

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال والموارد البشرية

أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العامل في المنظمات الجزائرية

مناقشة أطالبتين: ثلجي آمال و بن علال نبية

أعضاء اللجنة المناقشة:

أ.د ساهد عبدالقادر أستاذ محاضر جامعة تلمسان رئيسا

أ.د بلحسن محمد أستاذ محاضر جامعة تلمسان مشرفا

أ.د شكوري محمد أستاذ محاضر جامعة تلمسان مناقشا

2016-2015

إهداء

إلى منبع الحنان والدفء شفاها الله و أطال عمرها و دامت تاج فوق رأسي

إلى والدي العزيز حفظه الله

إلى أخي و أخواتي الاعزاء

إلى حبيبائي أبناء أختي يوشع و لقمان

إلى أزواج أخواتي،

إلى الزملاء،

أهدي هذا العمل المتواضع.

آمال

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع و الذي أهديه:

إلى والديا أطال الله في عمرهم متمنية لهما الصحة و العافية

إلى أخي محمد أتمنى له التوفيق في حياته المهنية

إلى أختي مريم أتمنى لها النجاح في مشوارها الدراسي

إلى زوجي الكريم الذي صبر معي على إتمام مشواري الدراسي

إلى قرة عيني ابني عصام و إلى جميع الأصدقاء و الأهل و الأحباب

وشكرا

نبرية

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، الهادي إلى سبيل الرشاد الذي أمدنا بالصبر و
العزيمة ووفقنا لإنجاز هذه المذكرة، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين
سيد الخلق محمد صلى الله عليه و سلم، و على آله و صحبه أجمعين ،

أما بعد...

فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله، فنتوجه بالشكر الجزيل و التقدير و العرفان

الجميل إلى أستاذنا الدكتور بلحسن محمد علي تفضله الإشراف على هذا

البحث ، و على التوجيهات و النصائح، و على التشجيع من أجل إتمامه.

كل أعضاء اللجنة المناقشة، الذي سننال شرفه مناقشتهم لهذه الدراسة،

فلهم منا كل الشكر و العرفان على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم و انتقاداتهم

التي ستنير مسارنا العلمي.

كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

قائمة المحتويات:

قائمة

المحتويات.....1

قائمة الأشكال.....7

قائمة الجداول

.....9

المقدمة

العامه.....11

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار

الوظيفي.....15

المبحث الأول: ماهية تحديد المسار

الوظيفي.....16

المطلب الأول: مفاهيم المسار الوظيفي.....16

المطلب الثاني: أهمية تطوير و تنمية نشاط المسار الوظيفي.....18

على مستوى الفرد.....18

على مستوى المنظمة.....19

المطلب الثالث: تخطيط و تنمية المسار الوظيفي.....19

المبحث الثاني: مداخل وطرق تطور إدارة المسار

الوظيفي.....23

قائمة المحتويات

23.....	المطلب الأول : مداخل تنمية المسار الوظيفي.....
23.....	1. المدخل الفردي.....
23.....	2. المدخل التنظيمي.....
24.....	المطلب الثاني : إدارة برنامج المسار الوظيفي.....
24.....	1. الجهات المعنية بتصميم البرنامج.....
25.....	2. تحديد وسائل مسار الوظيفي.....
26.....	المطلب الثالث: طرق و مراحل المسار الوظيفي.....
27.....	1. الطريقة التقليدية.....
29.....	2. الطريقة الحديثة.....
30.....	المبحث الثالث: المسار الوظيفي و فعالية إدارة المسار الوظيفي.....
30.....	المطلب الأول: الاعتبارات التي تحدد فعالية تحسين المسار الوظيفي.....
33.....	المطلب الثاني: تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي.....
35.....	المطلب الثالث: العائد و التكلفة في نظام المسار الوظيفي.....
38.....	خاتمة الفصل الأول.....
40.....	الفصل الثاني: ماهية تحديد تقييم الأداء.....
41.....	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.....
42.....	المطلب الأول: خصائص تقييم الأداء.....

