

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم
التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

أثر نمط تسيير المسار المهني في تحفيز العاملين
دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات الجزائر

إشراف الأستاذ:
رابح كشاد

إعداد الطالب (ة):
لغلام مروة

المؤسسة المستقبلة: شركة سلامة للتأمينات الجزائر
فترة التربص: من 14/03/2023 إلى 16/05/2023

السنة الجامعية
2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى نبع العطف والحنان والأمن والأمان

إلى صاحبي الفضل والدي العزيزين

إلى كل من علمني وأطرنني أرشدني وسطر لي معالم الطريق

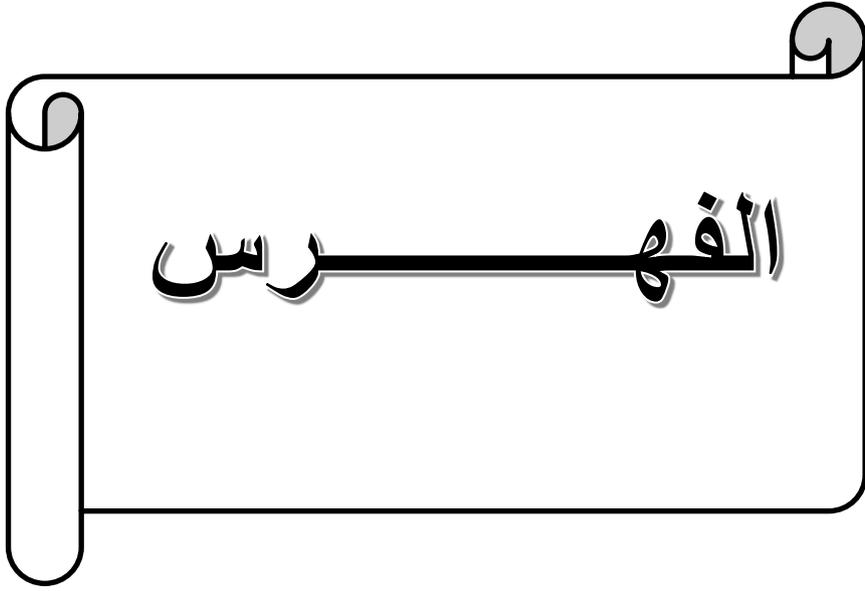
أساتذتي الأفاضل أساتذاتي الفضليات

إلى كل من شاركني أفراحي أتراحي آزرني في معترك الحياة

عائلتي، أحبائي وخلاني أهدي عملي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أتم الصالحات بنعمه
والشكر لله الذي مهد السبيل فيسره
والشكر موصول لكل من أنار دربي وسهله
والفضل كل الفضل لمن أسدى إلى النصح وأخلصه
ودعا لي بالتوفيق فألح فيه وكرره



الفهرس

الشكر والتقدير

III-I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VII-VI	الملخص
VIII	المصطلحات الأساسية
أ-د	المقدمة

الفصل الأول: مكانة التسيير المهني في تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل حول تسيير الموارد البشري

- 1 تعريف تسيير الموارد البشرية
- 3-2 أهداف تسيير الموارد البشرية
- 6-4 مجالات تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بتسيير المسار المهني
- 7-6 نماذج إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية المسار المهني

- 8-7 مفهوم المسار المهني
- 9-8 أهمية المسار المهني
- 10-9 استخدامات المسار المهني ومعوقاته
- 13-10 أنواع المسارات المهنية
- 15-13 مراحل المسار المهني
- 19-16 نماذج المسار المهني

المبحث الثالث: تسيير المسار المهني

- 20-19 تعريف تسيير المسار المهني
- 21-20 أهمية وأهداف تسيير المسار المهني

- نظريات تسيير المسار المهني 24-21
- مداخل تسيير المسار المهني 25-24
- مراحل تسيير المسار المهني 35-26
- تسيير المسار المهني والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) 37-36
- 38 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أنواع التحفيز وعلاقته بالمسار المهني

المبحث الأول: ماهية التحفيز

- مفهوم التحفيز 39
- أهمية وأهداف التحفيز 40-39
- معايير منح الحوافز 40

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز

- أنواع الحوافز 44-41
- مبادئ نظام الحوافز 45
- شروط نظام جيد للحوافز 48-45

المبحث الثالث: أثر تسيير المسار المهني وعلاقته بالتحفيز

- شروط التسيير الفعال للمسار المهني 49-48
- آثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد والمؤسسة وعلاقته بالتحفيز 50
- الانعكاسات الناجمة عن سوء تسيير المسار المهني 53-51
- 53 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات

المبحث الأول: تقديم شركة سلامة للتأمينات

- التعريف بشركة سلامة للتأمينات 56-54
- أهداف ومهام شركة سلامة للتأمينات 57-56
- الهيكل التنظيمي لشركة سلامة للتأمينات 59-58

المبحث الثاني: واقع المسار المهني في شركة سلامة للتأمينات

- التوظيف والنقل والترقية 62-60

المبحث الثالث: منهجية الدراسة التحليلية

64-62	بناء أداة الدراسة	-
64	هيكل الاستبيان وفرضياته	-
87-65	تحليل النتائج	-
88	خلاصة الفصل	
91-89	الخاتمة	
91-89	نتائج اختبار صحة الفرضيات	-
91	التوصيات	-
91	آفاق الدراسة	-
95-92	المراجع	
		الملاحق	



قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة	
02	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	
03	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	
04	سلم ليكارت الثلاثي	
05	مجال المتوسط الحسابي وسلم الموافقة	
06	قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	
07	مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور البيانات المتعلقة بالمسار المهني	
08	مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر النقل والترقية في تحفيز العمال	
09	مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني	
10	عدد الاستثمارات	
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
14	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	
15	توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعيين في الوظيفة.	
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	
17	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	
18	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها	
02	المسار التقليدي وفترة ركود الموظف	
03	نموذج المسار الوظيفي الشبكي	
04	مسار الإنجازات وفترة الركود الوظيفي	
05	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	
06	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	
12	توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعيين في الوظيفة	

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة تسيير المسار المهني في تحفيز وتنشيط الموارد البشرية، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على موظفي شركة سلامة للتأمينات الجزائر.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات كاليانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع الاستمارات على عينة قدرها 69 موظف، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، برنامج معالج الجداول Excel. خلصت الدراسة إلى أن لتسيير المسار المهني، النقل والترقية وكذلك برامج التدريب أثر كبير في تحفيز العمال وقراراتهم في ترك العمل في المؤسسة وكذلك من الأسباب الأساسية للاحتفاظ بهم.

بشكل عام، يتناول البحث الفوائد المرتبطة بتسيير المسار المهني، بما في ذلك زيادة رضا العمال وولائهم الوظيفي للمؤسسة، والالتزام بالعمل وزيادة الانتاج، أيضا توصلنا إلى أن توفير فرص التطوير المهني، الترقيات، التدريب والمسارات الوظيفية المحددة تؤدي إلى تحفيز العمال وزيادة انتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

وقد حاولنا في هذه الدراسة تناول الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي، والذي تم تقديمه في البداية من خلال المقدمة، تحديد الإشكالية والفرضيات، منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، بحيث تم التطرق في الجانب النظري إلى دراسة المسار المهني من حيث التعريف الأهمية والأهداف، مختلف نظرياته ومراحله ثم مداخله... ثم استعراض مفهوم التحفيز، أهميته وأهدافه، أنواعه، ثم تعرفنا على مبادئ نظام الحوافز، شروطه ومعايير منح الحوافز...

وفي الأخير تطرقنا إلى شروط التسيير الفعال للمسار المهني، آثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد والمؤسسة وعلاقته بالتحفيز والانعكاسات الناجمة عن سوء تسيير المسار المهني.

أما الجانب التطبيقي فاتخذنا من شركة سلامة للتأمينات الجزائر مجتمعا إحصائيا، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة ومعالجتها، إضافة إلى الملاحظات والوثائق المقدمة من طرف الشركة وكذا أقوال وتفسيرات بعض عمال الشركة في مصلحة الموارد البشرية.

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

Synthèse:

Cette étude visait à identifier comment la gestion de carrières contribue à motiver et dynamiser les ressources humaines, le côté appliqué étant projeté sur les salariés de Salama assurance Algérie.

Dans cette étude, nous avons adopté dans cette étude l'approche analytique descriptive pour collecter les données, telles que les données liées au sujet de recherche. Et pour atteindre cet

objectif, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'étude, où les formulaires ont été distribués à un échantillon de 69 employés, et nous nous sommes appuyés sur le progiciel statistique pour le programme SPSS des sciences sociales, Programme de processeur des tableaux Excel. L'étude conclut que la gestion de carrière, la mutation et la promotion ainsi que les programmes de formation ont un impact significatif sur la motivation des travailleurs et leurs décisions de quitter le travail dans l'entreprise, ainsi que l'une des principales raisons de leur maintien.

En général, la recherche porte sur les avantages liés à la gestion de carrière, notamment la satisfaction accrue des travailleurs et la fidélité au travail envers l'entreprise, l'engagement au travail et l'augmentation de la production. Aussi nous avons également constaté que l'offrir des opportunités de développement professionnel, des promotions, des formations et des parcours de carrière spécifiques qui motivent les travailleurs et augmentent leur productivité et leur satisfaction au travail.

Dans cette étude, nous avons essayé d'aborder le sujet dans son cadre théorique et appliqué, qui a été présenté au début à travers l'introduction, définissant la problématique et les hypothèses, la méthodologie de l'étude et les sources de collecte d'informations, afin que le cadre théorique côté abordé l'étude de la gestion de carrière en termes de définition, l'importance et les objectifs, ses différentes théories et étapes, puis ses entrées... Puis une revue de la notion de motivation, son importance et ses objectifs, ses types, puis nous avons eu connaître les principes du système d'incitation, ses conditions et les critères d'incitations...

Enfin, nous avons discuté des conditions d'une gestion efficace de la gestion de carrière, des effets d'une gestion efficace de la gestion de carrière et des répercussions résultant d'une mauvaise gestion de carrière.

Quant au côté pratique, nous avons emprunté à l'entreprise d'Assurance Salama, Algérie, une communauté statistique, et le questionnaire a été utilisé comme un outil de collecte et de traitement des informations nécessaires, en plus des observations et documents fournis par l'entreprise, ainsi que les déclarations et explications de certains travailleurs du service des ressources humaines de l'entreprise.

Les mots clés : la carrière, motivation, promotion, mutation professionnelle, formation.

المصطلحات الأساسية

المسار المهني: هو المسلك الذي يوضح الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حان موعد تقاعده.

التحفيز: هو الرغبة في التصرف أو التحرك نحو تحقيق هدف معين، وهو عبارة عن عدة وسائل تستخدمها المؤسسة لتحفيز عمالها على الإنتاج بشكل أفضل، حيث يهدف إلى إرضائهم بشكل أو بآخر لكي يبذلوا الكثير من الجهد.

الترقية: هي عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع مقابل ذلك بعدة مزايا كالزيادة في الراتب.

النقل الوظيفي: هو انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أو مكان آخر، إما داخل المؤسسة أو خارجها.

التدريب: عملية منظمة تهدف إلى إكساب العامل كفاءات ومهارات ومعارف للتطوير من خبراته وممارسة عمله بالكفاءة اللازمة.

la carrière : C'est le cheminement qui montre l'emploi ou la série d'emplois qu'une personne a occupé jusqu'à la date de sa retraite.

Motivation : C'est le désir d'agir ou d'avancer vers la réalisation d'un objectif spécifique, qui est un certain nombre de moyens utilisés par l'entreprise pour motiver ses travailleurs à produire mieux, car elle vise à les satisfaire d'une manière ou d'une autre afin de réaliser un beaucoup d'efforts.

Promotion : Il s'agit du processus de transfert d'un employé de son emploi actuel vers un autre emploi à un niveau organisationnel supérieur, où le titulaire assume de plus grandes tâches et responsabilités et bénéficie en retour de plusieurs avantages comme l'augmentation de salaire.

Mutation professionnelle : Il s'agit du transfert d'un employé d'un emploi à un autre emploi ou lieu, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Formation : Processus organisé visant à doter le travailleur de compétences, d'aptitudes et de connaissances afin de développer son expérience et d'exercer son travail avec l'efficacité nécessaire.

مقدمة

يتطلب على المؤسسات في هذا العصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي هي أحد أهم عناصر النجاح، حيث تسهم في تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها البشرية متحمسة وملتزمة، ومن بين جوانب إدارة الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في تحفيز العمال هو تسيير المسار المهني.

يعد تسيير المسار المهني إحدى العوامل التي تؤدي بالحفاظ على هذه الموارد وذلك بتمكينهم من تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية، وتطوير خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

لا يمكننا إهمال أن تسيير المسار المهني يمكن أن يساهم في تطوير قيادة المؤسسة، فهو يشير إلى التخطيط والتطوير المستمر للعمال، فالتقدم الشخصي والمهني للعمال يجعلهم ينمون في مسارهم المهني ويمكن ان يصبحوا قادة مؤهلين عن طريق عمليات الترقية على أساس القدرة والكفاءة، يتطلب لذلك تسخير الاهتمام لفرص التعلم والتطور وتوفير الدعم اللازم.

بالإضافة إلى ذلك يساهم تسيير المسار المهني في تحفيز العمال، فعندما يشعرون بأنهم يحظون بفرص النمو والتطور داخل المؤسسة فإنهم يصبحون ملتزمين بتعزيز أدائهم والارتقاء بمستواهم المهني، كما أن شعور الموظف بالارتياح والرضا يؤدي به إلى العمل بجدية وفعالية أكبر من خلال متابعة العمال ومساعدتهم في تحقيق التميز والاستدامة في السوق المعاصرة وبالتالي يصبح أكثر إنتاجية وابتكارا، وضمن هذا الإطار الفكري و العلمي تظهر لنا أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان "أثر نمط تسيير المسار المهني في تحفيز العاملين".

1- الإشكالية:

سنحاول من خلال هذه الدراسة كيف يؤثر تسيير المسار المهني في تحفيز العمال، من هذا المنطلق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في السؤال التالي:

ما هو دور تخطيط المسار المهني في تحفيز الموارد البشرية؟

ومنه تتفرع عدة أسئلة:

- ما هو نمط مسار التسيير المهني المعتمد من طرف المؤسسة؟
- كيف يقيم المستخدمون هذا النمط المعتمد من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف؟
- ما هو أثر تخطيط المسار المهني في تحفيز عمال شركة سلامة للتأمينات خاصة وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الترقية والتدريب مع تخطيط المسار المهني وتحفيز العمال؟
- ما هو أثر النقل الوظيفي في تحفيز العمال؟

2- فرضيات البحث:

- نمط تسيير المسار المهني في شركة سلامة للتأمينات تعكس النمط القديم.
- يقيم المستخدمون هذا النمط المعتمد من خلال نقاط القوة والضعف بطريقة سلبية.
- التطبيق الفعال لسياسة تخطيط المسار المهني في شركة سلامة للتأمينات يؤدي إلى تحفيز العاملين وصولاً إلى الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.
- نعم توجد علاقة بين الترقية والتدريب مع تخطيط المسار المهني وتحفيز العمال.
- يساهم النقل الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز العمال.

3- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:

- إبراز دور وأهمية تخطيط المسار الوظيفي وما له من تأثير على أداء العمال.
- معرفة معوقات تخطيط المسار الوظيفي التي تقف دون تحفيز العمال وتحسين أدائهم.
- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.
- أهمية المسار المهني بالنسبة لكل من العامل والمؤسسة.
- إفادة المؤسسات بهذه الدراسة عن طريق البحث المتعمق من أجل التحسين، لتحقيق أهدافها مرتبطة بالموارد البشري الذي تمتلكه.
- التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في شركة سلامة للتأمينات ومدى تفعيلها للحوافز قصد تطوير وتنمية العامل وصولاً إليه للرضا الوظيفي.

4- منهجية البحث:

نظرا لخصوصية الدراسة اعتمدنا على الوضعيانية المعدلة والبنائية في انطلاقتنا الإستيمولوجية ونظرا لطبيعة موضوع تسيير المسار المهني المرتبط بمتغير التحفيز، نستعمل في الجانب النظري كل من المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار وتأثير تسيير المسار المهني في تحفيز العاملين في المؤسسة وذلك بالاعتماد على كل من الكتب والمقالات والمذكرات وكذا مختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع.

في الجانب التطبيقي نعتد على منهج دراسة حالة من خلال تسليط الضوء على أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في شركة سلامة للتأمينات واستخلاص النتائج التي تخدم أغراض البحث، نعتد كذلك على الملاحظات والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والموظفين، وذلك بطرح أسئلة عليهم وهذا لتعلق الموضوع بالجانب النفسي والاجتماعي بالإضافة إلى الاستبيان الذي من خلاله تحدد أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في شركة سلامة للتأمينات، كما نعتد أيضا على تجارب سابقة في هذا الشأن وعلى الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

5- الدراسات السابقة:

- عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تخطيط المسار المهني في تحفيز العمال على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة، ولغرض الإجابة على الإشكالية تم إعداد استبيان وزع على 41 فردا، أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إحصائية بين أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين، وأن الترقية هي المكون الأكثر تأثيرا من المكونين الآخرين.

- بهلول رحمة، دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق "سونلغاز" تبسة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني فرع علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2017/2016.

تناولت هذه الدراسة دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق "تبسة"، وبغرض معالجة الإشكالية تم توزيع استبيان على عينة من الدراسة البالغ عددهم 55 عينة وتم استردادها كلها، في الأخير تم الوصول إلى عدة نتائج أهمها: أن تخطيط المسار الوظيفي له أثر على تحسين أداء العاملين، وأنه توجد علاقة إحصائية بين أثره في تحفيز العاملين، وأن الترقية هي الأكثر تأثيرا في تخطيط المسار المهني وتحفيز العاملين في المؤسسة.

- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية - سطيف -، 2010/2009.

بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية أمكن الخروج بخلاصة مفادها أن إدارة الحياة الوظيفية للعمال تؤدي إلى تحفيزهم وزيادة ولائهم، كما أن الإدارة مطالبة بتفهم سلوكيات العمال والاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي لهم وإتاحة فرص وظيفية متساوية أمام الجميع ودون تحيز بما يحقق تكافؤ الفرص أمامهم، أي جعل العنصر البشري محور اهتمامها.

6- صعوبات الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد تعرضت إلى مجموعة من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع ذات الصلة بالموضوع
 - قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.
 - صعوبة الربط بين المتغيرين المسار المهني والتحفيز
 - بعد المسافة بين الإقامة الجامعية والمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- وفي الأخير نرجو أن يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة الجامعية وأن يشكل إضافة تحليلية في ميدان موضوع البحث تتكامل مع باقي الدراسات الأخرى.



الفصل الأول

الفصل الأول: مكانة التسيير المهني في تسيير الموارد البشرية

تمهيد

إن أعلى ما تملكه المؤسسات من أصول هي الموارد البشرية، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معاً، لكن عندما يوضع الفرد في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته فإنه يصاب بالإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه والوصول إلى غاياته، لذا فإن مصلحة المؤسسة أن تساعد في تخطيط مساراتهم المهنية وذلك بتشخيص الكفاءات والمهارات والقدرات وتولي عمليات التدريب التي تهدف إلى توجيه أفكار وسلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر المورد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية والمساهمة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة.

تعريف تسيير الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أنها "تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة".¹

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد".²

ويمكن تعريفها وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المؤسسة وتعني إدارة القوى العاملة من خلال تسيير كافة العمليات الخاصة بهم من تخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة المقترنة بأهداف معينة تشمل الفرد والمؤسسة والمجتمع.

¹ Cynthia D, Fisher, Lyle F, Schoenfeldt, and James B, Shaw, Human Resource Management (Boston; MA: Houghton Mifflin Co, 1990), p6.

² K. K, Ahuja, Personnel Management, 2end ed. (New Delhi: Kalyani Publishers, 1983), p15.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، كتاب الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للنشر والتدريب، 2012، ص 13.

– أهداف تسيير الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة من بين الموارد التي تحتاجها المؤسسات في تحقيق أهدافها، ذلك أن المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها.

ومن أهداف وأنشطة تسيير الموارد البشرية:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تسيير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تحسين نوعية الحياة في العمل.
- ضمان الامتثال للإطار القانوني.
- النمو والقدرة على مواكبة البيئة التنافسية.
- العمل على زيادة مستوى أداء المورد البشري من خلال التدريب وتوفير عمل مناسب.
- زيادة درجة الرضا والولاء وتحفيز الموظفين من خلال وضع هيكل عادل للأجور، وضع أنظمة موضوعية لتقييم أداء العمال وتعزيز عمليات الترقية.
- الاستقرار في العمل.
- توفير الأمان والسلام والصحة للعمال.
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المؤسسات والمنشآت الإدارية الجديدة.
- حل مشكلات الموظفين داخل المؤسسة.
- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء والموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

يوضح الشكل التالي جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها:

الشكل 01: جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ص 231.

مجالات تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بتسيير المسار المهني:

1. مجالات تسيير الموارد البشرية:

1.1 تخطيط الموارد البشرية:

ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة، وهو عملية تطوير وتنفيذ وتطبيق خطط وبرامج لضمان عدد ونوع الموظفين اللازمين في الوقت المناسب.

2.1 التوظيف:

سواء كان داخليا أو خارجا، يبدأ بالتعبير عن الحاجة، استقطاب الأفراد والدعوة لتقديم طلبات العمل، الاختيار واستقبال الموظفين الجدد وإدماجهم في العمل.

3.1 تنمية المهارات:

تنمية وتطوير خبرات ومهارات الموظفين وتحسين معارفهم بغرض الزيادة من أدائهم الحالي والمستقبلي من خلال زيادة قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

4.1 تسيير المسار الوظيفي:

تسيير وإدارة المسار المهني للموظف من بداية عمله حتى مغادرته المؤسسة بهدف تحقيق طموحاته المستقبلية والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

5.1 تقييم الأداء:

وضع نظام منظم ورسمي يهدف إلى قياس وتقييم أداء الموظفين وتحديد كفاءاتهم ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، فبعد تعيين العمال في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف، وهنا قد يكون التدريب مداخل لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

6.1 الأجر:

تقييم مساهمة الموظفين في المؤسسة، من أجل تحديد رواتبهم وتعويضاتهم المالية وفقا للتشريعات المعمول بها والقدرة المالية للمؤسسة.

7.1 إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:

وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

8.1 تدريب الموارد البشرية:

لزيادة قدرة العمال وتطوير أدائهم، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها.

9.1 تخطيط التطور الوظيفي:

سواء على مستوى الفرد بمساعدته على التخطيط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المؤسسة بتخطيط تحركات العمال للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

10.1 تحسين ظروف المؤسسة:

تحسين ظروف العمل من أجل ضمان مناخ عمل جيد للموظفين وجعل الوظيفة أقل رتابة وملل.

11.1 احترام قانون العمل:

احترام التشريعات المتعلقة بعلاقات العمل من قبل الموظفين، وضمان الامتثال لمعايير العمل في جميع عمليات تسيير الموارد البشرية.

12.1 العلاقات الاجتماعية:

الاهتمام بالشكاوى الفردية والجماعية، معرفة نقاط الضعف وتشخيص مشكلات الموظفين والعمل على إزالة نقاط الضعف وتقويتهم وحل مشكلاتهم الوظيفية وتطويرهم علميا وثقافيا وعمليا.

2. العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وتسيير المسار المهني:

تساهم إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وعملياتها في تفعيل عملية تسيير المسار المهني من خلال الربط بين المدخل الفردي والتنظيمي وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمؤسسة.

1.2 التدريب المهني:

الانشطة التدريبية هي أنشطة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأعمال الأساسية للمؤسسات وإدارة الوظائف الفردية، يهدف التدريب إلى تلبية احتياجات الفرد و المؤسسة لاستدامة نشاطها و تمايزها التنافسي من خلال تطوير المهارات و الكفاءات، تطوير المسارات المهنية الأفقية والعمودية استجابة للتطورات التكنولوجية و التنظيمية.

2.2 دراسة مناصب العمل:

دراسة مناصب العمل ضرورية لتطوير الخطط المهنية وتحديد المعرفة والمهارات والكفاءات المتعلقة بالمسارات الوظيفية، إلا أن السرعة التي تحدث بها التغيرات التكنولوجية وأهداف المؤسسة، تجعل من الصعب التنبؤ بالوظائف الجديدة التي ستحتاجها المؤسسة في المستقبل.

3.2 تقييم الاداء:

يتكون التقييم من تحديد الفروق بين النتائج المتوقعة و تلك التي تم تحقيقها بالفعل، كما أنه يتكون من تسيير مهني فعال لأنه يشير إلى نقاط القوة في المهارات، مما يجعل من الممكن تثبيت الموظفين بشكل أفضل في أنسب المناصب.

4.2 التوظيف:

عملية التوظيف هي مرحلة من مراحل التسيير المهني تعني البحث عن القوى العاملة المناسبة و ترغيبها في العمل لتلبية احتياجات المؤسسة وملئ المناصب الشاغرة، وهو نشاط أساسي في مجال تسيير الموارد البشرية.

