



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
معهد التكنولوجيا
قسم المناجمت



مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان:

دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق
"سونلغاز" تبسة

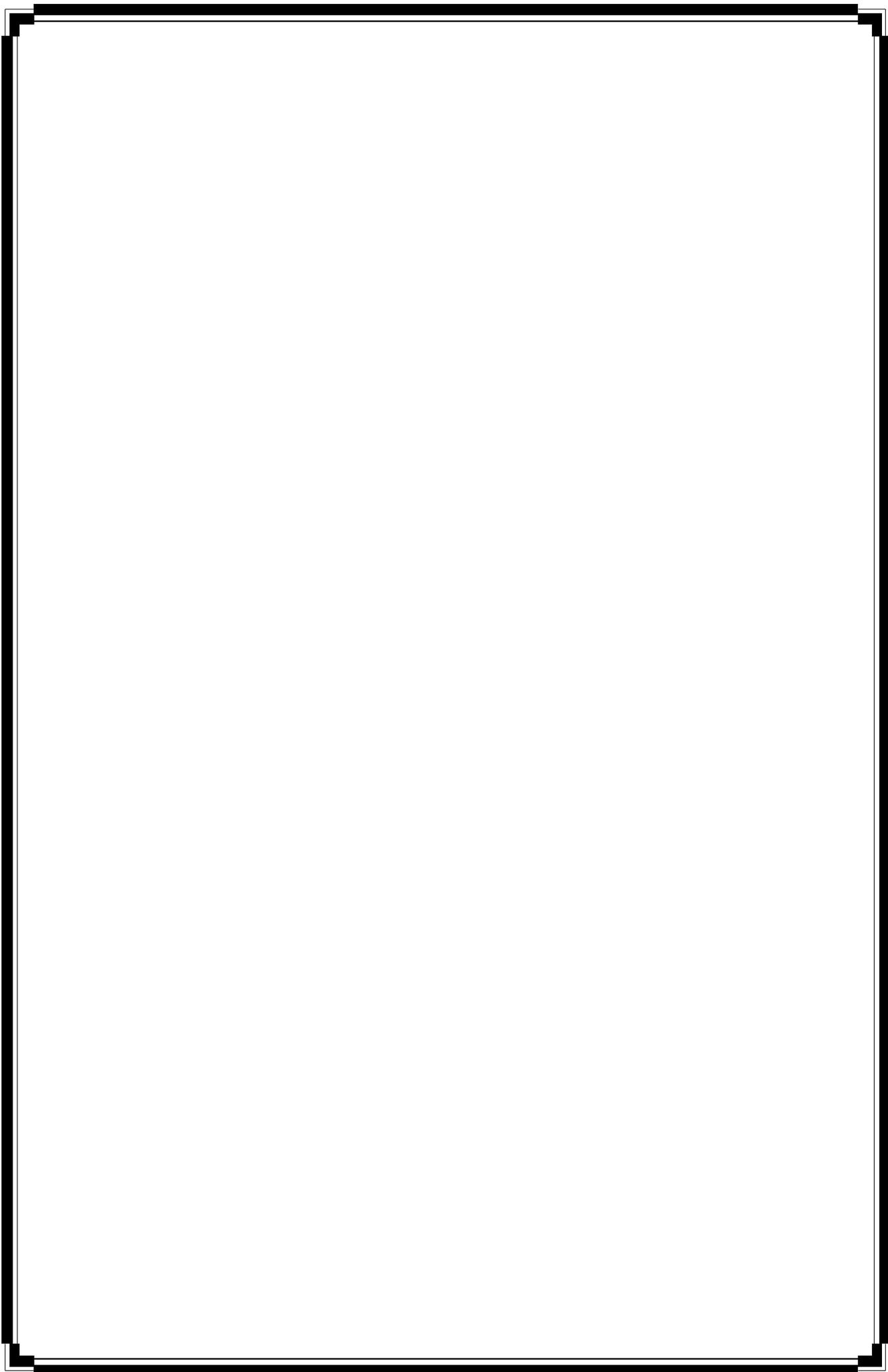
من إعداد الطالبة:

بهلول رحمة

نوقشت بتاريخ 21 ماي 2017 من طرف اللجنة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أ. أولاد إبراهيم عائشة
مشرفا	جامعة ورقلة	د- خالد رجم
مناقشا	جامعة ورقلة	د- ليندة أمناش

السنة الجامعية: 2016-2017





جامعة قاصدي مرياح ورقلة
معهد التكنولوجيا
قسم المناجمنت



مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

العنوان:

دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق
"سونلغاز" تبسة

من إعداد الطالبة:
بهلول رحمة

نوقشت بتاريخ 21 ماي 2017 من طرف اللجنة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أ. أولاد إبراهيم عائشة
مشرفا	جامعة ورقلة	دخالد رجم
مناقشا	جامعة ورقلة	د- ليندة أمناش

السنة الجامعية: 2016-2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان جل وجهه:

((ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما،

فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما و اخفض لهما جناح الذل من

الرحمة و قل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا))

إلى التي كان صدرها وسادة، وطاعة و عبادة، وحبها و عطفها منبع صبر و إرادة، إلى التي صبرت فنالت، و أرادت فطالت، إلى من بنصحتها اهتديت و بدعائها وفقمت و برضوانها سأبلغ ما أردت و ما طمحت، إلى أمي الغالية.

إلى الذي أفنى حياته جدا و كذا في تربيته و تعليمي، روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى صانعات مرحي و مسعدات فرحي أخواتي (شمس و نجلاء و فيروز و لينا)

إلى إخوتي الأعزاء بهجة نفسي و ضياء عيني و سندي في هذه الحياة (نجيب و حيدر و منتصر بالله).

إلى أعز إنسان في قلبي عاطف حمادي و إلى أعز أخت و صديقة " نوال حمادي "

إلى السورود الريحان إلى أقرب الناس إلى قلبي صديقاتي و رفيقات دربي اللواتي عشت معهن أجمل أيامي

الرشيدة أمل و سلوى

إلى أصدقائي الأوفياء عميروش و نذير

إلى زميلاتي كل باسمه، إلى كل أساتذتي.

إلى من أرى الصفاء و الأمل في أعينهم.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي

شكر و عرفان

أشكر المولى عز وجل الذي أنال لنا درب العلم و أعاننا ما فيه من خير و منحنا القدرة على انجاز هذا العمل و قدرنا على إتمامه.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف: خالد رجم الذي فضل بقبول الإشراف على مذكرتي، أشكره على مجهوداته القيمة و صبره في تكويني و توجيهي و متابعتة الجيدة لي في هذا البحث فكانت توجيهاته سندا و عوناً لي بعد عون الله سبحانه و تعالى، فجزاك الله خيراً و جعل عملك في ميزان حسناتك و بارك الله في عمرك و في عملك و علمك و أدام الصحة و العافية لك، ثم شكري العميق إلى مديرة المعهد " أمينة مخالفي " و جميع أساتذة المعهد الذي كان لهم الفضل في تكويني و إلى كافة الطاقم الإداري.

دون أن يفوتني أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي و إبدائهم ملاحظاتهم القيمة.

إلى من قامت بتأطيري في المؤسسة محل الدراسة " يوسف سارة " و رئيس مصلحة الموارد البشرية.

كما أشكر كل من ساهم معي من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

و شكراً

الملخص:

تناولت هذه الدراسة دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق "تبسة"، و ذلك من خلال التعرف على توفر احتياجات و استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي و بعدية (الترقية، التدريب) لدى المؤسسة، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين محل الدراسة.

و بغرض معالجة الإشكالية قمنا بإعداد و توزيع الاستبيان على عينة من الدراسة البالغ عددهم 55 عينة و تم استردادها كلها.

و في الأخير استخلصنا من الدراسة عدة نتائج أهمها : أن تخطيط المسار الوظيفي له أثر على تحسين أداء العاملين، و أنه توجد علاقة إحصائية بين أثره في تحفيز العاملين، و أن الترقية هي الأكثر تأثيرا في تخطيط المسار المهني و تحفيز العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، تخطيط المسار المهني، المؤسسة، الترقية، التدريب.

This study dealt with the role of career planning in stimulating the employees of the Electricity and Gas Distribution Corporation of the East (Tebessa) by identifying the needs and strategies of career planning and distance learning (promotion and training) in the institution. The role of career planning in stimulating the workers in the study.

In order to address the problem, we prepared and distributed the questionnaire to a sample of the study of 55 samples, which were retrieved.

Finally, we concluded from the study's results, the most important of which is that career planning has an impact on improving the performance of workers. There is a statistical relation between its effect on employee motivation and promotion is the most influential in planning the career path and motivating employees in the institution.

الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل 1	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	05
الشكل 2	مخطط يوضح نموذج تخطيط المسار الوظيفي	07
الشكل 3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	14
الشكل 4	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز	17
الشكل 5	توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس	28
الشكل 6	توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر	29
الشكل 7	توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى التعليمي	29
الشكل 8	توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى الوظيفي	30
الشكل 9	توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية	30
الشكل 10	تحليل سؤال هل تخطط المسار المهني ضروري في المؤسسة باستخدام spss	31
الشكل 11	تحليل سؤال هل تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها باستخدام .spss	31
الشكل 12	تحليل سؤال هل توجد صلة بين مستواك العلمي و بين وظيفتك الحالية	32
الشكل 13	تحليل سؤال ما هي في نظرك انسب مدة لتخطيط تطوير المسار الوظيفي باستخدام spss	32
الشكل 14	تحليل سؤال هل ترى أن الكفاءات المتوفرة كافية من اجل تطوير المسار المهني.	33
الشكل 15	تحليل سؤال هل تخطط المسار المهني له علاقة بالترقيات داخل المؤسسة.	33
الشكل 16	تحليل سؤال هل تشغل منصبك و أنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك باستخدام spss	34
الشكل 17	تحليل سؤال ما مدى وعيك بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستكم باستخدام spss	35
الشكل 18	مخرجات spss للسؤال كيف يمكن حسب رأيك تطوير المسار المهني باستخدام spss	35
الشكل 19	تحليل سؤال هل تخطط المسار المهني يلعب دور هام في المؤسسة باستخدام spss	36
الشكل 20	سؤال ما هي أغلبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال باستخدام spss	37
الشكل 21	تحليل سؤال هل يعمل التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة باستخدام spss	37
الشكل 22	سؤال هل تقوم مؤسستكم بتحفيز عمالها على أساس الترقية باستخدام spss	38
الشكل 23	تحليل سؤال ما تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف و نتائج من خلال عملية تحفيز العاملين و تطوير مساهم الوظيفي باستخدام .spss	39
الشكل 24	تحليل سؤال هل التحفيز له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة باستخدام .spss	39

40	تحليل سؤال على أي أساس تمنح الترقية الوظيفية باستخدام spss.	الشكل 25
41	تحليل سؤال كيف يؤثر منح الترقية في المؤسسة على الأداء الوظيفي باستخدام spss.	الشكل 26
41	تحليل سؤال هل اكتساب مهارات جديدة يساعدك على الفوز بالترقية باستخدام spss.	الشكل 27
42	تحليل سؤال ما هو أساس معظم الترقية الاستثنائية حسب الكفاءة باستخدام spss.	الشكل 28
43	تحليل سؤال هل الفرص التي توفرها مؤسستكم عادلة دائما باستخدام spss	الشكل 29
44	تحليل سؤال كيف يكون التدريب في مؤسستكم باستخدام spss.	الشكل 30
44	تحليل سؤال هل دمجك في الدورات التدريبية يساهم في تطوير مسارك الوظيفي باستخدام spss .	الشكل 31
45	تحليل سؤال هل تتوفر البرامج التدريبية لك بناءا على طلبك باستخدام spss	الشكل 32
45	تحليل سؤال هل التدريب في وقت العمل يزيد في فرصتك لاكتساب مهارات جديدة و معارف في مجال عملك باستخدام spss .	الشكل 33
46	تحليل سؤال هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية العديدة في المؤسسة باستخدام spss	الشكل 34
47	تحليل سؤال هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية العديدة في المؤسسة باستخدام spss	الشكل 35

الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول 1	عدد عمال المؤسسة سنة 2016	18
الجدول 2	يوضح ترقية جميع الفئات حسب الرتبة و الصنف في المؤسسة محل الدراسة	20
الجدول 3	يوضح جدول ميداليات العمل و الجدارة للعاملين	21
الجدول 4	الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك	23
الجدول 5	ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات	23
الجدول 6	تصنيف الترقية العمودية لكل فئة في المؤسسة	25
الجدول 7	تصنيف الترقية الأفقية لكل فئة في المؤسسة	25
الجدول 8	معامل الثبات	27

الرموز و الاختصارات	
إدارة الموارد البشرية	GRH
البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية	SPSS
برنامج يستخدم في إطار الترقية و التدريب و التحفيز	ANOVA
إطارات سامية مثل الرئيس	CSS
إطارات سامية	CS
إطارات	C
أعوان تحكم	PM
أعوان تنفيذ	HM

● توطئة

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية و تجمع دول العالم المتقدمة و النامية على السواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة و طموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس مدروسة.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت و توسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد، و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية و كذلك في ربحيتها.

يعتبر المسار الوظيفي أو المهني من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و يطلق عليه كذلك تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و هي أحد الوظائف التي تهدف إلى إحداث التوافق بين الفر من جهة و الوظيفة التي يشغلها. حيث الهدف من تخطيط المسار الوظيفي للعاملين و تحفيزهم في أية منظمة هو رفع قدراتهم و تنمية مهاراتهم و صقل خبراتهم بما يتفق مع رغباتهم و ميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها.

إشكالية الدراسة:

ما هو دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين؟

1 - الإشكاليات الفرعية:

- هل تخطيط المسار المهني ضروري في المؤسسة؟
- كيفية تخطيط المسار المهني في المؤسسة و تطويره؟
- على أي أساس تقوم المؤسسة بتحفيز عاملها؟
- ما هي أغلبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟
- هل تعمل الحوافز على تحسين أداء العاملين؟
- ما هي علاقة تخطيط المسار المهني بالتحفيز؟
- هل الترقية و التدريب لهم علاقة بتخطيط المسار المهني للعاملين و تحفيزهم؟

2 - أهداف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى معرفة حملة من النتائج و الأهداف من أهمها:

- هل تخطيط المسار المهني و التحفيز للعاملين ضروري؟
- إبرازأسس الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة؟
- تبيان كيف يؤثر تخطيط المسار المهني على العاملين؟
- إبراز العلاقة بين تخطيط المسار المهني و التحفيز مؤسسة سونلغاز؟
- التعرف على مدى اهتمامالإدارة بتطوير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين و تحفيزهم؟

- هل التحفيز أداة فعالة و مشجعة في رفع قدرات و مهارات عمال المؤسسة.

3 - مبررات اختيار الموضوع:.

- إبراز أهمية و دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين؛
- محاولة التعرف على طرق تنمية و تطوير المسار المهني للعاملين؛
- التعرف إلى نظام الحافز الذي تطبقه المؤسسة ؛
- تطوير و تحسين أداء العمال عن طريق التحفيز؛

4 - حدود الدراسة:

- المكانية: فقد اقتصرت دراستنا على دراسة دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبسة.

- الزمانية: لقد استغرقت مدة الدراسة ابتداء من 2017/03/01 إلى 2017/03/30

5 - منهج الدراسة: من أجل دراسة حالة استخدمنا المنهج الوصفي في الجزء النظري بالاعتماد على دراسات سابقة و

كتب و مقالات علمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا المنهج الوصفي حيث تم معالجته باستخدام استبيان و مقابلة، و قد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss)

6 - هيكل الدراسة: لقد قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: لقد قسمناه إلى مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تخطيط المسار الوظيفي و أهميته، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى التحفيز و دوره في تحسين المسار المهني للعاملين، و خاتمة للفصل.

الفصل الثاني: كانت دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق "تبسة" حيث قمنا بتوزيع استبيان على 55 عينة من الدراسة. حيث قسمناه إلى مبحثين :

المبحث الأول يتعلق بمعلومات عن المؤسسة محل الدراسة ، المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية محل الدراسة والمبحث الثالث تتوفر به معلومات عن الأدوات المستخدمة في الدراسة و تحليل الاستبيان و مناقشة النتائج المتحصل عليه وواقع نظام المسار المهني و الحوافز فيها و منحنيات بيانية تمثل مخرجات SPSS لتحليل الاستبيان، و خاتمة للفصل.

و في الأخير ختمناها بخاتمة لكلى الفصلين جمعنا فيها كل النتائج المتحصل عليها، و قدمنا بعض التوصيات للموضوع.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي و ذلك لتحقيق الرضا و الحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى لسن التقاعد

المبحث الأول: تخطيط المسار المهني

المطلب الأول: مفهوم المسار المهني

هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، و ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قيمته و تسمى هذه الحركة بالترقية، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسيية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، و لم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال التخصص واحد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة و مختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر انطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل و التي تمتد عبر حياة الفرد¹، و تشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية و خبرات العمل و نوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك و الاتجاهات المرتبطة بالعمل².

