



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: **161635095701**

## واقع إدارة المسار الوظيفي داخل بلدية حمام الضلعة

مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي **LMD** في تخصص:

علم اجتماع تنظيم وعمل

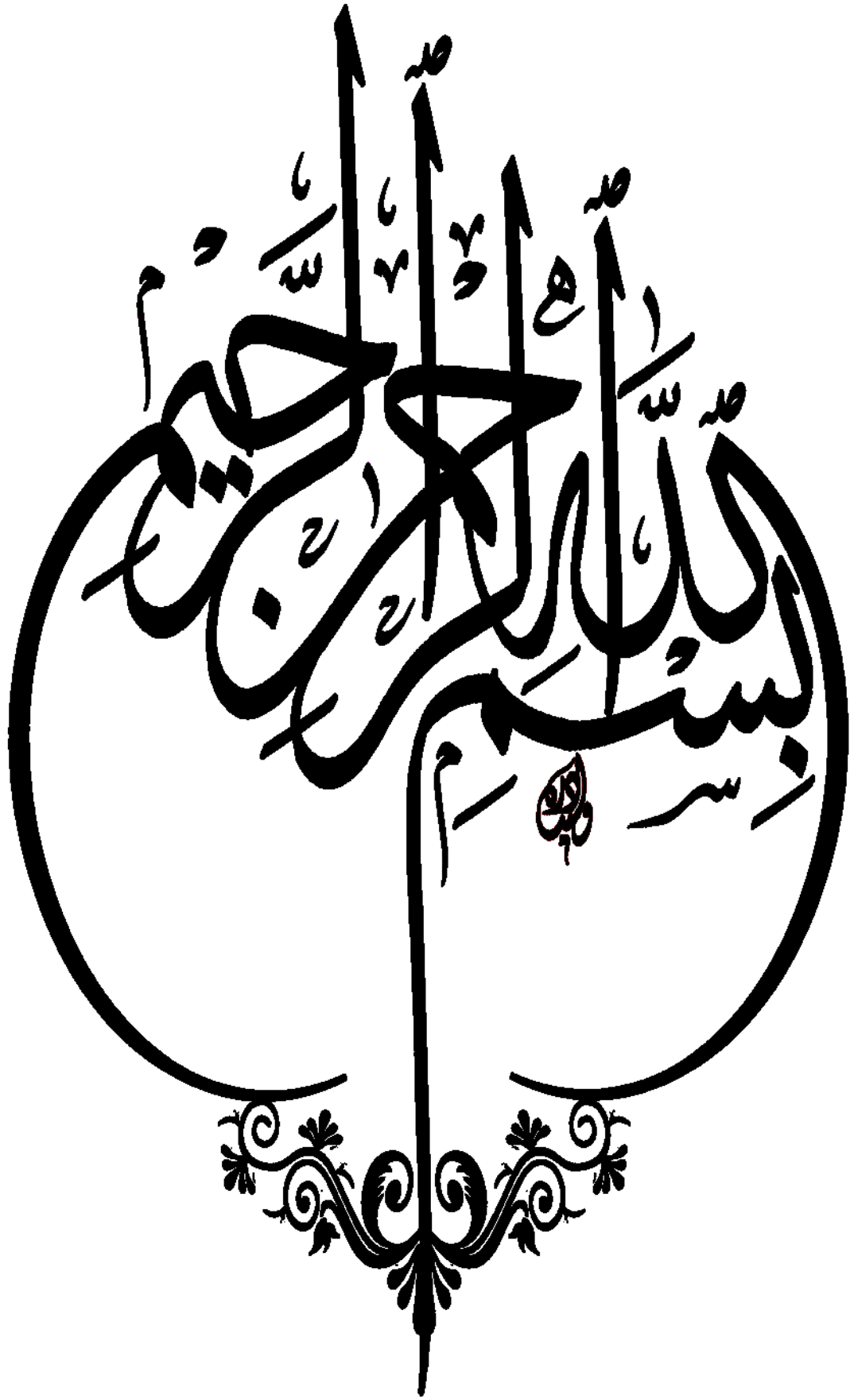
إعداد الطالبة:

حنان سهام

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1				رئيسا
2	جفلولي يوسف		محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
3				ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021 .



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين ولديه يزداد شكر الشاكرين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الكرام. وأشكر الله تعالى أن هداني للخوض في هذه الدراسة وأعانني على إنجازها بتوفيقه، ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة لإكمال هذه الثمرة، وأخص بالشكر أستاذي جغلولي يوسف المشرف على المذكرة، الذي أكرمني بتواضعه وحسن تعامله وخلقه وتوجيهاته التي كان لها أبلغ الأثر في تذليل المصاعب وتخفيف العقبات .

كما أشكر طاقم قسم علم اجتماع رئيسا وإدارة وأساتذة على مساعدتهم لي وأقدم الشكر والعرفان لجامعة المسيلة التي فتحت لنا أبوابها ومكتباتها للمساعدة في إنهاء الدراسة.

## الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَي سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من قال فيهم ربنا وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما

كما ربياني صغيرا:

أمي الغالية أدامها الله لي وإلي أبي العزيز

وإلي من أشد بهم أزري:

إخوتي وأخواتي

والى زوجي العزيز

والى ابني حفضه الله

وإلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي:

أهدي إليكم جميعا حصاد جهدي وثمره عملي

## فهرس الموضوعات:

	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة المسار الوظيفي</b>	
07	المبحث الأول: ماهية إدارة المسارات الوظيفية
07	المطلب الأول: مفهوم إدارة المسار الوظيفي
07	الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي
10	الفرع الثاني: تعريف إدارة المسار الوظيفي
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المسارات الوظيفية
15	الفرع الأول: أهمية المسارات الوظيفية
18	الفرع الثاني: أهداف المسارات الوظيفية
20	المبحث الثاني: آليات ومراحل إدارة المسارات الوظيفية واهم معوقاتها
20	المطلب الأول: آليات ومراحل إدارة المسارات الوظيفية
20	الفرع الأول: آليات إدارة المسارات الوظيفية
26	الفرع الثاني: مراحل إدارة المسارات الوظيفية
29	المطلب الثاني: معوقات إدارة المسارات الوظيفية
29	الفرع الأول: صعوبات ومشاكل إدارة المسارات الوظيفية
31	الفرع الثاني: الاعتبارات التي تحدد فاعلية إدارة المسار الوظيفي
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة موظفي بلدية حمام الضلعة</b>	

34	تمهيد
35	المبحث الأول: التعريف ببلدية حمام الضلعة
36	الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة المصنفة في الصنف الثالث
42	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية
47	المطلب الثاني: عرض وتحليل استمارة الاستبيان
68	خلاصة
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	02
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	03
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية	04
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	05
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية	06
47	إجابة السؤال رقم 01	07
48	إجابة السؤال رقم 02	08
49	إجابة السؤال رقم 03	09
50	إجابة السؤال رقم 04	10
51	إجابة السؤال رقم 05	11
52	إجابة السؤال رقم 06	12
53	إجابة السؤال رقم 07	13
54	إجابة السؤال رقم 08	14
55	إجابة السؤال رقم 09	15
56	إجابة السؤال رقم 10	16
57	إجابة السؤال رقم 11	17
58	إجابة السؤال رقم 12	18
59	إجابة السؤال رقم 13	19

<b>60</b>	إجابة السؤال رقم 14	<b>20</b>
<b>61</b>	إجابة السؤال رقم 15	<b>21</b>
<b>62</b>	إجابة السؤال رقم 16	<b>22</b>
<b>63</b>	إجابة السؤال رقم 17	<b>23</b>
<b>64</b>	إجابة السؤال رقم 18	<b>24</b>
<b>65</b>	إجابة السؤال رقم 19	<b>25</b>
<b>66</b>	إجابة السؤال رقم 20	<b>26</b>
<b>67</b>	إجابة السؤال رقم 21	<b>27</b>

# مقدمة

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب لبساطة والسهولة، لكن التحدث الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب أحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن العالم الخارجي، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية. والعالم اليوم يشهد تحولات عميقة ومتسارعة والتي قد يكون لها بالغ الأثر في تغيير المفاهيم الإنتاجية والاقتصادية، والاجتماعية والسلوكية، وقد أدت هذه التحولات إلى تغيير جذري في الأنظمة الاقتصادية.

