أعلى من القيمة الدنيا الموصى في هذه الدراسة $\alpha = 0.70$.

-صدق الاتساق الداخلي : لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها، تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويكون الارتباط معنوي إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01 أو 0.05. وما يجدر الإشارة إليه هو أنّه ليس من المهم أن يكون الارتباط قويا، بل الأساس هو أن يكون ذو دلالة إحصائية، وذلك لأنّ صغر وكبر قيمة الارتباط لا يعني السببية. وكانت النتائج كالتالي:

أ. المحور الأول: تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

⁸ علي مقبل العليمات، سالم عبد العزيز الخوالدة، سليمان أحمد القادري، «تطوير مقياس لمهارات التفكير العلمي لطلبة المرحلة الثانوية»، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 2 (2008)، ص 249.

الجدول رقم (13): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	المصلحة	معامل الارتباط	العبارة	المصلحة	معامل الارتباط
1	(ATS)	**0.463	26	(ATS)	**0.203
	الأستاذة	**0.245		الأستاذة	**0.226
2	(ATS)	**0.468	27	(ATS)	**0.348
	الأستاذة	**0.203		الأستاذة	**0.376
3	(ATS)	**0.513	28	(ATS)	**0.390
	الأستاذة	**0.487		الأستاذة	**0.445
4	(ATS)	**0.468	29	(ATS)	**0.390
	الأستاذة	**0.321		الأستاذة	**0.471
5	(ATS)	**0.691	30	(ATS)	**0.351
	الأستاذة	**0.680		الأستاذة	**0.476
6	(ATS)	**0.654	31	(ATS)	**0.635
	الأستاذة	**0.517		الأستاذة	**0.758
7	(ATS)	**0.719	32	(ATS)	**0.670
	الأستاذة	**0.628		الأستاذة	**0.799
8	(ATS)	**0.720	33	(ATS)	**0.707
	الأستاذة	**0.695		الأستاذة	**0.772
9	(ATS)	**0.473	34	(ATS)	**0.668
	الأستاذة	**0.388		الأستاذة	**0.769
10	(ATS)	**0.307	35	(ATS)	**0.643
	الأستاذة	**0.150		الأستاذة	**0.756
11	(ATS)	**0.263	36	(ATS)	**0.727
	الأستاذة	**0.119		الأستاذة	**0.746
12	(ATS)	**0.703	37	(ATS)	**0.688
	الأستاذة	**0.631		الأستاذة	**0.732
13	(ATS)	**0.739	38	(ATS)	**0.674
	الأستاذة	**0.772		الأستاذة	**0.740
14	(ATS)	**0.712	39	(ATS)	**0.720
	الأستاذة	**0.761		الأستاذة	**0.789
15	(ATS)	**0.601	40	(ATS)	**0.628
	الأستاذة	**0.714		الأستاذة	**0.679
16	(ATS)	**0.646	41	(ATS)	**0.601
	الأستاذة	**0.700		الأستاذة	**0.610
17	(ATS)	**0.431	42	(ATS)	**0.611
	الأستاذة	**0.523		الأستاذة	**0.676

**0.535	(ATS)		**0.622	(ATS)	18
**0.598	الأستاذة	43	**0.608	الأستاذة	
**0.686	(ATS)		**0.682	(ATS)	19
**0.735	الأستاذة	44	**0.643	الأستاذة	
**0.689	(ATS)		**0.678	(ATS)	
**0.723	الأستاذة	45	**0.631	الأستاذة	20
**0.716	(ATS)		**0.678	(ATS)	
**0.754	الأستاذة	46	**0.608	الأستاذة	21
**0.627	(ATS)		**0.677	(ATS)	
**0.745	الأستاذة	47	**0.755	الأستاذة	22
**0.535	(ATS)		**0.677	(ATS)	
**0.605	الأستاذة	48	**0.658	الأستاذة	23
**0.521	(ATS)		**0.718	(ATS)	
**0.623	الأستاذة	49	**0.756	الأستاذة	24
**0.515	(ATS)		**0.393	(ATS)	
**0.622	الأستاذة	50	**0.427	الأستاذة	25

** دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أنّ قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يُشير إلى أنّ جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا يُؤكد وجود الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور، ومنه صدق هذه العبارات لما أعدت لقياسه.

ب. المحور الثاني: تم حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	المصلحة	معامل الارتباط	العبارة	المصلحة	معامل الارتباط
	(ATS)	**0.806		(ATS)	**0.784
1	الأستاذة	**0.881	9	الأستاذة	**0.821
	(ATS)	**0.817		(ATS)	**0.810
2	الأستاذة	**0.858	10	الأستاذة	**0.866
	(ATS)	**0.806		(ATS)	**0.813
3	الأستاذة	**0.877	11	الأستاذة	**0.872
	(ATS)	**0.807		(ATS)	**0.831
4	الأستاذة	**0.892	12	الأستاذة	**0.901

**0.798	(ATS)		**0.839	(ATS)	
**0.869	الأستاذة	13	**0.879	الأستاذة	5
**0.761	(ATS)		**0.813	(ATS)	
**0.809	الأستاذة	14	**0.896	الأستاذة	6
**0.703	(ATS)		**0.805	(ATS)	
**0.817	الأستاذة	15	**0.911	الأستاذة	7
**0.700	(ATS)		**0.789	(ATS)	
**0.815	الأستاذة	16	**0.893	الأستاذة	8

** دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

من الجدول رقم (14) يتضح أنّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يُشير إلى أنّ جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ؛ وهو ما يُؤكد وجود الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور، أي أنّ جميعها صادقة لما أعدت لقياسه.

ج. كامل الاستبانة: تم حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحاور الثلاث بالدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج موضحة في ما يأتي:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

العبارة	المصلحة	معامل الارتباط	العبارة	المصلحة	معامل الارتباط
	(ATS)	**0.452		(ATS)	**0.674
1	الأستاذة	**0.219	34	الأستاذة	**0.777
	(ATS)	**0.432		(ATS)	**0.639
2	الأستاذة	**0.178	35	الأستاذة	**0.777
	(ATS)	**0.481		(ATS)	**0.745
3	الأستاذة	**0.473	36	الأستاذة	**0.758
	(ATS)	**0.441		(ATS)	**0.708
4	الأستاذة	**0.296	37	الأستاذة	**0.736
	(ATS)	**0.676		(ATS)	**0.680
5	الأستاذة	**0.668	38	الأستاذة	**0.747
	(ATS)	**0.642		(ATS)	**0.735
6	الأستاذة	**0.497	39	الأستاذة	**0.787
	(ATS)	**0.705		(ATS)	**0.631
7	الأستاذة	**0.607	40	الأستاذة	**0.661
	(ATS)	**0.703		(ATS)	**0.604
8	الأستاذة	**0.683	41	الأستاذة	**0.599

**0.614	(ATS)		**0.451	(ATS)	
**0.662	الأساتذة	42	**0.372	الأساتذة	9
**0.525	(ATS)		**0.283	(ATS)	
**0.567	الأساتذة	43	**0.128	الأساتذة	10
**0.697	(ATS)		**0.246	(ATS)	
**0.733	الأساتذة	44	**0.111	الأساتذة	11
**0.717	(ATS)		**0.692	(ATS)	
**0.717	الأساتذة	45	**0.623	الأساتذة	12
**0.726	(ATS)		**0.730	(ATS)	
**0.762	الأساتذة	46	**0.767	الأساتذة	13
**0.652	(ATS)		**0.700	(ATS)	
**0.753	الأساتذة	47	**0.763	الأساتذة	14
**0.539	(ATS)		**0.606	(ATS)	
**0.594	الأساتذة	48	**0.704	الأساتذة	15
**0.525	(ATS)		**0.637	(ATS)	
**0.605	الأساتذة	49	**0.696	الأساتذة	16
**0.522	(ATS)		**0.408	(ATS)	
**0.604	الأساتذة	50	**0.511	الأساتذة	17
**0.752	(ATS)		**0.611	(ATS)	
**0.798	الأساتذة	51	**0.608	الأساتذة	18
**0.781	(ATS)		**0.667	(ATS)	
**0.809	الأساتذة	52	**0.626	الأساتذة	19
**0.769	(ATS)		**0.660	(ATS)	
**0.802	الأساتذة	53	**0.630	الأساتذة	20
**0.761	(ATS)		**0.657	(ATS)	
**0.843	الأساتذة	54	**0.584	الأساتذة	21
**0.762	(ATS)		**0.669	(ATS)	
**0.839	الأساتذة	55	**0.756	الأساتذة	22
**0.754	(ATS)		**0.668	(ATS)	
**0.831	الأساتذة	56	**0.647	الأساتذة	23
**0.741	(ATS)		**0.714	(ATS)	
**0.846	الأساتذة	57	**0.763	الأساتذة	24
**0.732	(ATS)		**0.385	(ATS)	
**0.815	الأساتذة	58	**0.417	الأساتذة	25
**0.728	(ATS)		**0.167	(ATS)	
**0.799	الأساتذة	59	**0.182	الأساتذة	26
**0.733	(ATS)		**0.312	(ATS)	

27	الأساتذة	**0.331	60	الأساتذة	**0.794
	(ATS)	**0.351		(ATS)	**0.741
28	الأساتذة	**0.403	61	الأساتذة	**0.815
	(ATS)	**0.337		(ATS)	**0.740
29	الأساتذة	**0.433	62	الأساتذة	**0.816
	(ATS)	**0.306		(ATS)	**0.728
30	الأساتذة	**0.448	63	الأساتذة	**0.812
	(ATS)	**0.636		(ATS)	**0.677
31	الأساتذة	**0.758	64	الأساتذة	**0.750
	(ATS)	**0.672		(ATS)	**0.641
32	الأساتذة	**0.807	65	الأساتذة	**0.749
	(ATS)	**0.706		(ATS)	**0.636
33	الأساتذة	**0.795	66	الأساتذة	**0.738

** دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

يتبين من الجدول رقم (15) أنّ قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يُشير إلى أنّ كل محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهي صادقة لما أُعدت لقياسه. وقد أكّد ذلك النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، والتي بيّنت صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

ثبات أداة الدراسة: يُقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط؛ بعبارة أخرى أنّ ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معيّنة . ولقياس مدى ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتين:

أ. طريقة التجزئة النصفية: هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown)، والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان (Guttman)، حيثُ الاختبار الأول يُشترط تُساوي قيمة كرومباخ ألفا وتساوي التباين، أما اختبار قوتمان لا يُشترط ذلك، أي أنّه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة. وتعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة بيرسون r_{12} ، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون)، حيثُ

$$spearman\ Brown\ coefficient = \frac{2r_{12}}{1 + r_{12}}$$

وبالنسبة لمعامل ثبات (Guttman) للتجزئة النصفية، فهو لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي لكلا المجموعتين كما لا يتطلب أن يكون معامل ألفا كرومباخ متساوي للنصفين، ويحسب من خلال القانون التالي:

$$spearman\ Brown\ coefficient = \frac{2r_{12}}{1 + r_{12}}$$

وباستخدام برمجية (SPSS.V25)، وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين الزوجي والقسم

الفردى تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون

الاستمارة ككل		المحور الثاني		المحور الأول		القسم الأول للعبارات	معامل ألفا كرومباخ	
الأساتذة	ATS	الأساتذة	ATS	الأساتذة	ATS			
.956	.948	.955	.921	.928	.920	ألفا كرومباخ للقسم الأول		
33	33	8	8	25	25*	عدد العبارات		
.959	.951	955	.920	.933	.927	ألفا كرومباخ للقسم الثاني		
33	33	8	8*	25	25*	عدد العبارات		
66	66	16	16	50	50	العدد الإجمالي للعبارات		
.978	.975	.971	.950	.965	.955	الارتباط بين القسم الأول والثاني		
.989	.988	.985	.975	.982	.977	القسم الأول	معامل سبيرمان براون	
.989	.988	.985	.975	.982	.977	القسم الثاني		
.989	.988	.985	.975	.982	.977	معامل قوتمان		
عدد العبارات		الانحراف		التباين		المتوسط		المحور الأول
أساتذة	ATS	أساتذة	ATS	أساتذة	ATS	أساتذة	ATS	
25	25	17.049	17.841	290.681	318.317	78.07	69.43	1 ق
25	25	16.924	17.766	286.421	315.634	79.21	71.16	2 ق
50	50	33.675	35.201	1134.022	1239.135	157.28	140.59	3 ق
8	8	8.046	7.694	64.746	59.191	21.83	20.90	1 ق
8	8	8.215	7.767	67.494	60.331	21.98	21.09	2 ق

16	16	16.144	15.268	260.640	233.111	43.80	42.00	رد	الإستمارة ككل
33	33	24.170	24.553	584.200	602.856	99.90	90.33	رد 1	
33	33	24.195	24.495	585.396	600.013	101.19	92.26	رد 2	
66	66	48.102	48.746	2313.809	2376.149	201.08	182.58	رد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) يتبين أنّ قيمة التباين ليست متساوية للقسمين. وبالتالي سيتم اعتماد نتيجة اختبار غوتمان، والتي وجد أنّها بلغت 0.988 بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح و 0.989 عند مصلحة مستخدمي الأساتذة، أي أنّ قيمة الثبات حسب اختبار غوتمان بلغت 98.8% في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح و 98.9% في مصلحة مستخدمي الأساتذة وهي مقبولة جداً.

ب. ثبات الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): يُعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويُستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها، وكلما تزيد قيمته عن 0.6 تكون أفضل ويحسب من المعادلة:⁹

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

K: عدد مفردات الاختبار؛ $(\sum s_i^2)$: تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛ (s_i^2) : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

والجدول التالي يُبين قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة باستخدام مقياس "ألفا كرونباخ":

الجدول رقم (17): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	المصلحة	قيمة ألفا	الصدق*
إدارة المسارات الوظيفية	تخطيط المسارات تطوير المسارات	09	(ATS)	0.853	0.923
			الأساتذة	0.811	0.900
		06	(ATS)	0.770	0.877
			الأساتذة	0.771	0.878

⁹ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005)، ص 59.

0.948	0.900	(ATS)	10	إدارة الحركة المهنية
0.946	0.896	الأساتذة		
0.924	0.855	(ATS)	10	التكوين والتعلم
0.946	0.896	الأساتذة		
0.942	0.888	(ATS)	08	الحوافز والمكافآت
0.956	0.914	الأساتذة		
0.937	0.879	(ATS)	07	تقييم الأداء
0.951	0.905	الأساتذة		
0.980	0.961	(ATS)	50	كامل المحور الأول إدارة المسارات الوظيفية
0.982	0.965	الأساتذة		
0.979	0.960	(ATS)	16	المحور الثاني تنمية الكفاءات
0.988	0.978	الأساتذة		
0.987	0.975	(ATS)	66	كامل الاستبيان
0.989	0.979	الأساتذة		

*الصدق: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

من النتائج يتضح أنّ قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لكل الاستبانة بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح قد بلغت 0.975 أي 97.5% و 0.979 أي 97.9% بالنسبة للأساتذة بمعاملات صدق تراوحت بين 0.987 و 0.989 وهي قيم أعلى من القيمة الدنيا الموصى فيها يخصص تقليل التحيز وزيادة الموثوقية في إجابات الأفراد المستجوبين والتي اعتمدت الباحثة في تحديدها على دراسة (Cannon & Perreault) لتقييم الموثوقية والذي حددت قيمته > 0.70 ، وهذا ما تم التوصل إليه حيث كانت نتائج معامل الصدق أكبر من $(\alpha = 0.70)$ ما يُبين أنّ هناك اتساقاً وثباتاً في الأسئلة الموضوعية لدراسة المتغيرات¹⁰. ومن خلال اختبارات الصدق والثبات ظهر أنّ أداة الدراسة قد استوفت أغلب الشروط اللازمة للاختبار الجيد، وأنها مناسبة لأغراض هذه الدراسة.

-الصدق التمييزي: يتم قياس الصدق التمييزي بترتيب درجات الإجابة على عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ثم تُأخذ نسبة 27% من أعلى الدرجات (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل مرتفع) والنسبة نفسها من أدناها (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل متدني). وقد كانت نسبة 27% هي حوالي 178

¹⁰ Joseph P. Cannon, William D. Perrault Jr., «Buyer-Seller Relationships in Business Markets», *Journal of Marketing Research*, Vol.36, Issue 4 (November 1, 1999), pp.439-460.

من العدد الإجمالي 660، حيث كانت هذه النسبة عند الأساتذة حوالي 81 من العدد الإجمالي 300، وكانت حوالي 97 بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح من العدد الإجمالي 360، ثم يُحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واختبارهما عن طريق T-test. ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، والجدولان (18) و(19) يُوضّحان النتائج.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا.

Statistiques de groupe									
الحدود	(ATS)			الأساتذة			المجتمع ككل		
	N	Moy	Ecart	N	Moy	Ecart	N	Moy	Ecart
المجموعة الدنيا	97	1.8900	.28883	81	2.1551	.38605	178	2.1036	.32807
المجموعة العليا	97	3.7051	.42946	81	3.9263	.33331	178	3.8241	.38209

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V25).

الجدول رقم (19): اختبار t-test بين المجموعتين العليا والدنيا.

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Test (l.l.v)		Test (é.m)			
Hypothèse		الأساتذة				(ATS)					
		F	Sig	T	Ddl	Sig	F	Sig	T	Ddl	Sig
variances égales		1.521	.219	-31.255	160	.000	11.169	.001	-34.540	192	.000
variances inégales				-31.255	156.666	.000			-34.540	168.095	.000
Hypothèse		المجتمع ككل									
		F	Sig	T	Ddl	Sig					
variances égales		1.812	.179	-45.578	354	.000					
variances inégales				-45.578	346.081	.000					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V25).

يظهر من الجدولين (18) و(19) أنّ قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة العليا بالنسبة للمجتمع ككل كانت 3.8241 بانحراف معياري قدره 0.38209، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا 2.10363، بانحراف معياري قدره 0.32807، كما أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 بين المجموعتين، وعلى ذلك يكون المقياس صادقاً، ويُمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة. أما فيما يتعلّق بالأساتذة فيظهر من النتائج أنّ قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة العليا كانت 3.9263 بانحراف معياري قدره 0.33331، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا 2.1551 بانحراف معياري مقداره

0.38605، كما أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 بين المجموعتين، وعلى ذلك يكون المقياس صادقاً، ويُمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

وقيمة المتوسط الحسابي للمجموعة ا اعليا بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح كانت 3.7051 بانحراف معياري قدره 0.42946، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة ال دنيا 1.8900، بانحراف معياري مقداره 0.28883 كما أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.000 بين المجموعتين، وعلى ذلك يكون المقياس صادقاً، ويُمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

ثالثاً: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

سُحِّلَ الباحث في هذا الجزء عرض ووصف الخطوات المنهجية المتبعة من أجل توضيح معالم الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تحليل وتفسير أهم النتائج المتوصل إليها.

1. تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال التعرف على الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي) والتي تم تمثيلها بالتكرارات والنسب المئوية، كما يلي:

الجدول رقم (20): يوضح المتغيرات الشخصية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	(ATS)	186	51.7%
		الأساتذة	191	63.7%
	أنثى	(ATS)	174	48.3%
		الأساتذة	109	36.3%
	المجموع	(ATS)	360	100%
		الأساتذة	300	100%
الفئة العمرية	أقل من 35	(ATS)	129	35.8%
		الأساتذة	97	32.3%
	من 36 إلى 40	(ATS)	139	38.6%
		الأساتذة	114	38.0%
	من 41 إلى 45	(ATS)	61	16.9%
		الأساتذة	47	15.7%
	من 46 إلى 50	(ATS)	21	5.8%
		الأساتذة	20	6.7%
	51 سنة فأكثر	(ATS)	10	2.8%

%7.3	22	الأستاذة		
%100	360	(ATS)	المجموع	
%100	300	الأستاذة		
%12.2	44	(ATS)	أقل من 3 سنوات	مستوى الخبرة
%12.0	36	الأستاذة		
%25.0	90	(ATS)	من 4 إلى 6	
%24.7	74	الأستاذة		
%22.8	82	(ATS)	من 7 إلى 9	
%23.7	71	الأستاذة		
%13.9	50	(ATS)	من 10 إلى 12	
%16.3	49	الأستاذة		
%26.1	94	(ATS)	13 سنة فأكثر	
%23.3	70	الأستاذة		
%100	360	(ATS)	المجموع	
%100	300	الأستاذة		
%27.2	98	(ATS)	ثانوي فأقل	
/	/	الأستاذة		
%30.8	111	(ATS)	شهادة تطبيقية	
/	/	الأستاذة	"DEUA"	
%22.5	81	(ATS)	ليسانس	
/	/	الأستاذة		
%17.5	63	(ATS)	ماستر	
/	/	الأستاذة		
%0.3	01	(ATS)	ماجستير	
%21.7	65	الأستاذة		
%1.7	6	(ATS)	دكتوراه	
%78.3	235	الأستاذة		
%100	360	(ATS)	المجموع	
%100	300	الأستاذة		
%30.0	108	(ATS)	تنفيذ	الصف الوظيفي
%15.3	55		تحكم	
%24.2	87		تطبيق	
%30.6	110		تصميم	
%100	360		المجموع	
%15.3	46	الأستاذة	أستاذ مساعد (ب)	
%19.0	57		أستاذ مساعد (أ)	
%22.0	66		أستاذ محاضر (ب)	

%37.0	111		أستاذ محاضر (أ)
%6.7	20		أستاذ تعليم عالي
%100	300		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

من الجدول رقم (20) يتبين أنّ عدد الأفراد في عيّنات الدراسة كان متقاربًا إلى حد بعيد نتيجة لطبيعة عمل الجامعة محل الدراسة مما يُضفي الشرعية على النتائج المتحصل عليها، حيث بلغ عدد الذكور في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نسبة 51.7% مقابل 48.3% عدد الإناث، في حين بلغت نسبتهم 63.7% ذكور مقابل 36.3% إناث في مصلحة مستخدمي الأساتذة؛ كما يتّضح من النتائج أنّ أكثر الأفراد المستجوبين في كلا المصلحتين هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 36-40 سنة بنسبة عالية تفوق معدل الأعمار الأخرى حيث قُدّرت بـ 38.6% في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح و 38% في مصلحة الأساتذة، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 35 سنة في المصلحتين وذلك بنسبة 35.8% في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح و 32.3% عند الأساتذة، ثمّ الفئة من 41-45 بنسبة 16.9% في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح و 15.7% في مصلحة مستخدمي الأساتذة، ملم يُعطي انطباعًا جيدًا عن توجه الجامعة محل الدراسة نحو تشكيل موارد بشرية شابة قادرة ولها دافعية على تكوين أنماط تفكير مختلفة تتلاءم وطبيعة النشاط، والتي يكون لها أثرًا إيجابيًا على أداء أعمالها.

إضافة إلى ذلك، أثبتت النتائج بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح أنّ العدد الأكبر من المحييين يتمتعون بخبرة مهنية في مجال عملهم الحالي تزيد عن 13 سنة، وذلك بنسبة 26.1%، في حين احتلت هذه الفئة الرتبة الثالثة في مصلحة الأساتذة بمقدار 23.3% تليها الفئة من 4-6 سنوات بمعدل خبرة 25%، والتي احتلت الرتبة الأولى بنسبة 24.7% في مصلحة مستخدمي الأساتذة، ثمّ الفئة من 7-9 سنوات بنسبة 22.8% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، و 23.7% عند الأساتذة، وبعدها الفئات المقترحة المتبقية برُتب ونسب مختلفة في المصلحتين. وقد يرجع ذلك إلى قدم الجامعة التي بدأت مزاولتها نشاطها منذ عام 1986 ما ساعدها في تشكيل مخزون لا بأس به من المهارات المؤهلة والشابة في فترة نشاطها.

إنّ تفحص المعطيات المبينة في الجدول يُثبت أنّ العدد الأكبر من المحييين في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح هم ذوي تأهيل يُعادل شهادة تطبيقية بنسبة 30.8% يليها مستوى ثانوي فأقل بنسبة 27.2% وبعدها المستوى الجامعي ليسانس ثمّ ماستر بنسب 22.5% و 17.5% على التوالي. وأشارت النتائج أنّ غالبية

المستجوبين بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة هم ذوي تأهيل يُعادل شهادة الدكتوراه بنسبة 78.3% تعدت وبكثير مؤهل الماجستير الذي بلغ نسبة 21.7% ما يعكس وجود تنوع في المستوى التعليمي والثقافي لدى العينة المستجوبة. وقد تبين من خلال إجابات أفراد العينة أنّ الصنف الوظيفي الغالب بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح هم موظفون في التصميم بنسبة 30.6%، يليها موظفون في التنفيذ ثم التطبيق والتحكم بنسب: 30% و 24.2% و 15.3% على التوالي، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فالغالبية كانوا أساتذة محاضري صنف (أ) وذلك بمعدل 37% يليها أساتذة محاضري صنف (ب) بتقدير 22% ثم يأتي الصنف مساعد (أ) والصنف مساعد (ب) بنسب 19% و 15.3% على التوالي؛ وهذا الأمر يعكس جهود الجامعة محل الدراسة نحو استقطاب العاملين من مختلف التخصصات وكذا فتح وإتاحة مناصب ترقية في إطار القانون الأساسي الخاص بكل فئة.

2. عرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يتم من خلال هذا الجزء الإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية التالية: ما درجة تخطيط وتنمية إدارة المسارات الوظيفية؟ وما مستوى الاهتمام بتنمية الكفاءات؟ وما هي أوجه الاختلاف والاتفاق بين العاملين بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح ومصلحة مستخدمي الأساتذة محل المقارنة بخصوص إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات في جامعة معسكر كنموذج للمؤسسات العمومية الجزائرية؟ ويتم ذلك من خلال تحليل البيانات المتحصّل عليها من الاستبانة الموزعة على العاملين في المصلحتين بالتعرّف على المتوسطات الحسابية لكل عبارة، والانحراف المعياري، واختبار "T-test" لمقارنة متوسط العبارة بالمتوسط الافتراضي لمجتمع الدراسة. وتم تقسيم المحور إلى ستة عناصر هي: تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة الحركية المهنية، التكوين والتعلّم، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، وهي العناصر الأساسية المكوّنة لإدارة المسارات الوظيفية، والتي سيتم قياسها من خلالها. وتظهر النتائج كما تُوضحها الجداول الآتية:

1.2 المتغير المستقل (إدارة المسارات الوظيفية)، والذي تمّ تقسيمه حسب الدراسة إلى ستة أبعاد، وهي:

■ **البعد الأول: تحليل نتائج بعد تخطيط المسارات،** حيث يُبين الجدول (21) نتائج الإحصاءات الوصفية المعتمدة وهي: حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بتخطيط المسارات الوظيفية.

الجدول رقم (21): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بتخطيط المسارات الوظيفية

الفترة	المصلحة	التكرارات و النسب %	درجة الموافقة					لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	موافق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المؤوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه	
			ت	%	ت	%	ت										%
1	(ATS)	ت	93	80	34	113	40	2.83	1.372	5	موافق إلى حد ما						
		%	25.8	22.2	9.4	31.4	11.1										
	الأستاذة	ت	46	16	30	125	83	3.71	1.179	3	موافق						
		%	15.3	5.3	10.0	41.7	27.7										
2	(ATS)	ت	52	33	48	164	63	3.48	1.201	1	موافق						
		%	14.4	9.2	13.3	45.6	17.5										
	الأستاذة	ت	21	5	17	139	118	4.15	0.928	1	موافق بشدة						
		%	7.0	1.7	5.7	46.3	39.3										
3	(ATS)	ت	93	59	63	113	32	2.91	1.257	4	موافق إلى حد ما						
		%	25.8	16.4	17.5	31.4	8.9										
	الأستاذة	ت	69	34	90	86	21	2.97	1.119	8	موافق إلى حد ما						
		%	23.0	11.3	30.0	28.7	7.0										
4	(ATS)	ت	64	43	39	170	44	3.30	1.237	2	موافق إلى حد ما						
		%	17.8	11.9	10.8	47.2	12.2										
	الأستاذة	ت	29	13	26	178	54	3.77	0.997	2	موافق						
		%	9.7	4.3	8.7	59.3	18.0										
5	(ATS)	ت	87	94	72	86	21	2.59	1.263	6	غير موافق						
		%	24.2	26.1	20.0	23.9	5.8										
	الأستاذة	ت	72	35	76	93	24	3.00	1.158	7	موافق إلى حد ما						
		%	24.0	11.7	25.3	31.0	8.0										
6	(ATS)	ت	117	83	67	76	17	2.52	1.192	8	غير موافق						
		%	32.5	23.1	18.6	21.1	4.7										
	الأستاذة	ت	63	32	71	109	25	3.11	1.152	5	موافق إلى حد ما						
		%	21.0	10.7	23.7	36.3	8.3										
7	(ATS)	ت	121	80	58	86	15	2.54	1.194	7	غير موافق						
		%	33.6	22.2	16.1	23.9	4.2										
	الأستاذة	ت	77	28	65	109	21	3.05	1.129	6	موافق إلى حد ما						
		%	25.7	9.3	21.7	36.3	7.0										
8	(ATS)	ت	130	82	56	72	20	2.49	1.201	9	غير موافق						
		%	36.1	22.8	15.6	20.0	5.6										
	الأستاذة	ت	82	36	82	78	22	2.89	1.140	9	موافق إلى حد ما						
		%	27.3	12.0	27.3	26.0	7.3										
9	(ATS)	ت	60	46	47	163	44	3.27	1.244	3	موافق إلى حد ما						
		%	16.7	12.8	13.1	45.3	12.2										
	الأستاذة	ت	24	19	35	179	43	3.68	1.024	4	موافق						
		%	8.0	6.3	11.7	59.7	14.3										
												0.841	2.88	ATS	المؤوسط العام لمؤشر تخطيط المسارات الوظيفية		
												0.690	3.37	الأستاذة			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

من الجدول رقم (21) يتّضح أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مدى توفّر تخطيط المسارات الوظيفية بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح (ATS) بلغ 2.88 بانحراف معياري مقداره 0.841، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فقد كان مساويا ل 3.37. درجة من 5 درجات وبانحراف معياري بلغ 0.690 وكلا المتوسطين يقع في الفئة الثالثة من مقياس "ليكارث الخماسي" (من 2.60 إلى أقل من 3.40) ما يعني أنّ هناك مستوى متوسط في إجابات أفراد العيّنة المستجوبة في كلا المصالحتين نحو توفّر مؤشر تخطيط المسارات الوظيفية، وهو ما يُشير إلى وجود اختلافات شبه متوسطة في استجابات أفراد عيّنة الدراسة في المصالحتين محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما ، موافق، موافق بشدة فيما يتعلّق بهذا البُعد. وجاء ترتيب عبارات البُعد على النحو التالي:

- العبارة رقم 2 (لدي طموحات أفضل لخططي الوظيفية في مناصبي الحالي) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي مقداره 3.48 وانحراف معياري يُساوي 1.201 وكان ترتيبها أوّلا في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.928، وهي تفوق نسبة المتوسط الحسابي للعبارة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح ، ما يعكس توفّر طموحات وخطط وظيفية بالمناصب الحالية لدى العيّنة في المصالحتين بنسب كبيرة ومتقاربة.

- العبارة رقم 4 (هناك وضوح في طبيعة المهام الموكلة إليّ بحكم مناصبي) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط 3.30 وانحراف معياري 1.237، وكذلك الثانية في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 3.77 وانحراف معياري 0.997 أي أنّ حسب آراء العيّنة فهناك نسبة متوسطة من الوُضوح بالنسبة للمهام الموكلة إليهم في كلا المصالحتين وذلك بنسب كبيرة ومتقاربة.