المطلب الثاني: تعريف تخطيط المسار المهني

" تعريف التخطيط: هو عبارة عن مجهود علمي واع يتم من خلاله تحديد الأعمال الضرورية بتحقيق النتائج و الأهداف المرغوب فيها"³

" تعريف تخطيط المسار المهني: هو عملية تحديد مهني لأهدافه الشخصية في مجال تخصصه المهني و تحديد النشاطات التي يحتاجها لتحقيق هذه الأهداف".

كما عرف أنه تلك العملية التي يقوم الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية و الطريقة الملائمة لتحقيقها.

فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية⁴.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع الأردن، 2005 ص 546

² - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 305

³ - مجاوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي؛ رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير و الاقتصاد، جامعة باتنة، 1993، ص 17.

⁴ - رباب زرادة، القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية ؛ مذكرة مكملة لئيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم ؛ 2013/2014

المطلب الثالث: أهمية و أهداف تخطيط المسار المهني

1- أهمية تخطيط المسار المهني

يعد تخطيط المسار الوظيفي أمراً مهماً لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي شهدت متغيرات متعددة اقتصادية و سياسية و تشريعية و تكنولوجية و يمكن عرض أهمية تخطيط المسار الوظيفي من خلال النقاط التالية:¹

- التوازن بين المعرفة النظرية و الخبرة العلمية.
 - نوع و مستوى الطموح فالمبالغة و الإفراط في الأمل قد يكون مصدر إزعاج و مشاكل الفرد .
 - الدافعية و القدرة على التطوير .
 - قبول التدرج المحسوب لكل وظيفة.
 - مستوى النضج و التوازن الذاتي.
 - النظرة المستقبلية .
 - سياسات و نظم العمل.
 - علاقات العمل.
 - خصائص سوق العمل من حيث العرض و الطلب
 - الوضع البيئي العام من متغيرات².
- ومنه فتخطيط المسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية للتنظيمات فهو الوسيلة لزيادة فاعلية و تحسين سلوك العاملين و زيادة انتمائهم للعمل. فالالتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام لمتطلبات الموظفين لمساهم الوظيفي و تطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها و أصبحت برامج التنمية الوظيفية تهدف الى التوافق بين متطلبات و حاجات العاملين من جهة و متطلبات حاجات التنظيم من جهة أخرى³.

2- أهداف تخطيط المسار المهني

و من أهم أهداف تخطيط المسار الوظيفي

- مواكبة التغير التدريجي في احتياجات العاملين و اهتماماتهم و ميولهم بتغير الزمن للتوافق مع هذه المتغيرات التي تستدعي تغيير استراتيجيات المنظمة و إظهار قدر من المرونة لتحقيق الكفاءة و الفعالية من خلال الاستفادة من مميزات تخطيط المسار الوظيفي كوسيلة فعالة يمكن أن تساعد على التوفيق بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية لتحقيق رضا العاملين و أمنهم الوظيفي و زيادة درجات انتمائهم وولائهم الوظيفي و في الوقت نفسه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ - احمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية ، القاهرة 2014، ص 288

² - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود" المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، ص 237

³ - م. حلمي حسين الحكيم، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المشاركة - دولة الامارات العربية المتحدة 21-23 ابريل (نيسان) 2003.

- تحقيق التوازن بين الوظيفة و المنظمة و الأصدقاء و الاستمتاع بالحياة.
- المساهمة في تحقيق التميز من خلال تكوين دوافع قوية لتحديث و تطوير قدرات العاملين و إمكانياتهم و اكتسابهم كل جديد في مجال وظائفهم لتقدم أفكار غير تقليدية في مجال العمل.
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات النقل و الترقية و التحفيز و التدريب و التقييم¹.
- تحقيق التناسق و التكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل و البحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم و لوائح مرنة و موضوعية لأعمال التعيين و الرواتب و المكافآت و غيرها من سياسات التوظيف و استثمار الموارد البشرية.²
- تقليل الحواجز عن طاقات الأفراد و مؤهلاتهم بحيث يصبح كل من الأفراد و العاملين و أقسام الأفراد مدركين لقبليات كل فرد في المنظمة بشكل واضح.
- إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرص للأفراد ذوي المؤهلات و الكفاءات للتطوير، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز و التفوق.
- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية و الحصول على مستويات وظيفية أفضل.

المطلب الرابع: مراحل و نموذج تخطيط المسار الوظيفي

1- مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

يمر الموظف خلال حياته العملية بمراحل معينة نستطيع حصرها في الآتي:³

تصميم المسارات الوظيفية: يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل المناصب الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه المناصب إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين المناصب المكونة لكل مسار، و يتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و التدريب. بالإضافة إلى تقييم أداء و قدرات الموظفين لغايات الترفي عبر المسار الوظيفي.

1) توصيف و تحديد أهداف كل مسار:

¹ - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم ؛ رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ؛ 2011.

² - د. عبد الناصر علك حافظ، حسين ولد حسين ، ابتهاج طالب، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و دورها في تخطيط المسار الوظيفي العدد 23/2013

³ - رباب زرادة القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية ؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم ؛ 2014/2013.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط المسار المهني و تحفيز العاملين

سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات و متطلبات كل مسار.

2) إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد:

بهدف تقييم نقاط القوة و الضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب، الخبرة...) و الشخصية (القيادية، العمل الجماعي، الابتكار...)، بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية التي تسعى جاهدا إلى تحقيقها،

3) تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية :

حيث أن المنظمة تقوم بذلك في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، أي أن المنظمة تقوم بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد.

4) تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:

بما يتلاءم مع قدراته و خبراته و صفاته الشخصية و الفرص الوظيفية المتاحة و تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد و من خلال الحوار البناء بين الفرد و رئيسه المباشر.

5) وضع و تنفيذ خطة أو برنامج عمل:

يوضح فيها الأنشطة و برامج التدريب و التأهيل و التنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار، و يتم في هذه المرحلة إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي و يشمل ذلك على سبيل المثال:

- تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل.
 - تحديد الأنشطة التدريبية التي تفيد الشخص من خارج العمل.
- و في جميع الأحوال يجب على الموظف أن يستشير المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و المشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية.
- و يمكن تنفيذ الخطة و برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:
- مساعدة المديرين لمؤوسيتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
 - التنقلات الوظيفية المؤقتة.
 - شغل مكان المدير أثناء الإجازة.
 - برامج التدريب أثناء العمل.

6) إدارة و تقييم برنامج المسار الوظيفي:

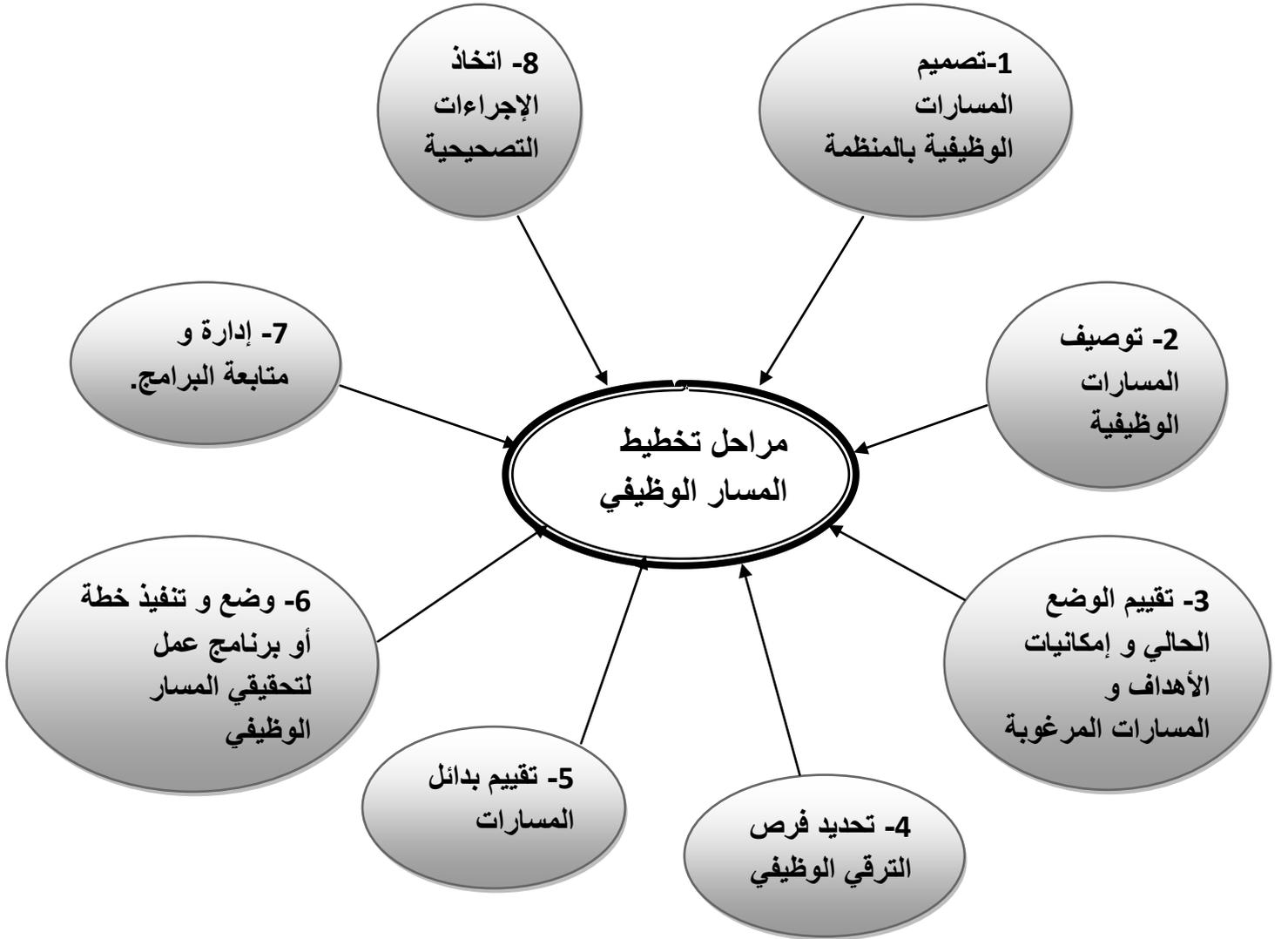
الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع، بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار.

7) اتخاذ القرارات التصحيحية:

و هذا من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات و التغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.¹

- يمكن تلخيص مراحل تخطيط المسار الوظيفي في المخطط التالي:

الشكل (01): مراحل تخطيط المسار الوظيفي



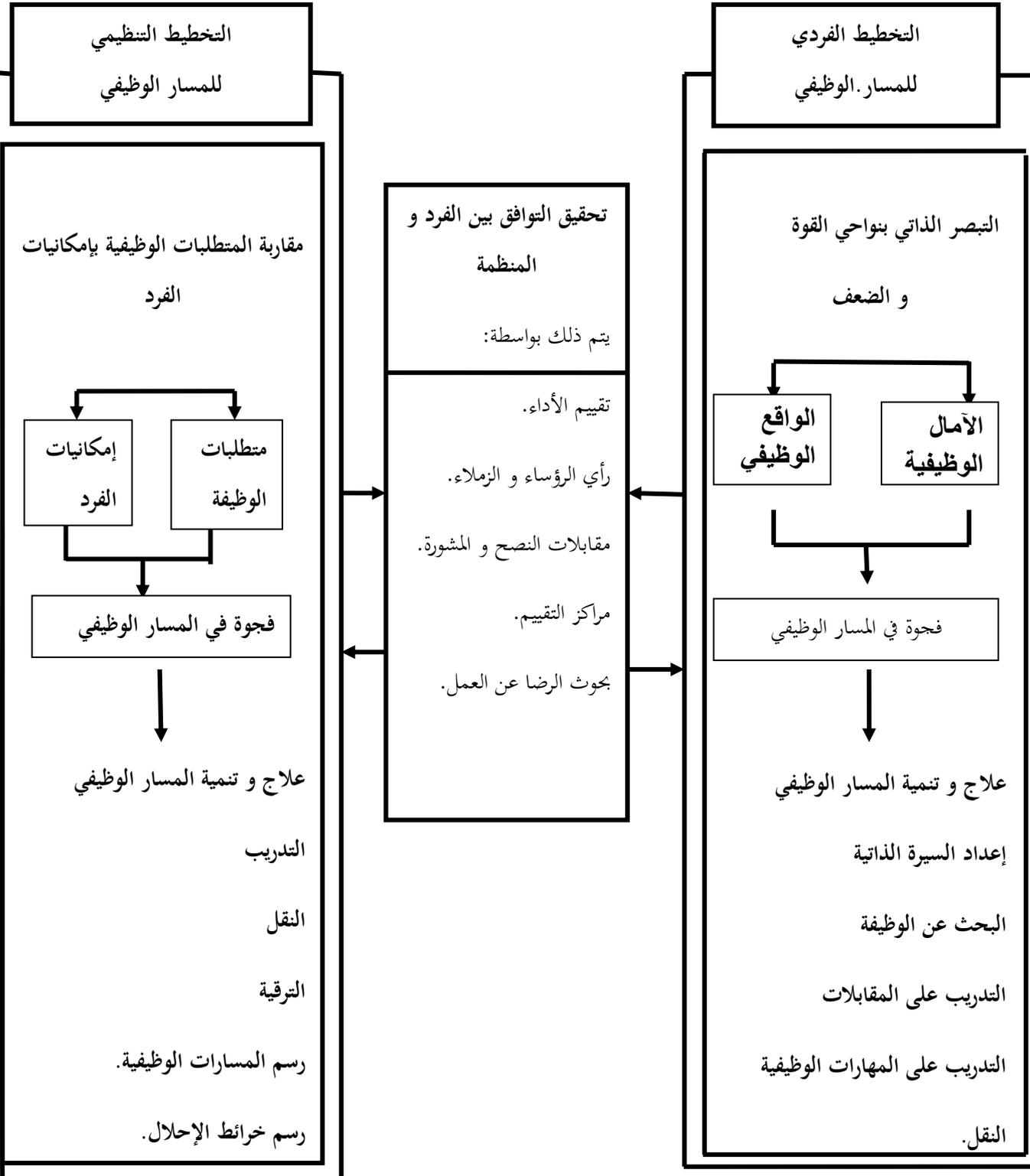
المصدر: حليلة بن طري تسيير الموارد البشرية، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، 2016/2015

¹ - حليلة بن طري أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB-بسكرة- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2016/2015.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط المسار المهني و تحفيز العاملين

- يتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية و مسؤوليات المنظمة من ناحية أخرى، حيث أن هذه الأخيرة تمكن من إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات و توظيفها و استثمار قدراتها و إمكانياتها لتحقيق أهدافها و أهداف الأفراد معا.

الشكل رقم(2):مخطط يوضح نموذج تخطيط المسار الوظيفي:



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،

الإسكندرية 1995 ، ص 18

- يمثل النموذج مدى العلاقة التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد وبين إدارة المسار الوظيفي للمنظمة و كيفية تحقيق التوافق و التطابق بينهما حيث يتضمن تخطيط المسار الفردي للأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد، و تتضمن إدارة المسار الوظيفي الفعاليات التي تدخل في أنشطة الموارد البشرية و يتم التوافق و التطابق بينهما بواسطة تقييم الأداء و الرضا الوظيفي.¹

المبحث الثاني: التحفيز و أثره على أداء العاملين

تمهيد

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، فلا يجب النظر إليها إطلاقاً باعتبارها جزءاً مكملاً للأجور و المرتبات، و للأسف يرى بعض الدول النامية إنها تلعب الدور، لذلك فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي و تعويضاً عن الانخفاض في الأجر، و تفقد بذلك دورها التحفيزي. قال الرسول صلى الله عليه و سلم "من أحيا أرضاً ميتة فهي له "

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته:

• مفهوم التحفيز:

- يعرف التحفيز بأنها عملية إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) و توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد و إنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل و أداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.²
- لقد عرفت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل التي تدفع للفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف "³
- التحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصف بوضعية الفرد النفسية.⁴

¹ - محمد بشير حسن المهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة لقسم إدارة الأعمال استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، 2011

² - دحاش سيليا، إثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، إدارة الأعمال الإستراتيجية، مذكرة شهادة ماستر، 2015/2014

³ -Alain Meignant, Ressources humaines, Deployer la strategie, edition liaisons, SA, Paris,2000, P226

⁴ -الداوي الشيخ، تحليل آثار التدريب و التحفيز على التنمية و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.

● أهمية التحفيز

تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ من بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية، و تطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة و أصبح أكثر أهمية، زكماً أن الاستخدام الأمثل للحوافز و في الوقت المناسب لها دون إفراط أو تفريط يؤثر بفعالية في عملية الإنتاج، حيث أن للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج و مبيعات و أرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل، و من أمثله تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، و تخفيض الفاقد في الموارد البشرية و أي موارد أخرى.
3. إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يعرف بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
7. جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.

المطالب الثاني: أنواع الحوافز:

عادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز و يختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي و مدة عمله و مكانته و مستواه الإداري¹ و يمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع:

- حسب طبيعة الحوافز:

- **الحوافز المادية:** و هي التي تتمثل في كل ما يدفع للعالمين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية و يمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.
- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية و الاجتماعية و الذاتية و التي تربط بالحاجة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين و تحسين الجو المحيط بالعمل، و لقد أبرزت الكثير من الأبحاث و الدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.