- نماذج إدارة الموارد البشرية:¹

يتضمن نموذج إدارة الموارد البشرية المقترح أربعة عناصر أساسية:

1- النموذج التقليدي:

يرتبط هذا النموذج بنموذج تايلور للتنظيم. ويركز على الكفاءة والقدرة على التنبؤ، حيث يُنظر إلى الموارد البشرية على أنها تكلفة يجب التقليل منها، كما أن وظيفة الموارد البشرية مسؤولة عن ضمان تطبيق التقسيم الأفقي والعمودي للعمل ومراقبة الأنشطة البشرية.

2- نموذج العلاقات الإنسانية:

لا تقتصر وظيفة الموارد البشرية على مهمة تقليل التكاليف، بل يجب أيضًا ضمان درجة رضا الموظف الذي يعد تعاونه ضروريًا لتطوير الشركة.

¹ ZEMIH Mohand Amokrane, HAMIDI Ratiba, La gestion des carrières Cas pratique : la Direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, 2017/2018, p 10.

3- النموذج "الحديث" لإدارة الموارد البشرية:

يعتبر الموظفون مورداً للمؤسسة إن لم يكن الأهم، ويتم تطبيق نظام الإدارة التشاركية حيث لا يكون المدير المحلي موجوداً فقط للسيطرة ولكن أيضاً لتحفيز فريقه. الهدف لم يعد تحسين الرضا ولكن اتخاذ القرار والكفاءة الشاملة للمنظمة باستخدام الموارد البشرية.

4- نموذج الإدارة الإستراتيجية:

يسعى الفرد قبل كل شيء إلى رضاه الخاص، وسوف يخدم المؤسسة بقدر ما يسمح له ذلك بتحقيق أهدافه الخاصة. يتم بعد ذلك تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها النظر في الاستراتيجيات والموارد والتكاليف الفردية التي يمثلها التعاون مع أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية المسار المهني

تمهيد

المسار المهني هو مسار احترافي يتم الانضمام إليه بناء على مستوى خبرة محدد، وهو في ذلك يمنح سالكه فرصة للنمو والتقدم الوظيفي وتحقيق أهدافه وغاياته.

- مفهوم المسار المهني:

يعرف المسار الوظيفي بـ "التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة المتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات، والتي يتحرك من خلالها الأفراد في المؤسسة".¹

كما يعرف بأنه "عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغييرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد".²

ويعرف كذلك بـ "سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية".³

كما يعرف بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، والتي تشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، سنة2006، ص214.

² حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات و التدريب الشارقة - دولة الإمارات 21- 23 أبريل، ص23.

³ صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مؤتة الأردن، المجلد 20، العدد الثاني، 2004، ص 24.

المرتبطة بالعمل، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة متاحة لجميع الأفراد السير عليها من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى الخروج منها، المحددة بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلالات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.¹

مما سبق يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنها المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها في حياته العملية منذ بدايتها حتى التقاعد (عمره الوظيفي في المؤسسة).

– أهمية المسار المهني:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة:

1. أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد:

- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.²
- 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 التعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، مثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.³
- زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي.
- تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية الذات.
- تحسين عملية الاتصال بين الأفراد والإدارة.
- الشعور بالأمان وتحقيق التوازن.
- التنبؤ بالمستقبل الوظيفي، بناء أهداف ورسم توجهات مستقبلية وظيفية.

¹ أحمد كردي، أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب، 22/09/2019, www/kenanaonline.com, بتصرف.

² Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p65.

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

2. أهمية المسار المهني بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الولاء الوظيفي للمؤسسة.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.
- توضيح الأهداف التنظيمية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية.
- استقطاب أفراد ذو كفاءة وخبرة ومهارات.
- تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة.
- تقييم أداء العمال على أساس الكفاءة والخبرة.
- إدارة الرسوب والجمود الوظيفي ومساعدة الأفراد على رسم مساراتهم المهنية.
- إثارة دافعية الفرد للعمل بمهارة وفعالية أكبر.

استخدامات المسار المهني ومعوقاته:

أ. استخدامات المسار المهني:

للمسار الوظيفي استخدامات كثيرة أهمها:

- تقدير تكاليف الأجور، الحوافز والتدريب.
- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة، وتنفيذ الأنشطة الأخرى لتسيير الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات.
- إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف للأفراد ذوي الكفاءة والخبرة التي تحقق أهدافهم وخططهم مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل نسبة التعطيلات التي تنتج عن الغياب أو التأخر أو عدم وجود أفراد أكفاء لأداء المهام، وبالتالي ضمان استمرارية العملية الإنتاجية، وكذا مواجهة التغيرات من حيث القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجية.
- كما يمكن استخدام المسار المهني في المجالات التالية:¹
- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت وبشكل لا يؤثر على استمرارية أداء المؤسسة.
- في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.
- في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للإطارات الواعدة والتي سوف تحل محل الإطارات الحالية وذلك في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة.

¹ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص 48.

ب. معوقات المسار المهني:

- معوقات مالية ناتجة عن قلة تمويل المؤسسات، يؤدي إلى عرقلة التطور ونقص عمليات التدريب للموظفين مما يؤدي إلى نقص كفاءاتهم.
- إلغاء بعض الوظائف بسبب إعادة المؤسسة لتنظيمها وهيكلتها استجابة للتأثيرات البيئية والتقلبات الاقتصادية مما يؤدي إلى ضرورة التخلي عن بعض العمال.
- نقص وسائل التكنولوجيا الحديثة والاعتماد على الأجهزة القديمة يؤدي إلى عرقلة أداء الموظفين لمهامهم وبالتالي نقص الفعالية.
- تجاهل المدراء للموظفين الأقل خبرة، واستهتارهم في مراجعة أعمالهم، وعدم توجيههم وإهمالهم في إعطاءهم التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزهم أثر سلبي على الموظفين يؤدي إلى احتمال تغير سلوك الموظف في المستقبل نحو الأسوأ أو تدني مستوى أدائه بشكل غير متوقع أصلاً، مما يربك عملية تخطيط المسار الوظيفي بأكملها، وتواجد الكثير من الأخطاء في العمل وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى إفلاس المؤسسة.

- أنواع المسارات المهنية:

يمكن تصنيف المسارات المهنية إلى أربع مسارات هي:

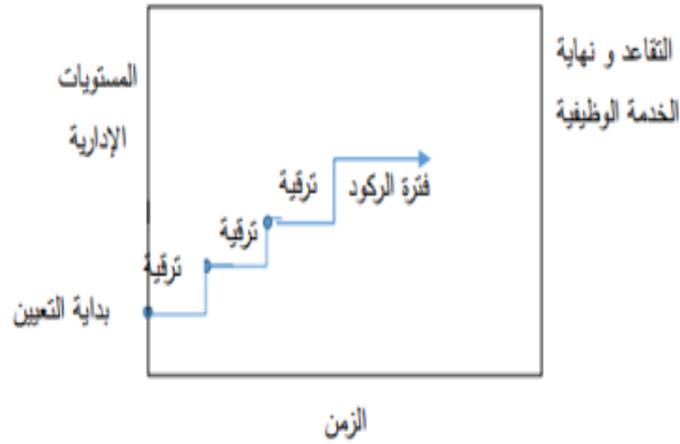
1. المسار التقليدي:

وهو التقدم في السلم الوظيفي، أي حركة انتقال عمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية تدريجياً حتى يصبح الموظف في المراحل المتقدمة من علمه.

فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته للتقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغه سن التقاعد.¹

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفية انعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص 30.

الشكل 02: المسار التقليدي وفترة ركود الموظف

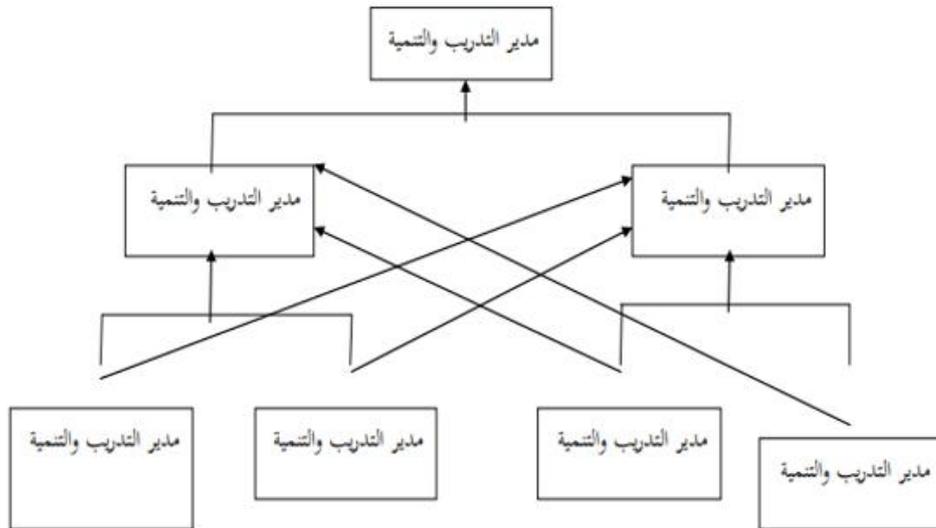


المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 550

2. المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار حركة الفرد الأفقية والعمودية في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته المهنية، يعني أن هذا المسار يحقق الانتقال في عدة وظائف في نفس المستوى الإداري، من أجل الحصول على مهارات وخبرات تتيح للموظف فرص الترقية وتحقيق الطموحات المستقبلية.

الشكل 03: نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: عبد العزيز بن محمد عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، ص 32.

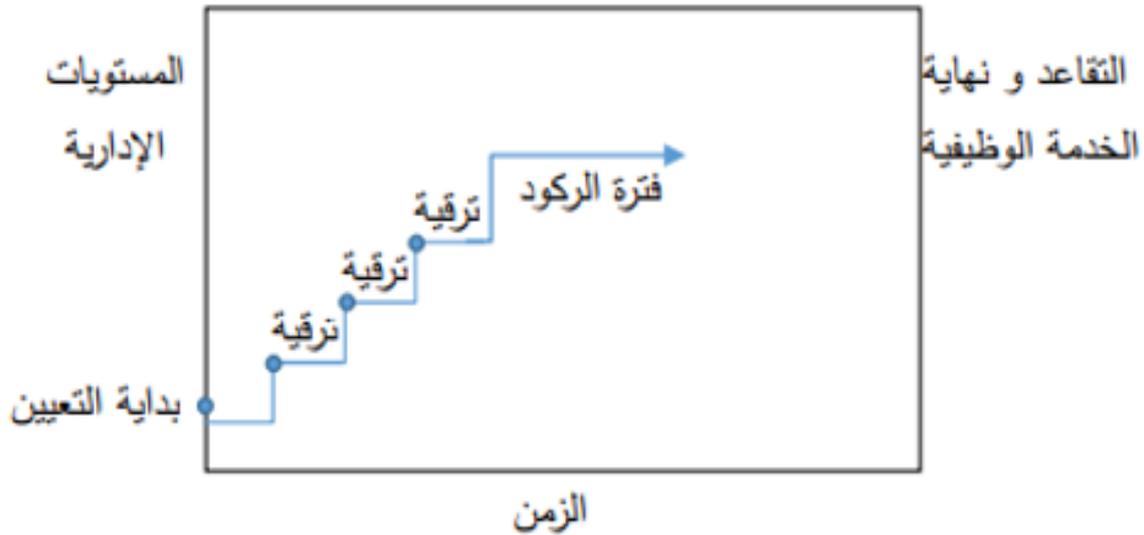
3. مسار الإنجاز:

يعتمد هذا المسار على مبدأ الجدارة، أي أن الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى تعتمد على النجاحات والإنجازات التي يحققها الموظف في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في نفس الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقعة على المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيساً على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب النجاحات وارد ومنه الوصول المبكر لسن التقاعد.

لذلك نجد فترة الركود عند هؤلاء الأفراد طويلة مما يجعلهم يحسون بالملل، ومن أجل معالجة هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي: ¹

- تقصير سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالة على التقاعد.
- استمرارية حصول الفرد على الزيادات المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإعفائه عن عمله أثناء فترة الركود.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري، وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة العمل.

الشكل 04: مسار الإنجازات وفترة الركود الوظيفي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 552.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص552.

4. المسار المزدوج:¹

يؤدي هذا النوع من المسار إلى رفع درجة رضا وحماس الأفراد من خلال وضع خيارات عديدة أمامهم لاختيار مسار اتهم والتي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، كما يمكن وضع عدة مسارات لتترك المجال للأفراد لزيادة كفاءتهم وخبراتهم مما يؤدي إلى زيادة المؤسسة لإنتاجيتها وبلوغ أهدافها.

ولقد اكتشفت العديد من المنظمات أن مثل المسار الوظيفي المزدوج أو المتعدد يساهم في الحفاظ على العاملين ذوي الخبرات والمهارات المتميزة، من خلال إسناد مهام حيوية تماثل تلك التي يطلع عليها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة.

- مراحل المسار المهني:

تتمثل مراحل المسار الوظيفي في التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي ثم الاستقرار الوظيفي وأخيرا ترك الوظيفة.

1. مرحلة الاستكشاف:

يقوم الفرد في هذه المرحلة بتحديد نوع العمل والوظيفة التي تناسب طموحاته واهتماماته وأهدافه المستقبلية، ثم تأتي عملية اكتساب المهارات والكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة، وتستمر مرحلة الاستكشاف إلى غاية بداية الفرد لهذا العمل، ويظل في حاجة للتوجيه والإرشاد من أجل التأقلم الوظيفي (مع العمل) والاجتماعي مع العاملين لتحقيق طموحاتهم وأهداف المنظمة.

2. مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا يحتاج الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل الوظيفي التي تساعد على كسب وظيفة دائمة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق، والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص 399.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2002، ص 297.

3. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

في هذه المرحلة يقوم الفرد بتطوير مهاراته وقدراته لامتلاك رصيد اكبر من الخبرة والكفاءة للحفاظ على العمل والاستمرار به، حيث تستند للفرد وظائف أكثر، مهام ومسؤوليات أكثر، زيادة القيم التنظيمية، ارتفاع الإنتاجية، وهذه المرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار فيتعهد للفرد مسؤوليات أكبر وحوافز، أو تدهور الأداء مما يؤدي إلى إعادة تقييمه أو تغيير منصبه أو فصله عن العمل.

4. مرحلة الانفصال الوظيفي:

و تمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة، ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين وقت التقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد للتغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة الغير وظيفية، مثل الرحلات و ممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إن وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات، أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.¹

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 561.

الجدول 01: ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة

المراحل	الإستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الإنفصال
أبعاد المقارنة				
المهام	تحديد الإهتمامات تحديد المهارات التوافق بين الفرد و الوظيفة	فرص التقدم و النمو فرص الأمان تتمية نمط الحياة	الحفاظ على الإنجازات تحديث المهارات	-خطط التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعلم -إتباع -الإرشادات	-الإستقلالية -المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم و التشجيع	-ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/ مدعم
السن	أقل من 30	30-45	45-60	أكبر من 60
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ص381.

- نماذج المسار المهني:

• نموذج ليفنسن:

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيرها، وأهم المراحل وفقاً لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الشخصي (العمرى) والوظيفي وفقاً للفرص والمحددات التي تفرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.¹

كما ذكر حاروش نور الدين عدة نماذج منها:²

▪ نموذج ميلروفور مسنة 1981:

قسم هذا النموذج المسار الوظيفي إلى خمسة مراحل:

- 1 - الإعداد واكتشاف العمل حتى 15 سنة.
- 2 - البدايات في العمل حتى سن 18.
- 3 - محاولة إثبات الذات حتى سن 30.
- 4 - الثبات والاستقرار حتى 65 سنة.
- 5 - اية المسار الوظيفي والتوجه إلى المعاش (التقاعد) بداية من 65 سنة.

▪ نموذج هول ونوجيم سنة 1968:

يتحدد هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- 1- ما قبل العمل حتى 25 سنة.
- 2- البناء والتأسيس حتى سن 30.
- 3- التطور والتقدم حتى 45 سنة.
- 4- الاستقرار والبقاء حتى 65 سنة.
- 5- الانحدار والهبوط نحو المعاش بعد 65 سنة.

¹ نانل عبد الحفيظ العواملة، المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، جملة مؤتمرات للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمرة، م03، ع 6، 1995، ص 58.

² حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 164 - 167.

▪ **نموذج " تشنى " سنة 1978:**

يتحدد هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- 1-مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى سن 25.
- 2-مرحلة الدخول في مجال العمل 16 -25 سنة.
- 3-مرحلة التدريب التأهيلي 16-25 سنة.
- 4-مرحلة العضوية المؤسسة الأولى 17 -35 سنة.
- 5-مرحلة العضوية المؤسسة المتوسطة في سن 25.
- 6-مرحلة الاجتهاد في العضوية المتوسطة من 35 -45 سنة.
- 7-مرحلة العضوية المؤسسة المتأخرة في سن 40.
- 8-مرحلة التوجه ناحية الانحدار من سن 40.
- 9-مرحلة التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

▪ **نموذج "سوبر" سنة 1980:**

يتحدد هذا النموذج من خلال المراحل التالية:

- 1-النمو والنشوء حتى سن 14.
- 2-البحث والاستكشاف عن العمل من 15 -24 سنة.
- 3-البناء والتكوين 25 -44 سنة.
- 4-المحافظة على البقاء 45-65 سنة.
- 5-الانحدار نحو المعاش من 65 سنة فما فوق.

▪ **نموذج "جرين هوزوكالات" سنة 1994:**

يتحدد هذا النموذج من خلال ما يلي:

- **الإعداد للعمل:**

يصل حتى 25 سنة، حيث يكون الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله (تحديد نوع التعليم الذي يوافقه)، وهي قابلة للتغيير كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه من خلال التجربة الشخصية.

- **التوظيف:**

تستغرق هذه المرحلة الـ 25 سنة الأولى من عمر الإنسان الذي يبحث عن وظيفة يعتقد أنها تشبع رغباته وميولاته.

- **التأسيس:**

من 25 سنة إلى 40 سنة يتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حتى يلقي القبول كعنصر له مكانة لائقة ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.

- **المتوسطة:**

من سن 40 إلى 55 سنة، وهي مرحلة مشعبة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معاً، لذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، ومدى وصوله إلى الأهداف الوظيفية التي سبق وأن خطط لها.

- **المتأخرة:**

عندما يدخل الفرد في شق الـ 55 يحاول البقاء في المؤسسة كفرد متاح يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها ويحاول أن يحقق إشباعاً تمهد التحقيق ذاته للوصول إلى الأهداف التي يصبوا إليها في حياته الأولى، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون بحالة جيدة وفي صلح مع ذاته.

• **نموذج اريكسون:**

يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار الوظيفي يتألف من ثلاث مراحل كبرى هي التأسيس والتقدم والصيانة، وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده للحياة العملية، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العلمية للفرد، وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية.¹

• **نموذج إيفانسفتش وآخرون:**

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية، حيث يتطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الإعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية، ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيوخة، كما يقابل ذلك أيضاً

¹ نائل عبد الحفيظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها.¹

المبحث الثالث: تسيير المسار المهني

تمهيد

تساهم إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وعملياتها في تفعيل عملية تسيير المسار المهني من خلال تنمية كفاءات وقدرات ومهارات الافراد وتحقيق التكامل بين أهداف العامل والمؤسسة.

- تعريف تسيير المسار المهني:

يعرف تسيير المسار المهني بأنه: "عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد راسيا خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من معرفة ومهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة."²

كما يعرف بأنه: "مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد لمتابعة وتوجيه المسار المهني، في إطار منظمة ما، وذلك ما يسمح له بالوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة والنجاح، هرميا واجتماعيا، وفق قابليته ومؤهلاته."³

وعرفه البعض بأنه: إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل."⁴

مما سبق يمكن تعريف تسيير المسار المهني بأنه مجموعة الأنشطة المشتركة بين الفرد والمؤسسة، حيث يقوم فيها الفرد بدور أساسي في تحديد أهدافه المهنية وتقييم مهاراته وقدراته لتحديد كيفية الوصول إليها، وتقوم

¹ نائل عبد الحفيظ العوامل، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² هزيل زكريا، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2015/2014، ص 05.

³ Pretti JM, Ressources humaines et gestion des personnes, 8 édition, Vuiber, paris, 2012, p 118.

⁴ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2003، ص 374.

المؤسسة بعملية التعليم والتدريب، وكذا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحديد الوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها الفرد خلال حياته المهنية.

- أهمية تسيير المسار المهني:

لعملية تسيير المسار المهني أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة، نذكرها من خلال النقاط التالية:

- وسيلة لزيادة فاعلية العمال وتحفيزهم وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم زاد ولاءهم وإخلاصهم للمؤسسة.
- وضع الموظف المناسب في المنصب المناسب يساعد على زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما يساعد الموظفين على النمو في العمل والرضا عنه.
- تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أدواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.¹
- الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للعمال يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة واستقطاب الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات المهنية العالية.
- تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.²
- ضمان توفير الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات مستقبلاً وتقليل معدلات دوران الأفراد العاملين.
- التوافق بين متطلبات وحاجات العامل من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى.
- إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والمهارات والكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.
- تقوية ثقافة المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 379.

² احمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 16.

أهداف تسيير المسار المهني:

- تسيير المسار المهني يحقق مجموعة من الأهداف لكل من المؤسسة والأفراد تتمثل في:
 - وضع الموظف المناسب في المنصب المناسب من خلال تقييم أداءه وقدراته.
 - التوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بطريقة تساعد على إشباع رغبات الأفراد وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
 - ربط المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية لتأهيل الأفراد وتدريبهم للوظائف الحالية والمستقبلية في المؤسسة.
 - تسيير عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف.
 - تساهم عملية التسيير المهني في حرص الأفراد لتحقيق التميز.
 - إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف للأفراد والتي تساعد على تحقيق أهدافهم ورغباتهم مما يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي في المؤسسة.
 - استثمار الموارد البشرية في المؤسسة ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والمكافآت والترقية والرواتب وغيرها من سياسات التوظيف.
 - تطوير مهارات وقدرات العمال وتدريبهم على كل تحديث في كل أساليب وطرق العمل، والاستفادة من التطور التكنولوجي لحماية كل من العامل والمؤسسة من التقادم المهني.
 - تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة والتعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم من خلال التسيير الفعال للمسارات المهنية للأفراد.

نظريات تسيير المسار المهني:

كان أول ظهور لنظريات تسيير المسار المهني في بداية الخمسينيات وأسهمت بشكل كبير في حركة نمو الاختيار المهني، والتي تمثل مجموعة الفرضيات المنطقية التي تتيح لنا تفسير الماضي والتنبؤ بالمستقبل وبالتالي توفر الاتجاه العام وتعميق المعرفة. إن الخيار المهني يعتبر عملية معقدة، وتوفر لنا النظريات تمثيل مبسط لهذه العملية، ويمكن اعتبار النظريات خارطة طريق ترشدنا إلى عملية التطوير المهني:

1. نظرية جينزبيرغ:

تعتبر نظرية جينزبيرغ من المحاولات الأولى لوضع نظرية للنمو المهني، حيث تعتمد هذه النظرية على أربع متغيرات تتحكم في عملية الاختيار المهني:

- عامل الواقعية: استجابة الفرد لظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية.
- نوع ومستوى التعليم: يكسبه مرونة في الاختيار المهني.
- العوامل الانفعالية: العاطفة لها دور في الاختيار.
- القيم: القيم الذاتية للفرد.

عملية الاختيار المهني عملية تنمو خلال فترة زمنية معينة، قائمة على الخبرة والتجربة وتنتهي بالتوفيق بين ميول الفرد وقدراته من جهة وبين الفرص المتاحة من جهة أخرى.

حسب هذه النظرية هناك ثلاث مراحل لحياة الإنسان:

▪ مرحلة التخيل (الخيال): من 4 إلى 10 سنوات:
الارتباط العاطفي بالأسرة، تنمية شخصية الطفل، اللعب، حاجات ونزوات خيالية، التمثيل والافتداء بالآخرين...

▪ المرحلة التجريبية (الميدانية): من 11 إلى 18 سنة:

وهي مرحلة مؤقتة تسبق مرحلة الاختيار المهني تتحدد فيها اتجاهات الفرد، التعرف على متطلبات العمل والقدرات والميول، البحث عن عمل مناسب لقيم الفرد التي كبر عليها، الربط بين القدرات والرضا النفسي، إدراك الفرد لمسؤولياته وتحمل أخطائه ونتائج أفعاله، اتخاذ القرار الواقعي لتحديد الهوية المهنية.

▪ المرحلة الواقعية (الحقيقية):

بداية من 18 سنة فما فوق، يتم فيها الاختيار المهني المطلوب، التنسيق بين العوامل الواقعية والشخصية، وقد قسمت إلى فترات جزئية هي:

- ✓ الاستكشاف: من 18 إلى 19 سنة، يكون الاختيار مبنيا على اللذة في الحياة ومصالحة المجتمع والقيم الشخصية، يتم فيها اكتشاف فرص العمل المتاحة والملائمة.
- ✓ التبلور: من 20 إلى 21 سنة، يتم فيها تحديد التخصص الرئيسي واختيار المهنة الثابتة.
- ✓ التخصص: من 21 سنة فما فوق، الالتزام بعمل محدد واتخاذ الخطوات المناسبة لتنفيذه.