- العبارة رقم 9 (يُمكنني تخطيط مساري الوظيفي من التوفيق بين مهاراتي ومتطلبات وظيفتي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.244 بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح ، ورابعة بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 3.68 وانحراف قدره 1.024، ملم يُوضّح توفّر نسبة متوسطة من التوفيق بين مهارات ومتطلبات الوظيفة تُعزى لتخطيط المسار الوظيفي حسب آراء العيّنة في المصالحتين بدرجة كبيرة ومتقاربة.

- العبارة رقم 3 (أتلقي معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة التي تمكّني من تخطيط أكثر فعالية لمساري الوظيفي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي

مقداره 2.91 وانحراف معياري يُساوي 1.257 وكان ترتيبها ثامنا في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.119، ملم يُوضَّح وجود نسب متوسطة من المعلومات المتوفرة عن عمليات التوظيف وشغور المناصب حسب آراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بدرجة أكبر من مصلحة مستخدمي الأساتذة بالجامعة محل الدراسة.

العبارة رقم 1 (أتطلع للبقاء في وظيفتي الحالية أطول فترة ممكنة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوفُّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي مقداره 2.83 وانحراف معياري يُساوي 1.372 وكان ترتيبها ثالثا في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.179، ملم يُبيِّن أنه حسب آراء العيّنة فالعمال الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح لا يتطلعون للبقاء أكثر في مناصبهم الحالية مقارنة بالأساتذة الذين يرغبون في ذلك وبشكل كبير ؛ ويمكن إرجاع ذلك لوجود مستويات رضا لا بأس بها حول الوظائف الحالية عند هذه العيّنة عكس سابقتها.

العبارة رقم 5 (تهتم مؤسستي بتخطيط مساري الوظيفي بطريقة شفافة) في المرتبة السادسة من حيث درجة التوفُّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي مقداره 2.59 وانحراف معياري يُساوي 1.263 وكان ترتيبها سابعا في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.0 وانحراف معياري 1.158، ومنه فمستوى الاهتمام بتخطيط المسارات وبطريقة شفافة متوسط من وجهة آراء العينتين بالجامعة في كلا المصلحتين.

العبارة رقم 7 (تمنحني مؤسستي فرصة المشاركة في تحديد خُططي الوظيفية) في المرتبة السابعة من حيث درجة التوفُّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي مقداره 2.54 وانحراف معياري يُساوي 1.194 وكان ترتيبها سادسا في مصلحة الأساتذة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.129، أي أنّ مستوى المشاركة في تحديد الخُطط الوظيفية من وجهة آراء العيّنة بالمصلحتين متوسط في إطار القانون الذي يحكمهم.

العبارة رقم 6 (تمنحني مؤسستي استقلالية في اتخاذ قرار تخطيط مساري الوظيفي) في المرتبة الثامنة من حيث درجة التوفُّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي مقداره 2.52 وانحراف معياري يُساوي 1.192 وجاء ترتيبها خامسا في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.152، أي أنه حسب آراء العيّنة في المصلحتين بالجامعة محل الدراسة تأخذ الهامش الأكبر في اتخاذ هذه

القرارات بموجب المراسيم التنفيذية التي تسير ضمنها ولا تمنحهم استقلالية هذا القرار ما يعني أنّ مساراتهم محددة.

-العبارة رقم 8 (تُشجّعني مؤسستي على صياغة الأهداف المتعلقة بمساري الوظيفي) في المرتبة التاسعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي مقداره 2.49 وانحراف معياري يُساوي 1.201 وكان ترتيبها تاسعا كذلك في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.140، وهو ما يُبيّن حسب آراء العيّنة أنّ مثل هذه المبادرات بالجامعة محل الدراسة ذات مستوى ضعيف.

وحسب النتائج السابقة، فإنّ أفراد العيّنة المأخوذة من المصلحتين كانت استجابتهم متوسطة إزاء توفّر عنصر تخطيط المسار الوظيفي في جامعتهم، ومرّد ذلك إلى طبيعة العمل بالجامعة في حد ذاته، إذ أنّه يسير ضمن إطار قانوني يضمّ لوائح وتنظيمات من شأنها خلق الكثير من العراقيل التي تعترض تحقيق الأهداف الوظيفية لدى غالبية الأفراد، ما ينتج عنه مستويات من التذمر والإحباط وعدم الرضا والتي قد تنعكس سلبا على الجامعة فيما يرتبط بفقدان بعض الكفاءات مع مرور الزمن؛ كما أنّ هذه الصفة دائمة الحضور لدى الأفراد الذين يعرفون جيدا ما ينبغي عليهم القيام به من أجل تحقيق تخطيط وظيفي جيد لهم في الأماكن الأنسب.

■ **البعد الثاني: تحليل نتائج بُعد تطوير المسارات الوظيفية** ، حيث يُبيّن الجدول (22) نتائج الإحصاءات الوصفية المعتمدة وهي : حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العيّنة المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية.

الجدول رقم (22): نتائج استجابات أفراد العيّنة المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية.

الفترة	المصلحة	التكرارات و النسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الاتجاه
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة				
1	(ATS)	ن	13	28	28	215	76	3.87	1	موافق	
		%	3.6	7.8	7.8	59.7	21.1				
	الأساتذة	ن	4	7	14	178	97	4.19	1	موافق	
		%	1.3	2.3	4.7	59.3	32.3				
2	(ATS)	ن	24	47	54	167	68	3.58	2	موافق	
		%	6.7	13.1	15.0	46.4	18.9				
	الأساتذة	ن	7	25	26	144	98	4.00	2	موافق	
		%	2.3	8.3	8.7	48.0	32.7				

3	(ATS)	ت	72	108	78	86	16	2.63	1.176	4	موافق إلى حد ما
			20.0	30.0	21.7	23.9	4.4				
	الأساتذة	ت	31	73	79	97	20	3.01	1.118	3	موافق إلى حد ما
			10.3	24.3	26.3	32.3	6.7				
4	(ATS)	ت	83	123	70	64	20	2.49	1.185	5	غير موافق
			23.1	34.2	19.4	17.8	5.6				
	الأساتذة	ت	37	90	83	73	17	2.81	1.110	5	موافق إلى حد ما
			12.3	30.0	27.7	24.3	5.7				
5	(ATS)	ت	84	126	65	63	22	2.48	1.199	6	غير موافق
			23.3	35.0	18.1	17.5	6.1				
	الأساتذة	ت	35	94	84	76	11	2.78	1.066	6	موافق إلى حد ما
			11.7	31.3	28.0	25.3	3.7				
6	(ATS)	ت	81	100	67	75	37	2.69	1.305	3	موافق إلى حد ما
			22.5	27.8	18.6	20.8	10.3				
	الأساتذة	ت	50	66	75	85	24	2.89	1.218	4	موافق إلى حد ما
			16.7	22.0	25.0	28.3	8.0				
				المتوسط العام لمؤشر تطوير المسارات الوظيفية		ATS		2.95	0.793		
				الأساتذة				3.28	0.716		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

يُوضّح الجدول رقم (22) أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مدى توفّر تطوير المسارات الوظيفية بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح (ATS) بلغ 2.95 بانحراف معياري مقداره 0.793، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فقد كان المتوسط العام للاستجابات مساوياً لـ 3.28 درجة من 5 درجات وبانحراف معياري بلغ 0.716 وكلا المتوسطين ينتميان للفئة الثالثة من مقياس "ليكارث الخماسي" (من 2.60 إلى < 3.40)، ملم يعني أنّه يوجد مستوى متوسط في إجابات أفراد العيّنة المستجوبة بالمصلحتين نحو توفّر مؤشر تطوير المسارات. وهو ما يُشير إلى وجود اختلافات شبه متوسطة في استجابات أفراد عيّنة الدراسة في المصلحتين محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة فيما يتعلّق بهذا البعد. وجاء ترتيب عبارات البعد على النحو التالي:

- العبارة رقم 1 (أدرك ما أستطيع القيام به لتطوير مساري الوظيفي) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري يُساوي 0.95 وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.74، ملم يعكس وجود مستوى كبير من الوعي عند العيّنة في كلا المصلحتين فيما يتعلّق بالسعي نحو تطوير حياتهم الوظيفية.

-العبارة رقم 2 (أتجيب المهام والوظائف التي تُعرقلني في تطوير مساري الوظيفي) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري يُساوي 1.13 وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.98، ولم يُوضَّح حسب آراء العينة وجود مستوى يقظة كبير في كلا المصلحتين فيما يتعلق باجتنااب المهام والوظائف التي ينجر عنها أعباء كثيرة من شأنها أن تُعرقل تطوير المسارات الوظيفية.

-العبارة رقم 6 (تهتم مؤسستي بزيادة رغبتني في البقاء معها والتخلي عن فكرة تركها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري يُساوي 1.30 وجاء ترتيبها رابعا في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.21، ولم يُبيّن وجود مستوى متوسط حسب آراء العينة في كلا المصلحتين نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بزيادة رغبتهم في البقاء معها والسعي إلى الحفاظ عليهم أطول فترة ممكنة.

-العبارة رقم 3 (تهتم مؤسستي بتوفير مسار واضح يُمكنني من التقدم الوظيفي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري يُساوي 1.17 وجاء ترتيبها ثالثا في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.11، معناه وجود مستوى متوسط من وجهة آراء العينة نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بتوفير مسارات واضحة لأفرادها بالمصلحتين تُسهّل عليهم تحقيق التقدم والتطور.

-العبارة رقم 4 (تهتم مؤسستي بتطويري في كل مرحلة من مراحل مساري الوظيفي) في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري يُساوي 1.18 وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 1.11، ولم يُفسّر وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العينة نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بتطوير عمالها الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، في حين يتّضح وجود مستوى متوسط في اتجاه الآراء نحو هذه العبارة لدى الأساتذة الذين يرتبط مسارهم الوظيفي بالمسار العلمي.

-العبارة رقم 5 (تهتم مؤسستي بتوفير خطط وسياسات تمكّني من تطوير مساري الوظيفي) في المرتبة السادسة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري يُساوي 1.19 وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 1.06، ولم يُوضَّح وجود مستوى ضعيف حسب آراء العينة بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح نحو اهتمام الجامعة

بتوفير سياسات وإجراءات واضحة تُساعدهم على التطوُّر والتقدُّم، عكس الأساتذة الذين لديهم مسارات واضحة مرتبطة بأهدافهم العلمية.

وعليه يُمكن القول أنّ عنصراً تطوير المسارات متوفراً بنسب متوسطة في المصلحتين محل الدراسة، إذ يرى المستجوبون بأنّ الموظف في الجامعة التي ينتمي إليها يُمكنه التقدُّم والتطوُّر في مسيرته الوظيفية مع وجود دعم واهتمام من طرف الجهات المعنية التي تُفيد في توجيه عمله.

■ **البعد الثالث: تحليل نتائج بُعد إدارة الحركة المهنية،** حيث يُبيّن الجدول (23) نتائج الإحصاءات الوصفية المعتمدة وهي حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة الحركة المهنية.

الجدول رقم (23): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة الحركة المهنية.

الفترة	المصلحة	التكرارات و النسب %	درجة الموافقة					الاتجاه
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	
1	(ATS)	ت	87	119	76	63	15	غير موافق
		%	24.2	33.1	21.1	17.5	4.2	
2	الأساتذة	ت	55	94	81	58	12	غير موافق
		%	18.3	31.3	27.0	19.3	4.0	
3	(ATS)	ت	80	126	60	78	16	غير موافق
		%	22.0	35.0	16.7	21.7	4.4	
4	الأساتذة	ت	42	86	87	68	17	موافق إلى حد ما
		%	14.0	28.7	29.0	22.7	5.7	
5	(ATS)	ت	90	118	64	72	16	غير موافق
		%	25.0	32.8	17.8	20.0	4.4	
6	الأساتذة	ت	42	91	79	67	21	موافق إلى حد ما
		%	14.0	30.3	26.3	22.3	7.0	
7	(ATS)	ت	85	105	59	86	25	موافق إلى حد ما
		%	23.6	29.2	16.4	23.9	6.9	
8	الأساتذة	ت	30	82	70	96	22	موافق إلى حد ما
		%	10.0	27.3	23.3	32.0	7.3	
9	(ATS)	ت	93	101	70	67	29	غير موافق
		%	25.8	28.1	19.4	18.6	8.1	
10	الأساتذة	ت	29	53	75	113	30	موافق إلى حد ما
		%	9.7	17.7	25.0	37.7	10.0	
11	(ATS)	ت	75	86	70	102	27	موافق إلى حد ما
		%	20.8	23.9	19.4	28.3	7.5	

6	الأساتذة	ت	22	46	55	133	44	3.44	1.136	1	موافق
		%	7.3	15.3	18.3	44.3	14.7				
7	(ATS)	ت	82	128	64	72	14	2.47	1.158	6	غير موافق
		%	22.8	35.6	17.8	20.0	3.9				
8	الأساتذة	ت	41	79	89	80	11	2.80	1.090	5	موافق إلى حد ما
		%	13.7	26.3	29.7	26.7	3.7				
9	(ATS)	ت	85	132	59	70	14	2.43	1.159	9	غير موافق
		%	23.6	36.7	16.4	19.4	3.9				
10	الأساتذة	ت	38	77	65	90	30	2.99	1.212	4	موافق إلى حد ما
		%	12.7	25.7	21.7	30.0	10.0				
9	(ATS)	ت	86	115	61	86	12	2.51	1.187	5	غير موافق
		%	23.9	31.9	16.9	23.9	3.3				
8	الأساتذة	ت	49	86	72	74	19	2.76	1.178	8	موافق إلى حد ما
		%	16.3	28.7	24.0	24.7	6.3				
10	(ATS)	ت	112	114	85	30	19	2.25	1.139	10	غير موافق
		%	31.1	31.7	23.6	8.3	5.3				
9	الأساتذة	ت	55	69	122	45	9	2.61	1.043	9	موافق إلى حد ما
		%	18.3	23.0	40.7	15.0	3.0				
				المتوسط العام لإدارة الحركة المهنية				2.50	0.869		
				الأساتذة				2.89	0.813		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

يُظهر الجدول رقم (23) أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مدى توفّر إدارة الحركات الوظيفية عند مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح (ATS) بلغ 2.50 درجة من 5 درجات وهو يقع في الفئة الثانية من مقياس "ليكارت الحماسي" (من 1.80 إلى 2.60)، ملم يعني أنّ هُنَاك ضَعْفًا في اتجاه إجابات أفراد العيّنة المستجوبة بهذه المصلحة نحو مؤشر إدارة الحركة المهنية، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فقد كان المتوسط العام للاستجابات مساويًا لـ 2.89 درجة والذي يقع في الفئة الثالثة من المقياس ملم يُبيّن أنّ مستوى توفّر هذا المؤشر من خلال اتجاهات أفراد العيّنة بهذه المصلحة متوسط. وهو ما يُشير إلى أنّ هُنَاك اختلافات شبه متوسطة في استجابات أفراد عيّنة الدراسة في المصلحتين محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة فيما يتعلّق بهذا البُعد. وجاء ترتيب عبارات البُعد كما يلي :

- العبارة رقم 6 (تستند قرارات الترقية في مؤسستي على معايير محددة بوضوح) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري يُساوي 1.26 وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.13، ملم يعكس توفّر

مستوى متوسط من الوُضوح في القوانين واللوائح التنظيمية وكذا المعايير المعمول بها في قرارات الترقية بالنسبة للإداريين والتقنيين وأعوان المصالح باعتبارها تعتمد على الأقدمية، في حين يظهر وجود مستوى كبير ومرتفع فيما يتعلّق بهذه القرارات بالنسبة للأساتذة فهي تتم بطريقة واضحة ومفهومة (آلية) لهذه الفئة في الجامعة محل الدراسة.

-العبارة رقم 4 (توفّر مؤسّستي معلومات كافية عن عمليات النقل أو الترقية بها) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري يُساوي 1.26 والمرتبة الثالثة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري 1.13، ما يعكس وجود مستوى متوسط حسب آراء العيّنة نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بنشر إعلانات ومعلومات واضحة حول عمليات النقل والترقية بها حسب ضرورة المصلحة.

-العبارة رقم 5 (توفّر مؤسّستي فرصاً منتظمة للترقية بشكل عادل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري يُساوي 1.27 والمرتبة الثانية في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.14، ما يُبيّن وجود مستوى ضعيف حسب آراء العيّنة فيما يُخصّ سعي الجامعة محل الدراسة لتوفير فرص ترقية محددة بشكل عادل ومنتظم بالنسبة للعيّنة التابعة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، في حين يظهر وجود مستوى متوسط من هذا الجهد حسب آراء العيّنة في مصلحة مستخدمي الأساتذة.

-العبارة رقم 2 (أتلقي معلومات كافية عن الفرص الموجودة بأسواق العمل أو المؤسسات الأخرى) في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي بلغ 2.51، وانحراف معياري يُساوي 1.18، وفي الرتبة السابعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي بلغ 2.77 وانحراف معياري 1.11 ما يُبيّن وجود مستوى ضعيف حسب آراء العيّنة فيما يرتبط بسعي الجامعة محل الدراسة للإفصاح والإعلان عن الفرص الموجودة بها أمامهم أو حتى بأسواق أخرى فيما يتعلّق بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمعنى عدم وجود شفافية في عمليات التوظيف بالنسبة لهذه الفئة، في حين يتّضح وجود مستوى متوسط حسب آراء العيّنة فيما يرتبط بهذه العبارة في مصلحة مستخدمي الأساتذة الذين يُمكنهم تحصيل معلومات كافية نتيجة الإعلانات المتكررة فيما يرتبط بعمليات توظيفهم.

-العبارة رقم 9 (تمنّحني مؤسّستي مهام ومسؤوليات جديدة لإثراء وتطوير وظيفتي) في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي متساوي 2.51، وانحراف

معياري بلغ 1.187 وجاءت بالرتبة الثامنة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي بلغ 2.76 وانحراف معياري 1.17 ملم يُبيّن وجود مستوى ضعيف حسب آراء العيّنة فيما يرتبط بسعي الجامعة محل الدراسة لإسناد مهام ومسؤوليات جديدة إليهم من شأنها إثراء وتطوير وظائفهم بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح أي أنّهم ملزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم دون أن يتعدوا مستوى صلاحياتهم، في حين يتبيّن وجود مستوى متوسط حسب آراء العيّنة فيما يرتبط بهذه العبارة في مصلحة مستخدمي الأساتذة والذين يملكون الفرص والصلاحيات في تنويع مهامهم وتوسيعها بالشكل الذي يضمن لهم اكتساب خبرات ومهارات متجددة تمكّنهم من تحقيق التطور الوظيفي وتجنّب كل المشكلات التي قد تعترضهم (تعيّفهم) في ذلك.

-العبارة رقم 7 (توفّر لي مؤسستي فرص تناوب متكررة تُسهل عليّ تطوير كفاءاتي في العمل ل) في المرتبة السادسة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري يُساوي 1.15 والمرتبة الخامسة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.09، ما يعكس وجود مستوى ضعيف حسب آراء العيّنة نحو الجهود المبذولة من طرف الجامعة محل الدراسة في توفير فرص تناوب متكررة تُساعدهم على تطوير كفاءاتهم، في حين يتبيّن وجود مستوى متوسط حسب آراء العيّنة نحو هذه العبارة عند الأساتذة.

-العبارة رقم 3 (توفّر مؤسستي معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة بها) في المرتبة السابعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري يُساوي 1.19 والمرتبة السادسة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 1.15، ما يُبيّن وجود مستوى ضعيف حسب آراء العيّنة نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بتوفير معلومات عن حاجياتها للتوظيف والإفصاح عن الوظائف الشاغرة بها في الوقت المناسب، أي أنّه لا يوجد شفافية في عمليات التوظيف من وجهة رأي العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، عكس مصلحة مستخدمي الأساتذة التي تحتم بتوفير هذه المعلومات نتيجة ضرورتها القصوى بهدف تغطية العجز في الوقت وذلك بمستوى متوسط حسب آراء العيّنة في هذه المصلحة.

-العبارة رقم 1 (توفّر مؤسستي معلومات كافية عن التغييرات المتوقع حدوثها في المناصب أو المواقع والوحدات داخلها) في المرتبة الثامنة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري يُساوي 1.15 والمرتبة العاشرة والأخيرة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 1.11، ما يُبيّن وجود مستوى ضعيف حسب آراء العيّنة في

كلا المصلحتين نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة في توفير معلومات كافية حول التغيرات الممكنة توقع حدوثها في مختلف الوحدات داخلها.

- العبارة رقم 8 (توفر مؤسستي فرصاً للتنقل تُسهل عليّ اكتساب خبرات متنوعة) في المرتبة التاسعة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري يُساوي 1.15 والمرتبة الرابعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري 1.21، ما يُبين وجود مستوى ضعيف حسب آراء العينة نحو توفير الجامعة محل الدراسة فرصاً للتنقل عبر أقسامها ومصالحها أو الجهات التابعة لها تُسهل على الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح اكتساب خبرات متعددة، في حين هناك مستوى متوسط حسب آراء العينة نحو هذه العبارة في مصلحة مستخدمي الأساتذة، وهو ما يُوضح وجود تنقلات لهذه الفئة بحكم طبيعة مهامها الأمر الذي ينعكس على كفاءاتهم .

- العبارة رقم 10 (تمنحني مؤسستي فرصة التقاعد المسبق (قبل اكتمال السن القانوني للتوظيفة) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري يُساوي 1.13 والمرتبة التاسعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 1.04، ما يُبين وجود مستوى ضعيف حسب آراء العينة نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بمنحهم فرصاً للتقاعد النسبي في حالة إمكانية استرجاع هذا النظام وتوفيره بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، في حين هناك مستوى متوسط حسب آراء الأساتذة نحو هذه العبارة واحتمال استفادتهم في حالة تطبيق هذا المشروع من جديد.

وهكذا، تُشير اتجاهات آراء العاملين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح الإداريين التقنيين وأعاون المصالح عن وجود مستوى ضعيف نحو المؤشر، حيث صرّحوا بكل جرأة وثقة حول آرائهم اتجاه جامعتهم فيما يتعلق بحركيتهم الوظيفية التي يشوبها الكثير من الغموض وعدم وجود شفافية ووضوح في الإعلانات ونشر المعلومات الكافية عن هذه الحركات ما يُصعب عليهم تتبعها ومعرفة الطريق الأنسب لتحقيق التطور والتقدم، عكس الأساتذة الذين أوضحت أوجه آرائهم وجود مستوى متوسط نحو هذا البعد. ومردُّ هذا إمكانية تحصيل المعلومات الكافية نتيجة الإعلانات الواضحة والمستمرة المتعلقة بهذا الشأن ملم يُسهل عليهم فهم واستيعاب الحركات الوظيفية المتوفرة واختيار الأنسب منها لتطوير مساراتهم الوظيفية.

■ **البعد الرابع: تحليل نتائج بُعد التكوين والتعلم** ، حيث يُبيّن الجدول (24) نتائج الإحصاءات الوصفية المعتمدة وهي: حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالتكوين والتعلم.

الجدول رقم (24): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بالتكوين والتعلم

الإنجاز	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات و النسب %	المصلحة	الفترة
				موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
موافق	1	1.032	4.06	139	156	25	28	12	ت	(ATS)	1
				38.6	43.3	6.9	7.8	3.3	%		
موافق بشدة	1	0.904	4.26	136	134	12	9	9	ت	الأساتذة	
				45.3	44.7	4.0	3.0	3.0	%		
موافق	3	1.160	3.78	100	164	36	35	25	ت	(ATS)	2
				27.8	45.6	10.0	9.7	6.9	%		
موافق	2	0.948	4.12	113	140	26	11	10	ت	الأساتذة	
				37.7	46.7	8.7	3.7	3.3	%		
موافق	2	1.061	3.86	98	174	46	22	20	ت	(ATS)	3
				27.2	48.3	12.8	6.1	5.6	%		
موافق	3	0.990	4.08	113	134	30	11	12	ت	الأساتذة	
				37.7	44.7	10.0	3.7	4.0	%		
موافق	4	1.131	3.76	90	172	49	20	29	ت	(ATS)	4
				25.0	47.8	13.6	5.6	8.1	%		
موافق	4	1.020	3.99	101	135	37	14	13	ت	الأساتذة	
				33.7	45.0	12.3	4.7	4.3	%		
موافق	5	1.080	3.66	69	178	57	34	22	ت	(ATS)	5
				19.2	49.4	15.8	9.4	6.1	%		
موافق	5	1.043	3.79	74	140	50	22	14	ت	الأساتذة	
				24.7	46.7	16.7	7.3	4.7	%		
موافق إلى حد ما	6	1.308	2.83	35	101	69	79	76	ت	(ATS)	6
				9.7	28.1	19.2	21.9	21.1	%		
موافق إلى حد ما	6	1.185	3.06	32	90	74	71	33	ت	الأساتذة	
				10.7	30.0	24.7	23.7	11.0	%		
موافق إلى حد ما	7	1.264	2.61	27	75	75	95	88	ت	(ATS)	7
				7.5	20.8	20.8	26.4	24.4	%		
موافق إلى حد ما	8	1.189	2.90	30	68	84	78	40	ت	الأساتذة	
				10.0	22.7	28.0	26.0	13.3	%		
غير موافق	10	1.228	2.53	23	67	79	101	90	ت	(ATS)	8
				6.4	18.6	21.9	28.1	25.0	%		
موافق إلى حد ما	7	1.178	2.94	29	76	79	80	36	ت	الأساتذة	
				9.7	25.3	26.3	26.7	12.0	%		

غير موافق	9	1.213	2.57	20	78	70	110	82	ت	(ATS)	9
				5.6	21.7	19.4	30.6	22.8	%		
موافق إلى حد ما	10	1.191	2.86	27	71	77	83	42	ت	الأساتذة	10
				9.0	23.7	25.7	27.7	14.0	%		
غير موافق	8	1.245	2.60	25	75	76	99	85	ت	(ATS)	10
				6.9	20.8	21.1	27.5	23.6	%		
موافق إلى حد ما	9	1.161	2.89	26	67	97	68	42	ت	الأساتذة	9
				8.7	22.3	32.3	22.7	14.0	%		
				المتوسط العام للتكوين والتعلم							
				0.774	3.22	(ATS)					
				0.779	3.48	الأساتذة					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

يُبيّن الجدول رقم (24) أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مدى توفّر التكوين والتعلم عند مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح (ATS) بلغ 3.22 درجة من 5 درجات وهو يقع في الفئة الثالثة من مقياس "ليكارت الخماسي" (من 2.60 إلى 3.40) ما يعني أنّ هناك مستوى متوسط في اتجاه إجابات أفراد العيّنة المستجوبة بهذه المصلحة نحو مؤشر التكوين والتعلم، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فقد كان المتوسط العام للاستجابات مساويا لـ 3.48 درجة والذي يقع في الفئة الرابعة من المقياس (من 3.40 إلى 4.20) ملم يُبيّن أنّ مستوى توفّر هذا المؤشر من خلال اتجاهات أفراد العيّنة المستجوبة بالمصلحة مرتفع وكبير . وهو ما يُشير إلى أنّ هناك اختلافات شبه متوسطة في استجابات أفراد عيّنة الدراسة في المصلحتين محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة فيما يتعلّق بهذا البُعد. وجاء ترتيب عبارات البُعد كما يلي :

- العبارة رقم 1 (أرى أنّ التكوين أفضل وسيلة لإكسابي المهارات العملية اللازمة) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري يُساوي 1.03 وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.90، ملم يعكس وجود مستوى كبير حسب آراء العيّنة بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح فيما يتعلّق بأهمية وأفضلية التكوين لإكسابهم الكفاءات والمهارات اللازمة التي تُساعدهم في شغل وظائفهم، وكذلك الأمر بالنسبة للأساتذة الذين أظهروا وجود مستوى كبير ومرتفع جدًا فيما يتعلّق بأهمية هذه الوسيلة في إنجاحهم بأعمالهم واكتساب المهارات والكفاءات الأنسب في الجامعة.

- العبارة رقم 3 (تُفيدني البرامج التكوينية في عملي وتُطوّر مهاراتي الوظيفية) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري يُساوي 1.06

والثالثة في مصلحة مستخدمى الأساتذة بمتوسط حسابى 4.08 وانحراف معيارى 0.99، ملم يُبيّن وُجود مستوى كبير حسب آراء العيّنة نحو فائدة البرامج التكوينية في تطوير مهاراتهم الوظيفية بالجامعة محل الدراسة.

- العبارة رقم 2 (تمكّني فرص التكوين المستمرة من أداء وظيفتي بشكل مرن) في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابى 3.78 وانحراف معيارى يُساوي 1.16 والثانية في مصلحة مستخدمى الأساتذة بمتوسط حسابى 4.12 وانحراف معيارى 0.94، ملم يُوضّح وُجود مستوى كبير حسب آراء العيّنة بالمصلحتين نحو توفّر فرص تكوينية مستمرة تُسهّل عليهم تأدية مهامهم بشكل مرن في الجامعة محل الدراسة.

- العبارة رقم 4 (تمكّني الدورات التكوينية من تطوير مهاراتي في حل المشكلات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابى 3.76، وانحراف معيارى 1.13، وفي مصلحة مستخدمى الأساتذة بمتوسط حسابى 3.99، وانحراف معيارى 1.02، ملم يُبيّن وُجود مستوى كبير حسب آراء العيّنة فيما يرتبط بدور وأهمية الدورات التكوينية في تطوير مهاراتهم على حل المشكلات المتعلقة بأعمالهم بالجامعة محل الدراسة.

- العبارة رقم 5 (تضمن البرامج التكوينية تطويري بما يتوافق مع خُططي الوظيفية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابى 3.66 وانحراف معيارى يُساوي 1.08، وفي مصلحة مستخدمى الأساتذة بمتوسط حسابى 3.79 وانحراف معيارى 1.04، ملم يُوضّح وُجود مستوى كبير حسب اتجاه آراء العيّنة نحو ضمان البرامج التكوينية إمكانية تطويرهم بما يتوافق مع خُططهم وأهدافهم الوظيفية بالجامعة التي ينتمون إليها.

- العبارة رقم 6 (تُشجّعني مؤسستي على تعلّم وظيفتي وتطويرها بشكل صحيح) في المرتبة السادسة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابى 2.83 وانحراف معيارى يُساوي 1.30، وفي مصلحة مستخدمى الأساتذة بمتوسط حسابى 3.06 وانحراف معيارى 1.18، ملم يعكس وُجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة نحو تشجيع الجامعة محل الدراسة لهم على تعلّم وظائفهم والسعي لتوجيههم نحو تطويرها بشكل صحيح بما يتلاءم مع رغباتهم الوظيفية ومهاراتهم.

- العبارة رقم 7 (تُشجّعني مؤسستي على تعلّم أساليب العمل الجديدة باستمرار) في المرتبة السابعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابى 2.61 وانحراف معيارى يُساوي 1.26، والمرتبة الثامنة في مصلحة مستخدمى الأساتذة بمتوسط حسابى 2.90 وانحراف معيارى 1.18، ملم

يُدلُّ على وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بتشجيعهم على تعلُّم أساليب العمل الجديدة بصفة مستمرة في كلا المصلحتين.

-العبارة رقم 10 (تمنحني مؤسستي الفرصة للتعلُّم من أخطائي بدلاً من معاقبتي) في المرتبة الثامنة من حيث درجة التوفُّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري يُساوي 1.24، والمرتبة التاسعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.16، ملم يُبيِّن وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو أمل حصولهم على فرص للتعلُّم من أخطائهم بدل معاقبتهم عليها بالجامعة محل الدراسة؛ الأمر الذي يُفسِّر حساسية وأهمية المناصب التي يشغلونها، وبالتالي إمكانية تعرُّضهم للفصل أو التسريح وغيرها من العقوبات التأديبية التي يخضعون لها في إطار قانون الوظيف العمومي. كما يظهر أنَّ هناك مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة مستخدمي الأساتذة نحو هذه العبارة ما يُوَضِّح أنَّهم بالإمكان أن يحصلوا على فرصة ثانية في حالة الخطأ وذلك لطبيعة عملهم الأمر الذي سيُساعدهم على التعلُّم أكثر.

