



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية دراسة حالة مديرية التربية -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

د. عاشوري ابراهيم

إعداد الطلبة:

- أمينة العايب

- صونية بن سي مسعود

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الوافي حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عاشوري ابراهيم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2022/2021



دعاء

اللهم إننا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح
وخير العلم وخير الثواب.

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا.
و ذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.
اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا
فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا .

اللهم صلي على نبينا محمد وعلى آله وأصحابه والأخيار
وسلم تسليما كثيرا.

ربنا تقبل منا دعاءنا هذا

" أمين "

شكر وعرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

"من اصطنع معروفًا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازته فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين".

صدق رسول الله

أول كلمة شكر هي للحق وحده رب العزة تجلّى في علاه

كما أتقدم بأرقى وأسمى عبارات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي المحترم الذي لم يخل علينا بنصائحه وأرائه و إرشاداته القيمة،

و التي منحنا جل وقته وجهده طول فترة إشرافه على هذه الرسالة

إليك أحسن الكلام، و جزاك الله عنا خير الجزاء أستاذي الفاضل:

"عاشوري إبراهيم"

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة طول المشوار الجامعي كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مديرية التربية على حسن استقبالهم وتعاونهم.

صونية و أمينة

إهداء

"قل اعملوا فيسرى الله عملكم والمؤمنين"

إلى التي ربّني صغيرة وسهرت على كثيرا، إلى من يعجز اللسان عن شكرها
إلى أمي الغالية "حاجة سعيد سعدية"

إلى الذي حرس على تعليمي وتكويني إلى رمز الوفاء والعطاء أبي العزيز
" بن سي مسعود يونس "

أهدي لكما ثمرة عملي هذا وأطال الله في عمركما إلى أخواتي الجميلات "
كريمة، أميرة، سهيلة " إلى إخوتي " نسيم، رياض، عبد الحكيم "
إلى الأقارب بدون استثناء وإلى كل الأصدقاء " أمينة، أم كلثوم، نادية،
أحلام، وهيبة " وإلى كل زملاء تخصص إدارة أعمال.

صونية

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل والملازم لكافة أطوار حياتي، وإلى روعي والدي الطاهرة.

إلى جميع الإخوة والأخوات

إلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي أو خارجه إلى كافت زوملائي طلبة الماستر وخاصة طلبة تخصص إدارة أعمال.

أمينة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني في قطاع التربية في مديرية التربية لولاية ميلة، و من أجل تحقيق ذلك تم بناء وتطوير استبيان وزع على أفراد عين الدراسة البالغ عددهم (50) عاملاً، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تصورات المبحوثين عن المسار المهني كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة، عن أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في الحصول على العاملين، و التدريب و التنمية، و التحفيز، الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم، وهذا ما يؤكد أن هذه الأبعاد لها دلالة إحصائية على المسار المهني، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار المهني تعود للتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات العمل، الراتب)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: تساهم إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وعملياتها في تفعيل عملية تسيير المسار المهني من خلال الربط بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة وهنا تظهر ضرورة جعل هذه العملية مسؤولية مشتركة بين الموظف و إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، إدارة الموارد البشرية، المسار المهني.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of human resources management functions on the professional path in the education sector in the directorate of education of the state of Milla, the following : the respondents' perception of the professional path were positive and to a high degree ,about the dimensions of the independent variable represented in obtaining workers, training and development, motivation, retaining and maintaining workers and this confirms that these dimensions have a statistical significance on the professional path, and that there are no differences statistically significant in respondents' perceptions of the professional path due to personal changes (gender, age, marital status, educational level, years of work, salary).The professional approach through linking the individual approach and the organizational approach and the achieving integration between the goals of the individual and the organization, and here appears the need to make this process a joint responsibility between the employee and the human resources department.

Keywords : human resource, human resource management, career path.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	دعاء
III	شكر وتقدير
IV-V	إهداء
VI	ملخص
VIII-IX	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات عامة حول الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مدخل عام للموارد البشرية
5	المطلب الثاني: أهداف ومهام الموارد البشرية
7	المبحث الثاني: أساسيات عامة حول إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثالث: وظائفية و مداخل و مواقع إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول: وظائفية و تحديات إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: مدخل وموقع إدارة الموارد البشرية
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: أساسيات عامة حول المسار المهني
23	المطلب الأول: مدخل عام للمسار المهني
27	المطلب الثاني: أهمية و أهداف و أنواع المسار المهني
33	المبحث الثالث: تسيير المسار المهني في المنظمة

33	المطلب الأول: أهمية و أهداف و وسائل تسيير المسار المهني
35	المطلب الثاني: معوقات و نماذج تسيير المسار المهني على مستوى الفرد
38	المبحث الثالث: الحالات الخاصة للنهاية المسار المهني في المنظمة و الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني
38	المطلب الأول: شروط فقدان المسار المهني
42	المطلب الثاني: الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني
44	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم مديرية التربية - لولاية ميلة-
47	المطلب الأول: تعريف ومهام و إشراف المدير العام لمديرية التربية
48	المطلب الثاني: الأمانة العامة و الهيكل التنظيمي لمديرية التربية
50	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: منهج الدراسة و أدواتها
53	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
57	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأجزاء الرئيسية
77	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.
83	خلاصة الفصل الثالث
85	خاتمة
89	قائمة المراجع
94	الملاحق

قائمة الجدول

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
(01)	ملخص مراحل المسار المهني و أهم السمات المميزة.	26
(02)	مجتمع الدراسة.	54
(03)	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة.	54
(04)	معاملات الثبات حسب ألفا كرونباخ لأجزاء الدراسة.	56
(05)	توزيع الموظفين حسب الجنس.	57
(06)	توزيع الموظفين حسب السن.	58
(07)	توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية.	59
(08)	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي.	60
(09)	توزيع الموظفين حسب عدد سنوات العمل.	61
(10)	توزيع الموظفين حسب الراتب الشهري.	62
(11)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول الحصول على العاملين.	64
(12)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب و التنمية.	66
(13)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز.	69
(14)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم.	71
(15)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول المسار المهني.	73
(16)	عرض نتائج الانحدار البسيط.	78

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم
ب	نموذج الدراسة.	(01)
6	مهام موارد البشرية.	(02)
18	نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة.	(03)
19	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.	(04)
30	نموذج المسار التقليدي.	(05)
31	نموذج المسار الوظيفي الشبكي.	(06)
32	كيفية عمل المسار المزدوج.	(07)
49	الهيكل التنظيمي للمديرية.	(08)
58	توزيع الموظفين حسب الجنس.	(09)
59	توزيع الموظفين حسب السن.	(10)
60	توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية.	(11)
61	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي.	(12)
62	توزيع الموظفين حسب سنوات العمل.	(13)
63	توزيع الموظفين حسب الراتب الشهري.	(14)

مقدمه

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حَصِيت باهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة و الأعمال حيث أصبحت في الوقت الحاضر من الإدارات الهامة في المنظمة و ذلك لما لها من أهمية بالغة حيث تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات فهي تسهر على تحقيق أهداف المنظمة، و هي مرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف و النشاطات و يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية و يغطي مجالات التوظيف و العمل في المنظمات على اختلاف أنواعها حيث يشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف يشكل نطاقا و مجالا لعملها داخل المنظمة و من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي ركزنا عليها في الدراسة هي وظيفة التدريب و التنمية بحيث تعتبر وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية فهو عبارة عن عملية تسعى إلى تطوير و تحسين الأداء من أجل رفع مستوى الكفاءة فهو يهدف إلى تنمية القدرات و مهارات العاملين و ذلك بتمكين العمال من رفع قدراتهم على الأداء من خلال تنمية مهاراتهم. و هنا يظهر دور وظائف إدارة الموارد البشرية في أنها تمثل وظيفة أساسية في المنظمات لأنها تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المعتمدة بشكل يحقق هذا الانسجام مع استراتيجيات المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقها. و هذه المنظمات ليست في حالة ثبات و إنما تتغير باستمرار و لوظائفها أثر على المسار المهني في إدارة الموارد البشرية و يعبر المسار المهني عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره المهني في المؤسسة و هذا يحدث في الجوانب الإدارية و التنظيمية و المجالات و الإجراءات الإدارية و نلمس هذا التغير من خلال الحصول على العاملين و تدريبهم و تحفيزهم من أجل الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم. ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من برامج خاصة بالمسار المهني ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزهم، وتحقيق طموحاتهم في العمل.

لنتمحوّر إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية؟

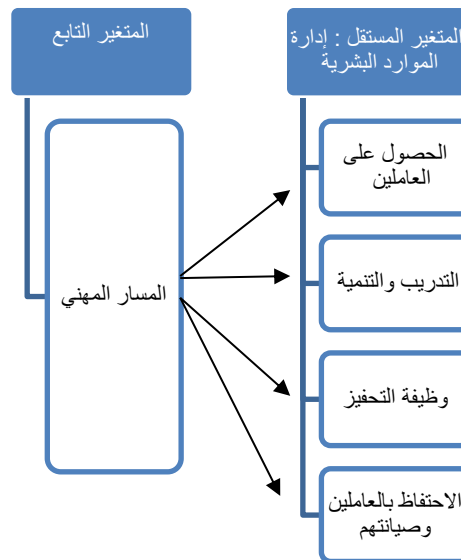
1. التساؤلات الفرعية: محاولة منا للإجابة عن إشكالية الدراسة نورد مجموعة من التساؤلات قصد الإحاطة بهذا الموضوع:

- هل يؤثر الحصول على العاملين في المسار المهني؟
- هل يوجد أثر للتدريب والتنمية على المسار المهني؟
- هل يوجد أثر لوظيفة التحفيز على المسار المهني؟

- هل يوجد أثر للاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم على المسار المهني؟
- 2. فرضيات البحث: لمعالجة إشكالية البحث المطروحة لابد من الفرضيات التالية:
 - الفرضية الرئيسية: تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية.
 - الفرضيات الفرعية :
 - ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحصول على العاملين في المسار المهني.
 - ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتنمية على المسار المهني.
 - ✓ الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لوظيفة التحفيز على المسار المهني.
 - ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم على المسار المهني.
- 3. نموذج الدراسة:

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

4. اختيار الموضوع:

• الأسباب الموضوعية:

ويمكن سبب اختيارنا للموضوع في أنه في ظل التطورات التكنولوجية المتزايدة وفي إطار الثورة التكنولوجية الحديثة والمتقدمة في العالم التي انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير الذي أحدثته. يصبح الحديث عن اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين أمرا ضروريا حيث أن الإدارة كعلم وفن وتطور ذات أهداف تساهم في تأثير على كافة المجالات والهدف من كل ذلك هو البقاء والنمو في عالم الأعمال. كما تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية من أهم متطلبات المسار المهني كما يعتبر المورد البشري هو المحرك الإداري لأي تنظيم.

• الأسباب الذاتية:

يكمّن السبب في اختيارنا للموضوع في أن اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين يعتبر مجالا هاما للدراسة والبحث والتحليل خاصة في وقتنا الحالي بالإضافة لممارسات الوظائف أثبتت أهمية في هذا الموضوع. كما أن الموضوع يعتبر مشوقا للدراسة والتحليل وذلك لاهتمام المتزايد بالموارد البشرية داخل المؤسسة للعمل على تحقيق مسار مهني ناجح.

5. أهمية الدراسة:

نظرا للأهمية البالغة للموضوع الذي سنعالجه فتظهر الأهمية من خلال النقاط التالية التي حفزتنا على انجاز هذه الدراسة ونذكر منها:

- أهمية الموضوع في حد ذاته يعتبر مجالا للتركيز على تحديد ركائز الأساسية و المتمثل في وظائف التدريب والتنمية والحصول على العاملين و تحفيزهم.
- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا و تطبيقا لكل إدارة ترغب في تحقيق مسار مهني ناجح من خلال التدريب والتنمية الأفراد و التكيف و التأقلم وفق الوظائف من أجل تسهيل التعامل مع كل ما هو جديد.
- تعد وظائف إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في ميادين التسيير والإدارة، فالتغيرات والتطورات المعرفية والعملية التي شهدتها عالمنا اليوم فرضت على المؤسسات التربوية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة المتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية لاكتسابها المهارات و المعارف التي تساعد في تحسين أدائها وبالتالي الأداء المستدام للمؤسسة التربوية.

6. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني في قطاع التربية، كما ترمي إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تطوير إطار نظري حول وظائف إدارة الموارد البشرية والمسار المهني.
 - التعرف على تصورات موظفي قطاع التربية في مديرية التربية لمفهوم المسار المهني.
 - تحليل اثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب و التنمية، التحفيز، الحصول على العاملين، الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم) على المسار المهني.
 - التعرف على مدى الاختلاف في تصورات موظفي مديرية التربية للمسار المهني باختلاف العوامل الشخصية.
 - تقديم توصيات بناء على نتائج الدراسة للاستفادة منها من قبل متخذي القرار في مديرية التربية.
7. صعوبات الدراسة:

- أحاطت بالبحث عدة صعوبات خاصة ما تعلق منها في الجانب التطبيقي، حيث تمثلت فيما يلي:
- قصر الوقت.
 - صعوبة توزيع الاستبيان على الموظفين نظرا لانشغالهم بالعمل.
 - عدم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة.
 - عدم إلمامنا الجيد بحيثيات برنامج spss و الذي كان الأساس في معالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية الأمر الذي صعب من العمل التطبيقي و إضاعة الكثير من الوقت والجهد.
 - عدم توفير المؤسسة للمعلومات الضرورية نظرا لسريتها.
8. هيكل الدراسة:

تطرقنا في دراستنا هذه إلى وضع خطة تمثلت في ثلاث فصول ففي **الفصل الأول** تناولنا الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث **فالمبحث الأول** أساسيات عامة حول الموارد البشرية قسمناه إلى مطلبين فالمطلب الأول تناولنا فيه مدخل عام للموارد البشرية أما المطلب الثاني أهداف ومهام الموارد البشرية أما **المبحث الثاني** فتطرقنا فيه إلى أساسيات عامة حول إدارة الموارد البشرية قسمناه إلى مطلبين ففي المطلب الأول مدخل عام لإدارة الموارد البشرية و المطلب الثاني أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية أما **المبحث الثالث** فتطرقنا فيه إلى وظائفية وتحديات إدارة الموارد البشرية فالمطلب الأول تناولنا وظائفية إدارة الموارد البشرية والمطلب الثاني مداخل وموقع إدارة الموارد البشرية. أما **الفصل الثاني** فكان بعنوان الإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين فقسمناه إلى ثلاث مباحث **فالمبحث الأول** أساسيات عامة حول المسار المهني تناولنا فيه مطلبين فالمطلب الأول مدخل المسار المهني أما المطلب الثاني تناولنا فيه أهمية وأهداف و أنواع المسار المهني **المبحث الثاني** تسيير المسار المهني في المنظمة تطرقنا فيه إلى مطلبين فالمطلب الأول أهمية وأهداف ووسائل تسيير المسار المهني أما المطلب الثاني تناولنا فيه معوقات

ونموذج تسيير المسار المهني على مستوى الفرد أما **المبحث الثالث** تناولنا فيه الحالات الخاصة للنهاية المسار المهني في المنظمة والاعتبارات التي تحدد ففعالية تسيير المسار المهني ففي المطلب الأول شروط فقدان المسار المهني أما المطلب الثاني الاعتبارات التي تحدد ففعالية تسيير المسار المهني. أما **الفصل الثالث** فكان بعنوان الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات قسمناه إلى ثلاث مباحث **فالمبحث الأول** تقديم مديرية التربية لولاية ميلة قسمناه إلى مطلبين فالمطلب الأول تعريف و مهام و إشراف المدير العام لمديرية التربية أما المطلب الثاني الأمانة العامة والهيكل التنظيمي لمديرية التربية أما **المبحث الثاني** منهجية الدراسة الميدانية قسمناه إلى مطلبين المطلب الأول منهج الدراسة و أدواتها أما المطلب الثاني مجتمع وعينة الدراسة أما **المبحث الثالث** عرض وتحليل بيانات الدراسة قسمناه إلى مطلبين المطلب الأول عرض وتحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأجزاء الرئيسية و في المطلب الثاني اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة.

9. الدراسات السابقة:

توجد هناك أهمية كبيرة للدراسات السابقة وتكمن في مساعدة الباحث على عدم الوقوع في الأخطاء التي سبق وقع فيه الباحثون الآخرون، وذلك لأن الباحث من خلال اطلاعه عليها سيكتشف المشاكل التي عانى منها الباحثون الآخرون وبالتالي تكون لديه القدرة على تجنبها، كما تساعد كذلك على معرفة الأفكار التي تمت دراستها وتبالي استبعادها و التركيز على أفكار إبداعية لم تدرس من قبل والاطلاع على طريقة التي استخدمها الباحثون في دراستهم لصيانة أسئلة الدراسة وتبالي يستفيد الباحث من هذا الأمر ويصبح لديه الخبرة الكافية لصيانة أسئلة بحثه العلمي وتقديم إجابات عن عدد الأسئلة التي تدور في ذهنه وتبالي توفير الوقت و الجهد.

الدراسات العربية:

1. دراسة، الطراونة، إبراهيم و البلوشي، عادل، 2010 ، بعنوان " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من (315) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي :أن تصورات المبحوثين عن المسار الوظيفي والتدريب والتطوير والنقل والمكافأة، كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة وبدرجة متوسطة لتقييم الأداء، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف السابقة مجتمعةً ومنفردةً على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

استندنا من هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا في الفصل الأول المتعلق بالإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و الفصل الثاني المتعلق بالإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين.

2. دراسة، ديوب، أيمن، 2002 ، بعنوان " التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي - بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر."

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي في الشركات محل الدراسة، والكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي، والربط بين ممارسات التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين التنمية الإدارية والترقية الوظيفية والنقل الوظيفي ووجود نقص في الموارد المادية والمعلومات اللازمة لنجاح التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي واعتماد شركات القطاع الخاص والعام على أسلوب التدريب فقط لتطوير المسار الوظيفي.

استفدنا من الدراسة في الجانب النظري المتعلق بالفصل الثاني الإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين.

3. دراسة، بوراس فائزة، 2008، بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توبة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية التخطيط المسار الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية من فئة العمل الإداريين قوامها (50) رئيساً في مؤسسة الإسمنت بعين توبة، بانتة في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن غدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بعملية تخطيط المسار الوظيفي، ومن استخدامات نتائج تقويم الأداء تطوير العاملين المستمر بهدف تمكينهم من أداء مهام أخرى خلال مساهمهم في المؤسسة، كما أشارت النتائج إلى أن أهم معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي هي نقص الترقيات وتقصير المعنيين في عملية التقييم ونقص الحوافز الفردية والتركيز على الحوافز الجماعية. استفدنا من الدراسة في الجانب النظري المتعلق بالفصل الثاني الإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Yean ,Tan, Yahya, 2013) بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المسار الوظيفي على الرضا المهني لوسطاء التأمين."

