



جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

المسار الوظيفي وأثره على تنمية كفاءات الافراد  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع  
خميس مليانة رقم 281

مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين:

- بومازونة فاطمة الزهراء
- بونقاش أمينة

لجنة المناقشة:

- أ/ زينبي فريدة أستاذة محاضرة بجامعة خميس مليانة رئيسا.  
أ/ أحمد بن يحي ربيع أستاذ محاضر بجامعة خميس مليانة مشرفا.  
أ/ حديد مروان أستاذ محاضر بجامعة خميس مليانة ممتحنا.

السنة الجامعية: 2018 - 2019.

## الشكر

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

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

الأستاذ المشرف بن يحيى أحمد ربيع، وكل من الأساتذة الأفاضل  
بولصنام محمد وبوازيد مختار اللذان ساعداني في عملي هذا كما نشكر كل  
من ساعدنا من قريب أو من بعيد وإلى كل زملائنا بالجامعة وبارك الله لنا  
ولمن ساهم في تعليمنا.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي حملتني في بطنها، وأرضعتني  
حولين كاملين، وأحنت علي طول حياتي، أُمِّي حفظها الله وأطال  
في عمرها، وإلى الذي وهب حياته لأجلي، أبي بارك الله في  
صحته، وإلى إخوتي الذين تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها، وإلى  
زوجي الذي دعمني من بداية هذا العمل ولا أنسى بالذكر عائلة  
داعي كل كبير وصغير منها وخاصة صديقاتي وإلى من سار في  
درب العلم حتى أتاه اليقين.

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

أمينة

## الإهداء

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

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

فاطمة الزهراء

## المخلص

تناولت هذه الدراسة المسار الوظيفي وأثره على تنمية كفاءات الأفراد ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر وأهمية المسار الوظيفي لدى المؤسسة، ودراسة العلاقة بينه وبين تنمية الكفاءات، كما هدفت الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذا كانت هناك علاقة بين المسار الوظيفي وتنمية الكفاءات، وبغرض معالجة الإشكالية قمنا بتوزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 عينة وقد تم استردادهم جميعا، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه توجد علاقة إحصائية بين أثر المسار الوظيفي في تنمية الكفاءات، وأن الكفاءات هي الأساس نمو وتطور المؤسسة والتحسين المستمر للأداء.

**الكلمات المفتاحية:** المسار الوظيفي، تنمية الكفاءات، البنك.

## Résumé

Cette étude a examiné le cheminement de carrière et son impact sur le développement des compétences des personnes de la banque de développement de l'agriculture et du développement rural, Khemis Miliana, à travers l'identification de la disponibilité et de l'importance du cheminement de carrière de l'institution, ainsi que des relations Afin de résoudre le problème, nous avons distribué un questionnaire préparé à cet effet à l'échantillon de l'étude, qui était constitué de 30 échantillons, qui ont tous été récupérés. Les compétences sont la base de la croissance et de l'évolution de l'entreprise et de l'amélioration continue de ses performances.

**Mots-clés:** parcours de carrière, développement des compétences.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الفهرس
	قائمة الملاحق
( أ - ت )	المقدمة.....
05	تمهيد.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية.....
06	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
06	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المسار الوظيفي.....
06	الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي.....
06	الفرع الثاني: خصائص المسار الوظيفي.....
07	الفرع الثالث: أهمية المسار الوظيفي.....
08	الفرع الرابع: مراحل المسار الوظيفي.....
12	الفرع الخامس: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي.....
13	المطلب الثاني: ماهية الكفاءات البشرية.....
14	الفرع الأول: التعريف بالكفاءات البشرية.....
14	الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية.....
15	الفرع الثالث: أهمية الكفاءات البشرية.....
15	الفرع الرابع: أهداف الكفاءات البشرية.....
16	الفرع الخامس: أنواع الكفاءات البشرية.....
27	الفرع السادس: أساليب الكفاءات البشرية.....
18	الفرع السابع: دوافع الاهتمام بالكفاءات البشرية.....
19	المبحث الثاني: أثر تخطيط المسار الوظيفي على الكفاءات البشرية.....
19	المطلب الأول: أثر التدريب على الكفاءات البشرية.....

19	المطلب الثاني: أثر الاتصال على الكفاءات البشرية.....
20	المطلب الثالث: أثر التحفيز على الكفاءات البشرية.....
21	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.....
21	المطلب الأول: دراسات سابقة حول المسار الوظيفي.....
23	المطلب الثاني: دراسات سابقة حول الكفاءات البشرية.....
24	المطلب الثالث: دراسات سابقة حول أثر المسار الوظيفي على الكفاءات البشرية.....
24	المطلب الرابع: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
26	خلاصة.....
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع المسار الوظيفي وأثره على تنمية كفاءات الأفراد حالة بنك</b>
	<b>الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة.....</b>
28	المبحث الأول: بطاقة فنية حول محل الدراسة.....
29	المطلب الأول: تعريف، إستراتيجية ومهام BADR في الحياة الاقتصادية.....
29	الفرع الأول: نشأة البنك وتعريفه.....
29	الفرع الثاني: إستراتيجية وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
30	الفرع الثالث: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للبنك.....
32	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للبنك.....
33	الفرع الثاني: الهياكل القاعدية للبنك.....
35	المطلب الثالث: التعريف بالوكالة البنكية رقم 281 وهيكلها التنظيمي.....
35	الفرع الأول: نشأة وكالة بنك الفلاحة رقم 281.....
36	الفرع الثاني: هيكل الكوادر البشرية بنك BADR وكالة رقم 281.....
37	الفرع الثالث: التنظيم الداخلي للوكالة.....
39	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
39	المطلب الأول: أدوات الدراسة.....
42	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.....
50	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
51	خلاصة.....
54- 53	خاتمة.....
(أ- ت)	قائمة المراجع.....

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
11	مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة	(1.1)
40	يوضح معدل الثبات ألفا كرونباخ	(2.2)
40	يوضح الاتساق الداخلي لمحور تنمية كفاءات الأفراد	(3.2)
40	يوضح الاتساق الداخلي لمحور المسار الوظيفي	(4.2)
41	يوضح الاتساق الداخلي لمحور أثر المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد	(5.2)
41	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	(6.2)
42	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	(7.2)
43	يوضح توزيع العينة حسب العمر	(8.2)
44	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(9.2)
45	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	(10.2)
46	يوضح تحليل عبارات محور الكفاءات البشرية	(11.2)
47	يوضح تحليل عبارات محور المسار الوظيفي	(12.2)
49	يوضح تحليل عبارات محور أثر تنمية كفاءات الأفراد	(13.2)
50	يوضح اختبار الفرضيات	(14.2)



## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
(1.1)	مخطط يوضح مراحل المسار الوظيفي	10
(1.2)	مخطط للهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	31
(2.2)	مخطط لهيكل الكوادر البشرية بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 281 بخميس مليانة	36
(3.2)	دائرة بيانية توضح توزيع العينة حسب الجنس	42
(4.2)	دائرة بيانية توضح توزيع العينة حسب العمر	43
(5.2)	دائرة بيانية توضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	44
(6.2)	دائرة بيانية توضح توزيع العينة حسب الاقدمية	45

## قائمة الملحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استمارة استبيان	60 - 61 - 62
02	يوضح معدل الثبات ألفا كرونوباخ	64
03	يوضح الاتساق الداخلي للمحاور الثلاث	66
04	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	68
05	يوضح تحليل العبارات للمحاور الثلاث	70
06	يوضح اختبار الفرضيات للمحاور الثلاث	72

ازداد الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، حيث يحتل العنصر البشري دورا محوريا في تطوير المؤسسات اليوم، وفي زيادة الإنتاج، وما لهذا الأمر من أثر على جميع مناحي العمل في المؤسسة، ومن هذا المجال تسليط الضوء على المسار الوظيفي، حيث أصبح هذا المجال محورا هاما في الدراسات الإدارية.

وإدراكا لهذه الأهمية للموارد البشرية اقتضت الحاجة أن تسعى هذه المؤسسات إلى تبني برامج وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، لذلك استشعرت إدارة الموارد البشرية أهمية المسار الوظيفي كونه من أبرز الوسائل المستخدمة لتحقيق طموحات الموارد البشرية وتحقيق رضاهم الوظيفي، الذي ينعكس بلا أدنى شك على المؤسسة وعلى تنمية كفاءات أفرادها.

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية التي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفية، كما يزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

### 1. الإشكالية:

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية العامة كما يلي:

**كيف يمكن للمسار الوظيفي أن يؤثر على تنمية كفاءات الأفراد؟**

يمكن تجزئة الإشكالية العامة للبحث إلى التساؤلات التالية:

1. ما هي أهمية الكفاءات البشرية وما هي مصادر اكتسابها ؟

2. ما الدور الذي يلعبه المسار الوظيفي في المؤسسة ؟

### 2. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه نقترح الفرضيات التالية:

1. تعد الكفاءات البشرية العامل الأساسي في تحقيق التفوق والتميز لأي مؤسسة ويمكن اكتسابها من خلال أنشطة تسيير الموارد البشرية.

2. المسار الوظيفي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

3. إن تسيير وتتبع المسار الوظيفي من شأنه أن يساهم كثيرا في رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة من خلال أدواته ومراحله.

### 3. مبررات اختيار موضوع البحث:

ترجع مبررات اختيارنا لموضوع البحث مجموعة من الدوافع هي:

. إبراز أهمية ودور المسار الوظيفي في تنمية كفاءات الأفراد.

. نقص الوعي والاهتمام بتسيير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية.  
. محاولة التعرف على واقع المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

#### 4 . أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذا الموضوع إلى:  
. التعرف على كيفية تسيير المسار الوظيفي.  
. إبراز الدور الفعال للمسار الوظيفي في تنمية كفاءات الأفراد.  
. دراسة واقع المسار الوظيفي وعلاقة أثره بتنمية كفاءات الأفراد بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### 5 . أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا الموضوع من خلال الاعتبارات التالية:  
. إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة.  
. توعية المسؤولين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي.  
. استنباط معوقات المسار الوظيفي التي تحول دون تنمية كفاءات الأفراد.

#### 6. حدود الدراسة:

أ . الحدود المكانية: فقد اقتصرنا دراستنا على دراسة أثر المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد بينك الفلاحة والتنمية الريفية فرع . خميس مليانة . ولاية عين الدفلى.

ب . الحدود الزمانية: لقد استغرقت مدة الدراسة من (1019/02/01 .2019/04/30).

#### 7. منهج الدراسة:

يهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال أهم الدراسات والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم الاعتماد في التحليل على برنامج SPSS.

#### 8. صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها:  
. ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.  
. قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.  
. قلة المراجع في مكتبة الجامعة.

#### 9. هيكل الدراسة:

لقد قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين هما:  
الفصل الأول: قسمنا هذا الفصل إلى 3 مباحث:  
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المسار الوظيفي وتنمية كفاءات الأفراد.  
المبحث الثاني: علاقة المسار الوظيفي بتنمية كفاءات الأفراد.  
المبحث الثالث: الدراسة الحالية وعلاقتها بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: كانت دراسة ميدانية لفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة الدراسة والبالغ عددهم 30 عامل، كما قسمنا هذا الفصل إلى 3 مباحث:  
المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة.  
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.  
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

**تمهيد**

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بداية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد كتلة العمال الحالية نوعا وعددا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد المسار الوظيفي لكل فرد خلال حياته اليومية.

فالرفع من كفاءة المورد البشري في العديد من المؤسسات يحتاج ذلك إلى تنمية قدراته ومهاراته وذلك باستخدام عدة طرق تنموية في ظل إتباع ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية والعامّة للمؤسسة، فقد أصبح اليوم العنصر البشري موردا هاما لهذه المؤسسات فكل من التكوين والتحفيز والاتصال له دور فعال في تنمية الكفاءات، إذ أصبحت تعتبر من أهم الأدوات و الأساليب لتحسين مستوى الأداء وفي هذا الصدد لقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول المسار الوظيفي والكفاءات البشرية.

**المبحث الثاني:** أثر تخطيط المسار الوظيفي على الكفاءات البشرية.

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة واهم النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يعتبر المسار الوظيفي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المسار الوظيفي بشيء من التفصيل.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المسار الوظيفي

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 وجودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق<sup>1</sup>.

## الفرع الأول: تعريف المسار الوظيفي

- هو عبارة عن سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد من تعيينه إلى أن يحال على التقاعد<sup>2</sup>.  
- هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية، التي تهيأ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية<sup>3</sup>.  
- هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد<sup>4</sup>.

وعليه المسار الوظيفي هو عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا بالترقية أو أفقيا عن طريق النقل الوظيفي.

## الفرع الثاني: خصائص المسار الوظيفي

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

- على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.

- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

<sup>1</sup>- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص373.

<sup>2</sup>- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منثوري، 2009، ص139.

<sup>3</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 19.

