



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

بـ _____ نوان:

تسيير المسار الوظيفي كعنصر لتحفيز العاملين

دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة - سعيدة

إشراف الدكتور:

الأستاذ: بوصلاح عبد اللطيف

إعدادا لطالبتين:

صحراوي أسماء

علو أشواق

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ: بن حميدة محمد رئيسا

الأستاذ: بوصلاح عبد اللطيف مشرفا

الأستاذ: زقاي ذياب عضوا

السنة الجامعية: 2021-2022

الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضله علي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقتدرن رضاها برضا الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق ...

إلى رمز الحنان والعطاء، رمز القوة والصبر " أمي الغالية "

إلى من تحمل ويلات الزمن، وتجرح علقم الممن فاعتصر الصخر وأخفى ألامه ... إلى من امتطى

صعاب الحياة من اجلي ... إلى الذي احترق كالشمعة ليضيء لي دروب الحياة

إلى الذي أفنى حياته جدا وكذا في تربيتي وتعليمي " أبي العزيز "

إلى بهجة نفسي وقرّة عيني وسندي في هذه الحياة إخوتي " محمد حسين عبد وقاديرو " ... وإلى

صديقتي ووحيدتي أختي حبيبتي " رشا "

إلى صديقتي ونور قلبي " أشواق "؛ ألقى شعور شعور الوصول والإنجاز ومجيء اليوم المنتظر، تخرجنا

ونلنا الحلم؛ فآلفه مبروك لنا

إلى الأستاذ الفاضل الذي أشرفه على تأطيري " الدكتور بوضلاح عبد اللطيف "

إلى ورود الريحان إلى صديقاتي ورفيقات دربي اللواتي عشت معهن أجمل أيامي " إيمان مباركة

نريمان "

إلى زملائي كل باسمه ،إلى أساتذتي

صحراوي أسماء

الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله عليّ أما بعد فإلى من نزلت في حقهم
الآيتين الكريمتين في قوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين
إحساناً أما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً

واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً / الإسراء 32-33

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود أبي وأمي حفظهما الله ورحمهما أينما حلتا
أذاملهما

إلى من سهر وتعب معي في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد بالخصوص وردة الريحان صديقي
صراوي أسماء

إلى أفراد أسرتي سدي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل

إلى كافة أساتذتي الكرام وكل رفقة الدراسة

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

علو أشواق

شكر و عرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أحانا ووفقنا في انجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركاً فيه

ثم نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل بوطلاح عبد اللطيف على إشرافه علينا في هذا البحث

نشكر أيضا كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث المتواضع

نخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحهم لنا شرف مناقشتهم لنا وإبداء ملاحظاتهم القيمة

نشكر كذلك المؤسسة الكاشطة للزجاج على حسن الاستقبال وإيفاءهم لنا بالمعلومات اللازمة وخاصة الأستاذ بوحريص والأستاذ بغداد على مرافقتهم لنا طيلة فترة التبرص

الملخص:

تهدف دراستنا إلى تحديد ما مدى تأثير المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، و عليه قمنا في هذه الدراسة إلى تفكيك عنصرين هامين في الموضوع؛ الأول يتعلق بالمسار الوظيفي كنشاط في إدارة الموارد البشرية و الثاني يتعلق بالتحفيز كأداة لدفع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي. و لإتمام دراستنا هذه قمنا بجمع البيانات الإحصائية من خلال توزيع الإستبيان على عينة مكونة من 60 فردا في المؤسسة الوطنية لصناعة المواد الكاشطة بولاية سعيدة (ENAVA) و لقد إعتمدنا في دراستنا و تحليل نتائجها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V28 . حيث توصلت نتائج هذه الدراسة على درجة تأثير إيجابية و قوية لمتغير المسار الوظيفي على تحفيز العاملين.

الكلمات المفتاحية: المسار الوظيفي، التحفيز، الترقية، التدريب.

Summary:

Our study aims to determine the extent of the impact of the career path on employee motivation, and accordingly, in this study, we have dismantled two important elements in the subject; The first relates to the career path as an activity in human resources management, and the second relates to motivation as a tool to push employees to improve their job performance. To complete our study, we collected statistical data by distributing a questionnaire to a sample of 60 individuals in the National Corporation for the manufacture of abrasive materials in Saida State (ENAVA).

The results of this study revealed a strong and positive impact of the career path variable on employee motivation.

Keywords: career path, motivation, promotion, training.

Résumé:

Notre étude vise à déterminer l'ampleur de l'impact du parcours professionnel sur la motivation des salariés, et en conséquence, dans cette étude, nous avons démantelé deux éléments importants du sujet ; Le premier concerne le parcours professionnel en tant qu'activité de gestion des ressources humaines et le second concerne la motivation en tant qu'outil pour pousser les employés à améliorer leur performance au travail.

Pour compléter notre étude, nous avons collecté des données statistiques en distribuant un questionnaire à un échantillon de 60 personnes de l'Entreprise nationale pour la fabrication de matériaux abrasifs dans l'État de Saïda (ENAVA).

Les résultats de cette étude ont révélé un impact fort et positif de la variable parcours professionnel sur la motivation des salariés.

Mots clés : parcours professionnel, motivation, promotion, entraînement.

قائمة المحتويات :

الإهداء

شكر وعرفان

ملخص

قائمة الإشكال والجداول والملاحق

Sommaire

أ..... مقدمة:

الفصل الأول: الاطار النظري للمسار الوظيفي

- تمهيد: 1
- المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي..... 2
- المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي..... 2
- المطلب الثاني: أهمية المسار الوظيفي..... 3
- المطلب الثالث: استخدامات المسار الوظيفي..... 6
- المبحث الثاني: أساسيات المسار الوظيفي..... 9
- مطلب الأول: أنواع المسارات الوظيفية..... 9
- المطلب الثاني: مراحل المسار الوظيفي..... 13
- المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي..... 18
- المبحث الثالث: تسيير المسار الوظيفي..... 19
- المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي..... 19
- المطلب الثاني: مبادئ تسيير المسار الوظيفي:..... 19
- المطلب الثالث: مسؤولية تسيير المسار الوظيفي..... 20
- خلاصة الفصل: 23

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التحفيز

- تمهيد 25
- المبحث الأول: ماهية التحفيز..... 26
- المطلب الأول: مفهوم التحفيز 26

28.....	المطلب الثالث أسس منح الحوافز:
30.....	المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز .
30.....	المطلب الأول: أنواع الحوافز:
31.....	المطلب الثاني: خصائص التحفيز.....
32.....	المطلب الثالث: شروط نجاح التحفيز :
33.....	المبحث الثالث: علاقة تسيير المسار الوظيفي بالتحفيز.....
33.....	المطلب الأول: شروط التسيير الفعال.....
35.....	المطلب الثالث : اثر تسيير المسار الوظيفي على التحفيز.....
37.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة سعيدة

39.....	تمهيد.....
40.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
40.....	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة ABRAS.....
43.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والمهام.....
45.....	المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية.....
45.....	المطلب الأول : أدوات الدراسة.....
46.....	المطلب الثاني: عينة الدراسة.....
48.....	المطلب الثالث: تحليل النتائج.....
62.....	خلاصة الفصل :
63.....	خاتمة عامة.....
63.....	قائمة المصادر والمراجع.....
63.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مراحل المسار الوظيفي	17
2	تعداد العمال	47
3	الإرتباط بين كل محاور الاستبيان	48
4	ألفا كرونباخ	50
5	الجنس	50
6	السن	51
7	المؤهل العلمي	52
8	الخبرة	53
9	المتوسطات المرجحة لعبارات الإستبيان	55
10	المتوسطات المرجحة لعبارات المسار الوظيفي	55
11	المتوسطات المرجحة لعبارات التحفيز	56
12	المتوسطات المرجحة لعبارات علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز	57
13	المتوسطات المرجحة لعبارات علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز	58
14	اختبار ستيودنت	58
15	معامل بيرسون	59
16	ANOVA	60
17	معامل التحديد R2	60

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	هـ
2	المسار التقليدي	١0
3	المسار الشبكي	١١
4	مراحل المسار الوظيفي	١6
5	مسؤولية تسيير المسار الوظيفي	٢0
6	أسس نظام الحوافز	29
٧	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	43
8	توزيع العينة حسب الجنس	51
9	توزيع العينة حسب العمر	52
10	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	53
11	توزيع العينة حسب الخبرة	54

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	72
2	وصف الوظيفة	76
3	استمارة التكوين	78
4	منتجات المؤسسة	٧9
5	استمارة الترقية	80
6	طلب إستقبال	81

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشري من أساسيات نجاح المؤسسات العمومية، حيث سر نجاحها في تحقيق الأهداف لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام الموارد المالية والمادية فحسب بل في نوعية المورد البشري ذو المهارات والقدرات والكفاءات وتحفيزها على استخدام كل الطاقات الكامنة والمبدعة لديها.

مع كل التطورات التي تحدث خلال هذا القرن ، اقتضت الحاجة للمؤسسات الاقتصادية استحداث البرامج التي تقوم على إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية، لذلك فإن تطبيق برامج تسيير المسار الوظيفي لكل الأفراد قد يساعد المؤسسة على تحقيق التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص لكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية.

وليكن تسيير المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية؛ وجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموظفين ورؤسائهم في تسيير الموارد البشرية، حيث أن هذه الأخيرة لا يقتصر دورها في البحث عن الشخص المناسب لشغل الوظيفة. إن الاهتمام من قبل الإدارة بالمسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم يؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل، أي تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا وهذا يجعلهم أكثر ارتباطا بها ويحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل، على عكس المؤسسات التي لا تهتم بالتنمية والتطوير الوظيفي، وضمن هذا الإطار الفكري والعلمي تظهر لنا أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان “ تسيير المسار الوظيفي كعنصر لتحفيز العالمين”.

ومن خلال هذا التقديم نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وتندرج تحت الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

✓ ماذا نقصد بالمسار الوظيفي ؟

✓ ماذا نعني بنظام الحوافز في المؤسسة ؟

✓ ما علاقة تسيير المسار الوظيفي بالتحفيز ؟

1-فرضيات الدراسة:

- ✓ هناك علاقة متباينة بين المسار الوظيفي وتحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ يؤثر المسار الوظيفي في تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة .

2-أهمية الدراسة :

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية المسار الوظيفي من جهة وماهية التحفيز من جهة أخرى.
- تقديم إطار نظري يربط بين تسيير المسار الوظيفي والتحفيز .
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من المواضيع.
- إمكانية استخدام هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائجها وإمكانية تطبيق دراسات أخرى أوفي مجالات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

3-أهداف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جملة من النتائج والأهداف أهمها :
- تأصيل مفهوم المسار الوظيفي وتحديد مكوناته الرئيسية.
- التعرف على مستوى التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة .
- إبراز العلاقة بين المسار الوظيفي وتحفيز العاملين.

3-أسباب اختيار الموضوع :

- وجود اهتمام كبير لدى الباحثين في مجال الإدارة إلى التطلع والبحث لفهم سلوك المورد البشري ومحاولة تنمية مساره وتحسين كفاءته باعتباره مورد مالي حقيقي لأي مؤسسة تهدف إلى تحقيق التوافق بين مصلحتها ومصلحة المستخدمين.
- الميل الشخصي للموضوع.
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- يعتبر المسار الوظيفي من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية.

4-صعوبات الدراسة:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما أدى إلى البحث في المراجع التي تخص هذه العلوم.

-قلة المراجع ذات صلة مباشرة بالموضوع محل الدراسة.

-صعوبات ربط المسار الوظيفي بالتحفيز.

5-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة معاذ نجيب غريب، تحت عنوان "إدارة المسارات الوظيفي وتأثيرها على الولاء التنظيمي" أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة حالة مقارنة بين الشركات الاتصالات العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية ،وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي مع ملاحظة أن تأثير تلك المتغيرات (التدريب الترقية ...) على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان اكبر منه في القطاع الخاص.

الدراسة الثانية: دراسة فايزة بوراس، تحت عنوان " تخطيط المسار الوظيفي " دراسة حالة في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الاسمنت بعين التوتة في باتنة، وتوصلت الدراسة إلى انه هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

الدراسة الثالثة: دراسة بوزورين فيروز، تحت عنوان " دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين " في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

-اهتمام الشركة بتعريف العامل الجيد بعمله بغرض تدريبه على كيفية أداء وظيفته وتعريفه بواجباته ومسؤولياته.
- إدراك العمال مسبقا أن الغرض من التدريب تحديد معلوماته وتنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها وليس لغرض الترقية.

- يتم الاعتماد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية احدهما ترقية العاملين الأكفاء والآخر هو التوظيف الخارجي للإطارات المتقاعدة.

- تقوم الإدارة بنقل موظفيها إستادا إلى نتائج التقييم لعلاج عدم ملائمة طبيعة عملهم لقدراتهم ورغباتهم .

- اهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية ورغباتهم في التقدم خاصة إذا صاحبه مزايا مادية ومعنوية.

الدراسة الرابعة: دراسة جوادي حمزة، تحت عنوان " الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية " رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، توصلت هذه الدراسة إلى:

- اعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي.

-اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال.

الدراسة الخامسة: دراسة عزيون زهية، تحت عنوان " التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة نوميديا قسنطينة، توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي اشتملت فئة الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ وتم تمييز حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلى أن نسب المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضون عن تلك المكافحات مقارنة بالحوافز المعنوية التي اشتملت (ظروف العمل الاتصال بالإشراف جماعة العمل محتوى العمل) التي كان لها اثر ايجابي وإن كان منخفضا ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

6-منهج الدراسة :

من اجل دراسة حالتنا استخدمنا المنهج الوصفي في الجزء النظري، وذلك بالاعتماد على مقالات علمية وكتب ودراسات سابقة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان والمقابلات الشخصية من اجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع بالمؤسسة الكاشطة بولاية سعيدة والاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS)

7-هيكل الدراسة:

