

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: " تسيير إستراتيجي دولي "

عنوان المذكرة:

علاقة نظام الأجور و المكافآت بعملية تسيير المسار الوظيفي

دراسة حالة جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

تحت إشراف:

من إعداد:

أ.بن شني عبد القادر

بوكرالفة كريم

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ مساعد/أ	مكاوي محمد الأمين
جامعة مستغانم		
مقررا	أستاذ محاضر/ب	بن شني عبد القادر
جامعة مستغانم		
مناقشة	أستاذة محاضرة/ب	بسادات كريمة
جامعة مستغانم		

السنة الجامعية : 2016/2015

كلمة شكر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها ، أتوجه بالشكر الجزيل

والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

الأستاذ المحترم " بن شني عبد القادر " على تفضله

الإشراف على هذا البحث ، وعلى توجيهاته وإرشاداته ،

و إلى كل عمال الجامعة و على رأسهم السيد " بن يطو الحاج " ،

إلى أعضاء لجنة المناقشة ، الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي

هذا ، فلهم مني كل الشكر والعرفان

و إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريبٍ أو بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى والدي الكريمين لإيمانهم الدائم بي ،

إلى إخي و أخواتي لدفعي للمواصلة دائما ،

إلى كل من يحمل لقب بوكرافة و شرارة ،

إلى الأساتذة الكرام على العلم الذي نفعوني به ،

إلى الأصدقاء لدعمهم الدائم لي .

فهرس المحتويات

كلمة شكر .

الإهداء .

الفهرس .

فهرس الجداول و الأشكال .

مقدمة عامة..... 4 -1

الفصل الأول : نظام الأجور و المكافآت و علاقته بتسيير المسار الوظيفي

تمهيد..... 16

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية..... 17

المطلب الأول : ماهية المورد البشري..... 18

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها..... 23

المطلب الثالث : الوظائف الفنية للإدارة الموارد البشرية..... 30

المبحث الثاني : ماهية نظام الأجور و المكافآت..... 42

المطلب الأول : نظرة عامة حول نظام الأجور..... 43

المطلب الثاني : ماهية المكافآت و أنواعها..... 51

المطلب الثالث : أثر الحوافز و الأجور على الرضا الوظيفي للعاملين..... 57

المبحث الثالث : تسيير المسار الوظيفي..... 59

المطلب الأول : نظرة عامة حول المسار الوظيفي..... 60

68	المطلب الثاني : أهداف تخطيط المسار الوظيفي و أنواعه.....
72	المطلب الثالث : شروط التسيير الفعال للمسار الوظيفي.....
74	المبحث الرابع : علاقة المسار الوظيفي بتحفيز العاملين و الآثار المترتبة عنه.....
75	المطلب الأول : علاقة تسيير نظام الأجر و المكافآت بالمسار الوظيفي.....
77	المطلب الثاني : آثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد وعلى المؤسسة.....
80	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
82	تمهيد.....
83	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
84	المطلب الأول : منهج الدراسة.....
85	المطلب الثاني : مصادر جمع المعلومات.....
86	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات الميدانية.....
87	المبحث الثاني : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.....
88	المطلب الأول : التعريف بجامعة عبد الحميد ابن باديس.....
91	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة.....
97	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية.....
103	المبحث الثالث : مهام إدارة الموارد البشرية.....
104	المطلب الأول : التوظيف في الجامعة.....

111	المطلب الثاني : الوقاية و الأمن في الجامعة.....
111	المطلب الثالث : التكوين في الجامعة.....
113	المبحث الرابع : واقع تسيير المسار الوظيفي في الجامعة.....
114	المطلب الأول : نظام الأجور في الجامعة.....
118	المطلب الثاني: الحوافز و المكافآت في الجامعة.....
121	المطلب الثالث : تأثير نظام و الأجور و المكافآت على المسار الوظيفي في الجامعة.....
122	خلاصة الفصل.....
124	الخاتمة العامة
129	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق .

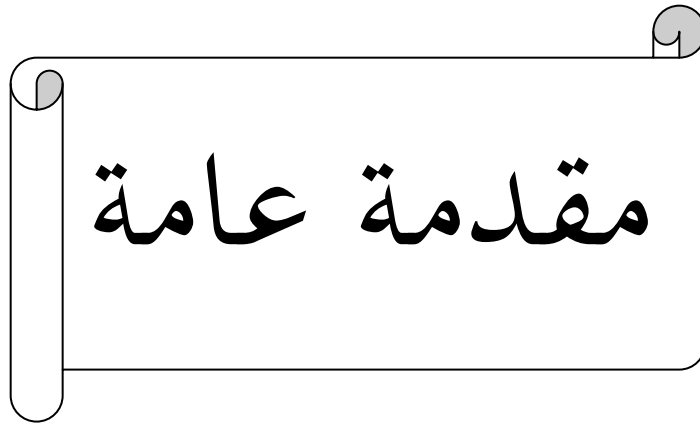
قائمة الأشكال و الجداول

أولا : قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة	1-1
65	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	2-1
92	الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم	1-2
99	الهيكل التنظيمي للكلية	2-2
101	الموارد البشرية من حيث الجنس	3-2
116	المكان المناسب للعامل	4-2
117	الرضا عن الأجر	5-2
119	الحوافز في الجامعة	6-2
120	نوع الحوافز في الجامعة	7-2

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	الموارد البشرية من حيث الجنس	1-2
109	وتأثر الترقية في الدرجة	2-2



مقدمة عامة

إن أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الاهتمام بالموارد البشري ، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له ، واعتباره شريك وليس مجرد أجير يمثل تكلفة على المنظمة ، حيث يحتل العنصر البشري دورا محوريا في تطوير المؤسسة اليوم وفي زيادة الإنتاج ، وما لهذا الأمر من أثر على جميع مناحي العمل في المؤسسة ، ومن هذا المجال تسلط الضوء على المسار الوظيفي ، حيث أصبح هذا المجال محورا هاما في الدراسات الإدارية.

يعتبر مصطلح المسار الوظيفي أو المهني من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، و يطلق عليه كذلك تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، و هي أحد الوظائف التي تهدف إلى إحداث التوافق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى.

إن الاهتمام من قبل الإدارة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم يؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة و راغبة في العمل ، أي تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا و هذا يجعلهم أكثر ارتباطا بها و يحقق الاستقرار الوظيفي و يقلل من معدل دوران العمل ، على عكس المنظمات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي. و عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها ، بداية بمرحلة التوظيف و تهيئة الموظف الجديد لعمله و اعطائه فرصة للتدريب و التعرف على الوظيفة بشكل جيد ، كما أنه يمكن ملاحظة و اكتشاف الفروق بين الفرد و الوظيفة و التي يمكن معالجتها من خلال الترقية و النقل و غيره ، حيث يمتد تنمية المسار الوظيفي إلى مرحلة خروج العاملين من المؤسسة .

أولا : الإشكالية :

و مما سبق سوف يتم طرح الإشكالية التالية:

✓ ما علاقة نظام الأجور و المكافآت بعملية تسيير المسار الوظيفي ؟

ثانيا : الأسئلة الفرعية :

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ✓ ماذا نعني بنظام الأجور و المكافآت ؟
- ✓ ماذا نعني بالمسار الوظيفي ؟
- ✓ ما هو واقع تسيير المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في الجامعة ؟

ثالثا : الفرضيات :

تتمثل فرضيات الدراسة في :

- ✓ يرتبط استقرار الفرد بمدى وجود نظام أجور و مكافآت محفز ؛
- ✓ فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها راجع بالدرجة الأولى إلى عدم تطبيق سياسة مسار وظيفي فعال ؛
- ✓ تعمل الجامعة على توفير حياة مهنية ملائمة للموظف باستخدام التحفيزات المادية أكثر من المعنوية .

رابعا : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث من النظرة الحالية للمورد البشري الذي هو عنصر أساسي و شريك استراتيجي في المنظمة فضلا عن دوره الفعال في تحقيق بيئة عمل ملائمة . لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال إبراز قدرة المنظمة على توفير الجو الملائم للموظف في حياته المهنية .

تنبع أهمية هذا الموضوع من خلال الاعتبارات التالية:

- ✓ إبراز دور و أهمية المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في الجامعة و كذا مساهمتها في رفع روحهم المعنوية و مستوى أدائهم ؛
- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من المواضيع ؛
- ✓ قلة الأبحاث و الدراسات في هذا المجال الذي يعتبر من المجالات الهامة.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع :

وتباينت أسباب اختيار لهذا الموضوع بين ذاتية وموضوعية منها:

- ✓ الميول الشخصي للموضوع ؛
- ✓ إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر ممكن من الدراسات و الأبحاث المقيدة و الواقعية من أجل التحسين و لقد انتبهنا أنه لا يمكن تحقيق أهدافها دون اهتمامها بالعنصر البشري.
- ✓ توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال ؛
- ✓ الموضوع جديرا بالدراسة و ينسجم مع التخصص.

سادسا : أهداف البحث :

- ✓ التعرف على المسار الوظيفي بصفة عامة و إبراز أهمية و أهدافه و دور كل فرد الفرد و المؤسسة فيها؛
- ✓ التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة ؛
- ✓ التعرف على مدى مساهمة الأجور و الحوافز في تطوير و تنمية الفرد و تحديد رضاه.

سابعاً : المنهج المتبع :

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المناهج التالية:

- ✓ استعملنا في الجانب النظري كل من المنهج الوصفي و التحليلي ، و ذلك لشرح محاولة تحليل بعض الأفكار في علاقة نظام الأجور و المكافآت في تسيير المسار الوظيفي
- ✓ أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل تقريب و إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع ، في الجامعة لولاية مستغانم واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل تتمثل في :
- في الجانب النظري : تم الاعتماد على:
- ✓ المسح المكتبي لكل الكتب و المجلات و المذكرات و مختلف المصادر و الوثائق التي لها صلة بالموضوع ؛

• في الجانب التطبيقي :تم الاعتماد على:

1- الملاحظات الشخصية.

2-المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين و المسؤولين ، و ذلك بطرح أسئلة عليهم و هذا لتعلق الموضوع بالجانب النفسي و الاجتماعي و الذي لا يمكن معرفته إلا من خلال الحديث مع الفرد عن قرب

3- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

- ثامنا: تقسيمات البحث :

للإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين سبقتهم مقدمة عامة و تلتهم خاتمة عامة تحوي ملخص عام حول الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري و التطبيقي و تقدم توصيات بالإضافة إلى اقتراح بعض المواضيع لتكون كأفاق الموضوع المدروس.

يهتم الفصل الأول بدراسة نظام الأجور و المكافآت و علاقته بتسيير المسار الوظيفي بحيث يتناول فيه أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي و أهم المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية .

في حين خصصنا الفصل الثاني لدراسة الجامعة لولاية مستغانم ، لمعرفة واقع المسار الوظيفي فيها ، حيث تناولنا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع عرض منهجية دراسة الحالة .



الفصل الأول

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية نقطة البداية لتسيير وتطوير المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد حجم العمالة الحالية كما و كيفا ، والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد مسار الخدمة لكل فرد خلال حياته الوظيفية في المؤسسة ، والذي يعبر عن مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظفون أو ينتقلوا إليها في ضوء ذلك يمكن القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع نوع المهارات والقدرات الخاصة به ، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المؤسسة التنظيمي .

و يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين ، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة ، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق .

و في إطار هذا السياق سيتم في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية و نظام الأجور و العلاقة التي تربطهم بالمسار الوظيفي في المؤسسة وهذا الفصل يضم المباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية ؛

المبحث الثاني : ماهية نظام الأجور و المكافآت ؛

المبحث الثالث : تسيير المسار الوظيفي؛

المبحث الرابع : علاقة تسيير نظام الأجور و المكافآت بالمسار الوظيفي و الآثار الناجمة عنه .

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

لا يوجد اتفاق بين الكتاب فيما يخص إدارة الموارد البشرية ، ومن ثم فقد اختلفت التعاريف المعطاة لهذا المفهوم ؛ غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن أصحاب النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير قد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى ، فبعدها كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه فقط نشاطا روتينيا يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة ، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسة في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى ، نظرا للدور الإستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول : ماهية المورد البشري

يقصد بمفهوم الموارد البشرية " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما و هي تضم ثلاثة فئات : فئة المشتغلين ، فئة العاطلين ، و فئة الخارجين عن قوة العمل ، و يمكن وضع معادلة الموارد البشرية على النحو التالي : الموارد البشرية = المشتغلون + المتعطلون + الخارجون عن قوة العمل"¹ .

كما تعرف على أنها " مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم و سلوكهم ، اتجاهاتهم ، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية "².

و في تعريف آخر " تقسم الموارد البشرية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية و أخرى غير بشرية ، و تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين : تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة و الرغبة في العمل و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله ، و تتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية الغير اقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي و حيث ان الموارد البشرية تشير الى السكان في المجتمع ، فإنه يمكن توضيح علاقات التقارب و التباعد بين السكان و كل من الموارد البشرية الاقتصادية و الغير اقتصادية و كذلك ما يدخل منها في القوة العاملة و ما لا يدخل "³

كما عرفت على أنها " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة ، و بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف

¹ - أسامة كامل، محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة، البحرين، الطبعة 1، 2006، ص11.

² - الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، 2008، الجزائر، ص 10.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2007، ص 52.

و بصورة مستمرة " ¹.

كما يقصد بالموارد البشرية " كل من يعيش على أرض الدولة - السكان - بصفة دائمة أو مؤقتة ، و يمكن للدولة أن تستخدمه في مجالات الإنتاج أو الخدمات . ²

كما تعتبر الموارد البشرية " رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي تشتمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي " ³.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة ، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور " ⁴.

و من التعاريف السابقة نستنتج أن " الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف ، المهارات ، الكفاءات ، والاتجاهات ، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه .

1- تعريف القوى العاملة :

القوى العاملة هي " ذلك الجزء من الموارد البشرية (السكان) و الذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى

¹ - أسماء رشاد، "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، الملتقى الدولي حول الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 19 ماي 2011، ص 10.

² - منصور أحمد منصور، "تطور مفهوم تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر، القاهرة، الطبعة 1 ، 1998، ص 48.

³ - سمالي يحيى، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 200، ص 1.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي"-، دار وائل للطباعة النشر، عمان ، الأردن، الطبعة 1 ، 2005، ص 11 .

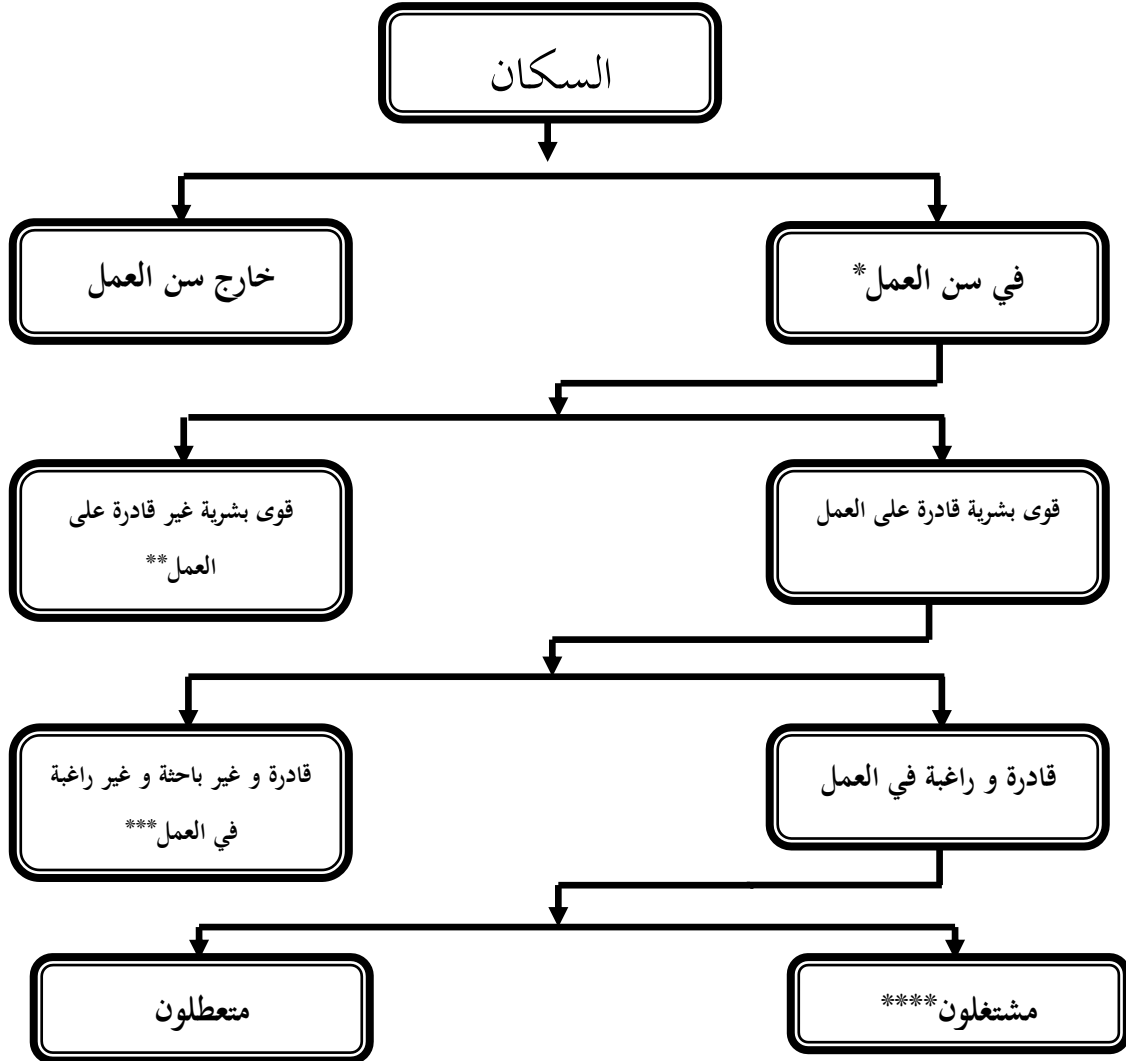
و الحد الأعلى لسن العمل ، و تتوافر لديهم القدرة على العمل ، إلى جانب الرغبة في هذا العمل و البحث عنة أو الممارسة الفعلية له " ¹.

1-1- العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة :

القوى العاملة تعتبر جزء من الموارد البشرية فهي تمثل الأفراد العاملين في المؤسسة و يمكن توضيح العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة في الشكل التالي :

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

الشكل رقم 1-1 : العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، "المورد البشري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2007 ، ص56.

* تختلف حدود سن العمل من تشريع الآخر ما بين 15-25 سنة .

** كذوي العاهات و الأمراض المزمنة أو المستعصية .

*** مثل الطلبة في المراحل الدراسية و نزلاء السجون و المؤسسات الصحية

**** سواء العاملون لحسابهم أو لحساب غيرهم ، و العاملون بأجر أو بدون أجر .

2- خصائص الموارد البشرية :

تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى ، و ذلك حسب تطور مستوى معارفهم ، كفاءاتهم ، قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد ¹ .

- **المعارف :** وهي مجموعة معلومات متحصل عليها و التي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء و تنقسم إلى معارف نظرية و تطبيقية ؛
- **المعرفة النظرية :** هي المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة ؛
- **المعرفة التطبيقية :** و هي الخبرة المتحصل عليها و لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل ، فهي مرتبطة بشخصية العامل و مدى قدرته على الاستيعاب ؛
- **المهارات :** المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد ، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه.و يمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة و خصائصه و طرق تطبيقه للعمل كم تعمل كوسيلة للتحفيز و كذلك تقييم العامل ؛
- **الكفاءة :** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو تتطور أفكار الشخص مع الوقت ؛
- **المواقف ، التصرفات ، القيم :** يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات ، الأحاسيس ، و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه و تصرفه .

¹ - قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010-2011 ، ص : 7- 8 .

و القيم تتميز بالذاتية و الموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها

سوف نقدم فيما يلي إلى مجموعة من التعاريف المختلفة للموارد البشرية .