<sup>4</sup>- حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب الشارقة، دولة الإمارات، 21-23 أبريل 2003، ص23.

<sup>5</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص212.

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.

- 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>.

المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار.

- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية المسار الوظيفي

#### بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية الاقتصادية، التكنولوجية والثقافية السريعة فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يأدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، أما البعض الآخر فيعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، يحث 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>4</sup>.

بناء المهارات ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات<sup>5</sup>.

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

<sup>2</sup> - حمادي يوسف، إعداد القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي، عمان: معهد الإدارة العامة، 1996، ص 14.

<sup>3</sup> - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 337.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 339.

<sup>5</sup> - Bernard Martory. Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines*, Nathan, 1998 , p65.



## بالنسبة للمنظمة:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: يعني إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وبالتالي تحقيق الهدفين معاً<sup>1</sup>.

- اختيار الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين واختيار أفضل فرد في العمل، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

- تنمية واستخدام الموارد البشرية: بمعنى عندما يوضع فرد في مكان لا يتناسب مع مؤهلاته يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية<sup>2</sup>.

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها<sup>3</sup>.

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، العمر ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

- تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز الأخرى للعائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة<sup>4</sup>.

## الفرع الرابع: مراحل المسار الوظيفي

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتلاحقة والتميزة، تبدأ من بداية عملهم وتنتهي عند بلوغهم سن التقاعد، حيث أن لكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عند توجهات وأهداف المراحل الأخرى وذات علاقة مباشرة بتخطيط مستقبله الوظيفي، ويمكن القول أن هناك أربعة مراحل رئيسية يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية هي<sup>5</sup>:

## 1. مرحلة الاستكشاف (15 إلى 25 سنة):

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، ويحاول الأفراد في هذه المرحلة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يحبونه ويجذبهم إليه، وتؤثر على الأفراد في هذا الوقت اهتماماتهم وقيمهم وأفضليات العمل بالنسبة لهم، ومن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل المرتقبين ومن أفراد الأسرة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص377.

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

<sup>3</sup>-Allen chauvet, *Methodes des management*, paris :les édition d'organisation,2000, p102.

<sup>4</sup>- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص16.

<sup>5</sup>- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص42.

<sup>6</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المعاصرة، القاهرة،

2007م، ص253.

كما يتعرف الأفراد خلال هذه المرحلة على مهاراتهم واهتماماته، بالإضافة إلى الأنشطة التي تساهم في تكوين وصل المهارات المختلفة مثل التعليم، التدريب...، وكيفية التعامل مع العوامل المؤثرة على حياتهم الوظيفية، ويتوصل الفرد من خلالها إلى تكوين فكرة مناسبة عن طبيعة المهام الوظيفية التي يرغب في القيام بها، ويحدد الوظيفة والمسار الذي يود أن يسلكه خلال حياته الوظيفية<sup>1</sup>.

## 2. مرحلة التأسيس (25 إلى 45 سنة):

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات وعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبلي الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة<sup>2</sup>. فيعرف الوظائف التي يستدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفيتين أساسيتين هما الاستقلالية والاعتماد على النفس، القدرة على المساهمة الفعالة في العمل وبما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين كنظم له حركة دوران وظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ويخضع لتدريب وتنمية مستمرة ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي<sup>3</sup>.

## 3. مرحلة الحفاظ الوظيفي (45 إلى 65 سنة):

في هذه المرحلة يهتم الفرد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم وصقل معارفهم بكل جديد، ويزداد إدراكهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة، ويسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم في تحقيق أهداف وحداتهم<sup>4</sup>، فالأفراد في هذه المرحلة يفترض أن يكونوا قد وصلوا إلى مرحلة النضوج الكامل، حيث نتيجة ممارستهم لعدة وظائف، وخضوعهم لبرامج تدريبية وتنموية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن، يكونوا قد وصلوا إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهلهم لأن يكونوا مدربين ومطوعين وموجهين يسهمون في تشكيل ورسم سياسة المنظمة، قادرين على تفويض السلطة للآخرين<sup>5</sup>.

وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي<sup>6</sup>:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنص به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.

- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.

- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

<sup>1</sup>- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، 2007م، ص209.

<sup>2</sup>-Younes emery, francois Gonin , dynamiser les ressources humaines, France :bibliothèque ressources humaines, 1999 , p115.

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

<sup>4</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص243.

<sup>5</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص560.

<sup>6</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص231.

4- مرحلة الانفصال الوظيفي (65 سنة إلى الموت):

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز أما بالنسبة لحد كان أدائهم فقيرا أو متواضعا متناقضا عبر سنوات الحياة العملية فقد يسعدون بنهاية المسار<sup>1</sup>.

ومن أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي<sup>2</sup>:

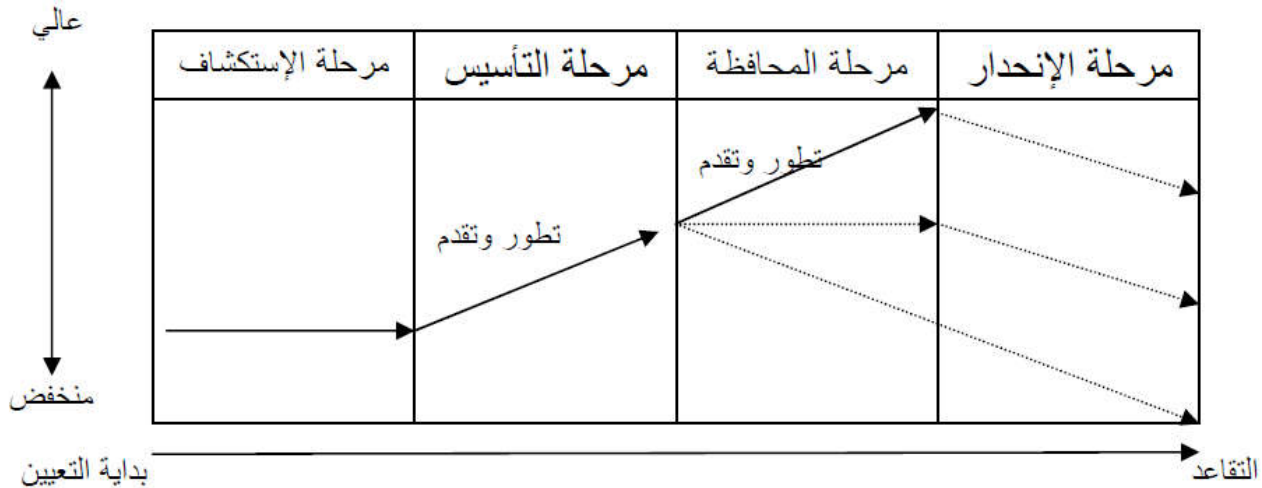
أ- تقدم الفرد في العمر.

ب - ظهور اهتمامات جديدة للفرد بجانب العمل، حيث يرتبط أكثر بالعائلة والأصدقاء.

ج - يقبل الفرد تقليص حجم الدور الذي كان يؤديه في بداية حياته الوظيفية، وذلك بسبب التطور الطبيعي لدورة الحياة الوظيفية.

د- يبدأ الفرد في تهيئة نفسه لمرحلة التقاعد ويفكر في كيفية تخطيط حياته التقاعدية.

الشكل رقم (1-1): مراحل المسار الوظيفي



حياة الموظف الوظيفية بافتراض أنه بقي في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 561

<sup>1</sup>- سيد أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية " المهارات المعاصرة في إدارة البشر"، الناشر المؤلف نفسه، القاهرة، 2006، ص 298.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561.

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

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل منها:

جدول رقم(1-1): مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة

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

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

ونلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جديدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص562.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، 381.

## الفرع الخامس: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي

تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي العديد من العناصر، وسوف نعرض لبعض منها وذلك حسب اختلافها من مرحلة لأخرى خلال المسار الوظيفي للفرد<sup>1</sup>.

## أولاً: العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها<sup>2</sup>:

- **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحياناً تحطم الآمال. **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط الكثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيداً هو أن الشخص يبني آمالاً تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالآ إلا أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

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

- **انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيراً الفن التطبيقي، وأن مدارسهم يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

- **عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيداً أم أنه يحتاج إلى تطوير وتدريب وتوجيه إضافي.

- **الرئيس المباشر سيئ:** تعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه، إهماله في إعطاءه التعليمات اللازمة وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

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

## ثانياً: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظراً للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيراً ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص38.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص41.

- انخفاض قدرة الفرد الجسمانية.
  - إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
  - التغيرات الكثيرة في العلاقات الأسرية.
  - التغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.
  - الشعور بتقدم السن والتقاعد في الوظيفة.
- ثالثاً: العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءاً من كيانه قد ضاع، ومن ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية بعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جداً. إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبياً على مدى فترة طويلة باعتبار العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق من بينها<sup>1</sup>:

إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وأن يساهم في المجتمع أو أن يرى نسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

- يساعد العمل أيضاً على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

- العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصيته ومواجهة الأهداف التي يرون الآخرون ذات قيمة وتستحق المدح<sup>2</sup>.

وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته والسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وأن يتبصر بنقاط قوته وضعفه وأن يتسلح بالتعليم و يبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لأن يكون الأفضل.

#### المطلب الثاني: ماهية الكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة ومن الصعب تحديد مفهوم موحد، فهي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتيادي باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد، فهي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة تركز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة وتتكرر بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين مواردها.

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

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص44.

## الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافها بحد ذاتها"<sup>1</sup>.

تعرف أيضا على أنها هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية، معارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدم الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن<sup>2</sup>.  
فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها<sup>3</sup>.

كما يمكن القول بأنها مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة<sup>4</sup>.

## الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

تتميز كفاءات الأفراد بعدة خصائص نذكر منها ما يلي<sup>5</sup>:

- 1 - الكفاءة مستهدفة يمكن القول بأننا أكفاء عند الوصول عند الأهداف المرجوة.
- 2 - هي نتيجة اعتراف جماعي من الغير من خلال نظرهم إلى الفرد.
- 3 - هي عبارة عن توليفة تتكون أو تجمع بين المعرفة، المهارة والمهارة السلوكية.
- 4 - هي مسار دائم للبناء، تتكور عبر الزمن وعبر مراحل الحياة المهنية للفرد.
- 5 - الكفاءات البشرية يمكن أن تلاحظ وتلتصق فعليا من خلال كيفية التعامل مع الوضعيات العملية.
- 6 - الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة<sup>6</sup>.
- 7 - الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف العملية والمعارف السلوكية) عبر الزمن<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>- شداني ليلة، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2014/2013، ص21.

<sup>2</sup>-Jean- Marie Peretti : dictionnaire de ressources humaines, 4<sup>ème</sup> ed, Vuibert, 2005, p63.

<sup>3</sup>- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص239.

<sup>4</sup>- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص26.

<sup>5</sup>-Laetitia letheilleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, extenso édition, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2012, p44.

<sup>6</sup>- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات والكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي، حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2005، ص117.

<sup>7</sup>- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص96.

## الفرع الثالث: أهمية الكفاءات البشرية

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1 - إثراء وتحسين معرف الموارد البشرية.
- 2 - تحفيز الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- 3 - سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية وزيادة ولائها للمنظمة.
- 4 تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- 5 - تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- 6 ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- 7 - ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم الأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقاءها<sup>2</sup>.
- 8 تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.
- 9 - تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية.

## الفرع الرابع: أهداف الكفاءات البشرية

من خلال استهداف عملية تنمية الكفاءات لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسات من كفاءة بشرية تصويرية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>3</sup>:

- 1 - زيادة وتنمية المردودية العالية والمستقبلية للأفراد.
- 2 - تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- 3 - اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- 4 - هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
- 5 - تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لنقادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية...) وهو ما يطلق عليه بالكفاءات المتعددة.
- 6 تحضير الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- 7 - دفع الأفراد للتعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- 8 - تعليم الأفراد وخاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.
- 9 - تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريجية محددة.

<sup>1</sup>-Simon L.Dolan et autres, la gestion des ressources humaines :tendance, enjeux et pratiques actuelles,4<sup>eme</sup> edition,edition pearson,canada,2008,p261.

<sup>2</sup>- حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص57.

<sup>3</sup>- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013-2014، ص20.



## الفرع الخامس: أنواع الكفاءات البشرية

إن الباحثون يختلفون في وضعهم لتصنيف مفهوم الكفاءات إلا أن معظمها يتمحور في ثلاث عناصر وهي كما يلي<sup>1</sup>:

## 1. الكفاءات الفردية:

إن كل فرد من أفراد المؤسسة ومهما كان منصبه يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة فهي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأحسن لمهام مهنية محددة.

حيث يعبر عنها *Medef* (2002) بأنها "مجموعة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".

فيمكن القول أن الكفاءة الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستعملها في النشاط المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة<sup>2</sup>.