- حسب أثر الحافز:

¹ - دحاش سيليا مرجع سابق

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط المسار المهني و تحفيز العاملين

- **حوافز ايجابية:** و هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو و هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا و الخدمات التي تشبع رغباتهم.
- **حوافز سلبية:** وهي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر أو متوقع منهم غير لأنه يلاحظ أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك لان طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، و تكره الضغط و الإكراه بكافة أنواعه.
- **حسب المستفيد من الحوافز**
- **حوافز فردية:** يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة و دائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين.
- و يعد "فيريدريك تايلور" أول من نادى بالحوافز الفردية و هو الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات و في نفس الوقت زيادة أجور العاملين و رفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية و التي يجب استخدامها في حال إمكانية وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل و كمية إنتاجه.
- **حوافز جماعية:** و هي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، و عادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العليا و التي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج و تتميز بكونها:
 - تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض و مساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة؛
 - لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها؛
 - لا تخرج عان كونها حوافز مادية أو معنوية و من أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.
- **حسب موقع الحافز:** و يظهر هذا التقسيم للحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة و غير مباشرة :
- **حوافز مباشرة:** و هي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا و تتمثل في الوسائل و الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز و دقة الأداء في العمل و يمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا و هي :
 - حوافز مالية : تتمثل في مكافآت الإنتاج و المنح و غيرها.
 - حوافز عينية: و تتمثل في الأشياء العينية التي تقدم للعامل.
 - حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة و المدح و غيرها.
- **حوافز غير مباشرة:** تضم هذه الحوافر مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل و توفر لهم الاطمئنان و الاستقرار و الراحة النفسية و هذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:
 - ظروف عمل ملائمة: و يتجلى ذلك في الشعور بالأمان و سيادة علاقات الود و المحبة بين العمال .

- التكوين : يعتبر من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل و استخدام الوسائل العلمية في انجازة بمهارة و يمثل التكوين المهني و التقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين.¹

المطلب الثالث: أثر تخطيط المسار المهني على تحفيز العاملين

فيما يلي سنتطرق إلى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على تحفيز العاملين من خلال : التدريب، الترقية و النقل الوظيفي.

- أولاً: أثر التدريب على تحفيز العاملين:** التدريب هو نشاط يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات و قدرات أو معارف و سلوكيات أو توجيهات جديدة أو تعديل أو تطوير مهارات و سلوكيات قائمة لجعلها تواكب و تلائم المتطلبات الوظيفية و مسارات العمل.

و تبرز أهمية التدريب في المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي و الرقي الاجتماعي للعاملين؛

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين؛
 - تنمية الثقة بين المنظمة و العاملين فيها من خلال إحساسهم باهتمام المنظمة بهم وبضرورة تطويرهم.
- ثانياً: اثر الترقية على تحفيز العاملين:** من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد و معروف لترقية العاملين بالمنظمة، فكلما كان الفرد طموحاً و يتطلع للترقي في المنظمة فان إتاحة فرص الترقية أمامه ستمثل حافزاً رئيسياً له يدفعه للعمل بجد و فاعلية. و تبدو أهمية الترقية في تحقيق ما يلي:
- حفز العاملين للتدريب و التنمية الذاتية؛
 - كسر الجمود و الملل في الحياة الوظيفية؛
 - تحقيق رضا العاملين في المنظمة مما يؤثر ايجابياً في مستويات أدائهم سعياً للترقية؛
 - تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة و بالتالي فهي مصدر لتحفيزهم.

ثالثاً: اثر النقل الوظيفي على تحفيز العاملين: يعتبر النقل الوظيفي ضرورة حيوية، حيث انه وسيلة تلجأ إدارة المنظمة

إلى استعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون و الناتجة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل، أن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة الرتابة في وظيفته الأصلية و اكتسابه مختلف المهارات و المعارف، كما يعتبر مصدراً هاماً لتحفيز العاملين إضافة إلى انه يعمل على تحقيق و نشر التعامل و التكافؤ بين مختلف الوحدات.²

¹ - بن سعيد غنية، غسيل وردة، تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، في تسيير و إقتصاد المؤسسة، 2010/2011

² - عوارب عبد القادر، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و الكبيرة، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - وحدة ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني 2015/2016

خلاصة الفصل:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية و المحركة للفرد و الموجهة لسلوك قصد تلبية الحاجات و الرغبات و الوصول الى مستويات الأداء العالية و المتميزة لتحقيق أهداف المنظمة.

و تكمن المهمة الأساسية لتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد و المجتمع ككل كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة لتأثير في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات و ما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد.

تمهيد

نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز، إذ نحاول تقييم نظام تخطيط المسار المهني في المؤسسة، إضافة إلى نظام تقييم أداء العاملين و نظام الحوافز، من اجل دراسة الإشكالية المتمثلة في أثر تخطيط المسار المهني على تحفيز أداء العاملين.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز للشرق تبسة

1- تعريف بالمؤسسة (سونلغاز): قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذلك بعنابة، سنة 1978 تم استحداث مركز التوزيع تبسة و الذي تتبع له إداريا أربع وكالات و هي: تبسة، لعوينات، بئر العاتر و الشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة و استغلال شبكاتهما عبر الولاية.

و طبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة و في سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي : **مديرية التوزيع تبسة.**

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية و التي تقدر مساحتها الإجمالية ب 13878 كلم² بعد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر ب 136850 زبون يمونون بشبكة كهرياء طولها : 7017 كلم.

و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كلم.

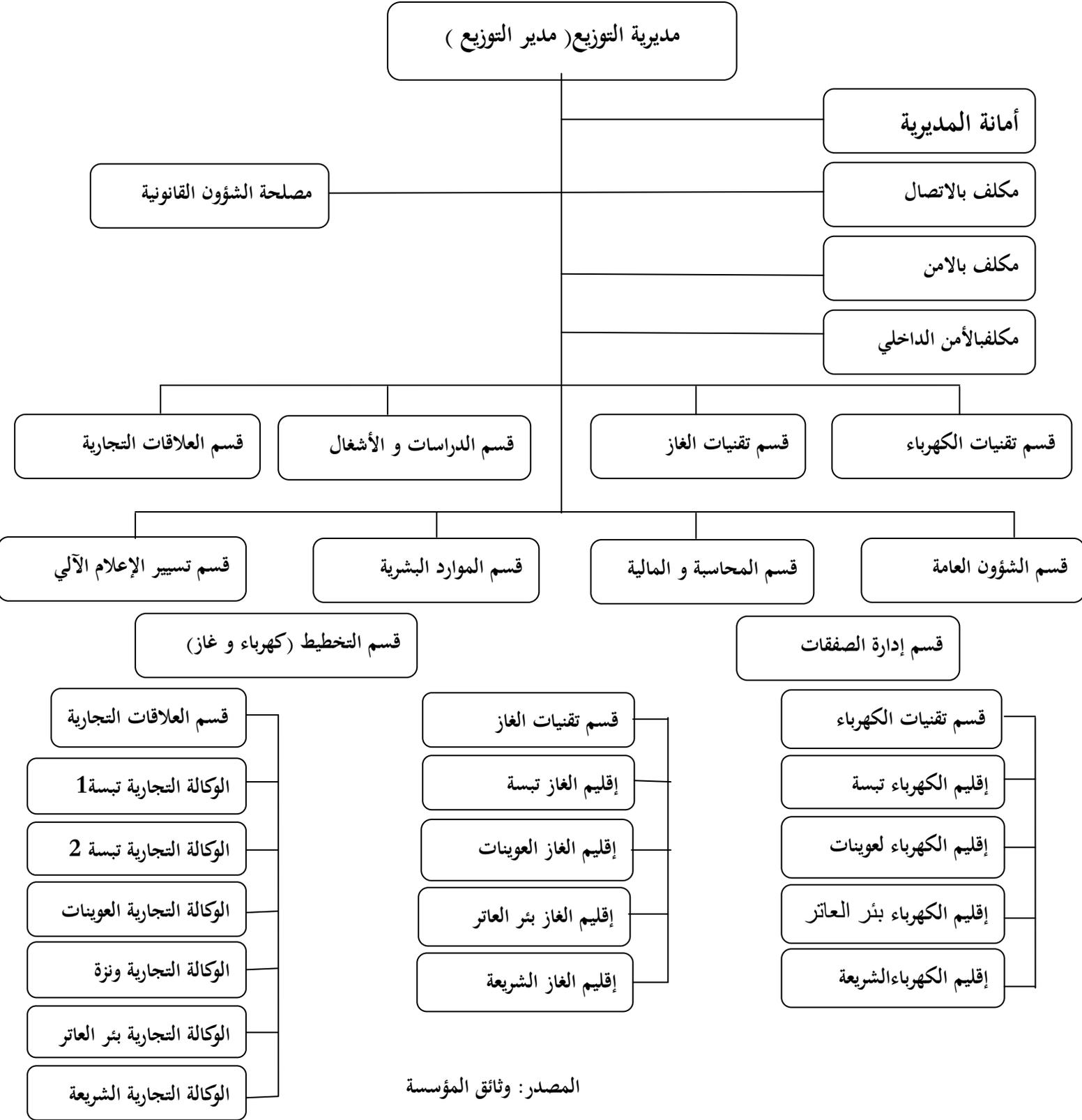
2- موقع مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز)

تقع المديرية الجهوية للتوزيع " تبسة " التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز وسط المنطقة الصناعية على طريق قسنطينة و تبعد على وسط المدينة بحوالي 5 كلم، و بعد ترقية المركز إلى مديرية جهوية للتوزيع كان إلزاما تزويدها بكل الأدوات و الوسائل الضرورية التي تجعلها قادرة على المنافسة، و مواجهة التحديات الجديدة و المتمثلة في فتح سوق الطاقة و تحريرها و من بين الوسائل ما يخص المحاسبة و التسيير المالي لكي تعمل المديرية كما خطط لها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

3- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة :

الشكل(3): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز تبسة:



المصدر: وثائق المؤسسة

4- وصف لوظائف المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي:

يمكن تصنيف وظائف المديرية حسب الهيكل التنظيمي إلى ما يلي:

1-4- قسم الاتصال

تمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تصميم و تنظيم المعلومات للجمهور و العملاء؛
- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية؛
- اقتراح مواضيع حول الإعلان و المعلومات للعملاء؛
- الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلام.

2-4- قسم الشؤون القانونية

تمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني؛
- يمثل سونلغاز من طرف مسؤول عن المدير الجهوي أمام القضاء و اتخاذ كل الإجراءات الودية في مصالح توزيع الكهرباء و الغاز؛
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية؛
- تصميم و بث المعلومات ذات الطابع القانوني حسب الحاجة.

3-4- قسم الاستغلال الكهربائي:

تمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- إعداد دراسات تنمية الشبكات:
- وضع خطط التنمية التي تم تحديدها على المدى القصير و المتوسط؛
- تنفيذ و مراقبة نشاط العمل؛
- الحفاظ على التجهيزات و المعدات المتنوعة؛
- ضمان الاستخدام الأمثل للشبكات وفقا لقواعد و أهداف الجودة و استمرارية الخدمة.

4-4- قسم استغلال الغاز:

تمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تصميم دراسات الاستغلال و صيانة المعدات و أعمال الغاز في إطار الجودة و استمرارية الخدمة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

4-5- قسم العلاقات التجارية:

تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:

- تنفيذ السياسات التجارية من خلال الوكالات التجارية كما يضمن الامتثال لإجراءات الحكم و إدارة العميل مع دوام السيطرة على تطبيقها؛
- اقتراح طرق التمويل و إمداد مناطق التجمعات بالطاقة؛
- المشاركة في تنفيذ سياسة الجمعيات التجارية؛
- وضع الفواتير و مختلف العروض؛
- متابعة و تحليل رصيد العمال عن طريق العمال عن طريق حساب و تحليل النتائج المقترحة للنشاطات؛
- اقتراح خدمات نسبية في شكل دراسات على الزبون و إنشاء تركيبات داخلية للغاز؛

4-6- قسم تسيير المعلوماتية:

تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تأمين تسيير المعالجة المعلوماتية؛
- السهر على دعم النظام؛
- إدارة مجموعة معدات المعلوماتية و محيطها.

4-7- قسم المحاسبة و المالية:

تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:

- بنية الخزينة؛
- تهيئة تقديرات الخزينة؛
- مراقبة الخزائن من مصدر الوكالات؛
- مراجعة حسابات النتائج؛
- تهيئة الميزانية السنوية للمركز؛
- إنجاز جدول اليومية و بيان فعالية مركز التقسيم.

4-8- قسم الموارد البشرية:

تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:

- ضمان إدارة الموظفين الإداريين؛

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- ضمان المراقبة و السيطرة على الأوضاع تحت إدارة الموظفين؛
- ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين.

المبحث الثاني : تحليل واقع نظام تخطيط المسار المهني ونظام الحوافز في المؤسسة:

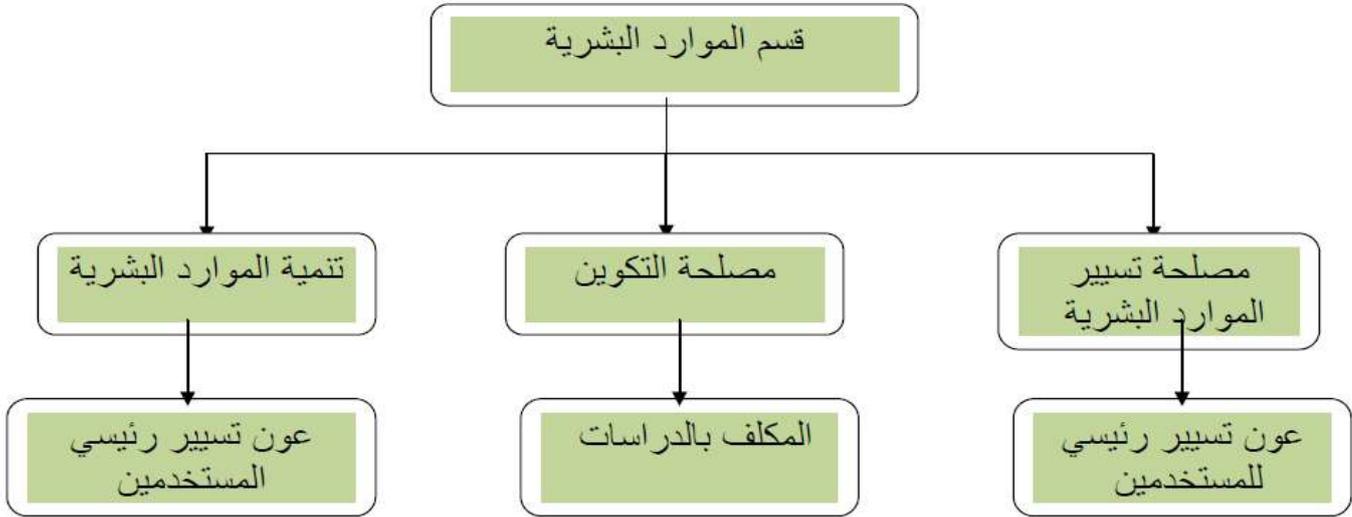
المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة و هو عنصر حياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين نجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورت فلسفتها و نظرتها و حتى مسمياتها مع مرور الزمن.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات (سياسات، طرق، عمل...) و أنشطة (تعيين، اختيار، ترقية...) يكون فيها المورد عنصر مهما لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد و المنظمة على حد سواء.

هي نشاط من أنشطة التسيير و تمثل احد فروع إدارة الأعمال، و إذا نظرنا إليها من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيا كان مركزه التنظيمي، و هي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها و مساعداتها و اقتراحاتها لكل المديرين العاملين.

● الشكل (04): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات

2- وظائف إدارة الموارد البشرية: تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في ما يلي :

- مراقبة العمال ؛
- مراقبة سيرورة العمل و السيطرة على الأوضاع؛
- ضمان إنشاء كشوف و مرتبات العمال؛

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- تقييم أداء العمال؛
 - العمل على توفير بيئة آمنة و مستقرة للعمال؛
 - تقييم وتحديد الكفاءات الموجودة من أجل تطويرها في المجالات الجديدة للمؤسسة؛
 - الحرص على أن يكون هناك توافق بين الموارد البشرية الموجودة وبرامج التطوير المحددة للموارد البشرية؛
 - تطوير المعارف العلمية والمهنية؛
 - الحرص على التطبيق الجيد والمحكم للنظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛
 - الربط بين مختلف النشاطات الخاصة بتسيير الموارد البشرية؛
 - إعداد المخطط السنوي للتوظيف والتكوين؛
 - تطبيق السياسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية و المسطرة من طرف المديرية العامة
- 3- توزيع عدد عمال سونلغاز:**

الجدول رقم(01): عدد العمال في سونلغاز:

GSP	SEX	NOMBER D'AGENTS
C	F	19
	M	73
CS	F	0
	M	23
CSS	F	0
	M	1
E	F	5
	M	160
HM	F	15
	M	155
PM	F	45
	M	03
	TOLAL ACTIFS	499

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

يمثل الجدول عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز) المتمثل في 499 عامل موزعة كالتالي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

حيث تمثل عدد الإطارات في المؤسسة 92 إطار أما الإطارات السامية فتمثل 23 عامل كلهم ذكور، أما المنفذين في المؤسسة يتمثل عددهم 165 عامل، و نلاحظ كذلك أن عدد العمال الذين يمثلون السلطات العليا يتمثل في 70 عامل أما عدد العمال الذين يمثلون السلطات الدنيا فيتمثل في 48 عامل.