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " أنها تهتم بتنمية قدرات و مواهب للعاملين من أجل تحقيق أهداف المشروع ، و عليها فإن مسؤولية إدارة الأفراد هي تهيئة الظروف الملائمة لتحفيز العاملين على خلق جو من التفاعل و التعاون و التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد و الأهداف العامة للشركة"¹ .

كما تعرف على أنها " تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة " .²

و في تعريف لفيصل حسونة " هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف و الأنشطة و التطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة و إيجابية ، و بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ككل ، و ترتبط وظائف و أنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة " .³

¹ -عبد الله حسين جوهر، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة شباب للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2001 ، ص 82.

² - حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة 2 ، 2009، ص 350.

³ - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ، 2007 ، ص 6 .

و في تعريف آخر هي " استخدام القوى العاملة بالمؤسسة ، و يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة ، الاختيار ، التعيين ، تقييم الاداء ، التنمية ، التعويض ، المرتبات ، العلاقات الصناعية ، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و هي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب"¹.

كما " هي مجموعة الفعاليات التخطيطية و التنظيمية و الرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي و استخدامها و رفع كفاءتهم و تحديد حقوقهم و واجباتهم للنظم و التشريعات و اللوائح المعدة"².

كما أنها " وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب و اختيار و تدريب و تطوير الأعضاء في المنظمة و تهتم بالبعد الإنساني في المنظمات "³.

و في تعريف آخر لنظمي شحادة "تعتبر ادارة الموارد البشرية نشاط اداري مستغل عن وظائف الادارة الاخرى و الحكمة في ذلك ان ادارة الموارد البشرية تختص كما هو موضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد و هذا بدوره يجعل لهذه الادارة موقع موقع مميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة و ذلك انها تختص بالحصول على تعاون الافراد و الوصول الى الاهداف و النتائج من خلال جهود الاخرين"⁴.

و من التعاريف السابقة نستنتج أن " إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط ، توظيف ، اختيار ، تدريب ، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال ، والبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة ، بما يحقق الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006، صص 16-17.

²- زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، الطبعة 1، 2006، صص 11.

³- بوحنيه قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة 1، 2008، صص 27.

⁴- نظمي شحادة و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2000، صص 4.

1-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

قسمت إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل " تكوينها ، نموها و نضوجها" ، وقد

جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية و هي¹ :

أ- مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل عام 1900م و بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين ، و تحديد مستويات الأداء ، والأمن الصناعي و التدريب ، و النواحي الصحية ، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا . ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات و هذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

و نجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر ، صدرت قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ، و لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

ب - مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو ، في التطور النظري و العملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900 م و 1946م فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى " بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد " و تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، و أهمية القيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية و الإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف و التدريب و الترقية و المكافآت ... ، " و أصبح مسؤول

¹ - هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة-، 2005-2006، ص 56-57.

الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات و لإجراءات تطبيقها ، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة . " و تختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية ، و الفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة و ليس في محتواها ، فالأنشطة لم تختلف و لكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات و المنظمات.

ج- مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946 م ، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، و الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

و هذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية و متطلبات التطور للأفراد ، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعنى بتحرير قوة الإبداع و الاختراع للأفراد و تحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة و القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تقوم المؤسسة بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها¹ ، و حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، و بينهم و بين الإدارات المختلفة المنظمة من جهة أخرى (المنازعات) ، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية و استقرارهم الوظيفي و زيادة إنتاجهم ، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل و تحقيق الأهداف المنشودة ، و من هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها و تدريبها و تطويرها

¹ -نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، الطبعة 1 ، 2011 ، ص 11.

و العمل على استقرارها و رفع معنوياتها و تحفيزها... كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين السارية المفعول بحيث أن كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من الوضع المنظمة نفس أو تلك التي يجب أن تتماشى معها و هي من وضع الدولة .

تؤكد كافة المدارس العلمية قي الإدارة على أهمية الانسان و أهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره و استخدامه و الحفاظ عليه و تطويره من خلال¹ :

أ- نظرة اتباع مدرسة العمليات الادارية الى الموارد البشرية :

يعتبر اتباع مدرسة العمليات الادارية و رائدها هنري فايول الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الاساسية الضرورية للبقاء أي منظمة تقوم باعمال حية و ناجحة فهو يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل وظيفة العمليات (الانتاج)، التسويق ، التمويل(أي ادارة الموارد البشرية) الادارة و التوظيف أي ادارة الموارد البشرية كما يرون ان اهمال منظمة الاعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي الى انقراضها بالنسبة للموارد البشرية ، أسموها بالتوظيف لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد العاملين المطلوبة و تعيينهم .

ب- نظرة اتباع مدرسة المنظومة الى الموارد البشرية :

يرى إتياع المدرسة بان المورد البشري هو أحد الموارد الاساسية للإقامة و عمل أي منظومة اجتماعية حية مفتوحة و مفتعلة كما هو الحال بالنسبة لمنظمات الاعمال فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين و بقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية و المادية و المعلوماتية بالإضافة الى المورد البشري كما يحددون العمليات الاساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد و استخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة صيانتته و الحفاظ عليه.

¹ - سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص ص 17- 18 .

ج- نظرة اتباع المدرسة السلوكية الى الموارد البشرية:

يعتمد اتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية و يضيفون الى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموما هو جوهر العمل الاداري و هم يختلفون عن اتباع مدرسة العمليات الادارية.

فأتباع هذه الأخيرة يرون بان جوهر العمل الاداري هو عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه لذلك فهم يرون بأنه يجب ان يركز تأهيل من يصبح اداري على تعليمه كيف يهتم بهذه الفعاليات اما اتباع المدرسة السلوكية فيرون أن جوهر التأهيل الاداري يجب ان يركز على التأكد من ان أداء مجموع العاملين لعملهم اتخادهم للقرارات التي تؤدي الى بقاء و نمو المنظمة كما يرون بان هذا يتحقق فقط اذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم .

و عليه فالإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثيري العاملين كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر حياة عمل مثرية.

2-1 أهداف ادارة الموارد البشرية :

تهدف ادارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الافراد العاملين بها ، أو بمعنى آخر زيادة فعالية المنظمة و تكمن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

✓ تحقيق الاداء المتميز من خلال البشر؛

✓ زيادة تحفيز العاملين و التزامهم و انغماسهم في العمل؛

✓ تحقيق الميزة التنافسية لراس المال البشري في المنظمة؛

✓ ادارة المعرفة؛

✓ استقطاب و تعيين افضل العناصر؛

¹- سمير محمد عبد الوهاب و ليلي البرادعي، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة 1

✓ تنمية الموارد البشرية؛

✓ تقدير العاملين و مكافئتهم على اعمالهم و انجازاتهم؛

✓ خلق مناخ يشجع على الانسجام و الانتاجية بين الادارة و العاملين.

كما أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطويرا يلي

رغباتهم و احتياجاتهم المنظمة و ينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الاهداف هي¹:

● **الأهداف الاجتماعية :** أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الافراد حسب قدراتهم مما يسمح بالتطور و

النمو طبقا لتشريعات و قوانين العمل و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار ؛

● **الأهداف التنظيمية :** أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقدم النصح

و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة ؛

● **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في

المنظمة

وفقا لحاجاتها ؛

● **الأهداف الإنسانية:** أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد ، كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

و لكن هناك أهداف أخرى تحقق مصالح الأفراد أنفسهم و هي²:

✓ توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد و مهاراتهم ؛

✓ توفير مناخ عمل إيجابي و مريح تسوده العدالة ؛

✓ توفير الارشاد و التوجيه الذي يقي الفرد من الأخطاء ؛

✓ تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا و مكافئا ؛

¹ - علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2003، ص 4.

² - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الغريب للنشر، مصر، الطبعة 1، 1998، ص 10.

✓ توفير فرص التقدم الوظيفي و النمو المستمر في العمل ؛

✓ تقديم خدمات و اشكال الرعاية المناسبة ؛

✓ توفير القدر المناسب من الاستقرار و الامان في العمل .

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير معلومات عن الموارد البشرية للمنظمة ، حيث لا بد أن لا تخرج من الإطار العام لأهداف المنظمة وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في عملية زيادة خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة .¹

المطلب الثالث : الوظائف الفنية للإدارة الموارد البشرية

و هذه تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية و تشمل:

1- تحليل و توصيف الوظائف :

بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيفها من اجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة².

يعد تحليل و توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنشأة ، و بما أن المهمة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية تكمن في وضع كل فرد في المكان

¹ - يحاوي مفيدة و سعب حنان، " تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات"، الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 28 فيفري - 2013 ، ص ص 5-6.

² - حدادوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، الطبعة 1 ، 2004 ص 32.

الذي يلائمه ، و إشغال كل عمل بالفرد الذي يصلح له ، ولن يتم ذلك إلا بإيجاد العلاقات الوظيفية التي تحدد من الناحيتين :¹

✓ تحليل الوظائف(الأعمال) و دراسة مواصفاتها بكل دقة ؛

✓ و اختيار المهارة في الفرد الذي يصلح لتأدية العمل المعين .

وتعني أيضا العمل على تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الواجب توفرها في المؤسسة ، وكذلك تحديد الخصائص والمؤهلات اللازم توفرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة من خلال دراسة وتحليل قوة العمل الحالية ، وإعداد قوائم تفصيلية لكل عامل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة ، يوضح فيها عدد العاملين الحاليين ونوع الوظائف التي يؤديها وعلاقة الوظائف ببعضها ، الأمر الذي يساعد الإدارة في بناء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع العدد والتخصصات ، ومدى إستغلال هذه القدرات المتاحة بالإضافة إلى التأكد من الوظائف التي تحتاجها المؤسسة فعلا.²

أ- التحليل:

هي العملية التي يتم بمقتضاها تحليل و دراسة العمل و جمع المعلومات للتعرف على الأجزاء المكونة له ، و المسؤوليات و الأعباء المترتبة على ذلك..و بالتالي ينبغي مراعاة الدقة فيمن يقوم بجمع و تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة ، إذ قد يترتب على أخطاء التحليل خللا في الأداء التنظيمي ، لذلك تلجأ المنشأة إلى إصدار قرارات معينة نذكر منها :³

✓ تحديد الطريقة التي تستخدم في الحصول على المعلومات و البيانات الخاصة بالوظيفة؛

¹ - مارية فلاح، "دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة تخصص تسيير الجماعات المحلية و التنمية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 - 2008 ، ص 12 .

² - زاهد محمد ديري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة 1 ، 2011 ، ص 23 .

³ - مهدي حسن الزويلف، "إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة 1 ، 1994 ، ص 44 .

✓ اختيار الأفراد المسؤولين عن الحصول على هذه البيانات و المعلومات و الذين تتوفر فيهم المؤهل و المعرفة المناسبة و الخبرة السابقة لذلك ، إلى جانب العلاقة الجيدة مع المديرين لجمع البيانات و تحليلها و مراجعتها؛

✓ توعية الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لإعطاء المعلومات؛

✓ تقرير نوع المعلومات و البيانات المطلوب الحصول عليها .

ب- التوصيف :

يعتبر توصيف الوظائف ، النتيجة الملموسة لتحليلها ، فهو يعنى كتابة الوصف الكامل للعمليات و المهام و المسؤوليات التي يتطلبها العمل إلى جانب الظروف التي يتم بها ،فهو عبارة عن قائمة بالواجبات و المسؤوليات بشكل عام للوظيفة المعنية ، يبين لنا ما يجب عمله و كيفية أداءه ، ولماذا ؟

كما يعتبر بمثابة معيار للأداء الوظيفي و بذلك يحدد المحتويات الخاصة بالوظيفة ¹.

يكتب التوصيف عادة خبير أو مدير الموارد البشرية كونه أقدر من غيره للقيام بهذه المهمة بحكم احتكاكه المباشر بالعملية خلال حصوله على المعلومات وإدراكه الدقيق بمضامين الوظائف واتصاله بالمرؤوسين والرؤساء.

ويتضمن التوصيف العناصر الآتية:

✓ تعريف العمل (الوظيفة) : للتعريف عليها و تمييزها عن غيرها؛

✓ وصف الوظيفة: و هو وصف واضح لواجبات الوظيفة ، مسؤولياتها ، أعبائها واختصاصاتها و سلطاتها؛

✓ مواصفات شاغل الوظيفة: تعني تحديد القدرات و الكفاءات العلمية و الفنية و العملية و السلوكية و المتطلبات الجسمية إذا تطلبت الوظيفة ذلك؛

¹ - عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات"، دار المعرفة الجامعية ،مصر، الطبعة 1 ، 2003 ، ص 120 .

✓ ظروف العمل: وهو يعني تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل أو يتعرض لها شاغل الوظيفة.

1-1-1- استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية :

1-1-1-1 استقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل¹.

1-1-1-2 الإختيار :

يمكن تعريف عملية الاختيار بأنه العملية التي تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الأفراد للعمل في المنظمة².

1-1-1-3 التعيين :

وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين³.

و تعني هذه الوظيفة اختيار المترشحين و العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة. و هذا من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات الشخصية و غيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي و ذلك لضمان كفاءة و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

1-2- إعداد خطة التدريب:

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية

¹ -قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 20 .

² - الصيرفي محمد عبد الفتاح "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2003، ص.205

³ - قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

، و ذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال و تنمية معارفهم و مهاراتهم و إظهار الاتجاهات الايجابية فيهم ، فعملية التدريب حسب Flippo هي " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين " ، و هذا يدل على أن التدريب يمثل إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية و تطوير الفعالية الكاملة لها.¹

1-3- تقييم أداء العمال:

و نعني هذا معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالجهد المطلوب منه ، والاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و اهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

1-4- صيانة و رعاية العاملين:

و هذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المؤسسة.²

3- التوظيف :

يمكن تعريف التوظيف على أنه : " توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة ، و اللجوء إلى مصادر توفر

هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل".³

3-1 أهمية التوظيف :

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مسارهم المهني ، و ذلك من خلال ما يسمى " بعملية تكوين الموارد البشرية " التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ، و متكاملة تسعى لتوفير مورد

¹ - أحلام قاسي، "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل تخصص علم الاجتماع، جامعة البويرة، 2011-2012، ص 54 .

² - نفس المرجع السابق، ص 54 .

³ - تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2009-2010، ص 11.

بشرية كفاء يخدم أهداف المنظمة و تتمثل هذه الوظائف في : تصميم و تحليل العمل ، تخطيط الموارد البشرية ،
توظيف الموارد البشرية ، التدريب و التأهيل ، تقييم الأداء ... و التي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من
خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة و الوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى ، و هذا ما سيتم توضيحه
فيما يلي¹:

✓ تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم و تحليل الوظائف من خلال ما
توفره لها من معلومات عن الوظيفة و عن شاغلها تساعد على وضع معايير الإنتقاء التي تضمن
اختيار الأنسب من بين المتقدمين ؛

✓ ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعية و عددي للموارد
البشرية التي تحتاج إليها حجم العمل في الحاضر و المستقبل ؛

✓ يرتبط التوظيف بعملية تدريب و تنمية مهارات الموظف الجديد ، حيث كلما كانت عملية اختيار و
تعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة
أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية
التوظيف أقل نجاحا من المطلوب ؛

✓ ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف و ذلك
بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن أهمية التوظيف تبرز من خلال الأهداف التي يسعى التوظيف إلى تحقيقها و

التي نذكر منها ما يلي :

يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر
قدر ممكن من التوافق بين عناصر و مكونات كل من مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء ،

¹ - نفس المرجع السابق، ص 13 .

و يمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية¹ :

- ✓ تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى؛
- ✓ الخبرة العلمية من حيث مجالها و عدد سنواتها ؛
- ✓ مهارات شخصية يدوية أو ذهنية ؛
- ✓ مواصفات شخصية (السن ، النوع ، الهوايات ، ..) ؛
- ✓ تركيب الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية ، العادات و التقاليد ، ...) ؛
- ✓ التركيب النفسي للفرد (الدوافع ، الاتجاهات ، الإدراك ، التوازن) .

أما متطلبات الوظيفة يمكن حصرها فيما يلي :

- ✓ أداء واجبات معينة ؛
- ✓ تحمل مسؤوليات معينة ؛
- ✓ ممارسة السلطات المحددة ؛
- ✓ كما يهدف التوظيف إلى تقليل جهود و النفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و التي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

4- التكوين :

يعرف التكوين على أنه " عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية ، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم ، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج² و التكوين هو

¹ - تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

² - مرزوق نسيم، "دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2012-2013، ص 15 .

احدى العناصر الأساسية المكونة لسياسة تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية "1.

4-1-1- أهمية التكوين :

من أهميته وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية²:

4-1-1-1- على مستوى المؤسسة:

- ✓ يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- ✓ يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- ✓ يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- ✓ يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- ✓ يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛
- ✓ يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم؛ و يساعد على التطور التنظيمي.

4-1-2- على مستوى الفرد:

- ✓ يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- ✓ تعتبر المسؤولية والترقية مدججة بفضل التكوين؛
- ✓ يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛
- ✓ يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛
- ✓ تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا .

¹ - حامدي نورالدين، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر -06-03 المتضمن لقانون الأساسي العام

للوظيفة العمومية"، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول 2013، جامعة الجزائر، ص 77 .

² - براهيم عبد الله، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، 2005، جامعة بسكرة، ص 3-4 .

4-2- أنواع عملية التكوين :

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المنتظرة منه ، ووفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف ، ويمكن تصنيف التكوين إجمالا إلى عدة أنواع منها¹ :

- من حيث المضمون أو نوع الوظيفة : حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:
- **التكوين التخصصي Specialized Training** : هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.
- **التكوين الإداري Mangement Training** : يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الإتصالية والقيادية والإشراف و التحفيز والتخطيط والتنظيم.
- **التكوين المهني Vocational Training**: يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال ، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة ، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين شاركوا واجتازوا البرنامج ، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف ، فهناك التكوين في مجال الجودة و في مجال الحاسوب والبرمجة ، كما يشمل مجال التسويق و المحاسبة المالية و غيرها.
- من حيث احتياجات الأفراد : ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:
- **التكوين الذاتي** : هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته ، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله ، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.

¹ - مرزوق نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- **التكوين الفردي** : هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح ، نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته ، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف .
- **التكوين الجماعي** : هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه ، حيث أن للجماعة تأثيراً قويا على أعضائها.

4-1-3- من حيث مرحلة التوظيف :

لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين فيشمل المشرفين والتنفيذيين...إلخ ، لذلك ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى نوعين أساسيين هما كالتالي¹ :

✓ **التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف** : ويقصد هو تكوين العمال الجدد وينقسم بدوره إلى نوعين كالتالي:

- **التكوين التوجيهي (توجيه الموظف الجديد)** : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
- **التكوين أثناء العمل** : يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل ، ويتضمن هذا التكوين الأوجه التالية:
 - ✓ تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة - التكنولوجيا - بغرض التكيف والتأقلم مع الوظيفة ؛
 - ✓ إعادة التكوين لإعداد الفرد لتولي الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة .
- **التكوين في مراحل متقدمة من الوظائف**: ويقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة و يهدف هذا النوع من التكوين لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة ، يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا ، وكذلك من أجل تحسين قدراتهم في إنجاز العمل ، ويتضمن على نوعين كالتالي :

¹ - مرزوق نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- **التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارات :** في حالة وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك ، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معايير ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل.
- **التكوين بغرض الترقية و النقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين فيه لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات ، و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك الرغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة إدارية ، و هذا الفرق يبرر إلحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية .

4-1-4 - من حيث مكان التكوين :

- **التكوين داخل المؤسسة :** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها ، سواء بمكونين من الداخل خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرنامج أو دعوة مكونين للمساعدة في تصميم البرنامج ، ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة و يمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه الظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما لكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.
- **التكوين خارج المؤسسة :** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج لكن يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بإلتحاق بالبرامج الحكومية¹ :

¹ - مرزوق نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ✓ مؤسسات التكوين الخاصة : على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز ؛
- ✓ البرامج التكوينية الحكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برنامج التكوين¹ ، وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

¹ - مرزوق نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

المبحث الثاني : ماهية نظام الأجور و المكافآت

تعتبر الأجور و مختلف التعويضات الملحقمة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل ، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل ، و قد اعترف المشرع بهذا الحق في نص المادة 68 من قانون التوظيف العمومي الذي حدد الأجر.

و يرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة ، فله وجه إنساني و وجه اقتصادي فهو يمس من جهة حياة الكادحين ماديا ومعنويا ، و من جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العامل و رب العمل و هذا ما يجعله من أعقد المشاكل و مبعث للكثير من النزاعات العمالية.

المطلب الأول : نظرة عامة حول نظام الأجور

1- تعريف الأجور :

تلعب الأجور و الرواتب التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء كان فكريا أو عضليا دورا كبيرا في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية و النفسية و تحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته ، و تنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل و تقليل الغيابات و الانتظام بالعمل... الخ و يؤثر نظام الأجور و الرواتب على نوعية العاملين الذي تستقطبهم المنظمة و الرضا الذي يشعرون به إزاء أعمالهم ، و تتكون عملية بناء الأجور و الرواتب من عمليتين أساسيتين هما¹ :

✓ تقييم الوظائف و بناء هيكل الأجور و الرواتب ؛

✓ بناء نظام الأجور .

كما يعرف على أنها " جميع أشكال التعويضات المادية و الخدمات و الفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، و استغلاله لكافة طاقته إمكانياته و القيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهامه منه في تحقيق أهداف المنظمة . و قد يكون الأجر على أساس وحدة الزمن أو وحدة ، و تنقسم الأجور و الرواتب إلى تعويضات مباشرة أو غير مباشرة"² .

كما أنه " مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد . و هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفرقة بينها . و من أهم المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي³ :

• **المرتب** : هو ما يحصل عليه الموظف ، و هو ما يصرف شهريا في الغالب ؛

• **الأجر** : هو ما يحصل عليه العامل ، و هو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا .

¹ - خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 5 ، 2013 ، ص 175 .

² - نور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

³ - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2006 ، ص 284 .

فإن الأجور التي يتقاضاها المسيرين يجب أن تكون محسوبة على أساس مؤشرات كمية تركز على الأهداف الإستراتيجية دون مراعاة الأداء المحقق من عمليات قصيرة الأجل.¹

ويعنى اقتصادي "يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري أو ما يقابله ماديا كان أم غير مادي".²

و يقصد بالأجور و المرتبات كل مرتب دوري دائم أو مؤقت حيث يشمل جميع أنواع المعاشات و الاستحقاقات الدورية التي تترتب للناس سواء على الدولة أو المؤسسات العامة أو الخاصة أو للناس على بعضهم ، غير أن المشروع استثنى المنح العائلية عند حساب الدخل الصافي في النسب المذكورة في المادة 766 من القانون رقم 08-09 و في جميع الأحوال لا يجوز أن يتجاوز الحجز نصف الأجر أو المرتب ، إذا كان الدين المحجوز من أجله يتعلق بنفقة غذائية للقصر أو الوالدين أو الزوجة أو كل من تجب نفقتهم قانونا.³

و من التعاريف السابقة نستنتج أن الأجور هي " المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدي الذي قدمه لصاحب العمل ، و هو يشمل كافة العناصر المالية ، النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد و وقت و ما يحققه له من نتائج و أهداف " .

1-1 خطوات بناء هيكل الأجور :

- ✓ تحديد عدد فئات الوظائف؛
- ✓ تحديد معدل الأجر القابل لكل فئة ؛
- ✓ تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة .

¹- عبد الرحمان العايب، "مبكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات و تأثيرها في الأزمة الاقتصادية الراهنة"،الملتقى الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سطيف،20-21 أكتوبر 2009 ، ص 9 .

²- سراج وهيب،"دراسة إقتصاديات قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف،2007-2008 ، ص 11 .

³- المادة 775 إلى 776 من القانون رقم 08-09 المتعلق بقانون الإجراءات المدنية و الإدارية المؤرخ في 25 فبراير 2008 ، عدد 21 ، (23-04-2008) ، ص 217 .

كما يمكن أن تضاف للأجور بعض المزايا منها ما هو إجباري لوجود نص قانوني أو تشريعي و منها ما هو اختياري بحيث تقدمها المنظمة من تلقاء نفسها و تتحمل تكاليفها ، و ذلك بغية تحفيز موظفيها . كما تعتبر التأمينات الاجتماعية من عوامل التحفيز حيث تساهم المنظمة بقسط من المبلغ و يساهم العامل بقسط آخر و تختلف نسبة هذه الأقساط من دولة إلى أخرى ، و تبقى التأمينات الاجتماعية إجبارية تقوم بها الدولة من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية و ليس الربح .¹

المنظمة التي تود تصميم نظام للرواتب و الأجور تمر بالخطوات التالية² :

- ✓ التمهيد لتعميم النظام؛
- ✓ اختيار طريقة تقييم الوظائف ؛
- ✓ وضع ملامح خطة التقييم ؛
- ✓ التقييم الفعلي للوظائف ؛
- ✓ تحديد عدد الدرجات الوظيفية ؛
- ✓ تحديد سعر كل وحدة ؛
- ✓ إدارة نظام الأجور .

يتم تحديد الأجور بناء على مجموعة من العوامل هي³ :

- **العوامل الاقتصادية** : حيث أن المدفوع للعامل مقابل خدماته يمثل عملية اقتصادية ، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين (أصحاب العمل) ، و عرض البائعين (العاملين).
- **العوامل الاجتماعية** : ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الاجتماعي الذي يمثله ، بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء حاجياته.

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 111 .

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 330 .

³ - سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة 1، 2003، ص 137 .

- العوامل النفسية : فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.
- العوامل الأخلاقية : فالأجور يجب أن تكون عادلة.
- العوامل الإدارية : وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة.

1-2 أهداف الأجور :

تسعى المنظمات بصفة عامة ، ووحدات الموارد البشرية بصفة خاصة إلى تصميم انظمة للأجور تكون لتقييم الوظائف بها ، حتى تتحقق مجموعة من الأمور المستقبلية و هي¹ :

- ✓ استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية ، تمثل مشبعات لحاجاتهم ؛
- ✓ المساهمة في توفير اتجاهات اجابية ناحية العمل-الرضا الوظيفي- لإبعاد الشكاوى ، و الغياب ، و الحوادث ، و تقليل معدل حالات ترك العمل .
- ✓ الربط بين مستويات الأداء ، و مستويات الأجور ، وصولا إلى الرقى الأدائي بين العاملين؛
- ✓ احكام الرقابة على تكاليف الأداء ، من خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية ، و بدايات و نهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي ؛

تتعدد أهداف التعويضات (والأجور)، بتعدد الأسس والحاجات الداعية إليها ، إلا أن مفعول التعويضات والأجور يكون أقوى ، إذا ارتكزت على الأهداف التالية² :

- الملائمة : أي تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى الملائم للتعويضات (والأجور)؛
- الإنصاف : فالموظف أو العامل يتوقع أن يحصل على تعويض (أو أجر) عادل ، مقابل دوام عمل عادل؛
- الضمان : أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة؛

¹ - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2006 ، ص 172 .

² - بلوط حسن، "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة 1 ، 2002 ، ص 300 .

- **القبول** : أي القبول بها من جانب الأفراد المتأثرين بها؛
- **التوازن** : يعني رصد مزيج من التعويضات المباشرة وغير المباشرة ، والمادية وغير المادية ؛
- **التحفيز** : يسعى لجذب والحفاظ على الموارد البشرية ، وزيادة الدافعية .

1-3 العوامل المؤثرة على الأجور :

تحاول المنظمات من خلال تحديد مستويات المقابل المادي - الأجور - أن تحقق الأهداف سابق الإشارة إليها ، و لكن هل تتحكم المنظمات و في الظروف المحيطة ، و تكون بمنأى عن تأثيرها ، أم أن التأثير موجود و فاعل . و لما كانت المنطقية تحتم الاعتراف بالتأثير ، سنعرض فيما يلي للعوامل التأثيرية على الأجور.

أ- قطاع المنظمة :

تتأثر مستويات الأجور في المنظمة ، بالمستويات السائدة و في القطاع الذي تنتمي إليه¹ ، فعلى سبيل المثال إذا أنشئ مصنعا للغزل و النسيج ، و رغب في تحديد مستويات أجور العاملين به ، فقطعا سيسترشد بمستويات الأجور في قطاع الغزل و النسيج .

ب- السوق :

يساهم سوق العمل بدرجة عالية في تحديد مستويات الأجور ، من حيث عرض و طلب العمالة... و من حيث وفرة و ندرة العمالة ... و حيث درجة التخصص ، و المستوى الأدائي في الدرجة التخصصية (الخبرة) .

ج- النقابات :

تعمل النقابات كحائط الصد الدفاعي عن العاملين الذين ينتمون إليها ، كما أنها كثيرا ما تبادر بالهجوم ، و الذي يتمثل هنا بطلب مستويات أجور تتصاعد باستمرار ، لتحقيق مستويات معيشية و محترمة لمنسوبيها .

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 172 - 174 .

د- الرقى الأدائي :

توفر المنظمات - في المجتمعات المتقدمة - أنظمة للأجور تتسق مع الرقى الأدائي للعاملين ، لأنها كمنظمات ترقى أيضا في الأسواق ، و تجنى ثمار ما أنتجه الأفراد بمستويات عالية . و من ثم تتسق مستويات الأجور صعودا مع الرقى الأدائي . و من المنطقي أن يحدث العكس في المجتمعات المتخلفة .

هـ- الناحية التشريعية :

تساهم النقابات ، و الجمعيات الأهلية ، في توفير الضغوط على المنظمة التشريعية - البرلمان - لإصدار القوانين التي تحدد ساعات العمل ، و الحدود الدنيا لمستويات الأجور .

د- تدخل الدولة :

حرصا من القيادة السياسية في الدولة ، على تحقيق الأمن و السلام الاجتماعيين ، فإنها تفرض اضافات على الجور اتساقا مع مستويات السعار في الدولة حفاظا على القدرة الشرائية لوحدات النقد . و لابد و أن يتم ذلك تراضيا مع النقابات و فعاليات المجتمع المدني .

و- الدورات الإقتصادية :

تلعب الدورات الاقتصادية ، من رواج و كساد ، أدوار هامة في تحديد مستويات الأجور فهي ترتفع مع الراج ، و تنخفض مع الكساد¹ .

2- أهمية الأجور :

تكتسي الأجور و الرواتب أهمية بالغة للعامل ، فهي التي تشجع و تحفز العاملين و تخفض من حدة التوتر و الاحتقان و الاضطرابات العمالية التي كلها تطالب برفع الأجور و زيادتها من فترة لأخرى ، كما أن الأجر

¹- محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 174 .

يعتبر العائد الوحيد الملموس و الممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكانيتهم ، و هناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد مستوى الأجر.¹

أ- أهمية الأجور بالنسبة إلى العاملين:

يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب ، أولا وقبل كل شيء أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ، رفاهيته ، خدماته و الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته . كما أن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في المجتمع وذلك قياسا بمركزه أو مكانته في عمله. علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجور.²

ب- أهمية الأجور بالنسبة إلى المؤسسة :

تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ، وذلك لأن الأجور تمثل جزءا كبيرا من تكلفة الإنتاج ، حيث أن نسبة هذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل.

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار والتي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات ، أما إذا لم تنتقل الزيادة في الأجور للمستهلك ، فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض إما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية ، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح وعليه فإنه من مصلحة كل مؤسسة أن تحافظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة والمبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين ، وأيضا توفر للعاملين عمالة دائمة ودفع أجور مناسبة لهم.

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

² - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، مصر ، الطبعة 2 ، 2000 ، ص 148 .

ج- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

إن للأجور أيضا تأثير هام على الجماعات والمنظمات المختلفة داخل المجتمع ، فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعمال و التي بدورها تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، متضمنة توسيع الخدمات الحكومية.ومن ناحية أخرى نجد زيادة الأجور قد تتسبب في ارتفاع الأسعار ، الأمر الذي قد يترتب عليه انخفاض الطلب على بعض المنتجات والذي بدوره قد يتسبب في انخفاض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض تكلفة العمل¹.

وإذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية العالية ، لا عن طريق ارتفاع الأسعار ، فإن الأجور المرتفعة تساهم في النمو الاقتصادي للدولة علاوة على ذلك تحقق نوعا من التناسق بين مستويات الأجور السائدة في المناطق المختلفة للدولة والمستوى العام للمعيشة الذي يتمتع به غالبية الأفراد الذين يسكنون داخل المنطقة التي تقع بها المؤسسة.

2-1 معايير تحديد الأجور:

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية حساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها ، لأن ذلك يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص. يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور²:

- **الأداء** : إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق ، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين "كم" الأداء و "نوع" الأداء؛
- **الجهد** : يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا؛

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

² - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 139 - 140 .

- **الأقدمية** : تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور ، وهذا العامل أكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي؛
- **المؤهل العلمي والخبرة** : إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة ، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة؛
- **مستوى صعوبة الوظيفة** : يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكراً وجسدياً، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
- **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق** : تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع ، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل ، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم ، الأمر الذي يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار¹.

المطلب الثاني : ماهية المكافآت و أنواعها

1- تعريف المكافآت :

نظام المكافآت قائم على مفهوم أساسي هو " إعادة تعزيز أو تقوية الأداء الجيد أي أن تكون المكافآت مستمرة طالما أنّ أداء الفرد متميز فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداء متميزا حصلوا على مكافأة يدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز. فالفرق بين الحوافز والمكافآت يكمن في كون الحوافز تمثل القوى

¹ - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 140 .

الحركة التي تحث الفرد على تحسين مستوى أدائه ، في حين أنّ المكافآت تعطى للفرد بعد تحقيقه لأداء متميز للعمل " ¹ .

تعتبر العلاوات والمكافآت من أهم ملحقات الأجور فهي " مكافأة تمنح للعامل وتصرف مع أجره أو مع المنصب الذي يشغله. وقد أثبتت الدراسات أن الزيادة في الأجر والحصول على هذه العلاوات تعتبر حافزا قويا للعمال الذين يطمحون إلى تحسين مستواهم المعيشي ، والأمل في الحصول على الترقية باعتبار أن العلاوات والمكافآت مؤشر من مؤشرات التدرج في الوظيفة ولهذا فإن منح العلاوات الإضافية للعامل الذي يحصل على الترقية ، يعمل على تحقيق الرضا و الاستقرار و العمل أكثر من أجل رفع مستوى الأداء و الإنتاجية ، أملا في الحصول على ترقية أخرى وعلاوات أكبر " ² .

كما يقصد بها : " منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجباته ووظيفته العادية ، كما أنها تعني الزيادات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد المبرزون في أعمالهم والذين يظهرون نشاطا ملموسا في عملهم وتعتبر هذه الزيادات أكثر تأثيرا على العمل ورفع الكفاية الإنتاجية خاصة إذا كانت هناك مؤشرات معتمدة للحصول على هذه الزيادات ومنحت بشكل مناسب للأفراد المستحقين " ³ .

و هو " مقابل الأداء ، يجب توفير و تلبية ما يطمح إليها الأفراد داخل المؤسسة ، بتعويضهم و تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد ماديا و معنويا للمحافظة على ثقافة الولاء و قيم الاتفاق الكافي للعمل " ⁴ .

¹ - مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الباحث ، العدد 12، 2013 ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، ص. 150.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 186.

³ - جبلي فاتح، "الترقية الوظيفية و استقرار المهني"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005-2006 ، ص 30 .

⁴ - درويش عمار ، " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة "، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي، العدد 04، 2013، جامعة مستغانم، ص 44 .

و هي " بأنها الأجر و العلاوات السنوية ، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، والمكافآت و المشاركة في الأرباح " ¹.

و من التعاريف السابقة نستنتج أن المكافآت هي : " المكافآت تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملاً متميزاً خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب ، ويستحق تقديرًا خاصاً " .

1-1- استراتيجيات المكافأة :

ليكون للمكافأة بعداً وأثراً على من يتلقاها ، نظير عمل أو تنفيذ مهام معينة ، ومن ثم تنعكس فوائدها إيجاباً على الأداء العام للمنظمة ويذكر بأن استراتيجيات المكافأة يجب أن تكون : ²

- ✓ متناسبة مع النمط الإداري المطلوب ؛
- ✓ أن يتم ربطها بمستوى أداء المنظمة ؛
- ✓ تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات ؛
- ✓ أن توفر التنافس المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاجه المنظمة .

2- أنواع المكافآت :

لتحقق المكافآت أهدافها و غايتها ، يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادي و المعنوي ، بأن لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات ، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الشفاء والمدح إلى متلقي المكافأة النقدية ، وهي تشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين

¹ - مهدي زويلف، "إدارة الأفراد : في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، عمان، دار مجدلاوي، الطبعة 1 ، 1994، ص 276 .

² - باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 164 .

وهنا لا بد من ذكر نوعين من أنواع المكافآت ، وهي :¹

● **مكافآت غير رسمية :** وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر، وتكون هذه المكافآت

حالا وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة ، وهنا يجب مراعاة التالي:

✓ أن تتوافق وتتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف ، بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له المكافأة التي ترضي رغباته ؛

✓ توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه ، يجب الأخذ بالاعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة متناسب مع هذا الإنجاز ؛

✓ أن تكون المكافأة آنية ، بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل فلو تأخرت المكافأة ، فإنها تفقد بريقها وبهجتها.

● **مكافآت رسمية :** وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة

من المثابرة والعمل الدؤوب ، وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة ، وهنا يجب مراعاة التالي:

✓ تحديد أسس و أهداف المكافأة ، من هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها ، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح و الإنجاز و تناسبه مع المكافأة؛

✓ إشراك الفائز في اختيار المكافأة ، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين لاستلام المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت؛

✓ البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة ، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة؛

✓ من المفضل أن تقدم المكافأة أمام الآخرين لتحفيزهم وإعطاء أهمية للمكافأة وللشخص الفائز؛

✓ استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع ، وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة .

¹ -باري كشواي ،مرجع سبق ذكره،ص ص 165 -166.

2-1- حق الموظف في المكافآت :

يتحصل الموظف العام إلى جانب راتبه الأساسي على العديد من العلاوات الوظيفية التي تضاف للراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف العام ، إن الأنظمة التعويضية المرتبطة بمختلف أسلاك الموظفين ستدخل عليها عملية إعادة الانسجام ، بعد المصادقة على كل القوانين الأساسية الخاصة. و عليه يتواصل دفع مختلف العلاوات بصفة انتقالية حسب طريقة الحساب و الوعاء المنصوص عليهما ، بموجب التنظيم المعمول به بتاريخ 31 ديسمبر 2007 ، باستثناء التعويض التكميلي عن الدخل في تعويض التبعة الخاصة أو أي تعويض مماثل. يستحق الموظف العام العلاوات و هي كالآتي:¹

- **منحة المنصب العالي :** تنص المادة 2 و 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 على أن الموظفين الشاغلين لمناصب هيكلية و وظيفية تابعة للمصالح المركزية و غير المركزية و اللامركزية في الدولة ، يستفيدون من زيادة استدلالية تضاف إلى الراتب ؛
- **منحة الضرر :** ترتبط هذه المنحة بالطبيعة الخاصة ببعض الأنشطة و المخاطر و يعود للقطاعات المعية تحديد قائمة المناصب المستفيدة من هذه المنحة بعد استشارة لجنة الأمن و الصحة المختصة؛
- **منحة جزافية تعويضية للعمل الدائم :** و هو تعويض للعمل الدائم الزائد على ساعات العمل الثانوية ، الذي تمليه ضروريات المنصب و لا تتعد 22 ساعة شهريا فقد يتقاضاه سائق مداومة ، كاتب سكرتارية ، رئيس أو رئيس مصلحة... الخ ؛
- **منحة المنطقة:** تخص كل الموظفين في المناطق المعنية بهذه المنحة و هي عبارة عن نسبة مئوية من الأجر الأساسي؛
- **منحة الخبرة:** تحسب بنسبة 1,4% من الراتب الأساسي عن كل سنة من النشاط في المؤسسات و الإدارات العمومية؛

¹ -فراح فايزة هامل، "الحقوق المالية للموظف في الجزائر"، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص 23- 24 .