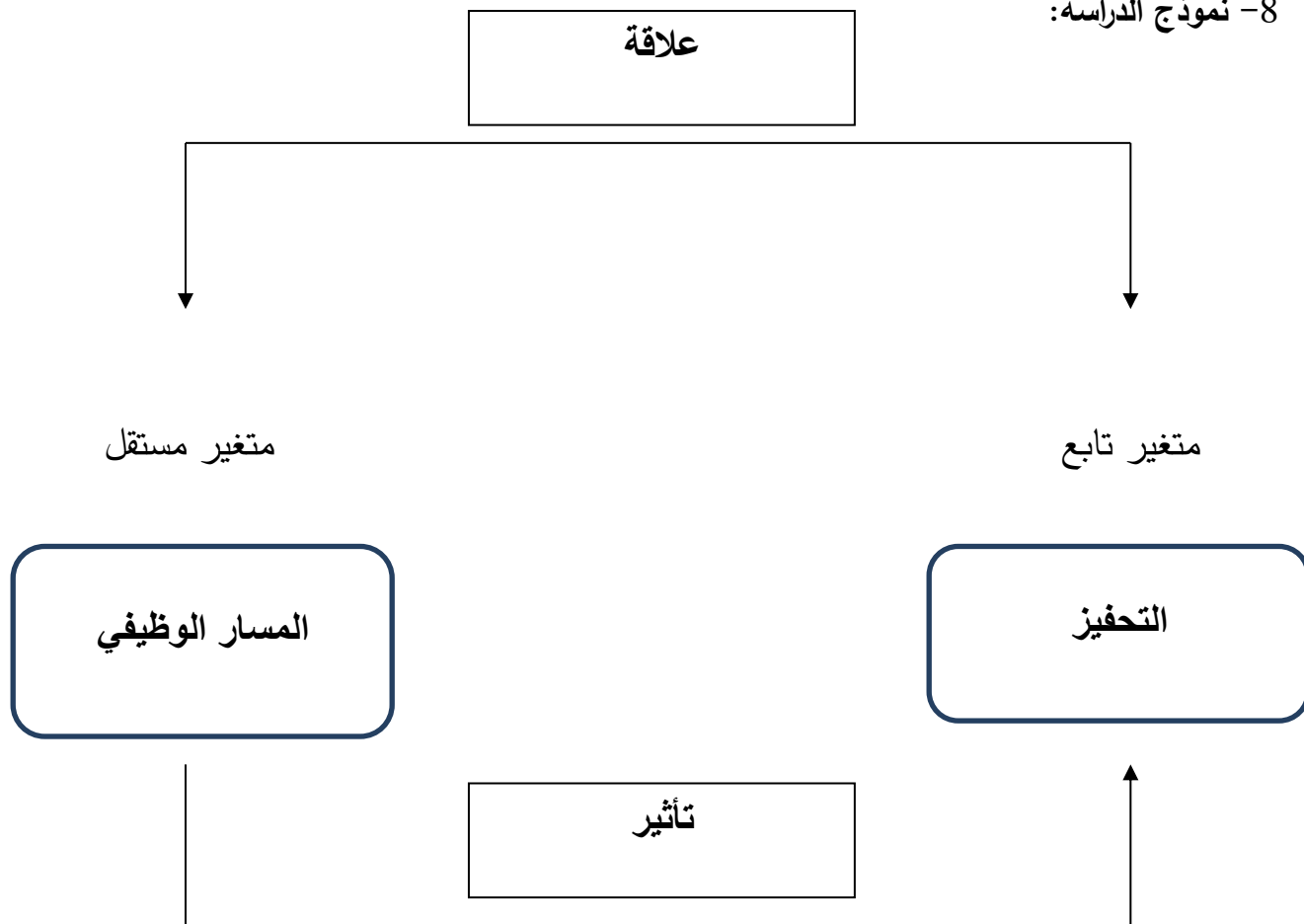
لقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول

الفصل الأول : قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية واستخدامات المسار الوظيفي، وفي المبحث الثاني إلى أنواع ومراحل وأسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي، وفي المبحث الثالث تحدثنا عن تسيير المسار الوظيفي (مفهوم ومبادئ ومسؤولية تسيير المسار الوظيفي).

الفصل الثاني : قسمنا هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي : في المبحث الأول تحدثنا عن مفهوم وأهمية وأسس منح الحوافز، وفي المبحث الثاني عن أنواع وخصائص وأهم الشروط لنجاح نظام الحوافز، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى شروط التسيير الفعال وآثاره على الفرد والمؤسسة وعلاقة تسيير المسار الوظيفي بالتحفيز.

الفصل الثالث : كان دراسة ميدانية في المؤسسة الكاشطة "سعيدة" بحيث قمنا بتوزيع استبيان على 60 عينة من الدراسة وقسمناه إلى مبحثين، الأول يتعلق بمعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تتوفر به معلومات عن الأدوات المستخدمة في الدراسة وتحليل الاستبيان ومناقشة النتائج المتحصل عليها ومنحنيات بيانية تمثل مخرجات SPSS لتحليل الاستبيان وخاتمة الفصل.

8- نموذج الدراسة:



الفصل الأول:

الإطار النظري للمسار
الوظيفي

تمهيد :

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تتناولها الباحثون في دراستهم رغم وجود المسارات في الواقع العملي منذ عن عرف الإنسان العمل في مختلف المجالات.

فالمسار الوظيفي يمثل المهام التي يقوم بها الفرد خلال حياته العملية داخل المؤسسة، فهو يعتبر نقطة الانطلاق لكافة الوظائف التي ينتقل عبرها الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه، ألا وهو الترقية وتحقيق أداء جيد ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

ولغرض الإلمام بالموضوع فقد تم الاعتماد في إطار المبحث الأول إلى ماهية المسار الوظيفي، ثم نتطرق في المبحث الثاني أساسياته وفي الأخير إلى تسيير المسار الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي

اختلفت المفاهيم من مفكر إلى آخر حيث توصلنا إلى مجموعة من التعارف نذكر منها ما يلي:

المفهوم الأول:

يرى محمد حافظ أن المسار الوظيفي هو الخط المرسوم والمحدد الذي سيتم السير عبره منذ الوظيفة وحتى نهايته.

المفهوم الثاني:

يقول جمال المرسي المسار هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداده عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله كما ينظر إليه باعتباره سمة مميزة للموظف.

المفهوم الثالث:

المسار الوظيفي هو مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، وأنه تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة، وحتى خروجه منه¹.

تعريف المسار الوظيفي :

هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، ويسمى هذا الانتقال أو الحركة بالترقية أو أفقيا وتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي². وعليه فالمسار الوظيفي هو عبارة عن سلسلة الوظائف التي يتحولها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال التقاعد .

¹ فاطمة بن عابد، إجراءات تسيير المسار الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية، الاغواط، الجزائر 2018.

² عمر وصفي عقيلي، 'إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص153

المطلب الثاني: أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة:

1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق

للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

إشباع القيم الوظيفية المميز لكل فرد، حيث يختلف الأفراد في ما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف في توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.⁴

تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ، والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ومثال هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنه من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين

الرضا الوظيفي، ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتاج من النمو والتعليم بناء المهارات ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات⁵

³ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2001-2002، ص337

⁴ قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية، مذكرة ماجستير تخصص عمل نفس العمل التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص166

⁵ برحاب عثمان، معيوش فتحي، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكاامي، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، تلمسان، الجزائر، 2015، ص49

2-أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

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

اختيار الموارد البشرية:

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

تنمية واستخدام الموارد البشرية: ⁶

عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة الترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم ديناميكية التي تتخذ بها قرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها للاحتياجات الموارد البشرية.

⁶ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص211

توافر المواهب والمهارات:

- ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين احتياجات تنظيمية والإمكانات الفردية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها⁷

الاستقطاب:

- ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به
- توظيف الأهداف ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

تقييم الأداء:

- يساهم المسار الوظيفي فالقيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على معايير غير موضوعية مثل الجنس العمر السن ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في تقييم أداء الفرد.⁸
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي في حالة عدم وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للتقدم للأفراد الآخرين يصبح الكثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقاءه في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي الإنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد المنظمة.

⁷ Allain chauvet **methode de managment** op cit p 102

⁸ احمد ماهر دليلى إلى تخطيط وتطوير المستقبل ،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، 1995،ص16

الدافعية:

أن إثارة دافعية الفرد للعمل فعالية 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 اكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم⁹.

المطلب الثالث: استخدامات المسار الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم وأهمية المسار الوظيفي سنعرض فيما يلي أهم الاستراتيجيات المتفاعلة مع المسارات الوظيفية

1- التدريب:

يعرف التدريب بالجهد المنظم من قبل المنظمة لتزويد الموظفين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي.¹⁰

هناك ترابط بين المسار الوظيفي والتدريب، حيث يمثل التدريب جوهر عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي، لذلك يجب تحليل مستويات الخبرة والمهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمستويات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار الوظيفي للتعرف على الفجوة التي بينهما وملئها بالتدريب والرعاية المهنية، فإذا تبنت المنظمة إستراتيجية تربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي تصبح العملية التدريبية منظمة ومبنية على إحلال مفهوم المسار الوظيفي وتسلسله محل التدريب العشوائي، وبذلك يستطيع العامل المضي قدماً بمساره الوظيفي بعد نجاحه في البرامج التدريبية المتعلقة به.

⁹ دحاش سبيليا، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة 2014-2015، ص 06

¹⁰ كشواي باري، إدارة الموارد البشرية ' دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة 2006 ،ص 351

2- الترقية الوظيفية:

تعرف الترقية بانتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضعية معنوية ونفسية أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطائه واجتهاده. عند وجود خطة واضحة المسارات الوظيفية للعاملين تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي، وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية.

3- إستراتيجية التدوير الوظيفي:

يعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية انتقال وتحويل العامل من وظيفة إلى أخرى مع بقاءه في الوظيفة لفترة محددة من الزمن.

ويمكن أن يتم التدوير بشكل مخطط يظهر الوظائف التي ينتقل لها العامل مسبقاً، أو أن يكون بشكل عشوائي، ويعد من أفضل الطرق التي يختبر العامل قدراته من خلالها وتزويد من معرفته وإدراكه حول طبيعة الوظائف ومعرفة محتواها الوظيفي ومدى توافقها مع مساره الوظيفي، مما قد يفتح أمامه أبواباً جديدة لتطوير مساره وتعديله الأمر الذي يتيح للعامل تكوين رؤية متكاملة عن مختلف الوظائف.

4- الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها عوامل خارجية تشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.¹¹

تساعد الحوافز على التفاعل بين العامل والمنظمة وزيادة حماسه ورغبته بالأداء وولائه للمنظمة، لذلك تعمل المنظمة على تطوير برامج الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية، مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقات الإبداعية لديهم وتحقيق طموحاتهم المستقبلية.

5- النقل:

عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بالمستوى الوظيفي نفسه والمزايا المالية نفسها، سواء أكان النقل داخل مقر عمله أو خارجه.

¹¹ المشرقي مجاهد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين في المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق 2010، ص144

وقد يكون النقل بناء على رغبة العامل أو بقرار من الإدارة دون تدخل منه، ويعد النقل أحد أساليب إدارة المسار الوظيفي لأنه قد يستخدم لزيادة خبرات العامل أو لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار الوظيفي للعامل، ويمكن أن يمثل حافزا إيجابيا كلما انسجم مع ظروف العامل العالية والشخصية توقعاته الشخصية.

6- الاستقطاب: ¹²

يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، لأن العامل الذي يجد اهتماما من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهدا للعمل لديها، لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية .

7- الإحلال الوظيفي وإعداد القيادات الإدارية:

يساعد التخطيط المسار الوظيفي من خلال رسم خرائط الإحلال الوظيفي للكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتهيئة هذه الكوادر بدرجة عالية من المهارة حتى تصبح جاهزة لملئ الشاغر في المواقع القيادية، لأن الفراغ في هذه المواقع قد يولد نتائج سلبية على المنظمة مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل بعض القضايا التي تتطلب الحل سريعا¹³.

8- تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه محاولة لتحليل أداء الموظف بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة .

ويعد الأداء عاملا مهما للإدارة المسار الوظيفي، لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق أهداف المسار الوظيفي والتعرف على المشكلات وإيجاد الحلول له، ويساعد كذلك في كشف نقاط القوة والضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي لتغيير المسار إذ لم يكن متوافقا معها.

¹² Jean marie ; peretti ; **gestion des ressources humaines** ، op ، cit ، p 226

¹³ مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية 2004-2005، ص 286

المبحث الثاني: أساسيات المسار الوظيفي

المطلب الأول: أنواع المسارات الوظيفية

يمكن تصنيف المسار الوظيفي إلى عدة أنواع بناء على معايير متنوعة، مثل أداء العامل وإنجازه أو حسب طريقة انتقاله في المسار المحدد له أو حتى حسب مجال الحرية المتاحة له في إدارة مجاله الوظيفي، ورغبته في تغيير المسار أو المنظمة التي يعمل فيها حسب التغيرات في بيئة عالم الأعمال، وحسب تغيير حاجاته ودوافعه.

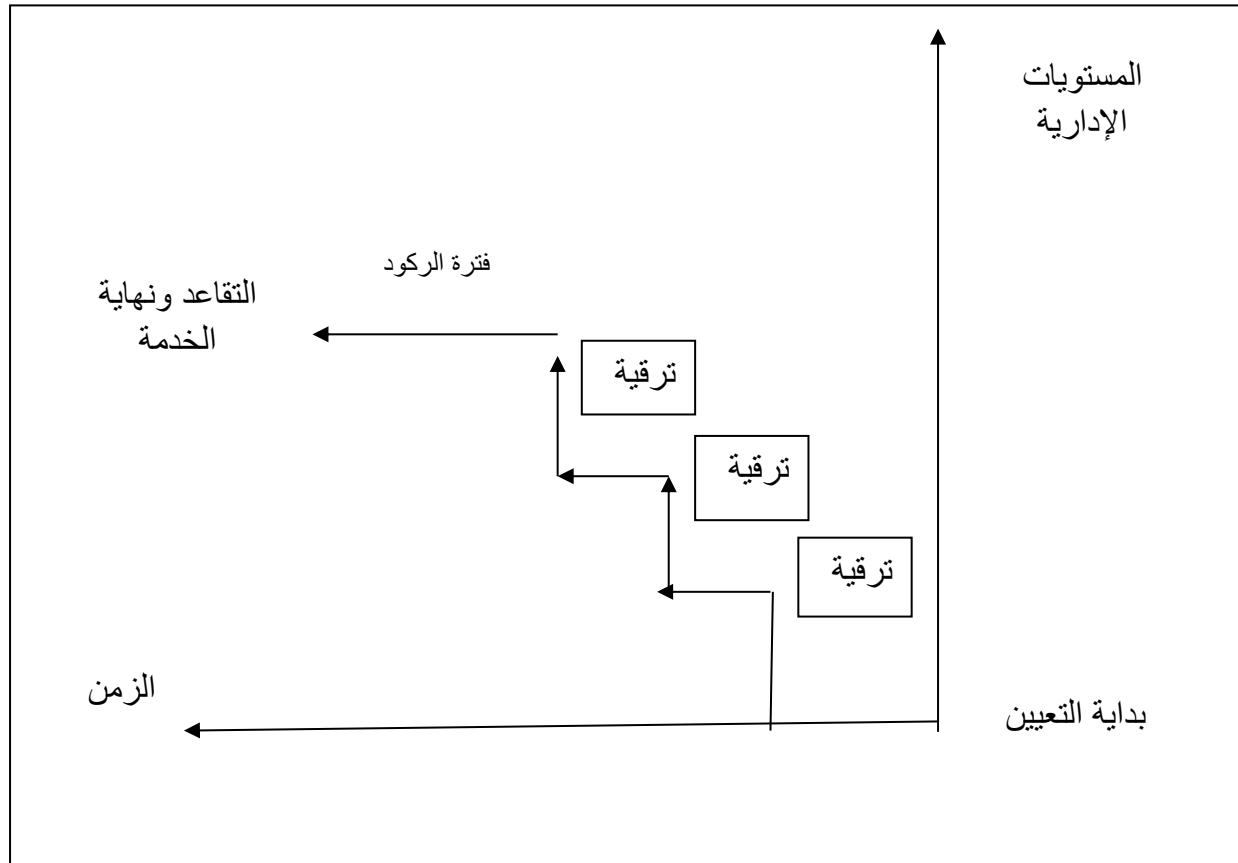
1-المسار التقليدي: يمثل الحركة العمودية للعامل على مساره الوظيفي عن طريق البدء بوظيفة أسفل السلم الوظيفي ثم الانتقال لأعلى السلم الوظيفي¹⁴ عن طريق الترقية. وتتصف الوظائف الواقعة على هذا المسار بأنها من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بينهما، ولا ينتقل العامل إلى الوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة من الزمن في الوظيفة السابقة والتي تعد تهيئة له، وهذا يعد من ميزات المسار التقليدي لأنه يوضح مسبقاً المراحل الوظيفية بدقة عالية ولا يبقى العامل فترة طويلة في آخر مرحلة من مراحل المسار (الركود الوظيفي) حتى يحال على التقاعد، لأنه إذا مكث طويلاً سيشعر بالملل وعدم الاهتمام به، لثبات الراتب وقلة التدريب وتخفيف حجم المسؤوليات والمهام لكبر سن العامل .