وفي ظل هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية، وتحسين التنافسية وذلك في ظل استراتيجية خاصة، وتخدم رسالة المؤسسة نظرا لأن مسؤولية عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها ألا وهي الموارد البشرية، حيث يعد العنصر البشري العامل المحرك لأي مؤسسة، لكونه أحد الموارد الهامة لتأدية المؤسسة لمهامها، وتحقيق الأهداف والتي تعتمد أساسا على كفاءة الموارد البشرية.

### اشكالية الدراسة:

مادام العنصر البشري هو محور ارتكاز العملية الإدارية ، فقد حرصت إدارة الموارد البشرية من خلال وضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة لأفراد على اعتبارها الخطوة الأساسية تطوير المسار الوظيفي للعاملين ، هدف رفع قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم ، بما يتوافق و ميولهم نحو الوظيفة التي يمارسون ، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيتها لهذه البرامج للاستخدام الامثل لمهارات الفرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية ، وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية وبما أن الإنسان يشكل بطبيعته رأس المال الحقيقي للمنظمة ، فهو يتفاعل مع الموارد الاستثمارية الأخرى

لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وفي المقابل تسعى الإدارة إلى المحافظة على هذا المورد الثمين من خلال تعزيز السلوك الوظيفي المرغوب فيه الذي يمكن الأفراد من بناء وتخطيط مساراتهم الوظيفية التي تضمن لهم التوافق بين أهدافهم وطموحاتهم وأهداف المنظمة، ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برامج الأمد لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين والذي بدوره يحسن صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها لاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع وهنا قد يتبادر سؤال مفاده: ما المقصود لمسار الوظيفي وما هي واقعية المسارات الوظيفية في المؤسسات القطاع العام؟

على ضوء ما سبق تتحدد معالم الاشكالية في السؤال التالي:

ما هو واقع المسار الوظيفي ببلدية حمام الضلعة؟

وتتفرع الاشكالية الرئيسية الى الاسئلة الجزئية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين المسار الوظيفي للعامل وبين التخطيط لمساره الوظيفي؟

1/ فيما تتمثل مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟

2/ ما هو الهدف من تفعيل برامج المسار الوظيفي ببلدية حمام الضلعة؟

**فرضيات الدراسة:**

بناء على تساؤلات البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

المسار الوظيفي هو أكثر المواضيع أهمية في المؤسسات والمنظمات للحفاظ على مواردها البشرية.

و بناء على الفرضية الرئيسية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

1/ المسار الوظيفي له علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي فهي علاقة موضوعية.

2/ تعاني أغلب المؤسسات من صعوبات في استخدام أساليب علمية فعالة في تخطيط المسار الوظيفي.

3/ الهدف من تفعيل برامج المسار الوظيفي هو رفع قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم.

### أسباب اختيار الموضوع:

أسباب اهتمامنا هذا الموضوع نلخصها فيما يلي:

- إيماننا بأهمية المورد البشري وضرورة وجوده في المؤسسة.
- الأهمية البالغة لهذا الموضوع و الذي من شأنه تعزيز مكانة العامل في المؤسسة
- ميولنا الشخصي لإدارة الموارد البشرية بحكم طبيعة تخصصنا و المتمثل في الإدارة، واهتمامنا لدرجة الأولى لفرد العامل.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي والذي بدوره يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- إبراز مدى تطابق تخطيط المسارات الوظيفية وطموح العامل في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية لبلدية حمام الضلعة.
- محاولة التأكد من واقعية المسارات المهنية في مؤسسات القطاع العام.

## أهمية البحث:

في إطار هذه الدراسة نحاول التعرف على الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في كيفية جذب الأفراد المؤهلين للعمل، والاستخدام الأمثل للموهوبين والمبدعين والحفاظ عليهم، اعتبار أن المسار الوظيفي موضوع مهم للفرد والمؤسسة على حد سواء.

ويمكننا عرض أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- التأكد من أن جميع الوظائف يشغلها أفراد مناسبين.
- 2- إبراز كيفية الوصول إلى مختلف الأساليب و التعرف عليها و التي تمكننا من توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.
- 3- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد و المؤسسة.

## منهج البحث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإضافة إلى منهج دراسة حالة، في الجانب التطبيقي بتوزيع استمارة الاستبيان على الموظفين في مختلف المستويات، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

لدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث إلى فصلين:

## تقسيمات البحث:

### مقدمة عامة

الفصل الأول: يناقش الفصل الأول المفاهيم النظرية حول إدارة المسار الوظيفي ، عليها قبل التطرق إلى أهم وظيفة فيها ألا وهي الموارد البشرية. فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يقدم المبحث الأول ماهية إدارة المسار الوظيفي، والمبحث الثاني يعرض أهمية وأهداف إدارة المسارات الوظيفية.

أما الفصل الثاني: فيختص بدراسة جوهر بحثنا هذا والمتمثل دراسة حالة موظفي بلدية حمام الضلعة، المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة .

تحديد مفهومه وبعض الخصائص التي تميزه، وكذلك توضيح المراحل التي على أساسها يتحدد المسار الوظيفي لكل فرد.

أما المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة.

خاتمة عامة.

قائمة المراجع.

# الفصل الأول

مفاهيم نظرية حول إدارة المسار الوظيفي

## الفصل الأول : مفاهيم نظرية حول إدارة المسار الوظيفي

## المبحث الأول: ماهية إدارة المسارات الوظيفية

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.<sup>1</sup>

وانطلاقا مما سبق ولغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث ماهية إدارة المسارات الوظيفية وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهم خصائصه وأهدافه، وكذا التعرض لآليات ومراحل إدارة المسارات الوظيفية.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المسار الوظيفي

## الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو 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، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص373.

وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد<sup>1</sup>، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل<sup>2</sup>.

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

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية<sup>4</sup>.

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية<sup>5</sup>:

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 546.

2 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 305.

3 - Yves Emery. François Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: bibliothèque Ressources humaines, 1999, p16

4 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 276.

5 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 212.

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل الاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.<sup>1</sup>
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين ( الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث

1 - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص213.

التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.

- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.

- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف إدارة المسار الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم المسار الوظيفي بأنه "سلسلة من الخبرات والمسارات والمواقع الوظيفية التي يكسبها العامل خلال حياته الوظيفية"، لابد من تنظيم هذه الخبرات والمهارات والوظائف والتحكم بها ليحني العامل منها أفضل النتائج، وتمثل هذه العملية مفهوم إدارة والتحكم بالمسار الوظيفي للعامل، ولفهم هذا المصطلح بشكل صحيح يجب توضيح عدة مفاهيم مرتبطة به:

- تطوير وتنمية المسار الوظيفي (Career Development): مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة.<sup>2</sup>

- تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning): عملية مساعدة العاملين في وضع أهداف واضحة لمسارهم الوظيفي وتطوير الأنشطة اللازمة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 214

<sup>2</sup> - Adekola, Bola, Career Planning and Career Management as a Correlates for Career Development and Job Satisfactions, Australian journal of business and management esearch, Vol (1), No (2) , 2011,p 100.