المطلب الثاني : المسار المهني

1- نظام تقييم أداء العاملين (في إطار الترقيات)

لمؤسسة سونلغاز وظائف متعددة لإدارة الموارد البشرية، وعملية تقييم أداء العمال تمثل إحدى هذه الوظائف الهامة نظرا لتأثيرها على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ووظائف المؤسسة بشكل عام باعتبارها مصدرا أساسيا لإمداد الجميع بالمعلومات الموضوعية الدقيقة التي يستند إليها اتخاذ القرارات الخاصة بمراجعة السياسات المتعلقة بتلك الوظائف .

إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة سونلغاز هو نظام التنقيط وقد تصميّم بالتعاون مع نخبة من الخبراء الأجانب خاصة من كندا والمتخصصين في مجال تنمية العنصر البشري.

يمس نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة سونلغاز -تبسة جميع العمال بالمؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، كما يمس أيضا جميع الفئات المهنية من إطارات ومستخدمين.

2- أهداف نظام التقييم لمؤسسة سونلغاز

لقد وضع لنظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة، أهداف محددة، تجسد البعد الاستراتيجي من سياسة إدارة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية نحو التنمية والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها، والمتمثلة فيما يلي:

- التمكين من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.
- خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يبيدها العامل في أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل الممكن ملاحظتها.
- كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري.
- خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولا إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل، وضمان زيادة مردودية العمل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

3- خصائص نظام التقييم لمؤسسة سونلغاز

حاولت أن يكون يتميز نظام التقييم في المؤسسة بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

• **تصنيف العمال**: يتميز هذا النظام كونه نظام شامل وهذا لأن عملية التقييم تشمل كافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء، لذا نجد يقسم العمال إلى ثلاثة (3) أصناف:

1. **صنف الإطارات**: يتضمن مديري المديرية ورؤساء الأقسام والمصالح و المكلفين بالدراسات وغيرهم.
 2. **صنف أعوان التحكم**: يتضمن هذا الصنف تقني رئيسي، تقني، عون تسيير، رئيس فرقة، ورئيس مكتب وغيرهم
 3. **صنف أعوان التنفيذ**: يتضمن هذا الصنف العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص.
- **تحديد الأهداف**: تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط برامج العمل، لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى أداء العامل، تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق، وإشعاره بروح المسؤولية أمام رؤسائه وضميره .

حيث تقوم المؤسسة بملء الجدول الآتي لكل الفئات بعد القيام بالتنقيط لتقدمها لمسئول من أجل استفادة العامل من الترقية:

الجدول (02): يوضح ترقية جميع الفئات حسب الرتبة و الصنف في المؤسسة محل الدراسة:

Agent	Clast 2010	2011	2012	moyenne	Ancienneté	Nbre cat	Nbre classe	Structure	Obsrv

المصدر: وثائق مؤسسة

التعليق: الجدول السابق تستخدمه المؤسسة في ترقية العمال من منصب إلى منصب أعلى و تحديد نوعية الترقية إما يستفيد من رتبة أو صنف (أفقيا، عموديا) على الترتيب حيث يستفيد العامل ترقية أفقية () catégorie خلال كل 3 سنوات من العمل، كذلك يستفيد من الرقية عمودي (Classe) (خلال كل عامين (2 سنوات) من العمل بالنسبة للإطارات و أعوان التحكم، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ يستفيدوا من الترقية الأفقية و العمودية بعد عامين من العمل، و تقدم هذه الجداول في نسخ للمسئول من أجل تحديد العامل المستفيد من الترقية.

المطلب الثاني: نظام الحوافز

يعتبر نظام الحوافز عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل و تترابط و تتكامل فيما بينها سواء إيجابية أو سلبية، يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم هذه الأجزاء و يقود التفاعل بدوره إلى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

السلوك و الأداء، فهناك من يقول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاثة مكونات أساسية و هي الفرد و الوظيفية و موقف العمل فأنظمة الحوافر تختلف باختلاف المنظمة و إمكاناتها و سياساتها و أهدافها و طموحاتها، سوف نقدم في هذه الدراسة نظام الحوافر في المؤسسة الوطنية سونلغاز "تبسة".
و من خلال بعض المقابلات التي قمنا بها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن شركة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق "تبسة" تقوم بعدة تحفيزيات مادية و معنوية..

1- الحوافر المادية و المعنوية:

- **الميداليات:** و هي عبارة عن أوسمة تقدمها المؤسسة للعمال من اجل تحفيز عاملين، حيث تقدم عبارة عن منح، يكتسبها كل عامل عندما تبلغ مدة خبرته المهنية 15 سنة فهو يحصل على الميدالية "البرونزية" و حين يبلغ 20 سنة فهو يحصل على الميدالية "الفضية" و حين يبلغ مدة 25 سنة يحصل على الميدالية "الذهبية" و حين يبلغ مدة 30 سنة فهو يحصل على الميدالية "القرمزية"..... حيث كل 5 سنوات بعد خبرة مهنية دامت 15 سنة فهو يحصل على ميداليات و هي عبارة عن مكافآت حيث الجدول الأتي يوضح كيفية توزيع هذه الميداليات.

الجدول(03): يوضح جدول ميداليات العمل و الجدارة للعاملين

المبلغ المستحق	الخبرة	الميداليات
36000,00	15 سنة	1- البرونزية
72000,00	20 سنة	2- الفضية
10800,00	25 سنة	3- الذهبية
144000,00	30 سنة	4- القرمزية
180000,00	35 سنة	5- لوحة شرف

المصدر: معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية

- 2- **تصميم استمارة التقييم:** تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن في أدائه ويخصص لكل فئة من الفئات الخمس نموذج خاص لاستمارة التقييم (أنظر الملاحق 1.2.3)

تتكون هذه النماذج من سبعة أجزاء هي:

الجزء (01): التعريف بالعامل الخاضع للتقييم

حيث يحدد في هذا الجزء اسم ولقب العامل وتاريخ توظيفه وعمره والمنصب الذي يشغله و الأقدمية فيه وترتيبه السلمي، والمديرية أو الوحدة التابع لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة والمالية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

كما يتضمن هذا الجزء كذلك على قسم مخصص لكتابة اسم ولقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته، ويعتبر هذا الجزء مشترك في كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

الجزء (02) : تقييم المردودية

يتضمن هذا الجزء على أربعة أقسام، يسجل عند كل ثلاثي نتائج نشاط العامل الفعلية، مقابل الأهداف المتفق عنها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، يتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلا، يمنح عند كل ثلاثي علامة على 20 نقطة، يتم توزيعها بإعطاء 16 نقطة لدرجة تحقق الأهداف المنتظرة، والباقي 4 نقاط تمنح للتقدير الفردي .

وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها عند كل ثلاثي وتقسمها على العدد 4 للحصول على المعدل السنوي

لتقييم المردودية:

$$\frac{\text{مجموع علامات كل ثلاثي}}{4} = \text{المعدل السنوي لتقييم المردودية}$$

الجزء (03) : تقييم السلوك

يتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه، يتضمن هذا الجزء على عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم والقياس والملاحظة. وغالبا ما تتضمن على المهارات التالية:

- مهارات التأطير أو المهارات الفكرية
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد
- المهارات الشخصية

لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس التي تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم، بحيث لا تتعدى في مجموعها 10 عناصر قياس للمجموعات الثلاث .

ويتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (X) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل (1,2,3,4) المعطاة تفسيرا لها وفق الجدول الموضح أدناه .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

الجدول (04): الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك

البيان	الدلائل
كفاءة غائبة	1
كفاءة يعمل على تطويرها	2
كفاءة يعمل على إتقانها	3
كفاءة قد استوفها	4

المصدر : وثائق المؤسسة

ويتم التعبير عن تلك الدلائل (1،2،3،4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع الجدول المبين أدناه :

الجدول (05) :ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات

عدد السلوكيات المحققة	عدد النقاط	الدلائل
2-0	0	1
4-3	3	2
6-5	6	3
8-7	10	4

المصدر : وثائق المؤسسة

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تميز مهارة العامل في أداء عمله.

مثلا: حالة تقييم مهارة السلوك المتعلقة بعنصر قياس " التعاون بروح الفريق "، إذا ما لاحظ المشرف أن هذا النوع من المهارة في سلوك العامل لا يتعدى ظهورها أكثر من مرتين في السنة، فيمنح لهذا العنصر علامة صفر باعتبارها كفاءة غائبة.

— وجمع العلامات المأخوذة عن المهارات العشرة (10) وتقسيم المجموع على العدد خمسة (5) نكون بذلك قد تحصلنا على المعدل السنوي لتقييم سلوك العامل على 20.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

• التقييم الشامل لكل إطار:

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة،

فبالنسبة للإطارات نجد 60 في المائة لتقييم المردودية و40 في المائة لتقييم السلوك. أنظر الملحق رقم 01

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.60 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.40$$

وبالنسبة لأعوان التحكم فنجد 70 في المائة لتقييم المردودية و30 في المائة لتقييم السلوك. أنظر الملحق رقم 02

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.70 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.30$$

أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 80 في المائة لتقييم المردودية و20 في المائة لتقييم السلوك. أنظر الملحق 3

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.80 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.20$$

- تعبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة، ومن جهة أخرى توضح مدى قدرة ومهارة العامل في بذل طاقاته ومجوداته لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي هي عليه.

4- من شروط الترقية العمودية و الأفقية (Catégorie ، Classe)

- جب أن يتحصل على أكثر من 12.5 من أجل الاستفادة من الترقية العمودية؛
- الأقدمية أكثر من 3 سنوات لم يستفد من الترقية بالنسبة لإطارات و أعوان التحكم، عامين خبرة بالنسبة لأعوان التنفيذ؛
- لا بد أنه لم يتحصل على عقوبات تأديبية ؛
- المواظبة و الانضباط.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- الجدول رقم (06) تصنيف الترقية العمودية لكل فئة في المؤسسة :

الفئات	الصف Les Categories
أعوان تنفيذ	10 – 05
أعوان التحكم الصغرى	12 – 11
أعوان التحكم العليا	14A- 14 – 13
الإطارات	18 –17 –16 –15A– 15
الإطارات السامية	22 – 18

المصدر وثائق من المؤسسة

- الجدول رقم 07: تصنيف الترقية الأفقية لكل فئة في المؤسسة:

الرتبة	الفئات
تمنح لكل عامل الرتبة 8 كأخر رتبة في مساره الوظيفي	أعوان التنفيذ
	أعوان التحكم الصغرى
	أعوان التحكم العليا
	الإطارات
	الإطارات السامية

5- ملخص التقييم

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلق بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

6- توجيهات تنمية

يعطى هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلق باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له أو يريد الانتقال إليها، يرى المشرف أنها أكثر فاعلية على مستوى أدائه لها

7- إبداء الآراء والمصادقة عليها

تعد عملية التقييم بمثابة تبادل مشترك للآراء بين العامل الخاضع للتقييم مع رؤسائه في السلم الإداري بدءًا بالرئيس المباشر، ويجسد الجزء السابع هذا المبدأ من خلال فتح مجال لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم من التعليق على النتائج إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا للسلم الإداري، فمن خلال هذا الجزء يتمكن الجميع من إيجاد الحلول بالحوار والتشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم، وإعطائها المصداقية والواقعية والدقة، كونها لا تخضع كلية إلى أهواء وميول المشرف وحده، بل يمكن إعادة النظر فيها إذا تبين أنها غير موضوعية ولا تعبر فعلا عن أداء العامل.

وأخيرا يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم، لدى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بها، كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلا.

8- مصادر بيانات التقييم

مصادر بيانات تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية غير مستقرة على مصادر معينة، الأمر الذي جعل هذا الجانب من التقييم يخضع لاعتبارات شخصية تختلف من مشرف لآخر ومن وظيفة لأخرى ومن مستوى إداري لآخر، نذكر منها:

- سجلات الحضور والانصراف والإجازات؛
- الشكاوى والتحقيقات الميدانية؛
- الملف الإداري للعامل؛
- الاعتماد على ذاكرة وتخمين المشرف؛
- نتائج التقييم لعمليات التقييم السابقة؛
- سجل متابعة المشرف اليومية لأداء العامل
- كشوف النشاط و سجلات الإنتاج المحددة لمهام العامل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: أدوات الدراسة:

1- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع المعلومات إذ قمنا بإجراء مقابلة مع إطارات الموارد البشرية و تمحورت أسئلة المقابلة

حول النقاط الآتية:

- وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- التعداد؛
- نظم الترقيات و المسار المهني؛
- نظام الحوافز؛

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- نظام تقييم الأداء؛

2- الاستبيان:

لقد اعتمدنا على أداة الاستبيان ، هو عبارة عن مجموعة من أسئلة موجهة إلى عمال المؤسسة من أجل تحديد الهدف من الدراسة و المتمثلة في مدى معرفة دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة. حيث صمم الاستبيان بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة، كما كانت طريقة الإجابة على الأسئلة بطريقة الإجابات المغلقة و هذا من أجل تسهيل تحليل النتائج و قد احتوى على أربعة محاور

- **المحور الأول:** تناول الخصائص الشخصية وكانت عدد الأسئلة 4.
 - **المحور الثاني:** تناولت تخطيط المسار المهني في المؤسسة و كانت عدد الأسئلة 10.
 - **المحور الثالث:** تناولت قياس التحفيز في المؤسسة و كانت عدد الأسئلة فيها 07.
 - **المحور الرابع:** تناولت علاقة تخطيط المسار المهني بالتحفيز و كانت عدد الأسئلة فيها 11.
- وقد تم توزيع 55 استبيان على عينة من العمال من مختلف المصالح وقد استرجعنا كلها و هي صالحة للدراسة، في فترة بين 2017/03/01 إلى 2017/30/30 و هي فترة التبرص.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

لقد تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ **Cranbach's Alpha** . و هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار حيث إذا كانت قيمة ألفا بين الصفر و الواحد فهي صالحة للدراسة حيث يبين الجدول الأتي أن أسئلة الاستبيان صحيحة و صالحة للدراسة، و قد تم حساب ألفا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss الذي يقول أنه كلما اقترب معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً و العكس صحيح .

- **معامل الثبات الفا:**

الجدول رقم(08): معامل الثبات

ألفا كرونباخ	
عدد العبارات	ألفا كرونباخ
28	0.88

المصدر: مخرجات spss

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

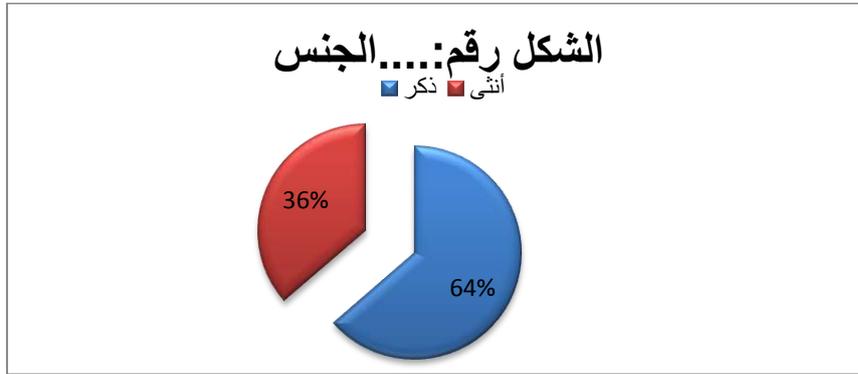
من الجدول أعلاه وجدنا أن الفا يساوي 0.88، و هو مقبول جدا إذ أن معامل الفا يعتبر مقبولا لما يكون كبر من 0.6 أي الاستبيان يتميز بالثبات .

I. تحليل و مناقشة المحور الأول الخصائص الشخصية للعينة:

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل خصائص أفراد العينة المدروسة، كما سبق و ذكرنا فقد تم صياغة أسئلة الاستمارة ببساطة ووضوح و تم تبويبها إلى ثلاثة محاور أساسية مرتبطة بفرضيات البحث. و سيتم عرض و تحليل النتائج المتعلقة بكل محور على حدة باستعمال التكرارات و النسب المئوية، و بالاعتماد على خصائص كل عينة.