لكن ما يؤخذ على هذا المسار عدم مرونته ومحدودية فرص الترقية، وافترضه أن العامل سيبقى في المنظمة طيلة حياته وسيصل إلى نهاية المسار المرسوم له، والشكل الآتي يوضح المسار التقليدي:

¹⁴ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، دمشق

سوريا 2014، ص 33-34

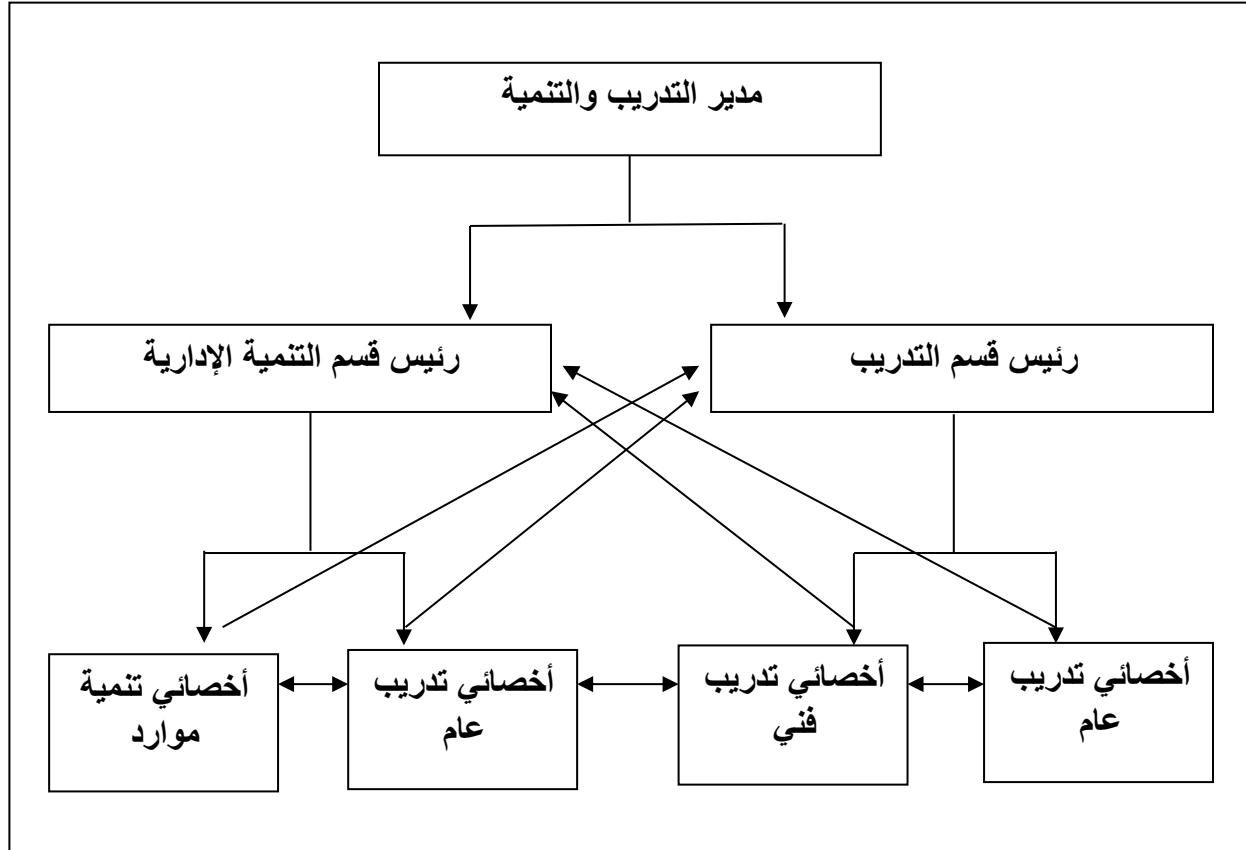
الشكل رقم (01): المسار التقليدي



المصدر: (معاذ نجيب غريب, 2014, 34)

2- المسار الشبكي: يتيح للعاملين التحرك عموديا وأفقيا على مسارهم الوظيفي عن طريق النقل لوظائف بالمستوى الإداري نفسه، والترقية لوظائف أعلى بهدف اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة التي تؤهلهم إلى الترقى أو الانتقال إلى الوظائف التالية على مسارهم الوظيفي، فهو بذلك يتميز بالمرونة وعدم الاعتماد على التخصص الضيق مما يوفر الفرص لتحقيق طموحات العامل بسهولة ومرونة أكبر من المسار التقليدي، وفيما يأتي شكل يوضح المسار الشبكي :

الشكل رقم (02): المسار الشبكي



المصدر: (احمد ماهر , 2009 , 219)

3- مسار الانجاز: تعتمد الترقية والانتقال إلى الوظيفة¹⁵ التالية في هذا المسار على النجاحات والإنجازات التي يحققها العامل في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، الأمر الذي قد يسرع من وصول العامل لآخر مرحلة في مساره الوظيفي بسرعة وبسن مبكرة، وبقائه فترة طويلة فيؤخر مرحلة، مما قد يولد الملل ويخفف دافعية العامل للعمل، ولمعالجة هذه المشكلة تستخدم إدارة الموارد البشرية عدة وسائل منها:

أ- إتباع سياسة التقاعد المبكر: فلا ينتظر العامل فترة طويلة بسبب تخفيض سن التقاعد.

ب- استمرار العلاوات المادية.

ت- التكاليف بمهام استشارية وتدريبية لإغناء العامل.

ث- تبادل الأعمال مع أشخاص بالمستوى الإداري نفسه، مما يقضي على الروتين.

¹⁵ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ص 552

4-المسار المتغير: طور هذا Hall المواكبة التغيرات الجارية في عالم الأعمال اليوم، وهو مفهوم حديث حيث يعود أصل كلمة (protean) إلى آلهة البحر اليونانية (Greek protean) والذي كان لها لقدرة الخارقة على تغيير شكله. والتحول إلى أي صورة يريد لها فهو يتغير لصورة أي شيء يريده لتقادي المخاطر التي قد يتعرض لها.¹⁶

- ويقصد بها لاعتماد على الذات في صياغة خطط المسار الوظيفي والقرارات المتعلقة به والبحث عن التغيرات والتصرف بما يناسبها .

- أو إتاحة دور فعال ومستمر للفرد في إدارة وتطوير مساره الوظيفي

وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ¹⁷الاهتمام بهذا النوع من المسارات منها :

1-تطبيقه على عدد كبير من شرائح العمالة حول العالم خلال العقود الثلاثة الماضية.

2- لأن مناقشته تتم بناء على نظريات منطقية شاملة تضم أبعادا نفسية وتنظيمية، مثلا لتعلم المستمر والنجاح المستمر .

ويلاحظ الباحث مما سبق إن المسار المتغير يقوم على الافتراضات التالية:

أ- مسؤولية العامل على إدارة مساره الوظيفي وجمع المعلومات وتطوير الأهداف.

ب-التعلم المستمر ، لأنه مشتق من سلسلة طويلة من المستويات القصيرة للتعلم والأحداث والتحديات التي تعزز التعلم لدى العامل، فهو يقوم بتعديل مساره وإعادة اكتشافه بين فترة لأخرى لأن حاجاته والبيئة يتغيران باستمرار .

ت- يهدف إلى تحقيق النجاح الشخصي حيث يوائم بين شخصية العامل وعمله وتصبح القيم الداخلية للعامل ورؤيته هي المحرك لمساره .

5- المسار غير المحدود : بسبب حدة المنافسة في سبعينيات القرن الماضي، حاولت المنظمات تخفيض تكاليفها مما ولد أثرا على المستوى الإداري المتوسط، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم المسار اللامحدود في المنظمة الواحدة، فيجب على العاملين تطوير استراتيجيات للمسارات الوظيفية في عدة منظمات¹⁸، ويعد آرثر

¹⁶ Morrel، healthier ،protean and boundayless career attitudes in new Zealand'،p8

¹⁷ Park rothuvel ، the effect of organizational learning climate، 2009 p 58

¹⁸ Callanan، G، erard، career development international ،2007 p 130

أول من طرح هذا المفهوم بشكل واضح سنة 1994، فبين أن هذا المسار غير مقيد أو غير محصور بفكر محدد أو منظمة معينة وأن العامل مستعد لتغيير منظمته بناء على حاجته الشخصية أو الخروج من بيئة عمل ذات علاقات سلبية¹⁹.

ويمكن تعريف هذا المسار بأنه المسار الذي يركز على التنقلات الجاذبية والحلزونية والعمودية دون التركيز على الارتقاء في السلم الوظيفي، حيث ينتقل العامل من عمل إلى عمل ومن منظمة إلى منظمة أخرى، وقد بين كل من Arthur وBriscoe أن الانتقال في هذا المسار يأخذ بعدين هما :

- 1- **البعد النفسي أو السلوكي:** يعني إمكانية الانتقال بالمسار لأفكار جديدة وسلوكيات مختلفة، وقد يكون هناك حركة نفسية للعامل وهولا يزال موجود في المنظمة نفسها لأنه قد يغير مهنته أو تخصصه
- 2- **البعد الفيزيائي:** ويقصد به الانتقال الحقيقي عبر حدود المنظمات والأعمال، يعني البحث عن وظائف خارج حدود المنظمة.

ويعبر عادة عن البعدين السابقين بمكونين رئيسيين هما :

- 1- **نفوذية سوق العمل:** وتشير إلى عدد الأعمال والمنظمات والمهن المتوفرة للعامل ودرجة السهولة والصعوبة لدخولها .

ب- **مرونة خطوط المسار :** وتشير إلى درجة ومعدل التغير في مسار العامل خلال حياته الوظيفية.

يلاحظ الباحث مما سبق أن الأنواع التقليدية للمسار الوظيفي قد ركزت على الترقية وإدارة المنظمة للمسار الوظيفي، بينما أتاحت الأنواع الحديثة دورا كبيرا للعامل للتحكم في مساره الوظيفي وأعطت أهمية كبيرة للجانب النفسي وقيم العامل وحاجته.

المطلب الثاني: مراحل المسار الوظيفي

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها

¹⁹ Ropene, Kais, **influnces of career concept changes in organizational and individual career management pratics** 2009 p 20

الفرد في حياته الوظيفية وهي، الاستكشاف التأسيس الحفاظ، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار الوظيفي.

1-مرحلة الاستكشاف: 20

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة التجربة والتأهيل وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، وبما يقوله أو يشير به أصدقائه وأساتذته وما يراه في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية الأمر الذي يؤدي لتضييف اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا ويضعها في اتجاه واحد .

في بداية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أدائه فيها، يكون بلا مكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف وتحديد قدراته واهتمامه وتفضيلاته وميولاته حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى غاية مساره²⁰.

2-مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة.

فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية، وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفيتين أساسيتين هما الاستقلالية والاعتماد على النفس.

²⁰فايزة بوراس ،إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع 2018

²¹ عبلة قبايلي ، دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة بمؤسسة كوندور برج بوعرييج ، منكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة وحكامه محلية 2018-2019 ، ص 30

القدرة على المساهمة الفعالة في العمل ويمان الفرد يتصف بهاتين الصفتين كنظم له حركة الدوران الوظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف الاكتساب المزيد من المهارات والمعارف ويخضع لتدريب وتنمية المستمرة ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.

3-مرحلة الحفاظ الوظيفي:

في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف²² قد وصل إلى مرحلة النضوج حيث نتيجة ممارسة لعدة وظائف ،وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون مدرباً، مطوراً، موجهاً يسهم في تشكيل ورسم سياسة المؤسسة قادر على تفويض السلطة للآخرين ،وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمان ثلاث مسارات متميزة ومتقدمة تماماً وهي:

الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً الكود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكراً وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.

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

4-مرحلة الانفصال الوظيفي:

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد وتكون صعبة على كل فرد وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح وبالإنجاز أما بالنسبة لمن كان أدائهم فقيراً أو متواضعاً متناقصاً عبر سنوات الحياة العملية فقد يسعدون بنهاية المسار²⁴.

²² محاضرات تسيير المسارات المهنية ص 04

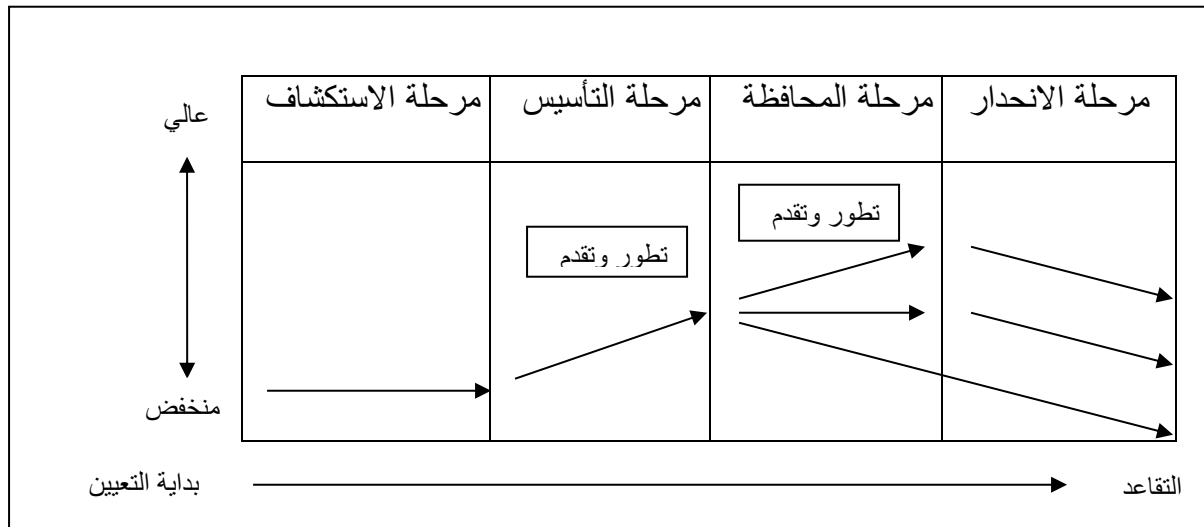
²³ بوكرفالة كريم ،علاقة نظام الأجور والمكافآت بعملية تسيير المسار المهني،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص استراتيجي دول ، (جامعة مستغانم2015- 2016)ص 64-65

²⁴ احمد جابر حسنين ، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان 2016 ص 26

في النهاية نشير إلى أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

وسنعرض فيما يلي شكل يوضح هذه النقطة ويوضح مراحل حياة الموظف الوظيفية

الشكل رقم (03) : مراحل المسار الوظيفي



المصدر: (عمر وصفي عقيلي، 2005 ، 561)

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم وتكون فترة المحافظة لديهم قصيرة فينتهي مساهمهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى في حين آخرون بسبب كفاءتهم وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال وتكون فترة المحافظة طويلة حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين .

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل مرحلة

الجدول رقم (01) : مراحل المسار الوظيفي

المرحلة أبعاد المقارنة	الاستكشاف	الاستئناف	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الانجازات - تحديث المهارات	- حفظ التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الارشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - العدم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين السن	- صبي أقل من 30 سنة	- زعيم 30 - 40	- مراقب 45 - 60	- موجه / مدعم أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	- أقل من عامين	- 2 - 10 سنوات	- أكثر من 10 سنوات	- أكثر من 10 سنوات

المصدر: (ليتيم محمد، المسار الوظيفي، 2014)

ونلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي

- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن وأن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل ونجاح.²⁵
- إن المنظمات التي تسعى إلى الاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها، وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً .
- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم إنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة واحد منتج وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة .
- إن المنظمات التي لا تلقي شأناً للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية هذا بالطبع سينعكس على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل .
- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسن فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.