ويعد العامل مسؤولاً عن تخطيط مساره الوظيفي، من خلال إدراكه لذاته والفرص والقيود المحيطة بمهنته والخيارات المتاحة لتسهيل عملية تحديد أهدافه المرتبطة بالمسار وبرامج العمل والتعليم والخبرات اللازمة لتحديد الاتجاه والتوقيت لكل خطوة على مساره الوظيفي لتحقيق أهدافه.

ومن جهة أخرى تعد المنظمة مسؤولة بشكل كبير عن إدارة المسار الوظيفي، من خلال استراتيجياتها المختلفة مثل اختيار العاملين وتدريبهم وتقييمهم والتدوير الوظيفي والنصح الوظيفي.

وقد صنف الباحثون تخطيط وإدارة المسار الوظيفي كأنشطة داعمة لتطوير المسار الوظيفي، حيث يعد تخطيط المسار الوظيفي الخطوة الأولى نحو عملية تطوير المسار الوظيفي، وتسبق إدارة المسار الوظيفي عملية تطوير المسار الوظيفي لأنه بمجرد تخطيط الأهداف الخاصة بالمسار الوظيفي سيحتاج العامل للمهارات والكفاءات لتنفيذها من خلال الممارسات الملائمة لإدارة المسار الوظيفي بفاعلية.<sup>2</sup>

نورد فيما يلي بعض تعريفات إدارة المسار الوظيفي:

- هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Firkola, peter, A study of career planning assessments, ECon. J.Of Hokaido university, Vol (36), 2007,p63.

<sup>2</sup> - عبد المنعم أسامة، نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية ، مجلة أفاق جديدة ، العدد الثاني ، نيسان 2012، ص ص 55-56.

<sup>3</sup> - Ronn, Maria, The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, Master of commerce, stellen bosch university, 2010.,p13.

- عملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أفضل، وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر.<sup>1</sup>
- عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد.<sup>2</sup>
- عملية المساعدة المقدمة من المنظمة لدعم وتعزيز نجاح المسارات الوظيفية للعاملين.<sup>3</sup>
- كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لتحسين المسارات الوظيفية وتطويرها.<sup>4</sup>

- عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.<sup>5</sup>

يلاحظ الباحث من التعريفات السابقة، أن هناك دوران مهمان للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي، فقد كان يدار المسار ويطور من قبل المنظمة بالتركيز على احتياجات المنظمة المستقبلية أكثر من التركيز على حاجات العامل، ثم بفعل التطورات في عالم الأعمال تحول الاهتمام والتركيز على حاجات العاملين، مما أتاح لهم أخذ دور أكبر للاهتمام بمساراتهم الوظيفية وإدارتها وأوجب عليهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية هذه العملية بنجاح وليبقوا مرنين في عالم الأعمال، ولتطوير مواردهم الخاصة لتشكيل محفظة من المهارات والخبرات لضمان استخدامهم واستمرارهم في منظماتهم الحالية أو منظمة أخرى،

<sup>1</sup> - Dessler, Gary, Human resource management, prentice Hall Inc, New Jersey, 2005.,p384.

<sup>2</sup> - Armstrong, Michael, A hand book of Human resource management Practice, Kogane page, London, 2009 ,p 591.

<sup>3</sup> - Barnett & Bradley, The impact of organizational support for career development on career satisfaction, Career Development international, vol (12), No (7), 2007 ,p 622 .

<sup>4</sup> - Haase, Sandra, Applying Career Competencies in Career Management, Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2007 ,p29.

<sup>5</sup> - علاقي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية ، خوارزم لاصدار الكتاب الجامعي ، جدة ، 2007 ، ص 571.

إن فهم إدارة المسار الوظيفي يعتمد على فهم ديناميكية المسار الوظيفي والتي تتعلق بكيفية السير قدما بالمسار الوظيفي أي الطرق التي ينتقل بها العامل على مساره الوظيفي بالترقية أو إثراء العمل وتحمل مسؤوليات أكبر للاستخدام الفعال لمهاراتهم وقدراتهم. ولقد صنف الباحثون الجهات المسؤولة عن إدارة وتطوير المسار الوظيفي إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

• **دور الفرد في إدارة المسار الوظيفي (Individual):** تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بجمع المعلومات عن القيم والاهتمامات والمهارات ونقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة التي تحقق أهداف مساراتهم الوظيفية.<sup>1</sup> وتقع هذه المسؤولية على عاتق الفرد لأنه هو المعني بها، لأثرها الكبير على حياته الوظيفية والعامة، وتظهر من خلال الأمور الآتية:<sup>2</sup>

- إدراك الفرد لأهمية المسار الوظيفي ومسؤوليته عنه.
- تقييم اهتماماته وحاجاته وقيمه وخبراته ومهاراته.
- البحث عن المعلومات الوظيفية المفيدة له.
- تحديد الفرص الوظيفية والاستفادة منها.
- صياغة الأهداف وتطوير الخطط اللازمة لها.
- العمل استنادا على الخطط السابقة.

• **دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي (Organizational):** رغم كل التطور في إدارة المسار الوظيفي وتحولها بشكل كبير المسؤولية تقع على عاتق الفرد، أكد الباحثون أن دور المنظمة لم ينتهي ولن ينتهي، وهذا يتطلب تغيير أساليب إدارتها بما يتناسب مع

<sup>1</sup> - Noe, R. A, Is career management related to employee development and promotion? Journal of organizational Behavior, Vol (17), No (2), 1996 ,p 19.

<sup>2</sup> - باشا باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص 61.

هذا الموضوع بالتخلي عن أنماط القيادة والرقابة التقليدية وأساليب الإدارة من الأعلى للأسفل، ويجب تطوير أساليب تكون أكثر دعماً وتطويراً للعاملين مثل الرعاية المهنية وتقديم المعلومات.<sup>1</sup>

• دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي (Manager): ويظهر دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي في الآتي<sup>2</sup>:

- تزويد المرؤوسين بنتائج التغذية المرتدة للأعمال التي يقومون بها في الوقت المناسب.

- المساهمة الفعالة في قرارات إدارة المسار الوظيفي من خلال النصح والإرشاد .

- تدعيم وتبسيط خطط إدارة وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المسارات الوظيفية

الفرع الأول: أهمية المسارات الوظيفية

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

• أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح

المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - Segars ,Inceoglu, Exploring supportive and developmental career management through business strategy and coaching, Human resource management Journal, vol (51), No (1), 2012,p 99

<sup>2</sup> - ديوب أيمن، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2002، ص 91.

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعد الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤديه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال وتقدمي والتحمدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.<sup>1</sup>
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج.
- يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.
- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.

<sup>1</sup> - بوراس فائزة، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة ، رسالة ماجستير ، جامعة الخاخ لخضر ، باتنة ، الجزائر، 2007/2008 ، ص 60

- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

• أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

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

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

- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مسار اتهم الوظيفية<sup>2</sup>، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، وعليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية الشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وانهاء الخدمة لبعض العناصر

<sup>1</sup> - Bernard Martory, Daniel Growet, 1998, p65

<sup>2</sup> - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدارة الجامعة، مصر، 2003/2002، ص 340.

الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الدينامكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وإن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

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

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.<sup>1</sup>

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

- توضيح الأهداف : ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، ومن توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.<sup>2</sup>

- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم

<sup>1</sup> - Alain Chauvet .Méthodes des Management ,Les Edition D'organisation. Paris, 2000 ,p102

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1995، ص 16

فرص محدودة للتقدم، يمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.

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

وباختصار وكما هو واضح فان المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة اكبر الأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فان الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أهداف المسارات الوظيفية

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، وإظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيق الأهداف. يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوافق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهارتهم وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن تعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 342-350.

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً، في مؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.
- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم.<sup>1</sup>
- يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهارتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الناصر علك حسين وليد ، ابتهاج طالب: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العدد:32، 2013، ص 188.

<sup>2</sup> - عبد الناصر علك حسين وليد ، المرجع نفسه ، ص 189.