## 2. الكفاءات الجماعية:

هي معقدة المفهوم أكثر من سابقتها وتنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة.

تعرف أيضا على أنها "تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها"<sup>3</sup>.

فمفهوم الكفاءات مرتبط بتقديم منافع لربائئ المؤسسة، وتكمن أهميتها في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل المنتجات بعينها، وهذه الكفاءات تتطلب شروط أساسية:

أن تكون لغة الحوار موحدة، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم.

- التعلم من التجارب بصفة جماعية.

- المعرفة بأصول العمل الجماعي أي القدرة والرغبة في ذلك لإنجاح الفريق.

## 3. الكفاءات التنظيمية (الاستراتيجية):

بالنسبة لhamel و parahalad الكفاءة الأساسية (الكفاءة الاستراتيجية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

كما يقدم كل منهما ثلاثة فرص تتضمن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>-Cécile Dejoux, *les compétences au cœur de l'entreprise*, édition d'organisation, paris, 2001, p14.

<sup>2</sup>- الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، 2009، ص127.

<sup>3</sup>- صالح مفتاح، إدارة البشرية وتسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2005، ص116.

<sup>4</sup>- سماح صولح كمال منصوري، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص.ص 54، 53.

- الكفاءة الأساسية تكمن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ووفق Leonard- Barton (1992): فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر هي:
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.
  - الأنظمة التقنية والمعارف.
  - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.
  - القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.
- فالكفاءة الأساسية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وكما أن تسيير الكفاءات الاستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة خاصة منها الموارد البشرية<sup>1</sup>.
- الفرع السادس: أساليب الكفاءات البشرية**
- حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي<sup>2</sup>:
- المهارة:** القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة يكون معترفاً بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية<sup>3</sup>.
- القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال علمي أو نظري والقدرة حسب قانوني تتمثل في بعض الانجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر<sup>4</sup>.
- الاستعداد:** قدرة ممكنة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل<sup>5</sup>.
- الإنجاز:** يتمكن الفرد من تحقيقه أنياً من سلوك محدد وهو بهذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهومها السابق وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المعتمد في الإنجاز.

<sup>1</sup> - إناس بن حدة، سليمة زاوي، دور التسيير المعرفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2004، ص36.

<sup>2</sup> - مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2006، ص30.

<sup>3</sup> - اسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص401.

<sup>4</sup> - توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص333.

<sup>5</sup> - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، 2003، ص133.

**السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف معها.

### الفرع السابع: دوافع الاهتمام بالكفاءات البشرية

لقد تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع تأكيد دور هذه الأخيرة عبر الزمن، فالعمال في المؤسسة ينقسمون على فئات حسب مهامهم، اختصاصاتهم ومسؤولياتهم فهناك: الإداريين، التقنيين والأعوان الذين يستطيعون المساهمة في الأنشطة والمهام خاصة في مجال الإبداع التكنولوجي.

وعليه يكون الاهتمام بهؤلاء ضروريا جدا، مما يحقق بناء إدارة جيدة في المؤسسة ومن أجل ذلك ينبغي توفير شروط معينة تكون بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخطط لها. وتوجد مجموعة من الوسائل والأساليب تجعل كفاءات المؤسسة سواء كانت فردية أو جماعية تحقق الهدف المرجو منها وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات وذلك عن طريق الاستناد إلى تجارب وخبرة المؤسسة.

- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

- المحافظة على الكفاءات وعدم تضييعها وذلك من خلال تنميتها وتدريبها واستغلالها بأحسن الطرق بما يخدم أهداف المنظمة.

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة وإعادة تنظيم لمناصب العمل.

- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في وحدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقاءها واستمراريتها وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة، وتعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العلمية أسهل المزايا إخفاء عن أي المنافسين وأصعبها تقليدا وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد السيد كوردى، مدونة التنمية البشرية والإدارية، [7HTT/ahmed.Kordy.Blogspot.Com](http://7HTT/ahmed.Kordy.Blogspot.Com) أكتوبر 2015 الساعة 5.

<sup>2</sup> - Benasla. [Arabblogs.Com.archive](http://Arabblogs.Com.archive), 2008, Jeudi, 12-03-2015, 10 :05.

**المبحث الثاني: أثر تخطيط المسار الوظيفي على الكفاءات البشرية**

يلعب كل من التدريب، الاتصال والتحفيز دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

**المطلب الأول: أثر التدريب على الكفاءات**

**1 . أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون، وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

**2 . أهداف الكفاءات:** تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتحديد الموارد (المعرفة والدراية) والتي اكتسبوها من التدريب وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

**3 . أهداف التأثير:** تتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشرات الفضلات، مؤشر الجودة، مؤثر آجال الإجابة، مؤشر نجاح المشروع وبدون الخوض في سياسات التدريب في المؤسسات فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعتها والأهداف التي ترغب في الوصول إليها. وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف لزيادة الكفاءات الفردية والجماعية<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: أثر الاتصال على الكفاءات**

إن أهمية الاتصال والقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، كما أن القدرة على الاتصال مع الغير بعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا.

يرى " جون ديوي " أن وجود مجتمع واستمراريته تتوقف على النقل الشامل للعادات، الأفكار والمشاعر من جيل لآخر وأن استمرارية مجتمع تتم خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل فيما يلي:

-الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامه عما يدور حوله من أحداث.

- التعليم: أي تدريب وتطوير الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

-الترفيه: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

-أهمية الاتصال من وجهات نظر المستقبل تتمثل في مايلي:

- فهم ما يحيط به من وقائع وظواهر .

- تعلم مهارات وخبرات جديدة.

- المتعة، الراحة والتسلية.

<sup>1</sup>- براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص في الاقتصاد، المعرفة والكفاءات البشرية يومي 10/09 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص246.

الحصول على معلومات جديدة تساعد في اتخاذ القرار و التصرف بشكل مقبول اجتماعيا، وحول أهمية الاتصال في الإدارة بقول " الفاعوري " تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة.

ولقد أشارت الأبحاث والدراسات إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب من 75% من نشاط المؤسسة، ويمكن إنجاز أهمية الإدارة فيما يلي:

من خلال الاتصال يتم نقل المعلومات، البيانات، الإحصاءات ومفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة في نموها وتطورها.

- كما تساهم الاتصالات في أحكام السيطرة ومتابعة الأعمال التي يمارسها أفراد المنظمة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، حتى يتمكن المدير من الوقوف على نقاط القوة والضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها لرفع كفاءة أداة المنظمة.

- تعتبر عملية الاتصال ضرورة أساسية في تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

إن الاتصال عملية رقابية وإرشادية لنشاط المدير في مجال توجيه فعالية المسؤولين وكذلك باطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه والتعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وأعماله داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أثر التحفيز على الكفاءات البشرية

تنقسم الحوافز إلى حوافز مباشرة وغير مباشرة<sup>2</sup>:

#### 1-الحوافز المباشرة:

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ-الحوافز المادية: هي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي كالأجر والراتب، العلاوات والقروض والإعلانات...

ب - الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقراء وفعالية أعضاء جماعات العمل، أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل.

ج -الحوافز العينية: وهي تمثل الحوافز العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها.

#### 2-الحوافز غير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل وتدريب العال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص35.

<sup>2</sup>- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سكيكدة، غير منشورة، 2007-2008، ص18.

أ- إن توفر الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعارض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما، كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف لأن هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص وتقان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة وواعية.

ب - التدريب أو التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاية الإنتاجية للعمال، تخفض من دورات العمل ويختلف التكوين باختلاف الأفراد، فكل فرد نوع خاص من التكوين أو التدريب الذي يناسب ويحتاج إليه سواء عند بدئه للعمل في الميدان أو أثناء إشغاله فيه، فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم لذا أن يستمر التكوين طوال الحياة المهنية للفرد كضرورة حتمية لأنه عملية لا نهاية لها.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

#### المطلب الأول: دراسات سابقة حول المسار الوظيفي

سنتناول فيما يلي تقديم بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة:

\* دراسة بعنوان تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة - باتنة- وهي دراسة قامت بها الطالبة فائزة بوراس، جاءت في إطار رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة باتنة 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة وكذا محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.  
ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة بتوزيع استبيان على كل العاملين في مختلف المصالح والدوائر.

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.  
لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها لا تستخدم الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص.  
\* دراسة حكيم حسين تحت عنوان "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية" ويعود سبب هذه الدراسة إلى تسارع وتعدد المخاطر القطرية، الإقليمية والدولية التي تهدد الأمة العربية والتي تعاني في المقابل من مشاكل وصعوبات داخلية تنعكس على حاضر ومستقبل مؤسساتها العربية ومن بينها:  
- قلة الموارد وسوء استغلالها في كثير من الدول العربية والتي تنتج عنها عدم قدرتها على تلبية حاجات سكانها.

- عدم قدرتها على الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة واستغلالها وتوزيعها وتشغيلها بطريقة أفضل ورفع معدلات إنتاجيتها.
- الصراعات الإقليمية والمحلية حول المعتقدات العقائدية والفكرية.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن:
- هناك علاقة بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي لتزويد العاملين في المؤسسات والإدارات بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي.
- من الصعوبات وضع نموذجاً موحداً ينطبق على كل المؤسسات العربية.
- لا بد من تضافر الجهود بين الدول العربية لإخراج نموذجاً أمثل على المستوى القطري والقومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتؤولي المؤسسات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته.
- \* دراسة صلاح الدين الهيتي، 2004 بعنوان أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين عن المسار الوظيفي بالإضافة إلى أثر المتغيرات الشخصية في رضا المسار الوظيفي.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة أثبتت أن هناك علاقات ارتباطية بين المتغير المستقبل تطوير المسار الوظيفي والمتغير التابع رضا العاملين وكانت تلك العلاقات متوسطة القوة بشكل عام.
- أوضحت النتائج أن رضا المبحوثين عن مسارهم الوظيفي كانت متدنية بشكل عام.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن تناول المسار الوظيفي للعاملين وتطويره لا تتم دون متطور تكاملي للعلاقة الترابطية بين الدورين الفردي والتنظيمي.
- \* دراسة بعنوان تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية-غزة- قام بها كل من رشدي عبد اللطيف وادي وكامل ماضي، وجهة نظر ذاتية، 2003.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:
- تحديد مدى التوافق بين التأهيل العلمي للموظف والوظائف التي يقوم بها.
- التعرف على الدوافع الشخصية وعلاقتها باختيار الموظف للوظيفة التي يقوم بها.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في اختيار المدير للموقع الذي يشغله.
- واستخدم الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبيان على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم 26 مدير.
- خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:
- لا تلعب الدوافع المادية مثل الرواتب والمزايا بأنواعها دوراً هاماً في اختيار المدير لوظيفته.
- لا تلعب الحوافز المادية كنظام مكافأة نهاية الخدمة ونظام التأمين دور فعال في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية.

- الحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير والامتيازات الأفضل دور فعال في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية.

### المطلب الثاني: دراسات سابقة حول تنمية الكفاءات

نتناول فيما يلي تقديم بعض الدراسات مرتبطة بموضوع الدراسة:

\* دراسة لفصيل الميطري تحت عنوان "دور التدريب أثناء العمل في تنمية كفاءات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تحديد مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل والدور الذي يحققه أثناء العمل في تنمية الكفاءات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية بجدة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أهمية التدريب أثناء العمل وأن له دور كبير في تنمية واكتساب الكفاءات والمهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية.

وقد شملت هذه الدراسة على ضرورة إعداد البرامج التدريبية التي تفرز من الكفاءات الفنية والسلوكية، مع تضمين مهارات التعامل مع الوقت وكيفية إدارته وتفعيله للإنجاز في البرامج التدريبية لرجال الأمن.

\* دراسة حمدي أبو القاسم 2005 بعنوان: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات . دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الأغواط 1999-2005)، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحد من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية.

- إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفرادها لاعتماده أساسا على إدارة الموارد البشرية مواكبة للتطور الحاصل في السوق.

في هذه الدراسة كان التركيز منصبا على تنمية كفاءات الأفراد ومساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية على عكس الدراسة الحالية التي تعتبر امتداد لها، إلا أنها ستوضح عمليات تنمية الكفاءات وأهميتها في تحقيق تميز الأفراد وتسير معارفهم في مؤسسات التعليم العالي.

\* مداخلة للأستاذ مصنوعة أحمد تحت عنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني.

عالج التساؤلات التالية:

- ما أهمية مفهوم الميزة التنافسية وما أهم مصادرها؟

- كيف تساهم منظومة تنمية الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمنتج التأميني؟

وتوصلت للنتائج التالية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف لمساعدة على تحقيق تنمية الكفاءات فهي تعمل على تحقيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.



إن التعامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يملك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة.

\* سلامي يحضية "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية" أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005.

