

جامعة الدكتور مولاي الطاهر _سعيدة_



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تسيير المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الأفراد *دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية العمال الأجراء للولاية سعيدة*

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير

وإدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ :

د. يتيم محمد

إعداد الطالبة

- عبد اللاوي كريمة

أعضاء لجنة المناقشة

— الأستاذ.د. زيدان جمالالدرجة العلمية..... رئيساً

— الأستاذ.د. يتيم محمدالدرجة العلمية..... مشرفاً ومقرراً

— الأستاذ.د بن هواري مصطفى.....الدرجة العلمية..... عضواً مناقشاً

الموسم الجامعي : 1437هـ/1438 هـ

2016م/2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26)

وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27) يَفْقَهُوا قَوْلِي

صدق الله العظيم

سورة طه من الآية 25

شكر وعرافان.

لا اله إلا الله وحده لا شريك له وله الحمد، وهو على كل شيء قدير، رب لك الحمد كما سيرت لي إعداد وانجاز هذه المذكرة.

أتقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... .

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.....

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل. من الطور الابتدائي إلى طور ما بعد التدرج.

نخص بالجزيل الشكر والعرافان إلى الأستاذ والدكتور يتيم محمد. الذي نقول له بشرك قول الرسول الله صلى عليه وسلم " إن الحوت في البحر، والطير في السماء ليصلون على معلم الناس الخير" وكذلك نخص بالشكر إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا والى من وقف على منابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى أساتذتنا الكرام.

كما أنني أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى عابد قادة وكل موظفي وكالة التأمينات الاجتماعية وتأمين الإجراء بسعيدة.الذين كانوا عون في بحثنا وقدموا لنا المساعدات والمعلومات..

اشكر كل من رفع عينيه إلى السامع لي بالدعاء وأسأل الله أن يجزيه عني كل الخير.

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" صدق الله العظيم.
إلى من مدحه الله عز وجل على خلقه العظيم وفضله على خلقه أجمعين ، بان بعثه رحمة للعالمين وأنه
خاتم الأنبياء والمرسلين ،فكان نبيّ الرحمة ورسول الإسلام محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من قرن الله تعالى عبادته بالإحسان في قوله واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما
كما ربياني صغيراً".

إلى كل من في الوجود بعد الله والرسول ، إلى سندي وقوتي وملاذي، إلى
القلوب الدافئة والى من أعطوني بدون سؤال وهونوا علي المحال..... إلى والدي الكريمان أرجو من الله
أن يمد في عمركما بالصحة والعافية وستبقى كلماتكم نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.
إلى من قاسموني عطف وحنان أمي و أبي،

إلى من اظهروا لي ماهو أجمل من الحياة وتذوقت معهم أجمل لحظاتها ، إلى القلوب الطاهرة إلى رياحين
حياتي أخواتي وإخواني.

إلى كل عائلة عبداللاوي كبيرا وصغيرا
إلى من كانت معي على طريق النجاح إلى من عرفت كيف أجدها فعلمتني أن لا أضيعها.إلى صديقتي
معطى أحلام

إلى جميع الطلاب قسم علوم سياسية وعلاقات دولية.
إلى كل إنسان امن بربه واعتز بوطنه وتر سخت فيه المثل العليا وأحب علمه.
إلى كل هؤلاء اهدي منكرتي.



مقدمة عامة

إن من بين النشاطات التي تمارسها المنظمات المعاصرة من خلال إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم وظائفها التي تتمثل التركيز على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى المنظمة لها تنظيم و إطارها المالي والقانوني والاجتماعي هدفها تقديم الخدمات ومواجهة التحديات التي من بينها نقص الكفاءات البشرية ذات أهمية بحيث أن الفرد يسيطر على جميع النواحي وتستطيع التأثير على كفاءاتها.

وأيضاً تهدف المنظمة إلى تعزيز القدرات التنظيمية واستثمار في تنمية هذا المورد ودافعيته إلى العمل، فهو الذي يملك قدرة الإبداع والتطوير ويوسع إمكانيات المجتمع في مواجهة تحديات التي تواجهه ه بصفة عامة ومؤسسة عمومية بالصفة الخاصة من تنافس وعولمة.

وبذلك تحاول المنظمة من تحقيق بقاءها ودراسة سلوك العاملين وكيفية تأثير عليهم في بناء ولاءهم وزيادة رضاهم وتحفيزهم ومن خلال إشباع حاجاتهم وتوجيه أهدافهم وأهداف المنظمة.

ومن أهم الأدوار الذي يلعبه العنصر البشري (الموظف) في تحديد مساره مهني ومستقبلي وتوضيح اختصاصاته ومراحل في ظل ما تشهده الإدارات من تطور من خلال إتاحتها لعدة أساليب وذلك فقط لتحقيق أهداف مهنية وإيجاد الطريقة الصحيحة لتحقيق تلك الأهداف إلا وهي توفيق بين الفرد والوظيفة وذلك بواسطة تحديد المسار الوظيفي.

فالإدارة الموارد البشرية ومن خلال أعمالها التي توظفها تبقى حريصة على المورد البشري وذلك عبر تسخير الفرد في الوظيفة ، واعتباره مسئول لاستمرارية المنظمة فاعليته داخلها ولكي تصل إلى ذلك يجب عليه أن يعتمد على أنماط و أنظمة تساعد الموظف على أداء مهامه ومن بين الأنظمة نظام التحفيز الذي يؤثر وبطرق فعالة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الذاتية.

ونخلص أن الحوافز تؤثر على أداء الفرد وعلى مسار الوظيفي داخل بيئة العمل محفزة لتكيف ضمن رغبات العاملين وما يريدون عمل به ومؤسساتهم في ذات الوقت وهي تعطي لمن يعمل وفق أخلاقيات المهنية صحيحة التي تتبناها المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

من خلال هذا التقديم تبرر الإشكالية العامة للموضوع محل الدراسة وهي : ما مدى تأثير المسار الوظيفي على تحفيز الأفراد؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة فرعية:

ما المقصود بالمسار الوظيفي؟ وماهي أهم مراحل المسار الوظيفي؟ وفي ماذا تتمثل أهم معوقات للتخطيط له؟.

- ما هو مفهوم التحفيز؟ ماهي أهم نظرياته؟ وماهي أنواعه؟

فرضيات الدراسة:

1- الإدارة المسار الوظيفي أهمية في الحياة الوظيفية للأفراد .

2- يلعب نظام التحفيز دور مهما في المسار الوظيفي للأفراد.

3- ما طبيعة العلاقة مابين الإدارة المسار الوظيفي وتحفيز أفراد.

أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على الموظف ومساره الذي يمر به داخل المنظمة .

- تأصيل مفهوم مسار الوظيفي وتحديد مكوناته الرئيسية .

- إحداث توافق بين الفرد والوظيفة حتى تتمكن من جعل الفرد المناسب في المكان المناسب.

- إبراز دور الموظف في الإدارة كما يبرز دور مؤسسة في تحفيزه وتأثير عليه عبر نظام الحوافز.

- التعرف على أهم الجوانب والمعوقات التي تقف في وجه كل من المسار الوظيفي و عملية التحفيز.

أهمية الدراسة:

إن العنصر البشري في وقتنا الراهن أصبح يلعب دور مهما وملحوظا داخل المنظمة وأي كانت نظرا لأهمية التي تحققها في تنمية لأداء ودور المنظمة.

يعتبر المسار الوظيفي من أهم المواضيع في الإدارة الموارد البشرية .

اهتمام بتقنيات وطرق تسيير وتحسين الأداء المستعملة في الإدارات.

تنمية وتطوير المسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية لزيادة فعالية الفرد وزيادة انتماءاتهم للعمل.

إن المسار الوظيفي يساعد على نجاح عملية التخطيط با يتحقق وزيادة الرغبة الأفراد في العمل والتحفيز والرضا في العمل والولاء للمؤسسة ويساعد في تدريب الأفراد وتطويرهم .

إضافة إلى إن دراسة تساعد إلى خلق التوازن بين الفرد والوظيفة.

الدراسات السابقة:

*سنتناول فيما يلي تقديم بعض الدراسات مرتبطة بموضوع الدراسة:

دكتور أرزي فتحي، تضمنت دراسة حول اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات الجزائرية حيث أجريت الدراسة على موظفي مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة مع طرح الأسئلة على رئيس القسم الموارد البشرية.

-تم توضيح في هذه الدراسة كل ما يخص المسار الوظيفي وتطويره بداية من مفهوم وأهمية، كما انه تم إعطاء تحليل مفصل للحركة الوظيفية للمسار الوظيفي. من عملية إدماج ، ترسيم، ترقية،تنزيل وظيفي و تعاقب وظيفي .

- دراسة فائزة بوراس" تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين تونة - باتنة، وذلك لتوضيح مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد مختلف النماذج المطبقة في إطارها.

وكذلك تم دراسة نواحي الأساسية لوظيفة التخطيط كوظيفية للموارد البشرية تم مراحل التي يمر بها التخطيط ثم دراسة الإطار العام للمسار الوظيفي من خلال مفهوم وخصائص واهم الاعتبارات لتخطيط مسار الوظيفي ثم مداخله.

- دراسة بوزرين فيروز " دور الحياة الوظيفية في تحفيز الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسة مامي للمشروبات الغازية بسطيف.

- تناولت هذه الدراسة مفهوم الحياة الوظيفية أهميتها ، أهدافها ومداخل الحياة الوظيفية على مستوى الفرد والمنظمة، وظاهرة الجمود الوظيفي وعلاقتها بالمسارات الوظيفية.

أما عن التحفيز فتتم دراسة ماهية العملية الحوافز واهم النظريات المفسرة لها ، تم التطرق لمراحل تصميم نظام الحوافز.

ميلودي أسماء، حمادي وفاء" الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في مؤسسة، دراسة الحالة مؤسسة الاتصالات.حيث تمحورت الدراسة بإعطاء مفهوم للحوافز من حيث خصائص والدوافع والنظريات وتباين أنواع ومؤشرات قيام الأداء وتطبيق الدراسة النظرية على مؤسسة الاتصالات

مقاربات:

لقد استعملنا الاقتراب المؤسسي الذي ينظر في تفصيل وصفي للمؤسسة من حيث مراحل التي يمر بها الموظف والاقتراب القانوني في دراسة للوكالة الضمان الاجتماعي بسعيدة.

صعوبات الدراسة :

بالنظر إلى طبيعة الموضوع فقد اعترضنا مجموعة من الصعوبات:

- قلة المراجع ذات صلة مباشرة بالموضوع محل الدراسة.

- صعوبات ربط مسار الوظيفي بالتحفيز.

- إضافة إلى صعوبة التي واجهتنا أثناء الدراسة الميدانية والمتمثلة في المقابلة كل عامل على حدة لملء الاستمارة نظرا لصعوبة فهمهم للأسئلة.

المنهج المتبع:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليل خلال مراحل مختلفة حيث استغلنا البيانات والمعلومات المحصل عليها في توصيف الخلفية النظرية للموضوع إضافة إلى المنهج دراسة التطبيقية حيث تم توجه إلى هيئة الضمان الاجتماعي، وتأمين الإجراء بسعيدة لجمع البيانات والمعلومات حول إشكالية البحث.

ويهدف الإحاطة بجوانب البحث النظرية والتطبيقية فقد تم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات وهما:

المصدر النظري: ويتمثل في الكتب، الرسائل العلمية والأبحاث وملتقيات العلمية، إضافة إلى البحث في مواقع الانترنت لتغطية الجوانب النظرية للموضوع.

المصدر التطبيقي : تضمن ذلك إجراء دراسة ميدانية للهيئة مستخدمة ضمان الاجتماعي وتأمين الإجراء بسعيدة حيث استخدمنا :

عينة البحث: تم تحديدها من المجتمع الدراسة وتمثل في جميع الأفراد العامة داخل هيئة.

أما أدوات جمع البيانات: تصميم استمارة موجهة لمفردات البحث حول موضوع الدراسة، استخدام كلا من الملاحظة والوثائق وإجراء حتى مقابلات شخصية ، ثم تحليل البيانات.

خطة الدراسة:

قصد معالجة موضوع البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة ومحاولة إثبات صحة أو الخطأ الفرضيات المقترحة . ثم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية.

حيث تناول الفصل الأول موضوع تسيير المسار الوظيفي من خلال التعرف على مفهومها، أهميته وأهدافه ثم تطرقنا إلى مداخل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد والمؤسسة وكذلك الصعوبات.

أما الفصل الثاني يتعلق بعملية الحوافز والذي تضمن مفهوم الحوافز ونظريات وكذلك عوامل المؤثرة في فعالية التحفيز وفي الأخير إلى الصعوبات التي يواجهها التحفيز .

وأخيرا الفصل الثالث والأخير فتضمن دراسة ميدانية للوكالة التأمينات الاجتماعية وتأمين الأجراء بولاية سعيدة.

خطة الدراسة.

❖ مقدمة عامة.

❖ الفصل الأول: مسار الوظيفي.

- ✓ -تمهيد الفصل الأول
- ✓ المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي.
- ✓ المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي.
- ✓ المطلب الثاني: خصائص وأهمية المسار الوظيفي.
- ✓ المطلب الثالث: طرق ومراحل المسار الوظيفي.
- ✓ المبحث الثاني : أساسيات حول المسار الوظيفي.
- ✓ المطلب الأول : تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ المطلب الثاني : مدخلا تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ المطلب الثالث : مشكلات المسار الوظيفي.
- ✓ خاتمة الفصل.

❖ الفصل الثاني : التحفيز الأفراد.

- ✓ تمهيد
- ✓ المبحث الأول :إطار مفاهيمي للحوافز.
- ✓ المطلب الأول : مفهوم التحفيز.
- ✓ المطلب الثاني: نظريات التحفيز.
- ✓ المطلب الثالث :أهمية ومداخل التحفيز.
- ✓ المبحث الثاني :طبيعة النظام الحوافز.
- ✓ المطلب الأول : عوامل المؤثرة في نظام الحوافز.
- ✓ المطلب الثاني : أنواع الحوافز
- ✓ المطلب الثالث : أسباب فشل نظام الحوافز
- ✓ خاتمة الفصل.

❖ الفصل الثالث: دراسة ميدانية لوكالة الولائية التأمينات الاجتماعية وتأمين

الإجراء بسعيدة.

- ✓ تمهيد.
- ✓ المبحث الأول :التعريف بالوكالة التأمينات الاجتماعية.

- ✓ المطلب الأول: نشأة المؤسسة
 - ✓ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وتعدادا العمالي للمؤسسة
 - ✓ المطلب الثالث: عملية التوظيف وتحفيز الأفراد في المؤسسة.
 - ✓ المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
 - ✓ المطلب الأول: عينة البحث
 - ✓ المطلب الثاني أدوات جمع البيانات
 - ✓ المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
 - ✓ خاتمة الفصل الثالث.
- ❖ الخاتمة العامة.

✓

الفصل الأول :

اطار نظري لتسيير الوظيفي

تمهيد :

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية والسلوكية هاما ،حيث لقي اهتماما متأخرا نسبيا بمقارنة مع مواضيع أخرى على الرغم أنه وجدت عمليا بوجود الأعمال وتوفرها ، وقد اهتم الباحثون بهذا الموضوع مع تزايد اهتماماتهم بالموارد البشرية ومحاولة تنميتها و تطويرها .

كذلك اكتسبت أهمية خاصة بالنسبة لجميع العاملين داخل كل منظمات لتنمية دوافع الوظيفة لدى الأفراد من خلال زيادة قدراتهم واستعداداتهم لتكيف مع مشاكل مؤثرة في أدائهم وتطورهم مستقبلي في سبيل الوصول إلى أهداف كالترقي وكفاءة وتحقيق المنصب الوظيفي .

مما دفع بالتطورات التكنولوجية وما تبعها من تغيير في وظائفها وتركيز على وسائل الأساليب مناسبة لتطوير مستقبل الوظيفي، وبذلك هناك ثلاثة أدوار لتنمية مسارات الوظيفية كالدور المنشأة التي تركز على تنمية ونشر الرسالة والإجراءات التي يتبعها الأفراد وهناك دور المدير الذي يقدم الدعم للموظفين أما دور الأخير هو الدور الذي يلعبه الفرد هو الاقتناع بمسؤولية تنمية مساره وصياغة أهدافه وأخيرا مواجهة المشاكل التي تعيق مساره ومن منطلق هذا الفصل سوف نتناول ماهية المسار الوظيفي ومختلف مراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية وكذلك دراسة أساسيات مسار الوظيفي من أهم العناصر التي تحكم إمكانية فشل مسار من تخطيط ومداخل تخطيط مساره

المبحث الأول: ماهية المسار الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي.

التطور الوظيفي، المسار الوظيفي، التقدم الوظيفي كلها مفردات تعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى وهذا من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

يمكن تعريف المسار الوظيفي من عدة زوايا :

فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله.

من منظور حركة داخل التنظيم¹ على انه عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المنظمة وذلك منذ بداية عمله فيها إلى إحالته على التقاعد وترك العمل فيها وبذلك يمثل عمليات الترقية ونقل وظيفة من الأداء الأعلى وأفقياً عبر هيكل التنظيمي.²

وباعتبار سمة مميزة للموظف حيث يتكون المسار كل موظف من عدة وظائف إدارية وخبرات متنوعة ، بحيث يعرف أنه " مراكز الخبرات والمهام المرتبطة بالعمل والتي تمتد طوال حياة الفرد الوظيفية والتي تتأثر بالقيم واحتياجات ومشاعر الفرد "³

بحيث يرى هال أن المسار الوظيفي هو تتابع من التجارب وأنشطة موجهة نحو أهداف

فردية والتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية.⁴

ويمكن أيضا أن يعرفه بأنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في

الحياة الموظف العملية مرتبطة بالتقدم الوظيفي.⁵

¹ - نزار عوني البادي. تنمية الأداء الوظيفي والإداري. (عمان: دار الدجلة، 2015) ص 135

² - عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية معاصرة بعد استراتيجي. (عمان : دار وائل للنشر، ط2، 2009). ص557

³ - سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. (عمان : دار الفكر، ط2، 2011). ص166

⁴ - DOUG LAS T HALL ARREERS IN ORGANZATION SANLA MOIN/CA

⁵ - ORPEN CHRISTOPHES THEEFFECTS OF ORGANZATIONT AND INDIVIDIAL CAREE MANAGENT ORCREER SOUCEES ;INTENATOINAL MANPOUR. ISSULL 1994V. 15

وقد تكون هذه التغييرات عبارة عن تعاقب في وظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية على المسار الوظيفي مفهوما ذو بعدين :

البعد الأول يتمثل في تدرج الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات شروط تأهيل أعلى .

البعد الثاني يتمثل في التدرج الموظف من سلم الفني والتخصص دون أن يرافق ذلك توجه سلم الوظائف إدارته⁶

أما احمد ماهر فنطلق تعريفه من خلال أربعة محاور هي :

المستقبل الوظيفي كنمو وظيفي لأعلى: ويعرف من خلال تتبع سرعة النمو والترقي للفرد داخل المنظمة فالأفراد يسعون للبقاء أو ترك وظائف معينة سعياً وراء النمو السريع إلى مستويات أعلى في المنظمة

المستقبل الوظيفي كمهنة أو حرفة : انه قرار متخذه الفرد للالتحاق بمهنة أو حرفة معينة والقرار تابعة لذلك خاصة كيفية نمو وتطوره .

مستقبل الوظيفي كسلسلة من الوظائف لمتابعة : وفق لهذا المفهوم بأنه يتم تناول مسار الوظيفي من التاريخ لفرد معين ويفيد في الدراسات التراكمات العرفية والخبرة الفرد.

المستقبل الوظيفي كسلسلة من الخبرات مرتبطة بالعمل : وهو مثل الرضا والاتجاهات النفسية⁷

ومن خلال هذه تعاريف نستخلص أن المسار الوظيفي هو الجمع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته المرتبطة بالعمل.

⁶ - - حلمي حسين حكيم ،التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية مؤتمر العربي القاني الاستشارات والتدريب 13 افريل 2003 شارقة ص ص9.

⁷ - احمد ماهر ،مستقبل الوظيفي (،الإسكندرية : دار الجامعية لنشر والتوزيع،نط،1995).ص ص11 13

المسار الوظيفي وبعض المفاهيم المرتبطة به :

التطوير الوظيفي (CAREER DEVELOPMENT)

عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة لتحقيق طموحاته في التقدم الوظيفي.

تخطيط المسار الوظيفي (CAREER PLANNING)

عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل تسيير الوظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد مراحل زمنية لصور كل مركز وظيفي إلى مراكز أخرى أعلى.

أو بعبارة أخرى عن عملية ترتبط مفاهيم بين قدرات وطموحات من جهة وبين الفرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى هو نشاط رسمي المنظم تصنعه مؤسسة للفرد لزيادة العملية مهارات والقدرات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي مسالك المسار الوظيفي : يطلق عليه تسلسل الوظائف من خلال متابعة الفرص والأهداف الوظيفية .

الأهداف الوظيفية : هي وظائف مستقبلية التي يطمح الفرد لشغلها كجزء من حياته الوظيفية.⁸

تنمية المسار الوظيفي :

هي تلك العملية التي يمارسها الرؤساء لمساعدة مرؤوسهم على تخطيط مستقبلهم حيث تتضمن سلسلة من مقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف وظيفية تم تقييم الأداء.⁹

إدارة المسار الوظيفي : يطلق على هذا المصطلح على الدور الذي تقوم به المؤسسات في المجال تخطيط وتطوير والتسيير المستقبل الوظيفي للعاملين وتشمل نشاطات تالية:

⁸ - عبد الكريم راضي، مدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال (لبنان : دار النشر مكتبة هلال ،دط، 2000). ص 55
⁹ - حلمي حسين حكيم، نفس المرجع، ص 55.

تحقيق التنسيق والتكامل بين النشاط التخطيط والتسيير والتطوير المسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى في مؤسسة.¹⁰

تصميم مسارات الترقى في لكل وظيفية أو مجموعة من الوظائف حتى رقى تشمل الوظيفة الأعلى بعض مهارات ومسؤوليات الإضافية وهذا يتيح الفرص التقدم , إعداد دليل للمسارات الوظيفية حيث يجب على هذه الإدارة الحرص على إعداد الدليل أو نشرة تتضمن ما تحتاج إليه العاملين بالمؤسسة.¹¹

من معلومات عن الفرص الترقى في مختلف الوظائف والاقتراحات اللازمة.

3- نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية حيث يجب أن تنتشر بمختلف وسائل الإعلام حتى تستفيد منها كل الفئات والكفاءات البشرية المتاحة.

4- إعداد نظام تقويم قدرات الأفراد ومهارتهم.

5- إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مسارهم الوظيفي.

6- إتاحة الفرص لتنمية العملية مساعدة العمال الراغبين والقادرين على الترقى من خلال ممارسة عملهم.

7- تدريب الرؤساء على أداء دور الايجابي لتنمية الوظيفة لمرؤوسين .

8- إعداد سياسات الحالية للموارد البشرية من نقل وتحفيز وتدريب, تقييم ووضع سياسة جيدة لتنفيذ مثل هذه البرامج وإنجاحها.¹²

¹⁰ - رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد . (القاهرة : مطبعة الكمالية، دط، 1989)، ص160

¹¹ - سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البر داعي ، إدارة الموارد البشرية مفاهيم ومجالات واتجاهات الحديثة . (القاهرة: مركز الدراسات الاستشارية الإدارة العامة، دط، 2007)، ص55.

¹² - حمامي يوسف ، إعداد القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي . (عمان : معهد الإدارة العامة ، 1996)، ص13

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المسار الوظيفي.

أولاً : خصائص المسار الوظيفي .

يذكر أبو بكر أن المسار الوظيفي يتضمن عدة خصائص أهمها:

(1)- يقع على عاتق الفرد قدر من المسؤولية تأهيل نفسه وتوافر قدراته ومهارته التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع بالمنظمة لتوفيرها وشغلها

(2)- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية عن إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته وصفاته ولتهيئة مناخ العمل للاستثمار.

(3)- العمل من خلال النظام وتكامل جهود كل من الفرد ومؤسسات لتحقيق التوافق بين الاتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسات.

(4)- يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل في العمل وترتيب والترقية وإنهاء الخدمة. وكذلك قرارات الانتداب وذلك بما يتفق مع المسار الوظيفي.¹³

(5)- وجود مبدأ منفعة المتبادلة أو مصلحة مشتركة وذلك وجود ذاتية لكل طرفين (الفرد والمنظمة) من خلال تخطيط الفعال الذي يساهم في تقليل احتمالات صراع في العمل.

(6)- إن الهدف العام والمحصلة من التخطيط للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في مصلحة المشتركة.

(7)- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها ولتقدم بنجاح في مراحل مختلفة.¹⁴

¹³ - محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار وائل لنشر، ط1، 2010). ص ص 291-292

¹⁴ - حمامي يوسف، نفس المرجع، ص 292

ومن فوائد المسار الوظيفي:

-تحقيق الفرص الملائمة للعمل، توفير فرص الترقى والتقدم فتح آفاق وظيفية يتحرك فيها في العمل.

-إشباع الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية لدى العاملين وذلك لتوسيع إمكانية استفادة المؤسسة من العاملين، تعميق خبرات الأفراد وتتبع مهاراتهم ومعلوماتهم.

ثانيا: أهمية المسار الوظيفي وأهم استخداماته.

إن أهمية المسار الوظيفي بالغة الأهمية وضرورية بالنسبة للفرد وللمنظمة فبالنسبة للفرد محاولة ضمان التوافق بين الخبرات والتوقعات وإشباع القيم المهنية مميزة لكل فرد.

-تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقى والمسؤولية في العمل والمجتمع.

--توفير برامج التطوير والتدريب.

-الرضا الوظيفي بناء المهارات التي تساعد الفرد في أدائه .

-أما بالنسبة للمنظمة فان الفرد لديه حافز لفهم وديناميكية مسار الوظيفي والتي تبدأ إدارة الموارد البشرية في اختيار واستقطاب الفعال للفرد وتنمية استخدام المسار الوظيفي¹⁵.

يرجعها إلى عدة أسباب تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي منها:

تحقيق أهداف الأفراد المنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فان المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية.

تحقيق القيود على حركة العمالة: أن عدم وجود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود حركة العمالة وعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها

التقليل من تقادم العمالة : عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم تقلل من دافعتهم للعمل ووجود أنشطة مهارات العاملين واستفادة منها.

¹⁵- راوية حسن، مدخل استراتيجي وتنمية الموارد البشرية .(الاسكندرية: دار الجامعية،دط ، 2002.) ص342

تحسين من سمعة المنظمة : إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة مجتمعات والأماكن التي يوجد فيها الأمر الذي يؤكد إلى نهاية تحسين صورة المنظمة.¹⁶

أهم استخدامات المسار الوظيفي:

- 1- إعداد القيادات الإدارية: تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في إعداد القيادات الإدارية من حيث وجود فرص اكتشاف هذه القيادات الواعدة وتدريبها وتجهيزها لمناصب إدارية أعلى.
- 2- الترقية : تشمل خطط المسار الوظيفي على ترقية للموظفين في تواريخ محددة وما يتطلبه ذلك من تأهيل أهم فيما المسار الوظيفي إلا مجموعة من ترقية المتتالية للموظف الذي يثبت جدارته وأهليته للترقية.

الإحلال الوظيفي: إن عملية الإحلال الوظيفي يعتمد على وجود خطة بشكل عشوائي وبدون تخطيط أن فكرة الأساسية من تخطيط المسار الوظيفي هي إعداد الأفراد لتولي مهام الوظائف الأنسب لهم وتجهيزهم مسبقاً لتحصيل مسؤولياته واستثمار خبراتهم.¹⁷

وقدراتهم التي تكونت أثناء مباشرتهم وظائف الحالية في تحسين فرص نجاحهم في الوظائف التي يشغلون فيها.

ومن خلال هذا نتساءل من يقوم بهذه الوظيفة؟

قول هناك عدة أطراف فيما يجب أن يتم تخطيط المسار الوظيفي فالفرد هو اقدر على معرفة أماله وقدراته والربط بينهما ومعرفة الطريق المناسب لتحقيق تلك القدرات والآمال.

¹⁶ - احمد ماهر ، نفس المرجع السابق،ص116

¹⁷ - محفوظ احمد جودة . نفس المرجع السابق . ص 293

المؤسسة متمثلة في مدير الموارد البشرية فهي مسؤولة عن اكتشاف ما اذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة.

أما المدير التنفيذي له دور مهم في الملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة.

18

الشكل 01: يبين التوافق بين الفرد والوظيفة.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
<ul style="list-style-type: none"> - وضع نظام تخطيط وتنمية مسار الوظيفي - تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلال - التوافق بين الفرد والوظيفة - تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة - مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم. - ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل : النقل ، التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> -ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم -تقديم النصح والمشورة والخبرة 	<ul style="list-style-type: none"> - التبصر بآمال الوظيفة في التعرف على القدرات وإمكانيات والمهارات. -التبصر الحلول منافسة ومعرفة. - كيفية تنفيذها

المصدر : جمال الدين محمد راسي، ص 377

¹⁸- جمال الدين محمد راسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، (الاسكندرية : دار الجامعية ،2003). ص ص 375 377

المطلب الثالث: طرق ومراحل المسار الوظيفي.

هناك طريقتين للمسار الوظيفي وهي كالتالي :

طريقة التقليدية :

تحدها أربعة (04) مراحل رئيسيه يمكن تعميمها على جميع موظفين في المؤسسة خلال سنوات عملهم تتمثل في:

أ-مرحلة البداية : يتم البحث عن العمل والالتحاق والإحاطة بطبيعة العمل وظروف واختيار الفرد لواقع قدراته وإمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل، حيث قد تواجه صعوبات مثل القلق وفق للعمل وقد ينتابه الإحساس بالحاجة بالارتياح والرضا ويتراوح عمر الفرد بين 18_25 سنة.¹⁹

ب- مرحلة التقدم: يركز اهتمام الفرد على انجاز وتحقيق الذات حيث تبدو الترقيات غير مضمونة والحرية في اتخاذ القرارات، يتراوح العمر ففي هذه المرحلة 25_40 سنة.

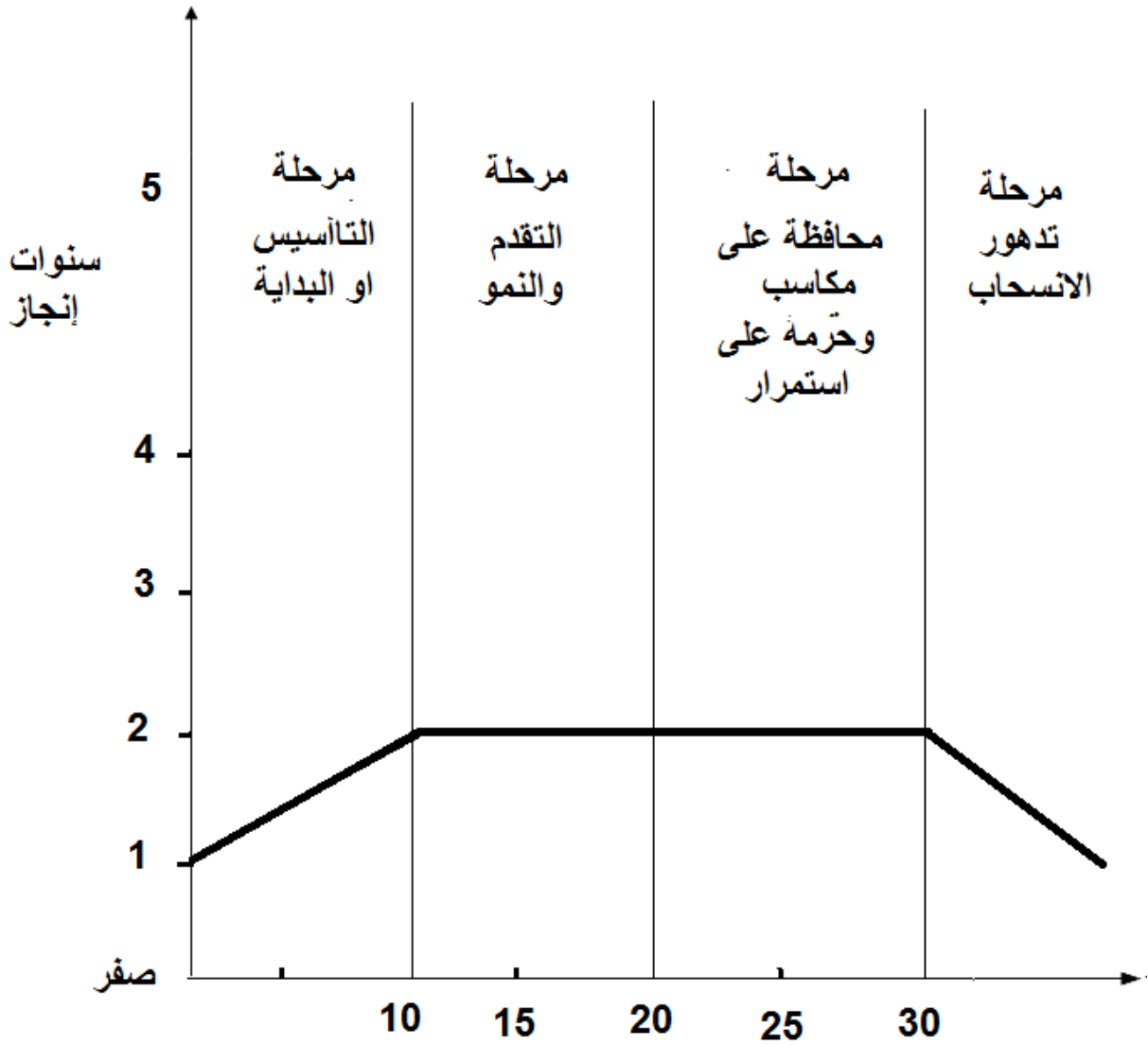
ج- مرحلة محافظة على المكاسب: في هذه المرحلة تنقلص توقعات الموظف وهو الحفاظ بما حققه من المكاسب .

وفي هذه المرحلة يصل تقريبا إلى أقصى طموحاته ويكون قد أرضى اشباعاته المالية والاجتماعية ، النفسية ويسعى الفرد إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين يتراوح العمر ما بين 45_60 سنة.²⁰

¹⁹- مؤيد سعيد وعادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية . (الأردن: مكتب الحديث ،دط، 2002.) ص209.

²⁰- جمال الدين محمد الراسي، نفس المرجع،ص379

شكل 02 : يبين دورة الحياة الوظيفية.



أما الطريقة الثانية فهي طريقة الحديثة:

LAWRENCE ARTHR.HALL حدد كل من آرثر وهول ولورنس

وهي تتمثل في مرحلة التأسيس.

مرحلة التقدم والنمو.

مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية حيث تمثلت كل نقطة تحول في الحياة الوظيفية.