2. نظرية سوبر:

نظرية سوبر هي نظرية تؤكد نظرية جينزبيرغ، وهي أكثر النظريات التي ركزت على مفهوم النضج المهني، يقوم هذا النموذج على عدة أسس هي:

- ✓ مفهوم الذات المهنية: تتغير عند الفرد تبعا لتطوره العقلي والجسمي والنفسي من جهة وتفاعله مع الآخرين من جهة أخرى.
- ✓ علم النفس الفارقي: سيكولوجية الفروق الفردية.
- ✓ علم نفس النمو: يمر الفرد بعدة مراحل وطريقة تكيف الفرد تساعد في التنبؤ بالمراحل اللاحقة.

تكون عملية الاختيار المهني في هذا النموذج عملية مستمرة طويلة حياة الفرد، فيختار المهنة التي تبدو أكثر ملائمة له، فهو يكافح لتحقيق الذات من خلال هذه المهنة.

يتحدد هذا النموذج من خلال خمس مراحل هي:

- النمو: من الولادة حتى سن 14، نمو مفهوم الذات، تطور نمو الحاجات، المشاركة الاجتماعية، اختبار الواقع...
- الاكتشاف: من 15 إلى 24 سنة، تحديد الاختيارات المهنية والأوليات، اختبار الذات، الاكتشاف المهني في المدرسة، بلورة الخيارات المهنية.
- التأسيس: من 25 إلى 44 سنة، الحصول على عمل مناسب، الاستقرار والتميز المهني، اكتساب مهارات وخبرات مهنية.

- الاحتفاظ: من 45 إلى 64 سنة، محافظة الفرد على ما حققه، عدم تغيير المهنة لأنه حقق مكانه في العمل، تحسين مركز العمل وأوضاعه.
- الانحدار: من سن 65 فما فوق، ضعف القدرات العقلية والجسمية، توقف النشاط والتقاعد.

3. نظرية أن رو:

وهي إحدى نظريات التحليل النفسي، تبحث في أساليب الرعاية في مرحلة الطفولة وانعكاسها على السلوك والميول المهني واتخاذ القرارات في المراحل العمرية اللاحقة، تعتمد على عدة عوامل هي:

- ✓ الحاجات وتنظيمها الهرمي: حاجات الفرد ودرجة إشباعها أو عدمه لها دور في عملية اتخاذ القرار المناسب.
- ✓ نمط التنشئة الأسرية الذي يتعرض لو الفرد في طفولته.

وحسب أن رو فان الاختيار المهني يقوم على خبرات الطفولة المبكرة وأسلوب التنشئة وإشباع حاجات الفرد، حيث قسمت الاختيار المهني إلى:

- أسلوب التركيز العاطفي (الدافئ والبارد): العمل في مهن موجهة للناس مثل الخدمات والثقافة.

دافئ: طلب زائد للقيام بالمهام العالية.

بارد: حماية زائدة للطفل.

- أسلوب تقبل الأبناء: سواء تقبل عرضي أين لا يتدخل الوالدين في الأبناء، أي ابن متفوق دون تدخل والديه ويختار مهن بعيدة عن الناس، وهناك تقبل عن محبة وتشجيع، أي ابن متفوق بتشجيع من والديه، ويختار مهن التي تركز على الاهتمام بالآخرين وبالجوانب المادية.
- أسلوب تجنب الأبناء: يختار الفرد مهن بعيدة عن الناس ويهتمون بالمهن الآلية. وتكون التنشئة من أب مهمل لا يقدم الحب والحنان لابنه ويهتم به جسماً فقط، أو أب رافض يمتاز بالعدوانية والفتور.

4. نظرية هولاند:

تعد من أكثر النظريات استخداماً لتحديد الميولات أو الخيارات المهنية، تقوم عملية الاختيار فيها على:

- ✓ معرفة الميول والاتجاهات والكفاءات والتعرف على بيئات العمل.
- ✓ التداخل بين السمات الشخصية والأنماط البيئية التي تماثلها يؤدي إلى الاستقرار النفسي والمهني.
- ✓ عوامل تؤثر على اختيار الفرد للمهنة وهي التطور الشخصي، الأوضاع الاجتماعية، التطور المهني والخواص البيئية.

تعتمد هذه النظرية على عدة عوامل هي:

- ✓ الاختيار المهني يعكس الفرد وشخصيته، حيث خصائص الفرد وخصائصه البيئية ينتج عنها التحكم في الاختيارات المهنية.
- ✓ تشبع المهن حاجات الفرد النفسية.
- ✓ السلوك هو التفاعل بين الفرد والبيئة.
- ✓ معرفة نمط الشخصية ونمط البيئة يعني فهم مخرجاتها والتنبؤ بهذه المخرجات واختيار المهنة والكفاءة الشخصية والانجاز الوظيفي.

صنف هولاند الأنماط الشخصية إلى ست بيئات مهنية هي:

- 1- الواقعية: الأعمال المادية العملية، المحسوسات.
- 2- الاجتماعية: التواصل ومساعدة الآخرين.
- 3- المستكشفة: العمل الذهني، التفكير المجرد، القدرات العقلية.
- 4- التقليدية: العمل مع بيانات وروتين، إتباع أنظمة وقوانين.
- 5- المغامرة: المهارات الاجتماعية واللفظية للقيادة والسيطرة.
- 6- الفنية: التعبير عن الأحاسيس والمشاعر الشخصية.

مداخل تسيير المسار المهني:

• المدخل الفردي:

يركز هذا المدخل على ما يقوم به الفرد لتسيير مساره وتطوير مستقبله المهني، حيث أن المسار المهني يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة، وتحقيق الذات والطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد نفسه وتدفعه إلى مزيد من التطور والعمل.

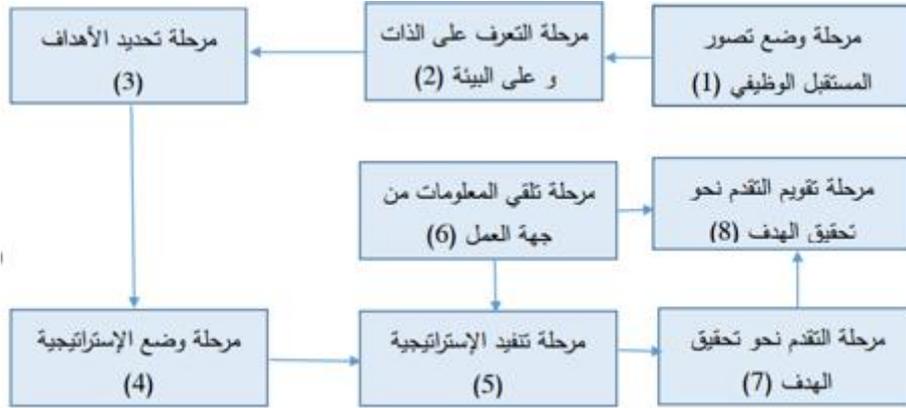
يؤدي تسيير الفرد لمساره المهني بنفسه إلى تبصره بواقعه الحالي ومستقبله، أي يتعرف على أهدافه وطموحاته ثم على قدراته ومهاراته وإمكانياته لتحقيق هذه الأهداف.

تتطلب عملية تسيير المسار المهني الفردي الأنشطة التالية:

- **تقييم الذات:** تحديد الفرد نقاط القوة والضعف من الناحيتين المهنية (من تدريب وخبرة ومستوى التعليم)، وشخصية (تتمثل في الابتكار والقيادة والعمل الجماعي)، ثم تحديد الاهتمامات الشخصية والتعرف على طموحاته وأهدافه ومقارنة مهاراته وإمكانياته مع هذه الأهداف.

- **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة، فيقوم الفرد بدراسة هذه الفرص الوظيفية وتحديد الوظيفة المناسبة له.
- **تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية:** بعد تحديد الاهتمامات الشخصية ونقط القوة والضعف وكذا تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، يقوم الفرد بتحديد أهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل.
- **إعداد الخطط المستقبلية:** إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف الأهداف والطموحات حيث يمكن أن يبدأ بالخطط القصيرة الأجل.
- **تنفيذ الخطط:** من بعض الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط، التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازاته مثلاً، برامج التدريب أثناء العمل... كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم هذه الأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية.

الشكل 05: نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص 267.

• **المدخل التنظيمي:**

يركز هذا المدخل على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، فدورها في تخطيط المسار المهني لا ينفصل عن دور الفرد، حيث تسعى جاهدة إلى خلق فرص مهنية ووظائف تناسب طموحات الأفراد، ابتداء من التحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم في المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بهذه الوظيفة وما يتضمن ذلك من سلسلة من العمليات كالاختبارات والمقابلات الوظيفية التي تمهد لعملية الاختيار السليم وتعيين العمال المناسبين، إلى جانب مساعدتهم على اكتساب المهارات والخبرات والقدرات المناسبة لهذه الوظائف من خلال توفير فرص التدريب والتنمية، ونقلهم وترقياتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة والاستغناء عن العمال غير المناسبين وتأهيل العمال لترك الخدمة والمعاش.

– مراحل تسيير المسار المهني:

يقصد بمراحل المسار المهني الحلقات المتسلسلة والمترابطة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العلمية، وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض إلا إنها متميزة ولكل منها خصائصها ومتطلباتها.

أولاً: مرحلة تعيين وتوظيف العاملين

✓ تعريف التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال تسيير الموارد البشرية، ونقصد بالتوظيف:

"تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها" ¹

إذن يمكن القول أن التوظيف هو عملة البحث عن القوى العاملة ذات التأهيل والكفاءة التي تتناسب مع مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

✓ مراحل عملية التوظيف:

أ- مرحلة الاستقطاب:

• تعريف عملية الاستقطاب:

الاستقطاب هو عملية " البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيارهم الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، أو هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة." ²

ومنه نستنتج أن الاستقطاب هو عملية البحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

¹ منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.
² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 81.

• مصادر عملية الاستقطاب:

تستعين المؤسسة في بحثها عن القوى العاملة بمصدرين هما:

1- مصادر داخلية:

وهي عملية ملئ المناصب الشاغرة من اليد العاملة المتاحة في المؤسسة من خلال المصادر التالية:

1.1 ترشيحات الأفراد العاملين:

تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة وذلك بتحديد عدد ونوع المناصب الشاغرة ومواصفات وشروط شغلها، مما يسمح للموظفين معرفة فرص التشغيل الممكنة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بالطلب من العاملين لديها بالاستفسار من أقاربهم ومعارفهم عن إمكانية شغل الوظائف المعلن عنها، يسمح هذا التوظيف للمؤسسة بتشجيع وتطوير عمالها وكذا الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.

2.1 الترقية:

يجب على المؤسسة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية، نلجأ لهذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية والقيادية.

3.1 النقل والتحويل:

نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى بغرض تنويع خبرات العاملين أو في حالة عدم توافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

4.1 الأفراد السابقون:

استقطاب الموظفين السابقين كالمحاليين على التقاعد لسد المناصب الشاغرة، يوفر هذا المنصب على المؤسسة تكاليف الاستقطاب والتوظيف وكذا تكاليف التدريب.

2- مصادر خارجية:

1.2 الجامعات والمعاهد:

تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة خاصة أولئك الذين أوشكوا على الحصول على شهاداتهم ومحاولة خلق الرغبة للالتحاق بها فور انتهاء المرحلة الدراسية.

2.2 وسائل الإعلام:

تعتبر وسائل الإعلام وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لإعلان احتياجاتها لتعبئة المناصب الشاغرة وهذا راجع إلى انتشارها الواسع. تتمثل في التلفزة، الصحف، المجلات أو الراديو.

3.2 مكاتب التوظيف:

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية او خاصة، تهدف المكاتب الحكومية إلى إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، وفي حالة عدم توفر فرص العمل التي تناسب خبرات الفرد تقوم هذه الوكالة بصرف إعانات بطالة لهم.

أما المكاتب الخاصة فهي تتقاضى رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل ومن المؤسسات في حالة العثور على أعمال حسب الكفاءات المطلوبة.

4.2 المؤسسات العمالية والمهنية:

تساهم المؤسسات المهنية في العملية التوظيفية عن طريق تأدية خدمات لأصحاب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، حيث ترشح الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة.

5.2 التقدم مباشرة للمؤسسة:

تتمثل في التقدم لأي مؤسسة بطلب العمل وعرض طالب العمل رغبته واستعداده للعمل مع ذكر مؤهلاته وقدراته وخبراته.

6.2 التدريب والتربص:

تقوم المؤسسات باختيار أفضل العينات التي استضافتها للتدريب أو التربص من طلبة الجامعات أو المعاهد وترغبها في الالتحاق بها من خلال المزايا التي تقدمها الوظيفة.

ب- مرحلة الاختيار:

• تعريف عملية الاختيار:

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية تصفية وانتقاء الأفراد المؤهلين للوظيفة والتي تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات الوظائف الشاغرة، ونعرف عملية الاختيار أنها "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره."¹

خطوات عملية الاختيار:

1. طلب التوظيف:

يحتوي طلب التوظيف على معلومات وبيانات الفرد المتقدم لطلب العمل، ثم تتم مقارنة مواصفات المترشحين مع متطلبات العمل حسب المعلومات المقدمة، تتعلق هذه المعلومات بالنواحي الشخصية والاجتماعية والعلمية لطالب العمل.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 92.

2. المقابلة المبدئية:

وهي أول علاقة تتكون بين المترشح والمؤسسة، تستغرق فترة اللقاء مدة قصيرة والهدف منها هو تصفية المترشحين من خلال التعرف على مؤهلات ومواصفات المتقدم للعمل، كذلك رفض طلبات التوظيف الغير مستوفية لشروط الوظيفة.

3. الاختبارات:

تعتمد اغلب المؤسسات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل غربلة الموارد البشرية، وهناك عدة اختبارات نذكر منها:

1.3 اختبار الأداء:

يهدف هذا الاختبار الى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.

2.3 اختبار الشخصية:

من خلال هذا الاختبار تتوصل المؤسسة إلى معرفة خصائص شخصية الأفراد التي تتطلبها الوظيفة ومدى توفرها في الفرد الذي سيتم تعيينه في الوظيفة الشاغرة.

3.3 اختبار القدرات الذهنية:

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة درجة ذكاء المترشح، طريقة تفكيره ومقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

4.3 اختبار القدرة على الإنجاز:

"يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته"¹

5.3 اختبار ميول الشخص وتوجهاته:

هذا الاختبار "يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، يساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم."²

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 68.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

4. المقابلات:

بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية وغرلة المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية لاختيار الأكثرهم تطابقا مع متطلبات الوظيفة، توجد عدة أنواع من المقابلات:

1.4 المقابلة الواجهة: تحتوي هذه المقابلة على أسئلة مخطط لها من قبل، تعطى للمترشحين بنفس الترتيب والتسلسل.

2.4 المقابلة نصف الواجهة: تحتوي هذه المقابلة على جزء من أسئلة مخطط لها مسبقا وجزء آخر على أسئلة غير محددة.

3.4 المقابلة الغير الواجهة: تحتوي هذه المقابلة على أسئلة غير مخطط لها مسبقا، وتختلف أسئلتها مع اختلاف الأفراد المترشحين.

5.الكشف الطبي:

وهو المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الإدارة من أن المترشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل، فالمؤسسة تهدف إلى تعيين أفراد سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه.

ت- مرحلة التعيين:

• تعريف عملية التعيين:

التعيين هو عملية المفاضلة بين المتقدمين لطلب الوظيفة الشاغرة اعتمادا على نتائج المقابلات والاختبارات، تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، يتم تصفية المترشحين ذوي المؤهلات والكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار تعيينهم من طرف الإدارة، وهناك من يعرف التعيين على انه " إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، و يترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه." ¹

• لعملية التعيين عدة مراحل تتمثل في: ²

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم
- تحديد طريقة الاختيار
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة
- اختيار المرشح الناجح

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006 ص 288.
² جباري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 59-60.

- إعلام المرشحين بالنتيجة
- تعيين المرشح الناجح

ثانياً: مرحلة أداء الخدمة:

تأتي مرحلة أداء الخدمة التي يمكن من خلالها معالجة الضعف أو النقص وتنمية معارفه ومحاولة الوصول إلى مجالات عمل جديدة بعد استقرار الفرد في تلك المؤسسة، وتلقى على عاتقه مسؤولية أداء الوظيفة بالشكل المطلوب، حيث يبدأ من مرحلة الاستكشاف أي استكشاف الأداء الجيد والمتفوق الموجود بين الموظف وممارسته للمهام الموكلة إليه.

تقوم إدارة الموارد البشرية عند تعيين الأفراد بمتابعتهم وتقييم أداءهم لتحديد نقاط القوة والضعف من أجل تحسين انجازاتهم ووضع برامج تدريبية، وبناء نظام فعال للحوافز بالإضافة إلى رفع دوافعه، وهذا من أجل ترقيته أو إعادة تدويره.

✓ التدريب:

أ. تعريف التدريب:

"عملية التدريب هي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة جيري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود بالتدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها ورسالتها"¹

ومنه التدريب هو عملية منظمة ومستمرة، يهدف إلى إكساب الأفراد قدرات ومعارف وتوجيهات أو تنمية مهارات وخبرات جديدة باتجاه زيادة كفاءة الفرد لجعلها تلائم المتطلبات الوظيفية.

ب. أهداف التدريب:

- تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها من خلال إحساسهم باهتمام المؤسسة بهم وضرورة تطويرهم.
- تحسين أداء العاملين.
- رفع قدرات الأفراد.
- تحقيق الاستجابة لمتطلبات سوق العمل والمجتمع.
- تقليل حوادث العمل من خلال تدريب العمل على الاستخدام الصحيح للأليات.
- رفع كفاءات وفعاليات المؤسسات.
- تدعيم سياسات للترقية ومساعدة العاملين على رفع مساراتهم المهنية.
- تخفيض وقت التعليم.

¹ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 152.

ت. طرق التدريب:

ت.1 التدريب القائم على التكنولوجيا:

التدريب عن بعد أحد أهم طرق التدريب الحديثة، وهو عبارة عن عملية نقل وتوصيل مختلف المعرفة والعلوم إلى المتدربين باستخدام تقنية المعلومات، يشمل ذلك شبكات الانترنت، الانترنت، الأقراص المدمجة وعقد الندوات والمؤتمرات عن بعد.

ت.2 المحاكاة في التدريب:

وهي عبارة عن تصوير مختار للواقع المعاش، من خلال هذا النوع من التدريب يتم تدريب الفرد على آلات ومعدات مماثلة للآلات والمعدات الموجودة في مكان العمل الفعلي.

ت.3 المحاضرات:

يتولى المحاضر عملية تحضير المادة وإلقائها على الحاضرين، يتم من خلالها توصيل معلومات محددة للمتدرب من خلال حضوره واستماعه.

ت.4 التدريب أثناء العمل:

"وفق هذه الطريقة يتم التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة المعنية التي يجري العمل فيها، ويتم التدريب عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة."¹

"وكلا الحالتين فإن التدريب يحصل عليه من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في المؤسسة."²

ت.5 التدريب خارج العمل:

هو أسلوب تدريب يتم إجراؤه بعيدا عن مكان العمل لفترة محددة، حيث غالبا ما تتوفر مؤسسات أو مراكز تدريبية متخصصة، تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية ذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 1.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2010، ص 224-225.

✓ **النقل:**

أ. تعريف النقل:

"يعرف النقل على أنه انتقال الفرد من عمل إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعرب عنه بالانتقال من منصب لآخر، لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته." ¹

إذن عملية النقل هي تحويل فرد داخل المؤسسة من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى والمسؤولية والأجر، ما يتيح له الفرصة لكي يجد نوع العمل الذي يفضله ويستطيع القيام به بكفاية أكبر.

ب. أسباب النقل:

- الرغبة في تنمية المهارات الشخصية واكتساب خبرات ومعارف ومعلومات بكافة نواحي العمل في المؤسسة.
- رغبة الموظف نفسه في النقل إلى وظيفة أخرى مناسبة لقدراته ومهاراته المهنية أكثر.
- إشغال الوظائف الشاغرة والتي تحتاج لموظفين للقيام بها، قد يكون هذا النقل مؤقت وليس دائم.
- قد يكون النقل وسيلة تدريبية وذلك بنقل الموظف من قسم إلى آخر حتى تتسع خبراته وقدراته ومهاراته.

✓ **الترقية:**

أ. تعريف الترقية:

"الترقية هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، وقد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة." ²

ومنه الترقية هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، حيث يتحمل شاغلها مسؤوليات وواجبات أكبر مقابل الحصول على مزايا مادية ومعنوية من أجر ومرتبة ومركز واختصاصات.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011، ص

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 284.

ب. أنواع الترقية:

هناك عدة أنواع للترقية منها:

- الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالية.
- الترقية العمودية: وهي ترقية العامل إلى الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور.
- الترقية المكافئة: وهي تهدف إلى مكافئة العمال لمدة الخدمة التي قضاها في المؤسسة.

ت. معايير الترقية:

هناك عدة معايير نذكر منها:

- معيار الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الموظف في المؤسسة، أو المدة التي قضاها الموظف في تولي مهام وظيفته ليصبح مرشحا للصعود لتولي وظيفة أخرى أعلى مرتبة منها، وتكون الأولوية في الترقية للموظف الأقدم.

- معيار الكفاءة أو الجدارة:

الكفاءة وصفات ومؤهلات وقدرات الفرد الشخصية، إضافة إلى انجازاته الفنية والإدارية، هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، يساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية.

- معيار الأقدمية والكفاءة معا:

لقد لقي هذا القرار الاستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، حيث يتم اختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في الوظائف الدنيا وعلى مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع الاحتكام إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة العاملين، أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الاعتماد على الكفاءة المطلقة.

ثالثا. مرحلة انتهاء الخدمة:

إنهاء الخدمة هي ترك العامل لعمله داخل المنظمة، تعتبر نهاية الخدمة المرحلة النهائية في الحياة المهنية الخاصة بالعامل، وفيها يتم انقطاع صلة العامل بالمنظمة وانتهاء دوره كمنتج.

تختلف أساليب انتهاء الخدمة للعمل منها: ¹

- فقدان الوظيفة:

تواجه المؤسسات الكثير من المتغيرات البيئية التي تدعوها بل تضطرها إلى تحقيق من القوى العاملة وإلغاء بعض الوحدات أو إجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها مع مؤسسات أخرى، معظم هذه الظروف تؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين لدى المؤسسة التي تواجه واحد أو أكثر من هذه المتغيرات.

- الاستقالة :

وهي طلب العامل إنهاء خدمته وذلك كتابيا أو شفويا مع ذكر الأسباب المؤدية لذلك، إذ أنها تقبل أو ترفض.

- العزل أو الفصل :

ويكون العزل عادة بسبب سلوك العامل أو غير ذلك، مما يؤدي إلى حالة الفصل النهائي.

- الوفاة:

تعتبر الوفاة حالة طبيعية لعزل العامل عن المؤسسة، ولذلك تعمل هذه الأخيرة على وضع سياسات ملائمة لسد منصب عمل المتوفى.

- التقاعد:

يعتبر التقاعد توقف الفرد عن العمل في المؤسسة بسبب كبر سنه وهو 60 سنة للرجل، و55 سنة بالنسبة للمرأة، أو بلوغه 30 سنة في العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 220 – 22.

تسيير المسار المهني والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) :

يشمل تسيير المسار المهني التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) حيث تبدأ سياسة إدارة الحياة المهنية المنظمة بـ GPEC وأدواتها والتي تتيح تحديد احتياجات الشركة من حيث الكفاءات والمهارات.

