

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

1

تخطيط المسار الوظيفي و أثره على أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة OPGI

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

شلالي عبد القادر

من إعداد الطالبين:

* بن غرابي فاطمة الزهراء

* فروخي زينب

لجنة المناقشة:

الأستاذ: كرمية توفيق.....رئيسا

الدكتور: شلالي عبد القادر.....مشرفا

الأستاذ: جلال محمد.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

ملخص الدراسة

يكتسي موضوع تخطيط المسار الوظيفي، أهمية في المؤسسات، فمن خلاله يتم توجيه الفرد في الاتجاه الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة، حيث يعتبر كوسيلة الإدارة لتسيير المورد البشري، من خلال تطويره، وتوجيهه في المؤسسة، و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بما يحقق الأداء الناجع، و أهداف الفرد و المؤسسة، وبهذا فتخطيط المسار الوظيفي هو عملية حيوية، لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ في نجاح المؤسسات.

الكلمات الدالة: التخطيط، المسار الوظيفي، المورد البشري، الموظف، الوظيفة، المؤسسة، الحوافز.

Le Résumé:

Le sujet de la planification de carrière, est du l'importance des institutions, il est à travers l'orientation de l'individu dans le sens qui correspond aux objectifs de l'institution, qui est considéré comme un moyen de l'administration de la conduite des ressources humaines, à travers son développement, et de l'orientation dans l'organisation, et de mettre l'homme soit appropriée pour être endroit approprié, de manière à obtenir des performances objectifs efficaces, et individuelles et l'institution, pour cette planification de carrière est un processus dynamique, ce qui peut être joué à partir d'un rôle d'adulte dans le succès des institutions.

Les mots clés : la planification, le chemin de carrière, ressources humaines, employés, fonction, organisme, incitations.

كلمة شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كله، ولك الشكر كله، وإليك يرجع الأمر كله، علانيته و سره، اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، اللهم لك الحمد كالذي نقول، و خير مما نقول، ولك الحمد كالذي نقول.

اللهم إنا نسألك، أن تلهمنا شكر نعمتك، وتجعل علمنا خالصا لوجهك، فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك.

قال رسول الله صلّ الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

و إقتداءا بهذا الحديث الشريف، نوجه شكرنا إلى الدكتور :عبد القادر شلاي

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته، ونصائحه القيمة، و إلى كل عمال، وموظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، خاصة المؤطرة بن غراي أم النون، على مساعدتها القيمة، و إلى كل من ساعدنا، وأعاننا، من قريب أو بعيد ولو بكلمة، نصيحة، أو دعاء.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	قدرة المؤسسة على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين	(01)
38	تعريف العمال بالمؤسسة	(02)
38	تعريف العاملين بعضهم البعض	(03)
39	تعين مرافق للمساعدة على التكيف مع العمل	(04)
39	الحصول على التربص للإعداد للعمل	(05)
39	توضيح حقوق وواجبات العمال	(06)
40	السعي للحصول على الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلات العامل	(07)
40	إتاحة المؤسسة الفرصة للحصول على الوظيفة	(08)
40	محددات الأداء	(09)
41	بناء فريق عالي الاداء	(10)
41	الرضى عن المركز الوظيفي	(11)
41	السهولة في تأدية العمل	(12)
42	الحاجة إلى إشراف المتواصل لأداء الوظيفة	(13)
42	متطلبات الوظيفة	(14)
42	الإهتمام بإنجاز الأهداف وأداء المهام	(15)
43	تقييم الأداء	(16)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	معايير تقييم الأداء	(17)
43	عدالة معايير تقييم الأداء	(18)
43	الحوافز المعتمدة في المؤسسة	(19)
44	تشجيع الإدارة العليا للآراء، والمقترحات، والأفكار	(20)
44	التناسب بين الأجر والأداء	(21)
44	أثر تقييم الأداء على الأجر	(22)
45	الترقية في المؤسسة	(23)
45	معايير الترقية والنقل	(24)
45	تحديد الطموحات والأهداف المستقبلية	(25)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	(01)
16	محددات الأداء، وممارسات إدارة الموارد البشرية	(02)
18	صلاحيات وسلامة تقييم أداء العاملين	(03)
22	نموذج تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	(04)
23	التفاعل بين الأفراد، والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم	(05)
33	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والوسائل العامة	(06)

فهرس البحث

كلمة الشكر والتقدير

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

فهرس البحث

المقدمة أ

01..... الفصل الأول: أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين

02..... تمهيد الفصل

03.. المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تخطيط المسار الوظيفي

03.. المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

06.. المطلب الثاني: خطوات تخطيط المسار الوظيفي

09.. المطلب الثالث: محددات فعالية تخطيط المسار الوظيفي وإستخداماته

12..... المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

12 المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

15 المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين

16 المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين في المؤسسة

19.. المبحث الثالث: مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين

19.. المطلب الأول: دور الموظف والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي

20..	المطلب الثاني: مداخل تخطيط المسار الوظيفي
23..	المطلب الثالث: طريقة تخطيط الفرد لمساره الوظيفي
25..	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري	
26..	لولاية البويرة
27..	تمهيد
28..	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
28 .	المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة
30..	المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة
34..	المطلب الثالث: دراسة مصلحة الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري
38 .	المبحث الثاني: تبويب معطيات الاستبيان
38..	المطلب الأول: محور تخطيط المسار الوظيفي
40..	المطلب الثاني: محور أداء العاملين
45..	المطلب الثالث: محور مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين
46.....	المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان
46..	المطلب الأول: تحليل نتائج تخطيط المسار الوظيفي
47..	المطلب الثاني: تحليل نتائج أداء العاملين
48 .	المطلب الثالث: تحليل نتائج مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين

49..	خلاصة الفصل
50..	الخاتمة
54..	قائمة المراجع
I.....	قائمة الملاحق

قائمة المصطلحات

- 1- **التخطيط:** هو العملية التي من خلالها يقرر المسير، الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشاركون بتحقيق الأهداف.
- 2- **المسار الوظيفي:** هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي، يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة.
- 3- **الأداء:** هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة.
- 4- **المورد البشري:** مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 5- **الحوافز:** هي عوامل خارجية، مادية أو معنوية، التي تؤثر على سلوك الفرد.
- 6- **السلوك:** هو الإستجابة لمنبه، أو مثير معين.
- 7- **الولاء:** هو إستعداد الأفراد لبذل الطاقة، و الوفاء للتنظيم.
- 8- **الإنتاج:** هو نشاط يهدف إلى خلق المنافع، وذلك بإنتاج السلع، والخدمات.
- 9- **الإنتاجية:** هي مقياس للإستخدام الفعال للموارد المتاحة في المؤسسة.
- 10- **معدل دوران العمل:** هو نسبة دخول، وخروج العمال من، وإلى أحد الأقسام، والإدارات.
- 11- **الإستراتيجية:** تعني إطار فكري، وممارساته، وتتضمن التخطيط طويل الأجل، لتعديل، وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، بما يتماشى ومواردها، وظروف البيئة المحيطة بها حالياً، ومستقبلاً.
- 12- **الترقية:** تتمثل في النقل الرأسي، أي نقل العامل من منصبه، إلى منصب أعلى.
- 13- **النقل:** هو عبارة عن انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها.
- 14- **الرضى الوظيفي:** هو الحالة الشخصية للفرد التي، تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية، المحيطة ببيئة العمل.
- 15- **الموظف:** هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية، ليقوم بواجبات و مسؤوليات وظيفة ما، مقابل أجر محدد، ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق و الإمتيازات المرتبطة بها.
- 16- **الوظيفة:** هي مجموعة من الواجبات، والمسؤوليات، تحددها سلطة ذات إختصاص.
- 17- **الإستقطاب:** هو جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد، الذين تتوفر فيهم الشروط و المواصفات المطلوبة في الوظيفة الشاغرة.
- 18- **الفعالية:** هي الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة، و التي خططت لها مسبقاً.
- 19- **الكفاءة:** هي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

المقدمة

في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية، إقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها نابعة منها، وتخدم رسالة وإستراتيجية المؤسسة، نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي: الموارد البشرية، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية، هي: برامج التخطيط، وبرامج الإستقطاب وتقييم ومراجعة الأداء، وبرامج التدريب المختلفة، أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من تبنيتها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها بعضا إتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة، باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية، وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية، فيعرف الفرد نوع الوظيفة التي سيبدأ منها، و الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، معنى ذلك إن الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، وليكون تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة، وموضوعية، وليكتسب صفة التأيد من الموظفين، و من الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط، وتحقيقه مسؤولة مشتركة بين الموظف نفسه، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى، وهي إيجاد الوظيفة المناسبة، والعمل المناسب لكل شخص مناسب لديه قدرات، ومهارات لأداء المستويات المخططة من الإنتاج.

وفي هذا الإطار يمتلك الأفراد من جهتهم مصلحة مباشرة في المهن التي يؤديونها في المؤسسة، فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم في وظائفهم، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها، وما من شك في أن إدراك الفرد مدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته، فعندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل، أي سيكون أكثر قدرة على تحديد سبب ترقيته أو نقله، أو تدريبه، أو تنزيل رتبته، وسيكون أيضا أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لترقيته و احتمالاتها، لذلك فإن أحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها، أضحت ذا أهمية كبيرة وأصبح يمثل أحد أهداف إدارة الموارد البشرية، وهو ما تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقه عن طريق " إدارة الحياة الوظيفية "، أو ما يعرف " بتخطيط المسار الوظيفي ".

إن إدارة الحياة الوظيفية تعتبر من أهم الأنشطة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهي إحدى الوظائف التي تعنى أساسا بإحداث التوافق، والتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، وهذا الإهتمام من قبل الإدارة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم، سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة، و راغبة في العمل، أي تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة، وهذا يجعلهم أكثر إرتباطا بها، ويحقق الاستقرار الوظيفي، ويقلل من معدل دوران العمل، على عكس المؤسسات التي لا تهتم بالتخطيط، والتطوير الوظيفي .

أولاً: طرح الإشكالية

من خلال ماسبق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث ، والتي يمكن صياغتها في شكل سؤال محوري تدور حوله الدراسة وتهدف للإجابة عليه وهو : ما هو أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى سؤالين فرعيين هما:

1- ما طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين؟

2- ماذا يعتبر تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للعنصر البشري؟

ثانياً: الفرضيات

1- توجد علاقة تكاملية بين تخطيط المسار الوظيفي للعامل وأدائه.

2- يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إستثماراً للعنصر البشري، ويتم توجيهه وفق سياسة واضحة ومحددة.

ثالثاً: منهج البحث

من أجل الوصول إلى هدف البحث، والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية، سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي، ومنهج التحليل كمنهج مساعد، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث، سيتم الإعتماد على المراجع المتاحة، التي تناولت موضوع البحث، بغية إثراء الموضوع، وإضفاء مصداقية أكثر، أما فيما يخص الأدوات الإحصائية فاعتمدنا على الجداول التكرارية.

رابعاً: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من خلال شقين هما:

1- أهمية علمية

وهي تنبع من أهمية موضوع تخطيط المسار الوظيفي، ولما له من آثار كبيرة في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى، أنه يبرز كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة، لفت مديري المؤسسات إلى أهمية العنصر البشري، كما أنه يبرز كيفية التأكد من أن كل وظيفة يشغلها فرد مناسب، بالإضافة إلى أنه، يساعد على توفير معلومات حول التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.

2- أهمية عملية

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

خامساً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى التوصل إلى الحقائق التي تسهم في تطوير، وتحسين أداء العاملين، بما يحقق الأداء الناجح بالإضافة إلى، إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار إستشارة الأفراد، حتى يتحقق

الرضى الوظيفي، و بإمدادها بآليات وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فهم طرق وأساليب تخطيط المسار الوظيفي، وأيضا إسقاط الدراسة النظرية على الديوان.

سادسا: أسباب إختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة الموضوع ما يلي:

1- أسباب موضوعية

من بين هذه الأسباب، علاقة الموضوع بمجال التخصص، و قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي بعمق في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، بالإضافة إلى تحسيس المؤسسات الجزائرية، بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الإهتمام به، عن طريق التخطيط الجيد لمساره الوظيفي.

2- أسباب ذاتية

من بين الأسباب التي دفعتنا شخصا إلى إختيار الموضوع، هي قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية، والكفاءات الفردية، والجماعية ضمن موارد الديوان، وماذا يمثل لهم المسار الوظيفي، وما يحظى به من أهمية، الرغبة في الإثراء والإطلاع في هذا الموضوع.

سابعا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث، وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا كما يلي:

1- حدود بشرية

إقتصرت دراستنا على عينة تقدر ب40 عامل في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

2- حدود مكانية

بهدف التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، إختارنا لتحقيق هذه الدراسة الميدانية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، الكائن مقره في حي 1100 مسكن، بولاية البويرة.

3- حدود زمنية

فرضت الظروف المتاحة، وطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، على الحصول على البيانات الخاصة، بالسنة الحالية 2014-2015.

سابعا: هيكل البحث

لدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفرضيات، سيتم تقسيم البحث إلى فصلين :

يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لوظيفة تخطيط المسار الوظيفي، التي يجب التعرف عليها، حيث يقسم الفصل إلى ثلاث مباحث، يقدم المبحث الأول مفاهيم أساسية حول تخطيط المسار الوظيفي، وماهي أهم خطواته، والإعتبرات التي تحدد فعاليته وإستخداماته، أما المبحث الثاني فهو خاص بدراسة أداء العاملين في المؤسسة، من خلال تحديد تعريف له، وأهميته، وأنواعه، ومحدداته، وماهي معايير تقييمه، والمبحث الثالث فهو خاص بمدى مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتناول هذا المبحث، دور كل من المؤسسة، والعامل في تخطيط المسار الوظيفي، وأيضا ماهي أهم مداخل تخطيط المسار الوظيفي، وأخيرا كيف يخطط الفرد لمساره الوظيفي.

أما الفصل الثاني فهو خاص بالدراسة التطبيقية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، وتتمحور هذه الدراسة في إطار ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول يقوم بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، من خلال تقديم منهجية دراسة الحالة، والتعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري، والطاقة البشرية في الديوان، أما المبحث الثاني فتضمن تبويبا لمعطيات الاستبيان، وفي المبحث الثالث قمنا بتحليل كل محور من محاور الاستبيان، التي على أساسها يتم تحديد مدى أهمية تخطيط المسار الوظيفي لأفراد المؤسسة محل الدراسة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات، وعوائق، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهناها، خلال فترة هذا البحث مايلي:

التحفظ والحذر، الذي واجناه من بعض المسؤولين، بالإضافة وجود عراقيل في الدراسة الميدانية، من قبل العمال المبحوثين، من خلال عدم مبالاتهم بإستمارة الإستبيان، وكذا عدم إرجاعها إلينا، مما إظطرننا إلى، إعداد نماذج أخرى، وتوزيعها على عمال آخرين، قلة المراجع ذات الصلة بالموضوع وصعوبة جمعها خاصة الحديثة منها، و قلة المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء

العاملين

تمهيد:

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، ونظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل، كالتغيرات التكنولوجية، وإعادة الهيكلة التي أدت إلى تعقدها، وأصبح موضوع المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة لدى كل من العاملين و المؤسسة، فتطلب الأمر على كليهما للتخطيط الجيد للمسار الوظيفي، حتى يحقق كلاهما هدفه.

وتجدر الإشارة، إلى أن عملية دراسة المسار الوظيفي تأخذ توجهات مختلفة اعتمادا على النظرة إليها، وهل تعكس وجهة نظر المؤسسة أم الفرد، فمن وجهة نظر المؤسسة، تتضمن هذه العملية تصميم المسار الوظيفي، وتطوير السلم الوظيفي، أما في نظر الفرد هو مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الوظيفية الرئيسية، وتحديد إحتياجاتهم لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تحسين أدائهم، ونظرا لأهمية تخطيط المسار الوظيفي، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث خصصنا المبحث الأول لمفاهيم أساسية حول تخطيط المسار الوظيفي، والذي يتضمن ثلاث مطالب، الأول يدور حول مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، والثاني خطوات تخطيط المسار الوظيفي، والثالث بعنوان أهم الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي واستخداماته، أما المبحث الثاني، تطرقنا فيه إلى، مفاهيم أساسية حول أداء العاملين، والذي ينقسم أيضا إلى ثلاث مطالب، الأول يدور حول مفهوم أداء العاملين، والثاني العوامل المحددة لأداء العاملين، والثالث خصصناه لمعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسة، و أخيرا المبحث الثالث الذي عنوانه، مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وقسمناه إلى ثلاث مطالب، الأول تطرقنا فيه إلى دور كل من الموظف، والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي، والثاني حول أهم مداخل تخطيط المسار الوظيفي، والثالث لطريقة تخطيط الفرد لمساره الوظيفي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تخطيط المسار الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي، هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة، مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم، نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة، تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، كما يعد تخطيط المسار الوظيفي أحد المفاتيح الأساسية، لضمان نجاح الفرد في مهنته، فمن خلال التخطيط للمهنة يتمكن الأفراد من تحديد أهدافهم، وأسلوب تحقيق هذه الأهداف⁽¹⁾.

ولفهم هذه العملية أكثر، سنحاول في هذا المبحث، تغطية جوانب هذه الوظيفة، من خلال تحديد مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، في المطلب الأول، وذلك بتعريف الوظيفة، وتحديد أهدافها، وأهميتها. أما المطلب الثاني، فسنتناول فيه خطوات تخطيط المسار الوظيفي، وأخيرا وليس آخرا، في المطلب الثالث، سيتم التعرض لأهم إعتبارات تخطيط المسار الوظيفي واستخداماته.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي، وتخطيطه، وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، في مؤسسات الأعمال المعاصرة، يجب التنويه إلى أنه، تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، وستتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تخطيط المسار الوظيفي، وأهدافه، وأهميته.

الفرع الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

سننتظر في هذا الفرع، إلى تعريف التخطيط، ثم تعريف المسار الوظيفي، وبعدها تعريف تخطيط المسار الوظيفي.

أولا: تعريف التخطيط

يعرفه البعض بأنه: عملية جمع المعلومات، والحقائق، التي تساعد على بلوغها، تحديد الأعمال الضرورية، لتحقيق النتائج، والأهداف المرغوب فيها⁽²⁾.

وتعتبر وظيفة التخطيط، الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد الأهداف، لفترة زمنية مستقبلية، يسعى التنظيم لتحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة، الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط هو العملية التي من خلالها، يقرر المسير الأهداف، التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين يشاركون في تحقيق هذه الأهداف⁽³⁾.