هدفت الدراسة إلى معرفة التصورات الفردية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المسار الوظيفي التي تؤثر على الرضا المهني، وتم توزيع الاستبيان على (531) وسيطاً في شركات التأمين في ماليزيا، وتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد الذي يبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (

تدريب وتطوير وتعويضات) وإستراتيجية إدارة المسار الوظيفي من جهة، والرضا المهني من جهة أخرى، وأظهرت النتائج أيضاً أثراً جزئياً لاستراتيجيات المسار الوظيفي على العلاقة بين المتغيرين السابقين، وأوصت الدراسة شركات التأمين موضوع الدراسة ببذل المزيد من الجهود لتحسين كفاءة برامجها التدريبية و التطورية وتصميم حزام الأحمر أكثر جاذبية لعاملين لديها.

استفدنا من الدراسة في الجانب النظري المتعلق بالفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة

الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي استهدفت اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين وذلك لما لها من أهمية بالغة حيث أنها تشتمل على مجموعة من الأنشطة حيث أنها تسهر من خلالها على استقرار الوظيفي لها ولعل أهم ما تقوم به هذه الأخيرة هو جعل قوى العمل في المنظمة فريقا واحدا و تمتلك هذه الأخيرة مهمة ومسؤولية في أي مؤسسة كانت ذات مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة على جميع المديرين والإداريين، رؤساء، مشرفين في كافة المستويات ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على تطوير المسار المهني.

سوف نتناول في هذا الفصل مجموعة من العناصر التي نحاول من خلالها التعبير عن هذا المصطلح

بدأ من:

المبحث الأول: أساسيات عامة حول الموارد البشرية

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: وظائفية ومداخل ومواقع إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: أساسيات عامة حول الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي و العنصر الفعال من بين عناصر الإنتاج، فلهذه الطاقات الغير محدودة، فابها تقاس ثروة الأمم باعتبار أن هذا المورد هو من أهم المكونات الرأس المالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي في الدول، فقد أصبح المورد البشري بدرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

المطلب الأول: مدخل عام للموارد البشرية

تتكون المؤسسة من عدة موارد وهي مختلفة ومتنوعة سواء من حيث الخصائص أو التركيبية كما أن لكل منها أهمية بالنسبة للمؤسسة إلا أن أهمها على الإطلاق هو المورد البشري.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

تعددت تعريفات الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تتحدد تقريباً في المضمون، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات وفيما يلي مجموعة من التعريفات: يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم.¹

كما يقصد به هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.²

وأيضاً هو مجموعة من المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال، والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل.³

الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات و الكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة.⁴

¹ عمري سامية، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 81.

² بختي إبراهيم، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 6، 2008، ص 10. تحت الرابط : rcweb.luedld.net

³ سهيل زغودو، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 3.

⁴ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 5.

يعد مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- باقي الموارد المشاركة.
- التكتلات العمالية / الاتحادات.¹

يمكن القول حسب التعاريف السابق بأن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة يؤدون الأعمال المطلوبة فيها ويشاركون في وضع سياساتها وتحقيق أهدافها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي " عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والتي تساعد في الحصول على تفوق المؤسسة على المؤسسات المنافسة وتحديد الأسس السليمة لاستخدام الوارد البشرية بصورة فعالة لإنجاز مهامها وأهدافها ".²

ثانياً: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المؤسسة، وهي كالتالي:

1. **الوظيفة التنفيذية:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل قسمه، ومن ثم فهو يمارس السلطة التنفيذية على العاملين، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس نوع من السلطة الضمنية والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة، وذلك فيما يتعلق بالقوى العاملة.
2. **الوظيفة التنسيقية:** حيث يعمل المدير والموارد البشرية كمنسقين للأنشطة البشرية، وعادة ما يشار إلى هذا النشاط بأنه نوع من الرقابة الوظيفية، والذي يتم من خلالها قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا للتأكد من خلالها على سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

¹ بومدين محمد، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2005-2006، ص 9.

² أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، ص 11.

3. وظيفة تنمية تكوين الكفاءات: والتي تتضمن تقديم النصح والمشاورة للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بأنشطة التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات.¹

المطلب الثاني: أهداف ومهام الموارد البشرية

أولاً: أهداف الموارد البشرية

تهدف وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تتفرد بها، وتميزها عن باقي المؤسسات من خلال البحث عن الإبداع والتجديد، وتحقيق رضا الزبون ورفع درجة وفائه. وتسعى هذه الوظيفة كذلك إلى توفير وتسعى هذه الوظيفة كذلك إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة، و المكافأة المناسبة، أي أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص.

تعمل وظيفة الموارد البشرية كذلك على توفير جو جماعي محفز يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد.

تسعى إذن وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها والعمل على تعبئتها، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف إستراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المؤسسة وكذا تحسين أدائها و تنافسيتها.²

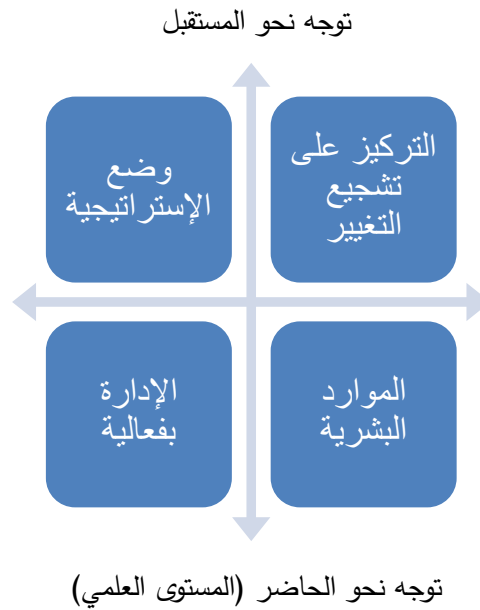
ثانياً: مهام الموارد البشرية

تمارس وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي:

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003، ص 38.

² سهيل زغود، مرجع سبق ذكره، ص. ص 18-19.

الشكل رقم (02) : مهام الموارد البشرية



المصدر: سهيل زغود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 18.

من أهم مهام مسير الموارد البشرية أن يتولى إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، وأن يشجع لامركزية الإدارة، لتمييزها بالليونة واعتمادها على تعبئة الموارد، وهذا أهم ما تبحث عنه المؤسسات حالياً، إذ تمكن اللامركزية الأفراد من المشاركة في تسييرهم، وفي زيادة مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

تعمل كذلك وظيفة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع تحفيز الموارد البشرية، مما يسهل تعبئة المهارات والموارد اللازمة، كما تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها لسلوكيات المبدعة والتغيرات المجددة، والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المؤسسة، ومن مهام وظيفة الموارد البشرية أنها تساهم أيضاً في وضع إستراتيجية المؤسسة، وكذا تجسيدها بالاعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تحديد احتياجاتها المستقبلية كما ونوعاً.

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد من خلال التخطيط، التنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومن هذا نجد أن الإدارة تتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف، موارد محدودة و أفراد، هذه العوامل جعلت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ضرورية وحتمية من خلال توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

مر المورد البشري بعدت تطورات في الماضي مما أدى لتغير النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد فأصبحت تسمياتها إدارة الموارد البشرية نظرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقدير لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وهذا ما سعدنا على بروز مجموعة من تعاريف حديثة.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:¹

1. المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية، حيث:

- نظرت إلى أن العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

2. المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

إن من أهم التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية الموارد البشرية، هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة، وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص.ص 32-34.

النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتماد على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

- **الاختيار العلمي للعاملين:** يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم.
- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى مستوى المطلوب من العمل.
- **التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته. وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمل بأداء معدلات إنتاجية دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

3. المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

4. المرحلة الرابعة: بداية الحرب العلمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العلمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والراعية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهمها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية و الإسكان ، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و اقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة و أعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

5. المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

حيث شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة إلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

6. المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت التدريب وتنمية العاملين و وضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم و انصرافهم والأعمال الروتينية، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهمية في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر و الاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.¹

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب في تعريف إدارة الموارد البشرية في التعريفات ولكنهم اتفقوا في الإطار العام للمضمون والآتى عرض موجز لما ورد في الآراء و التعاريف التي جاءوا بها:

- **تعريف فرانش French:** والذي عرفها بكونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
- **تعريف سيكولا Sikula:** وقد أورد تعريفاً أكثر توسعاً حيث قال بأن الموارد البشرية هي استخدام عمليات التعيين والتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.

¹ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 34-36.

- **تعريف كلوك Glueck:** وعرفها بأنها وظيفة في تنظيم التخصص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- **تعريف شيرمان و جرودن Sherman & Chruden:** وعرفها كونها الإدارة التي تشمل على عمليات أساسية تؤدي، و قواعد يجب أن تتبع وما على مدير إدارة المارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة بتزويدهم بحاجتهم من المشورة والرأي ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفعالية وكفاءة أكثر.
- **تعريف فيليبو:** حيث يعرفها بأنها تخطيط و تنظيم وتوجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.
- **وهناك تعاريف أخرى:** منها ما يراد بها إدارة الأفراد في بعض المؤسسات وفي أخرى إدارة القوى العاملة وفي ثالثة إدارة شؤون العاملين.

ويلاحظ من استعراض هذه التعاريف أنها تلتقي وتتفق على كون الموارد البشرية هي التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة تحقق للمنظمة أهدافها وللموظف آماله وتطلعاته وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة إضافة إلى النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من العوامل تقوم عليها من أجل تسير الجيد لعملها و تحقيق أهدافها السامية لما لها من أهمية.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم العناصر العلمية الإنتاجية فيه والعلمية لابد من توفير الكفاءات الجديدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسيع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو ممل للتوسع الأفقي، وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب و ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه و يقول عالم الإدارة " بيتر دراكر " بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (الميزة التنافسية للمؤسسات).

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص.ص 22-23.

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة لموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحفيز الطاقات لدى العاملين.
 2. تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس التميز والإبداع تعتمد على الرأس المال البشري لديها.
 3. تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين بحيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- وأهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية هي:
- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
 - كبر حجم المنظمة ونمو كبر عدد الموظفين.
 - ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.¹

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

1. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الرياضية والإحصائية بصفة خاصة.
2. العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل مادياً ونفسياً.
3. زيادة درجة الولاء والانتماء ذلك من خلال هيكلة عادل للأجور والحوافز و سياسات واضحة للترقية و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حيث لآخر.
4. وضع نظام موضوعي لقياس وتغيير أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية.²
5. توجيه النصيحة إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة على ضمان و التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 14.

² سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة عن إدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006، ص 04.

6. تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
7. المساعدة في تطوير الإستراتيجية العام لمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
8. توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف.
9. التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.¹

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص.ص 12-13.

المبحث الثالث: وظائف ومداخل ومواقع إدارة الموارد البشرية

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات الكثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى.

المطلب الأول: وظائف وتحديات إدارة الموارد البشرية

تعد وظائف إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع الشائعة لذلك سنتطرق إلى وظائف وتحديات إدارة الموارد البشرية.

أولاً: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عنها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية دون استثناء فئة. وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو إن نشاط هذه الإدارة يقتصر على العاملين في المستويات الإدارية المباشرة فقط. مثال ذلك إن قياس وتقييم الإدارة يشمل فئات معينة من العاملين دون الآخرين أو أن نشاط التدريب لا يشمل أفراد الإدارة العليا. بالرغم من شدة حاجتهم إليه في كثير من المشروعات. وهذا الاتجاه مازال سائداً في العديد من البلدان النامية.

ولتحقيق فهم أوسع لطبيعة إدارة الموارد البشرية فإننا نفترض أنها مدخل يتكون من أربع وظائف وأنشطة فرعية تشمل. الحصول على الأفراد، التدريب والتنمية، التحفيز، الحفاظ والصيانة وفي كلمات بسيطة فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربع أبعاد رئيسية هي. الحصول على العاملين. إعدادهم، تحفيزهم، المحافظة عليهم.

1. **وظيفة الحصول على العاملين STAFFING :** على الرغم من أن عملية استقطاب العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين، إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية وعلى وجه التحديد فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فإن مسؤول الموارد البشرية يتوجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية وربما هذا المجال أحد أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين. فلن يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي للحاجة إلى إعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم¹.

¹ انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2011، ص 31.

2. وظيفة التدريب والتنمية training and development : عندما يمارس مسؤولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فإنهم يحاولون البحث عن واستقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل وظيفة. وعندما يفخر أولئك المسؤولون بقدرتهم على التميز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوفر لديهم تلك القدرات فإن الحقيقة تضل متمثلة في أن نسبة قليلة إن لم يكن هناك احد على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل و تحقيق الأداء المتوقع بنسبة 100% فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعملية إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل. و أهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد و أنظمتهم وقواعد.....الخ. يمكن التدريب الرسمي أن يحتل مكانه ويحقق أهدافه وفي الحقيقة فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دوار هاماً في تشكيل و إعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة. بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في اقل فترة ممكنة. ولتحقيق ذلك فإنها - أي إدارة الموارد البشرية - تمارس دورها من خلال أربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية وهي تدريب العاملين والتطوير التنظيمي والتطور المهني وفي هذا المجال فإنه تجدر الملاحظة بأن تطوير العاملين والتطوير المهني مما نشاطات موجهان بالعاملين أنفسهم. أما تدريب العاملين فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة ومن ناحية أخرى فإن التطوير التنظيمي يركز حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها. و في حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف إلا أنها جميعاً تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التدريب والتنمية.

3. وظيفة التحفيز motivation : تعتبر وظيفة التحفيز احد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل اقلها فهماً و إدراكاً من الناحية العملية للسؤال. لماذا الإجابة تكمن في أن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته. فقد تعددت محاولات دراسة و استكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك. رغم عدم اتساق النتائج في مجملها إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز. وعلى سبيل المثال. يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فردية و إدارية وتنظيمية فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه. ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل. حيث يوجد اتفاق بأن أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما. القدرة على العمل والرغبة في أدائه وعليه فإنه من منظور الأداء. يحتاج الفرد إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل. ومثل هذا الجانب من المفترض انه تم انجازه خلال المرحلتين السابقتين لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة واختيار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل ولكن يظل هناك جانباً آخر وهو تصميم الوظيفة ذاتها. فإذا كان تصميم الوظيفة ملائماً أو تم توصيفها بشكل غير صحيح فإن أداء الأفراد سوف يكون دون قدراتهم وبناءاً على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنتظر للوظيفة من حيث محتوياتهم ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها.....الخ. وبعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة. فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في فهم دلالات

نظريات التحفيز ومن ثم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل. كذلك فإنه يجب وضع معايير الأداء المناسبة والتي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها الأداء. كما يجب التحقيق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء و أنظمة المكافآت أو الحوافز. حيث يجب على هذه الأنظمة أن تتوافق وتتسق مع خطط الدفع عن الأداء وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز. فان كافة الجهود يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو. الحصول على هؤلاء العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات و يبذلون أقصى مستويات الأداء في أ أعمالهم و بمجرد التأكد من تحقيق هذا الجانب فان مهام إدارة الموارد البشرية تتحول إلى التركيز على الجانب الرابع و الأخير وهو الاحتفاظ بالعاملين والعمل على صيانتهم

4. الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم maintenance : تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية وكما يتضح من الاسم فان الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء و الانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين. وعندما تثير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج وشراء المنظمات الأخرى وترشيد العمالة بالإضافة إلى تحسين الظروف العائلية. وزيادة كثافة المنافسة.....الخ نجد انه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمل. و لتحقيق هذه المهمة فان الأمر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار على سبيل المثال فان إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل. و إبراز العناية برفاهية العاملين كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بان المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات. بالإضافة إلى هذه الجهود للحد من آثار الإحباط أو الضغوط والملل الوظيفي و أيضا لضمان نقل آراء ومقترحات ووجهات نظر العاملين إلى الجهات البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية والتي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء والذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة ويملكون أحدث المهارات والقدرات ونواحي المعرفة و يبذلون أقصى طاقاتهم وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمنظمة¹.

ثانيا: أهم التحديات لإدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها. ومن أهم تلك التحديات:²

1. التطور التكنولوجي الذي استتبع إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص. 34 - 36.

² محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 2، 2014، ص. 43-44.

2. التنوع الثقافي و الذي يعود إلى الاختلافات المدركة بين العاملين من حيث العمر، التخصص في العمل، والمهنة، والجنس وغير ذلك.
 3. الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد، وإذا استعرضنا نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية، يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية. وقد أعلنت بعض الشركات الكبيرة مثل جنرال موتورز عن نيتها إلغاء عشرة آلاف وظيفة خلال عام 2009، كما أعلنت شركة نيسان فيها تسريح ألفي عامل خلال الفترة المقبلة.
 4. منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة سابقا كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
 5. نشر المعرفة و الابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة بغض النظر عن منشأها أو مصادرها.
 6. انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين، وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين، و تمكين العاملين، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
 7. ضرورة وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة.
 8. الازدياد المضطرد في إعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات و بروز الشركات متعددة الجنسية.
 9. تطوير وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد وإجراء المقابلات.
- ويجب أن لا يغيب عن بالنا تأثير المنافسة في العرض والطلب على الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، و خاصة بعد زيادة إعداد الخريجين من مختلف التخصصات وارتفاع معدلات البطالة في كثير من الدول.

المطلب الثاني: مداخل وموقع إدارة الموارد البشرية

تعتمد كل مؤسسة على مداخل ومواقع تقوم بتشكيلها من أجل التسيير الحسن لنشاطات التي تقوم بها.

أولاً: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

هناك عدة مداخل لدراسة إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:¹

¹ مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 23-24.

1. **المدخل الإستراتيجي:** الذي يتناول الخطة الإستراتيجية أساسا لعمل المنظمة والتي تبتدى برؤية ورسالة المنظمة ثم أهدافها الإستراتيجية والبيئية الداخلية والخارجية لها وتحديد مواطن القوة والضعف والفرض والمخاطر التي تؤثر عليها و ينتهي بوضع بديل الإستراتيجي لها.

2. **المدخل الإداري:** ويركز هذا المدخل على الدراسة العمليات الإدارية للموارد البشرية فيتناول أهداف الإدارة وعمليات الاختيار والتعيين وتحليل الوظائف ويهتم بالتدريب وتنمية القدرات وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الموظفين تم ينتقل إلى الأجور و الرواتب والحوافز وخدمات الموظفين فانضباط الموظفين والسعي لتحقيق أمن ورعايتهم.

3. **مدخل الموارد البشرية:** و يولي هذا المدخل اهتمامه بالموظف كإنسان من خلال دراسة حاجاته وتطويره وتنمية إمكانياته وتلبية متطلباته إضافة إلى دراسة المسائل السلوكية له والعمل على إيجاد الحلول الناجمة عن تصرفاته السلوكية واهتماماته.

4. **مدخل النظم:** ويدرس هذا المخل العلاقة التي تربط بين الموارد البشرية ببقية النظم كنظام الإنتاج التسويق العمليات والقوى العاملة وغير ذلك حيث تلعب هذه النظم دورا مؤثرا على نظام إدارة الموارد البشرية وفي الوقت يؤثر ذلك النظام فيها.

5. **مدخل المبادرة:** و يقوم هذا النظام على الحساب التوقعات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة لمواجهتها من خلال مجموعة الوسائل المتاحة أمام المنظمة. ويسترشد هذا المدخل بالفكر الإستراتيجي وتفعيل وتنمية إمكانيات وقدرات التصور والتحسب للأحداث قبل وقوعها لدى المدراء والقياديين في المنظمة.