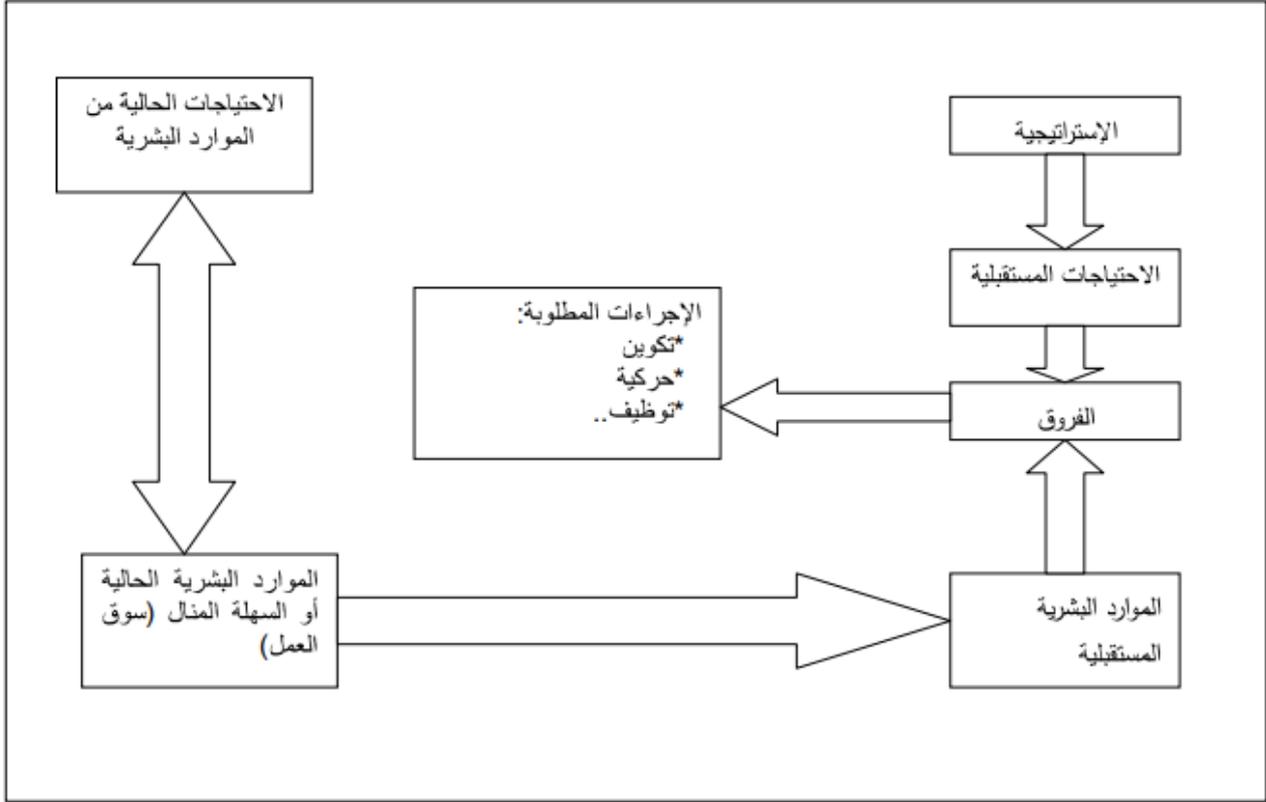
- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو عملية مطابقة القوى العاملة والوظائف والمهارات مع الأهداف الإستراتيجية والبيئة الخارجية (السوق، المنافسة، التطورات التكنولوجية، وما إلى ذلك)، يندرج ضمن النمط الحديث لتسيير المسارات المهنية، ويعني القيام بتحديد التغيرات في الوظائف والمهام والمهارات، وتخطيط تحركات الموظفين التي سيتم تنظيمها على المدى المتوسط لتلبية احتياجات المؤسسة، ينتج عن ذلك توقع وتخطيط الإجراءات المختلفة التي سيتم تنفيذها وتمكين المؤسسات من تحقيق المواءمة بين احتياجاتها المستقبلية من التوظيف وكذا من الكفاءات كما ونوعا وفي الوقت المناسب.

يتم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ضمن ستة مراحل¹:

- 1- تحليل العوامل الخارجية للمحيط
- 2- إجراء تشخيص استراتيجي خارجي
- 3- القيام بجرد الموارد المتاحة (أفراد، كفاءات ...)
- 4- تحديد الاحتياجات من التشغيل
- 5- تحليل الانحرافات بين التشغيل والاحتياجات من الكفاءات
- 6- وضع مخططات الحركة وسيناريوهات فعالة لمعالجة الاحتياجات

¹ Dominique B. B et al. (2010). Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, papier présentée au congrès de l'A.G.R.H, (17-19 novembre), Saint Malo, p2

الشكل (06): التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2008/2007، ص 52.

• تظهر علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع تسيير المسار المهني في:

التكوين: يسمح GPEC للمؤسسة بوضع مخطط تكوين وربطه باستراتيجية التشغيل والتطورات الحاصلة في الكفاءات، كما يأخذ هذا المخطط بعين الاعتبار المعاملات التي تستقى من مقابلات التقييم.

الحركية: إن GPEC عن طريق قائمة التشغيل ومرجعية الكفاءات تسمح بتعريف أماكن مناطق الحركة والمسارات التي يواجهها الأفراد أثناء حركتهم الداخلية والخارجية.

التقييم: بفضل وضع قائمة التشغيل ومرجعية الكفاءات التقييم أصبح متلائما مع GPEC.

التوظيف: بفضل GPEC احتياجات التوظيف أصبحت معروفة وواضحة من حيث الحجم والكفاءات المفتاحية المطلوبة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث اشتمل المبحث الأول على مدخل حول تسيير الموارد البشرية أما المبحث الثاني ماهية المسار المهني وتطرقنا في المبحث الثالث إلى تسيير المسار المهني.

توصلنا إلى أن المسار المهني هو ذلك التسلسل الذي يتبعه الموظف خلال حياته المهنية من بدايته إلى حين تقاعده، والذي يشتمل على تحديد الأهداف وتطوير الخبرات والمهارات، فرص الترقية والتدريب والارتقاء الوظيفي، هادفاً بذلك إلى تحقيق الرضا والولاء الوظيفي وتحقيق التطور والتقدم المهني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أنواع التحفيز وعلاقته بالمسار المهني

تمهيد:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي أحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

- مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه: " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين."¹

ويعرف كذلك بأنه: " تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية، تنصف بوضعية الفرد النفسية."²

كما يعرف التحفيز بأنه "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف."³ من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التحفيز هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لحث العمال على بذل المزيد من الجهود وخلق الرغبة فيهم لبلوغ الأهداف المحدد.

- أهمية وأهداف التحفيز:

تكمن أهمية وأهداف التحفيز في العناصر التالية:

- انخفاض معدل دوران العمال والتغيب عن العمل.
- ارتفاع مستوى الأداء، فالعامل ذو الدوافع العالية يبذل جهداً إضافياً في العمل ويكون لديه شعور بالانتماء للمؤسسة.
- رفع معنويات الموظفين وإشعارهم بروح العدالة والمساواة في المؤسسة.
- تعزيز ولاء الموظفين العاملين في المؤسسة وزيادة حماسهم للعمل لصالح المؤسسة وتقديمها.
- تنمية قيم سلوكية وعادات جديدة تسعى المؤسسة لوجودها بين العمال.
- خلق جو من المنافسة بين العمال من خلال تمييز العامل الجيد ومكافأته مما يجعل العمال الآخرين يشعرون بالعدالة الوظيفية، هذا ما يعود بالفائدة والمنفعة وبالتالي زيادة حجم الإنتاج للمؤسسة.

¹ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص420.
² الداوي الشيخ، تحليل آثار التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.

³ Alain Meignant, Ressources humains, Deployer la strategie, édition liaisons, SA, Paris, 2000, P226.

- إشباع حاجيات العمال بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالاحترام والتقدير والشعور بالمكانة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
- المساهمة في إعادة تنظيم منومة احتياجات العاملين وتنسيق أولويتها.
- تؤدي الحوافز الجماعية إلى تنمية روح المشاركة والتعاون وتكاتف العمال لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها.

- معايير منح الحوافز:

يعتبر التميز في الأداء أهم معيار لمنح الحوافز ولا ضير من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية.

1. معيار الأداء:

يعتبر هذا المعيار الأوحد لدى أغلب المؤسسات، وهو أن يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان في الكمية، الجودة، توفير في وقت العمل، أو في التكاليف، ويعتبر التميز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2. معيار المجهود:

يتم قياس جهود العامل عن طريق الوسيلة التي استخدمها في الوصول إلى الهدف، ذلك لأن ناتج العمل يصعب قياسه لأنه غير ملموس وواضح، كما في وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية.

3. معيار الأقدمية:

وهو معيار شائع الاستخدام ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل في المؤسسة، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، إذ يجب مكافأة العامل بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.¹

4. معيار المهارة:

حيث تقوم بعض المؤسسات بمكافأة العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 238 .

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز

تمهيد

تعتبر الحوافز مجموعة الأساليب التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل وتحرك فيهم الرغبة من أجل اشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم وولائهم تجاه المؤسسة.

- أنواع الحوافز:

تستخدم المؤسسة عدة أنواع من الحوافز، ويختلف نوعها بالنسبة لكل عامل حسب تدرجه وخبرته ومدة عمله ومكانته والمستوى الإداري.

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها

تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية

1. الحوافز المادية:

وهي الحوافز ذات الطبيعة النقدية أو المالية أو الاقتصادية والتي تقوم على أساس إشباع الحاجات الرئيسية للعمال وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم في العمل وتقديم أقصى ما لديهم من طاقات وقدرات، ومن أبرز هذه الحوافز:

- الأجر:

وهو عبارة عن المردود المادي الذي يحصل عليه العامل لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة، ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية.

- العلاوات:

وهي الزيادة المالية، تكون على شكل مبلغ مقطوع وبدفعة واحدة، تمنح للعامل تشجيعاً له ولمساعدته على تحمل تكاليف الحياة مع تقدمه في السن، وتضم علاوة الكفاءات التي تمنح مقابل الكفاءة الأدائية خلال السنة، علاوة الاستثنائية تمنح نتيجة أداء متميز أو جهد خارق يستلزم التعويض، علاوة الأقدمية التي تمنح للعامل بصفة مستمرة حتى بلوغ نهاية خدمته.

- المشاركة في الأرباح:

تمنح المؤسسة للعمال نسب مئوية من الأرباح التي حققتها أو حصص من التوفيرات في تكاليف العمل.

2. الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تزيد من رضا العمال وولائهم الوظيفي، وتعرف الحوافز المعنوية بأنها تلك الحوافز التي ترتبط بالحالة النفسية والسلوكية للفرد والتي تشبع حاجياته الفردية والاجتماعية، تفيد في تنشيط الاحترام والتقدير، تحقيق الذات، تطوير العلاقات الاجتماعية وتحسين جو محيط العمل.

ومن أمثلة هذه الحوافز:

- تقديم الوظيفة الملائمة للفرد والتي تتناسب مع مهاراته وقدراته.
- التدريب من أجل تنمية وتطوير القدرات العلمية والسلوكية للعمال.
- وجود فرص الترقية في المؤسسة يعد حافزا قويا للعمل.
- إتاحة الفرص للعمال في المشاركة في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ضمان المؤسسة للعمال استقرارهم ودوامهم في العمل يعد حافزا له أثر كبير في معنوياتهم ومستوى أدائهم.
- الاعتراف بجهود العمال.

ثانياً: الحوافز من حيث المستفيد منها

تقسم إلى حوافز فردية وجماعية.

1. الحوافز الفردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي ما يحصل عليه العامل كمكافأة لمجهوده أو إنتاجه المتميز والذي يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العمال. نذكر منها: الترقية، المكافآت والعلاوات التشجيعية.

2. الحوافز الجماعية:

وهي حوافز تهدف إلى تشجيع الموظفين على التعاون مع بعضهم البعض وتنمية روح الفريق الواحد، وتعتبر المشاركة في الأرباح وإشراك العمال في الإدارة وجو العمل والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تعتمدها أغلب المؤسسات.

ثالثاً: الحوافز من حيث أثرها

وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

1. الحوافز الإيجابية:

هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العمال على القيام بأعمالهم وإغرائهم لزيادة كفاءاتهم وإنتاجهم، كما تنمي روح الإبداع والتجديد لأنها تتلاءم مع رغبات العمال بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

2. الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار في المؤسسة وتقويمه والحد منه، تلجأ هذه الحوافز إلى العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، وتتمثل في التهديد، الخصم من الراتب، الحرمان من الترفيع أو العلاوة، الإنذار والتوبيخ...

رابعاً: حوافز الخدمات الاجتماعية

يطلق عليها الحوافز غير المباشرة حيث تقدم المؤسسة هذا النوع من التحفيز للعمال بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية، تساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل، وهي منافع أو عوائد مالية تقدم للعمال بطريقة غير مباشرة، تشعرهم بأن المؤسسة ترحب بمصالحهم الشخصية وتسعى إلى حل مشاكلهم الخاصة.

من أهم هذه الخدمات:

- التأمين الصحي:

تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو تغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء سواء كلي أو جزئياً للعامل وأسرته.

- التأمين ضد البطالة:

وهو تقديم تعويض مناسب للعامل في حالة حدوث ظروف ينتج عنها تسريح من المؤسسة.

- التأمين على الحياة:

تقدم المؤسسة تعويضاً للعائلة العامل في حالة وفاته، كما يمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة في حالة انتهاء مدة عقد التأمين.

- التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض:

تقديم تعويض للعامل في حالة عدم تمكنه من مواصلة العمل بسبب إصابة أو مرض تعرض له.

- الجمعيات السكنية:

بيع مساكن خاصة بالمؤسسة للعمال بسعر تكلفتها أو تأجيرها بأسعار منخفضة.

- صندوق الادخار:

تتمح منه قروض أو إعانات للعامل في حالة المرض أو الزواج... حيث يساهم كل من العامل والمؤسسة في هذا الصندوق بنسب محددة.

- خدمات النقل:

توفر بعض المؤسسات خدمات النقل للعمال من المنزل للعمل والعكس عبر وسائل نقل مستأجرة أو تعود ملكيتها للمؤسسة نفسها.

- الإطعام:

تقدم بعض المؤسسات للعمال الوجبات والمشروبات خلال فترة الاستراحة من يوم العمل.

- المراكز الثقافية:

تقدم خدمات الثقافة والمعرفة مثل الكتب، المراجع والصحف... للعمال ولأفراد أسرهم.

- الإجازة المرضية:

تدفع المؤسسة أجرا كاملا للعامل خلال فترة مرضه، ولكن ضمن حدود زمنية معينة، حيث إذا زادت فترة المرض عن المدة المحددة تقوم المؤسسة بخصم نسبة من راتب العامل.

خامسا: الحوافز وفقا للهدف

1. حوافز الاستمرار على الأداء العادي:

يستخدم مثل هذا النوع من الحوافز حتى لا يقل أداء العامل عن الحد غير المقبول به لدى الإدارة، حيث يقوم المدير بتقديمها للعمال لرفع مستويات الأداء المتواضع أو للذين لا يتوقع منهم الزيادة في الأداء بحكم مشاكلهم وصعوبة إدارتهم.

2. حوافز تحقيق الأداء العالي:

وهي حوافز تقدم للعامل تهدف إلى دفعه للابتكار والإبداع وتحقيق مستوى متميز من الأداء لا يتوقع إنجازه من بقية العمال كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد.

نستنتج مما سبق أن استخدام الحافز المناسب يتوقف على ظروف العامل ودوافعه ويؤثر على حالته المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبه وولائه للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدراته ومهاراته وبذلك زيادة إنتاج المؤسسة وبلوغ أهدافها، كما أنه لا حدود للابتكار في أنواع التحفيز، وذلك حسب احتياج العمال، مشاكل الأداء، طريقة العمل وهدف المؤسسة، ومن أمثلة الحوافز الأخرى:

- رحلات مجانية
- عمرة أو حج
- أجهزة منزلية
- سيارة
- أدوات شخصية (ساعة...)
- خطابات الشكر
- كؤوس امتياز

– مبادئ نظام الحوافز:

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل في:

وضوح الهدف والغاية: من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة) إلى تحقيقه.

المساواة والعدالة: فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.

تميز الأداء: حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الانجاز.

القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم، ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.¹

– شروط نظام جيد للحوافز:²

يمكن أن نضع عنواناً آخر لذلك وهو (إدارة نظام الحوافز)، حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات، التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.

وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:

1. البساطة:

ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً، واضحاً، مفهوماً، وذلك في بنوده، صياغته وحساباته.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص 132.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 252 إلى 255.

2. التحديد:

ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول أن "ينتج أكثر" أو يؤدي إلى "تخفيض التكاليف" أو "تقليل الحوادث" فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

3. يمكن تحقيقه:

يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

4. يمكن قياسه:

ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال. وعليه، وجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الأهداف) وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

5. معايير للأداء:

ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة.

6. ربط الحافز بالأداء:

لابد أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.

7. التفاوت:

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

8. العدالة:

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

9. الكفاية:

يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

10. السيطرة:

وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

11. التغطية الكاملة للأداء:

ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد الصفقات، تمثيل المؤسسة، تقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

12. المشاركة:

إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، تحمسهم له والمحافظة عليه.

13. التنوع:

يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات. فمنها المادي، المعنوي وفيها خطابات الشكر، الرحلات، الحفلات، الشيكات وغيرها.

14. الجدوى:

يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا وبالمحاكاة)، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا.

15. كل العاملين:

يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.

16. ملموس وكبير:

فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.

17. الاستقرار والمرونة:

لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، لكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.

18. العلانية:

يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

19. مساندة الإدارة العليا:

ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز.

20. تدريب المشرفين:

لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

21. نظام للتسجيل:

يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط، أنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع، دون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

22. عائلي:

كلما تم إشراك العائلة في الحوافز كلما كان أفضل، بعض المؤسسات ترسل هدايا، خطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، وذلك للزوجة والأبناء، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

23. بداية قوية:

وذلك بمساندة من الإدارة العليا واستخدام شعارات قوية، برامج دعائية، منشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

24. نهاية قوية:

ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي ويتضمن وجود فقرات، كلمات، مرطبات، مأكولات، دعاية قوية وإخراج جيد.

المبحث الثالث: أثر تسيير المسار المهني وعلاقته بالتحفيز

تمهيد

تسيير المسار المهني تعتبر الوظيفة الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، كما أن التسيير الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، ولابد من وجود عوامل تحفيزية كذلك للمساهمة في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة.

- شروط التسيير الفعال للمسار المهني:

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 واهتماماً خاصاً به، إذ يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لتتبع المسار الوظيفي للعامل ومنحه تحفيزات والسهر على سلامته وراحته.¹

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 200.

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

1. الخدمات الاجتماعية:

هي مجموعة التسهيلات والمرافق التي يتمتع بها العامل أو جميع الأعمال أو الانجازات التي تساهم في تحسين وتطوير حياة العمال ماديا ومعنويا داخل مكان العمل أو خارجه، والتي تسعى إلى تسيير أدائه لعمله واستقراره في خدمته من بينها:

- الخدمات المتعلقة بظروف العمل كتهيئة مكان عمل مناسب، التهوية، استضافة العمال بطريقة جيدة... تؤدي إلى شعور العمال بالراحة وروح الانتماء إلى المؤسسة.
- الخدمات الصحية والوقائية والخدمات المتعلقة بالرعاية النفسية، إذ تؤدي هذه الخدمات إلى المحافظة على العمال ورفع المستوى الصحي الذي يؤدي بدوره إلى رفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.
- توفير الخدمات الخاصة بالرعاية الاجتماعية كالسكن، النقل، التغذية، والخدمات التعليمية والترفيهية.
- الخدمات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية كالتأمين الصحي، تأمين العجز، الوفاة والبطالة من أجل تأمين مستقبل العمال.

2. العدالة:

ذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العمال بالعدالة داخل مكان العمل، فهو بطبيعته لا يحتمل الظلم، ولهذا تعمل المؤسسة جاهدة لتكون منصفة وعادلة بين عمالها خاصة من ناحية الأجور، الرواتب، المكافآت والحوافز وتطبيق نظام الترقيّة وفق أسس ومعايير موضوعية على أساس كفاءة العامل وقدراته وإخلاصه في عمله...

3. أمن وسلامة العنصر البشري:

إن ضرورة الحفاظ على سلامة العمال من رعاية طبية ونفسية والحماية من مخاطر العمل هي بمثابة التزامات قانونية تفرض على جميع المؤسسات، وفي هذا الشأن نذكر مايلي:¹

- تجهيز جميع المؤسسات أجهزة الإسعاف الأولية والمساعدة الطبية.
- إلزام المؤسسات بنظافة موقع العمل، واتخاذ الإجراءات الملائمة دون إصابة صحة العمال بأذى أو ضرر من الغازات والبخار والغبار والنفائيات وتوفير التهوية والماء.
- إعلام العاملين بواسطة الإعلانات والملصقات هامة وضرورية لتجنب الحوادث في العمل

¹ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص 331.

– آثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد والمؤسسة وعلاقته بالتحفيز:

يحقق تسيير المسار المهني التفاعل والتكامل بين أهداف الفرد والمؤسسة، ولتحقيق التوافق الأمثل، يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين، وتعرف طبيعة احتياجات كل منهما، فإذا لم يحدث أي توافق في بعض الأحيان يجب على المؤسسة خلق فرص وظيفية أفضل للعمال، بجانب مساعدتهم على اكتساب وامتلاك القدرات والخبرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف، وذلك من خلال إعداد برامج التدريب والتنمية، وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار.

1. آثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد:

- انضباط العمال:

عندما يكتسب العامل ثقة في عدالة المؤسسة في تسيير مساره المهني، فإنه يشعر بالطمأنينة والراحة والولاء تجاه هذه المؤسسة، فيؤدي به إلى الانضباط والالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا للسلوك المستحب من أفراد العمل.

- الرضا عن العمل:

يكن الرضا عن العمل في مستوى الإشباع الذي تتجه له العناصر، والجوانب المختلفة للعمل وهذا الإشباع ينتج درجة من الآراء والمعتقدات لدى العمال تجاه عملهم، وهو الشعور الإيجابي الذي يشعرون به، أي الإحساس بالراحة في بيئة العمال وفي العلاقة بين المسؤولين والزملاء.

- الرغبة في العمل:

لتسيير المسار المهني أثر على العامل، إذ يجعله يشعر بالرضا ويدفعه إلى الرغبة في العمل، لأنه يؤدي إلى إشباع حاجة من حاجاته، وهي الانتماء وتقدير الآخرين له، وذلك لأن تسيير المسار المهني يؤدي إلى الأداء الجيد عن طريق توزيع العمال عن الوظائف التي يرغبون فيها وإغرائهم بالأجر والحوافز والترقيات، فيجعل العامل يسعى لبذل جهد أكبر لزيادة إنتاجيته وللحصول على هذه الامتيازات.

2. آثار التسيير الفعال للمسار المهني بالنسبة للمؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى استقطاب العمال الأكفاء وذوي الخبرات والمهارات من خلال الاهتمام بالتسيير الفعال للمسار المهني وتلبية حاجاتهم وطلباتهم، وكذا توفير جو ملائم للعمل يفجر فيه العامل جميع طاقاته وقدراته فيترك أثرا على أداء المؤسسة تتمثل في:

- القدرة على إرضاء العملاء وتفوقهم على المنافسين.
- اطمئنان العامل على مستقبله، فيسخر تفكيره في تطوير إنتاجه بالمؤسسة من خلال تحسين أدائه ومهاراته.
- توفير المؤسسة جوا عائليا وسط العمال يؤدي إلى تحقيق الولاء والانتماء.

– الانعكاسات الناجمة عن سوء عن سوء تسيير المسار المهني:¹

إن معاناة بعض العاملين من عدم الاتزان من الناحيتين الجسمية والنفسية، تجعلهم غير مرتاحين في عملهم ولا يحسون بالأطمئنان تجاه مسؤوليهم، مما ينجر عنه الغيابات المتكررة والاستقالات وغيرها، وقد يرجع ذلك أساسا إلى سوء تسيير المسار المهني، المتمثلة في النقاط التالية:

1. ضغوط العمل:

ضغط العمل ظاهرة ذات صفة عمومية وشمولية أي نجدها في كافة أنواع المنظمة ويمكن أن يتعرض لها أي فرد يعمل في أي وظيفة كانت وفي أي مستوى إداري.

ويعتبر أحد المصادر التي ينتج عنها حوادث وأمراض متنوعة، ومن بين مسببات ضغط العمل ما يلي:

أ- أسباب ذات علاقة بالعمل نفسه: تشمل على:

● غموض الدور:

يقصد بالغموض هنا عدم فهم الفرد لمضمون عمله (مسؤولياته، صلاحياته) وهذا بسبب عدم تحليل وتوصيف للعمل.

● تباين عبء العمل:

يأخذ التباين هنا شكلين:

- عبء العمل الذي يكون أكبر من طاقة العامل وإمكانات الفرد الجسدية والذهنية والنفسية مما يحدث مرضا جسديا ونفسيا.

- الشكل الثاني هو عندما يكون عبء العمل أقل من إمكانات الفرد، مما يحدث لديه فراغا وملا وبالتالي ضغطا نفسيا عليه.

● صعوبة العمل:

لا شك أن ضغط العمل يتناسب طرذا مع درجة صعوبته، فكلما زادت درجة الصعوبة زاد ضغط العمل على الفرد، مع الإشارة إلى أن هذه الدرجة متباينة بين الأفراد حسب إمكاناتهم المتنوعة.

● سرعة الأداء:

هو عامل فسيولوجي يتعب الفرد ويرهقه بسرعة، فالعمل المتسارع الذي تقوم به الآلة مثلا يتطلب من الفرد رقابة مستمرة لها، وهذا بحد ذاته يشكل إرهاقا وضغطا عليه.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص145-148.

ب- مسببات ذات علاقة بالفرد نفسه: تشتمل على:

• مشاكل عائلية:

وهي متعددة ومتنوعة كالطلاق، وفاة الزوج أو الزوجة، مرض أحد أفراد العائلة المزمن، عبء العمل المنزلي لدى الزوجات العاملات بحيث تجعل الفرد يأتي لعمله مشغول الفكر، مما تولد لديه الشعور بضغط العمل.

• مشاكل مالية:

هذه المشاكل من أهم المسببات التي تجعل الفرد يحس بضغط العمل أكثر من غيره، فكثرة الالتزامات المالية وعدم كفاية دخله تجعله دائم التفكير والقلق والتوتر.

• مشاكل اجتماعية:

ظروف مكان الإقامة والمعيشة ونقص الإمكانيات من مسببات الإرهاق للفرد.

ج- أسباب ذات علاقة بالمنظمة:

هذه الأسباب كثيرة ومتنوعة وذات علاقة ببيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية ومنها:

• الصراعات:

هي حالة من عدم الاتفاق بين شخصين أو فريقين، يحدث إما لأسباب شخصية أو لأسباب تتعلق بالعمل كالاختلاف في وجهات النظر، الترقية والنقل غير المبرر، نظام المرتبات والتعويضات.