المبحث الثاني: آليات ومراحل إدارة المسارات الوظيفية واهم معوقاتها

المطلب الأول: آليات ومراحل إدارة المسارات الوظيفية

الفرع الأول: آليات إدارة المسارات الوظيفية

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل وجهة نظر تنظيمية في عملية تطوير المسار الوظيفي، وتشمل أنشطة محددة للموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، التدريب، التعليم، التناوب... إلخ.

أولاً/ الترقية

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على أكبر أجر والنمو والتطور في المسار الوظيفي.<sup>1</sup>

- مفهوم الترقية:

تعرف الترقية على أنها: "شغل منصب أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توفر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر شاغر في المنظمة، كما قد يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات."<sup>2</sup>

- أنواع الترقية:

هناك عدة أنواع للترقية منها:<sup>3</sup>

- الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالية.

<sup>1</sup> - بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيح، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 150.

<sup>3</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 291.

- الترقية العمودية: وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتتطوي على زيادة فرص التطور .
- الترقية المكافئة: وهي تهدف إلى مكافئة الأفراد لمدة الخدمة التي قضوها في المؤسسة.
- أشكال الترقية<sup>1</sup>:

تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها شكلين متميزين فهي إما داخلية أو خارجية:

**1- الترقية الداخلية:** هي التي تتم داخليا حيث تحدد المنظمة المناصب التي يمكن أن تشغل بالترقي، وتلك التي تملك من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل أنها وسيلة داخلية في المنظمة تساعد على تأقلم الأفراد وانسجامهم من حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع المنظمة.

إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الأفراد إلى زيادة إنتاجهم، ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا عملوا فإن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.

كما تساهم في تحقيق الرضا على العمل والمنصب، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في المناصب والمسؤوليات ، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يتردد في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن الأفراد يترقون دائما بالصعود والتدرج للمناصب العليا في نفس منظماتهم أين يوجد زملائهم.

**2- الترقية من الخارج:** تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك تجنباً للجُمود كما أن شغل المناصب من الخارج قد تقلل من تكاليف التدريب.

### - أهداف الترقية:

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 128.

<sup>2</sup> - بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 47.

- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع الأفراد على الإبداع والاهتمام بالوحدات المنوطة بهم، وكذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل.
- التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل مناصب أعلى، فتوفير مجالات الترقية بالمنظمة يضمن استمرارية الكفاءات العالية بها وعدم تركها لها بحثا عن فرص للترقية في منظمات أخرى.
- تهيئة الحافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير واثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.

### ثانيا: النقل

يعتبر النقل جزءا مهما في معظم المسارات الوظيفية إلى جانب الترقية، فهو يمثل إعادة التعيين في مراكز وظيفية مماثلة في أجزاء أخرى للمنظمة.

### - تعريف النقل:

إن مفهوم النقل يختلف عن مفهوم الترقية، إذ يعد النقل حركة الفرد العامل من منصب إلى منصب آخر بنفس المستوى الوظيفي وبنفس مستوى الأجر.

ويعرف النقل على أنه انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من منصب لآخر، لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شنوني نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011، ص 85 <http://www.infpe.edu.dz//>

ويعرف أيضا على أنه: "انتقال الفرد من منصب لآخر، عادة دون تغيير في الأمر أو في الدرجة الوظيفية".<sup>1</sup>

#### - أسباب النقل:

عموما يمكن إبراز أسباب النقل في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1/ الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة.

2/ الاستجابة لمتطلبات إدارة المسار الوظيفي، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تتسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور.

3/ عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته، وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع.<sup>3</sup>

4/ قد يحدث النقل لأسباب صحية مثل إصابة الفرد بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وبالتالي يحتاج إلى النقل لعمل آخر يناسب وضعه الصحي الحالي، وفي هذه الحالة قد يكون النقل دائما أو مؤقتا ريثما تتحسن الحالة الصحية للفرد.<sup>4</sup>

#### - متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات:

لكي تنجح سياسة النقل في المنظمات لا بد من توافر الشروط والمتطلبات التالية:<sup>5</sup>

1 - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، جامعة المنصورة، دون سنة نشر، ص 499.

2 - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. دار زهران للنشر، عمان، 2012، ص 257.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 412.

4 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 264.

5 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص-ص 163-164.

1/ ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك.

2/ ينبغي أن توجه عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في المنظمة، ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المنظمة.

3/ ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعي الأسباب والشروط التالية:

- تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة.
- الاعتبارات أو الأسباب الموجهة للنقل.
- إجراءات النقل ومسؤوليات الوحدات الإدارية.

4/ ينبغي تبني الإدارة لمبدأ استمرارية عملية إجراء التنقلات، فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورة تسوية وضعيتهم، تعتبر سياسة هامة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق استمرار عطائها ونموها وازدهارها.

#### - أنواع النقل:

لنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 318-319.

لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك التدريب.

**2/ النقل الإنتاجي أو الشخصي:** وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساساً على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في ألم عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة الخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه وزملاء العمل.

**3/ النقل التناوبي:** والمناوبة معناها امتداد العمل الأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات. والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة إلى أخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة الأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

**4/ النقل التدريبي:** وهو الانتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركه و ربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

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

### ثالثاً: التقاعد

يعبر التقاعد عن "توقف الفرد في المنظمة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والاتفاقات الجماعية للمنظمة".<sup>1</sup> وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها<sup>2</sup>:

#### - عامل العمر:

فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سناً معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناءً على سنه لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.

#### - عامل المرض:

الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما يؤدي إلى التقاعد إذ يتعرض عن العمل.

#### - عامل المدة القانونية:

في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي وعندما يتقاعد الفرد عن عمله فإنه سوف يستمر في استلام المزايا الذي كان يتمتع بها قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة.

### الفرع الثاني: مراحل إدارة المسارات الوظيفية

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل مناقشة الوظيفة هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاكتشاف ثم البحث الوظيفي ثم

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 388.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 507. 35

الاستقرار الوظيفي وأخيرا ترك الوظيفة تمثل مراحل المسار الوظيفي والتي سنعرضها فيما يلي:

### أولا/ مرحلة الاكتشاف

في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم، ورغباتهم وطموحاتهم، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم يبدأون في اكتساب لوائح المعرفة، أو المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه الوظيفة، على وجه التحديد فإن مرحلة الاكتشاف تحددت في الفترة ما بين سن الخامسة عشر (15) إلى دون الثلاثين (30)، بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي، أو الجامعي، أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاكتشاف تستمر ما يبدأ الفرد عمله الجديد.

### ثانيا/ مرحلة التأسيس

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاكتشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشواره حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا يحتاج الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل الوظيفي التي تساعد على كسب وظيفة دائمة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسة المباشر في موقف الصديق، والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2002، ص297.

### ثالثا/ مرحلة الحفاظ الوظيفي

يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة، وأهدافها في التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

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

### رابعا / مرحلة الانفصال الوظيفي

وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة، ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين وقت التقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد للتغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة الغير وظيفية، مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذ وجد الفرصة أن يستمر في العمل

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص298.

مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات، أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين، الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معوقات إدارة المسارات الوظيفية

#### الفرع الأول: صعوبات ومشاكل إدارة المسارات الوظيفية

تواجه إدارة المسارات الوظيفية للعاملين العديد من المشاكل والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه أو بنية العمل، ومن أهم هذه المعوقات:

- تعامل إدارة المسار مع متغيرات مستقبلية، حيث تسعى للتنبؤ بإمكانات العامل وقدراته وكيف ستكون في المستقبل، ومن الطبيعي أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، وذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغيير باستمرار في شخصيته ومهاراته وسلوكه وقدراته وهذه التغيرات قد تحدث ارتباكات في إدارة المسارات الوظيفية.
- اضطرار المنظمة لإعادة هيكلة وظائفها استجابة للتغيرات في البيئة التي قد تطلب تنويع المنتجات وتقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا متطورة أو الاندماج مع منظمة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف، أو استبدالها بوظائف ذات محتوى مختلف وبالتالي يؤثر هذا التغيير في عدد ونوعية الوظائف على إدارة المسارات الوظيفية.<sup>2</sup>

- التصورات السلبية حول المهنة أو العمل: إن أخذ الانطباع السيئ والمشاعر السلبية حول وظيفة الفرد، قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صحيح حول تركها والتوجه لمهنة

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 561.

<sup>2</sup> - عمر عقيلي، مرجع سابق، ص 564.

أخرى والبداية في مسار جديد، لأن هذه التصورات قد لا يكون لها أي أساس من الصحة.<sup>1</sup>

- العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي<sup>2</sup>:

- ✓ زيادة الطموح وعدم واقعيته .
- ✓ انعدام أهمية الوظيفة الأولى .
- ✓ عدم النضج الشخصي: لعدم توفر الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية
- ✓ انخفاض الجانب العملي .
- ✓ عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه.
- ✓ الرئيس المباشر سيء .
- ✓ مشاكل مع الزملاء .

- العوامل المرتبطة بمنتصف وحماية المسار : وتتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ انتظار العامل خلو الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل لها، مما قد يسبب مشكلة تعدد طموحاته وتؤثر سلبا على أدائه .
- ✓ وجود مشكلات مع المشرف المباشر أو الزملاء .
- ✓ الخوف المتزايد من الفشل يسبب تزايد الضغوط المحيطة بالعامل.
- ✓ حذف العامل من الفراغ بسبب قرب نهاية مساره الوظيفي مما قد ينعكس نفسيا على العامل.

- التغييرات الخارجية: مثل التغييرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر

البطالة والتضخم كذلك على إدارة المسار الوظيفي.

1 - معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة ، أطروحة دكتوراه في إدار الأعمال ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 2014، ص 60.

2 - فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة ، باتنة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008 ، ص 69.

3 - معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 61.

- تضعف تشكيلات علاقات العمل التي تربط العاملين، وتعزز التواصل لكسب الخبرات.

### الفرع الثاني: الاعتبارات التي تحدد فاعلية إدارة المسار الوظيفي

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في ما يلي:

- **التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.
- **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد قابلية المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دوافع ذاتي للإنجاز بما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود، ومناقشة الحوار والإقناع والتأثير وعرض الانجازات.
- **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند إحقاقه بالوظيفة مثل التفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

- **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسس تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي<sup>1</sup>.
- **نوع ومستوى الطموح:** فعادة ما يؤدي الإفراط في هذا الطموح إلى مواجهة الفرد لعدة مشكلات في مساره الوظيفي، قدت ص إلى أزمات حادة تترتب عليها نتائج سلبية عنيفة على الفرد، ويؤكد ذلك أهمية اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع، ومن ثمة ضرورة مراجعة ما لديه من طموحات وتكييفها بصورة ملائمة وفق رؤيته الواقع إمكانياته والبنية التي يتعامل معها.
- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في تحديد توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدم توافر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة، يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفاعلية.
- **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع المالي والمستقبلي المتغيرات البنية من جوانبها السياسية، التشريعية، الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات البديلة ، وبقدر قدرة الفرد على الإدراك الموضوعي لهذه المتغيرات بقدر إمكانية التحقيق الفعال لمساره الوظيفي.
- **التكامل مع خطط الموارد البشرية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة بداية لإدارة الحياة الوظيفية، باعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد بالمنظمة، وينطوي تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل والفجوة بينهما، وفي مرحلة التنفيذ يتم تقييم الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم، وتمثل هذه المرحلة نقطة الالتقاء بين الإدارة والمسار الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية ، وتحقيق الفاعلية يتطلب وجود نظام للتوافق بين الوظائف ومؤهلات

<sup>1</sup> - فايزة بورس، مرجع سابق، ص78.

الأفراد الموجودين بالمنظمة، ويجب أن يتم تحديد النسبة المئوية للوظائف التي سيشغلها الأفراد من داخل وخارج المنظمة من خلال الترقية والنقل، كما يجب تحديد أنواع الخبرات التي سيكتسبها الأفراد من خلال ممارسة العمل ونوعية برامج التعليم والتدريب التي سيحصل عليها الأفراد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 29.

الفصل الثاني

دراسة حالة موظفي بلدية

حمام الضلعة

## تمهيد:

البلدية هي مدرسة كبيرة للتربية وبعث روح الوعي في المواطنين وهي تكوين ثروة جديدة في القاعدة الشعبية فتمثل البنية الأولى في بناء الدولة الديمقراطية الشعبية في مضمونها وهيكلها ورجالها ، وتعتبر أصغر وحدة في التقسيم الجغرافي والإداري للبلاد ولها دور كبير في التسيير والانجاز مكلفة بالمهام التي تخصصها ولها أن تتخذ القرارات المفيدة دون عرض الأمر مسبقا على سلطات الدولة ولكنها تخضع لتلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين والأنظمة المعمول بها وتقوم بحل مشاكل المواطنين اليومية بسرعة وفعالية، كما أن المجلس الشعبي البلدي هو الجماعة المحلية المسؤولة على تقدير مصلحة المجتمع، والعمل على تحقيقها، وهي الممثل الرسمي للشعب في محيط البلدية والمعنية بتجسيد حاجاته الأساسية وطموحاته المختلفة فالمجلس الشعبي البلدي يملك من السلطة والمال ما يؤهله لإنجاز ما يخطط من النشاطات وما يخضع من برامج .

## المبحث الأول : التعريف ببلدية حمام الضلعة:

حمام الضلعة هي بلدية من بلديات الشمال الغربي لولاية المسيلة أنشأت بعد الاستقلال وتقع بين سلسلة الأطلس التلي شمالا وسلسلة جبال الحضنة شرقا بين خطي طول (4.56-

5.33) ودائرتي عرض (22-34) وهي منطقة ذات طبيعة جبلية تقع على بعد 30 كلم من مقر الولاية تتربع على مساحة 387.5

كلم مربع تشترك في حدودها مع عدة بلديات وهي: من الجهة الشمالية ولاية برج بوعريريج ومن الجهة الجنوبية بلدية أولاد منصور وبلدية تار مونت ومن الجهة الشرقية ولاية برج بوعريريج وبلدية المسيلة ومن الجهة الغربية بلدية ونوغة.

يتوزع سكانها على 36 تجمع سكاني منهم 16 حيا بمركز المدينة و20 قرية ودشرة في مختلف جهات البلدية، اهم هذه التجمعات (بئر ماضي. الدريعات. الذكارة. الدبيل البويرة) تحتوي على ملعب بلدي ومكتبة للمطالعة ودار الثقافة وثلاث ثانويات وست متوسطات ومستشفى عمومي هو قيد الإنجاز يحوي 60 سرير، أعلى مرتفع بها هو جبل الدريعات الذي يكسوه الثلج مدار الشتاء يليه جبل جدوق وهناك أيضا جبل بوهلال الموجود به ضريح سيدي بوهلال. وبها المدرسة القرآنية -خالد بن الوليد. و27 مسجدا منهم 17 مسجدا تقام فيه صلاة الجمعة ، أشهرهم مسجد مرداح العتيق الواقع وسط المدينة .

حمام الضلعة تحتوي أيضا على حمامين معدنين هما حمام الخرابشة وحمام حريزي كما يوجد بها عديد المنابع المائية أشهرها عين مازر وعين تافاسون في الدريعات .