1- الجنس:

الشكل رقم (5): توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس

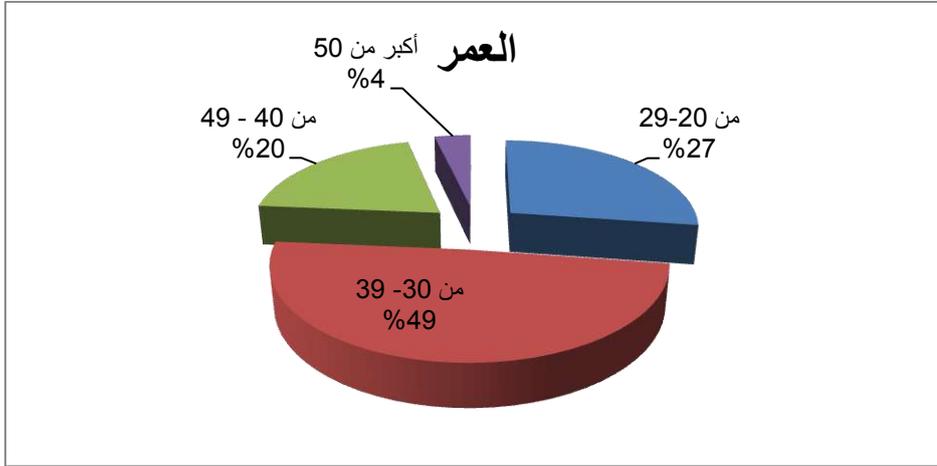


المصدر مخرجات spss

– **التعليق:** من الشكل أعلاه نجد أن نسبة الذكور تمثل 64% من عدد المستجيبين و بلغت نسبة الإناث 36% كذلك حيث أنها نسبة منخفضة بالنسبة لعدد الذكور، وقد يعزى هذا الفرق بين الذكور و الإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث من العينة المدروسة، و منه فإن معظم الوظائف الإدارية لمؤسسة سونلغاز تشغلها نسبة كبيرة من الذكور.

2- العمر:

الشكل رقم (6): توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر

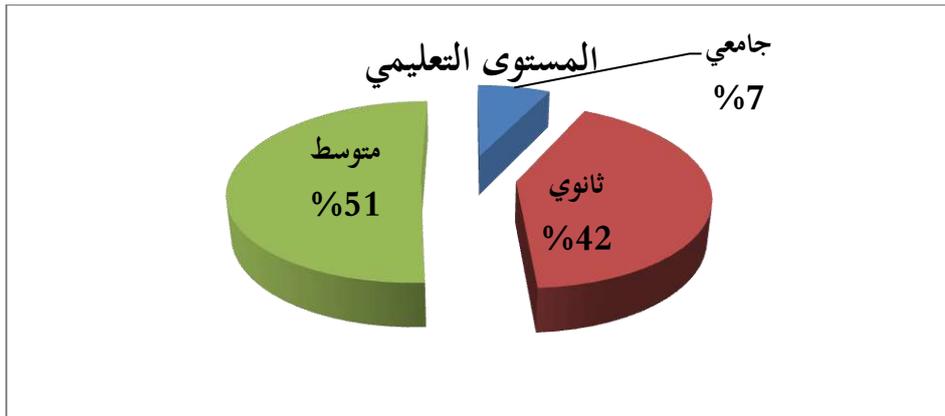


المصدر: مخرجات spss

- نلاحظ من الشكل أن نسبة 27% من أفراد العينة من فئة (29 - 20) سنة، أما فئة (39 - 30) سنة تقارب 49% من أفراد العينة، و تمثل الفئة العمرية من (49 - 40) سنة تقارب 20% أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة فتقارب 04% من العينة المدروسة، و منه فأغلب الإطارات في المؤسسة تكون محصورة من الفئة (39 - 30) سنة كما هو موضح في الشكل أدناه .

3- المستوى التعليمي:

الشكل رقم (7): توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى التعليمي



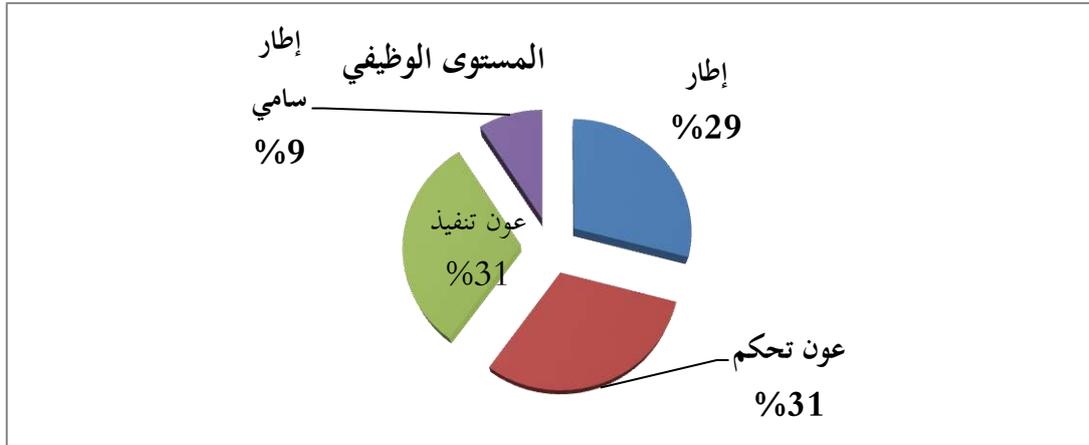
المصدر: مخرجات SPSS

- نلاحظ من الشكل أعلاه أن المستجوبين لديهم مستوى متوسط حيث بلغت نسبته 51% أما المستوى الثانوي بلغت نسبته 42% و المستوى الجامعي فقد بلغت نسبته 07% من العينة المدروسة، أما المستوى الابتدائي فكانت نسبته معدومة. وقد كانت هذه النتيجة نظرا أننا اخترنا عينة عشوائية، من محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

4- المستوى الوظيفي

- الشكل رقم (8): توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس

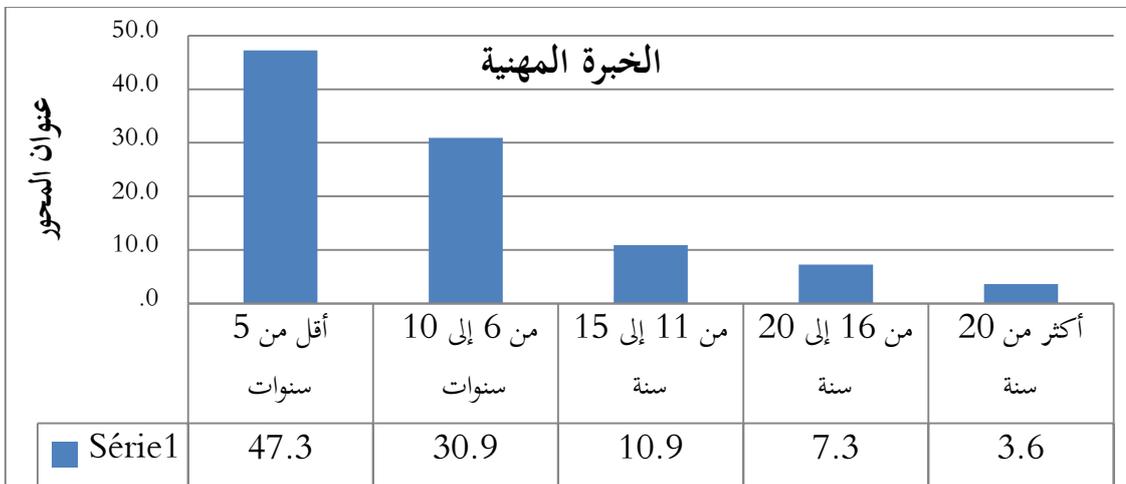


المصدر: مخرجات spss

- نلاحظ من الشكل أعلاه الذي يوضح المسار الوظيفي للعينة المدروسة أن أكبر نسبة قد بلغت 31% لكل من أعوان تحكم و أعوان تنفيذ و بلغت نسبة الإطارات 29% إلى حين قد بلغت كذلك نسبة الإطارات السامية 07% من إجمالي العينة المدروسة و منه نقول أن أغلبية العمال من العينة المدروسة هم أعوان تنفيذ و تحكم.

5- الخبرة المهنية:

- الشكل رقم (09): توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية



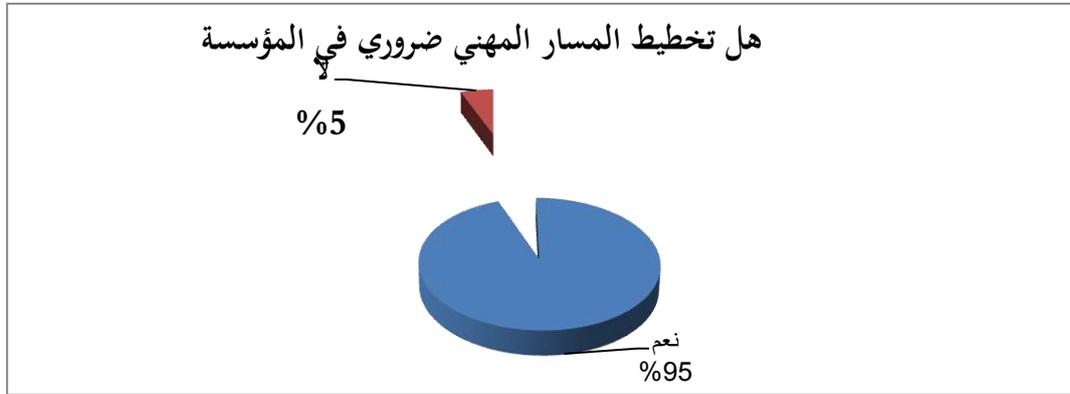
المصدر: مخرجات spss

- من الشكل أعلاه يتضح أن الخبرة المهنية تختلف من شخص إلى آخر حيث بلغت نسبة للعمال الذين تقل خبرتهم على 5 سنوات 47,3% و الذين خبرتهم من (6-10) سنوات بلغت 30,9% و الذين خبرتهم من (11-15) سنة بلغت 10,9% كذلك و الذين خبرتهم من (16-20) سنة بلغت 7,3% على حين بلغت أقل نسبة 3,6%.

II. تحليل نتائج المحور الثاني: تخطيط المسار المهني في المؤسسة .

السؤال رقم 01: هل تخطيط المسار المهني ضروري في المؤسسة :

الشكل رقم (10): تحليل سؤال هل تخطيط المسار المهني ضروري في المؤسسة باستخدام spss



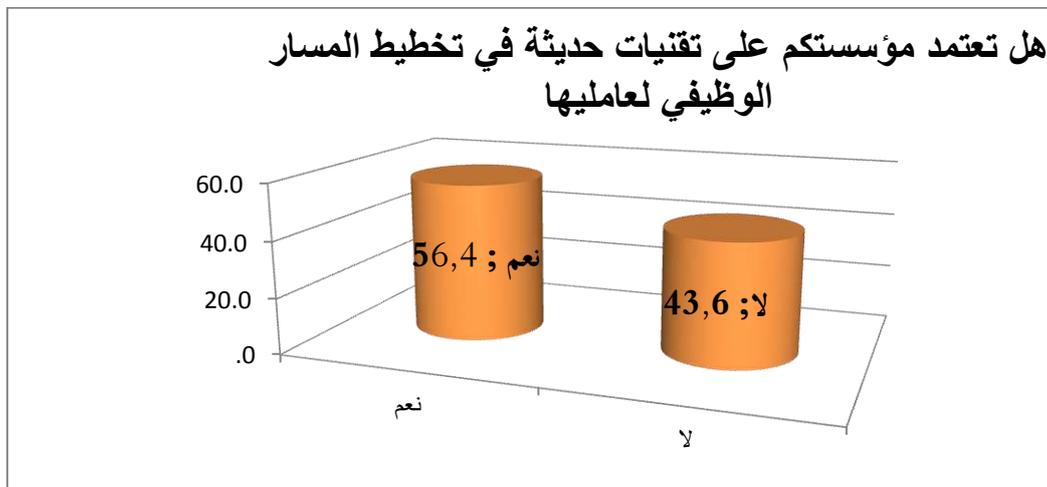
مصدر: مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 95% من المستجيبين اقروا أن تخطيط المسار المهني بالنسبة لهم انه ضروري، وهذا أمر منطقي لان كل العمال يهدفون إلى التقدم في المناصب و الحصول على الترقيات، في حين نظن أن 5% جاوبوا لا لأنه يمكن أنهم لم يستفيدوا من الترقيات أو ما شابه.

السؤال الثاني: هل تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها

الشكل رقم (11) تحليل سؤال هل تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها

باستخدام spss.



المصدر مخرجات spss

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

من خلال الشكل أعلاه نجد أن العينة منقسمة بين أن المؤسسة تعتمد على تقنيات حديثة في تخطيط المسار المهني إذ أن النسبة الذين قالوا لا يبدو انه ليس لهم علم بهذه التقنيات المتمثلة في اعتماد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على برنامج anova وهو نظام معلوماتي لتسيير الموارد البشرية.

السؤال الثالث: هل توجد صلة بين مستواك العلمي و بين وظيفتك الحالية :

الشكل رقم(12) تحليل سؤال هل توجد صلة بين مستواك العلمي و بين وظيفتك الحالية

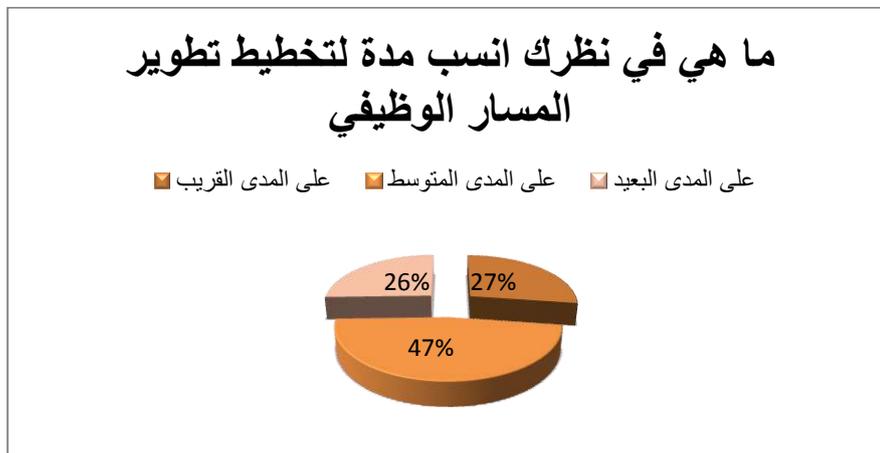


المصدر مخرجات spss

من الشكل أعلاه نجد أن نسبة 71% من عمال العينة المدروسة توجد صلة بين مستواهم الدراسي و وظيفتهم الحالية وذلك من خلال تطبيق معلوماتهم في وظيفتهم، و 29% من العينة المدروسة قد كانت إجابتهم لا لأنهم لم يطبقوا معلوماتهم و خبراتهم في وظيفتهم.

السؤال الرابع : ما هي في نظرك انسب مدة لتخطيط تطوير المسار الوظيفي:

الشكل رقم(13) : تحليل سؤال ما هي في نظرك انسب مدة لتخطيط تطوير المسار الوظيفي باستخدام spss



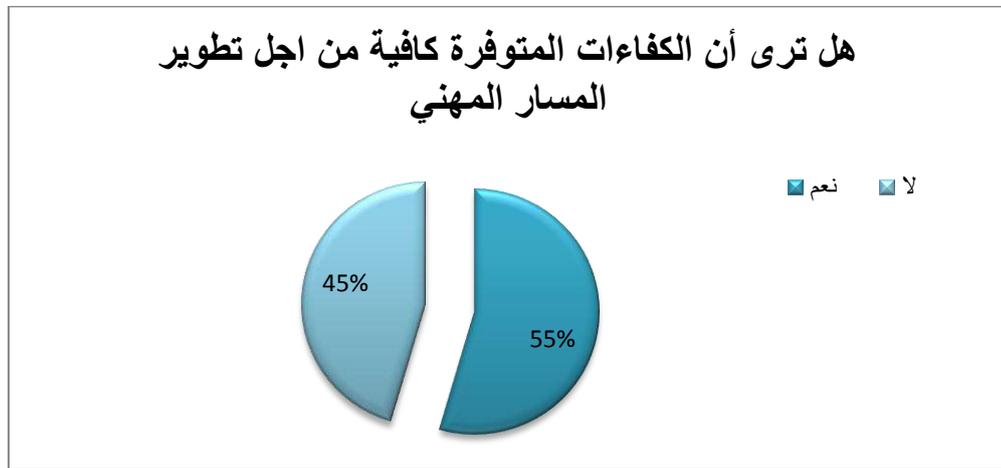
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

المصدر مخرجات spss

من الشكل أعلاه نجد أن أنسب مدة لتخطيط تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة حسب نظر نسبة 47% من المستجوبين كانت على المدى المتوسط لان العامل و بعد مدة معينة من العمل يكون قد طور مساره المهني بعد الاستفادة من امتيازات المؤسسة إلا أن النسبة المتبقية من العينة المدروسة كانت قد انقسمت إلى فئتين اثنتين نسبة 27% على المستوى القريب و 26% على المستوى البعيد.

السؤال الخامس: هل ترى أن الكفاءات المتوفرة كافية من اجل تطوير المسار المهني

الشكل رقم (14): تحليل سؤال هل ترى أن الكفاءات المتوفرة كافية من اجل تطوير المسار المهني.