1 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص149.

2 - عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص55.

3 - محمد قاسم القرينوتي، مبادئ الإدارة، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص168.

ويعرف التخطيط أيضا، على أنه عملية ذهنية، تختص بالتحديد مقدما لما يجب انجازه، من قبل الشخص أو الجماعة، خلال فترة زمنية محددة، لإنجاز أهداف معينة، مستعينا بسياسات، وإجراءات، وقواعد، و استراتيجيات، موضوعة من قبل الإدارة⁽¹⁾.

ثانيا: تعريف المسار الوظيفي

يتكون المسار الوظيفي من مجموعة من المناصب المرتبطة، التي تخطط مسبقا، ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا، والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف، باتجاهات الفرد، وطموحاته، وأماله، ومشاعره⁽²⁾. وينظر إلى المسار الوظيفي على أنه: مسار للحراك داخل المؤسسة، أو تراكم مجموعات فريدة، ومميزة من المراكز، والخبرات، خلال شغله لوظائف معينة⁽³⁾.

وهو الطريقة التي تساعد المؤسسة، في توجيه مسارات الأفراد، للمجالات التي تحتاج إليها، وتنمية مهاراتهم التي تساعدهم، على الإستمرار في الوظائف التي تحتاجها المؤسسة، فالمستقبل الوظيفي، يقدم لاكتساب الخبرات و القيام، بوظائف تقدم مكافآت للفرد⁽⁴⁾.

ثالثا: تخطيط المسار الوظيفي للموظف

تعددت التعاريف، التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه: إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تعني بإحداث توافق، وتطابق بين الفرد، والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي، هو تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل⁽⁵⁾.

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي، وظيفة رسمية، ومنظمة في إطار إدارة الموارد البشرية، تهتم بتطوير، وتوجيه العامل في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحفيز العامل، وإلى تحقيق الأهداف التنظيمية فيها⁽⁶⁾.

وهو تلك العملية التي، يقوم فيها الفرد بدور رئيس، في تحديد أهدافه المهنية، والطريقة الملائمة لتحقيقها⁽⁷⁾.

الفرع الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

تنوع أهداف تخطيط المسار الوظيفي، بين الموظف، والمؤسسة، فلكل منهما أهدافه، التي تحسن أن تنسجم، وتلتقي، على غاية تعظيم قدرات، ورضى الموظفين، بما يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة، وقدرتها التنافسية، ويمكن عرض أهداف كلا الطرفين كما يلي:

1 - علي الشراوي، العملية الإدارية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص173.

2 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص113.

3 - صلاح الدين مجد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص266.

4 - مجد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2005، ص356، 357.

5 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص374.

6 - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص113.

7 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص17.

فبالنسبة للموظف، تشغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية، والعملية، والتدرج الوظيفي، بما يحقق الذات، وتنمية، ومواكبة الخبرات، والقدرات، وأيضا الحصول على مستوى مناسب من الأجور، وملحقاتها، وإشباع الحاجات الإنسانية . أما بالنسبة للمؤسسة، فتتمثل في تهيئة، وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف، خلق، وتعزيز دافعية، ورضى العاملين، وتقليل معدل دوران العمال، والتغيب، وحوادث، وإصابات العمل، أيضا إعداد قيادات مؤهلة، متكاملة المهارات، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية، وتهيئة، وتعزيز القدرات التنافسية (1).

الفرع الثالث: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي، لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل، والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها، من خلال، التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي:

أولا: ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا

تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية، الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي، للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل، في الأجلين المتوسط والطويل، يجب تحديدها، عندما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة، وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية، يزيد من احتمالات توافر الكفاءات، المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

ثانيا: مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد

فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون، رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

ثالثا: تشجيع تنوع الثقافات

يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال، بإتاحة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة، والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

رابعا: الحد من إحباطات العاملين

إن وجود خطط للمسار الوظيفي، تؤدي إلى بناء توقعات، وتطلعات مقبولة، بدلا من المغالاة، في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى، تقليل حدة مشاعر الإحباط، التي قد تسود بين العاملين، فمثلا في حالة سيطرة حالة الكساد، الاقتصادي، وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات، لتبني برامج لتخفيف التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل، وكذلك الترقية، وبناء على ذلك، فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد، حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة، بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العلمي (2).

1- زاهد مجد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص ص 145،146.

2- فايزة بورس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص74.

خامسا: تجنب التقادم المهاري

تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال، في توقع التطورات، كالتغيير التكنولوجي السريع، والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد للمهارات الجديدة، التي تتناسب مع هذه التطورات.

سادسا: تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة

إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة، يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية، للأفراد، ومستقبلهم المهني، مما يشجع على الالتحاق بها، وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء، وإستمرار العمل بها (1).

سابعاً: تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن مؤسساتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونوا، أداة جيدة للترويج لها، في كافة المجتمعات، والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى، تحسين صورتها، والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ثامناً: تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، يمكن من إطلاق، وتقرير إمكانات الأفراد، وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات النقل والترقية.

تاسعاً: تقليل تكلفة العمالة

إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة، ومعرفة عالية يجعل، ما ينفق على أنشطة تخطيط، وتنمية المسار الوظيفي، ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات، التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة المثلثة في (الأجور والحوافز الأخرى)، العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة (2).

المطلب الثاني: خطوات تخطيط المسار الوظيفي

عرف تخطيط المسار الوظيفي، بأنه عملية تحديد الفرص، والمسارات الوظيفية المستقبلية، بغرض تسهيل حركة النمو، والتقدم الوظيفي للأفراد، بما يخدم أهداف، وخطط، وأعمال المؤسسة، وعلى ضوء هذا التعريف، يمر تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات التالية:

الفرع الأول: تصميم المسارات الوظيفية

إن أول مرحلة من مرحلة عملية تخطيط المسار الوظيفي، هي دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة، مع تجزئة هذه الوظائف، إلى مسارات وظيفية متمايزة، أو مختلفة عن بعضها بعضاً، مع ضرورة وجود إرتباط واضح، بين الوظائف

1- أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 16.

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد نوعية، ومستوى مسؤوليات كل وظيفة، من وظائف المسار الوظيفي، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية، اللازمة للسير في كل مسار، متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب⁽¹⁾.

الفرع الثاني: توصيف وتحديد أهداف كل مسار

سواء في الأجل القصير، أو المتوسط، أو الطويل، بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات، ومتطلبات كل مسار.

الفرع الثالث: إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد

يهدف تقييم نقاط القوة، والضعف لكل فرد من الأفراد، من الناحيتين، المهنية (مستوى التعليم، التدريب، الخبرة)، والشخصية القيادية، العمل الجماعي، الابتكار، والتعاون)، بالإضافة إلى، أهدافه الوظيفية، التي سعى جاهدا إلى تحقيقها.

الفرع الرابع: تقييم بدائل المسارات

التي يمكن للفرد الاختيار من بينها، بما يتلاءم مع قدراته، وخبراته، وصفاته الشخصية، والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد، على ضوء المقارنة بين مزايا، وعيوب كل مسار، بالنسبة للفرد من خلال الحوار الديمقراطي، البناء بين الفرد ورئيسه المباشر⁽²⁾.

الفرع الخامس: وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل

يوضع فيه الأنشطة، وبرامج التدريب، والتأهيل، والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار الذي تم اختياره، حيث يتقاسم المسؤولية، عن هذه الأنشطة، والبرامج كل من المؤسسة، والفرد.

وبعد تقييم القدرات، وإمكانيات الفرد، المهنية، والشخصية، وتحديد أهدافه الوظيفية، والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي، لكي يكسب مهارات، وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي الملائم، الذي يحقق له هذه الأهداف. وفي جميع الأحوال، يجب على الموظف، أن يستشير المسؤولين في إدارة شؤون الموظفين، والمشرف عليه، لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة، لتحقيق الأهداف الوظيفية⁽³⁾.

هنا يمكن تنفيذ الخطة، وبرنامج العمل من خلال عدة وسائل منها: مساعدة المديرين المرؤوسينهم في تطوير، مساراتهم الوظيفية، بالإضافة إلى التنقلات الوظيفية المؤقتة، وشغل مكان المدير أثناء الإجازة، وبرامج التدريب أثناء العمل، وأيضا الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

¹- أحمد الكردي، التخطيط الإداري للموارد البشرية، المسار الوظيفي

²- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص218.

³- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص354.

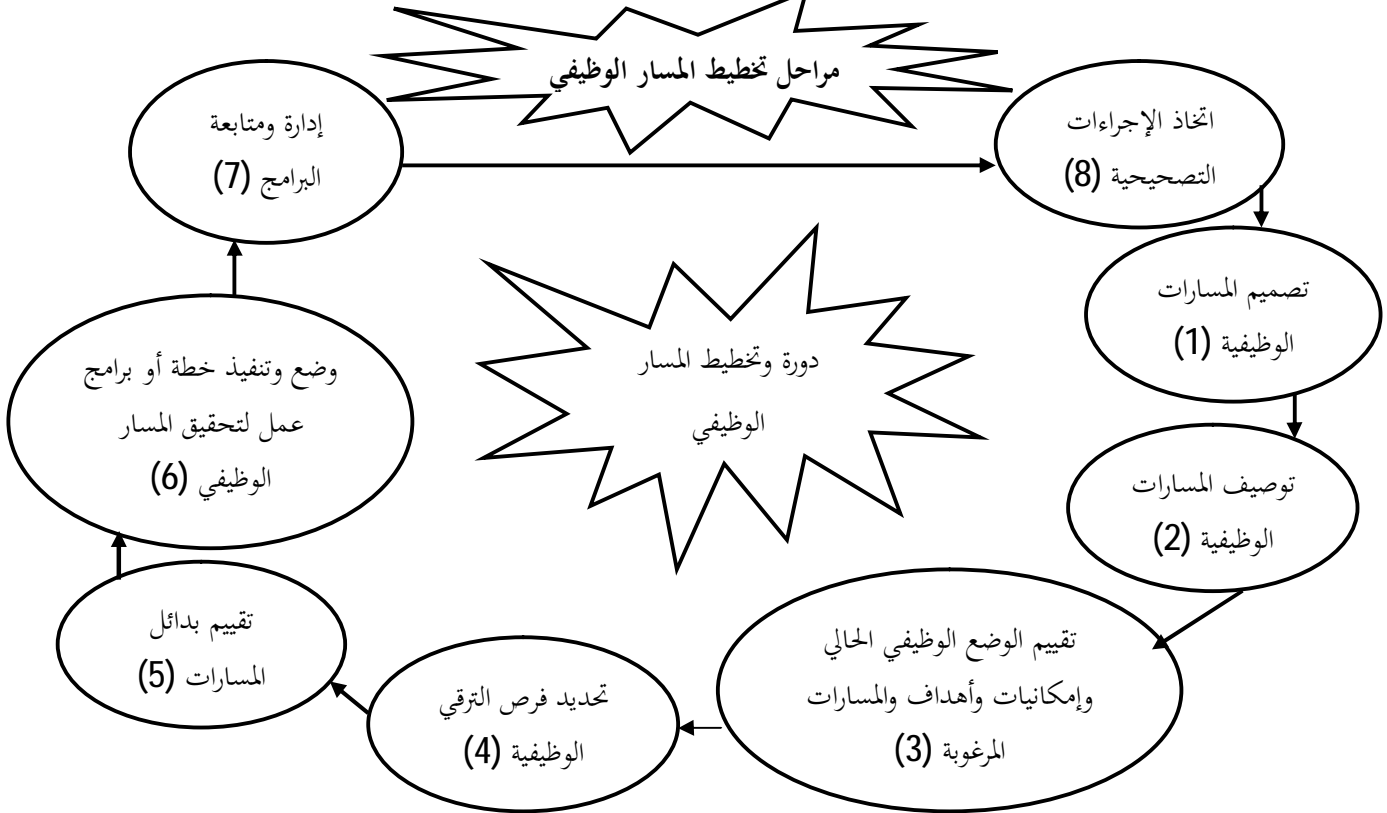
الفرع السادس: إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي

الذي تم الاتفاق عليه، بما في ذلك عمليات المتابعة، والمراجعة المستمرة، بغرض تقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المتوقع، بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات، التقدم في المسار الوظيفي (1).

الفرع السابع: اتخاذ القرارات التصحيحية

من قبل الإدارة اللازمة، لحل المشكلات، والتغلب على المعوقات، بما في ذلك تعديل المسار، في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي، ويوضح الشكل رقم (01) التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

الشكل رقم (01): مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص222.

ويتضح من الشكل السابق، أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي، يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية، ومسؤوليات المؤسسة من ناحية أخرى، وتؤكد المتطلبات الفردية أن، الفرد يقع عليه عبء التعرف على واقعه، وإمكانياته، ومراجعة أهدافه، وطموحاته، وما لديه من احتياجات، ورغبات، وقدرات، ومهارات، وما إذا كانت هناك فجوة،

¹ - محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا، غزة، 2013، ص26.

أو فائض، نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة، في حالة وجودها، بصورة أو بالأحرى بما يتفق ومساره الوظيفي، الذي يخططه لنفسه (1).

وكذلك يؤكد الشكل على مسؤولية المؤسسة، عن الممارسات السليمة، لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية، بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة، لاستقطاب الكفاءات، وتوظيفها، واستثمار قدراتها، وإمكانياته لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا (2).

المطلب الثالث: محددات فعالية تخطيط المسار الوظيفي وإستخداماته

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي، على مجموعة من الإعتبارات، البعض ذو علاقة بالفرد، والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض إستخدام نتائجه لإتمام الأعمال، والوظائف الأخرى في المؤسسة، ولغرض تناول مختلف هذه الإستخدامات، نحاول أولاً عرض هذه الإعتبارات.

الفرع الأول: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

يمكن توضيح هذه الاعتبارات كالتالي:

أولاً: التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية

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

ثانياً: الدافعية والقدرة على تطويرها

تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي، بدرجة كبيرة، بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من إستعداد لتطوير، وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد، ضرورة إكتسابه مجموعة من القدرات، والمهارات التي تتعلق، أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص، والقيود، والمناقشة، والحوار والإقناع، والتأثير، وعرض الإنجازات.

ثالثاً: مستوى النضج والتوازن الذاتي

تتوقف فعالية المسار الوظيفي، بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي، عادة ما يواجهها لأول مرة، عند إلتحاقه بالوظيفة، مثل التعامل مع نظم، وسياسات، وقواعد، وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء، والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالوظيفة، مثل التعامل مع نظم، وسياسات، وقواعد، وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن إلتحاقه بالمؤسسة يعني، استعدادده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة، بين إحتياجاته وأهدافه، وأهداف المؤسسة.

¹ - نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمدربين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن دراسة ميدانية، مؤتمر للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995، ص52.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص223، 229.

رابعاً: النظرة المستقبلية

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

خامساً: سياسات ونظم العمل

تؤدي سياسات، ونظم العمل بالمؤسسات، دوراً كبيراً في تحديد، احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك، على سياسات ونظم العمل الخاصة، بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز، وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل، في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق، الإنتاج وغيرها⁽¹⁾.

سادساً: خصائص سوق العمل

تلعب خصائص سوق العمل، دوراً بارزاً، في توجهات الفرد وإختياراته، من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح، والإستقرار، والموضوعية في سوق العمالة، يستطيع الفرد، أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية .

سابعاً: الموقف البيئي العام

إن تصورات الفرد، عن الوضع الحالي، والمستقبلي، لمتغيرات البيئة، من جوانبها السياسية، والإجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، يكون لها تأثير واضح، على رؤيته، وإختياراته، من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات، بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

الفرع الثاني: إستخدامات تخطيط المسار الوظيفي

تتمثل الإستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

أولاً: في مجال إعداد القيادات الإدارية

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي، دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات، الإدارية الواعدة، وتدريبها، وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية، عندما يحين الوقت، لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية، وبشكل لا يؤثر على إستمرارية، وإستقرار الأداء بالمؤسسة.

ثانياً: في مجال الترقية والنقل

في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي، للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل، والحركة، أفقياً ورأسياً، مبنية على أساس علمي، وعلى احتياجات واضحة، ومحددة سلفاً، وليس على أساس الرغبات، الشخصية أو الأقدمية.

ثالثاً: في مجال الإحلال الوظيفي

يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج إحلال وظيفي، لفئة الكوادر، إلى حد كبير، على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية، للكوادر الواعدة، والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية، المختلفة، خلال الفترة القادمة،

¹ - فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص78.

ذلك أنه بدون، وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية، الإحلال الوظيفي عملية، عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة، واستقرارها (1).

رابعاً: في مجال وظيفة التدريب

تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي، للأعمال فيها، وإحتياجات الفرد، خلال كل مرحلة، على طول المسار للتدريب، لزيادة مهاراته، وأيضاً معارفه واتجاهاته، لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

خامساً: في مجال تقدير التكاليف

يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي، تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً، للتدريب، والأجور، والحوافز، والمكافآت، وإستعداد المؤسسة لها مسبقاً.

سادساً: مواجهة التغيرات والتكيف معها

تواجه المؤسسات التغيرات، في القوى التنافسية، والأسواق، والتكنولوجيا، والتشريعات الحكومية، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث، تعديلات، سواء في الوظائف، والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له، من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

سابعاً: رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين

أصبح الأفراد في هذا العصر، يهتمون بالعمل في وظائف، تحقق لهم إشباعاً كثيرة، وتقابل طموحاتهم بصدور ربح، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة، بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

ثامناً: يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات، الضرورية لإعداد وتنفيذ، الأنشطة الأخرى، لإدارة الموارد البشرية، مثل التقاعد، والتحصير للمعاشات، والتأمينات، وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة، وذلك للتقليل من نسبة التعطلات، بين الحين والآخر، بسبب المناصب الشاغرة، وعدم وجود، أفراد أكفاء، لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة (2).

تاسعاً: تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد، مدخلات لنشاط إستقطاب، حيث يساهم في فتح مجالات التطوير، أمام الأفراد، في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة، وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية، ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي (3).

¹ - بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص20.

² - فايذة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص ص82،84.

³ - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص187.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

يعتبر مفهوم الأداء، من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من إهتمام البحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد، و المؤسسة، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بجدية، ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات، ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع، هو تسليط الضوء على الأداء، والتعرف على مفهوم أداء العاملين، والتعرف على العوامل المحددة لهم، بالإضافة إلى التعرف على معايير تقييم أدائهم، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

على الرغم من كثرة البحوث، والدراسات المتناولة للأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع، أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء.

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين في المؤسسة

تعريف الأداء لغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أداء للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه.

أما إصطلاحاً: إن موضوع الأداء هو موضوع مثير للجدل، وغير متفق عليه للأسباب التالية: عدم وجود تعريف شامل لتعريف مصطلح الأداء، عدم توافر المعرفة الكافية، لماهية العوامل المحددة للأداء، فلذلك اختلف العلماء على تعريفه، فنجد عدة تعاريف التي تناولت تقديمه، منها تعريف **Peter Ferdinand Drucker** على أنه: التوازن بين رضا المساهمين، والعمال، فقد أشار **Kirakim** ، إلى أن الأداء يدل على: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة (1).

ويعرف أيضاً: على أنه هو الأساس الذي من خلاله، يتم الحكم على فعالية الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز أهداف المؤسسة (2).

الفرع الثاني: أنواع أداء العاملين

بعدها تمّ التعرض إلى مفهوم الأداء، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء، بغرض إختيار معايير التقييم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاث أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي، والأداء الخارجي.

الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المؤسسة، من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية: الأداء البشري، وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن، إعتبارهم مورد إستراتيجي، قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية، من خلال تسيير مهاراتهم

¹ - إبراهيم مجّد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، مملكة البحرين، 2013، ص 104.

² - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص 172.

الأداء التقني، ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعّال، أما الأداء المالي، ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأق من مواردها الضرورية، ليس نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية. (1).

الأداء الخارجي: هو الأداء النابع عن، التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كإرتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها (2).

ثانيا: حسب معيار الشمولية

ويمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

الأداء الكلي: هو الأداء الذي يتجسد في الإنجازات، التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات، في تحقيقها، دون إنفراد جزء، أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي، يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة، كالإستمرارية، والنمو، والربحية.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداة الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة (3).

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف، والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة، وتكاليف منخفضة.

أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية العاملين داخل المؤسسة في قدرتهم على تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمن موارد المؤسسة بفعالية، لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة و إستمراريتها، أو زوالها، مرتبط بنوعية، وسلوك الأفراد، وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية، وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية العاملين، لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

¹ - هياج عبد الرحمن، أثر مراقبة التسيير على رفع مستوى الأداء المالي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2012، ص 6، 5.

² - نفس المرجع، ص 6.

³ - بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2012، ص 27.

أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال، مجموعة من المؤشرات، المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء والسمعة⁽¹⁾.

الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة

يحتل موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة، والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً، ومؤشراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على إهتمام بالغ من جميع المستويات، ابتداءً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة، وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا، تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة.

أولاً: بالنسبة للعاملين

يعدّ أداء الفرد على مختلف المستويات، والتنظيمات إنعكاساً لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد، على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية، التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية، والتكوين، والإنتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق، يجب على كل فرد أن يوجه إهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور، ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة، لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد، بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته. من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن، إهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية⁽²⁾.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقديم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة

¹ - عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص ص 89، 90.

² - صالح عودة سعيد، قمة الأداء، المكتب إصدارات اليرموك، ط 10، العراق، 1988، ص 211.

يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو إنعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا⁽¹⁾.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح، والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد، أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة، وإستقرارها، وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا، وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام، أن اهتمام إدارة المؤسسة، وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة إهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاسا لقدرات، ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو إنعكاس لقدرات، ودوافع الرؤساء والقادة أيضا⁽²⁾.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى، أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في الدولة⁽³⁾.

المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين

سنورد بالتفاصيل أهم العوامل المحددة لأداء العاملين، في المؤسسة حسب نموذج Porter، فإننا نجد أن الأداء يحدده ثلاث عوامل رئيسية، وهي: الجهد المبذول، القدرات، وإدراك الدور (المهام)⁽⁴⁾.

الفرع الأول: الجهد المبذول

وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهده، بقدر ما يعبر، ويعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء⁽⁵⁾.

الفرع الثاني: القدرات الفردية

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

الفرع الثالث: إدراك الدور (المهام): حيث أنه يتمثل في الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتفاق في كل محدداته⁽⁶⁾.

1- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، 1998، ص291.

2- دباش سامية، دور الخوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2013، ص91.

3- أبو كطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، صص61،62.

4- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات، دار المهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص172.

5- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 2007، ص87.

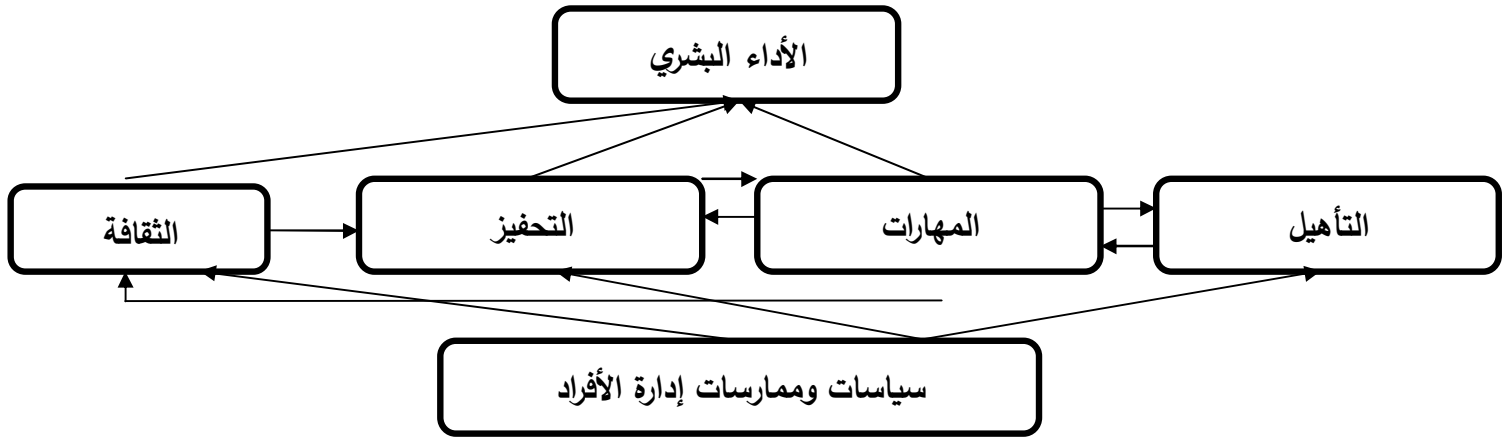
6- بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير تسيير مؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص57.

ويتحدد الأداء حسب Vroom يتفاعل ثلاث عناصر⁽¹⁾:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ويتفاعل هذه العوامل الثلاثة، تحدد لنا الأداء، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين، والمتمثلين في القدرات، والإدراك، وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء، يتوقف على المستوى، أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين، ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): محددات الأداء، وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ص 57.

من خلال هذا الشكل، نلاحظ أن الأداء البشري ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية، حيث تعتبر المهارات مصدرا أساسيا، ومكونا رئيسيا للأداء البشري، والتي تكون بدورها مرتبطة بمؤهلات الأفراد، كما يؤثر التحفيز على الأفراد بحيث يدفعهم إلى التعلم، واكتساب المهارات، كما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، وتشير الثقافة، والقيم المشتركة بين الأفراد الحاجة إلى الاعتراف، والانتماء، كما تؤثر على أنظمة الحوافز بالمؤسسة، وتتأثر هذه العوامل الثلاثة بالجو العام الذي توفره إدارة الموارد البشرية⁽²⁾.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين في المؤسسة

قبل التطرق إلى معايير تقييم أداء العاملين في المؤسسة نقوم باستعراض المفاهيم التالية:

أولاً: المعيار: هو الذي يشير إلى مستوى أداء حدد مسبقاً، في ضوء دراسات علمية دقيقة، أو بناء على إجتهدات من يملكون الخبرات، كما ينتج معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق (الفعلي) عنه.

¹ - سعد شايبة، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه دولة، غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1995، ص 143.

² - بوجعادة إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

ثانياً: التقييم: يشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق، إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أو متدنياً أو مرتفعاً أو مقبولاً، في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس، بمعنى إنهاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم تدرج⁽¹⁾.
ثالثاً: معايير الأداء: الأداء الذي ينسب إليه أداء الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليهم أو هي المستويات التي تعتبر الأداء جيداً ومرضياً⁽²⁾.

رابعاً: تقييم الأداء: النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل⁽³⁾. فقد اختلف الباحثون في، تحديد معايير تقييم أداء العاملين، فهذه الأخيرة تتطلب وجود جانبين أساسيين، أولهما الجانب الذاتي، والجوانب الموضوعية، أو التقليدية، حيث أن الجانب الذاتي، يستخدم عن طريق قياس السلوك الفردي، وهذا القياس أدائه، أما الجانب الموضوعي فيستخدم معطيات، ومحصلات ناتجة عن أداء الفرد، أي بمعنى الناتج الكلي للفرد من خلال أدائه المهام.

الفرع الأول: الجانب الموضوعي

يعبر عن المقومات الأساسية التي، تستلزمها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في الآتي:

أولاً: المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ثانياً: كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤولياته عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ثالثاً: جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة⁽⁴⁾.

وكذلك يتم تقييم وتقييس الأداء في الجانب الموضوعي، من خلال إستخدامها لمعطيات كمية، كالأرقام ومثال ذلك، عدد أيام الغياب، أو عدد ساعات التأخر، والتي يمكن التعبير عنها رقمياً، بالإضافة إلى ذلك هناك عدة مؤشرات يعتمد عليها الجانب الموضوعي في قياس أداء الأفراد من بينها: قياس الإنتاج، قيم المبيعات، معطيات الأفراد، قياس أداء الوحدات⁽⁵⁾.

الفرع الثاني: الجانب السلوكي أو الذاتي

ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

1 - إبراهيم مجد الحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

2 - رايح مخلف، نحو تقييم فعال لإدارة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 72.

3 - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني)، مكتبة عين شمس، ط1، مصر، 2002، ص 413.

4 - مجد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2006، ص 210.

5 - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2001، ص 389.

أولاً: التعاون: حيث يقيّم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل، والمتصلين به من زملائه بالمؤسسة، أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ثانياً: درجة الاعتماد عليه: و يقيّم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته، ومدى حاجته إلى المتابعة.

ثالثاً: الحرص على الآلات والأدوات والمواد: و يقيّم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات، والمعدات، واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

رابعاً: المواظبة: و يقيّم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والإنصراف.

خامساً: إستعمال وقت العمل: و يقيّم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله، ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

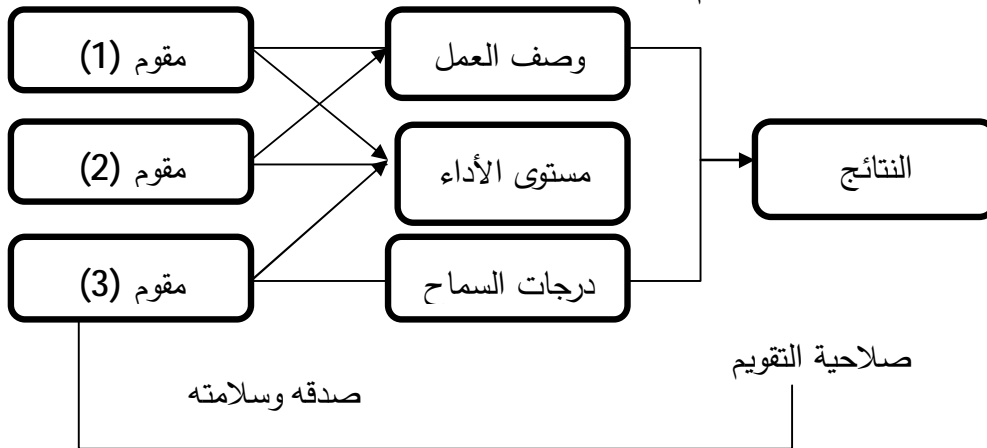
سادساً: السلوك الشخصي: و يقيّم ذلك العنصر، الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المؤسسة، فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

وخلاصة الأمر فإن عملية التقويم يشترط أن تتوفر فيها أمران: صلاحية التقويم، وصدق التقويم وسلامته.

ولكي يتوافر عنصر الصلاحية، والصدق في تقويم أداء الفرد يجب أن تتوفر أربع عوامل هي: (1).

وصف مكتوب لكل وظيفة، و مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها، و مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين، بالإضافة لتحديد درجات السماح، أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات أداء محددة فلا بد من ذكر أسباب ذلك، و يوضح الشكل التالي العوامل التالية:

الشكل رقم (03): صلاحية وسلامة تقويم أداء العاملين.



المصدر: مُجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

فالجانِب السلوكي "يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية، والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمديرين".

¹ - مُجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

المبحث الثالث: مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين

أظهرت المؤسسات في السنوات القليلة الماضية، إهتماما متزايدا بتخطيط المسار الوظيفي لما له من دور فعال في بناء ولاء العاملين لمؤسساتهم، لذا سنوضح في هذا المبحث، مدى مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال العناصر التالية: سنوضح دور كل من الموظف (العامل)، والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي، وتكمن في (المدخل الفردي والمدخل التنظيمي)، وأخيرا طريقة تخطيط الفرد لمساره الوظيفي.

المطلب الأول: دور الموظف والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي

يتوزع تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمؤسسة، فلكل منهما دور يلعبه في تحسين وتعظيم قدرات ورضا الموظفين، بما يسهم في تعزيز فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية، ويمكن عرض دور كل من الطرفين كما يلي: (1).

الفرع الأول: دور الموظف في تخطيط مساره الوظيفي

يتطلب تخطيط الموظف لمساره الوظيفي أن يكون متحسبا، مبادرا، متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية، وذلك بتحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفي ومن ناحية أخرى فإن، إستمرار طموح الفرد، وتطويره لقراراته يؤديان لتغيير تطلعاته الوظيفية، والسعي للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة، أو أعلى تتناسب وذلك التغيير الذي أحرزه مثل الحصول على مؤهل عال، أو اكتساب خبرات أكثر، أو اجتياز برامج تدريبية متنوعة، وما إلى ذلك، فهي مسؤولية الفرد بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوبا، ومن قدراته شيئا يمكن تسويقه، وإلا فلن يجد العمل المناسب مع قدراته وطموحه، وسيعجز عن توفير مستوى المعيشة المرغوب، والمؤسسات يجب أن تهيب فرصا للتدريب، والتعليم الذاتي، وللأسف فإن جانب كبيرا من العاملين، يجهل أو يتجاهل مسؤوليته عن تخطيط مساره الوظيفي، ويترك الأمر للمؤسسة التي يعمل بها، وهكذا يحدد يسلم قياده، ويحجم مستقبل وظيفته ويقلل فرص تحقيق أهدافه الخاصة بالمسار الوظيفي إن كان قد حددها فعلا (2).

الفرع الثاني: دور المؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي

وتتعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المؤسسة، أو بالأحرى إدارتها في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فهي على ضوء خطتها الإستراتيجية تخطط لمواردها البشرية فتحدد إحتياجاتها المستقبلية من العمال من حيث الخصائص والأعداد، كما تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط، وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها، ومن خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف فهي تحلله ومهمة التحليل هذه تتضمن تحديد القدرات، ونقاط القوة والضعف، واستشراف الميول، كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بها، ينسجم مع ما تم إعداده، ويتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية، فتهيئ الوظائف الممكن شغلها، كفرص ضمن المسار الوظيفي وتهيئ فرص عمل متكافئة، ويتطلب إعداد الفرد لمخطته الوظيفية القادمة في حالة الترقية، تطويرا للقدرات، أو استحداثا وإضافة لقدرات جديدة، كما يتطلب إعداد الفرد لمخطته الوظيفية أخرى بذات المستوى نقلا وليس ترقية، تدريبا، تحويلا، يجعله قادرا على الوفاء بمهام الوظيفة الجديدة، كما يتضمن دور الإدارة إعلام

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2008، ص ص 351، 352.

2- محمد أحمد عبدالله طبل، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الموظفين بالوظائف المتاحة، وتلك المتوقع أن تحلو، وتهيئة النصح والإرشاد، اللازمين للموظفين، بشأن محطاتهم الوظيفية القادمة، وسبل الإستعداد والانتقال إليها⁽¹⁾.

كما يظهر دورها عن طريق المدير المباشر، وربما تحديدا عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تضطلع بهذا الدور الهام، حيث يقوم بالبحث عن التوافق المطلوب بين طموحات الفرد، وبين ما تريد المؤسسة تحقيقه من الموظف، وذلك من خلال اكتشاف مجموعة المميزات والقدرات التي يتمتع بها الموظف، وإخضاع هذه السمات للإختبار المتواصل عن طريق خطة توضح لها الغرض، ويجري تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية⁽²⁾.

أما دور المدير المباشر فيبرز من خلال، الوصايا التي يجهزها لإدارة الموارد البشرية، من أجل تصحيح الاختلالات التي تحدث في التوافق المطلوب، بين سمات الموظف وأهداف المؤسسة الموضوعية لمساره الوظيفي، وتقديم النصح والإرشاد إلى الموظف نفسه في حالة حدوث أية انحرافات في تلك الخطة.

ويتلخص دور إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر في رسم المسار الوظيفي بما يلي:

وضع خطة متكاملة لتخطيط المسار الوظيفي لجميع الوظائف، تحديد مسارات الموظفين كل حسب سماته وطموحاته التي تتناغم مع متطلبات الخطة وأهداف المؤسسة، إطلاع المدراء المباشرين على الخطة أعلاه، وتدريبهم على كيفية تنفيذها ومتابعتها، قيام المدراء المباشرين بإرشاد وتقديم المشورة، والنصح للموظفين من أجل تقويم مسارهم الوظيفي تبعاً لمقتضيات الخطة، وإجراء التغييرات المطلوبة التي تخدم الخطة أعلاه، حسب الضرورة كالنقل، والترقية، والتدريب⁽³⁾.

المطلب الثاني: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد يخطط، ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته، وقدراته، واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم، وتطور قدراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، وطموحاتهم الوظيفية، وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية⁽⁴⁾.

ولا بد من التأكد أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المؤسسة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مديلاً فردياً، ومديلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين:

الفرع الأول: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي

إنّ تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور، ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل عدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:

1 - زاهد مجّد دبري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

2 - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 206.