يمكن خلال هذه طرقتين إبراز أهم مراحل:

1-مرحلة الاستكشاف:

يمكن تسميتها بالمرحلة البداية الدخول إلى مؤسسة مباشرة والعمل بها ، يتراوح العمر الفرد في هذه المرحلة 18 سنة وتنتهي إلى 25 سنة وفيها يخضع الفرد إلى فترة تجربة والتأهيل وتطوير التصورات حول العمل ونموه من قبل الآخرين الأفراد ودور المؤسسة هو توفير جوانب الاجتماعية والنفسية للعمل.²¹

والجوانب تنظيمية التي تتمثل فيما يلي:

-مدى توفير المعلومات وتأثير على القدرات.

- كيفية توفير الفرص التي تمكن الفرد من اكتشاف مساره الوظيفي.

- تأكد من استمرارية مناصب الكفاءات عن الطريق توفير برامج وصور الحوافز.

2- مرحلة البناء أو التأسيس:

بعد انتهاء من مرحلة التحضيرية السابقة، يكون قد اكتسب جزء من المهارات والمعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي وتتميز هذه المرحلة ب:

ظهور عاملين جدد بقدر أكبر من ايجابية.

الحاجة إلى الإشادة بمواقف الناجحة من قبل الإدارة والآخرين.

زيادة درجة الثقة والاستقلالية.

القدرة على مساهمة فعالة في العمل.

التأكد من توفر الخطط للنمو المسار الوظيفي.²²

²¹- طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية، (الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011). ص 225

²²- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية . (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010). ص 168.

3- مرحلة الحفاظ الوظيفي:

يهتم الفرد بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على انجاز ومساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، وبذلك يمتلك الأفراد رصيد كبير من الخبرة وإلمام الوظيفي وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات مؤسسة أو أهداف في توجيهه.

23

3- مرحلة الانفصال مسار الوظيفي:

تسمى هذه المرحلة بعدة مسميات منها مرحلة الانحدار، نهاية المسار، مرحلة التقاعد وهي تمثل أصعب مراحل مسار الوظيفي بحيث فيه التقاعد يتطلب من الفرد البحث عن التوازن بين الأنشطة الوظيفية والغير الوظيفية، وتكون ما بين 60_70 سنة تتميز بالقسوة على جميع سواء ناجحين أو ذوي الأداء العالي لأنها هناك جزء عزيز عن أنفسهم.²⁴

²³ - غالب محمود سنجق و موسى احمد خير دين، مبادئ الإدارة في المنظمات الصحية .(عمان : دار وائل لنشر والتوزيع ،ط1،2015).ص

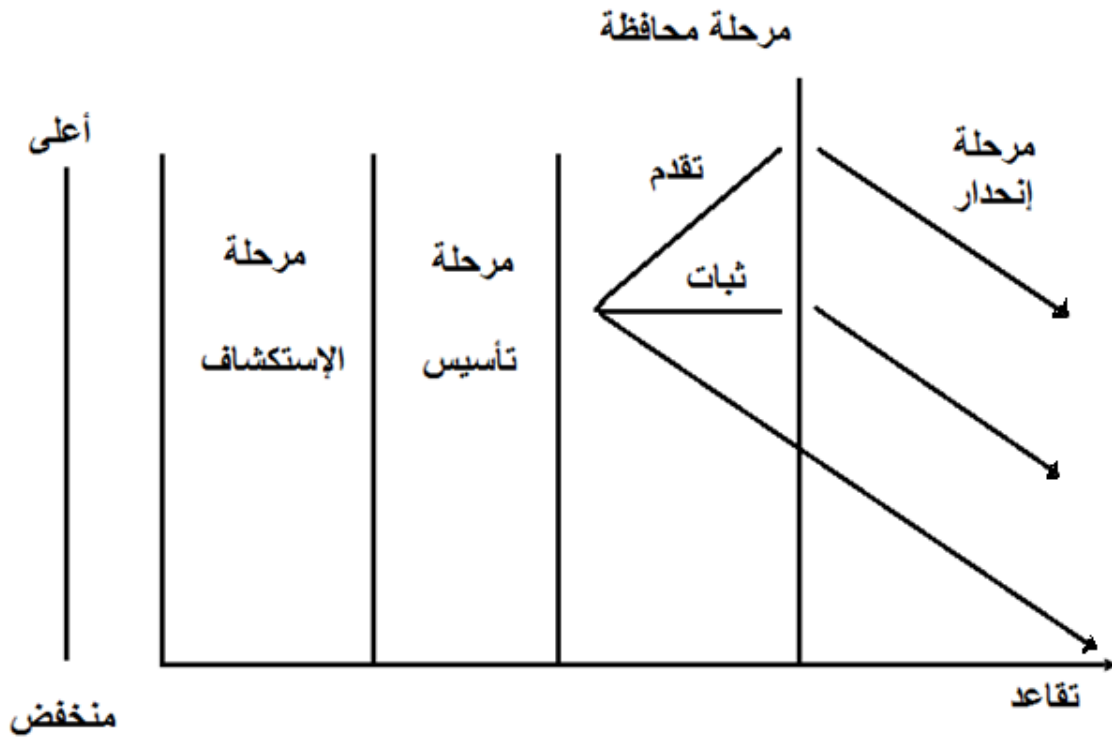
273

²⁴ - ليتيم محمد. المسار الوظيفي ، علوم سياسية وعلاقات الدولية ، د. ظاهر مولاي ، 2014.2015

جدول 03: يبين أهم مميزات الخاصة بالمراحل مسار الوظيفي.

المهام	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	تحديد الاهتمامات والمهارات التوافق بين الفرد و الوظيفة	فرص التقدم والنمو. فرص الأمان. فرص التنمية والحياة	الحفاظ على انجازات . تحديد مهارات.	خطط تقاعد والتوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	مسألة التعلم. إتباع إرشادات.	الاستقلالية. المساهمة.	التدريب. وضع المسارات ودعمها.	ترك العمل
العلاقة مع الآخرين	تابع	زعيم	مراقب	موجه مقدم
السن	اقل من 30	اقل من 30 الى 45.	45_ 60	60 <
سنوات الوظيفة	اقل من عامين	2 إلى 10 أعوام	أكثر من 10سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر : ليتيم محمد، مسار الوظيفي، 2014-2015



الشكل 03: يبين أهم المراحل المسار الوظيفي.

جدول 05: يبين العمليات الداخلية والخارجية للمسار الوظيفي.

العمليات الخارجية.	العمليات الداخلية.
<p>مرحلة الاستكشاف:</p> <p>- تعرف وإدراك المهنة من قبل وسائل الإعلام والاختبار الحقيقي للمسار التعليمي التخصص الجامعي.</p>	<p>- تطور الفرد والتعرف على نوعية العمل مرغوب فيها</p> <p>- تقييم الذات بمعنى إدراك الفرد للأعمال التي يرغبها الفرد</p>
<p>مرحلة التأسيس والبناء:</p> <p>1- العضوية متبادلة بين الفرد ومؤسسة فالأخير تبحث عن الكفاءات والفرد عن الوظيفة.</p> <p>القيود المفروضة من قبل سوق العمل الاختبار والاختيار.</p> <p>2- القبول والالتحاق بالمؤسسة.</p> <p>التحاق بالوظيفة.</p> <p>واجبات مهام.</p> <p>مهام الوظيفة.</p> <p>مقابلة الرئيس والزملاء.</p> <p>فترة التعليم والتدريب.</p> <p>فترة الاستقرار الوظيفي</p> <p>3- النقل أو ترقية:</p> <p>مراجعة الانجاز وفي حالة النقل والترقية يتم تكرار خطوات سابقة.</p> <p>4- مراجعة الاستقرار:</p> <p>حصول الفرد على عمل هام بالمؤسسة ومساهمة في أسرار المؤسسة ومهنة إشراف الفرد على مرؤوسين.</p> <p>5- مرحلة التقاعد:</p>	<p>-تطور الطموحات الأهداف الدوافع</p> <p>نضج الذات وإتمام المراحل التعليمية</p> <p>-القدرة على العمل وتحمل مسؤوليات حياة الوظيفة.</p> <p>-واجبات الوظيفة.</p> <p>-البداية والبحث عن الوظيفة.</p> <p>-القلق بالنسبة للمقابلات واختبار مواجهة عدم النجاح.</p> <p>-قبول الوظيفة أو رفضها</p> <p>-الحاجة القصوى لاختبار الذات التوقعات.</p> <p>-صدمة الواقع قيام الفرد بأعمال يرغب في أدائها.</p> <p>-شعور بالنجاح أو الفشل.</p> <p>-وضع إستراتيجية للمستقبل المهني اتخاذ القرار ترك مؤسسة تسيير بشكل ايجابي.</p> <p>-اللجوء إلى نقابات أو مصادر أخرى في الحالة شعور بعدم العمل.</p>

<p>- نمو الإحساس بالنجاح والمنافسة فترة بناء طموحات جديدة استناد لتقييم الذات. -زيادة الشعور بالأمن والاستقرار الإعداد النفسي للتقاعد.</p>	<p>إجراءات رسمية للتقاعد. طقوس واحتفالات التقاعد.</p>
--	---

المصدر : احمد ماهر، نفس المرجع ، ص ص 29 31.

المبحث الثاني : أساسيات حول المسار الوظيفي.

المطلب الأول: تخطيط المسار الوظيفي.

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة بالإضافة إلى تغيرات معرفية وتكنولوجية ويزداد الاهتمام في كل منهما.

ومنه تعددت تعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي.

حيث عرفه البعض انه تلك العملية التي تؤديها المنظمة وتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية²⁵.

والبعض الآخر يعرفها بأنها تلك العملية التي تتعلق وتنصب على الفرد نفسه واهتماماته وطموحاته واتجاهاته الوظيفية وخبراته مع دعم المنظمة للفرد ومساندته في تحقيق هذه رغبات وتنفيذ اهتماماته وتقديم استشارة والتوجيه وارشادة.²⁶

ومنه نقول أن تخطيط المسار الوظيفي احد الوظائف الموارد البشرية التي تعني إحداث التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد في الرضا عن العمل.

أهميته التخطيط المسار الوظيفي.

تحقيق أهداف المنظمة فان الأفراد يهدفون إلى النمو والرضا في العمل منظمات تسعى إلى تحقيق الربح والمنافسة والإنتاجية وتخطيط يدخل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك يساعد في تحقيق هدفين معا.

التقليل من التقادم العمالة: إن وجود السلطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال نقل وترقية وتدريب أي تنشيط مهارات الأفراد وتعديلها وبقاء على ما يمكن الاستفادة منه.

²⁵ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، 2007). ص17

²⁶ - سامح عبد المطلب عامر ، نفس المرجع سابق، ص172

تقليل من تكلفة العمالة : إن أنشطة تخطيط مسار وعائد يفوق تكلفة ففي المنظمات ناجحة يمكن أن ينفق على تخطيط كثيرا ولكن الإنتاجية والأرباح تفوق أما المنظمات أخرى لا يوجد ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي وتفوق تكلفة العمالة (الحوافز).²⁷

تحسين قدرة مؤسسة في جذب والحفاظ على العاملة مؤهلة .

تجنب التقدم المهارات.

ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلية.²⁸

فوائد تخطيط المسار الوظيفي:

تحقيق فرصة ملائمة للعمل.

توفير فرص الترقية تحريك الدوافع الأفراد نحو التقدم والنمو

تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخر.

توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين.

إشباع الحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية لدى الأفراد.²⁹

الإعدادات تخطيط مسار الوظيفي.

يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بعاملين أساسيين هما:

الأول: مسار الوظيفي التقليدي المحدد في المؤسسة من خلال أمر تأسيس الخاص.

أما الثاني فيتأثر بالقدرات والأهداف الفردية للموظفين.

²⁷- غالب محمود سنجق و موسى احمد خير دين، مبادئ الإدارة في المنظمات الصحية .(عمان : دار وائل لنشر والتوزيع ،ط1،2015).ص

273

²⁸- فيصل حسونة ، نفس المرجع السابق، ص 18

²⁹- حلمي حسين الحكيم ، تدريب والمسار الوظيفي في المؤسسات العربية 23 ابريل 2003. شارقة . ص10.

أما عن كيفية تخطيط المسارات الوظيفية فيمكن أن نلاحظ بأنها تمر من خلال المراحل التالية:

مرحلة الجمع البيانات والمعلومات: ذلك عن مهارات الأشخاص وطموحاتهم وسيرتهم الذاتية كذلك عن وظائف المتاحة بالمؤسسة ومتطلباتها وإمكانية التوسع فيها مستقبلا.

هذه المرحلة قد يلجأ المؤسسات إلى التحري عن مسارات الوظيفية بالمؤسسات المماثلة وما هو متوافر من القوة العاملة في السوق.³⁰

مرحلة تحديد الأهداف:

فالسبغة العلمية لتخطيط المسارات الوظيفية تستدعي تحديد الأهداف المتوخاة من الأخذ بالمسارات الوظيفية ويمكن وجود مثل هذه الأهداف من اختيار البدائل للمسارات الوظيفية واستبعاد غير الواقعي منها.

مرحلة تحديد وصيانة اللازمة للمسارات الوظيفية:

هذه العملية معقدة تتضمن كل مداخل تنمية الموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها في الحفاظ على سلامة وواقعية المسارات الوظيفية.³¹

ومن خلال هذا النموذج نجد إدارة الموارد البشرية تستعين ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى ومن هذه الوسائل ما يلي:

تقييم الأداء: هي عملية ونشاط يسمح بمساعدة الفرد على تحقيق الأهداف التنظيمية إضافة إلى أهداف وتهدف إلى تحقيق معرفة أفضل للمرؤوسين ، فإذا كان يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل جيد فهذا يدل على توافق أما إذا كانت العكس فهذا يعني عدم التوافق الفرد ووظيفة . وبالتالي عملية تقييم الأداء تسمح بمساعدته على معرفة مستوى كفاءته واختيار احتمالات ترقبه وبذلك توجيهه إلى وظيفة تتوافق مع قدراته ورغباته.

³⁰- ازي فتحي، "اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، علوم الاقتصادية وتجارية، أبو بكر بالفايد، 2013، 2012 ص34

³¹- نفس الرجوع السابق، ص 44.

ويحتاج الأمر بالضرورة إجراء تقييم مستمر ومتكرر على فترات قصيرة بغرض الوقوف على مدى التقدم والنجاح.³²

مختبرات المسار الوظيفي: تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار

الوظيفي وهي عبارة عن تمارين واختبارات الغرض أساسي منها هو أن يكشف الفرد طموحاته

وأماله الوظيفية. وان يكشف ما لديه من قدراته وما ينقص فيه وذلك لكي يعوضه من خلال

خطة يضعها لنفسه مستقبلا وهي تتضمن التدريب والقراءة، القيام بمهام وظيفية وممارسة

مهارات معينة وتطبيقها إضافة إلى تمارين واختبارات يمكن استخدام مقابلات منشورة الخاصة

بالمسار الوظيفي التي تقوم بها مستشار ومدرب داخل أو خارج المنظمة. **مراكز التقييم :** عبارة

عن برنامج متكامل من التمارين والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات

والاستعدادات الإدارية الحالية وملاحظة ردود الأفعال من طرق مقيمين لهذا الغرض وبمقارنة

ما تم قياسه بما يجب أن تتوفر لدى الفرد.³³

بحوث الرضا: تقوم بعض المنظمات بإجراء بحوث حول درجة رضا العاملين عن عملهم حيث

يدل الرضا على التوافق الفرد مع وظيفته كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق ومن الأسباب

كانخفاض الكفاءة الإشراف ، رداءة دروب العمل وغيرها من الأسباب التي لو لم يتم تغييرها من

خلال نقل الفرد أو تدريبه لإحداث نوع من التوافق.³⁴

³² - مصطفى محمود أبو بكر ، نفس المرجع، ص999.

³³ - Clément bambée , la gestion des ressources humaines en éducation, gayac les edition agence d' arc Inc.,1981,p,141

34 - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007). ص 528.

المطلب الثاني: مداخل التخطيط المسار الوظيفي.

أولاً: المدخل الفردي.

يركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي.

إن تحقيق الذات وإنجاز وتحقيق طموحات تنطلق من الفرد ذاته وتدفعه إلى مزيد من العمل وتنمية نفسه وتقدم إلى مراكز أفضل، وحتى يتحقق ذلك فعليه أن يبدأ باكتشاف نفسه وقدراته ونواحي القوة والضعف.

حيث يرى بينس BEANCH و(أفاعي) إن التخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته في مقام الأول ويجب أن يقوم بأنشطة تالية يقوم الفرد لذاته ويحاول فهم ذاته ومراجعة نفسه.

-**تحديد فرص المتاحة** سواء داخل منشأة وهي التي تتأثر باتجاه النشاط التي تصل إليه منشأة وسياسات التوظيف المتبعة وتدريب واختبار وتعيين وترقية. ويتعرف الفرد عن الفرص الوظيفية داخل مؤسسة من خلال نشر البيانات أو معلومات عن وظائف مثل الخرائط الهيكلية دليل الشركة، ومساراتهم تتميز بتأثر عامين أساسيين هما:

اتجاه النشاط الذي تتبعه مؤسسة، أما الثاني سياسات واستراتيجيات التوظيف كالتحفيز.

-**تحديد الأهداف وظيفية** للفرد قيام بإعداد بتقويم نواحي القوة والضعف وتقويم اهتماماته الفردية وتحديد أهداف بوضوح قصيرة الأجل وطويلة المدى.³⁵

إعداد خطط مستقبلية: يقوم الفرد بإعداد خطط التي تمكنه من مساعدة في تحقيق الأهداف يمكن أن تكون خطط قصيرة الأجل.³⁶

تنفيذ الخطط مستقبلية : يقوم الموظف في هذه المرحلة بوضع تصور مستقبله الوظيفي يتمكن من تحقيق خطته مرتبطة بالأهداف فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يشجعه على تنمية الوظيفة

³⁵ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (الاسكندرية: دار الجامعية لنشر والتوزيع، 2001). ص ص 236، 239.

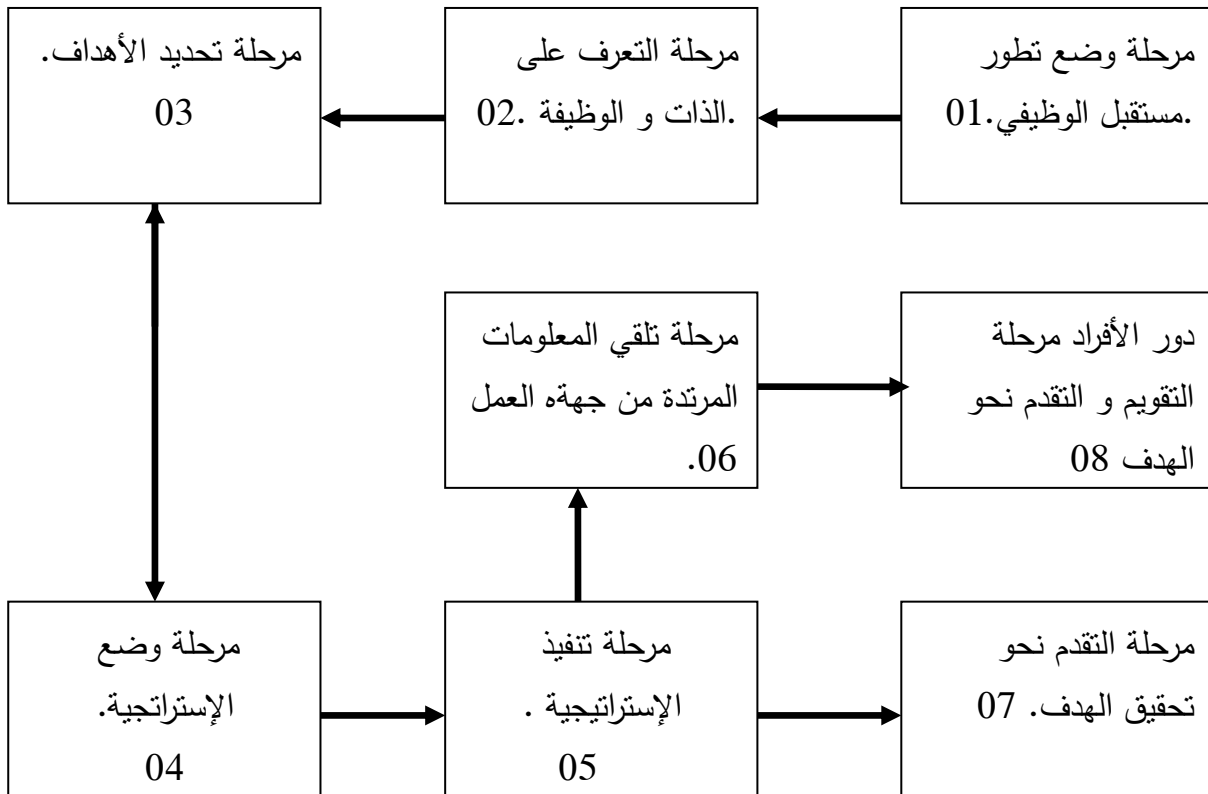
³⁶ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، (عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع، 2000) ص 242.

كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد في تحقيق الأهداف من خلال برامج وتوفير فرص تدريب.

تقويم الخطط: يقوم الموظف بفحص ردود الأفعال الآخرين كالأسرة ومن بيئة الداخلية لعمله لسيما تقويم الإجراء وملاحظة المشرفين ومدراء وزملاء من محيط العمل أو العاملين في إدارة الموارد البشرية.

ويؤكد كل من كونين و كني (KINCKI . KRITER) أن الإدارة التخطيط النمو الوظيفي للفرد عمله مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور المستقبل الوظيفي وتعرف على البيانات وبيئة المحيطة.³⁷

نموذج 04: التخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد.



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

³⁷ محمد متحفظ حجازي، نفس المرجع، ص 84.

ثانياً: المدخل التنظيمي.

يركز هذا المدخل على الإلتحاق الأساليب الإدارية كالتدريب والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

يركز على التوافق بين الفرد والمنظمة وهي أنشطة تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق وهي تتكون من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية ويبدأ ذلك بتحديد الجيد للاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عن مصادر السليمة وجذبهم إلى التحاق بالوظيفة وتوجيه العاملين الجدد في وظائف وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة لرسم مسارات الوظيفية السليمة.

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض في اكتشاف هذا التوافق بين الفرد من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى.³⁸

ومرحلة توفير وظيفة مناخ مناسب هناك أسلوب الوصف الوظيفية المتكامل وتأهيل أسلوب الوصف الوظيفي تدوير، توفير مهام بها تجد اشتراك المدربين في ممارسات المسار الوظيفي. أما من حيث يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب النقل والرقية والتدريب. أما المرحلة الخروج من المؤسسة فهناك وسيلة التقاعد المبكرة والمساعدة في البحث عن وظيفية أخرى المؤسسة.³⁹

بحيث يؤكد شوارتز SCHWARTZ أن من أهم عامل في المؤسسة مشتركة هو عامل التوافق بين احتياجات الفرد والمنظمة كما يتم هذا الأخير باستناد إلى عوامل شخصية خاصة الفرد مثل: إدراك الذات، النمط سلوكي والمهارات والخبرة ومن عوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة متطلبات وخصائص العمل. طبيعة الإشراف، نظام المرتبات والمكافآت.

قد أصبح كل من كاسيو وعود (DWA DNA OIXAC) ضرورة تقابل بين الأفراد ومنشأة عند قيام بأنشطة التخطيط وتطوير المسار الوظيفي بما يحقق أهداف كلا الطرفين.⁴⁰

³⁸ - أحمد ماهر، مستقبل الوظيفي، (الاسكندرية: دار الجامعية، 1995)، ص 18.

³⁹ - صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص 245 294.

وقد يتساءل بعض ما هو عائد تكلفة نظام المسار الوظيفي وبذلك أن تكلفة تكون حول مسؤولين عن أجورهم وتكلفة مختبرات بمساعدة العاملين في تحديد مسارهم الوظيفي. أما الفوائد تتمثل في وضع شخص مناسب في مكان المناسب والرضا الوظيفي عند الأفراد وعمل على تحقيق أهداف منظمات بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

خطوات المدخل التنظيمي:

1-إعداد: يقوم كل موظف وموجه على حدة بتقويم الفرص للنمو الوظيفي في مؤسسة استنادا إلى ما يتوفر من معلومات كالمستوى التعليمي وبرامج تدريبه والفرص الوظيفية المتاحة في مؤسسة حاليا.

2-المقارنة: يقوم كل من موجه والموظف مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول خيارات متاحة مستقبلا.

3-تخطيط لتطوير الوظيفي:

يضع كل منهما (الموجه والموظف) خطة عمل التي بموجبها يتم اعدادها الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره، وتشمل المهارات الجديدة التي يتطلب الموظف اكتسابها والتعليم أو التدريب.

4-التنفيذ: يقوم موظف بمساعدة المؤسسة اتخاذ الخطوات التنفيذية التي يتوافق مع مساره الوظيفي تدوير الوظيفي إضافة إلى مسؤوليات جديدة في الوظيفة الحالية.

5-المتابعة والتسجيل : يتم في هذه المرحلة متابعة الرئيس للموظف حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف لتعرف على مدى تقدمه في مسار الوظيفي من أجل إزالة العقبات.⁴¹

⁴⁰ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص19.

⁴¹ - مها حسين بحبوح، تعيين الكفاءات الأفضل في موقع المناسب، (رياض: مطبعة العسكان، 2002) ص352.

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في مؤسسات ضمن ثلاث مجالات رئيسية على رأسها نرسم المسارات الوظيفية للإفراد وفيما يلي سوف نحاول تقديم المجالات:

أ- مجالات رسم المسارات وظيفية والتنظيمية:

أ-1) مجال الوظيفي الفني التخصصي: يشمل هذا المجال على مسارات الوظيفية تحتوي على وظائف فنية، هندسية، كيميائية و غيرها ذات صفة غير إدارية فهناك أشخاص لا يحبون عمل الإداري ويرغبون بالإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني.⁴²

أ-2) المجال الإداري الرئاسي: يحتوي على مجموعة من الوظائف الإدارية . حيث يندرج هذه الوظائف من مستوى الإداري الأول باتجاه مستوى أعلى، هذا مسار يتناسب مع الأشخاص الذين لديهم ميول للعمل القيادي الإداري.

أ-3) مجال الثنائي: بالنسبة الفئة الأولى تكون مساراتهم الوظيفية مستقبلية قشيوة حيث يصلون في نهاية. المسار الفني أن أراود الانتقال إلى مسار الإداري و الإشرافي ويمكن أن يتوقع بأنه سيبقى على عاتق في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشمل مهام وإشراف إداري وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل بوجه عام.⁴³

أنواع المسارات التنظيمية:

المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة الانتقال العمودية من الوظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفية التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة.

⁴² - عمر وصفي عقلي، نفس المرجع السابق، ص125

⁴³ - احمد ماهر، المستقبل الوظيفي، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1995) ص 240.

وعليه يمكن القول بان المسار التقليدي يمثل عدد و نوعية الوظائف التي يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، يفهم من ذلك الوظائف الواقعة على المسار الوظيفي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد. وذلك من اجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه. حيث لا يمكنه الانتقال الوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهئية وإعداد له كما يتميز هذا المسار بان الفرد لا يمكنه فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد هذه الفترة تدعى فترة الركود، التي كانت طويلة سيشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها ليجد زيادات في الراتب ولا يوجد تدريب. وغالبا تنقص حجم المهام ومسؤوليات عليه. ⁴⁴ بسبب كبر سنة. ولكن لا يعني بالضرورة أن يصاحب طول هذه الفترة كثرة الوظائف الواقعة عليه والتي سيرقى إليها الموظف.

المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بان واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال وظيفة في المستوى الإداري اعلي، بل يعمل على نقله في عدة وظائف على مستوى الإداري الأعلى لاقتصر على وظيفة واحدة والتي رقي إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد. مما يتيح له الترفي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من الوظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن فهو يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي. ⁴⁵

⁴⁴ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2009). ص 555 556.

⁴⁵ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2010. ص ص 295. 296.

المسار الانجاز:

في ظل الاحتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي، لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليترقى وينتقل لوظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله.

بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة وفي هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمية لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذ كلما زادت نجاحاته وانجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال و بلوغ نهاية المسار ذلك لان بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد.

ومن المنطوق وتأسيسا على ذلك نجد بان احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الانجازات والنجاحات، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء المسارات. بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخرى الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويل، مما يحدث لدى الموظف

ملل بسبب عدم تغير في عمله وهذا يخفض دافعيته للعمل.

ولتلاقي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل فيما يلي:

-تقصير سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا، كي ليمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته إلى التقاعد.

-استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافز على العمل الجيد.

-تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية من أجل إحداث الإثارة في عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته للتقاعد،

-تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة الركود الوظيفي.⁴⁶

أساليب تحسين فعالية التخطيط المسارات الوظيفية:

أ-أساليب الإدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالوظيفة:

(1) **تدريب الطلبة:** إن التدريب لبعض الطلاب في المؤسسات بحيث نرى بعضهم أن فرصة العمل تحدث تدريب مجدية، مما يفضل العمل بصورة مستمرة حيث يفيدهم على القضاء الرهبة والخوف من العمل والحصول على معلومات واقعية عن العمل، كما يفيد في تقريب مبادئ النظرية التي يدرسها الطالب إلى واقع العمل.

(2) **استخدام أساليب قوية في اختيار التوظيف** إن المؤسسات تعلم إن هناك أساليب قوية في تصفية متقدمين لشغل وظائف يمكن ترتيبها حسب كفاءتها في اختيار وترتيب كالتالي:

مراكز تقييم.

-اختبارات.

-طلب التوظيف والسيرة الذاتية.

-مقابلات شخصية.

ب- التدوير على الوظائف: تنقلات سريعة بين الوظائف وهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت ويمكن أن يكون في بداية مساره الوظيفي هدف منه تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه لأقسام مختلفين.⁴⁷

مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمروسيه:

يلعب دور الرئيس المباشر دورا هاما في بناء مسار الوظيفي لمروسيه فهو يقدم النصح وبعيد تصميم الوظيفية بشكل مناسب للأفراد وفي مجالا أهمها -تدريب المدير على التصميم الوظيفية

⁴⁶ - عمر وصفي عقلي، نفس المرجع، ص ص511-552

⁴⁷ - احمد ماهر، نفس المرجع، ص ص270-285

أصبح أي مدير تنفيذي يقوم بتحليل وتصنيف الوظائف إضافة إلى تغيير الوظيفية مرؤوس لكي يتوافق مع احتياجاتهم وكيفية تحديد عملية تقييم الأداء.

-تدريب المدير على رسم الوظيفي للمرؤوسين.

-تدريب على كيفية تطوير مسار مرؤوسين.

مكافأة الأداء الجيد : يلعب الحوافز والمكافآت دورهما في توفير مناخ عمل جيد للموظف حيث يقدم له مؤشرات التي تدل على حسن الأداء.

الأساليب لإدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد ومؤسسات:

ويتم معالجة عدم التوافق بين الفرد ومؤسسة من خلال أساليب مختلفة كالنقل والترقية واستخدام أساليب خرائط الإحلال.

أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من الوظيفة:

1-**التقاعد التدريجي:** إتباع هذا مثال للقضاء على الصدمة بان الفرد يعمل حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج مؤسسة ومن طرفه تخفيض ساعات العمل يومية أو زيادة الإجازات للعاملين أو مشاركة العمل الجديد إلى العمل القديم في أداء الوظيفية.

2-**تدريب على التقاعد:** هي برامج تدريب رسمية يلتحق بها اقتراب منه إلى سن إحالة إلى التقاعد فإذا كان سن إحالة إلى التقاعد وهو (60) ستون عاما فان الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه برامج وتغطية جوانب المختلفة مثل: جوانب النفسية والاجتماعية للتقاعد الجوانب هويات وقضاء الوقت، الحقوق قانونية للفرد بعد التقاعد.

3- المساعدة في البحث عن الوظائف خارج المؤسسة:

يتم ذلك عبر استخدام أدوات مثل مراكز تقييم أو بعض الاختبارات للحصول على بعض البرامج التدريبية كوسيلة مساعدة للمؤسسة وعاملين في إنجاح الجهود البحث عن الوظائف خارج المنظمة.⁴⁸

48 - فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي دراسة الحالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة، ماجستير، إدارة الموارد البشرية ، علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج اخضر. 2004-2008. ص ص 95-101

المطلب الثالث: أسباب فشل الفرد في مسار الوظيفي.

تجابه عالية تخطيط المسارات الوظيفية عدة مقومات من أهمها تأثير العوامل والنقابات الاقتصادية على المنظمات مم يضطرها إلى إعادة التنظيم وما ينتج عن ذلك:

تخفيض للموارد البشرية العوامل وبالتالي إلغاء بعض الوظائف في الإدارات الدنيا أو الوسطى وحتى العليا وهو أمر الذي يعطل المسارات الوظيفية بأنواعها الثلاثة: التقليدية و المصفوفة أو الانجازات.

بالإضافة إلى ذلك تتسبب قوانين العمل في بعض الدول من حيث التقاعد المبكر بعض الإرباكات في تطبيق المسار الوظيفي. فقد تقوم المنظمة بالتخطيط المسار الوظيفي لموظف معين.

وقد يكون معوقات للمسارات الوظيفية تتعلق باحتمال تغير سلوك الموظف في المستقبل نحو الأسوأ أو تدني مستوى أدائه بشكل غير متوقع أصلا مما يربك عملية التخطيط للمسارات.⁴⁹

أما احمد ماهر فهو ينطلق من العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في مراحل مختلفة من مسار الوظيفي سوف نتعرض لبعض هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال مساره الوظيفي.

أولاً: عناصر مرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

يقصد بذلك نقطة بداية في مسار عند دخول الفرد لأول وظيفة وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها. يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات ومشاكل منها:

1 **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية مسار لأي فرد يكون لديه مجموعة

من الأحلام يأمل أن يحققها وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك طموح فيكون نتيجة تحطم آمال.⁵⁰

⁴⁹ - محفوظ احمد، نفس المرجع، ص 296.

⁵⁰ - فائزة بوراس، نفس المرجع، ص 64.

- 2- انعدام أهمية الوظيفة الأولى: وهنا يزداد إحباط كثير من الأفراد والى الوظائف بسبب انخفاض أهمية الوظيفية وما يزيد من مشكلة تعقيد هو أن الشخص ينبغي آمال تفوق الواقع⁵¹
- 3- انخفاض جانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا من الفن التطبيقي وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- 4- عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتميز مسؤوليات الكبيرة. كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين فهي أمور مطلوبة لنجاح في العمل.
- 5- عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج موظف جديد إلى استمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه.
- 6- الرئيس المباشر سيء: تعد مشاكل رئيس المباشر فقد يكون تجاهله للموظف الجديد وعدم تدريبه وإهماله في إعطاء تعليمات اللازمة وعدم تحفيزه وإرشاده مما يكون له اثر سلبي على الموظف الجديد.
- 7- مشاكل مع الزملاء: يمارس زملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع لإثبات أقتدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة بينما يحتاج موظف الجديد إلى كل زميل أمين يرشده إلى الطريق سليم.