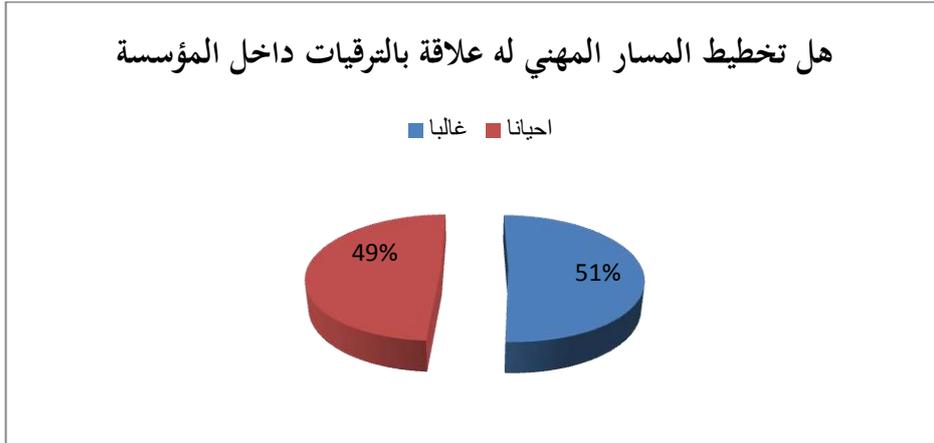


المصدر مخرجات spss

6- من الشكل أعلاه نجد أكبر نسبة من العمال المستجوبين قد صرحوا أن الكفاءات المتوفرة كافية من أجل تطوير المسار المهني في المؤسسة و النسبة المتبقية كانت عكس ما قالته النسبة الأولى منهم حي أنهم لم يرو أي تطور في المسار المهني.

السؤال السادس: هل تخطيط المسار المهني له علاقة بالترقيات داخل المؤسسة

الشكل رقم (15): تحليل سؤال هل تخطيط المسار المهني له علاقة بالترقيات داخل المؤسسة.



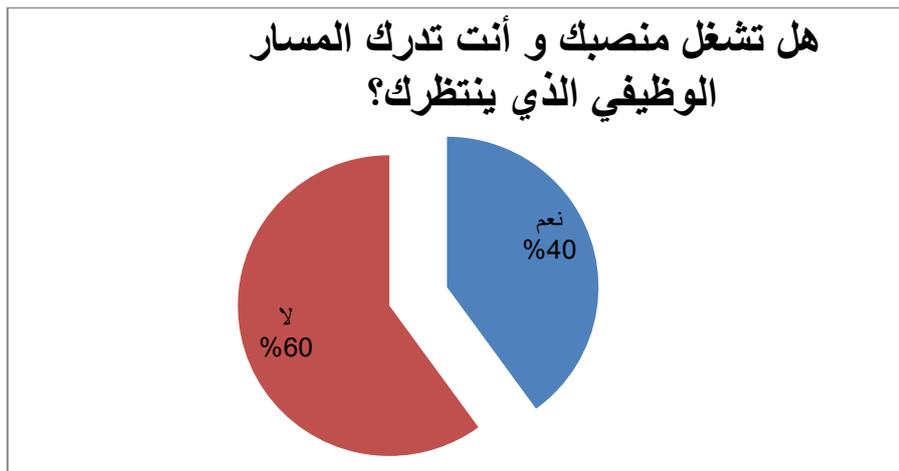
المصدر مخرجات spss

7- من الشكل أعلاه الذي يوضح اختلافات المستجوبين حول أن تخطيط المسار المهني داخل المؤسسة محل الدراسة له علاقة بالترقيات فيها حيث كانت إجابة نسبة منهم أنه أحيانًا ما تعتمد المؤسسة في الترقيات على تخطيط المسار المهني حيث ينتقل كل عامل على أساسه من منصبه إلى منصب أعلى، النسبة المتبقية صرحت أنها غالبًا ما تعتمد على المسار المهني في الترقيات حيث أنه يكسب العامل مهارات و خبرات تجعله كفء للترقيات و لذلك يستخدم كمعيار للترقية داخل المؤسسة.

السؤال السابع: هل تشغل منصبك و أنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك:

الشكل رقم (16): تحليل سؤال هل تشغل منصبك و أنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك باستخدام

spss



المصدر مخرجات spss

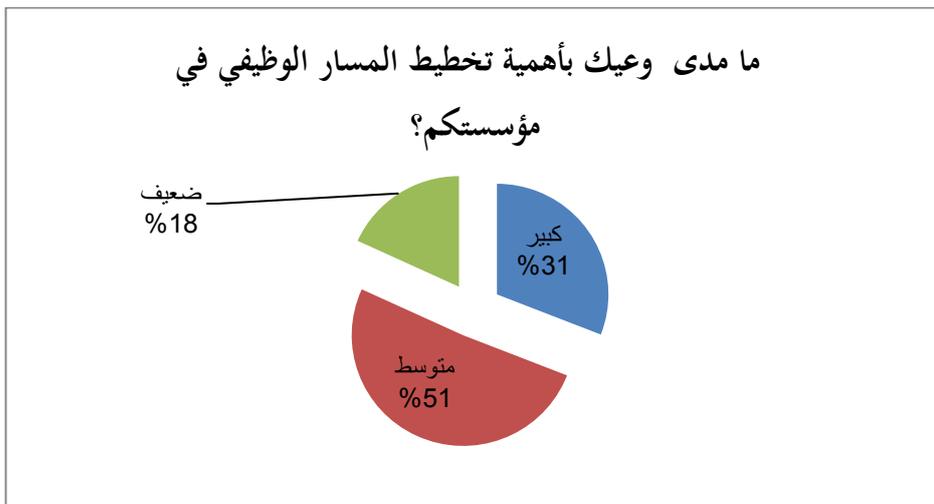
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- من الشكل أعلاه نجد أن نسبة من العمال المستجوبين و التي بلغت 60% قد صرحوا أنهم غير مدركين و لا هم على معرفة بالمسار المهني الذي ينتظر كل منهم حيث أنهم لم يلاحظوا أي تطور وراء مسارهم المهني الحالي أما العمال المتبقين كانوا قد اختلفوا مع الآخرين كانت إجاباتهم أنهم على دراية بمسارهم المهني في المؤسسة محل الدراسة .

السؤال الثامن: ما مدى وعيك بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستكم؟

الشكل رقم (17): تحليل سؤال ما مدى وعيك بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستكم باستخدام

spss

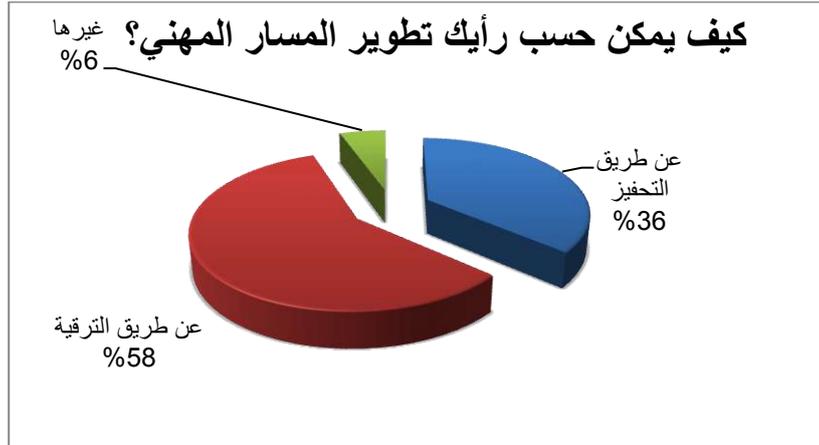


المصدر مخرجات spss

- من الشكل أعلاه و بعد أخذ إجابات المستجوبين وجدنا أن بعض عمال عينة الدراسة و الذين بلغت نسبتهم 51% كن مدى وعيهم و معرفتهم بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستهم متوسط و هذا يعود عليهم سلبا مما يؤدي إلى نقص أدائهم، نسبة 31% من العمال كان وعيهم به كبير و النسبة المتبقية كان ضعيف إلى درجة أنهم لم يبدو أي أهمية.

السؤال التاسع: كيف يمكن حسب رأيك تطوير المسار المهني؟

الشكل رقم (18) مخرجات spss للسؤال كيف يمكن حسب رأيك تطوير المسار المهني باستخدام spss

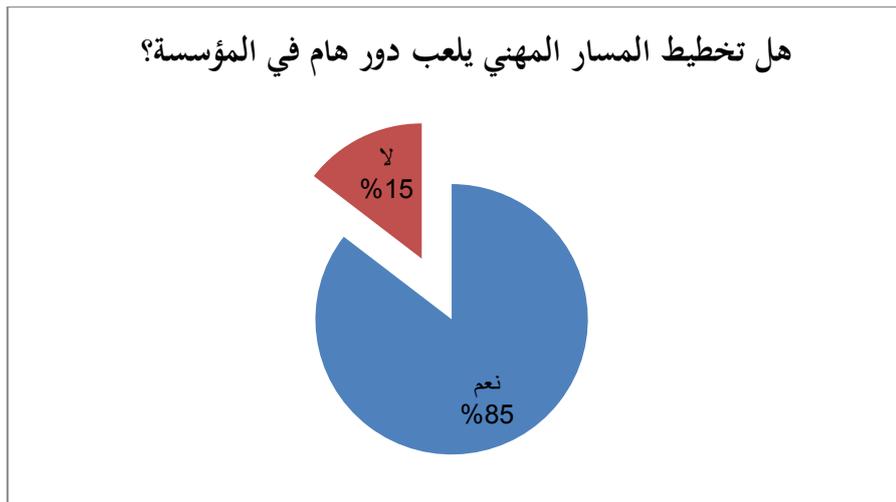


المصدر مخرجات spss

من الشكل أعلاه نجد أن المستجوبين كانت إجاباتهم عن كيفية تطوير المسار المهني حسب رأيهم حيث كان معظم الإجابات أنهم قالوا أن تطويره و حسب رأيهم يتم عن طريق الترقية حيث يتم خلالها ترقية العاملين من المنصب أدنى إلى منصب أعلى و ذلك يجعله يطور في خبراته المهنية و تحسين أداءه و اكتساب معلومات جديدة عن كل المهن الموجودة في المؤسسة، و نسبة أخرى منهم كانت إجاباتهم أنه يتم عن طريق التحفيز و المكافآت و الباقي قد قالوا انه عن طريق عن طريق طرق أخرى ولم يحددوا الطرق التي قالوا عنها.

السؤال العاشر: هل تخطيط المسار المهني يلعب دور هام في المؤسسة؟

الشكل رقم(19): تحليل سؤال هل تخطيط المسار المهني يلعب دور هام في المؤسسة باستخدام spss



المصدر مستخرجات spss

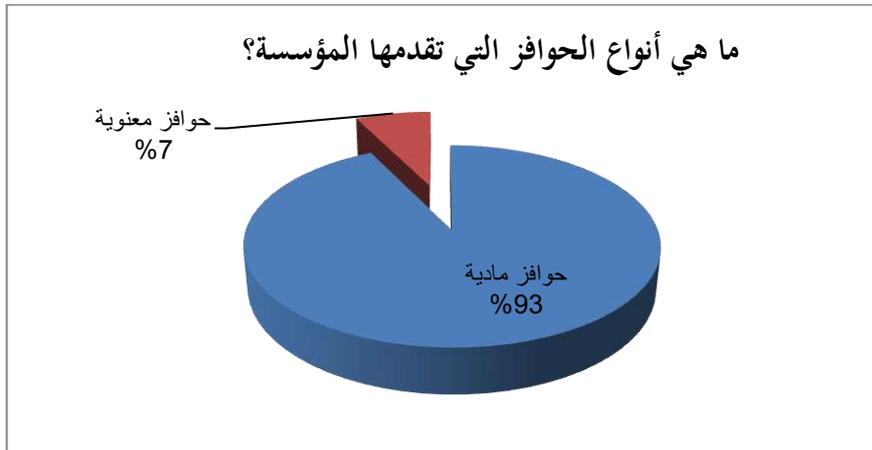
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- من الشكل أعلاه و حسب استجاب عينة من الدراسة حيث أن كانت إجابتهم بأن المسار المهني يلعب دورا مهما في المؤسسة لذلك أكبر نسبة من المستجوبين كانوا مؤيدين للفكرة وكان هناك شرح بأنه كان المسار المهني للموظف طويل كلما زاد أداءه في المؤسسة و المستجوبين الذين كانوا رافضين للفكرة كانت وجهة نظرهم مختلفة عن الآخرين.

.III تحليل و مناقشة المحور الثالث : قياس التحفيز في المؤسسة:

السؤال الأول: ما هي أغلبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال:

الشكل رقم(20): تحليل سؤال ما هي أغلبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال باستخدام spss

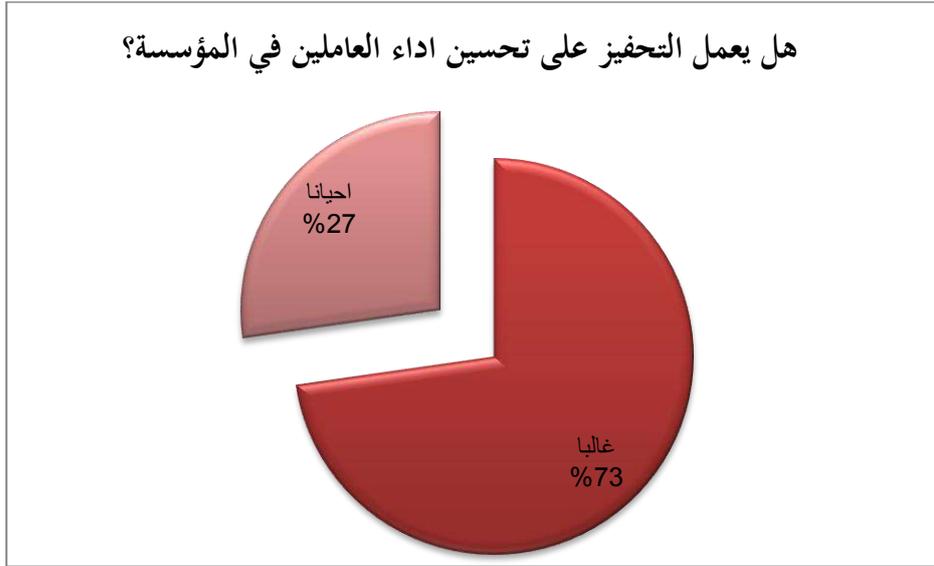


المصدر مخرجات spss

- من الشكل أعلاه نجد أن أغلبية العمال المستجوبين قد استفادوا من الحوافز مادية و أنها تستخدمها من تطوير أداء العمال و أما الحوافز المعنوية فكانت نسبة العمال المستفيدين ما الحوافز المعنوية كانت قليلة و لم يصرحوا بأنواع هذه الحوافز التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة.

السؤال الثاني : هل يعمل التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

الشكل رقم(21): تحليل سؤال هل يعمل التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة باستخدام spss



المصدر مخرجات spss

– من الشكل أعلاه نجد أن نسبة 73% من العينة المدروسة كانوا قد قالوا أن غالبا ما يعمل التحفيز على تحسين و تطوير أداء العمال في المؤسسة لكن باقي عمال العينة كانوا أحيانا ما يرجع تحفيزهم إيجابا على أدائهم في المؤسسة.

السؤال الثالث: هل تقوم مؤسستكم بتحفيز عمالها على أساس الترقية ؟

الشكل رقم (22): تحليل سؤال هل تقوم مؤسستكم بتحفيز عمالها على أساس الترقية باستخدام spss



المصدر مخرجات spss

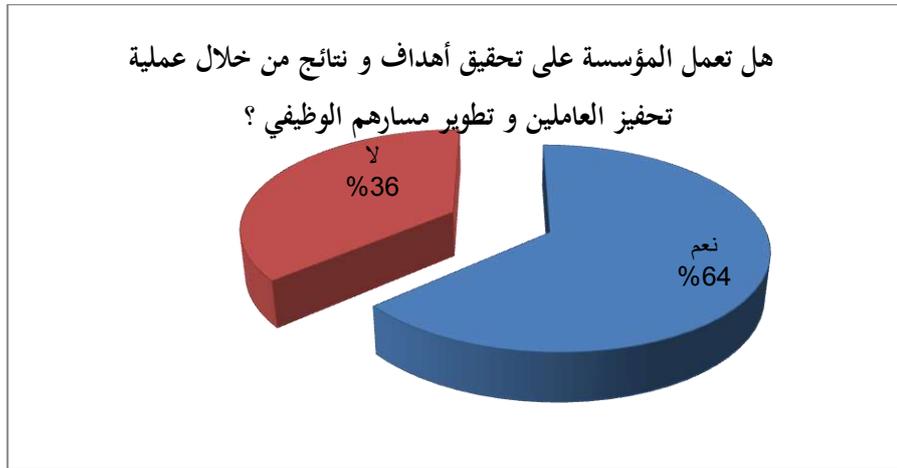
من الشكل أعلاه نجد و حسب نظرة العمال حول أن المؤسسة مؤسستهم تقوم بنحفيز عمالها حسب الترقية أن نسبة 78% من المستجوبين كانت إجابتهم ب نعم أي انهم إستفادوا من الترقية على اساس أنها تحفيز بالنسبة لهم و انها تحفز

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

عمالها بواسطة الترقية من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة و النسبة المتبقية كانت 22% كانت إجاباتهم ب لا أي أهم لم ترقية المؤسسة و لم تقدم لهم تحفيز و ما شابه.

