

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال (دراسة مقارنة بين  
العمال ذوي العقود محددة المدة CDD و العقود غير  
محددة المدة CDI)

دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصال معسكر.

تحت إشراف الأستاذ:

معبوط محمد زكرياء.

من إعداد الطالب:

يحيوي مختار وائل.

مكان التبرص: المديرية العملياتية للاتصال معسكر.

مدة التبرص: من 20 أفريل إلى 20 ماي 2015.

دفعة جوان 2014 / 201

## كلمة شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال شأنه و عظيم سلطانه حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه والصلاة والسلام على خير خلق الله، نور البشرية جمعاء محمد بن عبد الله حبيبنا و شفيعنا وقره أعيننا.

" اللهم علمنا علما ينفعنا و انفعنا بما علمتنا وزدنا علما يا أرحم الراحمين "

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص لكل من أعاننا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف " معبوط محمد زكرياء " الذي لم يخل علينا بتوجيهاته طيلة مدة إعداد المذكرة.

إلى كل أساتذتي من الإبتدائي إلى الجامعة.

نرجو أن نكون قد وفقنا في هذا العمل فما كان من توفيق فهو من الله و ما كان من تقصير فمن أنفسنا.

و ما رجانا إلا أن يجعل الله رصيدنا من العلم نورا يقودنا إلى الجنة و ضياءً نسلك به دربنا في الدنيا وما ذلك على الكريم بعزير...

\*مختار وائل\*

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي:  
إلى كل من أحبهم في الله، يتوق القلب ليخاطب من شذى بذكرهما اللسان وقال فيهما الرحمن:

**"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" "الإسراء الآية 23"**

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي

وتمنيت لو أنه حضر ولكن... .

فإلى روحه التي تسكن ذاكرتي للأبد

رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه

**أبي العزيز**

إلى تاج فخري طالما حملته على رأسي، فلك كامل الشكر والعرفان

**أمي الحبيبة**

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات فكانوا أسعد الناس

بنجاحي إخوتي.

إلى مصدر البسمة والفرح الكتكوت بن عمر.

إلى كل أصدقائي.

إلى كل من سهر وبذل ولو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا وتبقى قائمتي هاته مفتوحة، لا

تسعني هذه الورقة ولا تسعفني حتى الكلمات...

\*مختار وائل\*

## الفهرس

قائمة الجداول	1
قائمة الأشكال	1
المقدمة العامة	أ-ج

### الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل	1
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	2
المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية و نشأتها	2
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	5
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل	7
المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية	9
المطلب الأول الحصول على الموارد البشرية	9
المطلب الثاني: تكوين وتطوير الموارد البشرية	14
المطلب ثالث: تعويض ومكافأة الموارد البشرية	17
المبحث الثالث: تسيير المسار الوظيفي وعقود العمل	19
المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي	19
المطلب الثاني: ماهية تسيير المسار الوظيفي	24
المطلب الثالث: ماهية عقد العمل وأنواعه	33
خاتمة	36

### الفصل الثاني: نظرة عامة حول التحفيز

مقدمة الفصل	37
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز	38
المطلب الأول: مفهوم التحفيز ومراحل تطوره	38

40.....	المطلب الثاني: أهداف و أهمية التحفيز.....
42.....	مطلب الثالث: أنواع الحوافز.....
46.....	المبحث الثاني: نظريات الحوافز.....
46.....	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية.....
48.....	المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية.....
52.....	المطلب الثالث نظرية الاتجاهات الحديثة.....
54.....	المبحث الثالث: أهم العوامل المؤثرة على التحفيز.....
54.....	المطلب الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة.....
59.....	المطلب الثاني: ظروف العمل والمكافآت.....
62.....	المطلب الثالث: التكوين وتسيير المسار الوظيفي.....
66.....	خاتمة.....
<b>الفصل الثالث: دراسة تسيير المسار الوظيفي حالة المديرية العملياتية للاتصال</b>	
67.....	المقدمة.....
68.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....
68.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....
70.....	المطلب الثاني: تقديم المديرية العملياتية للاتصال (DOT).....
72.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة.....
76.....	المبحث الثاني: تقديم فرع الموارد البشرية للمديرية العملياتية للاتصال.....
76.....	المطلب الأول: تعريف فرع إدارة الموارد البشرية.....
77.....	مطلب الثاني: تقديم قسم تسيير التكوين.....
79.....	المطلب الثالث: تقديم قسم إدارة الحياة المهنية.....
86.....	المبحث الثالث: دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال.....
86.....	المطلب الأول: منهجية البحث.....
87.....	المطلب الثاني: تقديم الاستبيان.....
88.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.....

108.....	خاتمة الفصل.....
109.....	الخاتمة العامة.....
1.....	المراجع.....
III .....	الملاحق .....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	محتويات التحليل الوظيفي	10
02	مراحل المسار الوظيفي	24
03	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	45-44
04	نظرية X و Y لدوجلاس ماجريجور	48
05	توزيع العمال حسب جنس العمال والموظفين (ذكور، إناث)	71
06	توزيع العمال حسب الشهادات العلمية والكفاءات المهنية	71
07	توزيع العمال حسب مناصب والمسؤولية والمهام	71
08	توزيع العمال حسب نوعية التوظيف	71
09	درجات مقياس ليكرت الخماسي	88
10	يحدد توزيع أفراد العينة حسب الجنس ونوع العقد	89
11	يحدد توزيع أفراد العينة على أساس العمر ونوع العقد	90
12	يحدد توزيع المؤهل العلمي على أساس نوع العقد	91
13	يحدد توزيع الخبرة العملية ونوع العقد	92
14	يحدد توزيع الوظيفة ونوع العقد	93
15	يحدد هل التعاقد عن طريق (cdd) يعتبر تمهيدا لعقد من نوع (cdi) في المؤسسة.	94
16	يحدد أنواع العقود	94
17	مفهوم واضح عن المسار الوظيفي	95
18	يحدد مدى استشارة إدارة الموارد البشرية لموظفيها	95
19	يحدد العمال الذين لهم أهداف واضحة لمساهمهم الوظيفي	96
20	يحدد مدى توافق المهارات والقدرات مع المنصب المشغول	96
21	يحدد مدى رضا الأفراد بمساهمهم الوظيفي	97
22	يحدد التنقل أو الترقية العامل	98
23	يحدد رغبة العمال في تغيير العمل	98
24	يحدد دور المسار الوظيفي في تحفيز العمال	99
25	يحدد دور الترقية أو التنقل في التحفيز	100

الصفحة	العنوان	الرقم
100	يبيّن العلاقة بين الحياة المهنية والمواصلة في المؤسسة	26
101	يبيّن مدى تقديم المؤسسة للتحفيز	27
101	يبيّن مدى دفع الحوافز المقدمة إلى بذل مجهود أكبر	28
102	يبيّن مدى تطبيق العدالة في توزيع الحوافز على العمال	29
102	يبيّن علاقة ظروف العمل بالتحفيز	30
103	يبيّن استفادة العمال من تقدير معنوي	31
103	يبيّن مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية	32
104	يبيّن ما إن كان التدريب مناسباً مع طبيعة العمل	33
104	يبيّن مدى اهتمام الإدارة بتدريب العاملين	34
105	يبيّن مدى وضوح أهداف البرامج التكوينية	35
105	يبيّن الفرق بين مرحلة ما قبل التكوين و ما بعدها	36
106	العقد * المسار الوظيفي دور في تحفيز العمال	37
106	اختبار Khi-deux	38
107	يبيّن نقاط القوة ونقاط الضعف	39



## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دورة الحياة الوظيفية	23
02	المسار التقليدي وفترة ركود العمل	29
03	مسار الانجازات وفترة الركود الوظيفي	30
04	نموذج لتصنيف المستقبل الوظيفي	31
05	سلم ماسلو	48
06	مبادئ نظرية هرزبرغ (العاملين)	50
07	الاتصال النازل	55
08	الاتصال الصاعد	55
09	الاتصال الأفقي	56
10	الهيكل التنظيمي	72
11	يبيّن أفراد العينة حسب الجنس ونوع العقد	89
12	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب العمر والنوع العقد.	90
13	يبيّن توزيع المؤهل العلمي على أساس نوع العقد	91
14	يبيّن توزيع الخبرة على أساس نوع العقد	92
15	يبيّن توزيع الوظيفة على أساس نوع العقد	93
16	يبيّن هل التعاقد عن طريق (cdd) يعتبر تمهيد لعقد من نوع (cdi) في المؤسسة.	94
17	يبيّن أنواع العقود	94



# المقدمة العامة

عرف العالم تحولات كبيرة في جميع المجالات، خاصة منها المجال الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و اشتداد المنافسة بينها، حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تسيير المورد البشرية أمراً ضروريا لضمان الاستمرارية.

إن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير المورد البشري الذي يتحكم في بقية الموارد الأخرى، و يركز نجاح أو فشل هذه المؤسسات على مدى تحكمها واهتماماتها و تأطيرها الصحيح لهذا المورد، الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

في إطار الظروف الحالية أصبحت إدارة الموارد البشرية و ما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تسيير المسار الوظيفي للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة و توجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم في العمل.

إن تسيير المسار الوظيفي يعتبر من الأنشطة الهامة للموارد البشرية، و هي إحدى الوظائف التي تعني أساسا بإحداث التوافق و التوافق بين الفرد من جهة و الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، باعتبارها تبين المسار الخاص بكل فرد خلال حياته المهنية من فترة دخوله إلى المؤسسة حتى فترة خروجه منها، فمن خلال المسار الوظيفي يعرف الفرد ما هي الوظيفة التي سيبدأ منها و الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية وهذا الاهتمام من قبل الإدارة بتسيير و تطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل، أي له دور في تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على فرص الوظيفة المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم و قدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولاءهم و إخلاصهم للمؤسسة و هذا يجعلهم أكثر ارتباطا بها و يحقق الاستقرار الوظيفي.

إن ارتباط العامل مع المؤسسة يكون بعلاقة العمل المتمثلة في عقد محدد أو غير محدد المدة، وعلى المؤسسة أن تتعامل مع هؤلاء العمال و أن تسيير مساراتهم حتى مدة انتهاء هذه العلاقة.

### الإشكالية:

اعتمادا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

هل يسمح تسيير المسار الوظيفي بتحفيز العمال وإن كان هل دوره التحفيزي يتغير بتغير عقد العمل

(CDI-CDD) في المؤسسة قيد الدراسة؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

- ما هي العوامل التي تمكن تسيير المسار الوظيفي من أن يلعب دورا في تحفيز العمال؟
- ما هي نقاط قوة ونقاط ضعف وظيفة تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تتغير نظرة العمال ذوي العقود محددة المدة وغير محددة المدة (CDI-CDD) للدور التحفيزي الذي يلعبه تسيير المسار الوظيفي؟

### فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- إن التكامل بين وظيفة تسيير المسار الوظيفي والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، الأجور... الخ) يسمح بتحفيز العمال.
- يتمتع نظام تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بنقاط قوة كثيرة تسمح له بأداء دور في تحفيز العمال.
- يوجد اختلاف في تقييم الدور التحفيزي لتسيير المسار الوظيفي بين العمال ذوي العقود محددة المدة وغير محددة المدة (CDI-CDD).

### أهمية البحث:

يمثل المسار الوظيفي موضوعا يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء، لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية لمواجهة الحاجة المتزايدة للمؤسسات لتحديد الكيفية التي تجذب الأفراد المؤهلين للعمل بها، وتحافظ على المهارات الموجودة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين، والمبدعين، والمبتكرين لأنهم مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة، وذلك باستحداث بعض الأساليب والممارسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

### أهداف البحث:

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال دراسة تسيير المسار الوظيفي و دوره في تحفيز العمال كثيرة ومتنوعة فالمنظمة عندما تقوم بتسيير المسارات الوظيفية لعمالها تريد الحصول على عوائد ألا وهي التحفيز، وبناءا على هذا يتبين أن أهداف هذا البحث يمكن حصرها فيما يلي:

- محاولة استعراض الأطر والمفاهيم النظرية (من خلال ما جاء في الأدبيات) لتسيير المسارات الوظيفية.

- محاولة معرفة هل يتغير الدور التحفيزي لتسيير المسار الوظيفي بتغير نوع العقد (CDI-CDD).
- التعرف على مفهوم التحفيز وأهميته أنواعه ونظريته والعوامل المؤثرة فيه.
- معرفة إن كان هناك فرق في تسيير المسار الوظيفي بين العمال (CDI-CDD).
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضع الدراسة أن تسترشد بها لضمان أحسن تسيير للمسارات الوظيفية.

### أسباب اختيار الموضوع:

- يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات وأسباب يذكر منها ما يلي:
- بحكم الدراسة لمواضيع إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ، تم القيام باختيار موضوع إدارة المسارات الوظيفية و دورها في تحفيز العمال داخل المؤسسة و دراسة كل جوانبها.
- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع إدارة المسار الوظيفي لما له من أهمية بالغة و فوائد تعود على العامل والمؤسسة في نفس الوقت.
- محاولة التعرف على حقيقة واقع و نظرة مؤسساتنا إلى ظاهرة تسيير المسار الوظيفي وتأثيره على تحفيز العاملين، بإتباع الدراسة الميدانية حول الموضوع الذي يعتبر من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا.
- اهتمام كمدخل وتحضير للحياة المهنية، حيث يهتم الطالب بالعمل في إدارة الموارد البشرية.

### منهج البحث:

- من أجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية حيث سيتم التوجه إلى المديرية العملياتية للاتصال بمعسكر لجمع البيانات و المعلومات حول إشكالية البحث، قصد تبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج.
- ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات وهما:
- المصدر النظري: المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، المتمثلة في الكتب، مواقع الانترنت والمكتبة الالكترونية بصفة عامة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.
- المصدر التطبيقي: تضمن ذلك إجراء دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية للاتصال بمعسكر، حيث تم:

استعمال مختلف الوثائق الموضوعية تحت تصرفنا في المؤسسة ونظر للموضوع المتعلق بالتحفيز استوجب علينا استعمال طريقة الاستبيان التي سمحت لنا الوصول على بيانات لا تتوفر عليها وثائق المؤسسة و هذا طبقا للمراحل التالية:

- عينة البحث: يتم تحديدها من المجتمع محل الدراسة والمتمثل في 70 عامل.
- مفردات البحث: توجه الاستمارة إلى عمال ذوي العقود محددة المدة وغير محددة المدة.
- أدوات جمع البيانات: تصميم استمارة موجهة لمفردات البحث تضمنت مجموعة من الأسئلة صيغت بالاعتماد على الجانب النظري للبحث، و استخدام كلا من الملاحظة والوثائق و إجراء المقابلات الشخصية.
- تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 21، وهذا عبر الأدوات الإحصائية.

#### -هيكلية البحث:

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها و لكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية وهي:

الفصل الأول المعنون بمدخل لإدارة الموارد و ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الموارد البشرية من خلال جملة من المفاهيم للموارد البشرية وكذلك أهميتها، وأهدافها ومراحل تطورها، التكامل بين وظائفها، بينما المبحث الثاني خصص لوظائف تسيير الموارد البشرية، والمبحث الثالث تم تخصيصه لتسيير المسار الوظيفي، و ماهية العقود وأنواعها وكيفية انتهائها.

أما الفصل الثاني المعنون بنظرة عامة حول التحفيز ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية التحفيز في المؤسسة من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالتحفيز وأهميته، وأهداف ومراحل تطوره، بالإضافة لأنواع الحوافز، ثم المبحث الثاني الذي يتضمن نظريات التحفيز، والمبحث الثالث تم تخصيصه للعوامل المؤثرة على التحفيز، بالإضافة إلى علاقة المسار الوظيفي بوظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحفيزها.

أما الفصل الثالث المعنون بدراسة حالة تسيير المسار الوظيفي في المديرية العمليانية للاتصالات بمعسكر، الذي قمنا من خلاله بإسقاط الجانب النظري على حالة هذه الشركة بهدف جمع البيانات الأولية من الجانب التطبيقي، الذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- المبحث الأول : يتضمن تقديم الشركة بالإضافة إلى وظائفها المختلفة و كذلك أهم أهدافها، و تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة من تعريف بالشركة و كذلك هيكلها التنظيمي،
- في حين المبحث الثاني : تقديم قسم الموارد البشرية إضافة من خلال تقديم مختلف المصالح التابعة لها، و مصلحة إدارة الحياة الوظيفية، و ذكر التحفيزات المقدمة في الشركة.
- المبحث الثالث : يتضمن دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال في المديرية العمليانية للاتصال، و الذي يتضمن أدوات جمع البيانات و عينة البحث بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان.



# الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد

البشرية

يعد المورد البشري أحد الموجودات الثمينة و الضرورية للمؤسسة، التي لا يمكن لأي مؤسسة تريد المنافسة والبقاء والاستمرار أن تستغني عن مواردها البشرية أو استبدالها، لذلك بدأت الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، و قد ازدادت هذه الممارسات أهمية بعد أن بدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ منهجا جديدا لتطوير مفهوم المورد البشري عن طريق تطوير مساراتهم الوظيفية التي تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية لهذا الغرض، و من هنا يصبح التعرف على مفهوم المسار الوظيفي و تسييره أمرا حيويا وضروريا.

و للتعرف أكثر على هذه الإدارة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية تسيير المسار الوظيفي، أما المبحث الثاني وظائف إدارة الموارد البشرية التي ذكرها واتفق عليها العلماء، أما المبحث الثالث فيتضمن ماهية تسيير المسار الوظيفي و عقود العمل.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة و الإدارة لتحقيق أهدافها و هم مصدر الفكر و التطور، و هم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة و من المعلوم فإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي والعمل لأن يصل العاملون بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة إدارة الموارد البشرية.

#### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

" هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات و النشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة ككل."<sup>1</sup>

يقصد بإدارة الموارد البشرية "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها و تحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى المستويات الكفاءة الفعالة."<sup>2</sup>

يعرف (SIKULA.A) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة و يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيراً بحوث الأفراد."<sup>3</sup>

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة، و تحفيزها و تطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، و تحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.<sup>4</sup>

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة و فعالية في المؤسسات بكافة أنواعها.

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 18.

2- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 36.

3- مؤيد سعيد السالم، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 16.

4 - J .M perreti- " gestion du personnel"- ,vuibert ,paris ,1984,15.

## 2. نشأة إدارة الموارد البشرية

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات و المنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، و سميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... الخ.

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري و هو يمارس نشاطه، و تتمثل هذه التطورات المرحلية فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1-2. مرحلة قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد على الصيد و الزراعة، و لم يكن فيها لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو أغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، و المتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة و فيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد بشكل خاص، و بالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها و أثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم و تعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك، يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لن تكن معروفة كما تعرف عليها الآن خلال هذه الفترة و ذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الزراعية.

### 2-2. مرحلة الثورة الصناعية:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية و تنوع أنشطتها و استخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية و الثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد و تطورت إلى الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحاضر، و بالرغم من المزايا التي رافقت مرحلة التصنيع و المتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل و تقليل الاعتماد على الجهد البشري و استخدام آليات الرقابة، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من النقص الذي حفز باتجاه التفكير بطريقة تتابع الموارد البشرية خارج المؤسسة و العناية بها

<sup>1</sup> - محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى أكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه، ص 8. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

منذ لحظة دخولها إلى المؤسسة إلى لحظة انتهاء علاقتها البشرية خارج المؤسسة، فساعات العمل الطويلة مثلا و أساليب التهذيب المشددة و الضجر في العمل من العوامل التي ساعدت في رسم بدايات لإدارة للموارد البشرية.

### 2-3. حركة الإدارة العلمية:

يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله و مبادئه و أسسه إلى مطلع القرن العشرين، و بشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال و الفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية عندما نادى F.TAYLOR بأن زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته لا يتم إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، و قد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة و جهود العاملين، كما أوصى باستخدام مقاييس الحركة و الزمن في تحديد الأجور و من هذا المنطلق ابتكر نظام الأجر التفاضلي و على أساس القطعة، و على الرغم من زيادة الإنتاجية و تحفيز العاملين من خلال العائد و الحوافز فقد أدى ذلك في نفس الوقت إلى سحق و تدمير العاملين و لذلك اهتمت الإدارة العلمية بدراسة التعب و الجهد و تحليل العمل و توصيف الوظائف و تطوير نظم الحوافز و الأجور، من خلال ما سبق نجد أن حركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء و الوقت و الحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية و الثقافية أية اهتمام انطلاقا من تصوره أن الحاجات المادية هي المحددة لسلوك أداء الفرد.

### 2-4. حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ حركة الإدارة العلمية و استنادا إلى نتائج مصانع ELTON الأمريكية الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها MAYO و التي تمت خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين و بتأثير دراسات الهاوثون بقيادة "روثلبرجر" تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقد أظهرت تلك الدراسات أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي و بقية العوامل المادية فقط، و إنما أيضا مشاعر و أحاسيس و عواطف الفرد و غيره من الأفراد و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصال المتبعة من قبل

الإدارة، و بذلك فقد ساهمت تجارب "التون مايو" و زملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، و في تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.<sup>1</sup>

## 2-5. مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية، و مدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينات من القرن العشرين و في الفترة ما بين 1960-1980، مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها و تعيينها، تدريبها و تعويضها و تستخدم أصولا و قواعد علمية في هذه المجالات، و أصبح نطاق وظائف و ممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال و قاعدة الهرم الإداري فقط، و لكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية و بعد سنة 1980 شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت، و يركز مدخل الموارد البشرية على أهمية الأفراد و النظر إليهم من ناحية حاجاتهم و مشاعرهم و قيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير عمل مناسبة لذلك.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

### 1. أهمية إدارة الموارد البشرية

- ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و ذلك يعود إلى لسببين رئيسيين هما :
- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة و استمرار النجاح.
  - اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية بأنها من أهم العوامل الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا إستراتيجيا لتحقيق ميزة تنافسية.
  - و تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>
  - محور فعالية كل نشاط؛
  - تكلفة المواد البشرية أعلى عناصر تكلفة؛
  - كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد؛
  - تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 9.

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، ترجمة محمد عبد المتعال - عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 35.

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تضع الخطط المناسبة للتدريب؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة المناسبة.

## 2. أهداف الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفسها التي تسعى إليها المؤسسة بصفة عامة و هي تنقسم إلى هدفين:<sup>1</sup>

- الهدف الأول هو تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها ( مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، و على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة.

فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات، و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما يقوم به من وظائف و ممارسات، تجعل المورد البشري قادر على الأداء بإنتاجية عالية.

- أما الهدف الثاني هو تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات عالية يجب أن يكون بمستوى من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و توعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة يتوقف على هذا الرضا.

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لأداء مهامهم على الوجه المطلوب.
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية، الأجور، التدريب و التطوير.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية " بعد إستراتيجي "، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 29.

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته، سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

### المطلب ثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل

تشكل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا و متفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الأنشطة من أعمال و ممارسات، و القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف وظيفة إدارة الموارد البشرية و هو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا، ذات إنتاجية و فاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المنظمة و أهدافها، و يتم التكامل و التفاعل بين أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. علاقات وظيفة الاستقطاب

- استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكينها من تحقيق انتقاء الأفضل منها.  
- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف و تخطيط القوى العاملة في معرفة عدد و نوع ومواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

#### 2. علاقات وظيفة الاختيار

- تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.  
- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.  
- تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد اللذين سوف تختارهم.  
- تعتمد على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارتم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.

#### 3. علاقات وظيفة التدريب

- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، ذلك لأن تحليل الوظائف تحدد المهارات و المعارف و القدرات و الخبرات التي لا بد من توافرها في شاغل الوظيفة و متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 40-41.



- تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية، للعمل على التقليل منها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها.
- تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثا في المنظمة، و يعمل تأهيل الموارد البشرية على تدريب الموارد البشرية الجديدة المعينة حديثا التي يتم تدريبها تدريباً أولياً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.
- تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل و أمراضه، و هذه علاقة مباشرة مع صيانة الموارد البشرية.

#### 4. علاقات وظيفية تحليل الوظائف

- تمد هذه الوظيفة و توفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء و المفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل.
- توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها.
- تمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.
- توفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم.
- توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية و ذلك من خلال تحديدها مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات أدائها.

#### 5. علاقات وظيفية تخطيط الموارد البشرية

- توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد و نوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها.
- توفر لوظيفة الاختيار أعداد و نوعيات الموارد البشرية المراد انتقاءها وتعيينها.
- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف في معرفة عبء العمل، لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

#### 6. علاقات وظيفية تقييم الأداء

- توفر تغذية عكسية في مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة، لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في عملية اختيارهم.
- تمد وظيفة التدريب و التنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب الموارد البشرية حيث إذا أشارت هذه النتائج إلى تحسن مستوى أدائها بعد التدريب معنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم.