حيث تناول في هذه الدراسة تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي وتحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن تلك الكفاءات تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي وأن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدر للميزة التنافسية ولها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة وإلى دور أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: دراسات سابقة حول أثر المسار الوظيفي على تنمية الكفاءات

سنتناول فيما يلي تقديم بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة:

\* دراسة (حسان يمينة، دفرون أسماء، رسالة ماجستير، 2012) بعنوان أثر تخطيط المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، تبلورت أهداف الدراسة في دراسة تسيير المسار الوظيفي وعلاقة أثره في تنمية الكفاءات بمؤسسة سوناطراك. ومن أهم نتائج الدراسة نذكر منها:

- تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى رفع تنمية الكفاءات وتحسين الأداء.

- وجود التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل لهاته الموارد.

- أساس نمو وتطور المؤسسة وهو التحسين المستمر للأداء، لذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالكفاءات من خلال تدريبها وتكوينها وتحفيزها من خلال التوافق الفردي والتنظيمي حتى لا تتقدم وتموت.

### المطلب الرابع: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن تحديد جوانب اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- من حيث موضوع الدراسة: تتميز دراستنا الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة بحيث أن هناك بعض الدراسات التي تعني بالعلاقة بين المسار الوظيفي وأداء الأفراد العاملين بصفة عامة والتأثير فيها دون وجود والتطرق إلى كفاءات الأفراد كعامل يكمل هذه العلاقة، وهذا ما يجعل هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث. وتعنى الدراسة الحالية بمدى أهمية المسار الوظيفي وتأثيره على كفاءات الأفراد العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة بولاية عين الدفلى، حيث تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة والعمل بتحليل نظام للتوصل إلى نتائج أكثر مصداقية.

وكذلك في الجانب النظري لم نتطرق إلى مختلف النظريات بشكل مفصل مثلما تناولت بعض الدراسات بل تطرقنا إلى العناصر الأساسية لمتغيرات الدراسة كالمفهوم والأهمية.

- من حيث عينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 30 مفردة شملت الأفراد العاملين بينك الفلاحة والتممية الريفية فرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى.

## خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بحيثيات النظرية للموضوع عموماً وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي خصائصه، أهميته، أهدافه، مراحل وأسابغ فشله، كما تطرقنا إلى تنمية الكفاءات البشرية، خصائصها، أهميتها أهدافها، أنواعها ودوافع الاهتمام بها، بالإضافة إلى تحديد الأثر والعلاقة بين المسار الوظيفي والكفاءات البشرية كما تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات التي لها صلة بالموضوع والتوصل إلى أهم النتائج المستخلصة فمعظمها تلح بضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي نظراً لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والعمال وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من خلال دراستنا لحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### تمهيد

بعد أن حاولنا في الفصل السابق التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة، نحاول في هذا الفصل توضيح مدى تأثير المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد، وقد وقع الاختيار على " مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بخميس مليانة لهذا قسمنا هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة وأدوات البحث المستعملة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج الميدانية.

**المبحث الأول: بطاقة فنية حول محل الدراسة:**

يجدر بنا توطيد الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها بدراسة حالة تطبيقية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية. سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم بطاقة تعريفية للبنك و نشأة وكالة بدر 281 و كذا هيكلهما التنظيمي بالإضافة إلى الأهداف والمهام.

**المطلب الأول: نشأة، تعريف، استراتيجية و مهام BADR في الحياة الاقتصادية:**

**الفرع الأول: نشأة البنك و تعريفه:**

بنك الفلاحة و التنمية الريفية " BADR " هو مؤسسة مصرفية وطنية، و هو جزء من النظام المصرفي. أنشئ في بداية نشاطه للتكفل بمهمة تمويل الحاجيات الخاصة بالقطاع الفلاحي بموجب مرسوم رئاسي رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1402هـ الموافق ل 13 مارس 1982م حيث انفصلت عن المؤسسة الأم أي البنك الوطني الجزائري "BNA". و في ماي 1988 تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة للأسهم فصار مؤسسة عمومية في شكلشركة تجارية للأسهم، رأس ماله مقدر ب2.200.000.000 دج مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم وبموجب قانون 90-10 ل 14 أبريل 1990 الذي يقدم أكبر استقلالية للجانب البنكي بعد إلغاء التخصص سنة 1986 فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك عمد إلى توسيع مجال نشاطاته و تدخلاته في المجال المالي و هو الآن بصدد شق طريق سوق يتميز بالمنافسة القوية ب 274 وكالة عبر التراب الوطني.

**الفرع الثاني: استراتيجية و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية «BADR»:**

من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي و الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" كغيره من البنوك في الجزائر إلى القيام بأعمال و نشاطات عديدة للوصول إلى استراتيجية متمثلة في جعل البنك مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى بالاحترام من قبل المتعاملين الاقتصاديين والأفراد على حد سواء، فكانت الأهداف الرئيسية المسطرة تتمثل أساسا في:

- تحسين نوعية الخدمات و العلاقات مع الزبائن.
- بقاء أكبر بنك في الفلاحة.
- تحقيق مرد ودية أكبر.

و حتى يصل إلى هذه الأهداف استعان بتنظيمات و هياكل داخلية و كذا وسائل تقنية حديثة بلجوهه إلى صيانة و ترميم ممتلكاته و تطوير أجهزته من الإعلام الآلي، ترقية الاتصال داخل و خارج البنك و كذلك تكوين الموظفين و للتقرب أكثر من الزبائن فإن البنك قام بفتح وكالات في مدن تحمل و تأتي بالموارد التي هو في حاجة إليها لأداء نشاطه.

و طبعا تتحقق هذه الأهداف بفضل:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

- تسيير صارم للخزينة بالدينار و العملة الصعبة.

الفرع الثالث: مهام و وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

تماشيا مع القوانين و القواعد سارية المفعول بها في مجال النشاط المصرفي فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بتنفيذ مخططات و برامج موضوعة لتحقيق نشاطه فإن المصرفية بالنسبة للسياسة تطوير الموارد فإن "بدر" أدمج ضمن مهامه عمليات فتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود، إنشاء خدمات جديدة، تطوير شبكاته و تطوير تعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض و زيادة عن ذلك فإنه يطور كل الموارد و ذلك بتحسينها و رفع تكاليفها.

- يتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- يركز و يتقرب أكثر من المؤسسات الكبيرة التي تحتوي على سيولة نقدية معتبرة.

- يقوم باستعمال كل الاحتمالات الممنوحة من طرف السوق المالي في إطاره القانوني.

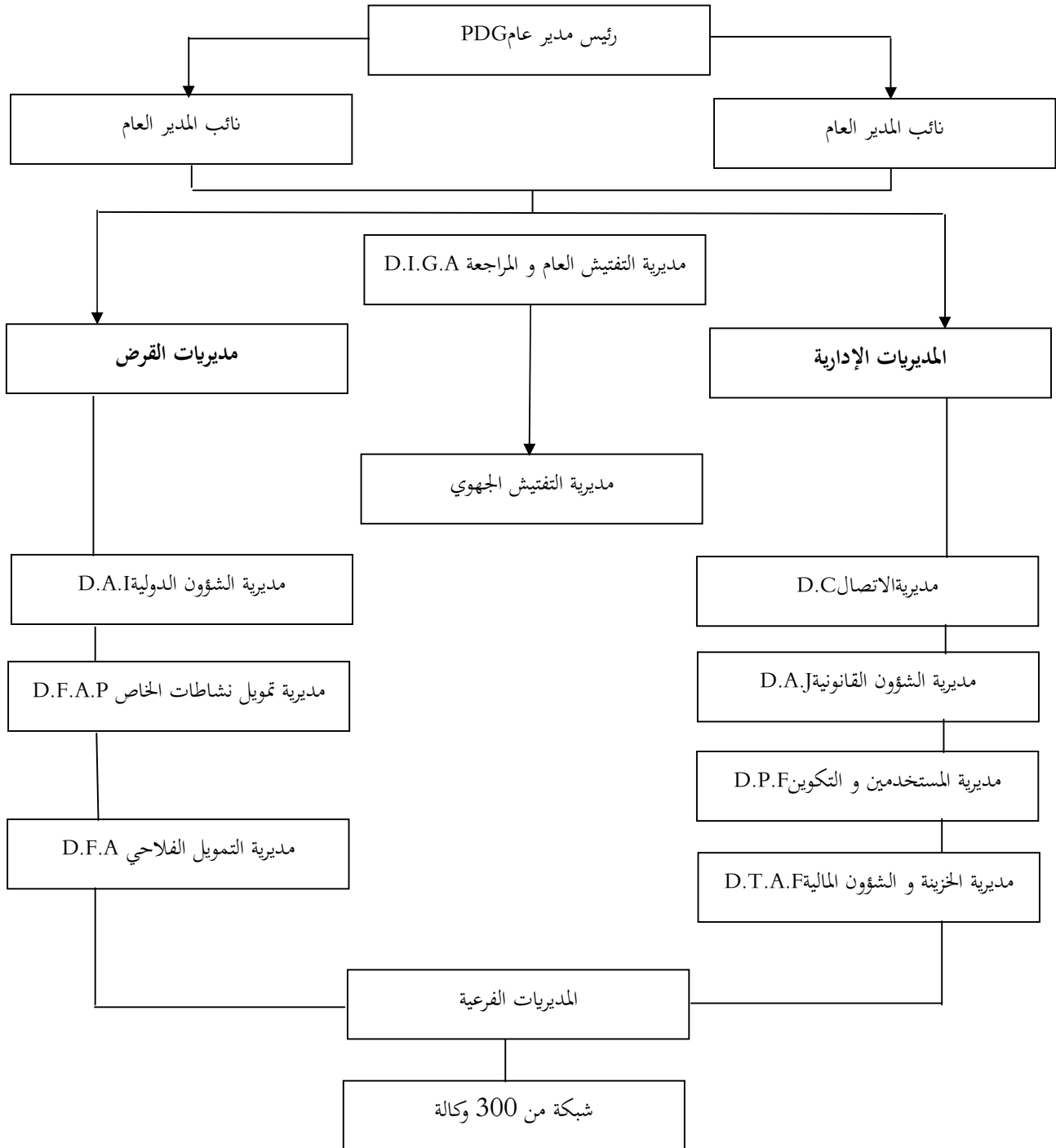
- يسير الموارد النقدية بالدينار و العملة الصعبة و بطرق ملائمة.

- يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

- و من إعطاء منتجات و خدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات مرد ودية، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بتطوير قدرات تحليل المخاطر و إعادة تنظيم القروض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض و هو يطبق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

و بتحسين نوعية خدماته تزيد علاقاته مع الزبائن متانة و ارتباطا و هو الآن مكلف بالبحث عن النوعية في كافة نشاطاته والسرعة في معاملاته مع الزبائن و يستعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية سياسة اتصال لها علاقة وطيدة مع الأهداف المسطرة باعتماده على وسائل إعلامية متنوعة السمعية البصرية، المكتوبة، الإشهار و كذا المشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية والدولية و لما كان العنصر البشري هو أساس نجاح أي سياسة أو تنظيم استراتيجي و هو المكلف بتأدية وظائف و مهام عمل البنك على منحه الثقة و القدرة في أن واحد و ذلك بتكوينه في مجال تخصصه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية  
الشكل (1.2): مخطط للهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.



المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة رقم 281

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية:

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة له شكل هرمي، حيث يرتكز على شبكة واسعة من الوكالات التي تتوزع على كافة التراب الوطني للتقرب أكثر من زبائننا، حيث يبلغ عددها 300 وكالة و يشرف على هذه الوكالات في وسط الهرم الفروع التي تتولى مهمة تنظيم الوكالة التي تقع في منطقة عملها و هي غالبا ولائية و يبلغ عدد الفروع و يشرف على البنك في قمة الهرم رئيس مدير عام \* PDG \* يساعده نائبان يشكل الثلاثة الهيئة العليا في البنك. إن عمل الوكالات و الفروع محدودة بالنسبة لقرارات منح القروض، يخول للوكالات منح القروض إذا كانت قيمتها لا تتجاوز القيمة المحددة من طرف الإدارة العامة، و إذا فاقت قيمة طلب القرض صلاحيات الوكالة يحول الملف للفرع المشرف الذي له قيمة أعلى محددة كذلك، و كل طلب تفوق قيمته هذا الحد يحول إلى الإدارة العامة و بالضبط إلى المديرية المتخصصة على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية نلاحظ نوعين من التنظيم :

أولاً: التنظيم اللامركزي: يضم:- الفرع.

- الوكالة البنكية.
- مكتب دائم.
- مكتب مؤقت.