6. **المدخل المركب:** هو الخليط من المداخل أعلاه معتمدا على منطلق مواجهة المنظمة لمجموعة من التحديات تأتي من مداخل عدة وخاصة المنظمات التي تواجه مصاعب ومشاكل كثيرة ويتطلب منها العمل وفق المدخل الإستراتيجي مجموعة مناسبة من المداخل التي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات أعلاه.

ثانيا: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذا تقوم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المؤسسة، ويهدف تحقيق الفعالية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحيتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا التشكيل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار وتدريب و تطوير وتحفيز وغيرها، ويرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون مسؤولا عن العديد من المهام

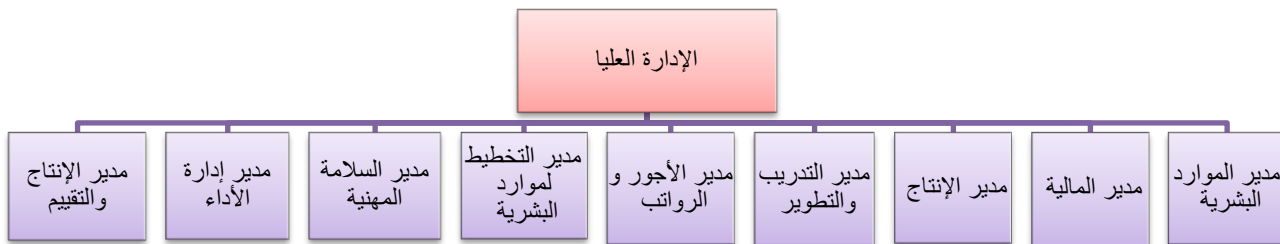
والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة، ويكون ممثلاً في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية، وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب وإدارة التعيين الاختيار وإدارة التحفيز.

أما في المؤسسات الصغيرة فغالبا ما تتأط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المؤسسات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

ولتوضيح مواقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل مختلف المؤسسات.

1. **التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:** كما سبق و أن أشرنا أن يمكن وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة، وغالبا ما تربط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (03): نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الكبيرة



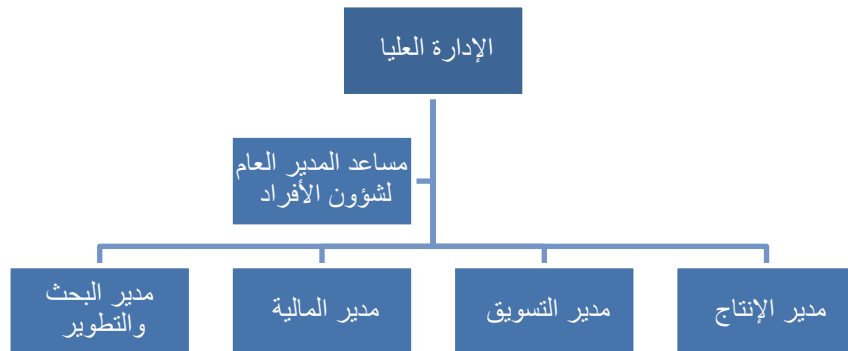
..المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010، ص 85.

2. **التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:** النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام و نشاطات هذه الإدارات في المؤسسة. ووفق هذا النمط التنظيمي يقوم المديرون التنفيذيون باختبار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل يوضح هذا النموذج:²

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010، ص.ص 83-86.

² نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 83-86.

الشكل رقم (04): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010، ص86.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل فإن مجمل القول يكمن في أن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة أفراد التي تعمل في المؤسسة، وأن أهمية هذا المورد بالنسبة للمؤسسة يتمثل في أنه أولى العناصر المكونة والمحركة لها، إضافة إلى أن الإدارة المعنية بهذا العنصر في المؤسسة هي إدارة الموارد البشرية والتي ينظر لها بأنها تلك الإدارة التي تقوم على مختلف الجوانب التي تستهدف العنصر البشري في المؤسسة من تخطيط وتوظيف وتوجيه ورقابة، كما أن لهذه الإدارة أهمية بالغة من خلال توفيرها للعناصر البشرية الملائمة والمرغوبة لسير عمل المؤسسة، بالإضافة إلى أن أهم أهدافها هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والسعي إلى تدريب وتنمية العمال و تحفيزهم و الاستفادة منهم وتوجيههم.

وفي الأخير تمارس هذه الإدارة عدة وظائف، أهمها الحصول على العاملين والتدريب والتنمية وأيضا التحفيز، والاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم وهي وظائف متكاملة فيما بينها حيث تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للمسار

المهني للموظفين

تمهيد :

أصبح تسيير المسار المهني في الوقت الراهن عملية ضرورية وأساسية تهتم به المنظمة لتحسين مستوى أداء الأفراد من جهة ولتحقيق طموحاته وتطويره من جهة أخرى. ويتطلب تسيير المسار المهني طرق و وسائل من أجل تقسيم طاقات العمال، قدراتهم كفاءاتهم المهنية و المعرفية ، ويشمل تسيير المسار المهني التنقلات الوارد في مجموعة من المناصب (أفقية ، عمودية) و قد أصبح برنامج التدريب والتنمية ضروري لكل منصب.

يحتل موضوع المسار المهني أهمية خاصة عند جميع الأفراد، نظرا للتطورات الجديد في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وتركيب المورد البشري والتغيرات التكنولوجية، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية وذلك من أجل نجاح الفرد في مهمته في إتاحة الفرص في انتمائه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: أساسيات عامة حول المسار المهني

المبحث الثاني: تسيير المسار المهني في المنظمة

المبحث الثالث: الحالات الخاصة لنهاية المسار المهني في المنظمة والاعتبارات التي تحدد فعالية

تسيير المسار المهني

المبحث الأول: أساسيات عامة حول المسار المهني

يحتل موضوع المسار المهني أهمية خاصة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت تغيرات في أنماط الحياة، وهيكّل القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية. وانطلاقا مما سبق ولغرض توضيح هذه الأهمية سنتناول في هذا المبحث أساسيات عامة حول المسار المهني من خلال مفهومه وخصائصه و مراحلته.

المطلب الأول: مدخل للمسار المهني

يعد المسار المهني من أكثر المواضيع الشائعة لذلك سنتطرق إلى تعريفه وخصائصه و مراحلته الأساسية.

أولاً: مفهوم المسار المهني

للمسار المهني عدة تعاريف منها:

يتكون المسار المهني من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه لوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره.¹

يقصد به المسار المهني هو المسلك يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره المهني في المؤسسة.²

أيضا هو مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل و نوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.³

كما يعتبر المسار المهني من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون وتشير دراسات الإدارة إلى أن هذا الموضوع لازال نادر، فلم يحظى بالاهتمام الكافي الإدارة إلا مؤخرا، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية التي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك الرغم من وجود مسارات وظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.⁴

نستخلص من التعريفات أن المسار الوظيفي هو كل ما يمر به الموظف في حياته المهنية من لحظة توظيف حتى التقاعد.

¹ حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمة، الجزائر، 2004، ص 113.

² فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرّة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 57.

³ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري مدخل لتحقيق الميز التنافسية، إدارة الجامعة الإسكندرية، 2001، ص 374.

⁴ أحمد ماهر، دليل إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995، ص 13.

ثانيا: خصائص المسار المهني

من خلال تعرف المسار المهني يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

1. يقع على الفرد أن يرسم المسار الذي يري من خلاله مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والمهارات التي تؤهله.
2. يقع على الفرد قدر من مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
3. أن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
4. لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والاندماج وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءاته.
5. العمل من خلال النظم وتكامل الجهود بين الفرد والمؤسسة لتحقيق توافق بين الاتجاهات وصفات وقدرات الفرد و توقعاتها واحتياجات المؤسسة أهدافه.
6. وضع مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد وخطة المنظمة في تشغيل العمالة.
7. تحقيق مصلحة أفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

ثالثا: مراحل المسار المهني

من الوسائل و الأدوات التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات المهنية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث المهني، ثم الاستقرار المهني، وأخيرا ترك أو انتهاء الخدمة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل موظف و يتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها الموظف في حياته المهنية هي:

1. **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف، التي تتوافق مع اهتمامهم و رغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتمامهم الشخصية القيم الذاتية، تفصيلات العمل وغيرها، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف و الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف والأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة ، والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف، تحدث في فترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي

أو حديث التخرج وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف ستمر عندما يبدأ الفرد في عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة فإن عملية التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالتأقلم مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة.

2. **مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات و معارف متنوعة ورسم مسار مهني في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد في بداية هذه المرحلة، في إيجاد المجال الوظيفي المناسب فيقوم بتوزيع انشغاق العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه من أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق و المستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

3. **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهارته ومعلوماته المهنية، و الحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الانجاز والمساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الفرد في هذه المرحلة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة و الإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد وتزويد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة وأهدافها في توجيهه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد بهذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- الاستمرار في المسار المهني بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.
- الركود: وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره المهني مبكرا وربما أدى ذلك إلى فقدانه لوظيفته.
- التقدم في المسار المهني إلى الأعلى عن طريق الترقية.

4. **مرحلة الانفصال المهني:** تعد من أصعب مراحل المسار المهني للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة الغير الوظيفية مثل: الرحلات وممارسة الرياضة رغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين، في هذه المرحلة قد لا يعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعية وظائفهم السابقة.¹ والانفصال المهني نوعان هما:

- **الانفصال التطوعي:** يحصل الانفصال عن العمل من قبل العامل عندما يقر ذلك لأسباب شخصية أو مهنية، حيث ينهي العمل بالمنظمة.

¹ فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 57-66.

- الانفصال الغير تطوعي: الانفصال الذي يحصل عندما يقرر صاحب العمل إنهاء خدمة العمل بسبب الظروف الاقتصادية أو عدم التوافق بين العامل والمنظمة.¹

جدول رقم (01) : ملخص مراحل المسار المهني وأهم السمات المميزة

أبعاد المقارنة / المراحل	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	-تحديد الاهتمامات -تحديد المهارات -التوافق بين الفرد و الوظيفة	-فرص التقدم والنمو -فرص الأمان -تنمية نمط الحياة	-الحفاظ على الإجازات -تحديد المهارات	-حفظ التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعلم -إتباع الإرشادات	-الاستقامة -المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم والتشجيع	-ترك العمل
العلاقة بالآخرين	-صبي	-زعيم	-مراقب	-موجه / مدعم
السن	-أقل من 30 سنة	-بين 30 سنة - 45 سنة	-45 سنة-40 سنة	-أكثر من 60 سنة
سنوات التوظيف	-أقل من عامين	-من 2 إلى 10 سنوات	-أكثر من 10 سنوات	-أكثر من 10 سنوات

المصدر: فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 68.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003، ص342.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأنواع المسار المهني

مع كل التغيرات البيئية والاقتصادية و التكنولوجيا السريعة فإن نجاح المسارات الوظيفية لابد لها من توظيف أنواع المسارات لما لها من أهمية وأهداف لدى العاملين من أجل التسيير الجيد للعمل.

أولاً: أهمية المسار المهني

للمسار المهني أهمية بالنسبة للعاملين والمنظمة تتمثل فيما يلي:

1. أهمية المسار المهني للعاملين:

- تظهر أهميته في تحقيق نجاح الحياة المهنية والحياة العامة للعامل وذلك من خلال ما يلي:
- بناء مهارات جديدة تساعد العامل على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة.
- توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجال العمل وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي، من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم¹.
- تحقيق التوازن بين ما يقدمه العمل من أجر وترقية ومسؤولية، وبين ما يحتاجه العامل من تنمية ذاتية وترفيه وحاجات الأسرة، فهو يختار المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن الحياتي بصفة عامة.
- البحث عن الوظائف ذات الثراء الوظيفي مما يعطي العامل حرية أكبر في أداء العمل.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل عامل: فهناك اهتمامات متعددة تختلف درجة التفضيل فيها من عامل لآخر، وهي الترقية والحرية والأمان الوظيفي والمتعة.
- محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات: فقد يبالغ العامل في وضع أهداف غير واقعية عن العمل فيساعده المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات للتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي².

2. أهمية المسار المهني للمنظمة:

تظهر أهمية المسار المهني للمنظمة من خلال ما يلي:

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وأن تنقهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعها.

¹ فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 60-61.

² عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 262.

- **تنمية واستخدام الموارد البشرية:** عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته و ميولاته يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنمو، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.
- **توافر المهارات والمواهب:** ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- **الاستقطاب:** ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
- **توضيح الأهداف:** ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- **تقييم الأداء:** يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل: الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- **إدارة الرسوب أو الوجود الوظيفي:** في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفياً في المراحل الوظيفية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلاً أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للترقي في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة.
- **الدافعية:** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي. وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضيف قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.¹

¹ قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، 2008 - 2009، ص 139.

ثانياً: أهداف المسار المهني

يقصد بهدف المسار الوظيفي مجموعة المخرجات التي يرغب صاحب المسار بتحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف على صور متنوعة أهمها:

1. الأهداف المجردة (المطلقة): مثل الرغبة بالارتقاء الوظيفي لكن دون تحديد موقع وظيفي محدد.
 2. الأهداف العملية المحددة : تحديد موقع وظيفي معين للوصول إليه.
 3. الأهداف الوسيطة : وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر.
 4. الأهداف المعنوية : عبارة عن تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات والمتعة في العمل.
- وأخيراً يعد تحقيق التوافق والانسجام المرين بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من أهم أهداف المسار المهني.¹

ثالثاً: أنواع المسارات المهنية

1. المسار التقليدي: وهو التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجياً حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله.² فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد.³

¹ Granrose, charlyn, Gender differences in career perceptions in the people's Republic of china, **career development international**, vol (12), No (1), 2007.

² محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها في مجال الأمن، دار النهضة العربية، مصر، 2013، ص 215.

³ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي، من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص 30.

الشكل رقم (05) : نموذج المسار التقليدي



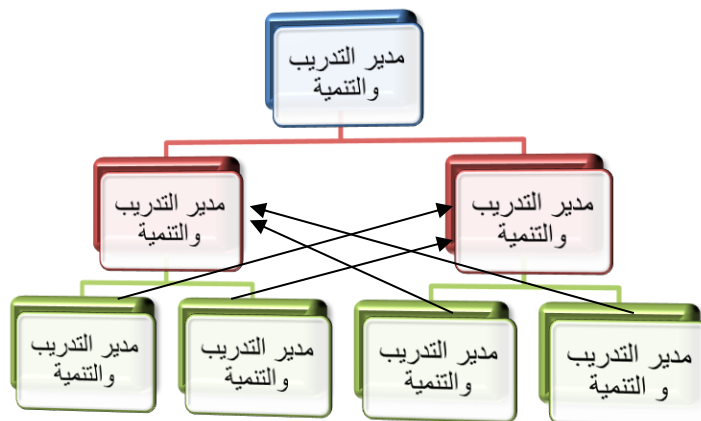
المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي**، من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص 21.

2. **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى آخر أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية كتسابه مهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى. من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.¹ فمسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويوسع فرص العمل.² ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج.

¹ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص 61.

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 4.

الشكل رقم (06) : نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي، من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص32.

3. مسار الإنجاز: يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية الفرد إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء. حيث أن مسار الإنجاز لا يشترط بقاء الفرد لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أعلى، حيث أنه يتم الترقية لوظائف أو مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في وظيفته.¹

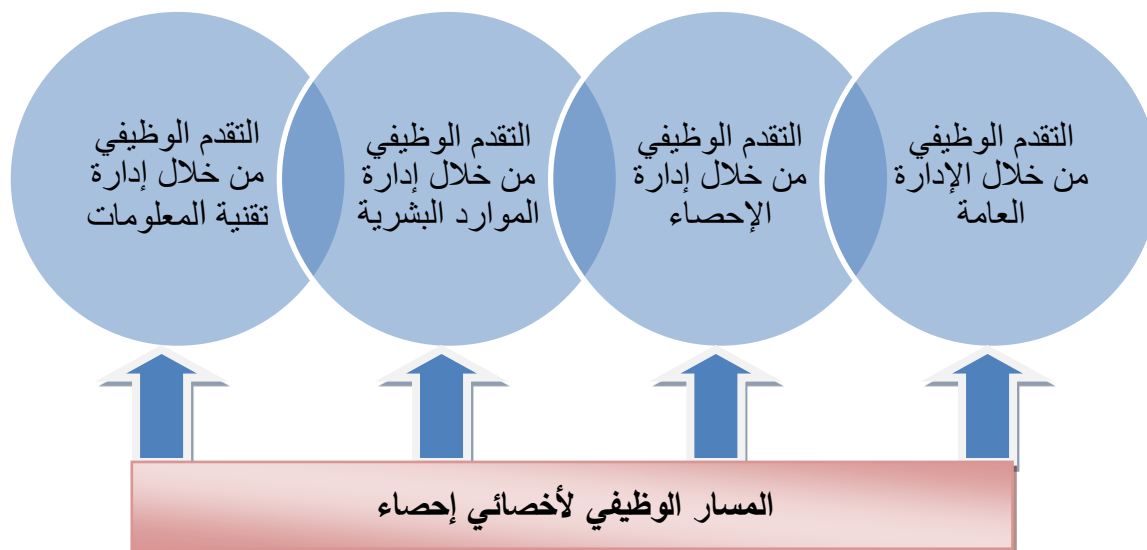
4. المسار المزدوج: يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هاتك الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة. وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تقسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيارا وظيفيا يستطيع أن يسلكه.

والشكل التالي يوضح كيفية عمل المسار المزدوج.²

¹ عبد العزيز بن مجيد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص 213-214.

الشكل رقم (07) : كيفية عمل المسار المزدوج



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي ، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 213.

المبحث الثاني: تسيير المسار المهني في المنظمة

يعتبر تسيير المسار المهني إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم المهني، وذلك لتحقيق الرضا نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد الوسائل وطرق عمل تسيير المسار المهني في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيتناول مراحل تسيير المسار المهني وأخيرا سيتم التعرف على أهداف تسيير المسار المهني

المطلب الأول: أهمية و أهداف و وسائل تسيير المسار المهني

لتسيير المسار المهني عدة وسائل تجعل التسيير جيد ومنطقي حيث تقوم بمراعاة أهداف المؤسسة وطموحات العمل.

أولا: أهمية تسيير المسار المهني

لتسيير المسار المهني أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة على حد سواء، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار المهني، وتتميز الأهمية في العناصر التالية:¹

1. **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا**، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة بالمؤسسة.

2. **مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين**، حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية، كما أنهم رغبة من تحقيق الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة.