ثانيا: عناصر مرتبطة بمتاعب منتصف مسار الوظيفي:

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول مسار تعبر للتغيرات التي تصاحب هذه الفترة تقنية وفكرية ومهنية وبشرية مثلا:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.
- إدراك الفرد لأهداف الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- حدوث تغيرات في علاقة أسرية.
- تزايد الشعور بالتقادم.

⁵¹ - فائزة بوراس، نفس المرجع، ص 65.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسه والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم وظيفي هو حياتهم.
- خوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد تصبح حاجة لنجاح قوية جدا.
- تزايد الاعتمادية فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد مع فريق من مستشارين الفنيين والمساعدين.

- نظرا لتزايد تقدير مجتمع لشباب فان النجاح الذي يحققه خلال فترة منتصف العمل سنويا الشعور العمل.

ثالثا: عناصر مرتبطة بنهاية المسار الوظيفي (التقاعد).

أن التكيف الثالث الحاسم لمعظم العاملين بعد سنوات المهنة المبكرة والأزمة وسط ومنتصف المهنة هو تحول من وضع شخص متقاعد، حيث أن العمل هو جزء هام بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من الوظيفية محيطة.

إن التقاعد يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين ربما يعني توقف النشاط وربما يعني الحرية العمل. يعني الهروب من الضغوط كثيرة جدا.

إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة وتغيير التصور الذاتي والذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة وتغيير دور لعبه لأكثر من الأجل.

ويمكن أن يصور معنى التقاعد بمثابة رجل متقاعد وزوجته ربة بيت ومن هنا نتساءل ما هو بالتحديد الذي يتغير في حياة الشخص عندما يتقاعد أو تتقاعد؟

ويمكن تحديد الأهداف عديدة التي يحققها العمل وهي تسيير مدى تأشيرات الانفعالية التي تصاحب التقاعد و هي:

- إن العمل يقدم العائد الاقتصادي فهو يعتبر وسيلة لإغراض أخرى تتميز عن العمل نفسه أي هو أداة لبقاء.

-إن العمل يعطي الفرد فرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع وان يرى نفسه ساهم في هذا المجتمع من خلال توفير سلع وبضائع والخدمات التي يحتاجها.

الحصول على العمل يساعد الفرد على دعم واحترام الذات وتفاعل مع الآخرين .

-العمل يساهم في بناء كيان شخصي للفرد عن طريق تحديد جدول الوقت والذي يتطلب أن يكون في نشاط معين في وقت معين.

-إن العمل يساعد على إبعاد الأفكار والمشاعر الوحيدة والعزلة.

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في الحياة المرء هو تخيل كثيرين من العمال أنهم سوف يموتون بعد التقاعد.

هذا يمكن تسهيل مشاكل الإحالة إلى التقاعد بطرق عديدة وهي على سبيل المثال العمل لبعض الوقت والهوايات. والإعداد للتقاعد حيث انه يبدو إننا قادمون على فترة تعدد الوظائف.

فان الشخص عند سن التقاعد يمكن ان يتحول ببساطة إلى عمل مختلف والواقع إن الناس يتمتعون بقدر من الوقت الفراغ نتيجة الإجازات والعمل خمسة أيام في الأسبوع مما يجبرهم

على تخطيط لاستخدام وقت في شيء مفيد ويبدو إن هناك اتجاه نحو التقاعد المبكر كنظام يفيد الموظفين وفرصة لإعطاء تقدم والتدرج أسرع للموظفين الجدد.⁵²

⁵² - احمد ماهر، نفس المرجع، ص 43، 46.

خاتمة:

المسار الوظيفي نما سبق الإشارة إليه على انه يتضمن مجموعة الأعمال والوظائف التي يضعها الفرد لنفسه حتى تمارسها كمنهج في حياته العملية.

لذا على كل الفرد اتخاذ القرارات في وضع خطط مناسبة شان المسار الوظيفي بحصول على قدر اكبر من المعلومات ومدى تطابق مميزات الوظيفة مع فهم للأهداف مؤسسية التي مهمتها خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك القدرات واكتساب خبرات ملائمة للوظيفة من برامج تنمية وتدريب وتحفيز وتحقيق توافق بين الأفراد والمؤسسة عن قيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي.

الفصل الثاني

إطار نظري لتحفيز الأفراد

تمهيد :

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة التي لاقت الاهتمام الباحثين ، بحيث يساعد هذا المفهوم على فهم وتفسير سلوك الإنسان حيث يلعب دور بالغ الأهمية في تأثير على الفرد ورفع من أداء ه في العمل بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة . حيث اتبنت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكنه أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حوافز ودوافع معينة.

لذلك فالمؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين الأفراد العاملين وتميز الأفراد ذوي الأداء المتميز وتحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية منظمة في الأداء وتطويره من خلال وظيفية التحفيز الفعالة.

إن تأثير على اتجاهات الأفراد وتحفيزهم يختلف من شدة أو ضعف، شمولاً أو حصر، وجوداً أو عدماً باختلاف سن والجنس ومكانة الاجتماعية ومن منطلق فان تحديد القوى الداخلية للفرد بالتحديد عوامل مؤثرة اجتماعياً واقتصادياً متمثلة في عامل مادي هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية في الفرد بما يرغب به عن طريق المنظمة التي تعمل على تحقيق صور التحفيز وإلمام بالوظائف موارد البشرية.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز.

عند الحديث عن موضوع الحوافز لابد لنا من الإلمام عن مجموعة المفاهيم منها:

مفهوم الحاجة: أنها حالة من الحرمان يعاني منها الفرد وتؤدي إلى عدم توازن لديه وهي تؤثر على سلوك الإنسان في الاتجاه معين.

السلوك الإنساني: يعرف بأنه كل نشاط يصدر عن الإنسان وهو يتعامل مع بيئته حركياً أو عقلياً أو انفعالياً. إنما تصدر عن الإنسان ككل من حيث هو وحده متكامل.

الرضا الوظيفي: يمثل مقدار التكيف العاطفي لدى الفرد اتجاه عمله الذي يعمل به حالياً.⁵³

إن العملية التحفيز تركز على سلوك الإنسان وهي نشاطات متعددة للإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وهناك عاملين أساسيين يحددان سلوكهما:

الأول وهو ينبع من داخل الفرد وهو يعرف بالدافع ويقوم على:

- إن سلوك هو نتيجة أسباب لكل سلوك.

- إن السلوك يحفز أو يثار يفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.

- إن سلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

ومن هنا يتضح إن الدافع يعني الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات يزيد من الاستقرار الفرد ويقلل التوتر ويحصل التوازن في السلوك.⁵⁴

⁵³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، (عمان: دار حامد مكتبة للنشر والتوزيع، دط، 2014). ص127.
⁵⁴ طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازور بالعلمية للنشر والتوزيع ط1). ص18.

حيث يعرفه هوكس (HOUKSE) إن الدافعية هي القوة تحرك وتثير الفرد من اجل انجاز المهمات موكلة إليه على وجه أفضل عن طريق تلبية حاجاته المادية ومعنوية.⁵⁵

أو يعني الرغبة لدى الأفراد في بدل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف أي أنها محركات الداخلية للسلوك الذي يتم أداء العمل حيث يعتمد الأداء على درجة الدافع أو رغبته.⁵⁶

أما الثاني هو خارج الفرد متمثلاً بالعوامل محيطية والمؤثرة في سلوك والتي تعرف بالحوافز وهي تتمثل في مثيرات السلوك الذي يترتب عليه نتائج.

ومن هنا يتبين لنا الفرق بين الدافع والحوافز فالدافع يكون عبر عوامل داخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

أما الحوافز فتطرق فتعددت التعريفات التي تطرقت إليها:

-يعرف على أنها عوامل ومؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناط به عن طريق إشباع حاجاته ورغباته مادية معينة والتي تضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك موجه أفضل.

أو إنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استمارة المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع سلوك أفضل وأداء أعلى أو إنها استمارة مؤثر خارجي وسليبي بالدفع نحو تحفيز مرغوب به.⁵⁷

أما عمر وصفي عقيلي فيعرف الحوافز بأنها فرص ووسائل مثلاً مكافأة وعلاوات التي توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.⁵⁸

مصطفى نجيب شاويش الحوافز هي عبارة عن مؤشرات التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل.⁵⁹

⁵⁵ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة. (عمان : دار ميسرة، ط1، 2000). ص 275.

⁵⁶ منير تواربي، فريد كرتل. إدارة الموارد البشرية (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011) ص 268-269.

⁵⁷ طاهر محمود الكلاله، نفس المرجع، ص ص 119-120.

⁵⁸ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار زهران، 1996) ص 307.

⁵⁹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية. (عمان: دار النشر والتوزيع، نط، 1996) ص 98.

كذلك تعرف بأنها مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لان يتصرفوا بطرق واتجاهات معينة وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.⁶⁰

أما كمال بربر الحوافز هي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المدربين من إتباع القوى الكاملة لدى الموارد البشرية وتزيد من رغباتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة .

ويعرفها خالد عبد الرحيم بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) توجيهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتماد على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد.

الحصول الأفراد على حماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفع إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه ودون شكوى أو تذمر وعلى المدير إن يحفز مرؤوسيه وذلك يعمل على إجراءات مختلفة واختيار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه .

ومنه يمكن القول بان الحوافز عبارة عن مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتحقق أهداف منظمة ورفع مستوى أدائه.

⁶⁰ - بهلول حسين، نبودي محمد أمين، التحفيز وأثره على رضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة الحالة اتصالات الجزائر، سعيدة ، الماستر في العلوم التجارية ، طاهر مولاي سعيدة ، 2015-2016. ص09.

المطلب الثاني: مراحل ونظريات التحفيز.

لقد تزامن الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر باوثائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية نتيجة أسباب هي:

- ارتفاع حدة منافسة بين المنظمات على موارد البشرية التي تتواءم مع استخدامات التطوير التقني خصوصاً تلك تحتم قدرة المنظمات على حفر العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم وبذل أقصى إمكانياتهم لاستخدام الوسائل التقنية متطورة.

- الغموض الذي يكنف مفهوم ومضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة العوامل اجتماعية والنفسية والتنظيمية المعقدة والمشاركة.

- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات ولها تأثير مباشرة على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار فقد دفعت زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير هذه التحديات .

- لقد دفع ازدياد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها ولممارسة أعمالها يجعلها مضطرة في كثير من الأحيان إلى دفع العاملين إلى الانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى فاستخدمت المنظمات الحوافز المالية لتشجيع العاملين الذين تحتاج إليهم وخلق الرغبة في العمل.

- إن عملية التحفيز مرة بعدة مراحل وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي تتكون من فلسفة وافتراسات معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة.⁶¹

أولاً: مرحلة التقليدية أو الكلاسيكية (فردريك تايلور F. TAYOLY)

ترجع أصولها إلى مدرسة العلمية وعلى رأسها تايلور. اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لها بالبيئة لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وان أهدافها تعظيم الأرباح وتعتبر الفرد أداة لإنتاج وجزء من الآلة

⁶¹ - طاهر محمود الكلاله، نفس المرجع السابق، ص ص 117-120.

التي يعمل عليها ومحمور اهتمام هذه المرحلة هو إنتاجية وزيادتها عن طريق الإدارة العلمية وترشيد الأداء لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة بشكل ماديا تمثل الأجر وملحقاته.⁶²

ومن ماخذ هذه المرحلة هي المساواة بين الأفراد والآلات .

ثانيا: حركة العلاقات الإنسانية (التون مايو)

تركز على أهمية تحسين العلاقات البيئية العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين ومشرفين عليهم وإتاحة مجال للتداول و إبداء الآراء.⁶³ والمنظمة في هذه المدرسة تمثل نظام معقد متكون من مجموعة متباينة من الإجراء أهمها الجزء الإنساني، فالفرد هو عضو من الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وهو يحافظ على الانسجام بين مجموعات من العمل والالتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه مرحلة على الحوافز المعنوية إلى الجانب الحافز المادي.

ثالثا : الإدارة الحديثة .

استفادت هذه المرحلة بالمرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فنظرة إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا وإنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة ومتفاعلة تتأثر ببعضها البعض وهناك تفاعلا متبادلا بينها وبين المجتمع والمنظمة التي تعمل به.

بحيث قدمت هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية.⁶⁴

أهم النظريات الحوافز:

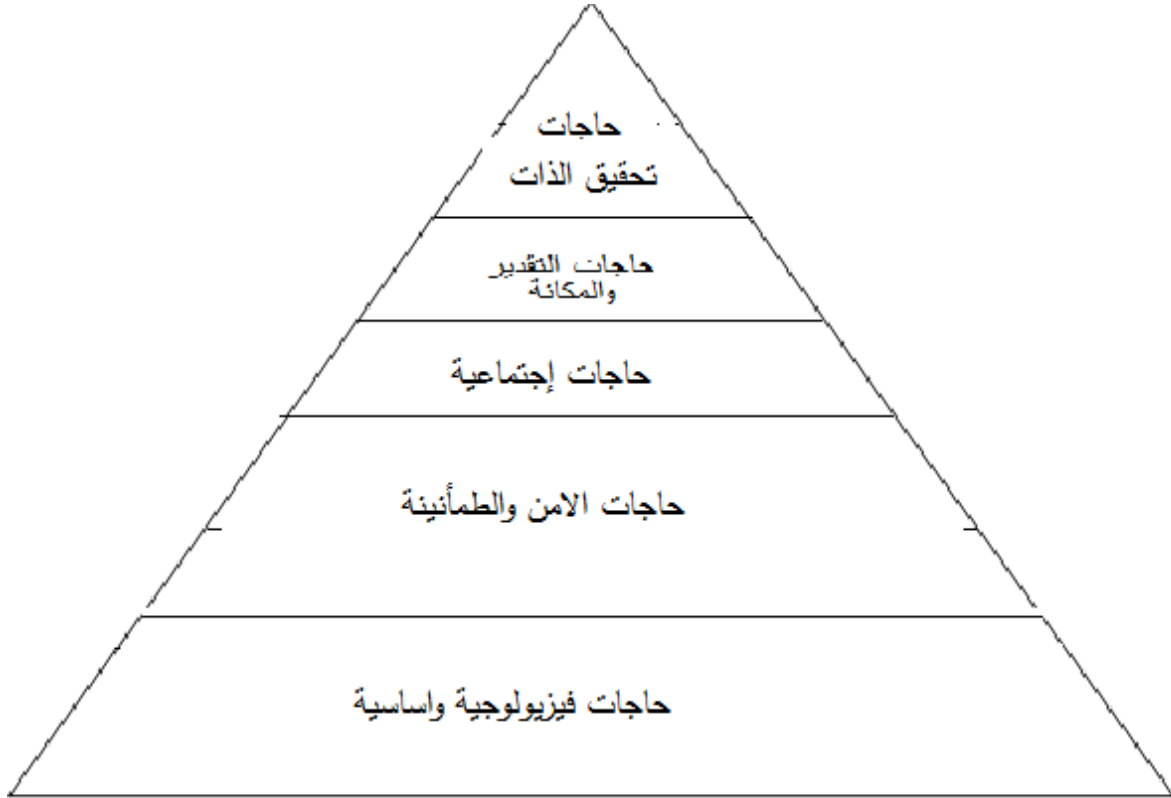
نظرية سلم الحاجات : أبراهام ماسلو (A.MASLOW).

حيث أكد على أن سلوك الفرد محكوما بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية كما هي مبنية في الشكل الهرمي.

⁶² نفس المرجع السابق، ص120.

⁶³ زيد سلمان، إدارة اختيار الموظفين مناسب في مكان المناسب(عمان: دار حامد والراية لنشر والتوزيع، ط1، 2008).ص115

⁶⁴ طاهر محمود الكلالده، نفس المرجع، ص121.



المصدر : من إعداد الطالبة عبد اللاوي كريمة.

الحاجات الفسيولوجية هي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان مثل الطعام، الشراب، راحة، لكن إنتاجية الأشخاص الذين يسعون لإشباعها مثل هذه الحاجات فقد تكون منخفضة حيث لا تصبح لهم إلا حوافز المادية،

2- الحاجات الأمن : بعد إن يحقق الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يسعى إلى تحقيق الأمن الجسدي والنفسي لحماية النفس مثل الاستقرار الوظيفي والأجر المستمر.

3- الحاجات الاجتماعية : وهي الانتماء إلى جماعة معينة حيث إن الإنسان اجتماعي بطبعه.

4- حاجات التقدير والمكانة: فالإنسان يبحث دائما على الاحترام من قبل الآخرين فهو على الدوام يسعى لان يكسب لنفسه التفوق وبلوغ مكانة اجتماعية.

5- حاجات تحقيق الذات : يسعى الإنسان إلى الاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى مراتب الذي يعود عليه بالسعادة.

حيث يرى ماسلو ان عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل والعكس يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد. وهو يفترض إن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المؤسسة، حيث على كل منهم إن يتفهم هذه الحاجات ودوافع وحاجات مرؤوسيه التي تدفعهم إلى العمل ورغبتهم فيه.⁶⁵

نظرية العاملين هرزبرج (HERBAZERG).

تعتبر نقطة تحول أساسية في نظرية الحوافز فقد كان اعتقاد السائد أن :

- العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله إذا تغيرت سيؤثر ايجابيا على موظف.

إن العوامل التي تجعل الفرد راضي عن عمله إذا حرم منها سيكون غير راضي ، وحددت العوامل الوقائي التي تكمن في سياسة المنظمة وهي الإشراف و العلاقات الشخصية، الراتب ، الأمن الوظيفي، العلاوات، مستوى المعيشي.

⁶⁵ - محمد فالح صالح، نفس المرجع، ص ص 129-130

أما العوامل المحفزة والدافعية هي الانجاز، النمو الوظيفي، طبيعة العمل، زيادة المسؤوليات.

يقر إن الراتب لا يزيد من رضا الموظف وبالتالي لا يمكنه استخدامه كالحافز وان من ماخذ هذه النظرية إن دوافع السلوك لدى هذه العينة لا يمكن إن تعمم على فرد لان مستويات الاجتماعية والعادية.

على الرغم من زعم هرزبرج إن العوامل دفاعية والوقائية تعتبر مجموعتين مختلفين لكن من صعب التمييز بينهما.⁶⁶

نظرية الانجاز: ماكلياند (MCLELLAND).

حيث يرى إن كل فرد لديه ثلاث حاجات أساسية :

حاجة الانجاز رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الانجاز يمكن في تحقيق أهدافهم ويتميزون بالتالي:

-الرغبة في انجاز العمل أقوى من العائد المادي له.

-المستوى المادي جيد.

-الرغبة في الحصول على تقييم لأدائهم وأهدافهم محددة وقابلة للتحقيق.

-تفادي المخاطر التي تهدد العمل ولا تترك مشاكل دون حل.

الحاجة إلى القوة والسيطرة يحصلون على الرضا من مدى قدرة على سيطرة على الآخرين.

الحاجة للعلاقات الاجتماعية: يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع

الأصدقاء.⁶⁷

إن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مايلي:

حول منهجية البحث: حتى يتصف أفراد العينة قام بالتالي عرض مواقف عليهم وطلب منه كل وصف ماذا

يحدث في كل موقف هذا الوصف يعتمد على إدراك كل فرد والمعني الذي يعطيه لكل موقف.

⁶⁶ -مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013) ص

ص 186-187

⁶⁷ - زيد سلمان، نفس المرجع، ص ص 188-189

- حدد حاجات كل فرد بمقياس محدد وهذه الطريقة غير موضوعية.

- رؤية حول تدريب البالغين لتعزيز فكرة الانجاز غير مؤكدة لعلماء النفس.

- آثار التدريب لتأصيل مبدأ الانجاز سيكون مؤقت فقط وليس دائم.

نظرية العدالة: ادامز.

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل تسلمه الحافز لاداءه ويميل الفرد إلى المقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء. فان وجد هناك عدالة في الحوافز فانه سيرفع مستوى رضاه عن العمل. وتزداد دافعيته والعكس يحصل.

إن هذه النظرية توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العدالة للحوافز والأجور لتحقيق غايات ولا بد من مدير الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي مساهمات الأفراد؟ ماهو مستوى تعليم الفرد وخبراته وجهوده؟

- ماهي فائدة مستلمة من قبله وتفضيلا ته لهذه الفوائد؟⁶⁸

نظرية الديرفر

تعد هذه النظرية ماسلو. إذا نضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدل من خمس هذه مجموعات هي:

- حاجات الوجود.

⁶⁸- زاهد محمد ديري، ادارة الموارد البشرية(عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011). ص 306.

حاجات الانتماء.

حاجات النمو.⁶⁹

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الأساسية في نظرية ماسلو. وينعكس حاجات الانتماء الحاجة التقدير إما الحاجات النمو فهي تقابل الحاجة تحقيق الذات إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل من الدافعية المنخفضة لآبد المديرين الإجابة على بعض الأسئلة التالية:

ماهي الحاجات الفعلية للأفراد؟ وماهي الحاجات المشبعة؟

هل هناك حاجات عليها مازالت غير مدركة أو واضحة؟

كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟⁷⁰

نظرية التفضيل والتوقع:

تتنادي بضرورة تفهم تصرفات العاملين التي تعود إليهم بأكبر نفع ممكن،⁷¹ حيث كان فروم أول من مدى مفهوم التوقعات في عام 1964 وبعد ذلك بأربعة (04) سنوات قام كل من بورتو ولاولر بتعديل هذه النظرية.⁷² التي جوهرها الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معروفة تعتمد على القوة التوقع بان ذلك العمل أو التصرف ستشبعه نتائج معينة.⁷³

نظرية التقوية والتعلم الاجتماعي:

ركزت نظرية التقوية على سلوك الأفراد وانعكاسه على محيط العمل وأوضح العالم النفساني سيكنز (RENNIKS) الذي وضع هذه النظرية ، ان السلوك الذي يتبعه نتائج متوقعة يجب أن يقوي ويستمر ويقوم عن طريق تشجيع صاحبه على تكراره وتطويره.

⁷⁰ نفس المرجع السابق، ص 302.

⁷¹ هاشم حمدي أيضاً، نفس المرجع ، ص 129

⁷² زيد سليمان ، نفس المرجع، ص 116.

⁷³ بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم(عمان: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع.2008) ص 309.

أما النظام الاجتماعي يدل على اختلاط الأفراد بمحيطاتهم المختلفة وما ينتج منها من تعلم واكتساب مزايا وخواص متبادلة التأثير الذي ينعكس أما ايجابيا أو سلبيا على البيئة الوظيفية.⁷⁴

تجدد الإشارة إن هناك أربعة أنواع للتقوية التحفيزية ولتوجيه الأفراد أو تغييره أو تعديله أو تقويته وتطويره.⁷⁵

المطلب الثالث: أهمية ومداخل نظام الحوافز.

أهمية الحوافز:

مساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته له انعكاسات على زيادة إنتاجية الأفراد وتعزيز انتماءهم وعلاقتهم مع المنظمة.

مساهمة في إعادة تنظيم المنظمة احتياجات الأفراد العاملين وعمل على تنسيق أولوياتهم.

مساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك سلوك وتوجيه أو تعديله أو إلغاءه.

تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

تعزيز أهداف العاملين والمنظمة وكذا تعزيز قدراتهم وميولاتهم لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستهم إلى تفسيرات كثيرة مما ينعكس بصورة سلبية على المنظمة و الأفراد.

تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة.

مساهمة في تحقيق آلية أعمال وأنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها ونجد المنظمة إن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.⁷⁶

الدعم المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إتباع حاجاتهم المادية.

⁷⁴ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة مبادئ الوظائف الممارسة (بيروت: مجد مؤسسة جامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2011) ص177

⁷⁵ - زيد سلمان ، نفس المرجع، ص148.

⁷⁶ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة (عمان: دار زهران للطبع والنشر، 1999) ص ص 85-87

تحمل مسؤولية هو من العوامل بارزة ذات اثر كبيرة في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهرى من عناصر تكوين شخصية بالإضافة إلى إن الحوافز لها أهمية على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.⁷⁷

بالنسبة إلى الجماعات: تنمية روح المشاركة والتعاون وروح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة في اتخاذ القرارات وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة أرائهم.

تنمية المهارات فيها بين الأفراد الجماعة بحيث إن الحوافز الجماعية تشجع على أهمية دور المهارات العالية.⁷⁸

على مستوى المنظمة:

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية تسهم الحوافز في استجابة السريعة لتأثير المنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية .مما يتطلب من المنظمة ابتكار طرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها واستغلال الأمتل للموارد البشرية.

تكامل وترابط بين نشاط التحفيز والأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، التنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع ، الخدمات وأخيرا الترقيات.

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة..

ثانيا: خصائص نظام الحوافز.

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

القابلية للقياس: يجب أن تترجم سلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده.

⁷⁷ - زاهد عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديد في ادارة الموارد البشرية (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011)ص142.

⁷⁸ - زيد سلمان، نفس المرجع، ص 142.

إمكانية التطبيق: تشير إلى واقعية وموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.

الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوب استفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.⁷⁹

التحفيز يجب أن يتسم بالإثارة همم الأفراد وحبهم على العمل ولتأثير على الدوافع لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك.

المشاركة: يفضل أن يشترك العاملون لوضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وزيادة اقتناعهم به.

القبول: يتسم النظام الحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه.

تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية لأداء وبحيث أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك معدلات.

الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على المراعاة للاختلافات في مستويات الإدارية والأعمار والحاجات الإنسانية والجودة.

المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا ان ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض المعايير إذ استدعى الأمر إلى ذلك.

التوقيت المناسب: تتعلق فاعلية تقديم الحوافز بالتوقيت.

⁷⁹ - ميلودي اسماء، حمادي وفاء، الحوافز زتاثيرها على مستوى الاداء العلميني في المؤسسة الاتصال الجزائر ، ماستر علوم تجارية ن طاهر مولاي، 2012. ص 15

شروط النظام الحوافز:

هناك شروط أساسية لابد من أخذها بعين الاعتبار إن أردت الاستفادة من نظام الحوافز وهي :

البساطة: بمعنى إن يكون نظام واضحاً ومختصراً ومفهوماً في بنود .

إن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

إن تخلق صلة بين الحافز والهدف بمعنى لا فائدة من الحوافز بدون تحريكها للدوافع الفردية.

لابد المؤسسة إن تحدد الوقت ملائم لتحفيز خاصة عند استعمال الحوافز المادية.

إن يكون سياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة لضمان الاستمرارية الحوافز يجب على المؤسسة خلق شعور بالطمأنينة.

أن يتم وضع معايير لأداء سلوك من خلال دراسات تجعل معايير محددة على الأفراد وظروف المحيطة به.⁸⁰

- ضرورة أن تضمن المنشأة الوفاء بالتزاماتها التي تقرها الحوافز .

- أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز.

- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.⁸¹

مداخل التحفيز:

هناك مداخل عديدة للتحفيز وتبرز من مداخل الأساسية وهي كالتالي:

اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين:

اقتناع بان يكون للعاملين تثيرهم الحوافز مختلفة والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي الحوافز بجدد استخدامه بالنسبة للفرد في موقف معين.

⁸⁰ - ابو الشراس نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2015) ص 65-66.

⁸¹ هاشم حمدي أيضاً، التدريب والتأهيل الإداري (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010) ص 127.⁸¹

إشعار المرؤوسين بأهميتهم: تستطيع الإدارة أن تحظى بالاحترام العاملين ومن الضروري أن تشعر المرؤوسين بأهميتهم يتم ذلك عبر وسائل مختلفة مثل: إثارة العمل واهتمامات الموظف عمل يكون متفقا مع قدرات وميول الموظف.

تسهيل تفويض السلطة في تحفيز العاملين وإشعارهم بأنهم أعضاء فاعلين في التنظيم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع خطط وسياسات مرتبطة بالعمل تعتبر مدخلا مهما في تحفيز معنوي.

استخدام أسلوب توجيه وليس الأمر : أن القيادة ليس معناها مجرد إصدار الأوامر وتعليمات وإنما معناها الأدق استمالة الأفراد القوى العاملة وتحفيزهم أن المشرف الكفاء هو الذي يجعل العاملين يشعرون بالطمأنينة ورضا من خلال رفع معنوياتهم.

منح الأجر العادل: إن عدالة الأجر الأساسي وتحقيقه للاستقرار المادي والنفسي للعاملين يعتبر من المحفزات المادية والأساسية وبذلك يتحقق الاستقرار النفسي ومادي للعاملين.

التوسع في تطبيق أنظمة الأجر التشجيعية من المحفزات الإيجابية المادية سواء على أساس الجماعي وهي أنظمة تزداد بموجبه الفرد زيادة الإنتاجية من الصور التحفيز منح المكافآت تشجيعية وعلاوات الاستثنائية.

توفير الحوافز المعنوية: من صور التحفيز المعنوي ترقية الاستثنائية والأوسمة في معشات الخارجية وفرص التدريب والتأهيل إلى موقع أعلى.

توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالات الاجتماعية والصحية وترفيهه المتصلة ببيئة العمل من حيث ساعات العمل وبرامج وسلامة العمل.

من مداخل التحفيز مهمة توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف العاملين ومشاكلهم وانجازاتهم وان طرق ووسائل الاتصال في مشروع تتيح للعاملين فرص وقوف على حقيقة ما يجري في مشروع.⁸²

إن توفير فرص المنافسة بين العاملين كأفراد وجماعات تعتبر مدخلا مهما من مداخل التحفيز.

82 - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2008) ص 304

العمل على توافر فرص العلاقات طيبة بين العاملين وفرص التعاون وكذلك توافر العلاقات بينهم وبين الإدارة مما يتيح فرص الثقة في الإدارة الاجتماعية إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم.

توفير سياسات جيدة للأفراد مبنية على أساس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد سواء تعلق الأمر بأنظمة الاختيار والتدريب أو ترقية أو النقل أو قياس الكفاءة.⁸³

المبحث الثاني: طبيعة النظام الحوافز.

المطلب الأول: عوامل مؤثرة في النظام الحوافز.

يقول عالم النفس وليام جيمس ان التحفيز من أعمق الصفات الأساسية يحرص الإنسان دائما على إن يكون خير تقدير من قبل الآخرين ا وان العوامل المهمة في تأثير على الأفراد.

أولاً: أن الأفراد جزء ي يتجزء من المؤسسة نجاحها وعكس حيث يأتي دور المدير انه داعم للفرد من الثقافة التنظيمية.

ثانياً: اقتناع كل من يعمل في المؤسسة انه عضو مهم في مجموعة إذ يشعر العامل بأهميته في المؤسسة التي يعمل فيها ويكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين ادائه في عمله بل ميزة لإسرار على الابتكار.

ثالثاً: وجود مساحة للاختيار وان يترك المدير الناجح للعاملين مساحة في اختيار البديل الأمثل ويحفيزهم على تحميل المسؤولية في حل المشكل معه وهناك عوامل تساعد على التحفيز العاملين وكسب تعاونهم وهذه العوامل نجملها في:

-التحلي بالصبر و الإشعار العاملين بالاهتمام.

-فسح المجال للعاملين في المشاركة في تحمل المسؤولية والعمل على التدريب المستمر.

-إشراك العاملين مع الإدارة في بناء التصورات والجلي المزيد من الأفكار.

-ربط العالوات والانجاز الجيد لعمل وليس بالمعايير وظيفية تقليدية مثل الاقدامية في العمل.

-تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم ،وتقييم انجازات العاملين وبيان القيم التي أضفنها هذه

الانجازات للمؤسسة وتذكيرهم بفضل العمل الذين يقومون به.⁸⁴

وهناك عوامل أخرى تؤثر على نظام الحوافز وتتمثل في:

⁸⁴ - ابو الشراس نور الدين، نفس المرجع، ص ص 105-107.

عوامل تنظيمية : إن الجهود الوظيفية في المؤسسة تحتاج إلى التكامل ما بينها بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفعالية ولا بد من المدير إن يعرف ما هي الأنشطة التي تشرف عليها وتقع تحت مسؤوليته؟ وإن يوفر كل مدير التنسيق والانسجام بين مجموعات وفرق العمل.

وإن يعرف العلاقات التي تربطه مع المديرين الآخرين.

وعليه يمكن تقسيم التنظيم إلى قسمين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

أولاً : التنظيم الرسمي: في هذا النوع يعتمد الالتزام الكامل التي تقره السلطات العليا الرسمية بناء وتحديد حركة التنظيم.

وقد سادت واشتقت من النظريات الإدارية التقليدية للعلماء الأوائل منهم فردريك تايلور، هنري فايول بتكوين نظرياتهم الإدارية على تكوين التنظيم الإداري و الأقسام مرتبطة في سلطة ممتدة منها وبين القنوات الاتصالية صاعدة وهابطة موزعة الاختصاصات والصلاحيات بصورة محددة، فالواجب الإدارة هو تخطيط توجيه العمال أما واجب العمال يمكن في تنفيذ الأعمال والأوامر مهمة للتأثير على الحوافز وهي بالقيادة والاتصال ومشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي: هو شكل مكمل لتنظيم الرسمي لإيجاد توازن المطلوب في عملية التنظيمية لضمان نجاح تنفيذ المهام والأهداف وهي تركز في روابط اجتماعية وعلاقات داخلية في مجال العمل، من العلاقات شخصية، إن هذا النوع يمثل الناس معاملاتهم وكلامهم، وهدفهم محكومة بالإطارين الإنساني والاجتماعي الواقعي لطبيعة وظروف العلاقات البشرية بين العاملين.

والعوامل القيمة: وهي تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد سواء نظراً وهي تتأثر على الأفراد وهي أنواع قيم اقتصادية (الحوافز مادية نقدية) قيم إجمالية (حوافز معنوية) قيم اجتماعية وثقافية ودينية.⁸⁵

ومن هناك عوامل مؤثرة على مستوى ثلاث مستويات :

على مستوى الدولة:

⁸⁵ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة مبادئ وظائف الممارسة (بيروت: مجد مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2011) ص ص

متأثرة بأنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي على معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق. أما العامل الثاني فهو القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي سائد الذي يؤثر بشكل واضح على الأفراد والمجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وسبل تحقيقه.

ثانيا: على مستوى المؤسسة يتأثر بعوامل من بينها:

نوع من الجهاز الإداري ومكانة التنظيمية قدراته وإدارته على اختيار نظام الحوافز المناسبة فالنظام الحوافز يتحقق وفق إمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل تطلعات العمال وأهداف المؤسسة.

اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودا بالنسبة لاقتصاد الوطني إي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد كذلك إقامة نظام تحفيز فعال بعرضه بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والثقافي والاجتماعي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة. وقد يتأثر أيضا على مستوى الوضع الاقتصادي للقطر، الوضع العام للعامل، النظام الضريبي متبع، معايير مشجعة في قرار نظام الحوافز .