ثانياً: التنظيم المركزي: يضم:

- مديريات القرض: - مديرية التمويل الفلاحي « D.F.A »
- مديرية تمويل نشاطات الخاص « D.F.A.P »
- مديرية تمويل المؤسسات العمومية « D.F.E.P »
- مديرية الشؤون الدولية « D.A.I »
- مديرية تمويل الاستثمارات « D.F.I »
- مديريات إدارية: - مديرية التفتيش العام و المراجعة « D.I.G.A »
- مديرية الخزينة و الشؤون المالية « D.T.A.F »
- مديرية التنظيم و الإعلام الآلي « D.E.D.I »
- مديرية التسويق و التنمية « D.M.D »
- مديرية الشؤون القانونية « D.A.J »
- مديرية المستخدمين و التكوين « D.P.F »
- مديرية الوسائل العامة « D.M.G »
- مديرية الاتصال « D.C »



الفرع الثاني: الهياكل القاعدية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يرتكز بنك الفلاحة والتنمية الريفية على ثلاث هياكل قاعدية و هي:

أولاً: المديرية العامة:

هي هيئة إدارية مركزية مقرها بالجزائر العاصمة 17 شارع العقيد عميروش و التي تتفرع منها مديريات جهوية موزعة على التراب الوطني.

إن الدارة العامة لهذا البنك متكونة من مجلس الإدارة الذي يقوم بتسيير الوكالات و المديريات الجهوية ومن مهامها:

- مراقبة عمل مدرء الوكالات و المديريات الجهوية.
- الحرص على صلابة المؤسسة كهدف رئيسي.
- مراقبة استعمال القروض و تحليل تقارير الوكالات.
- التكوين و التأطير لفائدة العمال.

من أقسام البنك:

1-1 قسم الاستغلال و النشاط التجاري: يقوم بتقديم المعلومات المناسبة للزبائن و تقديم الإحصائيات و مراقبة العمليات المالية.

2-1 قسم القروض (قروض عامة و خاصة): و هو الذي يتكفل بمنح القروض للقطاع العام و الخاص، و إعطاء المعلومات الكافية لمنح القروض.

3-1 قسم المديونية القانونية: يتكفل بالقضايا التي يواجهها البنك و يراقب ملفات النزاعات.

4-1 قسم المفتشية العامة: يقوم بمراقبة الأعمال التي يقوم بها البنك و مراقبة العمال و القيام بأعمال الإدارة العامة.

ثانياً: المديرية الجهوية:

هي هيئة متفرعة عن المديرية العامة، فتقوم بمراقبة سير و عمل الوكالات التابعة لها، إذ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و الوكالة المحلية، كما تقوم بمساعدة الوكالات و مراقبتها و هي تتكون من:

1-2 المدير: من أهم وظائفه:

- عرض البنك باعتباره منشأة مالية مهمة أمام السلطات المحلية.
- اقتراح كل ما هو مفيد و في مصلحة الزبائن و إعطاء النصائح المفيدة كونه المفوض من طرف السلطات التي عينته في إطار السلطات المخولة له.
- تكون له سلطة على مستوى تعبئة المداخل.

باختصار مهمة المدير الأساسية هي تنسيق كل نشاطات الشبكة و الأمر بجميع القرارات التي تمس تسيير الفرع.

2-2 السكرتاريات.

3-2 خلية المراقبة: تعتبر من الخلايا الأساسية لمراقبة نشاط الوكالات الدورية حيث تقوم بـ:

- مراقبة الأرصدة و المراسلات و الحسابات.
- تتابع الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن.
- مراقبة تطبيق النصائح في ميدان الأمن.
- المراقبة الميدانية على مستوى الوكالات.

2-4 خلية التكوين: تهتم بـ:

- تطوير معلومات العمال و تكوين خاص بهم.
- توجيه الأعمال من أجل التكوين.
- إعادة التكوين بالنسبة للعمال الدائمين.
- تنظيم الملتقيات.

- مسك بطاقة التوين لكل عامل.

2-5 خلية النزاعات: تقوم بتسوية النزاعات إلى جانب:

- متابعة القضايا التي فيها نزاع على مستوى مصالح الفرع.
- فحص الطلبات لتحويل القرض إلى فصل المنازعات و اقتراح الأعمال التي يجب القيام بها لاسترجاع الدين.
- اقتراح المساعدات لخدمات المحامي عند الضرورة.
- التسيير الجيد لمكتب الفرع.

2-6 نيابة مديرية الشؤون الإدارية: تتكون من:

- مصلحة المحاسبة: التي تقوم بمراقبة يومية محاسبية، تدوين و مراجعة عمليات الإيداع والسحب، مراجعة الحسابات الداخلية في حالة و جود أخطاء.
- مصلحة الوسائل العامة: تقوم بتوفير شروط العمل عن طريق تمويل المكاتب بالأدوات الضرورية كما تتكفل بالنظافة و الأمن، حيث لا توجد لجنة محلية تقوم بمتابعة توفير الشروط الأمنية و النظافة لكل الوكالات التابعة لها.
- مصلحة المستخدمين: تهتم بتحضير الأجر الشهري للعمال، تدرس الملفات الخاصة بهم و الترقية و الشؤون الاجتماعية.

2-7 نيابة مديرية القروض و الاستغلال: تتكون من:

- أ- مصلحة القروض: تقوم بتقديم القروض للزبائن و هي تستلم ملفات القروض التي تأتي من الوكالات لتقديمها إلى لجان القروض التابعة للفرع المكونة من مدير الفرع و ثلاثة من نوابه.
- ب- مصلحة الاستغلال: مهمتها إحصائية بحيث تقوم بتقديم حوصلة حول نشاط الوكالات من جانب:
- تنشيط الوكالات في الميدان و توزيع المداخل و استغلال القروض.

- تجسيد الأهداف التجارية المسطرة من طرف المديرية العامة و تساهم مع السلطات المحلية في تسيير النشاط المالي.

**ثالثا: الوكالة:** هي هيئة تابعة للمديرية الجهوية، و هي الخلية القاعدية للبنك، حيث بواسطتها يتم الاتصال بالزبائن، ولكل وكالة رمز أو رقم خاص بها يميزها عن غيرها، إذن فالرقم الخاص بوكالة عين الدفلى هو 265 أما بالنسبة للوكالة التي نحن بصدد الحديث عنها (وكالة BADR بخميس مليانة) فرمزها هو 281، و التي سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: التعريف بالوكالة البنكية رقم 281 و هيكلها التنظيمي

سوف نتعرف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر المتواجدة بخميس مليانة بالإضافة إلى هيكلها و تنظيمها الداخلي .

### الفرع الأول: نشأة وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية رقم 281

أنشأت هذه الوكالة كغيرها من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني بعد ولادة البنك الأم لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وقد تم انشاء هذه الوكالة سنة 1995 و ذلك نظرا للطبيعة الفلاحية للمنطقة المحيطة ببلدية خميس مليانة رغم وجود وكالات أخرى في نفس هذا المكان و هو ما بين الحاجة لهذه الوكالة في هذه المنطقة و تقع هذه الوكالة في وسط المدينة لخميس مليانة بالضبط في شارع العقيد بوقرة وهو شارع رئيسي في هذه المدينة و يعتبر مكانا استراتيجيا وذلك بهدف الضغط على الوكالة الحاملة رقم 267 التابعة الى المديرية الجهوية عين الدفلى 050 و هي وحدة إدارية تسهر على التنشيط ، الإشراف ، التنسيق ، و تعتبر وكالة بدر رقم 281 ضمن الصنف (ب) حيث تقوم بكل النشاطات و العمليات في حالة تقديم القروض إذا يستوجب عليها استشارة المديرية الجهوية التابعة لها للقيام بالإقراض ويقع تحت اختصاص الوكالة للمدن التالية:

- خميس مليانة - سيدي لخضر - طارق بن زياد - بئر ولد خليفة - عين السلطان - برج الأمير خالد .

كما تعتمد الوكالة في القيام بعملياتها على شبكة من أجهزة الإعلام الآلي يتمثل دورها في تسهيل العمليات البنكية و ربح الوقت و ذلك بالاعتماد على النظام البنكي العالمي "سيبي" و الذي يستعمل في كل وكالات بدر و يكون من خلال شبكة بنكية تربط الوكالات مع بعضها البعض و نستطيع حصر مهام الوكالة بشكل دقيق في النقاط التالية:

- السهر على التطبيق الحسن لاستراتيجية البنك.
- العمل على تقديم القدر العالي من الخدمات من خلال الخبرة المتوفرة في الموظفين و السرية في العمل البنكي و التواجد المستمر لخدمة الزبائن.
- القيام بكل العمليات البنكية المطلوبة من قبل الزبون.
- تطوير العلاقات الاقتصادية و التجارية مع الزبون.
- تقديم القروض للمستثمر و مراقبة كيفية استعمالها.
- استغلال التقارير و المعلومات المقدمة من طرف المفتشية العامة.

- الأخذ بعين الاعتبار احتجاجات الزبون و إنشاء مكاتب مؤقتة و دائمة.

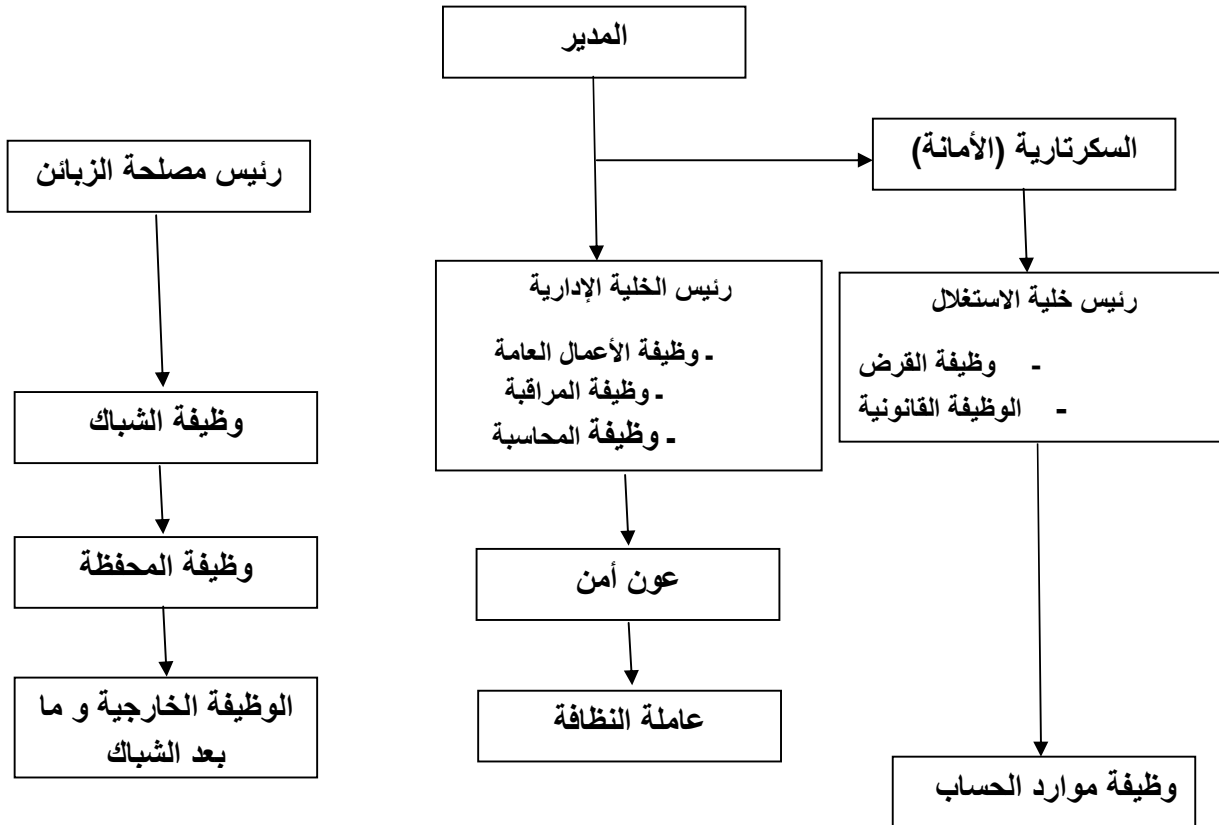
- إرسال جدول الأعمال و نتيجة نهاية السنة للمديرية الفرعية.

- تقديم اقتراحات و حلول للمديرية الفرعية و كل هذا يؤدي إلى رفع مرد ودية البنك.

الفرع الثاني: هيكل للكوادر البشرية ببنك BADR وكالة رقم 281 بخميس مليانة.

تتقدم المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية باقتراح الهيكل التنظيمي لكل الوكالات الموجودة على المستوى الوطني و تناقش هذه الاقتراحات مسبقا في المكتب النقابي للمديرية العامة الفرعية من أجل الاستشارة في بعض الحالات ، وتتعامل الوكالة رقم 281 مع عدد كبير من الزبائن يتكفل بهم موظفو الوكالة حيث تضم 8 موظفين موزعين كما يلي: مدير البنك، رئيس مصلحة، ستة موظفين، إضافة إلى السكرتيرة و يشرف على هؤلاء مدير الوكالة بمساعدة رئيس مصلحة. كما تتراوح اقدمية الموظفين بالوكالة ما بين 10 و 20 سنة و يتراوح المستوى الوظيفي للوكالة ما بين المستوى الجامعي و شهادات الأهلية في البنوك إضافة إلى الدورات التكوينية لتحسين المستوى العام لهم للاطلاع على مهام و استراتيجيات البنك مما يزيد من طابع الثقة و القدرة على الأداء الجيد لهؤلاء الموظفين.