3 - نفس المرجع، ص 206.

4 - أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

أولاً: تقويم الفرد لذاته: حيث يتعرف على طموحاته، وآماله ثم يتعرف على قدراته، وإمكاناته، ثم يقارن إذا كانت القدرات، والإمكانات والمهارات كافية، لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية، فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة، أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً: تحديد الفرص الوظيفية المتاحة

سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً، والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل: دليل المؤسسة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

ثالثاً: تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل

ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً التحديات لاكتساب المهارات، والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات، وإمكانات الفرد.

رابعاً: إعداد الخطط المستقبلية

بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل، وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك⁽¹⁾.

خامساً: تنفيذ الخطط

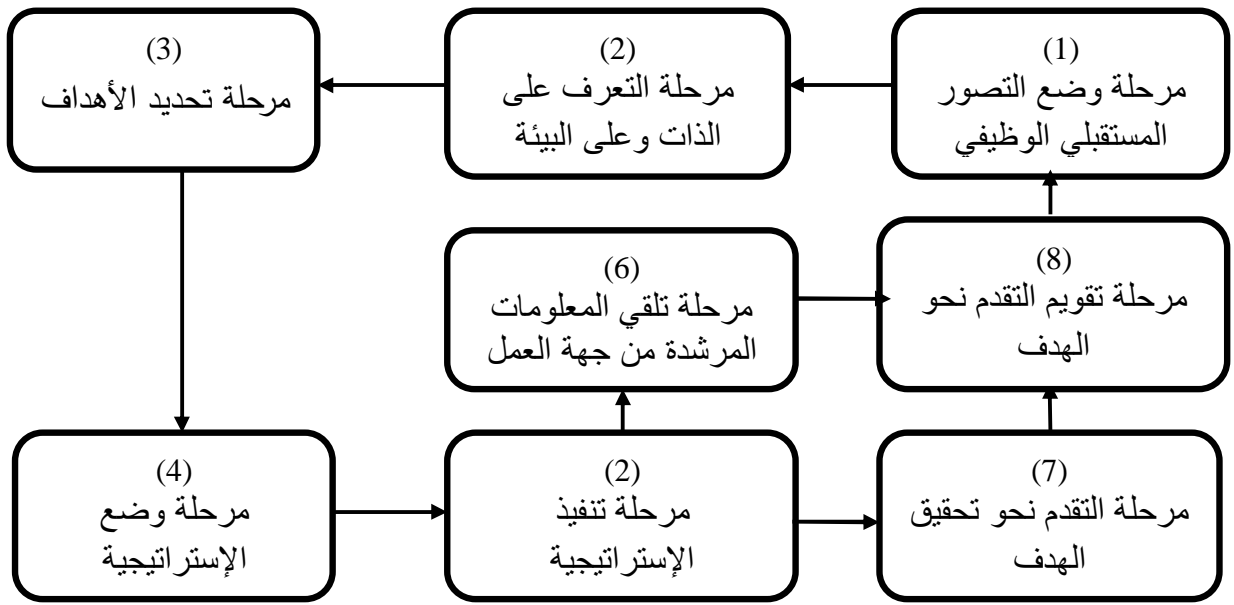
حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد، ويشجع على التنمية الوظيفية، إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته، كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل: توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد⁽²⁾.

وأخيراً ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد، وأهدافها لا بد من استمرار العملية والتي تشمل جميع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرشدة، وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتنر وكنكى النموذج التالي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 517، 518.

² - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 266.

الشكل رقم (04): نموذج تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

الفرع الثاني: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر، وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً⁽¹⁾.

كما يتم التوافق بين الطرفين، إستناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل: المهارات والخبرات المختلفة، الإدراك الذاتي، النمط السلوكي.

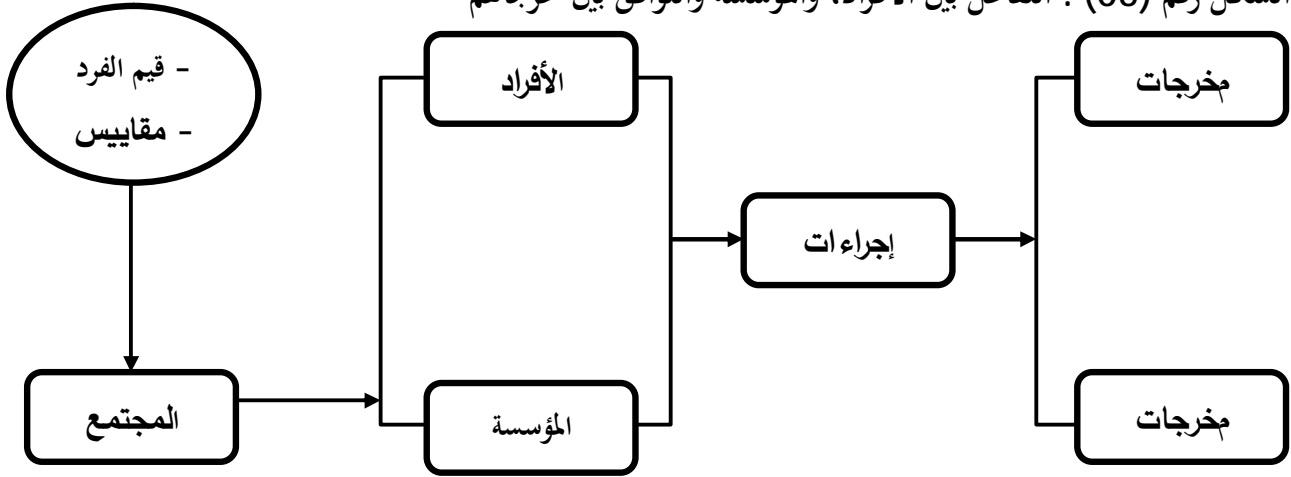
ومن بين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل: طبيعة الإشراف، خصائص ومتطلبات العمل، تمكين الأفراد، ونظام المرتبات والمكافآت.

ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً، إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل، وقد يؤدي عدم التوافق أحياناً أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها، والتي يمكن أن تكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنياً للأفراد، بجانب مساعدتهم على إمتلاك واكتساب الخبرات، والقدرات اللازمة، والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية، وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف، ويتضح ذلك من الشكل التالي:

¹ - نفس المرجع، ص 299.

الشكل رقم (05) : التفاعل بين الأفراد، والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص301.

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في المؤسسات الصناعية، خاصة ضمن ثلاث مجالات رئيسية على أساسها ترسم المسارات الوظيفية للأفراد.

المطلب الثالث: طريقة تخطيط الفرد لمساره الوظيفي

يجب على الفرد تخطيط مساره الوظيفي طبقاً للخطوات التالية: (1)

الفرع الأول: مرحلة الاستكشاف

ما إذا يجب أن يفعله بالنسبة لهذه المرحلة؟ تعبر هذه المرحلة عن الجهود التي يبذلها الفرد في التعرف على مهاراته وقدراته، واهتماماته، والأنشطة التي يمكن القيام بها لتكوين مهاراته، وصقلها من خلال التعليم والتدريب، والتعامل مع الظروف المحيطة والمؤثرة على حياته الوظيفية، ويتوصل الفرد في هذه المرحلة إلى فكرة سليمة ومناسبة عن الوظيفة التي يديرها والمسار الوظيفي الذي يمكن أن يسلكه إليها، وتتأثر هذه الجزئية من مرحلة الاستكشاف بعوامل كثيرة من أهمها، المدرسة والعائلة والأصدقاء ووسائل الإعلام.

وأيضاً التعرف على فرص العمل المتاحة، لذلك يجب أن يحرص الفرد على أن تتوفر لديه معلومات كافية، ودقيقة عن وظائف المسارات الوظيفية في كل تخصص، أو على الأقل التي تدخل في مجال إهتماماته، والسؤال الآن هو: من أين يحصل على هذه المعلومات؟ لديه أكثر من مصدر منها على سبيل المثال: وسائل الإعلام، النصائح التي يتلقاها من بعض زملائه وأساتذته ووالديه، النشرات والوثائق، المراكز المتخصصة مثل وزارة القوى العاملة.

الفرع الثاني: مرحلة التقييم الذاتي

بعد أن تجمعت لديه معلومات عن مهاراته، وقدراته، واهتماماته بالمسارات الوظيفية المختلفة، ما إذا يجب ان يفعل بعد ذلك؟ يجب على الفرد في هذه المرحلة أن يقيم ذاته، ويتضمن تقييم ذاته الإجابة على التساؤلات التالية:

¹ - محمد نجاد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص ص 285، 286.

ما هي الوظائف التي تستحوذ على اهتماماته من بين تلك الوظائف؟ وما مدى استعداداه لشغلها مستقبلاً؟ ما هي المهارات التي يملكها بالنسبة لتلك الوظائف؟ ما هي قيمه واهتماماته بالنسبة لها؟ وماذا يحب وماذا يكره بالنسبة لهذه الوظائف؟ ومن الآليات التي تساعد الفرد على تقييم ذاته هو أن يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف فيها يتعلق بـ: النواحي الفنية والعلاقات الشخصية، وكذا درجة الأهمية التي يضعها للوظيفة التي تشغل تفكيره مستقبلاً.

كما يقصد بتقييم الذات: تشخيص ومعرفة الميول والإتجاهات الوظيفية والسلوكية، وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية، وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية أو الوظيفية، واختبارات التكيف مع الموقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات⁽¹⁾.

الفرع الثالث: تحديد الفرص الوظيفية

يكون قد وصل إلى مرحلة التعرف على المجال الوظيفي الذي يمكن أن يكون مجالاً لمساره الوظيفي، وقبل أن يتخذ أي قرارات تتعلق بتنفيذه للبدء في السير نحو تحقيق هذا المسار عليه أن يقيّم الفرص المستقبلية المتعلقة بهذا المسار⁽²⁾.

¹ - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 289.

² - محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 286.

خلاصة الفصل:

إستعرضنا في فصلنا هذا بداية من مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، والذي يعدّ من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، كما تطرقنا إلى الخطوات التي تمر بها هذه الوظيفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة كما أن هناك مجموعة من الاعتبارات والاستخدامات لتخطيط المسار الوظيفي والتي تحدد فعاليته لدى الفرد والمؤسسة، ولعل أهم هذه الاعتبارات التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية، الدافعية والقدرة على تطويرها، ومستوى النضج والتوازن الذاتي.

أما فيما يتعلق بأداء العاملين فقد توصلنا إلى أنه له دور كبير في نجاح المؤسسة، والوصول إلى الأهداف المنشودة، كما يكتمل أداء العاملين بمجموعة من العوامل المحددة التي تعبّر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، وهناك مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم تقييم الأداء للوصول إلى أفضل أداء لدى الموظف.

أما فيما يخص مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين فللفرد، والمؤسسة دور كبير ومهم في تخطيط المسار الوظيفي، وذلك بهدف تحسين وتعظيم قدرات، ورضى الموظفين، وتعزيز فعالية المؤسسة، كما يمكن القول بأن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي، كما عرضنا كيف يمكن للفرد أن يخطط مساره الوظيفي عن طريق مجموعة من المراحل وذلك للوصول إلى تحقيق أهدافه المستقبلية.

الفصل الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية
البويرة

تمهيد الفصل:

في إطار التطورات التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، وفي ظل التحولات الجذرية في المجال الاقتصادي تسعى المؤسسات الوطنية، إلى التغيير في وضعيتها، لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن من جهة، وتلبية أكبر قدر ممكن من الطلبات من جهة أخرى، ولتحقيق هذه الأهداف، عليها تطبيق الأساليب العلمية في تسيير أعمالها، ومن هذه الأساليب، تخطيط المسار الوظيفي الذي يعتبر موضوع دراستنا.

ومن خلال الدراسة الميدانية سيتم تسليط الضوء على هذا الموضوع والتعرف على رأي الرؤساء، والمرؤوسين، و اتجاهاتهم حول الكثير من الجوانب التي تضمنتها الدراسة النظرية، والتي تتعلق مثلا بتخطيط الموارد البشرية، وعمليات الترقية والنقل على مستوى الوحدة، وعملية تقييم الأداء وغيرها، لإستخلاص مدى تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي، ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول تقديمها عاما حول المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من ثلاث مطالب، المطلب الأول بعنوان منهجية دراسة الحالة، والمطلب الثاني التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري، أما المطلب الثالث عنوانه الطاقة البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

أما فيما يخص المبحث الثاني فيناقش تبويب معطيات الإستبيان، ويحتوي على ثلاث مطالب، الأول يحتوي على تبويب لمعطيات المحور الأول تخطيط المسار الوظيفي، والمطلب الثاني تبويب لمعطيات المحور الثاني حول أداء العاملين في المؤسسة، وأما المطلب الثالث فيتضمن تبويبا لمعطيات المحور الثالث حول مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين، لنقوم في المبحث الأخير بتحليل النتائج المتحصل عليها من كل محور من محاور الاستبيان، حيث قمنا بتخصيص المطلب الأول لتحليل نتائج محور تخطيط المسار الوظيفي، وفي المطلب الثاني حللنا نتائج محور أداء العاملين، أما بالنسبة للمطلب الثالث خصصناه لتحليل نتائج محور مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تماشياً مع متطلبات الموضوع الذي نحن في صدد البحث فيه، قمنا باختيار مؤسسة عمومية، وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري، ومن خلال هذا البحث نحاول التعرف على هذه المؤسسة، وهيكلتها التنظيمي، وذلك بالإعتماد على منهجية لدراسة الحالة، من خلال جمع البيانات وتحليلها، بالاستعانة بمجموعة من التقنيات نتطرق إليها فيما يلي:

المطلب الأول: منهجية دراسة حالة

قبل البدء في عرض وتحليل المعلومات المرتبطة، بواقع تخطيط المسار الوظيفي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، لابد من أن نتطرق أولاً للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

الفرع الأول: أدوات الدراسة

إقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث، المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين، التعامل مع المنهج الوصفي ومنهج مساعد له، متمثلاً في دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، للقيام بعرض وتحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والذي استوجب منا اللجوء لتقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة المتمثلة في المقابلة، الإستبيان، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: تعريف المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات، و البيانات، في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، وتم تعريفها على أنها "حوار ودي بين الباحث و المبحوث أو أكثر، يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج" (1).

ثانياً: أجوبة المقابلة الشخصية

في يوم الخميس 02 أبريل 2015 أجرينا مقابلة شخصية، مع موظفة مكلفة بالدراسات، بدائرة الموارد البشرية والوسائل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث سألناها مجموعة من الأسئلة، والتي تظهر في الملحق رقم (01)، توصلنا بعد ذلك إلى :

فيما يخص الجواب الأول، فكانت إجابتها "بنعم" ، والجواب الثاني كانت إجابتها أحياناً، إلا في حالة وجود أعمال جديدة، والجواب الثالث، فكانت إجابتها بأنها تحصلت على حوافز مادية، متعلقة بالتقييم الشهري، والسنوي، وحوافز معنوية تكون بطريقة غير مباشرة، أما فيما يخص الجواب الرابع، كانت إجابتها "بنعم" ، ولكن في بعض الأحيان كانت تبذل جهداً أكبر عندما يفرض عليها المسؤول مهام جديدة، والجواب الخامس فكان "لا" ، لم تحصل على الترقية بالرغم من أنها تحصلت على التكوين، والجواب السادس كانت إجابتها "بنعم" ، أي أن هنالك مناخ جيد للعمل في المؤسسة، وأما الجواب السابع كان "لا" ، أي أنها تبذل جهداً أكبر من الأجر الذي تتقاضاه، والجواب الثامن فأجابت بـ "لا" أي أن اقتراحاتها وآرائها لا تلقى أي إستجابة من طرف المسؤولين، والجواب التاسع فكانت إجابتها بـ "لا" ، بل كل موظف

¹ - عويس خير الدين، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1997، ص69 .

يقوم بالعمل المطلوب منه دون الحاجة إلى الإشراف المتواصل، أما الجواب العاشر كانت إجابتها "نعم" خاصة تلك الأهداف المتعلقة بالوظيفة وما يخدم المؤسسة، أما فيما يخص الجواب الحادي عشر فكان بأن هناك طريقة رسمية متمثلة في قانون المؤسسة، وطريقة غير رسمية (شفهية) تكون من طرف المدير، أما الجواب الثاني عشر كانت إجابتها "أحيانا"، وذلك حسب نوع القرارات، فإذا كانت واضحة فلا مشكلة في ذلك، أما إذا كانت معقدة فقد تجد صعوبة في تطبيقها، والجواب الثالث عشر فكان بأنها تقوم بدراسة الأعمال، ثم تدرجها حتى توصل إلى المسؤول الأول، أما الجواب الرابع عشر فكانت إجابتها "بنعم"، وذلك حسب الرتب ويكون على مستوى الوزارة والمسئول، والجواب الخامس عشر فكان بأنه يوجد تقييم خارجي، ويكون من طرف الوزارة أو الوالي أو المدير، وتقييم داخلي ويكون من طرف المسؤول المباشر، والجواب السادس عشر فكانت إجابتها بأن نتائج التقييم تظهر إما بالحوافز، وذلك من خلال المردودية الفردية سواء بالزيادة أو بالنقصان، أو بالتشجيع وذلك لكي تكون هناك مصداقية أكبر، وأما الجواب السابع عشر فكان أنه إذا كان تقييم الأداء في صالح العامل ويريضه، فهذا يزيد من مردودية العمل، وإذا كان في غير صالحه فقد ينتج عنه تكاسل وعدم الإنضباط في العمل، وتدنيه، وأخيرا فيما يخص الجواب الثامن عشر، كانت إجابتها بأن نمط القيادة السائد في المؤسسة هو النمط الدكتاتوري.

ثالثا: تعريف الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين، بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (1).

وقد اعتمدنا عليه في البحث، لأنه يتيح للمبجوثين فرصة الإجابة بنوع من المصداقية و الوضوح، نظرا لكونه غير مرتبط تماما بالعمل، بالإضافة لكونه سري، وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، وهو ما يبعد الخوف عن المبجوثين للإجابة بمصداقية تامة، وقد حاولنا في هذا الاستبيان التقييد بموضوع البحث، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي، بغرض التعرف و الإلمام بالموضوع المدروس، و التعرف على مدى استجابة المبجوثين له، وقد احتوت الاستمارة النهائية على (25) سؤال موزعين على ثلاثة محاور رئيسية كما هي موضحة في الملحق رقم (02) وهي:

المحور الأول حول تخطيط المسار الوظيفي بديوان الترقية والتسيير العقاري، والمحور الثاني كان حول أداء العاملين بالديوان، والمحور الثالث فكان حول مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين .

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي هي في الاستمارة فهي :

الأسئلة المغلقة: وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة، و محددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

الأسئلة المفتوحة: وهذا من أجل الاستفادة على آراء المبجوثين، حول الظاهرة المدروسة، و الإدلاء بها بكل حرية و بدون أي تقييد.

¹ - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط05، الجزائر، 2009، ص67.

وقد تم جمع الاستثمارات بعد مدة تتراوح من أسبوع إلى أسبوعين، لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، ومن بين 50 استمارة تم تسجيل 03 استمارات لم ترد، وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستثمارات، و ترميزها ليسهل وضعها في جداول و تفسيرها، للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة

قبل التطرق إلى معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي في ديوان الترقية و التسيير العقاري، لابد من التعرف عليه، وذلك من خلال لمحة تاريخية عن إنشائه، و المهام الموكلة إليه، والذي يساعد أكثر في التعرف عليه هو هيكله التنظيمي ومؤسسات أدائه، ونوضح ذلك كما يلي:

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري ومهامه

ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: المراحل التي شهدتها دواوين الترقية و التسيير العقاري

لتمكيننا من تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري، لا بد من معرفة التحولات التي عرفتها طبيعتها القانونية منذ إنشائها إلى يومنا هذا (1).

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري سنة 1974 م، إلى غاية سنة 1985 م، وأهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم إستقلال الدواوين في تسييرها تجاه الإدارة العمومية.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985 م، إلى غاية سنة 1991 م، عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تعديلا في طبيعتها، حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية، عمومية، محلية، وهذا بموجب أحكام المادة -01- من المرسوم رقم 85 / 270 المؤرخ في 1985/11/05 م، المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الحالية الممتدة منذ سنة 1991م، إلى يومنا هذا، وخلال هذه المرحلة عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تحولا أساسيا، ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة، و المؤسسات العمومية، وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة -01- من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12م.

ثانيا: مهام الديوان

تمت إعادة تنظيم الديوان لولاية البويرة أساسا طبقا للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في 2005/04/25 م، المعدل و المتمم للقرار الوزاري رقم 43 /SMP الصادر في 1998/10/19 م، الحامل لمخطط ديوان الترقية والتسيير العقاري، ومن المهام التي أوكلت إليه، نذكر :

¹ - مصلحة تسيير الموارد البشرية، لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات والمراقبة، بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك، ومراقبة أشغال ما بعد البناء، وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي، وتسند إليها أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات البيئية، من طرف الوكالة ذاتها.

كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز، وزير السكن والتهيئة العمرانية، لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود.

ثالثا: نشاطات الديوان

حسب المرسوم التشريعي رقم 93/03 المؤرخ في 1933/03/01 م، واستنادا للمادة -01- يقوم بالترقية العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي، يتمتع بالأهلية القانونية، وتمثل نشاطاتها فيما يلي:

كل نشاطات الاقتناء والتهيئة لأوعية عقارية، قصد بيعها أو تأجيرها، وكل النشاطات التوسعية في الميدان العقاري، لاسيما بيع الأملاك أو تأجيرها، كنشاطات الإدارة والتسيير لحساب الغير.

وبصفة عامة هي كل النشاطات التي تساهم في إنجاز، أو تجديد الاعمال العقارية المتخصصة للبيع و الإيجار للأملاك العقارية، المعينة لمجالات الاستعمال السكني، أو المجالات المخصصة لإيواء نشاط حربي أو تجاري، كما يمكن أن يرشح متعاملا للترقية العقارية، القيام لمساعدة الدولة حسب الأشكال والشروط المعمول بها، والتي ستحدد نشاطات الترقية العقارية، حيث يستهدف إنجاز مساكن ذات طابع إجتماعي .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري ودراسته

سنتطرق في هذا الفرع أولا إلى الهيكل التنظيمي للديوان وثانيا دراسته

أولا: الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، وأهم المديرية التي يتكون منها، وذلك في الملحق رقم (03).

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي، الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها، ولهذا خرج ديوان الترقية والتسيير العقاري على تنظيم نشاط وتوزيع مهامه، وفقا للمخطط الذي يتشكل من مجموعة من المديرية الرئيسية وفق الترتيب التالي: (1)

المديرية العامة، ومديرية الموارد البشرية والوسائل العامة، بالإضافة إلى مديرية المحاسبة والمالية، ومديرية التحكم في إنجاز المشاريع، ومديرية التسيير وصيانة الممتلكات .

هذا بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص ل: الإستقبال، الأرشيف، مساعد الإعلام الآلي، مساعد الأمن والوقاية، المكلف بتحويل الإتصالات.

¹ - بالاعتماد على وثائق داخلية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

1. المديرية العامة

وفقاً لأحكام المرسوم 147 / 91، 12 ماي 1991 م، المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة -16- لديوان الترقية و التسيير العقاري وخاصة ب :

المدير العام: يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان ومشاريعه عن قرب، ويعتبر المسؤول الأول والأخير، على مدى نجاح وتسيير الديوان ونشاطه.

المدير المساعد: وهو مساعد مباشر للمدير العام.

الأمانة العامة: تعتبر كوسيلة إتصال بين مديريات الديوان والمديرية العامة، وتعمل على خلق جو أكثر تنظيماً، لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة بمكتب المدير العام، وهي مكلفة بتسجيل، ونقل، وتحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة، تقسيم العمل و توزيع البريد، الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف المديريات، و إعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام، واستقبال الزوار بالمديرية العامة.

الأمن الداخلي: يسهر على أمن الديوان، وتمثل مهامه في وضع مخطط أمن و السهر على تنفيذه، إلى غاية إنجازه من طرف المدير العام، تنسيق و مراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.

خلية المنازعات والشؤون القانونية: كالسهر على تنفيذ القرارات و إصدار الأحكام لصالح الديوان.

المراجعة الداخلية: كتقييم أداء المجلس، و الإصلاحات المقترحة إذا لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.

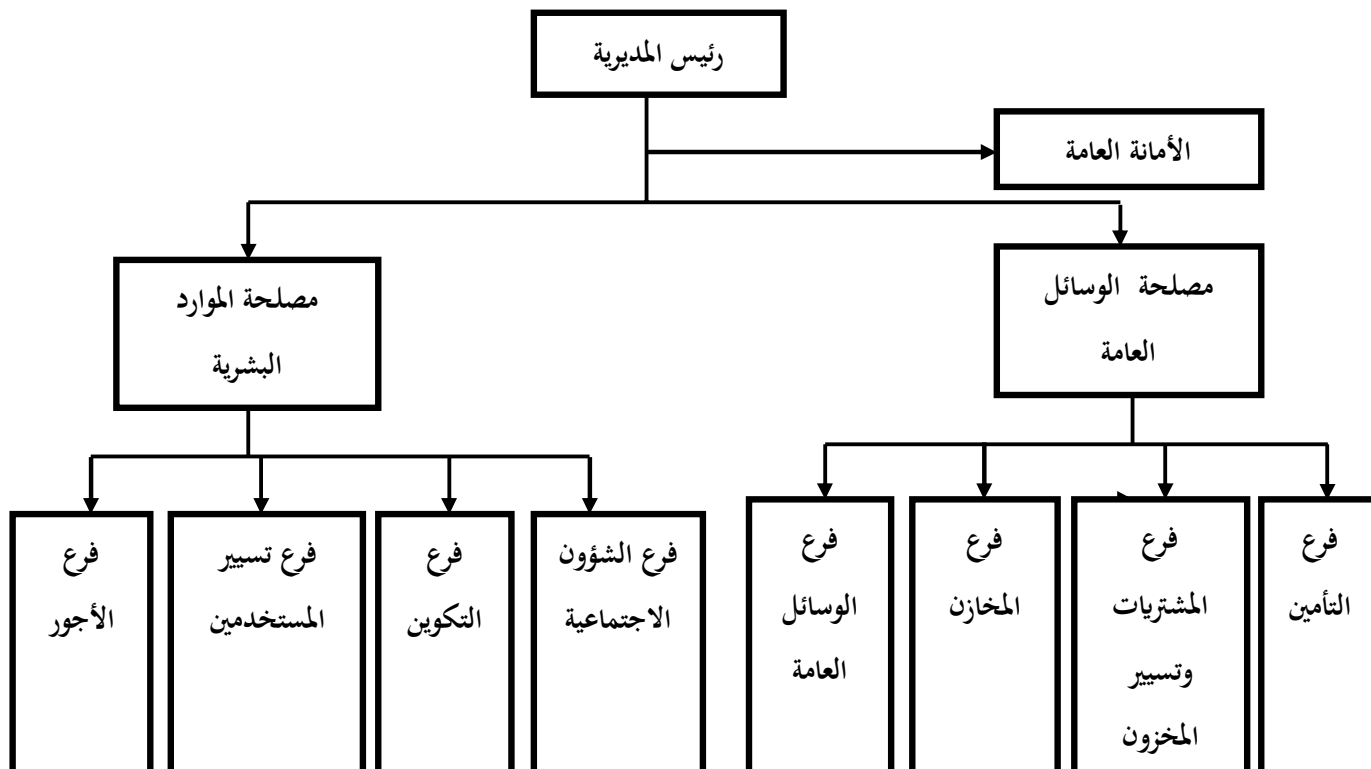
خلية التنظيم ونظام الإعلام الآلي و الإتصال: تسهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي وضمان الاستخدام الرشيد للموارد و الكمبيوتر، و صيانتها، وتصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.

2. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة

تعنى هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية، والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان، كما تهتم بالتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الإحتراقي، المتعلق بمستخدمي الديوان، فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب، وتنفيذ الإجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس، ويأتي على رأسها، رئيساً يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين، وحسن التسيير والأداء.

وتتكون هذه المديرية من مصلحتين: مصلحة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر صلة الوصل بين الإدارة والموظفين، وتنقسم بدورها إلى خلية التوظيف والتكوين، و خلية الأجور والشؤون الاجتماعية، ومصلحة الوسائل العامة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والوسائل العامة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

3. مديرية المحاسبة والمالية

تتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبة الخاصة بالديوان، وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة، لرصد وتنفيذ وضمان السيطرة عليها، كما تتم بضمان وصيانة وتحديد مكتب المحاسبة، وتوحيد جميع القيود المحاسبية، وتتكون هذه المديرية من: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، مصلحة الاستثمارات، مصلحة تحصيل الإيجار.

4. مديرية التحكم في إنجاز المشاريع

تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرامج استئجار المساكن الاجتماعية، كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع، وهي تتألف من: مصلحة الدراسات والبرمجة، مصلحة التسيير والصفقات، مصلحة إدارة عمليات السلوك.

5. مديرية التسيير وصيانة الممتلكات

تتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات والعقارات وصيانتها، وضع واتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات الممتلكات، وتضم هذه المديرية: مصلحة استغلال الممتلكات، مصلحة الصيانة والحفاظة على الممتلكات.

6. مديرية التنمية والترقية العقارية والأراضي

تتمثل مهامها مجملًا في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والأراضي، كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان، التي بدأت نيابة عن المجلس، تطوير الأراضي من خلال الإستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة، وتتكون هذه المديرية من: مصلحة الترقية العقارية، مصلحة التجارة.

7. جناح المراجع: ومن المهام الموكلة إليه ما يلي:

الإجراءات والدخل والنفقات ذات الصلة بنقل الأصول، تنفيذ التحقيقات الإدارية والفنية المتعلقة ببرامج الإسكان وشاغلها، وتوقف دوري لحالات نتائج الإيجار والإجراءات ومصروفات البيع، واستيراد المتأخرات المستخدمة، والدفع المنتظم للعائدات، ومتابعة حركة حسابات الخزينة التي أجزاها الديوان.

المطلب الثالث: دراسة مصلحة الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري

تعتبر دائرة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية للديوان، فهي تهتم بتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات، المهارات والقدرات المطلوبة، حسب ما تتطلبه المناصب الشاغرة في الديوان، فهي لا تكتفي بالتوظيف، بل تعتمد على تكوينهم لاكتسابهم معارف، وكفاءات جديدة تمكنهم من متابعة مسيرتهم المهنية، وبالتالي تقييم أدائهم، و منحهم أجور و رواتب، حسب المناصب الشاغرة والمستويات الوظيفية في الديوان.

الفرع الأول: سياسة التوظيف في ديوان الترقية و التسيير العقاري

من خلال دراستنا الميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري في مصلحة التوظيف و التكوين، أدركنا أن المؤسسة تقوم بتحديد الأهداف التالية فيما يخص سياسة التوظيف وهي: تقدير إحتياجاته من العمال، من حيث العدد و المؤهلات انطلاقا من الأهداف العامة للمؤسسة، تحسين إيرادات العمل توفير إمكانية الوصول إلى منصب معين (نظام الترقية و الحوافز).

أولاً: أنواع التوظيف في الديوان

هناك نوعان من التوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري هما:

التوظيف الداخلي: ويتمثل في النقل الرأسي (من الأسفل إلى الأعلى)، بمعنى الترقية (ترقية عامل من منصب إلى آخر)، و هذا النوع من التوظيف قليل في الديوان، حيث يكون في حالات التقاعد بالنسبة للإطارات و عمال التحكم فقط، ويتوقف إنتقال العمال حسب الشروط التالية: الخبرة، خصوصية المنصب من خلال (الاختبار الاختيار).

التوظيف الخارجي: و يتمثل هذا النوع، في توظيف عامل أجنبي، يتعامل الديوان مع مكاتب التشغيل بموجب إتفاق سار بينهما، وهو توظيف الأفراد المسجلين في هذه المكاتب و يكون هذا التوظيف في ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: يقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري بإرسال عروض العمل مع البيانات إلى مكتب التشغيل، التي تتمثل في: عدد المناصب الشاغرة، نوع الوظائف المرغوب فيها، التخصصات اللازمة، الشهادات الواجب توفرها.

المرحلة الثانية: وهي خاصة بمكتب التشغيل، حيث يقوم بدراسة البيانات و إختيار الأفراد وفقا لها، وكذلك وفقا لمدة التسجيل عندهم، حيث أنه ينتهج مبدأ الأقدمية، بعدها يقوم بإعداد قائمة بأسمائهم و إرسالها للمؤسسة مرفقة بسيرتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الانتقاء، وتكون عن طريق إختبار شفوي، يتم للفرد من طرف رئيس مصلحة أو دائرة في الديوان، ثم الإعلان عن الأشخاص المرغوب في توظيفهم وفق نتائجهم في الامتحان، و بعد ذلك تقوم مصلحة التوظيف و التكوين بإعداد عقود عمل لهم .

ثانيا: خطوات التوظيف:

إن عملية التوظيف تتم بالتنسيق مع وكالات التشغيل، و ذلك حسب التوظيف الخارجي كما سبق ذكره، حيث تتم عملية الانتقاء بمقابلة عامة للتوظيف، التي تهدف للحصول على أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بمطابقة مؤهلات المترشح، و متطلبات المنصب، بالإضافة إلى إمضاء العقد الذي يربط العامل الجديد بالديوان، و إنشاء أو وضع الواجبات المتبادلة، وقرار التوظيف تحدده عموما مصلحة المستخدمين بعد أخذ رأي المقابل، وتمثل خطوات التوظيف فيمايلي:

إستجواب المترشح: يجب على المترشح ملاً استجواب الترشيح، حيث تسهر مصلحة التوظيف و التكوين على أن يكون الاستجواب واضح، و ممضي من طرف المترشح، وبعد دراسة إستجواب المترشح، على هذه المصلحة، أن تقدم النتائج ممثلة في ثلاث أنواع من الإجابات: الرفض بسبب نقص المؤهلات مقارنة بمتطلبات المنصب، أو الوضع في مخزن الترشح، أو القبول (الاستدعاء لإجراء اختبار للترشح).

مقابلة عامة للتوظيف: الهدف من المقابلة هو الحصول على أكبر قدر من المعلومات، المتعلقة بمطابقة مؤهلات المترشح و متطلبات المنصب، و تقديم معلومات للمترشح تسمح له بالتعرف على الديوان، و المنصب و مميزاته، و نظام الأجور و المنافع الاجتماعية، وبالنسبة لمناصب التأطير، من الضروري إشراك المستخدم في المقابلة، ولضمان السير الحسن للمقابلة يجب: وضع لائحة للمناصب، وتحديد مستلزمات المنصب، بالإضافة إلى توفير نتائج إختيار المترشح.

تقدير إمكانية المترشح: يتم تقدير إمكانية المترشح بملاحظة ما يلي :
التكوين (معرفة عامة، تقنية و مهنية)، الخبرة (معرفة خاصة)، نتائج المقابلة، المؤهلات المطلوبة، الجنس و السن القانوني، وقرار التوظيف تحدده عموما مصلحة المستخدمين بعد أخذ رأي المقابل.

رسالة العرض: هي رسالة يقترحها الديوان على المترشح، تبين فيها الشروط الضرورية التي يرغب ديوان الترقية و التسيير العقاري أن تتوفر في المترشح، هذه الرسالة تلزم الديوان بتقديم بعض الضمانات للمترشح قبل إمضاء العقد، فهي لا تعد إلا لمجموعة من العمال، عندما تكون مطلوبة من المترشح، و عندما يرى الديوان بأنها ضرورية.

عقد الالتزام: تتجسد علاقة العمل في شكل عقد فقط، كوسيلة إثبات، لتأكيد علاقة العمل، ويجب لعقد العمل أن يعتبر كوثيقة إنضمام للديوان، و كوثيقة محددة لبعض أساليب تحقيق العمل، كما تحدده كذلك: المنصب، الرتبة، الأجر الأدنى، فترة التجربة، مدة الإشعار و مكان العمل، ويجب أن يحتوي على: إمضاء الطرفين، لتجنب التأخير في التكفل

بالموظف، و يجب أن يكون العقد ممضي في يوم تقديم المنصب أو على الأكثر بيومين، يبرم عقد العمل عموما بمدة غير محددة، و بوقت تام، و إلا حدد بغير ذلك كتابيا، وهذا ما يوضحه الملحق رقم(04).

إستقبال الموظف الجديد: من مهمة الخلية المكلفة بالتوظيف، أن تضع العامل الجديد من البداية في حالة نفسية جيدة، إطلاع العامل الجديد بالمعلومات العامة للمنصب، ومكاتبه في الديوان، بالإضافة إلى طبيعة نشاطه، وخدماته المكانية الخاصة للقطاع و الخدمة التي يعمل بها .