هيكل الأجور وطبيعة الجهد والعمر.

ثالثا: العوامل المؤثرة على مسؤولية الفرد والإدارة.

-كمية الجهد الذي يبذله الفرد في أداءه للعمل.⁸⁶

- عطب في أجهزة ومعدات وهي تؤدي إلى توافق العمل وإنتاج وأداء ضعيف وفي هذه الحالة لا يمكن للمنظمة إن تحاسبه على أداء ضعيف.

فإذا أرادت وضع نظاما جيد للحوافز لا بد الاهتمام بوجود صيانة جيدة وان تكون الأجهزة ويتم إصلاحها.

⁸⁶ - سعاد نافذ برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد (عمان: دار وائل، ط3، 2008) ص ص 349-350.

- عدم توفر المواد الضرورية للعمل، وهذا يؤدي توفر العمل وإنتاج.
 - عدم إكمال العاملين الآخرين الذي يرتبط بأدائهم لعملهم أو تنفيذهم له بطريقة غير سليمة مما ينعكس على أداء الفرد.
 - تأخر الفرد لتوجيهات والأوامر العمل نتيجة عدم القيام الإدارة بتحديد واجبات مطلوبة من العاملين.
 - عدم امتلاك الفرد للمهارات أو المعارف والتدريب ضرورية لأداء العمل مطلوب من مسؤولية الإدارة.⁸⁷
- وأيضاً من بين العوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الفرد هي:
- جماعة العمل تصنع أنماط سلوكية معينة تحدد بموجبها الإطار العام لسلوك الأعضاء.
- معطيات البيئة الداخلية للعمل تؤثر على أداء الفرد.

التفاعلات الاجتماعية.

ارتباط التحفيز ببيئة العمل: إن القيم السائدة في البيئة العمل التي ترابط الأفراد وهيكل التنظيمية غير الفعالة بالخاصة الحوافز مثل هذه الحالة إلى المزيد من التحفيز في العلاقات التركيبية السيكولوجية هي عامل فالأفراد يختلفون في شخصياتهم ووضعهم النفسي كما إن الوضع المادي والاقتصادي عامل له اثر كبير على تقييم للحافز فالعاملون الذين يتقاضون رواتب عالية ومركزهم المالي ينعكس على العاملين من ذوي الرواتب متواضعة.⁸⁸

وبالتالي إن المنظمة والإدارة مسؤولة عن تلك القضايا التي أداء الأفراد وحتى يكون تحفيز سليم لابد عليها الاهتمام بكل العوامل التي هي مسؤوليتها وخارج سلطة الفرد وتجعلها تتوفر بشكل طبيعي ولذلك لابد من الادارة توفير شروط مسبقة لتحفيز.⁸⁹

⁸⁷ - سعد نانف برنوطي، نفس المرجع، ص 350

⁸⁸ - محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي(عمان: دار الحامد مكتبة للنشر والتوزيع، ط2، 2014)ص128.

⁸⁹ - سعد نانف برنوطي، نفس المرجع، ص 250

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

هناك عدة أنواع من الحوافز منها:

حوافز حسب الطبيعة.(مادية ، معنوية).

حوافز حسب الأثر (إيجابية، سلبية).

حوافز حسب المستفيد (فردية، جماعية).

حوافز حسب الموقع(مباشرة، غير مباشرة)

حوافز أولية وحوافز اجتماعية ذاتية.

حوافز خارجية وداخلية.

أولاً: الحوافز حسب الطبيعة .

1-حوافز مادية : هي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من

الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية.

إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح الخ.

والحوافز غير المادية مثل الترقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة فضلا عن الخطابات الشكر.

غير أن الباحثين آخرين ينحون منحى آخر فيقسمون الحوافز ايجابية كوسيلة لإشباع الدافع او سلبية وهي تشمل أنواع التهديد والعقاب.

1-1- الحوافز المادية الايجابية: حوافز مادية الايجابية فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج كذلك مثل مشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.⁹⁰

1-2- الحوافز المادية السلبية: حوافز المادية السلبية الفردية مثل خصم من المرتبات إذا اخطأ العامل.

الحوافز المادية سلبية الجماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضات الجزاءات والعقوبات في العمل وابسطها التأنيب.

2- الحوافز المعنوية:

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة تعبر عن تحقيق الذات من خلال ما تكسبه من الاحترام وتقدير الآخرين.

لقد أوضح الأستاذان : ميلز وفورم انه " لا يرتبط الدوافع للعمال بالحاجات الاقتصادية فقط فالرجال قد يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية.

ومن البحوث والتجارب التي أفرزت نفس النتيجة السابقة وهي إن الحوافز المادية ليست هي الدافع الرئيسي في العمل نجد هذا المثال.

ظهر في بحث إن إتاحة فرص الترقية إمام العامل واطمئنانه على استمرار في عمله أهم دافع للعمل.

الحوافز المعنوية تكشف عن دوافع العامل التي تواجهه من اجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر فهي دافع ضروري للعمل لذلك سعت الدولة ومن بينها الجزائر إلى اعتماد على النظم الحوافز المعنوية وذلك لكي تمنع العامل شعور بان ما يقدمه هو موضع تقديم ليس ماديا بل معنويا.

هي كذلك تنقسم إلى:

⁹⁰- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، (الاردن: دار الكتاب الحديث، 2006) ص ص 38-40

1- الحوافز معنوية ايجابية :

-الحوافز معنوية الايجابية فردية كالاعتراف الإدارة بالجهود الذي يقدمه الفرد أما الحوافز معنوية الايجابية جماعية : كالعلاقة طيبة بين الأفراد العمل وتكوين علاقات صداقة معهم.⁹¹

2-حوافز معنوية السلبية:

حوافز معنوية سلبية فردية: كالانذار المقدم للعمال سواء كان كتابيا أو شفاهيا، أما الحوافز معنوية سلبية جماعية كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة.⁹²

ثالثا: الحوافز حسب الأثر:

الحوافز ايجابية : وهي الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدف المنظمة كالحوافز مادية ومعنوية وهناك قواعد وأسس لاستخدامها.حيث يجب على المدير إن يحسن استخدامها وينتججة لصلاحيتها في مواقف مختلفة وبفحص العوامل الشخصية والقبة والتنظيمية مؤثرة على التحفيز الأفراد ومن هذه القواعد.

وضح للعاملين جوانب السلوك الوظيفي التي تؤدي إلى الحصول على الحوافز.

تقديم الحوافز ملائمة وان الأفراد يختلفون في نوع الحوافز التي يرغبونها وذلك لاختلاف دوافعهم وحاجاتهم.

تقديم الحوافز فور تحقيق النتائج حتى يربط الفرد بين نوع العمل ونوع الجزاء وحتى لا يفقد الحافز قيمته.

إحداث تنوع في الحوافز المقدمة.⁹³

الحوافز السلبية : هي التي تدفع إلى تجنب سلوك معين لا ترغب المنظمة وهي أيضا تتضمن الحوافز المادية والمعنوية وتتطوي على الحصول موقف معين وعلى عدة اعتبارات:

-إن يتم حافز السلبي وقت حدوث الخطأ حتى يكون له اثر.

- أن يكون حافز بحجم الخطأ الذي ارتكبه.

⁹¹ نفس المرجع السابق، ص 40

⁹² - داوود معمر، نفس المرجع، ص 41.

⁹³ - سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية(عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2010) ص ص155-156.

- يجب وضع ضوابط للمدربين عند استخدام هذا النوع من الحوافز السلبية.

رابعاً: الحوافز حسب المسفيد:

1- الحوافز الفردية: تقوم على أساس الدفع لأداء الفردي وهي تتسم بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، تكون مستقلة بحيث يمكن للفرد من أداء بمفرده، دون إن تقتزن بالمهام ونشاطات وللحوافز الفردية شيوعاً في:

خطط دفع بالقطعة: وهي تتم وفق استلام الفرد العامل حد أدنى من الأجر أو الرواتب وفق أداء محدد ومعدلات طبيعية، أما إذا فاق مستوى انجاز فان العامل يستحق لذلك اجر إضافيا نجده في تفرغ البواخر أما الأجر القطعة فيعطى له بموجب عدد او الوحدات الإضافية المنجز من قبله في العمل وهي أكثر من خطط الأجر بالقطعة.

خطة تايلر: قام فردريك تايلور إعطاء خطة الدفع الفرد العامل بموجب دراسته للوقت والحركة وبذلك حدد مستويين للأجر مستوى مرتفع وهي الذي ينجز الأداء بوقت قياسي واجر المنخفض الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي للانجاز بحيث رعى فيه الجودة ونوعية مطلوبة بدفع له اجر على من نظيره ذو جودة متدنية هو الأسلوب ينسجم مع توعية الأداء.

خطة جاننت: يرى جاننت الجوانب ظروف العمل البيئية وأثرها على انخفاض الإنتاجية وهي عادة لاستطيع العامل سيطرة عليها ولذا قام بوضع الأجر مضمون للعامل، كما حدد معدل اجر عامل وتميزت هذه الخطة بالجانب البساطة والوضوح والعدالة في فهمها وهي تستدعي الدقة والموضوعية.

خطط الوقت المتوفر: يعتمد على تحديد أدنى اجر يدفع للعامل الفرد في الوقت إلى تحديد للانجاز أما إذا تم انجاز المهام بأقل من الوقت القياسي محدد للفرد العامل يحصل على مكافآت تعادل نسبة الوقت المتوفر.

خطط على أساس العمولات:

غالبا ما يتم تطبيقها على العاملين في الأنشطة الإنتاجية. ولكن أسلوب العمولات يتم استخدامه في النشاطات النموذجية ، كمندوبي التامين ومندوبي البيع وتتميز بأنها مباشرة من الأداء والمكافآت .⁹⁴

الحوافز الجماعية:

تقوم على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في الأنشطة وأعمال مشتركة وترتكز على الأعمال المترابطة مع بعضها بحيث ان مهام وأنشطة التي يتم انجازها ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض لما يستدعي جهدا جماعيا مشتركا.

أن الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد مسؤولية في تحسين او تردي الإنتاجية لذا يتطلب الأمر أن تتفق الجماعات للعمل بروح الفريق الواحد ومسؤولية مشتركة في مختلف الجوانب الاداء.⁹⁵

خامسا : الحوافز حسب الموقع.

1-الحوافز المباشرة: تتمثل في ذلك النوع الذي يؤثر بشكل مباشر على العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميز من الأداء وذلك من خلال ربط الأجر بالإنتاج ،منح والمكافآت وعلاوات وهي تعتبر حوافز مالية أما المعنوية شهادات والأوسمة.

كما أنها تأخذ بصفة سلبية على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

2- الحوافز غير المباشرة : هي كل المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى العاملين وتؤثر على معدلات أدائهم بشكل غير مباشر مثل مجموعة الخدمات والامتيازات الصحية والاجتماعية.

⁹⁴ - خضير كاظم حمود، ياسر كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط6، 2016) ص ص 186-188.

⁹⁵ - عبد العزيز علي حسن، نفس المرجع، ص 189.

سادسا: الحوافز التقليدية والحوافز الإبتكارية:

الحوافز التقليدية هي التي تشير إلى الحوافز التي جرى عليها العرف واعتاد عليها العاملين.

أما الحوافز الإبتكارية: تلك الحوافز في المنظمات الرائدة بالاستمرار لتشجع العاملين لديهم على الابداع والابتكار ومن أهم أنواع الحوافز التي ابتكرتها الحكومة دي من جائزة دبي للموظف المتميز وجائزة لرئيس القسم المتميز.⁹⁶

الحوافز أولية أو أساسية والحوافز الاجتماعية وذاتية ؟

وقد تقسم الحوافز الأزلية إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية أو أولية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية وبعبارة أخرى أنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية واجتماعية والذاتية.⁹⁷

حوافز الخارجية والداخلية:

فالحوافز الخارجية تتمثل في الحوافز التي تستمد عن مصادر خارج الوظيفة أو العمل مثل الأجر والترقية والتقدير أو الاعتبار.

أما الحوافز الداخلية فهي حوافز مصدرها العمل ذاته وتشمل عوامل مثل استخدام مهارات متنوعة في العمل وطبيعة العمل والسلطة والمسؤولية التي تحويها والخبرات المكتسبة منه وتحقيق انجاز ونتائج محددة وأهمية العمل والمعرفة بالنتائج والمعلومات المرتردة من العمل والاستقلالية في العمل.⁹⁸

⁹⁶ - عبد العزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية تميز بلا حدود (مصر: مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط3، 2009) ص 275.

⁹⁷ - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، 2011) ص 300.

⁹⁸ - احمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 1997) ص ص 48-

المطلب الثالث: أسباب فشل نظام التحفيز.

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظام الحوافز يمكن إن نذكر أهمها:

- عدم وجود أهداف ومعايير لأداء ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتواصل إلى أنشطة ومهام مكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.

2- إن الأجر ليس حافز جيد حيث أشار عالم النفس فريدريك هيربيرغ إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحوافز لهذا فهو يرى أن تقديم من الأموال لن تزيد من دافعيته الفرد إلى مجموعة من الحوافز مادية مثل تحقيق نجاح النفسي.

3- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين في هذه الحالة تحدث مواجهة بين العاملين والمسؤولين عن تحقيق معدلات ومعايير والذين يظنون إن الإدارة قد تكون برفع معيار وتغييرها.

4- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من الفرص تشكيل فرق عمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

5- قد تؤدي منح المكافآت إلى إعاقة ، حيث يتم اختيار الأفراد بان دخلهم سوق يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن حيث يتم زيادة عدد وحدات المنتجة بالغض النظر عن مستوى الجودة وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق معايير.⁹⁹

أيضا يقدم فيصل حسونة عدد من المعوقات التي تعيق العملية التحفيز أهمها:

-ملء جو الشركة بالسياسات الفوقية متوازنة التي تؤدي إلى الخوف.

- تكون توقعات غير واضحة عند أداء الموظفين.

- تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.¹⁰⁰

- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها.

⁹⁹- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل القدرات(عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، 2015)ص 15
¹⁰⁰ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007)ص 95.

- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
 - تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة.
 - معاملة الموظفين شكل غير عادل.
 - قبول مستوى الأداء المنخفض وبالتالي سيشعر الموظفون ذوي الأداء العالي بأنهم استغلوا.
 - عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
 - عدم متابعة أداء العاملين فلا يعرف المتميز من غيره .
 - ضعف التدريب على العمل وقلة التوجيه.
 - تعدد القيادات وتضارب أوامرها بغياب وحدة الأمر.
 - كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.¹⁰¹
- وعليه يمكن إعطاء بغض المحفزات التي ستساعد موظف على تحفيز قدراتهم نذكر منها:
- تطبيق هذه الحوافز دون اتفاق المال بدلا من أن نركز على المال.
 - إذا كان موظف روتينيا أضف بغض أشكال المرح.
 - إعطاء الموظف فرصة اختيار الطريقة التي يود القيام بإعمالها بها.
 - تشجيع على التفاعل بين موظفين وتكوين فرق عمل بينهم.
 - تشجيع على تحمل المسؤولية وفرص القيادة.
 - تطوير مقياس يظهر التقدم.
 - تطوير الأهداف والتحديات لكل موظف.
 - اظهر الإعجاب بإعمال موظفيك.

¹⁰¹ - غالب محمود سنجق، موسى احمد خير الدين، مبادئ الإدارة في المنظمات الصحية(عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2015) ص ص 165-166.

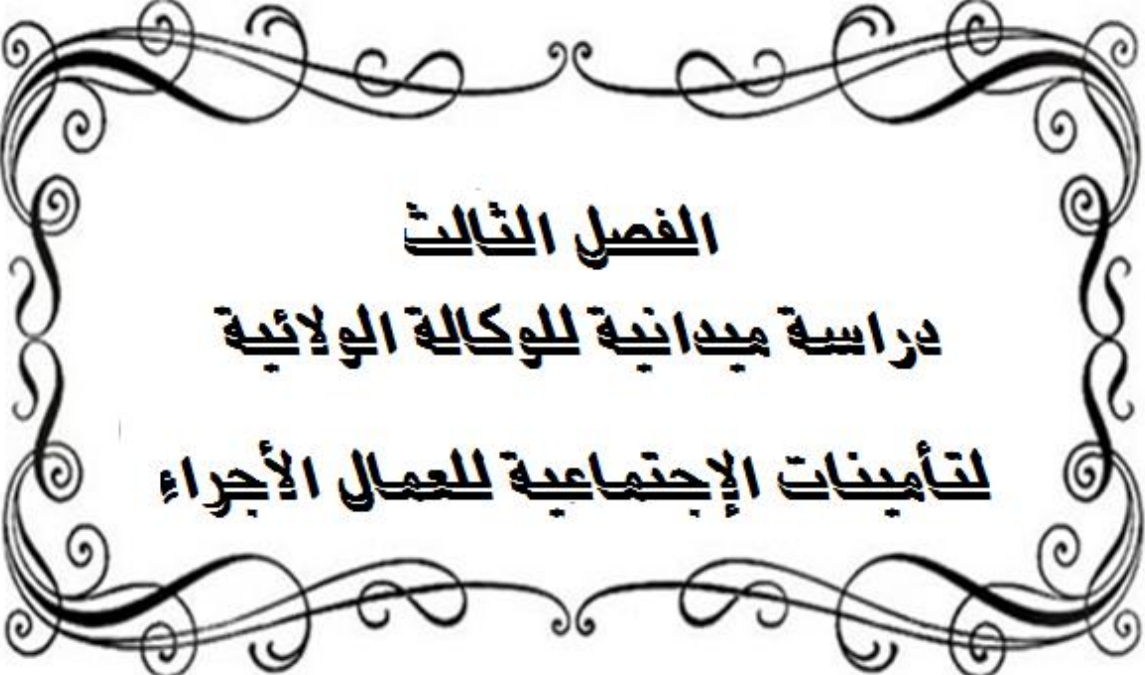
منح الحوافز على أساس الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) وعلى أساس مجهود و الإقداامية
والمهارة.¹⁰²

¹⁰² - فيصل حسونة، نفس المرجع، ص ص 95-96.

خاتمة:

يمكن أن نخلص على أن الحوافز كمفهوم مرتبط بالحاجات وإشباعها وهي أساس مادي ومعنوي ملموس وغير ملموس وكذلك تعتمد على مبدأ الحاجات الارتقائية التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحفيز العمل على مشاركة في اتخاذ قرارات مثلا وخلق جو من الإبداع والابتكار،

ويمكن القول أيضا وبكثير من اليقين انه لا توجد مؤسسات أو إدارات لا تلجا إلى استعمال الحوافز بحيث هي تختلف في إعدادها باختلاف منظمات وإمكانيات المتاحة وبطريقتها في تحريك جهود الأفراد العاملين نحو الانجاز الأهداف ، وان الحوافز عبارة عن عملية جد هامة فهي مرتبطة بالنظام وقواعد وكالصورة متبعة في الإدارة داخلها أو خارجها مؤثرة في حياة الفرد وعلى مساره المهني وشخصي (المستقبلي).



الفصل الثالث
دراسة ميدانية للوكالة الولائية
لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

تمهيد:

حق للمواطنين تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية وبمكافحتها. يحتاج الجميع وبغض النظر عن مكان الذين يعيشون فيه إلى الحد الأدنى من الحماية الاجتماعية التي يجب أن تطور من خلال الحوار الاجتماعي ونظام الاجتماعي الذي احد صوره الضمان الاجتماعي بحيث اغلب دساتير الدول ومن بينها الجزائر جعلت من الصحة حقا أساسيا التزمت به الدولة وفق مادة 54 من دستور سنة 1996 على الرعاية الصحية من خلال الدراسة الميدانية سيتم تسليط الضوء والتعرف على رأي الرؤساء ومرؤوسين واتجاهاتهم حول ما تضمنه الدراسة النظرية والتي بالتسيير المسار الوظيفي وكيف يتم ومن خلال عملية التوظيف الترقية النقل وعملية التحفيز أهميتها على مسار الوظيفي لدى الفرد .

المبحث الأول : التعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء لولاية سعيدة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 223/85 مؤرخ في 20-08-1985 و القرار الوزاري المؤرخ في 24-01-1987 والذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق.

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري . بحيث أن الوكالة تصنف إلى التصنيف الثالث لتسيير عن طريق فروعها عبر الدوائر بمجموع يفوق 130.000 مؤمن اجتماعي من 04 مدعيات فرعية ومصالح.

تهدف المؤسسة إلى الحماية والتغطية الاجتماعية للمؤمنين الاجتماعيين وداويهم ومعالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها الفرد خلال حياته الوظيفية.

وظائفها:

- تنظيم تنسيق ومراقبة.
- نشاطات الوكالات الولائية والمادية للصندوق.
- تسيير ميزانية الصندوق، تنسيق العمليات المالية وتجميع المحاسبة العامة.
- تنظيم المراقبة الطبية .
- منح للمؤمنين الاجتماعيين ومستخدمون رقم تسجيل وطني.
- تنظيم طريقة الأعلام ومؤمنين الاجتماعيين والمستخدمين.
- متابعة تطبيق الاتفاقية والعقود في المجال ضمان الاجتماعي.
- تنسيق ومتابعة انجاز الاستثمارات المخططة.

وأیضا من مهامها :

- تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج العطل المرضية و حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير التعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العموم
- تأمين التحصيل والمراقبة ومنازعات التحصيل.
- مساهمة في تنمية السياسة الوقاية من الحوادث العمل الأمراض المهنية
- يعتبر الضمان الاجتماعي (التامين الاجتماعي) في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة آثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها الفرد داخل عمله، وهي الشيخوخة والعجز والوفاة والإصابة العمل والمرض والبطالة، وذلك عن طريق إيجاد البديل عن الأجر في حالة انقطاعه بسبب التحقق أي من هذه الأخطار وكبديل في صورة التعويض أو المعاش حسب الأحوال بما يكفل للفرد ولأسرته من بعده حياة كريمة ومستقرة.
- يعتبر الحق في الضمان الاجتماعي من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية التي تنص عليها مجموعة من العهود والمواثيق الدولية والحقوق الإنسان وهي لا تقل أهمية عن الحقوق المدنية والسياسة ويستفيد الإجراء المصرح في صندوق الضمان الاجتماعي من التعويضات عن العجز المؤقت وعن الأمراض والحوادث وعن الإحالة إلى التقاعد الجزئي.

المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للوكالة للتأمينات الاجتماعية و تعدادها العمالي.

أولاً: الهيكل التنظيمي للوكالة.

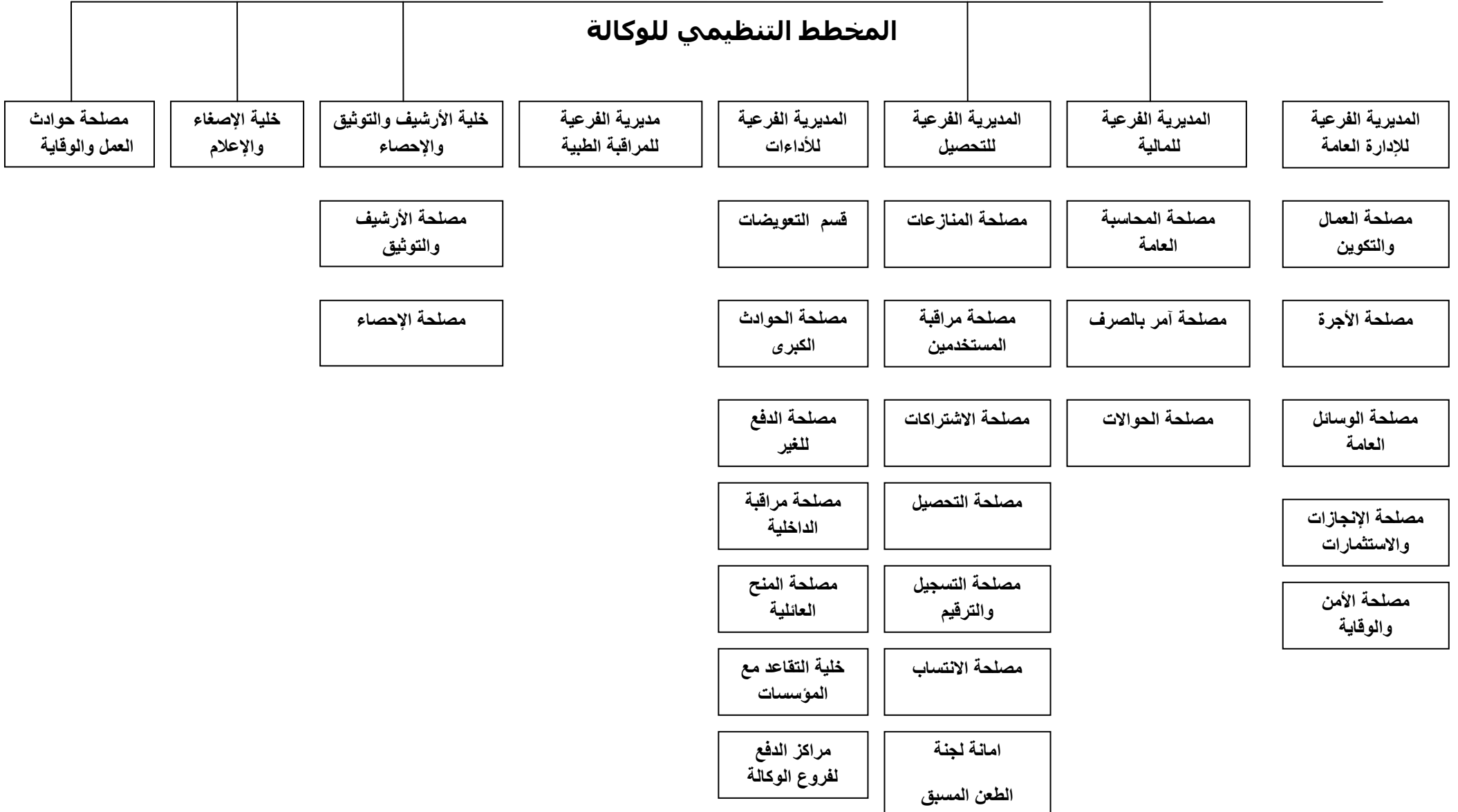
تتعدد المديریات والمصالح في الوكالة الولائية الى 04 مديريات ومصالح وهي على النحو التالي.

- المديرية الفرعية للإدارة العامة .
- المديرية الفرعية للمالية والتحصيل.
- المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.
- المديرية الفرعية للأداءات.
- خلفية الأرشيف والتوثيق والإحصاء.
- خلية الإعلام والإصغاء .
- مصلحة الحوادث العمل المهنية والوقائية.

مخطط تسيير مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة سعيدة

المديرية

المخطط التنظيمي للوكالة



ثانيا : التعداد العمالي.

إن التعداد لمستخدمي الوكالة التامين الاجتماعي هو 100 مستخدم يصنف على النحو التالي:

الجدول رقم(05)

المجموع	مؤنث		ذكور		
	التعداد	%	التعداد	%	
66	65	26	66.67	40	الإطارات
24	22.5	09	25	15	تحكم
10	12.5	05	8.33	05	منفذين
100	100	40	100	60	المجموع

المصدر: من مصلحة الموارد للوكالة الولائية للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المطلب الثالث: عملية توظيف في الوكالة وكيفيه تحفيز فيها.

أولاً: التوظيف:

تحدث عنه طبقاً للمادة 22 إلى المادة 27 حسب المرسوم التنفيذي 223/85 في 1985 حيث يتم التوظيف على مستوى الهيئة الضمان الاجتماعي وفق شروط محددة بموجب القانون والتنظيم.

أ)- لا يتم توظيف الشخص إلا إذا: يبرر المستوى المطلوب لشغل الوظيفة.

- يجب يكن محرراً من أي التزامات مهنية.

- التوظيف يكون في حالة شغور أو استحداث منصب شغل مبرر. أو مدرج ضمن هيكل التنظيم.

- لا يمكن أن يقل سن الأدنى للتوظيف عن ستة عشر (18) سنة.

- لا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصية الشرعي، ولا يمكنه أن يشغل في الأشغال الخطيرة، غير الصحية أو التي تضر بصحته أو تمس أخلاقياته.

- أن يقدم كل مترشح لمنصب عمل أن يقدم ملفاً إدارياً تحدده الهيئة المستخدمة.

- لا يهجنح أي توظيف مؤسس على اعتبارات: السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية و النسبية والقرباة عائلية وانتماء إلى التنظيم نقابي أو عدم انتماءاته.

ب)- يتم التوظيف حسب أولويات عدة أهمها:

- طريقة الداخلية.

- طريقة خارجية على أساس شهادة، مسابقة امتحانات واختبارات مهنية.

- بحيث إذا استوفى المترشح للوظيفة إلى شروط مذكورة سلفاً يتم إخضاعه إلى فترة تجريبية.

- يتلقى العون الذي يتم توظيف عقد العمل الذي يحدد مكان ومنصب والرتبة الدرجة ، الصنف والراتب ومصلحة الالتحاق علاوة على تاريخ التنصيب ومدة فترة التجريبية وهي كالتالي: - عون التنفيذ 3 أشهر.

- عون التحكم 3 أشهر.

- الإطار 6 أشهر.

- الإطار العالي تسعة (9) أشهر.

ثانيا: المسار المهني.

الالتحاق بالمنصب: في المادة 37، بحيث يعين العامل بمنصب عمل لقدراته البدنية والفكرية مثلما يحدد عقد العمل الذي يكون غير محدد بياوم جزئي أو كامل، ويكون في الحالات :

- عندما يكون موظف مرتبط بعقود عمل تأدية أشغال أو ادعاءات غير قابلة لتجديد.

- أمر يتعلق باستخلاف عامل مرسم يعين عنه مؤقتا.

- عندما يتعلق الأمر بالنشاطات أو الأشغال ذات مدة محددة أو مؤقتة بحكم طبيعتها في العقد الذي يكون لمدة غير المحددة.

التدرج: يستفيد من التدرج بناء على الأقدمية منحة الخبرة مهنية وكذا التدرج الأفقي مكل بالجدارة.

بحيث يستفيد كل فرد (موظف) نهاية كل سنة بعمل فعلي من التدرج يجسد طريقة منحة لنسبة الأقدمية .

كل سنة يتم إعداد الجدول الأحقية في التدرج لفائدة مستخدمين ومن بين شروط التي تؤكد الأحقية منها:

(1)- إلا يكون تعرض لعقوبة تأدية.

(2)- خلال هذه الفترة (سنة) إلا يقل متوسط التنقيط منحة مردودية الفردية عن أربع أخماس (5/4) التنقيط إلا على مقرر.

(3)- أن يتم نشر الإلصاق لإعلام المستخدمين عن جدول التدرج ومن له أحقية .

4- تحدد قيمة التدرج بخمسة ثلاثين (35) نقطة استدلالية في حدود (15) خمسة عشرة درجة.

- التدرج متوسط المدة سنتين (02) تكون في حدود 15 درجة.

- التدرج طويل المدة ثلاث (03) سنوات يكون في حدود 15 درجة.

وبذلك يتم الانتقال من درجة إلى أخرى بنفس المنصب العمل وذلك في إطار احترام شروط مذكرة.

الترقية: حددتها المادة 42 وهي تتجسد في انتقال إلى المنصب عمل أدنى تسلسليا.

ومن شروطها: شغور المنصب أو استحداث المنصب.

هيكلية منصب ضمن التنظيم هيكلي.

إن يكون قد استوفى مسبقا مدة العمل التي يفرضها المنصب المشغول.

ويتم إعلام مستخدمين بمناصب العمل الشاغر بواسطة مذكرة كما تحدد فئة المستخدمين الذي يمكن لهم طلب الوظيفة.

كما حددت المادة 45 بان يخضع العمال الذين يستجيبون للشروط المبينة أعلاه إلى اختبار مهني بغرض تحديد المترشح أو المترشحين الذين تم انتقاؤهم ويتم منح أولوية للعمال الحائزين على شهادة التي تشترط التعيين على أساس الشهادة أو يتم فرز هؤلاء العمال بواسطة اختبار مهني. منحة النقل:

يمنح تعويض جزافي إلى كل عامل تنقطع مسافة تزيد عن واحد كيلومتر (01 كلم) وتمثل تعويضا عن تكاليف تنتقل العمل من مكان إقامته المعتاد.

ومستثنى من هذه المنحة الأعوان الذين يستعملون وسيلة النقل العمال أو المنحة الجرافية للسيارة أو الذين خصصت لهم بصفة مستمرة سيارة المصلحة .

شروط الاستفادة وكذلك مبالغها تدريجيا:

المبلغ	المسافة
2.200.00 دج	من واحد 01 كلم إلى عشرة (10) كلم
3.000.00 دج	من إحدى عشر (11) كلم عشرين 20 كلم
3.500.00 دج	من واحد وعشرين (21) كلم إلى ثلاثين (30) كلم
4.000.00 دج	من واحد وثلاثين (31) كلم إلى ما فوق

ثالثا : الحوافز.

(1) - الأجور والنظام العلاوات.

الأجر القاعدي : عن تصنيف مناصب العمل منخرطة ضمن هذه الاتفاقية الجماعية ويتم اكتساب شبكة الأجور على أساس النقطة الاستدلالية بقيمة خمس وأربعون (45) دج والتي يكون محل مراجعة دورية فيما يبين الهيئات المستخدمة والفدرالية الوطنية لعمل الضمان الاجتماعي.

(2) - منحة الخبرة المهنية:

يحق للعامل الذي أدى سنة الحضور أن يستفيد من منحة الخبرة المهنية تحتسب هذه المنحة كما يأتي:

الخبرة داخل القطاع الضمان الاجتماعي وهي :

- من سنة واحدة (01) إلى خمس (05) سنوات مشمولة 1.50%

- من ستة (06) سنوات إلى أربعة عشرة (14) سنة مشمولة 02%

- من خمس عشر (15) سنة إلى ثلاثة وعشرون (23) سنة مشمولة 03%

- من أربعة وعشرون (24) سنة إلى ثلاثين (30) سنة مشمولة 03%

- أكثر من (30) سنة من الخدمة يتم منح بنسبة 01% إضافية سنويا في حدود السن القانوني لا حالة إلى التقاعد.

الخبرة خارج القطاع الضمان الاجتماعي:

يتم احتساب سنوات الخبرة المكتسبة خارج القطاع بالنسبة 1.5 % للسنة تماثل السنوات المؤداة بالخدمة الوطنية المكتسبة خارج القطاع ويتم احتسابها بنسبة 1.5% لسنة ابتداء من تاريخ التوظيف.

(3) - علاوة المردودية الفردية والجماعية:

وهنا يحق للعمال الاستفادة شهريا من علاوة المردودية الموجهة لعملية تحفيز وتحسين المردودية الفردية والجماعية ، بحيث يحدد نظام تقييم الأداء هذه العلاوات بالاتفاق المتبادل مع ممثلي العمال على مستوى الهيئة المستخدمة .