## 7. علاقات وظيفة تقييم الوظائف

- تمت وظيفة التعويضات بمعايير تحديد الرواتب و الأجور، ذلك لأن التقييم يوضح مدى أهمية و صعوبة هذه الوظائف، حيث من خلالها توفر العدالة و الموضوعية في دفع الرواتب، الأجور و المكافآت المالية.

- يتضح من الاستعراض الموجز السابق للعلاقات القائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية مدى التشابك والتفاعل والتكامل القائم بين وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا ما يجعل منها نظاما متكاملًا ذو اعتمادية متبادلة في مكوناته.

## المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن من واجبات إدارة الموارد البشرية تكوين العاملين و تنظيم ساعات عملهم، و تحديد أجورهم و توفير أمكنة العمل و تزويدهم بالمعلومات و تأمين مستقبلهم، و العمل على تحقيق روح التعاون بينهم، و أن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية.

### 1. تحليل الوظيفي:

لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام و العناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، و يعد التناسب بين الوظيفة و الشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى الأشخاص العاملين و تحفيزهم بشكل جيد، و من الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة.

### 1-1. تعريف التحليل الوظيفي:

يمكن تعريف مفهوم التحليل الوظيفي كما يلي:

- هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف و مجموعة الخصائص الواجب توفرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها.<sup>1</sup>

بعد معرفة مفهوم التحليل الوظيفي يمكن معرفة مخرجات التحليل الوظيفي و التي يمكن القول بأنها:

<sup>1</sup>- جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 108.

-الوصف الوظيفي: و يمكن القول بأن الوصف الوظيفي "هو قائمة الواجبات و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية و هي أحد نواتج و مخرجات التحليل الوظيفي"، ويمكن تعريفه "بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة".

-التوصيف الوظيفي: و يعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل (التعليم، المهارات، نمط الشخصية) و هي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي.<sup>1</sup>

### الجدول رقم (01)

#### محتويات التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي	
وصف الوظيفة وتتضمن المعلومات الخاصة بما يلي	وتتضمن مواصفات شاغل الوظيفة و المعلومات الواجب توافرها في الموظف شاغل الوظيفة
اسم الوظيفة وموقعها الواجبات والمسؤوليات المهام الرئيسية الآلات و الأدوات المستخدمة نوعية الإشراف ظروف العمل	الذكاء والمقدرة العقلية المستوى التعليمي الخبرات السابقة القدرات الجسيمة

المصدر: مؤيد سعيد السالم، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 42.

#### 1-2. الهدف من التحليل الوظيفي: يتمثل الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي في:

- يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه؛
- يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة و التي تساهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين و الناتج من التداخل في الاختصاصات و شيوع المسؤولية من ناتج الأداء؛
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها و يتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغلوها؛

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، صالح عادل حروش، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- يعتبر التحليل الوظيفي المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة عمل؛

- يعتبر التحليل الوظيفي صمام أمان لشاغل الوظيفة حيث يحدد لكل فرد طبيعة و حجم العمل المطلوب منه تأديته.<sup>1</sup>

### 1-3. خطوات التحليل الوظيفي: يتضمن ستة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- الخطوة الأولى: تتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه استخدام المعلومات التي سيتم الحصول عليها و بناءا عليه يتم تحديد نوع المعلومات التي سيتم جمعها وبأي طريقة سيتم ذلك.

- الخطوة الثانية: في هذه الخطوة سيتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن خرائط العمليات و الخرائط التنظيمية و وصف الوظيفة، حيث تظهر من خلال هذه الخرائط التنظيمية تقييم مختلف الأعمال التي تمارسها المؤسسة وعلاقة الوظائف بعضها ببعض الآخر و مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين هذه الوظائف.

- الخطوة الثالثة: و تتضمن هذه الخطوة اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، و ذلك تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها حيث أن تحليل كل وظيفة بعينها يستغرق وقتا كثيرا.

- الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، ظروف العمل، سلوكيات الموظف، و السمات و القدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

- الخطوة الخامسة: و يتم فيها مراجعة و تنقيح المعلومات وبالتعاون مع شاغل الوظيفة و المشرف المباشر عليها، و هذا يضمن تجميع معلومات دقيقة و كاملة، و من خلاله تعطى فرص للموظف لتعديل ما قدمه من بيانات ووصف لوظيفته.

- الخطوة السادسة: و في هذه الخطوة يتم إعداد وصف الوظيفة و كذلك توصيف لها و اللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة.

## 2. تخطيط القوى العاملة

تخطيط الموارد البشرية يعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و التي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم

<sup>1</sup> - محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 75.

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 110-111.

والنوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، و يتم ذلك كأول خطوة بتحليل الوظائف التي تعد القاعدة التي يركز عليها كل برنامج إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب و العرض من العمالة، بالإضافة إلى كون عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة و المعروض منها، و بمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العملة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.

يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و يتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي تصور مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية.

### 3. استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعاً، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف و متطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية، و في هذا العنصر سيتم التعرف على مفهوم وظيفة استقطاب الموارد البشرية و أهدافها.

### 3-1. تعريف استقطاب الموارد البشرية

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب و هي كما يلي:

- الاستقطاب هو "العملية التي يتم بمقتضاها البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة"<sup>2</sup>

و يعرف كذلك بأنه "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمؤسسة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> -خضير كاظم حمود- ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 92.

<sup>3</sup> - عبد العزيز علي حسين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص 81.

بناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لعملية الاستقطاب وهو "تلك العملية التي تتضمن البحث و الدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، و العمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملأ الوظائف الشاغرة في المؤسسة".<sup>1</sup>

### 3-2. أهداف استقطاب الموارد البشرية

تمثل أهداف وظيفة الاستقطاب للموارد البشرية في:<sup>2</sup>

- جذب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تديير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه تخطيط الموارد البشرية؛
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب وجذب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين الغير مؤهلين لشغل الوظائف؛
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

### 4. عملية الاختيار و التعيين:

يعتبر الاختيار و التعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب، و الاختيار السليم و الدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة ماهية عملية الاختيار.

### 4-1. مفهوم الاختيار:

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية و انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة".<sup>3</sup>

و يرى جون منير و دونالد كران أن الاختيار: "هو الذي يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الإستراتيجية و توظيف الأفراد في المؤسسة الأكثر فاعلية في تنفيذ الإستراتيجية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع أعلاه، ص 82.

<sup>2</sup>- نفس المرجع أعلاه، ص 83.

<sup>3</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>4</sup>- نفس المرجع ، ص 205.

وبالتالي فإن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة و وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس إيجابيا على أداء كل من العاملين و المؤسسة.

#### 2-4. أهداف الاختيار والتعيين:

تحتل عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة و العلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته؛

- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجور عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم و قدراتهم، كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي؛

- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته و مؤهلاته و قدراته يضمن إنتاجية عالية و يجعل أمر تدريبه سهلا؛

- عن أداء كل مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، و كلما كان العاملين لديهم الخبرة و المهارات المطلوبة انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة و العكس صحيح.

#### المطلب الثاني: تكوين وتطوير الموارد البشرية

##### 1. التدريب:

1-1. مفهوم التدريب: لقد عرف بأنه: "التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية"

كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد."<sup>2</sup>

من التعريف يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد بمعارف و مهارات، قدرات و آراء يستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

<sup>1</sup> - أحمد كردي، إدارة الموارد البشرية، (الاختيار والتعيين)، 2012/1/7. www.tret-portal.net.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 125.

## 1-2. أهداف التدريب:

إن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على إزالة التصور في أداء و سلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، و لذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:<sup>1</sup>

- إكساب الأفراد المتدربين المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم، سيما في ظل مجتمع تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين، سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وبكمية أعلى ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.

## 2. تسيير المسار الوظيفي:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا و كانت الوظيفة طرف فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، و هم مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها.

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة و أن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع الكفاءة و فعالية استخدام العنصر البشري و مواكبة ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات و ثورات معرفية و تكنولوجية و تزداد هذه الأهمية إلى درجة يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا و مدخلا تنظيميا لتسيير المسار الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 126.

<sup>2</sup> - أحمد كردي، مرجع سبق ذكره، 28 أبريل 2014،



### 3. تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة، تضم التدريب و التطوير، التخطيط و أخيرا تقييم الأداء، و هذه الأخيرة تحتل مكانة كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها المسير مسبقا. و للتعرف أكثر على عملية تقييم الأداء البشرية نحاول في هذا العنصر تعريفه و تحديد أهدافه و أخيرا التعرف على خطواته.

### 3-1. تعريف تقييم الأداء:

عرف تقييم الأداء بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية و كفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد و مصيره الوظيفي"<sup>1</sup>. كما عرفه فيشر "على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

### 3-2. أهداف تقييم الأداء:

إن لنظام تقييم الأداء في الإدارة العامة و المؤسسات العمومية و الخاصة أهمية بالغة و فوائد كثيرة سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد. بالنسبة للموارد البشرية: يساعد تقييم الأداء على:

- تعريفهم على مستوى القصور و الضعف من جهة، و نواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم و تحسينها؛

- التعرف على نواحي السلوك الغير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين؛

- خلق ديناميكية بين الأفراد و منافسة ودية في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل؛

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال، و بالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة، هل يؤدون المطلوب بدور أفضل، أو كما هو أو أقل من المتوقع.<sup>3</sup>

بالنسبة للمؤسسة: أما من ناحية الإدارة أو المؤسسة فإن للتقييم أهداف كثيرة:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، (مبادئ تقييم الأداء)، مرجع سبق ذكره، 28 فيفري 2014،

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

<sup>3</sup> - أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، مرجع سابق.

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار الأحكام؛

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته،

- تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

أهداف أخرى:

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على المرؤوسين؛

- تساعد عملية التقييم على تقويم الانحراف؛

- اكتشاف ذوي القدرات والمهارات العالية؛

- نستخلص مما سبق أن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، وبالتالي هو مقياس مقدرة الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تعويض ومكافأة الموارد البشرية

تعد سياسة المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحضيرية فعالية و التي يمكن للمدير استخدامها و يتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية و المتمثلة أساسا في وضع أنظمة الأجور و الرواتب و كذا الحوافز.

#### 1. تصميم نظام الأجور:

تمثل الأجور و المرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، و محورا هاما لتركيز واهتمام الأفراد في العمل حيث يساعد إدراك الفرد لمدى عدالة الأجور الأساسية على إدراك مدى عدالة المؤسسة ككل، ما ينبغي على المؤسسة هو الحفاظ على نظام سليم و عادل و كفاء للأجور و المرتبات الأساسية و تنميته.

#### 1-1. مفهوم نظام الأجور:

تمثل كلا من الأجور و الرواتب تعويضا نقديا مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون و يختلفان من حيث الاستخدام: فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية و الإدارية بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن و يسمون بالموظفين، أما الأجر

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، اثره للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 240.

فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية و الإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا.

**الأجر:** يشمل كافة العناصر المالية النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت و ما حققه له من نتائج و أهداف، و هو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا.

**المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف و يصرف له شهريا، و يتكون نظام التعويضات من:<sup>1</sup> المرتب الأساسي و الحوافز أو العلاوات أو أي مزايا أخرى.

- **والمرتب الأساسي:** هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه بالعمل.

- **أما الحوافز فهي:** المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي و ترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء، أما المزايا فهي المكافآت الفرد كنتيجة لمركزه في المؤسسة و من أمثلة المزايا التأمين الصحي و الإجازات المدفوعة و المعاشات.

## 1-2. أهداف نظام الأجور:

ترمي سياسة تحديد الأجور و الرواتب في إدارة الموارد البشرية إلى أهداف منها:

- جذب و من ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة؛
- تشجيع الأفراد بالأجور و الرواتب و تحفيزهم لمزيد من الأداء و الإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينهما؛
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب و التوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا من استثماراتهم لقدراتهم في العمل؛
- تمثل الأجور و الرواتب العائد الوحيد الملموس و الممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكاناتهم في العمل؛
- مراقبة تكاليف الأجور و الرواتب من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد من أن الأجور و الرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل.<sup>2</sup>

## 2. تحفيز الموارد البشرية:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء و تلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي و الأهم في عملية التحفيز بالمؤسسة و لقد تم التطرق لهذا الموضوع سابقا.

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية مصر، 1999، ص 217.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 218.

### المبحث الثالث: تسيير المسار الوظيفي وعقود العمل

يكون الأداء الجيد للأفراد نتيجة اهتمام الإدارة بهم و مساعدتهم و تحديد المسارات الوظيفية التي ينبغي سلكها، مع توفير الشروط المناسبة لاستخدام مهاراتهم و خبرتهم و كذلك التقييم الايجابي و هذا يكون بالتسيير الجيد لمساراتهم الوظيفية، و يختلف تسيير المسار الوظيفي حسب نوعية العقود، و عليه سنتناول في هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي، و ماهية تسيير المسار الوظيفي، و ماهية العقود و أنواعها.

### المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي

#### 1. مفهوم المسار الوظيفي

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطوير الوظيفي، المستقبل الوظيفي، و الحياة الوظيفية، كلها مفردات تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى من أجل تحقيق مكانة اقتصادية و اجتماعية أفضل.<sup>1</sup>

"يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا، و يتم تعيين العامل فيها تدريجيا و التي تمتد طوال حياته المهنية، و تتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد و طموحاته و آماله و مشاعره و ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة و مميزة من المراكز و الخبرات خلال شغله لوظيفة معينة."<sup>2</sup>

وبالتالي يرى هال Hall أيضا بأن المسار الوظيفي هو "تتابع من تجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية و تنظيمية و التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"<sup>3</sup>

يمكن القول بأن المسار الوظيفي هو "مجموعة من الترقيات و التنقلات الأفقية و الرأسية التي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي."<sup>4</sup>

#### 2. أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظوري الفرد و المؤسسة.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم حروش صالح، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ص 113.

<sup>3</sup> - Douglas T.Hall Careers in Organizations Santa Monica, 1976. P 75.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 19.

### بالنسبة للفرد

في ظل التغيرات البيئية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية السريعة فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم و ما يؤدونه من أنواع المهن و في توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتزقي أو الحرية، فإن آخري يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، و آخري يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان و تحقيق التوازن في حياتهم، و من هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم .

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و التزقي و التحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع ، و بين الأسرة و وقت الفراغ و التي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل و من ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش ، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، و مثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارن بين الحاجة إلى العمل و الحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال و النساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال و النساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير و التدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل ، و ينمي الولاء و الانتماء لكافة فئات العاملين .

- الرضا الوظيفي: أي تنمية الشعور بتقدير الذات و الناتج من النمو و التعليم .

- بناء المهارات: تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية و تقديم اختيارات أكثر للمستقبل.<sup>2</sup>

### بالنسبة للمؤسسة:

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

- تنمية و استخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا و التزاما على المؤسسة، و هذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.

<sup>1</sup> حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص210.

<sup>2</sup> Bernard Martory ,Daniel Crozet "gestion des ressources humaines", ( Nathan, 1998), p 65.

- توافر المهارات و المواهب: و يقصد به توفير معلومات عن قدرات و طموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياطات التنظيمية و الإمكانيات الفردية.
- تحسين الصور الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها و عملياتها.<sup>1</sup>
- الاستقطاب: و نعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد المهووبين للعمل به.
- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساليب عادلة مثل الكفاءة المهارة و مدى الاستعداد و ليس على أساليب معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن... الخ، و من ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد.<sup>2</sup>

### 3. خصائص المسار الوظيفي:

يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات و القدرات و المهارات التي تؤهله إلى ذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه و توفير القدرات و المهارات و الصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته، و تهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المؤسسة من الممارسات التنظيمية و الإدارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و الادخار إلى العمل و التدريب و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة و كذلك قدرات الإشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف، بما يتفق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته.

### 4. مراحل المسار الوظيفي

بعد أن حددنا مفهوم المسار الوظيفي سنتطرق إلى مراحل، و التي اتفق الباحثون على أنها 04 مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية و هي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة و الانفصال الوظيفي. فيما يلي سنورد شرحا مفصلا لمراحل المسار الوظيفي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -Alain Chauvet, "Méthodes des Management", (les éditions d'organisation ,Paris, 2000), p 102.

<sup>2</sup> -أحمد ماهر، " دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي "، (الدار الجامعية، مصر، 1995)، ص 16.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ، ص 199، 198.

<sup>4</sup> -مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 216، 214.

#### 1-4. مرحلة الاستكشاف:

هنا يحاول الفرد التوفيق بين حاجاته و قدراته و بين متطلبات المنظمة، حيث يكون متأثراً بعدة عوامل منها: المدرسة أو الجامعة التي تخرج منها، العائلة التي تربى فيها و الأصدقاء الذين تركوا عليه بصمات معينة. لذلك فإنه يحاول استكشاف مهاراته و قدراته و مقارنتها مع مهارات و قدرات الموظفين الآخرين في المنظمة، يكون بحاجة إلى مساعدتهم، و غالبا ما يحس العامل الجديد بعدم الاستقرار و يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا، و يعمل على إيجاد بدائل في المجالات الوظيفية المختلفة و مدى تناسبها مع قدراته و ميوله و اهتماماته.

#### 2-4. مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يثبت الأفراد أقدامهم في وظائفهم، حيث يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية و يتم النظر إليهم على أنهم يساهمون في نجاح المنظمة، و يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل جزئية هي:

- التجريب:(25-29 سنة) يحدد الفرد ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره مناسباً أم لا.
- الاستقرار و النمو:(30-39 سنة) يبدأ الفرد في تخطيط مساره الوظيفي و تنمية مهاراته و قدراته في مجال التخصص الذي يعمل فيه.

- الأزمة:(40-44 سنة) تسمى بأزمة منتصف العمر حيث أنه غالبا ما يحاول الفرد في هذه المرحلة إعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته و أهدافه الأصلية.

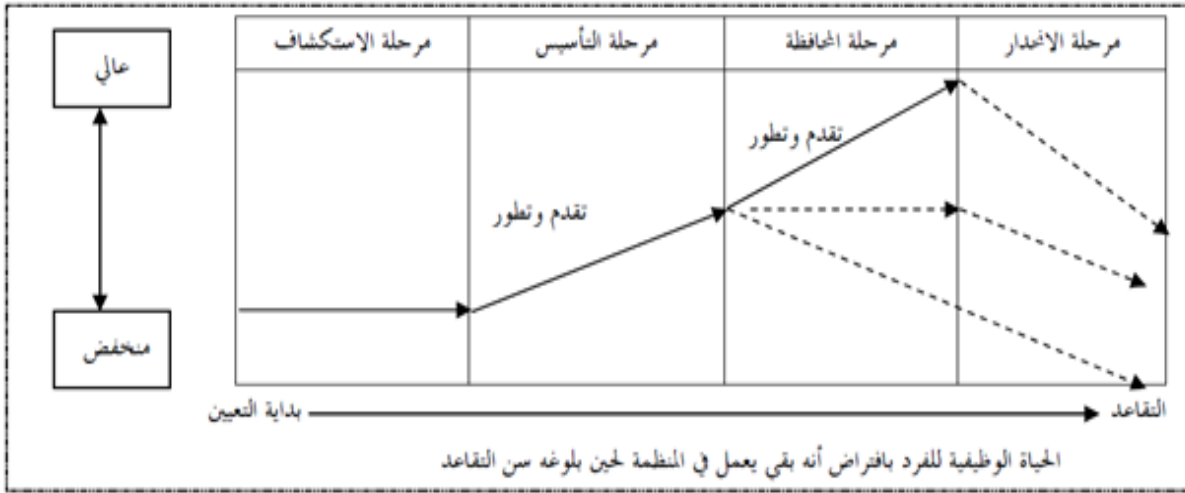
#### 3-4. مرحلة الصيانة و المحافظة على الوظيفة:

يشعر الفرد في هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي، و أيضا بالمنظمة التي يعمل فيها حيث يصعب عليه تركها والبحث عن وظيفة أخرى، حيث يكون قد امتلك رصيدا كبيرا من الخبرة و المعرفة في مجال تخصصه، فيمكن استخدامه كمدرّب ، و تزداد مشاركته في تصميم سياسات المنظمة و أهدافها.

#### 4-4. مرحلة الانحدار أو الانفصال الوظيفي:

في هذه المرحلة يهيئ الفرد نفسه للتقاعد و يبدأ بتغيير اهتماماته لشعوره بنهاية مساره الوظيفي لذلك يتحول دوره من دور القوة و النفوذ إلى الاستشارة و التوجيه.

الشكل رقم (01):  
دورة الحياة الوظيفية للفرد



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 561.

حيث تدل الخطوط المتقطعة في الشكل السابق بأن بعض العاملين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم، كون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين نجد آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة و تطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عالي، و تكون فترة المحافظة لديهم طويلة، حيث يكون أداءهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

و يوضح الجدول التالي أن كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي تتسم بمهام و أنشطة و علاقات خاصة بما تميزها عن المراحل الأخرى، و تشير الدراسات إلى أن مرحلة المسار الراهنة للفرد تؤثر على حاجاته و اتجاهاته و سلوكه الوظيفي.

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل منها:



الجدول رقم (02)  
مراحل المسار الوظيفي

المرحلة أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد و الوظيفة	- فرص التقدم و النمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - تغيير التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم و التشجيع	ترك العمل
العلاقة بالآخرين	معاون	زميل	مراقب	موجه/مدعم
السن	من 15-24 سنة	25-44 سنة	45-65 سنة	أكبر من 65 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "، (الدار الجامعية، مصر،

2003)، ص 381.

المطلب الثاني: ماهية تسيير المسار الوظيفي

1. تعريف تسيير المسار الوظيفي

قبل أن نتطرق إلى تعريف تسيير المسار الوظيفي وحب المرور على تعريف التسيير الذي يمكن تعريفه كما يلي:

التسيير: هو تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة

لهم بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم.

و عليه فإن تعريف تسيير المسار الوظيفي هو كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

هو وظيفة رسمية و منظمة في إطار تسيير الموارد البشرية تبحث عن الوصول إلى أحسن توازن بين حاجات المنظمة و إمكانيات و قدرات الفرد ، و ذلك من خلال مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية (تدريب، ترقية، نقل...)، حيث يتم جمعها في برامج تسيير المسارات الوظيفية.

و هو يضم مجموعة من الأنشطة نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- التكامل مع خطط الموارد البشرية؛
- تصميم المسارات الوظيفية؛
- نشر المعلومات عن المسار الوظيفي؛
- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة؛
- تقييم أداء العاملين؛
- التعليم و التدريب؛
- الموازنة بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية؛
- المزج بين الأهداف الفردية و التنظيمية.

## 2. أهداف تسيير المسار الوظيفي

تسعى المؤسسة من خلال تسيير المسار الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، نوجز أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **تأمين احتياجات المؤسسة بشغل المناصب الشاغرة:** يعتبر تسيير المسار الوظيفي وسيلة لتصحيح الخلل، بتعديل الوضعيات الوظيفية للعاملين حسب الوظائف الشاغرة. إذا تسيير المسار الوظيفي يعمل على جمع الأفراد المحتملين بالحركة (الترقية، النقل) مع الوظائف التي قد تحتاج إلى شاغلين مستقبلا.
- **توفير عمال أكفاء:** يعتبر تسيير المسار الوظيفي وسيلة لتوفير الموظفين القادرين على شغل الوظائف الجديدة و هذا بعد استفادتهم من التدريبات التي ساهمت في زيادة كفاءتهم.
- **تحسين فعالية العمال:** تسيير المسار الوظيفي وسيلة لتدوير الأفراد و ضمان استقرار المنظمة، حيث يمنع مخاطر عدم حصول الفرد على حركة وظيفية التي لا يمكن تجنبها عندما يبقى الموظف وقت طويل جدا في عمله، فهو ينتج عمال متعددي الوظائف و بالتالي تحسين أدائهم.
- **توجيه العمال إلى مناصب أكثر استراتيجية:** فهو يسمح بزيادة خبرة الموظفين و يعمل على تنمية كفاءاتهم، بهدف شغلهم وظائف جديدة مستقبلا أكثر استراتيجية (المستويات العليا).
- **تحسين قدرة المؤسسة في جذب و الحفاظ على العمالة المؤهلة:** يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تظهر اهتماما بتحقيق طموحاتهم الوظيفية و مستقبلهم الوظيفي، من خلال توافر خطط لتنمية

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 390،396.

<sup>2</sup> - Michel Barable, "Manageor", (Dunod , France, 2006), p 452-453.