²⁵ احمد السيد كردي، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، موسوعة الإسلام والتنمية، 2010

المبحث الثالث: تسيير المسار الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي

تعريف تسيير المسار الوظيفي:

وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بأحداث التوافق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل. لذا تهتم هذه العملية بمتابعة الماضي الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة ورغبات الأفراد وطموحاتهم.²⁶

يقصد به مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل ، والمنصب الذي يشغله ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة الوظائف على مدار مسارها المهني في المنظمة ²⁷.

المطلب الثاني: مبادئ تسيير المسار الوظيفي:

باعتبار أن المسار الوظيفي أصبح يحظى بأهمية كبيرة داخل المنظمات وكون اغلب الباحثين الذين يؤيدونه ذلك لأن تسيير المسار الوظيفي أصبح من وظائف إدارة الموارد البشرية فإنه يضم مجموعة من المبادئ التي تضمن تأدية هذه الوظيفة بطريقة فعالة، حتى يكون تسيير المسار الوظيفي جيدا ومنطقيا ويحقق كل طموحات المؤسسة يجب أن يخضع إلى مجموعة من المبادئ الرئيسية والتي سنحاول التعرّيج عليها فيما يلي:

1- التنظيم: تسيير المسار الوظيفي يساهم في تحسين²⁸ وتطوير التنظيم داخل المؤسسة كما يجب ربطه

مع أهدافها فعلى سبيل المثال الهيكل التنظيمي وما يشمله من وظائف في مختلف المستويات الإدارية يتطلب توضيح بواجبات هذه الوظائف والشروط الواجب توفرها من أجل شغلها

²⁶ هوارى بعو، محاضرات في مقياس تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات " (أم البواقي الجزائر 2020-2021)

²⁷ عليا حبيبة ، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، جانفي 2015

²⁸ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري للنشر والتوزيع (عمان الأردن 2010) ص 184

2- **التنسيق** : يجب أن يكون هناك تنسيق وتواصل مستمر بين مختلف القائمين على إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها ونشاطاتها.

3- **الشفافية**: لابد أن تكون الشفافية في قواعد تسيير المسار الوظيفي ومضمونة في عدالتها.

4- **التقييم**: يسمح هذا العنصر في للمنظمة الاعتراف بكل فرد ومشاركته في تحقيق نتائج المؤسسة، فتقييم الأداء يسمح بتحديد العاملين ذوي الأداء الأفضل في المؤسسة ؛ ويسمح أيضا لهذه الأخيرة باختيار الرجل الأنسب ووضعه في المكان الأنسب.

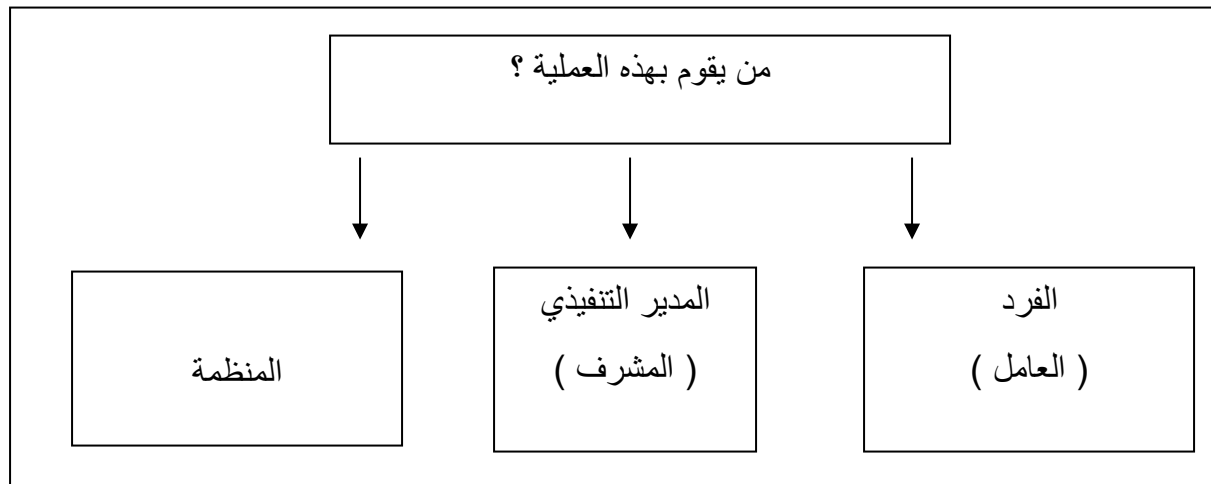
5- **تهيئة المناوبين**: يجب على كل إطار من²⁹ إطارات المؤسسة أن يعمل على تهيئة ثلاثة أو أربعة مناوبين يشغلون منصبه من بعده حتى لا ينجم فراغ في المستقبل.

6- **الانتقال أو الحركية**: الانتقال أو الحركية ن منصب إلى آخر هو أساس تسيير المسار الوظيفي فيكون ذلك على أساس التنبؤ ثم التحضير والتنظيم والتجسيد على أرض الواقع.

المطلب الثالث: مسؤولية تسيير المسار الوظيفي

أن مسؤولية تسيير المسار الوظيفي داخل المؤسسة تشمل ثلاثة أطراف كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : مسؤولية المسار الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبتين

²⁹ الميخ بشارى بوهني فريال، واقع تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي، شعبة علوم اقتصادية (جامعة عين تموشنت 2020-2021) ص 83.

- 1-مسؤولية الفرد العامل (الفرد نفسه) لا يستطيع الفرد³⁰ الاعتماد على الآخرين لتسيير مساره الوظيفي بل يجب أن يقوم ه نفسه ببنائه فالفرد وحده هوالذي يعرف ما يريد تحقيقه من المنصب الذي يشغله
 - 2-مسؤولية المدير (المشرف) للمشرف دور رئيسي في³¹ مساعدة الموظفين في تسيير حياتهم الوظيفية وفيما يلي نذكر بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة الموظفين في تسيير المسار الوظيفي
- 1-الإرشاد

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات
- المساعدة في تحديد الاختيارات والبدائل
- المساعدة في تقييم الخيارات وتحديد البديل الأفضل
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي

2-التقييم

- تحديد العناصر الحرجة في العمل
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين

3-التوجيه

- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة
- توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمؤسسة

4-التنسيق

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في تنفيذ مسارات وظائفهم .
- المساعدة في توفير مراكز تدريبية مناسبة للعاملين.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

³⁰ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 184

³¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع (الأردن 2013) ص 253

5-تمثيل مصالح الموظف

وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة

- تمثيل مصالح واهتمامات العاملين ، والدفاع عنهم أمام الإدارة

ثالثا : مسؤولية المؤسسة :

ترتكز مسؤولية المؤسسة على مهمة إيجاد³² الخيارات الوظيفية الإعلان عنها شرحها للعاملين ؛ وقيام المؤسسة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية للعاملين، حيث تعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمسؤوليات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن عملية تسيير المسار الوظيفي تعتمد على ثلاثة عوامل مجتمعين مع بعضهم البعض في عملية تكاملية، ولا يمكن الاستغناء عن أي منهم في تسيير المسار الوظيفي.

³² حمد بشير حسن مهدي ،معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي ،منكرة ماجستير في إدارة الأعمال 'جامعة الأزهر ،غزة ،2011) ص 32

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يتبين أن المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته الوظيفية إلى أن يحين موعد تقاعده.

إن تسيير المسار الوظيفي من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظراً للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد معاً وهذا من خلال تحديد الأهداف للأفراد بناء على قدراتهم وطموحاتهم واستعداداتهم للتطور والنمو الوظيفي ويمكن للمؤسسة أن توفره عن طريق عمليات الترقية والنقل الوظيفي بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد معاً ويسمح لها بالاستمرار في حياتها الوظيفية.

الفصل الثاني:

مفاهيم عامة حول التحفيز

تمهيد

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة التي لاقت اهتمام الباحثين، بحيث يساعد هذا المفهوم على فهم وتفسير سلوك الإنسان حيث يلعب دورا بالغ الأهمية في التأثير على الفرد والرفع من أدائه في العمل بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة حيث أثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكنه إن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حوافز ودوافع معينة.

لذلك فأتى المؤسسات تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين الأفراد العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وتحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء وتطويره من خلال وظيفة التحفيز الفعالة. وانطلاقا مما سبق اعتمدنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التحفيز وفي المبحث الثاني إلى عموميات حول التحفيز أما في المبحث الثالث حاولنا إبراز العلاقة بين تسيير المسار الوظيفي والتحفيز والآثار المترتبة عنه .

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

المفهوم الأول:

يمكن تعريف التحفيز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تتبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى الأداء³³.

المفهوم الثاني:

أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة³⁴.

برسلون وستاير : الحوافز على أنها شعور داخلي لدى الفرد يولي فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين يهدف منه للوصول إلى تحقيق أهداف معينة³⁵.

وبصفة عامة يمكن أن نعرف التحفيز بأنه: العملية التي تعمل على زيادة وتنمية الرغبة لدى الأفراد لبذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن يؤدي بذل هذه الجهود إلى إشباع بعض حاجات هؤلاء الأفراد³⁶.

من هذه التعاريف نستنتج أن الإدارة تستعمل مجموعة من الوسائل والأساليب ضمن عملية التحفيز للوصول بالفرد لبذل أقصى جهد.

³³ نبيح فوزيل ، دور العملية التحفيزية في الزيادة الإنتاجية في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص إدارة وحكامه محلية ، جامعة المسيلة 2017-2018 ، ص 16

³⁴ سليمان ذبيبة، بالحيية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2012-2013 ، ص 21

³⁵ مختاري أم العلاء، محي الدين نعيمة، دور القيادة في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سعيدة 2020-2021 ، ص 47

³⁶ خاتم مروي، بن سالم فتيحة ، نظام التحفيز ودوره في تنمية المورد البشري في المنظمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير استراتيجي دولي ، جامعة مستغانم

المطلب الثاني أهمية التحفيز :

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع تأتي أهمية الحوافز من خلال العديد من الفوائد والمزايا التي تحققها فيما يلي نذكر منها:

1-أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة:³⁷

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمؤسسة.

2-أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:³⁸

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

3-أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:³⁹

- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.

³⁷ بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة بسكرة 2018-2019، ص 35

³⁸ لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة 2008، ص 99

³⁹ أنور سكيو، اثر أنظمة الحوافز على المورد البشري، شهادة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، تموشنت 2015-2016، ص 06

المطلب الثالث أسس منح الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

- الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز، وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها⁴⁰.

- المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك لأنه غير ملموس وواضع كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة، وليس النتيجة، أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك وجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب⁴¹.

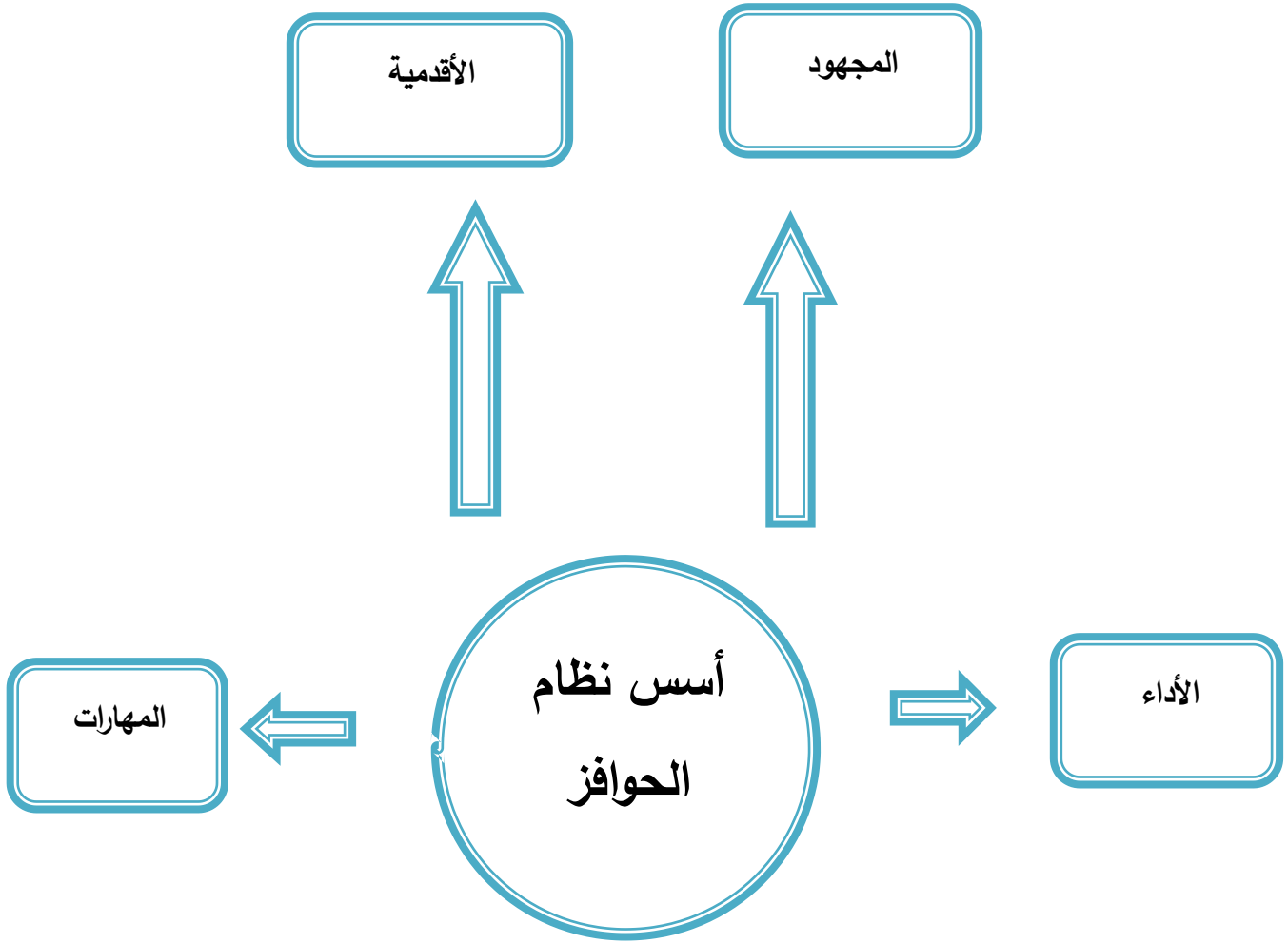
- **المهارات :** في أغلب الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين⁴².

⁴⁰ عبد الله حمد محمد الجاساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، عمان 2010-2011، ص 99

⁴¹ بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 45

⁴² زناتي غانية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى مكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2018-2019، ص 16

الشكل رقم (06) أسس نظام الحوافز



المصدر: (إعداد الطالبتين)

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز .

المطلب الأول: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات وأشكال متنوعة للحوافز ، وتعتبر متداخلة مع بعضها البعض.