لا يمكن ولا بأي حال من الأحوال أن يفوق المعدل المجموع لعلاوة المردودية الفردية وتلك الخاصة بالمردودية الجماعية نسبة 50 من الأجر القاعدي ويتم توزيعها كما يأتي:

-علاوة المردودية الفردية 25%

- علاوة المردودية الجماعية 25%

(4) - الوقاية الصحية وطب العمل

- يتعين على هيئة الضمان الاجتماعي الخاضعة لهذه الاتفاقية ضمان شروط الوقائية الصحية والأمن المنصوص عليها بالتشريع المعمول به.

- يجب أن تكون الأماكن مخصصة للعمل ومواقعه محيط وملاحقه وكذا مرافقه متاح للعمال وذلك مهما كانت طبيعتها في الوضعية الضرورية الآمنة لضمان الاجتماعي.

- أن تكون مؤسسات ومحلات المخصصة ومهياًة ومجهزة ومحفوظة بما يسمح بضمان الأمن.

- تلتزم الهيئات المستخدمة الموقعة على هذه الاتفاقية الجماعية باستحداث مصلحة طبي العمل خاص بها أو مشتركة بين الهيئة.

أما تقييم الأداء داخل الهيئة فهو يتم شهريا بتقييم العمال عن طريق الحضور ونوعية العمل والتنظيم وكذلك روح المبادرة.

المبحث الثاني: منهجية البحث.

في هذا المبحث سوف نعرض لأهم الخطوات المتبعة في دراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتسيير المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الأفراد في وكالة للتأمينات الاجتماعية وتأمين الأجراء بولاية سعيدة

المطلب الأول : عينة الدراسة .

بغية دراسة الإشكالية محل الدراسة والمتعلقة بتحليل العلاقة الارتباطية مابين إدارة المسار وعملية التحفيز الأفراد ، قمنا بدراسة ميدانية في الوكالة الضمان الاجتماعي بسعيدة حيث اعتمادنا على طريقة الاستبيان واستخراج العينة من المجتمع الإحصائي ، و الذي كان متكون من 100 عامل مقسمين حسب التقسيم الاجتماعي المهني فكان منهم الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ. وعليه تم استخراج العينة التي بلغت 70 فرد وكان ذلك باستخدام طريقة حساب العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثا سيسون.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

وبناء على الجدول السابق (06) تم استخراج العينة وهي كالتالي:

نوع الوظيفة	عدد فئات الذكور	عدد فئات الأناث	المجموع
الإطارات	28	18	46
أعاون التحكم	11	6	17
أعاون التنفيذ	4	3	7

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

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

أولاً : الملاحظة.

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات من خلال زيارتنا الى الوكالة الولائية للتأمينات الاجتماعية بسعيدة والتي تصب فيها دراستنا حول تسيير المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الأفراد.

ثانياً: المقابلة.

تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء مقابلة وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تم طرحها على مسؤول مديرية الفرعية للإدارة العامة وأيضاً طرح كذلك بعض منها على موظفين في الوكالة وهذا كله بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

ثالثاً: الاستمارة.

بناء على طبيعة البيانات التي يراد معرفتها والتي تم جمعها والمنهج المتبع، اعتمدنا على طريقة الاستبيان في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث كانت العينة مكونة من 70 فرداً عاملاً ذلك حسب التقسيم الاجتماعي المهني.

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

ولقد تضمنت مجموعة من الأسئلة تتضمن 13 سؤالاً كانت على النحو التالي:

-الجزء الأول: تضمن متغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن الأفراد الدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة.

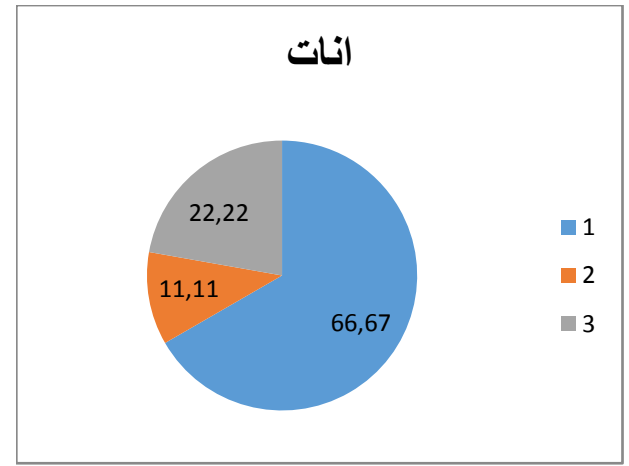
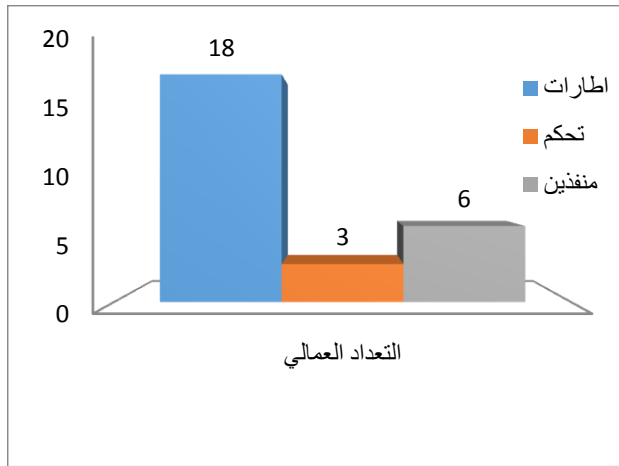
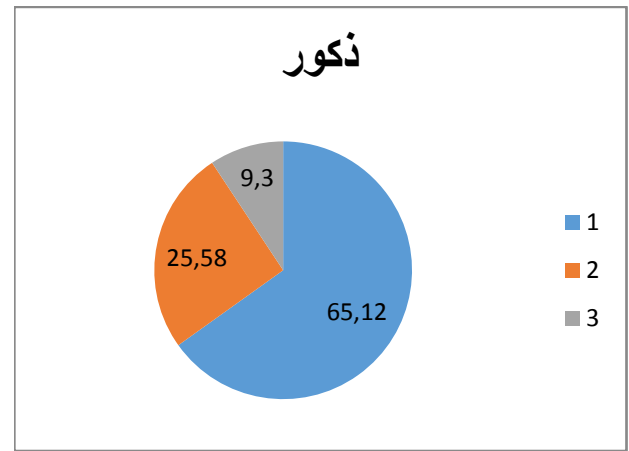
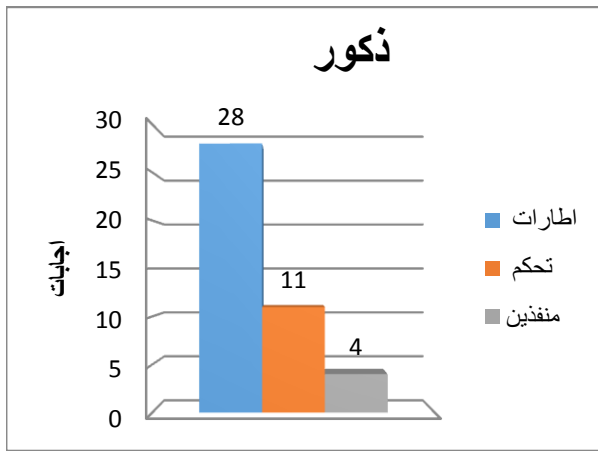
- الجزء الثاني: تتعلق بالمتغيرات الأساسية بحيث كيفية تسيير المسار الوظيفي في الوكالة. وكذلك تتعلق بالاستفادة من نظام التحفيز.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ولقد أفضت عملية الفرز و الترتيب والتبويب البيانات على النتائج التالية:

جدول (07) يمثي الجنس لدى افراد داخل مؤسسة.

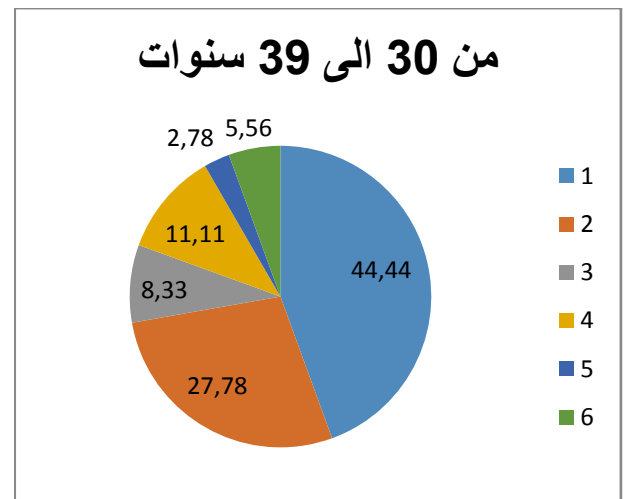
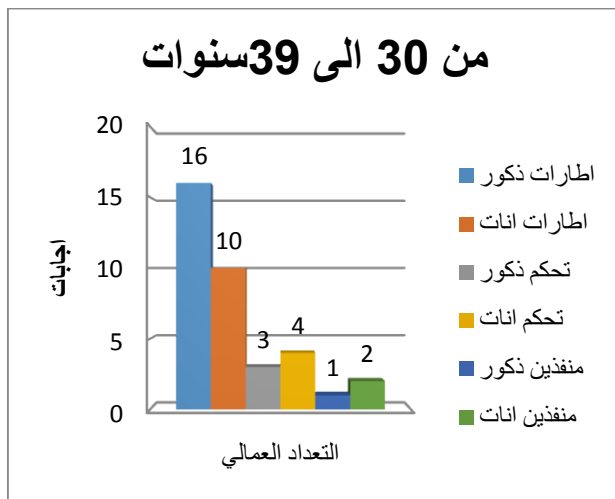
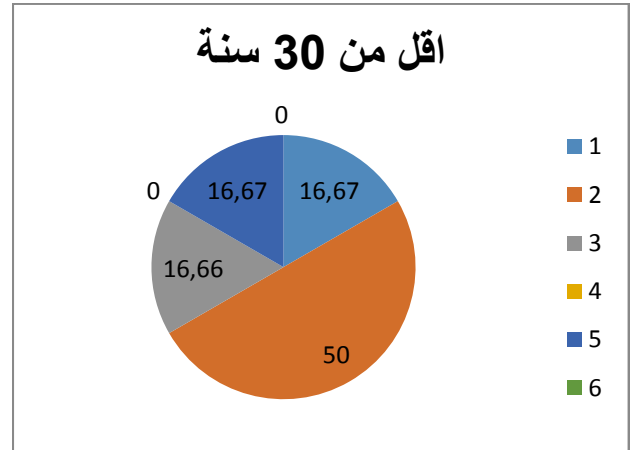
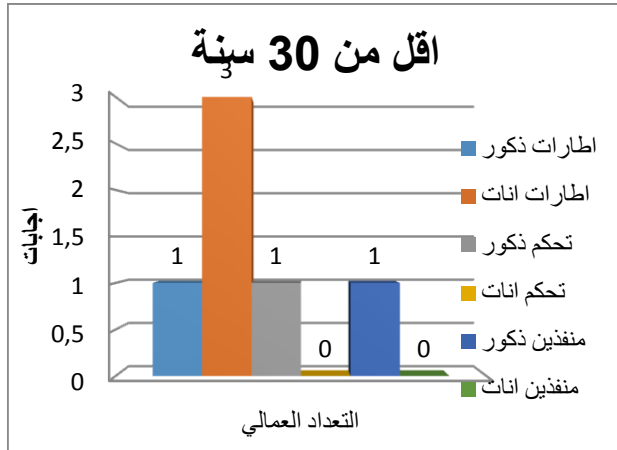
الجنس	ذكر	%	اناث	%	المجموع	%
اطارات	28	65,12	18	66,67	46	65,71
تحكم	11	25,58	3	11,11	14	20
منفذين	4	9,3	6	22,22	10	14,29
المجموع	43	100	27	100	70	100

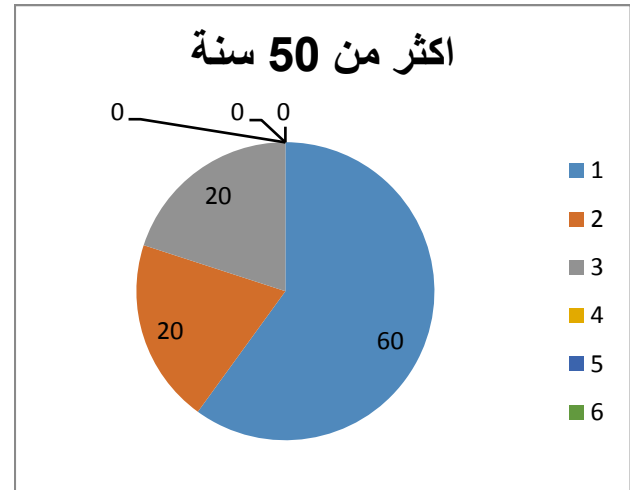
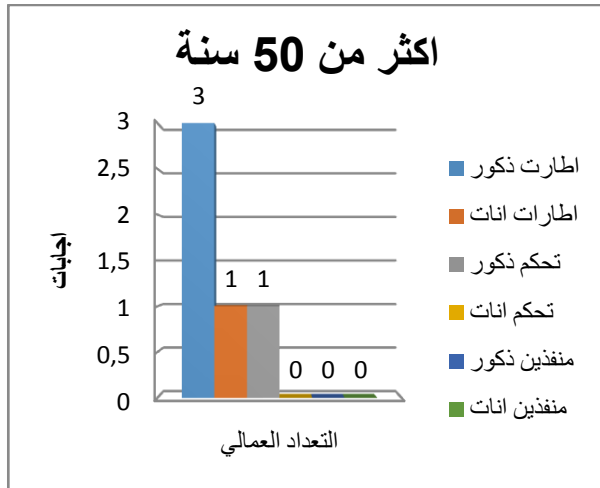
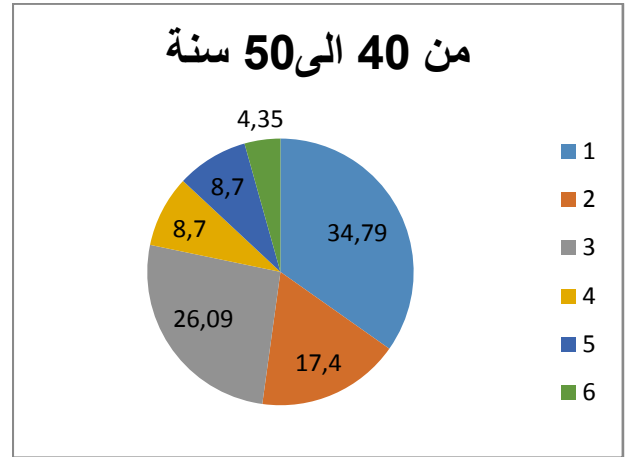
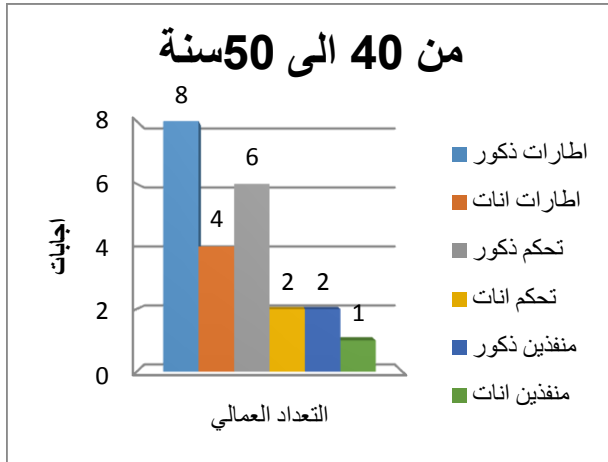


التحليل: نلاحظ أن التركيبة العينة المختارة أفضت إلى البيانات التالية بنسبة أكبر من طرف الذكور بحيث تصل إلى 43 عامل ، أما الإناث 27 وهذا طبيعي نظرا للفئات الذكور من كل الإطارات وتحكم ويمكن أن يرجع إلى قدرات التي تمتلكها هذه الفئة.

جدول (08) يمثل العمر بالنسبة لأفراد العاملة في المؤسسة.

التعداد العمالي للعينة		أقل من 30 سنة		من 30 الى 39 سنة		من 40 الى 50 سنة		اكثر من 50 سنة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	1	16,67	16	44,44	8	34,79	3	60
	اناث	3	50	10	27,78	4	17,4	1	20
تحكم	ذكور	1	16,66	3	8,33	6	26,09	1	20
	اناث	0	0	4	11,11	2	8,7	0	0
المنفذين	ذكور	1	16,67	1	2,78	2	8,7	0	0
	اناث	0	0	2	5,56	1	4,35	0	0
المجموع	المجموع	6	100	36	100	23	100,03	5	100

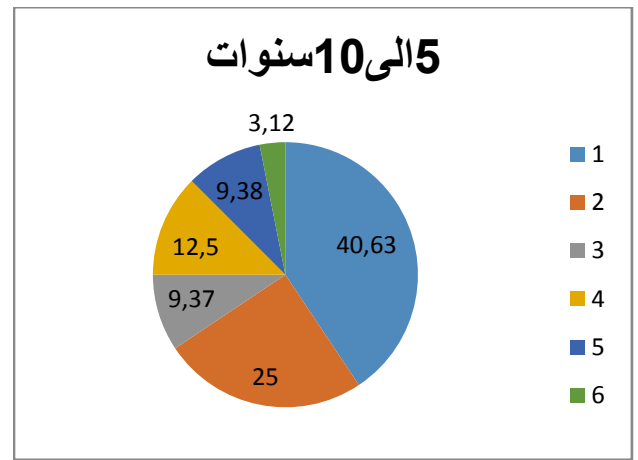
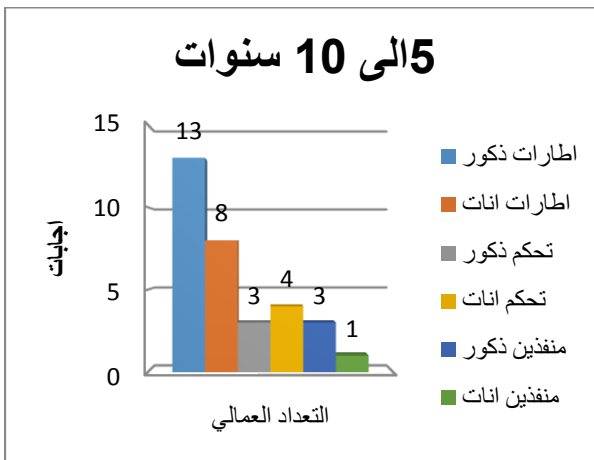
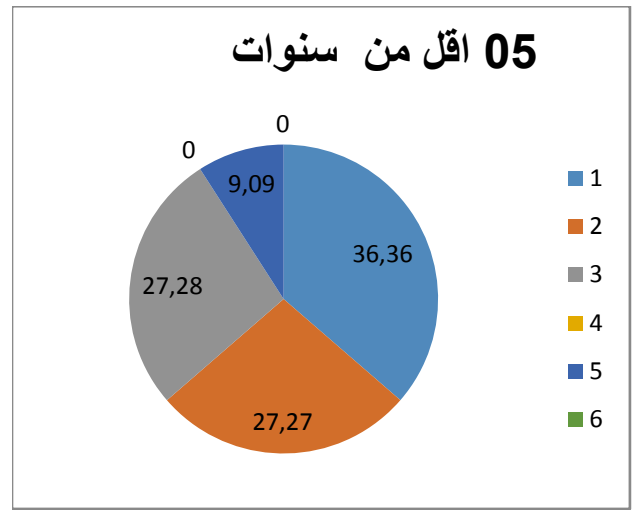
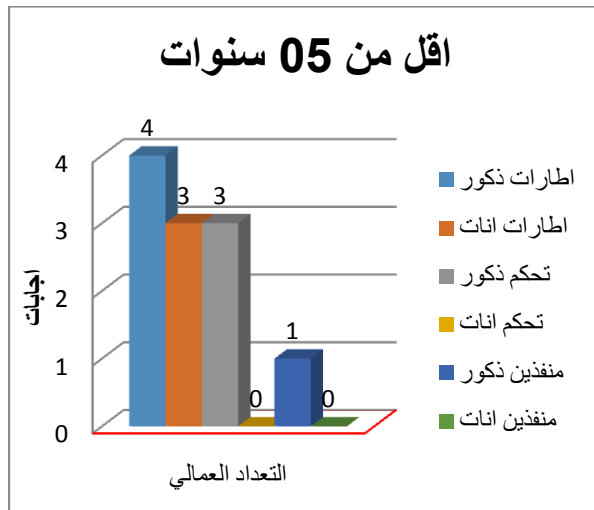


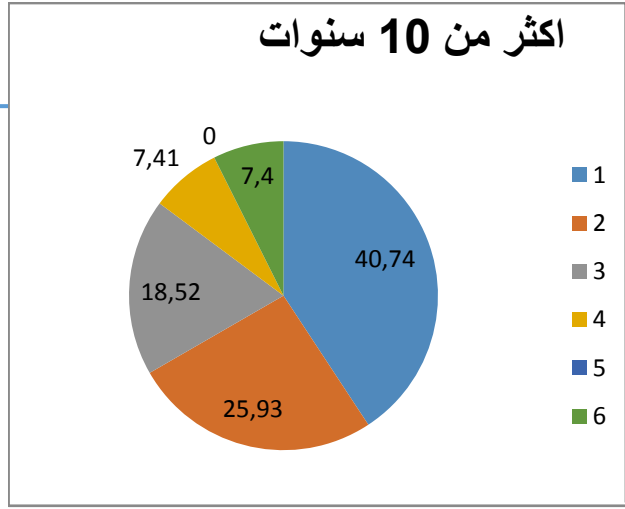
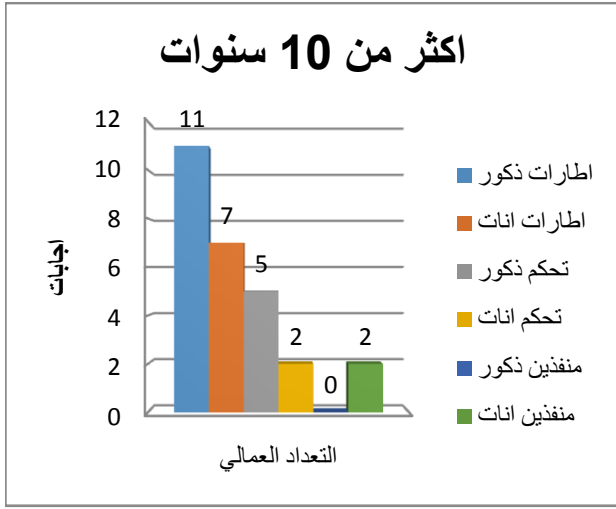


التحليل: نلاحظ أن العمر الوظيفي للعمال حسب العينة المختارة انه تتراوح بين 30 إلى 39 سنة هو العمر الذي يبلغه الفرد العامل، ومن حيث عدد فالنسبة 36 من بين تعداد العمالي ونجد 23 عمرهم 40 إلى 50 سنة في حين نجد 06 فقط عمره اقل من 30 وهم في كل من الاطارات والتحكم والتنفيذ . وعليه نستنتج أن الطاقة العاملة التي تمتلكها المؤسسة هي طاقة ناشطة.

جدول (09) يمثل سنوات الخبرة حسب توزيع العينة في المؤسسة.

التعداد العمالي		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	4	36,36	13	40,63	11	40,74
	إناث	3	27,27	8	25	7	25,93
تحكم	ذكور	3	27,28	3	9,37	5	18,52
	إناث	0	0	4	12,5	2	7,41
المنفذين	ذكور	1	9,09	3	9,38	0	0
	إناث	0	0	1	3,12	2	7,4
المجموع		11	100	32	100	27	100

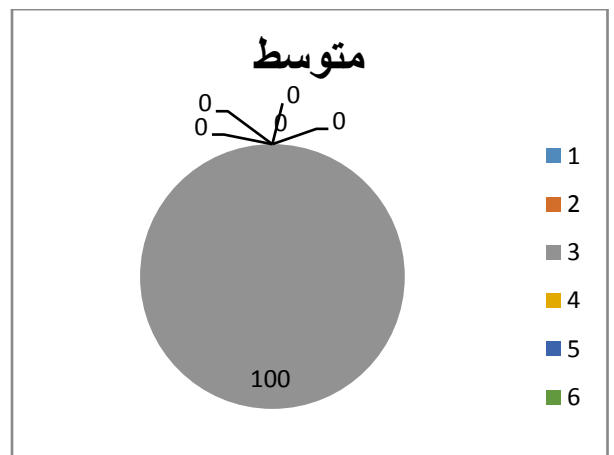
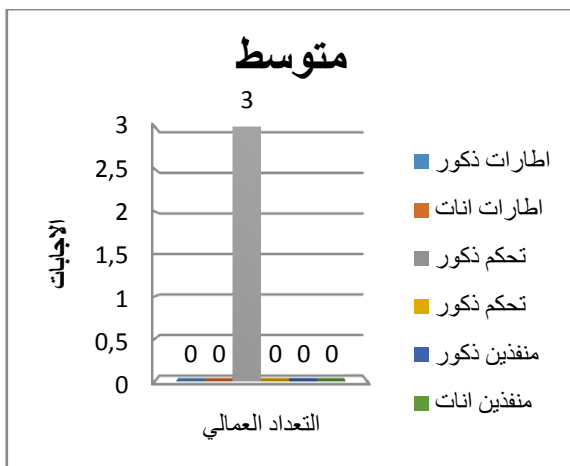
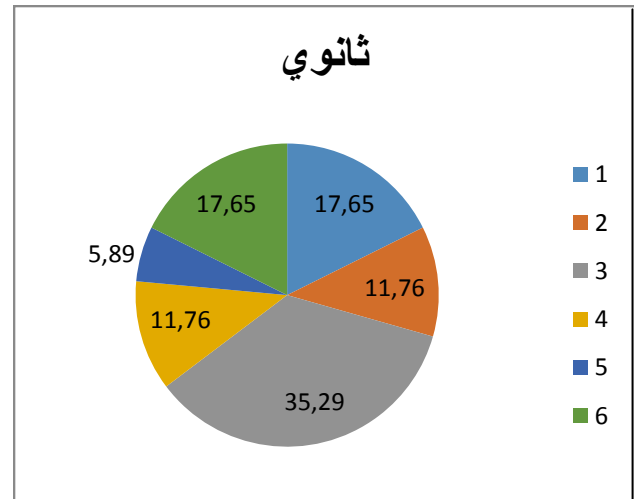
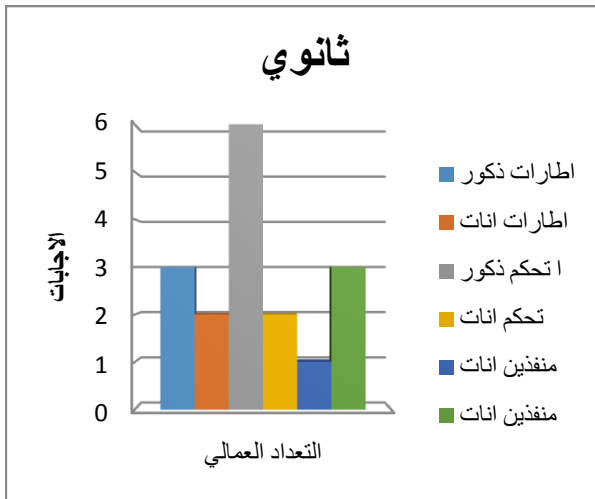
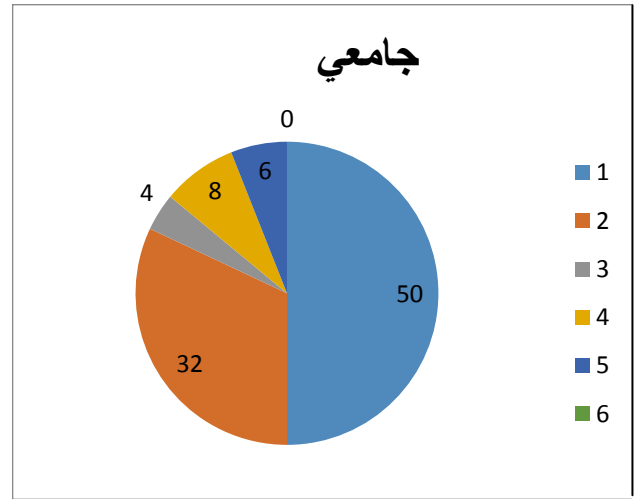
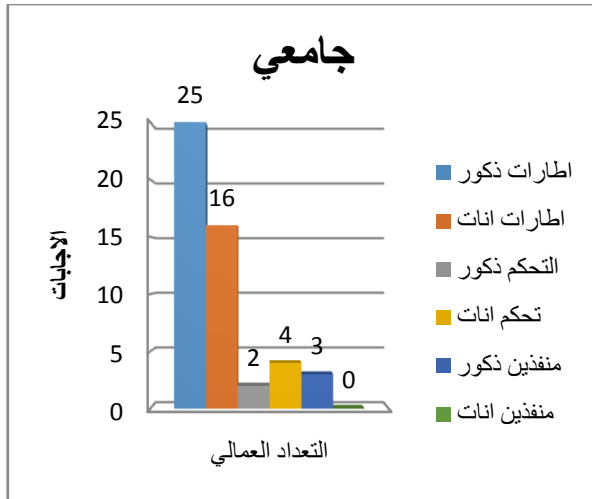




التحليل: نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة في الوكالة للتأمينات الاجتماعية يكون ما بين 05 سنوات وأكثر 10 حيث أن هناك 32 من بين العمال خبرتهم من 5 إلى 10 و 27 عامل أكثر من 10 سنوات.

جدول (10) يمثل المؤهل العلمي.

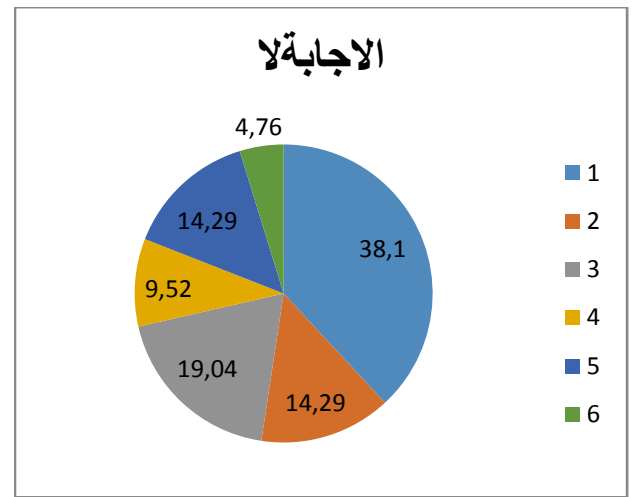
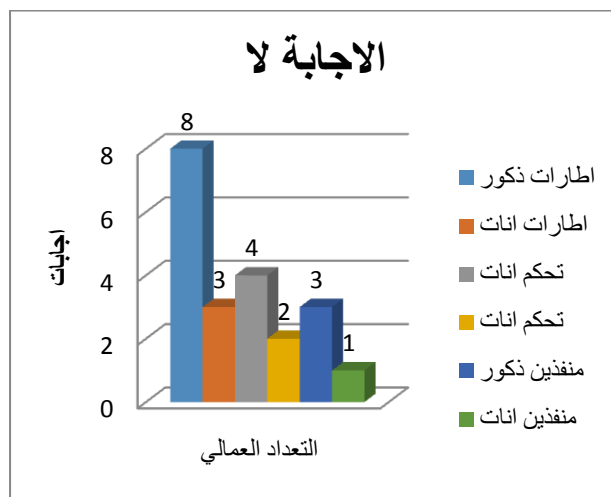
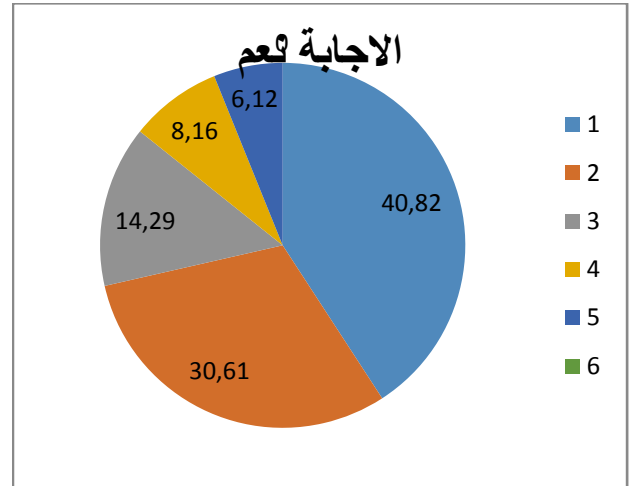
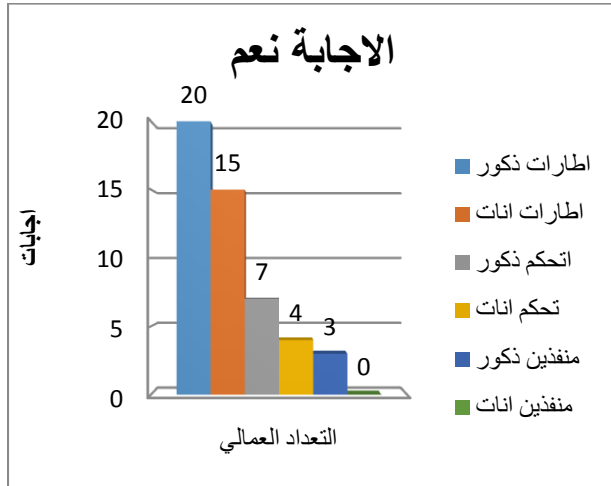
التعداد العمالي		جامعي		ثانوي		متوسط	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	25	50	3	17,65	0	0
	اناث	16	32	2	11,76	0	0
تحكم	ذكور	2	4	6	35,29	3	100
	اناث	4	8	2	11,76	0	0
المنفذين	ذكور	3	6	1	5,89	0	0
	اناث	0	0	3	17,65	0	0
المجموع		50	100	17	100	3	100



التحليل: نلاحظ أن مستوى الدراسي في مؤسسة هو أكثر جامعي حيث أفضت نتائج الاستمارة أن نسبة هي 50 عامل لديه مستوى جامعي 82 إطار و 12 تحكم و 06 منفذين، أما المستوى الثانوي هي نسبة متقاربة في كل من التعداد المهني الاجتماعي أما نسبة مستوى المتوسط هناك 03 .