- **منحة التأهيل :** منحة للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية و التكوين المهني و التعليم العالي و نسبتها 15%
- **منحة الأقدمية البيداغوجية :** يستفيد منها فئة المدرسين ، مديري المؤسسات و نواب مديري الدراسات و مستشارو التربية و مستشارو التغذية و سلك التوجيه المدرسي ، والمفتشين .
- **المنح العائلية :**
- **منحة الأولاد:** أي لكل طفل يكون تحت كفالة أحد والديه حق الاستفادة من المنح العائلية بشرط أن يكون مقيما على التراب الوطني ، و وفقا للمادة القانونية المحددة منذ ولادة الطفل إلى غاية سنة و تمدد إلى سنة كاملة في الحالات الآتية¹ :
 - ✓ الطفل الذي يزاول دراسته بانتظام في مؤسسة تعليمية عمومية ؛
 - ✓ الطفل الذي يزاول نشاطا تكوينيا و يتقاضى أجره شهريا أن لا يتجاوز نصف الأجر الوطني المضمون؛
 - ✓ الطفل الذي انقطع عن مزاولة النشاط التعليمي أو التكويني بسبب عاهة مستديمة أو إعاقة أو مرض مزمن؛
 - ✓ للبتن الماكثة في البيت شرط أن تكون متكفلة برعاية على الأقل أخ أو أخت مكان الأم المتوفية .
- **منحة الأجر الوحيد :** تمنح للموظف المتزوج الذي لديه أطفال و تكون زوجته لا تمارس أي نشاط مهني : الزوجة ، الأرملة ، العازب ، المتكفلة بالأطفال.

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 24 .

المطلب الثالث : أثر الحوافز و الأجور على الرضا الوظيفي للعاملين

ظهر الإهتمام بموضوع الحوافز و الأجور مع اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات داخل المنظمات¹ ، و التي أسفرت في مجملها إلى أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك ، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الإجتماعية للأفراد ، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس الصحيح.

حيث أن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل (أيا كان مجاله) يجب أن يكون راغبا و متحمسا لأداء عمله وهو ما لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز ، و التي بإمكانها أن توقظ الحماسة والدافعية والرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وعلى زيادة الإنتاجية ، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة . وكذلك تعمل الحوافز على منع الشعور بالإحباط ، حيث أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله و الأداء بكفاءة عالية . وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء ، فللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة و ذلك من خلال تطوير منظومة تحفيز و بيئة عمل مرضية تساعد على ضمان بذل العمال للمجهودات المنتظرة منهم . كما أنه لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل ، مع توفر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدّاقية في التطبيق والتنفيذ ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل

¹ - بوقال نسيم، "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2011-2012 ، ص ص 150-151 .

للأداء المتميز ، بحيث تشعر الموظف بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها لموظفين آخرين بها ، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة . و تعد مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم ، بحيث يرى الخبراء أن العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق ، لذا فمن الواجب على المنظمة وضع الطرق الملائمة لتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم . وتتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي والفني الذي يفرض على المنظمة اتخاذ كافة التدابير لمواجهة التحديات بشتى أصنافها وصورها ومواكبة تلك التغيرات ، وإلا فإن المنظمة لن تكون قادرة على الوفاء بمسؤولياتها بفعالية واقتدار . و نظرا لأهمية العنصر البشري و كونه العنصر الأساسي الذي تقع عليه غالبية الأعباء و المسؤوليات داخل المنظمة ، كان من الضروري على المنظمة العمل على تحفيزه و مكافأته عند تقديمه لأداء متميز .

وفي الأخير يمكن القول بأن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبيًا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، فتتخفف روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية ، وهو ما ينعكس على كفاءته في العمل و مستوى أدائه الوظيفي¹ .

¹ - نفس المرجع السابق، ص 152 .

المبحث الثالث : تسيير المسار الوظيفي

أصبحت عملية تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية و التنظيمية هدفا استراتيجيا لكل منظمة ، و خاصة في ظل تزامن ازدياد الرغبات والأهداف الفردية التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال وظيفته أو عمله ورغبة المنظمة في الاستثمار الجيد والفاعل لمواردها البشرية والمادية ، ونتيجة لهذه الحقيقة فقد تزايد الاهتمام بمفهوم المسار الوظيفي ببعديه تخطيط المسار (الأهداف الفردية) و إدارة المسار (الأهداف التنظيمية) ، والسعي الحثيث لتحقيق التكامل ما بين هذين البعدين ، لذلك فإن المنظمات الفاعلة هي تلك المنظمات التي تسعى بكل إمكاناتها إلى تنمية المسار الوظيفي للعاملين لديها ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال العديد من الوسائل والأساليب التنموية المختلفة ، و في مقدمتها التدريب الذي يشكل القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في هذا المجال كأحد أكثر الأساليب أولوية وأهمية في عملية تدعيم المسار الوظيفي بالتنمية المنشودة وتحقيق الأداء الوظيفي الأمثل.

المطلب الأول : نظرة عامة حول المسار الوظيفي

1- تعريف المسار الوظيفي :

يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه "المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن تندرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها ، و ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ، و يسمى هذا الانتقال بالترقية ، أو أفقيا و يسمى بالنقل الوظيفي الأفقي"¹.

و يرى محمد حافظ أن المسار الوظيفي هو "الخط المرسوم و المحدد ، الذي سيتم السير عبره منذ الوظيفة و حتى نهايتها"².

كما يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه " عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي و التي تتأثر باتجاهاته و طموحاته و أهدافه و مشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية ، و يشتمل هذا المفهوم على الوظائف مدفوعة الأجر و غير مدفوعة الأجر مثل الأنشطة التطوعية في المجتمع "³.

يمكن أيضا تعريف المسار الوظيفي على أنه : " مسار تدريبي يتمكن من خلاله الموظف من اكتساب كل المهارات التي تساعد على القيام بكل المهام والوظائف التي يشغلها "⁴ ، وهو يشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز

1 - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي-"، دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن، الطبعة 1 ، 2005، ص 153 .

2 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

3 - محمد محمد ابراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2010 ، ص 284 .

4 - بن سالم آمال، "تحليل دور "المستقبل الوظيفي" في تخفيض معدل البطالة"، ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص 12 .

الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل" ¹ .

ويشير مصطلح المسار الوظيفي path career إلى " تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر " ² .
و من التعاريف السابقة نستنتج أن المسار الوظيفي وهو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي ، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد ، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.

1-1 - تخطيط المسار الوظيفي :

تخطيط المسار الوظيفي هو " الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته مثل المهنة ، المنظمة ،

المستقبل الوظيفي ، ومعرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف... " ³ .

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي " إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها

تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي ، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد " ⁴ .

كما يمكن أن يكون " مجموعة البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير آليات العمل والوظائف المختلفة ،

¹ - راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية ،الطبعة 1 ، 2002 ، ص 305 .

² - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة 1 ، 2010 ، ص 29.

³ - صلاح الدين الهيبي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 2 ، 2004 ، جامعة الأردن، ص 34 .

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 374 .

بما يحقق الموازنة بين ما تصبو إليه المنظمة من غايات وأهداف مع قدرات و امكانيات العاملين على شغل هذه الوظائف¹.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي هو " عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد في عمله من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام".

1-1 - مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل ، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي ، ثم الاستقرار الوظيفي ، وأخيرا ترك الوظيفة ، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف ، التأسيس ، الحفاظ أو الصيانة ، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار الوظيفي.

- **مرحلة الاستكشاف :** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة²، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية ، القيم الذاتية ، تفضيلات العمل وغيرها .ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام ، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم ، فإنهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما

¹ - دانيال طالب ، "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 3 ، 2014 ، جامعة تشرين ، ص 494 .

² - فائزة بوراس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 64-65 .

يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج ، وتجدد الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد ، ومن منظور المؤسسة ، فان عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة ، وأخيرا فانه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

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

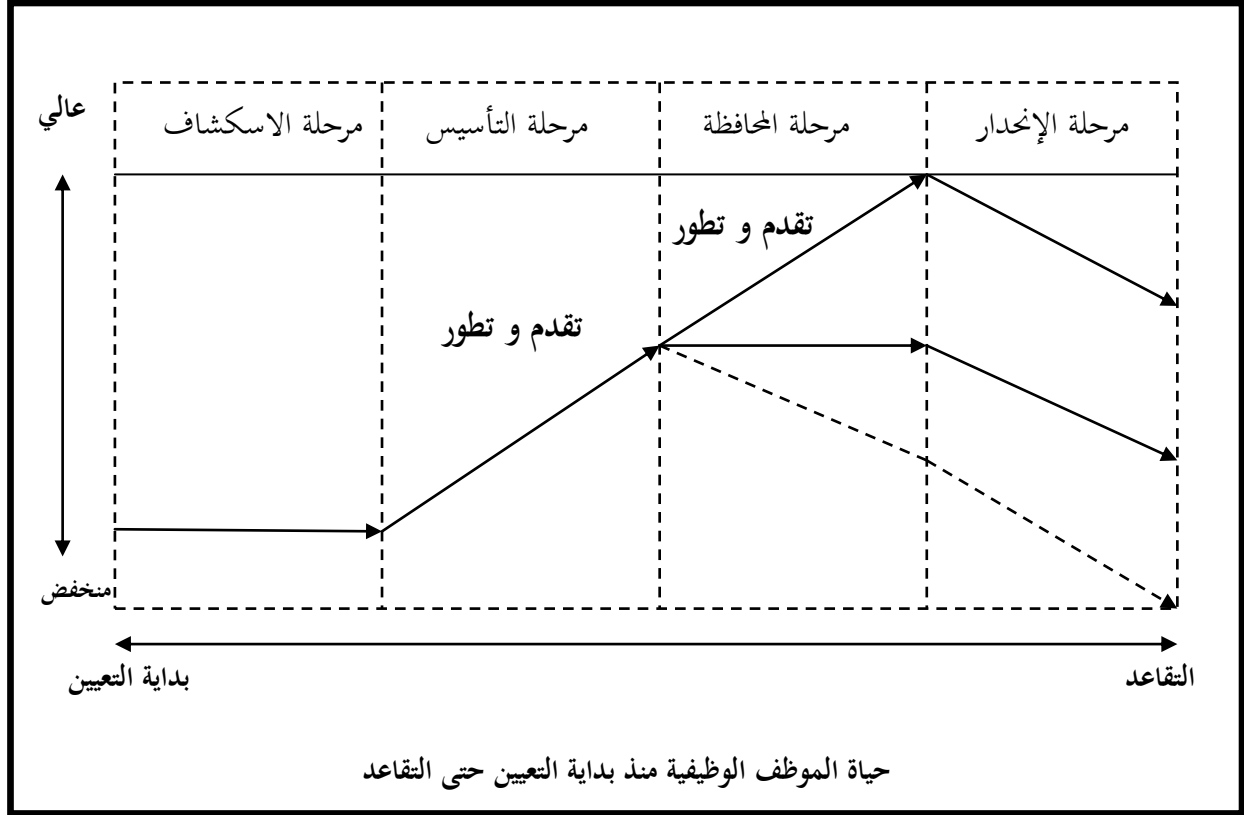
● **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية¹ ، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي ، كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد ، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه ، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

✓ الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.

¹ - فائزة بوراس ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

- ✓ الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا ، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.
- ✓ التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.
- **مرحلة الانفصال الوظيفي:** وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد ، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير و السلطة ، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد ، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة ، ورغم ذلك فانه بالنسبة لبعض العاملين فان هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا ، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري ، كذلك فانه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق. وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي ، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار ، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس ، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا آنفا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس ، والشكل التالي يوضح هذه النقطة ، ويوضح أيضا مراحل المسار الوظيفي.

الشكل رقم 1-2 : مراحل تخطيط المسار الوظيفي :



المصدر : عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي-"، دار وائل للطباعة النشر، عمان ، الأردن، الطبعة 1، 2005، ص 561 .

2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

لعملية تخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل و المنظمة نذكرها كما يلي¹ :

- تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة : إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل و الرضا عنه ، فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق الإنتاجية و الربح . و تخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل

¹ - قادة سمية ، "واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي" ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2013-2014 ، ص ص 34-35 .

المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا ؛

● **تخفيف القيود على حركة العمالة :** إن عدم وجود جهود لتخطيط المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة ، و وضعها داخل سياج لا تتحرك منه ، فعدم وجود حركات ترقية و نقل تضر من هو صالح لها ، و بالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد و تشجيعهم على ذلك ؛

● **التقليل من تقادم العمالة :** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين و نقلهم و حتى الاستغناء عنهم ، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم و تقل دافعيتهم للعمل ، و وجود أنشطة المسار الوظيفي (من خلال النقل و التدريب و الاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين و تجديدها ، و الإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات و قدرات ؛

● **تقليل تكلفة العمالة :** المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة ، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط المسار الوظيفي كبيرا ، لكن إنتاجية العمالة و الأرباح تفوق هذا الانفاق ، و في منظمات فاشلة لا توجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (متمثلة في الأجور و الحوافز) العائد و الربح ، و تحقق بذلك خسائر فادحة .

إن المسارات الوظيفية تعتبر هدفا استراتيجيا لتحقيق المساواة في فرص التوظيف¹ .

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أ- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة ، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية²:

✓ محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات : فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع

¹ - محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 402 .

² - راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 337 .

أهداف غير واقعية عن العمل ، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا ، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف؛

✓ إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية ، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية ، فان آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل ، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم؛

✓ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع ، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش ، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد ، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر .

ب- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية¹ :

• اختيار الموارد البشرية : تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال

للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل ، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية ، ولكي تحقق المؤسسة هذه

¹ - راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 338 .

المهام لا بد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها ، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية ؛

- **تنمية واستخدام الموارد البشرية :** عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه ، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة ، وهذا من خلال أدائه الضعيف ، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية .

المطلب الثاني : أهداف تخطيط المسار الوظيفي و أنواعه

1- أهداف تخطيط المسار الوظيفي :

هناك العديد من الأهداف المتعلقة بالمسار الوظيفي سواء كانت فردية أو تنظيمية نذكر منها ¹:

- ✓ تحسين فعالية العمال والمؤسسة ؛
- ✓ تأمين احتياجات المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة ؛
- ✓ رفع حماس العمال ورضائهم عن المؤسسة ؛
- ✓ تخفيض تكاليف اليد العاملة نتيجة اهتمام العامل بعمله الحالي وأمله في منصب أعلى منه ؛
- ✓ توفير عمال أكفأ ؛
- ✓ التحفيز الذي من شأنه التقليل من الاستقالات ؛

¹ - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

✓ توجيه العمال إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية ؛

✓ التلائم والتأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية خاصة ؛

✓ الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة ؛

✓ تعميق خبرات الأفراد و تنويع مهاراتهم و معلوماهم¹ ؛

✓ تقليل معدلات دوران العمل والغياب و التأخر.

1-1- وسائل تسيير المسار الوظيفي:

يمكن للمؤسسة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مساراتها الوظيفية أهمها²:

- **تقييم الأداء** : تسيير تقارير الأداء إلى مستوى الأداء الفرد ، نقاط قوته وقدراته في العمل ، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته إلى مناصب أخرى ؛
- **اختبارات المسار الوظيفي** : الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ، مهاراته وطموحاته في العمل ؛
- **بحوث الرضا** : تقوم بعض المؤسسات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرض ؛
- **توفير وتوصيف متكامل للوظائف** : الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى ؛
- **استخدام مخزون المهارات** : يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة ؛
- **تقنيات النقل وخرائط الترقية** : توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر؛
- **برامج التدريب أو التأهيل** : تضع المؤسسة برامج فردية وجماعية لتكوين عمالها في المناصب الحالية والمستقبلية ؛

¹ - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

² - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119 .

- استخدام تقنيات التقاعد المبكر : يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على التأهيل في مناصب أخرى ؛
- إعادة التأهيل : يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى ؛
- تقنيات التدوير : تقوم المؤسسة بنقل العامل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى.

2- أنواع المسارات الوظيفية :

يمكن تحديد ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية والمتمثلة فيما يلي¹ :

✓ **المسار الوظيفي التقليدي** : يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سبقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة.

وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد ، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة.

يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة.

في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 155 - 156 .

حياته الوظيفية في المؤسسة كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكن فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد ، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب وغالبا يخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه .

وتجدر الإشارة إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى المسار مصمم على أن يبقى كل موظف في كل وظيفة واقعة فترة محددة من الزمن وفي هذه الحالة سوف نجد أن المسار التقليدي طويل من حيث الزمن لكن لا يعني ذلك بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه والتي سيرقى إليها الموظف.

✓ المسار الشبكي : يضل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في

الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها¹ ، بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا الغاية اكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق ، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي وبدائل ترقية متنوعة أكثر ، تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي .

✓ مسار الإنجاز : في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط

التكلفة ومن ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ،

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 156-157.

ظهور مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى فقد ركز التواجد الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة .

في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يدوق عليها نهايتها، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار ، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبطة سبق الإحالة جدا ، وهنا تبرز مشكلة وهي : أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات حين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعية العمل¹ .

المطلب الثالث : شروط التسيير الفعال للمسار الوظيفي

رغم التطور الهائل في أساليب العمل الفنية والتكنولوجية يبقى الدور الفعال للموارد البشرية الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة والعامل الأساسي والمحرك لنشاطها ونموها. مما يتطلب رعاية واهتماما خاصا به . إذ يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لتتبع المسار الوظيفي للعامل ومنحه تحفيزات والسهر على سلامته وراحته.

من بين الشروط الأساسية التي تعمل على تفعيل المسار الوظيفي للموظفين مايلي² :

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

² - دحاش سيليا، " أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014-2015، ص ص 55- 56 .

✓ الخدمات الاجتماعية : هي مجموعة التسهيلات والمرافق التي يتمتع بها العامل داخل مكان العمل أو خارجه ، بغرض تسيير أدائه عمله واستقراره في خدمته.

ومن بينها :

✓ الخدمات المتعلقة بظروف العمل كإضافة الجيدة والتهوية وتهيئة مكان العمل ، وكل ما يبعث في العامل روح الانتماء والشعور بالارتياح العام داخل المؤسسة ؛

✓ الخدمات المتعلقة بالرعاية الصحية والنفسية ، إذ تعتبر هذه الخدمات عنصرا هاما في رفع الكفاية الإنتاجية لارتباطها المباشرة بقوة العاملين و المحافظة عليهم ، ورفع المستوى الصحي والوظيفي لهم ؛

✓ تقديم الخدمات الخاصة بالرعاية الاجتماعية كخدمات ، الإسكان ، النقل والمواصلات وخدمات التغذية ، والتعليمية والترويجية ؛

✓ الخدمات المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية من أجل تأمين مستقبل العاملين كالتأمين الصحي وتأمين العجز والوفاة والبطالة .

● أمن وسلامة العنصر البشري : إن ضرورة الحفاظ على سلامة العاملين ، من رعاية طبية والحماية من مخاطر العمل هي بمثابة الالتزامات القانونية التي تفرض جميع المؤسسات إلزامها ، وفي هذا الشأن نذكر مايلي :

✓ تجهيز جميع المؤسسات أجهزة الإسعاف الأولية والمساعدة الطبية ؛

✓ إلزام المؤسسات بنظافة موقع العمل ، واتخاذ الإجراءات الملائمة دون إصابة صحة العمال بأذى أو ضرر من الغازات والبخار والغبار والنفايات وتوفير التهوية والماء ؛

● العدالة : ذلك أن الفرد بطبيعته لا يحتمل الظلم ، وعلى هذا الأساس تعمل الإدارة جاهدة من أجل طمأنة عمالها ويتجسد بعدالتها ، حيث تكون منصفة وعادلة في الأجور والرواتب والتحفيزات ، و العمل على ترقية العامل الذي يبرهن على كفاءته وإخلاصه وتفانيه وفق أسس ومعايير موضوعية¹ .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 56 .