1-الحوافز من حيث طبيعتها

- 1-الحوافز المادية : تشمل الحوافز المادية على الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية، وأشكال المشاركة في الأرباح، وتعتبر هامة وخاصة لدى ذوي الدخل الدنيا ، حيث أنها تتعلق بدفع مزايا نقدية إلى العامل على أساس إنتاجيته، وبالتالي الحوافز المادية تتعلق بالجانب المالي للعاملين وتأخذ أشكال مختلفة منها :⁴³

- 1-الأجر: على انه مقابل لما يبذله العامل من مجهودات والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا مهما يجب على العامل المحافظة على مستواه بل عليه بذل المزيد من الجهد والعمل من اجل رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته .
- 2-التأمينات: إن بعض المؤسسات تمتلك إمكانية تغطية العاملين بضمانات تأمينية محددة مثل تأمين التقاعد .
- 3-المكافآت: تقدم في المؤسسات الكبيرة والمتخصصة أوفي الفئات الإدارية وذلك حسب أداء المؤسسة ككل أو أداء الإدارة التي يشرف عليها ويقاس إما بالإرباح عادة أو كميات الإنتاج والمبيعات .
- 4-العلاوات: تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم ويمكن استخدامها كأداة للتحفيز لعدة أغراض متباينة قد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر نتيجة زيادة الإنتاجية
- 5-المشاركة في الأرباح: يستفيد منها غالبية العاملين في المؤسسة وهي عبارة عن استقطاع نسبة أرباح المؤسسة ومن ثم توزيعها على العاملين حسب الرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري.

- ب-الحوافز المعنوية: تمثل أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة، وأكثرها شيوعا في فرص التقدم والتعلم والإبداع التنظيمي، وترتكز على معايير أهمها الاحترام والتقدير للعنصر البشري وأهمها:⁴⁴

- 1-الترقية: حيث تكون الترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية ا ماذا ارتبطت بالأقدمية فلا تصبح حافزا كما يمكن تصنيفها ضمن الحوافز المادية نظرا لما يحصل عليه العامل من اجل إضافي .
- 2-إشراك العاملين في الإدارة: أن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة فيساهم في تسيير المؤسسة من خلال مشاركته ذلك يشعره أن الخطط الموضوعية هي خطته وسياساته ويبدل جهد اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة .

⁴³ فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة 1982، ص335

⁴⁴ علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية 1982 ، ص 151

3-ضمان العمل واستقراره: يساعد الاستقرار في رفع المعنويات وإنتاجية العامل لأنه لات يفكر في الغد.

4-توسيع العمل: وهو إضافة مهام جديدة إلى عمل الفرد في نطاق عمله من اجل إخراجهم من الملل والروتين .

2-الحوافز من حيث من يحصل عليها:

أ- الحوافز الفردية : هي تلك الحوافز التي يقصد بها تحفيز وتشجيع أفراد معينين، أو تخصيص الكفاءة للعامل الذي ينتج أفضل الخدمات، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد ، وقد تكون لها آثار جانبية أخرى، كعدم التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة.

ب- الحوافز الجماعية ⁴⁵: هدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح التعاون بين العاملين والأفراد في المؤسسات بحيث يحرص على أن يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن ذلك يؤدي إلى الإضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، بحيث أنها تساعد على دعم الارتباط، والانسجام وتنمية الشعور بالمشاركة تشجيع العمل الجماعي .

3-الحوافز من حيث تأثيرها:

أ- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المؤسسة، فقيام العاملين لزيادة الإنتاج تحسين نوعيته وتقديم الاقتراحات والآراء البناءة والابتكارات التنظيمية والمخترعات، وتحمل المسؤولية والتنامي والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها، يقابلها حوافز إيجابية تمنحها المؤسسة لهؤلاء العاملين ومن بين هذه الحوافز ؛ المادية والمعنوية .

ب- الحوافز السلبية ⁴⁶: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي وتقديمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل وعدم الاستماع إلى التوجيهات والأوامر، ومن هذه الوسائل حث وتنمية العامل إلى ضرورة القيام واجباته المكلف بها، وحجب بعض الامتيازات كإيقاف الأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوات والترقية

المطلب الثاني: خصائص التحفيز

-الغرضية:إن الحافز أساسه يوجه السلوك نحو غرض معني ينهي حالة التوتر الناشئة من عدم إشباعه.

⁴⁵ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنسبة للطباعة، الإسكندرية، ص 214.

⁴⁶ حصير كاظم حمود، ياسين كاسي، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان 2007، ص45

- النشاط:** إذ يبذل الإنسان نشاطا ذاتيا تلقائيا لإشباع الحافز، ويزداد هذا النشاط كلما زادت قوة الحافز.⁴⁷
- الاستمرار:** يستمر نشاط الإنسان بوجه عام، حتى ينهي حالة التوتر التي أوجدها الحافز، ويعود إلى حالة الاتزان.
- التنوع:** يأخذ الإنسان، فيتنوع سلوكه وتتغير أساليب نشاطه عندما لا يستطيع إشباع الحافز بطريقة مباشرة.
- التحسن:** يتحسن سلوك الإنسان أثناء المحاولات لإشباع الحافز مما ينتج عنه سهولة في تحقيق أغراضه عند تكرار المحاولات التالية.
- التكيف الكلي:** يتطلب إشباع الحافز من الإنسان تكيفا كليا عاما، وليس في صورة تحريك جزء صغير من الجسم، ويختلف مقدار التكيف الكلي باختلاف أهمية الحافز وحيويته فكلما زادت قوة الحافز، كلما زادت الحاجة للتكيف الكلي.
- تحقيق الغرض:** ويتم ذلك عندما يتوقف السلوك وعندما يتم تقييم الغرض أي الهدف الذي كان الإنسان يرمي إلى تحقيقه، بحيث يتم إشباع الحافز وعندئذ يتوقف السلوك.

المطلب الثالث: شروط نجاح التحفيز :

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة والمنظمات تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتيا وتقديم أفضل عمل ممكن ومنها :

- التمهيد والتفكير والتخطيط من طرف المنظمة المديرين حول دراسة عملية التحفيز .
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الإدارة والعاملين معا.⁴⁸
- التأكيد على الربط بين التحفيز والأداء الجيد .
- التأكيد على الأداء الناجح وروح المعنوية⁴⁹.
- جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء .

⁴⁷ دريسي عبد الكريم، بغلول فتحي، المبادئ الأساسية لاستخدام الحوافز كأسلوب لتطوير دافعية الانجاز وتدعيم سلوك الرياضي المتمدرس ،دراسة ميدانية لتلاميذ الثانوية الرياضية الوطنية درارية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 2019، ص 271

⁴⁸ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان 2001 ،ص 163

⁴⁹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية الإسكندرية 2009، ص 236

- معرفة أهمية حاجة الموظفين للتقدير والشعور وحل المشكلات .
- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الحوافز .
- أن يتميز نظام الحوافز بالعدل والمساواة⁵⁰.
- أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد.
- وضع اعتماد في تصميم مزايا الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة الحوافز وإدارته .
- دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها..

المبحث الثالث: علاقة تسيير المسار الوظيفي بالتحفيز

المطلب الأول: شروط التسيير الفعال

رغم التطور الهائل في أساليب العمل الفنية والتكنولوجية يبقى الدور الفعال للموارد البشرية الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة والعامل الأساسي والمحرك لنشاطها ونموها، مما يتطلب رعاية واهتماما خاصا به، إذ يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لتتبع المسار الوظيفي للعامل ومنحه تحفيزات والسهر على سلامته وراحته.

من بين الشروط الأساسية التي تعمل على تفعيل المسار الوظيفي للموظفين ما يلي :

أولاً: الخدمات الاجتماعية

هي مجموعة التسهيلات والمرافق التي يتمتع بها العامل داخل مكان العمل أو خارجه، بغرض تسيير أدائه لعمله واستقراره في خدمته. ومن بينها⁵¹:

1- الخدمات المتعلقة بظروف العمل كالإضافة الجيدة والتهوية وبيئة مكان العمل، وكل ما يبعث في العامل روح الانتماء والشعور بالارتياح العام داخل المؤسسة.

⁵⁰ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف ، منكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 2009-2010، ص 114

⁵¹ عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 200

2- الخدمات المتعلقة بالرعاية الصحية والنفسية، إذ تعتبر هذه الخدمات عنصراً هاماً في رفع الكفاية الإنتاجية لارتباطها المباشرة بقوة العاملين والمحافظة عليهم، ورفع المستوى الصحي والوظيفي لهم وتقديم الخدمات الخاصة بالرعاية الاجتماعية كالإسكان، النقل والمواصلات وخدمات التغذية.

3- الخدمات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية من أجل تأمين مستقبل العاملين كالتأمين الصحي وتأمين العجز.

ثانياً: أمن وسلامة العنصر البشري

إن ضرورة الحفاظ على سلامة العاملين، من رعاية طبية والحماية من مخاطر العمل هي بمثابة الالتزامات القانونية التي تفرض على جميع المؤسسات التزامها، وفي هذا الشأن نذكر ما يلي⁵²:

- تجهيز جميع المؤسسات بالأجهزة الطبية وأجهزة الإسعافات الأولية .

- إلزام المؤسسات بنظافة موقع العمل، واتخاذ الإجراءات الملائمة دون إصابة صحة العمال بأذى أو ضرر من الغازات أو البخار أو الغبار.

- إعلام العاملين بواسطة الإعلانات والملصقات الهامة لضرورة تجنب حوادث العمل .

ثالثاً: العدالة

ذلك أن الفرد بطبيعته لا يحتمل الظلم، وعلى هذا الأساس تعمل الإدارة جاهدة من أجل طمأننة عمالها ويتجسد بعدالتها، حيث تكون منصفة وعادلة في الأجور والرواتب والتحفيزات، والعمل على ترقية العامل الذي يبرهن على كفاءته وإخلاصه وتقانيه وفق أسس ومعايير موضوعية⁵³.

المطلب الثاني: آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على الفرد والمؤسسة:

يعمل المسار الوظيفي على تحقيق التوافق بين قدرات الفرد وإمكانيات واحتياجات المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بوجود تسيير فعال للمسار الوظيفي

1- آثار التسيير الفعال على الفرد

- انضباط العمل: إذا استطاعت المؤسسة أن تكتسب ثقة العامل في عدالة النظام الإداري المطبق في تسيير مساره الوظيفي وتتعامل معه على أحسن وجه وتساعد في تحقيق أهدافه وطموحاته فيشعر بالراحة والطمأنينة والولاء اتجاه المؤسسة ويترجم ذلك في شكل انضباط وهو التزام بالوعي والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة .

- الرضا عن العمل: وهو الشعور بالراحة النفسية داخل بيئة العمل وفي العلاقة مع الرؤساء والزملاء كما يدل الرضا على توافق الفرد ووظيفته.

⁵² مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشرق عمان 2005

⁵³ دحاش سليما ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

-**الرغبة في العمل** : تستعمل الإدارة أساليب مختلفة لإغراء عاملها كالترقية والحوافز وهذا من أجل رفع الأداء وخلق دافع للعمل ينعكس أثره على إنتاجية الفرد أو تصرفاته ببذل جهد في العمل للحصول على هذه الامتيازات.

2-أثار التسيير الفعال على المؤسسة

إن ما يهتم به التسيير الفعال للمسار الوظيفي في المؤسسة هو الحصول على الأفراد الكفاء والاهتمام بهم وتسيير مسارهم ، كما يعمل على خلق بيئة عمل ملائمة ومغرية بمختلف التجهيزات والمزايا التي تجعله يفجر كل طاقته في العمل بترك آثار مباشرة على أداء هذه المؤسسة ، ومن بين هذه الآثار ما يلي :

- **إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين** : تستطيع المؤسسة أن تقيس مدى نجاحها من خلال إرضاءها لموردها البشري ، وزوال أو استمرار المؤسسة مرتبط بالأرباح والقدرات التنافسية وهذا من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ؛ فالتسيير الجيد للمسار الوظيفي يهدف إلى تحقيق رضا العاملين⁵⁴.

- **تحقيق الولاء والانتماء إلى المؤسسة**: إن تسيير المسار الوظيفي العقلاني يجعل العامل أكثر ولاء وانتماء إلى المؤسسة، خاصة إذا وفرت هذه الأخيرة مناخا عائليا في أوساط العاملين تبعث من خلاله روح الاندماج والتعاون والاشتراك في العمل فيما بينهم.

- **تحسين أداء العاملين** : الضمانات التي تمنحها المؤسسة للعامل كالتعويضات المالية في حالة المرض، الشيخوخة وحوادث العمل من شأنها أن تجعل العمل يطمئن على مستقبله ويسخر تفكيره نحو تطوير المؤسسة من خلال تحسين الأداء والقيام بمهامه على أحسن وجه، واستمراره في العمل⁵⁵.

المطلب الثالث : اثر تسيير المسار الوظيفي على التحفيز

فيما يلي سنتطرق إلى تأثير تسيير المسار الوظيفي على التحفيز من خلال التدريب، الترقية والنقل الوظيفي.

⁵⁴ دحاش سيليا ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

⁵⁵ عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص204

1- أثر التدريب على تحفيز العاملين : التدريب هو نشاط يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات أو قدرات أو معارف أو سلوكيات أو توجيهات جديدة أو تعديل أو تطهير سلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلاءم المتطلبات الوظيفية مسارات العمل⁵⁶ .

وتبرز أهمية التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي والرفي الاجتماعي للعاملين .

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

- تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها من خلال إحساسهم باهتمام المنظمة بهم بضرورة تطويرهم.

2- أثر الترقية على تحفيز العاملين: من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمنظمة، فكلما كان الفرد طموحاً ويتطلع للتقدم في المنظمة فإن إتاحة فرص الترقية أمامه ستمثل حافزاً رئيسياً له يدفعه للعمل بجد وفعالية . وتبدو أهمية الترقية في تحقيق ما يلي:

- تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية .

- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية .

- تحقيق رضا العاملين في المنظمة مما يؤثر إيجابياً في مستويات أدائهم سعياً للترقية .

- تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي هي مصدر لتحفيزهم .

3- أثر النقل الوظيفي على التحفيز: يعتبر النقل الوظيفي ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إليها إدارة المنظمة إلى استعمالها سعياً لمواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون والناجمة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل، أن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة الرتابة في وظيفته الأصلية واكتسابه مختلف المهارات والمعارف، كما يعتبر مصدراً هاماً لتحفيز الأفراد إضافة إلى أنه يعمل على تحقيق ونشر التعامل والتكافؤ بين مختلف الوحدات.⁵⁷

⁵⁶ بهلول رحمة ، دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين ، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق "سونلغاز" تبسة ، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية 2016-2017 ، ص 11

⁵⁷ عواريب عبد القادر ، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والكبيرة ، دراسة حالة المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية ، وحدة ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني 2015-2016

خلاصة الفصل

يمكن أن نلخص على أن الحوافز كمفهوم مرتبط بالحاجات وإشباعها وهي أساس مادي ومعنوي ملموس وغير ملموس وكذلك تعتمد على مبدأ الحاجات الارتقائية التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحفيز العمل على المشاركة في اتخاذ القرارات مثلاً وخلق جو من الإبداع والابتكار.

ويمكن القول أيضاً بأنه لا توجد مؤسسات أو إدارات لا تلجأ إلى استعمال الحوافز بحيث هي تختلف في إعدادها باختلاف المنظمات والإمكانيات المتاحة وبطريقتها في تحريك جهود الأفراد العاملين نحو إنجاز الأهداف، وأن الحوافز عبارة عن عملية جد هامة فهي مرتبطة بالنظام والقواعد وكصورة متبعة في داخل الإدارة وخارجها تؤثر في حياة الفرد وعلى مساره المهني الشخصي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في مؤسسة المواد
الكاشطة بسعيدة

تمهيد

بعد أن تم في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع تسيير المسار الوظيفي كعنصر لتحفيز العاملين .