• نقص الدافعية:

ناتج عن عدم وجود محفزات التي تخلق الدافعية للعمل فيشعر بضغوطه.

• نمط الإشراف الإداري السائد:

هو النمط الإشرافي الذي يمارسه الرؤساء مع مرؤوسيه، فهو مصدر ضغط نفسي عليهم.

• مناخ العمل المادي:

إن لم تتوفر الظروف الملائمة للعمل كالنظافة والهدوء، فإن الموظف يحس بالقلق أثناء العمل.

2. التغيب:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، والتي تقل حدتها عن الاستقالة أو ترك الوظيفة.

وقد يرجع الغياب بالطبع عن المرض أو إلى ميعاد مع طبيب، أو إلى حالة وفاة في العائلة، أو إلى مجموعة من المبررات القوية.

ولكن هناك مبررات غير موضوعية وواقعية لظاهرة التغيب، فمثلا إذا اتضح للعامل أن التكلفة أو الخسائر التي سيتحملها نتيجة تغييره منخفضة أو قليلة، وأن المكاسب أو المنافع التي تعود عليه من فعل أشياء أخرى

بالوقت الذي يقتطعه من عمله كبيرة أو مرتفعة، تقوي دافعيته للتغيب عن العمل. وتتحمل المنظمات خسائر مالية كبيرة نتيجة لهذه الظاهرة، وبالتالي يصعب القضاء على هذه الخسائر المالية أو هذه التكاليف الكلية، فنجد كثيرا من المنظمات تعمل على تدنئة التكاليف الناتجة عن الغياب، وتعتبر عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع كل من دوران العمل والغياب.

3. البيروقراطية:

نقصد بها تفضيل عامل عن عامل آخر أو إعطاء تحفيزات لمن لا يستحق ذلك على حساب الموظف الآخر، فنجد مثلا بعض الإدارات تقوم بتكوين موظفين لا يستحقون ذلك، ومن هنا نلمس التذمر وعدم الرضا بالنسبة للعامل، إلا أن هذا التصرف نفسه هو تصرف غير منطقي يضر بمصلحة المنظمة، وفي هذه الحالة تكون التكاليف مرتفعة بدون معنى، كما نلمس كذلك من خلال الترقية، حيث توكل المسؤولية إلى من لا يجيد التصرف فيها على حساب الموظف الذي أبرز وأظهر مهارات وإمكانيات وقدرات في العمل، مما يخلق روح اللامبالاة وعدم الثقة لهذا الموظف في الإدارة وإحساسه بالإحباط والظلم، وتفقد المؤسسة بهذا التصرف الموظفين الذين يجيدون العمل، حيث يعلمون أنهم لو يشتغلون في مؤسسات أخرى لكان الأمر أحسن بكثير ويحضون بفرص الترقية وتحسين مستواهم الاجتماعي إحساسهم بالراحة.

خلاصة:

يعتبر التحفيز عملية من عمليات تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم وتعزيز أدائهم، وتسيير المسار المهني أكبر حافز في المؤسسات في هذا العصر، فشعور الموظف بالأمان والاستقرار الوظيفي يؤدي به إلى زيادة إنتاجيته والتطوير من نفسه ومهاراته.

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، اشتمل المبحث الأول على تعريف التحفيز، أهميته وأهدافه ثم معايير منح الحوافز، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أنواع الحوافز حيث تصنف حسب معيار طبيعة الحافز حوافز مادية ومعنوية وتصنف حسب المستفيد منها إلى حوافز فردية وأخرى جماعية، كما تصنف حسب أثرها إلى حوافز إيجابية وسلبية وهناك حوافز الخدمات الاجتماعية، ثم مبادئ نظام الحوافز وشروط نظام جيد للحوافز.

أما المبحث الثالث فتعرضنا فيه إلى شروط التسيير الفعال للمسار المهني، آثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد والمؤسسة وعلاقته بالتحفيز والانعكاسات الناجمة عن سوء تسيير المسار المهني.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات

المبحث الأول: تقديم شركة سلامة للتأمينات

– التعريف بشركة سلامة للتأمينات:¹

أولاً: نبذة عن المجموعة:

سلامة – الشركة العربية الإسلامية للتأمين، هي إحدى الشركات الرائدة في تقديم حلول التأمين الملتزمة بالشريعة الإسلامية (التكافل) في جميع أنحاء العالم. منذ إنشاء الشركة عام 1979 في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة حافظت على قيمها ومبادئها كرواد قطاع التكافل وتميزت كأكبر شركة تكافل وإعادة تكافل في العالم وحتى وقتنا هذا.

يقدر رأس مال الشركة بواحد مليار درهم إماراتي (274 مليون دولار أمريكي) وهي مدرجة في سوق دبي المالي. أما "بست ري" الشركة التابعة لها، فهي أكبر شركة إعادة تكافل في العالم وموقعها تونس وتقدم خدماتها في أكثر من 60 دولة، وقد حصلت على التصنيف B++ من ستاندرد آند بورز، كما حصلت قبل على مؤشر التصنيف A- من قبل إيه إم بست. وتقدم خدماتها للأفراد والمؤسسات من خلال شبكة عمل ممتدة على مستوى العالم.

في الوقت الحالي، تمتلك سلامة ست شركات تكافل تقدم الحلول للعملاء في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية ومصر والسنغال والجزائر والأردن وشركة استثمارات في البحرين، وتعتمد مد النطاق الجغرافي لخدماتنا في المستقبل القريب بحيث تغطي كافة دول مجلس التعاون الخليجي وجنوب شرق آسيا ثم أوروبا لاحقاً لعرض حلول مبتكرة تلتزم بالشريعة.

ثانياً: الشركة في الجزائر:

شركة سلامة هي أحد فروع الشركة الإسلامية للتأمين "إيباك" التي تنشط بالمملكة العربية السعودية واعتمدت بمقتضى القرار رقم 46 الصادر بتاريخ 02 جويلية 2006 عن وزير المالية كشركة ذات أسهم برأس مال عقود ملكية أكثر من 51% منه لبنك البركة، وبذلك فهي قد احتوت شركة البركة والأمان لتأمين وإعادة التأمين المنشأة في 26 مارس 2000، والتي أصبحت اليوم سلامة لتأمينات الجزائر بعد انضمامها لمجموعة سلامة.

¹ وليد سعود، تجربة سلامة للتأمينات الجزائر في تسويق التأمين التكافلي في الجزائر، ملتقى حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة فرحات عباس، يومي 25 و26 أبريل 2011، ص 8.

وهي تنفرد بخدمات التكافل وهي الوحيدة من كل مؤسسات التأمين في الجزائر التي تتعامل بالتأمين التكافلي الإسلامي.

شركة سلامة للتأمينات: ¹

- التسمية التجارية: سلامة للتأمينات الجزائر.
- تاريخ بداية النشاط: مارس 2000.
- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم (SPA).
- الاستثمارات المالية: 2.6 مليار دج.
- مجال النشاط: القيام بجميع عمليات التأمين المختلفة.
- رأس مال الشركة: 2 مليار دج.

وهذا فقد نجحت شركة سلامة للتأمينات في تحقيق نتائج ايجابية خلال الأعوام الأخيرة، حيث تمتلك الشركة شبكة توزيع مكونة من 150 نقطة بيع متوزعة على كافة التراب الوطني مؤطرة من طرف 07 مديريات جهوية هي:

- المديرية الجهوية شرق الجزائر
- المديرية الجهوية غرب الجزائر
- المديرية الجهوية شرق باتنة
- المديرية الجهوية شرق سطيف
- المديرية الجهوية شرق عنابة
- المديرية الجهوية غرب وهران
- المديرية الجهوية غرب تلمسان

ثالثا: الميزة التنافسية للشركة: ²

- شركة التأمين التكافلي الوحيدة العاملة في السوق الجزائري.
- شركة التأمين الوحيدة التي لديها هيئة رقابة شرعية (يترأسها الشيخ المأمون القاسمي).
- محفظة متوازنة ومتنوعة بين 76% لتأمين الخواص و24% لتأمينات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعويض السريع للمؤمنين على السيارات في مراكز الخدمات والدفع.

- القدرة على التجديد من خلال خلق منتجات جديدة حسب تطلعات الزبائن منها:
 - المساعدة الخاصة بالسيارات
 - تأمين الحماية القضائية
 - ومنتجات أخرى قيد الدراسة.

¹ وليد سعود، مرجع سبق ذكره، ص10.

² وليد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 11.

– أهداف ومهام شركة سلامة للتأمينات:

أولاً: المهام:

➤ المهام العادية:

تمارس سلامة جميع عمليات التأمين التكافلي التي تسمح للأفراد بالاستفادة من رأس المال المتراكم أو المعاش التقاعدي في حالة وقوع حوادث أمنية قد تؤدي لهبوط مفاجئ في دخولهم، وحماية الأسرة في حالة الوفاة الطبيعية أو العجز عن طريق تخصيص مبلغ مقطوع محدد سلفاً للمستفيدين، وفرصة للحصول على رأس المال الثابت في وقت مبكر، وتحسين الوضع العائلي وتقديم ضمانات لاختيار العديد من الاحتياطات الخاصة التي تناسب ضمان الحماية، وتكمن مرونة منتجات الشركة في حقيقة أنها مصممة في ثلاث خيارات: الحد الأدنى، المتوسط، الأفضل لكل خيار يقدم ضمانات إضافية أو اعتماد على احتياجات العملاء. وتتمثل منتجاتها في:

- تأمين السيارات
- التأمين الزراعي
- تأمين النقل
- تأمين البناء والتركيب
- التأمين الهندسي
- تأمين المسؤولية المدنية المختلفة
- التأمين ضد الكوارث الطبيعية
- تأمين المشاريع والمنشآت الفنية والورشات
- تأمين الأخطار البسيطة للأشخاص (السكن والمحلات التجارية...)
- التأمين على الخسائر المالية المتنوعة
- تأمين الأشخاص
- تأمين الأخطار الصناعية الكبرى
- إعادة التأمين

تطلق شركة سلامة للتأمينات الجزائر منتجات التأمين على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية والمعروفة باسم التكافل وتتمثل في:

- التأمين التكافلي وتراكم رأس المال: يتضمن توفير ودفع رأس المال من معدل وقت التقاعد.
- التأمين التكافلي والرعاية الاجتماعية: في حالة الوفاة أو العجز المطلق والنهائي للمؤمن عليه، يسمح بالدفع الفوري لمبلغ مقطوع للمستفيدين المعنيين (الأزواج، الأبناء، الأمهات) في شكل تأمين على الحياة وهو سياسة جديدة مخصصة لأرباب الأسر.
- التأمين التكافلي والائتمان: يتيح سداد رصيد القروض غير المسددة للمقرض في حالة وفاة المؤمن عليه وهو مخصص لموظفي القطاع العام والخاص.

➤ المهام المبتكرة:

- التأمين على المتاحف والمعارض الفنية
- التأمين على الالكترونيات الحديثة (كومبيوتر محمول...)
- التأمين على المهن الطبية والمسعفين
- التأمين على المنتجات الجديدة (طبية وشبه طبية)
- توسيع مركز خدمة الشبكة للحصول على للحصول على تعويض مباشر لمختلف الموجودات المركبة للمؤمن (الخبرة والتعويض في نفس الوقت والمكان)

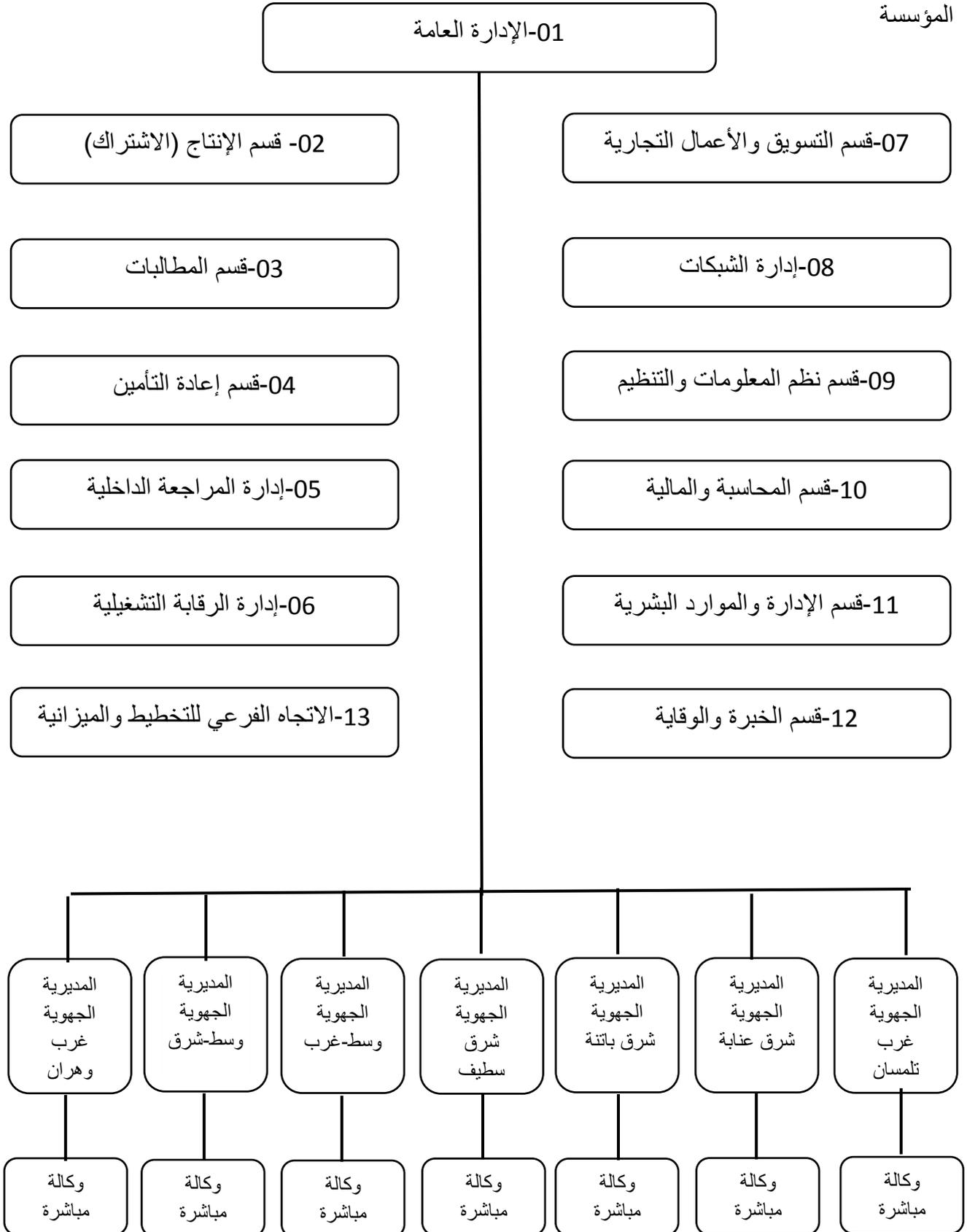
ثانياً: الأهداف:

- استمرار تعزيز أداء وجودة الخدمة مع رؤية مركزة تجاه العملاء والرغبة في دفع المتطلبات في أسرع وقت ممكن، من خلال إنشاء مراكز الخدمة التي هدفها الأساسي هو التعويض المباشر للضرر.
- العمل الفعال لسياسة التنمية من حيث المنتجات والخدمة.
- المنافسة من أجل زيادة الحصة السوقية وتحقيق عائدات أكثر شمولاً وتنوعاً وذلك تماشياً مع نمو الشبكة وإستراتيجية التسويق.
- إنشاء شبكة متنوعة، كثيفة وقوية.
- التدريب المكثف للموارد البشرية.
- تحقيق عوائد متزايدة.
- توفير المواقع المستدامة للأفراد المعرضين للمخاطر، السوق، الشركات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى الصناعات ذات الأهمية المختلفة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 07: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
المؤسسة

المصدر: انطلاقاً من وثائق



التوصيف الوظيفي لأهم إدارات المؤسسة:

● إدارة الموارد البشرية:

- إعداد ملفات الموظفين وأخذ اللازم حيال جميع الأمور المتعلقة بهم من إجازات، انتدابات، مزايا وغيرها...
- الاهتمام بأعمال التوظيف، المقابلات الإدارية، الترقية والتعيين، التقاعد...
- إعداد خطط التدريب والتطوير لمنسوبي الأمانة بما فيها الخطط السنوية لبرامج التدريب.
- إعداد كافة الإجراءات المكتملة للهيكل التنظيمي، إعداد مهام الإدارات وكذلك الوظائف والوصف الوظيفي لكل وظيفة.

● إدارة التسويق:

- وضع الخطط التسويقية للمؤسسة، حيث إلى ثلاث مراحل هي الخطط التسويقية قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل.
- التنسيق فيما يتعلق بتوسيع دائرة الخدمات والحصول على حصص تسويقية أكثر.
- دراسة السوق ورغبات المستهلكين، تطوير الخدمات وطرح خدمات جديدة تتناسب واحتياجات المستهلكين.
- الاهتمام بالإعلانات والدعاية باستخدام كافة الوسائل الممكنة.

● إدارة المحاسبة والمالية:

- تسجيل عمليات القبض والدفع وتحصيل الديون والشيكات.
- التعامل مع مختلف الوكلاء والمؤسسات المالية المختلفة (البنوك).
- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والمعياري، وإبراز الأسباب التي أدت إلى وقوعها.
- تحقيق الفعالية أي تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية، يتطلب الأمر تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات للتمكن من جمع المعلومات والحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة تكاليف وإيرادات المؤسسة.
- متابعة التدفقات المالية وإنجاز الميزانية كل ثلاث أشهر نظراً لأن المؤسسة الأم منخرطة في بورصة دبي المالية.
- تسجيل العمليات المحاسبية اليومية الناتجة عن نشاطات المؤسسة.

● إدارة نظام المعلومات:

- متابعة نظم المعلومات والسهل على تطويره بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.
- متابعة وإنشاء البرامج والتطبيقات التي تحتاجها المؤسسة لجميع إداراتها.
- صيانة الشبكة الإلكترونية ومراقبة عمليات نقل الملفات عبرها.

المبحث الثاني: واقع المسار المهني في شركة سلامة للتأمينات

التوظيف والنقل والترقية:

يتم التوظيف في شركة سلامة للتأمينات على عدة خطوات لتزويدها بالأفراد المناسبين، ومن أهم هذه الخطوات:

1. **التنبؤ وتحديد الاحتياجات الوظيفية:**
 - في إطار الهيكل التنظيمي: تحديد المناصب الشاغرة على مستوى الأقسام والمصالح المختلفة.
 - التسيير التنبؤي للشركة: فتح مديريات جهوية جديدة أي خلق مناصب عمل جديدة.
 - خلق مناصب عمل مؤقتة بمدة زمنية مؤقتة في الحالات الاستثنائية.
 2. **وضع مخطط التوظيف:** تحديد الوظائف الشاغرة ودراسة المناصب (متطلبات المنصب من شروط ومؤهلات الموظف...) قبل نهاية السنة.
 3. **الإعلان عن المناصب الشاغرة:** الإعلان في مواقع التوظيف المعتمدة من طرف الدولة (emploitic، emploi partner، خدمة كوم)، الإعلان في مديريات الشغل وعبر مواقع التواصل الاجتماعي...
 4. **فرز الترشيحات:** حسب شروط المنصب ومؤهلاته، أعداد قائمة المترشحين الذين يستوفون الشروط ويتمتعون بالدافعية التي تتلاءم وشروط المنصب.
 5. **تصفية المترشحين:** الأخذ بعين الاعتبار مثلا السن، الخبرة...
 6. **استبيان التوظيف:** يسمح بتقديم أكثر في البحث، يتكون من عدة أسئلة مباشرة منها:
 - التكوين، التربص والشهادة.
 - الخبرة المهنية (المسؤولية الرئيسية، المبادرات المتخذة).
 - اللغات الأجنبية أو الكفاءات الخاصة (إعلام آلي).
- كما يشمل أيضا أسئلة مفتوحة:
- آفاق الحياة المهنية.
 - أسباب التغيير.
 - المبادرات المحتملة فيما يخص العمل...
7. **المقابلة:** وهي طريقة للتقييم المستعملة عند التوظيف، تتمثل في إعطاء فرصة للمترشح للتعبير وتقديم أدلة ووجهات نظره، كما تسمح هذه بتقديم المعلومات الضرورية للمترشح لكي يفهم بكل وضوح ما تنتظر منه المؤسسة.
 8. **الاختبارات:** القيام باختبارات شفوية أو كتابية لدراسة وتقييم الشخصية أو تقييم المؤهلات مثلا لاختيار أحسن المترشحين.
 9. **عملية الاختيار والتعيين:** تعيين الأفراد المناسبين، تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد المتقدم لشغلها.
 10. **بعد التعيين تقوم الشركة بإبرام العقد إما CDD (عقد عمل لمدة محددة) أو CDI (عقد عمل لمدة غير محددة).**

بعدها تتم عملية التوظيف تأتي عملية تقييم الأداء في الفترة التجريبية من طرف المسؤول المباشر، وهي فترة محددة المدة بحيث لا تتعدى نصف مدة العقد، يتم بعدها تنقيط الفترة التجريبية وترسيم الموظف أو إنهاء عمله أو إضافة تدريب في حالة وجود نقائص، ويتم فيها تقييم:¹

1. إتقان الوظيفة أو كفاءة الوظيفة، توجه فيها 4 أسئلة هي:
 - يؤدي الموظف بشكل استثنائي جميع متطلبات العمل.
 - يقوم بعمله بشكل صحيح.
 - يتطلب مساعدة ومراقبة طارئة.
 - لا يقوم بالمهام الموكلة إليه.
2. الشعور بالمسؤولية: توجه فيها الأسئلة التالية:
 - يتحمل كافة المسؤوليات الموجهة إليه.
 - عادة ما يتحمل المسؤولية ويتطلب مراقبة دورية.
 - لا يقبل المسؤولية بسهولة، يتطلب غالبا مراقبة من طرف مسؤوله المباشر أو شركائه.
 - يتجنب المسؤولية ويتطلب إشرافا مستمرا.
3. المبادرة والإبداع: توجه فيها الأسئلة التالية:
 - يظهر إبداعا لتحسين عمله أو تسهيل إنجازة.
 - يظهر أحيانا المبادرة.
 - لا يظهر أي مبادرة.
4. السلوك المهني أو العلاقات الإنسانية: توجه فيها الأسئلة التالية:
 - لديه حس العمل الجماعي وعلاقة إنسانية جيدة.
 - الحفاظ على علاقات جيدة مع الشركاء.
 - علاقات صحيحة مع عدم الرغبة في التعاون.
 - الروح الفردية، علاقات متنازعة في كثير من الأحيان.
5. الحضور: توجه فيها الأسئلة التالية:
 - الغياب.
 - غالبا ما.
 - نادرا.
 - أبدا بدون أسباب.

بعد تنقيط الفترة التجريبية، تأتي عملية ترسيم الموظف أو إنهاء عمله أو إضافة تدريب في حالة وجود نقائص يمكن تحسينها، كما يمكن أيضا تمديد الفترة التجريبية.

تقوم شركة سلامة للتأمينات بتقييم موظفيها بشكل مستمر لمعرفة خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم منحهم فرص الترقية أو التحويل من منصب لآخر، وكذلك وضع مخطط سنوي للتكوين قصد تحسين أدائهم.

¹ اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة التحليليةبناء أداة الاستبيان:أولاً: بناء استمارة الاستبيان

تمت صياغة الاستبيان إلكترونيا، حيث تضمن 58 استمارة من أصل 69 وتم صياغتها باللغة العربية.

ثانياً: نشر استمارة الاستبيان على عينة الدراسة

استهدف الاستبيان مجتمع الدراسة المتمثل في عمال شركة سلامة للتأمينات.

ثالثاً: معالجة استمارة الاستبيان

تم تفرغ المصفوفة في برنامج SPSS للحصول على النتائج المطلوبة. وبذلك بلغ عدد فقرات المجالات 37 فقرة، كانت الإجابات عليها وفق مقياس ليكارت الثلاثي الخماسي.

يتكون المقياس المقترح من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصدها وجهات النظر، مستخدمين خمسة أنماط للإجابة حيث تتدرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تعطى للإجابة التي تمثل أعلى مستوى للاتجاهات الإيجابية خمس درجات، وللإجابة التي تليها أربع درجات، ثلاث درجات فدرجتين ثم درجة واحدة، وهكذا وبالعكس للاتجاهات السلبية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:
المدى = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) وبالتطبيق على استبيان الدراسة نجد:
المدى = (5-1) = 4

وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة = $0.80 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: $1.80 = 0.80 + 1$ فنحصل على مجال [1- إلى 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً.