و تطوير المسار الوظيفي، أما بالنسبة لأولئك الذين يعملون بالمنظمة فإن وجود هذه البرامج أو الخطط يساعد على تنمية الولاء و الانتماء و استمرار العمل بها.<sup>1</sup>

- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال: و ذلك بتمكين الموظفين من تحقيق أهدافهم الوظيفية عن طريق توفير كل الظروف الملائمة لهم.<sup>2</sup>
- التطور الفعال لإمكانيات المؤسسة: تعرف المؤسسة إمكانياتها الحالية و المستقبلية مما يزيل أخطار تعويض العمال في حالة خروجهم من المؤسسة.<sup>3</sup>
- التعرف على الفرص الوظيفية: مما يسهل على العمال الراغبين في تغيير توجهاتهم الوظيفية.<sup>4</sup>

### 3. أهمية تسيير المسار الوظيفي

يخص تسيير المسار الوظيفي بأهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة كما يلي:<sup>5</sup>

#### بالنسبة للفرد

- حتى يستطيع الفرد مزاوله نشاطه أو المهام الموكلة إليه و يكون له الحظ في الإتقان و تحسن كفاءته يجب عليه أن يشغل الوظيفة التي تتماشى مع تخصصه و قدراته.
- يكون الموظف على دراية بشروط الترقية كونها واضحة و مفهومة.
- منح الأجر و التأمين و التحفيزات للعامل و ذلك حتى تقلص من قلقه على مصيره و مستقبله ويصب تفكيره حول المؤسسة.
- التدخل في الحياة الوظيفية للعامل و ذلك بترقيته و نقله من منصب إلى آخر و تدريبه، ذلك لتجنب مبدأ الخبرة و الأقدمية في التنقلات و الترقية.
- خلق نشاط و حيوية لدى العمال و تفجير طاقاتهم و تعمل المؤسسة على إعطاء العمال حق الإبداء بالرأي و حق المبادرات مع تحفيزهم.

#### بالنسبة للمؤسسة

- الاستجابة لمتطلبات التطور الذي يطرأ في سياسات التسيير.
- تطوير الحركة الداخلية ( في إطار الوظيفة التي يشغلها أو خارجها ).
- خلق الاستقرار للعمال: و نلمس ذلك في تقليص الغيابات و إجراءات الطرد، و منح التحفيزات و الأجر بمختلف أنواعها.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 378.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 114.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 114.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 114.

<sup>5</sup> - خالد شيخ الشيوخ، "تسيير المسار المهني في المؤسسة"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2004)، ص

- جعل الترقية و التنقلات موضوعية و تجنب الذاتية، بل إذ استحق الموظف ذلك يناله يجب تجنب مبدأ الخبرة و الأقدمية في التحركات.
- إشباع المناصب الشاغرة أي التي تعاني من نقص، فيوجه عمال إلى هذه المناصب.
- وضع مبادئ واضحة و مقبولة في متناول العمال و ذلك على جميع مستويات المؤسسة.

#### 4. وسائل تسيير المسار الوظيفي

يتم تسيير المسار الوظيفي باستعمال عدة وسائل نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- **بطاقات التوصيف المتكامل للوظائف:** هي عبارة عن قائمة توضح واجبات و مسؤوليات الوظيفة و الشروط الواجب توفرها في شاغلها، حيث تعد أحد المدخلات الرئيسية لنظام تخطيط المسار الوظيفي حيث أن مخطط المسار الوظيفي يحتاج إلى معلومات كاملة و دقيقة عن الوظيفة و متطلبات شغلها حتى تتمكن الإدارة من ترشيح الأفراد للمسارات الوظيفية الملائمة لقدراتهم و مهاراتهم و طموحاتهم.
- **برامج التدريب:** يقصد بها مجموع الأنشطة و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المهارات و المعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق العمل الجديدة، حيث تعتبر جوهر خطة المسار الوظيفي لأن هذه الأخيرة تتطلب وضع برامج تدريب لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار الوظيفي.
- **استخدام مخزون المهارات:** يعتبر بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة بأسماء العاملين وصفاتهم و مهاراتهم داخل المؤسسة، و يكون هذا النظام بسيط (السجلات) أو متطور (برامج كمبيوتر)، و يوفر هذا النظام المعلومات للمؤسسة ، و كلما أرادت لتسيير مسار موظفيها.
- **تقنيات النقل و خرائط الترقية:** يعني النقل تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساو لها في المركز الوظيفي و المسؤولية و الأجر من حيث الأساس، و بذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص في المنظمة ، في حين أن الترقية هي نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر و موقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي يعتبر كل من النقل و الترقية وسائل علاجية بيد الإدارة لمواجهة الحالات التي تقتضي تغيير أو حركة في مواقع العاملين سواء أكان استجابة لمتطلبات العمل أو استجابة لظروف العاملين.
- **تقنيات التدوير:** تقوم المنظمة بنقل العاملين من وظيفة لأخرى بغرض تكوينهم و تحضيرهم لوظائف أخرى.

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 271-273.

- العمل خارج المؤسسة: تبحث وحدة الموارد البشرية لبعض موظفيها الذين تريد الاستفادة من عدم وجودهم (لفتح طريق الترقية أمام آخرين)، عن وظائف مناسبة لهم خارج المؤسسة عبر الاتصال مع مؤسسات أخرى، أو الاتفاق مع جهات خارج الوطن للاستفادة من خبراتهم.
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: تقوم وحدة الموارد البشرية بتشجيع كبار العاملين على التقاعد المبكر و الذين يقفون كحجر عثرة أمام بعض العمال الواعدين، و ذلك بضمان كل المزايا الوظيفية، كمكفآت نهاية الخدمة، الراتب التقاعدي، مع الاستفادة منهم كاستشاريين في المؤسسة.
- خرائط الإحلال: ما هي إلا خطط احتمالية تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالمؤسسة و توضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها.

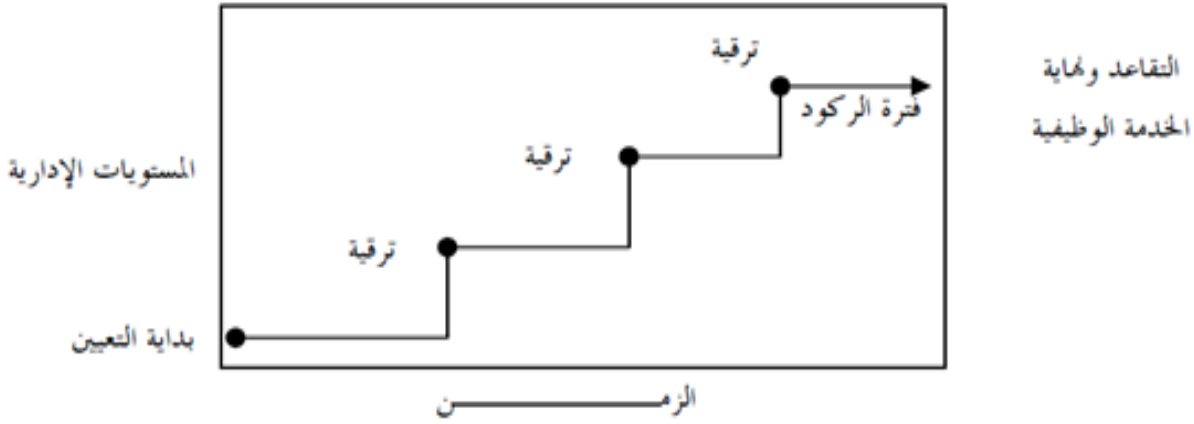
### 5. أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية

**1-5. المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال العامل العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للفرد كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة و تخصص واحد و ذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيه فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة و إعداد له، و يوصف هذا المسار بالمسار الضيق و المحدود و بالتالي فهذا الضيق يفقده المرونة و يجعل بدائل الترقية و النقل الوظيفي عليه منعدمة، و في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد و بوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة، كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه حين إحالته على التقاعد، و تدعى هذه المدة " فترة ركود" التي غالباً ما ينخفض فيها حجم المهام و المسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 550.

الشكل رقم 02

المسار التقليدي وفترة ركود العمل



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية " بعد إستراتيجي "، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 550.

و نشير في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض أن العامل سيبقى في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد و أنه سيصل إلى نهاية المسار، حيث يبقى في كل وظيفة واقعة عليه فترة محددة من الزمن، لذلك نجد هذا المسار طويل من حيث الزمن لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه والي سيرقى إليها.

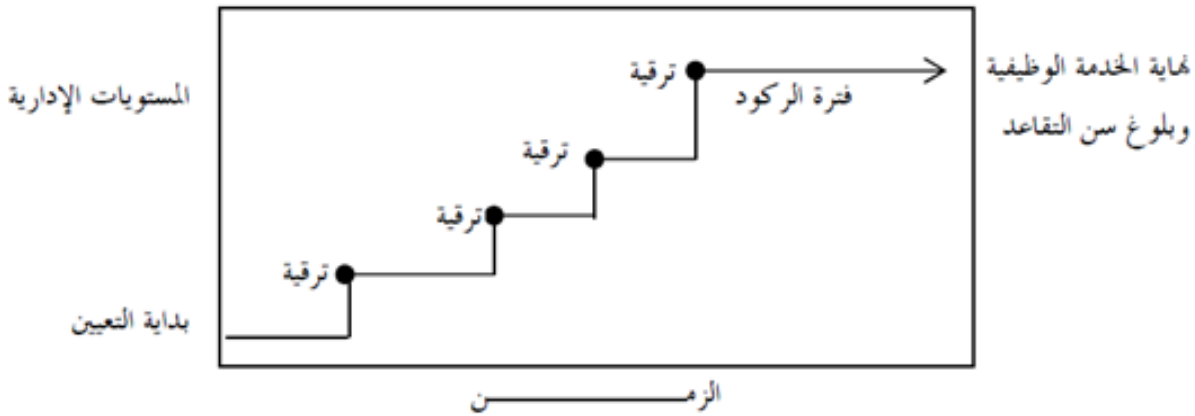
**5-2. المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية و الأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن و هذا لغاية اكتسابه مهارات و خبرة متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص و بدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي.

**5-3. مسار الإنجاز:** في ظل احتمالات تسريح العاملين بهدف تخفيض حجمهم و ضغط التكلفة و ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية بلوغهم نهاية مساراتهم الوظيفية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء العامل لفترة محددة من الزمن ليترقى وينتقل لوظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى النجاحات و الإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، إذ كلما أدى ذلك إلى سرعة ترقيته و بلوغه نهاية المسار التي لا ترتبط بسن الإحالة على التقاعد.

من هذا المنطلق و تأسيساً على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب الإنجازات و النجاحات وارد جداً، و هنا تبرز مشكلة و هي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الفرد مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيه للعمل.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (03)

#### مسار الانجازات وفترة الركود الوظيفي



المصدر: عمر وصقر عقيلي، الموارد البشرية " بعد إستراتيجي "، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 552.

### 6. الجمود الوظيفي:

يمثل الجمود الوظيفي مشكلة أخرى تواجه المنظمة التي لا توسع بسرعة أو التي تتقلص نتيجة تصغير حجمها، أو إعادة هيكلتها، و تعني مشكلة الرسوب أو الجمود الوظيفي، وجود فرص محدودة للحركة و الترقى للعاملين في المنظمة، حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة حيث يعرف الجمود الوظيفي بأنه "المرحلة أو النقطة في الحياة الوظيفية التي لا يستطيع عندها الفرد الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى العلى في السلم الإداري"<sup>2</sup>

إن كل عامل يصل إلى هذه النقطة في حياته الوظيفية، و لكن الاختلاف الوحيد هو أن بعض الأفراد يصلون إليها مبكراً عن غيرهم، و إذا أخذنا في الاعتبار حقيقة أن هناك مناصب قليلة متاحة كلما ارتقينا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تمثل ، أو لا تعني الفشل في حد ذاته، لذلك يجب التعامل مع الفرد الذي يتجمد أو يثبت وظيفياً بطريقة مختلفة عن الفرد الذي مازال يحقق الترقى في السلم الإداري.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 551-552.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم - عادل حروش صالح، مرجع سابق، ص 223.

و يمكن تصنيف المستقبل الإداري للعاملين في المنظمة إلى أربعة وظائف رئيسية و هي:<sup>1</sup>

**المتعلمون:** و هم العاملون الذين لديهم احتمالات عالية للترقي و التقدم الوظيفي، و الذين يكون مستوى أدائهم اقل من المعيار المحدد مثل المتدرب الحديث أو حديثي التعيين.

**النجوم:** و هم العاملون الذين يؤدون أعمالا متميزة، و يحققون مستويات عالية من الأداء، و لديهم استعدادات و احتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم و النمو، و هؤلاء هم الأفراد سريعو الخطى في مساراتهم الوظيفية.

**الأفراد الراضين أو المستقرين:** و هؤلاء هم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضى، إلا أن فرصهم في الترقى قليلة أو محدودة، و يشكلون الأغلبية العظمى في معظم المنظمات.

**الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة:** و هم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي، و ليست لديهم فرص للترقي. و الشكل الموالي يقدم نموذجا لتصنيف المستقبل الوظيفي للعاملين في المنظمة:

#### الشكل رقم ( 04 )

#### نموذج لتصنيف المستقبل الوظيفي

احتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي
مرتفعة	منخفضة	
النجوم (2)	الأفراد الراضين أو المستقرين وظيفيا (3) (جمود فعال)	عالي
المتعلمون (1) (القادمين الجدد)	الأفراد المنتهين وظيفيا (4) (جمود غير فعال)	منخفض

المصدر: مؤيد سعيد السالم، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002،

ص 225.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 247.



7. الخروج من المنظمة:

**7-1. التقاعد المبكر:** التقاعد المبكر: في بعض الحالات يعتبر الأفراد الذين يشغلون الوظائف العليا عقبة في سبيل تقدم و ترقى مرؤوسيههم، و بالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يمثل حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين، و في الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر لأنهم يفقدون بذلك مزايا كثيرة، لذلك تقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا بالتقاعد المبكر، و هذه المزايا قد تكون راتبا أكبر، أو مكافأة نهاية خدمة كبيرة، و تمتد المزايا إلى تعيين هؤلاء الأفراد كمستشارين للمنظمة، أو إعادة تدريبهم على وظائف أخرى، أو منحهم إجازات طويلة بأجر كامل.<sup>1</sup>

**7-2. المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة:** أو تسكين الفرد خارج المنظمة الذي يشير إلى منفعة أو خدمة تقدمها المنظمة للعامل، لمساعدته على إنهاء عمله في المنظمة و الالتحاق بعمل آخر في منظمة أخرى، و تحقق هذه الخدمة المنفعة لكل من الفرد و المنظمة؛ فالمنظمة تنهي عمل الفرد قبل أن يتحول إلى المرحلة الرابعة أي فئة المنتهين وظيفيا أو الأفراد ذوي الحمود الوظيفي الغير الفعال، و من جهة أخرى فإن الفرد يحقق منفعة متمثلة في إيجاد وظيفة جديدة، و في نفس الوقت يحافظ على مشاعره و كرامته داخل المنظمة، مما يؤثر تأثيرا إيجابيا على نفسيته و تشمل صورا مختلفة نذكر من بينها:<sup>2</sup>

- إعداد شهادة الخبرة لتضمينها في السيرة الذاتية للفرد؛

- تدريب الفرد على أداء مقابلة التوظيف في المنظمة التي سيتقدم للعمل بها.

**7-3. التقاعد:** قد ينظر بعض الأفراد للإحالة إلى التقاعد على أنها حدث سعيد، لأن الفرد سوف يتحرر من رتابة الواجبات اليومية لأداء الوظيفة، إلا أن البعض الآخر سوف يتأثر نفسيا بسبب انقطاعه عن العمل الذي كان يشعره بأهميته و يحقق ذاته من خلاله، انطلاقا مما سبق فإن التقاعد يتطلب تهيئة الأفراد من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما قبل التقاعد، و هي جزء من برنامج التطوير، و تتضمن الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- تحليل و دراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد و محاولة تطوير الميول و النشاطات الشخصية؛

- توفير خدمات النقل و السكن و السفر و العناية الصحية للمساهمة في تكاليف معيشة المتقاعد؛

- التخطيط المالي و تقديم خدمات التأمين الصحي؛

- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي أو المكافأة التقاعدية و الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 536.

<sup>2</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 536.

المطلب الثالث: ماهية عقد العمل وأنواعه

### 1. تعريف عقد العمل

هو عقد يربط بين العامل و صاحب العمل تنشأ بموجبه عقد العمل، و يحتوي عقد العمل على عناصر متعلقة بطبيعة العقد و مدته، و قيمة الأجر و أوقات العمل و باقي الشروط المتفق عليها بين الطرفين و لا تنعقد علاقة العمل حسب التشريع الجزائري إلا بإبرام عقد العمل و توفر الشروط الواجب توفرها في مختلف العقود أي أركان العقد العامة بالإضافة إلى شروط شكلية و أخرى موضوعية خاصة بهذا العقد.<sup>1</sup>

### 2. أنواع عقد العمل

تنقسم عقود العمل بالنظر إلى مدة العقد إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

#### 1-2. عقود محددة المدة

هي العقود التي تنتهي بانتهاء العقود المدة المتفق عليها بين المستخدم و العامل، و قد نصت على هذا المادة 12 من قانون العمل، و حددت الحالات التي يمكن فيها إبرام عقد العمل محدد المدة و هذه الحالات هي:

- أشغال و خدمات غير متجددة؛

- عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.

و مهما يكن يجب أن يبين بدقة في عقد العمل مدة علاقة العمل وأسباب المدة المقررة، و من ناحية أخرى أوكل القانون لمفتش العمل المختص إقليميا التأكد من احترام المادة 12 عند إبرام عقد العمل محدد المدة حيث نصت المادة 12 مكرر (معدلة)؛

- استخلاف عامل غير مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا، و يجب على المستخدم أن يحتفظ على منصب العمل لصاحبه؛

- عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع أو أسباب موسمية؛

- عندما يبرر ذلك تزايد العمل .

بالأمر 96-24) على ما يلي:

" يتأكد مفتش العمل المختص إقليميا بحكم الصلاحيات التي يخولها إياه التشريع والتنظيم المعمول بهما، من أن عقد العمل محدد المدة أبرم من أجل إحدى الحالات المنصوص عليها صراحة في المادة 12 من هذا القانون و أن المدة المنصوص عليها في العقد موافقة للنشاط الذي وظيف من أجله العامل".

<sup>1</sup>- قانون العمل، برتي للنشر، الجزائر، الطبعة السابعة، 2013، ص 169.

<sup>2</sup>- نفس المرجع ص 170.

أما في حالة عدم احترام أحكام المادة 12 فيتحول العقد إلى عقد غير محدد المدة كما نصت على ذلك أحكام المادة 14 من نفس القانون.

بقولها: ( يعتبر عقد العمل المبرم لمدة محدودة خلافا لما تنص عليه أحكام هذا القانون، عقد عمل لمدة غير محدودة، دون الإحلال بالأحكام الأخرى الواردة في القانون)

## 2-2. عقود العمل غير محددة المدة:

و هي عقود ليس لها أجل انتهاء، و يعتبر عقد العمل غير محدد المدة إذا كان مكتوبا و لم ينص فيه على مدة انتهائه صراحة، أما إذا كان غير مكتوب فيعتبر لمدة غير محدودة كما نصت المادة 11 بقولها: ( يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة، و في حالة انعدام عقد العمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة)

و هكذا فإن مدة عقد العمل تعتبر غير محددة إلا إذا نص الطرفان على غير ذلك صراحة و كتابة في العقد، أي أنه لا يمكن في حال من الأحوال أن يكون عقد العمل محدد المدة شفهيًا.

## 3. وقف علاقة العمل:

وقف علاقة العمل هي الامتناع عن العمل لمدة معينة، تميز بين ثلاث حالات من حالات وقف العمل:<sup>1</sup>

### الحالة الأولى: وقف العامل عن العمل

قد يوقف العامل عن الشغل كإجراء تأديبي إذا ارتكب خطأ غير جسيم أو أخل بالتزاماته المهنية، وطبقا للقانون فإنه لا يمكن توقيع عقوبة على العامل إلا بموجب مصدر قانوني كلائحة النظام الداخلي و لا يمكن أن يتجاوز وقف العمل مدة شهر واحد.

### الحالة الثانية: توقف نشاط المنشأة

هذه الحالة أخطر بكثير من الحالة الأولى لأن وقف المنشأة عن العمل يترتب عليه آثار سلبية من الناحيتين الاقتصادية و الاجتماعية، و لهذه الأسباب عمدت التشريعات في العديد من الدول إلى منع المستخدم إيقاف عمل المنشأة، بل و ذهب بعضها إلى إلزام المستخدم بتقديم مساعدات للمنشآت التي تضطر المستخدم التوقف عن العمل لأسباب اقتصادية، و في هذا الخصوص ألزم المشرع الجزائري المستخدم وضع تدابير قانونية القصد منها الحفاظ على الشغل و حماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لاإرادية و لأسباب اقتصادية.

<sup>1</sup> - قانون العمل، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الحالة الثالثة: التعليق القانوني لعلاقة العمل

نصت المادة 64 من قانون العمل على أنه تعلق علاقة العمل قانوناً للأسباب التالية:

- اتفاق الطرفين المتبادل، عطل مرضية أو ما يماثلها.
- أداء التزامات الخدمة الوطنية، ممارسة مهنة انتخابية عمومية.
- حرمان العامل من الحرية ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي.
- صدور قرار تاديب يعلق ممارسة الوظيفة ( يعود هذا للحالة الأولى).
- ممارسة حق الإضراب.
- عطلة بدون اجر.

ويحق لمن انطبقت عليه هذه الحالات استئناف العمل بعد زوال السبب القانوني الذي علق علاقة العمل، حيث نصت على ذلك المادة 65 بالقول ( يعاد إدراج العمال المشار إليهم في المادة 64 أعلاه قانوناً في مناصب عملهم أو في مناصب ذات أجر مماثل، بعد انقضاء الفترات التي تسببت في تعليق العمل).

4. إنهاء علاقة العمل

تنص القواعد العامة في العقد أنه إذا لم يف أحد الطرفين المتعاقدين بالتزامه جاز للطرف الآخر أن ينهي العقد بمعنى أن يفسخ العقد ويطلب التعويض إذا لحقه ضرر، وتنتهي علاقة العمل بإحدى الطرق التالية:<sup>1</sup>

- البطلان أو الإلغاء القانوني،
  - انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة،
  - الاستقالة، التقاعد، الوفاة، العزل.
  - العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع
  - التسريح للتقليص من عدد العمال،
  - إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة،
- ويدخل ضمن هذا الإطار بطلان عقد العمل إذا أخل بشرط من الشروط العامة للعقد، كتوظيف أطفال ما دون السادسة عشر أو توظيف أشخاص لا يحق لهم الجمع بين وظيفتين كالقضاة.

<sup>1</sup> - قانون العمل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

### خلاصة الفصل

يعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة تعمل من أجل استغلاله على أحسن وجه حتى تتحقق أهدافها، لذا فالاهتمام به يعتبر من أولويات المؤسسة ككل و بالأخص إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المسؤولة المباشرة عن الفرد طيلة حياته الوظيفية، أي منذ توظيفه إلى غاية انتهاء خدمته في المؤسسة.

وعليه فعلى إدارة الموارد البشرية أن تهتم بتسيير المسار الوظيفي للأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار إشراكهم في هذه العملية ، و الاعتماد على المعايير الموضوعية في مختلف الإجراءات المتبعة في تسيير المسار الوظيفي ( ترقية، نقل، تقييم، تكوين...) من أجل تحفيز العمال وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني  
نظرة عامة حول  
التحفيز

إن موضوع الحوافز حضي باهتمام الكثير من الباحثين، كونه من وظائف إدارة الموارد البشرية، ولآثاره الواضحة وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي إلى تشجيع العاملين بالقيام بما وكلوا به على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد.

انطلاقاً مما سبق و لغرض الإلمام بجوانب الموضوع، فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث، حيث سنتعرف من خلال المبحث الأول على ماهية التحفيز من خلال تعريفه و مراحل تطوره، أهميته و أهدافه، و أنواعه، أما المبحث الثاني فقد خصص لنظريات التحفيز، و أخيراً المبحث الثالث تعرضنا فيه إلى أهم العوامل المؤثرة في التحفيز، و دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال، ثم علاقات تسيير المسار الوظيفي بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: ماهية التحفيز

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت و طاقة و جهد، و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة، و سنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز و أهميته، أهداف و مراحل تطور التحفيز، أنواع الحوافز.

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز ومراحل تطوره

#### 1. مفهوم التحفيز

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز نذكر من بينها:

"يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و أدائهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد."<sup>1</sup>

و عرف كذلك "على أنه تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من الجهود و ذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما، و ينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد."<sup>2</sup>

التحفيز هو " العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل توفير الفرص و الوسائل أمام الأفراد العاملين لتثير

بها رغباتهم و تخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها و إشباع حاجاتهم؛ ويضم العناصر التالية:

- القدرة: مجموع الاستعدادات العلمية و العملية الموجودة في الفرد، فالعامل المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز (غير مؤهل).

- الجهد: يقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين.

- الرغبة : عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي في الفرد فإذا توفر فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل

تكون كبيرة، والعكس صحيح."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

<sup>2</sup>- لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 145.

<sup>3</sup>- خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على مبادئ العمال، دار المسيرة، عمان، الطبعة الخامسة، 2007، ص 233.



وعرف التحفيز بأنه "مجموعة الأدوات و الوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم و رغباتهم من ناحية و تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى"<sup>1</sup>

## 2. مراحل تطور التحفيز:

في بداية القرن الثامن عشر مع بروز حركة الإدارة العملية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.