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة، وذلك لدراسة اثر تسيير المسار الوظيفي على تحفيز العاملين في ارض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المستجوبين، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا توزيعه عليهم وهذا ما سيوضح من خلال هذا الفصل في المبحثين الأساسيين التاليين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالشركة، وفي المبحث الثاني إلى منهجية البحث و الدراسة التحليلية .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة ABRAS

1-نشأة مؤسسة ABRAS : تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكيماويات ENAVA سنة 1982 ،وفي 5 فيفري 1997 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية ،وأصبحت أصل ولها فروع من بينها (سعيدة، جيجل، وهران، الثنية) والتي تختص في إنتاج الزجاج والمواد الكاشطة تفرعت ABRAS عن الشركة الأم لتختص في إنتاج الزجاج المواد الكاشطة ،وحرصت على إبقاء علاقة التكامل والتعاون بينهما وبين الشركات الأخرى المختصة في إنتاج الزجاج بإتباع استراتيجيات معينة.

2-تعريف مؤسسة ABRAS : تعتبر مؤسسة ABRAS فرع من الأصل ENAVA لما سبق ذكره ،تقع ولاية سعيدة بالمنطقة الصناعية طريق الرباحية، ولها طاقة إنتاجية تعادل 1230 طن/سنة، توظف حوالي 99 عامل وتقوم المؤسسة بإجراء تكوين داخل المؤسسة لمواردها البشرية واستثمارهم لإعطاء العائد الايجابي، أما في حالة العكس فتلجأ المؤسسة إلى إجراءات أخرى تتمثل في تمديد وقت التجربة ومن تمسك أو تسريح.

تتعامل مع مجموعة من الزبائن في مختلف أنحاء الوطن من بينها :عنابة، حاسي مسعود ،روبية ،وهران ،تيارتالخ.

-تسمية مؤسسة ABRAS:شركة المنتوجات للمواد الكاشطة Societe Des Produits Abrasif

ونعني بكلمة "المواد الكاشطة"تراكم حبيبات كشط ومادة رابطة مجمدة بدرجة حرارة معينة وفقا لنوعية المادة الرابطة، أي الحبيبات مربوطة فيما بينها بالرابط يتميز المشد بطبيعته التي تعين المسافات ما بين الحبيبات ،الحصول على هذه النسبة مرتبطة بنسب الشد ،يمكن ضبط الرحي ليقوم بأي عمل بسهولة .

أخذت المؤسسة اسمها ABRAS من كلمة ABRASIF أما فيما يخص SPA فهي اختصار لـ:Societe Des Produits Abrasifs.

• عرض حول المؤسسة :

- الهيكل القانوني
- تحديد التسمية: شركة المواد الكاشطة
- الوضع: تحول إلى فرع في فيفري 1997 بعد إنهاء مجمع ENAVA
- المساهم: مجمع ENAVA 100%

➤ مساحة الشركة

➤ المساحة الإجمالية 56000 م²

➤ المساحة المنجزة 180000 م²

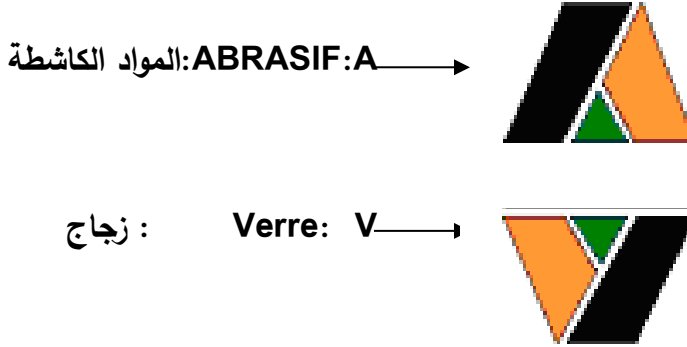
➤ الموقع: المنطقة الصناعية سعيدة

➤ النشاط: إنتاج وتسويق المواد الكاشطة

➤ عدد العمال : 82 عامل

المطلب الثاني: منتجات المؤسسة وأهدافها

بالنسبة للشركة الأم ENEVA فتخصص بإنتاج نوعين من المنتجات ،المواد الكاشطة والزجاج وكان رمزها:



أما بالنسبة لـ "ABRAS" فهي تختص بإنتاج المواد الكاشطة وقد حافظت على الجزء العلوي للرمز الشركة الأم أي: A:

أما الجزء السفلي من الرمز احتفظت به الفروع الأخرى التي تختص بإنتاج الزجاج.

منتجات المؤسسة: تختص ABRASsp بإنتاج نوعين من المنتجات وهي كالتالي:

1-المواد الكاشطة المربوطة ABRASIFLIE تستعمل ل:

➤ تصحيح (التقويم)

➤ الشحذ

➤ القطع

➤ الترقيق

➤ تلميع والطحن بالاحتكاك

2-المواد الكاشطة المطبقة ABRASIF APLIQUEE: وتستهمل في

➤ الصقل

➤ دهن صناعة السيارات

➤ صناعة السيارات

➤ صناعة الخشب (أثاث الجلود الفلين)

➤ الصناعة الحديدية (حديد زهر فلاذ الجلود الألومينيوم)

أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة ABRAS كأي مؤسسة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية واحتلال مكانة مهمة في السوق. ونذكر من أهدافها :

1- السيطرة على السوق خلال تنويع المنتجات .

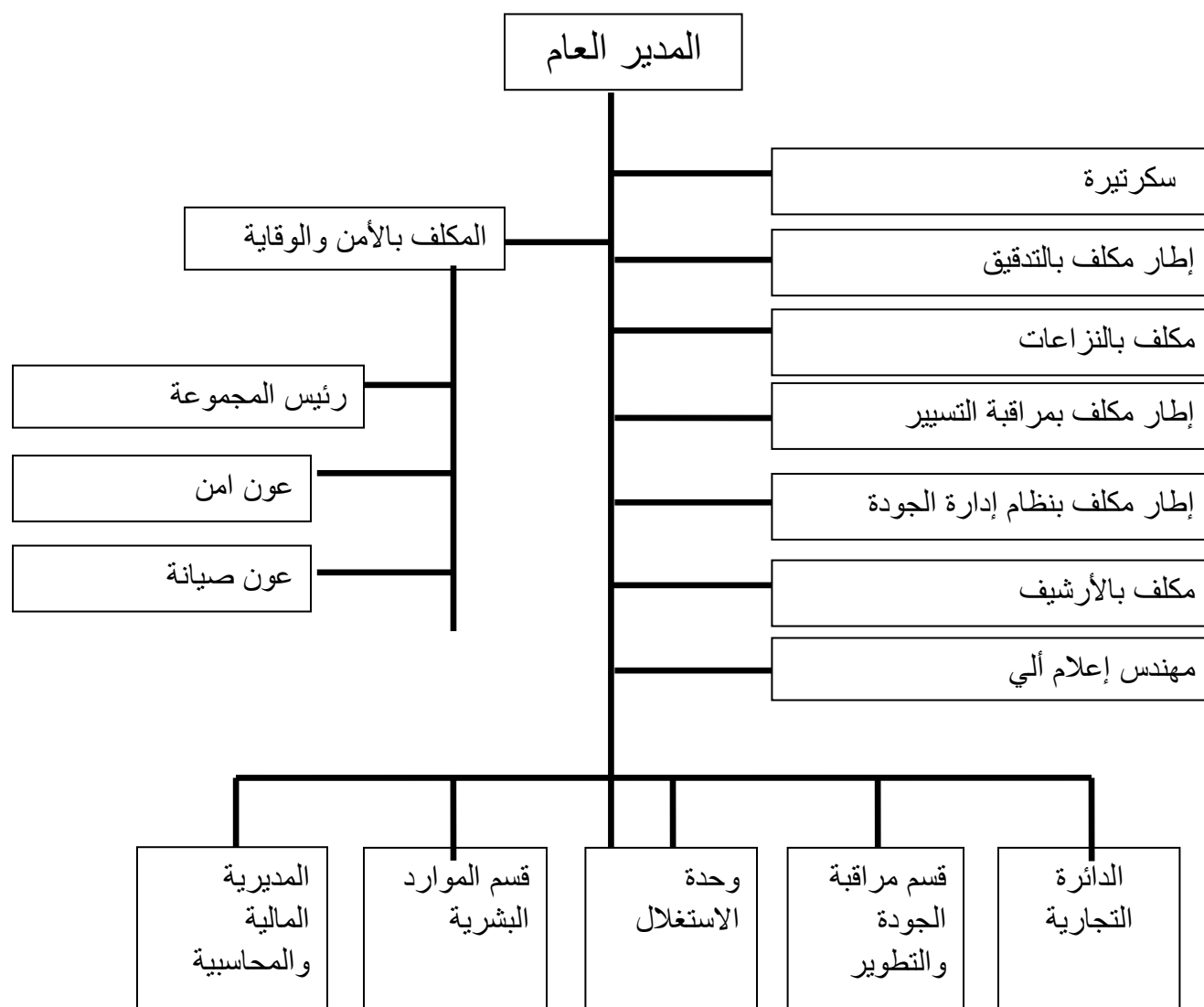
2- تحقيق الأرباح.

3- السمعة والمكانة الاقتصادية في السوق.

4- فتح أبواب لعمليات الشراكة في الميادين الإستراتيجية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والمهام

المديرية العامة:



ومن أهم مهام كل وحدة :

أ-المديرية العامة: هو المسؤول الأول على المؤسسة له الحرية في إعطاء الأوامر وتحديد وتقرير وتحقيق الاتفاقيات والعقود وإصدار الأوامر والقرارات الخاصة بالمؤسسة وفيما يخص جميع النشاطات.

مهامه :

1. التوقيع على جميع العقود وإمضاء القرارات والمحاضر المختلفة.
 2. الحرص على إقامة التنسيق والمراقبة لجميع النشاطات المختلفة .
 3. تقديم الاقتراحات والقيام بتنفيذ المخططات.
- ب-سكريتيرة: تقوم بالمراسلة وترتيب الوثائق.

مهامها:

1. تنظيم البريد.
 2. مساعدة للمدير العام.
 3. استقبال الزبائن.
 4. تحديد مواعيد المدير العام وترتيب الملفات.
 5. تحويل واستقبال المكالمات الهاتفية.
- ج-مراقب التسيير ومسؤول نظام إدارة الجودة:

مهامه:

- 1- تحرير التقارير.
 - 2- تحديد الميزانيات.
 - 3- تحديد الانحرافات وإبلاغ المسؤولين.
 - 4- مساعدة المديرية العامة في تحقيق سياسة النوعية والاتصالات الداخلية والخارجية
 - 5- المشاركة في تحديد منتج المؤسسة.
 - 6- السهر على السير الحسن للميكانيزمات التنظيمية وتوظيف الوسائل اللازمة والحرص عليها.
- د-مسؤول الأمن: فهو المسؤول عن الأمن ويسهر على احترام القواعد والتعليمات الأمنية.

مهامه:

- 1- يلتزم المستخدمون بالاحترام الصادر للقواعد والتعليمات في مجال الأمن والوقاية.
 - 2- السهر على علامة العمال وأمن المؤسسة.
- هـ-مسؤول الإعلام الآلي : وهو المكلف بالإعلام الآلي ومختلف الشبكات التابعة له.

مهامه:

- 1- السهر على صيانة الأجهزة والمحافظة عليها.
- 2- إعداد البرامج لمختلف الدوائر بالمؤسسة (دائرة المالية والمحاسبة، دائرة الاستغلال).
- و-الدائرة التجارية: تقوم هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالمعاملات التجارية.

مهامها:

- 1-شراء المواد الأولية.
- 2-توزيع الإنتاج التام على الزبائن.
- 3-التأكد من تسليم المنتجات.
- 4-لها علاقة مع دائرة الإنتاج بتوفيرها للطلبات الزبائن .
- ل-دائرة الإدارة والمالية:ويتمثل دورها في التوقيع على الوثائق الخاصة بالإدارة والمالية بعد إطلاع المدير العام عليها(ملفات ،فواتير...)كما تسهر على سير المصالح التابعة لها.

مهامها:

- 1- السهر على انتظام حسابات المؤسسة
- 2- وضع الطريقة الجديدة لتنظيم وثائق المؤسسة.
- 3- إعداد تقارير الحالة المالية للمؤسسة.
- 4- مراقبة ملفات البائع وتسديد الفواتير .
- ن-دائرة الاستغلال والإنتاج: تقوم هذه الدائرة بإنتاج المواد الكاشطة ومراقبتها وصياغتها من أجل تحقيق الأهداف الكمية للإنتاج في الوقت المحدد وتضم أكبر عدد من المواد البشرية للمؤسسة

المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول : أدوات الدراسة

لمناقشة اشكاليتنا أو محاولة معرفة مدى توافق بين الجانب النظري وما هو مطبق في الواقع، فقد اتبعنا مجموعة من الأدوات منها:

أولا :الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات من خلال زيارتنا إلى مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة والتي تصب في دراستنا حول تسيير المسار الوظيفي كعنصر لتحفيز العاملين.

ثانيا: المقابلة.

تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء مقابلة وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تم طرحها على مسؤول مديرية الموارد البشرية، وأيضا طرح كذلك بعض منها على موظفين في المؤسسة وهذا كله بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

ثالثا: الاستمارة.

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد معرفتها والتي تم جمعها، اعتمدنا على طريقة الاستبيان في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث كانت العينة مكونة من 60 فردا عاملا عشوائيا من كل عمال المؤسسة .

فقد استعملت الاستمارة كوسيلة للكشف عن آراء الأفراد العاملين بالمؤسسة حول موضوع الدراسة.

ولقد تضمنت مجموعة من الأسئلة عددها 13 سؤالا كانت على النحو التالي:

-الجزء الأول :تضمن بيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن الأفراد الدراسة وهي الجنس، السن،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة

-الجزء الثاني : تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور وهي

المحور الأول : أسئلة متعلقة بالمسار الوظيفي

المحور الثاني : أسئلة عن التحفيز

المحور الثالث : أسئلة عن علاقة تسيير المسار الوظيفي بالتحفيز

المطلب الثاني: عينة الدراسة

بغية دراسة الإشكالية محل الدراسة والمتعلقة بتحميل العلاقة الارتباطية ما بين إدارة المسار الوظيفي وعملية تحفيز الأفراد، قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الكاشطة بسعيدة حيث اعتمدنا على طريقة الاستبيان واستخراج العينة من المجتمع الإحصائي، والذي كان مكون من 82 عامل مقسمين حسب التقسيم الاجتماعي المهني فكان منهم الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ .

وعليه تم استخراج العينة التي بلغت 60 فرد عشوائيا وتوزيع استمارة الاستبيان على كافة العينة

المحددة من عمال المؤسسة وتم استرجاع 51 استمارة.