3. **الحد من إحباط العاملين**، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية وبالتالي فإن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية و تطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط وبرامج لتخفيض التكاليف وذلك بتصغير حجم المنظمة وتقييد المسارات الوظيفية والحد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب حدوث فجوة بين طموحات وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

¹ جمال الدين محمد مرسى، إدارة الموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.ص

4. **التقليل من تقادم العمالة**، فمن خلال أنشطة تسيير المسار المهني الفعال تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والاقتصادي بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

ثانياً: أهداف تسيير المسار المهني

هناك عدة أهداف فردية و تنظيمية لعملية تسيير المسار المهني، أهمها ما يلي:

1. تحسين فعالية العمال و المنظمة.
2. تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
3. رفع حماس العمال و رضاهم على المنظمة.
4. توجيه العمال إلى المناصب الأكثر إستراتيجية.
5. التقليل من نسبة الاستقالة بتحفيزهم.
6. توفير عمال أكفاء.
7. تخفيض تكاليف اليد العاملة.
8. التأقلم مع تغيرات الخارجية.¹
9. يساهم تسيير المسار المهني في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم بالرغم من أن نظام تطوير الأداء يمكن أن تعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال إلى أن ما يشوب هذا التقرير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
10. يهدف الفرد أساس من تخطيط مساره المهني لتحقيق التوازن بين الوظيفة والمؤسسة و العائلة و الأصدقاء ن و الاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال خارج عن نطاق وظيفته.²

ثالثاً: وسائل تسيير المسار المهني

يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مساراتهم المهنية أهمها:³

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

1. **تقييم الأداء:** تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الأفراد ، نقاط قوته و قدراته في العمل، نقائصه احتياجاته التكوينية و إمكانية نقله و ترقيته إلى منصب أعلى.
2. **اختيار المسارات المهنية:** الهدف منها التعرف على قدرات الفرد، مهاراته وطموحاته في العمل.
3. **بحوث الرضا:** تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العمال عن عمله و أسباب عدم الرضا.
4. **توفير توصيف متكامل للوظائف:** و الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة أو مواصفات الأفراد المؤهلين من جهة أخرى.
5. **استخدام مخزون المهارات:** يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
6. **تقنيات نقل و خرائط الترقية:** توضح كيفية نقل العمال و ترقيتهم من منصب إلى آخر.
7. **برنامج التدريب أو التأهيل :** تضع المنظمة برامج فردية و جماعية في تكوين عمالها لمناصب حالية أو مستقبلية.
8. **استخدام تقنيات التقاعد المبكر :** يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على تأهيل منصب آخر.
9. **إعادة التأهيل :** يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات مهنية أخرى.
10. **تقنيات التدوير :** تقوم المنظمة في نقل العمال من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه و تحضيره لوظائف أخرى.

المطلب الثاني: معوقات و نماذج لتسيير المسار المهني على مستوى الفرد

يعرف المسار المهني مجموعة من المعوقات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل تجنبها.

أولاً: معوقات تسيير المسار المهني على مستوى الفرد

يواجه تسيير المسار المهني العاملين بعض المعوقات التي يجب التغلب عليها والتخفيف من حدتها، وتتمثل فيما يلي:

1. **قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية** كتوسع سلعتها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة، فالغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون البرامج التدريبية وجعلها مستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها .

2. انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا يتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة ، وإلا يتوجب على المترشح الترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء ويؤثر سلباً على معنوياتهم، وأحياناً يدفعهم لتترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.
3. **تخطيط المسارات المهنية:** يتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته المستقبلية إلا أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ويعود ذلك إلا أن الإنسان يتغير باستقرار في شخصيته، مهاراته ميولاته وقدراته النفسية و الفيزيولوجية، سواء الأفضل أو للأسوأ، وهذه التغيرات تؤثر في تخطيط المسارات المهنية وتحقيقها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء¹.
4. **العاملون أنفسهم:** فهناك من يرغب في التعلم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس ذلك هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو عوامل نفسية و صحية تؤدي إلى الشعور بالإحباط والإجهد ومقاومة التغيير، وبالتالي فإن أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة والتقدم المستمر في حياتهم الوظيفية، إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثراً كبيراً في هذا الإطار، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكاً مغايراً باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بها بحجة أن ما مضى من مستوى العمل أكبر مما تبقى².
5. **المسار المهني للمرأة:** إن اختلافات المسارات المهنية بين الرجل والمرأة يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى من الكثير من المنظمات ويطلق على هذه الحواجز لفظ: السقف والذي يعرفه مكتب العمل بحكومة الولايات Glass Gerling الزجاجي المتحدة الأمريكية بأنه " الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم ، حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في العمل بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفاً، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا، والتي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها³.

ثانياً: نماذج لتسيير المسار المهني على مستوى الفرد

إن تسيير المسار المهني هو مسؤوليته بالدرجة الأولى، حيث يقع على عاتقه أن يقوم بالأنشطة التالية اتجاه نفسه:

¹ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص562.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2004، ص.ص 130-131.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض، 2004، ص 255.

1. **تقويم الذات:** فنقطة البداية في تسيير المسار المهني أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه وذلك من خلال عدة تساؤلات: ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمه واهتماماته؟ ما هي نقاط القوة والضعف لديه؟ وما هي مجالات العمل التي يرغبها، وميله للعمل فيها؟. من التكوينات التي تساعد في ذلك أن يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي يضمها لبعض خصائص الوظائف السابقة وأخيرا تصور لوظيفته القادمة.

2. **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:** وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا وكذا السياسة العامة، باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية، كما يمكن تحديد هذه الفرصة من خلال الكتيبات التي تصدرها المنظمات والتي تتضمن المهن المرتقبة، وساهم إدارات الموارد البشرية أيضا في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف في المنظمات من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة والتي يتم الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.

3. **تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية:** بعد التعرف على الذات والاتجاهات والفرص الوظيفية المتاحة يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل، وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية، تتطلب بعض التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات الفرد وإمكاناته الحالية والمتوقعة.

4. **إعداد الخطط المستقبلية:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته لفي تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجر القصير أثناء العمل، والأنشطة المفيدة خارج العمل.

5. **تنفيذ الخطط:** يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لتنفيذ خطط الفرد، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم المهنية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط، التنقلات الوظيفية المؤقتة، برامج التكوين أثناء العمل وخارج المنظمة، التنمية الذاتية وإحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين¹.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 13.

المبحث الثالث: الحالات الخاصة لنهاية المسار المهني في المنظمة و الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني

كما سبق ذكره في الفصل الأول أن المسار المهني للموظف ينتهي بصفة عادية بالتقاعد فانه هناك حالات أخرى ينتهي بها المسار المهني بصورة استثنائية. ورغم ارتباط هذه العوامل بظروف و بواعث مختلفة وخضوعها لأحكام مميزة فإنها تلتقي تحت قاسم مشترك مفاده:

- أن الموظف لا يجوز له أن ينقطع عن الخدمة العمومية بمحض إرادته المنفردة.
- أن فصم العلاقات التي تربطه بالإدارة لا يمكن أن تأتي إلا بمقتضى قرار إداري.

المطلب الأول: شروط فقدان المسار المهني

تتمثل شروط فقدان أو نهاية العلاقة الوظيفية فيما يلي:¹

أولاً: نهاية العلاقة الوظيفية بالإحالة على التقاعد

التقاعد هو الطريق العادي لإنهاء العلاقة الوظيفية، حيث يفترض أن يكون الموظف غير قادر على الاستمرار بالقيام بأعباء وظيفته، وهذا بغض النظر عن الطرف صاحب المبادرة بطلب إنهاء علاقة العمل. فإن نهاية الخدمة للعامل ببلوغ السن المقررة أمر مؤكد في الحياة الوظيفية، وهو سبب لا دخل له لإرادة العامل فيه . وقد حدد القانون الخاص بتقاعد الموظفين شرطين أساسيين:

1. **شرط السن:** بالنسبة للرجل ببلوغ ستين سنة، وللنساء ببلوغ خمسة وخمسين سنة . بينما تستفيد العاملات التي تربّين ولدًا أو عدّة أولاد طيلة تسع سنوات على الأقل من تخفيض في السن على أساس سنة واحدة عن كل ولد، وذلك في حدود ثلاث سنوات، واستثناءً لا يطبّق شرط السن في بعض الحالات المذكورة في المواد 07 ، 09 ، 21 ، و 24 ف 2 من القانون رقم 83/12.

2. **شرط مدة العمل:** هو قضاء فترة خمس عشرة سنة خدمة فعلية شرط أن يكون قد سدّد جميع الاشتراكات المترتبة عليه، وأن تكون إدارته قد ساهمت في تمويل الصنف الذي تنتمي إليه، وعليه لا يمكن الإحالة إلى التقاعد إلا إذا توافر شرطان، السن والخدمة معاً.

ثانياً: نهاية العلاقة الوظيفية بسبب الوفاة

الوفاة من الأسباب القانونية لإنهاء علاقة العمل، ويمكن أن تكون الوفاة طبيعية لا علاقة لها بالعمل. ومن ثم لا يترتب على المستخدم أي التزام، إلا ما تقرره قوانين التأمينات الاجتماعية فيما يتعلق بمنحة الوفاة، وبالتالي لا يترتب على ذوي الحقوق إزاء المستخدم أي حق . أما إذا كانت الوفاة ناتجة عن حادث عمل أو مرض مهني

¹ نورة حسين، تنظيم المسار المهني للموظف في التشريع الجزائري، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، مارس 2018 ص 230.

كما هي محددة في القانون الخاص بحوادث العمل والأمراض المهنية، ففي هذه الحالة تبقى آثار علاقة العمل المادية المتمثلة في المعاش أو ربع الوفاة مادية المفعول ومستمرة لذوي الحقوق وفقاً لنص المادتين 52 و 57 من القانون رقم 13 / 83 ، ويكيّف الحادث على أنه حادث عمل إذا كان مطابقاً لما جاء في نص المادة 07 من القانون السالف الذكر . أما فيما يخص إثبات الوفاة الناتجة عن حادث العمل، فيجب إتباع إجراءات مهمة كمعاينة الحادث، والتصريح به، والنظر في الملف ومعاينة الإصابات.

ثالثاً: نهاية العلاقة الوظيفية بالتسريح

يقع على عاتق الموظف بمجرد التوظيف مجموعة من الالتزامات، يترتب عن الإخلال بها عقوبات تأديبية، لكن هذا التأديب قد أحاطه المشرع بضمانات تحمي الموظف من تعسف السلطة الإدارية تطبيقاً لمبدأ الشرعية المتضمن سيادة حكم القانون . فحسب المرسوم رقم 59 / 85 لاسيما المادة 124 منه، يعتبر التسريح التأديبي من أكبر العقوبات التأديبية، ولهذا أحاطها المشرع بحماية خاصة، بحيث أسندت سلطة التسريح التأديبي للجنة المتساوية الأعضاء مع إعطاء الموظف الضمانات للدفاع عن نفسه . ويكيّف التسريح حسب جسامة الخطأ، حيث يمكن أن يكون مع إشعار سابق وتعويضات أو دونها.

1. **التسريح التأديبي:** يقصد بالتسريح التأديبي ذلك التسريح الذي يتم في حالة الإخلال بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها قانوناً، ويعتبر الموظف مرتكباً للجريمة متى أخل بالتزاماته القانونية، وتقوم الجريمة على ركنين أساسيين، هما:

- **الركن المادي:** يتجلى هذا الركن في الفعل الذي يرتكبه الموظف، ويتمثل في الإهمال لواجباته التي تدخل في إطار وظيفته، ويشترط أن يكون للفعل المادي وجوده الظاهر والملموس، لأن القانون لا يعاقب على التفكير والنوايا، لذلك لا يجوز تهمة الموظف دون مبرر.

- **الركن المعنوي:** يتحقق الركن المعنوي متى كانت الإدارة آثمة أي أن يكون الموظف مدرّكاً لخطئه أو للمخالفة التي يرتكبها متعمداً، لكن الإدارة عنصر لازم ليتحقق الركن المعنوي لأن الجريمة التأديبية كالجريمة الجنائية تقوم على أساس الخطأ، فإذا لم يتوافر هذا الركن فإلا جريمة ولا عقوبة، لأن الفعل صدر عن غير اختياره، وتنتمي المسؤولية الإدارية في الحالات التالية والمتمثلة في: حالة الضرورة، والإكراه المادي والمعنوي، والقوة القاهرة، والحادث المفاجئ، وكذا فقدان الإدراك والتمييز، ولكن لا يمكن إعفاء الموظف من العقوبة التأديبية متى تعلق الأمر بعدم فهم القانون أو الواقع الذي لا يعتبر مبرراً، أو التحجج بكثرة الأعمال المكلف بها، والتي يمكن أن تكون كعذر مخفف يترتب عليه تخفيف العقوبة، لا إلغاؤها . وبالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف لا يعذر بجهل أسباب إيقافه والتعليمات التي من المفروض أن يكون

على علم بها، وبالتالي يتحقق التسريح التأديبي متى توافر الركن المادي والمعنوي وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في الأمر رقم 03/06 السالف الذكر¹.

2. التسريح غير التأديبي:

- التسريح بسبب فقدان الجنسية: حدد القانون الأساسي للوظيفة العمومية شروط التوظيف في المادة 25 من الأمر رقم 133 / 66 والمادة 31 من المرسوم رقم 59 / 85 ، ومنها شرط الجنسية، إذ لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية ما لم يكن يتمتع بالجنسية الجزائرية، سواء أكانت أصلية أم مكتسبة، والتي تعتبر رابطة تبعية سياسية وقانونية بين الشخص والدولة، أي رابطة الانتماء. وفقدان الجنسية أو التجريد منها يؤدي إلى فقدان العلاقة بين الموظف والإدارة. ومن آثار فقدان أو التجريد من الجنسية حرمان الموظف من جميع الحقوق التي كان يتمتع بها كمواطن لاسيما الحق في الوظيفة دون أي تعويض.

- التسريح بسبب فقدان الحقوق المدنية: إن فقدان الموظف لحريته بسبب حكم قضائي أو تدبير احتياطي أو الحكم عليه بعقوبة سالبة للحرية كالحبس أو السجن النافذين يضع الموظف في وضع يستحيل معه ممارسة مهامه، ويؤدي إلى إنهاء علاقته الوظيفية. أما إذا ثبتت براءته بموجب حكم قضائي نهائي يمكنه العودة إلى منصب عمله مع تعويضه عن فترة التوقيف الاحتياطي إذا استلزم الأمر. ولهذا اعتبرت المادة 75 من الأمر رقم 03/06 التمتع بالحقوق المدنية شرطاً من شروط التوظيف، بل وشرط للاحتفاظ بهذه الوظيفة، لذلك يشترط في ملف طلب التعيين بطاقة السوابق العدلية

ربعا: إنهاء العلاقة الوظيفية بالاستقالة

الاستقالة فقدان إرادي للوظيفة بطلب من الموظف، بحيث تنتهي الخدمة فيها بقرار إداري، فالموظف الذي يقدم استقالته يفصح عن إرادته في ترك الخدمة قبل سن التقاعد، والاستقالة حق لكل موظف وتخضع لشروط شكلية لقبولها، حددها المشرع الجزائري فيما يلي:

- أن يقدم الموظف طلباً كتابياً يفصح فيه عن رغبته في الاستقالة.
- أن يرسل طلبه إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين عن طريق السلم الإداري، ويظل مكلفاً بواجباته إلى حين البت في طلبه.
- تترتب آثارها بمجرد قبولها من طرف السلطة المختصة وتعطي مهلة للطرفين الإدارة والموظف، فالأولى لاتخاذ التدابير اللازمة لتعويض الموظف المستقيل، والثاني قصد مراجعة نفسه وإعادة النظر في قراره، على ألا تتعدى ثلاثة أشهر، بحيث تصبح بعد ذلك نهائية.

¹ نورة حسين، مرجع سبق ذكره، ص.ص 230-231.

خامسا: إنهاء العلاقة الوظيفية بالعزل

هو إنهاء الحياة المهنية للموظف، ووضع حدّ لعلاقة الموظف بالإدارة التي باشر فيها نشاطه، باعتبارها عقوبة تأديبية خطيرة توقّع على الموظف الذي يرتكب خطأ مهنيا جسيماً. والعزل هو من أقصى العقوبات التأديبية نظراً لخطورتها، فإتم العزل إلا إذا وافقت لجنة الموظفين - أي اللجنة المتساوية الأعضاء - على عزل الموظف، أي أن رأيها في هذه الحالة ملزم لجهة الإدارة. يتضمن قرار العزل منع الموظف من الالتحاق بأي وظيفة عامة، ويصدر في الحالات التالية:

1. **في حالة إهمال المنصب:** يترتب عن كل غياب غير مبرر للموظف لمدة تتجاوز 48 ساعة إهمال للمنصب، حيث يوجه للموظف المعني تنبيه، أي إنذار، مع إشعار بالتسلم ليلتحق بعمله، وإذا لم يستجيب بعد انقضاء مدة 48 ساعة من تسلمه رسالة الإنذار، تحال الوضعية على اللجنة المتساوية الأعضاء، وجاء المنشور رقم 1024 المؤرخ في 12 / 21 / 1993 المتعلق بالإجراءات الخاصة الموجهة للموظفين المتخلين عن مناصب عملهم، فيكون بإرسال إنذارين، الأول والثاني في حال 48 ساعة إلى آخر عنوان معروف به الموظف مؤشّر عليه من مصالح البريد، وحال توقيف المعني بالأمر لا يتقاضى أي راتب ما عدا المنح تطبيقاً للمادة 130 من المرسوم رقم 59 / 85 المؤرخ في 21/12/1993، وبعد مرور مدة شهرين من تاريخ التوقيف ولم يلتحق بعمله، يترتب على ذلك العزل. وفي حالة ما إذا قدّم الموظف طلباً للإعادة إلى منصبه خلال فترة توقيفه عن العمل، يمكن أن يعاد إدماجه بعد أخذ رأي اللجنة التأديبية التي تنتظر في وضعيته تطبيقاً للنصوص السارية المفعول، ولكن إذا قدم طلب الرجوع إلى منصب عمله بعد مرور فترة التوقيف عن العمل أو بعد العزل للتخلي عن المنصب، فإن وضعيته لا يمكن أن تعرض على اللجنة التأديبية إلا إذا برر غيابه لقوة القاهرة، وفي هذه الحالة الأخيرة لإدارة واللجنة التأديبية التحقق من الأسباب التي قدمها الموظف، وذلك إما لتأكيد قرار العزل أو لتأجيله، وتعتبر فترة الغياب غير مؤداه، ولا تستحق أجرا.

2. **عدم الالتحاق بعد نهاية مدة الإحالة على الاستيداع:** عند انتهاء مدة الإحالة على الاستيداع في أي حالة من الحالات التي ذكرناها سابقاً ولم يتقدم الموظف بطلب إعادة إدماجه في الآجال القانونية، يعتبر متخلياً عن منصبه ومهماً له، ونتيجة لذلك يمكن لإدارة عزله بعد القيام بالإجراءات القانونية المعمول بها.

3. بسبب فقدان الحقوق المدنية وفقدان الجنسية أو التجريد منها:

- **سبب فقدان الحقوق المدنية:** حددت المادة 75 من الأمر رقم 03 / 06 شروط التوظيف، بحيث لا يمكن لأي كان أن يوظف في وظيفة عمومية ما لم تتوافر فيه الشروط المنصوص عليها، فإذا وُظف في منصب معين يفترض دوام توافر تلك الشروط وفقدان المنصب في الحالة العكسية، لاسيما للأسباب التالية:
- **بسبب فقدان الجنسية:** يفقد كل مواطن الجنسية الجزائرية في الحالات التالية:

✓ كتساب الجنسية الأجنبية طواعية، وإنّ له بالتخلي عن الجنسية الجزائرية بموجب مرسوم.