### 1-2. المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، و في وجهه نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول و دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط ، و كذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

### 2-2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهه نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و بالتالي المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية، يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل في داخل جماعات.

و بالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية ، لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

### 3-2. المرحلة الحديثة:

و تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) و حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها و هذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت ترى المدارس التقليدية.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 323.

وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية و ذلك حسب مستويات الأداء و كذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

## مطلب الثاني: أهداف و أهمية الحوافز

### 1. أهداف الحوافز

تسعى المنظمة من خلال التحفيز إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية عمالها.
- تنمية روح التعاون و روح الفريق في العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي.
- الاهتمام بالعاملين و ضمان احترامهم و الثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية و النفسية و الاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصار جهدهم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري و جعله متطورا عبر الزمن و استغلال قدراته و إبداعاته.
- تخفيف الصراعات و النزاعات بين العاملين و تضارب المصالح.
- تخفيض معدل دوران العمل في المؤسسة.
- يهدف التحفيز إلى تخفيض نسبة تغيب العامل في المنظمة و تأخره عن العمل.
- إكساب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل.
- تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.

### 2. أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة و تشير إلى مجموعة الأغراض و المكاسب و النتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس و معايير عادلة و هذه المكاسب تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- خليل محمد الشماح، مرجع سبق ذكره، ص 234.

<sup>2</sup>- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

## 2-1. أهمية الحوافز على مستوى الفرد

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجته: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و أتقن الأداء و أخلص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم، و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

## 2-2. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات : و تكمن هذه الأهمية فيما يلي :

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة و المنافسة بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي و تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها، و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم و وجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

## 2-3. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يأتي:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكائنها، و هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: و منها تخطيط الموارد البشرية، و تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء والأجور، المنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.

### مطلب الثالث: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متداخلة في بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، و أهم هذه التقسيمات.

#### 1. قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:<sup>1</sup>

##### 1-1. الحوافز المادية

وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، و تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتفاع بمستوى كفاءتهم، و من بين هذه الحوافز الراتب و المكافآت عن الاقتراحات.

و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

- الأجر: و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيرا كان له دور في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر؛
- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي؛
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركتها لتحفيز العاملين؛
- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين لأنها تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

<sup>1</sup> - شايوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996 ، ص، 210.

## 1-2. الحوافز المعنوية

و يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على عناصر معنوية، أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. و هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من اجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية و الاجتماعية ومن أهمها:

- **الشكر و التقدير:** و يعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل و يكون عادة في شكل تكريمات و شهادات شرفية و تقديرية، و تجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب في منحها حتى لا تفقد مغزاها الحقيقي؛
- **فرص الترقية و التقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، و فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد؛
- **المشاركة في الإدارة:** وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج تحت هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، و بذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات؛
- **التوافق المهني:** و المقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد و معارفه و قدراته و كذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية الأداء إذا كان راغبا في عمله محبا له و قادرا على أدائه و يمكن اعتبار كل الخدمات الصحية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة للعامل، و بالتالي بلوغ الرضا الوظيفي فزيادة الأداء و الإنتاج.

## 2. قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى: <sup>1</sup>

- 1-2. **حوافز ايجابية:** هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم و كفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، و منحه شهادات الاعتراف و التقدير.
- 2-2. **حوافز سلبية:** تمثل الجانب الردعي و التأديبي الذي يتخذ مع الأفراد و العاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات و التخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود- ياسين الخرشنة، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 214.

3. قسمت الحوافز من حيث الشموليين إلى:

1-3. حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته و مجهوداته على إنجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

1-3. حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

والجدول التالي يمثل تقسيمات الحوافز:

الجدول رقم (03):

تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

حوافز الإنتاج	حوافز فردية	حوافز جماعية
حوافز إيجابية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر</li> <li>- المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء</li> <li>- البدلات المختلفة للعمل</li> <li>- المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح</li> <li>- التأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والشيخوخة</li> <li>- الوجبات الغذائية</li> <li>- توفير النقل</li> <li>- العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم</li> <li>- مكافآت عند انتهاء الخدمة</li> <li>- بعثات ومنح دراسية تكوينية</li> </ul>

<p>-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال</p>	<p>-الخصم من المرتب -الحرمان من المكافآت أو جزء منها -الوقف عن العمل -تأخير الترقية -تخفيض الدرجة</p>	<p>حوافز سلبية</p>	
<p>-ظروف عمل ملائمة -الإشراك في الإدارة -نشاطات اجتماعية ورياضية -فترات راحة أثناء العمل -توفير وسائل الأمن</p>	<p>-جوائز تقديرية -شهادات الامتياز -الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء -الإجازات الاستثنائية -الترقية</p>	<p>حوافز إيجابية</p>	<p>حوافز معنوية</p>
<p>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية -التحويل للتحقيق</p>	<p>-توجيه الإنذار والتوبيخ -بالعقاب أو الطرد -النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب</p>	<p>حوافز سلبية</p>	

### المبحث الثاني: نظريات الحوافز

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث و مفكر له تياره الخاص و نظريته الخاصة للتحفيز، و هذا انطلاقا منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية و خاصة مع تطور و ظهور الحاجات و الرغبات البشرية و عليه تعددت النظريات و تنوعت، حيث كانت الانطلاقة مع أفكار المدرسة الكلاسيكية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كانتقاد لها، وصولا إلى الاتجاهات الحديثة.

### مطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

#### 1. النظرية الكلاسيكية

من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور و أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل و تزيد من إنتاجيته و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل؛
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم و يصبحون عاطلين، و بالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول؛
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، و تدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم؛
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم؛
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة؛

أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة و بتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناءً على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر للعامل كأنه آلة و عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة، و تجاهل أيضا أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

#### 2. نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغور، " Douglas Mc Gregor "

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، و تبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي و أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص119.



أ- نظرية " x " :

و اتضح من خلال أبحاثه ما يلي:<sup>1</sup>

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا؛
- أن العامل خامل و لا يرغب في تحمل المسؤولية؛
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده و يوضح له ماذا يعمل؛
- أن العامل أناني و لا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة؛
- أن هناك مقاومة للتغيير و التحسين في المنظمة؛
- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة و متابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل؛
- أن الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

و انطلاقا من هذه الحقائق و التصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتهم و اعتمدت على أساليب التهديد و الإشراف المحكم، ما دام العمال يميلون إلى الكسل و يتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم، في الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال و كسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة و بعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا هو: "كن صارما و عادلا".

ب- نظرية y

قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، و قدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية y و هي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي<sup>2</sup>

- أن العمل شيء طبيعي؛
- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة و أنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة؛
- أن الناس يتمتعون بضمائر حية و أنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة؛
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة و عندهم استعداد لتحمل المسؤولية؛

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 41-42.

<sup>2</sup> - نفس مرجع أعلاه، ص 43.

- أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، و إذا قامت المنظمات بتدريب و تأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.

وحسب هذه المعلومات و الحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة و هو يسعى باستمرار لتحقيقها، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.  
و لمزيد من التوضيح ندرج الشكل التالي:

الجدول (04)

نظرية Y و X لدوجلاس ماجريجور

نظرية Y	نظرية X
1- يجب الفرد العمل	1- يكره الفرد العمل
2- ممارسة الرقابة الذاتية	2- هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة
3- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية	3- الفرد يتجنب المسؤولية
4- يفضل التوجيه الذاتي	4- يفضل التوجه عن طريق الآخرين
5- طموحات عالية ودوافع للابتكار	5- لديه طموح قليل
6- يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية	6- يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية
7- يرغب في الإثراء الوظيفي.	7- يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، 2011، ص 123.

مطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم و جماعة العمل داخل المنظمة.

و ترى هذه النظرية أن العامل له حاجات و دوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية و حاجات الأمان و لكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 208.

### 1. نظرية التون مايو

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة " التون مايو " و تميزت هذه النظرية بعدد من القواعد و الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين و تحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي<sup>1</sup>

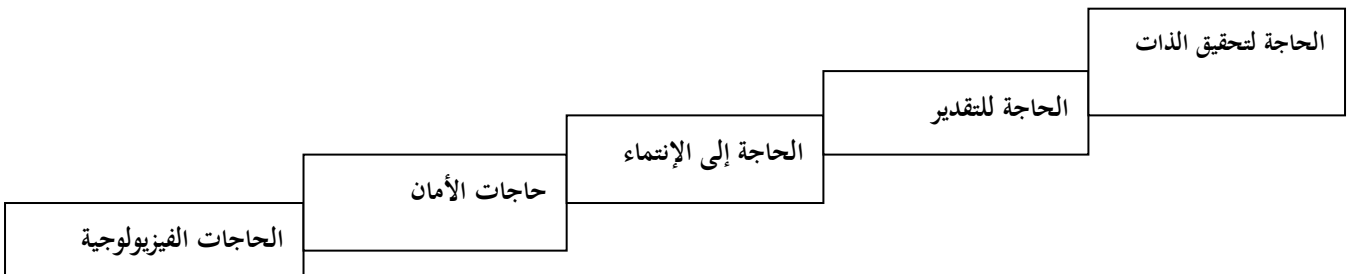
- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين و من المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

### 2. نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات) لماسلو:

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز و أهم ما جاءت به ما يلي:<sup>2</sup>  
تعرف هذه النظرية باسم " نظرية ماسلو للحاجات " و التي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكاته يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، و تظل الحاجة الغير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، و بالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، و تليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي:

#### شكل رقم(05)

#### سلم ماسلو للحاجات



La source: Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, 2ème édition, Paris: Editions d'Organisation, 2003, p35.

<sup>1</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 208.

<sup>2</sup> - نفس المرجع أعلاه ، ص 210 - 211.

- الحاجات الفيزيولوجية : و هي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان و التي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الماء و الغذاء و الهواء و المسكن والراحة والنوم، و تأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى، ويرتبط إشباعها بالنقود كقوة شرائية.

- حاجات الأمان و السلامة: كالرغبة في الحماية من الأخطار و إيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم.

- الحاجات الاجتماعية: و تأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء و دعم الآخرين و الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

- حاجات التقدير و الاحترام الشخصي: كالثقة و الاعتناء بالنفس، و شعور الفرد بأنه مفيد و كذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له.

- حاجات تحقيق أو إثبات الذات: و هي رغبة الفرد المتنامية في التميز، و رغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

### 3. نظرية العاملين ل " فريدريك هيرز برغ":

توصل هيرز برغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، و بناءا عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل و هما:<sup>1</sup>

-مجموعة العوامل الوقائية: و تدعى أحيانا بالعوامل الإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها و توافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، و يحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة و إدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب و المركز الاجتماعي و الأمن الوظيفي.

-مجموعة العوامل الحافزة: و يطلق عليها أيضا اسم العوامل الإشباعية و هي تلك المرتبطة بالعمل، و تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا و الحفز لدى الموارد البشرية، و تتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة و محتواها، المسؤولية، فرص التقدم و التنمية، نمو الشخصية وتطورها.

و خلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ و هي التي تتعلق أساسا بالظروف و العوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بمهية العمل و إنجاز الفرد لذلك العمل و الاعتراف الذي يحصل

<sup>1</sup> - علي الغربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 213-214.

عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز و الرضا و لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها، و يمكن أن نوضح و نعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم(06)

مبادئ نظرية هرزبرغ (العاملين)



المصدر : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 464.

4. نظرية الحاجات الأساسية لـ " دافيد ماك لييلاند " "D.Mac leeland"

و تسمى أيضا بنظرية الإنجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية و هي:<sup>1</sup>

- الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير و الرقابة و القوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح و يخافون من الفشل و هم غالبا يحبون التحدي.

- الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## 5. نظرية الدفرر ALDEFRER

تعد هذه النظرية تطوراً لنظرية ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي:<sup>1</sup>

- حاجات الوجود؛

- حاجات الإنتماء؛

- حاجات النمو.

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، و تعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو. إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع و إيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة و الضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟؛

- ما هي الحاجات المشبعة؟؛

- كيف يتم إشباعها؟؛

- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟؛

- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟؛

- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟.

المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة

### 1. نظرية التوقع ل" فكتور فروم" " V.Vroom":

تقوم هذه النظرية على افتراض أن سلوك الفرد و أدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، و يعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:<sup>2</sup>

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، و هذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد؛

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء و المردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي؛

- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي و كبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

<sup>1</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 47.

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 166.

و الملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزاً على الحوافز المالية و أثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء، وعليه فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، و أن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

## 2. نظرية المساواة أو العدالة لـ " ستايسي آدمز " STACY ADAMS :

إن أهم افتراضات و ما جاءت به هذه النظرية هي كما يلي:<sup>1</sup>

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد و وقت و ما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا و منافع معنوية، و يتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية و المعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، و عند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي **عوائد الفرد / جهوده = عوائد الآخرين / جهودهم** و عند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.

## 3. نظرية التدعيم

تقوم هذه النظرية على مبدأي التعلم و قانون الأثر، حيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على التحفيز، و على أساس ذلك فإن الفرد قد يكرر نفس السلوك إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي مثلاً علاوات أو ترقية، كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي، و في هذا الصدد نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم و تسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية في المنظمة.<sup>2</sup>

## 4. نظرية Z لوليام أوشي

قام ويليام أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز، و تفترض نظريته أن الإدارة الجيدة هي التي تحوي و تحتضن العاملين في كل المستويات، و تتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية.

و يعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية أن العاملون الذين يتحلون بالشعور بالذات و الشعور بالانتماء يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكثر.<sup>1</sup>

و خلاصة القول أن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز ويعتمد على التحفيز المادي كوسيلة مناسبة لتحفيز الأفراد، و منهم من يعتمد على التحفيز المعنوي، و منهم من يعتمد على التحفيز الإيجابي و السلبي لتحفيز الأفراد و كذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروط قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة، بينما قد لا تتحقق لمجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى و تواجه ظروف و مواقف معينة و مختلفة فلكل منظمة سياق و ظروف خاصة بها و أفراد يمتازون بالتعقيد و التغيير و سلوكيات و تصرفات معقدة، لذا يجب على كل إدارة أو منظمة تحديد و دراسة دقيقة لسلوك و تصرفات و دوافع الأفراد و من ثم القيام بتحفيزهم.

### المبحث الثالث: أهم العوامل المؤثرة على التحفيز

تقديم أجور كافية و توفير ظروف عمل مناسبة، تبني سياسة تدريب جيدة، وضع نظام اتصال داخلي وإدارة الحياة وظيفية مناسبة، هي من العوامل الهامة التي تساهم في تحفيز العمال و دفعهم إلى تقديم المزيد، و سيتم التطرق إليها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: الاتصال في المؤسسة

##### 1. تعريف الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي على أنه "وسيلة من وسائل التسيير الاستراتيجي للمؤسسات"<sup>2</sup> الاتصال الداخلي "هو نوع من الاتصال الذي يختص بالموارد البشري بهدف ضمان التناسق بين مختلف مصالح المؤسسة و كذلك تحفيز المستخدمين"<sup>3</sup> من خلال التعريف الأول نلاحظ أن الاتصال الداخلي يعتبر كأداة تساعد المؤسسة للتعرف على سلوك و قدرات مستخدميها و مدى تفهمهم لمضمون رسالتها، كما أنه في التعريف الثاني اعتبر أن الاتصال الداخلي أداة للتسيير الاستراتيجي حيث ركز على أثر الاتصال الداخلي في العنصر البشري من تنسيق و تحفيز.

<sup>1</sup> - راتشمان دافيد وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 134.

<sup>2</sup> - Philip Kotler Bernard Dubois, **Management et Marketing**, Pearson Education, 12ème édition, p630.

<sup>3</sup> - مهدي زوبلف-علي العظايلية، إدارة المنظمة، دارالمجدلوي للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1996، ص 280.



## 2. أنواع الاتصال الداخلي

نميز على مستوى المؤسسة نوعين من الاتصال الداخلي وهما رسمي و غير رسمي: <sup>1</sup>

### 1-2. الاتصال الرسمي

لكل مؤسسة قنوات اتصال معروفة و محددة من طرف السياسة العامة، لهذه الأخيرة و المعلومات المنقولة عبر هذه القنوات تعرف بالاتصال الرسمي، أي أن الاتصال الرسمي هو استعمال قنوات الاتصال المعروفة من طرف جميع الأفراد في المنظمة لإيصال المعلومات من المرسل إلى المستقبل و نقصد بقنوات الاتصال طرق الاتصال وهي الاتصال النازل، الاتصال الصاعد الاتصال الأفقي التي سيتم التطرق إليها فيما بعد.

### 2-2. الاتصال الغير رسمي

هناك قنوات اتصال داخل المؤسسة لا تقع على مسار خطوط السلطة الرسمية يطلق عليها قنوات الاتصال الغير رسمية، إذا تأخذ شكل الشجرة في التفرع و تخترق المسار الاتصالات الرسمية، و تجرى هذه الاتصالات بين العاملين لا بحكم أعمالهم و إنما بحكم علاقتهم الشخصية فيكون الاتصال في هذه الحالة مباشر بين المرسل والمستقبل دون استعمال قنوات الاتصال المعروفة، و الاتصال الغير رسمي لا يقتصر فقط على المحادثات الشفوية كما يعتقد البعض بل يمكن استعمال في ذلك أدوات أخرى كالملاحظات المكتوبة و وسائل الفاكس.

### 3. طرق الاتصال الداخلي

يوجد على مستوى المؤسسة ثلاثة طرق للاتصال و هي الاتصال النازل، الاتصال الصاعد و الأفقي.

### 1-3) الاتصال النازل:

يعرف بأنه ذلك الاتصال الذي ينطلق من قمة الهرم التنظيمي ليصل إلى العاملين عن طريق موظفين إداريين، أو أدوات مكتوبة يتم نشرها بصورة إجمالية مثل الجريدة الداخلية. <sup>2</sup> و يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، و بناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، و قد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، و لذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه و التعليم.

و للاتصال النازل هدفان هما:

- أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها و فهمها؛
- ب - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

<sup>1</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 282.

<sup>2</sup> - محمد يسرى ابراهيم دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

شكل رقم (07)

الاتصال النازل



المصدر: محمد يسرى دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 184.

3-2. الاتصال الصاعد

و يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، و يعد هذا الاتصال حاسما و مهما لنمو وتطوير التنظيم<sup>1</sup>.  
و يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي و ليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه و خططه المستقبلية.
  - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير و التي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها الفاعل.
  - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
  - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
- و الشكل التالي يوضح الاتصال الصاعد:

شكل رقم (08)

الاتصال الصاعد



المصدر: محمد يسرى دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 186.

<sup>1</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 184.

### 3-3. الاتصال الأفقي:

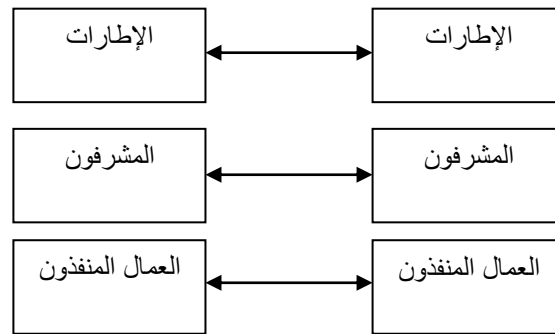
و يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق و التكامل، و هذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظم.<sup>1</sup>

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح و يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. و يمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة؛
  - حل المشاكل و ذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة؛
  - تبادل المعلومات ( المشاركة)؛
  - حل الصراع و يتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، و يقلل من الجهد و الوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.
- والشكل التالي يوضح الاتصال الأفقي:

#### شكل رقم (09)

#### الاتصال الأفقي



المصدر: محمد يسرى دعبس، و السلوك الإنساني، البيطاس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 مرجع سبق ذكره، ص

<sup>1</sup> - محمد يسرى ابراهيم دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 188-189.

#### 4. الاتصالات كحافز للعاملين:

إن أنظمة الاتصال الفعالة تلعب دور مهم في تحفيز الأفراد، فهو يزودهم بكل أنظمة المنظمة و سياساتها و إجراءات التشغيل فيها و خططها المستقبلية، كما يتمكن المشرفين و الإطارات العليا من فهم أهداف الأفراد و أفكارهم، و هو ما نسميه بالمعلومات المرتدة و ذلك من الطرفين<sup>1</sup> فبالإضافة إلى المعلومات المرتدة فهناك وسائل اتصال كثيرة تحفز الأفراد من بينها :

- **الاجتماعات بمختلف أنواعها:** تعتبر الاجتماعات من بين أهم وسائل الاتصال التي تحفز الأفراد و تدفعهم، لأنها تزيد من حماسهم و تنمي روح العمل الجماعي و هي وسيلة للتعرف على نقاط الضعف و القوة للمشاركين؛

- **نظام الاقتراحات:** يعتبر نظام الاقتراحات من الأساليب الحديثة لإثارة اهتمام العاملين بوظائفهم و سير العمل بالمنظمة، و تشجيعهم لتقديم أفكار بناءة بشأن تنظيم العمل و تبسيط إجراءاته و تقديم الاقتراحات التي تكون عادة كتابيا، و تستخدم طرق عديدة في ذلك منها صناديق الاقتراحات، لجان الاقتراحات، و يعتبر هذا النظام وسيلة ديمقراطية واعية، و عند تقييم الاقتراحات يتم مكافأة الأفكار المقبولة معنويا و ذلك بالتقدير و الثناء و أحيانا يتم مكافأتها ماديا؛

- **صالات و البومات الصور:** يمكن لنظام الاتصال أن يوفر صالة الصور التي تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز و الإنجاز الكبير، و يستدعي إليها زوار المنظمة و أعضائها للتعرف على المتميزين في الأداء، و يكون كذلك بإنشاء مجموعة ألبومات الصور التي صور لكل الأفراد الذين قدموا إنجازات متميزة و ملخصاً عن تلك الإنجازات؛

- **لوحة الإعلانات:** يتم إعلان أسماء المجددين في العمل في لوحات الإعلان، من أجل أن يسمع به كل الأفراد في المنظمة، و هو حافز مهم جدا في رفع الروح المعنوية للأفراد؛

- **الكتيبات وصحيفة المنظمة:** يمكن للمنظمة أن تصدر كتيبات و صحف خاصة بالمنظمة تضع فيها أسماء المجددين و صورهم، و تذكر أدائهم المتميز و غيرها من الأمور التي تحفز الأفراد و تحسبهم باهتمام المنظمة بهم؛

- **الاتصال الخارجي:** تلعب الإعلانات الشهرية لتحسين صورة المنظمة دورا هاما في الروح المعنوية للعاملين و حافز لجذب العمال المهرة للمنظمة.

<sup>1</sup>- Fanelly Nguyen Thanh, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, economica, paris 1991 p 28.

وعموما يمكن اعتبار أن كل وسائل الاتصال تدخل في إطار التحفيز و اندفاع الأفراد نحو العمل وتساهم في التوفير للعامل جميع النظم والمعلومات التي لها علاقة بالعمل، فطريقة إيصال المعلومة تؤثر في فعالية التحفيز ، وبالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في المنظمة هي من بين العوامل التي تتحكم في فعالية التحفيز.

## المطلب الثاني: ظروف العمل والمكافآت

### 1. ظروف العمل

تشكل الظروف المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات، و التجهيزات، و مكان العمل و محيطه الفيزيائي المتنوع ) عاملا مؤثرا على أداءهم في العمل و رغبتهم به ، فكلما زادت و تحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

#### 1-1. تعريف ظروف العمل:

ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه ، و في ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المؤسسة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>  
و بناء على هذه التعريف نستخلص أن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف و مواجهات سواء داخل عمله أو خارجه ، مما ينعكس إيجابا أو سلبا على سلوكيات الفرد وأدائه.

#### 2-1. آليات تحسين ظروف العمل

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على العمال فيها و بالتالي على الإنتاجية، لذا تعمل إدارة المؤسسة على التخفيف من هذه الظروف قدر الإمكان، و هذه مجموعة من الأساليب المقترحة<sup>2</sup> :  
- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب و ذلك لتجنب حدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية.  
- تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة و بين المجموعات المختلفة لأن ذلك يخلق جوا من التعاون و المحبة و المنافسة الشريفة.  
- يجب أن يكون المصنع نظيفا و مريحا من حيث الإضاءة و التهوية و خاليا من الضوضاء و الغبار بشكل كبير لأن ذلك يؤثر سلبا على العمال.

<sup>1</sup> - دمري أحمد ، مساهمة في دراسة ظروف العمل ، الطبعة الاولى ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر، ص69.

<sup>2</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 84.