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم(03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 1 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

أما سلم ليكارت الثلاثي:

جدول رقم (04): سلم ليكارت الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الترميز	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

وبالاعتماد على نفس الخطوات التي تم استخدامها في الجدول سلم الخماسي نحصل على الجدول التالي

الجدول رقم:(05): مجال المتوسط الحسابي وسلم الموافقة

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	من 1 إلى 1.66 درجة
درجة متوسطة	من 1.67 إلى 2.33 درجة
درجة عالية	من 2.34 إلى 3 درجة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

- هيكل الاستبيان وفرضياته:

أولاً: هيكل الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان 32 سؤالاً بنيت في ثلاث محاور، ولقد تم إعداد الأسئلة طبقاً لطريقة الاستبيان المقيد، وتم تبويبها وفق المحاور التالية:

- **المحور الأول:** وهي البيانات المتعلقة بالمسار المهني من السؤال 01 إلى غاية 08.
- **المحور الثاني:** أثر النقل والترقية على تحفيز العمال من 1 إلى غاية السؤال 10.
- **المحور الثالث:** مستوى الرضا اتجاه نمط التسيير المسار المهني من 1 إلى غاية السؤال 14.
- **محور المعلومات الشخصية:** يتعلق بالأسئلة المرتبطة بالبيانات الشخصية.

ثانياً- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS:Statistical Package for the Social Sciences** وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة المركزية وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية :

- رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V25)
- التكرارات والنسب المئوية:
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)

- تحليل النتائج:

• درجة صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الأداة (Validity) مدى صلاحية الأداة لقياس الجانب الذي تود قياسه، وهو عبارة عن مؤشر على قدرتها على قياس جانب موضوع الاهتمام فيها، أما الثبات (Reliability) يعني الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من قبل نفس الباحث أو الباحثين في نفس الظروف أو ظروف مشابهة. للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، إذا تم تقدير معامل الثبات لكل مجال.

أولاً: معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

المجال	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
المحور الأول	8	0.889
المحور الثاني	10	0.690
المحور الثالث	14	0.754
الاستبيان ككل	32	0.880

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج spss

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة وفيما يلي تعليق على نتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن:

قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مقبولة إحصائياً فهي أكبر من العتبة (0.6) حيث قيمة المحور الأول والذي يضم 8 عبارة قدرت ب 0.889، أما المحور الثاني والذي يضم 10 عبارات قيمته 0.690، أما المحور الثالث 14 عبارات بلغت 0.754، في حين قيمة الاستبيان ككل قدرت

ب 0.880 ومنه فإن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات دراسة.

خلاصة نتائج حساب الخصائص السيكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية التي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (07): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور البيانات المتعلقة بالمسار المهني

العبرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.601**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [أنت راض عن منصبك الحالي]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.694**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح لها]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.718**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [هناك توافق بين مؤهلاتك والوظيفة التي تقوم بها]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.872**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [تمكنك الوظيفة الحالية من استخدام مهاراتك وقدراتك]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.749**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.800**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.753**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المناصب]

			الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل أو الترقية]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	0.825**	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [توفر لك المؤسسة فرصا للتقدم الوظيفي]

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين كل فقرة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول البيانات المتعلقة بالمسار المهني، وتراوحت ما بين 0.601 كحد أدنى للفقرة (أنت راض عن منصبك الحالي) والقيمة 0.825 كحد أقصى للفقرة (توفر لك المؤسسة فرصا للتقدم الوظيفي)، هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين فقرات أو عبارات المحور الأول.

الجدول رقم (08): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور أثر النقل والترقية في تحفيز العمال

العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.691	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تحصلت على فرص عديدة للترقية]
لا يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.715	0.068	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تعتبر الترقية أحد اهدافك لذا تسعى جاهدا للعمل والمثابرة]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.619	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.857	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تتم الترقية

			في المؤسسة على أساس الجهد والكفاءة والمهارة]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.672	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [اكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصتك للترقية]
لا يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.892	0.025	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [يؤدي منح الترقيات الوظيفية إلى تحفيز العاملين لزيادة الأداء الوظيفي]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.051	**0.264	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تؤدي الترقية إلى الشعور بالأمان وتحقيق الاستقرار الوظيفي]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.545	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تؤدي الترقية إلى توفير جو المنافسة في العمل]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.711	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تهتم المؤسسة بالنقل الوظيفي للعمال من وظيفة لأخرى]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.541	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تقوم الإدارة بنقل الموظفين استنادا الى نتائج تقييم الأداء]

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين كل فقرة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني البيانات المتعلقة بأثر النقل في تحفيز العمال، وتراوحت ما بين 0.025 كحد أدنى للفقرة يؤدي منح الترقيات الوظيفية إلى تحفيز العاملين لزيادة الأداء الوظيفي] والقيمة 0.857 كحد أقصى للفقرة [تتم الترقية في المؤسسة على أساس الجهد والكفاءة والمهارة. هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين فقرات أو عبارات المحور الثاني.

الجدول رقم (09): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور مستوى الرضا تجاه نمط تسيير

المسار المهني

العبرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً)	0.000	**0.622	تبذل المؤسسة جهداً كافياً في مجال التنمية وتطوير العمال.
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً)	0.715	**0.565	استفدت من البرامج التدريبية عديدة في المؤسسة
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً)	0.000	**0.791	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على الاختلالات الفعلية بين مؤهلات الموظف ومتطلبات العمل]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً)	0.000	**0.727	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تشعر باهتمام وتقدير رؤسائك في العمل]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً)	0.010	*0.454	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية إلى تحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً)	0.00	**0.633	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تعتقد أن مهاراتك مستخدمة بالكامل في وظيفتك الحالية]

يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.650	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.014	*0.438	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءات ومهارات وقدرات الموظفين]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.025	*0.401	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تستعمل المؤسسة بكثرة أسلوب خصم الأجر في حال وقوع خطأ مهني]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.012	*0.443	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية والحوافز المقدمة للموظف إلى تفضيل العمل بالمؤسسة]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.096	0.305	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تفضل التحفيز المادي على التحفيز المعنوي لأنه يساهم في تحسين الأداء]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.014	*0.437	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تمنحك المؤسسة مكافآت مقابل تحسين نشاطك وزيادة أدائك في العمل]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.533	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تأخذ المؤسسة لأراء الموظفين واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات]
يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)	0.000	**0.717	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تعتقد أن المؤسسة تقوم بما يكفي]

			لتعزيز رفاهية الموظفين]
--	--	--	-------------------------

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين كل فقرة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثالث البيانات المتعلقة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني، هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين فقرات أو عبارات المحور الثالث. وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة الخاصة بالاتساق الداخلي، يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

• خصائص عينة الدراسة

أولاً: تحديد عينة الدراسة

استهدفت الدراسة عمال شركة سلامة للتأمينات الجزائر الذي يبلغ عددهم 69 عامل.

الجدول (10): عدد الاستثمارات

عدد	الاستثمارات
69	الكلية
58	المسترجعة
0	التالفة
58	التي تم الدراسة عليها

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات المماثلة

ثانياً: خصائص أفراد العينة.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة، وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجداول التالية:

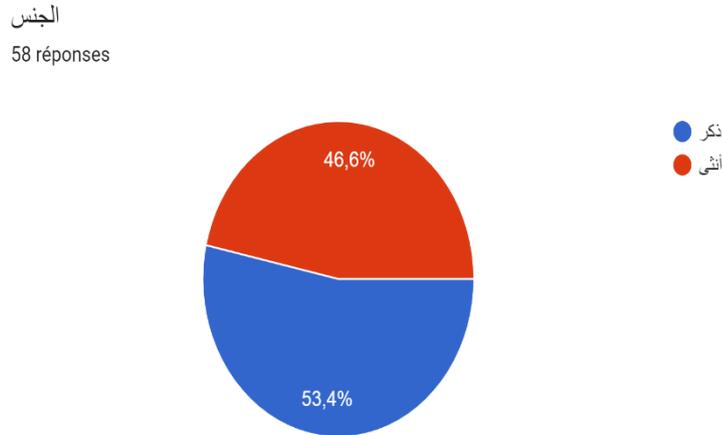
1- بالنسبة لمتغير الجنس.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	53,4
	أنثى	46,6
	المجموع	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

الشكل 08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 58 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 31 فرد بنسبة 53,4 % لصالح فئة الذكور وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 46,6 بتكرار يقدر بـ 27 فرد من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

- بالنسبة لمتغير السن.

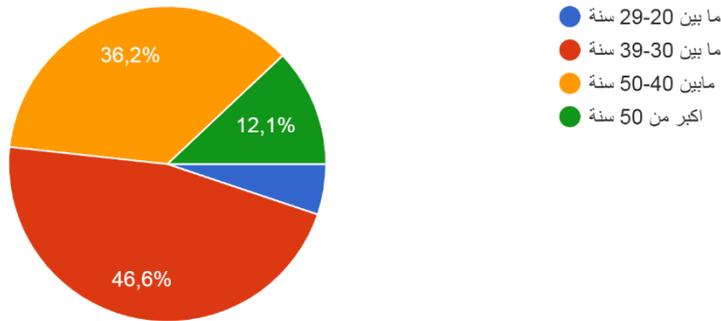
جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	التكرار	النسبة %
ما بين 20-29 سنة	3	5,2
ما بين 30-39 سنة	27	46,6
ما بين 40-50 سنة	21	36,2
أكبر من 50 سنة	7	12,1
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

الشكل 09: توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن
58 réponses



المصدر: اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 58 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد 3 فرد بنسبة 5.2% لصالح فئة ما بين 20-29 سنة، ومن 30-39 سنة بعدد 27 أي بنسبة 46,6%، ومن 40-50 سنة 21 فرد بنسبة 36,2%، وفئة أكبر من 50 سنة كانت قيمة إجمالي الأفراد المستجوبين 7 بنسبة 12,1%

نستنتج أن الفئة الغالبة في عمال شركة سلامة تتراوح أعمالهم بين 30 و39 سنة.

- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

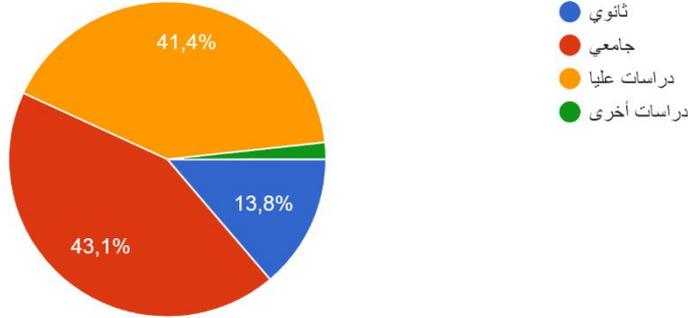
جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي	8	13,8
جامعي	25	43,1
دراسات عليا	24	41,4
دراسات أخرى	1	1,7
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

الشكل 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي
58 réponses



المصدر: اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 58 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة

يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 8 أفراد من الثانوي بنسبة 13,8%، 25 جامعي بنسبة

43,1%، 24 فرد دراسات عليا بنسبة 41,4% والباقي دراسات أخرى بنسبة 1,7%.

4- بالنسبة لمتغير الخبرة.

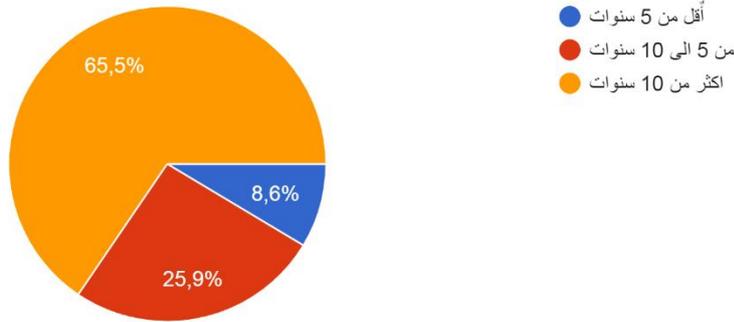
جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	8,6
من 5 إلى 10 سنوات	15	25,9
أكثر من 10 سنوات	38	65,5
المجموع	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

الشكل 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الخبرة
58 réponses



المصدر: اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 58 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بعدد 5 أفراد بنسبة 8.6% لصالح الأشخاص أقل من 5 سنوات، ثم 15 أفراد من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25.9% وأكبر من 10 سنوات بنسبة 65.5% بتعداد 38 فرد. وهي أكبر نسبة من باقي الفئات.

5- بالنسبة لمتغير المهنة الحالية:

وظائف أفراد العينة المجيبين على الاستبيان مختلفة ومتنوعة تتمثل في المدراء، رؤساء الأقسام والمصالح، مساعدين، محامين ومتعاونين تقنيين.....

6- بالنسبة لمتغير التعيين في الوظيفة.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعيين في الوظيفة.

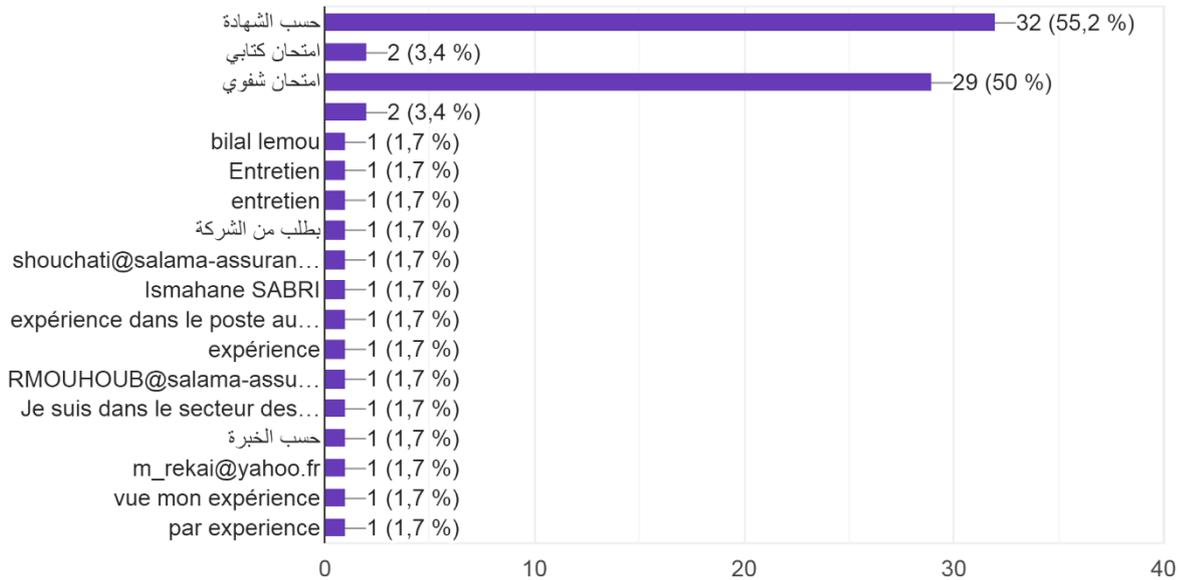
المتغير	التكرار	النسبة %
حسب الشهادة	32	55,2
امتحان كتابي	2	3,4
امتحان شفوي	29	50
حسب الخبرة	8	13,8
مقابلة	58	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

الشكل 12: توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعيين في الوظيفة.

كيف تم تعيينك في الوظيفة

58 réponses



المصدر: اعتمادا على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 58 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير كيفية التعيين كما يلي:

32 فرد من أصل 58 تعينوا حسب الشهادة المتحصلين عليها أس نسبة 55,2% , فردان فقط قاموا بإجراء امتحان كتابي بنسبة 3,4% , أما بالنسبة للامتحان الشفوي فقد قام بإجرائه 29 فرد بنسبة 50% , كما أن 8 أفراد تعينوا بفضل خبرتهم أي نسبة 13,8% , أما المقابلة فقام بإجرائها جميع أفراد العينة أي نسبة 100% .

• عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، وتأتي كالتالي:

أولاً/ عرض وتحليل الفرضيات الفرعية.

الفرضية الأولى: تهتم المؤسسة بتسيير المسارات المهنية لعمالها.

من أجل الإجابة على الفرضية التالية نذهب إلى معرفة جدول الاتجاهات:

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
البيانات المتعلقة بالمسار المهني [أنت راض عن منصبك الحالي]	2.16	0.768	6	درجة متوسطة
البيانات المتعلقة بالمسار المهني [توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح لها]	2.03	0.648	8	درجة متوسطة
البيانات المتعلقة بالمسار المهني [هناك توافق بين مؤهلاتك والوظيفة التي تقوم بها]	2.43	0.728	3	درجة عالية
البيانات المتعلقة بالمسار المهني [تمكنك الوظيفة الحالية من استخدام مهاراتك وقدراتك]	2.40	0.748	4	درجة عالية

درجة عالية	1	0.863	2.50	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة]
درجة عالية	2	0.778	2.48	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال]
درجة متوسطة	5	0.823	2.24	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المناصب الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل أو الترقية]
درجة متوسطة	7	0.788	2.10	البيانات المتعلقة بالمسار المهني [توفر لك المؤسسة فرصا للتقدم الوظيفي]
درجة متوسطة		0.776	2.14	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 2.14

وهو ضمن نطاق مجال موافقة متوسطة [1.67-2.33] وبانحراف معياري قدره: 0.776، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها، فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز بيانات اتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة، وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على عبارات المحور حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة [يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة] بقيمة (2.50) بانحراف معياري 0.863 في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة [توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح لها] بقيمة بلغت (2.03) بانحراف معياري 0.648 حسب وجهة المستجوبين محل الدراسة.

- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري قدره 0.863 مما

يشير إلى أنه هناك بعض التباين في اجابات الموظفين، هذا يعني أن هناك توافق بين التخطيط الفردي وتخطيط المؤسسة بدرجة عالية، مما يساهم في تحفيز العمال.

- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري قدره 0.778 هذا يعني أن معظم الموظفين يتفقون أن تطوير المؤسسة للمسار المهني يساهم في تحسين صورتها لدى عمالها.
- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [هناك توافق بين مؤهلاتك والوظيفة التي تقوم بها] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري قدره 0.728 هذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف العمال ذوي المؤهلات المطلوبة والتي تتناسب مع كل وظيفة.
- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [تمكنك الوظيفة الحالية من استخدام مهاراتك وقدراتك] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري قدره 0.748، ومنه نستنتج أنه بتوظيف العامل ذو المهارة المطلوبة للوظيفة تصبح لديه القدرة على استخدام مهاراته وقدراته المطلوبة لكل مهمة، هذا يعني أنه لن يجد صعوبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، كما أن الاختلاف في الآراء يدل أن هناك فئة معينة من العمال غير راضين عن وظائفهم الحالية.
- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المناصب الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل أو الترقية] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري قدره 0.823 مما يشير الى وجود بعض التباين في آراء الموظفين، هذا يعني أنه هناك بعض الشفافية في المؤسسة بخصوص الإفصاح عن المناصب الشاغرة.
- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [أنت راض عن منصبك الحالي] في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري 0.768 هذا يعني أن أغلب الموظفين راضون عن مناصبهم الحالية في المؤسسة.
- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [توفر لك المؤسسة فرصا للتقدم الوظيفي] في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري قدره 0.788 مما يشير إلى أن المؤسسة تهتم بتوفير فرص للتقدم الوظيفي للعمال أي أنها تهتم بعمليات الترقية والنقل الوظيفي.
- جاءت عبارة البيانات المتعلقة بالمسار المهني [توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح لها] في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري قدره 0.648 حيث أن معظم العمال راضون عن مناصبهم الحالية مما نستنتج أن المؤسسة تهتم وتسعى إلى إرضاء عمالها بدرجة متوسطة.

ومن خلال الإجابات على محور البيانات المتعلقة بالمسار المهني والتي كانت ضمن درجة الموافقة المتوسطة نستنتج أن الفرضية الأولى محققة القائلة أن تهتم المؤسسة بتسيير المسارات المهنية لعمالها.

الفرضية الثانية: هناك تأثير ايجابي لعمليات النقل والترقية في تحفيز العمال.

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تحصلت على فرص عديدة للترقية]	1.86	0.712	9	درجة متوسطة
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تعتبر الترقية أحد أهدافك لذا تسعى جاهدا للعمل والمثابرة]	2.72	0.643	4	درجة عالية
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية]	1.88	0.677	8	درجة متوسطة
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تتم الترقية في المؤسسة على أساس الجهد والكفاءة والمهارة]	2.38	0.697	6	درجة عالية
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [اكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصتك للترقية]	2.64	0.693	5	درجة عالية
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [يؤدي منح الترقيات الوظيفية إلى تحفيز العاملين لزيادة الأداء الوظيفي]	2.74	0.637	3	درجة عالية
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تؤدي الترقية إلى الشعور بالأمان وتحقيق الاستقرار الوظيفي]	2.78	0.594	1	درجة عالية
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تؤدي الترقية إلى توفير جو المنافسة في العمل]	2.76	0.601	2	درجة عالية
أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تهتم المؤسسة بالنقل الوظيفي للعمال من وظيفة لأخرى]	1.83	0.704	10	درجة متوسطة

درجة متوسطة	7	0.759	1.95	أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تقوم الإدارة بنقل الموظفين استناداً إلى نتائج تقييم الأداء]
درجة متوسطة		0.715	1.85	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 1.85 وهو ضمن نطاق المجال موافقة متوسطة [1.67-2.33] وانحراف معياري قدره: 0.715 وهذا الأخير يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها، فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز بيانات اتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على عبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة [تؤدي الترقية إلى الشعور بالأمان وتحقيق الاستقرار الوظيفي] بقيمة (2.78) بانحراف معياري 0.594. في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة [تهتم المؤسسة بالنقل الوظيفي للعمال من وظيفة لأخرى] بقيمة بلغت (1.83) بانحراف معياري 0.704. حسب وجهة المستجوبة محل الدراسة.

- جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تؤدي الترقية إلى الشعور بالأمان وتحقيق الاستقرار الوظيفي] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري قدره 0.594 مما يعني أن الترقية وسيلة لإرضاء العمال وتحفيزهم وزيادة ولائهم الوظيفي.
- جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تؤدي الترقية إلى توفير جو المنافسة في العمل] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.76 قدره وانحراف معياري 0.601، نستنتج أن توفير فرص الترقية يؤدي إلى خلق جو المنافسة بين العمال مما يؤدي إلى تحفيزهم وبذلهم قصارى جهدهم في العمل.
- جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [يؤدي منح الترقيات الوظيفية إلى تحفيز العاملين لزيادة الأداء الوظيفي] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري قدره 0.637 هذا يعني صحة الفرضية القائلة أن الترقية عامل محفز للموظفين وتؤدي إلى زيادة الانتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة.
- جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تعتبر الترقية أحد أهدافك لذا تسعى جاهدا للعمل والمثابرة] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري قدره 0.643 نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة يسعون إلى تطوير مساراتهم المهنية من خلال عمليات الترقية.

- جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [اكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصتك للترقية] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري قدره 0.693 هذا يعني تطوير الموظف من نفسه تزيد من فرصه للترقية، والتباين بين الآراء يدل أنه ليس أغلب الموظفين يستفيدون من هذه الفرص.
 - جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تتم الترقية في المؤسسة على أساس الجهد والكفاءة والمهارة] في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري قدره 0.697 هذا يعني أن المؤسسة تمنح فرص الترقية على أساس الجهد والمهارة والكفاءة بدرجة عالية، لكن هناك تباين قليل في آراء الموظفين مما يعني أن هناك موظفين لا يستفيدون من هذه الفرص.
 - جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تقوم الإدارة بنقل الموظفين استنادا إلى نتائج تقييم الأداء] في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري قدره 0.759 أي أن المؤسسة تهتم بالنقل الوظيفي الأفقي والعمودي لعمالها استنادا إلى نتائج التقييم السنوي للأداء، لكن لا يستفيد منها جميع الموظفين.
 - جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية] في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.88 وانحراف معياري قدره 0.677 يعني أن المؤسسة تهتم بترقية الموظفين على أساس الأقدمية بدرجة متوسطة، والتباين يدل أن فرص الترقية لا تمنح لجميع الموظفين.
 - جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تحصلت على فرص عديدة للترقية] في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.86 وانحراف معياري قدره 0.712 أي أن فرص الترقية موجودة بدرجة متوسطة في المؤسسة، كما أنه هناك تباين في آراء الموظفين يعني أن فرص الترقية لا تمنح لجميع الموظفين.
 - جاءت عبارة أثر النقل والترقية في تحفيز العمال [تهتم المؤسسة بالنقل الوظيفي للعمال من وظيفة لأخرى] في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري قدره 0.759 هذا يعني أن عمليات النقل الوظيفي متوفرة بدرجة متوسطة في المؤسسة.
- ومن خلال ما تم الوصول إليه فإن أثر النقل والترقية في تحفيز العمال عند مستوى موافقة متوسطة ومنه تحقق الفرضية: هناك تأثير ايجابي لعمليات النقل والترقية في تحفيز العمال.