-العبارة رقم 9 (تشجعني مؤسستي على اتخاذ المبادرة وإيجاد الحلول بطرق إبداعية جديدة) في المرتبة التاسعة من حيث درجة التوفُّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري يُساوي 1.21 والمرتبة الأخيرة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 1.19، ملم يُدلُّ على وجود مستوى ضعيف حسب آراء العيّنة نحو تشجيع الجامعة محل الدراسة لهم على المبادرة في إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات التي قد تُصادفهم، وهو ما يُسهِّل عليهم إمكانية التنبؤ بها قبل حدوثها وتوفُّع الحلول الأنسب لها بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، في حين أنَّ هناك مستوى متوسط من وجهة آراء الأساتذة في تشجيعهم من طرف جامعتهم على التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها بما يتوافق مع نشاطهم العملي ضمن إطار قانوني.

-العبارة رقم 8 (تُشجعني مؤسستي على تعلُّم مهارات وكفاءات جديدة باستمرار) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوفُّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري يُساوي 1.22 والمرتبة السابعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 1.77، ملم يوضح وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو دعم وتشجيع الجامعة محل الدراسة لهم على تعلُّم مهارات وكفاءات جديدة بما يتلاءم مع الظروف والتغيُّرات التي تشهدها بيئة أعمالهم. كما أنَّ هناك مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة من الأساتذة بخصيص مبادرة

الجامعة في تشجيعهم على التعلُّم والإكتساب باستمرار ممل يُسهِّل عليهم إنجاز أعمالهم بمرونة كبيرة والتكيُّف مع مختلف المستجدات التي قد تُواجههم في ظل بيئة عمل ديناميكية.

ومنه يُمكن القول أنّ هناك مستوى متوسط لدى أفراد عيّنة الدراسة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح فيما يخص هذا البُعد، حيث أنّهم يتفوقون على أنّ عملية التكوين والتعلُّم في جامعتهم من بين أهم العمليات والتي تكاد تكون الوحيدة بالنسبة لهم إلا أنّها تتم في ظروف غامضة وبناءً على المحاباة . ومرّد هذا رُجماً الميزانيات الضئيلة المخصصة لهذه العملية ما يجعلها مستهدفة لبعض الفئات على حساب أخرى بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح . ومن وجهة نظر الأساتذة هناك مستوى كبير في اعتماد هذه الوسيلة باعتبارها عنصراً مهماً من عناصر التنمية والتطوير لهم، والتي لا يُمكن الاستغناء عنها بجامعتهم.

■ **البعد الخامس: تحليل نتائج بُعد إدارة الحوافز والمكافآت ، حيث يُبيّن الجدول (25) نتائج الإحصاءات الوصفية المعتمدة وهي : حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العيّنة المتعلقة بإدارة الحوافز والمكافآت.**

الجدول رقم (25): نتائج استجابات أفراد العيّنة المتعلقة بإدارة الحوافز والمكافآت

الفقرة	المصلحة	التكرارات و النسب %	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
1	(ATS)	ت	99	102	70	68	21	2.47	4	غير موافق
		%	27.5	28.3	19.4	18.9	5.8			
	الأساتذة	ت	47	88	80	64	21	2.75	5	موافق إلى حد ما
		%	15.7	29.3	26.7	21.3	7.0			
2	(ATS)	ت	106	114	72	44	24	2.35	6	غير موافق
		%	29.4	31.7	20.0	12.2	6.7			
	الأساتذة	ت	54	99	86	43	18	2.57	6	غير موافق
		%	18.0	33.0	28.7	14.3	6.0			
3	(ATS)	ت	118	113	63	44	22	2.28	7	غير موافق
		%	32.8	31.4	17.5	12.2	6.1			
	الأساتذة	ت	66	98	87	37	12	2.44	8	غير موافق
		%	22.0	32.7	29.0	12.3	4.0			
4	(ATS)	ت	112	116	72	46	14	2.26	8	غير موافق
		%	31.1	32.3	20.0	12.8	3.9			
	الأساتذة	ت	57	102	78	44	19	2.55	7	غير موافق
		%	19.0	34.0	26.0	14.7	6.3			

5	غير موافق	5	1.153	2.41	19	46	91	112	92	ت	(ATS)
					5.3	12.8	25.3	31.1	25.6	%	
	موافق إلى حد ما	3	1.143	2.85	17	79	91	67	46	ت	الأساتذة
					5.7	26.3	30.3	22.3	15.3	%	
6	غير موافق	3	1.183	2.56	20	68	86	107	79	ت	(ATS)
					5.6	18.9	23.9	29.7	21.9	%	
	موافق إلى حد ما	4	1.223	2.85	24	83	68	75	50	ت	الأساتذة
					8.0	22.7	22.7	25.0	16.7	%	
7	موافق إلى حد ما	2	1.251	2.71	32	73	89	91	75	ت	(ATS)
					8.9	20.3	24.7	25.3	20.8	%	
	موافق إلى حد ما	2	1.235	3.01	32	89	75	59	45	ت	الأساتذة
					10.7	29.7	25.0	19.7	15.0	%	
8	موافق إلى حد ما	1	1.314	3.01	52	95	76	77	60	ت	(ATS)
					14.4	26.4	21.1	21.4	16.7	%	
	موافق إلى حد ما	1	1.260	3.27	51	100	62	52	35	ت	الأساتذة
					17.0	33.3	20.7	17.3	11.7	%	
				0.909	2.50	(ATS)	المتوسط العام لمؤشر الحوافز والمكافآت				
				0.925	2.78	الأساتذة					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

يتضح من الجدول رقم (25) أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مدى توفّر عُنصر الحوافز والمكافآت لدى العاملين في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح (ATS) بلغ 2.50 درجة من 5 درجات وهو يقع في الفئة الثانية من مقياس "ليكارت الخماسي" (من 1.80 إلى أقل من 2.60)، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فقد كان المتوسط العام للاستجابات مساويا لـ 2.78 درجة والذي يقع في الفئة الثالثة من المقياس. وهذا يدلّ على أنّ العاملين في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح يرون أنّ عُنصر الحوافز والمكافآت متوفّر لدى العاملين في مؤسستهم بشكل ضعيف، أما الأساتذة فيرون أنّ هذا العنصر متوفر لديهم في مؤسستهم بشكل متوسط . وهذا يُشير إلى أنّ هناك اختلافات كبيرة نوعا ما في استجابات أفراد عيّنة الدراسة في المصلحتين محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة فيما يتعلّق بهذا البُعد. وجاء ترتيب عبارات البُعد كما يأتي:

- العبارة رقم 8 (إشراكي في اتخاذ القرارات داخل مؤسستي يزيد من تحفيزي) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري يُساوي 1.31، وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.26، ملم يعكس وجود

مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة نحو إشراك الجامعة محل الدراسة لهم في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يزيد من تحفيزهم وزيادة دافعيتهم في العمل.

-العبارة رقم 7 (تدفعني المكافآت في مؤسستي إلى انجاز أعمالتي بجودة وفعالية أكبر) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري يُساوي 1.25، وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.23، ملم يدل على وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة نحو أهمية المكافآت بالجامعة محل الدراسة في دفعهم إلى انجاز أعمالهم بجودة وفعالية أكبر ومنه تحسين مستويات الرضا لديهم وأدائهم في العمل.

-العبارة رقم 6 (تلتزم مؤسستي بدفع نظام التعويضات في الوقت المناسب) في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري يُساوي 1.18، والرابعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 1.22، ملم يوضّح وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو التزام الجامعة محل الدراسة بدفع نظام تعويضاتهم بالوقت المناسب، في حين هناك مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بخصوص الالتزام بهذا الدفع ما يُكوّن لديهم ثقة وانطباع ا حصل عن إلتزام وحرص الجامعة على تنفيذ مسؤولياتها اتجاه أفرادها في الوقت المناسب.

-العبارة رقم 1 (تهتم مؤسستي بتحفيزي ورفع معنوياتي في العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري يُساوي 1.23، والخامسة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 1.16، ملم يُبيّن وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بتحفيزهم ورفع مستوى معنوياتهم بالعمل ؛ كما أنّ هناك مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بخصوص هذه العبارة، حيث تعمل الجامعة على منحهم تحفيزات تُساعدهم على تكوين قابلية نحو العمل والرفع من مستوى إلتزامهم نحوها وتحسين مردوديتهم.

-العبارة رقم 5 (توفّر مؤسستي نظام تعويضات شفاف وموضوعي) في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري يُساوي 1.15، وفي المرتبة الثالثة بمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 1.14، ملم يعكس وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو توفير الجامعة محل

الدراسة لنظام تعويضات شفاف وموضوعي بعيد عن المحسوبية؛ كما أنّ هناك مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بخصوص هذا النظام، إذ يرون أنّه نوعاً ما يكون شفافاً وموضوعياً يتلاءم مع مستوى جهودهم وأدائهم في العمل، كما قد يكون بعيداً أيضاً عن التمييز في بعض الحالات.

-العبارة رقم 2 (تهتم مؤسستي بتوفير تحفيزات معتبرة مقارنة بمؤسسات أخرى) في المرتبة السادسة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري يُساوي 1.21، وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 1.12، ولم يُوضّح وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بتوفير تحفيزات معتبرة على غرار باقي المؤسسات في نفس القطاع الذي ينتمون إليه.

-العبارة رقم 3 (تُشير مؤسستي إلى أعمالٍ المتميزة وتكافئني عليها أمام الجميع) في المرتبة السابعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري يُساوي 1.21، والثامنة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 1.08، ولم يعكس وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين نحو إشارة الجامعة محل الدراسة إلى أعمال أفرادها المتميزة أو الإشادة بها ومكافئتهم عليها أمام زملائهم بالعمل. وهذا ما يجعلهم لا يبحثون عن التطوّر والتميّز عن غيرهم والعمل وفق أساليب عمل جديدة وفريدة بل يميلون إلى الاكتفاء بما هو معتاد وروتيني في العمل ما قد ينجّر عنه ملل وضعف في مستويات الرضا لديهم ومنه تدني في مستوى كفاءاتهم.

-العبارة رقم 4 (تمنّحني مؤسستي تحفيزات تتناسب مع مستوى أدائي في العمل) في المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري يُساوي 1.14، والمرتبة السابعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 1.14، ولم يعكس وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين نحو منح الجامعة محل الدراسة تحفيزات ومكافآت لهم تتوافق وتتلاءم مع مستويات أدائهم في العمل.

يُمكن القول أنّ هناك مستوى ضعيف في اتجاهات آراء أفراد الدراسة بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح على أنّ العامل في الجامعة محل الدراسة لا يُمكنه الحصول على تحفيزات ومكافآت تتناسب مع مستوى إنجازاته، أما أفراد الدراسة في مصلحة مستخدمي الأساتذة فقد وافقوا على توافر العُنصر بدرجة متوسطة، مما يُشير إلى تمتّعهم نوعاً ما ببعض الامتيازات والتحفيزات والفرص التطويرية مقارنة بالإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

■ **البعد السادس: تحليل نتائج بُعد تقييم الأداء** ، حيث يُبيّن الجدول (26) نتائج الإحصاءات الوصفية المعتمدة وهي: حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بتقييم الأداء.

الجدول رقم (26): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بتقييم الأداء

الفترة	المصلحة	التكرارات و النسب %	درجة الموافقة					الموسم الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة				
1	(ATS)	ت	88	114	70	72	16	2.48	1.187	7	غير موافق
		%	24.4	31.7	19.4	4.4					
	الأساتذة	ت	45	82	80	75	18	2.80	1.152	6	موافق إلى حد ما
		%	15.0	27.3	26.7	6.0					
2	(ATS)	ت	91	103	84	61	21	2.49	1.204	6	غير موافق
		%	25.3	28.6	23.3	5.8					
	الأساتذة	ت	46	66	93	77	18	2.85	1.145	4	موافق إلى حد ما
		%	15.3	22.0	31.0	6.0					
3	(ATS)	ت	79	107	77	78	19	2.59	1.198	5	غير موافق
		%	21.9	29.7	21.4	5.3					
	الأساتذة	ت	45	83	82	77	13	2.77	1.121	7	موافق إلى حد ما
		%	15.0	27.7	27.3	4.3					
4	(ATS)	ت	72	111	79	76	22	2.63	1.195	4	موافق إلى حد ما
		%	20.0	30.8	21.9	6.1					
	الأساتذة	ت	40	76	102	67	15	2.80	1.084	5	موافق إلى حد ما
		%	13.3	25.3	34.0	5.0					
5	(ATS)	ت	46	86	68	124	36	3.05	1.223	3	موافق إلى حد ما
		%	12.8	23.9	18.9	10.0					
	الأساتذة	ت	30	34	79	125	32	3.32	1.123	2	موافق إلى حد ما
		%	10.0	11.3	26.3	10.7					
6	(ATS)	ت	43	71	72	141	33	3.14	1.191	2	موافق إلى حد ما
		%	11.9	19.7	20.0	9.2					
	الأساتذة	ت	32	36	85	118	29	3.25	1.125	3	موافق إلى حد ما
		%	10.7	12.0	28.3	9.7					
7	(ATS)	ت	39	67	76	131	47	3.22	1.208	1	موافق إلى حد ما
		%	10.8	18.6	21.1	13.1					
	الأساتذة	ت	26	36	74	135	29	3.35	1.088	1	موافق إلى حد ما
		%	8.7	12.0	24.7	9.7					
			المتوسط العام لمؤشر تقييم الأداء					(ATS)	2.80	0.913	
								الأساتذة	3.01	0.893	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

يُوضّح الجدول رقم (26) أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مدى توفّر عنصر تقييم الأداء لدى العاملين في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح (ATS) بلغ 2.80 بانحراف معياري مقداره 0.91، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فقد كان مساوياً لـ 3.01 درجة من 5 درجات وبانحراف معياري بلغ 0.89 وكلا المتوسطين يقع في الفئة الثالثة من مقياس "ليكارت الخماسي" (من 2.60 إلى أقل من 3.40) ملم يعني أنّ هناك مستوى متوسط في إجابات أفراد العيّنة المستجوبة في كلا المصلحتين نحو توفّر عنصر تقييم الأداء بالجامعة. وهذا يُشير إلى أنّ هناك اختلافات كبيرة نوعاً ما في استجابات أفراد عيّنة الدراسة في المصلحتين محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة فيما يتعلّق بهذا البعد. وجاء ترتيب عبارات البعد كما يأتي:

- العبارة رقم 7 (يُساعدني تقييم الأداء على وضع أهداف أكثر واقعية والسعي لتحقيقها) في المرتبة الأولى من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري يُساوي 1.20، وفي مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.08، ملم يُوضّح وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين بلهية تقييم الأداء في مساعدتهم على وضع وتحقيق أهداف أكثر واقعية وذات العلاقة بطموحاتهم ورغباتهم الوظيفية.

- العبارة رقم 6 (يُساعدني تقييم الأداء على مطابقة قدراتي مع احتياجات الوظيفة التي أشغلها) في المرتبة الثانية من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري يُساوي 1.19، وبترتيب ثالث في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.12، ملم يعكس وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين نحو دور نظام تقييم الأداء في تمكينهم من تحقيق التطابق مع ما يمتلكونه من كفاءات وقدرات واحتياجات المنصب الذي يشغلونه، وهو ما يزيد من رفع مستويات أدائهم ومنه أداء الجامعة محل الدراسة ككل.

- العبارة رقم 5 (يساعدني تقييم الأداء على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدي ومعالجتها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري يُساوي 1.22، وبترتيب ثاني في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.12، ملم يُبيّن وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين نحو قدرة نظام تقييم الأداء على

اكتشاف مواطن الضعف لديهم ومعالجتها وكذا نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومنه تحسین ورفع مستوى أدائهم وزيادة دافعيتهم في العمل والسعي لتحقيق أهدافهم المسطرة دون تردد.

-العبارة رقم 4 (غالباً ما أتفق مع مؤسستي على طريقة تقييم أدائي والنتائج المحصل عليها) في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري يساوي 1.19، وبترتيب خامس في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.08، ولم يوضح وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العينة في المصلحتين نحو اتفاهم مع الجامعة التي ينتمون لها على طريقة تقييم أدائهم وعلى النتائج المترتبة عن هذا التقييم؛ وهو ما يُكَوِّن نظرة عن تقصير الجامعة محل الدراسة في تبني هذا النظام بطريقة واضحة ومستمرة واستغلاله كما ينبغي في تطوير مواردها البشرية.

-العبارة رقم 3 (تطلعني مؤسستي على نتائج تقييم أدائي واستخدامها للتقدم الوظيفي) في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط 2.59 وانحراف 1.19، وفي الترتيب السابع والأخير بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.77 وانحراف 1.12، وهو ما يوضح وجود مستوى توفّر ضعيف حسب آراء العينة نحو إطلاع الجامعة لهم على نتائج تقييمهم والإستناد عليها في تحقيق التقدّم الوظيفي لهم بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، في حين يتبيّن وجود مستوى متوسط نحو هذه العبارة بمصلحة مستخدمي الأساتذة. وتجدر الإشارة بأن تبني نظام موضوعي لتقييم الأداء وتبليغ نتائجه للمعنيين به يجعلهم أقرب من واقعهم الوظيفي، ويدفعهم للبحث عن حلول للرفع من مستوى أدائهم وترقيته، وتقليل مستوى تدمرهم وعدم رضاهم تجاه الجهات المسؤولة عنهم.

-العبارة رقم 2 (نظام التقييم في مؤسستي موضوعي وليس مبنياً على المحاباة) في المرتبة السادسة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط 2.49 وانحراف 1.20، وفي الترتيب الرابع بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.85 وانحراف 1.14، ملم يعكس وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو توفير نظام تقييم موضوعي بعيد عن التمييز والمحاباة بالجامعة محل الدراسة؛ كما أنّ هناك مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بخصوص هذا النظام وموضوعيته، حيث يرون أنّه نوعاً ما يكون شفافاً وموضوعياً بعيداً عن المحسوبية ويكاد يتلاءم مع مجهوداتهم ومستويات أدائهم مقارنة بالمصلحة السابقة.

-العبارة رقم 1 (تقيس مؤسستي درجة التحسّن في أدائي وتقيّمه باستمرار) في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري يساوي

1.18، وبترتيب سادس في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.15، ولم يُوضَّح وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح إزاء ميول جامعتهم نحو قياس مستويات التحسُّن في أدائهم وتقييمها، حيثُ أعربوا في العبارات السابقة عن عدم وجود مثل هذا النظام في أرض الواقع، الأمر الذي يُصعِّب عليهم معرفة نتائج تقييمهم ومستوى أدائهم بالنسبة لجامعتهم حتى يُمكنهم تعديل أو تحسين المستوى، في حين اتَّضح من خلال إجابات الأساتذة وجود مستوى متوسط بخصوص سعي الجامعة محل الدراسة لتبني نظام تقييم للأداء وإطلاعهم على نتائجه حتى يُحسِّنوا من مردوديتهم. ويُمكن القول أنَّ عملهم واضح بالنسبة إليهم مقارنة بالعمال في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح ولم يُمكنَّهم من معرفة مستويات أدائهم والعمل على تحسين نتائجه حتى ولو لم تكشف لهم الجامعة عن ذلك.

ويُمكن القول أنَّ هناك مستوى متوسط في اتجاهات آراء أفراد الدراسة بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح وكذا مصلحة مستخدمي الأساتذة فيما يرتبط بتوفر مؤشر تقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة؛ وهو يُشير إلى وجود أنظمة من شأنها خلق فرص لتحسين مستويات أداء الموظفين والعمل على معالجة نقاط الضعف لديهم مما يُمكنَّهم من تطوير أنفسهم وتحصيل مختلف الكفاءات التي تُساعدهم في شغل مناصبهم، وإنجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل المرغوب.

وفيما يلي الجدول (27) يقدم عرضاً ملخصاً مقارنة لنتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغير إدارة المسارات الوظيفية في المصلحتين:

الجدول رقم (27): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة المسارات الوظيفية

الأبعاد	المصلحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
تخطيط المسارات	(ATS)	2.88	0.841	3	موافق إلى حد ما
	الأساتذة	3.37	0.690	2	موافق إلى حد ما
تطوير المسارات	(ATS)	2.95	0.793	2	موافق إلى حد ما
	الأساتذة	3.28	0.716	3	موافق إلى حد ما
إدارة الحركة المهنية	(ATS)	2.50	0.869	5	غير موافق
	الأساتذة	2.89	0.813	5	موافق إلى حد ما
التكوين والتعلُّم	(ATS)	3.22	0.774	1	موافق إلى حد ما
	الأساتذة	3.48	0.779	1	موافق
إدارة الحوافز والمكافآت	(ATS)	2.50	0.909	6	غير موافق

موافق إلى حد ما	6	0.925	2.78	الأساتذة	
موافق إلى حد ما	4	0.913	2.80	(ATS)	تقييم الأداء
موافق إلى حد ما	4	0.893	3.01	الأساتذة	
موافق إلى حد ما	-	0.704	2.81	(ATS)	المتوسط العام لإدارة
موافق إلى حد ما	-	0.673	3.14	الأساتذة	المسارات الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

تُوضّح نتائج الجدول رقم (27) أنّ درجة ممارسة إدارة المسارات الوظيفية في المصلحتين بلغت 2.81 وانحراف معياري 0.70 بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح (ATS) مقابل 3.14 درجة من 5 درجات وانحراف معياري 0.67 في مصلحة مستخدمي الأساتذة ؛ وهما ينتميان إلى الفئة الثالثة من مقياس "ليكارث الخماسي" (من 2.60 إلى أقل من 3.40) أي أنّ أفراد العيّنة في كلا المصلحتين يرون أنّ الجامعة محل الدراسة تسعى لتوفير إدارة لمساراتهم الوظيفية بدرجة متوسطة. ويتّضح أنّ هناك تفاوتاً شبه متوسط في استجابات مفردات الدراسة إزاء عناصر هذا المحور وفقراته. وقد جاء ترتيب أبعاد متغيّر إدارة المسارات الوظيفية في المصلحتين على النحو التالي:

أ. بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، كان ترتيب الأبعاد المكوّنة لم تغير إدارة المسارات الوظيفية كما يلي:

-جاء **عُنصري التكوين والتعلّم** في الأهمية النسبية الأولى من بين عناصر إدارة المسارات الوظيفية بدرجة قبول متوسطة (3.22 درجة من 5 درجات)، وانحراف معياري 0.77 حيث بيّن تحليل فقرات البعد أنّ التكوين يُعتبر وسيلة شائعة في الجامعة محل الدراسة وأداة دعم للإدارة في تلبية احتياجاتها ودعم متطلبات واحتياجات العاملين لديها، الأمر الذي يُساعدهم في صقل وتنمية كفاءاتهم الوظيفية ، وحسب آرائهم حتى وإن كانت تُصاحبه العديد من النقائص والغموض وعدم الشفافية فهو يبقى الأداة الأفضل والنشاط الرئيسي لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتأدية وظائفهم الحالية أو المستقبلية على أحسن وجه¹¹. وهذا ما تمّ ملاحظته من خلال الزيارة الميدانية لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح حيث أعرب الكثير من الموظفين عن وجود حساسية اتجاه موضوعية تبني هذه الأداة من طرف جامعتهم وفق حاجاتها وحسب رغباتهم وطموحاتهم

¹¹ لقد تشابحت هذه النتائج مع ما بيّنته دراسة (Yean, Yahya). أنظر:

Yean, T. F, & Yahya, K. K, «The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents,» *International Journal of Business and Society*, Vol. 14, N.2 (2013), pp.193–206.

الوظيفية. ويظهر من قيمة الانحراف المعياري تركّز الإجابات وعدم تشتتها ملم يدل على الاختلاف شبه المتوسط بين أفراد العينة حول أهمية تبني هذا العنصر الذي يُعزز علاقتهم بجامعتهم محل الدراسة.¹²

-جاء في الترتيب الثاني بُعد تطوير المسارات بمتوسط بلغ 2.95 وانحراف 0.79 ما يُبيّن قبول أفراد الدراسة لهذا العنصر بدرجة متوسطة مع تركّز إجاباتهم وعدم تشتتها ملم يدل على الاختلاف شبه المتوسط بين أفراد العينة حول أهمية تبني هذا العنصر بجامعتهم . وحسب ما لاحظته الباحثة من خلال الزيارة الميدانية من وجهة نظر العينة، فإن العامل الذي يحصل على فرصة للتطوير والتقدم في حياته الوظيفية بهذه المصلحة سيستطيع بالفعل اكتساب وتطوير وتحديث مهاراته وقدراته ومعارفه ذات الصلة بحياته الوظيفية ، وبالتالي احترافية اختصار الطريق نحو تطوره؛ وكذلك سيمكّنه الحصول على فرص للتكوين من تعزيز إلتزامه ورضاه عن الجامعة التي ينتمي إليها.¹³

-جاء بُعد تخطيط المسارات في الترتيب الثالث بمتوسط مقداره 2.88 وانحراف معياري 0.84، حيث يُوافق أفراد الدراسة بشكل متوسط مع تركّز الإجابات وعدم تشتتها بمعنى وجود اختلاف شبه متوسط بين أفراد العينة حول أهمية تبني هذا البعد بجامعتهم . وحسب ما لاحظته الباحثة في الواقع فلأفراد العينة محل الدراسة يمكنهم تنظيم خطط وظيفية وإدراك التفاصيل الهامة التي تُساعدهم على تحقيق طموحاتهم الوظيفية وتوليد مستويات عالية من الرضا لديهم.¹⁴

¹² هذا ما توصلت إليه دراسة (Bhatti & Qureshi) ودراسة (Gong)، اللتان بينتا وجود علاقة قوية ايجابية تربط العاملين بمؤسستهم التي تعتمد التكوين كوسيلة دعم، والذي يُعزز تعاونهم مع زملائهم في العمل ودفعهم للمشاركة أكثر في انجاز الأعمال ما يزيد شعورهم بالرضا، والانفتاح على العمل وتقوية الاتصال بينهم. انظر:

Bhatti, K.K., Qureshi, T.M., «Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity,» *International Review of Business Research Papers*, Vol.3, N.2 (January, 2007), pp.54-68. Gong, Y., Chang, S., Cheung, S., «High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective,» *Human Resource Management Journal*, Vol.20, N.2 (April, 2010), pp.119-137.

¹³ لقد تشابهت نتائج دراستي هذه مع ما بينته دراسة (Absar et al.) ودراسة (Sureshkrishna Swarnalatha) اللتان وجدتا أنّ التطوير له تأثير كبير وأهمية ايجابية على الرضا الوظيفي للعامل ودفعه نحو تحقيق واثبات ذاته. انظر:

Absar M.N., Azim M.T., Balasundaram N., Akhter S., «Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh,» *Economic Sciences Series*, Vol.LXII, N.2 (January, 2010), pp.31-42. Swarnalatha C., Sureshkrishna G., «Job satisfaction among employees of automotive industries in India,» *International Journal of Future Computer and Communication*, Vol.1, N.3 (October, 2012), pp.245-248.

¹⁴ هذا ما بينته دراسة (Greenhaus, Callanan) التي أوضحت أنّ استراتيجيات التخطيط والتطوير الوظيفي القابلة للتطبيق تُساعد العمال على تحقيق أهداف وظيفية محددة وممكنها إظهار بعض الأداء الإيجابي لديهم، وأيضاً دراسة (Henderson) التي أكدت أنّ إنشاء وتحقيق خطة مهنية هو

-جاء بُعد تقييم الأداء في الترتيب الرابع بمتوسط 2.80 وانحراف معياري 0.91 بفارق بسيط عن البعد الذي قبله مع تركّز الإجابات وعدم تشتتها بمعنى وجود اختلاف شبه متوسط بين أفراد العينة حول أهمية تبني هذا البعد بجامعتهم . وحسب ما تم ملاحظته في الواقع ف العامل بهذه المصلحة إذا تحقّق لديه مستوى من الرضا فيمكنه الالتزام بإنجاز مهامه والمساهمة في تحقيق أهدافه والنجاح التنظيمي ؛ وكذلك عند تقييمه وإبلاغه بالنتائج المحصل عليها فس يهدف إلى تحسين مستوى أدائه ؛ وإذا ما تم كشف نقاط الضعف لديه فهو على استعداد لمعالجتها وتقليل الفجوات في مجالات معارفه ومهاراته ومواقفه.¹⁵

في الترتيب الخامس جاء بعد إدارة الحركة المهنية بمتوسط بلغ 2.50 وانحراف 0.86، ثم يليه في المرتبة السادسة عنصر الحوافز والمكافآت الذي سجّل متوسط 2.50 بانحراف قدره 0.90، وبالنظر إلى الانحراف المعياري يتّضح وجود اختلافات كبيرة نوعاً ما بين المستجوبين حول أهمية تبني بُعدي إدارة الحركة المهنية والحوافز والمكافآت بجامعتهم . ويُمكن تأكيد ذلك بما تم ملاحظته على أرض الواقع حيثُ رأت الباحثة أنّ العامل الذي يستفيد من فرصة للحركة الوظيفية كان محفّزاً نوعاً ما ويبحث عن التنمية والتطوير باستمرار، وقادر على اتخاذ

المصدر الرئيسي لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أثبتت أنّ العلاقة تكون إيجابية بين المسار الوظيفي والرضا الوظيفي كلما تم الاستثمار في الإدارة الوظيفية كأحد أهم الطرق للتنمية. أنظر:

Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Career management* (Orlando: Harcourt Brace college Pb, 1994).
Henderson S.J., «Career happiness: More fundamental than job satisfaction,» *Career Planning and Adult Development Journal*, Vol.15, N.4 (2000), pp.5–10.

¹⁵ هذا ما توصلت إليه دراسة (Keele, S. M.) ودراسة (Benedicta Applah) اللتان أوضحتا أن لتقييم الأداء دوراً إيجابياً في دفع العامل نحو تطوير مهاراته وكفاءاته وتعديل سلوكه بصفة جيدة. وكذلك دراسات: (Champathes)، (Hameed, A., & Waheed.) (Singh & Mohanty) حيث بيّنت أنه إذا تحقّق الرضا عند العاملين نحو وظائفهم بشكل متزايد فسينعكس ذلك على مستوى أدائهم وكفاءتهم والالتزام بالعمل. ويمكن لتقييم الأداء أن يكون مصدراً لإحباط الموظف ين بسبب ظلم في نتائج التقييم الناتجة عنه مثلما ما أكدته دراسة أخرى لكل من (Lau & Sholihin). أنظر:

Keele S. M., Sturre V., Von Treuer K., Feenstra F., «Evaluation of the use of assessment centre methodology to enhance development planning, work placement outcomes and work readiness for postgraduate students - a pilot,» *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, Vol.1, N.1 (2010), pp.1–28. Benedicta Applah, «The impact of training on employee performance: A case study of HFC bank (Ghana) Limited,» (Bachelor of Science in Business Administration, Ashesi University College, April, 2010). Champathes M.R., «Coaching for performance improvement: The coach model,» *Development and Learning in Organizations*, Vol.20, N.2 (March, 2006), pp.17–18. Hameed A., Waheed A., «Employee development and its affect on employee performance: A conceptual framework,» *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, N.13 (July, 2011), pp.224–229. Singh R., Mohanty M., «Impact of training practices on employee productivity: A comparative study,» *Interscience Management Review*, Vol.2, N.2 (2012), pp.87–92. Lau C. M., Sholihin M., «Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?» *The British Accounting Review*, Vol. 37, N.4 (December, 2005), pp.389–413.