جدول (11) يمثل الإجابة عن السؤال الأول.
هل تغيرت طبيعة عملك بشكل جذري؟

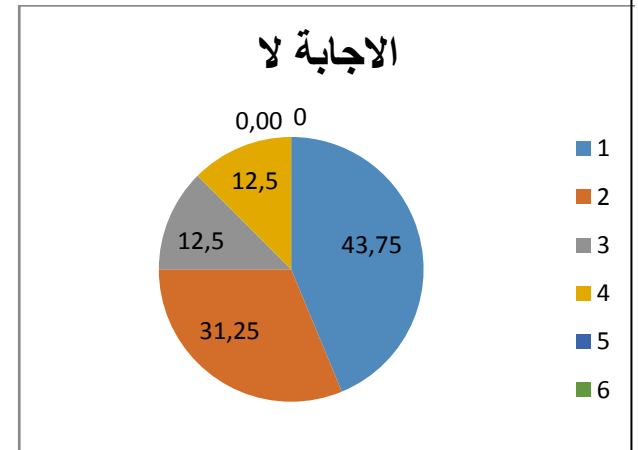
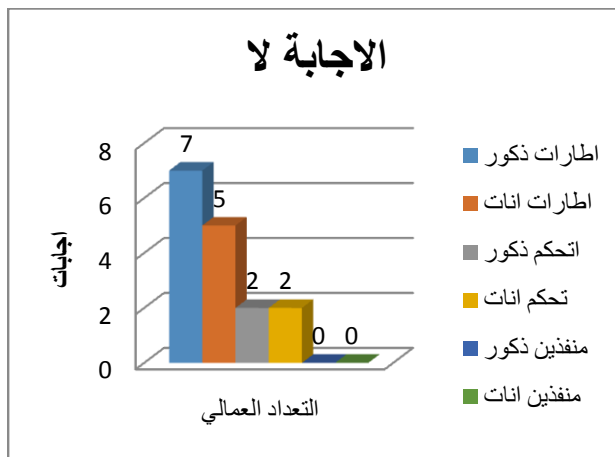
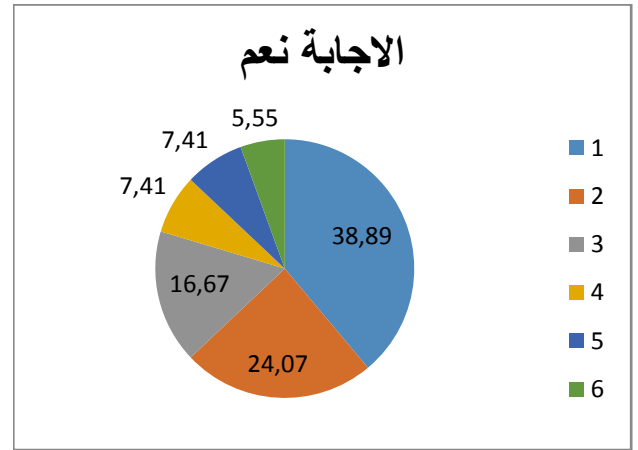
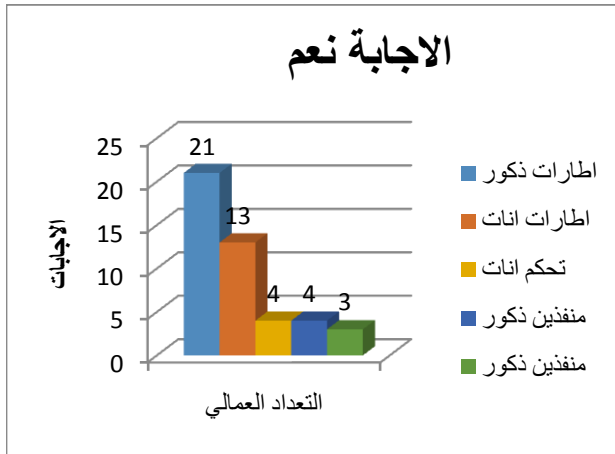
التعداد العمالي للعينة		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	20	40,82	8	38,1
	اناث	15	30,61	3	14,29
التحكم	ذكور	7	14,29	4	19,04
	اناث	4	8,16	2	9,52
المنفذين	ذكور	3	6,12	3	14,29
	اناث	0	0	1	4,76
المجموع		49	100	21	100



التحليل: فيما يخص السؤال 1 من الاستمارة فقد أفضت نتائج معطيات أن نسبة الأكبر التي تغيرت وظيفتها هي 49(كانت إجابته نعم) أما الفئة من العينة التي لم تتغير وظيفتها هي 21 ونجد التأطير أكبر نسبة في كل من الإجابات نعم نسبتها 61.43% و إجابة لا 52.39%

جدول (12) يمثل الإجابة عن السؤال الثاني .
هل لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي؟

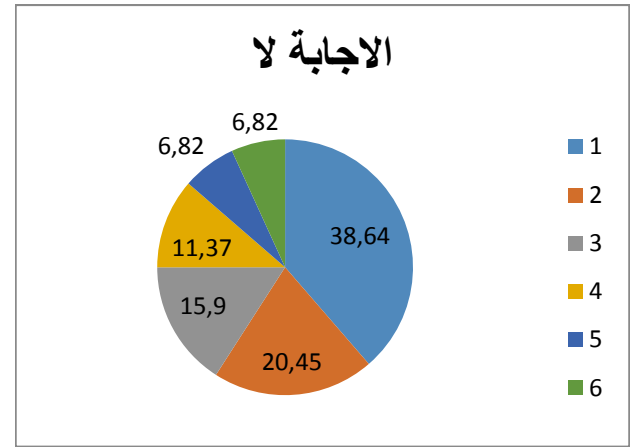
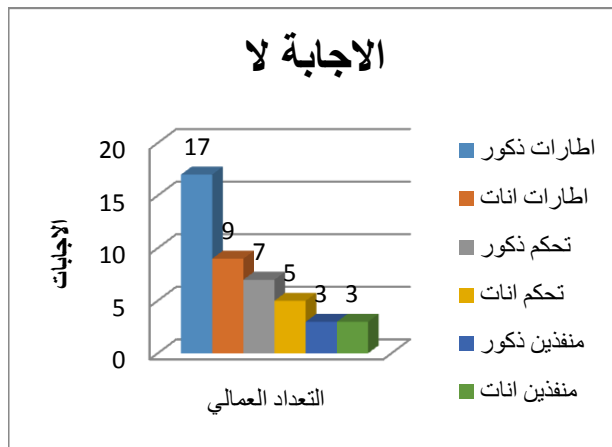
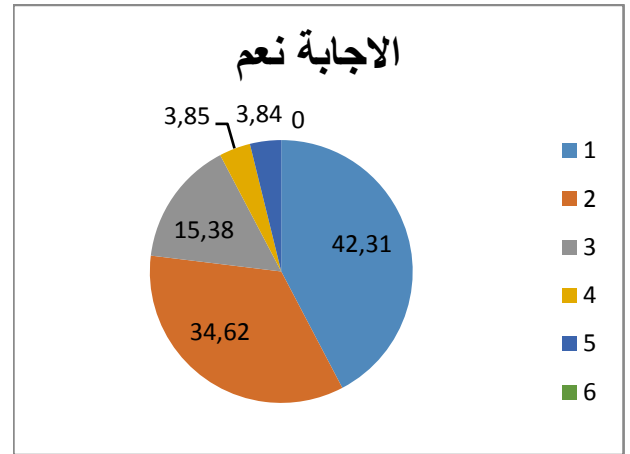
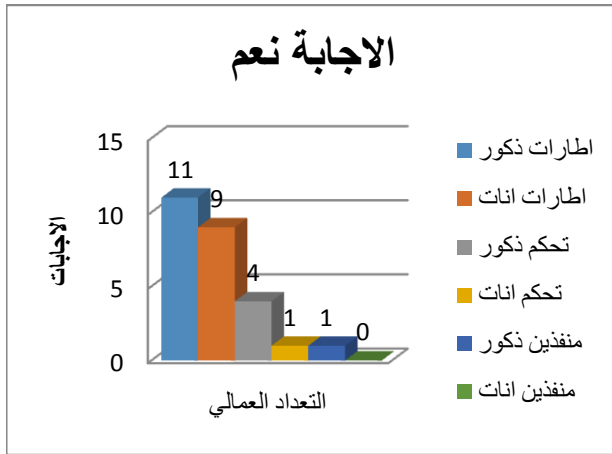
التعداد العمالي		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	21	38,89	7	43,75
	اناث	13	24,07	5	31,25
التحكم	ذكور	9	16,67	2	12,5
	اناث	4	7,41	2	12,5
المنفذين	ذكور	4	7,41	0	0,00
	اناث	3	5,55	0	0
المجموع		54	100	16	100



التحليل: وفيما يتعلق بالسؤال 02 من المحور هل يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي؟ فنلاحظ أن 54 عامل ليس لديهم مفهوم واضح واقل نسبة 16 هم لديهم مفهوم واضح للمسار الوظيفي وأغلبتهم اطارات 62.96 لديهم مفهوم وذلك راجع الى عدد سنوات الخبرة ومستوى الجامعي الذي يساعد الى التخطيط للمسار بشكل جيدا مما يفيد في اعطاء للمسارات الوظيفية وضوح ومايسهل في عملية التحفيز. وأقل نسبة عند المنفذين ب 12.96

جدول (13) الإجابة على السؤال 03 هل كان لديكم الحرية في اختيار الوظيفة الحالية؟

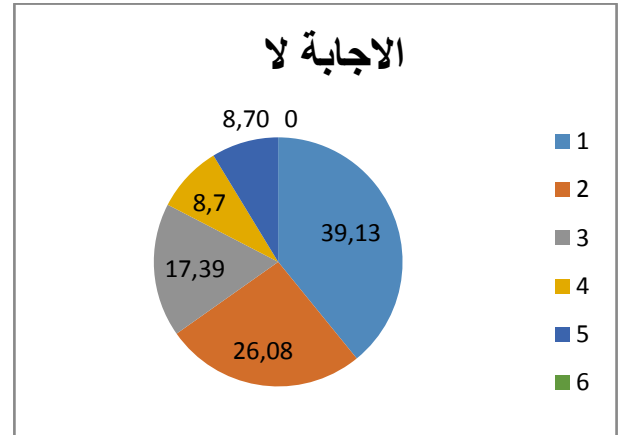
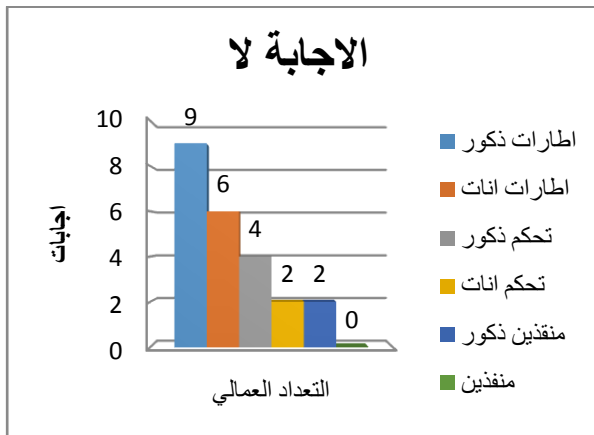
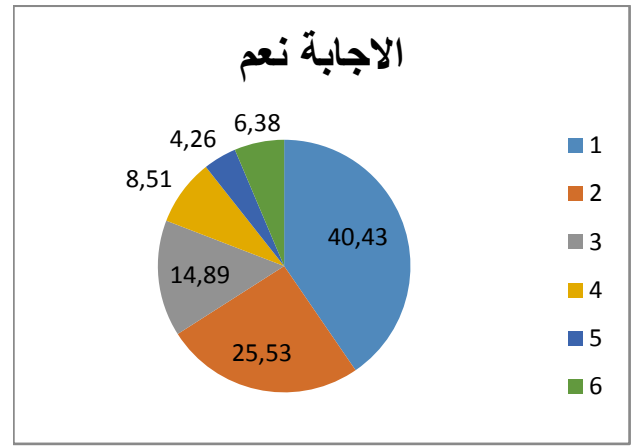
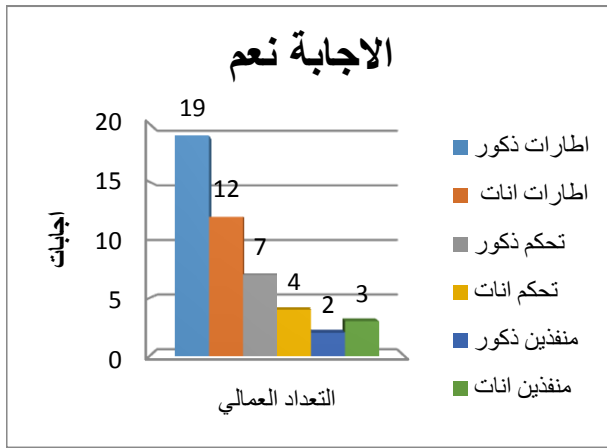
التعداد العمالي للعينة		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	11	42,31	17	38,64
	اناث	9	34,62	9	20,45
التحكم	ذكور	4	15,38	7	15,9
	اناث	1	3,85	5	11,37
المنفذين	ذكور	1	3,84	3	6,82
	اناث	0	0	3	6,82
المجموع		26	100	44	100



التحليل: نلاحظ من خلال الإجابة عن السؤال 03 أن أكثر الأفراد العاملين في الوكالة لم يكن لهم الحرية في اختيار الوظيفة حيث تصل النسبة 44 مستخدم (عامل) وأقل نسبة هي 26 عامل كان لديهم حرية في اختيار الوظيفة الحالية.

جدول (14) الإجابة على السؤال 04 هل توجد صلة بين الخبرة وتلاؤمك مع الوظيفة الحالية؟

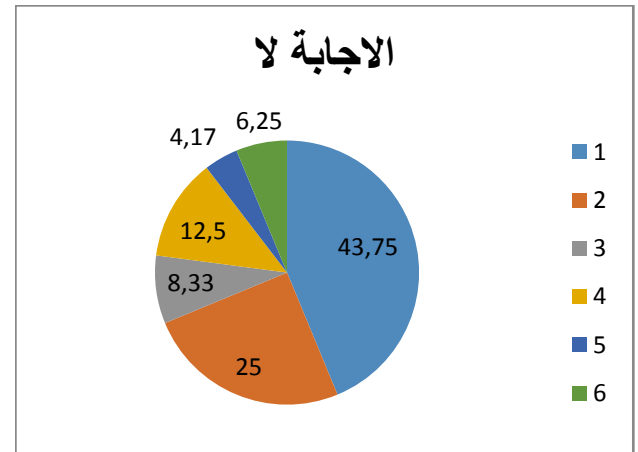
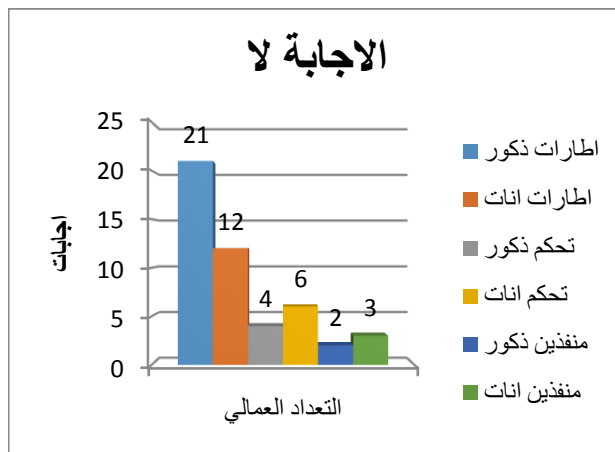
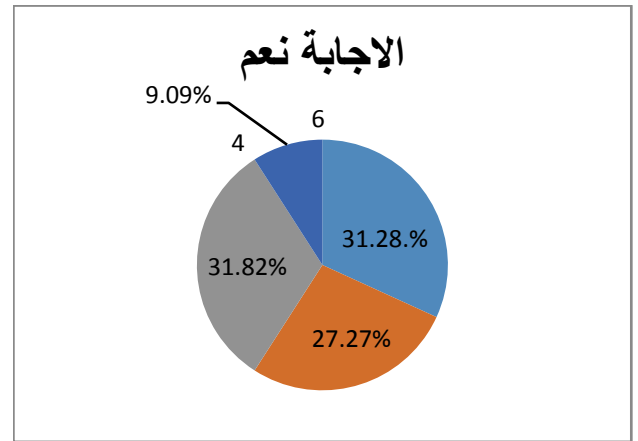
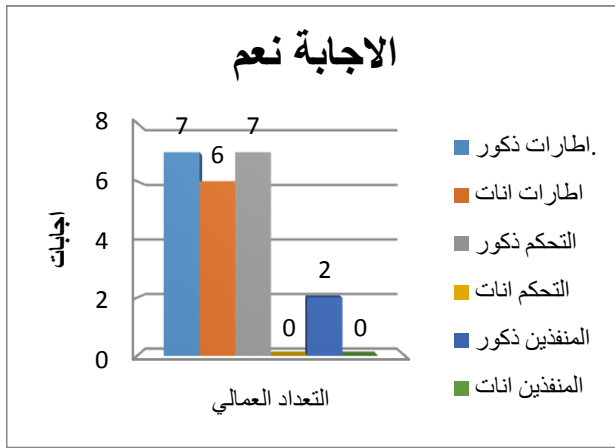
التعداد العمالي للعينة		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	19	40,43	9	39,13
	اناث	12	25,53	6	26,08
التحكم	ذكور	7	14,89	4	17,39
	اناث	4	8,51	2	8,7
المنفذين	ذكور	2	4,26	2	8,70
	اناث	3	6,38	0	0
المجموع		47	100	23	100



التحليل: نلاحظ من خلال المعطيات والبيانات التي توضح أن أكثر الأفراد العاملين لديهم صلة بين الخبرة وبين الوظيفة الحالية بنسبة 47 منهم والآخرين 23 عامل لا توجد لديهم صلة مع الوظيفة ،ومنه نستنتج أن النسبة الأكبر لديها انتماء للوكالة والوظيفة التي يشغلها من حيث الحرية في الاختيار سنوات الخبرة والأنظمة التي تستخدمها الوكالة في تنظيم واختيار الفرد في الوظيفة ونجد أكثرهم تاطير 65.21 و تحكم 23.92 ، أقل عند المنفذين: 10.87

جدول (15) الإجابة على السؤال 05 هل كان اختيارك للوظيفة بناء على العلاقات شخصية؟

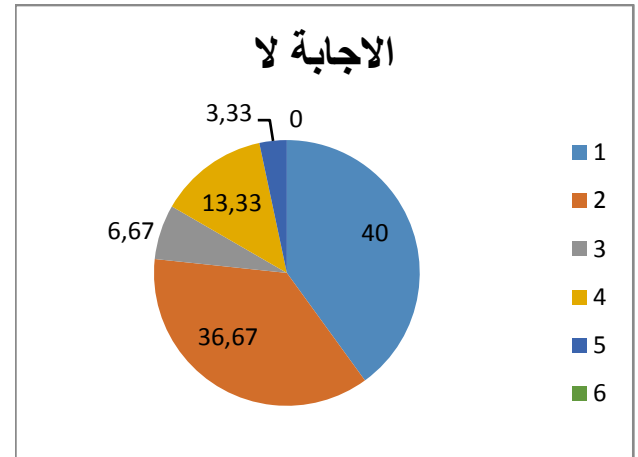
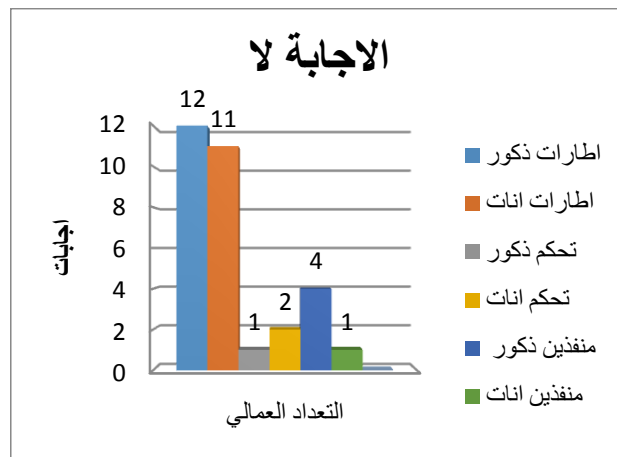
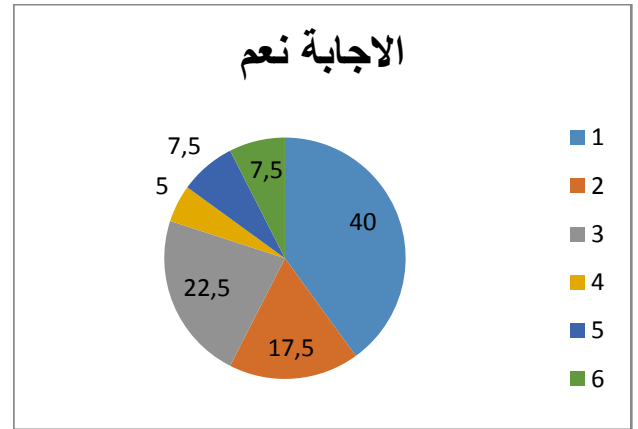
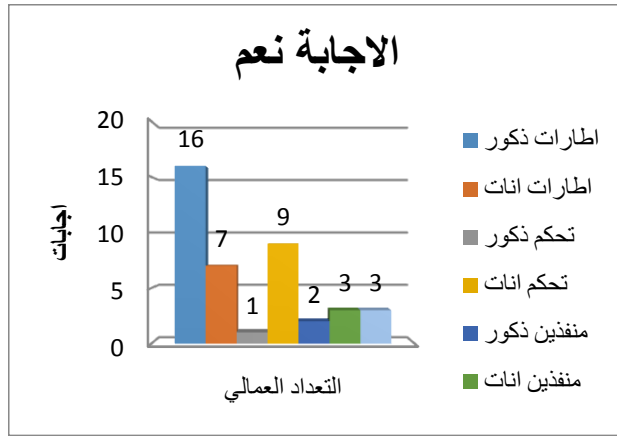
التعداد العمالي		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	7	31,82	21	43,75
	إناث	6	27,27	12	25
التحكم	ذكور	7	31,82	4	8,33
	إناث	0	0	6	12,5
المنفذين	ذكور	2	9,09	2	4,17
	إناث	0	0	3	6,25
المجموع		22	100	48	100



التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والأشكال أن نسبة الأكبر 48 عامل لم يتم اختياره للوظيفة بناء على العلاقات الشخصية و22 كان قائم اختيارهم للوظيفة بناء على علاقات شخصية التي ربما تكون قرابة أو صداقة.

جدول (16) الاجابة على السؤال (06) : هل هناك جو تنظيمي يساعد على تخطيط للمسار الوظيفي.؟

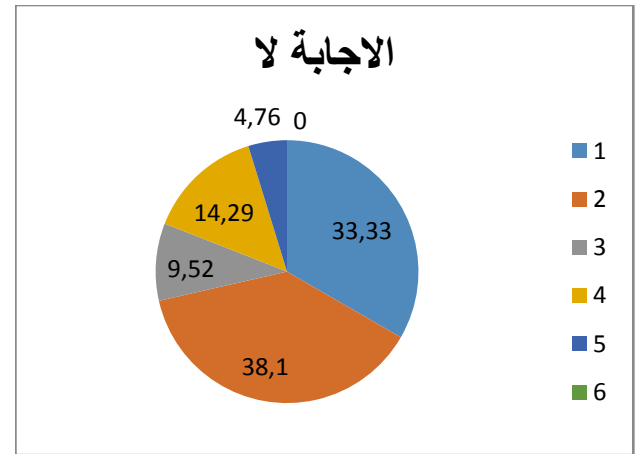
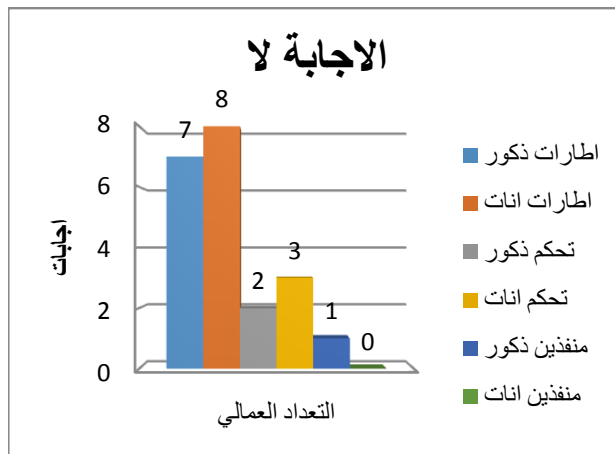
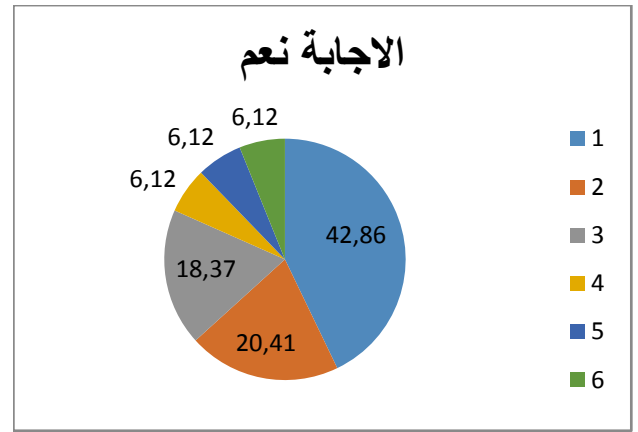
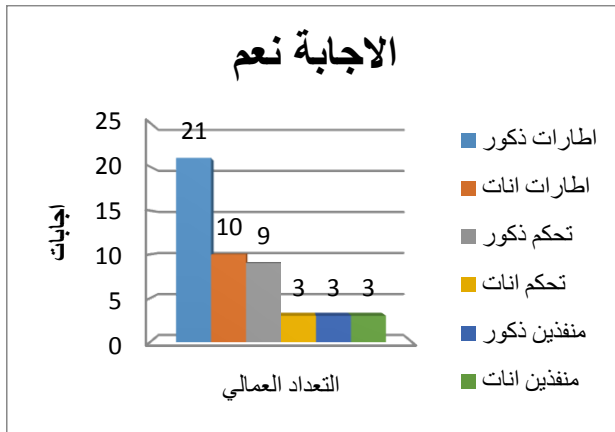
التعداد العمالي		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	16	40	12	40
	إناث	7	17,5	11	36,67
التحكم	ذكور	9	22,5	2	6,67
	إناث	2	5	4	13,33
المنفذين	ذكور	3	7,5	1	3,33
	إناث	3	7,5	0	0
المجموع	المجموع	40	100	30	100



التحليل: فيما يخص السؤال 06 من الاستمارة نلاحظ أن 40 مستخدم يلاحظون أن هناك تخطيط لمساراتهم الوظيفية وذلك يعود إلى برامج التي تسطرها الوكالة من حيث بداية تعيين الفرد في الوظيفة إلى تقاعد ومن حيث صور التحفيز ممنوحة للفرد من ترقية واجور و علاوات و اقل نسبة 30 لا يلاحظون ذلك (لا وجود للتخطيط).

جدول (17) يبين الإجابة عن السؤال (07). هل تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين في تخطيط للمسار

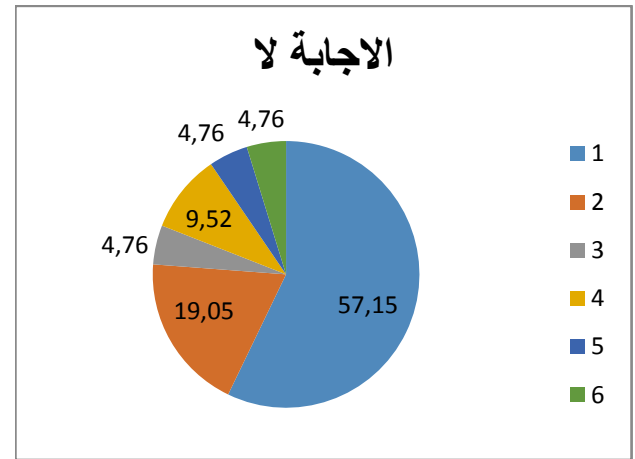
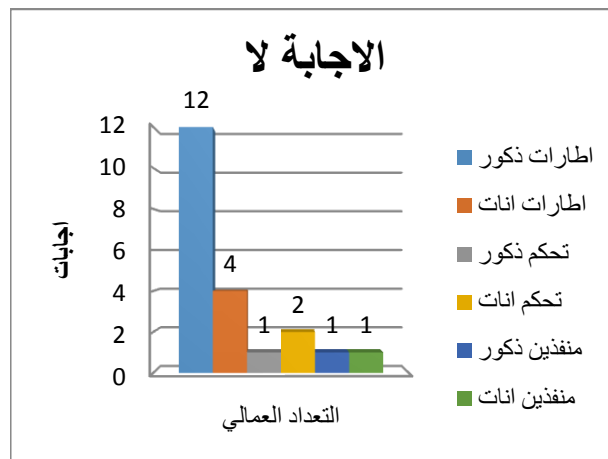
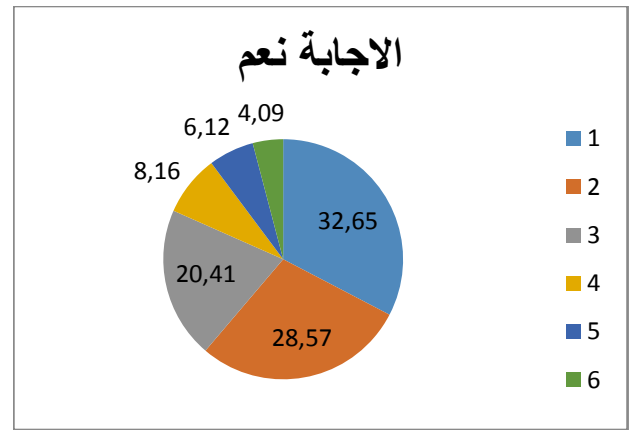
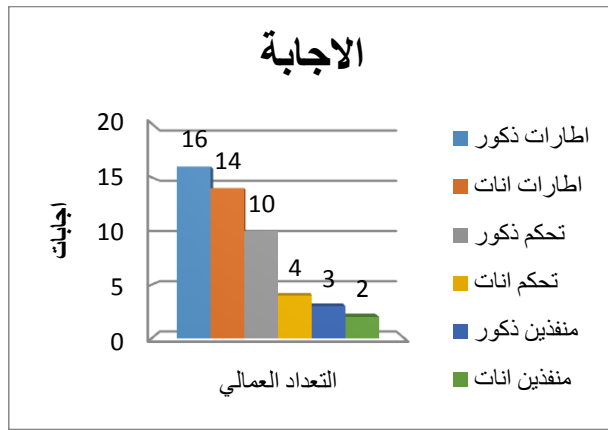
التعداد العمالي		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	21	42,86	7	33,33
	إناث	10	20,41	8	38,1
التحكم	ذكور	9	18,37	2	9,52
	إناث	3	6,12	3	14,29
المنفذين	ذكور	3	6,12	1	4,76
	إناث	3	6,12	0	0
المجموع		49	100	21	100



التحليل: من خلال الجدول نجد أن نسبة الأكبر 49 عامل تساعدهم البرامج واللوائح والقوانين في تخطيط للمسار الوظيفي منهم تاثير 63.27% والنسبة التي لم تساعدهم هي 21 عامل وهذا مرتبط بنوعية اللوائح التي يتم إعلان عنها والتي تنظم مسار الوظيفي داخل المنظمة في اطار الوصول لاهداف وتحسين الخدمة مع مراعاة اهداف الفرد العامل.

جدول (18) الإجابة عن سؤال (08) هل تساعد البرامج التدريبية على التخطيط للمسار الوظيفي؟

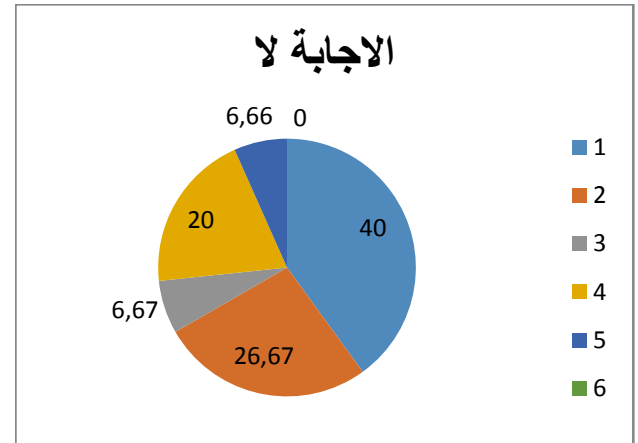
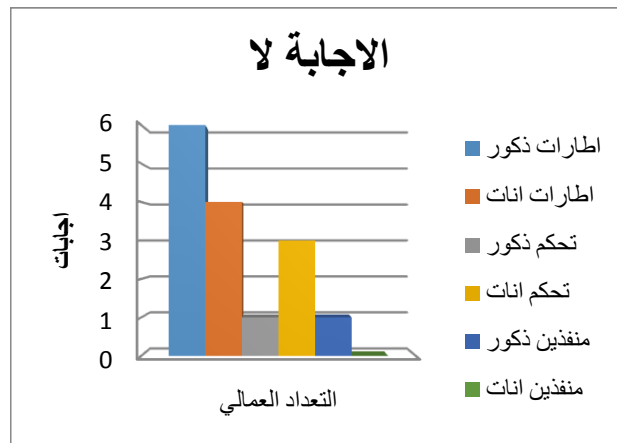
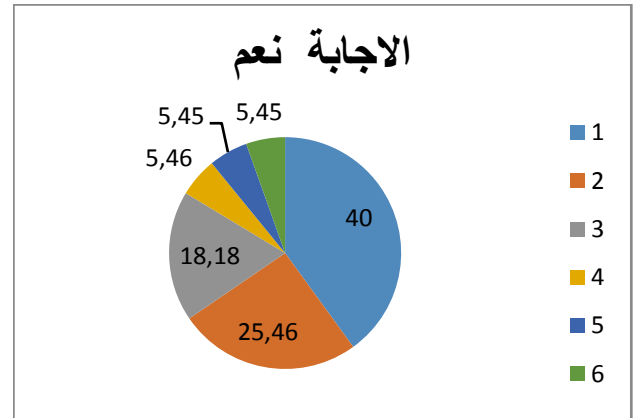
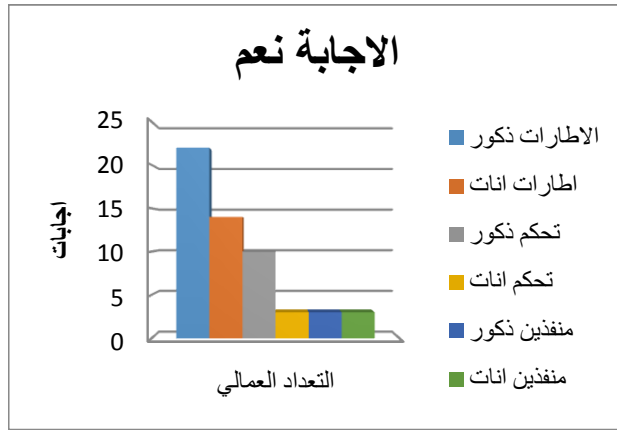
التعداد العمالي للعينة		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	16	32,65	12	57,15
	اناث	14	28,57	4	19,05
التحكم	ذكور	10	20,41	1	4,76
	اناث	4	8,16	2	9,52
المنفذين	ذكور	3	6,12	1	4,76
	اناث	2	4,09	1	4,76
المجموع		49	100	21	100



التحليل: من خلال البيانات معتمدة في الإجابة على سؤال 08 من الاستمارة نلاحظ أن برامج التدريبية تساعد على تخطيط لمسار الوظيفي ونسبة الأكبر هي 49 من الأفراد العاملة والفئة التي لا تساعدهم البرامج في تخطيط للمسار 21 عامل.