الفرضية الثالثة: يوجد مستوى رضا اتجاه نمط تسيير المسار المهني

جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تبدل المؤسسة جهدا كافيا في مجال	2.74	1.345	8	درجة عالية

				التنمية وتطوير العمال.
درجة عالية	10	1.402	2.41	استفدت من البرامج تدريبية عديدة في المؤسسة
درجة عالية	7	1.508	2.84	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاختلالات الفعلية بين مؤهلات الموظف ومتطلبات العمل]
درجة عالية	5	1.578	3.03	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تشعر باهتمام وتقدير رؤسائك في العمل]
درجة عالية	3	1.339	3.88	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية إلى تحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية]
درجة عالية	6	1.437	2.93	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تعتقد أن مهاراتك مستخدمة بالكامل في وظيفتك الحالية]
درجة متوسطة	13	1.131	1.86	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل]
درجة عالية	2	1.262	3.95	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءات ومهارات وقدرات الموظفين]
درجة عالية	9	1.501	2.55	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تستعمل المؤسسة بكثرة أسلوب خصم الأجر في حال وقوع خطأ مهني]
درجة عالية	4	1.312	3.78	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج

				التدريبية و الحوافز المقدمة للموظف إلى تفضيل العمل بالمؤسسة]
درجة عالية	1	1.337	4.03	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تفضل التحفيز المادي على التحفيز المعنوي لأنه يساهم في تحسين الأداء]
درجة متوسطة	14	0.962	1.67	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تمنحك المؤسسة مكافآت مقابل تحسين نشاطك وزيادة أدائك في العمل]
درجة متوسطة	11	1.161	2.14	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تأخذ المؤسسة لآراء الموظفين واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات
درجة متوسطة	12	1.189	2.09	مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تعتقد أن المؤسسة تقوم بما يكفي لتعزيز رفاهية الموظفين]
درجة عالية		1.353	2.71	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 2.71 وهو

ضمن نطاق المجال موافقة عالية [2.34 – 3] وبانحراف معياري قدره: 1.353 وهو الانحراف الأكثر تشتتاً،

وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين، فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز بيانات اتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات عالية لمستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة [تفضل التحفيز المادي على التحفيز المعنوي لأنه يساهم في تحسين الأداء] بقيمة (4.03) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة [تمنحك المؤسسة مكافآت مقابل تحسين نشاطك وزيادة أدائك في العمل] بقيمة بلغت (1.67) حسب وجهة المستجوبين المستهلكين محل

الدراسة، وهذا يعني أن هناك موظفين يشعرون بالرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني بينما آخرون لا يشعرون.

- جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تفضل التحفيز المادي على التحفيز المعنوي لأنه يساهم في تحسين الأداء] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري قدره 1.337 أي أن أغلب الموظفين يفضلون التحفيز المادي على التحفيز المعنوي، إلا أنه هناك تباين كبير في آراء الموظفين مما يعني أن عمليات التحفيز المادي لا تتم على كل الموظفين بل تختلف باختلاف شخصية ومكانة كل موظف.
- جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءات ومهارات وقدرات الموظفين] في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري قدره 1.262 نستنتج أن أغلب الموظفين يستفيدون من برامج التدريب ويجدونها نافعة، لكن هناك تباين كبير بين آرائهم مما يعني أن هناك موظفين لا يستفيدون من هذه البرامج، مما يعني أن المؤسسة تخصصها لفئة معينة من العمال.
- جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية إلى تحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية] في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري قدره 1.339 يعني أن هناك تباين كبير في آراء الموظفين مما يؤكد صحة فرضية أنه لا يستفيد جميع الموظفين من البرامج التدريبية بل فئة معينة فقط.
- جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تؤدي البرامج التدريبية والحوافز المقدمة للموظف إلى تفضيل العمل بالمؤسسة] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري قدره 1.312، ومعناه أن برامج التدريب والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تزيد من ولائهم الوظيفي.
- جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تشعر باهتمام وتقدير رؤسائك في العمل] في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري قدره 1.578، من خلال التباين الكبير بين آراء الموظفين توصلنا إلى أن هناك موظفون يشعرون بتقدير رؤسائهم، كما أن هناك موظفون لا يشعرون.
- جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تعتقد أن مهاراتك مستخدمة بالكامل في وظيفتك الحالية] في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري قدره 1.437، يعني أن أغلب الموظفين يشعرون بمواءمة وظائفهم، لكن التباين يدل على اختلاف الآراء مما يعني أن هناك فئة لا تشعر أن وظائفها غير مناسبة لها.
- جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاختلالات الفعلية بين مؤهلات الموظف ومتطلبات العمل] في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.84

وانحراف معياري قدره 1.508، يعني أن برامج التدريب تمنح للموظفين بعد ظهور نتائج تقييم الأداء السنوي، لكن التباين في الآراء يظهر أنها لا تطبق على جميع الموظفين.

● جاءت عبارة تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال التنمية وتطوير العمال في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري قدره 1.345، يعني أن ألب الموظفين يشعرون بالجهد المبذول من طرف المؤسسة لتطوير وتنمية مساراتهم المهنية، لكن التباين في الآراء يظهر أن هناك فئة لا تشعر بها الجهد، يعني أنه ربما تبذل المؤسسة هذا الجهد لفئة معينة من العمال فقط.

● جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تستعمل المؤسسة بكثرة أسلوب خصم الأجر في حال وقوع خطأ مهني] في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 1.501، يعني أن المؤسسة تستعمل أسلوب خصم الأجر لمعاقبة عمالها في حالة وقوع خطأ مهني، والتباين الكبير بين الآراء يدل أنها لا تستعمله على جميع العمال، بل فئة معينة فقط وحسب نوع الخطأ المهني.

● جاءت عبارة استفدت من البرامج تدريبية عديدة في المؤسسة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري قدره 1.402، يعني أن المؤسسة توفر لعمالها برامج تدريبية لزيادة كفاءاتهم ومهاراتهم، والتباين في الآراء يدل أن هناك فئة معينة تستفيد من هذه البرامج.

● جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تأخذ المؤسسة لآراء الموظفين واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات] في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري قدره 1.161، نجد أن هناك تباين كبير واختلاف في آراء العمال مما يدل أن المؤسسة لا تشرك جميع الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يدل أن هذه القرارات تتخذ إداريا، مما يعني أن المؤسسة تتبع النمط القديم في تسيير الموارد البشرية، يتعبر إشراك الموظف في اتخاذ القرارات من الحوافز المعنوية.

● جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تعتقد أن المؤسسة تقوم بما يكفي لتعزيز رفاهية الموظفين] في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي 2.09 وانحراف معياري قدره 1.189، يدل أن هناك موظفون يشعرون بهذه الرفاهية، كما أن هناك موظفون لا يشعرون.

● جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل] في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي 1.86 وانحراف معياري قدره 1.131، يدل أن الموظفين يشعرون بالرضا تجاه أجورهم بدرجة متوسطة، كما أن التباين في الآراء يبين أن هذا الرضا لا يشعر به جميع الموظفين.

● جاءت عبارة مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني [تمنحك المؤسسة مكافآت مقابل تحسين نشاطك وزيادة أدائك في العمل] في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري

قدره 0.962، يعني أن المؤسسة تهتم بمكافأة موظفيها بدرجة متوسطة، والاختلاف في الآراء يدل أن هناك فئة معينة لا تستفيد من هذه المكافآت.

ومنة تحقق الفرضية: يوجد مستوى رضا اتجاه نمط تسيير المسار المهني.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة سلامة للتأمينات الجزائر، والتي كان الهدف منها معرفة أثر تسيير المسار المهني في تحفيز العاملين، وتأكيدنا من خلال هذه الدراسة أنه بتحفيز الموارد البشرية تتحقق أهداف المؤسسة، وتزيد نسبة الولاء الوظيفي، فالمورد البشري يعتبر أهم موارد المؤسسة.

فعند دراستنا لواقع المسار الوظيفي لهذه المؤسسة، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أساليب كالتدريب، الترقية والنقل الوظيفي، ساهمت هذه الأساليب في تحفيز أغلب الموظفين وزيادة حماسهم للعمل والتطوير من قدراتهم ومهاراتهم، كما أن هناك حوافز أخرى كالخدمات الاجتماعية والحوافز المادية. حيث عند استقصائنا لأفراد العينة وجدنا أنهم راضون عن الحوافز المقدمة وبالتالي تنعكس إيجابيا على ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها والأمان والاستقرار الوظيفي، لكن هناك اختلاف كبير في الآراء مما يدل على أن هناك فئة من العمال لا يستفيدون من أغلب هذه الحوافز.

كما توصلنا إلى أن المؤسسة تستعمل النمط القديم في تسيير مواردها البشرية، ذلك لأنها لا تستعمل المنهج الاشتراكي بين الموظف والإدارة في اتخاذ قراراتها، حيث تديرها إداريا، كما أنها لا تستعمل أسلوب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

كذلك يستفيد العمال في شركة سلامة للتأمينات من عدة حوافز أخرى غير مباشرة كالخدمات الاجتماعية، التأمين ضد البطالة، العجز والمرض، التأمين الصحي، الإجازات المرضية... ومنه فإن تسيير المسار المهني يعد محفزا للعاملين مما يؤدي إلى التنمية والإبداع والابتكار، وذلك من خلال رغبة العامل في التطوير من نفسه والوصول إلى درجة التميز.

خاتمة

في الختام، وبناء على الدراسة المتعمقة لأثر تسيير المسار المهني في تحفيز العمال، يمكن القول أن تسيير المسار المهني يساهم في بناء رؤية طويلة الأجل للعمال، فهو يلعب هاما في تحفيزهم وتعزيز أدائهم الوظيفي، كما أنه يجعل العامل يشعر بأن لديه عدة فرص للتطور والتقدم والترقي في عمله، مما يجعله أكثر إخلاصا وتفانيا في عمله مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودة الأداء.

وقد أكدت الدراسة أن تسيير المسار المهني لا يؤثر فقط على رضا العمال وتحفيزهم وأدائهم، بل يؤثر أيضا على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، التقليل من نسبة الاستقالات والحفاظ على عمالها، فالعمال المحفزون والمتحمسون يكونون أثر إنتاجا وابتكارا وإبداعا مما يؤدي إلى التطور المستدام للفرد والمؤسسة.

لهذا تولي مختلف المؤسسات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي تتعدد وظائفها وتتنوع، فالمورد البشري يعتبر من أهم الدعائم التي تستند إليها في تحقيق أهدافها وتحسين الإنتاجية ورفع مردوديته باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، ومن أهم ما تقوم به هذه المؤسسات نجد تخطيط المسارات المهنية، التحفيز، التدريب، الاستقطاب، الأجور، الترقية والنقل.

نتائج اختبار صحة الفرضيات:

بعد الدراسة المعمقة التي قمنا بها استطعنا إثبات أن:

- الفرضية القائلة أن نمط تسيير المسار المهني في شركة سلامة للتأمينات تعكس النمط القديم صحيحة، ذلك أن إدارة الحياة المهنية الحديثة تعتمد بشكل كبير على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC، وهو نهج اشتراكي حيث يشارك الموظف في تسيير المسار المهني ورؤية مستقبلية واضحة للمسار المهني، كما أنه أداة تحفيزية تأخذ بعين الاعتبار تسيير الكفاءات والمهارات التي تشغل المنصب وإمكاناته، على عكس التسيير المهني التقليدي الذي نجده في هذه المؤسسة.
- الفرضية القائلة: يقيم المستخدمون هذا النمط المعتمد من خلال نقاط القوة والضعف بطريقة سلبية صحيحة، حيث أن هناك تباين كبير في آراء الموظفين ذلك لأن ليس جميع الموظفين يستفيدون من عمليات التحفيز كالترقية والتدريب، كما أن اتخاذ القرارات إداريا يؤدي إلى تهيش بعض آراء الموظفين وفي بعض الحالات غياب العدل والمساواة.
- الفرضية القائلة أن التطبيق الفعال لسياسة تخطيط المسار المهني في شركة سلامة للتأمينات يؤدي إلى تحفيز العاملين وصولا إلى الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة صحيحة، فمن خلال الدراسة توصلنا إلى أغلب الموظفين يرون أن لديهم فرص للترقية والنقل الوظيفي من خلال تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم وكذا خبراتهم عن طريق التطوير النفسي و عمليات التدريب المخصصة في المؤسسة.

- الفرضية القائلة: نعم توجد علاقة بين الترقية والتدريب مع تخطيط المسار المهني وتحفيز العمال صحيحة حيث أن أغلب إجابات الموظفين على الاستبيان تبين ذلك، فعمليات التدريب تؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الموظف التي تؤدي به إلى الترقية فيزيد بذلك تحفيزه على التطور و كذا يزيد ولاؤه الوظيفي للمؤسسة، لكن يفضل أن تعمم برامج التدريب على الجميع ليستفيد منها جميع الموظفين وكذلك عمليات الترقية.
- الفرضية القائلة: يساهم النقل الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز العمال صحيحة، فالموظف الذي يسعى إلى تطوير نفسه فيستفيد من برامج التدريب ويحسن كفاءته ومهاراته فتتوفر له فرص الترقية والنقل الوظيفي خاصة العمودي، تجده يسعى إلى زيادة تحسين قدراته ومهاراته، كما أن النقل الوظيفي الأفقي يؤدي إلى وضع العامل المناسب في المكان والوظيفة المناسبة وبهذا تجده يتمكن من تطبيق كفاءته ومهاراته وبهذا يزداد مستوى الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحفيزه وزيادة ولائه الوظيفي.

- نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال دراسة الجانب النظري والتطبيقي إلى العديد من النتائج:

- يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ذلك لأنه العامل الأساسي في تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها.
- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة من خلال تسيير المسارات المهنية للعمال وتحفيزهم وتوفير فرص النمو والتطور بما يتوافق مع أهداف ومصالح المؤسسة.
- توجد علاقة بين برامج التدريب والمسار المهني، فبرامج التدريب تؤدي إلى تزويدهم بمهارات وقدرات تساعدهم على التدرج الوظيفي، ما يؤدي إلى حصولهم على العديد من فرص الترقية.
- ارتفاع مستوى الرضا والولاء الوظيفي للعمال بمجرد شعورهم بالراحة والأمان في المؤسسة من خلال إدراك فرص تطورهم الوظيفي.
- تعتبر الترقية والنقل الوظيفي مصادر هامة في تحفيز العمال وزيادة التطور والنمو الوظيفي في المؤسسة.
- يتغير أسلوب التحفيز في شركة سلامة للتأمينات حسب تغير أهدافها فهناك حوافز مادية ومعنوية، وكذا الترقية والنقل الوظيفي وبرامج التدريب إضافة إلى الخدمات الاجتماعية.
- يتعبّر إشراف الموظف في اتخاذ القرارات من الحوافز المعنوية التي تزيد من حماسه لاكتساب مهارات جديدة والتطوير من نفسه وخبراته، والتي نجدها غائبة نوعاً ما في شركة سلامة للتأمينات.

أكدت الدراسة الميدانية في شركة سلامة للتأمينات صحة الفرضيات المطروحة

في إشكالية البحث، إذن يمكننا القول أن تسيير المسار المهني للعمال يؤدي

إلى تحفيزهم وزيادة ولائهم الوظيفي، إذا فالإدارة مطالبة بتفهم سلوكيات العمال والاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي لهم وكذا إتاحة الفرص الوظيفية المتساوية أمام الجميع دون تحيز من تدريب وترقية ونقل وظيفي...، بما يحقق تكافؤ الفرص أمامهم.

– التوصيات:

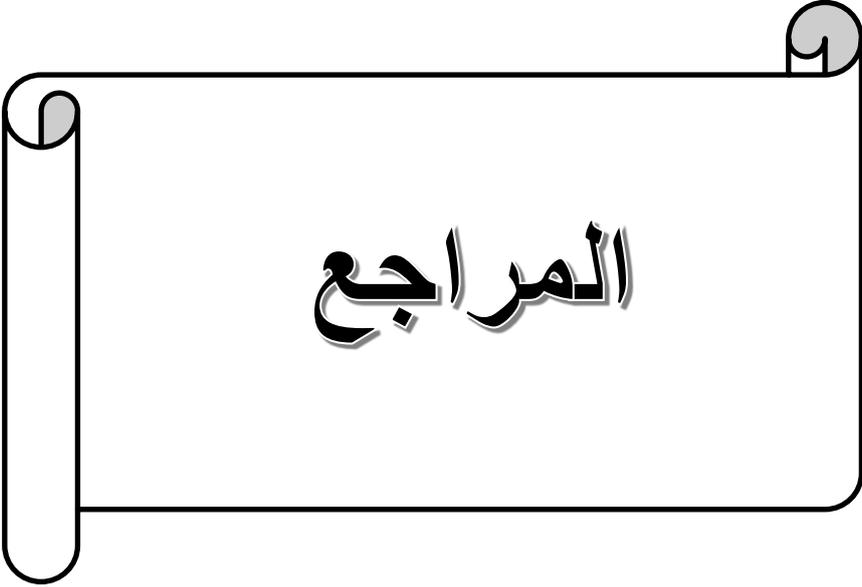
- العمل على تعميم برامج التدريب على جميع الموظفين دون تحيز، كذلك توطيد وتطوير العلاقات مع المعاهد والجامعات للاستفادة من المعارف النظرية والعمل على تطبيقها قدر الإمكان، والتركيز على البرامج التي تهدف إلى إكساب الموظف كفاءات وخبرات تزيد من تطوير أدائه للحصول على فرص الترقية.
- خلق جو للحوار بين الإدارة والعمال لتقديم آراء واقتراحات للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يجعل العامل يحس بمكانته في المؤسسة فيسعى جاهدا إلى تقديم الأفضل.
- اعتماد سياسة التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات GPEC والتي تعتبر استراتيجية هامة لأي شركة لأنها تسمح بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من كفاءات للتوظيف والتدريب مما يضمن حسن سير العمل وتطويره.

– آفاق الدراسة:

أثار اهتمامنا عند اختتام هذا البحث عدة مواضيع للدراسة أهمها:

- أثر تطبيق نظام التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات GPEC في المؤسسات.
- أثر تسيير المسار المهني على الولاء الوظيفي.
- استراتيجية تسيير المسار المهني.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته ونكون قد ساهمنا في تقديم بعض الإضافات والتمهيد لدراسات لاحقة أكثر تعمقا في إدارة الموارد البشرية.



المراجع

المراجع

الكتب والمجلات:

أ- بالعربية:

- 1- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2003.
- 3- احمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 4- الداوي الشيخ، تحليل آثار التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر، 2008.
- 5- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.
- 7- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.
- 9- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 10- روية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.
- 11- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2002.
- 12- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر.
- 13- صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مؤتة الأردن، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2002.
- 15- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
- 16- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
- 18- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 19- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفية انعكاسه على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011.
- 20- عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل بفلسطين، 2011.
- 21- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 22- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 23- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 24- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004.
- 25- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 26- محمود عبد الفتاح رضوان، كتاب الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للنشر والتدريب، 2012.
- 27- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005.
- 28- منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 29- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 30- نائل عبد الحفيظ العواملة، المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، جملة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، م03، ع 6، 1995.
- 31- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 32- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2010.

ب- بالفرنسية:

- 1- Alain Meignant, Ressources humains, Deployer la strategie, édition liaisons, SA, Paris, 2000.
- 2- Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998.
- 3- Cynthia D, Fisher, Lyle F, Schoenfeldt, and James B, Shaw, Human Resource Management (Boston; MA: Houghton Mefflin Co, 1990).
- 4- K. K, Ahuja, Personnel Management, 2end ed. (New Delhi: Kalyani Publishers, 1983).
- 5- Pertti JM, Ressources humaines et gestion des personnes, 8 édition, Vuiber, paris, 2012.

المذكرات:

أ- بالعربية:

- 1- برحاب عثمان ومعيوش فتحي، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016/2015.
- 2- بهلول رحمة، دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق "سونلغاز" تبسة، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني فرع علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2017/2016.
- 3- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية -سطيف-، 2010/2009.
- 4- رانيا مباركي ويمينة مهشي، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة موظفي جامعة حمه لخضر بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021/2020.
- 5- صلوح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2008/2007.
- 6- عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2015/2014.
- 7- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006.
- 8- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة لخضر باتنة.
- 9- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري.
- 10- هزيل زكريا، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2015/2014.

ب- بالفرنسية:

- 1- ASMANI Arezki, La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'ENIEM, Mémoire En vue de l'obtention du diplôme De magister en Sciences Economiques Option : Management des Entreprises, UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
- 2- ZEMIHI Mohand Amokrane, HAMIDI Ratiba, La gestion des carrières Cas pratique : la Direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, 2017/2018.

الملتقيات:

أ- بالعربية:

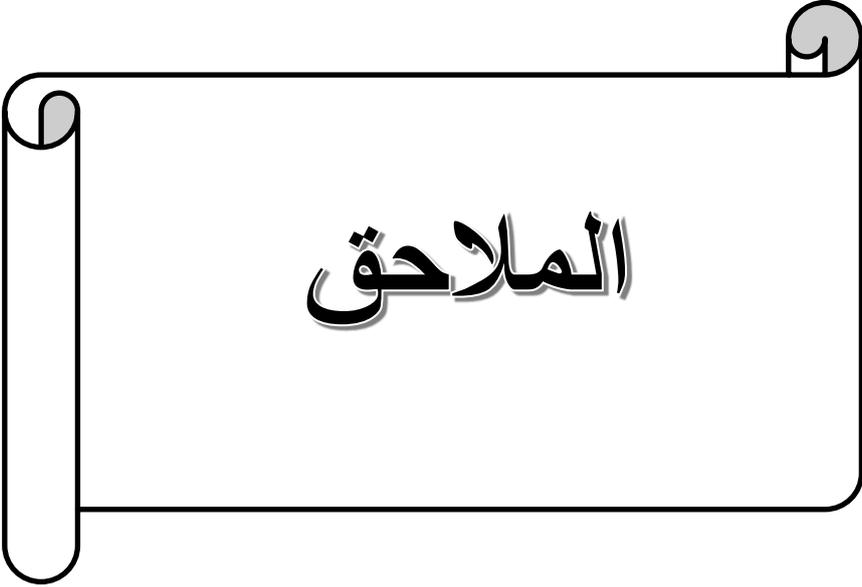
- 1- حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات و التدريب الشارقة - دولة الإمارات 21-23 أبريل.
- 2- وليد سعود، تجربة سلامة للتأمينات الجزائر في تسويق التأمين التكافلي في الجزائر، ملتقى حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة فرحات عباس، يومي 25 و 26 أبريل 2011.

ب- بالفرنسية:

- 1- Dominique B. B et al, (2010). Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, papier présentée au congrès de l'A.G.R.H, (17-19 novembre), Saint Malo.

المواقع:

- 1- أحمد كردي, أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب, 22/09/2019, www.kenanaonline.com, بتصرف.
- 2- <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere>.



الملاحق

الملحق 1

أثر نمط تسيير المسار المهني في تحفيز العاملين

استكمالا لتحضير شهادة الماستر بعنوان أثر تسيير المسار المهني في تحفيز العاملين، أتمس من سيادتكم مد يد العون لي بملء هذا الإستبيان بكل صدق وموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة من هذا البحث، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية، نرجو منكم أن تلبوا رغبتنا هذه مع فائق الإحترام والتقدير.