قطب صناعي أيضا وذلك منذ أن تم افتتاح مصنع ضخم للاسمنت في قرية الدبيل سنة 2000 من طرف شركة أور اسكوم المصرية التي بدورها قامت ببيعه لشركة لافارج الفرنسي



- رئيس المجلس الشعبي البلدي هو قاضي المدين والأمر بالصرف ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه ويتمتع بالازدواجية في الاختصاص إذ يمثل البلدية تارة ويمثل الدولة تارة أخرى. وبعد تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم باختيار نواب يساعده في أداء مهامه. يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وكذلك في أعمال الحياة المدنية والإدارية وفقاً للأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها. لذا يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها لا سيما ما يأتي:

- تسيير إيرادات البلدية والإذن بإنفاق ومتابعة مالية البلدية.

- إبرام عقود اقتناء الأملاك وعقود بيعها وقبول الهبات والوصايا والصفقات

- إبرام المناقصات والمرادات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.

- المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق

الشفافية.

- إشراف الرئيس على رئاسة المجلس الشعبي البلدي ولهذا الغرض يتحمل المسؤولية

فيما يأتي: استدعاء المجلس الشعبي البلدي للاجتماع والذي يجتمع في دورة عادية كل 3

أشهر بعد أن قام بتحضير الأعمال الخاصة بأشغاله وتحديدتها وعرض المسائل الداخلية

ويتم إرسال جدول الأعمال وهذا برفقة الاستدعاء إلى أعضاء المجلس ويتولى كتابة الجلسة

الأمين العام للبلدية بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي.

3-الأمانة العامة يرأسها الأمين العام للبلدية بها مكتبين هما مكتب كتابة المجلس ومكتب المصالح المشتركة تقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها، والأمانة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مديرياتها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد، التكفل بأرشفة البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، ومتابعته والسهر عليه

- جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة.

- استغلال الوثائق والأرشفة للقيام بالدراسات والتحليل.

- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

- استغلال الإحصائيات للقيام بالدراسات والتحليل والتلخيصات.

- إعداد التقارير الخاصة بالإحصائيات والتنشيط الاقتصادي.

- جمع كل الإحصائيات المتعلقة بمختلف نشاطات البلدية.

- تنسيق العلاقات والتعامل مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.

تتفرع الأمانة العامة إلى ثلاث مصالح:

1-مصلحة التنظيم والشؤون العامة

2-مصلحة الشؤون الإدارية والمالية

## 3- مصلحة العمليات التقنية

1 -مصلحة التنظيم والشؤون العامة: يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام والمسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطته.

تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب هي

1-1 مكتب التنظيم: يقوم بالمهام التالية: الشرطة العامة (التصديق على الوثائق، حركة السيارات. الإقامة والسكن... وغيرها من الوثائق متابعة ملفات إنشاء الاستغلال، المؤسسات المصنعة والنشاطات المنظمة. إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الفلاحية والحرفية.

متابعة الشؤون القانونية والنزاعات للبلدية.

مكتب الانتخابات والسكان: ويتولى إعداد بطاقات الانتخاب وإحصاء الناخبين مسك وضبط البطاقة الانتخابية، تسجيل وشطب الناخبين، توزيع بطاقات الانتخاب، التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين، العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية، تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية والبشرية)، متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.

مكتب الخدمة الوطنية: إعداد الجدول السنوي الإحصاء شباب الخدمة الوطنية إعداد شهادات التسجيل والإحصاء توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي الأداء الخدمة الوطنية

1-2 مكتب الحالة المدنية: ويتولى إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها ، إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية، إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا، تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش، استخراج الوثائق.

3-1 مكتب الشؤون العامة ويتفرع الى فرعين هما فرع الشؤون الاجتماعية وفرع الشؤون العامة: ويتولى: إحصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين، عجز، شيوخ، ذوي العاهات) ضبط قائمة المحتاجين، ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف، إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية، متابعة ملف الشبكة الاجتماعية، إحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجزافية، إعداد البطاقات المتعلقة بالمستفيدين من نظام الشبكة الاجتماعية.

مصلحة الشؤون الإدارية والمالية: ونجد بها ثلاث مكاتب مكتب تسيير الموظفين: ويقوم بعدة مهام نذكر منها:

ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية، إدماج، حركات بين المصالح... إلخ)

- متابعة الإجراءات التأديبية
- إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين
- العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين تحسين مستوياتهم المهنية
- مكتب الميزانية والعمليات المالية: ويتولى ما يلي
- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري
- جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات ومختلف أنواعها
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية

3-2-2 مكتب الصفقات وممتلكات البلدية: يتفرع هذا الأخير إلى فرعين فرع الصفقات: تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الإدارة المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام وبالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالمكائزات المسطرة من طرف

الإدارة خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل يتولى إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها-تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها -إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع -ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض، وكذلك

فرع ممتلكات البلدية: يقوم بإحصاء الممتلكات البلدية بكل أنواعها عقارات، منقولات، منتجة، غير منتجة...

- متابعة تحصيل حقوق الإيجار -العمل على خلق موارد جديدة لميزانية البلدية

**2-2 مصلحة العمليات التقنية:** وتضم ثلاث مكاتب: مكتب البناء والتعمير مكتب الاستغلال المباشر مكتب الحظيرة والصيانة العامة، هذا الأخير يتفرع إلى فرعين هما فرع الصيانة العامة وفرع تسيير المخزن والعتاد وفي مايلي بعض مهام المصلحة

- متابعة كل عمليات الإنجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه
- ضبط برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات
- متابعة قواعد التعمير والبناء
- متابعة التجديد الحضري
- السهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال
- التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء، رخصة التجزئة، رخص الهدم...

- إعداد ومسك سجلات دخول وخروج كل المواد ومسك بطاقيته
- ضبط دفتر الجرد اليومي.
- القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
80	24	ذكر
20	6	أنثى
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " ذكر " وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "أنثى" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن المؤسسة بها عدد الذكور أكثر من عدد الإناث.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
3,3	1	متوسط
70	21	ثانوي
26,7	8	جامعي
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " ثانوي " وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "جامعي" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسط" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، أما بالنسبة لمستوى ابتدائي فلم نسجل أي نسبة 0%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن بلدية حمام الضلعة بها فئات متعددة ولديهم مستويات مختلفة ولا تهتم بتوظيف الجامعيين فقط بل توظيف كل من لديه الكفاءة لشغل المنصب الموكل له.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة
6,7	2	أعزب
93,3	28	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " متزوج " وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أعزب" والبالغ عددهم (2)

بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما بالنسبة للبدائي مطلق وأرمل فلم نسجل أي إجابات عليهم 0%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن غالبية الموظفين ببلدية حمام الضلعة من المتزوجين مما يعني أنهم مستقرين في حياتهم الشخصية ومستقرين بعملهم بالبلدية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية

النسبة%	التكرار	الوضعية القانونية
90	27	دائمة
10	3	مؤقتة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " دائمة " وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "موقتة" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن غالبية أفراد العينة من الموظفين الدائمين بالبلدية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
13,3	4	أقل من 5 سنوات
53,3	16	من 5 إلى 10 سنوات
20	6	من 10 إلى 15 سنة
13,3	4	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " من 5 إلى 10 سنوات " وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " من 10 إلى 15 سنة " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أكثر من 15 سنة " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أقل من 5 سنوات " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أفراد العينة لديهم أقدمية بالمؤسسة لا تقل عن 5 سنوات.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة %
إطار	18	60
عون تحكم	7	23,4
عون تنفيذ	5	16,7
المجموع	30	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " إطار " وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عون تحكم " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.4%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عون تنفيذ " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أفراد العينة أغلبهم من الإطارات بالمؤسسة مما يعني أنهم يحافظون على مساهمهم المهني بالمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل استمارة الاستبيان

الجدول رقم (07): إجابة السؤال رقم 01

هل أنت على دراية بمسارك الوظيفي		
النسبة %	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
0	0	غير موافق
6,7	2	محايد
73,3	22	موافق
20	6	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت %73.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما بالنسبة لـ "غير موافق بشدة وغير موافق" فلم نسجل أي نسبة 0%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغلبية الموظفين على دراية بمسارهم الوظيفي.