المبحث الرابع : علاقة المسار الوظيفي بتحفيز العاملين و الآثار المترتبة عنه

سوف يتم في هذا المبحث دراسة علاقة المسار الوظيفي بنظام الأجور و المكافآت و علاقته بعملية تحفيز العاملين و الآثار المترتبة عن ذلك .

المطلب الأول : علاقة تسيير نظام الأجر و المكافآت بالمسار الوظيفي

1- التخطيط : يعتبر التخطيط الإستثمار الأمثل و التوجيه السليم للموارد البشرية و المالية لأقصى حد لتحقيق الأهداف المرسومة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية و يكون ذلك على امتداد عمر وظيفة العامل في المنظمة حيث أنه كلما شغل وظيفة يقوم بالتخطيط ووضع استراتيجية و رسم منحنى لعمله و ذلك لتحقيق هدفه و في مساره الوظيفي و مقابل ذلك يتلقى الفرد جزاء ذلك التخطيط السليم و المحكم أجرا لعمله حيث يكون المقابل المادي على حسب الوظيفة الذي يكون فيها و كلما انتقل من وظيفة إلى أخرى كما يتلقى الموظف مكافأة مادية نتيجة لأداءه الجيد و على حسب الأقدمية و يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية¹ :

- ✓ يتلقى الموظف علاوة أو مكافأة عند وضعه تخطيط جيد و استراتيجية محكمة ؛
 - ✓ يستطيع الموظف من خلال مساره الوظيفي من الإستفادة من الخبرة التي يكتسبها ليستفيد منها في التخطيط حيث أن العمل بدون خطة ضياع للوقت و يصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال ؛
 - ✓ كلما تحققت استراتيجية التخطيط كلما كان الأجر جيد ؛
 - ✓ يساعد التخطيط في تنمية مهارات و قدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من خطط و برامج .
- 2- التنظيم :** يمكن النظر إلى التنظيم على أنه عملية توزيع الأنشطة الضرورية و التي تتطلب توزيع للمستويات و تفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعة للخطة حيث يعتبر التنظيم مكمل لوظيفة التخطيط .

وجود المؤسسات دافع لخلق المنافع للمجتمع و لكي تبقى مستمرة و تستطيع أن تنمو و تتطور لا يتحقق بوجود فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة ، لذا يتعين على المسييرين تنظيم الأنشطة و المهام ، فمن خلال التنظيم يستطيع الموظف خلال مساره الوظيفي من توزيع المهام المخولة له حسب الأولوية و درجة الاستحقاق فكلما كان له دافع أكبر في تنظيم أعماله كلما كانت الأنشطة مرتبة و بالتالي يستطيع المسير تحقيق ما كان يريد الوصول له و مقابل

¹ - من إعداد الطالب .

ذلك له أجر ثابت و مكافآت عند تحقيق هدف متميز أي تحقيق أرباح للمؤسسة لم تكن تتوقعها.

و يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية :

- ✓ يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين الأنشطة في الوظائف المتتالية التي يشغلها الموظف في مساره الوظيفي ؛
- ✓ يسمح التنظيم بسير الأعمال على أحسن ما يرام في الحياة الوظيفية للموظف ؛
- ✓ يستطيع الموظف المحافظة على وظيفته من خلال العمل على تطوير مستوى أداءه ؛
- ✓ يتلقى الموظف أجر أو مقابل مادي على الجهود المبذولة التي يقوم بها خلال عمله .

3- القيادة : يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية لذا اهتم العلماء بدراسة

الوسائل التي تتضمن الإعداد الجيد لها ، حيث أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المخططة كما تعتبر القيادة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد خلال مساره الوظيفي و على حسب الوظيفة التي يشغلها حيث كلما كانت المنصب عالي كان مسؤوليات القائد كبيرة و معقدة و نجاح القائد الماهر في تنفيذ مهامه يعتبر ربح للمؤسسة و بالتالي تقوم المؤسسة بزيادة راتبه و كذلك تمنحه مكافأة على ذلك .

و يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية¹ :

- ✓ القيادة سلوك اجتماعي يعمل على تحقيق أهداف مخططة و بالتالي شعور القائد بالرضا الوظيفي ؛
- ✓ يمثل الأجر بالنسبة للقائد حافز للمحافظة من خلاله على المنصب الذي يشغله ؛
- ✓ القيادة تفاعل متبادل بين القائد و مرؤوسيه يؤثر فيهم و يتأثر بهم .

4- الرقابة : تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف الإدارية و هي وظيفة يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد

تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات و تكمن وظيفتها في مراقبة الأداء و التأكد من كفاءة الموظفين و كشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة كما تعتبر الوظيفة التي تعني تنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل طيلة عمر الوظيفة التي يشغلها الموظف و تكون

¹ - من إعداد الطالب .

وفق للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة ،يستطيع الفرد من خلال مساره الوظيفي اكتساب عدة مهارات تسمح له بتنمية قدراته المهنية و ذلك من خلال تطبيقها في الخطط التي سيتم تنفيذها بدقة و عناية و أن النتائج المحققة التي سوف يتم الوصول إليها تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و ما تهدف إليه .

و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ✓ تساعد الرقابة في الكشف عن مشاكل أو أخطاء تعارض تنفيذ خطة ما طيلة مسار التنفيذ ؛
- ✓ وضع تخطيط محكم و رقابة شابة شاملة يؤدي إلى تحقيق الهدف دون الوقوع في الخطأ ؛
- ✓ وجود علاوات و مكافآت زيادة عن الأجره على تحفيز العامل للقيام بعمله على أكمل وجه ؛
- ✓ مكافأة كل عامل على قدر العمل الذي قام به .

المطلب الثاني : آثار التسيير الفعال للمسار المهني على الفرد وعلى المؤسسة

يعمل المسار الوظيفي على تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة ، ولا يتحقق إلا بوجود تسيير فعال للمسار الوظيفي .

أولا : آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على الفرد:

من بين آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على العامل مايلي:¹

¹ - دحاش سيليا ، مرجع سبق ذكره ، ص. 57.

1- انضباط العمال:

إذا استطاعت المؤسسة أن تكتسب ثقة العامل في عدالة النظام الإداري المطبق في تسيير مساره المهني وتتعامل معه على أحسن وجه وتساعدته في تحقيق أهدافه وطموحاته ، فيشعر بالراحة والطمأنينة والولاء اتجاه المؤسسة ، ويترجم ذلك في شكل انضباط وهو الالتزام والوعي بالقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.

2- الرضا عن العمل:

وهو الشعور بالراحة النفسية في بيئة العمل ، وفي العلاقة مع الرؤساء والزملاء ، كما يدل الرضا على توافق الفرد ووظيفته.

3- الرغبة في العمل:

تستعمل الإدارة أساليب مختلفة لإغراء عاملها كالأجر والحوافز والترقية ، وهذا من أجل رفع الأداء وخلق دافع للعمل ، ينعكس أثره على إنتاجية الفرد أو تصرفاته ببذل جهد أكبر في العمل للحصول على هذه الامتيازات.

ثانيا :آثار التسيير الفعال للمسار الوظيفي على المؤسسة :

إن ما يهتم به التسيير الفعال للمسار الوظيفي في المؤسسة هو الحصول على الأفراد الأكفأ والاهتمام بهم وتسيير مسارهم ، كما يعمل على خلق بيئة عمل ملائمة ومغرية بمختلف التجهيزات والمزايا التي تجعله يفجر كل طاقاته في العمل بترك آثار مباشرة على أداء هذه المؤسسة. ومن بين هذه الآثار مايلي¹ :

1-إرضاء العملاء والنفوق على المنافسين:

تستطيع المؤسسة أن تقيس مدى نجاحها من خلال إرضاءها لموردها البشري ، وزوال أو استمرار المؤسسة مرتبط

¹ - دحاش سيليا ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

بالإرباح والقدرات التنافسية وهذا من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين فتسيير المسار الوظيفي الجيد يهدف إلى تحقيق رضا العاملين.

2-تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة:

إن تسيير المسار الوظيفي العقلاني يجعل العامل أكثر ولاء وانتماءً للمؤسسة خاصة إذ وفرت هذه الأخيرة مناخاً عائلياً في أوساط العاملين تبعث من خلاله روح الاندماج والتعاون والاشتراك في العمل فيما بينهم.

3-تحسين أداء العاملين:

كما أن الضمانات التي تمنحها المؤسسة للعامل كالتعويضات المالية في حالة المرض ، الشيخوخة ، وحوادث العمل من شأنها أن تجعل العامل يطمئن على مستقبله ويسخر تفكيره نحو تطوير المؤسسة من خلال تحسين الأداء والقيام بمهامه على أحسن وجه واستمراره في العمل¹.

¹ - دحاش سيليا ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالموضوع عموما و تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي ، أهميته ، أهدافه، مراحلها ، كما تطرقنا إلى نظام الأجور و المكافآت ، بالإضافة إلى تحديد الأثر و العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ونظام الأجور و المكافآت .

مما لاشك فيه أن موضوع المسار الوظيفي لم يخصص بالاهتمام الكافي من الدراسات وخاصة في مجتمعات دول العالم الثالث ومازال يرتبط المفهوم قدر من الغموض لدى الدارسين والممارسين على حد سواء رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو تشغيل العمالة واستثمار الموارد البشرية ، وبصفة عامة المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقى داخل المؤسسة كان ينتقل من مرؤوس إلى رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى رئيس قطاع وهذا حيث يركز هذا المدخل على استقبال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية ، ويفهم على أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطا مستوى تنظيمي أو إشرافي معين أما فيما يخص الأهداف فهي متعددة ومختلفة و ذلك على حساب الفرد وتحركاته داخل المؤسسة فالأهداف التي تؤدي إلى النمو بحيث أن تدفع الفرد إلى التحدي لكي يكسب مهارات وأراء جديدة ،ويجب أن تتلائم الأهداف مع قدرات الفرد وأن تتوافق مع تطوره الشخصي .



الفصل الثاني

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل واستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ، إذ حاولنا أن نعكس فيه قدر المستطاع ما جاء في الجانب النظري وهذا من خلال ما يلي:

- ✓ يتضمن المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ؛
- ✓ يتضمن المبحث الثاني تقديم عام لمؤسسة تقديم عام لجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم - بما فيها من هيكل تنظيمي و إدارة الموارد البشرية ؛
- ✓ المبحث الثالث يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية ؛
- ✓ المبحث الرابع يتعلق واقع تسيير المسار الوظيفي في الجامعة .

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

قبل التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لابد من ذكر الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة محل الدراسة و تقديم المؤسسة المبحوثة بشكل وجيز .

المطلب الأول : منهج الدراسة

1- أسباب اختيار دراسة حالة الجامعة :

تعود أسباب اختيار دراسة حالة الجامعة بشكل رئيسي إلى :

- ✓ معرفة المسار الوظيفي المتبع في الجامعة ؛
- ✓ معرفة الحوافز و المكافآت الموجودة في الجامعة ؛
- ✓ سياسة التوظيف المتبعة في الجامعة .

2- منهجية الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها ميدانيا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث ، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ، و في بحثنا هذا نود معرفة نظام الأجور و المكافآت و هل لهذا الأخير دور في التأثير على المسار الوظيفي في جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم - و معرفة طرق التوظيف التي تسير عليها الجامعة إذا كانت تسير بطريقة فعالة أو لا .

المطلب الثاني : مصادر جمع المعلومات

لقد تم الإعتماد في البحث هذا على الجانب النظري و الجانب التطبيقي ومصادرهما ما يلي:

- مصادر جمع المعلومات في الجانب النظري :

تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل و المذكرات الجامعية إضافة إلى الملتقيات و القوانين في جمع المعلومات في الجهة النظرية .

- مصادر جمع المعلومات الجانب التطبيقي :

جمع المعلومات من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية:

- ✓ المقابلات و الزيارات الميدانية ، نظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث فقد تم إجراء بصعوبة عدة مقابلات مع المسؤولين و شرح مغزى الموضوع و إقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في الجامعة ، و بعد قبولهم العرض حاولنا الحصول على ما استطعنا من معلومات و توظيفها بشكل يخدم الموضوع ؛
- ✓ مجلات و الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة ؛
- ✓ المصادر الأخرى كمواقع الانترنت و مختلف الوثائق الأخرى.

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع البيانات الميدانية تم استخدام أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع و حقيقة نظام الأجور و المكافآت في الجامعة ميدان الدراسة و الدور الذي تلعبه في تسيير المسار الوظيفي .

● الاستبيان (المقابلة) :

استعملنا المقابلة و التي يمكن تعريفها بأنها:

" تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية "

حيث تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في قسم إدارة الموارد البشرية ، وكانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف إلى:

- ✓ معرفة هل الموظف راض عن أجره أو لا ؛
- ✓ معرفة هل الجامعة تعطي للموظف مكافآت على عمل قام به أم لا ؛
- ✓ معرفة هل الجامعة توفر للموظف جو ملائم للعمل أم لا .

المبحث الثاني : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعريف بجامعة عبد الحميد ابن باديس بإعطاء لمحة تاريخية على المؤسسة و دراسة الهيكل التنظيمي لها و التركيز في الدراسة على الموارد البشرية للجامعة .

المطلب الأول : التعريف بجامعة عبد الحميد ابن باديس

1- تقديم الجامعة :

تم إنشاء التعليم العالي في مستغانم سنة 1969 و هذا عن طريق تأسيس المعهد التكنولوجي الفلاحي ،
و في سنة 1978 تأسس المركز الجامعي بمستغانم ليتم تقسيمه إلى مدارس و معاهد وطنية كما يلي :

✓ المعهد الوطني للتعليم العالي للبيولوجيا ؛

✓ المعهد الوطني للتعليم العلي للكيمياء ؛

✓ المدرسة العليا للأساتذة للتربية البدنية و الرياضة ؛

أما في سنة 1992 تم أعداد تنظيم جديد لمؤسسات التعليم العالي بمستغانم على النحو التالي :

✓ المركز الجامعي ؛

✓ المدرسة العليا للأساتذة للعلوم الدقيقة ؛

✓ المدرسة العليا للأساتذة للتربية البدنية و الرياضة .

و في سنة 1997 تم إدماج المعهد الوطني للفلاحة في المركز الجامعي لمستغانم .

أما جامعة عبد الحميد ابن باديس فقد انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-220 مؤرخ في 13 ربيع
الأول عام 1419 الموافق ل 7 يوليو سنة 1998 الذي يتضمن إنشاء جامعة مستغانم و هذا بناء على اقتراح
من الوزير المكلف بالتعليم العالي و توضع تحت وصايته¹ .

¹ - مرسوم التنفيذي رقم 98-220 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 ، الموافق ل 7 يوليو سنة 1998 ، يتضمن إنشاء جامعة مستغانم ،
المعدل ،الجريدة الرسمية ،رقم 54 مؤرخة في 29 غشت 2004 ، ص 27 .

تقع جامعة عبد الحميد ابن باديس بولاية مستغانم ، تتوزع كليتها على مستوى الولاية ، بحيث تعد جامعة مستغانم مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، و تخضع لأحكام المرسوم رقم 83-344 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983.

2- تحديد الكليات و المعاهد :

جاء المرسوم التنفيذي رقم 12-77 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 12 فبراير سنة 2012 المعدل و المتمم لما جاء في المادة 2 من الرسوم التنفيذية رقم 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1914 الموافق ل 7 يوليو سنة 1998 يحدد عدد الكليات و المعاهد التي تتكون منها جامعة مستغانم و اختصاصها كما يلي :

- 1- كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي ؛
- 2- كلية العلوم الطبيعية و الحياة ؛
- 3- كلية العلوم و التكنولوجيا ؛
- 4- كلية الآداب و الفنون ؛
- 5- كلية الحقوق و العلوم التجارية ؛
- 6- كلية العلوم الاجتماعية ،
- 7- معهد التربية البدنية و الرياضة .

و بعد المرسوم التنفيذي 12-77 جاء المرسوم التنفيذي رقم 12-360 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق ل 8 أكتوبر 2012 و هو متمم المادة 2 من المرسوم التنفيذي 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 أضاف كلية الطب فتصبح التشكيلة كالتالي :

- 1- كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي ؛
- 2- كلية العلوم الطبيعية و الحياة ؛

- 3- كلية العلوم و التكنولوجيا ؛
- 4- كلية الآداب و الفنون ؛
- 5- كلية الحقوق و العلوم التجارية ؛
- 6- كلية العلوم الاجتماعية ،
- 7- معهد التربية البدنية و الرياضة ؛
- 8- كلية الطب .

3- مهام الجامعة :

إن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي فتتمثل المهام السياسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي :

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد ؛
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث ؛
- ✓ المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها ؛
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل .

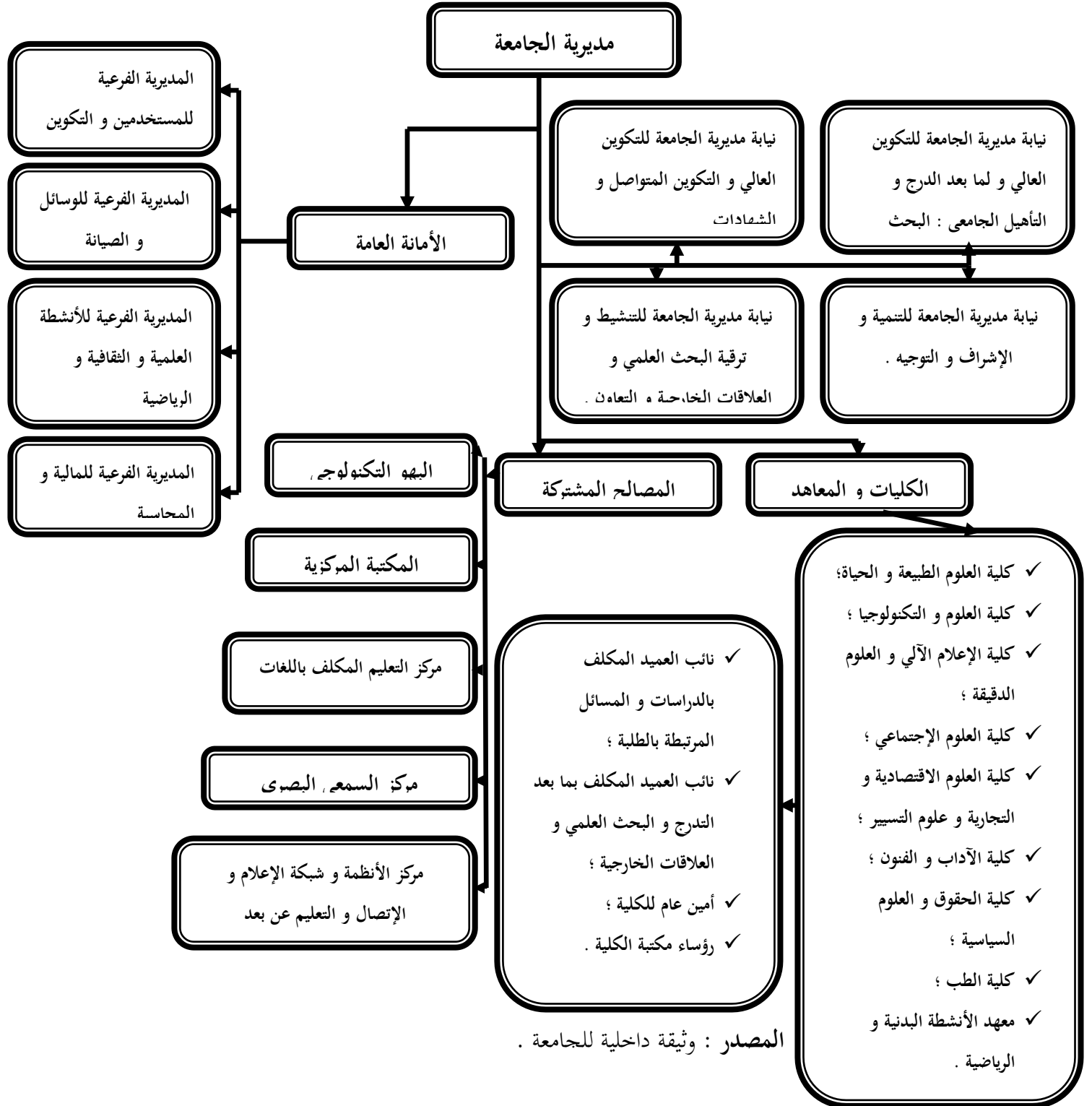
و تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي :

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي ؛
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية الوطنية و نشرها ؛
- ✓ تضمين نتائج البحث و نشر الأعمال الدولية في تبادل المعارف .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة

يمكن دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتطرق إلى مختلف المصالح و تحديد مختلف الكليات المتواجدة بالجامعة و المصالح المشتركة لها :

الشكل رقم 2-1: الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم



1- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

1-1- رئاسة الجامعة : تتشكل رئاسة الجامعة من مدير يعد بمثابة المسؤول الأول لها ، يساعد في تأدية

مهامه جملة من النواب و المسؤولين الإداريين عنن باقي الموظفين و العمال كل حسب مهامه و اختصاصات المنوطة به كما يلي :

1-1-1-1 نيابات رئاسة الجامعة : تتشكل من أربع نيابات مديرية منظمة كالتالي :

1-1-1-1-1 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات :

و تقوم هذه النيابة بالتكفل بالمسائل المتعلقة بالتربصات التي تنظمها الجامعة و بسير التعليم فيها ، تعمل على وضع تنسيق بين عروض التكوين المقدمة من الكليات و المعاهد و بين تخطيط تنمية الجامعة ، و كذا على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات ، و أيضا تسهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة ، كما أنها تتابع أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة ، و تطوير أنشطة التكوين المتواصل ، و تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات، تشمل المصالح التالية :

✓ مصلحة التعليم و التدريب و التقييم ؛

✓ مصلحة التكوين المتواصل ؛

✓ مصلحة الشهادات و المعدلات .