- توفير المؤسسة للسكن الصحي الملائم لعمالها، بالإضافة إلى طب العمل الذي يقدم الخدمات العلاجية للعمال، و هذا يعمل على رفع معنوياتهم و تقليص تكاليف نقلهم، و انخفاض الأمراض الناتجة عن حالتهم الاجتماعية المزرية.
- التشديد على الخدمات التي تقدم الرفاهية للعامل و أسرته ، حيث أن ذلك يجعل من العامل عنصرا إيجابيا داخل المؤسسة وخارجها.
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي و تطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية و الاهتمام بالعامل البشري و مشاكله ومحاولة دعم الأفراد و توجيههم و مساندتهم عند الحاجة.
- معالجة الروتين و محاولة التخفيف منه قدر الإمكان مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات و الوضوح بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب و تطوير مهارات العاملين.
- تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد و التقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال.

### 1-3. الحوافز وظروف العمل

يقصد بها جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله في المنظمة ، و يتضمن هذا المجال ظروف و بيئة العمل المادية و المعنوية التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله الداخلية و بالتالي رضاه عن منظمته ، و تشمل هذه الظروف الطبيعية من متغيرات الحرارة و التهوية و النظافة و المرافق، كما يتضمن أيضا الأجور، المكافآت، نظام التقاعد، فرص التطور و الرقي في العمل، الأمن و الاستقرار الوظيفي و الاعتراف والتقدير والمكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع.

### 2. المكافآت

تنفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، و تعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز و التمايز، و توفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى مجهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة، و يختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوبا عليه في القانون، و منها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، و العلاوات الدورية... الخ، بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساس على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظرا للتفاني و المثابرة في العمل.

## 1-2. تعريف المكافأة

تم تعريفها على أنها " هي مبلغ من النقود تدفع بإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي الغير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته، و يكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية و فنية".  
المكافآت قد تكون:

- مكافآت المردود الفردي: و تدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.

- مكافآت المردود الجماعي: و تدفع على أساس المجهود الجماعي.

- المكافآت العينية: و هي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

و تمنح المكافآت في ظروف عديدة منها: مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.

- مكافآت الأقدمية النهائية.

- مكافآت التدريب.<sup>1</sup>

## 2-2. أنواع المكافآت

للمكافئة نوعين و هما:<sup>2</sup>

مكافآت غير رسمية: و هي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر و تكون المكافآت حالا وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، و هنا يجب مراعاة التالي:

- أن تتوافق و تتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف. بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف و تختار له مكافأة التي ترضي رغباته.

- توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه، يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية العمل الذي أنجز و تكون المكافأة متناسب مع هذا الإنجاز.

- أن تكون المكافأة آنية، بمعنى أن تقدم مباشرة بعد إتمام العمل، و لو تأخرت المكافأة فإنها تفقد بريقها و بهجتها.

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 137.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 139-140.

المكافآت الرسمية: و هي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين عن المشاركة و النجاح لفترة طويلة من المثابرة و العمل الدؤوب... الخ و هنا يجب مراعاة التالي:

- تحديد أسس و أهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة و ما هي المكافأة و متى و أين تمنح.
- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح و الإنجاز و تناسبه مع المكافأة.
- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت.

- من المفضل تقديم المكافأة أمام الآخرين لتحفيزهم و لإعطاء الأهمية للمكافأة و الشخص الفائز. و من المهم أيضا التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، و كيفية استخدامها و العناية و التركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر و التقدير، الثناء والمدح... الخ، إذ أن لها دور كبير في تحفيز العمال.

### المطلب الثالث: التكوين و تسيير المسار الوظيفي

#### 1. التكوين

يلعب التكوين دورا هاما و حيويا في المنظمة و يخدم أهم أهداف الإدارة، و ذلك عن طريق عقد الدورات، الندوات التثقيفية و إرسال البعثات للخارج لمسيرة التقدم الحادث على مستوى العالم، و يؤدي ذلك إلى تنمية و صقل مهارات العاملين بالمنظمة، و النهوض بما لديهم من قدرات و إمكانيات، و تطوير أدائهم و سلوكهم، و تحسين مستوى الأداء، و يعد التكوين حافزا ذات فعالية.

**1-1. مفهوم التكوين** عرف التكوين بأنه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم و نسبي في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل"<sup>1</sup>

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>2</sup>

ينصرف مفهوم التكوين إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> - جاري دبسلر، مرجع سبق ذكره، ص 255.



## 2. تسيير المسار الوظيفي

بعد أن تطرقنا إلى تعريف تسيير المسار الوظيفي في الفصل الأول، سوف نتحدث عن دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال، و علاقته مع الوظائف الموارد البشرية.

### 1-2. دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال

- تسيير المسار الوظيفي يسمح للمؤسسة باكتشاف و تطوير سوق العمل الداخلي، و تعزيز ولاء الموظفين للشركة، و تحفيزهم، و مشاركتهم في أداء عملهم.

- إن تسيير المسار الوظيفي يمكن من التوفيق بين مهارات الموظف و متطلبات المنصب، الذي ينطوي على الرضا الوظيفي، و التحفيز.

- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساليب عادلة مثل الكفاءة المهارة و مدى الاستعداد و ليس على أساليب معايير غير موضوعية مثل: الجنس، السن... الخ، و من ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد مما قد يساهم في ترقيته.<sup>1</sup>

- يسمح تسيير المسار الوظيفي بعقلنة كل القرارات المتخذة في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، ما يجعلها أكثر مصداقية الشيء الذي يلعب دور في تحفيز العمال.

من خلال التدريب:

- التدريب يمكن العامل من تطوير كفاءاته و إتقان عمله و مسايرة التطورات الطارئة في مجال عمله، و هذا يمنحه الثقة في نفسه و في مهاراته و يمكنه من المحافظة على منصبه و يوفر قدرا من الاستقرار الوظيفي و هذا يؤثر إيجابيا على التحفيز الموظفين.

- التدريب يسمح للموظف بالحصول على المعارف و الكفاءة التي تمكنه من تحقيق أهدافه المتمثلة في الترقية و التطور في الحياة المهنية، و هذا ما يجعل منه حافز قوي للموظفين، و زيادة على ذلك التدريب يساهم في ولاء الموظفين و ذلك بتقوية شعورهم بالانتماء للشركة.

- التدريب عادة ما يكون متبوعا بتفويض مزيدا من السلطة مما يلي حاجات الموظف إلى السلطة، الحكم الذاتي، و تقرير مصير وهذا له اثر محفز على الموظفين.

- إن تسيير المسار الوظيفي يعطي إجابات لتطلعات الموظفين من حيث الترقية و التدريب مما يحفزهم على العمل للحصول عليها.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، " دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي "، (الدار الجامعية، مصر، 1995)، ص 16.

### 2-3. علاقة المسار الوظيفي بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

#### - الاستقطاب

بالنسبة لتسيير المسار الوظيفي تأتي أهمية الاستقطاب من خلال اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي كمصدر للحصول على الكفاءات حيث يتم ترقية و نقل الأفراد المناسبين لشغل المناصب المناسبة.<sup>1</sup>

#### - الترقية

و هي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات و مهام أكثر، و هي بمنزلة عملية إعادة تخصيص الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى و عادة ما تنطوي مثل هذه العملية على مسؤوليات و سلطات أكبر.

#### - النقل

تقوم المؤسسة بنقل الموظف إذا حصل شاغر يقتضي الإشغال السريع، و من فوائد النقل إكساب الفرد كفاءات جديدة (قدرات، مهارات، معارف جديدة) مما قد يسمح له تولي مناصب عليا عن طريق الترقيات و حصوله بذلك على تحفيز أكثر.

#### - الاختيار والتعيين

يعد الاختيار و التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المؤسسة و بيئة المؤسسة، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المؤسسة التي سينتمي إليها و يحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المؤسسة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها.<sup>2</sup>

#### - تخطيط الموارد البشرية

هو نظام مقابلة المعروض مع المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، لتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية كما و نوعا، و بذلك يتبين لنا أنه بدون خطة دقيقة للموارد البشرية يصعب على الإدارة التعرف على الفرص التي سوف تكون متاحة خلال الفترة اللازمة لإعداد المسارات الوظيفية و الفرص الوظيفية التي يمكن للأفراد الاختيار من بينها، لأن نتائج خطة الموارد البشرية تستخدم كمرشد لعمليات تسيير و تنمية المسارات الوظيفية للكفاءات.

<sup>1</sup> - صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين "دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 20 - العدد الثاني، الأردن، 2004، ص43.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق

**- التدريب**

هو إجراء منظم يستطيع العامل من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة، و يلزم التدريب العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى) و حركته الأفقية عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى، و تعمل المؤسسة على تطوير كفاءتها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة و تطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة ليتسنى لهم تصور مساراتهم الوظيفية و العمل على بناءها<sup>1</sup>

**- الحوافز**

تلعب الحوافز دورا مهما في حالة محدودية فرص الترقى و التي سوف تؤثر على المسار الوظيفي للموظفين، و يحدث هذا عندما يتزايد عدد المستحقين للترقية بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقيةهم إليها، حينها يشعر الموظفون بالعجز في تحقيق أهدافهم و طموحاتهم حيث ينتج عن ذلك انخفاض في الروح المعنوية للموظفين و انخفاض الدفعية و الإنتاج، لذلك يجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن تتدخل لتجعل الموظفين يتكيفوا مع هذه الظاهرة مثلا أن تقدم لهم الحوافز مثل الزيادات في الأجور أو أن تهيب لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة، حتى يظل على القدر المناسب من الدافعية و الإنتاجية. ومن هنا نرى بأن الحوافز تلعب دورا كبيرا و مهما في عملية تطوير الموظف، إذ أنها تحفز الموظف على الإبداع في عمله و التميز في أدائه، و تعمل الحوافز على تحفيز الموظف في الترقية في السلم الوظيفي فتعمل على تطوير المسار الوظيفي للموظف.

**- تقييم الأداء**

يتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين بكونها مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض مناسب "تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة و اتخاذ مجموعة من الإجراءات". و حتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداءه و انجازه واضحا و متميزا و معلوما لرؤسائه حيث أن أصحاب الأداء الجاد و المتميز يكون لهم فرصا كثيرة و الطريق أمامهم متاحة لتطوير مساهمهم الوظيفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 237.

## خاتمة الفصل

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة و بالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين و الإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم و برامجهم و استراتيجياتهم، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة و الرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته و يبذل أقصى الجهود الممكنة و شعوره بالسعادة و الاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي، التعاون، التماسك و الانسجام، الابتعاد عن الصراعات والنزاعات، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الفوز والتميز، فعند ممارسة الإدارة التحفيز فعليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهما لشخص آخر، وما هو مدعم لشخص لا يعتبر مدعما بالنسبة للآخر وعليه فالتحفيز يختلف من منظمة لأخرى، وهناك عوامل تثيره على المؤسسة أن تعمل بها، كالمكافآت والاتصال، وتسيير المسار الوظيفي.

## الفصل الثالث:

دراسة تسيير المسار الوظيفي في

المديرية العمليانية للاتصال

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة و تحرير التجارة العالمية و تزايد المنافسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية و ما تقوم به من برامج ضرورة حتمية تساعد المؤسسة على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية و توجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم و تحقيق طموحاتهم الوظيفية، و على ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية و من بينها تسيير المسار الوظيفي، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة عملية تسيير المسار الوظيفي و مختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتفعيلها في المؤسسة.

واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري و من أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على المديرية العمليانية للاتصال لولاية معسكر، وقد تم اختيار هذه الشركة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول موضوع تسيير المسار الوظيفي والتحفيز وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

**المبحث الثاني:** التعريف بقسم الموارد البشرية.

**المبحث الثالث:** دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المبحث سنقدم مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال التعريف بالمؤسسة و إطارها القانوني وتقديم لفرعها كذا مهامها وأهدافها في المطلب الأول، والمطلب الثاني فيه تقديم فرع المؤسسة قيد الدراسة الذي هو المديرية العملياتية للاتصالات لولاية معسكر وذلك بذكر مهامها ومعلومات عنها، والمطلب الثالث الذي خصص لتقديم الهيكل التنظيمي وتحليله.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة

### 1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم، تنشط في سوق الاتصالات، وطبقا لقانون 03 / 2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، تمت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تم فصل نشاط البريد عن الاتصال، وبمقتضى هذا القانون أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، غير أن البداية الفعلية لنشاط المؤسسة في شكلها القانوني الجديد كانت بتاريخ 01 جانفي 2003، وتلتزم المؤسسة بتحقيق المردودية، الفعالية وتقديم خدمة ذات جودة عالية. بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري. بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى عام 2013 5.128.262 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشتركها في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 14 مليون مشترك بمبيليس نهاية سنة 2014.

### 2. الإطار القانوني للمؤسسة (رأس مالها وطابع نشاطها):

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، أسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNEP) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية خدماتية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002.

### 3. فروع مجمع اتصالات الجزائر :

في إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

#### 3-1. اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس":

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال، الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 14 مليون مشترك.

#### 3-2. اتصالات الجزائر الفضائية "RevSat" ATS: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب

1.000.000.000 دينار مختصة في تكنولوجياات الساتل والأقمار الصناعية.

#### 3-3. اتصالات الجزائر الانترنت "جواب":

مختص في تكنولوجياة الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فإن كل قطاعات الكبرى في البلاد مبروطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب"

### 3. مهام وأهداف اتصالات الجزائر

تمثل المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في:<sup>1</sup>

- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات، المعلومات الرقمية والسمعية البصرية.
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.
- أما الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة فتتمثل فيما يلي:
- تنمية عرض خدمة الهاتف، وتمكين أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من الحصول على الخدمات الاتصالية.
- تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف القنوات تدفق المعلومات.

<sup>1</sup> - <http://www.Algeriatelecom.dz> (20/04/2015)



## المطلب الثاني: تقديم المديرية العملياتية للاتصال (DOT)

مديرية العملياتية للاتصالات (DOT) هي وحدة تابعة لاتصالات الجزائر تتمتع باستقلالية الميزانية و المالية. تدير الوحدات التقنية، التجارية و المالية، الوسائل وكذلك الموارد البشرية المرتبطة بها. مديرية العملياتية للاتصالات (DOT) تضم خمسة أقسام، ولها أربع خلايا مرتبطة مباشرة إلى الرئيس التنفيذي للعمليات في شركة الاتصالات.

### 1. معلومات عن الشركة

العنوان: بابا علي "ب" معسكر.

البريد الإلكتروني: www.Algeriatelecom.dz.

الهاتف 045804915 فاكس 045824345.

رقم السجل التجاري B 001808302.

### 2. مهام ومسؤوليات مديرية العملياتية للاتصال (DOT):

- مراقبة جودة الخدمات والمزايا التي تقدمها فروع اتصالات الجزائر.
- ضمان امتثال موظفيها في ممارسة أنشطتهم للنظام الداخلي، واحترام القواعد والإجراءات.
- تنشيط وظائف التجارية والتقنية.
- ضمان التنسيق بين الولايتين العملياتية ACTEL و CLT.
- وضع مع الهياكل العملياتية خطة لتطوير البنية التحتية المتواجدة في إقليمها والسهر على تنفيذها.
- ضمان التنسيق بين المتعاملين المتواجدين في إقليمها.
- وضع خطة العمل والميزانية السنوية لل DOT.
- ضمان تسوية العوامل المتعلقة بالمشتريات والعمل.
- إنشاء الميزانية السنوية للتشغيل والاستغلال.

- نقل المعلومات والبيانات الإحصاءات عن سير العمل لل (DOT) في شكل تقارير و / أو لوحات قيادة (شهرية و / أو فصلية) لتسيير المياكل الإدارية في إقليمها.
- تنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية، وضمان الربط بين المتعاملين في إقليمها.

3. عدد العمال والموظفين: تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية معسكر على 304 موظف وعامل موزعة على مختلف الأقسام والمكاتب وذلك حسب عدة معايير مثل الشهادات والكفاءات المهنية أو مثل نوعية التوظيف أو حسب المناصب والمسؤولية والمهام، وفيما يلي يتم التقسيم:

الجدول رقم(05): توزيع العمال حسب جنس العمال والموظفين (ذكور، إناث):

النسبة %	العدد	جنس الموظف أو العامل
38	116	الإناث
62	188	الذكور

الجدول رقم(06): توزيع العمال حسب الشهادات العلمية والكفاءات المهنية

النسبة %	العدد	الشهادات العلمية والكفاءات المهنية
14	43	مستوى ثانوي
68	207	شهادة ليسانس أو ماستر
18	54	شهادة DEUA

الجدول رقم(07): توزيع العمال حسب مناصب والمسؤولية والمهام:

النسبة %	العدد	المناصب والمسؤولية والمهام
15	43	عون مكتب
63	192	متصرف إداري
22	69	إطار

الجدول رقم(08): توزيع العمال حسب نوعية التوظيف:

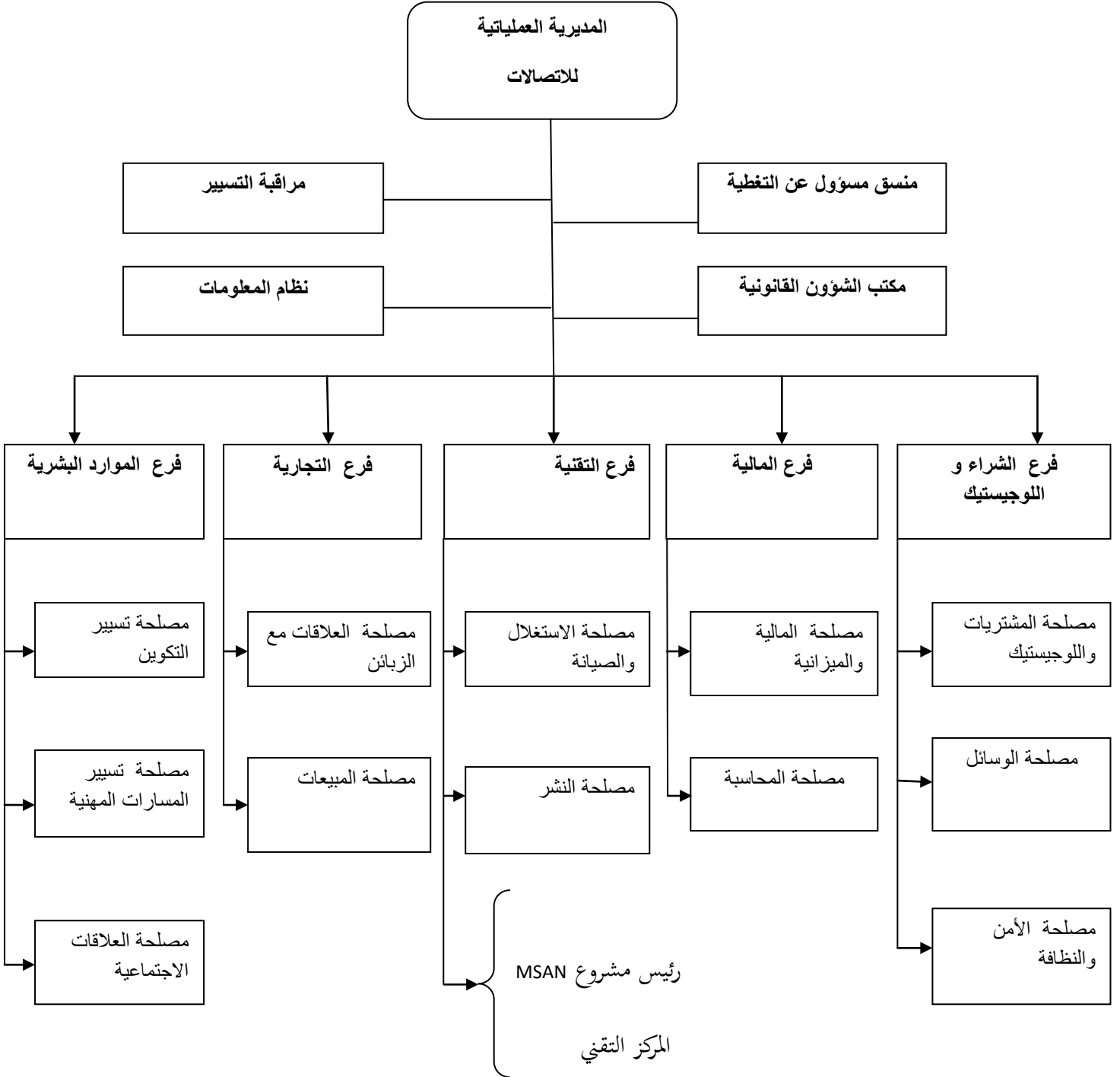
النسبة %	العدد	نوعية التوظيف
72	220	عامل دائم (CDI)
28	84	عامل مؤقت (CDD)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 28% من عمال المؤسسة هم من عمال ال CDD و 70% CDI.

التقدم في الفئات والمستويات: التقدم في الفئات كل 3 سنوات، التقدم في المستويات كل 10 سنوات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق المؤسسة

## 1. تحليل الهيكل التنظيمي:

### 1-1. خلية مراقبة التسيير

تتمثل مهامه في :

- ❖ المساهمة في تعريف برنامج الجودة لاتصالات الجزائر وذلك بنقل المعلومات، وتحليل الأرباح والأداء المتوقع.
- ❖ تقديم تحليل للنتائج والمساهمة في تجنب الانحرافات وعدم احترام الإجراءات.
- ❖ ضمان استعمال لوحات القيادة وذلك باستخدام الأدوات المتاحة أمامه.
- ❖ ضمان تحليل مؤشرات لوحات القيادة، مع ملاحظة وتحديد الإجراءات التي يتعين تنفيذها من أجل تحسين هذه المؤشرات.

### 2-1. المنسق المكلف بالتغطية

وتتمثل مهامه في:

- ضمان تحليل ومراجعة الفواتير.
- متابعة مدى تطبيق الإجراءات من خلال المراقبة المنتظمة للفواتير.
- ضمان أن فوترت العملاء تتم على أساس الاستهلاك والتأكد من إرسال الفواتير للعملاء.
- متابعة المبيعات و المبالغ المستلمة من طرف الوكالات التجارية.
- ضمان تحليل قضايا في انتظار التغطية.

### 3-1. نظام المعلومات SI:

تتمثل مهامه في

- ضمان التطوير المعلوماتي لكل أنشطة المديرية من حيث الأجهزة ونظام المعلومات وشبكات الاتصال.
- إقامة وضبط المواعيد.
- استلام البريد و الوثائق والملفات، وحفظ المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

- إنشاء بنك المعلومات.
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

#### 4-1. مكتب الشؤون القانونية:

يجب أن يضمن مكتب الشؤون القانونية الحماية القانونية لاتصالات الجزائر، وضمان تغطية استرداد الديون، وضمان تعظيم قيمة بواصل التأمين، ومتابعة الحوادث التي تقع في المؤسسة وضمان تسوية الأعمال القانونية، وله المسؤولية المهام التالية:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
- متابعة قرارات المحكمة.
- تمثيل المؤسسة أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة.

#### 5-1. القسم التجاري :

رئيس القسم التجاري هو المسؤول الأول عن:

- ضمان تحليل شامل لأسباب استياء الزبائن.
- ضمان متابعة شكاوي العملاء ، وجود التعامل من حيث احترام إجراءات الوقت.
- ضمان التسيير اليومي لموظفين التابعين له.
- تقديم تقارير منتظمة للمدير على أنشطة الشبكة التجارية.
- ضمان تدفق المعلومات داخل الشركة والمساهمة في إعلام الزبائن.
- استقبال وتوجيه الزبون.

#### 6-1. المصلحة التقنية

رئيس القسم التقني هو المسؤول الأول عن:

- التوجيه و الإشراف على التأطير الفني على العمال.

- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة، الامتثال للمعايير التقنية للشبكة، و المحافظة أمن المعدات والموظفين.
- التعبير عن الاحتياجات من المعدات اللازمة لأداء المهام.
- اقتراح وضمان متابعة خطة العمل السنوية والتأكد من تنفيذها.
- التأكد من إصلاح الأعطاب والسهر على تحسين سرعة إصلاحهم.
- التأكد من إعداد المواقع لوضع معدات شبكات الاتصال.

### 7-1. مصلحة المشتريات والخدمات اللوجستية:

يضمن رئيس القسم توفير المعدات والإمدادات كما يسهر على الصيانة المناسبة للمباني ووسائل المتداولة، و احترام الإجراءات والقواعد وتعظيم العلاقة جودة/تكلفة، لضمان استمرارية الخدمة في أفضل الظروف، فهو المسؤول الأول عن:

- إعطاء الأولوية للإجراءات المتعلقة بإدارة السلع وتنفيذ أي تدابير لامتثال تنفيذها.
- التأكد من صلاحية وثائق الشراء وضمان تجديد الموارد على أساس مدة صلاحيتها.
- القيام جرد و اقتراح سبل إصلاح للمشاكل الطارئة.
- التأكد من الإحصاء الدوري لأموال المديرية.
- تسجيل عمليات الاستحواذ الجديدة للمؤسسة.
- إعداد ملفات اقتناء (الأراضي والمباني ...) للنظر فيها وإقرارها للمديرية العامة.