* Indique une question obligatoire

Adresse e-mail *

Votre adresse e-mail

* الجنس

ذكر

أنثى

* السن

ما بين 20-29 سنة

ما بين 30-39 سنة

ما بين 40-50 سنة

اكبر من 50 سنة

الملحق 1

* المستوى التعليمي

- ثانوي
- جامعي
- دراسات عليا
- دراسات أخرى

* الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

* المنصب الوظيفي

Votre réponse

* كيف تم تعيينك في الوظيفة

- حسب الشهادة
- امتحان كتابي
- امتحان شفوي
- Autre :



الملحق 1

* البيانات المتعلقة بالمسار المهني

	غير موافق	محايد	موافق
أنت راض عن منصبك الحالي	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح لها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
هناك توافق بين مؤهلاتك والوظيفة التي تقوم بها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تمكنك الوظيفة الحالية من استخدام مهاراتك وقدراتك	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمشارك الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المناصب الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل أو الترقيّة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
توفر لك المؤسسة فرصا للتقدم الوظيفي	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الملحق 1

* أثر النقل والترقية في تحفيز العمال

	غير موافق	محايد	موافق
تحصلت على فرص عديدة للترقية	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تعتبر الترقية أحد اهدافك لذا تسعى جاهدا للعمل والمثابرة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتم الترقية في المؤسسة على أساس الجهد والكفاءة والمهارة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
اكتسابك مهارات جديدة يزيد من فرصك للترقية	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
يؤدي منح الترقيات الوظيفية إلى تحفيز العاملين لزيادة الأداء الوظيفي	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تؤدي الترقية إلى الشعور بالأمان وتحقيق الإستقرار الوظيفي	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تؤدي الترقية إلى توفير جو المنافسة في العمل	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تهتم المؤسسة بالنقل الوظيفي للعمال من وظيفة لآخرى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تقوم الإدارة بنقل الموظفين استنادا الى نتائج تقييم الأداء	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الملحق 1

* مستوى الرضا تجاه نمط تسيير المسار المهني

أجب على هذه الأسئلة حيث 1 درجة ضعيف جدا، 3 درجة المتوسط، و 5 درجة موافق بشدة

	1	2	3	4	5
تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير العمال	<input type="radio"/>				
استفدت من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة	<input type="radio"/>				
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الإختلالات الفعلية بين مؤهلات الموظف ومتطلبات العمل	<input type="radio"/>				
تشعر باهتمام وتقدير رؤسائك في العمل	<input type="radio"/>				
تؤدي البرامج التدريبية الى تحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية	<input type="radio"/>				
تعتقد أن مهاراتك مستخدمة بالكامل في وظيفتك الحالية	<input type="radio"/>				
يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل	<input type="radio"/>				
تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءات و مهارات وقدرات الموظفين	<input type="radio"/>				
تستعمل المؤسسة بكثرة أسلوب	<input type="radio"/>				



الملحق 1

خصم الأجور في
حال وقوع خطأ
مهني

تؤدي البرامج
التدريبية و
الحوافز المقدمة
للموظف إلى
تفضيل العمل
بالمؤسسة

تفضل التحفيز
المادي على
التحفيز المعنوي
لأنه يساهم في
تحسين الأداء

تمنحك المؤسسة
مكافآت مقابل
تحسين نشاطك
وزيادة أدائك في
العمل

تأخذ المؤسسة
لآراء الموظفين
واقتراحاتهم ويتم
إشراكهم في اتخاذ
القرارات

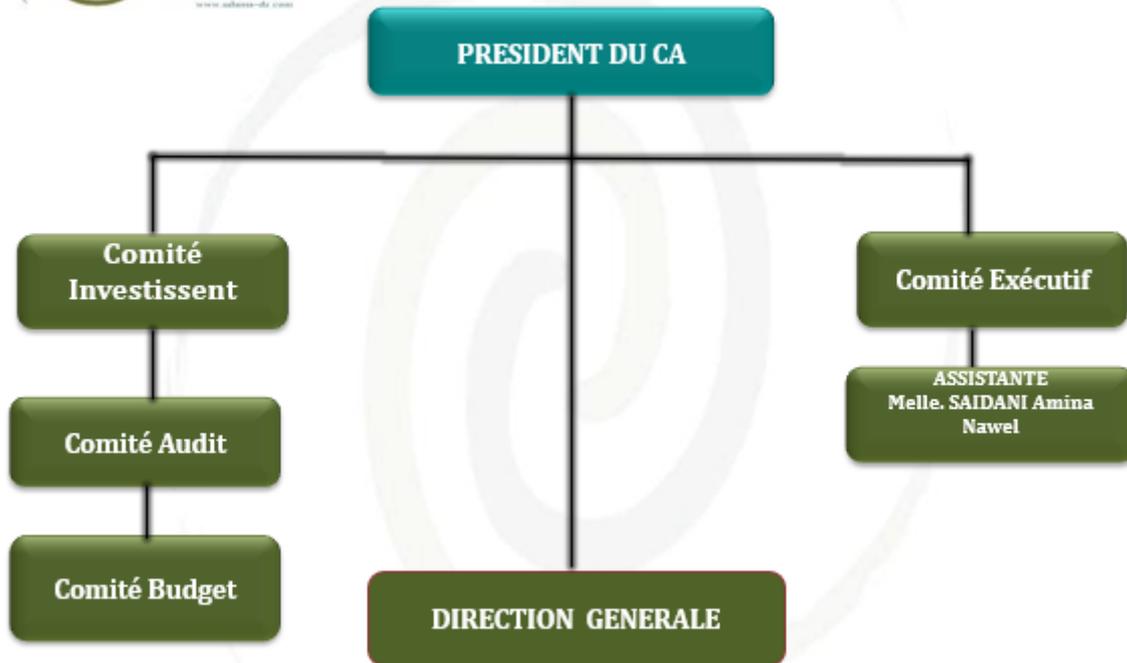
تعتقد أن المؤسسة
تقوم بما يكفي
لتعزيز رفاهية
الموظفين
لتعزيز رفاهية
الموظفين

شكرا جزيلا لكم على تعاونكم

الملحق 2



ORGANISATION PAR STRUCTURE CA

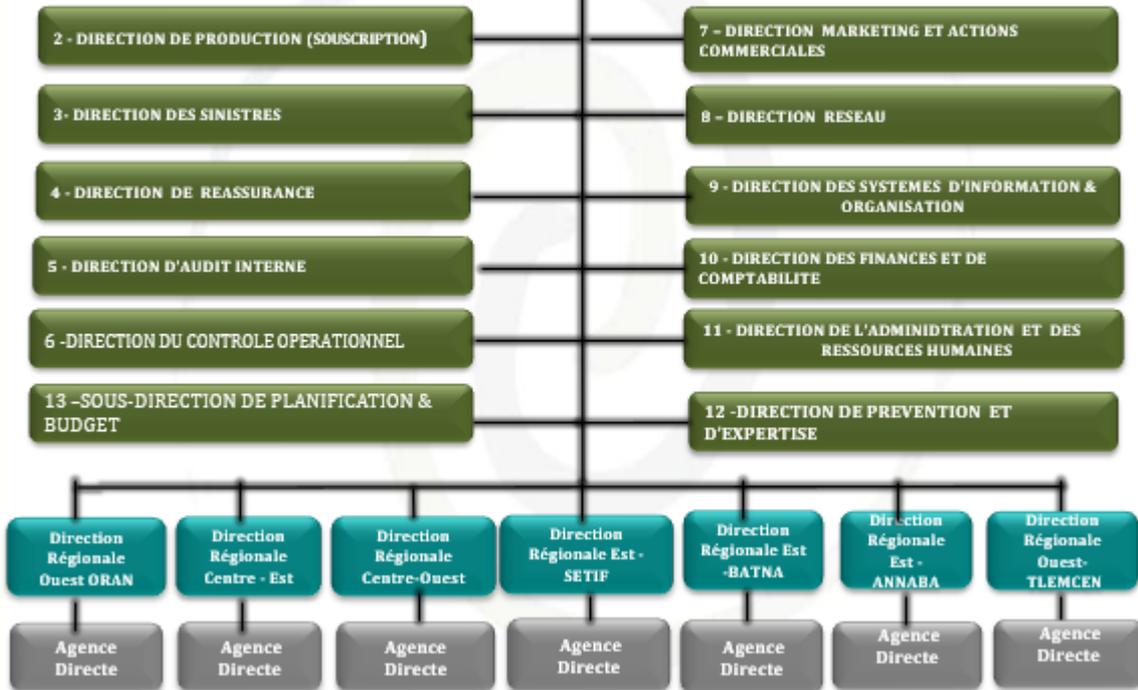


الملحق 3



ORGANISATION GENERALE DE LA SOCIETE

01- DIRECTION GENERALE



الملحق 4



**DIRECTION DE L'ADMINISTRATION
ET DES RESSOURCES HUMAINES.**

Pièces constitutives du dossier administratif.

1. Demande d'emploi.
 2. Curriculum vitae (CV).
 3. Deux (02) Actes de naissance (pièce N°12).
 4. Deux (02) Fiches Familiales pour les marié:(e).
 5. Deux (02) Certificats médicaux (01 M/Générale – 01 Physio).
 6. Copie pièce d'identité.
 7. Un (01) Certificat de Residence.
 8. Situation vis-à-vis service national.
 9. Copie carte d'Immatriculation CNAS ou carte CHIFA.
 10. Copies des Diplômes et attestation de succès.
 11. Copie des Certificats de Travail.
 12. Copie dernière fiche de paie.
 13. Trois (03) Photographies d'Identité.
 14. Fiche d'inscription ANEM.
 15. Numéro (RIB) du compte Bancaire.
-

الملحق 5



GRILLE D'ENTRETIEN PETIT CADRE				
Nom du candidat :		Date d'entretien :		
Poste à pourvoir :		Entretien mener par :		
ETUDES ET FORMATIONS				
Questions	Commentaries	Evaluation		
		1	2	3
- le <u>niveau</u> d'études est-il adéquat avec le poste?			
- Le candidat dispose-t-il d'autres connaissances ?			
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE				
	Commentaries	Evaluation		
		1	2	3
- Quel est l'expérience professionnelle du candidat ?			
Conditions physiques				
		1	2	3
<u>les</u> capacités physiques du candidat sont-elles adéquates avec le poste recherché ?			
Situation Familial				
L'Age, résidence, permis de conduire, marié ou célibataire ?	Evaluation		
		1	2	3
<u>Capacités Morales et comportementales</u>				
- le candidat peut-il travailler sous pression ?			
- le candidat a-t-il un esprit communicatif ?			
- le candidat a-t-il un esprit d'analyse ?			
- le candidat est-il polyvalent et <u>proactif</u> ?			
SYNTHESE DE LA CANDIDATURE				
Salaires actuel :		Prétention salariale :		
Préavis :				
OUI, Embauché sans restriction <input type="checkbox"/>		A ne pas embaucher : <input type="checkbox"/>		
Decision finale:				
<u>Responsable hiérarchique</u>	<u>HOSS</u>	<u>DARH</u>	<u>DG</u>	

Insuffisant 1

Moyen 2

Bon 3

الملحق 6



Fiche d'identification de l'employé(e)

N° Mat:

Nom & Prénoms:

PHOTO

Né(e) le: 17/01/1984

Qualifications (diplômes et autres) :

-
-

Recruté(e) le :

Poste occupé :

Affectation :

Depuis :

Nature du contrat:

Expérience au

- "
- "
- "

Salaires initials: DA

Salaires actuels Net: DA

Augmentation antérieure :

Décision de la Commission:

الملحق 7



FICHE D'ÉVALUATION AU POSTE (Période d'essai)

Date : 31 août 2023

Page : 1 sur 1

Nom et Prénoms :

Date d'entrée :

Poste d'affectation :

Structure d'affectation :

Période d'essai : **Six (06) Mois.**

Expire-le :

1) **MAÎTRISE AU POSTE / OUI EFFICACITÉ DU POSTE :**

- Exécute de façon exceptionnelle l'ensemble des exigences du poste
- Exécute convenablement son travail
- Nécessite une assistance et un contrôle continu
- N'assure pas Les tâches qui lui sont confiées

2) **SENS DE RESPONSABILITÉ :**

- Assure toutes les responsabilités qui lui sont confiées
- Assure généralement ses responsabilités, nécessite un contrôle périodique
- N'accepte pas facilement la responsabilité, nécessite souvent un contrôle de sa hiérarchie ou de ses partenaires
- Fuit les responsabilités, exige une surveillance constante

3) **INITIATIVE ET CREATIVITÉ :**

- Fait preuve d'une créativité pour améliorer son travail ou facilite son accomplissement
- Fait preuve à l'occasion, de l'esprit d'initiative
- Ne fait preuve d'aucune initiative

4) **COMPORTEMENT PROFESSIONNEL ET/OU RELATIONS HUMAINES**

- A un sens du travail d'équipe, bonne relation humaine
- Entretien de bons rapports avec ses partenaires
- Relations correctes mais réticentes à la coopération
- Esprit individualiste, rapports souvent conflictuels

5) **ASSIDUITE**

- Absence : Souvent Rarement Jamais sans raison

DECISION :

- Période d'essai : A confirmer Essai non concluant

- Salaire mensuel : Maintenu à augmenter

Visa du responsable
de l'intéressé(e)

Visa DARH

Visa de la
Direction Générale

الملحق 8

	RECRUTEMENT	Ref : DARH/2022
	FICHE DE POSTE	Version :01
		Date d'application : 01/04/2022
		Page 1 sur 1

Intitulé du poste : Agent chargé de la documentation
Structure : Direction de l'administration et ressources humaines
Objectifs du poste : chargé d'assurer la réception et l'envoi des courriers de l'entreprise

I. Définition des attributions :

Attributions
<ul style="list-style-type: none">• Procédé à l'envoi et à la réception des courriers de la société par DHL et FEDEX ;• Assure la distribution des courriers pour les directions concernées ;• Assure l'envoi et la réception des fax au profit des directions ;• Envoi des courriers électronique au direction régionales ;• Veuille sur le bon enregistrement des courriers arrivées et envoyés ; <p style="text-align: center;">NB : La liste des tâches, ci- dessus, énoncée n'est pas exhaustive</p>

II. Exigences d'accès :

- **Diplôme :** Etudes d'enseignement secondaire
- **Expérience minimale :** deux (02) années
- **Formation professionnelle :** Formation en initiation d'outils informatique ;

- **Autres exigences :**
 - Disponibilité,

- **Qualités humaines :**
Communication, assiduité, etc.....
- **Habiletés :** peut travailler sous stress
- **Responsabilités :** responsable d'exécuter les tâches énumérées

III. Relations Hiérarchique :

- **Supérieur Hiérarchique :** DARH
- **Subordonné :** /

Fait à Alger, Le 23/03/2022.

Signature de l'employé accompagné
de la mention Lue, Comprise et acceptée

الملحق 9

 <p>سلاמה للتأمينات الجزائر SALAMA ASSURANCES ALGERIE</p>	RECRUTEMENT	Ref : DARH/2022
	FICHE DE POSTE	Version :01
		Date d'application : 01/04/2022
		Page 1 sur 2

Intitulé du poste : Analyse sénior chargé des ressources humaines
Structure : Direction de l'Administration et Ressources Humaines
Objectifs du poste : assure le suivi des Indicateurs de performance

I. Définition des attributions :

Attributions

- Créer et diffuser les tableaux de bord récurrents couvrant les principaux indicateurs RH, répondre aux demandes des utilisateurs ;
- Comprendre et analyser les besoins des utilisateurs, constituer les requêtes, proposer et réaliser les présentations finales);
- Préparer et participer avec le directeur des RH et contribuer au processus d'élaboration des plans de succession ;
- Participer aux projets transversaux de l'équipe RH (analyse et programmation gestion des Talents, suivi des tableaux de bords RH...) et conduite du changement associé.
- Mise à jour de la base de des données du personnel ;
- Réaliser les analyses d'équité interne et des enquêtes de rémunération annuelle externes ;
- Recueillir des données de référence concernant les postes, les rémunérations et les avantages des salariés
- Établir des simulations et grilles de salaire pour les postes vacants ;
- Calculer les taux de rétention, de rotation et de mobilité interne ;
- Adapter les modes d'apprentissage et de transmission des informations en fonction des cibles, des sujets et de leurs criticités ;
- Alimenter les tableaux de bords de suivi et de Reporting de la direction de l'administration et ressources humaines ;
- Etablir les rapport mensuel, trimestrielle et annuel de la structure RH
- Faire preuve d'une confidentialité exemplaire sur l'ensemble des données RH en toutes situations (à l'oral, à l'écrit, gestion des données...).

NB : La liste des tâches, ci- dessus, énoncée n'est pas exhaustive

II. Exigences d'accès :

- **Diplôme :** Etudes universitaires ressources humaines, droit, etc....
- **Expérience minimale :** Cinq (05) années dans le poste
- **Langues (Lu/Ecrit/Parlé) :** français, arabe, et anglais souhaités.
- **Autres exigences :**
 - Connaissance logiciel sage
 - Maîtrise les phases de l'ingénierie de la formation. Pédagogue et aime transmettre des connaissances.

الملحق 9

 <p>سلامة SALAMA مؤسسة التأمينات الجزائرية SALAMA ASSURANCES ALGERIE</p>	RECRUTEMENT	Ref : DARH/2022
	FICHE DE POSTE	Version :01
		Date d'application : 01/04/2022
		Page 2 sur 2

- Maîtrise de l'outil informatique ainsi que le Pack Office (Outlook, Word, Excel, Powerpoint...)
- **Qualités humaines :**
 - Intégrité, méthode, proactivité, rigueur, sens d'analyse, travail sous stress, Communications,
- **Prise de décision :** Revient au responsable hiérarchique dans la prise de décision
- Autonome dans la planification et la gestion de son périmètre d'activité en fonction des contraintes identifiées et des missions/tâches confiées
- **Responsabilités :** Responsable sur les prérogatives de son département

III. Relations Hiérarchique :

- Supérieur Hiérarchique : Directeur de l'Administration et RH
- Subordonné : /

Fait à Alger, Le 27/04/2022.

Signature de l'employé accompagné
de la mention Lue, Comprise et acceptée

الملحق 10

	RECRUTEMENT	Ref : DARH/2022
	FICHE DE POSTE	Version :01
		Date d'application : 01/04/2022
		Page 1 sur 2

Intitulé du poste : Directeur de l'administration et ressources humaines

Structure : Direction de l'administration et des ressources humaines

Objectifs du poste :

I. Définition des attributions :

Attributions
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribue dans son domaine de compétence à l'élaboration des stratégies et politiques de l'Entreprise et s'engage sans restriction dans leur respect et <u>exécution</u>; ▪ Définit les orientations et les objectifs permettant l'exercice et le développement des fonctions des ressources humaines et du personnel et en assure le <u>respect</u>; ▪ Veille à l'élaboration, la vulgarisation, l'actualisation et la mise en application des procédures générales, manuels de procédure et systèmes d'information propres aux ressources humaines et à la gestion du <u>personnel</u>; ▪ Veille à la centralisation des informations afférentes à la gestion des ressources humaines et du <u>personnel</u>; ▪ Prend en charge l'animation et le développement de la communication interne et <u>externe</u>; ▪ Assure la diffusion et la vulgarisation, au sein de l'Entreprise, de la législation et la réglementation du travail en vigueur dans les domaines de la gestion du personnel, du droit du travail, des affaires sociales et de la sécurité ; ▪ Assure la gestion et le suivi des carrières du Personnel du siège et des cadres supérieurs de l'<u>Entreprise</u>; ▪ <u>supervise</u> le processus d'élaboration et de mise à jour de la nomenclature des emplois et du système de rémunération; ▪ Anime et vulgarise la politique de l'Entreprise dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité, de la prévention des risques et des mesures de protection des travailleurs en collaboration avec la responsable <u>HSE</u>; ▪ <u>supervise</u> la confection, la mise à jour et la diffusion du règlement intérieur de l'Entreprise; ▪ Conçoit, propose et met en œuvre, une fois approuvés, les aménagements dans l'organisation de sa Direction (Structuration, Méthodes et Procédures, Ressources Humaines); ▪ Dirige, anime et contrôle les activités de l'ensemble des structures et des personnels qui lui sont directement rattachés ; ▪ Œuvre au développement professionnel du personnel rattaché à sa <u>Direction</u>; ▪ Conçoit, propose et met en œuvre les modalités d'évaluation et de promotion du personnel de sa direction en conformité avec les procédures de l'<u>Entreprise</u>; ▪ Œuvre au renforcement de l'esprit d'équipe et de la solidarité au sein des structures de sa Direction, afin de préserver la cohérence dans l'action et contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ; ▪ Veille à la collecte et la préservation des documents et enregistrements permettant d'assurer la traçabilité dans le domaine du Personnel de la sécurité et des Ressources Humaines ; ▪ Interprète et applique les orientations du Directeur Général ;

الملحق 10

 <p>سلامة SALAMA سلامة التأمينات الجزائرية SALAMA ASSURANCES ALGERIE</p>	RECRUTEMENT	Ref : DARH/2022
	FICHE DE POSTE	Version :01
		Date d'application : 01/04/2022
		Page 2 sur 2

- Définit les objectifs à court, moyen et long terme dans son domaine d'activité et les soumet à l'approbation du Directeur Général ;
- Se réfère au Directeur Général pour toute question d'importance aux fins d'obtenir les avis, conseils, autorisations ou décisions nécessaires ;
- Se considère lié par une obligation de discrétion absolue en ce qui concerne toutes les informations dont la divulgation serait de nature à favoriser les intérêts concurrentiels de l'entreprise, ainsi que tous renseignements confidentiels dont il pourrait avoir connaissance ;
- Rend compte au Directeur Général.
- Organiser, superviser et coordonner les activités des moyens généraux du siège de l'Entreprise,

NB : La liste des tâches, ci-dessous, énoncée n'est pas exhaustive

II. Exigences d'accès :

- **Diplôme** : Etudes universitaires ressources humaines, droit, gestion, etc....
- **Expérience minimale** : Dix (10) années dans le poste
- **Autres exigences** :
 - Bonne connaissance dans le domaine réglementaire ;
 - connaissances en outils informatique et logiciel sage ;
 - Management **Skills**.
- **Qualité humaines** :
 - intégrité, méthode, proactivité, rigueur, sens d'analyse
 - Travail sous stress, communications, management des équipes, proposer des orientations stratégiques et des recommandations opérationnelles ; force de conviction à l'écrit comme à l'oral. etc....
- **Responsabilités** : Responsable sur le personnel de la DARH

III. Relations Hiérarchique :

- **Supérieur Hiérarchique** : Directeur Général
- **Subordonné** : /

Fait à Alger, Le 23/03/2022.

Signature de l'employé accompagné
de la mention Lue, Comprise et acceptée

الملحق 11

	RECRUTEMENT	Ref : DARGH/2022
	FIGHE DE POSTE	Version :01
		Date d'application : 01/04/2022
		Page 1 sur 2

Intitulé du poste : Responsable de sécurité

Structure : Direction de l'administration et ressources humaines

Objectifs du poste : Assurer la protection des biens et des personnes et la prise en charge de la sécurité, selon la législation et les règlements en matière de sécurité

I. Définition des attributions :

Attributions

- Mettre en œuvre la politique de la sécurité de l'entreprise et le respect des règles et procédures à suivre ;
- Assurer le contrôle visuel et physique des personnes
- Etablir le planning du shift des agents de sécurité
- Elaborer les rapports d'activité périodiques
- Contrôler quotidiennement le registre de mouvement
- S'assurer de la bonne marche des appareils de télé surveillance et des équipements de sécurité
- Contrôler les systèmes de protection des installations et autres équipements de sécurité
- Recenser et contrôler les lieux de travail
- Mettre en œuvre les mesures correctives afin d'améliorer les conditions générales et particulières de sécurité de l'unité
- Organiser et contrôler régulièrement le système de protection des installations et équipements
- Recenser périodiquement les postes de travail à caractère sensible ou à risque nécessitant des consignes de sécurité particulière
- Définir les moyens techniques et les plans types d'intervention et d'évacuation en cas d'incident
- Prendre toutes dispositions utiles à la prévention de sa santé et sa sécurité, ainsi que la sécurité des outils, équipement, installations et matières qui sont sous sa responsabilité
- Effectuer toute tâche confiée par la hiérarchie

NB : La liste des tâches, ci-dessus, énoncée n'est pas exhaustive

الملحق 11

	RECRUTEMENT	Ref : DARH/2022
	FICHE DE POSTE	Version :01
		Date d'application : 01/04/2022
		Page 2 sur 2

II. Exigences d'accès :

- **Diplôme** : Diplôme universitaire
- **Expérience minimale** : cinq (05) années
- **Formation professionnelle** : Diplôme HSE ;
- **Autres exigences** :
 - Maîtrise des bases du secourisme ;
 - connaissance en outils informatique
 - Bon maîtrise de langue arabe et ~~français~~
- **Qualités humaines** :
 - Communisation, assiduité, etc.....
- **Habiletés** : travail sous pression et stress
- **Responsabilités** : personne / matériel/ outils

III. Relations Hiérarchique :

- Supérieur Hiérarchique : DARH
- Subordonné : /

Fait à Alger, Le 23/03/2022.

Signature de l'employé accompagné
de la mention Lue, Comprise et acceptée

الملحق 12



Fiche d'Evaluation (Exercice 2019) **CADRES SUPERIEURS & CADRES** (BAC+4 et plus)

NOM ET PRENOM :

1. Veuillez mettre une note à la case correspondante pour chaque critère d'évaluation et la multiplier par le coefficient.
2. Additionner ensuite les totaux pour obtenir le total général.

Critères d'évaluation	Coeffi cient	Echelle de notation					Total
		Très bien	Bien	Moyen	Médiocre	Faible	
		9 à 10 pts	7 à 8 pts	5 à 6 pts	4 à 3 pts	1 à 2 pts	
Atteinte des objectifs de structure	2						/ 20
Encadrement et/ou aptitude à comprendre et à mettre en œuvre des actions efficaces	2						/ 20
Réactivité et esprit d'initiative	2						/ 20
Quantité du travail	2						/ 20
Qualité de travail	1						/ 10
Assiduité	1						/ 10
Total Général							100 points

Résumé de l'évaluation - TOTAL DES NOTES (Sur 100)

Sous 35	36 - 53	54 - 70	71 - 85	86 - 100
Faible	Moyen	Bon	Très Bon	Excellent

1. Forces de l'employé(e) :

2. Aspects à améliorer :

3. Commentaires Généraux et suggestions (ajustement salarial, promotion, formation, changement de poste, mutation, etc..).

Le Directeur de la structure :

Nom & prénom:

Signature:

Date:

الملحق 13

 <p style="font-size: small;">SALAMA ASSURANCES ALGERIE</p>	TITRE RH.1 Relations Individuelles de travail	Date De création	Plan RH. 2.2	Page 1 sur 1
	CHAPITRE RH.2.2 Déroulement de la relation de travail			
	Procédure RH	11.2022		

FICHE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Nom et Prénom :
 Poste occupé :
 Date de recrutement :

Critères d'évaluation	Légendes				
	0/4	1/4	2/4	3/4	4/4
1. Qualité et quantité du travail : volume de travail accompli et temps requis pour l'exécuter et précision, perfection et présentation du travail					
2. Connaissances et aptitudes au métier : gérer convenablement les missions qui lui sont confiées dans le cadre de ses fonctions en utilisant son savoir et savoir faire					
3. Rapport avec les supérieurs et collaborateurs : comportement envers les responsables hiérarchique et son attitude dans l'exécution de ses missions					
4. Assiduité : présence et ponctualité respect des horaires de travail et la régularité au poste					
5. Rapidité d'exécution , conduite des travaux et missions avec célérité et dans les délais arrêtés					
6. Sens d'organisation : ait diviser les tâches de manière que les séquences de travail soient efficaces. Assure la liaison entre les différentes personnes participant à la réalisation du travail, afin d'en garantir la progression, assure de la disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation du travail planifié.					
Moyenne					

Avis du responsable hiérarchique	Avis du DFC	Avis du DARH
----------------------------------	-------------	--------------

Décision finale du Directeur Général

0 : Absence de compétences 1 : Compétences à développer 2 : Compétences moyennes 3 : très bonne compétences 4 : compétences exceptionnelles