الوضع في العمل: ترافق مصلحة التوظيف الموظف الجديد، بتقديمه لرئيس المصلحة، أين يتم استقباله، و تعريفه بمحيط عمله، كما يقوم الموظف الجديد بزيارة لمكان عمله، و للمكاتب المختلفة قبل أن يؤخذ إلى رئيسه المباشر، الذي سيكفل به، بالإضافة إلى إعلامه بطبيعة الوظيفة المخولة إليه، و المساعدات المقدمة في اليوم الأول للعمل.

الفرع الثاني: سياسة التكوين

يحتاج الأفراد العاملين على مستوى الديوان إلى التكوين، حيث يعتبر إجراء منظم **ORGANIZED PROCEDURE**، من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة، و المهارات المتعلقة بغرض محدد، الذي تسعى و تهتم إدارة الموارد البشرية بتكوين مواردها، لما لها من أهداف كالوصول إلى تحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتكويين، حيث يكتسبون المهارات اليدوية، و الفنية، و الفكرية، لمواجهة المشاكل التي قد تواجههم، وبذلك تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن تحديد العمال المطلوب تكوينهم، لمواجهة المشاكل التي قد يتعرض لها الديوان، حيث يقوم أخصائي التكوين بإعداد قوائم الاستبيانات الكاشفة للحاجات، كما يعقد لقاءات مع رؤساء الدوائر المباشرين للعمال، في المصالح المختلفة، و من خلال التشاور يمكن تحديد هذه الاحتياجات. و يمكن لديوان الترقية و التسيير العقاري، أن يقدم تكويننا إلى: العمال الجدد مهما كانت مدة و علاقة عملهم، العمال العائدين من فترة ناتجة عن انقطاع، سببه حادث عمل أو مرض مهني، العمال الذين يطلب نشاطهم تعديلا ناتجا عن إدخال تكنولوجيات جديدة، أو تطلب إستعمال آلات جديدة، و العمال الذين غيروا مناصب عملهم. ويقدم التكوين حسب طبيعة الأخطار، و لا يمكن أن تقل مدته عن أسبوع، أو أن تفوق ثلاثة أسابيع تحدد مدة التكوين بخمسة أيام على الأكثر.

في حالة تجديد العهدة يحدد التكوين، و يتمثل في تعيين المعارف، و تحسين المستوى، و يجب أن يكتسي طابعا أكثر تخصصا، آخذا بعين الإعتبار الخبرة المكتسبة في العهدة السابقة، حيث يكون التكوين المقدم في هذه الحالة مكملا للتكوين المنظم سابقا، و لا يمكن أن تقل مدته عن خمسة أيام.

وفي الأخير، يمكن القول أنه يتم القيام ببعثات تكوينية في حالة وجود أحد المهارات على مختلف المؤسسات المعنية بذلك، و المطلوب من المتكون القيام بإحضار أو جلب سيديهات، أو معلومات عن التكوين الذي قام به، من أجل إفادة زملاءه، وبذلك لا يمكن لهذا العامل إعادة نفس التكوين، بل يجب عليه البحث عن تخصصات أخرى من أجل إثراء معلوماته، أما فيما يخص المتربصين و المتكويين داخل المؤسسة، فإن هذه الأخيرة معنية باستقبالهم طبقا للمرسوم الوزاري، و يتطلب من الديوان و غيرها من المؤسسات، دمج هؤلاء المتربصين من أجل منحهم بعض الخيارات، و التطبيق

النظري الذي يجوز لهم، و بذلك فعلى الديوان، إستقبال عدد المتكونين الذي يمثل 05% من إجمالي عمالها، و تخصيص 01% من مجموعة أجور هؤلاء العمال كأجور للمتكونين، و في حالة عدم تحقيق النسبة، أو عدم تساوي النسبة 01% من تلك القيمة، تلجأ المؤسسة إلى زيادة عدد العمال، و في حالة عدم وصولها إلى نسبة 01% المنتظرة، فإن المؤسسة مكلفة بدفع تلك الأجور بنسبة 01% المقدرة، كما يترتب عليها دفع ضرائب (في حالة عدم دفع 01% من الأجور للمتكونين) .

الفرع الثالث: سياسة الأجور

يقوم الديوان على وضع الأجور، أو المرتبات، أو الحوافز، و المكافآت أو الامتيازات، و المزايا التي تقدمها الانجازات وغيرها لقاء ما يؤديه العمال، وهذه التعويضات تتناسب مع القدرة العمالية للديوان.

أولاً: تكوين الراتب أو الأجرة

فيما يخص الراتب أو الأجرة حسب القانون رقم 90 - 11 المؤرخ بتاريخ أفريل 1990م، المتعلق بعلاقات العمل يجب توفر ما يلي: للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا، أو دخلا يتناسب و نتائج العمل، الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة، التعويضات المدفوعة لحكم أقدمية العامل، أو مقابل الساعات الإضافية، بحكم ظروف عمل خاص، لاسيما العمل التناوبي، و العمل الإلزامي، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة، يكون الدخل متناسب مع نتائج العمل، أي الأجرة حسب المردودية، لاسيما العمل بالالتزام أو بالقطعة، أو بالحصصة أو حسب رقم الأعمال، يجب على كل مستخدم ضمان المساواة بين العمال، لكل عامل مساوي القيمة دون التمييز، وهذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

ثانياً: تعريف أجر الوظيفة

أجر الوظيفة يمثل مجموع عناصر الأجر الخاضعة للدفع و للضمان الاجتماعي الأجر الخاضعة للدفع و للضمان الاجتماعي .

ثالثاً: دفع الأجور و الرواتب

بهدف الحد من خطر السطو على الأموال، يتحصل العمال على أجورهم عن طريق التحويل البريدي الواجب الدفع، بواسطة صك، و هذا يعتبر فرصة سانحة و خدمة يستفيد منها المواطنين و العمال.

رابعاً: كشف الأجور

وهو خاص بكل عامل، أو موظف على مستوى الديوان، و يكون هذا الكشف محدود في مدة شهر، الذي يحتوي على بيانات نذكر منها: إسم و عنوان الديوان و عمله الاجتماعي، نوعية الوظيفة و السلم الوظيفي، توضيح عدد ساعات العمل المقتطع منها الأجر بسبب الغياب و التأخر، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (06).

المبحث الثاني : تبويب معطيات الاستبيان

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة ، تأتي عملية تبويب البيانات المتحصل عليها. للإشارة فقد تم تقديم 50 استمارة استبيان، تم استرجاع 40 منها والباقي لم تتم الإجابة عليها، وتلقت الرفض التام من قبل بعض الموظفين، ولعل هذه الاسباب راجعة إلى: ضيق الوقت، وكثرة المهام، حيث اعتمدنا في عملية التبويب على الجداول الاحصائية.

المطلب الأول: محور تخطيط المسار الوظيفي

تعرضنا في هذا المطلب لآراء مختلفة للموظفين حول تخطيط المسار الوظيفي .

الجدول رقم(01): السؤال (01) - هل تعتقد بأن المؤسسة مهيأة لتخطيط مسارك الوظيفي؟

النسبة %	التكرار	البيان
52,5	21	نعم
42,5	17	لا
5	2	لا أدري
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 52,5% نعم، يعتقد الموظفون بأن مؤسستهم مهيأة لتخطيط مسارهم الوظيفي، في حين كانت نسبة الذين نفو ذلك هي 42,5%، أما الذين ليسوا متأكدين من ذلك كانت نسبتهم 5%.

الجدول رقم (02): السؤال (02) - في أول يوم لك هل تم تعريفك بالمؤسسة؟

النسبة %	التكرار	البيان
42,5	17	نعم
57,5	23	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن نسبة 57,5% كانت لا ،لم يتم تعريف العاملين بالمؤسسة في أول يوم لهم في العمل، أما نسبة 42,5% تتمثل في العاملين الذين تم تعريفهم بالمؤسسة في أول يوم لهم.

الجدول رقم (03): السؤال (03) - هل تم تعريفك بباقي العاملين بالمؤسسة سواء في جو رسمي أو غير رسمي؟

النسبة %	التكرار	البيان
22,5	9	نعم
77,5	31	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه، بأن نسبة 77,5% من العاملين، لم يتم تعريفهم بباقي العاملين بالمؤسسة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، أما نسبة 22,5% من العاملين فقط من تم تعريفهم بباقي العاملين في المؤسسة. الجدول رقم (04): السؤال (04) - هل تم تعيين مرافق لك لمساعدتك على التكيف مع العمل؟

النسبة %	التكرار	البيان
57,5	23	نعم
42,5	17	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ بأن نسبة 57,5% من العاملين يتم تعيين مرافق لهم، لمساعدتهم على التكيف مع العمل، على عكس 42,5% من العمال الذين لم يتم تعيين مرافق لهم. الجدول رقم (05): السؤال 5 - هل تحصلت على تربص لإعدادك للعمل؟

النسبة %	التكرار	البيان
40	16	نعم
60	24	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، بأن نسبة 60% من العاملين لم يحصلوا على تربص لإعدادهم للعمل، ونسبة 40% فقط من تحصلوا على التربص.

الجدول رقم (06): السؤال 6 - هل تم توضيح حقوقك وواجباتك؟

النسبة %	التكرار	البيان
55	22	نعم
45	18	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح الجدول أعلاه، بأن نسبة 55% من العاملين، تم توضيح حقوقهم وواجباتهم، أما نسبة 45% لم توضح لهم حقوقهم وواجباتهم.

الجدول رقم (07): السؤال 7- هل تسعى للحصول على الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك؟

النسبة %	التكرار	البيان
10	4	نعم
90	36	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 90% من العاملين، لا يسعون إلى الحصول على الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع مؤهلاتهم، ونسبة 10% فقط هم من يسعون إلى ذلك.

الجدول رقم (08): السؤال 8- هل تتيح لك المؤسسة الفرصة للحصول على تلك الوظيفة؟

النسبة %	التكرار	البيان
45	18	نعم
55	22	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الأول من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، بأن نسبة 55% من العاملين، لا يعتقدون بأن المؤسسة تتيح لهم الفرصة للحصول على تلك الوظيفة، أما نسبة 45% من يعتقدون عكس ذلك.

المطلب الثاني : محور أداء العاملين

خصصنا هذا المطلب لأداء العاملين ويتضمن 14 سؤال مبنية كالاتي:

الجدول رقم(09): السؤال 9- هل محددات الأداء تبني على أساس؟

النسبة %	التكرار	البيان
17,31	9	الجهد
45	18	القدرات
32,5	13	إدراك المهام
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 45% هم عاملون يعتمدون في أدائهم على القدرات، ونسبة 32,5% منهم، يرون أن محدد أدائهم هو إدراك المهام الموكلة لهم، أما نسبة 17,31% يرون أن المحدد الأساسي للأداء هو الجهد المبذول.

الجدول رقم (10): السؤال 10 - المهتم بالنسبة لك هو بناء فريق عالي الأداء ؟

النسبة %	التكرار	البيان
7,5	3	أبدا
12,5	5	نادرا
7,5	3	أحيانا
25	10	غالبا
47,5	19	دائما
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة 47,5% من العاملين، يرون أن المهتم هو بناء فريق عالي الأداء، في حين نسبة 25% غالبا ما يشجعون على بناء فريق عالي الأداء، أما نسبة 12,5% هم العاملون، الذين نادرا ما يهتمون ببناء فريق عال الأداء، أما نسبة 7,5% كانت إجاباتهم أبدا وأحيانا على التوالي.

الجدول رقم (11): سؤال 11 - هل انت راض على مركزك الوظيفي؟

النسبة	التكرار	البيان
7,5	3	راض جدا
45	18	راض
47,5	19	غير راض
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة 47% من العاملين أي ما يعادل 19 عامل، كانت إجاباتهم بأنهم غير راضين على مركزهم الوظيفي، ونسبة 45% كانوا راضين، أما نسبة 7,5% من العاملين راضين جدا على مركزهم الوظيفي.

الجدول رقم (12): السؤال 12 - هل تجد سهولة في تأدية عملك ؟

النسبة %	التكرار	البيان
72,5	29	نعم
27,5	11	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يبين لنا الجدول أعلاه، أن نسبة 72,5% هم العاملون الذين يجدون سهولة في تأدية عملهم، في حين 27,5% منهم، يرون عكس ذلك أي ما يعادل 11 عامل.

الجدول رقم(13): السؤال 13 - هل تحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة ؟

النسبة %	التكرار	البيان
27,5	11	نعم
42,5	17	لا
30	12	نوعا ما
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يوضح لنا الجدول أعلاه، أن نسبة 42,5%، أي ما يعادل 17 عامل، أجابوا بأنهم لا يحتاجون إلى إشراف، أما نسبة 27,5% أجابوا بأنهم يحتاجون إلى إشراف متواصل، ونسبة 30% ما يعادل 12 عامل لا يحتاجون إلى كثير من الإشراف.

الجدول رقم(14): السؤال 14 - هل أداؤك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة؟

النسبة %	التكرار	البيان
52,5	21	نعم
47,5	19	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يوضح لنا الجدول أعلاه، أن نسبة 52,5% من أفراد العينة وهذا ما يعادل 21 عامل، يقومون فقط بما تتطلبه الوظيفة، بالمقابل نسبة 47,5% والتي تعادل 19 عامل لا تقتصر أعمالهم فقط على ما تتطلبه الوظيفة.

الجدول رقم(15): السؤال 15 - هل تعطي أهمية كبيرة لإنجاز الأهداف وأداء المهام ؟

النسبة %	التكرار	البيان
2,5	1	أبدا
2,5	1	نادرا
17,5	7	أحيانا
20	8	غالبا
57,5	23	دائما
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن نسبة 57,5% أي ما يعادل 23 عامل، يعطون أهمية كبيرة لإنجاز الأهداف، و أداء المهام، ونسبة 20% غالبا ما يفعلون ذلك، ونسبة 17,5% يقومون أحيانا بإعطاء أهمية لإنجاز الأهداف، وأداء المهام في حين كانت نسبة 2,5% أبدا و نادرا ما يقومون بإعطاء أهمية للإنجاز الأهداف وأداء المهام.

الجدول رقم(16): السؤال 16 - هل تم تقييم ادائك من قبل ؟

النسبة%	التكرار	البيان
55	22	نعم
12,5	5	لا
32,5	13	لا أدري
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن نسبة 55% من العاملين، أي ما يعادل 22 عامل، تم تقييم أدائهم، ونسبة 32,5% منهم لا يدرون إذا ما تم تقييم أدائهم أم لا، أما نسبة 12,5% منهم لن يتم تقييم أدائهم.

الجدول رقم(17): السؤال 17- هل تم توضيح معايير التقييم؟

النسبة%	التكرار	البيان
30	12	نعم
70	28	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 70% من العاملين، أي ما يعادل 28 عامل، لن يتم توضيح معايير التقييم لهم، ونسبة 30% من العاملين تم توضيحها لهم.

الجدول رقم (18): السؤال 18 - ما هي انطباعاتك حول هذه المعايير؟

النسبة%	التكرار	البيان
30	12	عادلة
27,5	11	غير عادلة
42,5	17	لا ادري
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن نسبة 42,5% من العاملين، ليس لديهم أدنى فكرة عن هذه المعايير، ونسبة 30% منهم، يرون بأن هذه المعايير عادلة، أما نسبة 27,5% يرون عكس ذلك بأنها غير عادلة.

الجدول رقم (19): السؤال 19 - ما نوع الحوافز المعتمدة في المؤسسة ؟

النسبة%	التكرار	البيان
25	10	مادية
42,5	17	معنوية
32,5	13	لا شئ مما سبق
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 42,5% من العاملين، أجابوا بأنها حوافز معنوية، أما نسبة 25% فكانت نسبة من كان جوابهم بأنها حوافز مادية، ونسبة 32,5% من العاملين، قالوا لا توجد حوافز في المؤسسة.

الجدول رقم (20): السؤال 20 - هل تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار؟

النسبة%	التكرار	البيان
10	4	نعم
42,5	17	لا
47,5	19	نوعا ما
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من الجدول أعلاه، بأن نسبة 47,5% أي ما يعادل 19 عامل، يرون أن الإدارة العليا لا تهتم كثيرا بإعطاء أهمية لآراء و مقترحات العاملين، أما نسبة 42,5% كانت إجابتهم بعدم إعطاء أهمية لآرائهم ومقترحاتهم، ونسبة 10% يرون عكس ذلك أي أن الإدارة العليا تعطي أهمية كبيرة لآرائهم ومقترحاتهم.

الجدول رقم (21): السؤال 21 - ما مدى تناسب الجـر الذي تتقاضاه مع الأداء الذي تقوم به ؟

النسبة%	التكرار	البيان
2,5	1	عال
55	22	متوسط
42,5	17	ضعيف
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يشير الجدول أعلاه، أن نسبة 55% يرون أن نسبة التناسب بين الأجر الممنوح لهم، والجهد الذي يبذلونه متوسط على العموم، ونسبة 42,5% يرونه ضعيف، في حين نسبة 2,5% يعتبرونه عال.

الجدول رقم (22): السؤال 22 - ما مدى تأثير تقييم الأداء على الأجر الذي تتقاضاه ؟

النسبة	التكرار	البيان
20	8	مرتفع
11,11	5	مرتفع جدا
50	20	منخفض
17,5	7	منخفض جدا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثاني من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة 50% من العاملين، أي ما يعادل 20 عامل، يرون بأن تقييم الأداء يؤثر على أداؤهم بشكل منخفض، ونسبة 20% منهم يرون بأنه يؤثر على أداؤهم بشكل مرتفع، في حين نسبة 11,11% و 17,5% يرون بأن تقييم الأداء يؤثر بشكل مرتفع جدا ومنخفض جدا بالترتيب.

المطلب الثالث: محور مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين

يتضمن هذا المطلب تبويبا لكل معطيات المحور الثالث من الاستبيان والذي يحتوي على 3 أسئلة كالتالي:

الجدول رقم (23): السؤال 23 - هل تمت ترقيتك من قبل؟

النسبة %	التكرار	البيان
42,5	17	نعم
57,5	23	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثالث من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ بأن نسبة 57,5 % أي ما يعادل 23 عامل، لم تتم ترقيتهم أما نسبة

42,5 % تمت ترقيتهم.

الجدول رقم (24): السؤال 23 - هل انت راض على معايير الترقية والنقل؟

النسبة %	التكرار	البيان
27,5	11	نعم
40	16	لا
32,5	13	نوعا ما
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثالث من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يشير الجدول أعلاه، بأن نسبة 40 % أي ما يعادل 13 عامل، ليسوا راضين بشكل كبير على معايير الترقية

والنقل، ونسبة 32,5 % نوعا ما راضين عنها، أما نسبة 27,5 % راضين عن هذه المعايير.