والجدول التالي يوضح التعداد العمالي مقسم حسب الإطارات بالشكل التالي للسنتين الأخيرتين 2020-2021 ;

2021	2020	
76	76	الإطارات
4	3	أعوان التحكم
1	5	أعوان التنفيذ
81	84	المجموع

المطلب الثالث: تحليل النتائج

صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق وثبات الاستبيان أن تكون كل فقرة من فقرات الاستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي له الفقرة

1. صدق أداة الدراسة (Validity)

صدق الاتساق الداخلي للأداة درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح ذلك الجدول (01) التالي:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: المسار الوظيفي			
1	لديك وعي كافي بمفهوم المسار التعليمي	0.610**	0.01
2	تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك	0.641**	0.01
3	منصب عملك الحالي يتوافق بأقدميتك	0.701**	0.01
4	يساهم التكوين في تذليل الصعوبات في العمل	0.559**	0.01
5	يوجد برنامج واضح للترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف	0.555**	0.01
6	تتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفة أخرى متوفرة في الإدارة	0.542**	0.01
7	في حياتك العملية، تغيرت طبيعة عملك بشكل جذري	0.558**	0.01
8	تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف	0.668**	0.01
المحور الثاني: التحفيز			
1	تطبق المؤسسة نظام واحد للتحفيز	0.786**	0.01
2	يعمل التحفيز على تحسين أداء العمل في المؤسسة	0.531**	0.01

3	تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها على أساس الترقية	0.682**	0.01
4	تقدم لك المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة	0.752**	0.01
5	تقدم المؤسسة مكافآت استثنائية للعمال الكفاء	0.797**	0.01
6	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك اليومية	0.307*	0.05
7	تدعم المؤسسة العمل الجماعي وبالتالي شعور العاملين بالراحة	0.766**	0.01
8	التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعك إلى العمل	0.653**	0.01
المحور الثالث: علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز			
1	يؤثر منح الترقية إيجابيا على الأداء الوظيفي	0.546**	0.01
2	التكوين المقدم من الإدارة يساعدك على الفوز بالترقية	0.585**	0.01
3	الفرص التي تمنحها الإدارة عادلة دائما	0.471**	0.01
4	التدريب في المؤسسة له علاقة بتطوير المسار الوظيفي	0.580**	0.01
5	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف إلى وظيفة أخرى لتحسين المسار الوظيفي	0.798**	0.01
6	تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية التي تضمن سير جيد للمسار الوظيفي	0.732**	0.01

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm V.28

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05) لكل عبارات الاستبيان، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

2. اختبار الثبات

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (02) التالي:

اسم المتغير	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	الأداة ككل
معامل الثبات ألفا - كرونباخ	0.77	0.83	0.71	0.90

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm V. 28

نلاحظ من الجدول (02) أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة مقبولة ومرتفعة، كما بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.90، وهي نسبة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

محور المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

الجدول رقم (3) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	43	84.3%
أنثى	8	15.7%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عدد الذكور بلغ 43 بنسبة مئوية قدرها 84.3% وهي الفئة الغالبة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 8 بنسبة 15.7%.

الشكل رقم (1) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

2- السن:

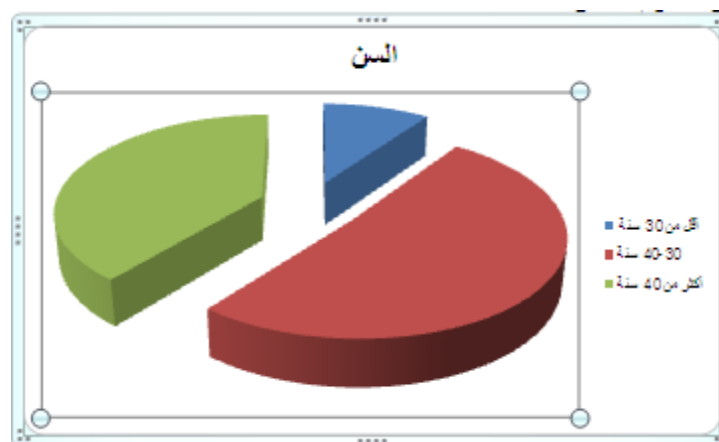
الجدول رقم (4) توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
9.8%	5	أقل من 30 سنة
51%	26	30-40 سنة
39.2%	20	أكثر من 40 سنة
100%	51	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة قدرها 51%، يليها الأفراد الذين أعمارهم فاقت 40 سنة بنسبة 39.2%، ثم الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 9.8%.

الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

3- المؤهل العلمي:

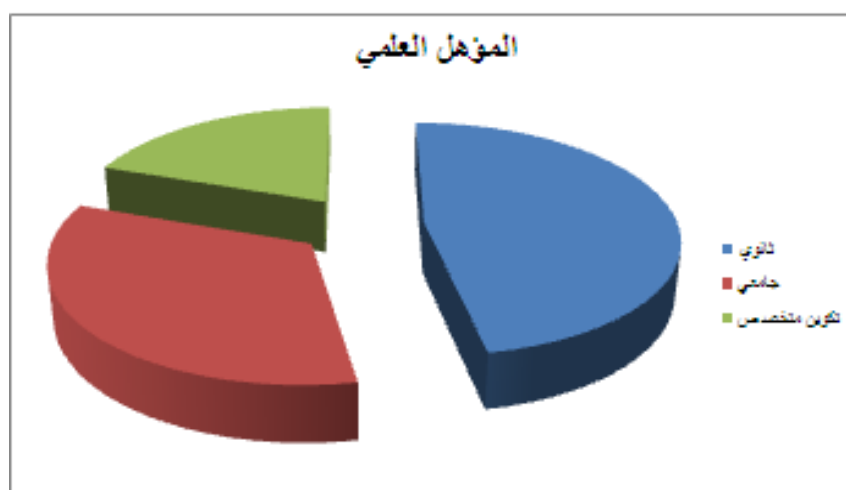
الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	24	47.1%
جامعي	17	33.3%
تكوين متخصص	10	19.6%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوي بنسبة بلغت 47.1%، يليها العمال الذين يشيرون إلى مؤهلهم العلمي جامعي بنسبة قدرت بـ 33.3%، وأقل نسبة كانت للعمال الذي لديهم تكوين متخصص بنسبة 19.6%.

الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

4- الخبرة:

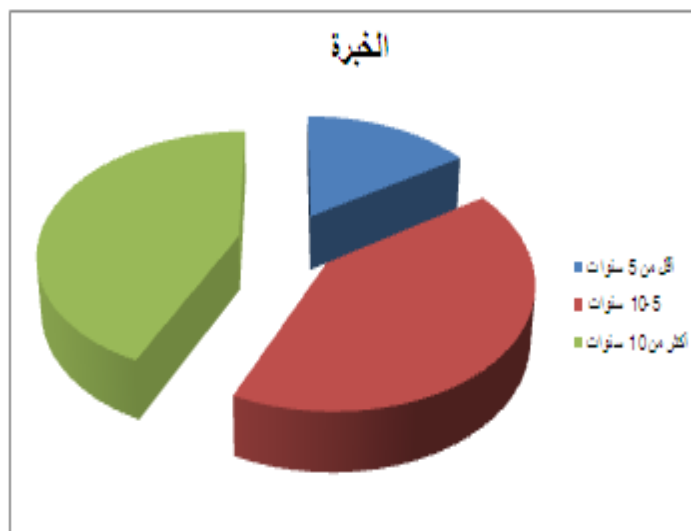
الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	15.7%
5-10 سنوات	21	41.2%
أكثر من 10 سنوات	22	43.1%
المجموع	51	100%

المصدر من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرها 43.1%، يليها الأفراد الذين خبرتهم المهنية بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 41.2%، ثم الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 15.7%.

الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

أدوات تحليل البيانات : تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار (SPSS IBM V28)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

وصف متغيرات الدراسة:

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكارت" الخماسي فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (7) يوضح حساب المتوسطات المرجحة.

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

المحور الأول: المسار الوظيفي

الجدول رقم (8) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات المسار الوظيفي

الرقم	المسار الوظيفي	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لديك وعي كافي بمفهوم المسار التعليمي	4.25	1.294
2	تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك	4.04	1.274
3	منصب عملك الحالي يتوافق بأقدميتك	3.92	1.272
4	يساهم التكوين في تذليل الصعوبات في العمل	3.67	1.277
5	يوجد برنامج واضح للترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف	2.96	1.258
6	تتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفة أخرى متوفرة في الإدارة	3.00	1.442
7	في حياتك العملية، تغيرت طبيعة عملك بشكل جذري	3.94	1.271
8	تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف	3.59	1.472
المجموع الكلي للبعد		3.6609	0.81756

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات المسار الوظيفي (3.6609) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي "لديك وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكرت و هذا يدل على أن العاملين لديهم إدراك و إهتمام بالمسار الوظيفي و هذا راجع إلى أن أغلبية العاملين لديهم مستوى ثانوي و جامعي، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الخامسة والتي هي "يوجد برنامج واضح للترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف" بمتوسط حسابي قدره (2.67) وهو ما يقابل "محايد" و هذا يعني أن المؤسسة قد تكون لا تهتم بالترقية بل جذب العمال من الخارج .

المحور الثاني: التحفيز

الجدول رقم (9) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات التحفيز

الرقم	التحفيز	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطبق المؤسسة نظام واحد للتحفيز	3.31	1.490
2	يعمل التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة	3.94	0.881
3	تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها على أساس الترقية	2.98	1.317
4	تقدم لك المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة	3.41	1.499
5	تقدم المؤسسة مكافآت استثنائية للعمال الكفاء	3.04	1.355
6	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك اليومية	2.02	1.34
7	تدعم المؤسسة العمل الجماعي وبالتالي شعور العاملين بالراحة	3.43	1.473
8	التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعك إلى العمل	3.92	1.214
المجموع الكلي للبعد		3.2551	0.88566

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات التحفيز (3.2551) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الثانية في

المرتبة الأولى وهي "يعمل التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت و هذا إن دل على شيء دل على أن التحفيز ماديا كان أو معنويا يحسن من أداء العاملين و بالتالي أداء المؤسسة ككل. في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة والتي هي "أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجتك اليومية" بمتوسط حسابي قدره (2.02) وهو ما يقابل "غير موافق" و هذا يدل على أن العاملين غير راضين على أجرتهم.

المحور الثالث: علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز الجدول رقم (10) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز

الرقم	علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يؤثر منح الترقية إيجابيا على الأداء الوظيفي	4.06	1.066
2	التكوين المقدم من الإدارة يساعدك على الفوز بالترقية	3.66	1.287
3	الفرص التي تمنحها الإدارة عادلة دائما	2.86	1.208
4	التدريب في المؤسسة له علاقة بتطوير المسار الوظيفي	3.76	1.287
5	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف إلى وظيفة أخرى لتحسين المسار الوظيفي	3.22	1.282
6	تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية التي تضمن سير جيد للمسار الوظيفي	2.92	1.383
المجموع الكلي للبعد		3.4183	0.80098

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز (3.4183) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت الأولى في المرتبة الأولى وهي "يؤثر منح الترقية إيجابيا على الأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت و هذا شيء طبيعي لأنه كلما كان هناك تحفيز بالترقية في المؤسسة ساهم في تحسين الاداء. في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والتي هي "الفرص التي

تمنحها الإدارة عادلة دائماً" بمتوسط حسابي قدره (2.86) وهو ما يقابل "محايد" و هذا يعني أن العاملين تحفظو في إبداء رأيهم فيما يخص الفرص المقدمة من المؤسسة.

إختبار الفرضيات:

تشكيل الفرضيات:

-الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز H_0 .

-الفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H_1 .

إختبار ستيودنت T:

أ-الفرضية المعدومة: تقوم هذه الفرضية على افتراض عدم وجود علاقة متباينة بين المسار الوظيفي والتحفيز. إذا كانت sig اصغر من 0.05.

ب- الفرضية البديلة: نظرا لكون H_0 خاضعة للاختبار، فإنها لا تكون بالضرورة صحيحة، فتطلب الأمر وضع فرضية بديلة في حالة عدم صحة الفرضية المعدومة، وتقوم هذه الفرضية على افتراض وجود علاقة بين المسار الوظيفي والتحفيز.

2- الفرضية الأساسية الأولى:

يوجد علاقة متباينة بين المسار الوظيفي والتحفيز.

ولاختبار هذه الفرضية والتأكد من صحتها قمنا باستخدام test T، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (14): يوضح نتائج المتوسطات المرجحة لمحور علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقة بين المسار الوظيفي والتحفيز	3.4183	0.80098

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول (13): يمثل نتائج اختبار ستيودنت

المتغير	t	درجة الحرية	المعنوية
علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز	3.730	50	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (14) أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز بلغت (3.4183) وهذا يعني أن درجة الموقفة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق" ، هذا يدل على وجود علاقة بين المسار الوظيفي والتحفيز ونلاحظ ايضا من خلال الجدول (١٥) أن قيمة المعنوية بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد أنه هناك علاقة بين المسار الوظيفي والتحفيز أي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية المعدومة H_0 .

دراسة الانحدار:

أ-الفرضية المعدومة: تقوم هذه الفرضية على افتراض لا يؤثر المسار الوظيفي في التحفيز . إذا كانت sig اصغر من 0.05.

ب- الفرضية البديلة: نظرا لكون H_0 خاضعة للاختبار ، فإنها لا تكون بالضرورة صحيحة ، فتطلب الأمر وضع فرضية بديلة في حالة عدم صحة الفرضية المعدومة ، وتقوم هذه الفرضية على افتراض يؤثر المسار الوظيفي في التحفيز .

1-الفرضية الأساسية الثانية :

يؤثر المسار الوظيفي في التحفيز.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون ، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

المتغيرات	المعاملات	قيمة T	المعنوية
الثابت	1.024	2.134	0.038
المسار الوظيفي	0.609	4.764	0.000

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول يتضح أن معامل المحور الكلي للمسار الوظيفي (0.609) هو موجب ومعنوي لأن احتمالته أقل من 0.05 أي أن الزيادة في محور المسار الوظيفي ب 1 % سيؤدي إلى زيادة ب (0.609) % في التحفيز ، مما يؤكد فرضية الدراسة يؤثر المسار الوظيفي في تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة ، وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية المعدومة H_0 .

جودة النموذج:

الجدول (12): نتائج إختبار ANOVA

المتغيرات	مجموع المربعات	قيمة F	المعنوية
الإنحدار	12.415	22.694	0.000
البواقي	26.805		
المجموع	39.220		

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل:

نلاحظ من خلال اختبار ANOVA أن القيمة المعنوية للإختبار هي (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد أن النموذج هو معنوي وملائم للدراسة.
معامل التحديد (R^2):

الجدول (13): معامل التحديد (R^2)

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
النموذج	0.563 ^a	0.317	0.303

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (13) أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.317 مما يدل أن محور المسار الوظيفي يشرح ما نسبته 31.7% في التغير الذي يطرأ على التحفيز.

معادلة الإنحدار البسيط:

$$\text{التحفيز} = 1.024 + 0.609 \text{ المسار الوظيفي}$$

$$AX_2 = 1.024 + 0.609AX_1$$

الاستنتاجات:

* هناك علاقة متباينة بين المسار الوظيفي والتحفيز ، إذا بلغ معامل الانحراف المعياري (0.80089) والمتوسط الحسابي (٣.٤١٨٣) وذلك عند دلالة احصائية بلغت (0.000).

* هناك تأثير للمسار الوظيفي على التحفيز إذ بلغ معامل التحديد $R^2(0.317)$.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة، وذلك باستخدام أداة الاستبيان التي قمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة الذين بلغ عددهم 82 عامل، بحيث قسمنا 60 استبيان واسترجعنا 51، حيث استعرضنا في هذا الفصل إلى المسار الوظيفي وأثره على التحفيز من خلال إتباع إجراءات منهجية وعلمية إحصائية بها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة متباينة بين كل من المسار الوظيفي والتحفيز، وكذلك وجود تأثير للمسار الوظيفي على التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة:

إن تسيير المسار الوظيفي للأفراد يمثل الإعداد الجيد والسليم لمجموعة المهام والوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي مع زيادة مسؤولياتهم وواجباتهم، تؤدي بإحساسهم بأن المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي، لتلبية طموحاتهم الوظيفية وجعلهم أكثر ارتباطا بها وتحفيزهم عن طريق تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لهم، وتخفيض من معدل دوران العمل، ومن جهة ينعكس هذا على سمعة المؤسسة خارجيا، ويزيد من جاذبيتها في استقطاب ذوي الكفاءات العالية.