الشكل (2-2) : مخطط لهيكل الكوادر البشرية بوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة رقم 281 بخميس مليانة.



المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة رقم 281.

### الفرع الثالث: التنظيم الداخلي للوكالة

- حسب الهيكل التنظيمي للوكالة نلاحظ أن بنية هذه الأخيرة مقسمة إلى مديرية و ثلاث مصالح:
- مديرية الوكالة: مهمتها إدارة و مراقبة ومساعدة الموظفين في إتمام مختلف مهامهم داخل الوكالة.
  - مصالح البنك: المصلحة الإدارية، مصلحة القروض و الاستخدام والاستغلال، مصلحة الزبائن.

#### أولاً: مدير الوكالة :

- و هو المسؤول على مستوى الوكالة و يسهر على حسن سير المصالح و الوظائف كما يمارس الرقابة على عمال الوكالة و عمله قائم على أربعة نقاط رئيسية تتمثل فيما يلي:
- 1- الاستغلال: يعمل على خدمة الزبون بصفة جيدة و سريعة
  - 2- التخزين: يسهر على حفظ الخزينة.
  - 3- التزامات القروض: يعمل على مراقبة كل عمليات القروض.
  - 4- الأمن: هو قائم على مراقبة كل المصالح لمواجهة الظروف الطارئة.

#### ثانياً: مصالح البنك:

- 1-2 المصلحة الإدارية: إلى جانب المدير هناك الأمانة العامة التي تسهر على حسن سير وظائف البنك و تتولى تنظيم المديرية و استقبال البريد و إرساله.

#### 2-2 مصلحة القروض و الاستخدام و الاستغلال:

و تتمثل أهم مهامها في النقاط التالية :

- جمع الإيداعات من المتعاملين الاقتصاديين
  - عرض مختلف القروض المتنوعة للزبائن مع تطوير العلاقات التجارية معهم .
  - المتابعة الميدانية و المالية للاستثمارات المواطنية في الوكالة
  - السهر على مراقبة حسابات الزبائن
  - تقوم بمختلف مصاريف مصالح الوكالة مع احترام الميزانية المخصصة لها
  - تمويل المشاريع و القيام بدراسات و تحاليل و تندرج تحت هذه المصلحة ثلاث فروع:
- أ) **القرض:** يقوم هذا الفرع باستقبال الزبائن المهتمين بالقروض من خلال إعطاء المعلومات الكافية حول الشروط اللازمة لمنح القرض و معالجة الملفات بإبداء الرأي و كذلك متابعة ملفات الزبائن المقترضين و العمليات المرتبطة بتشغيل الشباب إضافة إلى مساعدة الزبائن على اختيار المشروع المناسب.
- ب) **فرع المنازعات:** يختص هذا الفرع بالتكليف بكل ما يخص ملف فتح الحسابات و متابعة كل ما يتعلق بالإيداعات الطويلة المدى و إصدار الأمر بحجز ما للمدين لدى الغير (البنك).
- ج) **فرع الحسابات و الموارد:** يهتم هذا الفرع بمتابعة مختلف العمليات التي يقوم بها الزبون إضافة إلى التكلف بمتابعة الودائع الثابتة و شبه الثابتة و تحرير الحالات الشهرية الثلاثية الخاصة

2-3 مصلحة الزبائن: هي مصلحة اتصال مباشر مع الزبائن و مكلفة بفتح الحسابات بأنواعها للتجار و الفلاحين و الصناعيين و المدخرين و تتولى أيضا تسليم الودائع و الادخار و تمويل و استقبال أموال الزبائن و تتفرع هذه المصلحة إلى عدة فروع:

(أ) فرع الصندوق: يقوم هذا الفرع بمختلف العمليات التجارية مع الزبائن وهي سحب ، دفع ، تسيير الشيكات و التأشير على الشيكات و إجراء الأمر المطلوب من قبل الزبائن و القيام بدفتر اليومية للفرع .

(ب) فرع الشباك: الشباك يستقبل الشيكات المخولة من طرف الزبائن و يقوم بتمريرها عبر الحاسوب للتأكد من الاسم و قيمة المبلغ :

- سواء كان بأمر من صاحب الحساب نفسه .

- أو سواء لصالح شخص غير صاحب الحساب.

(ج) فرع المحفظة: يسيّر هذا الفرع على الأوراق التجارية و الشيكات المودعة من الزبائن من أجل الخصم أو التحصيل و كذلك يسيّر الأوراق التي لم يتم دفعها من البنوك الأخرى كما يقيم هذا الفرع قوائم لمختلف الزبائن التي تكون معهم معاملات بالمخاطرة و مراقبة التحصيل على الحسابات التي يتم التعامل بها في هذا الفرع مثل الشيكات و الأوراق التجارية كالسفتجة و السند لأمر .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية لجأنا إلى استعمال الاستبيان.

1 . مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما عينة البحث فقد تمثلت في 30 فرد من الأفراد العاملين في البنك.

2 . تعريف الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في عملية جمع البيانات والمعلومات، حيث يعتبر المصدر الرئيسي لها، كما يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من العبارات سنحاول من خلالها أن نلمس مدى تأثير المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد، ولقد جزأنا هذه المجموعة إلى أربعة محاور أساسية:

1 . خصائص عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المستوى الدراسي والأقدمية).

2 . تنمية كفاءات الأفراد وتشمل 6 عبارات لقياس مستوى تنمية كفاءات الأفراد في البنك.

3 . المسار الوظيفي ويشمل 10 عبارات لواقع المسار الوظيفي في البنك.

4 . أثر المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد ويشمل 5 عبارات لقياس مدى تأثير المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد في البنك.

3 . أداة القياس (مقياس ليكرت الثلاثي):

موافق	محايد	غ موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

4 . ثبات الاستبيان:

اختبار الثبات يقيس درجة ثبات عينة الدراسة، بحيث كلما كان معامل الثبات أكبر من 60% دل ذلك على ثبات الاستبيان.

الجدول رقم(1.2): يوضح معدل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الأسئلة	الاستبيان
0.62	21	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

ظهر معامل الثبات ألفا كرونباخ بالقيمة 0.62 أي القيمة 62% وعليه يمكن القول أن الاستبيان ثابت.

5 . الاتساق الداخلي:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى تجانس الأسئلة مع المحور بحيث كلما كان معامل الارتباط سيرمان بين الأسئلة والمحور كبيرا دل ذلك على الاتساق الداخلي.

الجدول رقم(2.2): الاتساق الداخلي لتنمية كفاءات الأفراد

السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
س1	0.28	0.061
س2	0.82	0.000
س3	0.65	0.000
س4	0.23	0.107
س5	0.52	0.002
س6	0.59	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

ظهرت أسئلة المحور الأول بمعدلات ارتباط كبيرة نسبيا تراوحت بين 28% إلى 82% وكانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1% وعليه يمكن القول أن أسئلة المحور الأول لها اتساق داخلي.

الجدول رقم(3.2): الاتساق الداخلي للمسار الوظيفي

الأسئلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
س1	0.45	0.000
س2	0.36	0.023
س3	0.195	0.15
س4	0.225	0.116
س5	0.45	0.006
س6	0.71	0.000
س7	0.42	0.01
س8	0.70	0.000
س9	0.60	0.000
س10	0.47	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

ظهرت أسئلة المحور الثاني بمعاملات ارتباط كبيرة نسبيا تراوحت ما بين 19.5% إلى 71% وكانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وعليه يمكن القول أن أسئلة المحور الثاني لها اتساق داخلي.



الجدول رقم(4.2): الاتساق الداخلي لأثر المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد

الأسئلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
س1	0.49	0.003
س2	0.38	0.018
س3	0.45	0.006
س4	0.39	0.115
س5	0.36	0.025

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء علمخرجات SPSS

ظهرت أسئلة المحور الثالث بمعاملات ارتباط كبيرة نسبيا تراوحت ما بين 36% إلى 49% وكانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وعليه يمكن القول بأن أسئلة المحور الثالث لها اتساق داخلي.

#### 6. اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم هذا الاختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات، بحيث إذا توزعت البيانات توزيعا طبيعيا يمكن استخدام اختبارات قبلية.

الجدول رقم(5.2): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور 1	المحور 2	المحور 3	درجة المعنوية
0.24	0.12	0.20	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء علمخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان  
 المحور الأول: متعلق بخصائص عينة الدراسة  
 \*الجنس:

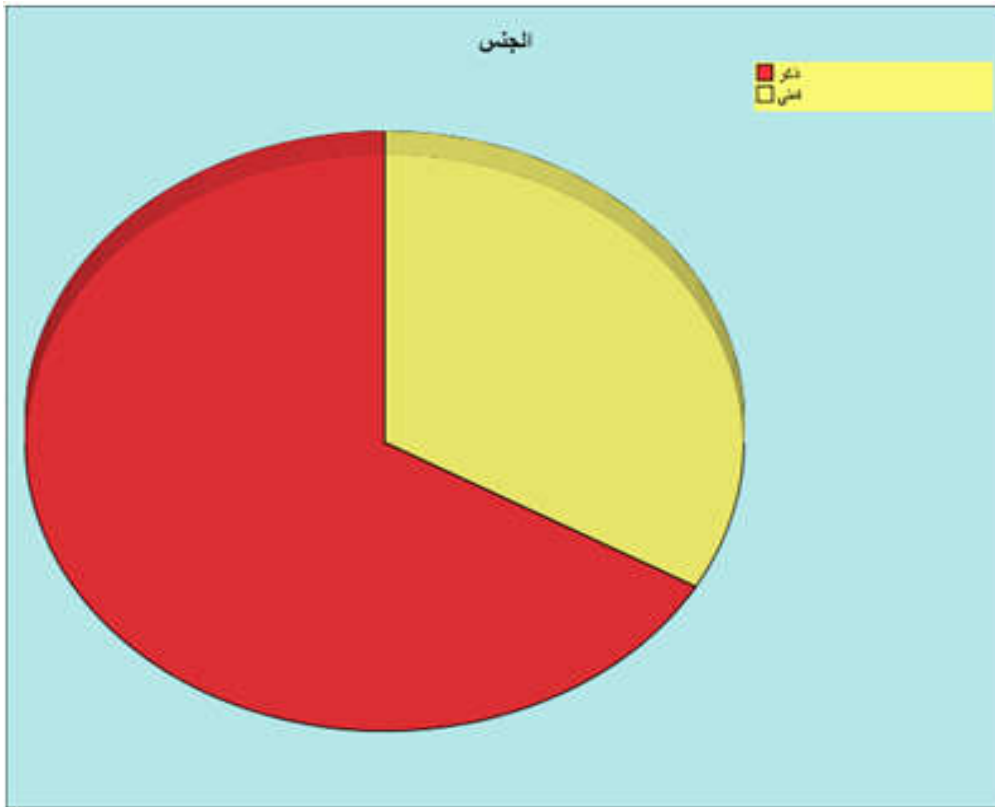
الجدول رقم(6.2): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
66.7	20	ذكور
33.3	10	إناث
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول المتمثل في توزيع العينة حسب الجنس، أن نسبة الذكور مرتفعة حيث بلغت نسبتهم 66.7% مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 33.3%.