1-1-1-2 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث

العلمي :

و تتكفل هذه النيابة بمتابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي ، و بالسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال ، و أيضا بمتابعة أنشطة البحث لوحدها و مخابر البحث ، و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد ، و ضمان سير المجلس العلمي للجامعة ، و الحفاظ على الأرشيف ، إضافة إلى جمع و نشر المعلومات بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة و هي تشمل المصالح التالية :

✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج ؛

✓ مصلحة التأهيل الجامعي ؛

✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث و تميم نتائجها .

1-1-1-3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال

و التظاهرات العلمية :

تتكفل هذه النيابة بترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرنامج الشراكة ، المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجال التعليم و البحث ، القيام بأعمال التنشيط و الاتصال ، تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيةها ، و أخيرا ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد معلومات الأساتذة و السهر على انسجامه ، و تشمل المصلحتين التاليتين :

✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون و الشراكة ؛

✓ مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية .

1-1-1-4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الأشراف و التوجيه :

و تتمثل مهامها في جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة ، و القيام بكل دراسة استكشافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة ، و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري ، كما تعمل على القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في المجال الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية ، إضافة إلى وضع تحت تصرف كل الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتها على اختيار توجيههم ، و تشمل المصالح التالية :

✓ مصلحة الإحصاء و الأشراف ؛

✓ مصلحة التوجيه و الإعلام ؛

✓ مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة .

1-2-2- الأمانة العامة : التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي و تشمل المديریات

التالية :

1-2-1- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين : تشمل المصالح التالية :

✓ مصلحة مستخدمي الأساتذة ؛

✓ مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح ؛

✓ مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .

1-2-2- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة : و تتكفل بالمصالح التالية :

✓ مصلحة الميزانية و المحاسبة ؛

✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث ؛

✓ مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات .

1-2-3- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة : و تشمل المصالح التالية :

✓ مصلحة الوسائل و الجرد ؛

✓ مصلحة النظافة و الصيانة ؛

✓ مصلحة الأرشيف .

1-2-4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية : تشمل المصلحتين التاليتين :

✓ مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية ؛

✓ مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية .

1-3-3- المصالح المشتركة للجامعة : تتكون من :

1-3-1- مركز التعليم المكلف باللغات : و يشمل الفرعين التالين :

✓ فرع البرمجة ؛

✓ فرع النظافة و الصيانة .

1-3-2- مركز الطبع و السمعي البصري : يشمل الفرعين التاليين :

✓ فرع الطبع ؛

✓ فرع السمعي البصري .

1-3-3- مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز عن بعد : و يشمل الفروع

التالية :

✓ فرع الأنظمة ؛

✓ فرع الشبكات ؛

✓ فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد .

1-3-4- البهو التكنولوجي (بالنسبة للجامعات التي تتضمن التعليم في العلوم الدقيقة التكنولوجية)

يتكفل بما يأتي :

✓ ضمان الدعم التقني للكليات أو المعاهد في تنظيم و سير الأعمال الموجهة و التطبيقية في العلوم

التكنولوجية ؛

✓ تسيير وصاية التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية¹ .

1-4-4- المكتبة المركزية للجامعة :

تتكفل المكتبة المركزية لاسيما بالمهام الآتية :

✓ اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع المكتبات و المعاهد ؛

✓ مسك بطاقة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج ؛

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة لما بعد التدرج ؛

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحداث الطرق للمعالجة و الترتيب ؛

✓ مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات و المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم ؛

¹ - المواد 17-20 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة .

- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية و التحيين المستمر لعملية الجرد ؛
- ✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة ؛
- ✓ مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيبلوغرافية ¹ .

تشمل المكتبة المركزية للجامعة المصالح التالية :

- ✓ مصلحة الاقتناء ؛
- ✓ مصلحة المعالجة ؛
- ✓ مصلحة البحث البيبلوغرافية ؛
- ✓ مصلحة التوجيه .

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية

بما أن المورد البشري هو محور دراستنا ، فكانت وجهتنا داخل الجامعة هي مصلحة المستخدمين ، تهتم هذه المصلحة عموما بمعرفة الموظفين ومؤهلاتهم وقيمتهم العلمية و العملية ، وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مع تسيير مساهمهم المهني ، و العمل على تحفيزهم لضمان أداء متميز للجامعة ويمكن تحديد أهم النقاط فيما يلي :

- ✓ تفصيل سياسة الجامعة في مجال نمو الموارد البشرية فيما يخص التشغيل ، تقييم الكفاءات ،التكوين...؛
- ✓ دراسة شروط العمل الحسنة ؛

¹ - المادة 21 من القرار المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل 24 غشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة .

✓ مخطط التوظيف والتدريب والتطوير و التنمية ، وتقييم احتياجات الجامعة من الموارد البشرية و تقييم

الإنجازات ؛

✓ حركة الموارد البشرية ، توظيف ، تقاعد ، تحويل أو تغيير النشاط ...؛

✓ أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمؤسسة وفي إطار القانون العام للعمال الجزائريين ؛

✓ تطوير وتنمية الموارد البشرية واستغلال الإمكانيات البشرية ؛

✓ تحرص على متابعة المسار المهني للعمال ؛

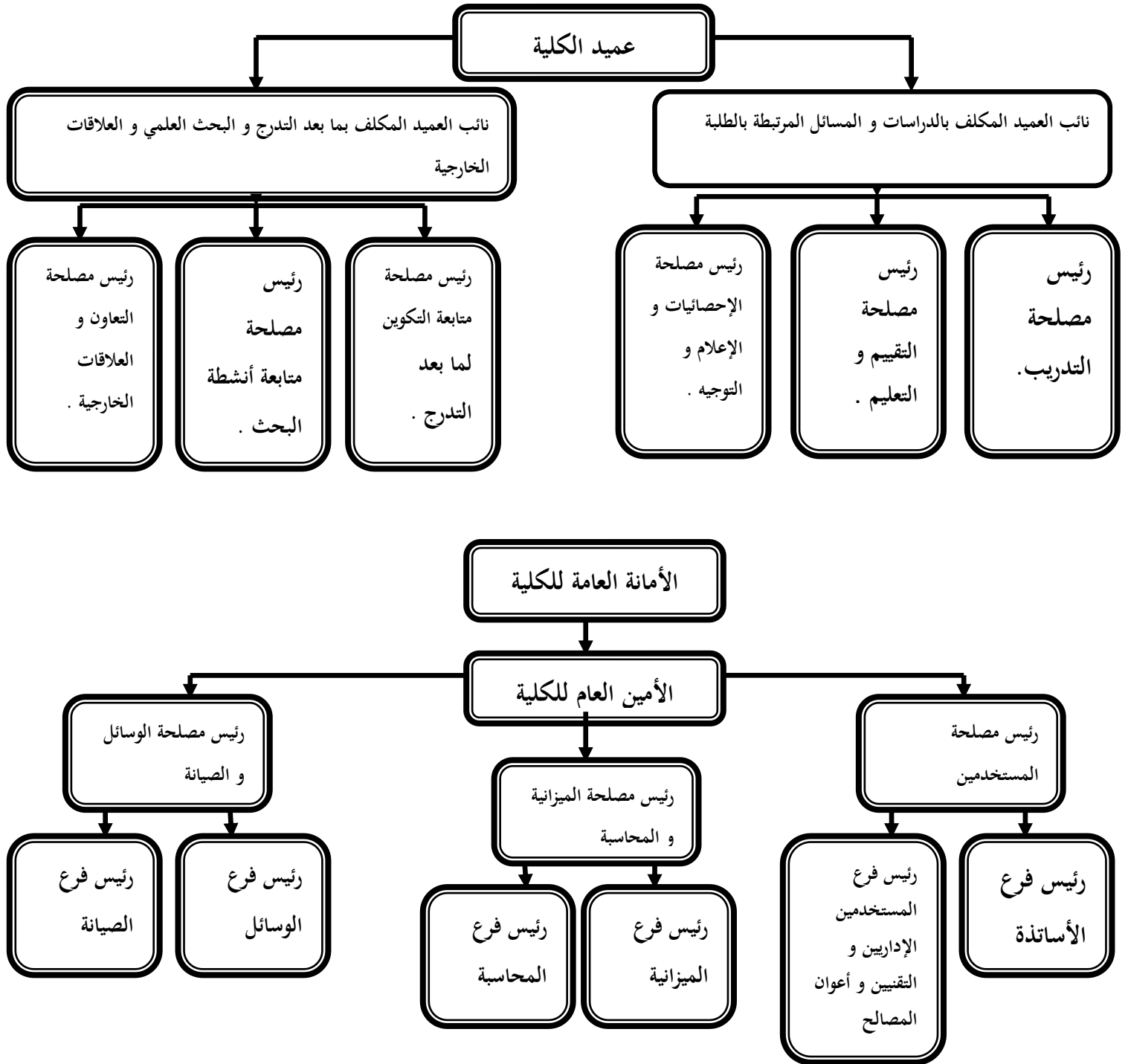
✓ المشاركة في تكوين مصاريف المؤسسة .

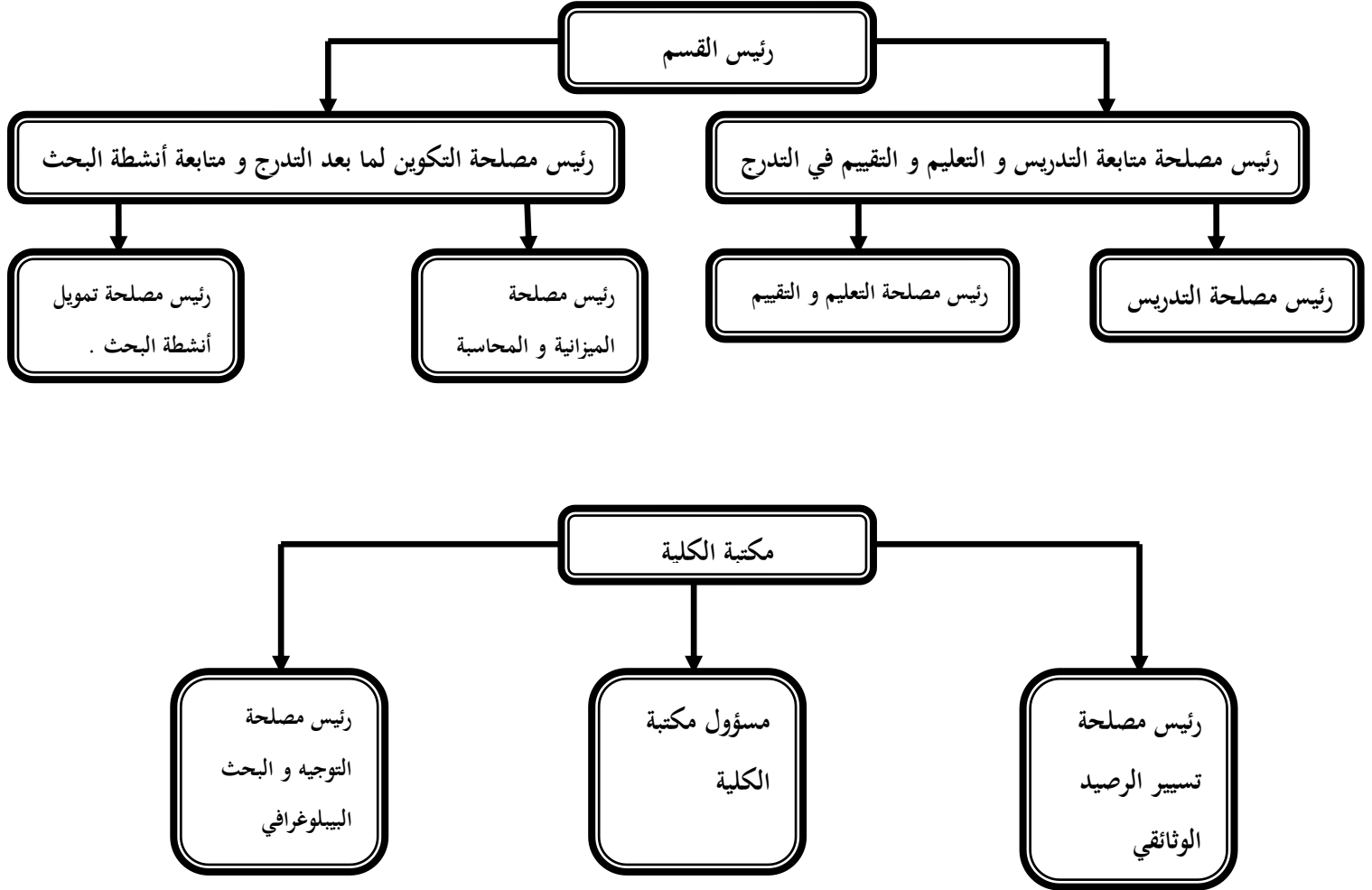
1- الهيكل التنظيمي للكلية :

يتضمن الشكل التالي الهيكل التنظيمي الخاص بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالتركيز على

نيابة الكلية و كذا الأمانة العامة للكلية و مختلف رؤساء المصالح :

الشكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي للكلية :





المصدر : وثيقة داخلية للكلية .

2- الموارد البشرية للجامعة :

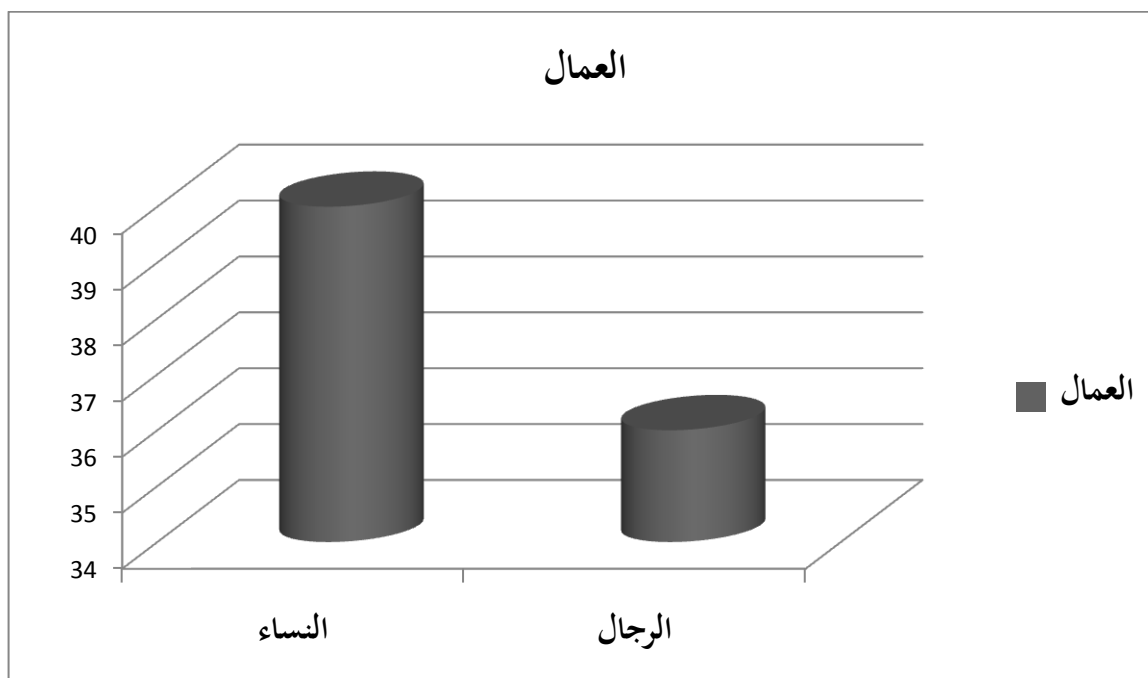
سوف نركز فيما يلي على واقع المورد البشري للجامعة بتحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية في الجامعة من حيث الجنس :

الجدول 1-2 : الموارد البشرية من حيث الجنس :

الجنس	العدد
النساء	40
الرجال	36
المجموع	76

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الداخلية للجامعة .

الشكل 2-3 : الموارد البشرية من حيث الجنس :



المصدر : من إعداد الطالب ، بالاعتماد على ما سبق .

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 40 % من الموظفين هم نساء حيث أنهم يمثلون الأغلبية ، أما نسبة الرجال فتقدر ب 36 % من الموظفين .

المبحث الثالث : مهام إدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث معرفة كيفية التوظيف في الجامعة و ماهية المراحل التي يمر بها و ما هي جملة الاجراءات المعمول بها و كيف تتم عملية سيرورة التوظيف .

المطلب الأول : التوظيف في الجامعة

1- التوظيف :

1-1- التوظيف الخارجي :

قبل عملية التوظيف تقوم الجامعة بتنبؤاتها من الموارد البشرية ، حيث تقوم المؤسسة في نهاية شهر ديسمبر بوضع توقعاتها ، بحيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بتحديد احتياجاتها من القوى العاملة و تخصص له الجامعة نسبة 60 % من المناصب الشاغرة .

بعد تحديد الاحتياجات تقوم الجامعة بتحديد مواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة وذلك بإنشاء عرض للعمل ، تقوم الجامعة بالإعلان عن مسابقة التوظيف في الجامعة و في الإنترنت سواء على أساس الشهادة أو على أساس الإختبار ، حيث تعمل الجامعة على سريان الإمتحان وفق القوانين و التشريعات الموضوعية . بعد إتمام المراحل السابقة يتم إعلان عن الفائزين في المسابقة ، يتم تعيين الموظف الجديد في الوظيفة الشاغرة و تقوم الجامعة بإخضاع الموظفين الجدد تحت فترة تجريبية ، و هذه الفترة تختلف حسب نوع الوظيفة من أسبوع إلى ستة أشهر ، وبعد الفترة التجريبية إما يتم التعيين النهائي و إما الطرد .

كما تقوم الجامعة بتوظيف عمالها أيضا في إطار عقود ما قبل التشغيل عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل لولاية مستغانم ، بحيث تقوم بإرسال عرض العمل وكل الشروط المتعلقة بالوظيفة ، من مستوى دراسي أو شهادات و السن..... الخ وعن الوثائق المطلوبة في الملف كشهادة الميلاد ، صور و شهادة طبية السيرة الذاتية الخ و تقوم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب بالإعلان عن هذا العرض.