لقد انطلقنا في هذا الموضوع من فرضيات و التي على أساسها وضعنا منهج لدراسة وتحليل مختلف عناصر الدراسة ومن الضروري أن نتقدم في الأخير بنتيجة اختبار الفرضيات من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها:

بالنسبة للفرضية الأولى: توجد علاقة متباينة للمسار الوظيفي على التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة. و هذا راجع لكون المؤسسة تؤمن بأهمية المسار الوظيفي و إدراكها التام على هذه السياسة التي من خلالها تتوصل المؤسسة الى تحقيق أهدافها.

بالنسبة للفرضية الثانية: يوجد تأثير للمسار الوظيفي على التحفيز في تحقيق أهداف المؤسسة. و بطبيعة الحال هناك علاقة و تأثير طردي ما بين المسار الوظيفي و التحفيز أي كلما كان الاهتمام من طرف الإدارة بمستقبل العاملين و مسارهم الوظيفي كلما زاد تحفيزهم في الإتجاه الإيجابي و هذا ما تسعى إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

بالنسبة للإشكالية الرئيسية و من خلال نتائج التي توصلنا إليها من الفرضية الأولى و الثانية هناك تأثير إيجابي للمسار الوظيفي على التحفيز.

نتائج الدراسة:

تم التوصل في الأخير و من خلال الدراسة التطبيقية لموضوعنا لاستنباط العديد من النتائج أهمها:

1- إن المسار الوظيفي هو من مميزات التي تعبر عن مختلف المراحل التي يقوم عليها الموظف منذ دخوله المؤسسة إلى إحالته على التقاعد، وتمكن الفرد من اكتساب الخبرة والمهارة وبالتالي تقع عليه الالتزامات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة، وهي تضمن التدرج الوظيفي (ترقية، نقل...) حسب الأقدمية أو القدرات ويستفيد أيضا من التحفيز الذي يضمن بدوره رفاهية الحياة.

2- اهتمام العاملين بمسارهم الوظيفي ورغبتهم بالتقدم، خاصة انه تصاحبه مزايا مادية ومعنوية لا سيما تحقيق حاجاتهم إلى الاحترام والتقدير.

3- توفير ظروف العمل المناسبة يمكن العاملين من أداء مهامهم في أحسن ظروف.

4- تعتبر الترقية من أفضل مصادر التحفيز التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها.

5- يسمح وجود نظام فعال للتحفيز في المؤسسة إلى زيادة ولاء وانتماء العاملين إلى المؤسسة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

لقد أكدت الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة المواد الكاشطة ABRAS بسعيدة صحة الفرضيات المطروحة في إشكالية الدراسة، وتمكنا في الأخير من الخروج بخلاصة وهي أن هناك علاقة متباينة بين المسار الوظيفي والتحفيز وأنه يؤثر فيه، لذا من واجب المؤسسة دعم واهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق تقديم فرص عادلة وجعلهم محور اهتمامها.

التوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد من وضع بعض التوصيات التي قد تفيد في معالجة نقاط الضعف والخلل، وبالنسبة للنقاط القوة للمسار الوظيفي والتحفيز قد تساعد هذه التوصيات على تعزيزها :

1- توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من الداخل عن طريق الترقية بدل توفيرها من الخارج وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة والولاء لها وله أثر ايجابي في تحقيق رضاهم.

2- إعطاء الحق للعاملين في إبداء رأيهم والمساهمة في اتخاذ القرارات وتحسيسهم بأهمية آراءهم.

3- ضرورة اهتمام المؤسسة بنظام الحوافز ووضع برنامج واضح لها.

4-الأجر عامل أساسي و الإهتمام به من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

(أ)- الكتب:

- (1) احمد السيد كردي, تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، موسوعة الإسلام والتنمية، 2010.
- (2) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية الإسكندرية 2009 .
- (3) احمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 1995
- (4) احمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، عمان 2016.
- (5) حضير كاظم، ياسين كاسي، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان 2007.
- (6) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن 2013 .
- (7) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2001-2002.
- (8) عبد الرحمان عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
- (9) عبد الله محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، عمان 2010-2011 .
- (10) علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية 1982 .
- (11) عمر وصفي عقيلي، 'إدارة الموارد البشرية'، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005 .
- (12) فاييزة بورس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع 2018 .
- (13) فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة 1982 .
- (14) كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006.
- (15) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2013 .
- (16) محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة، الاسكندرية .
- (17) مصطفى أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية 2004-2005.
- (18) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشرق عمان 2005 .

- (19) مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2001
- (ب)- المذكرات:
- (1) أنور سكيو، اثر أنظمة الحوافز على المورد البشري، شهادة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، تموشنت 2015-2016 .
- (2) المشرقي مجاهد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين في المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق 2010
- (3) المبلغ بشري بوهني فريال، واقع تسيير المسار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي، شعبة علوم اقتصادية (جامعة عين تموشنت 2020-2021)
- (4) برحاب عثمان، معيوش فتحي، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، تلمسان، الجزائر، 2015.
- (6) بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2009-2010 .
- (7) بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة بسكرة 2018-2019
- (8) بوكرفالة كريم، علاقة نظام الأجور والمكافآت بعملية تسيير المسار المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص استراتيجي دول، جامعة مستغانم 2015-2016
- (9) بهلول رحمة، دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق "سونلغاز " تبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية 2016-2017.
- (10) حمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- (11) خاتم مروي، بن سالم فتيحة، نظام التحفيز ودوره في تنمية المورد البشري في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة مستغانم .
- (12) دحاش سيليا، اثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة 2014-2015.

- 13) ذبيح فوضيل، دور العملية التحفيزية في الزيادة الإنتاجية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة 2017-2018.
- 14) زناتي غانية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2018-2019.
- 15) سليمانى ذهبية، بالحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2012-2013.
- 16) عبلة قبائلي، دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بمؤسسة كوندور برج بوعريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة وحكامه محلية 2018-2019
- 17) عواريب عبد القادر، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، دراسة حالة المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية، وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني 2015-2016.
- 18) قشي الهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار الموارد البشرية، مذكرة ماجستير تخصص عمل نفس العمل التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة متنوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 19) لويظة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة 2008.
- 20) مختاري أم العلاء، محي الدين نعيمة، دور القيادة في تحفيز العاملين على تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سعيدة 2020-2021 .
- 21) معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، دمشق سوريا 2014.

ج) -المحاضرات والمجلدات :

- 1) دريسي عبد الكريم، بغلول فتحي، المبادئ الأساسية لاستخدام الحوافز كأسلوب لتطوير دافعية الانجاز وتدعيم سلوك الرياضي المتمدرس، دراسة ميدانية لتلاميذ الثانوية الرياضية الوطنية درارية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 2019

- (2) فاطمة بن عابد، إجراءات تسيير المسار الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية، الاغواط، الجزائر 2018.
- (3) هواري بعو، محاضرات في مقياس تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات " (أم البواقي الجزائر 2020-2021).
- (4) علي حبيبة، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جانفي 2015.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. allain , chauvet, methode de managment
2. Callan.G erad, A, what price career success? .career development international, vol (8), VO (3), 2003
3. Jean marie. peretti. gestion des ressources humaines
4. Morel, Heather, R, protean and boundayless career attitudes in new Zeeland works, master of social science, Waikato University, new Zeeland, 2010
5. park,y,Rothwell, W, the effect of organizational learning climate, career enhancing strategy and work orientation on the protean career , Human Resources development international , vol (12) ,no(4) ;2009
6. Ropene, Kaisa, influnces of career concept changes in organizational and individual career management practices, master of management, Wolverhampton University, 2009, education organization, Paris 2003

الملاحق



استمارة استبيان
جامعة دكتور مولاي الطاهر - سعيدة.
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار القيام بدراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات والتي يتمحور موضوعها على تسيير المسار الوظيفي كعنصر لتحفيز العاملين -دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة سعيدة -.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة.
وفي الأخير تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير وجزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

إشراف الدكتور:

أ.بوصلاح محمد عبد اللطيف

من إعداد الطلبة:

علوأنشواق

صحراوي أسماء

ضع علامة x في خانة المراد اختيارها للإجابة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس

نكر

☐

أنثى

☐

السن

أقل من 30 سنة

☐

من 30 سنة إلى 40 سنة

☐

أكثر من 40 سنة

☐

المؤهل العلمي:

ثانوي

☐

جامعي

☐

تكوين متخصص

☐

الخبرة:

أقل من 5 سنوات

☐

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

المحور الاول: المسار الوظيفي

رقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لديك وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي					
02	تشغل منصبك وأنت تترك المسار الوظيفي الذي ينتظرك					
03	منصب عملك الحالي يتوافق بأقدميتك					
04	يساهم التكوين في تذليل الصعوبات في العمل					
05	يوجد برنامج واضح للترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف					
06	تتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في الإدارة					
07	في حياتك العملية ؛ تغيرت طبيعة عملك بشكل جذري					
08	تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف					

المحور الثاني: التحفيز

رقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تطبق المؤسسة نظام واضح للتحفيز					
02	يعمل التحفيز على تحسين أداء العمل في المؤسسة					
03	تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها على أساس الترقية					
04	تقدم لك المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة					
05	تقدم المؤسسة مكافآت استثنائية للعمال الكفاء					
06	أجرك الذي تتقصاه يغطي حاجاتك اليومية					
07	تدعم المؤسسة العمل الجماعي وبالتالي شعور العاملين بالراحة					
08	التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعك إلى العمل					

المحور الثالث: علاقة المسار الوظيفي بالتحفيز

رقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يؤثر منح الترقية إيجابيا على الأداء الوظيفي					
02	التكوين المقدم من الإدارة يساعدك على الفوز بالترقية					
03	الفرص التي تمنحها الإدارة عادلة دائما					
04	التدريب في المؤسسة له علاقة بتطوير المسار الوظيفي					
05	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف إلى وظيفة أخرى لتحسين المسار الوظيفي					
06	تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية التي تضمن سير جيد للمسار الوظيفي					

Fiche de poste

I. Identification :

Poste	Chef de department production
Categories	Cadre superior
Structure	Direction Exploitation
Responsable hiérarchique	Directeur de l'Exploitation

- II. Mission :** Diriger, superviser, organiser, coordonner et contrôler l'activité exploitation des installations et des machines de production des ateliers de fabrication des abrasifs liés et appliqués équipements utilités et annexes, conformément aux normes et aux spécifications techniques. Suivre, animer, diriger et contrôler l'activité des ateliers de fabrication pour le respect des normes de requises, l'exploitation et l'utilisation rationnelle des machines et équipements réglages des indicateurs, préparation et mélange de matières, assiste et oriente ses principaux collaborateurs.
- Assurer la coordination inter-structures, production, labo-contrôle, maintenance, commerciale, approvisionnement pour l'aboutissement du programme de production sur la plan quantitatif et qualitatif. Inscire son activité à travers le plan directeur de management de la filiale pour la concrétisation des objectifs et l'exécution des actions.
- Activer au sein des comités d'amélioration continue.

III. Tâches :

Assurer l'induction, la formation et le suivi du potentiel humain du département pour obtenir des prestations conformes aux besoins conformément aux procédures et consignes des manuels opérationnels.	Établir les rapports d'activité et les statistiques, expliquer les écarts et apporter les correctifs.
Participer à l'élaboration du plan de production et du plan de maintenance préventif.	Vérifier et contrôler les registres de production des ateliers de fabrication.
Organiser et distribuer le travail des différents ateliers de fabrication.	Établir les programmes d'approvisionnement en consommables à court et moyen terme.
Evaluer périodiquement l'efficacité des ateliers de fabrication et assister les chefs	Assurer la gestion du personnel du département et des ressources internes de l'ensemble de la structure.

d'atelier et techniciens pour accroître les performances	
S'assurer de l'exécution des programmes de fabrication de chaque atelier et décider des changements conformément aux résultats de contrôle qualité.	Veiller au respect des procédures de travail au sein du département
Définir et adapter les procédures de travail au sein des différentes structures chargées de la fabrication et contrôler leur utilisation et application.	Veiller au bon respect des consignes de sécurité.

IV. Qualifications :

Ingénieur en Électromécanique + 05 ans d'expérience
Mise en situation professionnelle.
Avoir les capacités de communications, et le sens de l'organisation.

الملحق رقم (03): استمارة التكوين

Date de la formation : du au :

Nom des formateurs ou de l'organisme de formation :

Nom ET prénom: Fonction:

Objectifs et contenu	1	2	3	4
Les objectifs de la formation étaient clairs et précis				
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations				
Les objectifs ont été atteints				
Méthodologie et matériel pédagogique				
Les techniques d'enseignements utilisées ont favorisé l'apprentissage				
Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique				
La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement				
Les exercices et les activités proposées étaient pertinents à la formation				
Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage				
Personne, ressource				
Le formateur était bien préparé et organisé				
Le formateur avait une bonne connaissance du sujet				
Le formateur communiquait de façon claire et dynamique				
Le formateur favorisait les échanges et la participation du groupe				
Le formateur répondait clairement aux questions				
Les exemples apportés par le formateur étaient pertinents et en nombre suffisants				
Groupe et participation				
Les échanges entre les participants étaient riches en informations et ont contribué à mon apprentissage				
L'atmosphère générale était amicale et incitait au travail				
Organization				
J'étais motivé à participer à cette formation				
Les locaux de formation étaient appropriés à ce type de cours				
La durée de la formation était ni trop longue ni trop courte				
Apprentissages				
Cette formation m'a permis d'accroître mes connaissances et d'en acquérir de nouvelles				
Les compétences enseignées peuvent être directement appliquées dans mon travail				
Je compte utiliser ces nouvelles compétences dès mon retour au travail				
Appréciation globale				
De façon générale, je suis très satisfait de la formation reçue				

Je recommanderais à d'autre de suivre cette formation				
Commentaires et recommandations...				
.....				
.....				
.....				
Signature				

الملحق رقم (04): منتجات المؤسسة



FICHE DE PROPOSITION (Promotion Avancement)

Poste

Propose : Classification.....

☐
Vacant

☐
Nouveau

1-Renseignements Personnel :

Nom et Prénom : Date d'entrée...

Poste occupe:.....

N° De décision et date d'effet :

Formation Générale :

Expérience au poste :

Ancienneté au sein de l'entreprise :

DECISION FINALE

AVIS CHEF STRUCTURE

2- Exigences du Poste a Pouvoir :

Formation Générale :

Formation Professionnelle :

Expérience Professionnelle :

3- Propositions :

Mesures d'accompagnement

Formation sur le tas

Mise à niveau

Perfectionnement

Commentaire

الملحق رقم (06): طلب استقبال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
الرقم: 204. / ق ع / ك ع اق ، ع تج ، ع تس / ج س / 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة الكاشطة للزجاج
- سعيدة -

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): علو أشواق : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الطالب(ة): صحراوي أسماء : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على كل مايساعدهم لإنجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

حرر(ت) بسعيدة في: 09 فيفري 2022...

رئيس القسم
رئيس قسم العلوم الاقتصادية
طبيبي ناسا

Pour accorder
le 15/02/2022
Chef de Département
des Ressources Humaines
ABRAS
S.P.A.