الشكل رقم (2-3): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين

\*العمر:

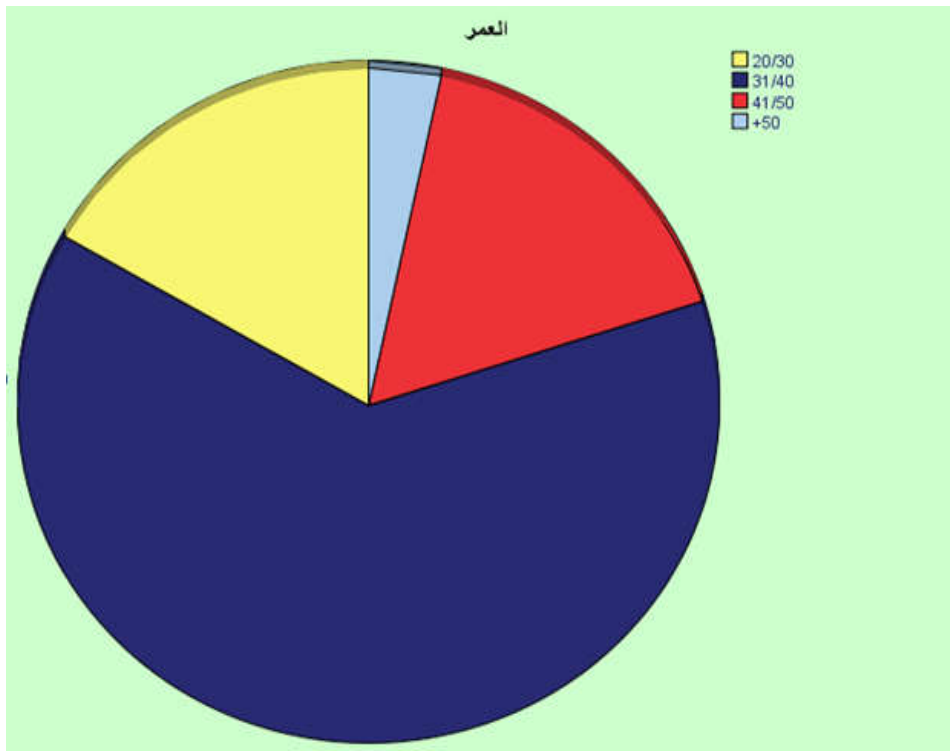
الجدول رقم(7.2): يوضح توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	
16.7	5	30 - 20
63.3	19	40 - 31
16.7	5	50 - 41
3.3	1	أكبر من 50
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء علمخرجات SPSS

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن فئة من (30.20) بلغت نسبتها 16.7%، والفئة من (40.31) بلغت نسبتها 63.3%، أما الفئة من (50.41) قد بلغت نسبتها 16.7% في حين الفئة الأكبر من 50 فبلغت نسبتها 3.3%، انطلاقاً من هذا نستنتج أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحرص على توظيف فئة الشباب أكثر.

الشكل رقم (2-4): دائرة نسبية توضح توزيع عينة العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين

\*المستوى الدراسي:

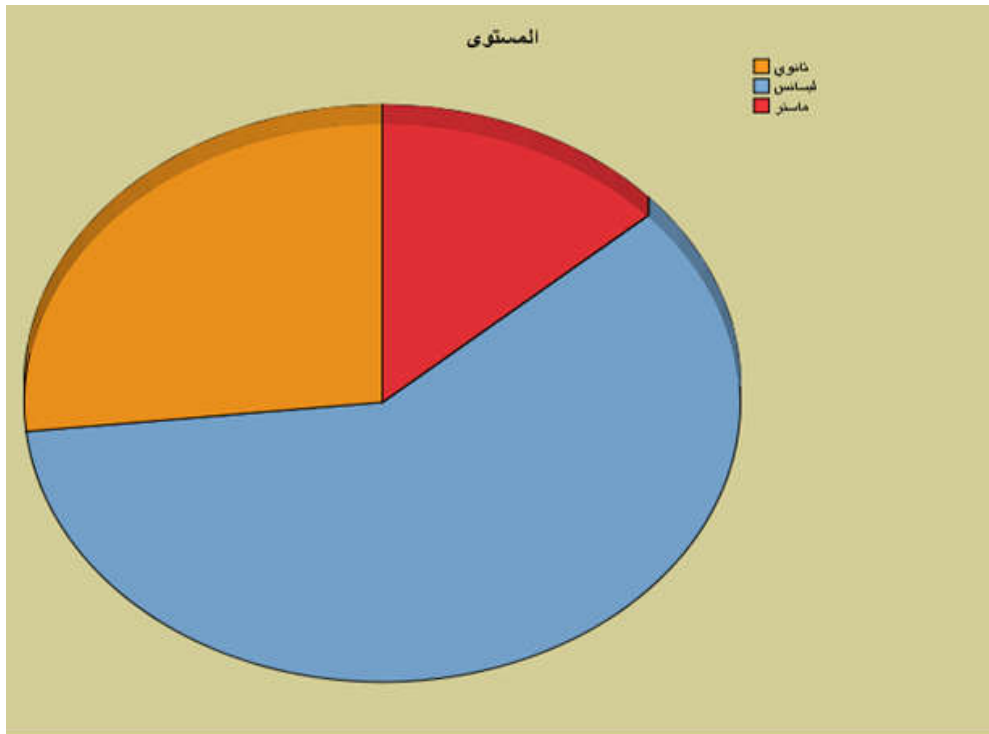
الجدول رقم(8.2): يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	
26.7	8	ثانوي
60	18	ليسانس
13.3	4	ماستر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء علمخرجات SPSS

بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي للعاملين في البنك فقد وجد أن 26.7% منهم حاصلين على الثانوي، مقابل 60% لديهم ليسانس، و13.3% منهم حاملين لشهادة الماستر، وهذا راجع إلى أن الأساس الأول في التوظيف عند البنك هو الشهادة العلمية، فالبنك يحرص على توظيف أصحاب الشهادات ومن هم في التخصص.

الشكل رقم (5-2): دائرة نسبية توضح توزيع عينة المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين

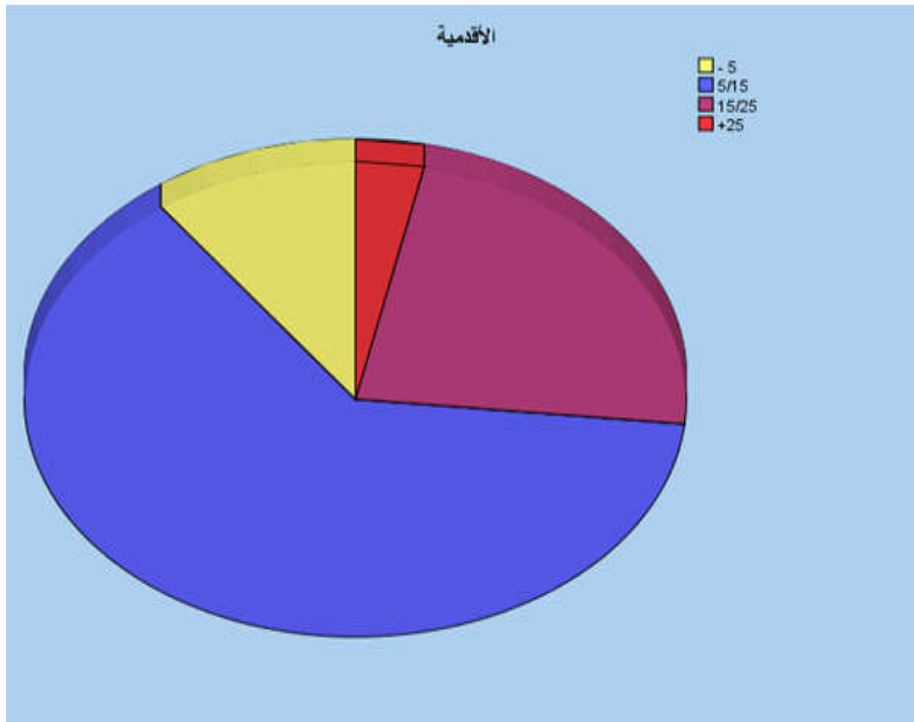
\*الأقدمية:

جدول رقم(9.2): يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	
10	3	أقل من 5 سنوات
63.3	19	من 5 إلى 15 سنة
23.3	7	من 15 إلى 25 سنة
3.3	1	أكبر من 25 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء علمخرجات SPSS

في مجال سنوات الخبرة والأقدمية لدى العاملين نلاحظ أن 10% من الفئة أقل من 5 سنوات، و63.3% الفئة من 5 إلى 15 سنة، أما 23.3% الفئة من 15 إلى 25 سنة، في حين نجد 3.3% الفئة الأكبر من 25 سنة. الشكل رقم (6-2): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

## المحور الثاني: متعلق بتنمية كفاءات الأفراد

الجدول رقم (10.2): تحليل عبارات محور الكفاءات البشرية

القبول/الرفض	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	الأسئلة	
مقبول	0.36	2.93	العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر مهارة	1
مرفوض	0.92	1.63	العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر انضباطا والأفضل سلوكا	2
مقبول	0.61	2.63	العمل الجماعي في العمل يفيدني ويجعلني أكثر كفاءة	3
مقبول	0.18	2.97	أسعى دائما لإتقان عملي بأعلى درجة ممكنة وفق المواصفات والمعايير المحددة ولو تطلب ذلك جهود إضافية	4
مقبول	0.34	2.87	عندما تواجهني مشكلة في مجال العمل أحاول معرفة أسبابها وتفكيكها مستخدما أساليب تساعدني في ذلك ثم أضع الحلول المناسبة والقائمة للتطبيق	5
مقبول	0.34	2.87	أستطيع إنجاز عملي حتى في الظروف الصعبة وأنا متأكد من جودة ما أقوم به وأرى أن مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار	6
مقبول	0.28	2.65	المحور الأول: تنمية الكفاءات البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الأول بالقيمة 2.93 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر مهارة.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الثاني بالقيمة 1.63 وهي أقل من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن العامل الأكثر كفاءة ليس هو الأكثر انضباطا والأفضل سلوكا.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الثالث بالقيمة 2.63 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن العمل الجماعي في العمل يفيدني ويجعلني أكثر كفاءة.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الرابع بالقيمة 2.97 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه أسعى دائما لإتقان عملي بأعلى درجة ممكنة وفق المواصفات والمعايير المحددة ولو تطلب ذلك جهود إضافية.

. ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الخامس بالقيمة 2.87 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن عندما تواجهني مشكلة في مجال العمل أحاول معرفة أسبابها وتكسيكها مستخدماً أساليب تساعدني في ذلك ثم أضع الحلول المناسبة والقائمة للتطبيق.

. ظهر المتوسط الحسابي للسؤال السادس بالقيمة 2.87 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن أستطيع إنجاز عملي حتى في الظروف الصعبة وأنا متأكد من جودة ما أقوم به وأرى أن مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار.

وفي الأخير يمكن القول على المحور الأول بأن هناك تنمية لكفاءات الأفراد.

### المحور الثالث: متعلق بالمسار الوظيفي

#### الجدول رقم (11.2): تحليل عبارات محور المسار الوظيفي

القبول/الرفض	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	الأسئلة	
مقبول	0.77	2.13	أعتقد أن المؤسسة مهيأة لتخطيط مساري الوظيفي	1
مقبول	0.50	2.57	لدي إدراك صحيح عن إمكانياتي وقدراتي	2
مقبول	0.18	2.97	إحداث التعديلات الهيكلية تساعد على فتح مجالات الترقية وبالتالي يساعد على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر للتقدم إلى الأمام	3
مقبول	0.37	2.83	أعتقد أن المؤسسة تضمن الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة كالترقية والنقل لتحسين مستوى أدائي	4
مقبول	0.62	2.47	نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءتي	5
مقبول	0.84	2.33	الحصول على الوظيفية التي أسعى إليها يكون عن طريق التدريب	6
مقبول	0.25	2.93	أسعى لبلوغ وظيفة معينة بعد مرور زمن معين	7
مقبول	0.73	2.50	أعتقد أن الوظائف التي شغلتها سابقاً لها علاقة ببعضها البعض	8
مقبول	0.43	2.77	يوجد توافق بين مساري الوظيفي والمسار الوظيفي التنظيمي للمؤسسة	9
مقبول	0.90	2.13	أعتقد أن المؤسسة تتفهم المهام الحرجة التي تواجهني في المراحل المختلفة لمساري الوظيفي	10
مقبول	0.29	2.56	المحور الثاني: المسار الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الأول بالقيمة 2.13 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإنني أعتقد أن المؤسسة مهيأة لتخطيط مساري الوظيفي.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الثاني بالقيمة 2.57 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن لدي إدراك صحيح عن إمكانياتي وقدراتي.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الثالث بالقيمة 2.97 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن إحداث التعديلات الهيكلية تساعد على فتح مجالات الترقية وبالتالي يساعد على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر للتقدم إلى الأمام.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الرابع بالقيمة 2.83 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإنني أعتقد أن المؤسسة تضمن الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة كالترقية والنقل لتحسين مستوى أدائي.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الخامس بالقيمة 2.47 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءتي.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال السادس بالقيمة 2.33 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق التدريب.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال السابع بالقيمة 2.93 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإنني أسعى لبلوغ وظيفة معينة بعد مرور زمن معين.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الثامن بالقيمة 2.50 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإنني أعتقد أن الوظائف التي شغلتها سابقا لها علاقة مع بعضها البعض.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال التاسع بالقيمة 2.77 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن يوجد توافق بين مساري الوظيفي والمسار الوظيفي التنظيمي للمؤسسة.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال العاشر بالقيمة 2.13 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإنني أعتقد أن المؤسسة تتفهم المهام الحرجة التي تواجهني في المراحل المختلفة لمساري الوظيفي. وفي الأخير يمكن القول على المحور الثاني بأن هناك تخطيط جيد للمسار الوظيفي.