القرارات بنفسه حول حياته الوظيفية ، وأيضاً له نظرة إيجابية حول منصبه والجهة التي ينتمي لها . مالم شجّعته على أن يكون أكثر توافقاً مع دوره الرئيسي وحتى مع الأدوار الإضافية التي تمنح له .¹⁶

بناءً على ما سبق، يُلاحظ من ترتيب الأبعاد أنّ هناك تقارب في متوسطاتها إلى حد التساوي مثلما وجد في بعدي الحركة المهنية والحوافز والمكافآت، وهذا ما يدل على تساوي تلك العناصر في الأهمية النسبية عند العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بالجامعة محل الدراسة. وكان المتوسط العام لم تغير إدارة المسارات الوظيفية بكل أبعاده 2.81 وانحراف معياري 0.70 في مصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مما يُبيّن وجود موافقة بدرجة متوسطة نحو هذا المؤشر عند أفراد الدراسة في الجامعة محل الدراسة . وذلك يُعزز قيمة الانحراف المعياري التي تُبيّن تركّز إجابات المستجوبين حول موافق إلى حد ما ، وهذا يعني وجود اختلافات شبه متوسطة في إجاباتهم حول هذا البعد. وبذلك تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الأول منها المتعلق بحجم الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية بجامعة معسكر على مستوى مصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

ب. بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة، كان ترتيب الأبعاد المكوّنة لتغير إدارة المسارات الوظيفية كما يلي:

جاء بُعد التكوين والتعلم في الترتيب الأول بمتوسط بلغ 3.48 وانحراف معياري قدره 0.77، وفي الترتيب الثاني بُعد تخطيط المسارات بمتوسط 3.37 وانحراف 0.69، ثم بُعد تطوير المسارات ثالثاً بمتوسط 3.28 درجة وانحراف معياري 0.71، وفي الترتيب الرابع بُعد تقييم الأداء بمتوسط 3.01 وانحراف 0.89، أما بُعد إدارة الحركة المهنية فجاء خامساً بمتوسط 2.89 درجة وانحراف 0.81، وأخيراً بُعد الحوافز والمكافآت بمتوسط 2.78 وانحراف معياري 0.92؛ وهكذا يتّضح من ترتيب الأبعاد أنّ متوسطاتها متقاربة نوعاً ما بشكل يُوضّح تساوي أهميتها بالنسبة لأفراد الدراسة في مصلحة مستخدمي الأساتذة.

وكان المتوسط العام لتغير إدارة المسارات الوظيفية بكل أبعاده 3.14 وانحراف معياري 0.67 في مصلحة الأساتذة، مما يُبيّن وجود موافقة بدرجة متوسطة نحو هذا المؤشر عند أفراد العيّنة في الجامعة . وذلك يُعزز قيمة الانحراف المعياري التي تُبيّن تركّز إجابات المستجوبين حول "موافق إلى حد ما" ، مالم يعني وجود اختلافات شبه

¹⁶ لقد تشابهت هذه الاستنتاجات مع ما توصلت إليه دراسة (Zane Berge and others) ودراسة (Qureshi et al.) اللتان أوضحتا أنّ للمكافآت تأثيراً مباشراً وإيجابياً على أداء الموظف. أنظر:

Zane Berge and others, «The increasing scope of training and development competency,» *Benchmarking: An International*, Vol.9, N.1 (March, 2002). Qureshi M.I., Zaman, K., Shah I.A., «Relationship between rewards and employees performance in the cement industry in Pakistan,» *Journal of International Academic Research*, Vol.10, N.2 (March, 2010), pp.19-29.

متوسطة في إجاباتهم حول هذا البُعد. وبذلك تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الأول المتعلق بحجم الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية بجامعة معسكر على مستوى مصلحة مستخدمي الأساتذة.

ترى الباحثة أنّ ترتيب عناصر إدارة المسارات الوظيفية يختلف بين المصلحتين، حيثُ لاحظت أنّ بُعد التكوين والتعلّم جاء في المرتبة الأولى في كلا المصلحتين، في حين يأتي بُعد تطوير المسارات في الترتيب الأول من حيثُ درجة الأهمية بالنسبة للعينة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، وهو في الترتيب الثالث بالنسبة لمصلحة الأساتذة. ويمكن تفسير ذلك بالاختلاف في قُدرات التخطيط لدى العاملين من جانب، واختلاف نظرة المستجوبين إلى الفقرات المكوّنة لكل بُعد وكيفية فهمهم وترتيبهم لها حسب الأولويات، بالإضافة إلى تدخل المؤسسة في تحديد المراتب والمهام التي تتوافق مع قدراتهم وكفاءاتهم؛ وهو ما يعكس وجود محددات مختلفة لإدارة المسارات الوظيفية بين فئة الأساتذة وفئة الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح في ظل البيئة التي ينتمون لها، إذ تختلف أهداف وخطط التدرج الوظيفي عند الأساتذة حيث تكون مرتبطة أساساً بمسارهم العلمي، في حين يخضع العمال بمصلحة الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح لمسابقات وأقدمية تتحكم بنسبة كبيرة في بناء وتطوير مساراتهم الوظيفية.

وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي لم تغير إدارة المسارات الوظيفية في المصلحتين، والتي بلغت 2.81 درجة من 5 درجات بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح و3.14 في مصلحة مستخدمي الأساتذة، حيثُ تنتمي هذه القيم إلى الفئة الثالثة من المقياس (من 2.60 إلى أقل من 3.40) بالنسبة للمصلحتين؛ وعليه يمكن القول أنّ مستوى إدارة المسارات الوظيفية من وجهة نظر أفراد الدراسة في كلا المصلحتين متوسط، وبذلك تمت الإجابة على السؤال الأول من الدراسة.¹⁷

¹⁷ يظهر هنا أن نتائج دراستي هذه متشابهة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Nabi, G. R.) ودراسة (Bozionelos, N.) حيثُ بينتا مدى التأثير الإيجابي الناتج عن وجود اهتمام بإدارة الحياة الوظيفية وتوفير الرعاية التنظيمية (التكوين، فرص التطوير، التعويضات وكذا تقييم الأداء) على الموظفين، الأمر الذي يدفعهم لوضع خطط وظيفية تُلبّي رغباتهم والبحث عن الترقيات المرغوب فيها والتي تُحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لديهم بما يتلاءم مع أهدافهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون لها. أنظر:

Nabi G. R., «The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and woman,» *International Journal of Manpower*, Vol.22, N.5 (August, 2001), pp.457-475.
Bozionelos N., «Intra-organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality,» *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.11, N.1 (December, 2003), pp.41-66.

2.2. المتغير التابع (تنمية الكفاءات)، حيث يُبيّن الجدول (28) نتائج الإحصاءات الوصفية المعتمدة وهي : حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بتنمية الكفاءات.

الجدول رقم (28): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بتنمية الكفاءات

الفترة	المصلحة	التكرارات و النسب %	درجة الموافقة					الاتجاه
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	
1	(ATS)	ت	85	116	77	65	17	غير موافق
		%	23.6	32.2	21.4	18.1	4.7	
	الأساتذة	ت	46	83	86	72	13	موافق إلى حد ما
		%	15.3	27.7	28.7	24.0	4.3	
2	(ATS)	ت	91	128	74	46	21	غير موافق
		%	25.3	35.6	20.6	12.8	5.8	
	الأساتذة	ت	51	94	79	60	16	موافق إلى حد ما
		%	17.0	31.3	26.3	20.0	5.3	
3	(ATS)	ت	95	119	71	50	25	غير موافق
		%	26.4	33.1	19.7	13.9	6.9	
	الأساتذة	ت	52	90	89	53	16	موافق إلى حد ما
		%	17.3	30.0	29.7	17.7		
4	(ATS)	ت	88	126	62	62	22	غير موافق
		%	24.4	35.0	17.2	17.2	6.1	
	الأساتذة	ت	53	86	91	51	19	موافق إلى حد ما
		%	17.7	28.7	30.3	17.0	6.3	
5	(ATS)	ت	84	125	70	58	23	غير موافق
		%	23.3	34.7	19.4	16.1	6.4	
	الأساتذة	ت	52	85	86	61	16	موافق إلى حد ما
		%	17.3	28.3	28.7	20.3	5.3	
6	(ATS)	ت	83	113	80	62	22	غير موافق
		%	23.1	31.4	22.2	17.2	6.1	
	الأساتذة	ت	52	86	87	55	20	موافق إلى حد ما
		%	17.3	28.7	29.0	18.3	6.7	
7	(ATS)	ت	78	131	79	50	22	غير موافق
		%	21.7	36.4	21.9	13.9	6.1	
	الأساتذة	ت	55	82	91	58	14	موافق إلى حد ما
		%	18.3	27.3	30.3	19.3	4.7	
8	(ATS)	ت	89	118	69	65	19	غير موافق
		%	24.7	32.8	19.2	18.1	5.3	
	الأساتذة	ت	55	76	80	68	21	موافق إلى حد ما
		%	18.3	25.3	26.7	22.7	7.0	

غير موافق	9	1.137	2.50	14	67	81	120	78	ت	(ATS)	9
				3.9	18.6	22.5	33.3	21.7	%		
موافق إلى حد ما	10	1.187	2.71	20	62	88	72	58	ت	الأساتذة	
				6.7	20.7	29.3	24.0	19.3	%		
موافق إلى حد ما	6	1.226	2.69	25	84	76	103	72	ت	(ATS)	10
				6.9	23.3	21.1	28.6	20.0	%		
موافق إلى حد ما	4	1.173	2.77	18	73	83	74	52	ت	الأساتذة	
				6.0	24.3	27.7	24.7	17.3	%		
موافق إلى حد ما	5	1.162	2.69	19	84	87	107	63	ت	(ATS)	11
				5.3	23.3	24.2	29.7	17.5	%		
موافق إلى حد ما	9	1.131	2.71	13	68	90	76	53	ت	الأساتذة	
				4.3	22.7	30.0	25.3	17.7	%		
موافق إلى حد ما	7	1.219	2.63	23	80	75	106	76	ت	(ATS)	12
				6.4	22.2	20.8	29.4	21.1	%		
موافق إلى حد ما	6	1.176	2.75	15	79	78	73	55	ت	الأساتذة	
				5.0	26.3	26.0	24.3	18.3	%		
موافق إلى حد ما	4	1.255	2.81	31	95	75	92	67	ت	(ATS)	13
				8.6	26.4	20.8	25.6	18.6	%		
موافق إلى حد ما	3	1.168	2.79	19	71	89	70	51	ت	الأساتذة	
				6.3	23.7	29.7	23.3	17.0	%		
موافق إلى حد ما	2	1.254	2.99	36	115	74	78	57	ت	(ATS)	14
				10.0	31.9	20.6	21.7	15.8	%		
موافق إلى حد ما	1	1.238	2.96	31	82	78	61	48	ت	الأساتذة	
				10.3	27.3	26.0	20.3	16.0	%		
موافق إلى حد ما	1	1.291	3.07	48	116	60	84	52	ت	(ATS)	15
				13.3	32.3	16.7	23.3	14.4	%		
موافق إلى حد ما	2	1.244	2.91	25	90	72	59	54	ت	الأساتذة	
				8.3	30.0	24.0	19.7	18.0	%		
موافق إلى حد ما	3	1.251	2.97	33	115	80	71	61	ت	(ATS)	16
				9.2	31.9	22.2	19.7	16.9	%		
موافق إلى حد ما	5	1.206	2.76	22	67	84	70	57	ت	الأساتذة	
				7.3	22.3	28.0	23.3	19.0	%		
			0.954	2.62	(ATS)	المتوسط العام لمؤشر تنمية الكفاءات					
			1.009	2.73	الأساتذة						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS. V25).

يُبيّن الجدول رقم (28) أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة نحو مدى توفر عنصر تنمية الكفاءات لدى العاملين في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح (ATS) بلغ 2.62 درجة من 5 درجات بانحراف معياري مقداره 0.95، أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فقد كان مساويا لـ 2.73 درجة وبانحراف معياري بلغ 1.00 وكلا المتوسطين يقع في الفئة الثالثة من مقياس "ليكارت الخماسي" (من 2.60 إلى أقل من 3.40). ما يدل على أنّ هناك مستوى متوسط في إجابات أفراد العيّنة المستجوبة في كلا

المصلحتين نحو توفّر عُنصر تنمية الكفاءات بالجامعة . وهذا يُشير إلى أنّ هناك اختلافات كبيرة نوعاً ما في استجابات أفراد عيّنة الدراسة في المصلحتين محل المقارنة حول الإجابات: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة فيما يتعلّق بهذا البُعد. وجاء ترتيب عبارات هذا البُعد كآتي:

- العبارة رقم 15 (تدفّني مؤسّستي إلى العمل مع الآخرين ضمن فريق واحد ومساعدتهم في حل مشاكلهم) في المرتبة الأولى من حيثُ درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 1.29، وبترتيب ثاني في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 1.24، ولم يُوضّح وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين نحو اهتمام الجامعة بدفعهم إلى العمل مع زملائهم ضمن فريق واحد وتقديم المساعدة لهم في حل المشكلات التي قد تُواجههم.

- العبارة رقم 14 (تدفّني مؤسّستي إلى التصرف بحزم وصدق) في المرتبة الثانية من حيثُ درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط مقداره 2.99 وانحراف 1.25، وبترتيب أول في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.96 وانحراف 1.23، ولم يعكس وجود مستوى اتفاق متوسط لدى أفراد الدراسة في المصلحتين نحو هذه العبارة ؛ وهذا قد يُعيق إدراكهم لكيفية تكوين العلاقات والحفاظ عليها مع القدرة على اتخاذ القرارات الأنسب في الوقت المناسب وتجنّب العثرات التي قد يُصادفونها خلال مسيرتهم الوظيفية.

- العبارة رقم 16 (تدفّني مؤسّستي إلى قبول المزيد من المسؤوليات والتحديات دائماً) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.25 في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، وبترتيب خامس بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.76 وانحراف قدره 1.20، ولم يُوضّح وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العيّنة في المصلحتين نحو توجيه الجامعة لهم إلى قبول المزيد من المسؤوليات والتحديات حتى يُمكنهم إكساب الخبرات اللازمة للتعامل مع المهام التي قد تُوجّه لهم بمجالات مختلفة في سبيل تحقيق الهدف العام.

- العبارة رقم 13 (تُساعدني مؤسّستي على عدم التسرّع في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 1.25 في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، وبترتيب ثالث بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.79 وانحراف 1.16، ولم يعكس وجود مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد

العينة في المصلحتين نحو مساعدة الجامعة محل الدراسة لهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وإرشادهم في ذلك.

العبارة رقم 11 (تُساعدني مؤسستي على توقع وتلبية حاجات العملاء وتطلعاته م) في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري يُساوي 1.16 وبالرتبة التاسعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 1.13، ملم يعكس وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العينة في المصلحتين نحو مساعدة الجامعة محل الدراسة لأفرادها على توقع وتلبية حاجات ورغبات الأطراف التي تتعامل معها ؛ ومنه فهي دائما تبحث عن التميز في أدائها وتقديم خدمات بالجودة المرغوب فيها بهدف تحقيق التميز والبقاء في محيط نشاطها ، وتحقيق مستويات رضا وإلتزام اتجاهها سواء من العاملين لديها أو حتى عملائها.

العبارة رقم 10 (تُساعدني مؤسستي على تحسين سلوكي وتطويره بشكل أفضل ل) في المرتبة السادسة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي بلغ هو الآخر 2.69 وانحراف معياري 1.22، وجاءت في الترتيب الرابع بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.77 وانحراف معياري مقداره 1.17، وهو ما يوضح وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العينة في المصلحتين نحو مساعدة الجامعة لهم على تحسين سلوكياتهم ودفعم لتطويرها بما يتوافق مع مكانة وسمعة الجامعة ، وكذا المناصب التي يشغلونها وتوجيهها فيما يخدم مصالحهما معاً.

العبارة رقم 12 (تُساعدني مؤسستي على تحصيل المعارف التقنية المتنوعة واستخدامها) في المرتبة السابعة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 1.21، والرتبة السادسة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.75 وانحراف قدره 1.17، وهو ما يُبين وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العينة في المصلحتين نحو مساعدة الجامعة لهم على تحصيل المعارف التقنية المختلفة التي يحتاجونها في عملهم وتكوينهم على استخدامها بما يتلاءم مع أنشطتهم ومهامهم.

العبارة رقم 6 (تُطور مؤسستي قدراتي على التعامل مع المناصب والمسؤوليات العليا) في المرتبة الثامنة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط 2.52 وانحراف 1.19، وفي الترتيب 12 بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.68 وانحراف 1.15، ملم يعكس وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو سعي الجامعة إلى تطوير قدراتهم على التعامل مع المناصب والمسؤوليات العليا . وهو ما يُثبت وجهة رأيهم حول العبارة رقم 16 "تدفعني مؤسستي

إلى قبول المزيد من المسؤوليات والتحديات دائماً " حيث أعربوا أثناء الزيارة الميدانية على أنهم بالفعل يتلقون مسؤوليات وأعمال إضافية لكن لتحقيق أهداف الجامعة بالدرجة الأولى ، وليس لتهيئتهم وتطوير قدرتهم على تَوَلِّي مناصب أو لتحمل مسؤوليات أعلى مستقبلاً . أما حسب اتجاه آراء عيّنة مصلحة مستخدمي الأساتذة فهناك مستوى متوسط من التوفّر نحو هذه العبارة، ملم يُوضّح اهتمام الجامعة بهذه الفئة والعمل على تطوير قدراتهم في التعامل مع المناصب والمسؤوليات العليا ، ولهذا فهم على استعداد دائم نحو تَوَلِّي المهام الجديدة بسهولة ودون تردد.

-العبارة رقم 9 (تُطوّر مؤسستي قُدراتي على التكيّف مع الحالات الجديدة والحرّجة في عملي) في المرتبة التاسعة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط 2.50 وانحراف 1.13، والترتيب العاشر في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.71 وانحراف 1.18، ملم يدلّ على وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو سعي الجامعة إلى تطوير قُدراتهم على التكيّف مع الحالات الجديدة والحرّجة التي قد تُواجههم . أما حسب اتجاه آراء عيّنة مصلحة مستخدمي الأساتذة فهذه العبارة حققت مستوى متوسط من التوفّر أي أنّ الجامعة محل الدراسة تعمل على تطوير الأساتذة التابعين لها بدرجة متوسطة في التكيّف مع الحالات الجديدة والحرّجة بما يجعلهم يمارسون أنشطتهم بسهولة ودون عراقيل أو مخاوف.

-العبارة رقم 1 (تهتم مؤسستي بإكسابي كفاءات ومهارات تتوافق مع أهدافي الوظيفية) في المرتبة العاشرة من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 1.17، وبترتيب ثامن في مصلحة الأساتذة بمتوسط 2.74 وانحراف معياري 1.11، فوفقاً لآراء العيّنة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح هناك نسبة توفّر ضعيفة نحو اهتمام جامعتهم بإكسابهم كفاءات ومهارات ذات صلة بطموحاتهم وأهدافهم الوظيفية . أما بالنسبة للأساتذة فهناك مستوى متوسط نحو توفّر هذه العبارة، وهو يعكس مدى أهميتهم به هذه الجامعة التي تسعى لتسخير الأدوات اللازمة لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بما يُمكنهم من ممارسة مهامهم.

-العبارة رقم 5 (تُحدد مؤسستي المعارف والمهارات والمواقف التي أحتاجها للتكيّف مع التغيّرات في وظيفتي) في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة التوفّر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط حسابي بلغ هو الآخر 2.48 وانحراف معياري مقداره 1.19، وبالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.68 وانحراف معياري مقداره 1.13؛ وهو ما يُوضّح وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العيّنة في

مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح نحو تحديد الجامعة محل الدراسة للمعارف والمهارات والمواقف الضرورية للتكثيف مع التغييرات التي قد يتعرّضون لها خلال مشوارهم الوظيفي، في حين تبين وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة مستخدمي الأساتذة نحو هذه العبارة، ومنه فللهذه الفئة أهمية لدى الجامعة التي ينتمون لها.

العبارة رقم 7 (تُطوّر مؤسستي قدراتي على التخطيط وتحديد الأولويات وتنفيذها في الوقت) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي بلغ هو الآخر 2.46 وانحراف معياري مقداره 1.15، وفي الترتيب الرابع عشر بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.65 وانحراف معياري مقداره 1.12، ولم يوضح وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح نحو سعي الجامعة محل الدراسة لتطوير قدراتهم على التخطيط وتحديد أولوياتهم وتنفيذها في الوقت المناسب، في حين تبين وجود مستوى متوسط حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة مستخدمي الأساتذة نحو هذه العبارة؛ ومنه فبيئة عمل الأساتذة بهذه الجامعة جيدة مقارنة بسابقتها.

العبارة رقم 8 (تُطوّر مؤسستي قدراتي على اتخاذ قراراتي الوظيفية بنفسني) في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.46، وانحراف معياري 1.19، وجاءت بالرتبة السابعة في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 1.19، ما يُبين وجود مستوى ضعيف حسب آراء العينة بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح نحو اهتمام الجامعة بتطوير قدراتهم على اتخاذ قراراتهم الوظيفية دون الاعتماد عليها في ذلك، في حين يتضح وجود مستوى توفّر متوسط لهذه العبارة بمصلحة مستخدمي الأساتذة، وهو ما يعكس مدى أهمية مسؤولية هذه الفئة في اتخاذ قرارات مهنية بأنفسهم نتيجة طبيعة عملهم.

العبارة رقم 4 (تهتم مؤسستي بتحسين وتجديد كفاءاتي واستخدامها في مجالات مختلفة) في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 1.20، وجاءت في الرتبة الثالثة عشر بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 1.14، ولم يُبين وجود مستوى ضعيف حسب آراء العينة بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح نحو اهتمام الجامعة بتحسين وتجديد كفاءاتهم وتوظيفها حسب الحاجة، في حين يتبين وجود مستوى توفّر متوسط لهذه العبارة بمصلحة مستخدمي الأساتذة . وهو ما يعكس مدى سعي الجامعة محل الدراسة للاهتمام بكفاءات هذه الفئة وتجديدها بغرض استخدامها حسب الحاجة وفي الوقت المناسب.

-العبارة رقم 3 (تهتم مؤسستي بتنويع وتطوير مهاراتي وكفاءاتي باستمرار ما يجعلني مميزاً) في الرتبة 15 من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط 2.42 وانحراف 1.21، وفي المرتبة 16 في مصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.64 وانحراف 1.12، ملم يدل على وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بتنويع وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بصفة مستمرة، الأمر الذي يساعدهم على تحقيق التميز. أما حسب اتجاه آراء عينة مصلحة مستخدمي الأساتذة فهذه العبارة حققت مستوى متوسط من التوفر أي أنّ الجامعة محل الدراسة تعمل على تطوير مهارات الأساتذة وتنويعها بدرجة متوسطة ما يجعلهم يُمارسون أنشطتهم بشكل مميز وسط بيئة أعمالهم وفي كل الظروف.

-العبارة رقم 2 (تهتم مؤسستي بزيادة وتنمية مهاراتي وكفاءاتي منذ تعييني حتى نهاية خدمتي) في المرتبة السادسة عشر والأخيرة من حيث درجة التوفر في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بمتوسط 2.38 وانحراف 1.16، وفي المرتبة الخامسة عشر بمصلحة مستخدمي الأساتذة بمتوسط 2.65 وانحراف 1.13، مما يُبين وجود مستوى ضعيف حسب اتجاه آراء العينة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح نحو اهتمام الجامعة محل الدراسة بزيادة وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم طوال مسيرتهم الوظيفية بها، أما حسب اتجاه آراء عينة مصلحة مستخدمي الأساتذة فهذه العبارة حققت مستوى متوسط من التوفر أي أنّ الجامعة محل الدراسة تُدرك مدى أهمية وجود أساتذة أكفاء يقدرّون على الوفاء بأدوارهم، لذا فهي تهتم بزيادة وتطوير مهاراتهم على طول مسارهم الوظيفي فيها.

3. اختبار فرضيات الدراسة

يعتبر اختبار الفرضيات من أهم الخطوات في الدراسة الميدانية، حيث يتم من خلاله الحكم على الفرضيات بالإثبات أو النفي. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير؛ ويتم في هذا الجزء التحقق من العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (إدارة المسارات الوظيفية) والمتغير التابع (تنمية الكفاءات).

1.3. تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات: اعتمدت الباحثة على معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لقياس الارتباط، حيث كانت النتائج كما يلي:

-الفرضية الرئيسة الأولى، والتي جاءت على النحو التالي:

H₀: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية الكفاءات للموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر.

H₁: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية الكفاءات للموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر.

واختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية يكون من خلال الفرضيات الفرعية عن طريق معامل الارتباط بيرسون وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)

تمية الكفاءات	تقييم الأداء	إدارة الحوافز والمكافآت	التكوين والتعلم	إدارة الحركية المهنية	تطوير المسارات	تخطيط المسارات	المصلحة	-
**0.650	**0.584	**0.622	**0.562	**0.684	**0.746		(ATS)	تخطيط المسارات
**0.577	**0.536	**0.529	**0.542	**0.558	**0.647	1	الأساتذة	
**0.683	**0.566	**0.631	**0.578	**0.687	1	**0.746	(ATS)	تطوير المسارات
**0.687	**0.608	**0.646	**0.599	**0.688		**0.647	الأساتذة	
**0.704	**0.591	**0.690	**0.547	1	**0.687	**0.684	(ATS)	إدارة الحركية
**0.757	**0.715	**0.747	**0.652		**0.688	**0.558	الأساتذة	المهنية
**0.595	**0.544	**0.590	1	**0.547	**0.578	**0.562	(ATS)	التكوين والتعلم
**0.702	**0.675	**0.667		**0.652	**0.599	**0.542	الأساتذة	
**0.796	**0.754	1	**0.590	**0.690	**0.631	**0.622	(ATS)	إدارة الحوافز والمكافآت
**0.758	**0.771		**0.667	**0.747	**0.646	**0.529	الأساتذة	
**0.768	1	**0.754	**0.544	**0.591	**0.566	**0.584	(ATS)	تقييم الأداء
**0.749		**0.771	**0.675	**0.715	**0.608	**0.536	الأساتذة	
1	**0.768	**0.796	**0.595	**0.704	**0.683	**0.650	(ATS)	تنمية الكفاءات
	**0.749	**0.758	**0.702	**0.757	**0.687	**0.577	الأساتذة	

**الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

يُوضّح الجدول رقم (29) مصفوفة الارتباط بين م تغير إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها (تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة الحركية المهنية، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) وم تغير تنمية الكفاءات، حيث يتبين أنّ غالبية العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في كلا المصلحتين محل المقارنة . وقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.577 و 0.796 وهو ما يعكس أنّ زيادة مستوى توفّر أيّ بُعد من أبعاد إدارة المسارات الوظيفية يؤدي إلى زيادة مستوى توفّر تنمية الكفاءات للعاملين في المصلحتين محل المقارنة. وتتوضّح النتائج كما يلي:

-تحليل نتائج علاقة الارتباط بين تخطيط المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات: حققت العلاقة بين تخطيط المسارات وتنمية الكفاءات معامل ارتباط قوي بلغ (0.650) أي 65% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح يُقابلها معامل قوي قيمته 0.577 أي 57.7% بمصلحة مستخدمي الأساتذة ، وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعدين؛ كما أنّ قيمة sig تساوي 0.01 وهي أقل من 5% ما يعني أنّ هذا الارتباط معنوي إحصائياً وبالإمكان تعميمه على المجتمع. ويمكن تأكيد اهتمام الجامعة محل الدراسة بتخطيط المسارات كوسيلة هامة حتى تكون قادرة على الاستجابة الفعّالة لاهتمامات عمالها وتحقيق أهدافهم الوظيفية وأهدافها هي الأخرى ، وبالتالي تحقيق تفوقها على منافسيها في السوق.

-تحليل نتائج علاقة الارتباط بين تطوير المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات: حيث حققت العلاقة بين تطوير المسارات وتنمية الكفاءات معامل ارتباط قوي بلغ (0.683) أي 68.3% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح يُقابلها ما قيمته 0.687 أي 68.7% بمصلحة مستخدمي الأساتذة ، وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعدين ؛ كما أنّ قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 5% ما يعني أنّ هذا الارتباط معنوي إحصائياً أي بالإمكان تعميمه على المجتمع. ومن ثمّ يمكن تأكيد عناية الجامعة محل الدراسة بتطوير المسارات كأداة هامة حتى تكون قادرة على فتح المجال أمام عمالها لتحقيق تطوّرهم الوظيفي ، وبالتالي إمكانية وجود مستويات عالية من الأداء في الجامعة محل الدراسة.

-تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الحركة ال مهنية وتنمية الكفاءات: حيث حققت العلاقة بين إدارة الحركة المهنية وتنمية الكفاءات معامل ارتباط قوي بلغ (0.704) أي ما نسبته 70.4% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح يُقابلها ما قيمته 0.757 أي 75.7% بمصلحة مستخدمي الأساتذة ، وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعدين، كما أنّ قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 5% مالم يعني أنّ هذا الارتباط معنوي إحصائياً أي بالإمكان تعميمه على المجتمع، ومن ثمّ يمكن تأكيد ميول الجامعة محل الدراسة للاهتمام بإدارة الحركة المهنية كإستراتيجية فعالة تُساعد على اكتساب الخبرات والمعارف وتطويرها، ومنه القدرة على تحقيق أداء عالي يُسهّل إمكانية الاستجابة لمختلف التغيّرات الممكنة في بيئة العمل.

-تحليل نتائج علاقة الارتباط بين التكوين والتعلم وتنمية الكفاءات مع عامل ارتباط قوي بلغ (0.595) أي 59.5% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح يُقابلها معامل ارتباط قوي بلغت قيمته 0.702 أي 70.2% بمصلحة مستخدمي الأساتذة ، وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعدين . كما أنّ قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 5% ما يعني أنّ هذا الارتباط معنوي إحصائياً أي بالإمكان تعميمه على المجتمع. ومن ثمّ يُمكن تأكيد أنّ الجامعة محل الدراسة تعتمد على التكوين والتعلم كوسيلتين فعاليتين لضمان تنمية وتطوير كفاءات ومهارات عمالها ودفعهم نحو تحقيق أهدافهم وأهدافها أيضاً مع تحسين مستويات أدائهم.