### 8-1. قسم المالية

في إطار المعايير والإجراءات الوطنية والدولية للمحاسبة، يضمن هذا القسم تحليل ومراقبة البيانات المالية، ويضمن تجهيز وتسجيل المحاسبي ويقدم الدعم في الممارسات المحاسبية لضمان دقة العمليات والبيانات المحاسبية، هو المسؤول الأول عن:

- ضمان تسجيل القيود المحاسبية في النظام المالي.
- ضمان مراقبة العمليات المحاسبية.
- مراجعة دقة وتماسك جميع العمليات التي يسيرها.
- تحليل الحسابات وإعداد التقارير للإبلاغ .
- ضمان تدفق المعلومات المالية لموظفيها وتقديم أي تعليق أو عنصر لتسهيل فهمها.

## المبحث الثاني: تقديم فرع الموارد البشرية للمديرية العمليانية للاتصال

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على نشاط إدارة الموارد البشرية بالمديرية والمصالح التابعة لها.

### المطلب الأول: تعريف فرع إدارة الموارد البشرية

مصلحة الموارد البشرية من الأقسام الأساسية للمؤسسة يتحمل مسؤولية البحث وتطوير السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة أقسام:

- قسم تسيير التكوين
- قسم تسيير الحياة المهنية
- قسم العلاقات الاجتماعية والمهنية

ويبلغ عدد موظفيها ستة أشخاص وهم:

- رئيس المصلحة
- ثلاث رؤساء أقسام
- عونان

تقوم أقسام مصلحة الموارد البشرية بجمع ونقل المعلومات للمسيرين التي تكون ذات صلة بالأداء الفعال للمؤسسة، ويسهر رئيس المصلحة على ضمان تنفيذ الإجراءات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، ومراقبة الهياكل المسؤول عنها ومن مسؤولياته الأساسية:

- تسيير الشؤون الإدارية و الأجور وموظفين المصلحة.
- توفير المعلومات للمسيرين فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- ضمان التسيير الجيد للموارد البشرية (توظيف، تدريب، ترقية نقل، تقييم...).
- العمل كحلقة وصل بين الإدارة والموظفين.
- المساهمة في تعريف بالأدوات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- التأكد من تنفيذ مشاريع تنمية الموارد البشرية.
- إدارة ومرافقة التغييرات المتعلقة بالممارسات الجديدة للموارد البشرية.
- اقتراح طرق للاتصال الداخلي.
- تقديم تقارير منتظمة إلى رؤسائه فيما يخص كل الأنشطة المسؤول عنها.
- التسيير اليومي للموظفين ويضمن تداول وتدفق المعلومات في الشركة.

## 1. قسم العلاقات الاجتماعية و المهنية

رئيس قسم العلاقات الاجتماعية و المهنية هو المسؤول الأول عن:

- التأكد من تطبيق الأنظمة المعمول بها في الاتفاق الجماعي و النظام الداخلي.
- المساهمة في إدارة التغيير بإجراءات وفاقية و السهر على حل النزاعات في العلاقات الاجتماعية و المهنية.
- إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات إدارة الموارد البشرية و ضمان المراقبة على تطبيقها.
- المشاركة في أعمال لجان و ضمان تنقل الموظفين، و التواصل مع النقابة.

مطلب الثاني: تقديم قسم تسيير التكوين

### 1. مهام رئيس قسم التكوين

يضمن رئيس قسم التدريب تنفيذ و متابعة برامج التكوين المناسبة لاحتياجات المؤسسة، و تتمثل مهامه في:

1- المساهمة في التعرف على الاحتياجات التدريبية.

2- تحديد و جمع الاحتياجات يكون في كل الأنشطة من طرف المسؤولين و ذلك:

- أثناء مقابلة تقييم الأداء الفردي.

- و استغلال الاحتياجات التي أعرب عنها العامل.

- دراسة الملفات الفردية.

يقوم قسم التكوين على مستوى المديرية بمرافقة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المعبر عنها على مستوى مختلف

الأقسام و يجمعها في ملف يسمى: ملف التعبير عن الاحتياجات التدريبية.

• التأكد من أن التكوينات المقترحة تتوافق مع احتياجات المؤسسة:

- التوضيح لمقدمي خدمة التكوين المهارات التي يجب أن يكتسبها المتدرب بعد عملية التكوين.

- تعيين ثلاث أو أربع مؤسسات قادرة على تحمل مسؤولية التكوين المطلوب و وفقا لأوراق الهوية المقدمة في

الكاتالوجات أو المعلنة على شبكة الانترنت.

- ضمان التطابق بين الاحتياجات و التكوين.



- التأكد من تنفيذ إجراءات التكوين: إجراءات التكوين المدرجة في الخطة تجرى أولاً و اعتماداً على إمكانيات مدارس تكوين المؤسسة من خلال تفحص كاتالوج التدريب المضبط من طرف المدارس.

يحتوي هذا الكاتالوج على:

- عنوان التكوين؛

- مدة وتاريخ انطلاق الدورة؛

- أهداف التكوين؛

- المعنيين بهذا التكوين ( حسب العدد، والمنطقة)؛

- برنامج التكوين؛

- الجدول الزمني.

في حال التكوينات المقدمة من طرف مدارس المؤسسة، يقوم قسم التكوين يسجل مباشرة المرشحين للتكوين من طرف رؤوسهم والمصادق عليهم من طرف المدير، على HR ACCESS.

- التأكد من نشر أنشطة التدريب على أساس جداول محددة مسبقاً.
- التأكد من توفر جميع الوسائل اللازمة لإجراء التدريب ( المباني المعدات والأدوات...).
- الشروع في تقييم إجراءات التدريب: التقييم مباشرة بعد عودة المتدرب عن طريق ملاء استمارة، تمكن من تقييم عملية التدريب على أساس المحتوى، الحيوية، والخدمات اللوجيستية، وتكون فرصة لاقتراح إجراءات تمكن من تحسين جودة عملية التدريب.
- إعداد حوصلة وتقديم تقارير للمساهمة في تحسين نوعية التدريب.

## 2. مهام إدارة التبرصات:

- تسيير اتفاقيات التبرص: يجب أن يتم توقيع الاتفاقية من قبل الطرف الذي أعرب عن قبول التكفل بالطلبة.

- تنظيم استقبال وتوزيع الطلبة على الهياكل التي تتوافق مع دراساتهم وربط الاتصال مع الشخص الذي سوف يشرف عليه.

- تسخير استبيانات لتقييم الدورة.

- منح شهادة التربص: مدة التربص تحدد في ورقة نماية التربص من طرف المصلحة التي تم فيها التربص، وهذه الورقة تمنح للمتربص يقدمها لمصلحة التكوين مرفقة بنسخة من التقرير المنجز لقسم التكوين الذي بدوره المصادقة ومنح شهادة التربص.

### 3. الموارد المخصصة لتسيير التكوين:

1- الموارد البشرية: في قسم التكوين نجد أن رئيس القسم هو المسؤول عن كل المهام السابقة.

2- الوسائل التقنية: رئيس القسم يستعمل برنامج يسمى HR ACCESS.

● التعريف بالبرنامج: هو برنامج مخصص لإدارة الموارد البشرية.

● HR ACCESS يحتوي على الأبواب التالية:

- تكوين العمال: نجد في هذا الباب كل المعلومات التي تخص التكوينات التي أجريت من طرف

العامل ( رقم الدفعة، موضوع التدريب، وضع التسجيل، تاريخ انعقاد الدفعة).

- التربص: في هذا الباب نجد التربصات التي أجراها العامل أو إمكانية تسجيله في تربصات

أخرى، ويتضمن بيانات ( اسم التربص، موضوع التربص، تاريخ الإجراء، نوع الدورة طويلة قصيرة).

- الدفعة: تحديد الدفعة، قوائم التكوينات ومعلومات على المشاركين في الدورة).

### المطلب الثالث: تقديم قسم إدارة الحياة المهنية

يحتوي هذ القسم على ثلاث موظفون ( رئيس القسم ومساعدين) يقومون بالمهام الموكلة إليهم.

#### 1. مهام قسم إدارة الحياة المهنية

● تنفيذ إجراءات التوظيف، ومتابعة المسارات المهنية للعمال.

تتم إجراءات التوظيف على النحو التالي:

1- تحديد الحاجة من الموظفين في كل قسم: رؤساء المصالح يقومون بتحديد المناصب الشاغرة وإنشاء الوصف

الوظيفي الموافق وإيداعها في قسم إدارة الحياة الوظيفية.

2- إعداد خطة توظيف شاملة للمنطقة، وإرسالها للإدارة العامة للموارد البشرية الجزائر العاصمة للمصادقة عليها.

3- التحليل والمصادقة على خطة التوظيف: الإدارة العامة تحدد العدد النهائي للمناصب، ثم ترسل الخطة المصادق عليها لقسم الموارد البشرية.

4- المديرية العمليانية تطلق عرضا للعمل في الوكالة الوطنية للتشغيل، مع تحديد عدد المناصب والمؤهلات اللازمة لكل منصب.

5- استقبال المرشحين: بعد معالجة العرض، الوكالة الوطنية للتشغيل ترسل قائمة المرشحين (3 لكل منصب)، يتم استقبال المرشحين وإجراء مقابلات.

6- الاختيار النهائي للمرشحين اعتمادا على المقابلة

إذا لم يكن لدى الوكالة الوطنية للتشغيل موظفين مرشحين لأحد المناصب، التوظيف يتم عن طريق معالجة السير الذاتية المتواجدة على مستوى المديرية.

• المساهمة في إعداد أدوات لتقييم الكفاءات وضمنان انتشارها، ومن بين هذه الأدوات نجد:

- تقييم لانضباط الموظف (جانب العلاقات): إذا كان العامل اجتماعي، إذا لديه روح الجماعة، إذا كان دقيق (نسبة التغيب...)

- تقييم لكفاءة الموظف (الجانب المهني): تقييم أداء و مردودية الموظف وملاحظة تكيفه من منصبه، هل يقدم مردود إيجابي؟ وهل يستحق المنصب؟، إذا لا سيتم نقل الموظف لمنصب آخر لكي يكون أكثر راحة ويقدم أفضل أداء، وبالتالي المسير يضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

• القيام بتشخيص للموارد البشرية المتاحة واقتراح حلول لملا الفجوات.

• التأكد من تصميم وتنفيذ عملية التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات (GPEC).

• ضمان تسيير طلبات المصادقة على الشهادات: بعد توظيف العامل، يقوم القسم بالتحقق من شهادته، ويتم ذلك بإعداد طلب وإرساله إلى المؤسسة المسؤولة عن الشهادة (جامعة، معهد، مركز التكوين...)، ويقوم هذا الأخير بالتحقق من الشهادة وإعادة إرسال المصادقة.

• ضمان احترام الأحكام القانونية الإلزامية لصاحب العمل على البيانات الاجتماعية: الموظف له مساهمة ب 35% من راتبه، النسبة مقسومة بين المؤسسة والموظف، الموظف يدفع 9%، والمؤسسة تدفع 26%، تدفع

هذه العالوة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) قبل 30 الشهر وأي تأخر يعرض المؤسسة لعقوبة دفع 50٪ من المبلغ الإجمالي المصرح به.

- ضمان إنشاء الإعلانات الاجتماعية: لدينا نوعين من الإعلانات:

- إعلان المساهمات: هو ملف يحتوي على الموظفين المعنيين بالمساهمة، وعدد الموظفين الجدد، والذين خرجوا ( المتقاعدین، المفصولین، المنقولین،...)، والمبلغ الكلي للمساهمة، وهذا الملف يضاف مع الصك.

- ملف التقلات: تفاصيل ملف عدد الموظفين المعنيين الذين تم ذكرهم في الإعلان السابق.

- ضمان تسيير أوراق الحضور لأصحاب العقود ما قبل التشغيل: العمال يقومون بالإمضاء كل يوم وفي حالة الغياب يتم تبريره، رؤساء الأقسام يقومون بوضع أوراق الحضور في قسم إدارة الحياة المهنية، وتيتم إمضاءها من طرف المدير وإرسالها للوكالة الوطنية للتشغيل.

- إدخال البيانات في نظام (HR Access): مهمة منتظمة يقوم بها الموظفون في القسم، يقومون بتسجيل العطل السنوية، العطل المرضية، الأمومة... الخ، ويتم استخدام البيانات من قبل المديرية العامة للرواتب.

- التحكم في المرتبات: تتم معالجة الرواتب في المديرية العامة، ثم ترسل إلى قسم إدارة الحياة الوظيفية عندها يتم التدقيق والتحقق منها اعتمادا على البيانات السابقة، بعد التحقق يقوم القسم بإرسال الأخطاء مع التبرير للإدارة العامة لتصحيح الوضع وإعادة إرساله للقسم.

- تحديث ومتابعة العناصر المتغيرة للأجر: من بين العناصر المتغيرة نجد مصاريف المهمات، مصاريف التنقل، أجر الساعات الإضافية، أجر على مخاطر العمل.

- ضمان إعداد الوثائق الإدارية ( شهادات العمل، كشف الأجر،...) تتم هذه العملية إلى بطلب مكتوب من الموظف و/أو حضور المعني في القسم، لتفادي النزاعات والحفاظ على السرية.

- ضمان تسيير التسليم والمراسلات الاجتماعية مع مراكز الدفع والتبادل.

## 2. إدارة العطل

إن العامل في حاجة إلى الخلود للراحة وذلك لتجديد نشاطه كما أن هناك ظروف اجتماعية أو عملية أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة، ومن ناحية أخرى فإن المصلحة العامة للطرف المستخدم تقتضي في بعض الأحيان منح العامل فترة من الراحة، و يتقدم العامل بطلب عطلة إلى مسؤوله المباشر، ولا يحق له الشروع

فيها إلى بعد موافقة المسئول وحصوله على تصريح بالعطلة، ، وفي هذا الإطار نجد أن العطل في الشركة محل الدراسة تنقسم إلى:

#### - العطلة السنوية:

لكل عامل الحق في العطلة سنوية واحدة خلال السنة، وهي مدفوعة الأجر ويتم احتسابها على أساس يومين ونصف لكل شهر عمل ابتداء من شهر جويلية إلى شهر جوان للسنة الموالية، وبالتالي الحصول على مدة 30 يوما في السنة والتي يستفيد منها العامل دفعة واحدة أو على دفعات عديدة.

#### - العطلة الاستثنائية:

تسمى بالعطلة الاستثنائية لأنها لا تمنح لكل العاملين كما هو الحال في العطلة السنوية، بل تمنح فقط في الحالات التي حددها المشرع على سبيل الحصر.

#### - العطلة المرضية:

للعامل الحق في العطلة المرضية وذلك بشرطين هامين وهما:

- أن يمنح المرض العامل من أداء مهامه
  - تقديم شهادة طبية محررة من طبيبه الخاص أو طب العمل مصادق عليها من طرف مصالح الرقابة الطبية التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي.
- ويجب على العامل تبرير غيابه بعد 48 ساعة وذلك بواسطة شهادة طبية علامة ختم المراقبة الطبية وإلا يعتبر العامل في حالة تغيب غير قانوني

### 3. الأخطاء والعقوبات

#### • الأخطاء

إن أي إهمال أو مخالفة الأمن والالتزامات المهنية والانضباط العام، يعتبر خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية يتم تحديدها على أساس درجة جسامة الخطأ والظروف التي أرتكب فيها والنتائج المترتبة على سير العمل، وتصنف الأخطاء المهنية إلى ثلاثة أصناف:

#### الأخطاء من الدرجة الأولى:

- التغيب الغير القانوني
- التنقل أو الحضور الغير المبرر في مختلف أقسام ومصالح الشركة خلال مواقيت العمل،
- ارتداء العامل لباس غير لائق.

#### الأخطاء من الدرجة الثانية:

- إلحاق الضرر اللاإرادي بأمن الأشخاص أو ممتلكات الشركة بسبب الإهمال و عدم الانتباه،
- رفض المشاركة في دوريات التكوين دون عذر قانوني،
- مغادرة مكان العمل دون ترخيص مسبق من المسئول المباشر.

### الأخطاء من الدرجة الثالثة:

- تكرار ارتكاب الخطأ أدى إلى عقوبة من الدرجة الثانية،
- إخفاء أو إتلاف وثائق إدارية تتعلق بالعمل الغير تلك المرخص بإتلافها من طرف الإدارة،
- النوم خلال ساعات العمل ومحاولة السرقة.

### • العقوبات

إذا كان العامل المجد في عمله يكافأ على جهده ويجفز، فإنه من الضروري أن يعاقب المهمل على إهماله بالعقوبة المناسبة ولكن بدون تعسف.

### عقوبات من الدرجة الأولى:

- التنبيه أو تذكير بالنظام، إنذار كتابي، التوبيخ، التوقيف عن العمل لفترة تتراوح ما بين 1 إلى 8 أيام.

### عقوبات من الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل لفترة تتراوح ما بين 9 إلى 25 يوما.

### عقوبات من الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل لفترة تتراوح ما بين شهر إلى 4 أشهر، خفض الرتبة، التسريح دون تعويضات ولا إشعار مسبق.

و يجب تبليغ العامل بالقرارات المتضمنة لعقوبة من الدرجة الثالثة مباشرة أو بواسطة رسالة موصى عليها مع وصل الاستلام في أجل لا يتعدى 8 أيام بعد مثوله أمام المجلس التأديبي، ويمكنه تقديم طعن في أجل لا يتعدى 8 أيام عمل من تاريخ التبليغ.

### 4. الخروج من المؤسسة

#### أ- الاستقالة

حق معترف به حيث على العامل الذي يبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل بينه وبين الشركة أن يقدم طلبا كتابيا يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع علاقة العمل التي تربطه بالشركة بصفة نهائية، ويحق للمسؤول المباشر أو الإدارة رفضه، وبالنسبة للإطارات يجب إشعار غدارة الشركة مسبقا بمدة تعادل الفترة التجريبية لكي يتسنى لها البحث عن البديل، حيث إذا لم توافق على هذه الاستقالة فإنها تلغى وعلى العامل المبادرة في عمله فورا وإذا لم يستجب وتخلّى عن منصبه فإنه يتعرض لعقوبة تأديبية.

#### ب- التسريح : وفي هذه الحالة نميز بين :

- التسريح الاقتصادي: يجوز للشركة تقليص عدد العمال إذا بررت ذلك بأسباب اقتصادية، ويتم اتخاذ هذا القرار بعد تفاوض جماعي و يكون بإشعار مسبق و بالتعويض.

- التسريح التأديبي: يتم في حالة ما إذا ارتكب العامل أخطاء جسيمة أثناء العمل، وقد ذكرنا سالفا الأخطاء التي تؤدي إلى هذا التسريح.

ويشكل تخلي العامل عن منصب عمله انقطاعا لعلاقة العمل من طرفه بعد غياب غير مبرر لمدة 48 ساعة، حيث تقوم الشركة بإخطار العامل للالتحاق بمنصب عمله وفي حالة عدم التحاقه بعمله تعرض قضيته على المجلس التأديبي وذلك بعد 48 ساعة من الإخطار الثاني الموجه إليه من طرف الشركة لتثبيت التخلي، وعندها تتخذ مديرية الشركة قرار فصل العامل من منصب عمله.

#### ت- التقاعد

عند وصول العامل على سن ال 60 بالنسبة للرجل و 55 بالنسبة للمرأة، فإنه يحال إلى التقاعد شرط أن يكون قد استوفى على الأقل 15 سنة من الخدمة، ويمكن أيضا وبالطلب منها ان يحال على التقاعد شرط أن يكون سنه خمسون سنة على الأقل ويكون قد استوفى عشرون سنة من العمل، وهذا ما يسمى بالتقاعد النسبي، أما التقاعد المباشر فيكون باستيفاء العامل 32 سنة عمل.

#### ث- الوفاة

الوفاة من الأسباب الخارجة عن إرادة الطرفين في نهاية العلاقة بين العامل والشركة، ومن واجب هذه الأخيرة القيام بتسوية الرصيد المالي الخاص بالمنوفي وتقديمه لأهله، وكذلك تكوين الملف الذي يتضمن الوثائق الضرورية لاستفادة ذوي الحقوق من منحة الوفاة.

### 5. التحفيزات المقدمة في الشركة<sup>1</sup>

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بإجرائها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن مديرية العملياتية للاتصالات لولاية معسكر تقوم بالتحفيزات المادية والمعنوية منها الإيجابية والسلبية.

#### 1-5. التحفيزات المادية:

- من بين التحفيزات المادية التي تقدمها هذه الشركة بموظفيها نجد ما يلي:
- **التعويضات المباشرة** : تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت ؛
- **التعويضات غير المباشرة**: تشمل الإجازات، العلاج الطبي، المصاريف، رحلات الحج والعمرة ؛
- **المكافآت التشجيعية**: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والأراء ؛
- تقوم الشركة بحماية العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين ؛

- دفع الإجازات والعطلات ؛
- الوجبات الغذائية، العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم؛
- الإجازات السنوية والإجازات المرضية، علاوات المرض ؛
- أجور الساعات الإضافية ؛

## 2-5. التحفيز المعنوية:

من بين التحفيز المعنوية التي تقدمها الشركة لموظفيها نذكر ما يلي:

- الهدايا :إعطاء هدية للموظف المتميز وهذه الهدايا والجوائز تمنح في المناسبات ؛
- الترقية :انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات ؛
- الترفيع والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل ؛
- تحسين الاتصال الفعال ؛
- إعطاء شهادات تشريفية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف ؛
- خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير ؛
- الامتيازات :مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية، الميداليات ؛
- المسار الوظيفي :القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الخروج للتقاعد ؛
- التدريب والتكوين :استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات ؛

## ثالثا التحفيز السلبية (العقاب):

- من بين التحفيز السلبية والتي تتمثل في الجزاءات التأديبية نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحرمان من العلاوات والتعويضات ؛
- التأديب : إحالة الموظف على المجلس التأديبي.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، الموارد البشرية، 2015/04/22.



### المبحث الثالث: دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمنهجية الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية والتي تشمل وصف لعينة البحث، وأدوات جمع البيانات، وكذلك عرضاً لتحليل البيانات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل أقسامها، إذ تم استخدام برنامج (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: منهجية البحث

##### 1. أدوات جمع البيانات

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بدور المسار الوظيفي في تحفيز العمال في المديرية العمليانية للاتصالات على الأدوات التالية:

##### 1-1. وثائق الشركة :

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية، والنظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية، كونها تعطي لنا معلومات رسمية و مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

##### 2-1. المقابلة:

نظراً لنقص المعلومات الموجودة في وثائق الشركة تحتم علينا الأمر و اقتضت الضرورة علينا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين والمسؤولين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية كونها مرتبطة مباشرة بتحفيز الأفراد وتنميتهم، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على المبحوثين على سبيل المثال المهام الملقاة على عاتقهم ومسئولياتهم وأسئلة متعلقة بالحوافز والمسار الوظيفي المقدمة للعاملين.

##### 1 3. الاستبيان: يتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقاً.

#### 2. عينة البحث

نقصد بما اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع المديرية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين مواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين، لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة عشوائية مكونة من 70 عاملاً من فئة العمال وتم استرجاع 68 استمارة، وتم توزيعها على عمال الذي يقدر عددهم الإجمالي ب 304 عامل موزعين على مختلف إدارات المديرية والوكالات حسب المعلومات التي تحصلنا عليها.

### 3. ثبات أداة البحث:

تم اختبار صدق أداة البحث وقياسها، وهذا بإتباع العديد من المراحل و الخطوات، بدءاً من عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه. اعتمد الطالب على الصدق الظاهري إذ تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة و التخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث و فرضياتها للاستشارة بها. و قد أبدوا آراءهم و إقتراحاتهم، وتم تعديل الأداة على أساس هذه الآراء و المقترحات، و استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعها على عينة البحث. و قد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha و الذي يستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارة الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محدد قياساً يتصف بالصدق و الاتساق<sup>1</sup>. و عند تطبيقها كانت النتيجة أن قيمة ألفا المسجلة كانت تساوي 81.4% وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، لذلك فإن تعتبر هذه النسبة تعتبر مقبولة لأغراض البحث العلمي في مجال البحث الحالي.

### المطلب الثاني: تقديم الاستبيان

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار الفرضيات والمساعدة في الإجابة على أسئلة البحث. و لقد تم تصميم هذه الاستبانة وفق الطريقة المبينة في الملحق أنظر الملحق رقم (01) وهي:

- موضوع الاستبيان: والذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- غرض الاستبيان: والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة في المكان المناسب والملائم X.
- نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، كما تضمنت بعض الأسئلة عدداً من الاختيارات التي يتم المفاضلة والاختيار بينها.

### 1. مكونات الاستبيان:

- يتكون الاستبيان من أربعة أقسام تم إعطاء رمز لكل قسم من الاستمارة والأسئلة المرتبطة بها أنظر الملحق رقم (01)

- القسم الأول: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي وغيرها.
- القسم الثاني: يتضمن معلومات حول المسار الوظيفي وعلاقته مع التحفيز من خلال أسئلة مرقمة من م 1 إلى م 10.

<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 298.

- القسم الثالث: يتضمن معلومات حول التحفيز من خلال أسئلة من ح 1 إلى ح 5.
- القسم الرابع: والذي خصص للتدريب ويتضمن أسئلة من ت 1 إلى ت 5.

2. طريقة توزيع وجمع الاستبيانات: لقد تم توزيع 70 استبيان على أفراد العينة وتم استرجاع 68.