## الجدول رقم (08): إجابة السؤال رقم 02

التخطيط لمساركم الوظيفي يتم بالشكل الذي ترغبون فيه		
النسبة %	التكرار	
10	3	غير موافق بشدة
23,3	7	غير موافق
6,7	2	محايد
56,7	17	موافق
3,3	1	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن غالبية أفراد العينة يتم التخطيط لمسارهم الوظيفي بالشكل الذي يرغبون فيه

## الجدول رقم (09): إجابة السؤال رقم 03

هل تؤمن بأن ما تطمح إليه سيطور عملية التخطيط لمشارك المهني		
النسبة %	التكرار	
3,3	1	غير موافق بشدة
20	6	غير موافق
20	6	محايد
50	15	موافق
6,7	2	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أفراد العينة يؤمنون بأن ما يطمحون إليه سيطور عملية التخطيط لمساهم المهني.

## الجدول رقم (10): إجابة السؤال رقم 04

تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار علاقة المسار الوظيفي للعامل بعملية التخطيط لمساره		
النسبة %	التكرار	
13,3	4	غير موافق بشدة
20	6	غير موافق
23,3	7	محايد
40	12	موافق
3,3	1	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار علاقة المسار الوظيفي للعامل بعملية التخطيط لمساره.

## الجدول رقم (11): إجابة السؤال رقم 05

عملية التخطيط للمسار الوظيفي ضرورية جدا في حياتك الوظيفية		
النسبة %	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
13,3	4	غير موافق
6,7	2	محايد
56,7	17	موافق
23,3	7	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن عملية التخطيط للمسار الوظيفي ضرورية جدا في حياتهم الوظيفية والتي من شأنها ان ترفع كفاءتهم.

## الجدول رقم (12): إجابة السؤال رقم 06

توجد احتياجات من طرف العمال اتجاه مراكزهم الوظيفية		
النسبة %	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
16,7	5	غير موافق
0	0	محايد
56,7	17	موافق
26,7	8	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أنه توجد احتياجات من طرف العمال اتجاه مراكزهم الوظيفية.

## الجدول رقم (13): إجابة السؤال رقم 07

تجد صعوبة أثناء العمل		
النسبة %	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
46,7	14	غير موافق
20	6	محايد
26,7	8	موافق
6,7	2	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 46.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أفراد العينة لا يجدون صعوبة أثناء تأدية عملهم وهذا راجع لخبرتهم بالوظيفة.

## الجدول رقم (14): إجابة السؤال رقم 08

تبحث المؤسسة على العمال من خلال الإعلان والجرائد اليومية		
النسبة%	التكرار	
6,7	2	غير موافق بشدة
23,3	7	غير موافق
50	15	محايد
16,7	5	موافق
3,3	1	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " محايد " وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن بلدية حمام الضلعة لا تبحث المؤسسة العمال من خلال الإعلان والجرائد اليومية.

## الجدول رقم (15): إجابة السؤال رقم 09

ترغب في التصريح عن كيفية تقييمك لأدائك الوظيفي		
النسبة %	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
20	6	غير موافق
20	6	محايد
43,3	13	موافق
16,7	5	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 43.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن غالبية الموظفين يرغبون بالتصريح عن كيفية تقييمهم لأدائهم الوظيفي.

## الجدول رقم (16): إجابة السؤال رقم 10

اشراك المؤسسة لك في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى تراجع مستوى أدائك		
النسبة%	التكرار	
6,7	2	غير موافق بشدة
60	18	غير موافق
20	6	محايد
10	3	موافق
3,3	1	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن اشراك المؤسسة لهم في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى تراجع مستوى أدائهم.

## الجدول رقم (17): إجابة السؤال رقم 11

هل يتم تقييم أدائك من قبل المؤسسة		
النسبة %	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
30	9	غير موافق
16,7	5	محايد
40	12	موافق
13,3	4	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أنه يتم تقييم أدائهم من قبل المؤسسة التي يعملون بها.

## الجدول رقم (18): إجابة السؤال رقم 12

تهتم المؤسسة بحل مشاكل موظفيها		
النسبة %	التكرار	
3,3	1	غير موافق بشدة
23,3	7	غير موافق
16,7	5	محايد
50	15	موافق
6,7	2	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "موافق بشدة" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن مؤسسة بلدية حمام الضلعة تهتم بحل مشاكل موظفيها.

## الجدول رقم (19): إجابة السؤال رقم 13

المؤسسة تحفز عمل موظفيها بالترقية		
النسبة %	التكرار	
6,7	2	غير موافق بشدة
26,7	8	غير موافق
36,7	11	محايد
30	9	موافق
0	0	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " محايد " وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 36.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "موافق" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير موافق بشدة" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن بلدية حمام الضلعة تحفز عمل موظفيها بالترقية.

## الجدول رقم (20): إجابة السؤال رقم 14

يتم اخضاع الموظفين لعملية التدريب أو لفترة إختبار قبل بدء العمل		
النسبة %	التكرار	
13,3	4	غير موافق بشدة
26,7	8	غير موافق
36,7	11	محايد
16,7	5	موافق
6,7	2	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " محايد " وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 36.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن بلدية حمام الضلعة لا تخضع الموظفون لعملية التدريب أو لفترة إختبار قبل بدء العمل.

## الجدول رقم (21): إجابة السؤال رقم 15

ظروف العمل المحيطة ملائمة لتأدية مهامك		
النسبة %	التكرار	
13,3	4	غير موافق بشدة
20	6	غير موافق
6,7	2	محايد
56,7	17	موافق
3,3	1	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن ظروف العمل المحيطة ملائمة لتأدية مهامهم.

## الجدول رقم (22): إجابة السؤال رقم 16

تحصل بسهولة على ما تريده لتأدية عملك		
النسبة %	التكرار	
10	3	غير موافق بشدة
33,3	10	غير موافق
10	3	محايد
46,7	14	موافق
0	0	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربعة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 46.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن يحصلون بسهولة على ما يريدونه لتأدية عملهم.

## الجدول رقم (23): إجابة السؤال رقم 17

انت راضي عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظيفتك		
النسبة %	التكرار	
13	4	غير موافق بشدة
10	3	غير موافق
20	6	محايد
50	15	موافق
7	2	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أنهم راضين عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بوظيفتهم.

## الجدول رقم (24): إجابة السؤال رقم 18

أنت راضي عن المجهود المبذول اثناء عملك		
النسبة %	التكرار	
3,3	1	غير موافق بشدة
10	3	غير موافق
16,7	5	محايد
40	12	موافق
30	9	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن عينة الدراسة راضيين عن المجهود المبذول أثناء تأدية عملهم

## الجدول رقم (25): إجابة السؤال رقم 19

تقوم بأعمال أخرى خارج حدود وظيفتك		
النسبة %	التكرار	
6,7	2	غير موافق بشدة
26,7	8	غير موافق
23,3	7	محايد
36,7	11	موافق
6,7	2	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 36.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن هناك تناقضة في إجابات أفراد العينة حيث وجدنا أن بعضهم يقوم بأعمال أخرى خارج حدود وظيفتهم فيما يلتزم البعض الآخر بتأدية العمل المطلوب منه فقط.