- ✓ عدم استجابته للإنذار الذي يوجه له من الحكومة الجزائرية للتخلي عن الوظيفة في بلد أجنبي، أو عضويته في منظمة دولية ليست الجزائر عضواً فيها.
- ✓ المرأة الجزائرية التي تكسب جنسية زوجها الأجنبي، وإذن لها بالتخلي عن الجنسية الجزائرية بموجب مرسوم.

• بسبب التجريد من الجنسية: يفقد الموظف وظيفته متى تم تجريده من الجنسية في الحالات التالية:

- ✓ صدور الحكم على جزائري لارتكابه عمل يعد جنائية أو جنحة تمس بأمن الدولة.
- ✓ إذا قام بعمل مضر بمصلحة الدولة الجزائرية لصالح دولة أجنبية. أو أي جهة أجنبية أخرى.¹

المطلب الثاني: الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني

يمكن توضيح هذه الاعتبارات فيما يلي:

أولاً: التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:

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

ثانياً: الدافعية و القدرة على تطويرها :

تتحدد فعالية تسيير المسار المهني بدرجة كبيرة بدافعية الفرد إلى الإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والتأثير وعرض الإنجازات.

ثالثاً: مستوى النضج و التوازن الذاتي:

تتوقف فعالية تسيير المسار المهني كذلك على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء والتي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، ويستلزم ذلك توعية الأفراد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني امتداداً للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

¹ نورة حسين، مرجع سبق ذكره، ص.ص 231-232.

رابعاً: النظرة المستقبلية :

يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما سيقدمه من إنجازات في مساره المهني.

خامساً: سياسات ونظم العمل:

تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تسيير المسار المهني يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز.¹

¹ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 221.

خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً مما سبق يتبين أن المسار المهني هو سلسلة الوظائف التي يتولها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده. إن تسيير المسار المهني من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظراً لاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري و توظيفها في مجالات العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة و بين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد معاً، وهذا من خلال تحقيق الأهداف للأفراد بناء على قدراتهم و طموحاتهم و استعداداتهم للتطور والنمو الوظيفي ويمكن للمؤسسة أن توفره عن طريق عمليات الترقية والنقل الوظيفي بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد معاً ويسمح لهما بالاستمرار في حياتهما المهنية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية واختبار
الفرضيات

تمهيد:

بعد أن تناولنا الجانب النظري للدراسة والتي يتضمن فصلين، الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال الفصل الأول، أما الفصل الثاني التي تم فيه الإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين، كما حولنا التعرف على الدراسة الميدانية من موضوعينا، وسنحاول في هذا الفصل الثالث تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح مدى صدق الفرضيات الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستمارة والوثائق و سجلات المؤسسة ثم القيام بتحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها بناء على بعض الدراسات المشابهة من نتائج، وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة والتي على ضوءها سنتمكن من طرح مجموعة من الاقتراحات و التوصيات وقد خصصنا لهذه الدراسة الميدانية ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مديرية التربية - ولاية ميله -

المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: تقديم مديرية التربية - لولاية ميله -

سمح لنا هذا التبرص بمحاولة تقديم "مديرية التربية" وذلك من إعطاء نبذة تاريخية حول المديرية ومختلف مهام وإشراف المدير العام لمديرية التربية وأيضاً التطرق إلى الأمانة العامة و الهيكل التنظيمي المعتمد عليه.

المطلب الأول: تعريف و مهام وإشراف المدير العام لمديرية التربية

من أجل القيام بتنظيم التعليم أنشأت مديرية التربية للقيام بمختلف المهام والوظائف المساعدة على التسيير الجيد لقطاع التعليم.

أولاً: تعرف مديرية التربية

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي و الذي يعود إلى عهد نابليون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي , وكان يطلق على الهيئة المسيرة و المشرفة على تنظيم التعليم اسم الأكاديمية.

تحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09/09/1971 ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية:

- من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية.
- من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة.
- من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية.
- من 1986 إلى يومنا هذا تسمى "مديرية التربية".

ثانياً: مهام وإشراف المدير العام للمديرية التربية

تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية على كل ما يتعلق بالتربية والتكوين حيث يقوم بتسيير أمور المديرية إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية حيث يعتبر :

1. ممثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية والتعليم
2. مشرف على التعليم بكل أطواره و أنواعه (تحضير ابتدائي - متوسط - ثانوي - خاص - مكيف - معمم)

3. مكلف بتعيين وتنصيب الموظفين

4. مكلف في تسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية

5. يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع المؤسسات التابعة للولاية
6. يرأس لجان الموظفين (لجان المتساوية الأعضاء)
7. يقترح ويقرر تعيين الموظفين أو توقيفهم أو تسريحهم أو اتخاذ أي عقوبة في حدود القانون
8. يشرف و يراقب الاجتماعات ويرأس لجانها ويقترح أعضائها
9. يضمن حقوق الموظفين ويسهر على مدى تنفيذ واجباته

المطلب الثاني: أساسيات مديرية التربية

لمديرية التربية أساسيات يجب أن تسير عليها من أجل خلق أمانة عامة وأيضاً هيكل تنظيمي تعمل عليها من أجل تحقيق أهدافها و استمراريتها.

أولاً: الأمانة العامة لمديرية التربية

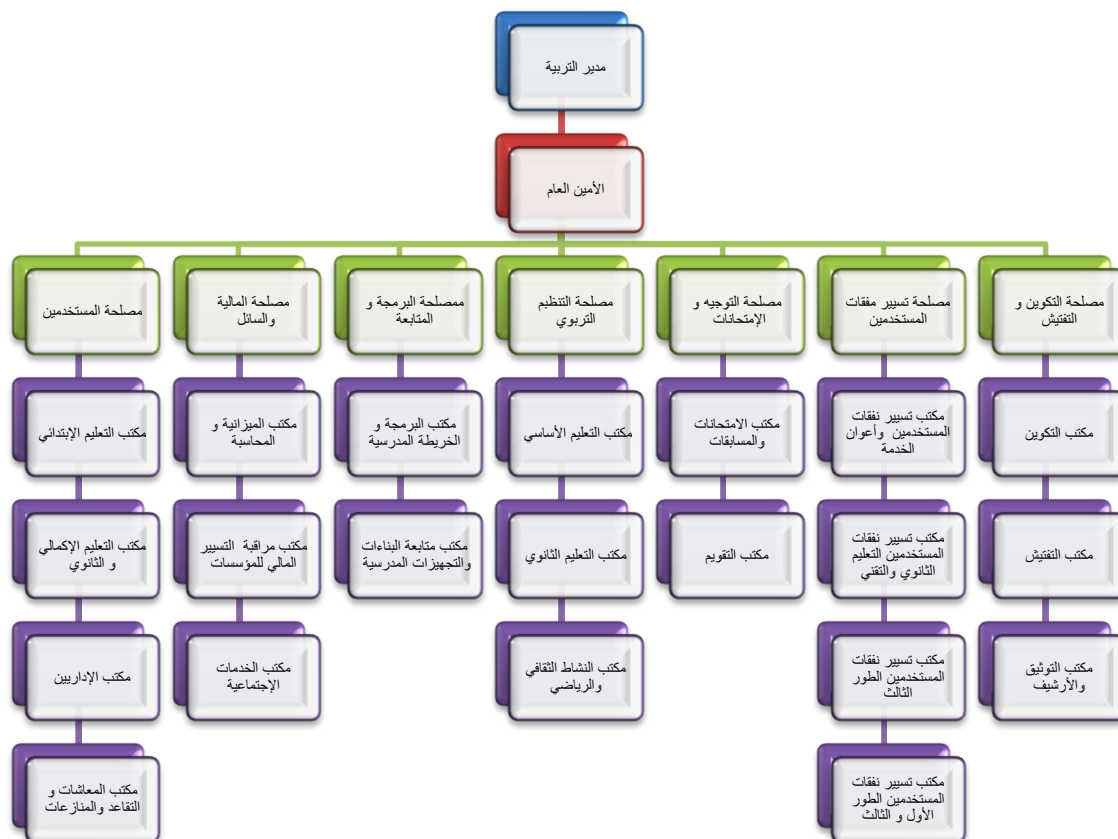
يتولى الأمين العام تحت السلطة المباشرة لمديرية التربية تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وتنسيقها و متابعتها.

1. يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية.
2. يتابع تطبيق تعليمات مدير التربية و قراراته.
3. يتولى التسيير الإداري والمادي والمالي لمصالح مديرية التربية.
4. ويعالج الملفات المعروضة على قرار مدير التربية.
5. يحضر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في مديرية التربية.
6. يعد الرزنامة الإدارية لمديرية التربية و بالولاية ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها.
7. يشرف على مصلحة البريد و خلية الإعلام و الاتصال.
8. يمضي في حدود صلاحياته على المستندات و الوثائق الإدارية.

ثانيا: هيكل التنظيمي للمديرية التربية

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التربية في:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: مديرية التربية لولاية ميلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يشير روبرت (Robert k.Yin) إلى الدراسة الميدانية باعتبارها "البحث عن ظاهرة حديثة في نطاق حقيقي أو واقعي، حيث تكون العلاقة بين الظاهرة النطاق الحقيقي غير واضحة، مما يستلزم العديد من مصادر المعلومات".¹ فالدراسة الميدانية تمكن من تحصيل تقنيات وأساليب، وتحديد مختلف القواعد وتقديم الحلول والاقتراعات المختلفة، والتي تشكل في مجملها عناصر المعرفة التطبيقية، فالشق الميداني في الدراسة من شأنه معالجة الإشكالات من خلال الاختيار السليم للتقنيات ولأساليب البحث العلمي التي تتوافق مع طبيعة الدراسة، كما أن الاختيار السليم لمنهجية الدراسة يساهم في خروج الدراسة بنتائج ومقترحات عملية. وبغية التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ومن أجل الوصول إلى المسطرة في هذه الدراسة، تم التعرض في هذا المبحث إلى وصف منهجية الدراسة وأدواتها المتعددة، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينته.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها

يعتبر تحديد منهج الدراسة من الأساسيات الضرورية قبل البدا في الدراسة الميدانية، فمن الاختيار السليم للمنهج الذي يتوافق مع طبيعة الدراسة، تسهل عملية اختيار الأدوات والتقنيات البحثية التي تؤدي إلى المعالجة العلمية الدقيقة للإشكالية وللفرضيات المطروحة، فبما ترى ما هي المنهجية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة؟

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية".² ولغرض الوصول إلى معرفة الحقائق من طرف الباحث، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الوصول إليها من طرف آراء الموظفين مدنية التربية، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات عليها. إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليها في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أم التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، كدرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى،³ وسبب اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة هو توافقه مع طبيعة الموضوع المدروس، فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يرتكز

¹ إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص 180.

² أحمد الرفاعي: منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط 4، عمان، الأردن، 2005، ص 121.

³ عبد المجيد قدي، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات -، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 50.

على الجمع بين الجانب الكمي والنوعي (تقارير وثائق عن واقع مديرية التربية لولاية ميلة، الملاحظات، الاستبيان) من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية، و باعتبار أهمية هذا المنهج المختار، ما هي أدوات هذا المنهج؟.

ثانياً: أدوات جمع وتحليل البيانات

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة كان من الضروري الاعتماد على أدوات تسمح بجمع البيانات بطرق مختلفة، كإجراء مختلف التحليلات الإحصائية على هذه البيانات.

1. أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة ؛ فالاستبيان عبارة عن " قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، و يمكن أن يتم عن طريق البريد، الانترنت أو وجها لوجه".¹ كما تعرف الاستمارة على أنها": نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".² ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض و اللبس. وقد مر إعداد استبيان هذه الدراسة بمراحل عديدة؛ حيث تضمنت المرحلة الأولى إعداد الاستبيان، و هذا اعتمادا على ما كتب في الفصلين هذه الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي تتقاطع مع مضمون موضوعنا، و قد جاءت استمارة الدراسة في ثلاث أجزاء رئيسية وهي:

- **الجزء الأول:** يتضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية تتمثل في (الجنس ،السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ، سنوات العمل، الراتب).

- **الجزء الثاني:** فينقسم إلى جزئين كالآتي:

- ✓ **المتغير المستقل:** إدارة الموارد البشرية ويتضمن (26) عبارة تتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا انطلاقا من أربعة أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** يتعلق بمعرفة طرق الحصول على العاملين ويضم (6) عبارات.

- **البعد الثاني:** ويشتمل على (8) عبارات تتطرق إلى التدريب والتنمية.

¹ Research Methods for Sports Studies, Routledge Taylor & Francis: Chris Gratton & Ian Jones

. 126.127 . Group, 2nd Edit, United Kingdom, 2010, pp.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هوميه عين مليلة، 2007، ص 123.

▪ البعد الثالث: ويشتمل هذا على (7) عبارات كان الهدف منها التطرق إلى التحفيز.

▪ البعد الرابع: يتعلق بالاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم ويضم (5) عبارات.

✓ **المتغير التابع:** المسار المهني ويتضمن (18) عبارة تتعلق بقياس أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني.

بعد استكمال بناء الاستبيان في شكله الأولي و بعد مناقشته مع المشرف وإرساله إلى المحكمين، تم إجراء التعديلات عليه بناء على اقتراحات المشرف و المحكمين، بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في مديرية التربية بمختلف الرتب تجدر الإشارة أنو في إعداد الاستبيان الخاص بدراستنا ولغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات أجزاء الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبيان، وفقا لقياس ليكرت (likert) الخماسي، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات الأجزاء قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترتيب لكي يتم معالجتها إحصائيا، وذلك على النحو التالي: موافق تماما (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق تماما (درجة واحدة) إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في أجزاء الدراسة، تطلب حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي (5/4 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أي بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، و هكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق تماما) نحو كل عبارة باختلاف الأجزاء المراد قياسها.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف الأجزاء المراد قياسها.
- من 2.60 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف الأجزاء المراد قياسها.
- من 3.40 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف الأجزاء المراد قياسها.
- من 4.20 إلى 5.00 يمثل 5 (موافق تماما) نحو كل عبارة باختلاف الأجزاء المراد قياسها.

ولا يعتبر الاستبيان الأداة الوحيدة لجمع بيانات هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على الملاحظة كأداة لجمع البيانات من خلال التواصل مع موظفي مديرية التربية مكننا من معرفة أهم المشاكل والعراقيل التي يواجهها الموظف في مساره المهني، ما سمح لنا من معرفة مدى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني. إذن تعددت مصادر جمع البيانات في دراستنا فإنا نرى ما هي أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل هذه البيانات؟

2. أدوات تحليل البيانات:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للبرنامج الإحصائي المشهور (spss version 24) حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.
- التكرارات والنسب المؤوية لكل من الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة، وكذلك توجيهاتهم لأجزاء الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت.
- حساب لانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.
- الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات أجزاء الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث والفرضيات و قبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لا بد له من تحديد مجتمع الدراسة، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو المؤسسات الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.¹

أما مفهوم عينة الدراسة يمكن تقديمه على أنه: " مجموعة صغيرة من مجتمع الدراسة والتي يتم اختبارها بطريقة ما و إجراء الدراسة عليها، ثم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي ككل. أم مفهوم وحدة المعاينة فهو يعبر عن فرد معين يشكل جزءا من مجتمع معين، يؤخذ علة أنه ممثل لأفراد من نفس الفئة بهدف تحديد عينات هذا المجتمع".²

¹ عبد الرحمن عدس و آخرون، البحث العلمي، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص 109.

² خليل شوقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كلية الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 176.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع دراستنا الحالية من مجموع موظفي مديرية قطاع التربية لولاية ميلة وكذلك يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مجتمع الدراسة

الجدول	التكرار	النسبة
موظفين ذكور	15	37.5%
موظفين إناث	25	62.5%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعذر القيام بعملية المسح الشامل وكذا الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالدراسة "الموضحة في عنصر صعوبات البحث"، لجأنا إلى أسلوب المعاينة ونظراً لكون مجتمع دراستنا مجتمعاً طبقياً-الكليات- قمنا بأخذ عينة عشوائية طبقية باحتساب نسبة 57% من كل طبقة مكونة لمجتمع الدراسة، ليكون عدد مفردات العينة 50 موظفاً، وتم استرجاع 40 استبيان بعد الفحص والتدقيق تم استبعاد 4 استبيانات لعدم استكمال الإجابات فيها، وباقي 6 ضائعة.

الجدول رقم (03): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الاستبيان	العدد	النسبة
الاستبيان الصالحة للدراسة	40	80%
الاستبيان المستبعدة	04	8%
الاستبيان الغير المسترجعة	06	12%
الاستبيان الكلية	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني للدراسة

تمت هذه الدراسة في مديرية التربية لولاية ميلة، حيث شملت الدراسة: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية.

2. المجال الزمني للدراسة

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي :

- الدراسة النظرية وكانت في الفترة الممتدة من (2022/02/16 إلى 2022/03/04)، تم فيها انجاز الإطار النظري لدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية كما تناولنا في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للمسار المهني للموظفين.
- الميدانية في الفترة الممتدة من (2022/05/12 إلى 2022/05/22) تم في هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والفئة التي ستجري عليها الدراسة، ثم بعد ذلك تحديد أجزاء الاستمارة وبعدها الشروع في جمع المعلومات والاستفسارات اللازمة حول كل جزء، وفي النهاية تم إعداد الاستبيان النهائي ليتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والقيام بالتصحيات اللازمة وهذا تحت إشراف الأستاذ المشرف، حيث كان تاريخ توزيع الاستمارة وتاريخ استلام آخر استمارة في الفترة من (2022/05/14 إلى 2022/05/20). تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

رابعا: صدق و ثبات الاستمارة

بغرض معرفة صلاحية الاستمارة من الناحية المنهجية والعملية تم دراسة صدق و ثبات الاستمارة. حيث تم معرفة الصدق الظاهري لهذا الاستبيان من خلال آراء مجموعة المحكمين أنظر الملحق رقم (02)، و أيضا تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستمارة، وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل لألفا كرونباخ للأجزاء الرئيسية وفي الأخير حساب معامل الثبات الكلي، حيث يكون معامل الثبات:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

جدول رقم (04): معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للمحاور الرئيسية للدراسة

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ	تقديره
50	0.758	جيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن مجموع متغيرات الدراسة لها درجة جيدة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.758، مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مدى إدراك عينة الدراسة لكل من طرق الحصول على العاملين، التنمية والتدريب، التحفيز، الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم والمسار المهني وفي الأخير توضيح نوع العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بناء على النتائج المتحصل عليها، ومن تحليل المعلومات المتحصل عليها بعد عملية تفريغ الاستبيانات ومعالجتها إحصائياً.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأجزاء الرئيسية

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وتم توزيع المتغيرات التالية:

1. توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب جنسهم.

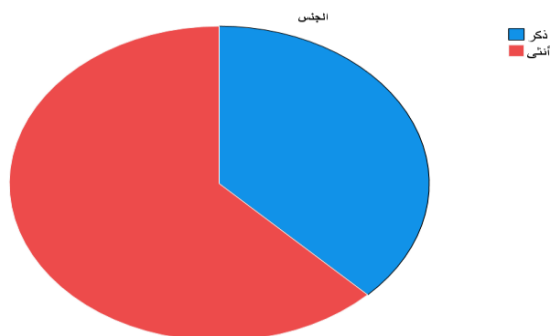
الجدول رقم (05): توزيع الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	37.5%
أنثى	25	62.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أن 25 فرداً من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 62.5% من إجمالي أفراد العينة هم إناث، بينما 15 فرداً يمثلون ما نسبته 37.5% كانوا ذكور، كما يبينه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (09): توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2. توزيع مفردات العينة حسب السن

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب سنهم.