الجدول رقم (25): السؤال 25 - هل قمت بتحديد طموحاتك و أهدافك المستقبلية؟

النسبة %	التكرار	البيان
67,5	27	نعم
32,5	13	لا
100	40	المجموع

المصدر: معطيات المحور الثالث من الاستبيان المدرج في جميع مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بأن نسبة 67,5 % من العاملين، حددوا طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية،

أما نسبة 32,5 % منهم لم يحدوها .

المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان

سيتم في هذا المبحث تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة، على عينة الدراسة وذلك بعدما قمنا بعرضها في جداول إحصائية.

المطلب الأول: تحليل نتائج تخطيط المسار الوظيفي

يتضح من الجدول رقم "01" في الصفحة "38"، أن أغلب عينة الدراسة كانت إيجابتهم، أن مؤسستهم مهياة جيدا لتخطيط مسارهم الوظيفي، وهذا قد يكون دليل على المعرفة الجيدة بالمؤسسة، وبإمكانياتها وقدرتها على التخطيط الجيد، وهناك فئة أخرى ترى عكس ذلك، حيث كانت إيجابتهم، أن المؤسسة لا تستطيع أو غير مؤهلة لتخطيط مسارهم الوظيفي، أما البقية والتي تمثل فئة صغيرة غير متأكدة من قدرة المؤسسة .

يبين لنا الجدول رقم "02" الصفحة "38"، أن أغلبية العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، لم يتم تعريفهم بالمؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بالعمال الجدد، ولا تقوم بتعريفهم بثقافتها من أجل إشعارهم بالانتماء، في حين كانت إيجابتهم أن الفئة الباقية تم تعريفهم بالمؤسسة.

في الجدول رقم "03" الصفحة "38"، نرى بأن أغلبية عينة الدراسة، كانت إيجابتهم "لا"، أي لم يتم تعريفهم بباقي العاملين في المؤسسة، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على تنمية العلاقات بين عمالها الجدد والقدامى، مما يؤثر سلبا على تنمية العلاقات بينهم، ويؤثر سلبا على تنمية روح الفريق وعدم الاستفادة من خبرة العمال القدامى.

يتضح من الجدول رقم "04" الصفحة "39"، أن معظم العاملين قد تم تعيين مرافق لهم، لمساعدتهم على التكيف مع العمل وهذا دليل، على أن المؤسسة تعمل على مساعدة العمال الجدد للتكيف مع عملهم، من أجل تسيير العمل، مما ينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة، أما البقية فلم يتم تعيين مرافق لهم، وذلك قد يدل على أنهم من العمال القدامى ولا يحتاجون إلى مرافق.

من خلال الجدول رقم "05" الصفحة "39"، نلاحظ أن معظم العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، لم يتحصلوا على التربص لإعدادهم للعمل، هذا دليل على ان التربص لا يشمل جميع العاملين الجدد.

يتبين لنا من الجدول رقم "06" الصفحة "39"، أن النسب متقاربة، بين فئة العمال الذين تم توضيح حقوقهم وواجباتهم، وبين من لم يتم توضيحها لهم، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بتعريف أغلب عمالها، بحقوقهم وواجباتهم من أجل تجنب النزاعات أثناء العمل.

يتضح لنا من الجدول رقم "07" الصفحة "40"، أن أغلب العاملين لا يسعون إلى الحصول على الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتهم، مما يدل على أنهم راضون بمركزهم الوظيفي الحالي، وقد يكون ذلك دليل على راحتهم فيه، أما بقية العينة فلهم هدف الحصول على تلك الوظيفة.

يتبين لنا من الجدول رقم "08" صفحة "40"، أن النسب كانت متقاربة جدا بين فئة لعمال الذين كانت إيجابتهم بنعم، ولا وهذا دليل على أن المؤسسة لا تتيح للجميع الحصول على الوظيفة الملائمة لهم، وقد يدل على عدم توفر الوظائف الملائمة لكل العمال.

المطلب الثاني: تحليل نتائج أداء العاملين

خصصنا هذا المطلب لتحليل نتائج أداء العاملين التي تم استنتاجها من الاستبيان وتمثل في مايلي:

يتضح لنا من الجدول رقم "09" الصفحة "40"، أن اغلب العينة كانت إيجابتهم، أن المحددات الأساسية لأداء عملهم هي القدرات الشخصية للعامل، المستخدمة لأداء العمل المطلوب منهم، وهناك فئة أخرى من العاملين وهي فئة صغيرة، ترى بأن إدراك المهام هو العامل الأساسي للمهام، وهذا يدل على أن هذه الفئة من القدامى وذوي الخبرة، وهناك من يرى بأن الجهد هو العامل الأساسي وهذا راجع، إلى طبيعة وظيفتهم التي تتطلب ذلك.

بين لنا الجدول رقم "10" الصفحة "41"، أن أغلبية العاملين والتي تمثل أكبر نسبة، المهم بالنسبة لهم، هو بناء فريق عال الأداء، وهذه الإجابات تدل على روح الفريق، وحب العمل الجماعي، أما بقية الإجابات نسبهم متقاربة.

يتضح لنا من الجدول رقم "11" صفحة "41"، أن أغلب العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، غير راضون على مركزهم الوظيفي، وهذا دليل على عدم تناسب مستواهم، مع الوظيفة الشاغرة، وهناك عاملون راضون، ويسعون دائما إلى تحقيق أهدافهم، وإبداعاتهم، والسير على المسار الوظيفي الذي يناسبهم.

من الجدول رقم "12" ص "41"، نجد بأن أغلبية العاملين يجدون سهولة في تأدية عملهم، لذلك كانت هي النسبة الأكبر، ولا تواجهها أي صعوبات التي تؤدي إلى عرقلة العمل، أما باقي العاملين كانت إجابتهم صريحة، ويواجهون مشاكل في تأدية مهامهم .

يتضح لنا من الجدول رقم "13" الصفحة "42"، أن العاملين الذين لا يحتاجون إلى إشراف متواصل، تمثل أكبر نسبة وهذا راجع إلى كونهم من القدامى، وبالتالي خبرتهم كافية، ولا يحتاجون إلى إشراف متواصل، أما الذين كانت إجابتهم نعم ونوعا ما، فهذا يدل على أن العاملين في هذه الحالة من العاملين الجدد، أو تم نقلهم من وظيفة أخرى .

يتبين من الجدول رقم "14" الصفحة "42"، أن عاملي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، أغلبهم يقتصر أدائهم على ما تتطلبه الوظيفة، وبالتالي على الديوان تحسين أداء هذه الفئة لضمان أداء فعال، أما بقية الفئة المدروسة لا يقتصر أدائهم على ما تتطلبه الوظيفة، وبالتالي يتضح لنا أن هناك مستوى عال من الأداء.

يتضح من الجدول رقم "15" الصفحة "42"، أن أغلب العاملين، يعطون أهمية كبيرة لإنجاز الأهداف، وأداء المهام، ولذلك دليل على ولائهم للمؤسسة، وفئة منهم يقومون بذلك أحيانا، أو في الغالب، ونسبة قليلة جدا من العاملين، لا يولون أهمية لإنجاز الأهداف، و أداء المهام، وهذا يعني ان هدفهم الوحيد هو تحقيق الأهداف الشخصية فقط.

من الجدول رقم "16" الصفحة "43"، نلاحظ أن أغلب العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، تم تقييم أدائهم، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بمعرفة أداء العاملين، ومدى إلمامهم بإجراءات العمل، وكيفية أدائه، وهناك فئة أخرى قليلة جدا لم يتم تقييم أدائهم، وقد يكون ذلك دليل على أن هدف المؤسسة الوحيد، هو إنجاز العمل المطلوب بغض النظر عن كيفية أدائه.

يتضح من الجدول رقم "17" الصفحة "43"، أن معظم العاملين كانت إجابتهم لا، أي لم يتم توضيح معايير التقييم، مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة وعلى إنتاجية العمال.

ويبين الجدول رقم "18" صفحة "43"، أن إجابة العاملين، حول رأيهم في عدالة هذه المعايير، فكانت الإجابات متفاوتة، فمنهم من أجاب بأنها عادلة ومنهم من أجاب بأنها غير عادلة، وهذا دليل على عدم وضوح هذه المعايير لدى العاملين في المؤسسة، وهذا قد يؤثر سلباً على أدائهم فيها.

من الجدول رقم "19" صفحة "43"، على العموم لم تحقق الحوافز المطبقة في ديوان الترقية والتسيير العقاري، القدر الكافي من الإشباع للحاجات، التي يرغب فيها الموظف، سواء كانت حاجات مادية، كتلبية متطلبات المعيشة، أو معنوية كالشعور بالاحترام، وتحقيق الذات، والديوان يعتمد على نظام الحوافز المعنوية، أكثر منها المادية.

يبين الجدول رقم "20" الصفحة "44"، أن أغلبية العاملين نوعاً ما غير راضون عن التعبير عن الذات، ونستنتج من ذلك أن الموظفين لا يؤخذ بأرائهم، واقتراحاتهم في مجال العمل، وذلك من خلال إجاباتهم، أما بقية الإجابات والتي تمثل أقل نسبة كانت بنعم لأنه في نظرهم أن تأدية عملهم، لا تقتصر فقط على ما تتطلبه الوظيفة.

من الجدول رقم "21" الصفحة "44"، يتضح من النتائج السابقة، أن أغلب العاملين بالديوان، لا يتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول، في تأدية عملهم، أما بنسبة الأقلية من العاملون، فالأجر يتناسب مع الجهد، فعلى الديوان تحسين مستوى الأجور، ووضع نظام يتناسب مع أداء العاملين.

يتضح من الجدول رقم "22" صفحة "44"، أن أغلب العاملين في الديوان كانت إجاباتهم بأن الأجر الذي يتقاضونه، يتأثر بالنقصان بتقييم الأداء، وقد يكون ذلك بسبب عدم العدالة في معايير التقييم المعتمد عليها، أما الفئة الباقية وهي تمثل أقلية يتأثر أجرهم بالزيادة، لذا على المؤسسة أن تحسن من معايير وطرق تحسين الأداء.

المطلب الثالث: تحليل نتائج مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان والذي يتضمن 3 أسئلة:
يتبين من الجدول رقم "23" الصفحة "45"، من النتائج يمكن الإستنتاج، بأن المؤسسة لا تعتمد على نظام الترقية، لأن أغلبية العاملين بالديوان لم يحصلوا على الترقية، بل يشغلون مناصب من خلال اجتياز مسابقات التوظيف، ومنه يجب على الديوان توفير برامج للترقية، وذلك للمحافظة على رضا موظفيها، في حين هناك نسبة قليلة حصلوا على الترقية وهذه الترقية راجعة لأقدميتهم وليس لها علاقة بالتكوين.

من الجدول رقم "24" صفحة "45"، يتضح من النتائج السابقة، بأن أغلب العاملين غير راضون على معايير الترقية والنقل، ويرون بأنها غير عادلة، وتتسم بالانحياز لبعض العاملين دون غيرهم لذا على الديوان تحسين هذه المعايير وجعلها تشمل الجميع، لضمان الحصول على ولاء العاملين، في حين أن هناك نسبة قليلة راضون على هذه المعايير.

يتضح من الجدول رقم "25" صفحة "45"، أن أغلبية العاملين قاموا بتحديد صورة واضحة لطموحاتهم وأهدافهم، المستقبلية مما يدل على أن هذه الفئة تتمتع بمستوى علمي مرتفع نسبياً، في حين كانت إجابة البقية بلا، ربما لأنهم يقررون عدم البقاء في المؤسسة طويلاً.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، والتي كان الهدف منها، هو معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين، و تأكدنا من خلال هذه الدراسة أن، المورد البشري هو العنصر الأساسي في المؤسسة، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن تخطيط المسار الوظيفي لعمالها، ولكن لا تنجح كل مؤسسة إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فعالة.

و كان الهدف من هذه الدراسة، هو التعرف على نظام تخطيط وتقييم الموارد البشرية، والمبادئ التي على أساسها يتم ترقية و نقل العمال، وما هي أهم معايير تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة، وما هي خطوات تخطيط المسار الوظيفي.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات، وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث، حول عدد من هذه المجالات المذكورة، وقد أكدت الإجابات، وجود نواحي قصور، في النظام المطبق حالياً، والتي كانت وراء المشاكل التي تواجه تطبيقه، والتقليل من إمكانية تحقيق أهدافه.

ومنه فتخطيط المسار الوظيفي إلى حد الآن، يعتبر غير فعال، في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل، التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

الخاتمة

يؤثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين، وتنمية الأفراد خاصة عند تسييرها بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات، وقدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته، وشخصيته، والبيئة المحيطة، والتي تحكم إتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة، أما على مستوى المؤسسة، يساعد تخطيط المسار الوظيفي على تخطيط تحركات العاملين، للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الإنتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

وكما هو بديهي فإن هذا التدرج الوظيفي، يتم من خلال ترقية، أو نقل الفرد من مركز حالي إلى مركز آخر حسب الأقدمية، أو القدرات، والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، ويستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد الفرد، ومجمل هذه التنقلات، أو الترقيات تشكل ما يسمى المسار الوظيفي.

إن تشخيصا دقيقا لوضعية تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية، وخاصة تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين ووظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها، لتحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عاملها، وكذا دراسة كيفية تسييرها وتطويرها، حتى ترقى إلى المستوى الإستراتيجي، وتساهم في تنمية القدرات الفردية، وتحسين عمليات إتخاذ القرار، لاسيما الاستراتيجي لتحقيق الأمثلية، وبالتالي حيازة ميزات تنافسية كلها محاور رئيسية، تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث والرشد للموارد البشرية، فهي تساهم في رفع أداء هذه الأخيرة و مردوديتها، من خلال برامج التكوين، والتدريب المسخرة لغرض إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله.

وتزايدت إعتراقات المؤسسات في الوقت الحالي، بأهمية المورد البشري كعنصر أساسي لا يمكن الإسغناء عنه لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وفي نفس الوقت على المؤسسة معرفة الدوافع، والرغبات، والعمل على تحفيز الأفراد، من خلال نظام فعال، ولهذا يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المجالات الضرورية، وذات الأهمية المستمرة في التعامل مع الآخرين.

أولا: إختبار صحة الفرضيات

تعتبر الفرضية الأولى صحيحة، توجد علاقة وطيدة، وتكاملية بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وأدائه حيث يقوم تخطيط المسار الوظيفي بتحسين وتطوير أداء الفرد، من خلال تحديد طموحاته وأهدافه المستقبلية .

أما الفرضية الثانية، توصلنا إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يتضمن القيام بمايلي: التكامل مع خطط الموارد البشرية، تصميم المسارات الوظيفية، نشر المعلومات عن المسار الوظيفي، نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة، تقييم أداء العاملين، الموازنة، والمزج بين الإحتياجات، والأهداف الفردية، والتنظيمية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوعنا هذا والمتمثل في تخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين توصلنا إلى :

1- نتائج نظرية

أ- تخطيط المسار الوظيفي هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تعني بإحداث توافق، وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.

ب- يهتم تخطيط المسار الوظيفي بتطوير، وتوجيه العامل في المؤسسة.

ت- تعتمد المؤسسة في توظيف الأفراد على، الجهد، والقدرة، و إدراك المهام.

- ث - عندما تقوم المؤسسة بتحديد الأداء، تكون في هذه الحالة تقارن بين الأهداف المسطرة ودرجة تنفيذها.
- ج - رغبة الفرد في أداء عمله، لا تقتصر فقط في بيئة عمله، بل تعتمد أيضا على رغباته، وقدراته.
- ح - تقييم أداء العامل راجع لمعرفة المؤسسة نقاط قوته، وضعفه من أجل ترقيته، وتكوينه.
- خ - هناك سمات كثيرة تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب فهمه للأمور، ودرجة توقعاته.
- د - يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات، الضرورية لإعداد وتنفيذ، الأنشطة الأخرى، لإدارة الموارد البشرية.
- ذ - يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله.
- ر - لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة.

2- نتائج تطبيقية

- أ - أغلب عمال الديوان يثقون في المؤسسة لتخطيط مسارهم الوظيفي، وذلك على أساس النتائج التي تحصلنا عليها من الإستبيان .
- ب - لا تهتم المؤسسة بتعريف عمالها بثقافتها بل المهم بالنسبة لها هو إنجاز وإتمام العمل المطلوب فقط بغض النظر عن كيفية أدائه.
- ت - يعتمد الديوان في تحديده لأداء موارده البشرية على القدرات التي يتمتعون بها.
- ث - المهم بالنسبة للعاملين في الديوان هو بناء فريق عمل عال الأداء.
- ج - يسود في الديوان عدم الرضا على المركز الوظيفي بالنسبة للعاملين فيه.
- ح - يهتم الديوان بتقييم أداء عمالها .
- خ - لا يعتمد ديوان الترقية والتسيير العقاري كثيرا على الحوافز المادية، بل يلجأ إلى الحوافز المعنوية.
- د - يعتبر أجر الذي يتقاضاه الموظف في الديوان منخفضا مقارنة بالجهد الذي يبذله.
- ذ - لا يعتمد ديوان الترقية والتسيير العقاري على ترقية عمالها .

ثالثا: إقتراحات وتوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة، في ديوان الترقية والتسيير العقاري، نقدم ضمن هذه الفقرة، توصيات، والإستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية، أو محاولة إدراجها ضمن تخطيط الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري، من أجل تفعيل تخطيط المسار الوظيفي لديه، تتمثل هذه التوصيات فيما يلي: الإرتقاء بأنظمة، وقوانين المؤسسة بما يساعد في تخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل، نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في الديوان، من خلال الدورات المتعددة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي، وضع كل شخص في مكانه المناسب لإستغلال المهارات التي يتمتع بها، توفير جو من الحرية في إختيار الفرد لوظيفته، تعزيز مجال التكوين والتأهيل العلمي في المؤسسة بما يخدم تخطيط الموارد البشرية، الإستفادة من خبرة العمال القدامى، والمتقاعدين في تكوين،

و إعداد الموظفين الجدد، إعتقاد المؤسسة على المشورة، ومشاركة الأفراد في تخطيط المسار الوظيفي، مع تقليل الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحريك العمال بين الوظائف لإكتساب مهارات أكثر.