وبعد جمع كل الاستمارات، تم ترميز البيانات حيث أعطي لكل فرد من العينة رقم بهدف تسهيل إدخالها إلى برنامج SPSS.21.

وبعد مرحلة الترميز، تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج الإحصائي SPSS بغرض تحليلها إحصائياً، وحساب التكرارات بالقيم والنسب وتمثيلها في أشكال.

وقد تم استعمال في القسم الثاني، الثالث والرابع مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العمال لأسئلة الاستبانة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد درجة الموافقة، فقد حدد الباحث ثلاث مستويات على النحو التالي:

أقل من 2.5: مستوى مرتفع.

ما بين 2.5-3.5: مستوى متوسط.

أكبر من 3.5: مستوى منخفض.

وفيما يتعلق بسؤال الخاص بالعمر فقد تم تقسيمه حسب الفئات التالية من 23-33 ، 34-44 ، 45-55 و 56 فأكثر ، بالاعتماد على إجابات المبحوثين.

المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بالمديرية العمليانية للاتصال بمعسكر، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاءها معنى وقيمة.

1. قسم المعلومات الشخصية

- الجنس

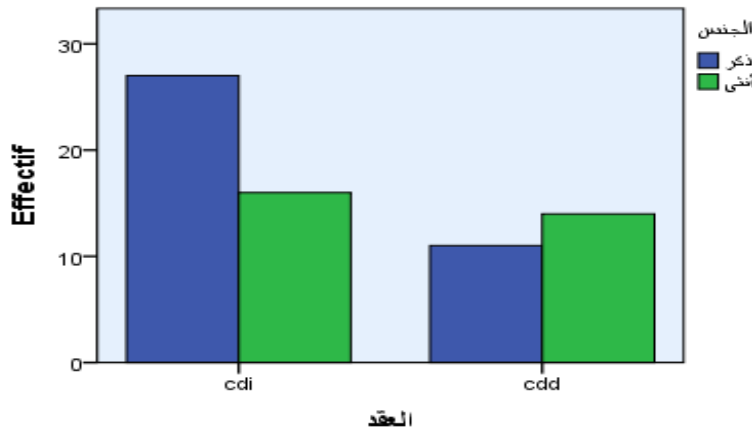
الجدول رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس ونوع العقد

المجموع		CDD		CDI		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
55.9	38	44	11	62.8	27	ذكر
44.1	30	56	14	37.2	16	أنثى
100	68	100	25	100	43	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة (55.9%) بينما تمثل الثانية نسبة (44.1%) من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات الشركة في توظيف الذكور لطبيعة نشاطها، ولمزيد من الإيضاح ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم(11): يبين أفراد العينة حسب الجنس ونوع العقد



المصدر: من إعداد الطالب

لقد قدرت نسبة الذكور في العقود غير محددة المدة (cdi) ب 62.8 % أي ما يعادل 27 عامل وبالمقابل نجد 37.2 % مثلت الإناث أي ما يعادل 16 عاملة وهذا راجع إلى انخفاض عدد الإناث في المؤسسة ككل. أما بالنسبة للعقود المحددة المدة (cdd) فبلغت نسبة الذكور 44% ما يعادل 11 عامل من إجمالي العينة، وبالمقابل نجد الإناث بنسبة 56 % والمقدرة ب 14 عاملة، أي نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ب 12%.

- العمر

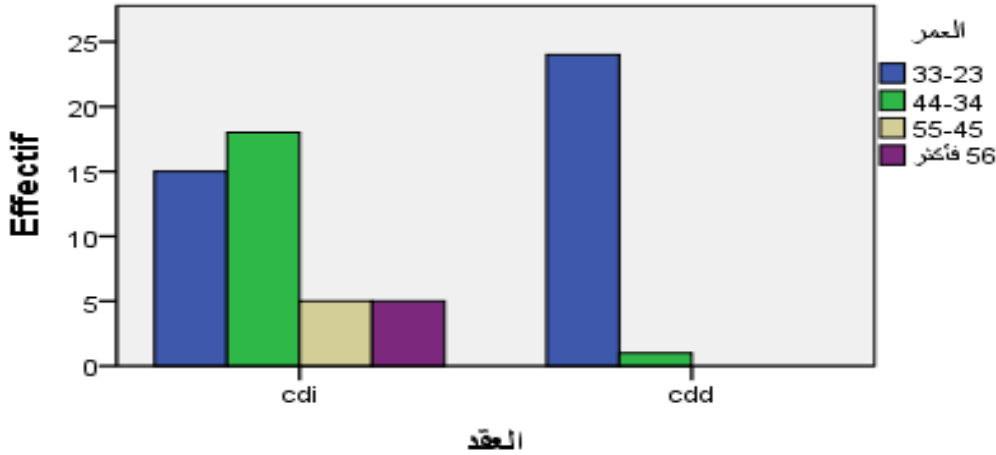
الجدول رقم(11): يبين توزيع أفراد العينة على أساس العمر ونوع العقد

المجموع		CDD		CDI		العقد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئة
57.4	39	96	24	34.9	15	من 23-33 سنة
27.9	19	4	1	41.9	18	من 34-44 سنة
7.4	5			11.6	5	من 45-55 سنة
7.4	5			11.6	5	56 سنة فأكثر
100	68	100	25	100	43	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

اعتمادا على معطيات الجدول نجد أن 57.4% هي أعلى نسبة مثلت أفراد العينة التي يقل عمرهم عن 33 ويزيد عن 23 وهذه الفئة تمثل مستقبل المؤسسة، ونجد ما يعادل 27.9% من الأفراد ينتمون إلى فئة العمر 34-44 وأدى نسبة 7.4% مثلت الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 ونوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر والنوع العقد.



المصدر: من إعداد الطالب

بناء على الشكل نجد أن 41.9% أعلى نسبة مثلت نوع العقد (cdi) هي التي يزيد عمر أفرادها عن 34 ويقل عن 44، ونجد نسبة ثابتة ب 11.6% بالنسبة لفئة العمر الثالثة والرابعة. أما بالنسبة لنوع العقد (cdd) ما يعادل 96% من الأفراد العاملين يتراوح عمرهم بين 23-33، و 4% للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 34-44 والمتمثلة في عامل واحد وهذا راجع إلى أن العامل في بداية حياته المهنية مرحلة الإستكشاف، أما الفئات المتبقية تنعدم لأن غالبا ما يكون العامل في نهاية حياته المهنية.

- المؤهل العلمي

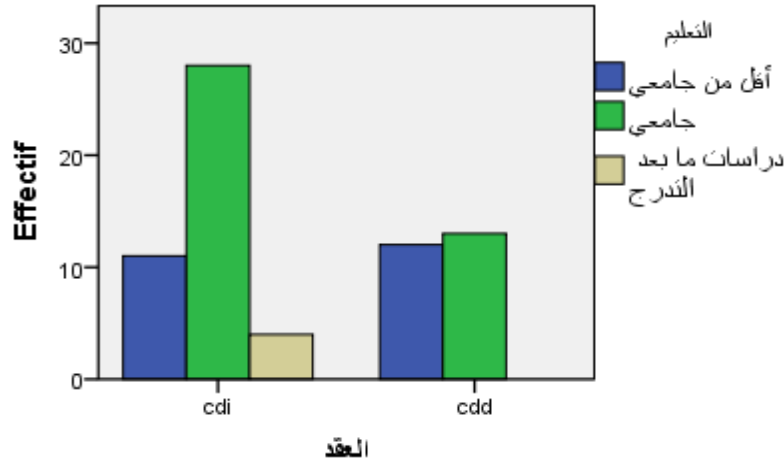
الجدول رقم(12): يبين توزيع المؤهل العلمي على أساس نوع العقد

المجموع		CDD		CDI		العقد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
33.8	23	48	12	25.6	11	أقل من جامعي
60.3	41	52	13	65.1	28	جامعي
5.9	4			9.3	4	دراسات ما بعد التدرج
100	68	100	25	100	43	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

حسب البيانات الواردة في الجدول نجد أن المستوى الجامعي هو السائد في أفراد العينة إذ قدرت نسبتهم ب 60.3% من إجمالي مفردات العينة، وتلها المستوى أقل من الجامعي ب 33.8% وآخر نسبة في التسلسل التنازلي هي 5.9% التي تمثل الدراسات ما بعد التدرج ولمزيد من التوضيح ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم(13): يبين توزيع المؤهل العلمي على أساس نوع العقد



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل نلاحظ أن أفراد العينة لديهم مستويات مختلفة من التعليم وأن المستوى الجامعي هو السائد في نوعي العقد (cdd) (cdi) بنسبة 65.1% و 52% على التوالي مما يدل على أهمية المستوى العلمي لدى صانعي القرار بالمديرية وطبيعة المهام التي تتطلب ذلك، أما أقل من جامعي فيمارسون مهام التقنية ومتقاربون في النسبة، وأدنى نسبة ب 4% كانت للدراسات ما بعد التدرج عند (cdi) بينما انعدمت عند (cdd) لأن ما بعد التدرج تكون لهم كفاءة عالية ما يتطلب من المؤسسة التعاقد معهم ب (cdi) للمحافظة عليهم.

- الخبرة العمليانية

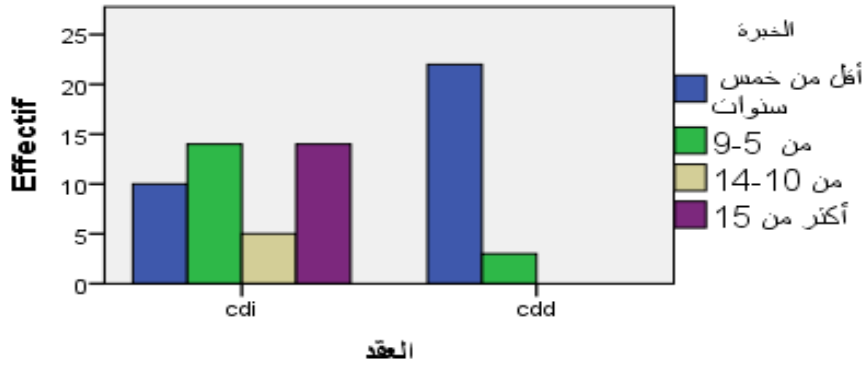
الجدول رقم(13): يبين توزيع الخبرة العمليانية ونوع العقد

المجموع		CDD		CDI		العقد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئة
47.1	32	88	22	23.3	10	أقل من 5 سنوات
25	17	12	3	32.6	14	من 5-9 سنوات
7.4	5			11.5	5	من 10-14 سنوات
20.5	14			32.6	14	أكثر من 15 سنة
100	68	100	25	100	43	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يبين لنا الجدول أن أكبر نسبة للخبرة قدرت ب 47.1% تمثل فئة أقل من خمس سنوات وذلك من إجمالي أفراد العينة وذلك يدل على قلة سنوات الخبرة ولتوظيف كل سنة عمال جدد، تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 9-5 سنوات بنسبة 25%، ثم تأتي فئة ما بين 10-14 سنة بأدنى نسبة وهي 7.4%، وفئة التي تمثل أعلى خبرة للمؤسسة أكثر من 15 سنة بنسبة 20.5%، والمؤسسة تتبع سياسة التشبيب، والمزيد من التوضيح في الشكل التالي:

الشكل رقم(14): يبين توزيع الخبرة على أساس نوع العقد



المصدر: من إعداد الطالب

وحسب الشكل المقدم فإن أعلى خبرة بالنسبة للأفراد المتعاقدين ب (cdi) هي الفئة الثانية والرابعة ويبرز الشكل أن 14 عامل لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى تسع سنوات وأكثر من 15 سنة، وقدر أدنى عدد بخمسة عاملين من إجمالي 43 عاملا تتراوح خبرتهم ما بين 9 سنوات و14 سنة، و10 عاملين في فئة أقل من خمس سنوات، مقارنة مع العمال المتعاقدين ب(cdd) أعلى نسبة سجلت عند الفئة الأولى أقل من 5 سنوات، وعدد

منخفض بالنسبة للفئة الثانية وذلك راجع لدخول العمال في مرحلة التعاقد ب (cdi)، وانعدمت عند الفئة الثالثة والرابعة.

- الوظيفة

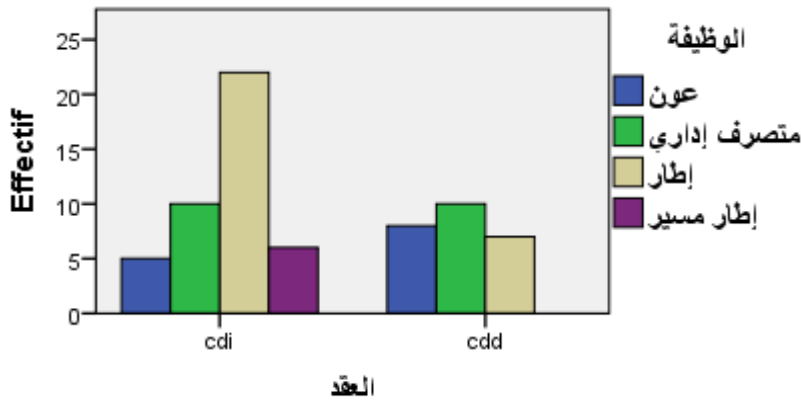
الجدول رقم(14): يبين توزيع الوظيفة ونوع العقد

المجموع		CDD		CDI		العقد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
19.1	13	32	8	11.6	5	عون تنفيذ
29.4	20	40	10	23.3	10	عون تحكم
51.5	35	28	7	65.1	28	إطار
100	68	100	25	100	43	المجموع

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

من خلال بيانات الجدول أعلاه والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ونوع العقد، يمكن أن نلاحظ أن غالبية الباحثين أي نسبة 51.5% تمثل فئة الإطارات وهذا راجع إلى مكان إجراء التبرص وهو المديرية العامة ومعظم العمال فيها إطارات وهي مناصب لا يحصل عليها إلى حاملي الشهادات العليا، بينما تشكل فئة التحكم 29.4% أي ما يعادل 20 عامل، إذ لم يتجاوز نسبة أعوان التنفيذ 19.1% من عينة الدراسة وهذا ب 13 عامل، والمزيد من التوضيح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): يبين توزيع الوظيفة على أساس نوع العقد



المصدر: من إعداد الطالب

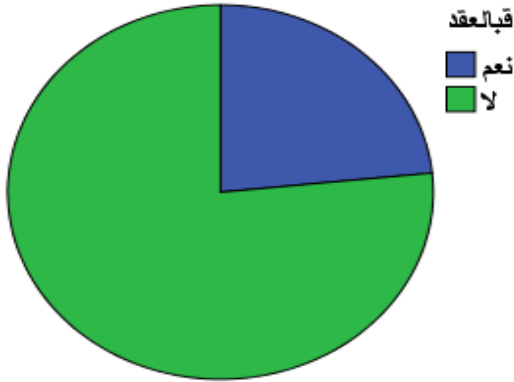
ونلاحظ أن أعلى نسبة 65.1% من العمال ذوي العقود (cdi) كانت لدى الإطارات وذلك لأن الإطارات هم الذين يسيرون المؤسسة وتكون لهم خبرة أكثر، ويكونون قد تقدموا في المستويات والفئات وأدنى نسبة



11.6% مثلت أعوان التنفيذ ب5 أفراد، بينما أعلى نسبة عند (cdd) هي 40% كانت لأعوان التحكم، وأدنى نسبة 28% للإطارات.

- التعاقد مع المؤسسة قبل cdi بعقد cdd

الجدول رقم(15): يبين هل التعاقد عن طريق (cdd) يعتبر تمهيد لعقد من نوع (cdi) في المؤسسة.



CDI		العقد
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
25.6	11	نعم
74.4	32	لا
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

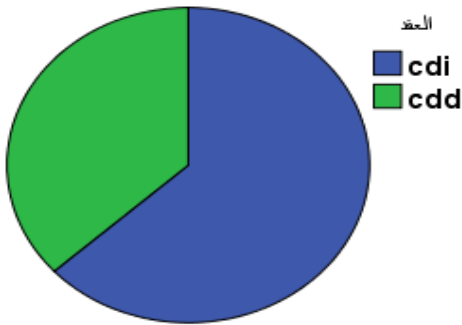
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن أصحاب العقود (cdi) الذين سبق لهم وأن عملوا بالعقود (cdd) هم 25.6% ما يمثل 11 عامل يمكن تفسير ذلك بتطور العمال في مسارههم الوظيفي حيث تغير نوع العقد عندهم مما يشكل تحفيزاً لهم، أما الإجابة بلا فكانت من طرف 74.4% عامل ما يعادل 32 مبحوث تعاقدوا مباشرة بعقد غير محدد المدة وبالتالي نلاحظ أن عقد (cdd) لا يعتبر عقد تمهيدي للعقود من نوع (cdi).

- نوع العقد

الجدول رقم (16): يبين أنواع العقود

الشكل رقم(17): يبين أنواع العقود



النوع	النسبة %	التكرار
Cdi	63.2	43
Cdd	37.8	25
المجموع	100	68

المصدر: من إعداد الطالب.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان الموجه للعينة.

من خلال بيانات الجدول والشكل نلاحظ أن معظم أفراد العينة والتي تتمثل في 63.2% متعاقدين بالعقود الغير محددة المدة، أما أصحاب العقود محددة المدة فتمثلت ب 37.8% أي 25 فرد، نجد فرق 25.4%، وذلك لأن عدد أصحاب العقود غير المحددة المدة يمثل 72.36% من إجمالي عدد عمال المؤسسة.

## 2. قسم المسار الوظيفي

س(1) لديك مفهوم واضح عن المسار الوظيفي

الجدول رقم (17): مفهوم واضح عن المسار الوظيفي

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
م1	CDI	27.9	12	46.5	20	25.6	11	/	/	1.98	0.740	مرتفع
	CDD	20	5	44	11	36	9	/	/	2.16	0.746	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من الجدول رقم(17) وبعد حساب المتوسطات أن 71.4% لديهم مفهوم واضح عن المسار الوظيفي من ذوي العقود الغير محددة، ما يقابلها 64% من العقود محددة المدة ومتوسطات حسابية مرتفعة ويمكن تفسير ذلك بأن العمال المؤسسة يولون أهمية للمسار الوظيفي.

س(2) تقوم إدارة الموارد البشرية باستشارة موظفيها فيما يتعلق بتطوير مساهمهم الوظيفي

الجدول رقم (18): يبين مدى استشارة إدارة الموارد البشرية لموظفيها

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
م2	CDI	23.3	10	51.2	22	18.6	8	2.3	1	2.14	0.966	مرتفع
	CDD	12	3	56	14	24	6	8	2	2.28	0.792	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

يظهر من الجدول رقم (18) أن 74.5% من العمال الدائمين يوافقون على ان إدارة الموارد البشرية تقوم باستشارة موظفيها فيما يتعلق بمسارهم الوظيفية أما من لا يوافقون فنسبتهم 7%، أما العمال المؤقتين فنسبتهم 68% من يوافقون على ذلك، ومتوسطات حسابية مرتفعة ما يدل على أنها تقوم بنشاط من أنشطتها الأساسية ألا وهو الاتصال الداخلي و إعلام الموظفين وإشراكهم في تخطيط مساراتهم الوظيفية وتعلمهم بالمناصب الشاغرة واحتمالات ترقيةهم ما يشكل نقطة قوة تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة.

س(3) تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي

الجدول رقم(19): يبين العمال الذين لهم أهداف واضحة لمسارهم الوظيفي

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3م	CDI	25.6	11	51.2	22	23.3	10	10	22	51.2	22	0.707	مرتفع
	CDD	36	9	32	8	28	7	7	32	32	8	0.913	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان معظم العمال سواء كانوا ذوي عقود محددة أو غير محددة المدة CDI و CDD يمتلكون أهداف لتطوير مساراتهم الوظيفية وهذا دليل على أن لديهم طموحات يريدون تحقيقها بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ويعملون على تطوير مستقبلهم الوظيفي رغبة منهم في الحصول على وظيفة أعلى والامتيازات المرتبطة بها سواء معنوية كانت أو مادية.

س(4) قدراتك ومهاراتك تتوافق مع المنصب الذي تشغله

الجدول رقم(20): يبين مدى توافق المهارات والقدرات مع المنصب المشغول

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4م	CDI	25.6	11	53.5	23	14	6	6	23	53.5	23	0.831	مرتفع
	CDD	20	5	24	6	32	8	8	24	24	6	1.080	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

يبين الجدول رقم(20) أن 7% من أصحاب عقود CDI غير موافقين على مناصبهم وأنها لا تتوافق مع قدراتهم و24% من عمال CDD ما يعادل 6 عمال غير موافقين، وهي نسبة نوعا مرتفعة نوعا ما، أما باقي العمال يعتبرون أن مناصبهم تتوافق مع قدراتهم ويمكن تفسير ذلك بان إدارة الموارد البشرية وفقت في عملها من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي هم محفزين لأداء مهامهم وهذه من العوامل التي تحفز العمال وهي من نقاط القوة.

س(5) هل أنت راض عن مسارك الوظيفي في المؤسسة

الجدول رقم(21): يبين مدى رضا الأفراد بمسارهم الوظيفي

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
م5	CDI	12	27.9	18	41.9	7	16.3	6	14	/	/
	CDD	2	8	11	44	7	28	3	12	2	8

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق وبعد حساب المتوسطات الحسابية نلاحظ ان 69.8% من عمال المتعاقدين ب CDI راضين عن مسارهم الوظيفي و هي نسبة مرتفعة مقارنة بعمال ال CDD وذلك راجع لنوع العقد كون العمال CDI عادة ما تكون لديهم خبرة في المؤسسة وسنوات عمل طويلة ما أتاح لهم فرصة للتطور أما أصحاب ال CDD فمعظم العمال تكون سنوات عمله من 1-5 سنوات اعتمادا على الجدول رقم(13) وهذه مدة لا تسمح له بالتطور أكثر لأن الترقية في المؤسسة مرتبطة بمدة العمل، و رضا الأفراد يعتبر من نقاط القوة.

س6) تمت ترقيةك أو نقلك من منصب لآخر في حياتك المهنية

الجدول رقم(22): يبين التنقل أو الترقية العامل

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
6م	CDI	23.3	10	44.2	19	7	3	9.3	4	2.51	1.387	متوسط
	CDD	16	4	12	3	12	3	44	11	3.32	1.345	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من الجدول السابق أن 67.5% من العمال ذوي العقود غير محددة المدة تمت ترقيةهم أو نقلهم من قبل وتقلدوا عدة مناصب وذلك راجع إلى أن المؤسسة كانت تتبع نوع المسار التقليدي، أما العمال ذوي العقود محددة المدة 60% منهم لم تتم ترقيةهم، بمعنى أن تطور المسار الوظيفي عند الأخير بطيء نوعا ما مقارنة بعمال CDI وهذا راجع لوجود اكتفاء في المناصب والوظائف الحالية والمؤسسة أصبحت تعتمد على مسار الإنجاز للترقية والنقل، وتقييم الأداء وهي من عوامل التحفيز، وعدم حصول أصحاب ال CDD على الترقية هي نقطة ضعف.

س7) لديك رغبة في البحث عن فرص بديلة للعمل وذلك للشعور بالأمان والاستقرار ولتطوير مسارك الوظيفي.

الجدول رقم(23): يبين رغبة العمال في تغيير العمل

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
7م	CDI	23.3	10	32.6	14	16.3	7	9.3	4	2.67	1.426	متوسط
	CDD	16	4	36	9	12	3	12	3	2.92	1.470	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية كانت متوسطة بالنسبة لنوعي العقد، وأن 55.9% من العمال الدائمين وافقوا على البحث عن فرص أخرى و 27.9% لم يوافقوا، أما من جهة CDD ف 52%

وافقوا و 36% لم يوافقوا، ونلاحظ من هنا أن نسبة الموافقة كانت مرتفعة بالنسبة لنوعي العقد وأن عدم الموافقين عمرهم يزيد عن 45 وهم غير محفزين لتطوير مساهمهم ومهاراتهم وهم ينتظرون مرحلة التقاعد أما أقل من 45 فهم محفزين ومستعدين لاستغلال كل فرصة تتاح لهم لتطوير مساهمهم أكثر.

س(8) للمسار الوظيفي دور في تحفيزك العمال

الجدول رقم(24): يبين دور المسار الوظيفي في تحفيز العمال

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
8م	CDI	55.8	24	32.6	14	7	3	2.3	1	2.3	1	0.900	مرتفع
	CDD	36	9	56	14	/	/	8	2	/	/	0.816	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

تبين من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العمال الدائمين التي هي 55.8% وافقوا تماما على الدور الذي يلعبه المسار الوظيفي في تحفيز العمال و32% وافقوا و4.6% لم يوافقوا على ذلك، ما يقابلها نسبة 92% كانت موافقة ونسبة 8% لم توافق، ومنه نسبة الموافقة كانت مرتفعة وكذلك المتوسطات الحسابية.

ومنه نستنتج أن كل العاملين يؤكدون أن اهتمام الإدارة بمستقبلهم الوظيفي يؤدي إلى تحفيزهم وكلما قامت المؤسسة بتوفير الوظيفة المناسبة اهتمت بهم كلما كان العمال محفزين لأداء مهامهم بفعالية، وعدم توفر ذلك يؤدي إلى تخفيض أدائهم وبالتالي عدم تحقيق لأهداف الطرفين، ولا يوجد اختلاف في تقييم الدور التحفيزي للمسار الوظيفي.