جدول (19) يبين الإجابة عن السؤال (09) هل تقييم الأداء يساعد في تخطيط المسار الوظيفي؟

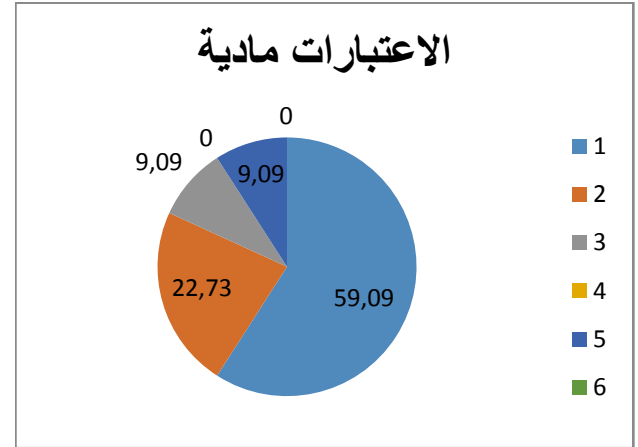
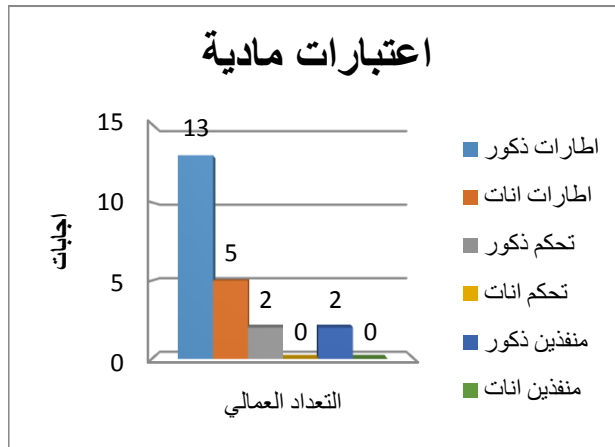
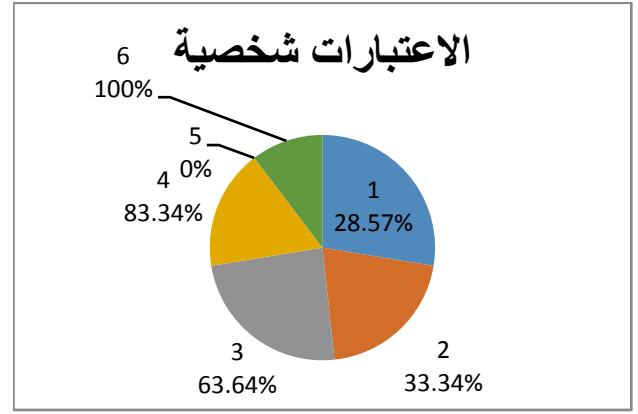
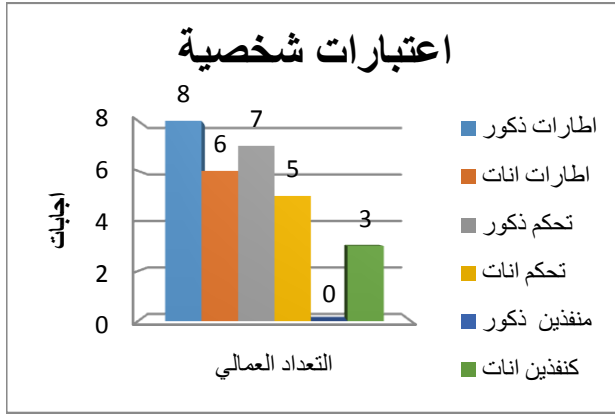
التعداد العمالي		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	22	40	6	40
	إناث	14	25,46	4	26,67
التحكم	ذكور	10	18,18	1	6,67
	إناث	3	5,46	3	20
المنفذين	ذكور	3	5,45	1	6,66
	إناث	3	5,45	0	0
المجموع		55	100	15	100

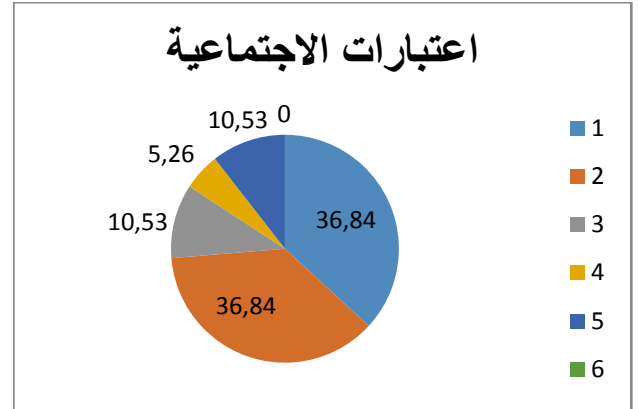
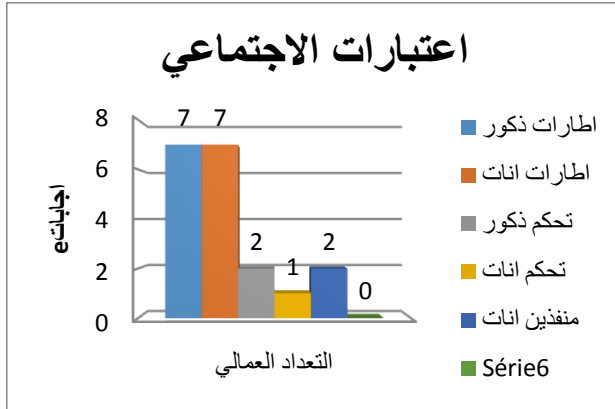


التحليل: نلاحظ كن خلال الإجابة مقدمة على التساؤل 09 نلاحظ أن أكبر نسبة 50 عامل الذي يساعده نظام تقييم الأداء في تخطيط للمسار الوظيفي وذلك مما له اثر على رضا الوظيفي لدى الفرد ومنحه فرص أكثر لتحفيزه من قبل المؤسسة وفي المقابل نجد النسبة الأقل هي 15 من العمال وفي كلا النسب نجد الاطارات أكثر.

جدول (20) الإجابة عن سؤال (10) دوافع التي يتم اختيار الوظيفة على أساسها؟

التعداد العمالي		اعتبارات شخصية		مادية		اعتبارات اجتماعية	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	8	27,59	13	59,09	7	36,84
	إناث	6	20,69	5	22,73	7	36,84
تحكم	ذكور	7	24,14	2	9,09	2	10,53
	إناث	5	17,24	0	0	1	5,26
المنفذين	ذكور	0	0	2	9,09	2	10,53
	إناث	3	10,34	0	0	0	0
المجموع		29	100	22	100	19	100

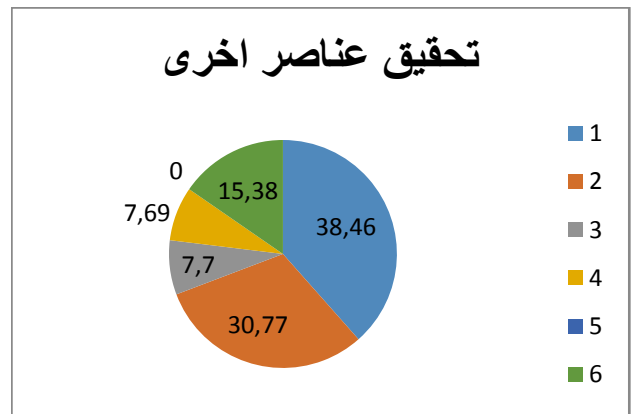
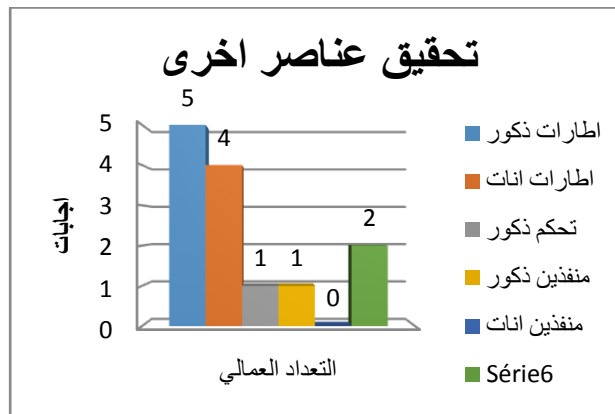
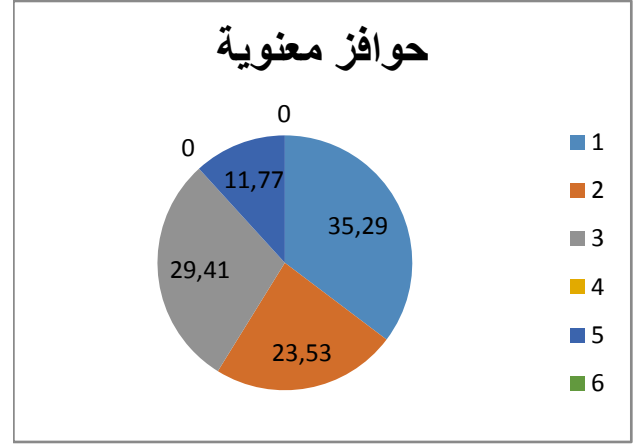
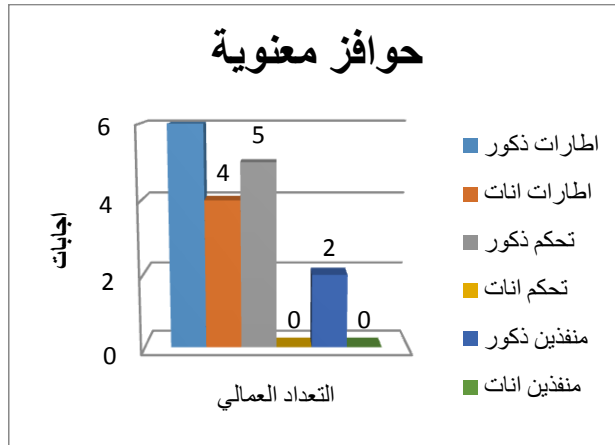
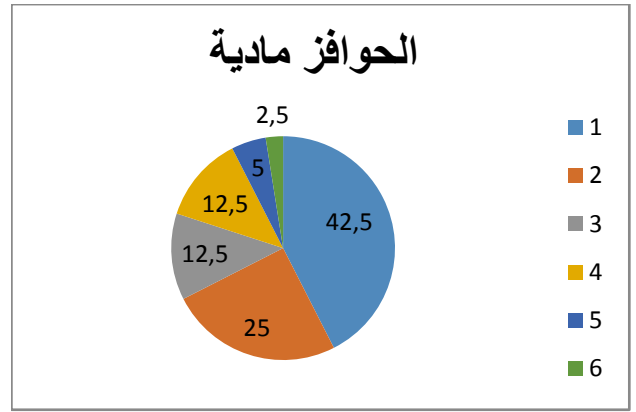
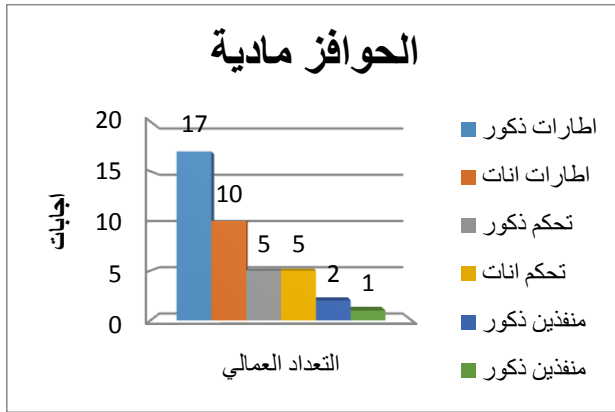




تحليل: من خلال البيانات (أشكال + جداول) نلاحظ أن النسبة الأكبر 29 عامل تم اختيار وظيفية بناء على الاعتبارات الشخصية في حين 22 قام باختيار الوظيفة على الاعتبارات مادية ، أما الباقي من التعداد العمالي قاموا باختيار الوظيفة على الاعتبارات اجتماعية وهي نسبة أقل 19 وهذا راجع إلى حرية الاختيار الوظيفية.

جدول (21) الأسباب التي تؤدي إلى تغير الوظيفة؟

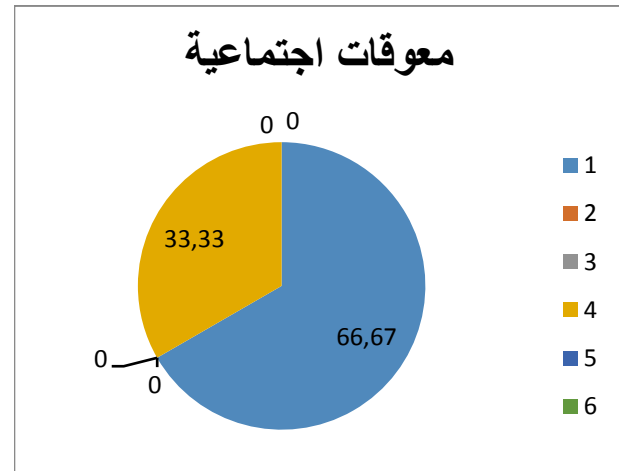
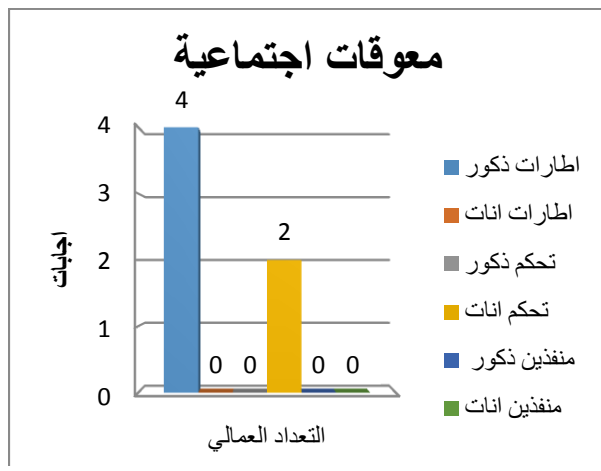
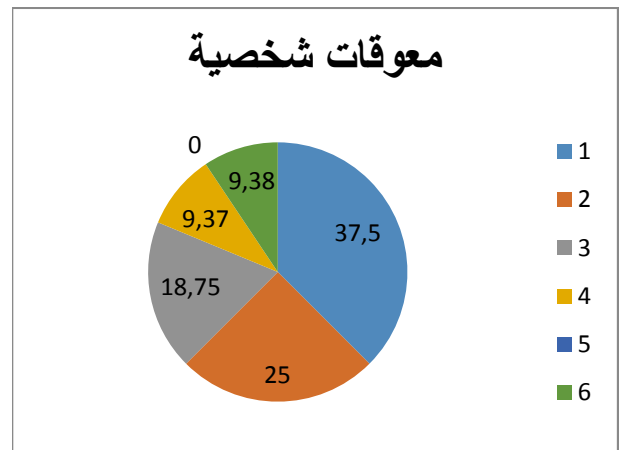
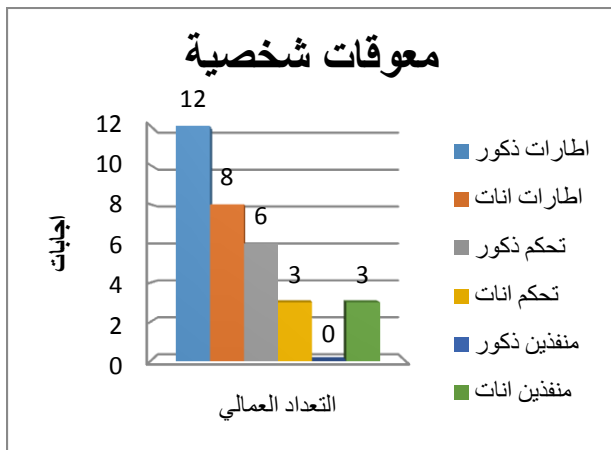
التعداد العمالي		حوافز مادية		حوافز معنوية		تحقيق عناصر أخرى	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	17	42,5	6	35,29	5	38,46
	إناث	10	25	4	23,53	4	30,77
تحكم	ذكور	5	12,5	5	29,41	1	7,7
	إناث	5	12,5	0	0	1	7,69
المنفذين	ذكور	2	5	2	11,77	0	0
	إناث	1	2,5	0	0	2	15,38
المجموع	المجموع	40	100	17	100	13	100

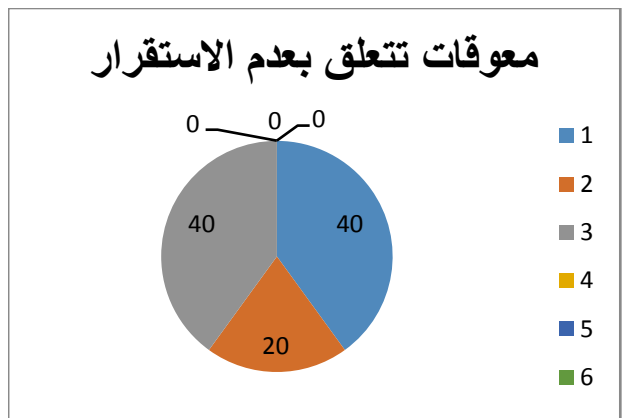
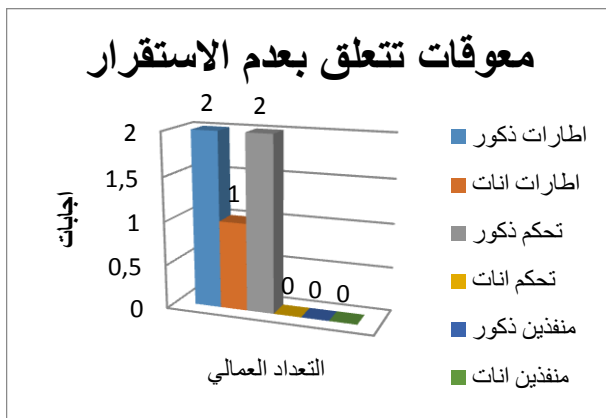
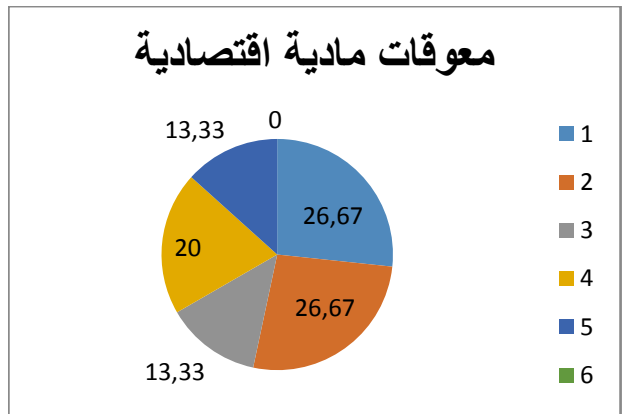
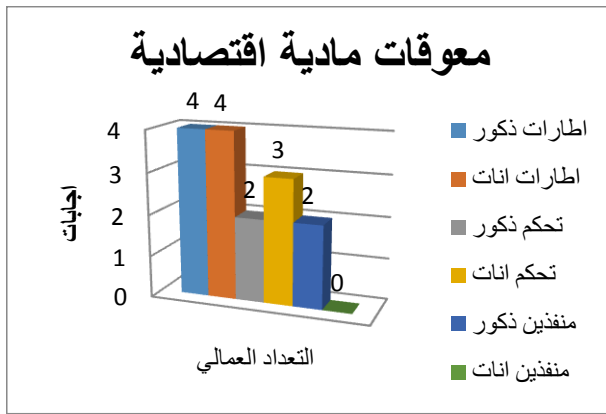
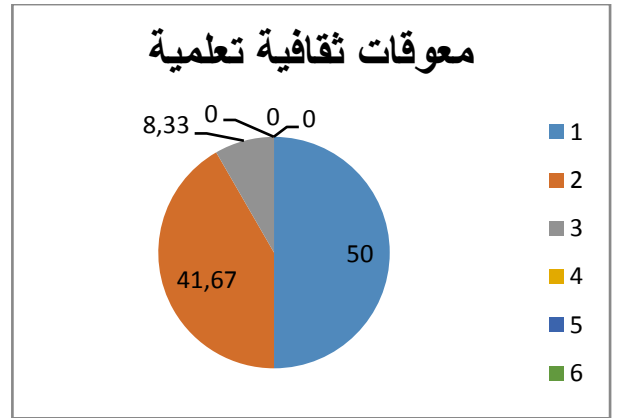
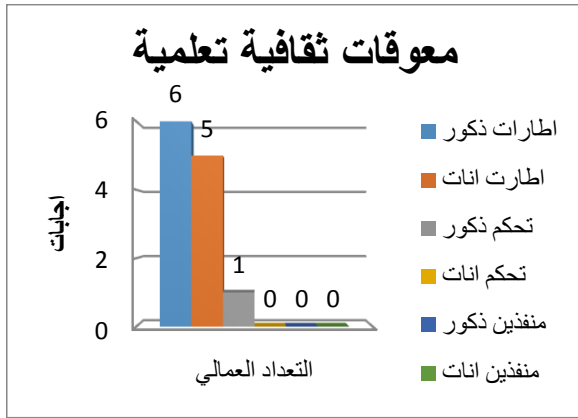


تحليل: فيما يخص سؤال 11 نلاحظ أن 40 عامل يرجع من بين الأسباب التي تؤدي إلى تغيير وظيفة هو الحافز المادي منه تاطير 67.5% و 15% تحكم و نسبة المنفذين ضئيلة 7.5 ، أما الحوافز المعنوية 17 عامل وتحقيق عناصر أخرى 13

جدول (22) يمثي الإجابة عن معوقات التخطيط المسار الوظيفي.

التعداد العمالي للعينة		معوقات شخصية		معوقات اجتماعية		معوقات ثقافية تعليمية		معوقات مادية واقتصادية		معوقات تتعلق بعدم الاستقرار	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	12	37,5	4	66,7	6	50	4	26,67	2	40
	اناث	8	25	0	0	5	41,7	4	26,67	1	20
تحكم	ذكور	6	18,8	0	0	1	8,33	2	13,33	2	40
	اناث	3	9,37	2	33,3	0	0	3	20	0	0
المنفذين	ذكور	0	0	0	0	0	0	2	13,33	0	0
	اناث	3	9,38	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع		32	100	6	100	12	100	15	100	5	100

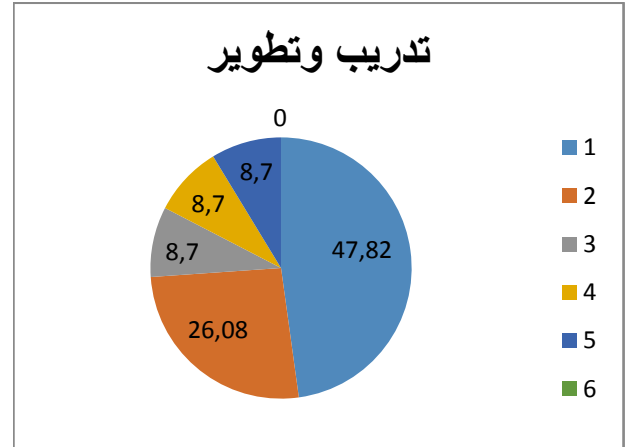
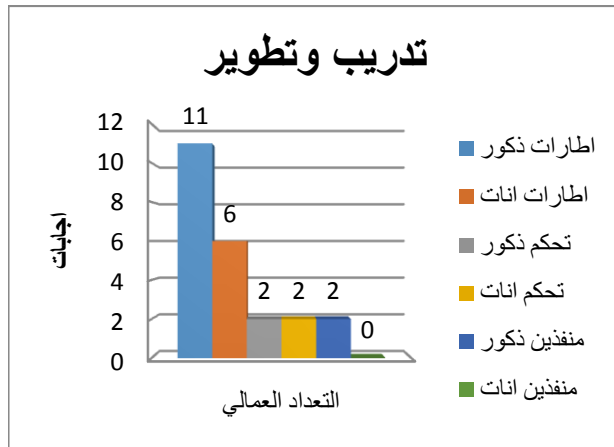
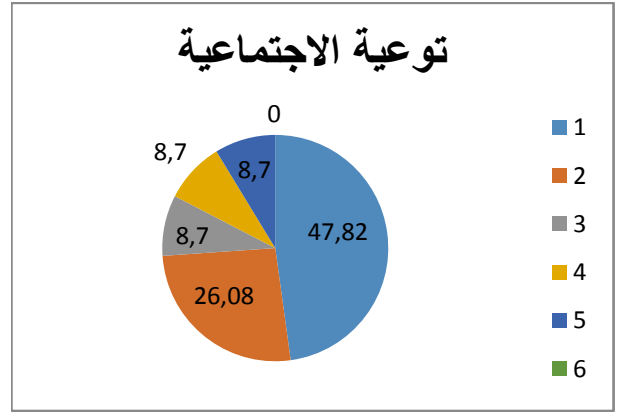
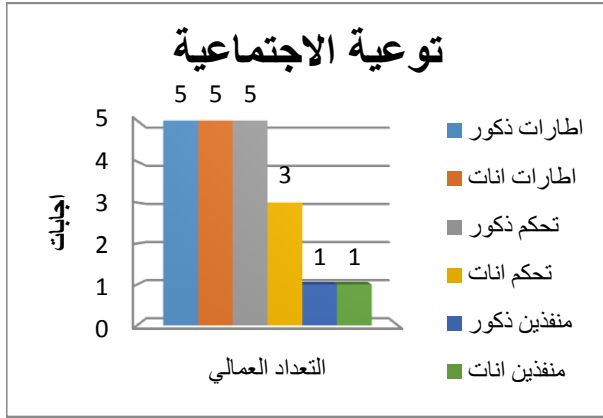


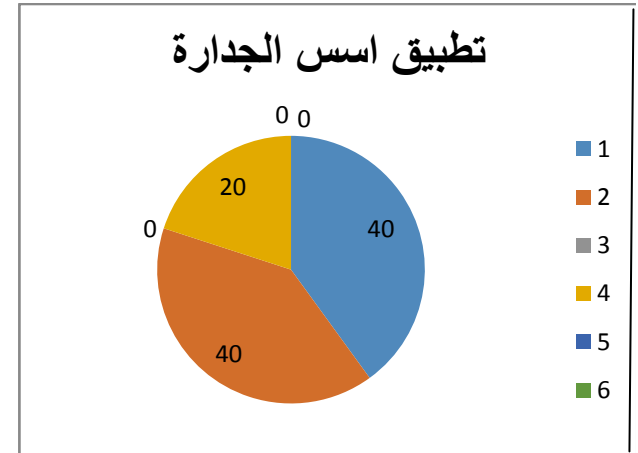
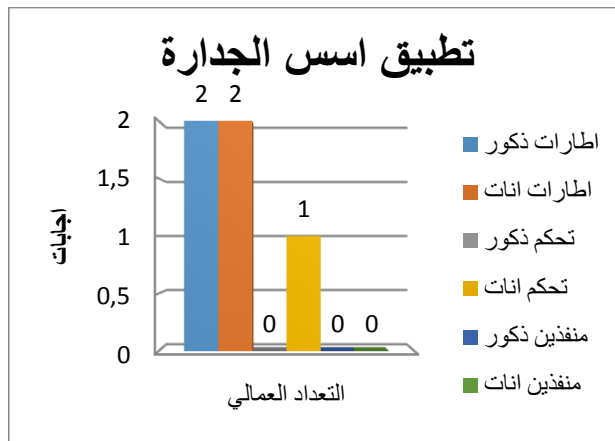
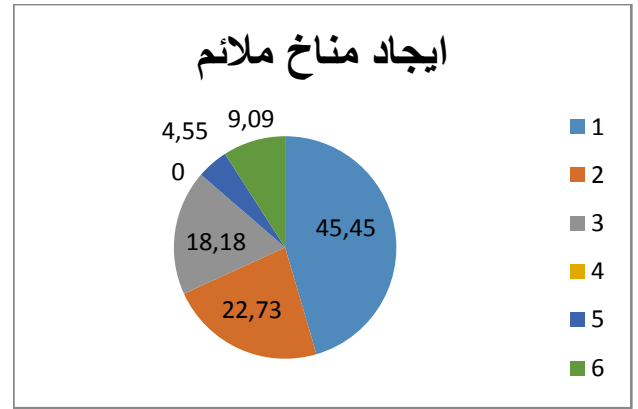
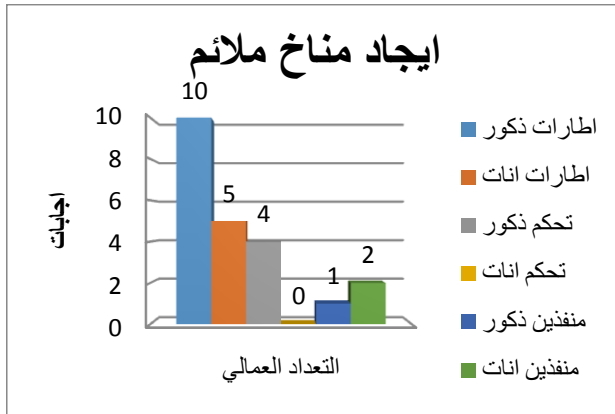


تحليل: نلاحظ أن 32 عامل من العينة يرجعون معوقات التخطيط المسار الوظيفي إلى معوقات شخصية حيث كانت نسبة التأطير تعادل 63 و 28 تحكم أما 19.6 من العمال العينة يرجعون هذه المعوقات إلى معوقات مادية واقتصادية حيث 26 من تأطير و 53.34 % و 33.33% يؤكدون على ذلك اما نسبة المنفذين فهي ضئيلة .

جدول (23) يمثل العوامل التي تساعد على التخطيط المسار الوظيفي.

التعداد العمالي للعيينة		توعية الاجتماعية		تدريب وتطوير		ايجاد مناخ الملام		تطبيق اسس الجدارة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	5	25	11	47,82	10	45,45	2	40
	اناث	5	25	6	26,08	5	22,73	2	40
تحكم	ذكور	5	25	2	8,7	4	18,18	0	0
	اناث	3	15	2	8,7	0	0	1	20
المنفذين	ذكور	1	5	2	8,7	1	4,55	0	0
	اناث	1	5	0	0	2	9,09	0	0
المجموع		20	100	23	100	22	100	5	100





التحليل: فيما يخص السؤال 13 نلاحظ إن 23 عامل من العينة يرجعون إن العوامل التي تساعد على التخطيط المسار الوظيفي هي التدريب وتطوير حيث كانت نسبة التاثير 73.90. والتحكم 17.4 و المنفذين 8.7 أما 22 من الأفراد الوكالة يرجعون إلى عامل إيجاد مناخ ملائم 68.18 بالنسبة للتاثير و18.18 تحكم أما المنفذين 14.64، أما عامل التوعية الاجتماعية فهي بالنسبة 20 وعامل الأخير أسس الجدارة بنسبة ضئيلة .

خاتمة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية للوكالة الولائية للتأمينات الاجتماعية التي تميزت بكونها مرفق ذا طابع اجتماعي يتم تسييرها من طرف منتمين إليها نظرا للطابع التضامني والتشاركي والتعاوني الذي يميزها عن باقي المرافق العمومية الأخرى، فقد عهد المشرع الجزائري بتسيير صناديق الضمان الاجتماعي وذلك لضمان الاستقلالية خاصة في إطار التعددية النقابية.

وان الهدف من الدراسة هو التعرف على كيفية تسيير المسار الوظيفي والمستقبلي للأفراد داخل المؤسسة والتي تقوم على أسس ومبادئ نظام الحوافز منها الترقية والعلاوات والأجور.

ومن اجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء العينة التي أخذت من المجتمع الإحصائي حول الموضوع الدراسة.



خاتمة عامة

بناء على الدراسة الميدانية وما أفضت إليه من نتائج جعلتنا نستخلص مايلي :

- أن تسيير المسار الوظيفي له اثر في تحسين وتنمية الأفراد داخل المؤسسة، لاسيما أن تم تسييرها بشكل كفؤ وفعال وبما يتماشى مع إستراتيجية المنظمة ، بحيث تشجع الأفراد على إظهار مآلديه من مهارات التي تساعدهم على التخطيط في مساره الوظيفي مع مراعاة جميع العوامل التي تحكم اتجاهاتهم معينة وذلك عبر تخطيط له. أما بالنسبة للمنظمة فإن المسار الوظيفي ذو أهمية كبرى إذا تساعدهم على التخطيط كل ما يتعلق بالموارد البشرية لديها وذلك بدأ من الاستقطاب ، المحافظة ، التنمية والتحفيز .

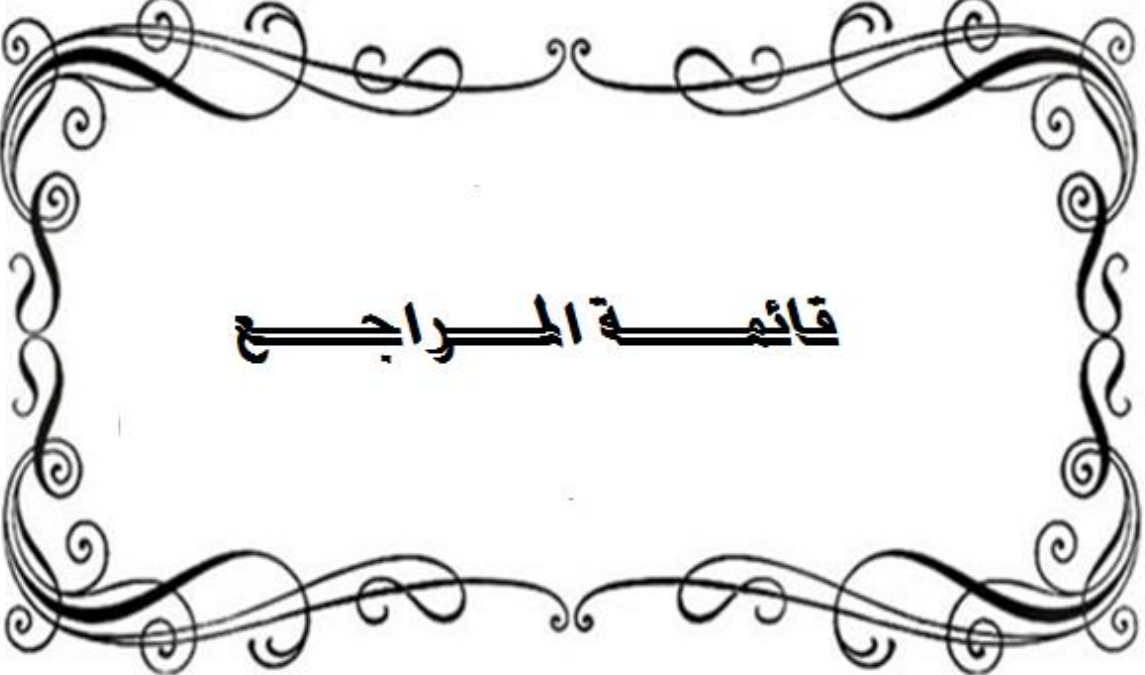
- إن المسار الوظيفي أو الحياة المهنية و المسار المستقبلي هو من مميزات الوظيفة التي تعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف من بداية التحاقه إلى تقاعده منها، وهي تسمح للفرد من اكتساب الخبرة والمهارة وتقع عليه مجموعة من الالتزامات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة ، وهي تضمن التدرج الوظيفي (ترقية، نقل) ويكون ذلك حسب الأقدمية أو القدرات ويستفيد أيضا من التحفيز الذي يضمن بدوره رفاهية الحياة. وهذا من منطلق وجود علاقة بين تقييم أداء الفرد وتحفيزه ثم تسيير مساره الوظيفي.