1-2- التوظيف الداخلي : تخصص له الجامعة نسبة 40 % من المناصب الشاغرة و تكون على

النحو التالي :

- ✓ التوظيف عن طريق الإمتحان المهني بنسبة 30 % من عدد المناصب الشاغرة .
- ✓ التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية بنسبة 10 % من عدد المناصب الشاغرة .

✓ التوظيف عن طريق الترقية على أساس الشهادة و هنا في حالة حصول الموظفين أثناء مساهم المهني على شهادات تؤهلهم للإرتقاء إلى مناصب أعلى .

1-3- شروط التوظيف حسب القانون الأساسي :

نجد حسب المادة 75 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على ما يلي :

لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية :

- ✓ أن يكون جزائري الجنسية ؛
- ✓ أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية ؛
- ✓ أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تنافي و ممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها ؛
- ✓ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية ؛
- ✓ أن تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية ، و كذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها .

1-4- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية :

أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 ، يتضمن القانون

الأساسي العام للوظيفة العمومية¹

✓ إن رئيس الجمهورية،

بناء على الدستور ، لا سيما المواد 51 و 122-26 و 124 منه ،

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ص ص 3-4 .

- وبمقتضى الأمر رقم 74-103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية ، المعدل والمتمم ؛
- وبمقتضى الأمر رقم 76-111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه ؛
- وبمقتضى القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل ، لاسيما المواد من 180 إلى 186 منه ؛
- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ، المعدل والمتمم ؛
- وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد ، المعدل والمتمم ؛
- وبمقتضى القانون رقم 83-13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية ، المعدل والمتمم ؛
- وبمقتضى القانون رقم 83-14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي ، المعدل والمتمم ؛
- وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل ؛
- وبمقتضى القانون رقم 90-02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب ، المعدل والمتمم ؛

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل ، المعدل والمتمم ، لاسيما المادة 3 منه ؛

- وبمقتضى القانون رقم 90-14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي ، المعدل والمتمم ؛

- وبمقتضى الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل ؛

يصدر الأمر الآتي نصّه :

● **المادة 1 :** يتضمن هذا الأمر ، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

● **المادة 2:** يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية ، المؤسسات العمومية ، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني و مستخدمو البرلمان.

● **المادة 3 :** يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.

غير أنه ، ونظرا لخصوصيات أسلاك الأعوان الدبلوماسيين والقنصليين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الإتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية ، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات و سير الحياة المهنية والانضباط العام.

● **المادة 4 :** يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري.

الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

● **المادة 5 :** تختلف الرتبة عن منصب الشغل. وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

● **المادة 6 :** يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

● **المادة 7 :** يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.

2- الترقية :

هو نقل العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر و وضع محتوى أفضل مما كان عليه ، وتكون هذه الحركة عموديا . تتم هذه العملية عند القيام بالتوظيف الداخلي يتم الإعلان عنها في لوحة الإعلانات بحيث يتم دراسة ملف المترشح للوظيفة (هل له مؤهلات ، خبرة ، جاد في عمله ، هل لديه كفاءات) ثم تعيينه و تكون الترقية في الجامعة داخلية على أساس الأقدمية حيث يرقى الموظف على حسب الوظيفة التي هو يشغلها .

1-2- القوانين التي تنص على الترقية في الجريدة الرسمية :

- المادة 106 :** تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم .
- المادة 107 :** تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، حسب الكيفيات التالية :
- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة .
 - بعد تكوين متخصص .
 - عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .
 - على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة .
 - لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين .
 - تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة .

تكون الترقية في الجامعة كالتالي :

الجدول 2-2: وتائر الترقية في الدرجة :

القصوى	المتوسطة	الدنيا
03 سنوات و 06 أشهر	03 سنوات	02 سنوات و 06 أشهر

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الداخلية للجامعة .

حيث تكون هناك لجنة تسمى " اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء " و هي متكون من :

<p>03 ✓ أعضاء ممثلى العمال (منتخبين) ؛</p> <p>03 ✓ أعضاء ممثلى الإدارة ؛</p> <p>✓ الرئيس .</p>	<p>موحدة على مستوى رئاسة الجامعة " يترأسها مدير الجامعة "</p>
--	---

تجمع بصفة دورية مرتين في السنة : 06 / 30 و 12 / 31 ، لدراسة ملفات الترقية في الدرجة (عمال و أساتذة) ، إستمارة التنقيط موجودة في الملحق رقم 1 و 2 .
استنادا على استمارات التنقيط المقدمة من طرف الكليات / المعهد .

<p>المعيار: 4 = دنيا</p> <p>4 = متوسطة</p> <p>2 = قصوى</p>	<p>على أساس التنقيط .</p>
--	---------------------------

الترقية في الرتبة :

✓ كل 05 سنوات في حدود المناصب المفتوحة ¹ إمتحان مهني ،
✓ كل 10 سنوات في حدود المناصب المفتوحة ¹ ترقية اختيارية .

المطلب الثاني : الوقاية و الأمن في الجامعة

إن الأمن والوقاية في الوسط العمالي يعتبران من الوظائف الهامة للجامعة حيث تسعى للحفاظ على سلامة عمالها من المخاطر المهنية إذ تقدم جملة من الإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها آمنة . وتعتبر العوامل النفسية واحدة من بين أهم المؤثرات على صحة وسلامة الموظف في بيئة العمل ، لكون هذه الأخيرة تتعدد فيها التفاعلات الاجتماعية وتتنوع فيها الأنماط الشخصية مبرزة فروق فردية لدى هؤلاء العمال في الجوانب العقلية و المعرفية و الانفعالية كالإدراك والانتباه و الذكاء و هذا ما يظهر جليا في مختلف السلوكيات لدى هؤلاء العمال.

المطلب الثالث : التكوين في الجامعة

التكوين هو احدى العناصر الأساسية المكونة لسياسة تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، وخصوصا في الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة ، وأن أي سياسة تكوين لا بد من أن تأخذ بالاعتبارات التالية :

الطابع التقني للوظيفة الإدارية وما تتطلبه من مهارات وتقنيات لا يمكن اكتسابها عن طريق الأطوار التعليمية بما فيها الجامعي ، وإنما التكوين عن طريق تنفيذ المهام أو التربصات الميدانية .

التطور المستمر و المتسارع الذي تفرضه المتغيرات البيئية وخصوصا منها التكنولوجية والاقتصادية لاسيما القيود المالية للميزانية العامة للدولة ، والتقنيات الجديدة في مجال الإدارة والتسيير ، وما تفرضه من ضرورة اكتساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات طوال فترة الخدمة.

خصوصيات الخدمة العمومية وامتيازات السلطة العامة وتأثيرها على سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية ، حيث أن للموظف العام امتيازات تشكل خطرا على الحريات العامة إذا ما ساء استعمالها.

على هذا الأساس ، يستجيب نظام التكوين في الإدارة العمومية لعاملين أساسيين ، يتمثل الأول في الانطلاق من واقع الموارد البشرية على كل المستويات المركزية و الإقليمية وتشخيص دقيق لتعداد الموارد البشرية ، والثاني في ضرورة التجديد وإشراك مسيري الموارد البشرية على كافة المستويات في مراحل عملية التكوين من تحديد

الاحتياجات واختيار أسلوب التكوين والوسائل والتقنيات والدعائم البيداغوجية المناسبة لطبيعة النشاط وإمكانيات الإدارة ، ويتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دورية ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة .

هو مرحلة تلي مرحلة التعيين ، حيث يقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التكوينية أي مجموع التغيرات و التطورات المطلوبة إحداثها من معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العامل للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل و تحقيقه الأهداف الإستراتيجية للمركز .

يكون التكوين خارجي للجامعة في مراكز التكوين ، في مراكز المهني التكوين بغرض تحسين المستوى .

1- القوانين التي تنص على التكوين في الجريدة الرسمية :

المادة 104 : يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة . قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية . و تأهيله لمهام جديدة .

المادة 105 : تحدد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفايات تنظيمه مدته وواجباته الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك ، عن طريق التنظيم .

المبحث الرابع : واقع تسيير المسار الوظيفي في الجامعة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المسار الوظيفي و أنظمة الأجور و الحوافز المعمول بها في الجامعة فيما

يلي :

المطلب الأول : نظام الأجور في الجامعة

تعتمد الجامعة على نظام أجور وفق القوانين و التشريعات المنصوص عليها في الجريدة الرسمية .

1-1- القوانين التي تنص على الأجور في الجريدة الرسمية :

المادة 119 : يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الأمر :

- الراتب الرئيسي ،

- العلاوات و التعويضات .

يستفيد الموظف زيادة على ذلك ، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في الطابع المعمول به .

المادة 120 : يتقاضى الموظف مهما تكن رتبته ، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا .

المادة 121 : يوافق الراتب الأساسي الرقم الإستدلالي الأدنى للسنف . و يمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف .

المادة 129 : و يعد في وضعية الخدمة أيضا الموظف :

- الموجود في عطلة سنوية ؛

- الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني ؛

- الموظف الموجودة في عطلة أمومة ؛

- المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد من 208 إلى 212 و 215 من هذا الأمر ؛

- الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط ؛

- الذي استدعى في إطار الاحتياط ؛

- الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى .

المادة 130 : يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها ضمن الشروط و الكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة .

المادة 132 : تحدد شروط و كيفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم .

يتم حساب الأجر الصافي للموظف في الجامعة كالتالي (الملحق رقم 4 و 5) :

✓ الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي (موجود في الملحق رقم 3) × سعر النقطة الاستدلالية :45 دج ؛

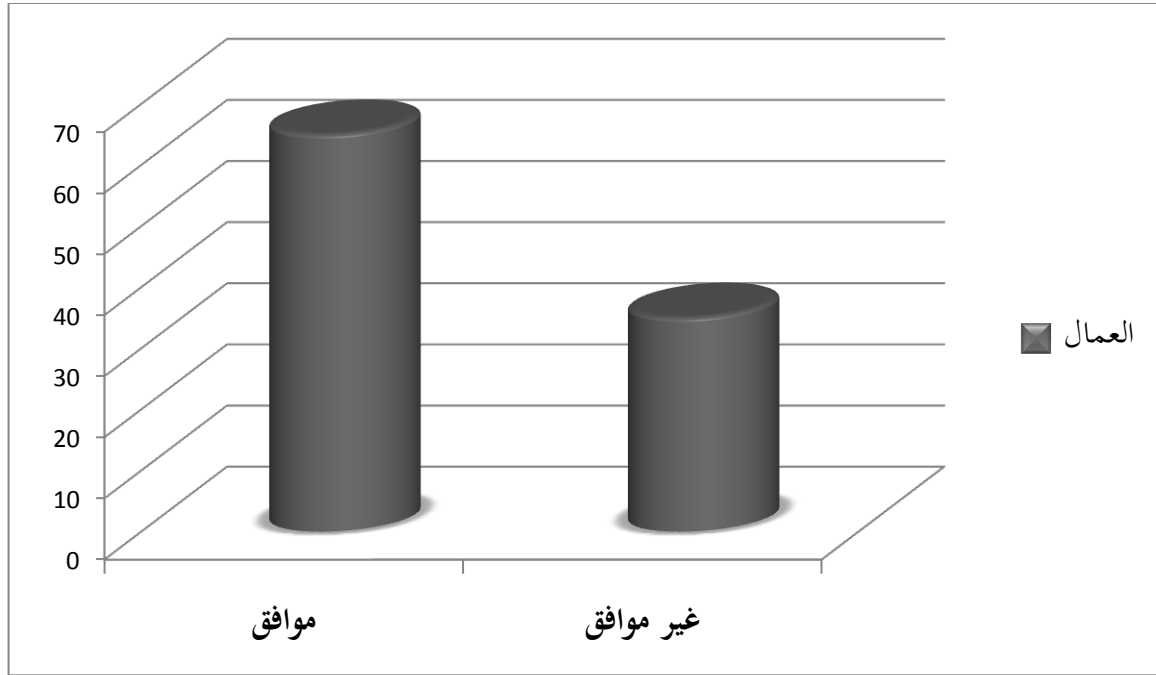
✓ الأجر القاعدي + المنح و العلاوات = الأجر الخام ؛

✓ الأجر الخام - (الضمان الاجتماعي 9 % و الضريبة على الدخل الإجمالي) (على حسب الدخل))

= الأجر الصافي .

تم الاعتماد في البحث على المقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين في المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين حيث حاولنا معرفة أحوال العاملين و مساهم المهني و مدى موافقة المنصب مع العامل عن طريق رئيس المصلحة و ذلك في البيانات التالية:

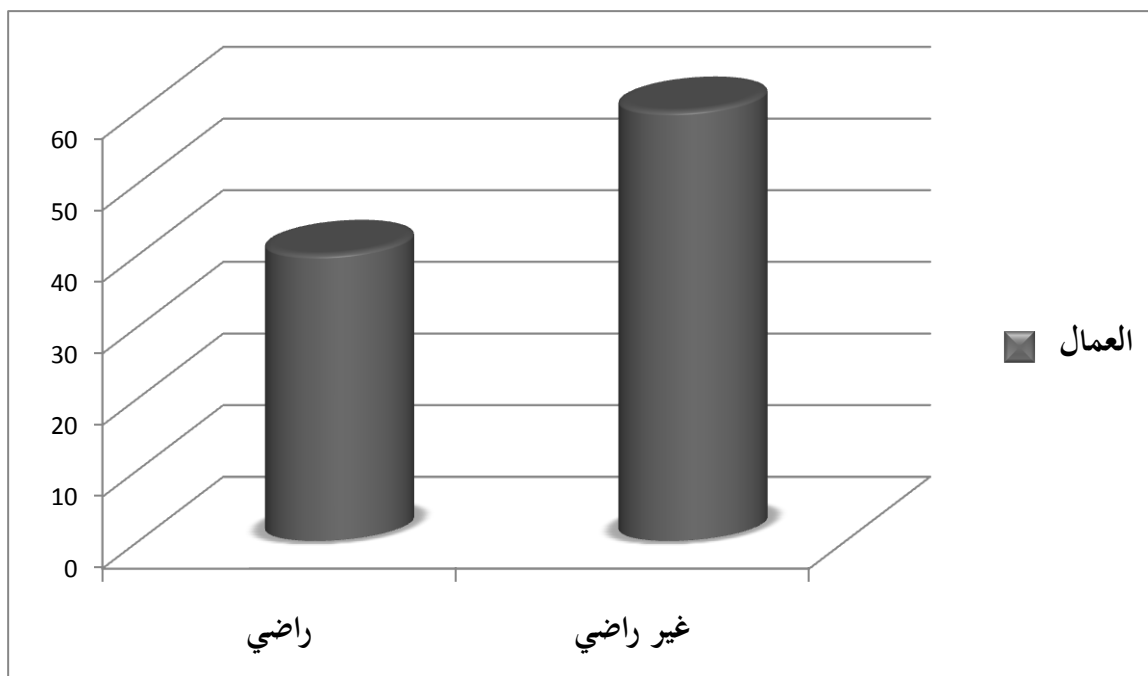
الشكل 2-4: المكان المناسب للعامل :



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الداخلية للجامعة .

نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة 65 % من الموظفين هم في المكان المناسب للعمل حيث أنهم راضون عن وظائفهم ، بينما 35 % من الموظفين ليسوا راضون عن مكان عملهم و ذلك لأسباب تختلف من موظف لآخر .

الشكل 2-5 : الرضا عن الأجر :



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الداخلية للجامعة .

نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة 60 % من الموظفين ليسوا راضون عن أجرهم و ذلك لعدم تسديد احتياجاتهم اليومية بينما 40 % من الموظفين هم راضون عن الأجر و ذلك لأسباب تختلف من موظف لآخر .

المطلب الثاني: الحوافز و المكافآت في الجامعة

- 1- الضمان الاجتماعي :** هو عبارة عن برامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغا من المال شهريا كأجر عندما يتقاعدون من العمل أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم العمل ، حيث تساهم الجامعة بتغطية نسبة % 80 من قسط الضمان الاجتماعي ، في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه من خلال اقتطاعه نسبة مساهمة من أجره الشهري ، وتودع هذه الأقساط عادة في مؤسسة الدولة تسمى بمؤسسات الضمان الاجتماعي ؛
- 2- الحجج :** حيث تساعد الجامعة العامل بمنحة عمرة عن طريق القرعة و هدايا رمزية زيادة على ذلك مبلغ رمزي ؛
- 3- القوانين التي تنص على الحوافز و المكافآت في الجريدة الرسمية :**

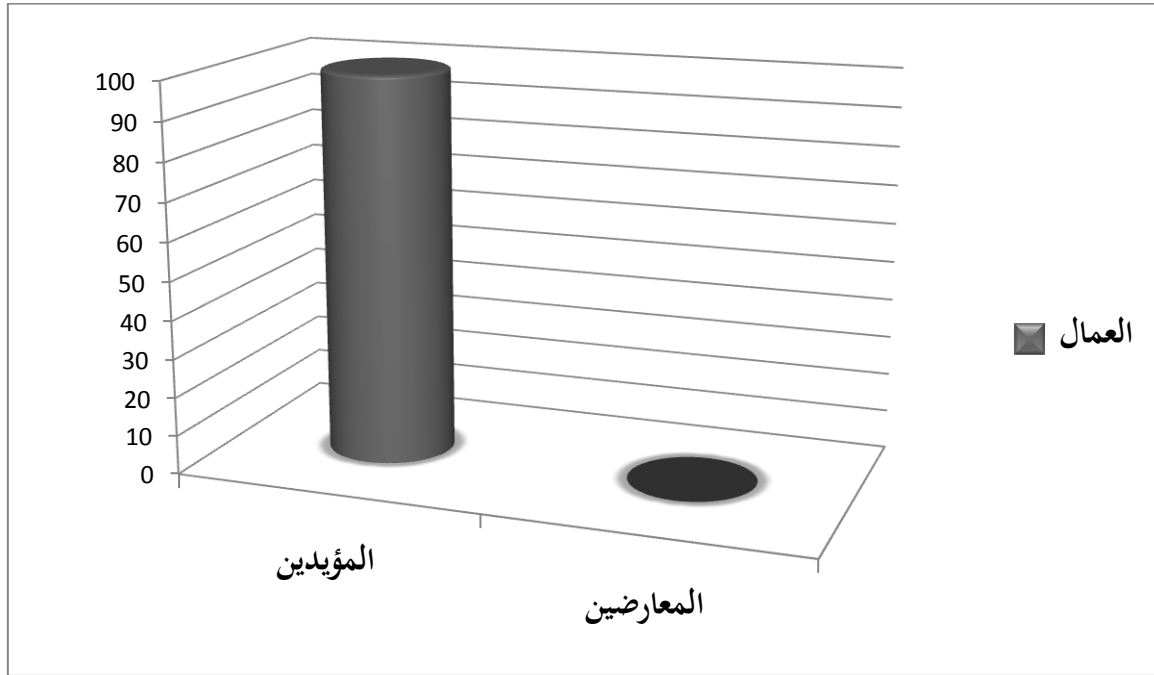
المادة 112 : يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية و مكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة و شهادات وزارية .

تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية و المكافآت و خصائصها و كفاءات منحها عن طريق التنظيم .

المادة 113 : يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة ، أن يستفيد من أوسمة شرفية و / أو مكافآت ، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة .

يحدد تشكيل هذه اللجنة و سيرها و صلاحيتها الخاصة من طريق التنظيم .