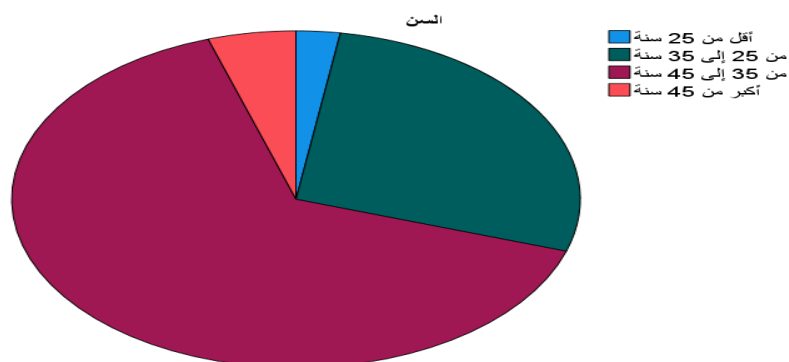
الجدول رقم (06): توزيع الموظفين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	2.5%
من 25 إلى 35 سنة	11	27.5%
من 35 إلى 45 سنة	26	65%
أكبر من 45 سنة	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أن 26 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 65% من إجمالي أفراد العينة هم من الفئة العمرية بين 35 و45 سنة، و11 فردا يمثلون ما نسبته 27.5% تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، وفردان اثنان أعمارهم أكبر 45 سنة يمثلون نسبة 5% بينما يوجد فرد واحد فقط ضمن العينة المختارة سنه أقل من 25 سنة، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (10): توزيع الموظفين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب حالتهم الاجتماعية.

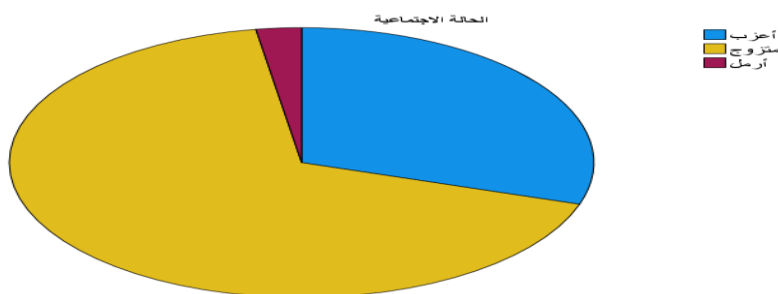
الجدول رقم (07): توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
30%	12	أعزب
67.5%	27	متزوج
2.5%	1	أرمل
0%	0	مطلق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (7) أن 27 فرداً من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 67.5% من إجمالي أفراد العينة هم متزوجون، يليه 12 فرداً يمثلون ما نسبته 30% كانوا عزاباً، بينما يوجد فرد واحد فقط ضمن العينة المختارة أرمل، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (11): توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4. توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب ومستواهم التعليمي.

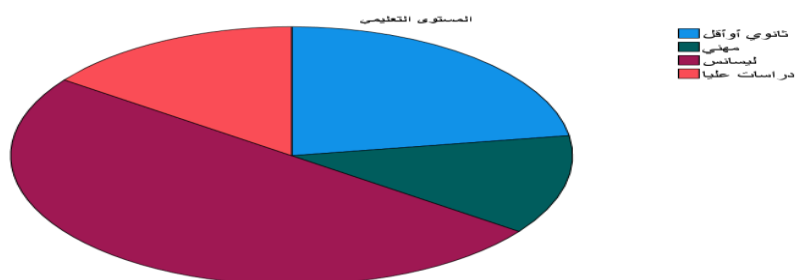
الجدول رقم (08): توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	6	15%
مهني	20	50%
ليسانس	5	12.5%
دراسات عليا	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) أن نصف أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 40 صرحوا أن لديهم مستوى تقني، و6 أفراد يمثلون ما نسبته 15% هم من المستوى الثانوي أو أقل، بينما هناك 5 أفراد من حاملي شهادة ليسانس 9 من أصحاب الدراسات العليا يمثلون نسبة 12.5% و22.5% على التوالي من إجمالي أفراد العينة، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (12): توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5. توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب عدد سنوات العمل.

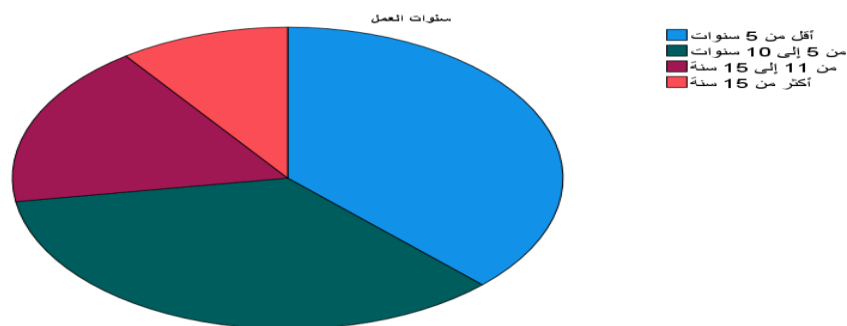
الجدول رقم (09): توزيع الموظفين حسب عدد سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	37.5%
من 5 إلى 10 سنة	14	35%
من 11 إلى 15 سنة	7	17.5%
أكثر من 15 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (9) أن 15 فرداً من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 37.5% من إجمالي أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات، و14 فرداً يمثلون ما نسبته 35% لديهم أكثر من 5 إلى 10 سنوات عمل، و7 أفراد تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 و15 سنة يمثلون نسبة 17.5% بينما 4 أفراد فقط لديهم أكثر من 15 سنة عمل، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (13): توزيع الموظفين حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

6. توزيع مفردات العينة حسب الراتب الشهري

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب راتبهم الشهري.

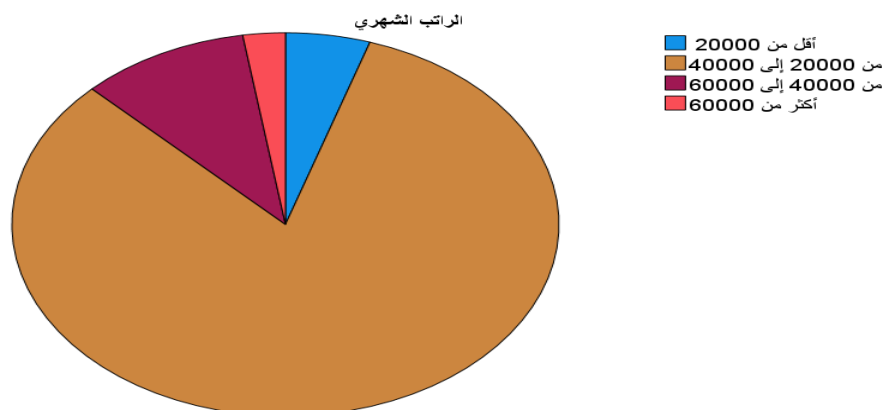
الجدول رقم (10): توزيع الموظفين حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل 20000 دج	2	5%
من 20000 إلى 40000 دج	33	82.5%
من 40000 إلى 60000 دج	4	10%
أكثر من 60000 دج	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 82.5% من إجمالي أفراد العينة لديهم راتب شهري يتراوح بين 20000 إلى 40000 دج، و 4 أفراد آخرين يمثلون ما نسبته 10% يتقاضون راتباً بين 40000 إلى 60000 دج ، وفردان اثنان لديهم راتب شهري أقل من 20000 دج، بينما صرح فرد واحد فقط أنه يتقاضى راتباً شهرياً أكثر من 60000 دج، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (14): توزيع الموظفين حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالأجزاء الرئيسية

تم تخصيص خمسة أجزاء، حيث سيتم من خلاله عرض وترتيب اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة حول كل بعد، وذلك بتحليل مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية المتحصل عليها، والمتمثلة أساساً في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية.

1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالجزء الثاني لمتغيرات الدراسة

• المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

✓ البعد الأول: الحصول على العاملين

الجدول رقم (11): إجابات أفراد عينة الدراسة حول الحصول على العاملين

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارة	التكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
1	التكرار	2	3	7	24	4	3.63	0.952	3	مرتفع
	%	5	7.5	17.5	60	10				
2	التكرار	1	3	6	11	19	4.10	1.081	1	مرتفع
	%	2.5	7.5	15	27.5	47.5				
3	التكرار	6	2	11	12	9	3.40	1.317	4	متوسط
	%	15	5	27.5	30	22.5				
4	التكرار	1	8	3	18	10	3.70	1.137	2	مرتفع
	%	2.5	20	7.5	45	25				
5	التكرار	4	7	9	10	10	3.38	1.314	5	متوسط
	%	10	17.5	22.5	25	25				
6	%	10	8	5	9	8	3.07	1.509	6	متوسط
	%	25	20	12.5	22.5	20				
مؤشر الحصول على العاملين										
		3.55								
		1.218								
		مرتفع								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الحصول على العاملين يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.55 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1.218 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر الحصول على العاملين حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "يتم الحصول العاملين على أساس الكفاءة والخبرة" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.10 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.081، وكانت نسبة الموافقين: $27.5 + 47.5 = 75\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص "نشر فرص العمل على لوحات الوظائف الافتراضية عبر الإعلان في وسائل الإعلام المطبوعة (الصحف و المجلات)" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.70 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.137، وكانت نسبة الموافقين: $25 + 54 = 70\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "يتم الحصول على العاملين من خلال طرق التوظيف الشائعة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.63 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.952، وكانت نسبة الموافقين: $10 + 60 = 70\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "يتم تعيين موظفين مناسبين لهذا المنصب وليس فقط المرشحين الذين لديهم أفضل المهارات" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.40 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.317، وكانت نسبة الموافقين: $22.5 + 30 = 52.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تستقطب المؤسسة الأفراد الذين لديهم خبرات و مؤهلات وكفاءات مكتسبة مسبقاً" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.314، وكانت نسبة الموافقين: $25 + 25 = 50\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: "يتم توظيف العاملين بتدخل وسيط" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.07 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.509، وكانت نسبة الموافقين: $20 + 22.5 = 42.5\%$ من مجموع المستجوبين.

✓ البعد الثاني: التدريب و التنمية

الجدول رقم (12): إجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب و التنمية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارات	التكرارات	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
1	التكرار	5	3	9	16	7	3.43	1.238	7	مرتفع
	%	12.5	7.5	22.5	40	17.5				
2	التكرار	2	6	4	13	15	3.83	1.238	1	مرتفع
	%	5	15	10	32.5	37.5				
3	التكرار	3	7	8	14	40	3.43	1.217	6	مرتفع
	%	7.5	17.5	20	35	20				
4	التكرار	3	8	7	10	12	3.50	1.320	5	مرتفع
	%	7.5	20	17.5	25	30				
5	التكرار	5	7	7	14	7	3.28	1.301	8	متوسط
	%	12.5	17.5	17.5	35	17.5				
6	التكرار	2	7	6	14	11	3.63	1.213	2	مرتفع
	%	5	17.5	15	35	27.5				
7	التكرار	3	7	5	13	12	3.60	1.297	4	مرتفع
	%	7.5	17.5	12.5	32.5	30				
8	التكرار	5	4	6	11	14	3.63	1.390	3	مرتفع
	%	12.5	10	15	27.5	35				
مؤشر التنمية والتدريب										
							3.54	1.277		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر التنمية والتدريب يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.54 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1.277 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر التدريب والتنمية حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تتلقى التوجيه والإرشاد حول العمل قبل البداية فيه" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.83 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.238، وكانت نسبة الموافقين: $32.5 + 37.5 = 70\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص "يتم تقديم معلومات الكافية للعمال الجدد في مجال العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.63 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.213، وكانت نسبة الموافقين: $35 + 27.5 = 62.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص: "قمت بتطبيق ما تعلمت من الدورات في عملك" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.63 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.390، وكانت نسبة الموافقين: $35 + 27.5 = 62.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: "هناك فرص عديدة ومتاحة لتبادل المهارات و الخبرات مع زملائي" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.297، وكانت نسبة الموافقين: $32.5 + 30 = 62.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "نجح التدريب في تنمية مكتسباتك" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.50 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.320، وكانت نسبة الموافقين: $25 + 30 = 55\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "حقق التدريب عائد يوازي و يفوق ما أنفق عليه" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.43 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.217، وكانت نسبة الموافقين: $20 + 35 = 55\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: " تقدم مديرية التربية دورات تدريب للموظفين " في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.43 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.238، وكانت نسبة الموافقين: $57.5\% = 17.5 + 40$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: " راض عن مستوى الدورات التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة العمل " في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.28 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.301، وكانت نسبة الموافقين: $52.5\% = 35 + 17.5$ من مجموع المستجوبين.

✓ البعد الثالث: التحفيز

الجدول رقم (13): إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارات	التكرارات	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1	التكرار	4	6	7	11	12	3.53	1.339	3	مرتفع
	%	10	15	17.5	27.5	30				
2	التكرار	4	3	6	17	10	3.65	1.231	2	مرتفع
	%	10	7.5	15	42.5	25				
3	التكرار	2	7	5	11	15	3.75	1.276	1	مرتفع
	%	5	17.5	12.5	27.5	37.5				
4	التكرار	7	7	6	11	9	3.20	1.436	6	متوسط
	%	17.5	17.5	15	27.5	22.5				
5	التكرار	10	6	3	9	12	3.18	1.615	7	متوسط
	%	25	15	7.5	22.5	30				
6	التكرار	2	7	12	11	8	3.40	1.150	4	متوسط
	%	5	17.5	30	27.5	20				
7	التكرار	5	8	5	13	9	3.32	1.366	5	متوسط
	%	12.5	20	12.5	32.5	22.5				
مؤشر التحفيز							3.43	1.345		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر التحفيز يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

3.43 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ **1.345** ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات **مؤشر التحفيز** حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "تقدم المؤسسة تحفيزات مادية وهدايا للموظفين" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة **3.75** وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره **1.276**، وكانت نسبة الموافقين: $37.5 + 27.5 = 65\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص "تتم الترقية في الإدارة على أساس الخبرة والكفاءة" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة **3.65** وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره **1.231**، وكانت نسبة الموافقين: $42.5 + 25 = 67.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "يتم الإعلان عن المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة **3.53** وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره **1.339**، وكانت نسبة الموافقين: $30 + 27.5 = 57.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: "كنت سبباً في تغير جيد داخل المؤسسة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة **3.40** وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره **1.150**، وكانت نسبة الموافقين: $20 + 27.5 = 47.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: "ترشيح المتميزين لدورات تدريبية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة **3.32** وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره **1.366**، وكانت نسبة الموافقين:

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "تتحصل على المكافآت مقابل العمل الإضافي" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة **3.20** وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره **1.436**، وكانت نسبة الموافقين: $22.5 + 57.5 = 80\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة **3.18** وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث

الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.615، وكانت نسبة الموافقين: 30 + 22.5 = 52.5% من مجموع المستجوبين.

✓ البعد الرابع: الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم

الجدول رقم (14): إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارة	التكرارات	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
1	التكرار	4	7	8	7	14	3.50	1.396	2	مرتفع
	%	10	17.5	20	17.5	35				
2	التكرار	4	11	5	15	5	3.15	1.252	5	متوسط
	%	10	27.5	12.5	37.5	12.5				
3	التكرار	7	4	7	12	10	3.35	1.424	3	متوسط
	%	17.5	10	17.5	30	25				
4	التكرار	3	4	6	12	15	3.80	1.265	1	متوسط
	%	7.5	10	15	30	37.5				
5	التكرار	7	8	4	8	13	3.30	1.539	4	متوسط
	%	17.5	20	10	20	32.5				
مؤشر الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم										
							3.42	1.375		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي 3.42 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1.375 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "يتم ضمان حقوق العمال داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.80 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.265، وكانت نسبة الموافقين: $30 + 37.5 = 67.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص "تمتلك مديرية التربية مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة موظفيها" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.50 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.396، وكانت نسبة الموافقين: $35 + 17.5 = 52.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "إجراء عقود مع العمال المتقاعدين من أجل الاستفادة من خبراتهم ومهارتهم" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.35 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.424، وكانت نسبة الموافقين: $30 + 25 = 50\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "الثقة في الموظفين" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.30 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.539، وكانت نسبة الموافقين: $20 + 32.5 = 52.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "مراعاة الجانب الإنساني والصحي للموظفين" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.15 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.252، وكانت نسبت الموافقين: $12.5 + 37.5 = 50\%$ من مجموع المستجوبين.