لهذا يجب على المؤسسة الجزائرية إن تهتم بالمسار الوظيفي للأفراد العاملين بداخلها حيث ريد من تدريب وتكوين لتمكين الفرد العامل من الخروج من الجمود الوظيفي واستقرار الذي يضمن حركية وظيفية وترقية. واحتفاظ مؤسسة بموظفيها الذين يتمتعون بقدرات عالية لا بد أن تعمل على تطويرهم وتنمية مستقبلهم الوظيفي.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع في إطاره النظري والتطبيقي والذي تم تقديمه في بداية مقدمة بحيث تم تحديد الإشكالية والفرضيات وأهداف وأهمية البحث ، منهج الدراسة وصعوبات الدراسة.....الخ.

الجانب النظري تطرقنا إلى دراسة تسيير المسار الوظيفي من حيث تعريفه أهميته وأهدافه وتخطيط له وأهم مداخل على مستوى الفرد والمؤسسة واستعراض مفهوم التحفيز وأهميته وأهم أنواعه وتعرفنا إلى مختلف نظريات وعوامل المؤثرة على فعاليته.

ومن أجل اختيار الفرضية البحث جاءت الدراسة الميدانية التي اتخذت الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية سعيدة .



قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

(أ) - الكتب.

- 1) أبو الشراس نور الدين ، الحوافز وأداء العاملين في مؤسسات . عمان : دار الأيتام للنشر والتوزيع.
- 2) - احمد ماهر ، المستقبل الوظيفي، الاسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 3) احمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- 4) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل القدرات، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- 5) بشير علاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم . عمان: دار الياوزري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 6) جمال الدين محمد الراسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل للتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الاسكندرية: دار الجامعية ، 2003.
- 7) داود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت. الأردن: دار الكتاب الحديث، 2006.
- 8) هاشم حمدي أيضا، التدريب والتأهيل الإداري. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- 9) زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية ، عمان دار للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 10) زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
- 11) زيد منير سلمان، إدارة الاختيار الموظفين الموظف المناسب في المكان المناسب. عمان: دار حامد والراية للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 12) حمادي يوسف إعدادات القيادات المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي. عمان : المعهد الإدارة العامة، 1996.

- 13) طاهر محمود الكلاله ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- 14)- مها حسين بحبوح، تعين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب. رياض: مطبعة العكفان ،ط1، 2002.
- 15) - موسى خليل، الإدارة المعاصرة وظائف الممارسة. بيروت: مجد مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط2، 2002.
- 16)- مؤيد سعيد وعادل صالح حرحوش ، إدارة الموارد البشرية. الاردن: مكتبة الحديثة،2002.
- 17)- محمد متحف حجازي، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الوفاء والدنيا لطباعة والنشر، 2007.
- 18)- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي. عمان: دار حامد مكتبة للنشر والتوزيع، ط2، 2014.
- 19)- منير تواربي، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية . عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،ط1، 2011.
- 20)- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي، عولمي،. عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.
- 21)- مصطفى نجيب شوايش ، ادارة الموارد البشرية. عمان: دار النشر والتوزيع، 1990.
- 22) نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري . عمان: دار وجلة ،2015.
- 24)- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.المفكرون ناشرون وموزعون، 2001.
- 25) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى الرداعي، إدارة الموارد البشرية مفاهيم ومجالات واتجاهات الحديثة. القاهرة: مركز الدراسات الاستشارية الإدارة العامة، 2007.
- 26) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية . عمان: دار وائل ،ط3، 2003.

- (27) سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- (28) عبد العزيز علي حسين، إدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود. مصر: مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط3، 2009.
- (29) - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للطبع والنشر.
- (30) - عبد الكريم رضي، مدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال. لبنان: دار النشر مكتبة هلال. 2000.
- (31) - عمرو صفى عقلي، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار زهران، 1991.
- (32) - عمر وصفى عقلي، إدارة الموارد البشرية معاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2009.
- (33) - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
- (34) - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات. الاسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2009.
- (35) - راوية حسن، مدخل استراتيجي و تنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعية، 2002.
- (36) - رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد. القاهرة: مطبعة الكمالية، 1989.
- (37) - خضير كاظم حمود ، ياسر كاسب، الخزينة الإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط6، 2015.
- (38) - خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة، ط1، 2001.
- (39) - غالب محمود سنجق، موسى خير الدين، مبادئ الإدارة في المنظمات الصحية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

(ب) - المذكرات:

- 1- أرزي فتحي، اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية و تجارية، ابوبكر بالقائد، 2012-2013.
- 2- بهلول حسين، نبودي محمد أمين، التحفيز واثره على رضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر، سعيدة، ماستر في العلوم التجارية ، طاهر مولاي، 2015-2016.
- 3- ميلودي أسماء حمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة دراسة الحالة الاتصالات الجزائر، ماستر علوم تجارية ، طاهر مولاي، 2016.
- 4- فائزة بوراس، تخطيط مسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين تونة باتنة، ماجستير إدارة الموارد البشرية ، علوم تسيير، العلوم الاقتصادية و علوم التجارية، الحاج لحضر، 2007-2008.

(ب) - مؤتمرات:

- 1- حلمي حسين حكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في مؤسسات العربية ، مؤتمر العربي ثاني الاستشارات والتدريب، 13 أبريل 2003 الشارقة.

(ج) - المحاضرات:

- 1) يتيم محمد، "المسار الوظيفي" علوم سياسية والعلاقات دولية، د. مولاي طاهر، 2014.2015.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1)- Bemard mortory : bomel grozet cession des ressors hummunes 6en édition , paris,2015.
- 2)- clemant bamabè ; la gestion des ressources humains en éducation camda, les aditions d'a.R.C.I.N.C ,1981.
- 3)- Douglas. Hall criers in organization Santa or pen Christophe the feeds of organization and innd dwidual caree mangent or crier sours ; i nderadiionl . journal mompouve.issull.1994.

4)- Michel amel,framcil bonnet, joseph mangent de l'administration 2ed
Bruxelles de 13 oek of 1998.

5)- plain Michail ,munym, olziel ammlik 13 Bernard des compedenes est
hommes les extion organisation ,paris,1992.



وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

ض

CNAS

المنح العائلية



الموقع الإلكتروني: WWW.CNAS.DZ

البريد الإلكتروني: celluleecoutecomunication@cnas.dz

الهاتف و الفاكس: 16.69 91 021 / 04 22 91 021

العنوان : طريق الحوضين بن عكنون الجزائر

المنح العائلية

بالنسبة للمستفيدين من المنح العائلية الناشطين :
شهادة العمل و الأجر .

بالنسبة للمستفيدين من المنح العائلية غير الناشطين :

يتم الاحتفاظ بالمنح العائلية لفائدة المستفيدين الذين
تستحيل ممارستهم لنشاط مهني مأجور، في بعض
الحالات (مثل : المرض، العجز، التقاعد ..الخ)

مبلغ المنح العائلية :

بالنسبة للمستفيدين من المنح العائلية الذين يقل أو يساوي أجرهم أو
دخلهم الشهري الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي عن 15000 دج :

- ابتداء من الطفل الأول الى الخامس : 600 دج شهريا للطفل الواحد.
- ابتداء من الطفل السادس : 300 دج شهريا للطفل الواحد.

بالنسبة للمستفيدين من المنح العائلية الذين يفوق أجرهم أو
دخلهم الشهري الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي الـ
15000 دج، فيقدر المبلغ بـ 300 دج شهريا للطفل الواحد.

2/ منحة التمدريس :

و يتم دفعها لفائدة الأطفال الذين تفوق أعمارهم الـ 6 سنوات و
أقل من 17 سنة أو 21 سنة (بالنسبة للأطفال الذين يتابعون
دراساتهم) ابتداء من الفاتح من سبتمبر من السنة الجارية.

مبلغ منحة التمدريس :

- ◆ بالنسبة للمستفيدين من منحة التمدريس الذين يقل أو يساوي أجرهم
أو دخلهم الشهري الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي عن
15000 دج
- ◆ من الطفل الأول الى الخامس : 800 دج للطفل الواحد مرة واحدة
في السنة،
- ◆ ابتداء من الطفل السادس : 400 دج للطفل الواحد مرة واحدة في
السنة،
- ◆ بالنسبة للمستفيدين من منحة التمدريس الذين يفوق أجرهم أو
أجرهم الشهري الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي عن 15000
دج، فيقدر المبلغ بـ 400 دج للطفل الواحد مرة واحدة في السنة

التقديم

تتقدم المطالبة بالأداءات العائلية في أجل 04 سنوات ما لم تتم
المطالبة بها.

WWW.CNAS.DZ

المنح العائلية

تتضمن الأداءات العائلية المنح العائلية و منحة التمدريس التي
تمثل دخلا تكملياً من شأنه أن يساعد العمال الأجراء الذين
يتكفلون بالعائلات و ضمان إرضاء الاحتياجات الخاصة بالطفل.

1/ المستفيدين من المنح العائلية : يستفيد من المنح العائلية
الأطفال، كما يمكن للأطفال الاستفادة من حقوقهم عن طريق
شخص يستوفي الشروط التي تمنحه الحق في المنح العائلية، و
هو المستفيد المباشر كقاعدة عامة و في بعض الحالات الكفيل.

1 - صفة المستفيدين :

- ☑ الأطفال الناتجين عن علاقة زواج أو هولاء الذين كانت لأحد
الزوجين علاقة زواج سابق.
- ☑ الأحفاد و الحواشي (الإخوة و الأخوات، أبناء و بنات
الإخوة و الأخوات).
- ☑ الأطفال المكفولين.

2 - شرط السن :

يحدد سن الاستفادة من المنح العائلية كمايلي :

- ☑ 17 سنة في جميع الحالات
- ☑ 21 سنة بالنسبة لـ:
 - الطفل الموجود في فترة تربص، اذا لم تتجاوز المنحة التي
يتقاضاها نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون.
 - الطفل الذي يتردد بصفة منتظمة على مؤسسة تربوية للتعليم
الأساسي، المتوسط، التقني أو المهني.
 - الطفل غير القادر على العمل أو مزاوله دراساته نتيجة عجز أو
مرض مزمن.
 - البنت التي تتكفل بأحد إخوتها عوض الأم المتوفاة.

الملف الواجب تكوينه في جميع الحالات :

- ☑ طلب المنح العائلية وفق استمارة يتم تحميلها عبر الموقع
الإلكتروني،
- ☑ بطاقة عائلية للحالة المدنية،
- ☑ صك مشطوب.

WWW.CNAS.DZ

ضمان



التأمين على الأمومة



الموقع الإلكتروني: WWW.CNAS.DZ

البريد الإلكتروني

celluleecoutecomunication@cnas.dz

الهاتف والفاكس: 04 22 91 021 / 16 69 91 021

العنوان: طريق الحوضين بن عكنون الجزائر

التأمين على الأمومة

يجب تقديم الوثائق التالية:

- شهادة تتضمن المعاينة الأولى للحمل (03 أشهر)،
- شهادة فحص الحمل قبل الولادة (الشهر السادس)،
- شهادة فحص الحمل قبل الولادة (الشهر الثامن)،
- شهادة الولادة،
- كشف الميلاد،
- شهادة فحص ما بعد الولادة،
- شهادة التوقف عن العمل لمدة 98 يوما،
- شهادة العمل والأجر التي تحدد الأجر وأيام العمل

تعويضاتك اليومية:

- تحق لك الاستفادة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما أي 14 أسبوعا متتالية
- يتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100 %

التقاعد:

- تتقدم العطالية بأداءات التأمين على الأمومة في أجل 04 سنوات ما لم تتم المطالبة بها.

WWW.CNAS.DZ

التأمين على الأمومة

أنت عاملة أجنبية

يسمح لك التأمين على الأمومة الاستفادة من:

- الأداءات العينية
- الأداءات النقدية

للاستفادة من هذه الأداءات يجب أن تتوفر لديك الشروط التالية:

- صفة المؤمن لها اجتماعيا،
- تبرير مدة معينة من العمل،
- عدم الانقطاع عن العمل لأسباب أخرى غير تلك المعوضة من قبل مصالح الضمان الاجتماعي، أثناء الفترة الممتدة ما بين أول معاينة طبية للحمل وتاريخ الولادة.

WWW.CNAS.DZ

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



الموقع الإلكتروني: WWW.CNAS.DZ
البريد الإلكتروني: celluleecoutecommunication@cnas.dz
الهاتف والفاكس: 021 22 91 021 / 04 22 91 021
العنوان: طريق الخوصين بن عكون الجزائر

التأمين على العجز

تحتسب منحة العجز كما يأتي:

الفئة الأولى: بنسبة 60% من متوسط الأجر السنوي الخاضع للاشتراكات بعد اقتطاع الضريبة واشتراك الضمان الاجتماعي.

الفئة الثانية: بنسبة 80% من متوسط الأجر السنوي الخاضع للاشتراكات بعد اقتطاع الضريبة واشتراك الضمان الاجتماعي.

الفئة الثالثة: بنسبة 80% من متوسط الأجر السنوي الخاضع للاشتراكات بعد اقتطاع الضريبة واشتراك الضمان الاجتماعي، يضاف إليها مبلغ زيادة الشخص المساعد وتصل إلى نسبة 40% من مبلغ المنحة. تسدد لكم منحة العجز شهريا وعند حلول أجل استحقاقها

هام

- يتم نقل منحة العجز الخاصة بالمؤمن له اجتماعيا المتوفى إلى ذوي حقوقه، وفق ما هو منصوص عليه بموجب القانون.
- يتم تقييم منح العجز طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- لا يمكن أن يقل المبلغ السنوي لمنحة العجز عن نسبة 75% من المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون.
- يتم استبدال منحة العجز بمنحة التقاعد عند بلوغ السن القانونية للتقاعد.
- التقاعد: تتقدم المطالبة بأداءات التأمين على العجز بعد انقضاء 04 سنوات ما لم تتم المطالبة بها.

WWW.CNAS.DZ

التأمين على العجز

تتم الاحالة على العجز وفق الشروط التالية:

- الاصابة بعجز أو مانع عن العمل أو الكسب بنسبة على الأقل تساوي 50%.
- عدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.
- تبرير مدة عمل محددة.

هام

تتم مراجعة حقوقكم في مجال التأمين عن العجز عند انقضاء الفترة التي استفدتم أثناءها من تعويضاتكم اليومية في مجال التأمين على المرض.

تصنف حالات العجز إلى ثلاثة فئات:

- الفئة الأولى:** عاجز (ة) قادر (ة) على ممارسة نشاط ماجور.
- الفئة الثانية:** عاجز (ة) غير قادر (ة) إطلاقا على ممارسة أي نشاط ماجور.
- الفئة الثالثة:** عاجز (ة) غير قادر (ة) إطلاقا على ممارسة أي نشاط ماجور، وضرورة استعانتها بالغير للقيام بالأعمال الأساسية للحياة (الأكل، اللباس، الاغتسال... الخ)

WWW.CNAS.DZ

ض



التأمين علي الوفاة

التأمين على الوفاة

يتم احتساب رأس مال الوفاة كما يأتي:
بالنسبة للأجراء:

- 12 مرة مبلغ الأجر الشهري الخاضع للاشتراكات الأكثر امتيازاً الذي تقاضاه المتوفى خلال السنة التي سبقت الوفاة،
- لا يمكن أن يقل هذا المبلغ عن اثني عشرة مرة الأجر الوطني الأدنى المضمون.

بالنسبة للمستفيدين من المنح والريع:

- 12 مرة المبلغ السنوي للمنحة أو الريع،
- لا يمكن أن يقل هذا المبلغ عن نسبة 75 ٪ من الأجر الوطني الأدنى المضمون.

كيف يتم تسديد رأس مال الوفاة؟

- يسدد رأس مال الوفاة مرة واحدة.
- في حال تعدد المستفيدين يوزع فيما بينهم بحصص متساوية، وذلك إما عن طريق:
 - صك بنكي،
 - التحويل بالحساب البريدي الجاري،
 - التحويل بالحساب البنكي الجاري

هام

تتقدم المطالبة برأس مال الوفاة بعد إنقضاء 04 سنوات ما لم تتم المطالبة به.

التأمين على الوفاة

تسدد مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعياً المتوفى وهم:

- ☉ الزوج (ة)،
- ☉ الأطفال المتكفل بهم،
- ☉ الأصول المتكفل بهم،

الشروط :

يجب أن يكون المؤمن له اجتماعياً قد عمل 15 يوماً خلال الثلاثة أشهر التي سبقت تاريخ الوفاة.

- ☉ الملف الواجب تكوينه:
- ☉ في كل الحالات:
- ☉ طلب رأس مال الوفاة،
- ☉ تصريح شرقي يتضمن عدم وجود أي ذي حق آخر خارج هؤلاء المذكورين في الطلب،
- ☉ شهادة الوفاة،
- ☉ بطاقة عائلية للحالة المدنية،
- ☉ بطاقة الشفاء الخاصة بالمؤمن له اجتماعياً،
- ☉ شهادة العمل والأجر (بالنسبة للمؤمن له اجتماعياً الناشط)،
- ☉ شهادة تتضمن المبلغ السنوي للمنحة أو الريع (بالنسبة للمؤمن له اجتماعياً غير الناشط).

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

ض



CNAS

التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية



الموقع الإلكتروني: WWW.CNAS.DZ

البريد الإلكتروني:

celluleecoutecommunication@cnas.dz

الهاتف و الفاكس: 04 22 91 021 / 16.69 91 021

العنوان: طريق الحوضين بين عكنون الجزائر

التأمين على حوادث العمل و الأمراض المهنية

يمكنك الاستفادة أيضا من:

- ✓ ريع شهري والذي يسد في أجل استحقاقه، إذا كانت نسبة العجز تساوي أو تتفوق نسبة الـ 10% .
- ✓ رأس مال تمثيلي للريع، إذا كانت هذه النسبة أقل من 10 %، وتراجع نسبة العجز وفق التغير الذي يمكن أن يطرأ على الحالة الصحية للمؤمن له اجتماعيا.

في حال وقوع حادث العمل المميت، يستفيد ذوي حقوق الضحية من:

- ☑ رأس مال الوفاة،
- ☑ ريع ذوي الحقوق.

هام

- ✓ اعلم أنه لا يتم الجمع بين ريع ذوي الحقوق ومعاشات التقاعد بالأولوية، حيث يتم تسديد الامتياز الأكثر نفعاً.
- ✓ في حال وفاة أحد المستفيدين من ريع حادث العمل غير الناجم عن الحادث، يستفيد ذوي حقوق الفقيد من ريع بالأولوية.

2/ يعتبر مرضا مهنيا كل مرض:

- ☑ التقطه بمحيط العمل،
- ☑ مندرج ضمن أحد جداول الأمراض المهنية المحددة بموجب التنظيم.

يجب عليك التصريح بالمرض المهني في أجل:

- ☑ أدناه 15 يوما،
- ☑ أقصاه 3 أشهر ابتداء من تاريخ المعاينة الطبية للمرض.

يجب أن يتضمن الملف ما يلي:

- ☑ وثيقة التصريح بالمرض المهني (يتم تحميلها عبر الموقع الإلكتروني)
- ☑ شهادة طبية أولية (يتم تحميلها عبر الموقع الإلكتروني)
- ☑ شهادة تملأ من قبل صاحب أو أصحاب العمل المتواليين، وذلك بالنسبة لمناصب العمل المشغولة بصفة فعلية من قبل الضحية.

هام

- ✓ يتم تكوين وتصفية ملف المرض المهني وفق نفس الشروط المتعلقة بحوادث العمل.
- ✓ يمكنك المطالبة بنفس الأدعاءات المتعلقة بحوادث العمل
- ✓ تتقدم المطالبة بأداءات التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية بعد إنقضاء 04 سنوات ما لم تتم المطالبة بها.

WWW.CNAS.DZ

التأمين على حوادث العمل و الأمراض المهنية

أنت عامل اجبر أو شبيهه بالأجبر مهما كان قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، تحق لك الاستفادة من تعويض عن حادث العمل والأمراض المهنية التي وقعت ضحيتها.

1/ يعتبر حادث عمل:

- ☑ الحادث الذي انجر عنه ضرر جسدي، شريطة أن يكون:
- ☑ قد وقع لك بمكان مزاوله العمل وأثناء الفترة المحددة له الواقع خلال المسافة التي تقطعها ذهابا وإيابا إلى العمل بالمسار الرابط بين مكان إقامتك ومكان العمل أو ما شابهه (كالمكان الذي تتردد عليه عادة لتناول الطعام، ...)
- ☑ أثناء مهمة عمل

يجب أن يتم التصريح بحادث العمل:

- ☑ خلال الـ 24 ساعة لدى صاحب العمل سواء من قبلك أنت أو أحد ممثلك.
- ☑ خلال الـ 48 ساعة، لدى هيئة الضمان الاجتماعي من قبل مستخدمك

هام

اعلم أنه وفي حال لم يبادر صاحب العمل بذلك، يمكنك التصريح بالحادث الذي تعرضت له لدى هيئة الضمان الاجتماعي في أجل مدته 4 سنوات

يجب أن يتضمن الملف ما يلي:

- ☑ وثيقة التصريح بحادث العمل(يتم تحميلها عبر الموقع الإلكتروني)
- ☑ شهادة طبية أولية (يتم تحميلها عبر الموقع الإلكتروني)
- ☑ محضر محرر من قبل مصالح الشرطة أو الدرك الوطني بالنسبة لحادث السير.

يسمح لك التشريع في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية

الاستفادة من:

- ☑ أداءات عينية، والتي تعوض بنسبة 100 % من التسعيرات التنظيمية (العلاج، الأدوية، الأجهزة الاصطناعية).
- ☑ تعويضات يومية، والموجهة لتعويض عدم تقاضي الراتب، وتسدّد بنسبة 100 % من الأجر المرجعي، يتم تسديد التعويضة اليومية ابتداء من اليوم الموالي للتوقف عن العمل، ويتكفل صاحب العمل بتعويض اليوم الذي وقع فيه الحادث.

WWW.CNAS.DZ

الضمان الاجتماعي

التصريح باستعمال طرق العمل التي
تتسبب في حدوث أمراض مهنية

وكالة :
مركز الدفع :

المرجع :

تحرر في اربعة نماذج يقدمها صاحب العمل الى :

- 1 - مصلحة الوقاية بوكالة الضمان الاجتماعي.
- 2 - مفتش العمل.
- 3 - مديرية الصحة بالولاية.
- 4 - الهيئة المكلفة بالوقاية والامن.

صاحب العمل الممضي، (1).....

العنوان :

رقم التسجيل الاداري

رقم تسجيل الضمان الاجتماعي

يصرح انه استعمل منذ | | | | | طرق العمل التالية :

المسببة لحدوث الامراض المهنية التالية :

عدد الاشخاص المعرضين للأخطار المذكورة اعلاه هو : | | | | |

حرر بـ.....، في
الختم والامضاء.

(1) الاسم، اللقب، الصفة المهنية للممضي، الطبيعة الاجتماعية للمؤسسة.

المسار الوظيفي:

- (1) في حياتك العملية، هل تغيرت طبيعة عملك (وظيفتك) بشكل جذري؟ نعم لا
- (2) هل يوجد لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي؟ نعم لا
- (3) هل كان لديك الحرية في اختيار وظيفتك الحالية؟ نعم لا
- (4) هل توجد صلة بين الخبرة وتلاؤمك مع وظيفتك الحالية؟ نعم لا
- (5) هل كان اختيارك لوظيفتك بناء على العلاقات الشخصية؟ نعم لا
- (6) هل يوجد جو تنظيمي يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي؟ نعم لا
- (7) هل تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط للمسار الوظيفي؟ نعم لا
- (8) هل تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي؟ نعم لا
- (9) يساعد تقييم الأداء على التخطيط للمسار الوظيفي؟ نعم لا
- (10) هل اختيارك للوظيفة كان مبني على:

- اعتبارات شخصية وذاتية كالميول والاتجاهات والرغبات الفردية.
- مادية مثل الرواتب والمزايا المادية بأنواعها المختلفة.
- اجتماعية تتعلق بالاحترام والقيم والأعراف الاجتماعية.

(11) هل تغيير الوظيفة يرجع لأسباب التالية:

- الحوافز المادية (1 - راتب أفضل 2- نظام تامين أفضل).
- الحوافز المعنوية (1- نظام الترقيات أفضل 2-مكانة اجتماعية أفضل).
- تحقيق عناصر أخرى بشكل أفضل (1- فرص لتطوير الذات في مجال الوظيفة
- 2- تحقيق الاستقرار الوظيفي).

(12) هل تعود معوقات تخطيط المسار الوظيفي إلى:

- معوقات شخصية تتعلق بالأفراد.
- معوقات اجتماعية تتعلق بالعادات والقيم.
- معوقات ثقافية وتعليمية تتعلق بالتنوع وفرص التطوير.
- معوقات مادية واقتصادية تتعلق بالإمكانات المتاحة.
- معوقات تتعلق بعدم الاستقرار العام في البيئة.



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين التوافق بين الفرد والوظيفة	17
02	يبين أهم مميزات الخاصة بالمراحل المسار الوظيفي	22
03	عمليات الداخلية والخارجية لمراحل المسار الوظيفي	24
04	نموذج تخطيط وتنمية الأفراد.	31
05	التعداد العمالي للوكالة الولائية للتأمينات الاجتماعية	82
06	التعداد العمالي حسب العينة المختارة.	88
07	توزيع عناصر العينة حسب فئات الذكور والإناث	90
08	توزيع عناصر العينة حسب العمر.	91
09	توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة	93
10	توزيع عناصر العينة حسب المؤهل العلمي.	94
11	يمثل الإجابة على السؤال الأول عن هل تغيرت في حياتك العملية طبيعة وظيفتك.	96
12	يمثل الإجابة عن تساؤل (02) هل لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي.	97
13	الإجابة لديك الحرية في اختيار وظيفتك الحالية	98
14	الإجابة على السؤال 04 هل توجد صلة بين الخبرة وتلاؤمك مع الوظيفة الحالية؟	99
15	الإجابة عن اختيارك لوظيفتك بناء على العلاقات الشخصية.	100
16	هل هناك جو تنظيمي يساعد على التخطيط المسار الوظيفي.	101

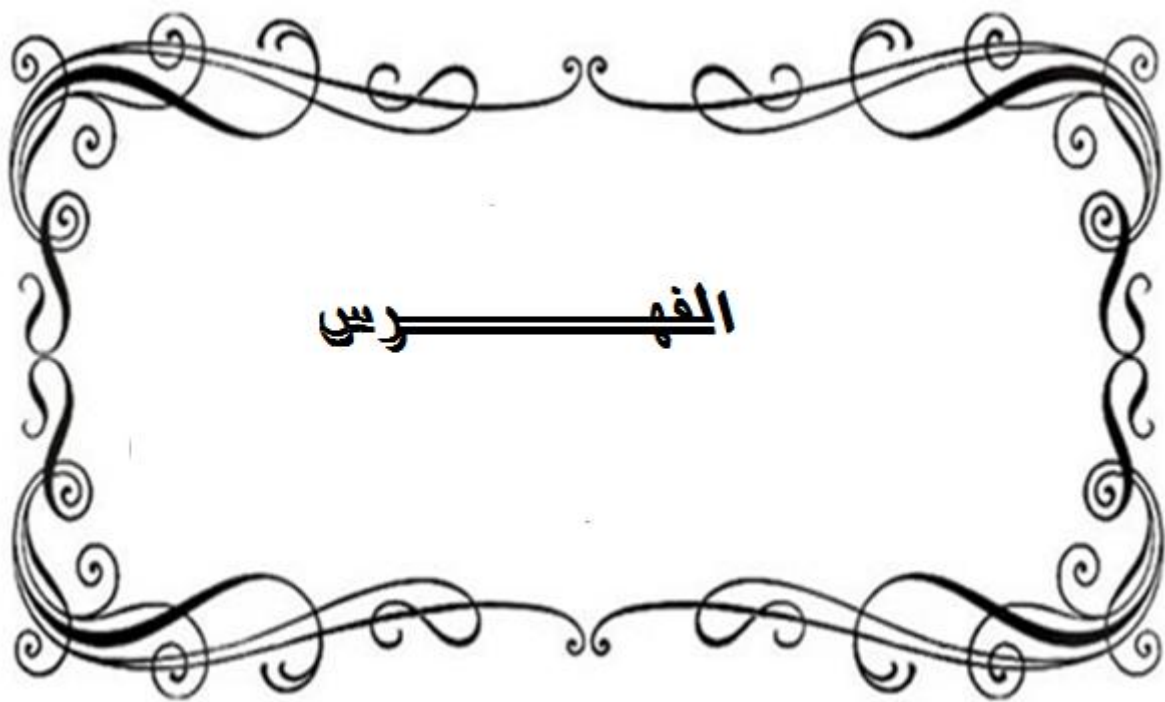
قائمة الجداول

102	الإجابة عن السؤال (07) عن إذا كان هناك وجود الأنظمة واللوائح تساعد على التخطيط للمسار.	17
103	يمثل الإجابة على السؤال(08) عن وجود البرامج تدريبية تساعد في تخطيط للمسار.	18
104	الإجابة عن التساؤل(09) بخصوص تقييم الأداء	19
105	الإجابة عن السؤال (10) على أي أساس تم اختيارهم المسار الوظيفي.	20
106	الإجابة عن السؤال (11) ماهي الأسباب التي قد تؤدي إلى تغير الوظيفة.	21
108	يمثل ماهي المعوقات التي تعيق تخطيط مسارك الوظيفي.	22
110	الإجابة عن السؤال(13) عن أهم العوامل التي تساعد على التخطيط المسار الوظيفي.	23

قائمة الأَشْكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يمثل دورة الحياة الوظيفية.	01
23	يبين مراحل المسار الوظيفي.	02
31	يمثل التخطيط و تطوير الوظيفي للمسار الوظيفي على مستوى الفرد	03
51	يمثل سلم حاجات لأبراهام ماسلو	04
86	يبرز الهيكل التنظيمي للوكالة للتأمينات الاجتماعية.	05



الفهرس المحتويات.	
	-شكر وتقدير .
	- إهداء .
أ	-مقدمة عامة.
	, الفصل الأول: مسار الوظيفي
09	-تمهيد الفصل الأول
10	-المبحث الأول:ماهية المسار الوظيفي .
10	-المطلب الأول:مفهوم المسار الوظيفي .
14	المطلب الثاني :خصائص وأهمية المسار الوظيفي .
18	-المطلب الثالث: طرق ومراحل المسار الوظيفي .
26	-المبحث الثاني : أساسيات حول المسار الوظيفي .
26	- المطلب الأول : تخطيط المسار الوظيفي .
30	- المطلب الثاني : مدخلا تخطيط المسار الوظيفي .
30	- المطلب الثالث : مشكلات المسار الوظيفي .
39	-خاتمة الفصل الأول.
43	-الفصل الثاني : التحفيز الأفراد.
45	-تمهيد الفصل الثاني.
46	-المبحث الأول :إطار مفاهيمي للحوافز .
46	-المطلب الأول : مفهوم التحفيز .
49	-المطلب الثاني: نظريات التحفيز .
56	-المطلب الثالث :أهمية ومداخل التحفيز .
62	-المبحث الثاني :طبيعة النظام الحوافز .
62	-المطلب الأول : عوامل المؤثرة في نظام الحوافز .
66	-المطلب الثاني : أنواع الحوافز
72	المطلب الثالث :أسباب فشل نظام الحوافز

75	-خاتمة الفصل الثاني.
	-الفصل الثالث: دراسة ميدانية لوكالة الولائية للتأمينات الاجتماعية وتأمين الإجراء بسعيدة.
77	-تمهيد الفصل الثالث.
78	-المبحث الأول: التعريف بالوكالة للتأمينات الاجتماعية.
78	-المطلب الأول:نشأة المؤسسة
80	-المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وتعدادا العمالي للمؤسسة
86	-المطلب الثالث: عملية التوظيف وتحفيز الأفراد في المؤسسة.
88	-المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
88	-المطلب الأول: عينة البحث
89	-المطلب الثاني أدوات جمع البيانات
90	-المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
102	- خاتمة الفصل الثالث.
114	الخاتمة العامة.
117	قائمة المراجع
123	قائمة الملاحق.
130	قائمة الجداول.
132	قائمة الأشكال
134	الفهرس

ملخص:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع تسيير المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الأفراد ، يمكن أن نستخلص أن مسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الجديدة النشأة في المؤسسات الجزائرية والتي بدأت الاهتمام بالعنصر البشري كالركيزة أساسية من حيث أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة التي تسعى للبقاء والاستمرار وذلك عن طريق دفع الفرد للعمل بكفاءة وفعالية من أجل إرضاء الأفراد والمحافظة عليهم بهدف بلوغ أهدافها ، واعتماد بذلك على معطيات فردية وكذلك استعمالها على صور التحفيز وهي أداة ضرورية لوضع سياسة جيدة لحركة الأفراد داخل المنظمة لاتخاذ القرار المناسب، بالإضافة إلى أسس التي يتم اعتمادها لاختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية بأخذ معايير كل من الخبرة والكفاءة لتحقيق التوافق تام بين الفرد ووظيفته ويهدف الحصول الفرد على الاستقرار ومكانة مرموقة وأمنة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، المسار الوظيفي، تحفيز الأفراد.

RESUMÈ :

Atravers notre etude thèourqique et pratique de la problematique du cernaut la relation qui lie lagestion de la carriere et sor role et sor impacts sur la matiration du personnel a et effet notre ètude sest et alè sur la apect theorique et conceptuelle des punerpaux concenjts ètudiees et en second lieu, notre atteutin sèt peuchè sur lètude paetique reolisèe A LE CNAS DE SAIDA .

Contras :

THROUGH THE THEORETICAL AND APPLIED STUDY OF THE SUBJECT OF THE FUNCTIONING OF THE CAREER PATH AND IST ROLE IN STIMULATING INDIVIDUAULS,we can conclude that the caree path of the new administrative subject in the algerien institutions, which began to pay attention to the human element as the main pillar in tems of the career path for the individual and institution that seeks to stay and ways of pying the individual to work efficiently and effectively in order to satisfy people and maintain them in order to achieve their goals, and adoption of the problem of individual data as well as use on the images of motivation, a necessary tool to develop a good policy of movement of individuals within the organization to make the decision in addition to the foundations that are adopted to select the individuals who use the upgrade by taking the standards of both experience andefficiency to achieve full compatibility betwaan the individual and his job and in order to achieve individual stability and a safe place within the institution

Keywords: human resource – career path – individuals simulation