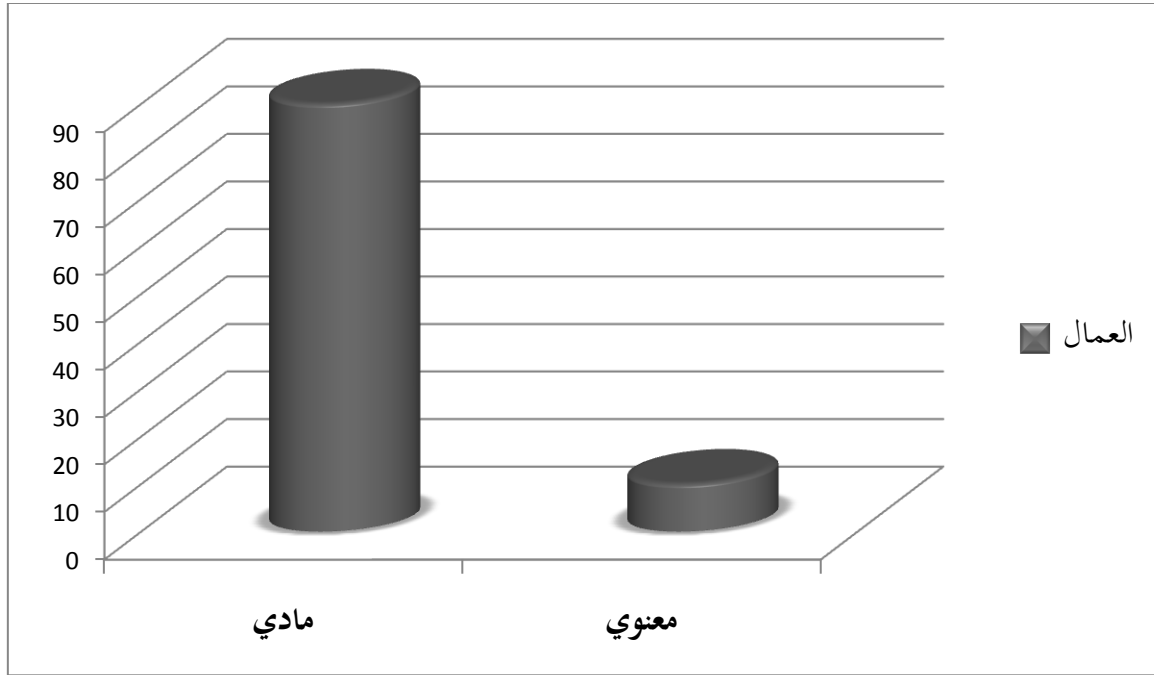
الشكل 2-6 : الحوافز في الجامعة :



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الداخلية للجامعة .

نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة الموظفين المؤيدين للحوافز تمثل 100 % و لا يوجد معارضين للحوافز ، و هي نتيجة إيجابية لأنها تشجع الموظفين على العمل .

الشكل 2-7: نوع الحوافز في الجامعة :



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الداخلية للجامعة .

نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة 90 % من الموظفين يفضلون الحافز المادي و ذلك لعدم تسديد الراتب للاحتياجات بينما 10 % من الموظفين هم يفضلون الحافز المعنوي .

المطلب الثالث : تأثير نظام و الأجور و المكافآت على المسار الوظيفي في الجامعة

فيما يلي سنتطرق إلى تأثير المسار الوظيفي في الجامعة على تحفيز العاملين من خلال : التكوين ، الترقية و النقل الوظيفي .

أولا : أثر التكوين على تحفيز العاملين :

التكوين هو نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات وقدرات أو معارف وسلوكيات أو توجيهات جديدة أو تعديل أو تطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلاءم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل . وتبرز أهمية التكوين في الجامعة في المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي والرقى الاجتماعي للعاملين :

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل الجامعة ؛
- ✓ تنمية الثقة بين الجامعة والعاملين فيها من خلال إحساسهم باهتمامها بهم وبضرورة تطويرهم .

ثانيا : أثر الترقية على تحفيز العاملين :

من الضروري أن الجامعة بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين ، فكلما كان الفرد طموحا ويتطلع للترقي في الجامعة فإن إتاحة فرص الترقية أمامه ستمثل حافزا رئيسيا له يدفعه للعمل بجد وفاعلية . وتبدو أهمية الترقية في تحقيق ما يلي :

- ✓ تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية ؛
- ✓ كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية ؛
- ✓ تحقيق رضا العاملين في الجامعة مما يؤثر إيجابيا في مستويات أدائهم سعيا للترقية ؛
- ✓ تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم .

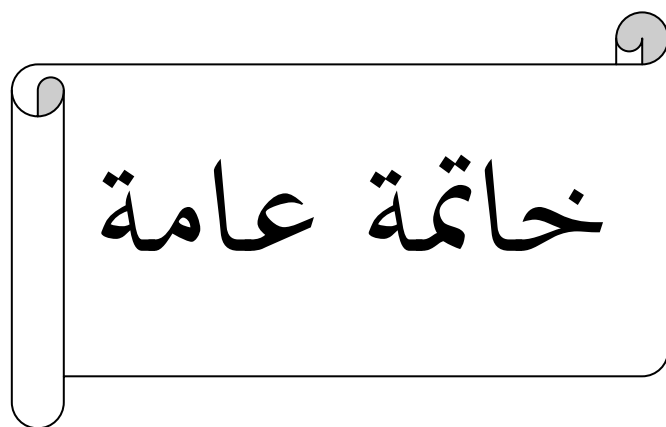
ثالثا : أثر النقل الوظيفي على تحفيز العاملين :

يعتبر النقل الوظيفي ضرورة حيوية ، حيث أنه وسيلة تلجأ الجامعة إلى استعمالها سعيا إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون والناجمة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل ، إن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة الرتابة في وظيفته الأصلية وإكسابه مختلف المهارات والمعارف ، كما يعتبر مصدرا هاما لتحفيز العاملين إضافة إلى أنه يعمل على تحقيق ونشر التعاون والتكاتف بين مختلف الوحدات .

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في الجامعة والتي كان الهدف منها التعرف على المسار الوظيفي و نظام الأجور و المكافآت ، وتأكدنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في الجامعة ، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن تحفيز أفرادها .

فعند دراستنا لواقع المسار الوظيفي في هذه الجامعة ، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أساليب كالتكوين الذي يعد حافزهم في رفع الروح المعنوي والقيام بعمليات النقل والترقية والتي تشعر الفرد بتدرجه الوظيفي وتقديم مختلف الحوافز الأخرى كالخدمات الاجتماعية والحوافز المادية .



خاتمة عامة

حاولنا في هذه الدراسة أن نسقط ما تم دراسته في الجانب النظري معالجين الإشكالية الرئيسية المطروحة والتي تبين لنا علاقة نظام الأجور و المكافآت بعملية تسيير المسار الوظيفي ، فقد تم إجراء دراسة ميدانية في جامعة عبد الحميد ابن باديس لولاية مستغانم .

ولقد تبين أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

وهناك دور كل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة ، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته ، والمنظمة تدير هذا النشاط ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين ، وإعداد المسارات الوظيفية لهم ، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

أولا : اثبات صحة الفرضيات :

✓ تتمثل الفرضية الأولى في : " يرتبط استقرار الفرد بمدى وجود نظام الأجور و المكافآت محفز " .

تمت المحاولة من خلال الجانب التطبيقي من معرفة أن الجامعة تعتمد على توفير الجو الملائم للموظفين مما يثبت صحة الفرضية الأولى .

✓ تتمثل الفرضية الثانية في : " فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها راجع بالدرجة الأولى إلى عدم تطبيق سياسة مسار وظيفي فعال " .

من خلال الدراسة الميدانية تمكنا من معرفة أن الجامعة تسيّر وفق القانون في توظيف العمالها و حسب ما جاء في الجريدة الرسمية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

✓ تتمثل الفرضية الثالثة في : " تعمل الجامعة على توفير حياة مهنية ملائمة للموظف باستخدام التحفيزات مادية أكثر من المعنوية " .

من خلال ما توصلنا إليه نستطيع القول أن الجامعة تعتمد على التحفيزات المادية المتمثل في مبالغ المالية كذلك ترسل موظفيها إلى العمرة و هذا ما يبت صحة الفرضية الثالثة .

ثانيا : النتائج المتوصل إليها :

تم التوصل في الجانب النظري و التطبيقي لاستنباط العديد من النتائج ، من أهمها:

1-تركيز الإدارة المعاصرة على العنصر البشري ووضعه في قمة اهتماماتها ، و اقتناعها بضرورة احترامه و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له ؛

2-تقوم ادارة الموارد البشرية بالتوفيق بين الفرد و الوظيفة ، و العمل على تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة من خلال مساعدة الفرد على تخطيط مساره الوظيفي بما يتوافق و احتياجات المؤسسة و ما توفره من فرص نمو و تطور وظيفي ؛

3-ارتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بسبب الممارسة التدريبية مما انعكس على ارتفاع مستوى فعالية الأداء في المؤسسة ؛

4-اهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية و رغبتهم في التقدم ، خاصة و أنه تصاحبه مزايا مادية و معنوية سيما تحقيق حاجاتهم الى التقدير و الاحترام و تحقيق الذات ؛

5-توفير ظروف العمل المناسب مما يمكن العمال من تأدية المهام في ظروف لائقة؛

6- تعد الترقية مصدرا هاما من مصادر التحفيز القوي العاملة التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها؛

7- يسمح وجود نظام فعال للحوافز لتقوية شعور العالم بالانتماء إلى المؤسسة؛

9- أسلوب التحفيز يتغير حسب أهداف الجامعة و كلما اقتضت الحاجة لذلك .

ثالثا : التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية على المسؤولين في الجامعة محل الدراسة.

- ✓ ضرورة توفير برامج تدريبية بناء على طلب العامل وتصوره لاحتياجاته التدريبية ؛
- ✓ أن يكون هناك تدريب مستمر للعمال في الجامعة ؛
- ✓ أن تلتزم الجامعة بسياسة تحفيز واضحة ؛
- ✓ أن تتم عملية التحفيز بطريقة موضوعية ؛
- ✓ أن يكون هناك عدالة في التعامل مع العمال و أن يتم القضاء على المحسوبية ؛
- ✓ توفير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل مما يكون له تأثير ايجابي على رضا العاملين و انتماءهم وولاءهم لها .

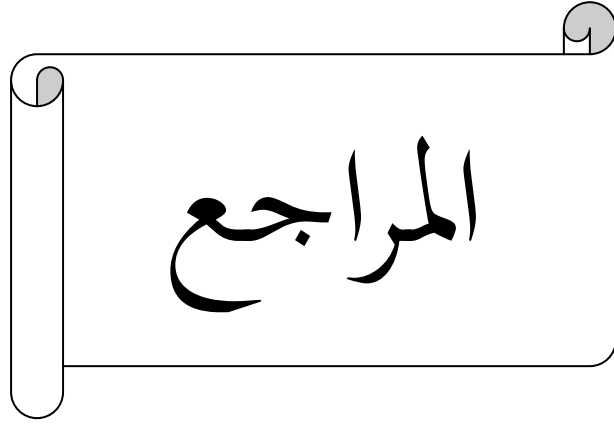
رابعا : أفاق البحث:

أثار انتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و حبد لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل و تتمثل في:

1- إستراتيجية تسيير المسار الوظيفي للمورد البشري .

2- المسار الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي .

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



قائمة المراجع

أولا : الكتب :

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، الطبعة 1، 2006.
2. أسامة كامل، محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة، البحرين، الطبعة 1، 2006.
3. باري كشواري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر، مصر، الطبعة 2، 2006.
4. بلوط حسن، "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة 1، 2002.
5. بوحنيه قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة 1، 2008.
6. حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة 2، 2009.
7. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديريةية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، الطبعة 1، 2004.
8. خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 5، 2013.
9. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2002.
10. زاهد محمد ديري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2011.
11. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، الطبعة 1، 2006.
12. سمير محمد عبد الوهاب و ليلي البرادعي، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2006.
13. سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2003.

14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006 .
15. الصيرفي محمد عبد الفتاح "إدارة الموارد البشرية" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1 ، 2003 .
16. عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد بالمنظمات"، دار المعرفة الجامعية ، مصر، الطبعة 1 ، 2003.
17. عبد الله حسين جوهر، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة شباب للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2001 .
18. علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الغريب للنشر، مصر، الطبعة 1 ، 1998.
19. علي محمد ربابعة ، " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1 ، 2003 .
20. عمر وصفي عقيلي ، "إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي-"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، الطبعة 1 ، 2005.
21. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ، 2007 .
22. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، مصر ، الطبعة 2 ، 2000 .
23. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1 ، 2010 .
24. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2006.
25. محمد محمد ابراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1 ، 2010.
26. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، الطبعة 1 ، 2007 .
27. مهدي حسن الزويلف، "إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة 1 ، 1994.

28. مهدي زويلف ،"إدارة الأفراد : في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"،عمان، دار مجدلاوي، الطبعة 1 ، 1994.

29. نظمي شحادة و آخرون،"إدارة الموارد البشرية"،دار صفاء للنشر،عمان، الطبعة 1 ، 2000 .

30. نور الدين حاروش،"إدارة الموارد البشرية"،دار الأمة للطباعة و النشر،الجزائر، الطبعة 1 ، 2011 .

ثانيا : المذكرات و الرسائل :

1. أحلام قاسي،"سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تخصص علم الاجتماع ،جامعة البويرة ، 2011-2012 .

2. بوقال نسيم،"أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين"،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماحستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة منتوري- قسنطينة،2011-2012.

3. جبلي فاتح،"الترقية الوظيفية و استقرار المهني"،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماحستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة قسنطينة،2005-2006.

4. سراج وهيبية،"دراسة إقتصاديات قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماحستير في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف،2007-2008.

5. فراح فايزة هامل،"الحقوق المالية للموظف في الجزائر"، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري،كلية الحقوق و العلوم السياسية،جامعة بسكرة،2014-2015.

6. قادة سمية ،"واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي"،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة مستغانم، 2013-2014.

7. قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010-2011 ، ص 20
8. مارية فلاح، "دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة تخصص تسيير الجماعات المحلية و التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 - 2008.
9. محمد حسين سيد، "أهمية العنصر البشرى في تحقيق أهداف الشركات"، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية.
10. هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة-، 2005-2006.

ثالثا : المجالات :

1. الداوي الشيخ ، " تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" ،مجلة الباحث ، العدد 6 ، 2008 ، الجزائر.
2. مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة الباحث ، العدد 12 ، 2013 ، جامعة العربي التبسي، تبسة - الجزائر.
3. حامدي نورالدين، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر -06-03 المتضمن لقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 1 ، 2013 ، جامعة الجزائر .
4. دانيال طالب ، "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 3 ، 2014 ، جامعة تشرين.

5. درويش عمار ،" التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة "،مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي،العدد 04، 2013، جامعة مستغانم.
6. براهيم عبد الله، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 7 ، 2005 ،جامعة بسكرة.

رابعا : الملتقيات :

1. أسماء رشاد،"الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، الملتقى الدولي حول الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 19 ماي 2011 .
2. بن سالم آمال،"تحليل دور "المستقبل الوظيفي" في تخفيض معدل البطالة"،ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،2012.
3. سمالي يحضيه،"تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2009.
4. عبد الرحمان العايب، "مبكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات و تأثيرها في الأزمة الإقتصادية الراهنة"،الملتقى الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سطيف،20-21 أكتوبر 2009.
5. يجياوي مفيدة وسبع حنان،" تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات"، الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية :التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 28 فيفري 2013 .

خامسا : القوانين و التشريعات :

1. الجريدة الرسمية .
2. المادة 775 إلى 776 من القانون رقم 08-09 المتعلق بقانون الإجراءات المدنية و الإدارية المؤرخ في 25 فبراير 2008 ، عدد 21 ، (23-04-2008).
3. مرسوم التنفيذي رقم 98-220 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 ، الموافق ل 7 يوليو سنة 1998 ، يتضمن إنشاء جامعة مستغانم ، المعدل ، الجريدة الرسمية ، رقم 54 مؤرخة في 29 غشت 2004.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأمانة العامة

مصلحة المستخدمين

رقم:...../

مستغانم في.....

إستمارة التنقيط

اللقب :	الدرجة :
الإسم :	تاريخ السريان :
تاريخ ومكان الإزدياد :	يحتفظ المعني بالأمر عند تاريخ بأقدمية قدرها 03 سنة و05 أشهر.
الحالة العائلية : متزوج	التاريخ المفترض لترقية المعني بالأمر إلى الدرجة الموالية
الرتبة :	العدد الأذني
تاريخ أول تنصيب :	
تاريخ التنصيب في الرتبة الحالية :	

التنقيط

20

مكان محصن للمعني بالأمر (1)

بياناته للقائمين بالتنقيط

توضع النقطة من 0 إلى 20 طبقا للمرسوم

رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 لا سيما

المادة 75 منه تم تقدم الإستمارة للمعني بالإطلاع عليهما.

أشهد بأنني اطعمه على النقطة التي أعطيه لي

توقيع المعني بالأمر

(1) يجوز للمعني بالأمر أن يحتج بملاحظاته أو أي إشعاره في هذا

الحال و يمكنه أيضا أن يطلب البيانات المتعلقة بوضعه

و المصام التي يراها أكثر ملائمة لحفانته إذا اقتضى الأمر لذلك

التقدير العام الخاص بالتنقيط

(1) تنبيه هذا التقدير يجب أن لا يكون مخالفا لتقدير العلامة المنقطة للمعنى بالأمر وأن يعبر عن صفاته المميزة في ممارسة عمله أو عمله لبعض المسؤولين لرتبته.

إسم و صفة السلطة ذاته الحق في التنقيط

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء

اطلعت اللجنة على النقطة و التقدير العام في جلستها المنعقدة بتاريخ.....
تطلب اللجنة المتساوية الأعضاء من السلطة إدارية التي لها صلاحية التنقيط بموجب المادة رقم 33 من الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 بمراجعة التنقيط للأسباب التالية :

النتيجة

الرئيس

إجابة السلطة على الإستفسارات المقدمة من طرفه الداعي

إلى مراجعة التنقيط

الإمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم
الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

مستخرج من المقرر رقم المؤرخ في

المصادق على جدول الترقية في الدرجات لسلك ملحق الإدارة
لسنة 2015

ترقى السيدة: الصنف 10 المرتبة في الدرجة 02 ابتداء
من 2013/06/01 حسب الشروط التالية :

ملاحظات	الأقدمية المتبقية إلى 2015/12/31			المدة			تاريخ السريان	ن.ج.م	الرقم الإستيدلالي	الدرجة
	سنة	خمس	يوم	أحدى	متوسطة	أحدى				
	/	01	/			*	2015/12/01	68	453	03

نسخة مطابقة الأصل موجهة إلى :

مستغانم في:

• المعني بالأمر

• الملحق

• المحاسب

• المدفوض

مدير الجامعة

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	صنف
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
 ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
 UNIVERSITE ABDEL HAMID IBN BADIS "MOSTAGANEM"
 FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
 COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

FICHE DE PAIE
MOIS D'OCTOBRE 2015

PRENOM SITUATION-FAMILIALE : M/1 GRADE : MAITRE ASSISTANT A POINT IND : 1055 ECHELON : 0		
SALAIRE DE BASE		47 475,00
P,QUALIFICATION		7 121,25
P,DOCUMENTATION		8 000,00
P, ENCADREMENT		14 242,50
P, RENDEMENT		18 990,00
P,ALLOCATIONS FAMILIALES		1 100,00
TOTAL BRUT		96 928,75
S.S		8 624,59
I.R.G		16 204,09
RT/OS		0,00
S.A.A		0,00
NET A PAYER		72 100,07

LE SECRETAIRE GENERAL

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
 ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
 UNIVERSITE ABDEL HAMID IBN BADIS "MOSTAGANEM"
 FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
 COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

FICHE DE PAIE
MOIS : DECEMBRE 2015

NOM : PRENOM : SITUATION-FAMILIAL : M/3 GRADE : COMPTABLE D'ADMINISTRATION PRINCIPAL GRADE : 453+45 ECHEL 2		
SALAIRE DE BASE		20 385,00
I.E.P		2 025,00
IND I,F,C		3 100,00
I REND		6 723,00
INDEMNITE CORPS A,D,C		5 602,50
IND S,A,A		2 241,00
P,ALLOCATIONS FAMILIALE		900,00
TOTAL BRUT		40 976,50
S.S		3 606,89
I.R.G		3 216,79
MUTUELLE		0,00
S.A.A		0,00
NET A PAYER		34 152,82

LE SECRETAIRE GENERAL