✓ المتغير التابع: المسار المهني

الجدول رقم (15): إجابات أفراد عينة الدراسة حول المسار المهني

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرارات	العبارات
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
متوسط	13	1.285	3.20	7	11	10	7	5	التكرار	1
				17.5	27	25	17.5	12.5	%	
مرتفع	4	1.358	3.55	13	11	4	9	3	التكرار	2
				32.5	27.5	10	22.5	7.5	%	
مرتفع	1	1.285	3.80	15	13	4	5	3	التكرار	3
				37.5	32.5	10	12.5	7.5	%	
مرتفع	2	1.258	3.58	10	15	7	4	4	التكرار	4
				25	37.5	17.5	10	10	%	
متوسط	15	1.572	3.12	11	8	6	5	10	التكرار	5
				27.5	20	15	12.5	25	%	
مرتفع	5	1.339	3.48	10	14	6	5	5	التكرار	6
				25	35	15	12.5	12.5	%	
مرتفع	3	1.339	3.58	11	12	9	5	3	التكرار	7
				27.5	30	22.5	12.5	7.5	%	
مرتفع	7	1.338	3.42	11	10	8	7	4	التكرار	8
				27.5	25	20	17.5	10	%	
متوسط	12	1.544	3.22	11	10	5	5	9	التكرار	9
				27.5	25	12.5	12.5	22.5	%	

10	التكرار	6	5	6	11	12	3.45	1.431	6	مرتفع
	%	15	12.5	15	27.5	30				
11	التكرار	6	8	9	8	9	3.15	1.388	14	متوسط
	%	15	20	22.5	20	22.5				
12	التكرار	5	9	6	12	8	3.22	1.349	10	متوسط
	%	12.5	22.5	15	30	20				
13	التكرار	13	10	5	6	6	2.55	1.467	18	منخفض
	%	32.5	25	12.5	15	15				
14	التكرار	7	6	4	17	6				
	%	17.5	15	10	42.5	15	3.22	1.368	11	متوسط
15	التكرار	5	9	6	8	12	3.32	1.439	9	متوسط
	%	12.5	22.5	15	20	30				
16	التكرار	4	7	10	9	10	3.35	1.312	8	متوسط
	%	10	17.5	25	22.5	25				
17	التكرار	8	10	6	8	8	2.95	1.449	17	متوسط
	%	20	25	15	20	20				
18	التكرار	7	10	5	8	10	3.10	1.482	16	متوسط
	%	17.5	25	12.5	20	25				
مؤشر المسار المهني										متوسط
										3.29
										1.389

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر المسار المهني يعبر عنه بدرجة متوسطة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.29 من 5 ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار: " محايد" المقابل للمستوى المتوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1.389 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر المسار المهني حسب درجة موافقة المستجوبين تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "أمامي فرص عديدة لتطوير وتنمية مساري الوظيفي داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.80 وهو

يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.285، وكانت نسبة الموافقين: $37.5 + 32.5 = 70\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص "أرى أن كفاءتي تنمو وتتطور من خلال عملي" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.58 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.258، وكانت نسبة الموافقين: $37.5 + 25 = 62.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: "تقوم الإدارة بتسيير مساري المهني بفعالية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.58 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.339، وكانت نسبة الموافقين: $30 + 27.5 = 57.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "أظن أن المسار المهني يتطلب حركة مهنية متواصلة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.55 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.358، وكانت نسبة الموافقين: $32.5 + 27.5 = 60\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: "أنا راض عن مساري المهني" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.48 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.339، وكانت نسبة الموافقين: $35 + 25 = 60\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص: "يوجد برنامج واضح لنظام الترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.45 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.431، وكانت نسبة الموافقين: $30 + 27.5 = 57.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص: "التكوين ساهم بدرجة كبيرة في تطوير مساري المهني" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.42 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1.338، وكانت نسبة الموافقين: $25 + 27.5 = 52.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (16) التي تنص: "تتلقى الإرشاد والتوجيه لأجل تطوير مسارك الوظيفي" في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.35 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من

فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.312، وكانت نسبة الموافقين: $25 + 22.5 = 57.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (15) التي تنص على: "تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار المهني لكل موظف" في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.32 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.439، وكانت نسبة الموافقين: $30 + 20 = 50\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (12) التي تنص على: "تحرص الإدارة على توفير كافة التسهيلات اللازمة في العمل" في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.22 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.349، وكانت نسبة الموافقين: $30 + 20 = 50\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (14) التي تنص على: "تتناسب الأجور التي احصل عليها مع خبرتي في العمل" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.22 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.368، وكانت نسبة الموافقين: $15 + 42.5 = 57.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (9) التي تنص على: "استفدت من عدة دورات تكوين ساهمت في تطوير مسار المهني" في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.22 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.544، وكانت نسبة الموافقين: $25 + 27.5 = 52.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على: "تتبع الإدارة العدالة والإنصاف في توزيع المهام والأعباء الوظيفية" في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.20 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.285، وكانت نسبة الموافقين: $17.5 + 27 = 44.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (11) التي تنص على: "مناسبة ساعات العمل المفروضة لأداء العمل" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.15 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.388، وكانت نسبة الموافقين: $20 + 22.5 = 42.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على: "تعتمد إدارتنا على وظائف إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة

3.12 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.572، وكانت نسبة الموافقين: $27.5 + 20 = 47.5\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (18) التي تنص على: " تهتم إدارتك بالمسار المهني" في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.10 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " محايد " وبانحراف معياري قدره 1.48 ، وكانت نسبة الموافقين: $25 + 20 = 45\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (17) التي تنص على: " تتوفر لك معلومات عن تسيير المسار المهني" في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.95 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 1.449، وكانت نسبة الموافقين: $20 + 20 = 40\%$ من مجموع المستجوبين.

جاءت العبارة رقم (13) التي تنص على: "مناخ العمل يشجع على الاجتهاد في التصرف دون خوف من الأخطاء" في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 2.55 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "عدم الموافقة" وبانحراف معياري قدره 1.467، وقد بلغت نسبة عدم الموافقة: $15 + 15 = 30\%$ من مجموع المستجوبين.

المطلب الثاني: اختبار و مناقشة الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، و التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، و هذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات ونقوم بمناقشة هذه الفرضيات اعتماد على هذه النتائج.

أولاً: اختبار الفرضيات

سنحاول اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج انحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة.

1. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الحصول على العاملين، التنمية والتدريب، التحفيز، الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم) على المسار المهني

الجدول رقم (16): عرض نتائج الانحدار البسيط

الرقم	الأجزاء	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة SIG*
1	تأثير الحصول على العاملين على المسار المهني للموظفين	0.378	0.143	6.353	0.388	0.016
2	تأثير التدريب والتنمية على المسار المهني للموظفين	0.299	0.089	3.717	0.207	0.061
3	تأثير التحفيز على المسار المهني للموظفين	0.449	0.202	9.622	0.399	0.004
4	تأثير الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم على المسار المهني للموظفين	0.464	0.215	10.406	0.297	0.003
5	تأثير إجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين	0.572	0.327	18.458	0.643	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول أعلاه تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الحصول على العاملين، التنمية والتدريب، التحفيز، الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم) على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1. وجود أثر للحصول على العاملين على المسار المهني، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.378$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.143$) أي أن ما قيمته (0.143) من التغيرات في المسار المهني ناتج عن الحصول على العاملين، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($B = 0.388$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في الحصول على العاملين يؤدي إلى زيادة في المسار

المهني بقيمة (0.388) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.353=F) وهي دالة على وجود ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha=0.016$) وهي أقل من 5%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الأولى (H01) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحصول على العاملين على المسار المهني من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود أثر للحصول على العاملين على المسار المهني.

2. عدم وجود أثر للتنمية والتدريب على المسار المهني، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.299$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.089$) أي أن ما قيمته (0.089) فقط من التغيرات في المسار المهني ناتج عن التنمية والتدريب، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B = 0.207$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في التنمية والتدريب يؤدي إلى زيادة في المسار المهني بقيمة (0.207) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.717 =F) وهي دالة على وجود ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha=0.061$) وهي أكبر من 5%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الثانية (H02) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنمية والتدريب على المسار المهني من وجهة نظر المستجوبين"، ونرفض الفرضية البديلة (H2) التي تنص على وجود أثر للتنمية والتدريب على المسار المهني.

3. وجود أثر للتحفيز على المسار المهني، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.449$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.202$) أي أن ما قيمته (0.202) من التغيرات في المسار المهني ناتج عن التحفيز، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B = 0.399$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى زيادة في المسار المهني بقيمة (0.399) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.622 =F) وهي دالة على وجود ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha=0.004$) وهي أقل من 5%.

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الثالثة (H03) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على المسار المهني من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H3) التي تنص على وجود أثر للتحفيز على المسار المهني.

4. وجود أثر للاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم على المسار المهني، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.464$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.215$) أي أن ما قيمته (0.215) من التغيرات في المسار المهني ناتج عن الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم، وقد بلغت قيمة درجة التأثير

أو الانحدار ($B = 0.297$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم يؤدي إلى زيادة في المسار المهني بقيمة (0.297) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 10.406$) وهي دالة على وجود ارتباط طردي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.003$) وهي أقل من 5%.

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الرابعة (H_04) التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم على المسار المهني من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H_4) التي تنص على وجود أثر للاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم على المسار المهني.

5. وجود أثر لإجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني، حيث بلغ معامل الارتباط

($r = 0.572$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.327$) أي أن ما قيمته (0.327) من التغيرات في المسار المهني ناتج عن إجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير أو الانحدار ($B = 0.643$) وهو ما يعني أن زيادة درجة واحدة في إجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في المسار المهني بقيمة (0.643) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 18.458$) وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 5%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر لإجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني.

ثانياً: مناقشة الفرضيات

طرحت الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساساً بأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية، وانطلقت الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجملها حول الإشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة وأوضحت مدى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية، وعليه يمكن من خلال هذا المطلب شرح النتائج بهدف الاستفادة العملية من مخرجات هذه الدراسة.

1. عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية للجزء الحصول على العاملين

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بجزء الحصول على العاملين أنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.55) بانحراف معياري قدره (1.218)، ويعني هذا أن المؤسسة تتسم بالشفافية في الحصول على العاملين عند القيام بتوظيفهم.

2. عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية للجزء التدريب والتنمية

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجزء التدريب والتنمية بأنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.54)، وانحراف معياري قدره (1.277)، وهذا ما أدى إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال إجراء دورات تدريبية.

3. عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لجزء التحفيز

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجزء التحفيز أنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.43)، وانحراف معياري قدره (1.345)، وهذا ما يعني أن للتحفيز أثر إيجابي على العاملين و ذلك من خلال تقديم المؤسسة الحوافز مقابل أداء أعمال متميزة.

4. عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لجزء الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالجزء الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم أنها جاءت موافقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.42)، وانحراف معياري قدره (1.375)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بالاحتفاظ ببعض العاملين من أجل الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في العمل.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج العلاقة التأثيرية بين وظائف إدارة الموارد البشرية (الحصول على العاملين، التنمية والتدريب، التحفيز، الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم) والمسار المهني

أشارت نتائج دراستنا إلى وجود تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية، فماذا يعني هذا وما هي دلالاته وكيف يمكن فهمه.

1. النتائج المتعلقة بتأثير الحصول على العاملين على المسار المهني

هناك أثر للحصول على العاملين على المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما كانت الشفافية و الوضوح في الحصول على العاملين كلما كان هناك مسار مهني واضح وساري المفعول.

2. النتائج المتعلقة بتأثير التنمية والتدريب على المسار المهني

ليس هناك أثر للتدريب والتنمية على المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا تقوم مديرية التربية بتكوين وتدريب العاملين وهذا ما يعرقل تسيير المسار المهني.

3. النتائج المتعلقة بتأثير التحفيز على المسار المهني

هناك أثر للتحفيز على المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن المديرية تساهم في إشباع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم و ذلك من أجل تعزيز قدراتهم وميولاتهم.

4. النتائج المتعلقة بتأثير الحفاظ على العاملين وصيانتهم على المسار المهني

هناك أثر للحفاظ على العاملين وصيانتهم على المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما احتفظت المديرية بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة كلما كان هناك تسيير حسن للعمل وتجنب العراقيل وضمان بذلك مسار مهني أفضل.

5. النتائج المتعلقة بتأثير إجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني

هناك أثر لإجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه كلما أخذت المؤسسة وظائف إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار، أدى ذلك إلى المساهمة في إنجاح المسار المهني، ومنه يمكن القول كلما كان المسار المهني واضح كلما كان محفز بالنسبة للعاملين وذلك لمعرفة معرفتهم للمناصب التي يشغلونها.

خلاصة الفصل الثالث:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عن تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع الدراسة، وكذا تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات، وهذا بعد توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من الموظفين العموميين لدى مديرية التربية لولاية ميله، وتحليله وتقريغه باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Spss للتعرف على اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية.

وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد الموارد البشرية (الحصول على العاملين، التدريب والتنمية، التحفيز، الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم) على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية. مما يؤكد على أن الإدارة تهتم بالموارد البشري.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد، تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي منشأة فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي منشأة، مهما كانت أهدافها مجالات نشاطها، و المحددة لفعالية استخدام أصولها و مختلف مواردها الأخرى. وتكسب المنشأة ديناميكية تمكنها من الاستجابة و بمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنشأة. ولقد بات من الواضح أن الاهتمام بالموارد البشرية و كذلك التحكم فيها عن طريق التحفيز و التدريب والحصول على العاملين وأيضاً الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم، ويشكل الإهتمام الرئيسي لكل مؤسسة التي تهدف إلى تدعيم الموظفين في مساهمهم المهني وتسمح بمواجهة المعوقات التي تصادفها المؤسسة.

بحيث تناولت دراستنا موضوع أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية، ويبرز هذا من خلال الدراسة الميدانية في مديرية التربية - ميلة - بهدف التنسيق بين المسار المهني وأثره إدارة الموارد البشرية للموظفين، ورفع مستوى الموظفين على المسار المهني لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية و الإلمام بالموضوع تناولناه من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقاً من الفرضيات الدراسة، التي كنا نسعى من خلالها إلى قياس مدى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة والتوصيات والأفاق بالشكل التالي:

1. نتائج فرضية الدراسة:

من خلال استعراض الجوانب النظرية لموضوعي أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني في قطاع التربية، ومن خلال الدراسات الإحصائية الوصفية الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة يمكن الخروج بجملته من النتائج المتأتية من الجوانب النظرية والدراسات الميدانية ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- كان لابد من تناول المسار المهني من قبل الباحثين للتعرف على معوقات ونماذج تسيير المسار المهني على مستوى الفرد.
- أن أفضل أبعاد إدارة الموارد البشرية دعماً للمسار المهني هي التحفيز، والذي يدفع الأفراد إلى الولاء للمؤسسة وذلك من خلال إثبات قدراتها والعمل على تطوير نفسه إلى الأفضل حتى يصل أعلى المراتب.
- تركيز الإدارة المعاصرة على العنصر البشري ووضعه في قمة اهتماماته، و اقتناعها بضرورة احترامه و استثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له.

- نقص في التدريب والتنمية لدى مديرية التربية، وذلك يؤدي إلى نقص في مستوى وبرامج تكوين لإعداد الموظفين الأكفاء.
- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الوظائف.
- يوجد أثر الحصول على العاملين على المسار المهني.
- يوجد أثر التحفيز على المسار المهني.
- يوجد أثر الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم على المسار المهني.
- لا يوجد أثر التدريب والتنمية على المسار المهني.

2. مقترحات الدراسة:

- من خلال النتائج النظرية و العملية لهذه الدراسة، يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات التي تساهم في عملية تطبيق الفعال للوظائف في المسار المهني وتحسين خدمات العمل في مديرية التربية، وتتمثل في:
- ضرورة إعطاء أهمية لموضوع وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال العمل على تطبيق مؤشرات وعنصره المتعددة، والعمل على إصلاح جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيه.
 - تشكيل فرق العمل داخل مديرية التربية مهمتها الأساسية تتبع وتشخيص وظائف إدارة المورد البشري، والعمل على وضع آليات الإصلاح وتقديمها إلى قيادة المديرية.
 - ضرورة تبني أساليب حديثة من أجل تشكيل فرق العمل داخل مديرية التربية مهمتها الأساسية تنمية وتحفيز قدرات الموظفين.
 - زيادة الاهتمام بالموارد المورد البشري وتوفير له كل الإمكانيات من أجل تنميته وتطويره.
 - بدل المزيد من الجهد لتزويد العاملين بمديرية التربية بكل المعارف والمعلومات على المسار المهني.
 - رفع دافعية الموظفين، عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية، مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجابا أو سلبا) و توفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية والموكلة إليهم.
 - العمل على التخلص من المركزية، التي لا تتناسب مع أهداف مديرية التربية وطبيعة نشاطها والتركيز على العمل وبناء الفريق الذي يقود إلى الأداء المتميز.

3. أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني في قطاع التربية من المواضيع التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة. الأمر الذي يجعل من الدراسة قابلة للتطوير من جهة ومن جهة أخرى

إمكانية إثارة مواضيع جديدة تتعلق بهاذين الموضوعين، ويمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن الباحثين الانطلاق منها:

- أثر التدريب والتنمية على المسار المهني.
- دور الترقية في تطوير المسار المهني.
- الرضا الوظيفي وعلاقته بتحديد المسار المهني
- أثر تنمية المسار المهني على حدوث الصراعات التنظيمية في المنظمة

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد الرفاعي: **منهج البحث العلمي**، دار وائل للنشر، ط 4، عمان، الأردن، 2005
2. أحمد ماهر، دليل إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995.
3. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 2011.
4. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
5. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003.
6. جمال الدين محمد مرسي، إدارة الموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري مدخل لتحقيق الميز التنافسية، إدارة الجامعة الإسكندرية، 2001.
8. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض، 2004.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمة، الجزائر، 2004.
10. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
11. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هومه عين مليلة، 2007.
12. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
13. سعيد شعبان حامد، بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة عن إدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006.
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003.
15. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

16. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
17. عبد المجيد قدي، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات -، دار أبحاث للترجمة و النشر والتوزيع، ط 1، 2009.
18. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
19. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
20. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
21. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
22. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2004.
23. محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها في مجال الأمني، دار النهضة العربية، مصر، 2013.
24. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
25. محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 2، 2014.
26. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010.
27. عبد الرحمن عدس و آخرون، البحث العلمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992.
28. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

المذكرات و الأطروحات:

1. إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، 2016-2017.
2. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2009 .
3. بومدين محمد، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2005-2006.

4. سهيل زغود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007-2008.
5. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و انعكساته على الأمن الوظيفي، من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011.
6. عمري سامية، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006-2007.
7. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
8. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، 2008 - 2009.
9. خليل شوقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كلية الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

المقالات و المجالات و المداخلات:

1. أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، مداخله مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، 2009.
2. بختي إبراهيم، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 6، 2008، تحت الرابط: rcweb, luedld, net.
3. نورة حسين، تنظيم المسار المهني للموظف في التشريع الجزائري، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، مارس 2018.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Chris Gratton & Ian Jones: **Research Methods for Sports Studies**, Routledge Taylor & Francis Group, 2nd Edit, United Kingdom, 2010.

2. Granrose, charlyn, Gender differences in career perceptions in the people's Republic of china, **career development international**, vol (12), No (1), 2007.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

نقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسستكم " مديرية التربية - ميله - " في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية ". إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة و موضوعية من شأنه أن يساهم في الوصول إلى نتائج علمية و تحقيق أهداف الدراسة، كما نحيطكم علما أن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية و أنه سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم، ونرجو أن تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

عاشوري إبراهيم

• بن سي مسعود صونية

• العايب أمينة

الجزء الأول: البيانات الشخصية بالعاملين في المؤسسة
يرجى من سيادتكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك.

1- الجنس:

• ذكر ☐

• أنثى ☐

2- العمر:

• أقل من 25 سنة ☐

• من 25 إلى 35 سنة ☐

• من 36 إلى 45 سنة ☐

• أكبر من 45 سنة ☐

3- الحالة الاجتماعية:

• أعزب ☐

• متزوج ☐

• أرمل ☐

• مطلق ☐

4- المستوى التعليمي:

• ثانوي فأقل ☐

• مهني ☐

• ليسانس ☐

• دراسات عليا ☐

5- سنوات العمل:

• أقل من 5 سنوات ☐

• من 5 إلى 10 سنوات ☐

• من 11 إلى 15 سنة ☐

• أكثر من 15 سنة

6- الراتب:

• أقل من 20000 دج

• من 20000 إلى أقل من 40000 دج

• من 40000 إلى أقل من 60000 دج

• من 60000 دج وأكثر.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

الحصول على العاملين	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. يتم الحصول على العاملين من خلال طرق التوظيف الشائعة.					
2. يتم الحصول على العاملين على أساس الكفاءة والخبرة .					
3. يتم تعيين موظفين مناسبين لهذا المنصب وليس فقط المرشحين الذين لديهم أفضل المهارات.					
4. نشر فرص العمل على لوحات الوظائف الافتراضية عبر الإعلان في وسائل الإعلام المطبوعة (الصحف و المجلات).					
5. تستقطب المؤسسة الأفراد الذين لديهم خبرات و مؤهلات وكفاءات مكتسبة مسبقا.					
6. يتم توظيف العاملين بتدخل وسيط.					