## الجدول رقم (26): إجابة السؤال رقم 20

تقوم المؤسسة بإعطاء حوافز مادية ومعنوية للعمال نظير المجهودات المبذولة		
النسبة %	التكرار	
16,7	5	غير موافق بشدة
23,3	7	غير موافق
26,7	8	محايد
23,3	7	موافق
10	3	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " محايد " وقد بلغ عددهم (8) فرداً بنسبة مئوية بلغت 26.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن المؤسسة تميز بين موظفيها حيث وجدنا أن أفراد العينة لا يتفقون جميعاً على أن المؤسسة تقوم بإعطاء حوافز مادية ومعنوية للعمال نظير مجهوداتهم المبذولة بل تقوم بتحفيز البعض والآخر لا.

## الجدول رقم (27): إجابة السؤال رقم 21

الضغوطات المهنية تدفعك إلى التقاعد المبكر		
النسبة %	التكرار	
3,3	1	غير موافق بشدة
13,3	4	غير موافق
3,3	1	محايد
50	15	موافق
30	9	موافق بشدة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " موافق " وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق بشدة " والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غير موافق بشدة " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن

الضغوطات المهنية تدفعك إلى التقاعد المبكر

## خلاصة:

من خلال قيامنا الدراسة التطبيقية ببلدية حمام الضلعة، توصلنا إلى أن هذه الأخيرة تستعمل أساليب كافية في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعمال وأنه توجد علاقة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي وبين المسار الوظيفي، وهذا قد يرجع إلى مراعاة تطلعات وطموحات العامل وإشراكه في تخطيط مساره وهذا يؤثر على أداء العامل وعلى مساره الوظيفي في حد ذاته.

فلا بد من إعطاء الفرد أهمية بالغة بتحفيزه وتنمية قدراته من خلال التدريب من طرف المسؤولين، لأن تخطيط الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع تخطيط المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص مدى أهميته -نسبة للفرد والمؤسسة، الذي يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وتغاني، أي أنه وسيلة تسمح بتحقيق رضاء الأفراد والمحافظة عليهم في ظل التطورات التي يعرفها القطاع العام وكذا حجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات. ومن أجل بلوغ هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة المعطيات الفردية وكذا أنظمة المتابعة والتقييم للأفراد والتي تمثل الأدوات الضرورية من أجل وضع سياسة جيدة لحركة الأفراد داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الاعتماد على أسس جيدة لاختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية والأخذ بعين الاعتبار كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، التي تتماشى مع مختلف التطورات وهو الشغل الشاغل لكل مسير يسعى للحفاظ على افرادها. وكما هو بديهي فان التدرج الوظيفي يتم من خلال ترقية أو نقل الفرد من مركز حالي إلى مركز آخر حسب الأقدمية، أو القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، ويستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد، ومجمل هذه التنقلات أو الترقيات تشكل ما يسمى -لمسار الوظيفي.

## نتائج الدراسة:

من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسات الجزائرية على المستوى الكلي، ومن خلال الدراسة الميدانية لبلدية حمام الضلعة حول واقع المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، ما يلي:

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة -نسبة لكل الأعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقيم العامل على أساس

- مواظبته وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم هذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.
- العمل بنظام الترقيات في الوحدة وتحفيز كل العمال تقريبا بتغيير منصبهم طوال الحياة الوظيفية.
  - التعيينات الجديدة في الوحدة لوجود الأماكن الشاغرة فالوحدة تعين أفراد جدد في هذه المناصب الشاغرة.
  - لا يتم اشراك العمال في اتخاذ القرارات.
  - تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة وأن الوحدة تسعى مواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.
  - عدم اهتمام المؤسسة -لمشاكل الشخصية للفرد.
  - ايجاد العامل صعوبات في الحصول على ما يحتاجه لتأدية عمله.
  - انعدام العدالة في تعامل المدير مع جميع الموظفين
  - انعدام التحفيز المعنوي على مستوى الوحدة.
  - يعتبر الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها لتحقيق أهدافها.
  - إن تماشي تخطيط المسار الوظيفي مع استراتيجية المؤسسة ، ينمي المسار المهني للفرد و يحسن أداءه.

### التوصيات:

ومن أهم التوصيات التي يمكنها أن تشكل قاعدة صلبة، تمكن الوحدة من تحديد أهم المحاور الرئيسية واللازمة للانطلاق في تطوير وتحسين تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي، والذي من شأنه أن يغير من وضعيتها إلى الأحسن وتمكنها من تسيير التغيير ما يلي:

- تطوير نظم حفظ السجلات وأساليب تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها في مختلف القرارات الخاصة -لوحدة.
- دراسة العمل والتي تعتبر عملية تحليل الوظائف إحدى ركائزها، هذا بجانب دراسة الوقت والحركة كأساس لوضع المعايير القياسية للأداء
- تحديد الأسس التي يتم بناء عليها قياس عملية الاختيار وترشيح وتعيين العاملين.
- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.
- تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر.
- وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات وإعلان هذه الشروط عامل هام جدا في تحسين العلاقات الإنسانية.
- تفضيل الترقية من داخل الوحدة طالما يتوفر في العاملين الشروط المطلوبة حيث يكون الفرد ملما بنظم العمل في الوحدة وتكون الإدارة أيضا مطمئنة لمعرفة جميع جوانب ومهارات الفرد وسلوكه في الجماعة.
- تحديد مواعيد ثابتة للترقية أول السنة المالية أو في شهر معين.
- تحديد الأسس التي يتم على أساسها وضع برامج الترقية والنقل.
- العمل بنظم التحفيز وخاصة التحفيز المعنوي والذي من شأنه أن يحسن أداء العاملين.
- توفير ظروف عمل ملائمة مما يساعد على تحسين أداء الموظفين.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

1. أحمد ماهر، دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1995.
2. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
3. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، جامعة المنصورة، دون سنة نشر.
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013.
6. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدارة الجامعية، مصر، 2003/2002.
7. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
8. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2002.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
10. علاقي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية ، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة ، 2007.
11. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. دار الهدى، الجزائر، 2002.

12. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
13. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. دار زهران للنشر، عمان، 2012.
14. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004/2003 .
15. نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

#### الرسائل الجامعية :

1. باشا باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2007.
2. بوراس فائزة، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة ، رسالة ماجستير ، جامعة الخاخ لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008/2007 .
3. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2009 .
4. ديوب أيمن، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2002.
5. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة ، باتنة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008 .

6. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 2014.

**المجلات :**

1. عبد المنعم أسامة، نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية ، مجلة أفاق جديدة ، العدد الثاني ، نيسان 2012.

2. عبد الناصر علك حسين وليد ، ابتهاج طالب: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العدد:32، 2013.

**المراجع باللغة الأجنبية :**

1. Alain Chauvet .Méthodes des Management ,Les Edition D'organisation. Paris, 2000 .
2. Armstrong, Michael, A hand book of Human resource management Practice, Kogane page, London, 2009 .
3. Barnett & Bradley, The impact of organizational support for career development on career satisfaction, Career Development international, vol (12), No (7), 2007 .
4. Haase, Sandra, Applying Career Competencies in Career Management, Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2007 .
5. Adekola, Bola, Career Planning and Career Management as a Correlates for Career Development and Job Satisfactions, Australian journal of business and management esearch, Vol (1), No (2) , 2011,p 100.
6. Dessler, Gary, Human resource management, prentice Hall Inc, New Jersey, 2005.
7. Firkola, peter, A study of career planning assessments, ECon. J.Of Hokaido university, Vol (36), 2007,p63.
8. Noe, R. A, Is career management related to employee development and promotion? Journal of organizational Behavior, Vol (17), No (2), 1996 .

9. Ronn, Maria, The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, Master of commerce, stellen bosch university, 2010.
10. Segars ,Inceoglu, Exploring supportive and developmental career management through business strategy and coaching, Human resource management Journal, vol (51), No (1), 2012.
11. Yves Emery. François Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: bibliothèque Ressources humaines, 1999.