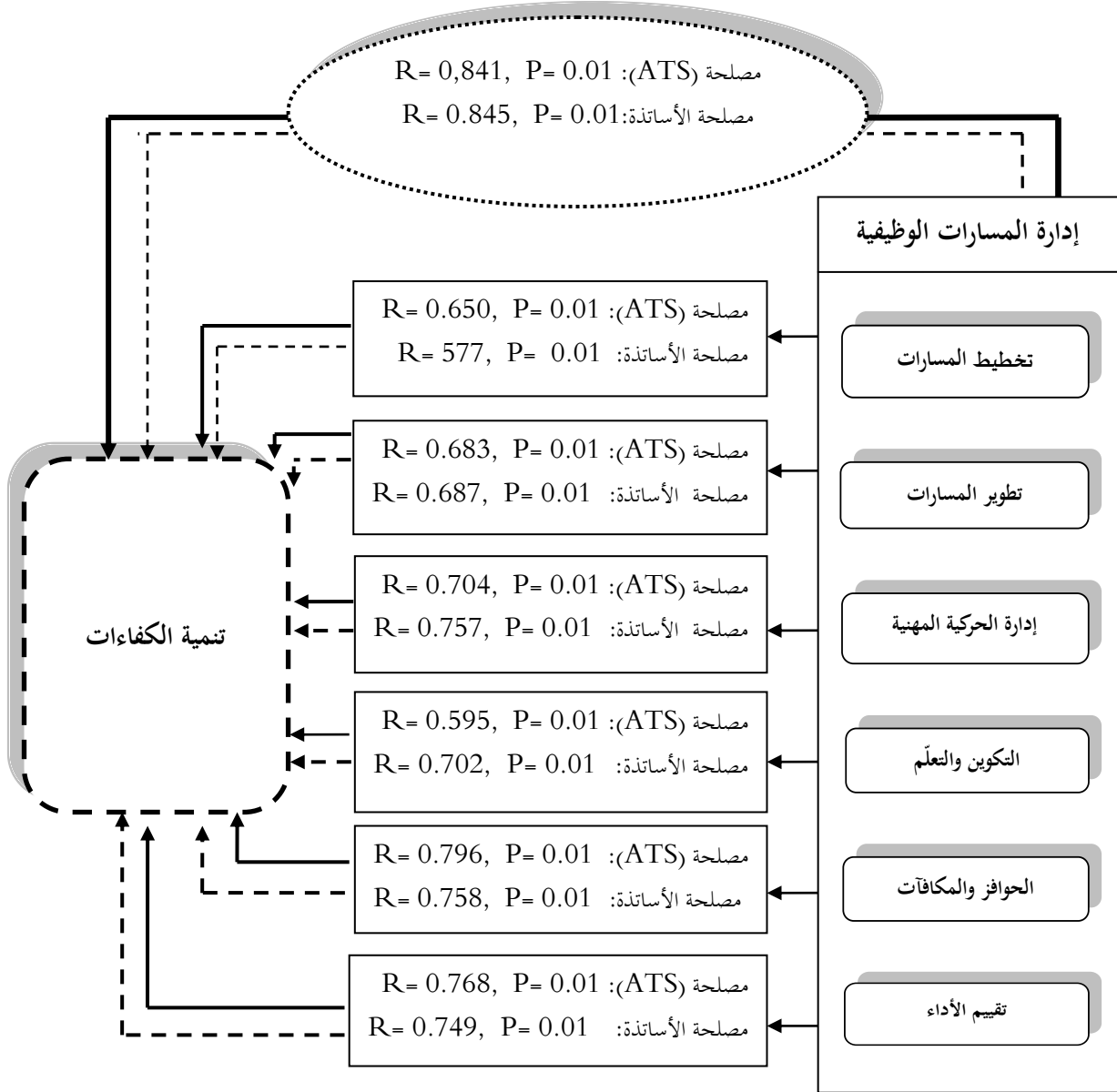
-تحليل نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الحوافز والمكافآت وتنمية الكفاءات: حيثُ حققت العلاقة بين إدارة الحوافز والمكافآت وتنمية الكفاءات مع عامل ارتباط قوي بلغ (0.796) أي ما نسبته 79.6% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح يُقابلها ما قيمته 0.758 أي 75.8% بمصلحة مستخدمي الأساتذة ، وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعدين ؛ كما أنّ قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 5% ما يعني أنّ هذا الارتباط معنوي إحصائياً أي بالإمكان تعميمه على المجتمع. ومن ثمّ يُمكن تأكيد اهتمام الجامعة محل الدراسة بتوفير الحوافز والمكافآت كوسيلة جيدة لتحقيق النمو والتطور لأفرادها، والدفع بهم نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء الجيد حتى تكون قادرة على الاستجابة الفعالة لمختلف الظروف التي تصادفها في السوق.

- تحليل نتائج علاقة الارتباط بين تقييم الأداء وتنمية الكفاءات: حيثُ حققت العلاقة بين تقييم الأداء وتنمية الكفاءات مع عامل ارتباط قوي بلغ (0.768) أي ما نسبته 76.8% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح يُقابلها ما قيمته 0.749 أي 74.9% بمصلحة مستخدمي الأساتذة ، وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعدين ؛ كما أنّ قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 5% ما يعني أنّ هذا الارتباط معنوي إحصائياً أي بالإمكان تعميمه على المجتمع. ومن ثمّ يُمكن تأكيد اهتمام الجامعة محل الدراسة بتقييم الأداء كوسيلة هامة لزيادة وتحسين مستويات الرضا والالتزام لدى موظفيها.

يُستخلص من النتائج السابقة أنّ هناك تقارب كبيراً بين المصلحتين من حيثُ علاقة بعض العناصر المكوّنة لإدارة المسارات الوظيفية مع مستوى تنمية الكفاءات؛ ومردّد ذلك إلى درجة قبول كل بُعد من أبعاد إدارة المسارات

لدى أفراد الدراسة في المصلحتين. كما يتّضح أنّ هناك علاقة ارتباط جيدة بين المتغيرين (إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات)؛ وهذا دليل على تقارب مستوى الأهمية لكل منهما في المصلحتين محل المقارنة. والشكل الآتي يُوضّح علاقة الارتباط بين العناصر المكوّنة لإدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات في المصلحتين:

الشكل رقم (31): نموذج الارتباط لعناصر إدارة المسارات الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثة.

2.3. تحليل نتائج علاقة التأثير بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات : اعتمدت الباحثة في تحديد

هذه العلاقة على اختبار تحليل المسار (Path Analysis) بدلا من تحليل الانحدار وذلك للأسباب التالية:

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية التي تُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة سواءً كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثيراً على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أنّ نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell)؛
 يهيأ على إظهار اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع عند إدخال تأثير باقي المتغيرات قيد الدراسة في التحليل، إضافة لكونه يمتاز بقدرته على اختبار صحة كل فرضية من فرضيات الدراسة، ويظهر مستوى المعنوية للمتغيرات المدخلة في التحليل على المتغير التابع؛
 يستخدم تحليل المسار فيما يُماثل الأغراض التي يُستعمل فيها كذلك تحليل الانحدار المتعدد، حيث أنّ تحليل المسار يُعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon).

علاوة على ذلك، يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في ما يلي:

- أنه نموذج لاختبار علاقات معيّنة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية بينها؛
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات؛
- إنّ المتغير التابع يُمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر؛
- يُمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة؛
- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها تابعة أو مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج؛
- يُعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معيّنة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض، والتي تُسمى بالمسارات؛
- معاملات المسارات في النموذج تكون إيجابية.

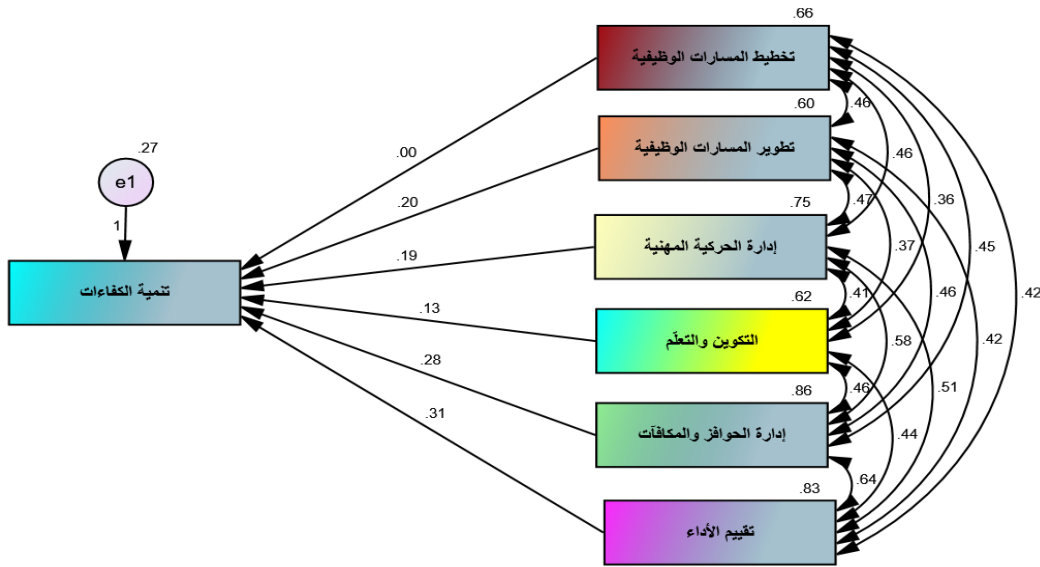
■ الفرضية الرئيسية الثانية، والتي جاءت على النحو التالي:

H₀: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية الكفاءات للموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر.

H₁: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية الكفاءات للموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر.

واختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية يكون من خلال الفرضيات الفرعية عن طريق اختبار تحليل المسار (Path Analysis) الذي يعكس نتائج التأثير بين المتغيرين الرئيسيين وفقا للنتائج الآتية:

الشكل رقم (32): يُوضّح تحليل تأثير المسار لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.v24).

يتّضح من خلال الشكل (32) أنّ هناك تأثيراً للأبعاد المتغير المستقل "إدارة المسارات الوظيفية" (تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة الحركة المهنية، التكوين والتعلم، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على المتغير التابع المتمثل في "تنمية الكفاءات" بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح، إلاّ أنّه لا يُمكن اعتماد هذه النتائج قبل معرفة والتأكد من مدى معنوية تأثير كل بُعد في ظل وجود الأبعاد الأخرى؛ وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

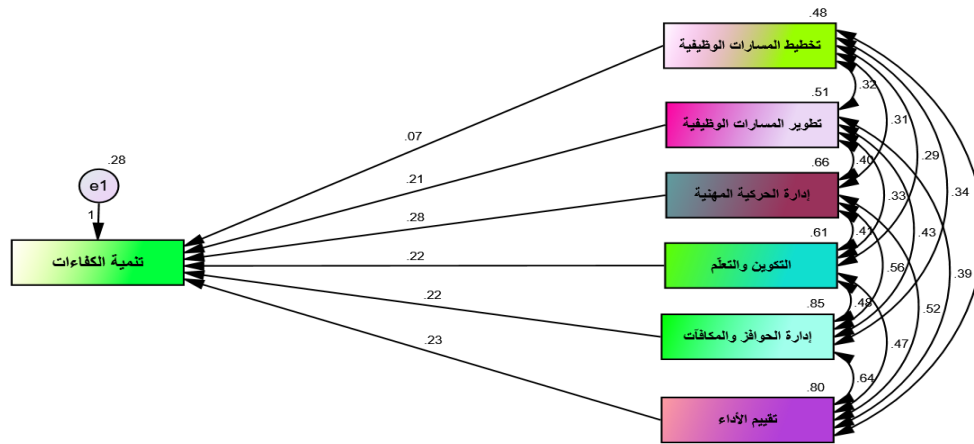
الجدول رقم (30): نتائج التقدير لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تنمية الكفاءات	<---	تخطيط المسارات الوظيفية	-.003	.038	-.076	.940	
تنمية الكفاءات	<---	تطوير المسارات الوظيفية	.198	.043	4.564	***	
تنمية الكفاءات	<---	إدارة الحركة المهنية	.187	.039	4.770	***	
تنمية الكفاءات	<---	التكوين والتعلم	.129	.036	3.531	***	
تنمية الكفاءات	<---	إدارة الحوافز والمكافآت	.284	.039	7.220	***	
تنمية الكفاءات	<---	تقييم الأداء	.314	.036	8.633	***	
تخطيط المسارات الوظيفية	<-->	تطوير المسارات الوظيفية	.455	.030	15.035	***	
تخطيط المسارات الوظيفية	<-->	إدارة الحركة المهنية	.462	.033	14.089	***	
تخطيط المسارات الوظيفية	<-->	التكوين والتعلم	.364	.029	12.689	***	
تخطيط المسارات الوظيفية	<-->	إدارة الحوافز والمكافآت	.446	.034	13.091	***	
تخطيط المسارات الوظيفية	<-->	تقييم الأداء	.420	.033	12.691	***	
تطوير المسارات الوظيفية	<-->	إدارة الحركة المهنية	.471	.032	14.747	***	
تطوير المسارات الوظيفية	<-->	التكوين والتعلم	.366	.028	13.210	***	
تطوير المسارات الوظيفية	<-->	إدارة الحوافز والمكافآت	.464	.033	13.938	***	
تطوير المسارات الوظيفية	<-->	تقييم الأداء	.417	.032	13.071	***	
إدارة الحركة المهنية	<-->	التكوين والتعلم	.414	.031	13.323	***	
إدارة الحركة المهنية	<-->	إدارة الحوافز والمكافآت	.579	.039	15.030	***	
إدارة الحركة المهنية	<-->	تقييم الأداء	.512	.037	14.002	***	
التكوين والتعلم	<-->	إدارة الحوافز والمكافآت	.462	.034	13.754	***	
التكوين والتعلم	<-->	تقييم الأداء	.437	.033	13.374	***	
إدارة الحوافز والمكافآت	<-->	تقييم الأداء	.645	.041	15.604	***	
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تخطيط المسارات الوظيفية			.660	.036	18.152	***	
تطوير المسارات الوظيفية			.601	.033	18.152	***	
إدارة الحركة المهنية			.749	.041	18.152	***	
التكوين والتعلم			.619	.034	18.152	***	
إدارة الحوافز والمكافآت			.857	.047	18.152	***	
تقييم الأداء			.827	.046	18.152	***	
e1			.269	.015	18.152	***	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.v24).

يُلاحظ من خلال النتائج الحصل عليها أنّ نتائج اختبار الفرضية بينت تأثير تخطيط المسارات على تنمية الكفاءات بمعدل مسار يُساوي (-0.003) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.940)، في حين بلغ معامل المسار لتطوير المسارات على تنمية الكفاءات (0.198) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛ كما اتضح أنّ معامل المسار لبعُد إدارة الحركة المهنية على تنمية الكفاءات قد بلغ (0.187) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). وقد بلغ معامل المسار للتكوين والتعلّم على تنمية الكفاءات (0.129) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وظهر أيضاً من خلال النتائج أنّ معامل المسار لبعُد إدارة الحوافز والمكافآت على تنمية الكفاءات يُساوي (0.284) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، أما معامل المسار لتقييم الأداء على تنمية الكفاءات قدّر بـ (0.314) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). وعموماً تُشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة تأثير إيجابية جزئية لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات، مما يعني أنّه بزيادة معدل الاهتمام بعناصر إدارة المسارات الوظيفية سيؤدي ذلك إلى زيادة تنمية الكفاءات بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح.

الشكل رقم (33): يوضّح تحليل تأثير المسار لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة مُستخدمي الأساتذة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.v24).

يوضّح الشكل (33) أنّ هناك تأثيراً لأبعاد المتغير المستقل "إدارة المسارات الوظيفية" (تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة الحركة المهنية، التكوين والتعلّم، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على المتغير التابع

المتمثل في تنمية الكفاءات بمصلحة مستخدمى الأساتذة ، إلا أنه لا يمكن اعتماد هذه النتائج قبل التأكد من مدى معنوية تأثير كل بعد في ظل وجود الأبعاد الأخرى؛ وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (31): نتائج التقدير لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بمصلحة مستخدمى الأساتذة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تنمية الكفاءات <---> تخطيط المسارات الوظيفية	.073	.061	1.197	.231	
تنمية الكفاءات <---> تطوير المسارات الوظيفية	.207	.068	3.052	.002	
تنمية الكفاءات <---> إدارة الحركة المهنية	.276	.065	4.209	***	
تنمية الكفاءات <---> التكوين والتعلم	.221	.059	3.725	***	
تنمية الكفاءات <---> إدارة الحوافز والمكافآت	.217	.060	3.612	***	
تنمية الكفاءات <---> تقييم الأداء	.232	.060	3.880	***	
تنمية الكفاءات <---> تطوير المسارات الوظيفية	.319	.034	9.390	***	
تنمية الكفاءات <---> إدارة الحركة المهنية	.313	.037	8.431	***	
تنمية الكفاءات <---> التكوين والتعلم	.291	.035	8.239	***	
تنمية الكفاءات <---> إدارة الحوافز والمكافآت	.337	.042	8.083	***	
تنمية الكفاءات <---> تقييم الأداء	.330	.040	8.167	***	
تنمية الكفاءات <---> تطوير المسارات الوظيفية	.399	.041	9.797	***	
تنمية الكفاءات <---> التكوين والتعلم	.334	.038	8.886	***	
تنمية الكفاءات <---> إدارة الحوافز والمكافآت	.427	.046	9.384	***	
تنمية الكفاءات <---> تقييم الأداء	.388	.043	8.986	***	
تنمية الكفاءات <---> التكوين والتعلم	.412	.044	9.444	***	
تنمية الكفاءات <---> إدارة الحوافز والمكافآت	.561	.054	10.348	***	
تنمية الكفاءات <---> تقييم الأداء	.518	.051	10.061	***	
تنمية الكفاءات <---> إدارة الحوافز والمكافآت	.480	.050	9.590	***	
تنمية الكفاءات <---> تقييم الأداء	.469	.048	9.677	***	
تنمية الكفاءات <---> تقييم الأداء	.636	.060	10.558	***	
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تخطيط المسارات الوظيفية	.476	.039	12.227	***	
تطوير المسارات الوظيفية	.512	.042	12.227	***	
إدارة الحركة المهنية	.659	.054	12.227	***	
التكوين والتعلم	.606	.050	12.227	***	
إدارة الحوافز والمكافآت	.854	.070	12.227	***	
تقييم الأداء	.796	.065	12.227	***	
e1	.282	.023	12.227	***	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (AMOS.v24).

يُلاحظ من خلال النتائج الحصل عليها أنّ نتائج اختبار الفرضية بينت تأثير تخطيط المسارات على تنمية الكفاءات بمعدل مسار يُساوي (0.073) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.231)، في حين بلغ معامل المسار لتطوير المسارات على تنمية الكفاءات (0.207) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.002)، بينما قُدّر معامل المسار لُبعد إدارة الحركية المهرية على تنمية الكفاءات ب(0.276) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛ كما اتضح أنّ معامل المسار للتكوين والتعلّم على تنمية الكفاءات يُساوي (0.221) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). وقد بلغ معامل المسار لُبعد إدارة الحوافز والمكافآت على تنمية الكفاءات (0.217) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). لقد تبين من خلال النتائج أيضاً أنّ معامل المسار لتقييم الأداء على تنمية الكفاءات بلغ (0.232) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). وعموماً تُشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة تأثير ايجابية جزئية لأبعاد إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات، مما يعني أنّه بزيادة معدل الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية سيؤدي ذلك إلى زيادة تنمية الكفاءات بهذه المصلحة.

3.3. اختبار الفروقات في اتجاهات آراء العينة

إنّ الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد وجود اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الشخصية، ومن المعروف أنّه في حالة وجود اختياريين للإجابة يتم استخدام اختبار (T) والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس)، وفي دراستي هذه أيضاً اختيار المؤهل العلمي بالنسبة للأساتذة؛ أما في حالة وجود أكثر من ثلاثة حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova). وتجدر الإشارة إلى أنّه إذا كانت قيمة اختبار "ليفني" للتجانس أقل من 5% نعلم على القيمة التي في السطر الأسفل لاختبار (T) أي أنّنا نقبل فرضية عدم التجانس؛ والعكس إذا كانت قيمة اختبار "ليفني" للتجانس أكبر من 5% نعلم على القيمة التي في السطر الأعلى لاختبار (T) أي أنّنا نقبل فرضية التجانس. وكلما كانت قيمة (T) أقل من 5% كانت هناك فروقات بين متوسطات الإجابات عند أفراد الدراسة والعكس صحيح.

■ الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي جاءت على النحو التالي:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين متوسطات إجابات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر نحو م تغيراتها تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، الصنف الوظيفي).

H₁: تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين متوسطات إجابات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر نحو م تغيراتها تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، الصنف الوظيفي).

اختبار صحة أو خطأ هذه الفرضية يكون من خلال الفرضيات الفرعية عن طريق اختبار (T) وتحليل التباين لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين متوسطات إجابات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر نحو م تغيراتها تُعزى لمتغير الجنس. تم اختبار تحليل (T) لقياس الفروق بين الجنس و م تغيرات وأبعاد الدراسة، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (32): نتائج (T) لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين نحو محاور الاستبيان مردها متغير الجنس

		Levene's Test for Equality of Variances			المصلحة	المحور الأول
Sig (2-tailed)	Df	قيمة T	Sig	قيمة F		
<u>.952</u>	358	-.061	<u>.094</u>	2.825	Equal variances assumed	(ATS)
.952	351.658	-.061			Equal variances not assumed	تخطيط المسارات
<u>.397</u>	298	-.848	<u>.543</u>	.371	Equal variances assumed	
.406	211.943	-.832			Equal variances not assumed	الأستاذة
.357	358	-.922	<u>.021</u>	5.398	Equal variances assumed	(ATS)
<u>.359</u>	343.295	-.918			Equal variances not assumed	تطوير المسارات
<u>.240</u>	298	-1.177	<u>.728</u>	.122	Equal variances assumed	
.242	222.207	-1.172			Equal variances not assumed	الأستاذة
<u>.999</u>	358	.001	<u>.100</u>	2.720	Equal variances assumed	(ATS)
.999	350.593	.001			Equal variances not assumed	إدارة الحركة المهنية
.970	298	-.038	<u>.009</u>	6.970	Equal variances assumed	
<u>.968</u>	262.748	-.040			Equal variances not assumed	الأستاذة
.683	358	.408	<u>.001</u>	11.182	Equal variances assumed	(ATS)
<u>.685</u>	335.567	.406			Equal variances not assumed	التكوين والتعلم
<u>.086</u>	298	-1.720	<u>.612</u>	.257	Equal variances assumed	
.092	214.056	-1.693			Equal variances not assumed	الأستاذة
.725	358	.352	<u>.002</u>	10.195	Equal variances assumed	(ATS)
<u>.727</u>	334.094	.350			Equal variances not assumed	إدارة الحوافز والمكافآت
<u>.621</u>	298	-.495	<u>.451</u>	.569	Equal variances assumed	
.624	218.384	-.491			Equal variances not assumed	الأستاذة
<u>.851</u>	358	-.188	<u>.140</u>	2.192	Equal variances assumed	(ATS)
.852	348.891	-.187			Equal variances not assumed	تقييم الأداء
<u>.422</u>	298	-.804	<u>.941</u>	.005	Equal variances assumed	
						الأستاذة

.424	222.483	-.801			Equal variances not assumed		
.909	358	-.114	<u>.026</u>	5.001	Equal variances assumed	(ATS)	المحور الثاني تنمية الكفاءات
<u>.910</u>	345.613	-.113			Equal variances not assumed		
<u>.164</u>	298	-1.397	<u>.855</u>	.033	Equal variances assumed	الأساتذة	
.159	232.481	-1.413			Equal variances not assumed		

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

يُتضح من نتائج الجدول (32) أنّ قيمة المعنوية لاختبار "ليفني" بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح فيما يتعلّق بتخطيط المسارات، إدارة الحركة الم هرية، تقييم الأداء أكبر من 5% حيث بلغت قيمها 0.094، 0.100، 0.140 على التوالي . وبالتالي فالاختبار متجانس لهذه الأبعاد ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي بالترتيب 0.952، 0.999، 0.851 وهي أكبر من 5% بينما كانت قيمة المعنوية لاختبار "ليفني" فيما يتعلّق بتطوير المسارات، التكوين والتعلّم، إدارة الحوافز والمكافآت أقل من 5% والتي بلغت قيمها 0.021، 0.001، 0.002 على التوالي. وبالتالي فالاختبار غير متجانس لهذه الأبعاد ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي بالترتيب 0.359، 0.685، 0.727 وهي أكبر من 5% أي لا تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس للأبعاد المكوّنة لمحور إدارة المسارات الوظيفية بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بالجامعة محل الدراسة. في حين بيّنت النتائج أنّ القيمة المعنوية لاختبار ليفني بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فيما يتعلّق بكل من تخطيط المسارات، تطوير المسارات، التكوين والتعلّم، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء ، أكبر من 5% حيث بلغت قيمها 0.543، 0.728، 0.612، 0.451، 0.941 على التوالي. وبالتالي فالاختبار متجانس لهذه الأبعاد ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي بالترتيب 0.397، 0.240، 0.086، 0.621، 0.422 وهي أكبر من 5% بينما كانت قيمة المعنوية لاختبار "ليفني" فيما يتعلّق ببعُد إدارة الحركة الم هرية أقل من 5% والتي بلغت قيمتها 0.009، وبالتالي فالاختبار غير متجانس لهذا البعد ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي 0.968، وهي أكبر من 5% أي لا تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس للأبعاد المكوّنة لمحور إدارة المسارات الوظيفية عند مصلحة مستخدمي الأساتذة بالجامعة محل الدراسة.

لقد تبين من خلال النتائج أنّ قيمة (T) المعنوية لمتغير "تنمية الكفاءات" بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.026، وبالتالي فالاختبار غير متجانس لهذا

المحور ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي 0.910، وهي أكبر من 5% أما بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة كانت قيمة (T) المعنوية أكبر من 5% حيث بلغت قيمتها 0.855، وبالتالي فالاختبار متجانس لهذا المحور ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي: 0.164، وهي أكبر من 5% أي لا تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس لمتغير "تنمية الكفاءات" عند المصلحتين بالجامعة محل الدراسة.

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديمغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين متوسطات إجابات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر نحو متغيراتها تُعزى لمتغير العمر. وقد تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي: الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين نحو محاور الاستبيان مردها متغير العمر

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية Df	مصدر التباين Source	المصلحة	
.934 غير دال	.208	.149	.595	4	بين المجموعات	(ATS)	تخطيط المسارات
		.714	253.586	355	داخل المجموعات		
			254.181	359	المجموع		
.096 غير دال	1.987	.936	3.744	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.471	138.976	295	داخل المجموعات		
			142.720	299	المجموع		
.746 غير دال	.486	.307	1.230	4	بين المجموعات	(ATS)	تطوير المسارات
		.633	224.752	355	داخل المجموعات		
			225.981	359	المجموع		
.431 غير دال	.959	.493	1.971	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.514	151.621	295	داخل المجموعات		
			153.591	299	المجموع		
.917 غير دال	.238	.182	.727	4	بين المجموعات	(ATS)	إدارة الحركة الهيئية
		.763	270.712	355	داخل المجموعات		
			271.439	359	المجموع		
.774 غير دال	.448	.299	1.194	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.666	196.548	295	داخل المجموعات		
			197.742	299	المجموع		
.696	.554	.334	1.336	4	بين المجموعات		

غير دال		.603	214.124	355	داخل المجموعات	(ATS)	التكوين والتعلم
			215.460	359	المجموع		
.268 غير دال	1.305	.791	3.162	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.606	178.663	295	داخل المجموعات		
			181.826	299	المجموع		
.419 غير دال	.978	.809	3.235	4	بين المجموعات	(ATS)	إدارة الحوافر والمكافآت
		.827	293.439	355	داخل المجموعات		
			296.673	359	المجموع		
.244 غير دال	1.370	1.169	4.674	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.853	251.635	295	داخل المجموعات		
			256.309	299	المجموع		
.282 غير دال	1.269	1.055	4.220	4	بين المجموعات	(ATS)	تقييم الأداء
		.832	295.257	355	داخل المجموعات		
			299.478	359	المجموع		
.588 غير دال	.706	.566	2.264	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.802	236.458	295	داخل المجموعات		
			238.722	299	المجموع		
.503 غير دال	.835	.762	3.048	4	بين المجموعات	(ATS)	تنمية الكفاءات
		.912	323.854	355	داخل المجموعات		
			326.902	359	المجموع		
.903 غير دال	.261	.268	1.073	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		1.028	303.347	295	داخل المجموعات		
			304.420	299	المجموع		

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

تبين نتائج تحليل التباين أنّ قيمة مستوى الدلالة في كل المتغيرات والأبعاد كانت أكبر من 5% في كلا المصلحتين، وبالتالي تُقبل الفرضية العدمية القائلة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند أفراد العينة بالمصلحتين محل المقارنة في جامعة معسكر نحو متغيراتها تُعزى لمتغير العمر.

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين متوسطات إجابات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر نحو متغيراتها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أ. بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة ، تم اختبار تحليل (T) لقياس الفروق بين المؤهل العلمي ومتغيرات وأبعاد الدراسة بمصلحة مستخدمي الأساتذة وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج T لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين نحو المحاور مردها متغير المؤهل العلمي

		Levene's Test for Equality of Variances			المحور الأول
Sig (2-tailed)	Df	قيمة T	Sig	قيمة F	
.688	297	-.402	.406	.691	تخطيط المسارات
.702	94.526	-.384			تطوير المسارات
.516	297	-.650	.117	2.469	إدارة الحركة المهنية
.540	93.187	-.615			التكوين والتعلم
.754	297	.314	.934	.007	إدارة الحوافز والمكافآت
.759	97.637	.308			تقييم الأداء
.322	297	-.992	.301	1.072	المحور الثاني
.344	94.725	-.951			تنمية الكفاءات
.724	297	-.353	.090	2.884	
.743	91.320	-.329			
.571	297	.567	.929	.008	
.578	98.054	.559			
.381	297	.878	.740	.110	
.398	95.811	.850			

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

يتضح من نتائج الجدول رقم (34) أنّ قيمة المعنوية لاختبار ليفني بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة فيما يتعلّق بمحور إدارة المسارات الوظيفية بأبعاده (تخطيط المسارات، تطوير المسارات، إدارة الحركة المهنية، التكوين والتعلم، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) أكبر من 5% حيث بلغت قيمها 0.406، 0.117، 0.934، 0.301، 0.090، 0.929 على التوالي. وبالتالي فالاختبار متجانس لهذه الأبعاد ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي بالترتيب 0.688، 0.516، 0.754، 0.322، 0.724، 0.571 وهي أكبر من 5% أي لا تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند أفراد الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لهذه الأبعاد المكوّنة للمحور الأول، كما أنّ قيمة المعنوية لاختبار "ليفني" فيما يتعلّق بالمتغير الثاني جاءت أكبر من 5% حيث بلغت قيمها 0.740 وبالتالي فالاختبار متجانس لهذا المتغير ومنه تكون قيمة المعنوية المقابلة لاختبار (T) هي 0.381، وهي أكبر من 5% أي لا تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات الإجابات عند أفراد الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي لهذا المتغير بالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة بالجامعة محل الدراسة.