س9) عندما ترقى أو تنقل أو تخضع لبرامج تكوينية تعتبر ذلك تحفيزا

الجدول رقم(25): يبين دور الترقية أو التنقل في التحفيز

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
9م	CDI	25	58.1	12	27.9	5	11.6	1	2.3	/	/
	CDD	6	24	16	64	2	8	1	4	/	/
										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
										0.794	1.58
										0.702	1.92

المصدر: من اعداد الطالب

يتبين من الجدول أعلاه أن 86% من العمال ذوي العقود غير محددة المدة يعتبرون أن الترقية أو النقل أو الخضوع لبرامج تكوينية تحفيزا بينما 2.5% لا يوافقون على ذلك ما يمثل عامل واحد من 43 عامل، أما بالنسبة للعقود محددة المدة ف 22 عامل وافقوا على الدور التي تلعبه هذه النشاطات في تحفيز العمال ما يمثل 88% و 22% لم يوافقوا.

ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لما تتيح للعامل فرص تدريب الضرورية وفرص الحصول على منصب أعلى وشغل وظائف هامة ومتزايدة المسؤولية فإن ذلك سيحفز ويرفع مستوى الرضا الوظيفي له وتعتبر من العوامل التي تتيح لتسيير المسار الوظيفي تحفيز العمال.

س10) حياتك المهنية تعتبر حافزا للمواصلة في المؤسسة

الجدول رقم(26): يبين العلاقة بين الحياة المهنية والمواصلة في المؤسسة

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
10م	CDI	17	39.5	15	34.9	7	16.3	3	7	1	2.3
	CDD	6	24	7	28	7	28	4	16	1	4
										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
										1.053	1.98
										1.159	2.48

المصدر: من اعداد الطالب

من الجدول أعلاه ومقارنة بين نوعي العقد نجد أن 74.4% من عمال الدائمين أي CDI ما يعادل 32 عامل يعتبرون حياتهم المهنية حافز للمواصلة في المؤسسة و 9.3 لا يعتبرونها كذلك، و 52% من العمال المؤقتين أي CDD موافقون على ذلك ما يمثل 13 عامل و 5 عمال غير موافقين على ذلك. ما نستنتجه من هنا أن تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة يلبي احتياجات العمال، ما يجعل العامل يعتبر حياته المهنية حافزا للمواصلة فيها ويعتبر هذا من نقاط القوة لتسيير المسار الوظيفي للمؤسسة.

### 3-3-3 قسم الحوافز

س11) هل هناك حوافز تقدم من طرف المؤسسة معنوية أو مادية كانت؟

الجدول رقم (27): يبين مدى تقديم المؤسسة للحوافز

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما		نوع العقد	الرمز
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
متوسط	1.152	2.65	9.3	4	11.6	5	27.9	12	37.2	16	14	6	CDI	ح1
مرتفع	1.085	2.48	8	2	8	2	20	5	52	13	12	3	CDD	

المصدر: من اعداد الطالب

من الجدول أعلاه ومقارنة بين cdi و cdd نجد أن 51.2% من العمال الدائمين يوافقون على أن المؤسسة تقدم الحوافز للعمال و 20.9% لا يوافقون على ذلك، بينما 64% من عمال المؤقتين يوافقون و 16% لا يوافقون، و 27.9% و 20% إلى حد ما على التوالي، ومنه نستنتج أن الحوافز متواجدة نوعا ما في المؤسسة.

س12) الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفعك إلى بذل مجهود أكبر؟

الجدول رقم (28): يبين مدى دفع الحوافز المقدمة إلى بذل مجهود أكبر

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما		نوع العقد	الرمز
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
متوسط	1.193	2.65	11.6	5	11.6	5	18.6	8	46.5	20	11.6	5	CDI	ح2
متوسط	1.173	2.72	8	2	16	4	32	8	28	7	16	4	CDD	

المصدر: من اعداد الطالب



اعتمادا على الجدول السابق يتبين أن 58.2% يرون أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفع العامل لتقديم مجهود أكبر و 23.2 لا يوافقون على هذا من عمال cdi، أما عمال cdd ف44% منهم وافقوا على ذلك و 24% لم يوافقوا على ذلك، ومن هذا المنطلق نستنتج أن العمال ينتظرون من المؤسسة أن تقدم لهم حوافز أفضل من التي يتحصلون عليها، لكي تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم والمحافظة عليهم كونهم يشكلون قوتها ولتحقيق أهداف كلا الطرفين و هذا يعتبر من نقاط ضعف المؤسسة.

س13) توزيع الحوافز يكون عادلا؟

الجدول رقم(29): يبين مدى تطبيق العدالة في توزيع الحوافز على العمال

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
ح3	CDI	4.7	2	23.3	10	32.6	14	30.2	13	3.16	1.045	متوسط
	CDD	8	2	12	3	28	7	36	9	3.40	1.155	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة عدم الموافقة بالنسبة لنوعي العقد كانت مرتفعة، ومن هنا نستنتج أن توزيع الحوافز في المؤسسة غير عادل ما ينتج عنه عدم رضا العاملين، وأن الحوافز تمنح في المؤسسة حسب الاستحقاقات واحتياجات الوظائف و شاغليها من أداء وجهد مبذول ومسؤوليات والعمال غير راضين بذلك ويشكل نقطة من نقاط الضعف.

س14) ظروف العمل في المؤسسة تحفزك لتقديم مجهود أفضل.

الجدول رقم(30): يبين علاقة ظروف العمل بالتحفيز

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
ح4	CDI	16.3	7	37.2	16	25.6	11	11.6	5	2.60	1.178	متوسط
	CDD	28	7	28	7	24	6	8	2	2.48	1.327	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

يتبين من الجدول رقم(30) أن ما يفوق 50% من العمال سواء كانوا ذوي عقود محددة أو غير محددة يعتبرون ظروف العمل محفزة، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحسين ظروف العمل باستمرار ما يؤكد التأثير الإيجابي على أداء العمال ومواصلة مساهمهم في المؤسسة وهي من العوامل التي تسمح لتسيير المسار الوظيفي أن يلعب دورا في تحفيز العمال.

س15) استفدت من تقدير معنوي (رسالة شكر وتقدير...)؟

الجدول رقم(31): يبين استفادة العمال من تقدير معنوي

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ح5	CDI	11.6	5	30.2	13	11.6	5	30.2	13	11.6	5	1.440	متوسط
	CDD	16	4	12	3	8	2	12	3	16	4	1.528	منخفض

المصدر: من اعداد الطالب

نستخلص من الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين تحصلوا على تقدير معنوي متناقض بين cdi و cdd بمعنى أن الإدارة لا تقدم الشكر والعرفان لموظفيها مما يؤثر على معنوياتهم وينقص من حماسهم ورغبتهم، ويعتبر من معوقات المواصلة العمال في المؤسسة.

3-3-4) قسم التدريب

س16) سبق لك وأن خضعت لبرامج تكوينية من قبل

الجدول رقم(32): يبين مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ت1	CDI	23.3	10	41.9	18	9.3	4	41.9	18	23.3	10	1.352	متوسط
	CDD	8	2	48	12	16	4	48	12	8	2	1.137	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر من 50% من العمال خضعوا للتدريب، أكثر من 25% لم يخضعوا للتدريب ونلاحظ أن نسبة التدريب عند cdi مرتفعة نوعا ما عن نظيرتها، والذين لم يوافقوا هم من فئة الأعوان لكون العملية قليلة في هذه الفئة، وتوزيع فرص التكوين يكون حسب احتياجات الوظيفة وشاغليها، والتكوين يمكن أن يكسب للعامل مهارات تمنحه الترقية لوظائف شاغرة وبالتالي التطور في المسار الوظيفي وهو من العوامل التحفيزية.

س17) هل كان التدريب مناسباً مع طبيعة عملك؟

الجدول رقم(33): يبين ما إن كان التدريب مناسباً مع طبيعة العمل

الرمز	نوع العقد	موافق تماماً		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
ت2	CDI	18.6	8	37.2	16	16.3	7	11.6	5	2.70	1.355	متوسط
	CDD	12	3	28	7	28	7	24	6	2.88	1.166	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

من الجدول السابق والشكل نلاحظ أن 55.2% من العمال الدائمين cdi تدريبهم كان مناسباً مع طبيعة عملهم و27.9% لم يكن مناسباً، و 40% من العمال المؤقتين تحصلوا على تكوين يتناسب مع طبيعة عملهم و 32% لم يكن مناسباً، بمعنى أن العمال يولون أهمية للتدريب وعدم الحصول على ذلك يعتبر من معوقات لمسارهم الوظيفية.

س18) تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً للتدريب وتعلم العاملين؟

الجدول رقم(34): يبين مدى اهتمام الإدارة بتدريب العاملين

الرمز	نوع العقد	موافق تماماً		موافق		إلى حد ما		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
ت3	CDI	25.6	11	23.3	10	30.2	13	9.30	4	2.58	1.295	متوسط
	CDD	8	2	36	9	32	8	20	5	2.76	1.012	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن 48.9% من العمال من العمال الدائمين يقرون بان الإدارة تهتم بتدريب العمال، ما يقابلها من ناحية العمال المؤقتين هو 44%، ممن وافقوا على ذلك، مما يؤكد اهتمام الإدارة بتكوين العمال وأنها قد خصصت مصلحة لذلك.

س19) تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للعاملين؟

الجدول رقم(35): يبين مدى وضوح أهداف البرامج التكوينية

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ت4	CDI	18.6	8	34.9	15	16.3	7	20.9	9	1.267	متوسط
	CDD	16	4	48	12	16	4	20	5	1.000	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

نميز من الجدول والشكل السابق أن أكثر من 53% من العمال سواء كانوا ذوي عقود محددة المدة أو غير محددة المدة يوافقون بأن أهداف التكوين تكون واضحة، ويعتبر هذا من مهام مصلحة التكوين ويدل على أن العمال من نوعي العقد يهتمون للتدريب كونه يطور مهاراتهم ويؤثر على مساهمهم الوظيفي ويجفهم.

س20) بعد انتهائك من البرنامج التكويني الذي التحقت به عدت إلى ممارسة نفس العمل الذي كنت تقوم به من قبل؟

الجدول رقم(36): يبين الفرق بين مرحلة ما قبل التكوين و ما بعدها

الرمز	نوع العقد	موافق تماما		موافق		إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	النتيجة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ت5	CDI	9.3	4	46.5	20	7	3	20.9	9	1.313	متوسط
	CDD	28	7	28	7	16	4	20	5	1.327	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر من 50% من العمال الدائمين والمؤقتين عادوا إلى ممارسة نفس العمل الذي كانوا يقومون به أما 37.2% و 28% على التوالي لم يوافقوا، بمعنى أن الذين لم يوافقوا لم يعودوا إلى مناصبهم وتحصلوا على ترقية أو تم نقلهم أي حصل لهم تطور في مسارهم الوظيفي ما أدى إلى تحفيزهم ويعتبر من عوامل التحفيز.

لاحظنا من خلال أجوبة المبحوثين بالنسبة لنوعي العقد CDI CDD أن الانحراف المعياري كان محصورا بين (0.702؛ 1.528) ما يعني أن التشتت في استجابات المبحوثين كان قليلا.

• الاختلاف في نظرة العمال للدور التحفيزي حسب العقد

لنفرض الفرضيات التالية

0H: يوجد اختلاف

1H: لا يوجد اختلاف

الجدول رقم (37): العقد \* المسار الوظيفي دور في تحفيز العمال

	للمسار الوظيفي دور في تحفيز العمال					Total
	اوافق تماما	اوافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	
العقد cdi	24	14	3	1	1	43
cdd	9	14	0	2	0	25
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>68</b>

المصدر: من اعداد الطالب

الجدول رقم (38): اختبار Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,868	4	,143
Rapport de vraisemblance	8,138	4	,087
Association linéaire par linéaire	,621	1	,431
Nombre d'observations valides	68		

المصدر: من اعداد الطالب

بما أن  $0.05 \leq 0.143$  فإن لا يوجد اختلاف في نظرة العمال للدور الذي يلعبه المسار الوظيفي في تحفيز العمال ذوي العقود محددة المدة وغير محددة المدة.

### الجدول رقم (39): يبين نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المسار الوظيفي له علاقة بكل أنشطة الموارد البشرية.</li> <li>- تقوم إدارة الموارد البشرية باستشارة موظفيها فيما يتعلق بمسارهم الوظيفي.</li> <li>- يقوم بنشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة للموظفين.</li> <li>- عمال المؤسسة راضيين عن مسارهم الوظيفي.</li> <li>العمال راضين عن المناصب التي يشغلونها ( الإدارة وفقت في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمال ال (CDD) ليست لديهم مدة وفيرة حتى يتمكنون من المرور على كل مراحل المسار الوظيفي.</li> <li>- التدريب عند عمال ال(CDD) قليل مقارنة بأصحاب ال(CDI).</li> <li>- الترقية قليلة عند عمال ال(CDD).</li> <li>- وبصفة عامة تسيير المسار الوظيفي لعمال ال(CDD) فيه نوع من التقصير و الإهمال.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالب

### خلاصة

من خلال دراستنا لتسيير المسار الوظيفي والتحفيز في المديرية العمليانية للاتصال، تبين لنا أهمية المسار الوظيفي لدى العمال مهما كان نوع عقدهم وأنهم يمتلكون أهداف لتطويره، وهم راضين عن مساهم الوظيفي ويعتبرون التدريب، الترقية والنقل التي هي من وسائل تسيير المسار الوظيفي لها دور في تحفيزهم و أن ظروف العمل في المؤسسة محفزة لهم، و مساهم الوظيفي يعتبر حافزا للمواصلة في المؤسسة. وأن هناك حوافز تقدم من طرف المؤسسة بنوعيتها المادي والمعنوي التي توزع حسب الوظيفة وكفاءة شاغلها، غير أن الموظفين ليسوا راضين عن الأساليب التي توزع بها.

## الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التميز، باعتباره العنصر المحرك في المؤسسة، و للحفاظ عليه يجب على المؤسسة أن تضمن له مستقبل وظيفي يحقق له أهدافه و أهداف المؤسسة، و يكون هذا من خلال التسيير الجيد للمسار الوظيفي منذ فترة دخوله إلى فترة خروجه منها، عن طريق التدرج الوظيفي (الترقية، التنقل)، و منحه المزيد من المسؤوليات و الواجبات، ما يؤدي إلى تحفيزه ورفع معنوياته، وتحقيق الرضا الوظيفي، و الاستقرار الوظيفي من جهة، و إكسابه المهارات و الكفاءات نتيجة تقلدهم مناصب مختلفة، كل هذا يعتمد على مدة ارتباط العامل على المؤسسة.

و هذا ما حاولنا التعرف عليه من خلال دراسة دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال، كما تم التعرف على واقعه و ضرورته في المديرية العملياتية للاتصال، التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض منها الإجابة على أسئلة وإشكالية البحث.

## دراسة نتائج الفرضيات

و قد تم استخلاص النتائج التالية فيما يخص الفرضيات المطروحة سابقا:

نؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص إن التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية يسمح لتسيير المسار الوظيفي بتحفيز العمال.

و هذا من خلال أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة، وعليه فإن التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف إلى تعويض ومكافئة الموارد البشرية وخاصة التدريب الترقية والنقل وتقييم الأداء هم من العوامل التي تمكن تسيير المسار الوظيفي أن يلعب دورا في تحفيز العمال.

نؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص أن تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة يتمتع بنقاط قوة ، إن لتسيير المسار الوظيفي في المؤسسة نقاط قوة التي تمكنه من تسيير المسار الوظيفي الذي يتوافق مع مهارات وكفاءة العمال لتلبية حاجياتهم واستغلال هذه المهارات حتى تتحقق أهداف الطرفين، ونقاط ضعف التي تعتبر من النقائص التي على المؤسسة أن تعمل على معالجتها.

نرفض الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد اختلاف في تقييم الدور التحفيزي لتسيير المسار الوظيفي، تبين أنه لا يوجد اختلاف في نظرة العمال للدور الذي يلعبه المسار الوظيفي في تحفيز العمال ذوي العقود المحددة المدة عند مستوى معنوية 5%، لأن  $0.05 \leq 0.143$  مما توجب رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة لا



يوجد اختلاف، ومن مختلف الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف المبحوثين ، وعليه لا يوجد اختلاف في تقييم العاملين للدور التحفيزي للمسار الوظيفي في تحفيز العمال.

### نتائج الدراسة

- من خلال الدراسة التي قمنا بها التي هي دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال (دراسة مقارنة بين العقود محددة المدة وغير محددة المدة) في المديرية العمليانية للاتصال استخلصنا النتائج التالية
- أن للمسار الوظيفي دور في تحفيز العمال سواء كانوا ذوي عقود محددة المدة أو غير محددة المدة .
  - أن مدة العقد غير محدد المدة لا تسمح للموظف أن يطور مساره الوظيفي أكثر في المؤسسة لأن ذلك مقرونا بمدة تعاقدته مع المؤسسة.
  - أن التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية من (استقطاب، تحليل الوظائف، التدريب، تسيير المسار الوظيفي، تقييم الأداء... الخ) يسمح بتحفيز العمال.
  - أنه لا يوجد اختلاف في نظرة العمال للمسار الوظيفي بين العقود بنوعيهما.
  - أن حظوظ عمال ذوي العقود محددة المدة قليلة مقارنة بأصحاب العقود غير محددة المدة فيما يخص التدريب.
  - أن تقديم الحوافز في المؤسسة غير عادل.
  - أن المؤسسة تقوم باستشارة موظفيها فيما يتعلق بمسارهم الوظيفي.
  - أن الترقية أو النقل تتم وفق شروط الإنجازات.
  - أن ظروف العمل في المؤسسة تدفع العمال للبقاء في المؤسسة.
  - و أن العمال راضين عن مسارهم الوظيفي.

### الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال في المديرية العمليانية للاتصال نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها وتمثل هذه الاقتراحات في ما يلي:

- منح المزيد من فرص التدريب للعمال ذوي العقود محددة المدة حتى يتمكنون من تطوير مهاراتهم وتحقيق تطور في المسار الوظيفي.
- وضع أساليب لتحفيز العمال تكون عادلة وشفافة.
- عدم التحايل على العمال ذوي العقود محددة المدة في إمضاء العقود على التابع حتى يتمكنون من الظفر بعقد غير محدد المدة.
- إعطاء المزيد من الفرص للعاملين من حيث الترقية و النقل.
- إجراء تقييم للعاملين يتميز بالموضوعية لمعرفة مدى توافق الفرد مع المنصب الذي يشغله، ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة ومعرفة طموحاته وتكون بصفة دورية ومن طرف المسؤول المباشر.
- توفير احتياجات المؤسسة من العمال الداخليين حتى تضمن لهم فرصة لتطوير مساراتهم، العمال الإداريين وغير الإداريين.

#### أفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع تسيير المسار الوظيفي ودوره في تحفيز العمال تبين لنا أنه موضوع نستطيع المواصلة فيه ومنه نقترح مواضيع لمن يريد التعمق أكثر في دراسة المسار الوظيفي:
- دور تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعمال في المؤسسات العمومية.
- تسيير المسار الوظيفي و الدور الذي يلعبه في التقليل من دوران العمل و الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي بالنسبة لنوعي العقد CDI CDD.

## الملخص

من خلال البحث المقدم تحت عنوان " دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال دراسة مقارنة بين العقود محددة المدة وغير محددة المدة"، يمكن استخلاص أن العمال يولون أهمية لمساراتهم الوظيفية، وأن هذا الأخير يختلف حسب نوع العقد، و أن التسيير الجيد للمسار الوظيفي من قبل الإدارة يؤدي إلى رضا العاملين والاستقرار الوظيفي و بالتالي تحفيزهم، و عندما يكون تسييره جيدا يسمح للمؤسسة استغلال مهارات العمال لأنها وفقت في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ما يؤدي إلى تحقيق أهداف كل العامل والمؤسسة، و أن التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بدوره يؤدي إلى تحفيز العمال، و أن الدوافع تختلف من فرد إلى آخر و على المؤسسة أن تكتشف دوافع العاملين كي يكون تحفيزهم فعال، واهتمام الإدارة بالعمال يعتبر في حد ذاته تحفيزا لهم.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير المسار الوظيفي، التحفيز عقود، محددة المدة، عقود غير محددة المدة.

# قائمة المراجع

## قائمة الكتب باللغة العربية

## - الكتب

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- جاري دبسلر، ترجمة محمد عبد المتعال - عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- خضير كاظم حمود- ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على مبادئ العمال، دار المسيرة، عمان، الطبعة الخامسة، 2007.
- دمري أحمد ، مساهمة في دراسة ظروف العمل ، الطبعة الاولى ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر .
- راتشمان دايفيد وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- عبد العزيز علي حسين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- عمر وصفني عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- قانون العمل، برقي للنشر، الجزائر، الطبعة السابعة، 2013.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
- مؤيد سعيد سالم، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد يسرى ابراهيم دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- مهدي زويلف-علي العظايلية، إدارة المنظمة، دارالمجدلاوي للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1996.
- نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، 2011.
- **قائمة المذكرات**
- محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى أكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- خالد شيخ الشيوخ، تسيير المسار المهني في المؤسسة،(مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2004).
- **المجلات والملتقيات**
- صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 20 - العدد الثاني، الأردن، 2004.
- **قائمة المواقع**
- أحمد كردي، إدارة الموارد البشرية، (الاختيار والتعيين)، 2014/1/7.
- [www.tret-portal.net](http://www.tret-portal.net)

- Alain Chauvet, **Méthodes des Management**, (les éditions d'organisation , Paris, 2000).
- Bernard Martory ,Daniel Crozet **gestion des ressources humaines** , ( Nathan, 1998).
- Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, 2ème édition, Paris: Editions d'Organisation, 2003.
- Douglas T.Hall Careers in Organizations (Santa Monica, 1976).
- Fanelly Nguyen Thanh, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, economica, paris, 1991.
- J .M perreti- " **gestion du personnel**"- ,vuibert ,paris ,1984.
- Michel Barable, "**Manageor**", Dunod , France, 2006.
- Philip Kotler Bernard Dubois,**Management et Marketing**, Pearson Education, 12ème édition.





الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

## الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم و إدارة المؤسسات بالمدرسة العليا للتجارة الجزائر، وباعتبار الموضوع المختار يتعلق ب" دور تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العمال " يشرفني أن أطلب منكم ملاء هذا الاستبيان.

إن مساهمتك في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف يمكننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

### قسم المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) بجانب الإجابة الملائمة

- الجنس: ذكر  أنثى

- العمر:

- المؤهل العلمي: أقل من جامعي  جامعي  دراسات ما بعد التخرج

- الخبرة العملية: أقل من خمس سنوات  [5 سنوات-9 سنوات]

[5 سنوات-9 سنوات]  15 سنة فأكثر

- الوظيفة: عون  متصرف إداري  إطار  إطار مسير

CDD

CDI

- نوع العقد:

- إذا كان نوع العقد CDI هل سبق لك العمل ب عقد CDD نعم  لا

قسم خاص بالبحث

قسم المسار الوظيفي

غير موافق تماما	غير موافق	إلى حد ما	أوافق	موافق تماما	قسم خاص المسار الوظيفي
					لديك مفهوم واضح عن المسار الوظيفي
					إدارة الموارد البشرية باستشارة موظفيها فيما يتعلق بتطوير مساهم الوظيفي
					تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي
					قدراتك ومهاراتك تتوافق مع المنصب الذي تشغله
					هل أنت راض عن مسارك الوظيفي في المؤسسة
					تمت ترقيةك أو نقلك من منصب لآخر في حياتك المهنية
					لديك رغبة في البحث عن فرص بديلة للعمل وذلك للشعور بالأمان والاستقرار
					للمسار الوظيفي دور في تحفيزك العمال
					عندما ترقى أو تنقل أو تخضع لبرامج تكوينية تعتبر ذلك تحفيزا
					حياتك المهنية تعتبر حافزا للمواصلة في المؤسسة

## قسم خاص بالحوافز

قسم الحوافز	موافق تماما	أوافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
هل هناك حوافز تقدم من طرف المؤسسة؟					
الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تدفعك إلى بذل مجهود أكبر؟					
توزيع الحوافز يكون عادلا؟					
ظروف العمل في المؤسسة تحفزك لتقديم مجهود أفضل					
استفدت من تقدير معنوي (رسالة شكر وتقدير...)					

## قسم خاص بالتدريب

قسم خاص بالتدريب	موافق تماما	أوافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
سبق لك وأن خضعت لبرامج تكوينية من قبل					
هل كان التدريب مناسباً مع طبيعة عملك					
تعطي الإدارة اهتمام كبيراً لتدريب وتعلم العاملين					
تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للعاملين					
بعد انتهائك من البرنامج التكويني الذي التحقت به عدت إلى ممارسة نفس العمل الذي كنت تقوم به من قبل					

تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام

## الملحق رقم (02) إختبار الفا كرونبيرغ

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	20