رابعاً: آفاق البحث :

بعد الإنتهاء من معالجة إشكالية البحث، والمتركة على التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ومن خلال مسار التحليل النظري ظهر لنا سؤال رئيسي لمواصلة البحث فيه لأهميته النظرية والتطبيقية، ويتمثل في: **فيما يتمثل دور نظام المعلومات في تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة؟**

وأخيراً في نهاية هذا البحث نقول: هذا إجتهد بشري، وجهد إنساني يلزمه النقص، ويحتاج التصويب، والتحسين، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا، وحسبنا أننا إجتهدنا.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم مُجَّد المحاسنه، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1 مملكة البحرين، 2013.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ط2، مصر، 2008.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت 2008.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006.
- 5- أحمد ماهر، دليلك لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية ، 1995.
- 6- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت ، 2008.
- 7- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 8- جمال الدين مُجَّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006.
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة ، 2004.
- 10- زاهد مُجَّد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2011.
- 11- سعاد نائف البرنو طي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2001.
- 12- صالح عودة سعيد، غدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعية، طرابلس ، 1994.
- 13- صالح عودة سعيد، قمة الأداء، المكتب إصدارات اليرموك، ط10، العراق، 1988.
- 14- صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.
- 15- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، القاهرة ، 2000.
- 16- علي الشرفاوي، العملية الإدارية، الدار الجامة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.
- 17- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر 2005.
- 18- عمر سعيد، ابراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

- 19- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2003.
- 20- عويش خير الدين، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، 1997.
- 21- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2008.
- 22- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 23- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية ، 2006.
- 24- محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2005.
- 25- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية ، 1998.
- 26- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 27- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، 2009 .
- 28- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر في عصر العولمة و الإقتصاد الإلكتروني)، مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 2002.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2008 .
- 30- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 2007 .
- 31- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.

ثانيا: المذكرات

- 1- أبو قطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة 2014.
- 2- بختة هدار، دور معايير السلامة و الصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012.
- 3- بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.

- 4- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
- 5- دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013.
- 6- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لإدارة المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2007.
- 7- سعد شايينة، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دوكتوراه دولة، غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1995.
- 8- فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 9- أمجد أحمد عبد الله طويل، تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الإجتماعية، مذكرة ماجستير في الإدارة و القيادة، غير منشورة، أكاديمية الإدارة و القيادة للدراسات العليا، غزة، 2013.
- 10- هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على رفع مستوى الأداء المالي، مذكرة ماجستير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 11- يحياوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسيير و الإقتصاد، جامعة باتنة، 1993.

ثالثا: المؤتمرات

- 1- نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن دراسة ميدانية، مؤتمر للبحوث و الدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995.

رابعا: المجلات

- 1- عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة أمجد خيضر بسكرة، 2001.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1- أحمد الكردي، التخطيط الإداري للموارد البشرية، المسار الوظيفي، 26 ماي 2010

[http : //kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/334170](http://kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/334170)



الملاحق

الملحق رقم (01): أسئلة المقابلة الشخصية

- س1: هل أنت راضية على مركزك الوظيفي ؟
- س2: مانوع الحوافز التي تلقيتها ؟
- س3: هل تجدين سهولة في تأدية عملك ؟
- س4: هل أداؤك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة ؟
- س5: هل حصلت على الترقية بعد التكوين ؟
- س6: هل يساعدك مناخ العمل على بذل أقصى جهد ؟
- س7: ما مدى تناسب الأجر الذي تتقاضينه مع الجهد الذي تبذلينه ؟
- س8: هل تشجع الإدارة العليا أرائك ومقترحاتك ؟
- س9: هل تحتاجين لإشراف متواصل لأداء وظيفتك ؟
- س10: هل تعطين أهمية أكبر لإنجاز الأهداف وأداء المهام ؟
- س11: كيف تمدك الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بصفة دورية ؟
- س12: هل تجدين صعوبة في تنفيذ القرارات ؟
- س13: ماهي طريقتك في إنجاز القرارات بشكل عام ؟
- س14: هل يوجد تقييم الأداء ؟
- س15: من يقوم بتقييم الأداء ؟
- س16: كيف تظهر نتائج تقييم الأداء ؟
- س17: ماهي إنعكاسات تقييم الأداء على العمل ؟
- س18: ماهو النمط القيادي السائد ؟

جامعة آكلي محمد أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما أن هدفه معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين، إن هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط ومن ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية، عن الأسئلة المطروحة للاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرتنا .

من إعداد الطالبتين :

- بن غرابي فاطمة الزهراء
- فروخي زينب

المحور الأول : تخطيط المسار الوظيفي

1- هل تعتقد بأن المؤسسة مهيأة لتخطيط مسارك الوظيفي؟

نعم لا

2- في أول يوم لك هل تم تعريفك بالمؤسسة؟

نعم لا

3- هل تم تعريفك بباقي العاملين بالمؤسسة سواء في جو رسمي أو غير رسمي؟

نعم لا

4- هل تم تعيين مرافق لك لمساعدتك على التكيف مع العمل؟

نعم لا

- 5- هل تحصلت على تدريب لإعدادك للعمل؟
 نعم لا
- 6- هل تم توضيح حقوقك وواجباتك في عملك؟
 نعم لا
- 7- هل تسعى للحصول على الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتك؟
 نعم لا
- 8- هل تتيح لك المؤسسة الفرصة للحصول على تلك الوظيفة؟ نعم لا

المحور الثاني : أداء العاملين

- 9- هل محددات الأداء تبني على أساس؟
 الجهد القدرات إدراك المهام
- 10- المهم لك هو بناء فريق عمل عالي الأداء؟
 أبدا نادرا أحيانا غالبا دائما
- 11- هل أنت راضي عن مركز الوظيفي؟
 راض جدا راض غير راض
- 12- هل تجد سهولة في تأدية عملك؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟
- 13- هل تحتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بطريقة صحيحة؟
 نعم لا نوعا ما
- 14- هل أداؤك يقتصر على ما تتطلبه الوظيفة؟
 نعم لا
- 15- هل تعطي أهمية كبيرة لانجاز الأهداف وأداء المهام؟
 أبدا نادرا أحيانا غالبا دائما
- 16- هل تم تقييم أداؤك من قبل؟
 نعم لا لا أدري
- إذا كانت الإجابة بنعم من الجهة التي قامت بالتقييم؟
- إذا كانت الإجابة بلا فما هي الأسباب؟

تابع للملحق رقم (02)

17- هل تم توضيح معايير التقييم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم؟ ماهي هذه المعايير؟.....

18- ما هي انطباعاتك حول هذه المعايير؟ عادلة غير عادلة لا أدري

19- مانوع الحوافز المعتمدة في المؤسسة؟

مادية معنوية

20- هل تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات و الأفكار؟

نعم لا نوعا ما

21- ما مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الأداء الذي تقوم به؟

عال متوسط ضعيف

22- ما مدى تأثير تقييم الأداء على الأجر الذي تتحصل عليه؟

زيادة نقصان

المحور الثالث : مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين

23- هل تمت ترقيتك أو نقلك من منصب الى آخر من قبل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي معايير الترقية أو النقل؟.....

24- هل أنت راض عنها؟

نعم لا نوعا ما

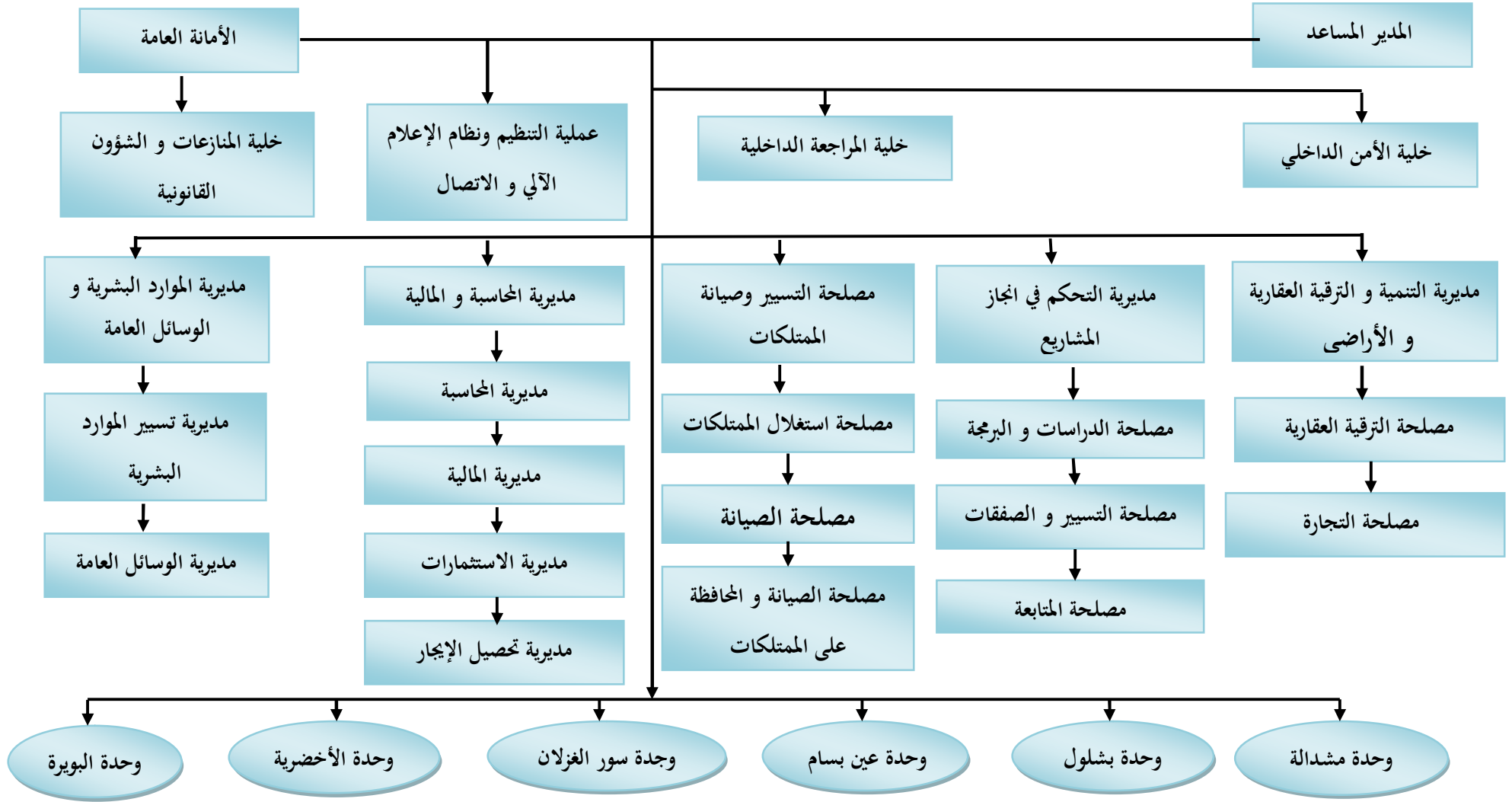
- إذا كانت الإجابة بلا لماذا لم تتم ترقيتك أو نقلك؟

قلت المهارات وجود شخص أفضل منك لسبب آخر

25- هل قمت بتحديد طموحاتك وأهدافك المستقبلية؟

نعم لا

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة

البويرة في:

رقم:/د.م.ب.و.ع/14

عقد عمل محدد المدة (في إطار عقد عمل مدعم)

بين:

ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة، الكائن مقره بحي 1100 مسكن. البويرة، الممثل في شخص مديره العام السيد .

من جهة

و:

السيد : ، المولود بتاريخ بالبويرة ولاية البويرة.
الساكن ب: ولاية البويرة.

من جهة أخرى

واتفق الطرفان على ما يلي:

المادة 01: موضوع العقد.

إن موضوع العقد الحالي، يتمثل في تشغيل السيد : في منصب في إطار عقد عمل مدعم محدد المدة و تم تنفيذ هذا العقد ، وفقا لمقتضيات القوانين السارية المفعول لاسيما، القانون رقم 11/90 المنظم لعلاقات العمل، المعدل و المتمم، المرسوم التنفيذي رقم 126/08 المؤرخ في 2008/04/19 المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 105/11 المؤرخ في 06 مارس 2011 و كذا الإتفاقية الجماعية و ملحقاتها و النظام الداخلي للديوان و نظرا لعقد العمل المدعم و اتفاقية العمل المدعم المبرمة بين الديوان و مديرية التشغيل .

المادة 02 : مدة العقد.

يبرم عقد العمل المدعم الحالي لمدة ثلاثة سنوات تسري ابتداء من تاريخ إلى غاية

المادة 03: سبب التشغيل :

إن إبرام هذا العقد العمل المدعم لمدة ثلاثة سنوات كان تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 126/08 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 105/11 المؤرخ في 2011/03/06 المذكور أعلاه و الذي من خلاله يستفيد الديوان من مساهمة الدولة في أجر السيد : مبلغ قدره 8000.00 دج لمدة ثلاثة سنوات إضافة الى مختلف الإمتيازات بما فيها التخفيضات من إشتراكات الضمان الإجتماعي.

المادة 04: تعيين منصب العمل.

يعين السيد : في منصب ميكانيكي بدائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة.

المادة 05: الأجر

تحدد أجرة المعني بالأمر كالتالي :

الصفة:	القسم :
الأجر الأساسي: . دج (8000.00 دج /م م ت/ ش)	منحة السلة: 250.00 دج /يوم
منحة النقل : دج	منحة المردود الفردي: تخضع للتقييم.
منحة الخبرة المهنية % : دج	منحة الضرر % : دج

المادة 06: الالتزامات

السيد : ملزم بما يلي:

- احترام القانون الداخلي للمؤسسة
- قبول أي تغيير في مكان العمل عند الضرورة

المادة 07: انتهاء علاقة العمل

تنتهي علاقة العمل بين الطرفين بانتهاء المدة المحددة في المادة 02 أعلاه

المادة 08: فسخ العقد

يمكن فسخ هذا العقد كالتالي :

أ/ من طرف الديوان:

- في حالة عدم احترام البنود المنصوص عليها في المادة 06 أعلاه، و ذلك بغض النظر عن المتابعات القضائية التي يمكن القيام بها في حالة إحداث أضرار مادية أو معنوية بالديوان.
- في حالة انقطاع مساهمة الدولة في الأجر الذي يتقاضاه السيد :

ب/ من طرف العامل:

يمكن للعامل إنهاء علاقة العمل بإرادته المنفردة (الاستقالة) بشرط احترام مدة الإشعار المسبق المحددة بخمسة عشر (15 يوما) .

المادة 09 : تعديل العقد:

يمكن تعديل هذا العقد إذا كان القانون أو التنظيم أو الإتفاقية الجماعية تملي أحكاما جديدة أكثر نفعا للمستفيد من هذا العقد أو أحكاما جديدة أخرى من شأنها تنظيم عقود العمل في إطار عقد عمل مدعم .

العامل

رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة

يجب على العامل تسجيل ملاحظة "قرأ و صودق عليه"

المدير العام

بطاقة التعريف رقم.....
الصادرة في :..... عن دائرة.....
الإمضاء.....
البصمة.....

مقرر

إن المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة .

- بمقتضى القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990، المنظم لعلاقات العمل المعدل والمتمم بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية لدواوين الترقية التسيير العقاري و تحديد كيفية تنظيمها وتسييرها المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 08/93 المؤرخ في 02/01/1993.
- نظرا للمقرر رقم / المؤرخ في المتضمن تعيين السيد: مديرا عاما لديوان الترقية و التسيير العقاري بالنيابة لولاية البويرة .
- طبقا للاتفاقية الجماعية للديوان و ملحقاتها .
- نظرا للمقرر رقم /المؤرخ المتضمن ترسيم السيد في منصب بدائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة .
- نظرا لطلب السيد المؤرخ في .

يقرر

المادة الاولى : يعين السيد في منصب بوحدة

البويرة ابتداء من تاريخ .

المادة الثانية: تحدد أجرة المعني بالأمر كالتالي الصنف القسم الأجر الأساسي دج

إضافة الى مختلف العلاوات المنصوص عليها في للاتفاقية الجماعية للديوان.

المادة الثالثة : يخضع المعني بالأمر لفترة تجريبية مدتها أربعة أشهر ابتداء من تاريخ التعيين.

المادة الرابعة : يكلف السيد رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة ، رئيس دائرة المالية

والمحاسبة و رئيسة وحدة البويرة بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

نسخة: رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة المدير العام

- المعني بالأمر

- الملف

- رئيس دائرة المالية و المحاسبة

- رئيسة وحدة البويرة



IMMOBILIERE DE BOUIRA

BULLETTIN DE PAIE

N° EMPLOYEUR : 1034248162

JUIN 2014

DEPT R.H.M.G

C.C.P ALGER

MATRICULE

NOM ET PRENOM(S)

FONCTION

1162

CHARGE D'ETUDES

S.F

CATEG

SECT

ECH

DATE D'ENTREE

N° S.S

N° DE COMPTE

M/00

16

4

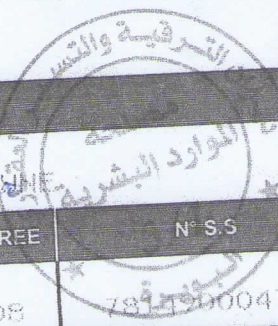
S 01

/07/2008

781490004738

49448 61 CLE 63

CODE	DESIGNATION	Nbre / Base	A RETENIR	A PAYER
100	SALAIRE DE BASE	281		25484.45
101	IND.EXPERIENCE PROFES.	10.00		2548.45
115	PRIME DE PANIER	201		5000.00
116	INDEMNITE DE TRANSPORT	201		454.55
117	P. R. I.	14.00		3567.83
101	COTISATION S.S	31600.76	2844.06	
102	RETENUE I.R.G	34211.25	4195.30	
GAINS BRUTS		BASE I.R.G	BASE S.S	TOTAL RETENUES
37055.31		34211.25	31600.76	7039.36
				NET A PAYER
				30015.95





IMMOBILIERE DE BOUIRA

BULLETTIN DE PAIE

N° EMPLOYEUR : 1034248162

JUIN 2014

DEPT R.H.M.G

C.C.P ALGER

MATRICULE

NOM ET PRENOM(S)

FONCTION

1162

CHARGE D'ETUDES

S.F

CATEG

SECT

ECH

DATE D'ENTREE

N° S.S

N° DE COMPTE

M/00

16

4

3 01

/07/2008

781490004738

49448 61 CLE 63

CODE	DESIGNATION	Nbre / Base	A RETENIR	A PAYER
100	SALAIRE DE BASE	281		25484.45
101	IND. EXPERIENCE PROFES.	10.00		2548.45
113	PRIME DE PANIER	201		5000.00
115	INDEMNITE DE TRANSPORT	201		454.55
117	P. R. I.	14.00		3563.83
101	COTISATION S.S	31600.76	2844.06	
102	RETENUE I.R.G	34211.25	4195.30	
GAINS BRUTS		BASE I.R.G	TOTAL RETENUES	NET A PAYER
37055.31		34211.25	7039.36	30015.95