ب. بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح ، تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين المؤهل العلمي ومتغيرات وأبعاد الدراسة بهذه المصلحة؛ وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين نحو محاور الاستبيان مردها المؤهل العلمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية Df	مصدر التباين Source	
.320 غير دال	1.177	.831	4.155	5	بين المجموعات	تخطيط المسارات
		.706	250.026	354	داخل المجموعات	
			254.181	359	المجموع	
.298 غير دال	1.222	.767	3.834	5	بين المجموعات	تطوير المسارات
		.628	222.147	354	داخل المجموعات	
			225.981	359	المجموع	
.123 غير دال	1.750	1.309	6.546	5	بين المجموعات	إدارة الحركة المهنية
		.748	264.893	354	داخل المجموعات	
			271.439	359	المجموع	
.252 غير دال	1.328	.793	3.966	5	بين المجموعات	التكوين والتعلم
		.597	211.494	354	داخل المجموعات	
			215.460	359	المجموع	
.304 غير دال	1.209	.996	4.981	5	بين المجموعات	إدارة الحوافز والمكافآت
		.824	291.692	354	داخل المجموعات	
			296.673	359	المجموع	
.166 غير دال	1.575	1.304	6.519	5	بين المجموعات	تقييم الأداء
		.828	292.959	354	داخل المجموعات	
			299.478	359	المجموع	
.110 غير دال	1.813	1.632	8.161	5	بين المجموعات	تنمية الكفاءات
		.900	318.741	354	داخل المجموعات	
			326.902	359	المجموع	

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ أنّ قيمة مستوى الدلالة في كل الم تغيرات والأبعاد كانت أكبر من 5% بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح ، وبالتالي تُقبل الفرضية العدمية القائلة لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات الإجابات عند أفراد العينة بهذه المصلحة في جامعة معسكر نحو متغيراتها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-اختبار الفرضية الفرعية ال رابعة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين متوسطات إجابات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر نحو متغيراتها تُعزى لمتغير مستوى الخبرة. وقد تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين مستوى الخبرة و متغيرات وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين نحو محاور

الاستبيان مردها متغير مستوى الخبرة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية Df	مصدر التباين Source	المصلحة
.936 غير دال	.205	.146	.586	4	بين المجموعات	(ATS) تخطيط المسارات
		.714	253.595	355	داخل المجموعات	
			254.181	359	المجموع	
.293 غير دال	1.242	.591	2.364	4	بين المجموعات	الأستاذة
		.476	140.356	295	داخل المجموعات	
			142.720	299	المجموع	
.616 غير دال	.666	.421	1.683	4	بين المجموعات	(ATS) تطوير المسارات
		.632	224.299	355	داخل المجموعات	
			225.981	359	المجموع	
.150 غير دال	1.699	.865	3.459	4	بين المجموعات	الأستاذة
		.509	150.132	295	داخل المجموعات	
			153.591	299	المجموع	
.922 غير دال	.229	.174	.698	4	بين المجموعات	(ATS) إدارة الحركة المهنية
		.763	270.741	355	داخل المجموعات	
			271.439	359	المجموع	
.038 دال	2.571	1.665	6.660	4	بين المجموعات	الأستاذة
		.648	191.082	295	داخل المجموعات	
			197.743	299	المجموع	
.559 غير دال	.749	.451	1.803	4	بين المجموعات	(ATS) التكوين والتعلم
		.602	213.657	355	داخل المجموعات	
			215.460	359	المجموع	
.094 غير دال	2.006	1.204	4.816	4	بين المجموعات	الأستاذة
		.600	177.010	295	داخل المجموعات	

			181.826	299	المجموع		
.983 غير دال		.098	.327	4	بين المجموعات	(ATS)	إدارة الحوافز والمكافآت
		.835	296.346	355	داخل المجموعات		
			296.673	359	المجموع		
.009 دال		3.416	11.347	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.830	244.962	295	داخل المجموعات		
			256.309	299	المجموع		
.654 غير دال		.612	2.050	4	بين المجموعات	(ATS)	تقييم الأداء
		.838	297.427	355	داخل المجموعات		
			299.478	359	المجموع		
.023 دال		2.875	8.956	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.779	229.766	295	داخل المجموعات		
			238.722	299	المجموع		
.546 غير دال		.770	2.810	4	بين المجموعات	(ATS)	تنمية الكفاءات
		.913	324.092	355	داخل المجموعات		
			326.902	359	المجموع		
.025 دال		2.840	11.290	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.994	293.130	295	داخل المجموعات		
			304.420	299	المجموع		

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

يلاحظ من خلال نتائج تحليل التباين أنّ قيمة مستوى الدلالة في كل المتغيرات والأبعاد بمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح كانت أكبر من 5% وبالتالي تُقبل الفرضية العدمية القائلة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند أفراد العينة بهذه المصلحة في جامعة معسكر نحو متغيراتها تُعزى لمتغير مستوى الخبرة. وكذلك الحال بين متوسطات الإجابات في مصلحة مستخدمي الأساتذة فيما يخص بُعد تخطيط المسارات، تطوير المسارات، وكذا التكوين والتعلم. في حين تبين من خلال النتائج أنّ هناك فروقات بين متوسطات الإجابات عند أفراد هذه الفئة بالجامعة محل الدراسة نحو بُعد إدارة الحركة الم هرية، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء المكوّنة لم تغير إدارة المسارات الوظيفية تُعزى لمستوى الخبرة، وقد تم تسجيل فروقات بين متوسطات الإجابات عند مصلحة مستخدمي الأساتذة فيما يرتبط بمحور تنمية الكفاءات تُعزى لمتغير مستوى الخبرة؛ وهو ما يُبين أنّ الأفراد في هذه المصلحة ينظرون لتوجه جامعتهم نحو إدارة حركتهم الوظيفية، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم أدائهم، وتنمية كفاءاتهم حسب خبراتهم في التدريس.

-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين متوسطات إجابات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر نحو متغيراتها تُعزى لمتغير **الصف الوظيفي**. وقد تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين الصف الوظيفي وم تغيرات وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين نحو محاور

الاستبيان مردها متغير الصف الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	درجات الحرية Df	مصدر التباين Source	المصلحة	
.000 دال	8.748	5.817	17.452	3	بين المجموعات	(ATS)	تخطيط المسارات
		.665	236.729	356	داخل المجموعات		
			254.181	359	المجموع		
.777 غير دال	.443	.213	.852	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.481	141.868	295	داخل المجموعات		
			142.720	299	المجموع		
.006 دال	4.163	2.553	7.658	3	بين المجموعات	(ATS)	تطوير المسارات
		.613	218.323	356	داخل المجموعات		
			225.981	359	المجموع		
.217 غير دال	1.451	.741	2.964	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.511	150.627	295	داخل المجموعات		
			153.591	299	المجموع		
.002 دال	4.988	3.649	10.948	3	بين المجموعات	(ATS)	إدارة الحركة الهيئية
		.732	260.491	356	داخل المجموعات		
			271.439	359	المجموع		
.064 غير دال	2.248	1.462	5.849	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.650	191.893	295	داخل المجموعات		
			197.742	299	المجموع		
.001 دال	5.267	3.052	9.157	3	بين المجموعات	(ATS)	التكوين والتعلم
		.580	206.303	356	داخل المجموعات		
			215.460	359	المجموع		
.065 غير دال	2.235	1.337	5.348	4	بين المجموعات	الأساتذة	
		.598	176.478	295	داخل المجموعات		
			181.826	299	المجموع		
.000	6.617	5.223	15.670	3	بين المجموعات		

دال		.789	281.004	356	داخل المجموعات	(ATS)	إدارة الحوافز والمكافآت		
			296.673	359	المجموع				
.044	2.477	2.082	8.329	4	بين المجموعات	الأساتذة			
دال		.841	247.980	295	داخل المجموعات				
				256.309	299	المجموع			
.000	دال	10.214	7.912	23.735	3	بين المجموعات	(ATS)	تقييم الأداء	
			.775	275.743	356	داخل المجموعات			
				299.478	359	المجموع			
.503	غير دال	.836	.669	2.677	4	بين المجموعات	الأساتذة		
			.800	236.046	295	داخل المجموعات			
				238.722	299	المجموع			
.000	دال	6.176	5.391	16.172	3	بين المجموعات	(ATS)	تنمية الكفاءات	
			.873	310.730	356	داخل المجموعات			
				326.902	359	المجموع			
.095	غير دال	1.996	.893	3.573	4	بين المجموعات	الأساتذة		
			.448	132.056	295	داخل المجموعات			
				135.629	299	المجموع			

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS. V25).

يظهر من خلال نتائج تحليل التباين وجود فروقات تُعزى للصف الوظيفي بين متوسطات الإجابات عند أفراد العينة في كل المتغيرات والأبعاد في مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح ، ولم يعكس أنهم ينظرون لتوجه جامعتهم نحو تخطيط وتطوير مساراتهم، إدارة حركياتهم الوظيفية، تكوينهم وتعلمهم، إدارة الحوافز والمكافآت الخاصة بهم وكذا تقييم أدائهم يكون حسب أصنافهم الوظيفية والتي تتمثل في (التصميم، التطبيق، التحكم، التنفيذ) وفق تصنيفهم ضمن قانون الوظيف العمومي بالجزائر ؛ في حين تبين من خلال النتائج أنه ليس هناك فروقات في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة حسب الصف الوظيفي عند مصلحة مستخدمي الأساتذة وذلك في كل المتغيرات والأبعاد ما عدا بُعد إدارة الحوافز والمكافآت الذي اتضح من خلاله أنّ هناك فروقات في الإجابات بين أفراد هذه العينة بالجامعة محل الدراسة ، ولم يُبيّن أنهم كذلك ينظرون لتوجه جامعتهم نحو إدارة بُعد الحوافز والمكافآت لهم حسب الصف الوظيفي وهو أمر منطقي، فكلما ارتقى الأستاذ في الرتبة العلمية كلما زادت الحوافز والمكافآت الخاصة به.

4. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سيتم عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك استناداً على الجانب النظري والتحليل الإحصائي السابق والتفسيرات المختلفة.

1.4. النتائج المتعلقة بتحليل الاستبانة: لقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استبانة الدراسة الميدانية والمتعلقة بمتغيراتها والأبعاد المكوّنة لها، وجاءت النتائج كما يلي:

أ. نتائج تحليل بيانات المتغير المستقل "إدارة المسارات الوظيفية": حيث وجدت الدراسة أنّ مستوى إدارة المسارات الوظيفية من وجهة نظر أفراد الدراسة في مصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح بجامعة معسكر كان متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي 2.81، كما اتضح من تحليل الأبعاد المكوّنة لهذا المتغير تفاوتت درجة توفّرها لدى العاملين بهذه المصلحة. وجاءت نتائجها كالتالي:

- جاء عنصرى التكوين والتعلم في الأهمية النسبية الأولى من بين عناصر إدارة المسارات الوظيفية بدرجة قبُول متوسطة (3.22 درجة من 5 درجات)؛

- في الترتيب الثاني عنصر تطوير المسارات بمتوسط 2.95؛

- كان عنصر تخطيط المسارات في الترتيب الثالث بمتوسط 2.88؛

- في الترتيب الرابع عنصر تقييم الأداء بمتوسط 2.80؛

- الترتيب الخامس كان لعنصر إدارة الحركة المهنية بمتوسط 2.50؛

- جاء عنصر إدارة الحوافز والمكافآت في الترتيب السادس والأخير بمتوسط 2.50.

وبالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة، توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى إدارة المسارات الوظيفية من

وجهة نظر أفراد الدراسة في هذه المصلحة بجامعة معسكر كان متوسطاً أيضاً بشكل عام بمتوسط حسابي 3.14، كما اتضح من تحليل العناصر المكوّنة لهذا المتغير تفاوتت درجة توفّرها لدى العاملين بهذه المصلحة. وجاءت نتائجها كالتالي:

- عنصرى التكوين والتعلم في الترتيب الأول بمتوسط 3.48؛

- في الترتيب الثاني عنصر تخطيط المسارات بمتوسط 3.37؛

- عنصر تطوير المسارات ثالثاً بمتوسط 3.28؛

- في الترتيب الرابع عنصر تقييم الأداء بمتوسط 3.01؛

- جاء عنصر إدارة الحركة المهنية خامساً بمتوسط 2.89؛

- أخيراً عُنصر الحوافز والمكافآت بمتوسط 2.78.

ب. نتائج تحليل بيانات الم تغير التابع "تنمية الكفاءات": بالنسبة لمصلحة الادارين التقنيين وأعوان المصالح، وجدت الدراسة أن مستوى تنمية الكفاءات من وجهة نظر أفراد الدراسة في هذه المصلحة بجامعة معسكر كان متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي 2.62، كما اتضح من تحليل الفقرات المكونة لهذا المحور تفاوت درجة توفرها لدى العاملين بهذه المصلحة . وبالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة ، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تنمية الكفاءات من وجهة نظر أفراد الدراسة في هذه المصلحة بجامعة معسكر كان متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي 2.73، كما اتضح من تحليل الفقرات المكونة لهذا المتغير تفاوت درجة توفرها لدى العاملين بهذه المصلحة.

2.4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة : حملت الدراسة جملة من الفرضيات التي تعلقت بطبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات من جانب والتأثير بينها من جانب آخر . وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في تحليل إشكالية الدراسة والإجابة على فرضياتها. وسيتم عرض هذه النتائج حسب فرضيات الدراسة كما يلي:

أ. نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى : تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر. وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) فأقل بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل (إدارة المسارات الوظيفية) مجتمعها والمتغير التابع (تنمية الكفاءات) في المصلحتين محل المقارنة، ملم يُبين أن زيادة هذه الأبعاد لدى العاملين يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى الكفاءات لديهم. لقد تبين من اختبار الفرضية أنه بالنسبة لمصلحة الادارين التقنيين وأعوان المصالح:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد تخطيط المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.650؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين بُعد تطوير المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.683؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد إدارة الحركة المهنية وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.704؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد التكوين والتعلم وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.595؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد إدارة الحوافز والمكافآت وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.796؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد تقييم الأداء وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.768.

وبالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة ، تبين أنه:

- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد تخطيط المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.577؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين بُعد تطوير المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.687؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد إدارة الحركة المهنية وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.757؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد التكوين والتعلم وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.702؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد إدارة الحوافز والمكافآت وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.758؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين بُعد تقييم الأداء وتنمية الكفاءات في المصلحتين بمعدل 0.749.

ب. نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية : تُوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المسارات الوظيفية

بأبعادها على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر. وقد أظهرت الدراسة أنّ هناك علاقة تأثير ايجابية جُزئية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المسارات الوظيفية) مجتمعة على المتغير التابع (تنمية الكفاءات) في المصلحتين محل المقارنة، ملم يُبيّن أنّ زيادة هذه الأبعاد لدى العاملين يُؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى الكفاءات لديهم. لقد تبيّن من اختبار الفرضية أنه بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين

وأعوان المصالح:

- بلغ معامل المسار لبُعد تخطيط المسارات على تنمية الكفاءات (0.003-) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.940)؛
- بلغ معامل المسار لبُعد تطوير المسارات على تنمية الكفاءات (0.198) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- معامل المسار لبُعد إدارة الحركة المهنية على تنمية الكفاءات قد بلغ (0.187) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- بلغ معامل المسار للتكوين والتعلم على تنمية الكفاءات (0.129) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- معامل المسار لبُعد إدارة الحوافز والمكافآت على تنمية الكفاءات يُساوي (0.284) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- معامل المسار لتقييم الأداء على تنمية الكفاءات قدّر ب (0.314) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000).

وبالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة، تبيّن أنه:

- بلغ معامل المسار لُبعد تخطيط المسارات على تنمية الكفاءات (0.073) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.231)؛
- بلغ معامل المسار لُبعد تطوير المسارات على تنمية الكفاءات (0.207) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- معامل المسار لُبعد إدارة الحركة المهنية على تنمية الكفاءات قد بلغ (0.276) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- بلغ معامل المسار للتكوين والتعلم على تنمية الكفاءات (0.221) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- معامل المسار لُبعد إدارة الحوافز والمكافآت على تنمية الكفاءات يُساوي (0.217) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)؛
- معامل المسار لتقييم الأداء على تنمية الكفاءات قدّر بـ (0.232) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000).

ت. نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة : تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل،

في اتجاهات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر حول محاورها تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، الصنف الوظيفي). وأظهرت الدراسة من خلال اختبار

الفرضية أنه بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير الجنس؛

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير العمر؛

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير مستوى الخبرة؛

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير الصنف الوظيفي؛

وبالنسبة لهصلحة مستخدمي الأساتذة، تبين أنه:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير الجنس؛

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير العمر؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو تخطيط المسارات، تطوير المسارات، التكوين والتعلم تُعزى لمتغير مستوى الخبرة؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو إدارة الحركة المهنية، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، وم تغير تنمية الكفاءات تُعزى لمتغير مستوى الخبرة؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير الصنف الوظيفي.

3.4. النتائج المتعلقة بتحليل المقابلة

بهدف تعميق فهم آليات إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة ، وبغرض الوصول إلى تحليل موضوعي ورؤية متكاملة في هذا الجانب تم التركيز على المفاهيم التي شكلت الخطوط العريضة العامة لدليل المقابلة والبحث عن التطابقات التي تقود في النهاية إلى التحقق من صحة المعلومات المقدمة . وقد تبين ما يلي:

على مستوى إدارة الجامعة، ركزت الباحثة على الإجابات ذات الصلة المتينة بمتغيرات البحث حيث تبين وجود مرتكزات التنمية الوظيفية للموارد البشرية نوعاً ما بجامعة معسكر بناء على أسس ومعايير ضمن قانون الوظيف العمومي (03-06) الذي يحكم نشاطها، مع مراعاة ارتباطها بالواقع الوظيفي وتلبيتها لاحتياجات فعلية حالية ومستقبلية. وحسب رأي المسؤولين بالجامعة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف منها: تنمية خبرات

الموارد البشرية العاملة بها ورفع وتجديد معارفهم وكفاءاتهم؛ معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل الميداني؛ اكتشاف نواحي الضعف التي قد تظهر عند بعض الموارد البشرية والعمل على معالجتها؛ زيادة النمو الوظيفي للموارد البشرية العاملة بالجامعة بحصولهم على مزيد من الخبرات الوظيفية والكفاءات الأساسية المتعلقة بوظائفهم؛ التكوين على المناهج الحديثة في العمل وأساليب التقييم؛ وكذلك تشجيع الموارد البشرية العاملة بالجامعة محل الدراسة على الاهتمام بالتعلم الذاتي وأهميته في رفع مستوى الأداء لديهم.

ووفقا لملاحظته الباحثة، فإن بيئة العمل المختلفة في كلا المصلحتين تتحكم نوعا ما في تحديد مستوى إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات بالجامعة محل الدراسة، حيث كانت تضم مزايا وسلبات، وهي:

-وجود نقائص فيما يتعلق بعملية التكوين التي تكاد تكون الآلية الوحيدة بهذا القطاع لضمان تنمية وتطوير الأفراد حيث تقتصر على أنشطة وفئات محددة بسبب الميزانية المخصصة لهذه العملية؛ بالإضافة إلى أن المكونين غالبا ما يكونون أجنب و ليسوا من العاملين القدامى بالجامعة ذوي الخبرات المتعددة والذين يمكن الاستفادة منهم عن طريق الاحتكاك ومنه تقليل التكلفة المتعلقة بالبرنامج التكويني.

-الغالبية لا يستفيدون من حركات مهنية وبالأخص الترقيات التي تمكن من التطوير. وهذا الأمر راجع إلى غياب المعلومات المتعلقة بهذه السياسة من جهة، ومن جهة ثانية إلى العقلية السلبية لدى العاملين الجزائريين نحو مفهوم الحركات حيث تنعدم لديهم النظرة الايجابية نحوها، وإنما ينظرون إليها على أنها ظلم نتيجة لشعورهم بالخوف اتجاهها فلم يمنعهم من المشاركة في قبول أي تغييرات ومنه تقليل فرص تطويرهم.

-الموظفون لا يملكون انطباعات عما يحدث في الكثير من المناصب بغالبية الأقسام فلم يصعب عليهم معرفة ما يملكون من مهارات وكفاءات فعلية وما يحتاجونه لتطويرها في كثير من الأحيان.

ويمكن مساندة رأي المسؤولين على مستوى إدارة الجامعة حول ضرورة اتخاذ قرارات لإدارة المسارات

الوظيفية وتنمية كفاءات أفرادها بالاعتماد على لجان متساوية الأعضاء والتي تنعقد سنويا، وكذلك على مخطط

تسيير الموارد البشرية لتحديد ما الذي تم فعله وما يجب فعله؛ وذلك نتيجة لعدم سعي الموظفين إلى معرفة

التحديات التي تتعلق بإدارة مساراتهم الوظيفية وتنمية كفاءاتهم، وعدم رغبتهم في تولي مناصب ذات مسؤوليات

تختلف عن الحالية بسبب نظرهم السلبية إلى الحركات الوظيفية المعتمدة، وأيضاً بسبب مخاوفهم اتجاه تولى مناصب مغايرة قد لا تُلبّي توقعاتهم الوظيفية.¹⁸

وعلى مستوى كليات الجامعة، وكنتيجة للمقابلات التي تمت مع رؤساء المصالح بكليات الجامعة (كلية التكنولوجيا، العلوم الدقيقة، علوم الطبيعة والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية... إلخ)، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج، وهي:

- مستوى الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية وعلاقتها بتنمية الكفاءات في الكليات ليس مرضياً تماماً، حيث تم الكشف عن وجود مستويات متدنية من هذا الاهتمام، ملم يُصعب إنجاز المهام بالشكل المرغوب فيه.

- هناك ارتباط استبدادي بالمناصب التي ينتمون إليها مع غياب برامج الدعم والمرافقة سواء الداخلية أو الخارجية التي تتناسب مع احتياجاتهم؛

- غياب فرص التناوب وهو ما عبّروا عنه بـ «*La planification des remplacements*» لشغل المنصب مؤقتاً في حالة الغياب الاضطراري وغير المتوقع للمسؤول، ملم ينجرّ عنه تشييط اتخاذ بعض القرارات في الوقت المناسب، وخفض كفاءة العمل، وتدني استعداد العاملين لمواجهة مسؤوليات أعلى أو استفادتهم من فرص التقدم مستقبلاً... إلخ؛

- عدم وجود برامج لتقييم الأداء تُساعد على تنمية وتطوير الخطط والمهارات؛

- عدم وجود حوافز ونظم مكافآت تزيد من الرغبة في العمل؛

- عدم وجود معايير واضحة وشفافة فيما يتعلّق بالحركات المهنية المتاحة لاسيما قرارات الترقية.¹⁹

¹⁸ وهي نفس الفكرة التي كشفت عنها دراسة (Krishnan, T.N., Maheshwari, S.K.)، وجاء هذا جاء مختلفاً عن الاعتقاد الذي كان سائداً لدى الباحثة في البداية والنتائج عن الجانب النظري. أنظر:

Krishnan T.N., Maheshwari S.K., «A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures», *Career Development International*, Vol.16, N.7 (November, 2011), pp.706- 732.

¹⁹ لقد تشابهت هذه النتائج مع دراسة (Guthridge, Komm et al.) ودراسة (Bryan et Joyce) حيث كشفت عن وجود عقبات كثيرة أمام الحركات الوظيفية للأفراد بخاصة ما يرتبط بتحديد لها أساساً على العلاقات الشخصية والقرابة بين الرؤساء والعاملين؛ وهذا ما يُشكل حواجز أمام تطور كفاءاتهم ومهاراتهم. ولاحظت الباحثة عدم قدرة الإفصاح عن هذه النقاط المهمة إلى الجهات المسؤولة في العمل بهدف سد العجز من جهة واقتراح مسارات معينة بطريقة غير رسمية من جهة ثانية. أنظر:

Guthridge M., A. B. Komm, E. Lawson., «The people problem in talent management», *McKinsey Quarterly*, Vol.2, N.1 (January, 2006), pp.6-9. Bryan L. L., C. I. Joyce, *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21St-Century Organization* (New York: McGraw-Hill, 2007).

على مستوى مصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح ، هناك عدّة ملاحظات كشفت عنها المقابلات التي تمت مع العمال الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، حيث أن غالبية الموظفين لديهم دوافع وحيهة للإدلاء عن عدم رضاهم وتذمرهم من مناصبهم وبيئة عملهم التي - حسب رأيهم - يطبع عليها التمييز والمحابة وليس الاستحقاق. لقد صرّحوا أنهم مجرد وسيلة يستند إليها المسؤولون في تنفيذ متطلباتهم وتحقيق أهدافهم إذ لا يُساعدونهم في التقدّم ولا يعترفون بهم وبقدراتهم، الأمر الذي قد ينتج عنه قيود ا وتداعيات سلبية كثيرة تتعلّق بمواقفهم وسلوكياتهم داخل الجامعة محل الدراسة. ولاحظت الباحثة في هذا الشأن أنّ مستويات الرضا في البداية تكون مختلفة لديهم لتتغير بعد مرور سنوات في العمل نتيجة غياب المزايا التي يستحقونها، لذا ف غالبية العاملين مجبرون على العمل والحفاظ على حد أدنى من الجهد ومستوى أجر يُساعدهم على تلبية حاجاتهم نوعا ما .

وعلى مستوى مصلحة مستخدمي الأساتذة ، بيّنت المقابلات مواقف ايجابية مختلفة عن سابقتها، وذلك نتيجة تغيّر مشهد التعليم العالي في الآونة الأخيرة ودخوله مجال التنافسية، الأمر الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية وتشجيع تعلّم السوق الداخلية للجامعة. وتمثلت هذه المواقف في النقاط الآتية:

-وجود اهتمام بإدارة المسارات الوظيفية ودعم لتنمية الكفاءات بالنسبة للأساتذة كأولوية جديدة لجامعة معسكر محل الدراسة، والسماح بتنفيذ الحركات الوظيفية للأساتذة لتسهيل تطور وتنمية كفاءاتهم .
-وجود دعم واهتمام من طرف الجهات المعنية في الاحتفاظ ببعض الكفاءات وتخفيف آثار فقدانها خاصة في حالة توفّر حركية مهنية منتظمة.

-وجود وعي بضرورة المشاركة في مسؤولية إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات بين الأساتذة والجهات المعنية مع احترام الرغبات الوظيفية للمضي قدما في الحياة الوظيفية وفق ما يسمح به القانون .

لاحظت الباحثة أنّ الأساتذة ينسبون لأنفسهم المسؤولية بالدرجة الأولى نحو إعداد وتنبّع مناصبهم وتحديد مواقفهم ورغباتهم الوظيفية، وتخطي النقاط الحرجة التي من الممكن أن تتسبب في تعثر تطوّرهم الوظيفي؛ وهو ما يثبت تصريح مصلحة التدريس في كونها لا تنفصل عن دعم إدارة مسارات الأساتذة التابعين لها.²⁰

²⁰ هذا ما يتوافق مع رؤية (Baruch) في أهمية وجود مسؤولية لا تنفصل بين الإدارة والموظف في هذا الجانب، حيث لا يمكن تسليم المسؤولية للفرد في إدارة مساره الوظيفي دون منحه فرص تقدم أو خط واضح للمضي قدما في حياته الوظيفية بما يتوافق مع السوق الداخلي للمؤسسة. أنظر:

Baruch Y., «Career systems in transition: A normative model for organizational career practices,» *Personnel Review*, Vol.32, N.2 (2002), pp.231-251.

4.4. الاستنتاجات الرئيسية

بناءً على التحليلات الموضوعية والنتائج المتوصل إليها على مستوى الجامعة محل الدراسة (جامعة معسكر)، يمكن القول أنه يُوجد مستوى دعم متوسط في قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر موجهًا للاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية ولتنمية الكفاءات بالنسبة لفئة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والأساتذة. وقد سجّلت الدراسة النقاط التالية في كلا المصطلحين:

بالنسبة لمصلحة الإداريين التقنيين وأعوان المصالح، هناك مستوى اهتمام متوسط نحو إدارة المسارات الوظيفية لم ينجر عنه صعوبة في اتخاذ القرارات المهمة بشأن الحياة الوظيفية للأفراد في ظل الخيارات المتاحة، ومنه يُؤكّد شعور عدم الرضا لديهم نحو المناصب التي يشغلونها حيث لاحظت الباحثة وجود حوالي 25.8% من الموظفين لا يرغبون في البقاء بمناصبهم الحالية لأطول فترة ممكنة بل يُفكرون في البحث عما يتوافق مع كفاءاتهم ورغباتهم في مؤسسات أخرى. كما بيّنت النتائج أنه من وجهة نظر الفئة المستجوبة، فإنّ تنمية الكفاءات بالجامعة محل الدراسة لا ترتبط بالمتغيرات الموضوعية للدراسة مجتمعة وإنما ترتبط نسبيًا بكل بُعد في ظل وجود الأبعاد الأخرى. وترى الباحثة أنه من شأن هذه الأمور خلق مستويات أداء ضعيفة لدى الأفراد مع عدم القدرة على تصحيح الانحرافات، الأمر الذي سيُعرقل تعزيز كفاءاتهم بشكل يتوافق مع أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية، وبالتالي العجز في التكيف مع تحديات بيئة العمل ومواجهتها.²¹

وبالنسبة لمصلحة مستخدمي الأساتذة، ترى الباحثة أنّ هناك بعض النقاط الإيجابية في هذه المصلحة حيث يُمكن للأفراد الاستفادة من حركات مهنية مختلفة ومتعددة، مع الحصول على فرص تكوينية باستمرار نتيجة أعمالهم المنجزة والتي تُسهّل عليهم اكتساب خبرات ومهارات من شأنها أن تُحفزهم على بذل مجهودات أكثر في سبيل تحقيق أهدافهم المسطرة دون أية عراقيل أو تشبّطات من الجهات المعنية. وقد لاحظت الباحثة أيضًا وجود فئة من الأساتذة تملك اتجاهًا وظيفيًا متعددًا (منصب رئيس قسم بالإدارة مثلاً)، ملمٌ بمُمكناتها من تشكيل المهارات المطلوبة والكفاءات والخبرات اللازمة للتكيف مع مختلف التغيّرات؛ وكذلك إمكانية تكوين احتمالات وظيفية مختلفة تُساعد على تحقيق التطوير الوظيفي بسهولة. وتجدد الإشارة إلى أنّ هذه الفئة تُعاني

²¹ لاحظت الباحثة أنّ هذه النتيجة تتوافق مع ما وصلت إليه الدراسة (Yean, & Yahya). أنظر:

من عبء إداري ومسؤوليات كبيرة مقارنة بباقي الفئات التي تكتفي بالتدريس، الأمر الذي ينتج عنه اضطرابات وآثار مضاعفة على مساراتها الوظيفية ومستويات أدائها مستقبلاً.

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن وجود هذا المستوى المتوسط نحو إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات بالجامعة محل الدراسة لا يتعلّق بأحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ولكنه يرتبط بالممارسة العملية وإمكانية التطبيق الصحيح لهذه الأحكام من قبل المسؤولين؛ ففي ظل غياب الاهتمام بالمسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات، فإنه من المحتمل أن يؤثر ذلك على سوق عملها الداخلي مقارنة بغيرها، وبالتالي العجز في جذب وبناء الكفاءات وحتى الاحتفاظ بها.

خلاصة الفصل الرابع

بعد أن تم في هذا الفصل عرض مجريات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حيث شملت عينة عشوائية من الأفراد عددها 660 فرداً، منها 360 عامل بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح (ATS) و 300 بمصلحة مستخدمي الأساتذة على مستوى الكليات التابعة لجامعة معسكر محل الدراسة. وقد تم الاعتماد على الاستبيان لدراسة العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات، وتم تقسيم هذه الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: جزء للتعريف بخصائص العينة، وآخر لدراسة المتغير المستقل المتمثل في إدارة المسارات الوظيفية والذي شمل ستة أبعاد، وجزء ثالث خصص للمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات. ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وبرنامج (AMOS.V24)، أفضت هذه الدراسة إلى إثبات بعض فرضيات البحث ونفي أخرى، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تأكيد الفرضية الأولى القائلة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المسارات الوظيفية بأبعادها وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر، والتي تم اختبارها بواسطة معامل الارتباط "بيرسون"، حيث أجمع أفراد العينة على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) فأقل بين كل العناصر المكونة للمتغيرين.

- تأكيد الفرضية الثانية القائلة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المسارات الوظيفية بأبعادها على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر، والتي تم اختبارها بواسطة معامل المسار، حيث أجمع أفراد العينة على وجود علاقة تأثير ايجابية جزئية لعناصر المتغير المستقل (إدارة المسارات الوظيفية) مجتمعة على المتغير التابع (تنمية الكفاءات) في المصلحتين محل المقارنة.

- فيما يخص الفرضية الثالثة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في اتجاهات المستجوبين في المصلحتين محل المقارنة بجامعة معسكر حول م تغيراتها تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، الصنف الوظيفي)، فقد بينت نتائج الدراسة بواسطة اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين عدم وجود اختلافات في مستوى إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات لدى

الموارد البشرية بمصلحة الإداريين التقنيين وأعاون المصالح الإداريين التقنيين وأعاون المصالح تُعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، في حين بيّنت وجود اختلافات تعزى لمتغير الصنف الوظيفي.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات في مستوى إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات لدى الموارد البشرية بمصلحة مستخدمي الأساتذة تُعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي، مع عدم وجود اختلافات نحو مستوى تخطيط المسارات، تطوير المسارات، التكوين والتعلم تُعزى لمتغير مستوى الخبرة . في حين أثبتت وجود اختلافات تعزى لهذا المتغير نحو مستوى إدارة الحركية المهنية، إدارة الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، ومحور تنمية الكفاءات . وتجدُر الإشارة أنه على الرغم من اعتماد الجامعة محل الدراسة بعض أساليب التطوير والتنمية لمواردها البشرية ، إلا أن نتائج تحليل المقابلة ومن وجهة آراء عيّنة الدراسة كشفت أنّ البيئة التي ينتمون إليها ليست تحفيزية ولا تُشجّعهم على التطور أو على تحسين مستويات أدائهم، وبالتالي تدهور في تحسين مستوى الكفاءات لديهم مع مرور الوقت. وهذا يعني وجود أسباب أخرى قد تدخّل في تفسير التغيّر الحاصل في كفاءات هذه الموارد بالجامعة محل الدراسة. لهذا، قد تُساعد هذه النتائج المتوصل إليها على تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات والدراسات المستقبلية التي يمكنها إثراء الموضوع المعالج.