التدريب والتنمية	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. تقدم مديرية التربية دورات تدريب للموظفين.					
2. تتلقى التوجيه والإرشاد حول العمل قبل البداية فيه.					
3. حقق التدريب عائداً يوازي و يفوق ما أنفق عليه.					
4. نجح التدريب في تنمية مكتسباتك.					
5. راضي عن مستوى الدورات التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة العمل.					
6. يتم تقديم معلومات الكافية للعمال الجدد في مجال العمل.					
7. هناك فرص عديدة ومتاحة لتبادل المهارات و الخبرات مع زملائي					
8. قمت بتطبيق ما تعلمت من الدورات في عملك.					
التحفيز	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. يتم الإعلان عن المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات.					
2. تتم الترقية في الإدارة على أساس الخبرة والكفاءة.					
3. تقدم المؤسسة تحفيزات مادية وهدايا للموظفين.					
4. تتحصل على المكافآت العمل الإضافي.					
5. إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات.					
6. كنت سببا في تغير جيد داخل المؤسسة.					
7. ترشيح المتميزين لدورات تدريبية.					

الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. تمتلك مديرية التربية مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة موظفيها.					
2. مراعات الجانب الإنساني والصحي للموظفين.					
3. إجراء عقود مع العمال المتقاعدين من أجل الاستفادة من خبراتهم ومهارتهم.					
4. يتم ضمان حقوق العمال داخل المؤسسة.					
5. الثقة في الموظفين.					

المتغير التابع: المسار المهني

المسار المهني	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. تتبع الإدارة العدالة والإنصاف في توزيع المهام والأعباء الوظيفية					
2. أضمن أن المسار المهني يتطلب حركة مهنية متواصلة					
3. أمامي فرص عديدة لتطوير وتنمية مساري الوظيفي داخل المؤسسة					
4. أرى أن كفاءتي تنمو وتتطور من خلال عملي					
5. تعتمد إدارتنا على وظائف إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني					
6. أنا راضي عن مساري المهني					
7. تقوم الإدارة بتسيير مساري المهني بفعالية					

				8. التكوين ساهم بدرجة كبيرة في تطوير مساري المهني
				9. استقدت من عدة دورات تكوين ساهمت في تطوير مسار المهني
				10. يوجد برنامج واضح لنظام الترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف.
				11. مناسبة ساعات العمل المفروضة لأداء العمل.
				12. تحرص الإدارة على توفير كافة التسهيلات اللازمة في العمل.
				13. مناخ العمل يشجع على الاجتهاد في التصرف دون خوف عن الأخطاء.
				14. تتناسب الأجور التي احصل عليها مع خبرتي في العمل.
				15. تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار المني لكل موظف.
				16. تتلقى الإرشاد والتوجيه لأجل تطوير مشارك الوظيفي.
				17. تتوفر لك معلومات عن تسيير مسار المهني.
				18. تهتم إدارتك بالمسار المهني.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية
بوبكر ياسين	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميلة
زيد جابر	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميلة
سنوسي أسامة	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميلة

ملحق رقم (03): نتائج البرنامج الإحصائي Spss

معامل الثبات : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	50

Fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	سنوات العمل	الراتب الشهري
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	37,5	37,5	37,5
	أنثى	25	62,5	62,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 25 إلى 35 سنة	11	27,5	27,5	30,0
	من 35 إلى 45 سنة	26	65,0	65,0	95,0
	أكبر من 45 سنة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	12	30,0	30,0	30,0
	متزوج	27	67,5	67,5	97,5
	أرمل	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	9	22,5	22,5	22,5
	مهني	5	12,5	12,5	35,0
	ليسانس	20	50,0	50,0	85,0

دراسات عليا	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	15	37,5	37,5	37,5
من 5 إلى 10 سنوات	14	35,0	35,0	72,5
من 11 إلى 15 سنة	7	17,5	17,5	90,0
أكثر من 15 سنة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الراتب الشهري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 20000	2	5,0	5,0	5,0
من 20000 إلى 40000	33	82,5	82,5	87,5
من 40000 إلى 60000	4	10,0	10,0	97,5
أكثر من 60000	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم الحصول على العاملين من خلال طرق التوظيف الشائعة	40	3,6250	,95239

يتم الحصول العاملين على أساس الكفاءة و الخبرة	40	4,1000	1,08131
يتم تعيين موظفين مناسبين لهذا المنصب وليس فقط المرشحين الذين لديهم أفضل المهارات	40	3,4000	1,31656
نشر فرص العمل على لوحات الوظائف الافتراضية عبر الإعلان في وسائل الإعلام المطبوعة (الصحف والمجلات).	40	3,7000	1,13680
تستقطب المؤسسة الأفراد الذين لديهم خبرات ومؤهلات وكفاءات مكتسبة مسبقا	40	3,3750	1,31437
يتم توظيف العاملين بتدخل وسيط	40	3,0750	1,50874
N valide (liste)	40		

Fréquences

Table de fréquences

تقدم مديرية التربية دورات تدريب للموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير تماما	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	3	7,5	7,5	20,0
محايد	9	22,5	22,5	42,5
موافق	16	40,0	40,0	82,5
موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتلقى التوجيه والإرشاد حول العمل قبل البداية فيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	2	5,0	5,0	5,0
	غير تماما				
	غير موافق	6	15,0	15,0	20,0
	محايد	4	10,0	10,0	30,0
	موافق	13	32,5	32,5	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

حقق التدريب عائد يوازي ويفوق ما أنفق عليه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	3	7,5	7,5	7,5
	غير تماما				
	غير موافق	7	17,5	17,5	25,0
	محايد	8	20,0	20,0	45,0
	موافق	14	35,0	35,0	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

نجاح التدريب في تنمية مكتسباتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق				
	تماما				
	غير موافق	8	20,0	20,0	27,5
	محايد	7	17,5	17,5	45,0
	موافق	10	25,0	25,0	70,0
	موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

راضي عن مستوى الدورات التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق				
	تماما				
	غير موافق	7	17,5	17,5	30,0
	محايد	7	17,5	17,5	47,5
	موافق	14	35,0	35,0	82,5
	موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم تقديم معلومات الكافية للعمال الجدد في مجال العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	2	5,0	5,0	5,0
	غير تماما				
	غير موافق	7	17,5	17,5	22,5
	محايد	6	15,0	15,0	37,5
	موافق	14	35,0	35,0	72,5
	موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هناك فرص عديدة ومتاحة لتبادل المهارات والخبرات مع زملائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	3	7,5	7,5	7,5
	غير تماما				
	غير موافق	7	17,5	17,5	25,0
	محايد	5	12,5	12,5	37,5
	موافق	13	32,5	32,5	70,0
	موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

قمت بتطبيق ما تعلمت من الدورات في عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير تماما	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	4	10,0	10,0	22,5
محايد	6	15,0	15,0	37,5
موافق	11	27,5	27,5	65,0
موافق تماما	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدم مديرية التربية دورات تدريب للموظفين	40	3,4250	1,23802
تتلقى التوجيه و الإرشاد حول العمل قبل البداية فيه	40	3,8250	1,23802
حقق التدريب عائد يوازي ويفوق ما أنفق عليه	40	3,4250	1,21713
نجاح التدريب في تنمية مكتسباتك	40	3,5000	1,32045
راضي عند مستوى الدورات التدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة العمل	40	3,2750	1,30064
يتم تقديم معلومات الكافية للعمال الجدد في مجال العمل	40	3,6250	1,21291
هناك فرص عديدة ومتاحة لتبادل المهارات والخبرات مع زملائي	40	3,6000	1,29694

قمت بتطبيق ما تعلمت من الدورات في عملك	40	3,6250	1,39021
N valide (liste)	40		

Fréquences

Table de fréquences

يتم الإعلان عن المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير تماما	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	6	15,0	15,0	25,0
محايد	7	17,5	17,5	42,5
موافق	11	27,5	27,5	70,0
موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتم الترقية فيا لإدارة على أساس الخبرة و الكفاءة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير تماما	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	3	7,5	7,5	17,5
محايد	6	15,0	15,0	32,5
موافق	17	42,5	42,5	75,0

موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة تحفيزات مادية وهدايا للموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير تماما	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	17,5	17,5	22,5
محايد	5	12,5	12,5	35,0
موافق	11	27,5	27,5	62,5
موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتحصل على المكافآت مقابل العمل الإضافي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير تماما	7	17,5	17,5	17,5
غير موافق	7	17,5	17,5	35,0
محايد	6	15,0	15,0	50,0
موافق	11	27,5	27,5	77,5
موافق تماما	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير تماما	10	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	6	15,0	15,0	40,0
	محايد	3	7,5	7,5	47,5
	موافق	9	22,5	22,5	70,0
	موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

كنت سببا في تغير جيد داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	7	17,5	17,5	22,5
	محايد	12	30,0	30,0	52,5
	موافق	11	27,5	27,5	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ترشيح المتميزين لدورات تدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide موافق	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	تماما				
	غير موافق	8	20,0	20,0	32,5
	محايد	5	12,5	12,5	45,0
	موافق	13	32,5	32,5	77,5
	موافق تماما	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم الإعلان عن المناصب المتاحة للترقية في لوحة الإعلانات	40	3,5250	1,33949
تتم الترقية في الإدارة على أساس الخبرة و الكفاءة	40	3,6500	1,23101
تقدم المؤسسة تحفيزات مادية و هدايا للموظفين	40	3,7500	1,27601
تتحصل على المكافآت مقابل العمل الإضافي	40	3,2000	1,43581
إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات	40	3,1750	1,61543
كنت سببا في تغير جيد داخل المؤسسة	40	3,4000	1,15025
ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	40	3,3250	1,36603
N valide (liste)	40		

Table de fréquences

تمتلك مديرية التربية مناخ جيد للعمل يضم نصحة و سلامة موظفيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير تماما	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	7	17,5	17,5	27,5
	محايد	8	20,0	20,0	47,5
	موافق	7	17,5	17,5	65,0
	موافق تماما	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

مراعاة الجانب الإنساني و الصحي للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير تماما	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	11	27,5	27,5	37,5
	محايد	5	12,5	12,5	50,0
	موافق	15	37,5	37,5	87,5
	موافق تماما	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

إجراء عقود مع العمال المتقاعدين من أجل الاستفادة من خبراتهم و مهارتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير تماما	7	17,5	17,5	17,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	27,5
	محايد	7	17,5	17,5	45,0
	موافق	12	30,0	30,0	75,0
	موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم ضمان حقوق العمال داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير تماما	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	17,5
	محايد	6	15,0	15,0	32,5
	موافق	12	30,0	30,0	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الثقة في الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير تماما	7	17,5	17,5	17,5
غير موافق	8	20,0	20,0	37,5
محايد	4	10,0	10,0	47,5
موافق	8	20,0	20,0	67,5
موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك مديرية التربية مناخ جيد للعمل يضمن صحة و سلامة موظفيها	40	3,5000	1,39596
مراعاة الجانب الإنساني و الصحي للموظفين	40	3,1500	1,25167
إجراء عقود مع العمال المتقاعدين من أجل الاستفادة من خبراتهم و مهارتهم	40	3,3500	1,42415
يتم ضمان حقوق العمال داخل المؤسسة	40	3,8000	1,26491
الثقة في الموظفين	40	3,3000	1,53923
N valide (liste)	40		

Table de fréquences

تتبع الإدارة العدالة والإنصاف في توزيع المهام والأعباء الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	7	17,5	17,5	30,0
محايد	10	25,0	25,0	55,0
موافق	11	27,5	27,5	82,5
موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أضن أن المسار المهني يتطلب حركة مهنية متواصلة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	9	22,5	22,5	30,0
محايد	4	10,0	10,0	40,0
موافق	11	27,5	27,5	67,5
موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أمامي فرص عديدة لتطوير و تنمية مساري الوظيفي داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق تماما	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	20,0
	محايد	4	10,0	10,0	30,0
	موافق	13	32,5	32,5	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أرى أن كفاءتي تنمو وتتطور من خلال عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	10,0	10,0	20,0
	محايد	7	17,5	17,5	37,5
	موافق	15	37,5	37,5	75,0
	موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد إدارتنا على وظائف إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	10	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	5	12,5	12,5	37,5
	محايد	6	15,0	15,0	52,5
	موافق	8	20,0	20,0	72,5

موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أنا راض عن مساري المهني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	5	12,5	12,5	25,0
محايد	6	15,0	15,0	40,0
موافق	14	35,0	35,0	75,0
موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بتسيير مساري المهني بفعالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide غير موافق تماما	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	5	12,5	12,5	20,0
محايد	9	22,5	22,5	42,5
موافق	12	30,0	30,0	72,5
موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التكوين ساهم بدرجة كبيرة في تطوير مساري المهني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	7	17,5	17,5	27,5
محايد	8	20,0	20,0	47,5
موافق	10	25,0	25,0	72,5
موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

استفدت من عدة دورات تكوين ساهمت في تطوير مسار المهني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	9	22,5	22,5	22,5
غير موافق	5	12,5	12,5	35,0
محايد	5	12,5	12,5	47,5
موافق	10	25,0	25,0	72,5
موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يوجد برنامج واضح لنظام الترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	6	15,0	15,0	15,0
غير موافق	5	12,5	12,5	27,5

محايد	6	15,0	15,0	42,5
موافق	11	27,5	27,5	70,0
موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

مناسبة ساعات العمل المفروضة لأداء العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	6	15,0	15,0	15,0
غير موافق	8	20,0	20,0	35,0
محايد	9	22,5	22,5	57,5
موافق	8	20,0	20,0	77,5
موافق تماما	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص الإدارة على توفير كافة التسهيلات اللازمة في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	9	22,5	22,5	35,0
محايد	6	15,0	15,0	50,0
موافق	12	30,0	30,0	80,0
موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

مناخ العمل يشجع على الاجتهاد في التصرف دون خوف عن الأخطاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	13	32,5	32,5	32,5
غير موافق	10	25,0	25,0	57,5
محايد	5	12,5	12,5	70,0
موافق	6	15,0	15,0	85,0
موافق تماما	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتناسب الأجور التي أحصل عليها مع خبرتي في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	7	17,5	17,5	17,5
غير موافق	6	15,0	15,0	32,5
محايد	4	10,0	10,0	42,5
موافق	17	42,5	42,5	85,0
موافق تماما	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسارا لمهنيي لـكموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	9	22,5	22,5	35,0

محايد	6	15,0	15,0	50,0
موافق	8	20,0	20,0	70,0
موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتلقى الإرشاد والتوجيه لأجل تطوير مساركا لوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	7	17,5	17,5	27,5
محايد	10	25,0	25,0	52,5
موافق	9	22,5	22,5	75,0
موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتوفر لك معلومات عن تسيير المسار المهني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	8	20,0	20,0	20,0
غير موافق	10	25,0	25,0	45,0
محايد	6	15,0	15,0	60,0
موافق	8	20,0	20,0	80,0
موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهتم إدارتك بالمسار المهني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	7	17,5	17,5	17,5
غير موافق	10	25,0	25,0	42,5
محايد	5	12,5	12,5	55,0
موافق	8	20,0	20,0	75,0
موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتبع الإدارة العدالة و الإنصاف في توزيعا لمهام و الأعباء الوظيفية	40	3,2000	1,28502
أظن أنا لمسار المهني يتطلب حركة مهنية متواصلة	40	3,5500	1,35779
أمامي فرص عديدة لتطوير وتنمية مساري الوظيفي داخل المؤسسة	40	3,8000	1,28502
أرى أن كفاءتي تنمو و تتطور من خلال عملي	40	3,5750	1,25856
تعتمد إدارتنا على وظائف إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني	40	3,1250	1,57199
أنا راض عن مساري المهني	40	3,4750	1,33949
تقوم الإدارة بتسيير مساري المهني بفعالية	40	3,5750	1,23802

التكوين ساهم بدرجة كبيرة في تطوير مساري المهني	40	3,4250	1,33757
استفدت من عدة دورات تكوين ساهمت في تطوير مسار المهني	40	3,2250	1,54401
يوجد برنامج واضح لنظام الترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف	40	3,4500	1,43133
مناسبة ساعات العمل المفروضة لأداء العمل	40	3,1500	1,38767
تحرص الإدارة على توفير كافة التسهيلات اللازمة في العمل	40	3,2250	1,34903
مناخ العمل يشجع على الاجتهاد في التصرف دون خوف عن الأخطاء	40	2,5500	1,46672
تتناسب الأجور التي أحصل عليها مع خبرتي في العمل	40	3,2250	1,36790
تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار المهني لكل موظف	40	3,3250	1,43915
تتلقى الإرشاد و التوجيه لأجل تطوير مسارك الوظيفي	40	3,3500	1,31168
تتوفر لك معلومات عن تسيير المسار المهني	40	2,9500	1,44914
تهتم إدارتك بالمسار المهني	40	3,1000	1,48151
N valide (liste)	40		

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 ^b البعد الأول		. Introduire

a. Variable dépendante : 5 المتغير التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de F	ddl1	ddl2		
1	1,378 ^a	,143	,121	,45709	,143	6,353	1	38	,016

a. Prédicteurs : (Constante), 1 البعد الأول

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,327	1	1,327	6,353	,016 ^b
de Student	7,939	38	,209		
Total	9,267	39			

a. Variable dépendante : 5 المتغير التابع

b. Prédicteurs : (Constante), 1 البعد الأول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients B	non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,914	,550		3,480	,001
البعد الأول ¹	,388	,154	,378	2,521	,016

a. Variable dépendante : المتغير التابع : 5

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع : 5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
					Variation de F	ddl1	ddl2	
1	1,299 ^a	,089	,065	,47131	,089	3,717	1 38	,061

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني²

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,826	1	,826	3,717	,061 ^b

de Student	8,441	38	,222		
Total	9,267	39			

a. Variable dépendante : المتغير التابع 5

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني 2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients		Coefficients non standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	2,558	,386		6,623	<,001	
المحور 2	,207	,107	,299	1,928	,061	

a. Variable dépendante : المتغير التابع 5

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثالث ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع 5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	1,449 ^a	,202	,181	,44112	,202	9,622	1	38	,004

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث 3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,872	1	1,872	9,622	,004 ^b
de Student	7,394	38	,195		
Total	9,267	39			

a. Variable dépendante : 5 المتغير التابع

b. Prédicteurs : (Constante), 3 البعد الثالث

Coefficients^a

Modèle	Coefficients B	non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,914	,449		4,266	<,001
البعد الثالث ³	,399	,128	,449	3,102	,004

a. Variable dépendante : 5 المتغير التابع

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الرابع ⁴		. Introduire

a. Variable dépendante : 5 المتغير التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques									
Modèle	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,464 ^a	,215	,194	,43753	,215	10,406	1 38	,003	

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع⁴

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,992	1	1,992	10,406	,003 ^b
de Student	7,275	38	,191		
Total	9,267	39			

a. Variable dépendante : المتغير التابع⁵

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع⁴

Coefficients^a

Modèle	Coefficients B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	2,274	,322		7,060	<,001
البعد الرابع ⁴	,297	,092	,464	3,226	,003

a. Variable dépendante : المتغير التابع⁵

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الكل ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع : 5

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de F	ddl1	ddl2		
1	1,572 ^a	,327	,309	,40514	,327	18,458	1	38	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), الكل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,030	1	3,030	18,458	<,001 ^b
de Student	6,237	38	,164		
Total	9,267	39			

a. Variable dépendante : المتغير التابع : 5

b. Prédicteurs : (Constante), الكل

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients	non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,044	,526		1,984	,055
الكل	,643	,150	,572	4,296	<,001

a. Variable dépendante : المتغير التابع : 5