المحور الرابع: أثر المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد

الجدول رقم(12.2): تحليل عبارات محور أثر المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد

القبول/الرفض	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	الأسئلة	
مقبول	0.43	2.77	المسار الوظيفي يؤدي دورا أساسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتنميتها	1
مقبول	0.60	2.67	إن تحديد الأهداف الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل تؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات أكبر	2
مقبول	0.43	2.87	توفير فرص التدريب يزيد من كفاءتي والتحكم أكثر لمتطلبات وظيفتي	3
مقبول	0.40	2.90	الاتصال وسيلة أساسية لاكتساب المعارف وتنمية الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي	4
مقبول	0.56	2.43	أعتقد أن المسار الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على تنمية كفاءتي	5
مقبول	0.25	2.72	المحور الثالث: أثر المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الأول بالقيمة 2.77 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن المسار الوظيفي يؤدي دورا أساسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتنميتها.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الثاني بالقيمة 2.67 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن تحديد الأهداف الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل تؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات أكبر.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الثالث بالقيمة 2.87 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن توفير فرص التدريب يزيد من كفاءتي والتحكم أكثر لمتطلبات وظيفتي.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الرابع بالقيمة 2.90 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإن الاتصال وسيلة أساسية لاكتساب المعارف وتنمية الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.
- . ظهر المتوسط الحسابي للسؤال الخامس بالقيمة 2.43 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس المستخدم (2)، وعليه فإنني أعتقد أن المسار الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على تنمية كفاءتي.
- وفي الأخير يمكن القول على المحور الثالث بأن للمسار الوظيفي أثر كبير على تنمية كفاءات الأفراد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام T test لعينة واحدة من أجل اختبار الفرضيات.

الجدول رقم(13.2): اختبار فرضيات الدراسة

درجات الحرية	قوى الدلالة	قيمة	
29	0.000	12.35	المحور 1
29	0.000	10.57	المحور 2
29	0.000	15.31	المحور 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء علمخرجات SPSS

. ظهر مستوى دلالة المحور الأول بالقيمة 0.000 وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 12.35 أكبر من T الجدولية 1.69 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وعليه تعد الكفاءات البشرية العامل الأساسي في تحقيق التفوق والتميز لأي مؤسسة ويمكن اكتسابها من خلال أنشطة تسيير الموارد البشرية.

. ظهر مستوى دلالة المحور الثاني بالقيمة 0.000 وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 10.57 أكبر من T الجدولية 1.69 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وعليه المسار الوظيفي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

. ظهر مستوى دلالة المحور الثالث بالقيمة 0.000 وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 15.31 أكبر من T الجدولية 1.69 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وعليه إن تسيير وتتبع المسار الوظيفي من شأنه أن يساهم كثيرا في رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة من خلال أدواته ومراحله.

## خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها توصلنا إلى أنه توجد علاقة وطيدة بين المسار الوظيفي وتنمية كفاءات الأفراد وهذا راجع لأساليب تنمية، تدعيم وتحفيز الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتأطير من طرف المسؤولين المباشرين.

كما استطعنا من خلال هذه الدراسة أن نصل إلى بعض النتائج بعد إجراء مقارنة بينها وبين فرضيات الدراسة، مبرزين كفاية النتائج المتوصل إليها في الإجابة على هذه الفرضيات من جهة، وتمكنا من طرح حل للإشكالية الأساسية للدراسة وذلك بتوضيح واقع المسار الوظيفي وأثره على تنمية كفاءات الأفراد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة.

## خاتمة:

من خلال دراسة الموضوع المتضمن لأثر تخطيط المسار الوظيفي على تنمية كفاءات الأفراد، اتضح لنا هناك أساليب عديدة مكن بينها: الاستقطاب، التدريب، الاتصال، التحفيز، الأداء وتحقيق التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي لإبراز مدى تأثير المسار الوظيفي على رفع الكفاءات البشرية وحاولنا معرفة نسبة هذا التأثير من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لفرع خميس مليانة ولاية عين الدفلى.

### أولاً: اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا توصلنا إلى: صحة الفرضية الأولى: تعد الكفاءات البشرية العامل الأساسي في تحقيق التفوق والتميز لأي مؤسسة ويمكن اكتسابها من خلال أنشطة تسيير الموارد البشرية. صحة الفرضية الثانية: المسار الوظيفي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي. صحة الفرضية الثالثة: إذ تسيير وتتبع المسار الوظيفي من شأنه أن يساهم كثيرا في رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة من خلال أدواته ومراحله.

### ثانياً: نتائج الدراسة:

من جملة النتائج المستخلصة بالنسبة للجانب النظري نذكر ما يلي:

- ضرورة وأهمية الاهتمام بالكفاءات البشرية.
- تسيير المسار الوظيفي يؤدي إلى تنمية الكفاءات وتحسين الأداء.
- وجود التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية والاستخدام الأمثل لهاته الموارد.
- أما بالنسبة للجانب التطبيقي نذكر ما يلي:
- اهتمام المؤسسة بالكفاءات البشرية.
- وجود وعي لدى العمال وطموحات كبيرة.
- وجود علاقة قوية بين أثر تخطيط المسار الوظيفي وتنمية كفاءات الأفراد.
- تسعى المؤسسة لتطبيق أنشطة لتسيير وتقديم الكفاءات والمهارات لتنميتها.

أخيرا ومن خلال النتائج المتوصل إليها بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة بولاية عين الدفلى يمكن القول أن الكفاءات البشرية هي أساس نمو وتطور المؤسسة والتحسين المستمر للأداء، ولذا وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالكفاءات من خلال تدريبها وتكوينها حتى لا تتقادم وتموت وتحفيزها من خلال العمل على التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي.

### ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

سعيًا للتخلص أو التقليل من فجوات الأداء المستتجة في هذه الدراسة نقترح ما يلي:

- على المؤسسة الاعتماد أكثر بتسيير الكفاءات.
- على المؤسسة أن تعمل على تطوير وتنمية كفاءات أفرادها.

- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل الأداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفير الوسائل المادية والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته على أكمل وجه.
- خلق بيئة تشاورية تعمل على فتح مجالات الابتكار والإبداع النظري القابل للتجسيد على بيئى المؤسسة.
- تحقيق التوافق بين المسار الفردي والتنظيمي.

#### رابعاً: أفاق الدراسة:

- ونظراً لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذه الدراسة يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلاً نفتح المجال لها للباحثين المهتمين باقتراح المواضيع التالية:
- تخطيط المسار الوظيفي دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.
  - أثر التسويق الداخلي في رفع كفاءات الأفراد في المؤسسة.
  - أثر طبيعة وتوصيف الوظيفة في نجاح المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص377.
- 2 - إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10، نوفمبر 2006.
- 3 - توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996.
- 4 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5 - الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، 2009.
- 6 - حمادي يوسف، إعداد القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي،(عمان: معهد الإدارة العامة، 1996).
- 7 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 8 - ربحي مصطفى العليان، محمود عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 9 - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 10 - سيد أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية " المهارات المعاصرة في إدارة البشر "، الناشر المؤلف نفسه، القاهرة، 2006.
- 11 - صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 12 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة القاهرة للطباعة، القاهرة، 2003.
- 13 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المعاصرة، القاهرة، 2007م.
- 14 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
- 15 - محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، 2007م.
- 16 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

## الأطروحات والمذكرات:

- 1 - أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 2 - إيناس بن حدة، سلمية زاوي، دور التسيير المعرفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2004.
- 3 - حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 4 - سلامي فتحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013-2014.
- 5 - شداني ليلة، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2013/2014.
- 6 - عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سكيكدة، غير منشورة، 2007-2008.
- 7 - قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، 2009.
- 8 - مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013.

## المجلات:

- 1 - سماح صولح كمال منصور، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة بسكرة، جوان 2010.

## الملتقيات:

- 1 - أحمد السيد كردى، مدونة التنمية البشرية والإدارية، [7HTT/ ahmed Kordy.Blogsport.Com](http://ahmed.Kordy.Blogsport.Com)، أكتوبر 2015 الساعة 5.
- 2 - براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص في الاقتصاد، المعرفة والكفاءات البشرية يومي 09/10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 3 - حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب الشارقة، دولة الإمارات، 21-23 أبريل 2003.

4 - صالح مفتاح، إدارة البشرية وتسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2005.

5 - مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 2006.

6 - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات والكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي، حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09.08 مارس 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Allen chauvet, **Methodes des management**, paris :les édition d'organisation,2000 .

2- Benasla. **Arabblogs.Com.archive**,2008,Jeudi,12- 03- 2015,10 :05.

3- Bernard Martory.Daniel Crozet, **Getion des ressources humaines**, Nathan, 1998 .

4- Cécile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation,paris,2001.

5- Jean- Marie Peretti : dictionnaire de ressources humaines,4<sup>eme</sup> ed,Vuibert,2005.

6- Laetitia letheilleux, **lessentiel de la gestion des ressources humaines**, extenso édition,5<sup>eme</sup> edition,paris,2012.

7- Simon L.Dolan et autres, la gestion des ressources humaines :tendance, enjeux et pratiques actuelles,4<sup>eme</sup> edition,edition pearson,canada,2008.

8- Younes emery,francois Gonin , dynamiser les ressources humaines, France :bibliothèque ressources humaines,1999 .



جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص موارد بشرية

استمارة إستبيان

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة تخرج مقترحة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان " المسار الوظيفي وأثره على تنمية كفاءات الأفراد" دراسة حالة بنك الفلاحة فرع -خميس مليانة -ولاية عين الدفلى؛ نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة على الأسئلة التالية، كمساعدة منكم لإنجاح هذا المذكرة شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	من 20-30 سنة	من 31-40 سنة	اكثر من 40 سنة
المستوى الدراسي	اقل من ثانوي	ثانوي	جامعي
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5-15 سنة	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: متعلق بالكفاءات

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

العبارة	غ موافق	محايد	موافق
1-العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر أقدمية			
2-العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر مهارة			
3-العامل الأكثر كفاءة هو الأكثر انضباطا والأفضل سلوكا			

			4- العمل الجماعي في العمل يفيدني ويجعلوني أكثر كفاءة
			5- أسعى دائما لإتقان عملي بأعلى درجة ممكنة وفق المواصفات والمعايير المحددة ولو تطلب ذلك جهود إضافية
			6- أحاول التجاوب والإصغاء جيدا وتفهمهم وتفهم ظروفهم وابدل قصارى جهدي لمساعدتهم
			7- أحاول إقناع الآخرين وترك انطباع قوي لديهم حول آرائي ومقترحاتي في مجال العمل
			8- أحاول دائما تشجيع الآخرين وإقناعهم بقدراتهم على تحسين كفاءتهم ووجههم للتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك
			9- عندما تواجهني مشكلة في مجال العمل أحاول معرفة أسبابها وتفكيكها مستخدما أساليب تساعدني في ذلك ثم أضع الحلول المناسبة والقائمة للتطبيق
			10- أستطيع انجاز عملي حتى في الظروف الصعبة وأنا متأكد من جودة ما أقوم به وأرى أن مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار

### المحور الثالث: متعلق بالمسار الوظيفي

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

العبارة	غ موافق	محايد	موافق
1- أعتقد أن المؤسسة مهيأة لتخطيط لمساري الوظيفي			
2- لديا إدراك صحيح عن إمكانياتي وقدراتي			
3- المناخ التنظيمي يساعدني في التنمية الوظيفية وتطوير طموحاتي			
4- إحداث التعديلات الهيكلية يساعد على فتح مجالات الترقية وبالتالي يساعد على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر للتقدم الى الأمام			
5- أعتقد أن المؤسسة تضمن الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة كالترقية والنقل لتحسين مستوى أدائي			
6- معاملة رئيسي المباشرة لي تزيد من تشجيعي لأداء وظيفتي			
7- نسبة استفادتي من التدريب كافية لتحسين كفاءتي			

			8- الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق التدريب
			9- الحصول على الوظيفة التي أسعى إليها يكون عن طريق الكفاءة
			10- أسعى لبلوغ وظيفة معينة بعد مرور زمن معين
			11- اعتقد أن الوظائف التي شغلتها سابقا لها علاقة مع بعضها البعض
			12- يوجد توافق بين مساري الوظيفي والمسار الوظيفي التنظيمي للمؤسسة
			13- اعتقد أن المؤسسة تتفهم المهام الحرجة التي تواجهني في المراحل المختلفة لمساري الوظيفي

#### المحور الرابع: متعلق بالمسار الوظيفي وأثره على تنمية كفاءات الأفراد

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

العبرة	غ موافق	محايد	موافق
1-يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي في رفع وتنمية كفاءتي			
2-المسار الوظيفي يؤدي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتنميتها			
3-أن تحديد الأهداف الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل تؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات أكبر			
4-توفير فرص التدريب يزيد من كفاءتي والتحكم أكثر لمتطلبات وظيفتي			
5-إن زيادة الأجر تكون على أساس الكفاءة			
6-اعتقد أن التحفيز ضروري لتدعيم وتنمية كفاءتي			
7-الاتصال وسيلة أساسية لاكتساب المعارف وتنمية الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي			

شكرا لتعاونكم معنا