خاتمة

خاتمة

تناولت الدراسة موضوع إدارة المسارات الوظيفية للأفراد باعتباره أحد الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والسعي إلى الكشف عن دورها في تنمية الكفاءات للموارد البشرية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع التعليمي والإداري، وهي جامعة "معسكر"، حيث اقتصرَت الدراسة على تبيان واقع هذه الممارسة وعلاقتها بتنمية الكفاءات على مستوى مصلحة (ATS) وأيضاً مصلحة مُستخدمي الأساتذة بهذه الجامعة . وقد حاولت الباحثة مُعالجة الفرضيات المطروحة والتي تمّ الكشف عنها من خلال تحليل الأدبيات والبيانات التجريبية وصولاً إلى النتائج النهائية التي أظهرت:

أنّه وبالرغم من التطوُّر النظري في المبادئ التسييرية والإدارية فيما يتعلّق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي يمنحها دوراً استراتيجياً في قيادة المؤسسات إلاّ أنّ الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يُحقّق التميز التنافسي للمؤسسة؛ وبالرغم أيضاً من تكامل وتلازم مداخل إدارة المسارات الوظيفية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، فإنّ الجامعة محل الدراسة مازالت تنظر إلى هذه الممارسة على أنّها مجرد وظيفة مُساعدة مُنحصرة في إتمام الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للجامعة بصفة عامة، ما ينعكس على مستوى تنمية الكفاءات للموارد البشرية الموجودة فيها. وحتى تتماشى مع مُختلف التوجهات الإستراتيجية لها والقيود الخارجية التي تُعاني منها عليها أن تندمج من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق التنافسية، وذلك من خلال تركيز اهتمامها على هذين المدخلين "إدارة المسارات الوظيفية" و"تنمية الكفاءات" لمواردها البشرية، والحرص على تحديثها وتطبيقها بشكل مُنتظم في سياق قابل للتكيّف والمواجهة وعدم تجاوز مسألة تطويرها.

ومنه، كشفت الدراسة عن عدة مؤشرات **كاستنتاجات عامة** من شأنها أن تُساعد في تحسين عملية إدارة المسارات الوظيفية للأفراد وتنمية كفاءاتهم في كلا المصلحتين محل المقارنة؛ وهي تتمثل في:

بالنسبة لمصلحة (ATS)

- وجود نظرة سلبية اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ونحو إدارة المسارات الوظيفية بشكل خاص في القطاع الذي ينتمون إليه، ما ينعكس سلباً على طبيعة العلاقات بين الجامعة محل الدراسة والعاملين بها؛
- وجود مستوى قبول مُتدني نحو سياسات واستراتيجيات الحركة الوظيفية المعتمدة في المصلحة؛

- عدم وجود متابعة للعاملين والتعرف على احتياجات تكوينهم حسب الرغبات والطموحات الوظيفية لديهم؛
- غياب الحوافز والمكافآت التي من شأنها تطوير الأفراد وتحسين سلوكياتهم وكذا تعزيز ولائهم بالجامعة محل
الدراسة؛

- عدم وجود نظام تقييم أداء عادل بالمصلحة، ما قد ينعكس على مستويات الأداء بشكل عام في الجامعة محل
الدراسة.

كلُّ هذا سينعكس سلبيًا على مستوى تنمية الكفاءات لدى الموظفين في هذه المصلحة.

وبالنسبة لمصلحة مُستخدمي الأساتذة

- وجود نظرة إيجابية نوعًا ما اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمصلحة محل الدراسة بصفة عامة ونحو إدارة
المسارات الوظيفية بشكل خاص؛

- وجود مستوى قبول لا بأس به نحو سياسات واستراتيجيات الحركة الوظيفية المعتمدة في هذه المصلحة؛

- وجود مستويات تكوين لا بأس بها من شأنها تحسين وتنمية المعارف والكفاءات بهذه المصلحة في العديد من
المجالات؛

- غياب الحوافز والمكافآت التي من شأنها تطوير الأفراد وتحسين سلوكياتهم وكذا تعزيز ولائهم بالجامعة محل
الدراسة؛

- ضعف تبني نظام تقييم أداء بالمصلحة، ما قد ينعكس على استعداد الأفراد واتجاهاتهم نحو معالجة مواطن
الضعف في معدلات أدائهم الحالية ورفعها مستقبلاً.

بناءً على نتائج التحليل والاستنتاجات المتوصل إليها ترى الباحثة أن هناك جملة من التوصيات التي يمكن
أن تأخذ بها الجامعة محل الدراسة مستقبلاً بالمصلحتين محل المقارنة، والتي تتمثل في:

بالنسبة لمصلحة (ATS)

- اعتماد التقنيات الحديثة والاتجاهات الجديدة في عملية إدارة المسارات الوظيفية ك التركيز على إجراء مقابلات
خاصة بالمسارات الوظيفية لتتبعها فيما إذا كانت متطابقة مع احتياجات الأفراد أم لا، ملم يسهم في تطوير
المهارات والكفاءات الخاصة بهم؛

- تطوير نظام التخطيط الوظيفي لزيادة وعي الموظفين نحو وضع خطط مستقبلية بشأن حركيتهم الوظيفية والتي
تتوافق مع طموحاتهم، ومنه تطوير كفاءاتهم؛

- إعطاء أهمية كبيرة لعملية تكوين الموارد البشرية كآلية تطوير مُستمرة تُساعد على تنمية المهارات والكفاءات بشكل متفوق مع وجود مُتابعة لمخرجات هذه العملية بهدف معرفة مدى مُطابقتها مع الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات إن وجدت؛

- توفير نظام تقييم للأداء ونظام حوافز جيد لتشجيع الموظفين على الاستمرار في العمل بكفاءة؛
 - التوصيف الدقيق للوظائف داخل الجامعة، لتفادي تداخل الأعمال والصلاحيات وإلزام كل موظف بالتعرف على توصيف الوظيفة التي يشغلها، وتبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية؛
 - أهمية التقاسم والتشارك في القرارات المتعلقة بإدارة المسارات الوظيفية للأفراد وكيفية تنمية كفاءاتهم لضمان نجاح المشروع وتعزيز استمراره؛

بالنسبة لمصلحة مُستخدمي الأساتذة

- زيادة تشجيع الأفراد للاستفادة من مبادراتهم نحو توليد بيئة تعليمية جديدة تُؤدّد لديهم الروح الإبداعية لتطوير كفاءاتهم بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل الحالية؛
 - مراعاة تطلّعات العاملين بهذه المصلحة والنظر في مُتطلبات وظائفهم من أجل مَنحهم فرص تطوير وخيارات أوسع لتثمين مساراتهم الوظيفية؛

- الاهتمام أكثر بتحفيز الأفراد حتّى يُمكنهم التوفيق بين رغباتهم وأهداف الجامعة التي ينتمون إليها بشكل أفضل؛

- الاهتمام بتوفير نظام تقييم للأداء بشكل واضح وشفاف لتحقيق أفضل المستويات من الكفاءة لدى الأفراد.

وبصفة عامة تُوصي الباحثة بأهمية الاقتناع بضرورة وجود مُمارسات إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات للموارد البشرية كخيارين استراتيجيين بالجامعة الجزائرية التي عليها مُراعاة الاهتمام ببعض النقاط للوصول إلى أهدافها، وتحقيق استمرارية تقديم خدماتها العامة، حيثُ يجب عليها:

- الكشف عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة وغير المستغلة، والعمل على الاستثمار فيها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة؛
 - وضع أسس سليمة لتقدير ومُطابقة احتياجات الإدارة مع احتياجات وتطلّعات الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين المصالح وطبيعة المهام؛

- مُراعاة توفير بيئة مُحفّزة ومناسبة تُساعد على إيجاد منافذ لتنمية الكفاءات، ومعالجتها والاحتفاظ بها بالشكل الذي يُتيح مرونة كافية للتعامل مع أي مُستجدات؛
- زيادة الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية لل موظفين من خلال الاعتناء بتخطيط وتطوير المسارات ؛ التكوين والتعلّم؛ التحفيز وتقييم الأداء؛ الاهتمام بالحركية الوظيفية ووضعها موضع التنفيذ وبالأخص الترقّيات باعتبارها العنصر الحاسم لزيادة الثقة بالنفس والرغبة والمشاركة في تحمّل مسؤوليات جديدة؛
- إعادة صياغة وتنظيم كل مرحلة من مراحل المسارات الوظيفية دون إهمال الحركية الوظيفية اللازمة لضمان توفير مخزون للكفاءات وتسريع عمليات تطوير الأفراد المناسبين في الوقت المناسب؛
- زيادة الاهتمام بعملية تكوين الأفراد في القطاع العام وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعية من أجل تحسين وتحقيق متطلباتهم الوظيفية بمستويات أفضل؛
- مُراعاة المكافآت أيضاً كمحاذاة استراتيجية تُساعد على اكتساب الكفاءات وتحسين سلوك الأفراد.

آفاق الدراسة

على الرغم من أنّ إدارة المسارات الوظيفية وتنمية الكفاءات تعتبران مقاربتان واسعتا الاستخدام سواءً في عالم الأعمال أو البحوث النفسية والاجتماعية إلا أنّ البحوث والدراسات في هذا الميدان لازالت ناقصة - لاسيما العربية منها - وهي بحاجة إلى التوسيع. وعقب الانتهاء من هذه الدراسة التي أثّرت الموضوع ولو بالجزء اليسير، وبالنظر إلى حداثة المقاربتين والقيمة البحثية المتميزة للعمل في هذا المجال، يظهر للباحثة العديد من المسائل والجوانب التي هي في حاجة إلى مواصلة البحث والدراسة ضمن هذا الاتجاه ومن بينها:

أ. بحوث ودراسات تتعلق بإدارة المسارات الوظيفية

- أثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؛
- دور إدارة المسارات الوظيفية في تعزيز مستوى الرضا لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية؛
- دراسة مقارنة لأثر إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بين مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية؛
- دراسة مقارنة لأثر إدارة المسارات الوظيفية على تنمية الكفاءات بين مؤسسات جزائرية عامة وخاصة؛
- دور إدارة المسارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

ب. دراسات تتعلق بتنمية الكفاءات

- دراسة أثر تنمية الكفاءات على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال الجزائرية؛

- علاقة تنمية الكفاءات بالولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؛
- أثر أساليب تنمية الكفاءات على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية؛
- انعكاسات أساليب تنمية الكفاءات على مستوى الرضا لدى الأفراد؛

وترى الباحثة أنه بالإمكان إجراء المزيد من الأبحاث على مجتمعات بحثية أخرى، وذلك من أجل إشباع هذا الموضوع بحثًا وتمحيصًا بما يُضيف من أطر معرفية جديدة حول ممارسة إدارة المسارات الوظيفية، وتحديد درجات فاعليتها كمطلب يُؤكد على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ ب ج د هـ و ز ح ط ي

1. الكتب

- أبو بكر مصطفى محمود، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).
- ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008).
- أبو حمد آل علي صاحب، كاظم الموسوي سنان، الإدارة: لمحات معاصرة، ط.1، (عمان: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 2001).
- بلوط عيسى إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط.1، (بيروت: دار النهضة العربية، 2002).
- بوغمغم عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية، ط.1، (عين مليلة/الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2011).
- البياتي محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005).
- تسيير الشريعة عطا الله محمد، سنحوق غالب محمود، إدارة الموارد البشرية : الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط.1، (دم: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015).
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة (الإسكندرية: دار الثقافة الجامعية، 2009).
- ثابتي الحبيب، المناهج العملية لتطوير الكفاءات الوظيفية (الجزائر: النشر الجامعي الجديد، 2017).
- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004).
- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط.1، (الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 2011).

- حامد بدر، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار النهضة العربية، 1994).
- حجيم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل ، ط. 1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).
- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000).
- حسن عادل، زهير مصطفى، الإدارة العامة (بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1992).
- ـ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998).
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (قلمة/الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004).
- الحميري عباس وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ، ط. 2، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015).
- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003).
- راشد أحمد عادل، مذكرات في إدارة الأفراد (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2002).
- السالم مؤيد سعيد، حرحوش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، ط. 2، (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006).
- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001).
- ـ، خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001).
- ـ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001).
- سمير أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط. 1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009).
- سيار عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، ط. 1، (الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة، 2014).
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
- ـ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).

- ، السلوك الفعال في المؤسسات (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).
- ، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003).
- العلاونة علي سليم، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية ، ط.1، (الإسكندرية: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1996).
- عليوة السيد، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط.1، (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2001).
- العمر بدران، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004).
- غريب معاذ نجيب، «إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014).
- فالح صالح محمود، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004).
- قاسم جعفر محمد أنس، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004).
- ، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، سلسلة قانون المجتمع (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005).
- القيروتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، ط.1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014).
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط.3، (الإسكندرية: المكتب المصري الحديث، 1996).
- ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004).
- الحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط.1، (د.م: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013).
- ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، ط.1، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002).
- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).

- مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات (الجزائر: دار طليطلة، 2010).
- مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000).
- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006).
- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001).
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط.2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014).
- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط.1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).

2. الدوريات

- بخوش مديحة، «أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة»، «رؤى اقتصادية»، العدد 9 (ديسمبر 2015).
- براهيمي آسية، «آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية»، «المجلة المغربية للإقتصاد والمناجمنت»، المجلد 03، العدد 2 (2016).
- بلعابد عبد القادر، «تشكيل البروفيل الوظيفي على ضوء مفهوم النضج الوظيفي: مقارنة مفاهيمية تحليلية»، «مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية»، العدد 26 (سبتمبر 2016).
- بلقلمي سهام، «أثر التكوين في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية»، «مجلة آفاق للعلوم»، العدد 10 (جانفي 2018).
- بلهي حسينة، «التكوين الوظيفي: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات»، «مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية»، العدد 50 (جوان 2017).
- بن جروة حكيم، بن خيرة سامي، «مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (الجزائر)»، «المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية»، العدد 1 (ديسمبر 2014).
- بن خالد عبد الكريم، بوحفص مباركي، «فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال الوظيفي»، «مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية»، العدد 20 (سبتمبر 2016). بن سالم أمال، بوقرة رابح، «دور إدارة الكفاءات

- البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات : دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوغريج، « مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18 (2017).
- بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، «أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، « مجلة الاقتصاد والتنمية ، العدد 3 (جوان 2015).
- بوسوسة نعيمة، «دور التكوين في مرافقة المسارات الوظيفية، دراسة حالة التكوين التحويلي بشركة سونطراك، « مجلة المؤسسة، العدد 6 (2017).
- بوراس فائزة، «تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، « مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41 (سبتمبر 2015).
- بوزورين فيروز، «تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية،» مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 4 (ديسمبر 2018).
- بومايلة سعاد، بوبكور فارس، «أثر التكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام في المؤسسة الاقتصادية، « مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد 3 (مارس، 2004).
- جبر عبد الله نادتي، عثمان حسن عثمان، «التقنية الحديثة والتنمية البشرية الإنتقائية: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة المنيا،» مستقبل التربية العربية، المجلد 9، العدد 31 (أكتوبر 2003).
- جحيوة طاهر، «دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة،» مجلة البديل الاقتصادي، العدد 2 (2014).
- حامدي نور الدين، «تسيير المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،» مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 1 (2013).
- حداد بختة، محمدي عز الدين، «مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة: دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز فرع في مجمع سونلغاز، « مجلة حوليات، العدد 32 (جوان 2018).
- حرز الله محمد لخضر، «المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة،» مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14 (جانفي 2016).

- حسين رحيم، «التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم»، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 7 (فيفري 2005). حمر العين عبد الرزاق، «أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، العدد 10 (جوان 2017).
- حمود حجير، «أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات: دراسة حالة مستشفى الأخوة مغلاوي بميلة»، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، (ديسمبر 2017)، ص 163.
- خالف كاتبة، «مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة»، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، العدد 13 (جوان 2018).
- خليل صبرينة، «تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية من خلال مقارنة التكوين»، *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، العدد 10 (جوان 2014).
- ـ، «واقع تطوير كفاءات المسيرين بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية العمومية»، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، المجلد 5، العدد 2 (2016).
- رقام ليندة، «تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة مؤسسة "روايال" بسطيف»، *مجلة تنمية الموارد البشرية*، العدد 7 (2011).
- ركاب توفيق، «إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد»، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، العدد 8 (2017).
- زغدود سهيل، «استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية»، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 8 (جوان 2015).
- سحنوني محمد، بندي عبد الله عبد السلام، «إشكالية إدارة الكفاءات وواقعها بالإدارة المحلية لولاية تلمسان، «*مجلة دفاتر*، المجلد 11، العدد 1 (2015).
- سحنوني محمد، «تنمية الكفاءات داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة "SEROR" بتلمسان»، *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*، المجلد 3، العدد 4 (جوان 2017).
- سلامة أمينة، الهواري جمال، «واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس»، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 21، العدد 13 (ديسمبر 2016).
- شين فيروز، شين نوال، «أساليب تنمية المهارات في المؤسسة»، *مجلة العلوم الاجتماعية*، العدد 19 (جويلية 2016).

- طالب الحمصي دانيال، «أثر الحروب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص»، «مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5 (2014).
- الطعامنة محمد محمود، «إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التكويني، «مجلة التكوين والتقنية، العدد 45 (نوفمبر 2002).
- علي حبيبة، «تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة بين المدخل الفردي والتنظيمي، «مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5 (جانفي 2015).
- قاسي ياسين، غردي محمد، «دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية»، «مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 02 (2010).
- مخفوطي أمين، «إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تنمية الكفاءات، «مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 9 (ديسمبر 2016).
- مدفوني هندا، «رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه: نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن»، «مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 6 (ديسمبر 2016).
- مدهوش قادر عبد الحسين، أحمد حافظ إبراهيم، «التنمية الوظيفية في ظل البيئة الرقمية للعاملين في مكاتب كليات جامعة ذي قار»، «مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية، المجلد 44، العدد 2 (2019).
- معمري حمزة، «دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات: دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز»، «مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 (جوان 2016).
- مقبل العليمات علي، الخوالدة سالم عبد العزيز، القادري سليمان أحمد، «تطوير مقياس لمهارات التفكير العلمي لطلبة المرحلة الثانوية»، «مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 2 (2008).
- مناصرية رشيد، «أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك - حاسي مسعود (الجزائر)»، «مجلة الباحث، العدد 11 (2012).
- منصوري كمال، صولح سماح، «تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى»، «مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7 (جوان 2010).
- هادف حيزية، «إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية»، «مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد 16 (سبتمبر 2014).

- هارون نورة، موسى عبد النور، «الموارد البشرية وآلية الاستثمار في كفاءتها داخل المؤسسة الجزائرية، «مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1 (ديسمبر 2017).
- الهيبي صلاح الدين، «أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية»، «مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 2 (2004).
- وادي رشدي عبد اللطيف، ماضي كامل، «تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية (غزة): وجهة نظر ذاتية»، «مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد 2 (جوان 2007).
- الوافي الطيب، جنينة عمر، «تأهيل وتعزيز قدرات الموارد البشرية للجماعات المحلية كأحد مرتكزات نجاعة إصلاحها، دراسة حالة الجزائر»، «مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 4 (جوان 2017).
- يحيوي سليمان، شليل عبد اللطيف، «دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسستي شيالي الخاصة وسامبو العامة، المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، «مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 2 (2015).

3. الأطروحات الجامعية

- بنت علي خضر الغامدي فوزية، «تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، «(أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014).
- بوحنية قوي، «إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري»، «(أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007).
- حباينة محمد، «دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية»، «(أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012).
- خلف لله جبارة لله حمد منال، «التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)»، «(أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، 2015).
- سعداوي نعيمة، «تنمية الموارد البشرية في البلدان نامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات الوظيفية: دراسة حالة الجزائر»، «(أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015).

سملالي يحضية، «أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002).

قوادرية ربيحة، «مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،» (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016).

المشرفي مجاهد، «إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010).

4. وثائق رسمية

«المرسوم التنفيذي رقم 06-273 ماضي في 16 أوت 2006 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92-302 المؤرخ في 7 جويلية سنة 1992 والمتضمن إنشاء مركز جامعي في معسكر،» «الجريدة الرسمية (الجزائر)، العدد 52 (20 أوت 2006).

«المرسوم التنفيذي رقم 09-12 المؤرخ في 4 يناير سنة 2009، يتضمن إنشاء جامعة معسكر،» «الجريدة الرسمية (الجزائر)، السنة 46، العدد 2 (11 يناير 2009).

«القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشترك».

5. الملتقيات العلمية

بقلقول الهادي، «الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة»، في: «الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية» (جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 09 - 10 مارس 2004).

بلغرة عبد اللطيف، «من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية استشرافية»، في: الملتقى الدولي حول «التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية»، (جامعة ورقلة، الجزائر، 2004).

بن عيسى محمد المهدي، «العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي»، في: الملتقى الدولي حول «التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية»، (جامعة ورقلة، الجزائر، 2004).

- ثابتى الحبيب، «تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة»، المؤتمر العلمي الدولي حول «الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات»، (جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005).
- جميع نبيلة، جميع وفاق، «دور التكوين في تنمية الموارد البشرية»، في: الملتقى الوطني حول «سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية»، (جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 أبريل 2011).

ب - باللغة الأجنبية

1. Books

- Afriat Christine, Gay Catherine, Loisl Florence, *Mobilités professionnelles et compétences transversales* (Paris : la documentation française, Juin 2006).
- Bailande Bouvier, *Management des entreprises en 24 fiches* (Paris: édition Dunod, 2009).
- Bailey Mary Ann, *Finding the Right Career Path* (San Francisco: WetFeet, 2006).
- Barabel Michel, *À quoi ressemblera la fonction RH demain?* (Paris: Dunod, 2014).
- Barnabé Clermont, *la Gestion des Ressources Humaines en Education* (Canada: les Editions Agence d'ARC Inc, 1981).
- Beirendonck Lou-Van, *Management des compétences* (Brucelles: édition de Boeck, 2004).
- Bellier Sandra, *Le savoir-être dans l'entreprise* (Paris: édition Vuibert, 1998).
- Bouchez Jean-Pierre, *Les Nouveaux travailleurs du savoir* (Paris: édition d'organisation, 2004).
- Bryan L. L., Joyce C. I., *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21St-Century Organization* (New York: McGraw-Hill, 2007).
- Cadin Loic, *Gestion des Ressources Humaines: Pratique et Eléments de théorie* (Paris: édition Dunod, 2002).
- Cadin Loic, Guérin Francis, *la Gestion des Ressources Humaines*, 2.éd (Paris: Dunod, 2003).
- Cerdin Jean-Luc, *Gerer les carrières: vade-mecum* (Paris: Éditions EMS, 2000).
- Craig Robert. L., *the Astd development handbook* (Boston: McGraw Hill, 1996).
- Coté Marcel, Malo Marie-Claive, *La gestion stratégique: une approche fondamentale* (Canada: gaetan morin édition, 2002).

- Coutrot L., Dubar C. (Dir.), *Cheminements professionnels et mobilités sociales* (Paris: la Documentation française, 1992).
- Decenzo David A., and others, *Human resource management*, 11.ed, (U.S.A: Wiley education, 2013).
- Dejoux Celile, *les compétences au cœur de l'entreprise* (Paris: éditions d'organisation, 2001).
- Dolan Shimon L., et autres, *La gestion des ressources humaines- tendance, enjeux et pratiques actuelles*, 3.éd, (canada: édition village moniale, 2002).
- Dufour Bruno, Réale Yves, *Le DRH stratège: le Nouveau mix stratégique des ressources humaines* (Paris: édition d'organisation, 2006).
- Emery Yves, Gonin François, *Dynamiser Les Ressources Humaines* (Lausanne: édition Presse Polytechniques et Universitaire, 1999).
- Forsyth Patrick, *Career Management* (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002).
- Gary Dessler, *Human Resource Management*, 9.ed (Pearson Education International, 2003).
- Germe Jean-François, *Les mobilités professionnelles: de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires* (France: La Documentation Française, Février 2003).
- Gray Lucinda, Brauen Marsha, *Strategies for Longitudinal Analysis of the Career Paths of Beginning Teachers: Results from the First through Fourth Waves of the 2007–08 Beginning Teachers: Longitudinal Study, Research and Development Report* (Washington: National Center for Education Statistics, August 2013).
- Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Career management* (Orlando: Harcourt Brace college Pb, 1994).
- Guy Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives* (Paris: éditions d'organisations, 2000).
- , *Ingénierie et évaluation des compétences*, 3.éd, (Paris: éditions d'Organisation, 2001).
- , *Construire les compétences individuelles et collectives* (Paris: édition D'organisation, 2008).
- Guy Lautier, *Démission Départ négocié, Licenciement, Retraite sanctions, Concrètement que dois-je faire? Employeur et salarié: quels sont vos droits et vos devoirs?* 9.éd, (Paris: Maxima, 2009).
- Jean Brilman, *Les meilleures pratiques de management*, 4.éd, (Paris: édition d'Organisation, 2003).

- Jean-François. A., Cadin Loic, *Compétence et organisation qualifiante* (Paris: Economica, 1996).
- Jolis Nadine, *Piloter les compétences de la logique de poste à l'atout-compétence* (Paris: éditions d'organisations, 1997).
- Launer Viviane, Cannio Sylviane, *Cas de coaching commentés* (Paris: Éditions d'Organisation, 2008).
- Lemoine Mathide, Wasmer Étienne, *Les mobilités des salariés, Rompre avec la logique d'une flexibilité inégalitaire; permettre à chacun de construire ses parcours professionnels en toute sécurité et en toute liberté* (Paris: Direction de l'information légale et administrative, 2010).
- Levy-Leboyer Claude, *La gestion des Compétences* (Paris: éditions d'organisations, 1996).
- , *La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, 2.éd, (Paris: Les Editions d'Organisation, 2009).
- Levy-Leboyer C., Huteau M., Louche C., J-P. Roland, *RH, les apports de la psychologie du travail: 2- management des organisations* (Paris: Les Editions d'Organisation, 2006).
- Martory Bernard, Crozet Daniel, *Gestion des Ressources Humaines*, 4.éd (Paris: édition vuibert, 2001).
- , *Gestion des Ressources Humaines*, 6.éd (Paris: Dunod, 2005).
- Massot Pierre, Feisthannel Daniel, *Pilotage des Compétences et de la formation: des méthodes et outils inédits* (Paris: édition Afnor, 2001).
- Mastriani Lino et d'autres, *Les compétences organisationnelles des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement: ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie* (Québec: Bibliothèque et archive nationale du Québec, 2008).
- Mebtoul Mohamed, *Discipline d'une Productivité et société en Algérie* (Alger: Office des publications universitaire, 1986).
- Meignant Alain, *Les compétences de la fonction ressources humaines*, 3.éd, (Paris: liaisons, 1995).
- , *Ressources humaines: déployer la stratégie* (Paris: édition Liaisons, 2000).
- Meshi Pierre-Xavier, *Le concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et limites* (Paris: Edition Dunod, 2009).

- Parmentier Christophe, Arfaoui Fouad, *Tout savoir pour e-former*, 2.éd (Paris: éditions d'organisations, 2002).
- Peretti Jean-Marie, *Gestion des Ressources Humaines* (Paris: éditions d'organisations, 1996).
- , *Dictionnaire des ressources humaines*, 3.éd, (Paris: édition Vuibert, 2003).
- Peretti Jean-Marie, et al., *Tous Talentueux, Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise* (Paris: Éditions d'Organisation, 2009).
- Réale Yves, Dufour Bruno, *le DRH stratège: le Nouveau mix stratégique des ressources humaines* (Paris: Editions d'Organisation, 2006).
- René Magnon, *Les infirmières: identité, spécificité et soins infirmiers: le bilan d'un siècle* (Paris: édition Masson, 2003).
- Rodolphe Durand, *Guide du management stratégique* (Paris: édition Dunod, 2003).
- Schermehorn John R., et al., *Comportement humain et organisation*, 2.éd, (Paris: Pearson - Village Mondial, 2001).
- Simard Danielle Riverin, Simard Yanik, *Les compétences organisationnelles des services d'accueil, de référence de conseil et d'accompagnement: ver un modèle de veille à l'apprentissage à vie* (Québec: Bibliothèque et archive nationale du, 2008).
- Srivastava R. M., Nigam Divya, *Corporate strategic management*, 2.ed, (Meerut/India: Pragati Prakashan, 2000).
- Taché Philippe, *Relancer La Mobilité Interne: De la matrice de la polyvalence au plan annuel* (Paris: librairies Eyrolles, 2007).
- Torrington & Others, *Human Resource Management* (London: Prentice Hall, 2008).
- Van Beirendonck Lou, *Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise* (Belgique: édition de Boeck, 2006).
- Yarnall Jane, *Strategic Career Management: Developing your Talent* (Burlington/USA: Elsevier 2008).
- Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence* (Paris: éditions liaisons, 2001).

2. Periodicals

- Absar M.N., Azim M.T., Balasundaram N., Akhter S., «Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh,» *Economic Sciences Series*, vol.LXII, N.2 (January, 2010).

- Adekola Bola, «Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian bank employees,» *australian journal of business and management research*, vol.1, N.2 (May 2011).
- Afanasyev Vladimir Vasilievich, et al., «Organizational environment for the school childrens' professional identities: establishing, modeling, efficiency expectations and long-term development,» *International Journal of Civil Engineering and Technology*, Vol. 10, Issue 02 (February, 2019).
- Arnaud Dupray, Hanchane Saïd, «Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active,» *Formation Emploi*, N.73 (2001).
- Arnaud Dupray, Recotillet Isabelle, «Mobilités professionnelles et cycle de vie,» *Économie Et Statistique*, N.423 (2009).
- Ayranci. E., Oge. E., «A study of the relationship between students views toward a career management class and their future careers,» *International business research*, Vol.4, N. 1 (2011).
- Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André, *À quoi ressemblera la fonction RH demain?* (Paris: Dunod, 2014).
- Rachel Beaujolin, «La mobilité professionnelle: enjeux économiques et sociaux,» *Développement et Emploi*, N.35 (janvier 2004),
- Barnay Thomas, Briard Karine, «Health and Early Retirement: Evidence from French Data for individuals,» *Economics Bulletin*, Vol. 31, N.1 (January 2011).
- Baruch Yehuda, «Career systems in transition: A normative model for organizational career practices,» *Personnel Review*, Vol. 32, N.2 (2002).
- , «Transforming careers: from linear to multidirectional, career paths Organizational and individual perspectives,» *Career Development International*, Vol.9, N.1 (1 January 2004),
- Beduwe Catherine, «Mobilité professionnelle et formation: elements d'un bilan des resultats obtenus dans les approches quantitatives de la mobilité,» *formation emploi*, N.40 (1992).
- Bhatti, K.K., Qureshi T.M., «Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity,»

- International Review of Business Research Papers*, vol.3, N.2 (January, 2007).
- Boyan Jovanovic, «Job matching and the theory of turN.ver,» *Journal of Political Economy*, vol.87, N.5 (October 1979).
- Bozionelos N., «Intra-organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality,» *The International Journal of Organizational Analysis*, vol.11, N.1 (December, 2003).
- Branett. B., Bradley. L., (2007), «The impact of organizational support for career development on career satisfaction,» *career development international*, vol.12, N.7 (2007).
- Burnay Nathalie, «Gestion des fins de carrière et exclusion sociale,» *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLI (3/2002).
- Cannon Joseph P., Perreault William D. Jr., «Buyer-Seller Relationships in Business Markets,» *Journal of Marketing Research*, Vol.36, Issue 4 (November 1, 1999).
- Carter Gary W., Cook Kevin W., Dorsey David W., *Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees* (Malden/USA: Wiley-Blackwell, 2009).
- Champathes M.R., «Coaching for performance improvement: The coach model,» *Development and Learning in Organizations*, vol.20, N.2 (March, 2006).
- Chedri maamar Sara, «L'apport du management de la formation dans le développement des compétences collectives de l'entreprise moderne,» *La Revue des Sciences Commerciales*, Vol.16, N.1 (2017).
- Cerdin Jean Luc, «Les carrières dans un contexte global,» *Management & Avenir*, n°1 (1/2004).
- Cerdin Jean-Luc, «Les carrières dans un contexte global,» *Revue management et avenir*, N.1 (1/2004).
- Cerdin Jean Luc, Marie Le Pargneux, «Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale,» *revue Management & Avenir*, n°25 (5/2009).
- Chapoulie Simone, «Une Nouvelle carte de la mobilité professionnelle,» *Économie Et Statistique*, N.331-1 (2000).