السؤال الرابع: هل تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف و نتائج من خلال عملية تحفيز العاملين و تطوير مساهمهم الوظيفي؟

الشكل رقم(23): تحليل سؤال ها تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف و نتائج من خلال عملية تحفيز العاملين و تطوير مساهمهم الوظيفي باستخدام spss.



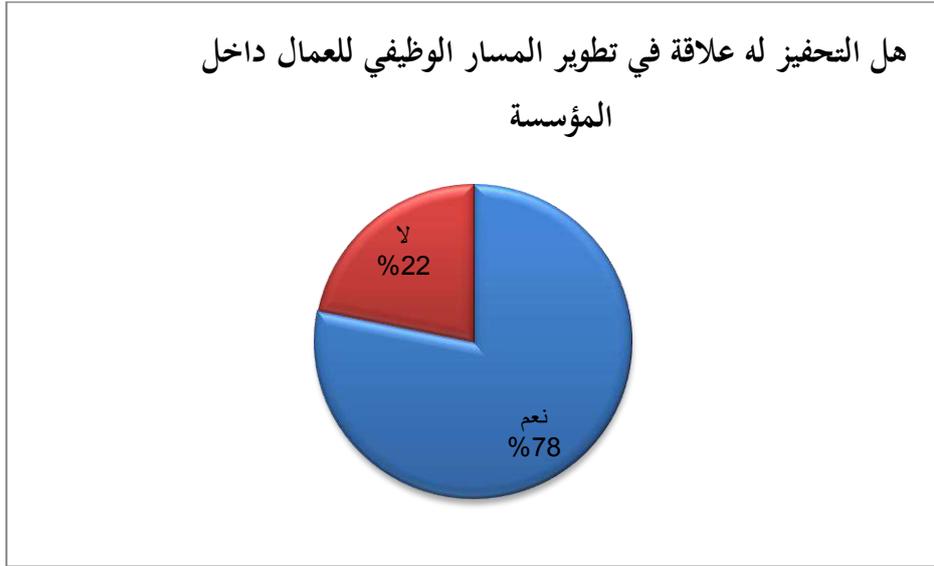
المصدر مخرجات spss

– بالاعتماد على الشكل أعلاه من أجل تحديد و معرفة رأي المستجوبين حول هل تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف و نتائج من خلال عملية تحفيز العاملين و تطوير مساهمهم الوظيفي حيث كانت إجابة نسبة 64% من عينة الدراسة نعم و النسبة المتبقية 36% منهم كانت لا و منه يمكننا أن نقول و بعد الإجابة عن التساؤل في الاستبيان أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تحفيز عمالها و تطوير مساهمهم الوظيفي.

السؤال الخامس: هل التحفيز له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟

الشكل رقم(24): تحليل سؤال هل التحفيز له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

بإستخدام spss.



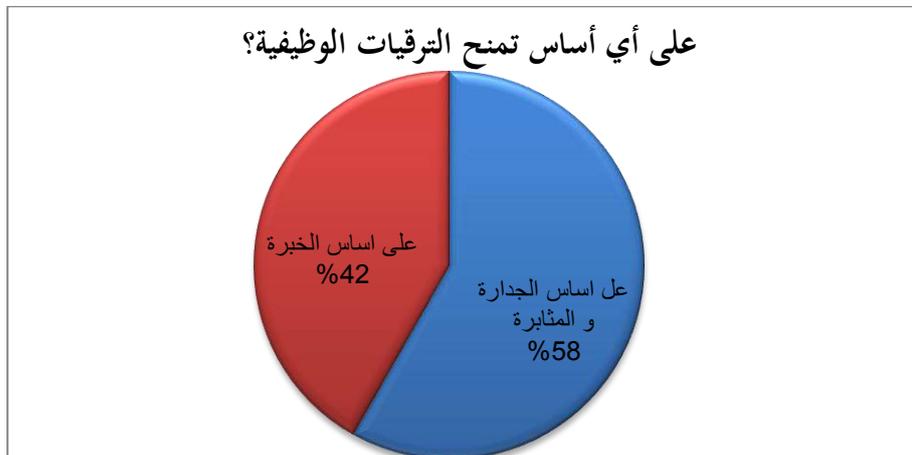
المصدر مخرجات spss

– بالاعتماد على الشكل أعلاه و من خلال استجواب عينة من العمال نجد أن نسبة كبيرة من العمال كانوا قد صرحوا بأن التحفيز له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ، بلغت نسبتهم 78 % حيث أن النسبة المتبقية 22 % من العينة، يمكننا القول أن نسبة كبيرة من العمال المستجوبين على قناعة بالتحفيز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لأنها عادت عليهم بالفائدة في تطوير و ترقية مسارهم الوظيفي .

IV. المحور الرابع: علاقة تخطيط المسار المهني بالتحفيز:

السؤال الأول: على أي أساس تمنح الترقيات الوظيفية؟

الشكل رقم(25): تحليل سؤال على أي أساس تمنح الترقيات الوظيفية باستخدام spss.



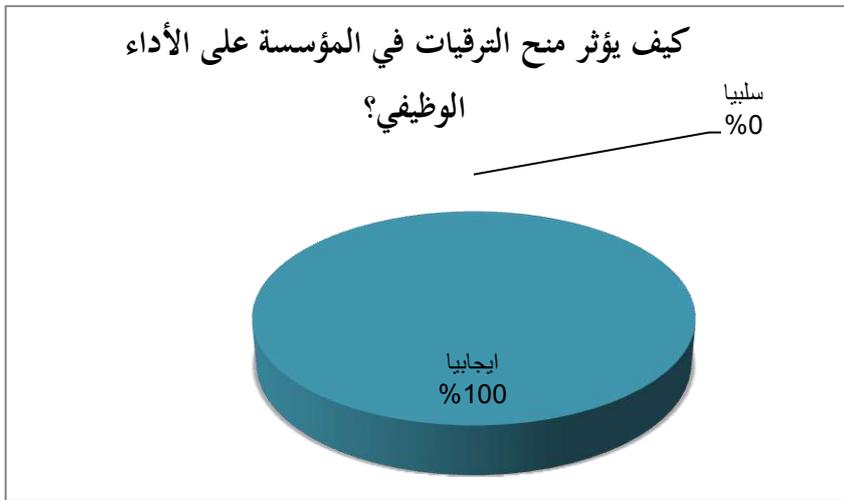
المصدر مخرجات spss

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- من خلال الشكل أعلاه و بالاعتماد على معلومات المستجوبين نجد أن أغلبية عمال عينة الدراسة قد كانت إجاباتهم حول عن أي أساس تمنح الترقيات الوظيفية حيث كانت أكبر نسبة منهم قد أدلوا بأنها تمنح على أساس الجدارة و المثابة حيث بلغت نسبتهم 58 %، النسبة المتبقية من العينة قد قالوا أنها تكون على أساس الخبرة، و منه يمكننا القول أنها من خلال الجدارة و المثابر تقدم المؤسسة لموظفيها الترقيات على أساس الجدارة و المثابة.

السؤال الثاني : كيف يؤثر منح الترقيات في المؤسسة على الأداء الوظيفي؟

الشكل رقم (26): تحلياً سؤال كيف يؤثر منح الترقيات في المؤسسة على الأداء الوظيفي باستخدام spss.

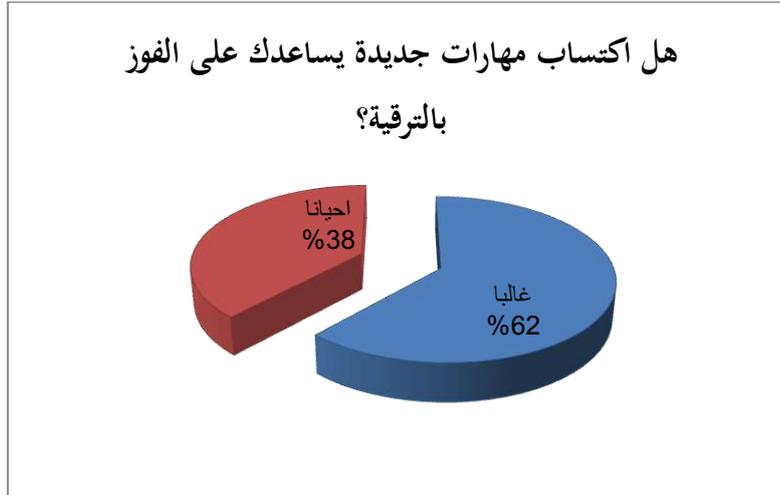


المصدر مخرجات spss

- من الشكل أعلاه و بعد استجواب عينة من العمال محل الدراسة نجد أن كل العمال كانت إجاباتهم على أن منح الترقيات في المؤسسة يعود إيجابا على الأداء الوظيفي لهم، و هذا يساعدهم على تحسينه و تطويره من أجل زيادة الإنتاجية للمؤسسة.

السؤال الثالث: هل اكتساب مهارات جديدة يساعدك على الفوز بالترقية؟

الشكل رقم (27): تحليل سؤال هل اكتساب مهارات جديدة يساعدك على الفوز بالترقية باستخدام spss.

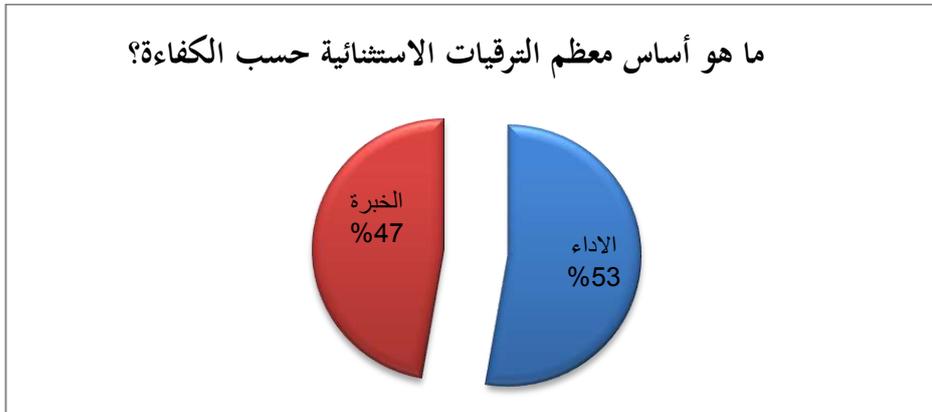


المصدر مخرجات spss

- من خلال نتائج المستجوبين نجد أن 62% من المستجوبين يتفقون أن اكتسابهم لمهارات جديدة تتيح لهم فرصة الترقية، في حين أن نسبة 38% أجابوا بلا، و نحن مع الإجابة لا لأنه من خلال مقابلتنا لبعض العمال قال وان الترقيات في المؤسسة لا تركز على المهارات و الكفاءات بل لعدة عوامل أخرى منها المحسوبة.

السؤال الرابع: ما هو أساس معظم الترقيات الاستثنائية حسب الكفاءة؟

الشكل رقم (28): تحليل سؤال ما هو أساس معظم الترقيات الاستثنائية حسب الكفاءة باستخدام spss.

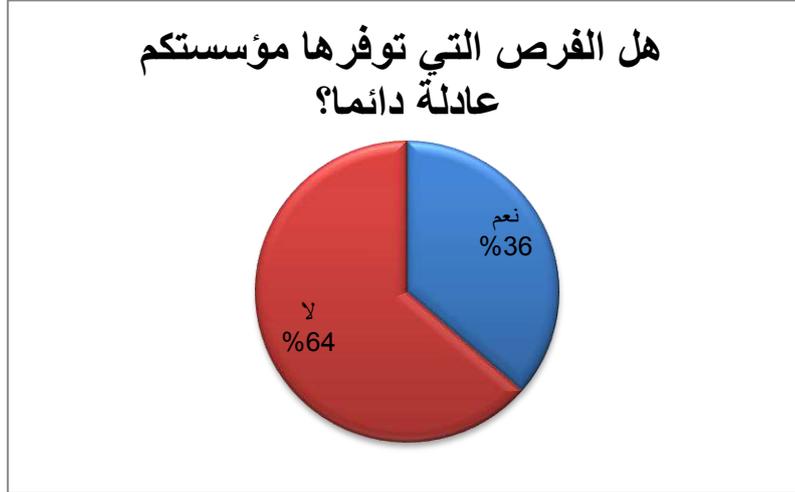


المصدر مخرجات spss

- من خلال الشكل أعلاه و بعد استجواب عدد معين من العمال و التي كانت نسبة إجابتهم 53% وجدنا أن معظم الترقيات الاستثنائية في المؤسسة هي الأداء حيث أن المؤسسة تقوم بترقيتهم على أساسه يمكن القول بالاعتماد على إجابة النسبة المتبقية من عمال عينة الدراسة و التي كانت نسبتهم 47% أنه معظم الترقيات الاستثنائية تكون بالاعتماد على الخبرة حسب إجاباتهم و خبرتهم المهنية في المؤسسة.

السؤال الخامس: هل الفرص التي توفرها مؤسستكم عادلة دائما؟

الشكل رقم (29): تحليل سؤال هل الفرص التي توفرها مؤسستكم عادلة دائما باستخدام spss.

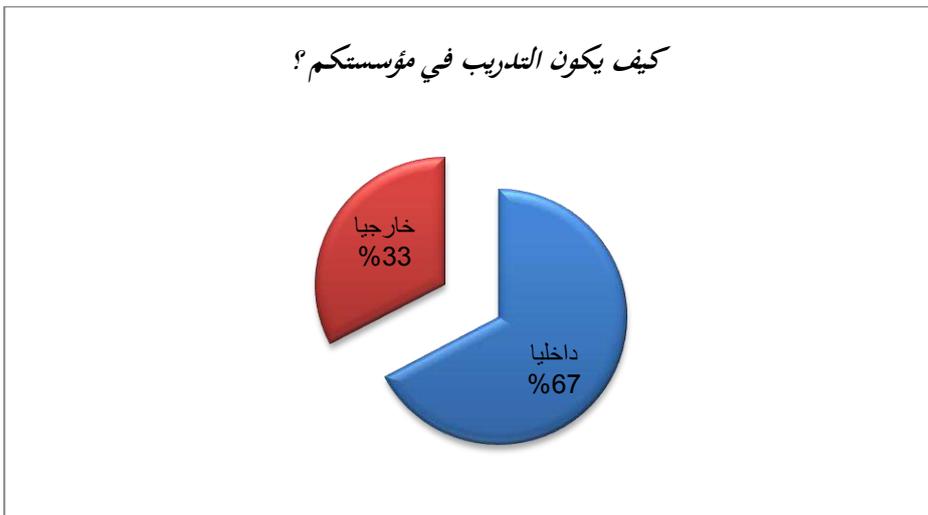


المصدر مخرجات spss

من خلال الشكل أعلاه و اعتمادا على إجابات المستجوبين نجد أنهم لم يوافقوا أن الفرص التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة ليست عادلة دائما و هذا راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بعمالها و هذا يرجع سلبا عليها أما النسبة المتبقية منهم قد كانت إجابتهم أن هذه الفرص عادلة و أنهم قد استفادوا منها و منحت لهم هذه الفرص في مساهمهم المهني.

السؤال السادس: كيف يكون التدريب في مؤسستكم؟

الشكل رقم (30): تحليل سؤال كيف يكون التدريب في مؤسستكم باستخدام spss.



المصدر مخرجات spss

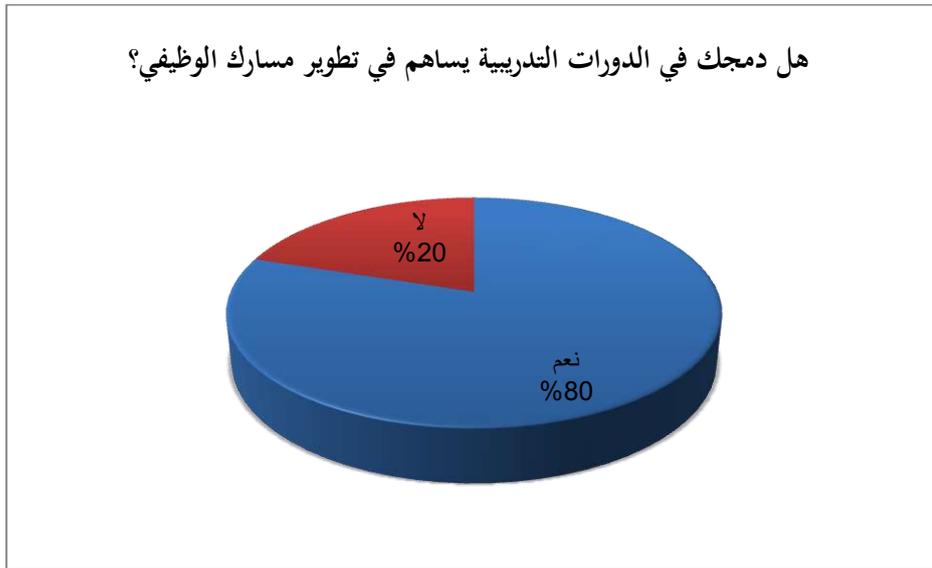
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- من الشكل أعلاه و اعتمادا على الاستبيان نجد أن عمال المؤسسة قد اختلفت آرائهم حول إن كان التدريب في المؤسسة خارجي أم داخلي حيث كانت معظم إجاباتهم أن التدريب فيها يكون داخليا حيث بلغت نسبتهم 67 %، و النسبة المتبقية كانت إجابتها بأن التدريب يكون خارجيا لعدم توافق الأداء مع الأهداف المبتغاة تحقيقها.

السؤال السابع: هل دمجتك في الدورات التدريبية يساهم في تطوير مسارك الوظيفي؟

الشكل رقم (31): تحليل سؤال هل دمجتك في الدورات التدريبية يساهم في تطوير مسارك الوظيفي باستخدام

. spss



المصدر مخرجات spss

- من خلال الشكل أعلاه و بالاعتماد على إجابة نسبة 80 % حول أن دمجتك في الدورات التدريبية يزيد و يساهم في تطوير المسار الوظيفي للعمال كانت نعم و نسبة 20 % كانت إجابتهم أن دمجتك فيها لا يعود عليهم بأي فائدة في مساهمهم الوظيفي .

السؤال الثامن: هل تتوفر البرامج التدريبية لك بناء على طلبك؟

الشكل رقم(32): تحليل سؤال هل تتوفر البرامج التدريبية لك بناء على طلبك باستخدام spss



المصدر مخرجات spss

– من خلال الشكل أعلاه و بالاعتماد على استجواب عمال عشوائي نجد أن البرامج التدريبية المبرمجة من طرف المؤسسة لا تتوافق بنسبة 80 % مع طلب هذه النسبة و النسبة المتبقية 20 % من العمال تتوافق ببرنامجهم التدريبية بناء على طلبهم من المؤسسة محل الدراسة

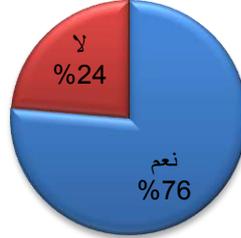
السؤال التاسع: هل التدريب في وقت العمل يزيد في فرصتك لاكتساب مهارات جديدة و معارف في مجال

عملك؟

الشكل رقم (33): تحليل سؤال هل التدريب في وقت العمل يزيد في فرصتك لاكتساب مهارات جديدة

و معارف في مجال عملك باستخدام spss .

هل التدريب في وقت العمل يزيد في فرصتك لاكتساب
مهارات جديدة و معارف في مجال عملك؟



المصدر مخرجات spss

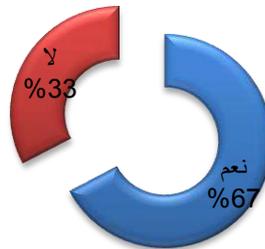
من خلال الشكل أعلاه و بالاعتماد على المستجوبين من المؤسسة محل الدراسة نجد أن أغليبتهم قد كانت إجابتهم ب نعم عن هل التدريب في وقت العمل يزيد فرصتك لاكتساب مهارات جديدة و معارف في مجال عملك بحيث بلغت هذه النسبة 76 % باقي النسبة كانت إجابتهم ب لا حيث أن التدريب في المؤسسة و بالاعتماد على آراء عينة الدراسة من أهم العوامل التي تكسب العامل مهارات و خبرات مهنية متطورة.

السؤال العاشر: هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية العديدة في المؤسسة؟

الشكل رقم (34) : تحليل سؤال هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية العديدة في المؤسسة

باستخدام spss

هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية
العديدة في المؤسسة؟



المصدر مخرجات spss

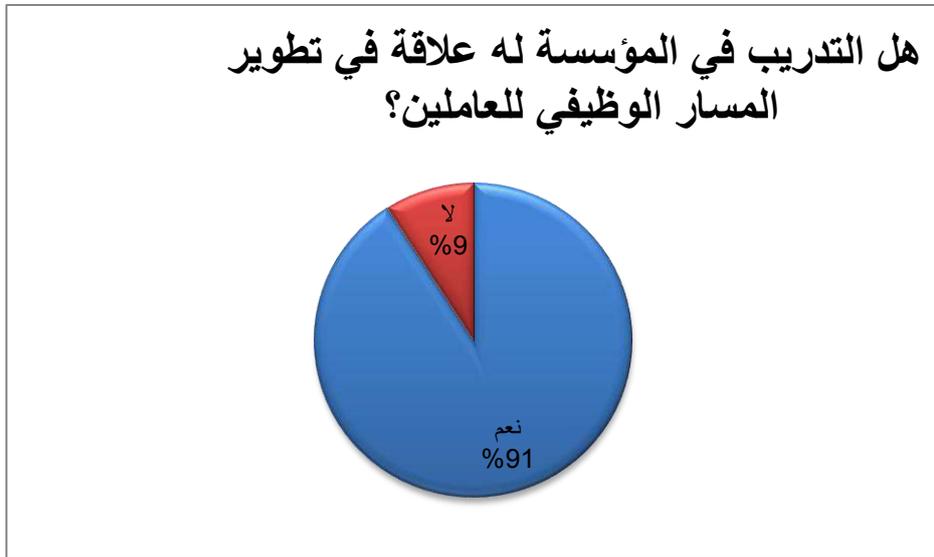
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر تخطيط المسار المهني على التحفيز

- بالاعتماد على الشكل أعلاه و من خلال المستجوبين و إجاباتهم حيث كانت معظم الإجابات ب نعم عن هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية العديدة في المؤسسة و قد بلغت نسبتهم 67% من عينة الدراسة و النسبة المتبقية التي نسبتها 33% من العينة كانت إجاباتهم ب لا عن السؤال من هنا يمكن القول أن أغلبية عمال العينة المدروسة قد اكتسبوا قدرات و معارف متطورة.

السؤال الحادي عشر: هل التدريب في المؤسسة له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين؟

الشكل رقم (35): تحليل هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية العديدة في المؤسسة باستخدام

spss



المصدر مخرجات spss

- بالاعتماد على الشكل أعلاه نجد أن معظم المستجوبين حول أن التدريب في المؤسسة له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين حيث كانت نسبة الإجابة ب نعم 91% و ب لا 9% ومن هنا يمكننا القول أن التدريب له علاقة ضخمة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين، و هذا من خلال الموزع على 55 عينة مختارة عشوائيا في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS أداة للوصول للنتائج المراد الوصول إليها.

مما يمكننا الاستخلاص من هذه الدراسة الاستبائية أن هناك عدة فروقات و اختلافات بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين، كما يمكننا القول أن الترقية هي الأكثر تأثيرا في تحسين المسار المهني للعاملين، و كذلك أن المؤسسة تطبق سياسة التحفيز من أجل زيادة الإنتاجية لأنه يرفع في معنويات العمال، و يزيد لهم الفرصة في تطوير المسار الوظيفي للعمال.

الخاتمة

حاولنا و بالاعتماد على دراستنا التي تضمنت إشكالية دور تخطيط المسار المهني على تحفيز العاملين، حيث تم إسقاط هذه الإشكالية و معالجتها في الفصل الثاني من الدراسة الذي قمنا فيه بتسليط الضوء على مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبسة.

ولق تبين أن تخطيط المسار المهني في المؤسسات و الإدارات من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يبين و ساعد على معرفة و تحديد كيفية تطويره و كيفية تنميته، و مساعدة العمال على تطوير مساهم المهني، لما فيه من نتائج تعود بالفائدة على المؤسسة، و زيادة فرص تحفيزهم، لأنها تزيد في فرص الترقية

حيث نستطيع القول أن المنظمة و الأفراد لهم دور فعال في تخطيط و تطوير المسار المهني، حيث الفرد يقوم بالتخطيط و التنسيق على حساب جميع قدراته و مؤهلاته العلمية التي تسمح بذلك، و المؤسسة تراقب تحركات عاملها، حيث تقوم بتحفيزهم على أساس زيادة الإنتاج و ذلك يعود بالفائدة بالنسبة للمؤسسة، و يستطيع العامل أن يستفيد بالترقية على أساس أداءه الفعال في المؤسسة، و العمل الجيد .

نتائج الدراسة:

- المؤسسة تمنح الترقيات لكل عامل له أداء جيد؛
- التحفيز يزيد في أداء العمال و العكس صحيح؛
- المؤسسة توفر فرص عادلة للترقية
- توفر المؤسسة للعمال دورات تدريبية تزيد من مهاراتهم و قدراتهم الإنتاجية؛
- نظام تخطيط المسار المهني ليس واضح.

التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة؛
- محاولة تطبيق التحفيز على جميع العمال؛
- تبيان على ماذا يعتمد العامل من أجل تطوير مساره الوظيفي؛
- يجب على المؤسسة تطبيق سياسة المساواة و القضاء على المحسوبية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع الأردن، 2005 ص 546
- 2- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 305
- 3- يجياوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي،؟ رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير و الاقتصاد، جامعة باتنة،1993، ص 17.
- 4- رباب زاردة، القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية ؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم ؛ 2013/2014
- 5- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية و التعليم ؛ رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ؛ 2011.
- 6- د. عبد الناصر علك حافظ، حسين ولد حسين ، ابتهاج طالب، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و دورها في تخطيط المسار الوظيفي العدد 2013/23
- 7- احمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية ، القاهرة 2014، ص 288
- 8- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود" المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى،ص 237
- 9- م. حلمي حسين الحكيم، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، الشارقة - دولة الامارات العربية المتحدة 21-23 ابريل (نيسان) 2003.
- 10- حليلة بن طري اثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB-بسكرة- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية،.2015/2016.
- 11- محمد بشير حسن المهدي،معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة لقسم إدارة الأعمال استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،2011
- 12- دحاش سيليا، اثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، إدارة الأعمال الإستراتيجية، مذكرة شهادة ماستر،2014/2015
- 13- الداوي الشيخ، تحليل آثار التدريب و التحفيز على التنمية و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.
- 14- بن سعيد غنية،غسيل وردة، تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، في تسيير و إقتصاد المؤسسة، 2010/2011
- 15- عواريب عبد القادر، دور تخطيط المسار المهني في التحفيز، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة 2015.

• المراجع باللغة الاجنبية

- ¹ -Alain Meignant, Ressources humains, Deployer la strategie, edition liaisons, SA, Paris,2000, P226

الملحق رقم (3) : استمارة التقييم الخاصة بأعوان التنفيذ

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'**exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "**
- Cette feuille détachable est à l'**usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $(T_1 + T_2 + T_3 + T_4) \times 1,25 \rightarrow$ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : <i>Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.</i>					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : <i>Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.</i>					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : <i>Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).</i>					
4. DYNAMISME, i.e : <i>Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.</i>					
TOTAL (3)					<u>40</u>
NOTE FINALE (4)					<u>20</u>

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,80 =
. Note du rôle :	X 0,20 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

الملحق رقم (2) : استمارة التقييم الخاصة بأعوان التحكم

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITÉ	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la **dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "** .
- Cette feuille détachable est à l'**usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $(\frac{T1+T2+T3+T4}{4}) \times 2$ →

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i>					
2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i>					
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.</i>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i>					
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.</i>					
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i>					
8. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i>					

TOTAL (3)	80
------------------	-----------

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,7)	NOTE PONDEREE (N X 0,3)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION*

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

NOMS	
------	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	
.....	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	
.....	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 3 TM	
/ 10	
<u>Autres contributions :</u>	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 4 TM	
/ 10	
<u>Autres contributions :</u>	

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2$

→ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.</p>					
<p>2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.</p>					
<p>3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.</p>					
<p>4. DELEGATION, i.e : Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délégué les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.</p>					
<p>7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein</p>					
<p>8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.</p>					
<p>10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démontre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insuffle de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.</p>					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démontre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insuffle de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0,60)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0,40)	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

I. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION TEBESSA-URBAIN
DIVISION DES DESRESSOURCES HUMAINES

EVALUATION TRIMESRTIELLE
4^{ème} TRIMESTRE 2016

Nom Prénoms	Fonction Chef de service Formation	Structure service FORM. / DVRH
-------------	---------------------------------------	-----------------------------------

PARAMETRES	Objectifs	Réal.	Réal / objectif	Taux	Pondér ation	Note
1 – Suivre le processus de recrutement.	1	1	1	65		
2 – Gère les organigrammes sur la les réaliser le plan de formation trimestriel : FPS – PP –.Moyens Propres.	1	1	1	100		
2 –Prépare le bilan de l'emploi et formation exercice 2007	1	1	1	100		
3 – Préparer les tableaux de bord mensuels & trimestriel	1	1	1	1		
4 – encadrer les stages pratiques & Gérer les apprentis						
Total Rendement						
Notation individuelle						
PRI du trimestre						

1^{er} évaluation effectuée par : Nom : Fonction : Chef DVRH /PI Date : Signature :	2^{ème} évaluation effectuée par : Nom : Fonction : Chef DVRH /PI Date/ Signature :
--	--

الملحق () : التقييم الفصلي الخاص بعون مكلف بالدراسات

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION TEBESSA-URBAIN
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

EVALUATION TRIMESRTIELLE

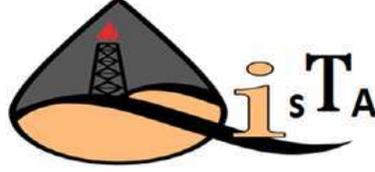
1^{er} TRIMESTRE 2017

Nom Prénoms	Fonction AGPP	Structure Service GRH / DVRH
-------------	------------------	---------------------------------

PARAMETRES	Objectifs	Réal.	Réal / objectif	Pondérati on	Note
1- Traitement des factures IFEG.	100	100	100	5	5
2 – Etablissement de diverses décisions.	100	100	100	4	4
3 - suivre les actions de formation	100	100		4	3
Total Rendement				13	09
Notation individuelle				03	02
PRI du trimestre				16	14

1^{er} évaluation effectuée par : Nom : Fonction : Chef de Service FORMATION. Date : Signature :	2^{eme} évaluation effectuée par : Nom : Fonction : Chef DVRH. Date : Signature :
--	--

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية
قسم المانجمنت



معهد العلوم و التقنيات التطبيقية
I S T A
جامعة ورقلة

استمارة استبيانیه

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني في
علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان: دور تخطيط المسار المهني في تحفيز العاملين

تحت إشراف الدكتور:
خالد رجم

من إعداد الطالبة
بهلول رحمة

السنة الجامعية: 2018/2017

I. البيانات الأولية

1- الجنس

ذكر - أنثى

2- السن

ما بين 29-20 من ما بين 39-30 ما بين 49-40
 أكبر من 50

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي
 جامعي

4- التصنيف المهني:

إطار - عون تحكم - عون تنفيذ - إطار سامي
5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
 من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

II. تخطيط المسار المهني في المؤسسة

1- هل تخطط المسار المهني ضروري في المؤسسة:

نعم لا

2- هل تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها:

نعم لا

3- هل توجد صلة بين مستواك العلمي و بين وظيفتك الحالية:

نعم لا

4- ما هي في نظرك انسب مدة لتخطيط تطوير المسار الوظيفي

على المدى القريب على المدى المتوسط على المدى البعيد

5- هل ترى أن الكفاءات المتوفرة كافية من اجل تطوير المسار المهني؟

نعم لا

6- هل تخطط المسار المهني له علاقة في الترقيات داخل المؤسسة؟

غالبا - أحيانا

7- هل تشغل منصبك و أنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك؟

- نعم - لا

8- ما مدى وعيك بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستكم؟

- كبير - متوسط - ضعيف

9- كيف يمكن حسب رأيك تطوير المسار المهني؟

- عن طريق التحفيز - عن طريق الترقية - أو غيرها

10- هل تخطط المسار المهني يلعب دور هام في المؤسسة؟

- نعم - لا

III. قياس التحفيز في المؤسسة

1- ما هي أغلبية الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال ؟

- حوافز مادية - حوافز معنوية

- غيرها:

2- هل يعمل التحفيز على تحسين اداء العاملين في المؤسسة؟

- غالبا - أحيانا

3- هل تقوم مؤسستكم بتحفيز عمالها على اساس الترقية ؟

- نعم - لا

4- هل تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف و نتائج من خلال عملية تحفيز العاملين و تطوير مساهم

الوظيفي ؟

- نعم - لا

5- هل التحفيز له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

- نعم - لا

IV. علاقة تخطيط المسار المهني بالتحفيز :

1- على أي أساس تمنح الترقيات الوظيفية؟

- على أساس الجدارة و المثابرة - على أساس الخبرة

2- كيف يؤثر منح الترقيات في المؤسسة على الأداء الوظيفي؟

- ايجابيا - سلبيا

3- هل اكتساب مهارات جديدة يساعدك على الفوز بالترقية ؟

غالباً - - أحيانا

4- ما هو أساس معظم الترقيات الاستثنائية حسب الكفاءة؟

الأداء الخبرة

5- هل الفرص التي توفرها مؤسستكم عادلة دائماً؟

نعم لا

6- كيف يكون التدريب في مؤسستكم؟

داخلياً - خارجياً

7- هل دمجت في الدورات التدريبية يساهم في تطوير مسارك الوظيفي؟

نعم لا

8- هل تتوفر لك البرامج التدريبية بناء على طلبك؟

نعم لا

9- هل التدريب في وقت العمل يزيد في فرصتك لاكتساب مهارات جديدة و معارف في مجال عملك؟

نعم لا

10- هل اكتسبت معارف من خلال دوراتك التدريبية العديدة في المؤسسة؟

نعم لا

• كيف:

11- هل التدريب في المؤسسة له علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين؟

نعم لا

شكراً