- Chennoufi Nouredine, ouassaa Hamza, «Vers un model d'audit social à minimiser la subjectivité de d'évaluation de la performance du personnel,» *La Revue des Sciences Commerciales*, Vol.16, N.1 (2017).
- Colin Thierry, Grasser Benoit, «La gestion des compétences: un infléchissement limité de la relation salariale», *Travail et Emploi*, N.93 (Janvier 2003).
- Dai Liangtie, Song Fuhui, «Subjective career success: A literature review and prospect,» *Journal of human resource and sustainability studies*, N.4 (2016).
- Delamare Françoise L. D., Winterton Jonathan, «What Is Competence?» *Human Resource Development International*, Vol.8, N.1 (March 2005).
- Delteil. V., Dieuaide P., «Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres: l'emprise croissante des connaissances,» *Revue de l'ires*, N.37 (2001).
- De Vos Ans, De Hauw Sara, Van der Heijden Beatrice I. J. M., «Competency development and career success: The mediating role of employability,» *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79, Issue 2 (October 2011).
- Firkola Peter, «A study of career planning assessments,» *Economic journal of Hokkaido university*, vol.36 (2007).
- Fondeur. Y., Sauviat C., «Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information», *DARES*, N.6 (Novembre 2002).
- Gilles D., «Capacités Dynamiques: le cas de Hyundai-Kia », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 23, (2013).
- Géraldine Drevet, «Management, polyvalence infirmière dans les unités de soins,» *Objectifs soins*, N.111 (décembre 2002).
- Guerrero Sylvie, «Introduction, La Gestion Des Carrières», *Gestion*, Vol.37 (3/2012).
- Guthridge M., Komm A. B., Lawson E., «The people problem in talent management,» *McKinsey Quarterly*, vol.2, N.1 (January, 2006).
- Goux. D., Maurino, E., «Les entreprises, les salariés et la formation continue,» *Economie et statistique*, N.306 (Juin 1997).
- Gong Y., Chang S., Cheung S., «High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective,» *Human Resource Management Journal*, vol.20, N.2 (April, 2010).

- Hameed A., Waheed A., «Employee development and its affect on employee performance: A conceptual framework,» *International Journal of Business and Social Science*, vol.2, N.13 (July, 2011).
- Hay Amanda, Hodgkinson Myra, «Exploring MBA career success,» *career development international*, vol.11, N.2 (2006).
- Henderson S.J., «Career happiness: More fundamental than job satisfaction,» *Career Planning and Adult Development Journal*, vol.15, N.4, (2000).
- Janand Anne, Brillet Franck, «La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques: entre fins et moyens,» *Revue Gestion et Management Public*, vol.4, n.1 (octobre 2015).
- Jaaidane Touria, «La Notion De Valeur Des Carrières Et Son Intérêt Dans La Fonction Publique,» *Revue française d'économie*, Vol. XXV (3/2010).
- Jeannot Gilles, «Gérer Les Carrières Des Cadres De La Fonction Publique?» *Revue française d'administration publique*, N.116 (4/2005).
- Jeannot Gilles, et al., «Les Marges De Manœuvre De La Gestion Des Carrières Des Personnels D'encadrement De La Fonction Publique D'état: L'enjeu des commissions administratives paritaires,» *Revue française d'administration publique*, N.116 (4/2005).
- Inayati Tutik, et al., «Career path and political stability: Factors for leaving indonesia?» *Open Journal of Social Sciences*, N.2 (September 2014).
- Keele S. M., Sturre V., Von Treuer K., Feenstra F., «Evaluation of the use of assessment centre methodology to enhance development planning, work placement outcomes and work readiness for postgraduate students - a pilot,» *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employablity*, vol.1, N.1 (2010).
- Khairul Baharein Mohd Noor, Kamariaia Dola, «Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution,» *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol.4, N.4 (2009).
- Klupáková Hana, «Overview of the characteristics of career concepts,» *EMI*, Vol.5, Issue 1 (2013).
- Krishnan T.N., Maheshwari S.K., «A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures,» *Career Development International*, Vol.16, N.7 (November, 2011).

- Kuijpers Marinka A.C.T., «Career Competencies for Career Success,» *the Career Development Quarterly*, Vol.55, Issue 2 (23 December 2011).
- Lainé Frédéric, «La mobilité professionnelle: facteurs structurels et spécificités de l'Île-de-France», *Économie Et Statistique*, N.431-432 (2010).
- Lau C. M., Sholihin M., «Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?» *The British Accounting Review*, vol. 37, N.4 (December, 2005).
- Lortie-Lussier Monique, Natalie Rinfret, «Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes,» *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol.71 (4/2005).
- Matthias Barth, et al., «Developing key competencies for sustainable development in higher education,» *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol.8, N.4 (2007).
- Mignonac Karim, «Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs,» *M@n@gement*, Vol. 4, N. 2 (2001).
- Nabi G. R., «The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and woman,» *International Journal of Manpower*, vol.22, N.5 (August, 2001).
- Noe. R. A., «Is career management related to employee development and promotion?» *Journal of organizational Behavior*, Vol.17, N.2 (1996).
- Peel Malcolm, «Career development helps to realize potential,» *Management development review*, v.5, N.3 (1992).
- Ojo Babatunde Joseph, «Assessing Career Maturity of Secondary School Students Using Developmental Theory,» *Case Studies Journal*, Vol.7, Issue 11 (November 2018).
- Pralong Jean, «Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle: d'un Nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière,» *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol.4, n°1 (2009).
- Price. J. L., «Handbook of Organizational Measurement,» *International Journal Of Manpower*, Vol.18, N.s 4/5/6 (1997).

- Qureshi M. I., Zaman K., Shah, I .A., «Relationship between rewards and employees performance in the cement industry in Pakistan,» *Journal of International Academic Research*, vol.10, N.2 (march, 2010).
- Roub E. Y., Solle G., «Réponses les méthodes de gestion: proposition de point d'ancrage conceptuels exemple du contrôle de gestion,» *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.4, N.1, (février 2006).
- Segers. J. Vos. A., «Self-directed career attitude and retirement intentions,» *Career Development International*, Vol.18, N.2 (2013).
- Schweyer François-Xavier, «Les Carrières Des Directeurs D'hôpital,» *Revue française d'administration publique*, N.116 (4/2005).
- Singh R., Mohanty M., «Impact of training practices on employee productivity: A comparative study,» *Interscience Management Review*, vol.2, N.2 (2012).
- Soderquist Klas Eric, et al., «From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition,» *Personnel Review*, Vol. 39, N. 3 (2010).
- Stoltz. K., & others, «Adaptability in the work life task: Life style, stress, coping and protean, Boundary less career attitudes,» *Journal of Individual psychology*, Vol.69, N.1 (2013).
- Swarnalatha C., Sureshkrishna G., «Job satisfaction among employees of automotive industries in India,» *International Journal of Future Computer and Communication*, vol.1, N.3 (October, 2012).
- Tremblay Diane-Gabrielle, Maryse Larivière, «Les Défis de Fins De Carrière Et La Retraite: Le Cas Du Québec,» *Management & Avenir*, N.30 (10/2009).
- Ventolini Séverine, Mercier Samuel, «Le gestionnaire de carrière ressuscité?» *Management & Avenir*, N.80 (6/2015).
- Vilkas Gediminas, ChaaL Nora, «de Nouvelles mesures pour stimuler la mobilité professionnelle dans l'UE», *Référence*, N. 2 (octobre 2013).
- Yean T. F., Yahya K. K., «The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents,» *International Journal of Business and Society*, Vol. 14, n (2), pp.193 – 206, (2013).
- Yu Chen, «Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success,» *iBusiness*, N.3 (2011).

Zane Berge, and others, «The increasing scope of training and development competency,» *Benchmarking: An International*, vol.9, N.1 (march, 2002).

3. University Theses

Amano A., «La formation intégrée, méthode de gestion des compétences: expérimentation dans une administration publique marocaine» (Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, 12 Novembre 2001).

Applah Benedicta, «The impact of training on employee performance: A case study of HFC bank (Ghana) Limited,» (Bachelor of Science in Business Administration, Ashesi University College, April, 2010).

Crawshaw Jonathan R., «Managing Careers and Managing Fairness: An organizational Justice theory perspective on employee evaluations of, and reactions to organizational career management practice,» (PhD of philosophy in management, Aston university, 2005).

Elouaer Ilyess, «La mobilité professionnelle des salariés: déterminants et impact sur la performance organisationnelle,» (Université Paris Dauphine, France, 2008).

Errhouni Salma, Guendouz Salwa, «La gestion des ressources humaines au Maroc: Etat des lieux,» (rapport de projet de fin d'étude, école supérieure de technologie – sale, Université Mohammed v, 2010).

Faisant Jean Paul, «Développement-Cas d'expérimentation industriel» (Phd de Sciences de gestion, université Lumière Lyon 2, 24 juin 2003).

Fourboul Catherine V., «Carrière et Mobilité» (université Panthéon - Assas Paris II, 2010).

Ghaddab Nadia, Aouadi Sourour, «Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines» (Université Virtuelle de Tunis, 2008).

Guerfel-Henda Sana, Guilbert Laure, «La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire» (Université de Picardie Jules Verne, Amiens-France, 2008).

Hartzenberg Johannes. S., «The implementation of career management practices in the south african public service» (Magister commercial Human Resources Management, Faculty of Economic and management sciences, university of Pretoria etd, August 2002).

Kaisa Rapanen, «Influences of Career Concept Changes in Organizational and Individual Career Management Practices» (Master of management, Wolver-Hampton University, 2009).

Kriswanto Andreas, «Design On Competency-Based Career Path For Technical and Administrative Jobs Of Aircraft Services,» (School of Business and Management, Institut TenologyBandung, Indonesia, 2013).

Le Meur Karine, «Difficultés De Recrutement Et Mobilité: Étude Sur Le Bassin Du Choletais: D.E.S.S. "Pratiques de l'Évaluation Psychologique",» (Mémoire de stage-Mme Dubois, Université Nancy 2, 2001).

Liaman Abdullayeva, «Competencies and Qualifications of Staff and Management in Hospitality Establishments,» (Bachelor dissertation, Institute of Hospitality Management, Prague, 2014).

Marchand Flavie, «Le développement d'une politique de recrutement et de fidélisation des cadres dans l'hôtellerie de chaines intégrées,» (Mémoire professionnel, Institut de Recherche et D'Etudes Supérieures du Tourisme, Université de Paris 1 - panthéon Sorbonne, 2011).

M'barek Ezzedine, «Mobilité Professionnelle Externe Et Développement Des Compétences,» (Mémoire de Master, institut supérieur de gestion de Tunis, université de Tunis, 2007).

Mohan S., «Development of Organization Specific Managerial Competencies: A Case Study of BPCL,» (Thesis Submitted in partial fulfillment Of the requirements for the degree of Doctor of philosophy, Birla institute of Technology and science pilani, (Rajasthan) India, 2009).

Veilleux Geneviève, «Nouvelles carrières à l'ère de l'économie du savoir: Une étude dans le secteur des télécommunications,» (Mémoire de maîtrise, université Laval, Québec, 2006).

4. Scientific conferences

Bastid Fabienne, Roger Alain, «Sentiment de réussite de Carrière, qualité du travail et équilibre de vie,» (Congrès Aiptlf, Québec, 2008).

Blais Josée, et al., «Le développement des compétences en période de croissance» (séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Septembre 2007).

Bravo-Bouyssy Ketty, «Une Mesure Du Succès De Carrière Chez Le Travailleur En Solo,» (Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada, 2004).

Falcoz Christophe, «Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus, Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés,» (16e Conférence de l'AGRH, Paris, 15 et 16 septembre 2005).

5. Research Papers

Agarwal Dimple, et al, «From careers to experiences: New pathways,» (Global Human Capital Trends, 2018).

Ahnsu Consulting Group, «Guide de planification de carrières Outil ressource pour agir en tant que parent entraîneur et allié: Canada» (2006).
<http://www.ahnsu.com>

Amrani Lynda, Fayet Stéphanie, Germain Oriane, «Gestionnaire carrières et mobilités: Référentiel Métier de la fonction RH,» (Document réalisé dans le cadre du master 2 GRH, université de bourgogne, Dijon, 2013),

Bertrand Nathalie, «La Mobilité Professionnelle Des Cadres Séniors», (Association pour l'emploi des cadres, Paris, Mars 2013).

Bill Leonard, «Career Goals for Many Executives Appear to Be Shifting,» (SHRM, January 29, 2015).

Boussard Valerie, «Injonction de Mobilité et différenciation de carrière pour les cadres, le cas de la mobilité géographique,» (Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, Février 2013).

Buchan, et al., «Health Professional Mobility in a Changing Europe, New dynamics, mobile individuals and diverse responses,» (World Health Organization, the European Observatory on Health Systems and Policies, 2014).

Charest Jean, et al., «La mobilité Internationale Jeunesse: Un levier incontournable pour le développement et la formation de la main-d'œuvre,» (Les Offices jeunesse internationaux du Québec, Juin 2008).

Cartoux Sylvie, Loisil Florence, «La mobilité et les parcours Professionnels,» (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact), Avril 2006).

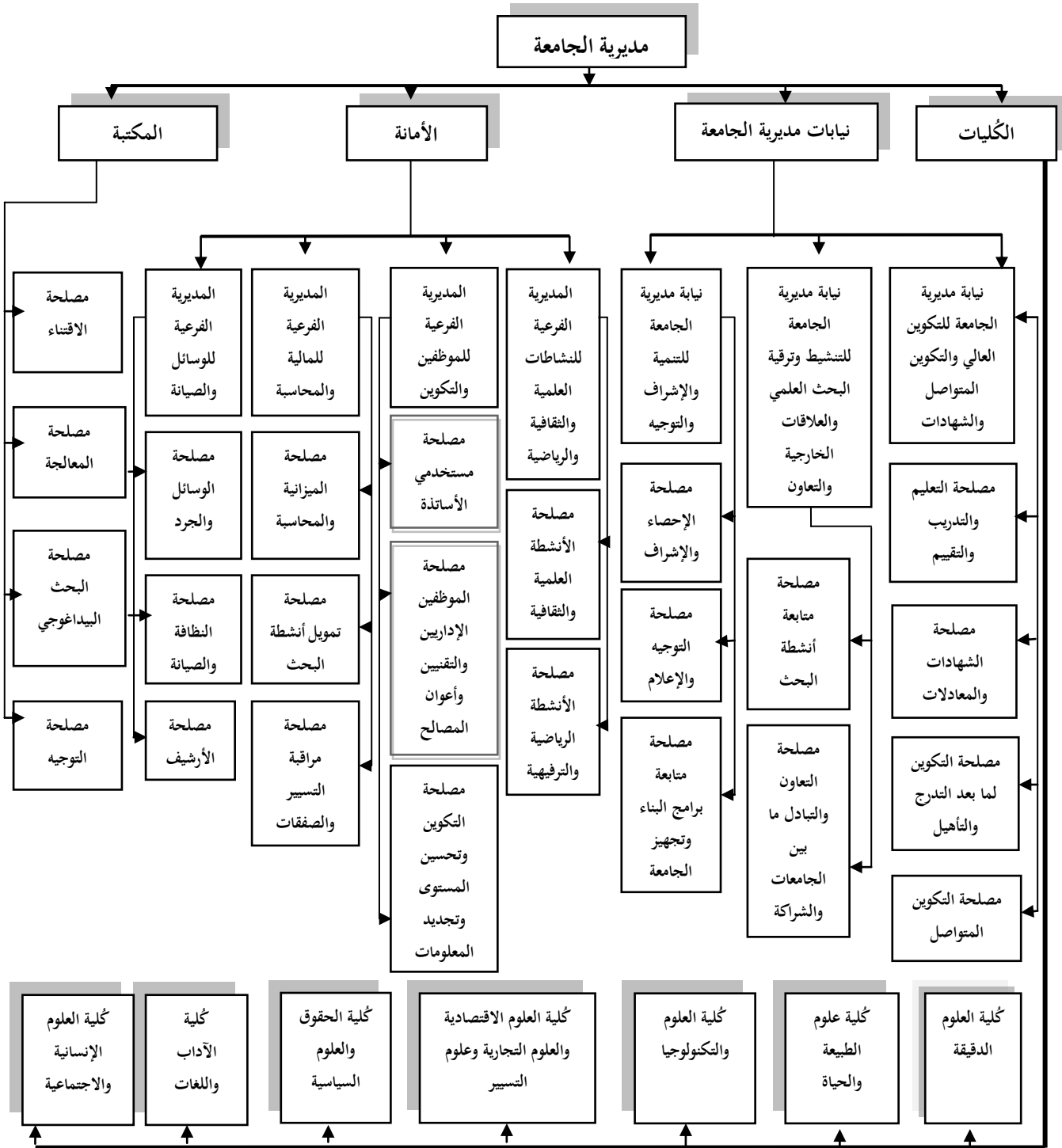
Cao Jing, Desiree Thomas, «When developing a career path: what are the key elements to include?» (Cornell university ILR school, April 2013).

- Désaunay Cécile, de Jouvenel François, «Les mobilités professionnelles et la formation continue,» (Futuribles, mai 2011).
- Encg Agadir, «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le secteur touristique: Cas de Sofitel» (April 2017).
- Foucher Roland, Petterson Normand, Naji Abdlhadi, «Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective,» (26/12/2006). [www.chaire-compétences uqam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf)
- Heathfield Susan M., «What Is Human Resource Development (HRD)? Internal Training Can Work Most Effectively,» (October 29, 2018). <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>.
- Hennequin Emilie, «L'image de la carrière au travers des sites Corporate: Entre seduction et realite, l'exemple du CAC 40,» (2013).
- Julie Araneder, et al., «La Mobilité Interne,» Collection Les diagnostics de l'emploi territorial, hors série, N.4 (août 2003).
- Kyrgidou L., et al., «Putting Competencies into Action in Greek shipping: Implementing a competency typology as a unique source of competitive advantage» (Management Science Laboratory, Athens University of Economics & Business, Greece).
- Lasse Cheryl, «How to Use Competency Models for Career Planning,» (February 8, 2016): <https://www.td.org/insights/how-to-use-competency-models-for-career-planning>.
- Le Boulaire Martine, «Tous Mobiles? Organisations flexibles et politiques d'employabilité,» (E&P, Mai 2006). https://www.unine.ch/files/live/sites/freref/files/shared/documents/110701_LEBOULAIRE_EP_260_Flexibilite.
- Pans Michèle, «Note documentaire: La mobilité géographique de la main-d'œuvre,» (Conseil centrale de l'économie, 7 octobre 2009).
- Petit Danielle, Mbengue Ababacar, «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en France: éclairages théoriques et premières leçons empiriques,» (2005). <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/204-la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-en-france-eclairages-theoriques-et-premieres-lecons-empiriques/download>
- Pilon Alfred M.B.A., «La Mobilité Internationale Jeunesse Un levier incontournable pour le développement et la formation de la main-d'œuvre,» (Les Offices jeunesse internationaux du Québec, juin 2008).

- Saracchi A., «Entrer dans une démarche Compétences?» *Objectif Compétences*, (2002). <http://objectif-compétences.medef.r/>.
- Seibel Claude, «Avenirs des métiers,» (Rapport du groupe: Prospective des métiers et qualifications, Décembre 2002).
- Sposito Cansu, Roger Alain, «Les obstacles à la progression de carrière des cadres dans les filiales française et turque d'une entreprise multinationale américaine,» (18 April 2014). <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-00980618>.
- Verdun Fanny, «Mettre en place une gestion des carrières: s'interroger sur le pourquoi et le comment,» (école esc wesford entreprise, 27 juin 2005).
- Verrier Gilles, «Mieux gérer les carrières : Identité RH, Ressources Humaines et Performance de l'Entreprise,» (Paris, Mars 2013). www.identiterh.com
- Willis Towers Watson's, «What to know to grow: Competencies as the missing link to effective career development,» (Nov 30, 2017).
- Whiteside Emma, «8 Strategies To Support Foundation Skill Development In The Workplace» (December 25, 2018). <https://elearningindustry.com/foundation-skill-development-workplace-8-strategies-support>.

الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لجامعة معسكر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على <http://www.univ-mascara.dz/index.php/ar/>

الملاحق رقم (2): الاستبانة

جامعة مصطفى اسطبولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستبانة لقياس دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

تحية طيبة وبعد: كطالبة دكتوراه في مجال علوم التسيير تخصص "إدارة الأفراد والمنظمات" نركز دراستي على معرفة درجة الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية بالمؤسسات الجزائرية، ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في الإجابة عن إشكالية الدراسة، أر جو منكم تعبئة الإستبانة بنوع من الجدية والموضوعية ونحن ممتنين لكم على هذه الخدمة التي ستقدم الكثير في مجال البحث العلمي وستكون النتائج المحصل عليها مفيدة في اتخاذ خطوة إيجابية نحو المسار الوظيفي الخاص بك والبدء في رحلة نحو حياة عملية أكثر تطورا.

وأحيطكم علما بأن ما تدلون به من بيانات ومعلومات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم

ضع علامة (X) عند الخانة التي تراها مناسبة للإجابة عن السؤال:

بدائل الإجابة					الفقرات
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
تخطيط المسارات الوظيفية					
					أتطلع للبقاء في وظيفتي الحالية أطول فترة ممكنة.
					لدي طموحات أفضل لخططي الوظيفية في مناصبي الحالي.
					أتلقي معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة التي تمكنني من تخطيط أكثر فعالية لمساري الوظيفي.
					هناك وضوح في طبيعة المهام الموكلة إلي بحكم مناصبي.
					تهتم مؤسستي بتخطيط مساري الوظيفي بطريقة شفافة.
					تمنحني مؤسستي استقلالية في اتخاذ قرار تخطيط مساري الوظيفي.
					تمنحني مؤسستي فرصة المشاركة في تحديد خططي الوظيفية.
					تُشجعي مؤسستي على صياغة الأهداف المتعلقة بمساري الوظيفي.
					يُمكنني تخطيط مساري الوظيفي من التوفيق بين مهاراتي ومتطلبات وظيفتي.

تطوير المسارات الوظيفية					
					أدرك ما أستطيع القيام به لتطوير مساري الوظيفي.
					أتجنب المهام والوظائف التي تعرقلني في تطوير مساري الوظيفي.
					تهتم مؤسستي بتوفير مسار واضح يمكنني من التقدم الوظيفي.
					تهتم مؤسستي بتطويري في كل مرحلة من مراحل مساري الوظيفي.
					تهتم مؤسستي بتوفير خطط وسياسات تمكنني من تطوير مساري الوظيفي.
					تهتم مؤسستي بزيادة رغبتني في البقاء معها والتخلي عن فكرة تركها.
إدارة الحركة المهنية					
					توفر مؤسستي معلومات كافية عن التغييرات المتوقع حدوثها في المناصب أو المواقع والوحدات داخلها.
					ألتقى معلومات كافية عن الفرص الموجودة بأسواق العمل أو المؤسسات الأخرى.
					توفر مؤسستي معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة بها.
					توفر مؤسستي معلومات كافية عن عمليات النقل أو الترقية بها.
					توفر مؤسستي فرصاً منتظمة للترقية بشكل عادل.
					تستند قرارات الترقية في مؤسستي على معايير محددة بوضوح.
					توفر لي مؤسستي فرص تناوب متكررة تسهل علي تطوير كفاءاتي في العمل.
					توفر مؤسستي فرصاً للتنقل تسهل علي اكتساب خبرات متنوعة.
					تمنحني مؤسستي مهام ومسؤوليات جديدة لإثراء وتطوير وظيفتي.
					تمنحني مؤسستي فرصة التقاعد المسبق (قبل اكتمال السن القانوني للوظيفة).
التكوين والتعلم					
					+أرى أنّ التكوين أفضل وسيلة لإكسابي المهارات العملية اللازمة.
					تمكنني فرص التكوين المستمرة من أداء وظيفتي بشكل مرّن.
					تُفيدني البرامج التكوينية في عملي وتُطوّر مهاراتي الوظيفية.
					تمكنني الدورات التكوينية من تطوير مهاراتي في حل المشكلات.
					تضمن البرامج التكوينية تطويري بما يتوافق مع خططي الوظيفية.
					+تُشجعني مؤسستي على تعلّم وظيفتي وتطويرها بشكل صحيح.
					تُشجعني مؤسستي على تعلّم أساليب العمل الجديدة باستمرار.
					تُشجعني مؤسستي على تعلّم مهارات وكفاءات جديدة باستمرار.
					تشجعني مؤسستي على اتخاذ المبادرة وإيجاد الحلول بطرق إبداعية جديدة.

					تمنحني مؤسستي الفرصة للتعلم من أخطائي بدلا من معاقبتي.
إدارة الحوافز والمكافآت					
					تهتم مؤسستي بتحفيزي ورفع معنوياتي في العمل.
					تهتم مؤسستي بتوفير تحفيزات معتبرة مقارنة بمؤسسات أخرى.
					تُشير مؤسستي إلى أعمالي المتميزة وتكافئني عليها أمام الجميع.
					تمنحني مؤسستي تحفيزات تناسب مع مستوى أدائي في العمل.
					توفّر مؤسستي نظام تعويضات شفاف وموضوعي.
					تلتزم مؤسستي بدفع نظام التعويضات في الوقت المناسب.
					تدفعني المكافآت في مؤسستي إلى انجاز أعمالي بجودة وفعالية أكبر.
					إشراكي في اتخاذ القرارات داخل مؤسستي يزيد من تحفيزي.
تقييم الأداء					
					تقيس مؤسستي درجة التحسن في أدائي وتُقيمه باستمرار.
					نظام التقييم في مؤسستي موضوعي وليس على المحاباة.
					تطلعني مؤسستي على نتائج تقييم أدائي واستخدامها للتقدم المهني.
					غالبا ما أتفق مع مؤسستي على طريقة تقييم أدائي والنتائج المحصل عليها.
					يساعدني تقييم الأداء على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدي ومعالجتها.
					يساعدني تقييم الأداء على مطابقة قُدراتي مع احتياجات الوظيفة التي أشغلها.
					يساعدني تقييم الأداء على وضع أهداف أكثر واقعية والسعي لتحقيقها.
تنمية الكفاءات					
					تُحدد مؤسستي المعارف والمهارات والمواقف التي أحتاجها للتكيف مع التغيرات في وظيفتي.
					تهتم مؤسستي بزيادة وتنمية مهاراتي وكفاءاتي منذ تعييني حتى نهاية خدمتي.
					تهتم مؤسستي بتنويع وتطوير مهاراتي وكفاءاتي باستمرار ما يجعلني مميزا.
					تهتم مؤسستي بتحسين وتحديد كفاءاتي واستخدامها في مجالات مختلفة.
					تهتم مؤسستي بإكسابي كفاءات ومهارات تتوافق مع أهدافي المهنية.
					تُطوّر مؤسستي قُدراتي على التعامل مع المناصب والمسؤوليات العليا.
					تُطوّر مؤسستي قُدراتي على التخطيط وتحديد الأولويات وتنفيذها في الوقت.
					تُطوّر مؤسستي قُدراتي على اتخاذ قراراتي المهنية بنفسني.
					تُطوّر مؤسستي قُدراتي على التكيف مع الحالات الجديدة والحرحة في

					عملي.
					تُساعدني مؤسستي على تحسين سلوكي وتطويره بشكل أفضل.
					تُساعدني مؤسستي على توقع وتلبية حاجات العملاء وتطلعاتهم.
					تُساعدني مؤسستي على تحصيل المعارف التقنية المتنوعة واستخدامها.
					تُساعدني مؤسستي على عدم التسرع في اتخاذ القرارات.
					تدفعني مؤسستي إلى التصرف بحزم وصدق.
					تدفعني مؤسستي إلى العمل مع الآخرين ضمن فريق واحد ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
					تدفعني مؤسستي إلى قبول المزيد من المسؤوليات والتحديات دائما.

المعلومات الشخصية:

*الجنس:

 أنثى ذكر
*الفئة العمرية: أقل من 35 سنة 36-40 سنة 41-45 سنة 46-50 سنة 51 سنة فأكثر *مستوى الخبرة: أقل من 3 سنة 4-6 سنة 7-9 سنة 10-12 سنة 13 سنة فأكثر *المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي (*تدرج: شهادة تطبيقية "Deua" ، ليسانس ، ماستر).(*مابعد التدرج: ماجستير ، دكتوراه) .

*الصف الوظيفي:

 تنفيذ تحكم تطبيق تصميم

ملاحظة: الصف 6 فأقل (تنفيذ) الصفين 7-8 (تحكم) الصفين 9-10 (تطبيق) الصف 11 فما فوق (تصميم).

*أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ) أستاذ محاضر (ب) أستاذ محاضر (أ) أستاذ تعليم عالي

الملحق رقم (3): دليل المقابلة

1. إدارة المسارات الوظيفية

- هل هناك مخططات واضحة للمسارات الوظيفية والحركية المهنية داخل مؤسستكم؟
- ما هي المسارات الوظيفية المتاحة للموظفين؟ مسارات محددة؟ مسارات متعددة؟ أو أخرى؟
- أين يكمن الدور المباشر للمسير في إدارة المسارات الوظيفية؟ وهل يتم الاعتماد على سياسة واضحة في ذلك؟
- ما هي أنواع الحركات المعتمدة بمؤسستكم؟ أفقية، عمودية، جغرافية،... الخ
- كيف ينظر إلى الحركية الداخلية من قبل الموظفين والمسيرين بمؤسستكم؟
- في رأيك ما هي المشاكل المتعلقة بإدارة مسارات الموظفين لديكم؟ التسقيف؟، تعقيد إدارة المسارات الوظيفية؟ أو أخرى؟
- كيف تنجح مؤسستكم في التوفيق بين رغبات الموظفين واحتياجاتها في العمل؟
- ماهي الأدوات المعمول بها من طرفكم لدعم الفرد في تقدمه المهني؟ (حركية مهنية داخلية، فرص ترقية داخلية، التكوين، اعتماد الوصف الوظيفي... الخ)
- هل هناك حدود للحركية المهنية داخل مؤسستكم؟

2. تطوير الكفاءات

- هل تطلب مؤسستكم من المسير المباشر تحديد كفاءات الموظفين؟
- كيف يتم التعويض عند فقدان موظف كفاء؟
- ما هي فرص التطوير المتاحة للموظفين بمؤسستكم؟ (تناوب وظيفي، ترقية، تكوين، برامج تعلم رسمية... الخ)
- كيف يُمكنكم تطوير كفاءات مواردكم البشرية بأجمع طريقه ممكنة؟
- ما هي الممارسات المستخدمة من قبلكم للوصول إلى توفيق جيد بين كفاءات موظفيكم والمناصب التي يشغلونها؟
- هل هناك سياسة واضحة لتنمية كفاءات مواردكم البشرية؟