قائمة المحتويات

44.....	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
45.....	المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء
46.....	المبحث الثاني: سياسة و محددات و أساليب تقييم الأداء و كيفية وضعها
46.....	المطلب الأول: سياسة ومراحل تقييم الأداء
48.....	المطلب الثاني: محددات و معايير تقييم الأداء
49.....	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء
50.....	1. الأساليب التقليدية
54.....	2. الأساليب الحديثة
58.....	المبحث الثالث: المشاكل و المعوقات التي تقف أمام قياس تقييم الأداء
58.....	المطلب الأول: مشاكل و أسباب فشل تقييم الأداء
62.....	المطلب الثاني: النتائج و الإجراءات المترتبة على إدارة الأداء
65.....	المطلب الثالث: إرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال
70.....	خاتمة الفصل الثاني
72.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
	المبحث الأول: النموذج النظري وفرضيات
73.....	الدراسة

قائمة المحتويات

73.....	1. إدارة المسار الوظيفي.....
74.....	2. الإنتاجية.....
75.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
75.....	المطلب الأول : الطريقة المتبعة.....
75.....	1. مكونات الاستبيان.....
78.....	2. الأدوات و الإجراءات المتبعة.....
78.....	3. النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....
82.....	المطلب الثالث: مصداقية وثبات أدوات القياس.....
82.....	المبحث الثالث: نتائج الانحدار الخطي المتعدد.....
83.....	المطلب الأول : الاحصاء الوصفي و الارتباط.....
85.....	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات.....
86.....	خاتمة.....
88	الخاتمة العامة.....
91.....	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
51	الشكل 1: درجات التقييم من (عبد الباري درة، ز. الصباغ، مروة أحمد، د. ياسر 2008)
52	الشكل 2: درجات التقييم من (عبد الباري درة، ز. الصباغ، مروة أحمد، د. ياسر 2008)
53	الشكل 3: تقييم الأفراد (محمد الصرفي، 2006)
54	الشكل 4: منحني تقييم الأفراد من (محمد الصرفي، 2006)
55	الشكل 5: نموذج الإختيار الإجباري
74	الشكل 6: النموذج النظري للدراسة
79	الشكل 7: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس
80	الشكل 8: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب السن
81	الشكل 9: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	المراحل التقليدية للمسار الوظيفي مجيد الكوخي، 2014	1-1
35	مصفوفة التوجيهات البديلة للمسارات الوظيفية مصطفى محمود أبو بكر، 2004	2-1
37	الفرق بين المهارات و القدرات مهندس صالح بن زاهد العشي، 1997	3 -1
53	توزيع العاملين محمد الصرفي، 2006	1 -2
77	الأبعاد والأدوات المستعملة لقياس متغيرات الدراسة	1 -3
79	توزيع العينة حسب الجنس	2 -3
80	توزيع العينة حسب السن	3 -3
81	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4 -3
82	قيم معامل الثبات	5 -3
83	الإحصاء الوصفي	6 -3
84	الارتباط	7 -3
84	المعاملات	8 -3

المقدمة العامة

المقدمة:

تنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية. خاصة في العشرية الأخيرة، إذ تزايد الاهتمام باقتصاد المعرفة الذي يعتبر أن إنتاجية رأسمال البشري هو العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحاً في السوق؛ وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات وأساساً أي اقتصاد ناجح في العالم.

بعبارة أخرى، أساس نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية لا تضمنه اليوم فقط جودة السلعة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها وإنما يضمه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهمة المنظمة الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع بالمؤسسة نحو الأمام وتقوي من مركزها التنافسي وتساعد في مواكبة التغيير والتجديد¹.

وفي هذا الإطار يمتلك الأفراد من جهتهم مصلحة مباشرة في المهن التي يؤديها في المؤسسة فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم في وظائفهم وكذلك أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها؛ وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته.

ولا شك أن الدراية الجيدة بطبيعة العمل، تمنح العامل قدرة أكبر على تفهم ذلك النجاح أو الفشل، لذلك فإن أحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها أضحت ذات أهمية كبيرة، فأصبح يمثل أحد أهداف إدارة الموارد البشرية وهو ما تسعى هذه الأخيرة لتحقيقه عن طريق إدارة المسار الوظيفي.

من هذا المنطلق، أصبحت المنظمات تعطي اهتماماً استثنائياً للتطوير الوظيفي للعاملين وتسير مساهمهم على الرغم من صعوبته وتعقده. إن تسيير المستقبل الوظيفي يأخذ أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجهاز الذي يعمل به كونه يسعى إلى تحقيق أهدافه التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت. فتنمية وتطوير المسار الوظيفي له أهمية استراتيجية فهو الوسيلة لزيادة فعالية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتماءهم للعمل، يساعد ويساهم في نجاح عملية التخطيط بما يتحقق وزيادة رغبة الأفراد في العمل والتحفيز والرضا في العمل، يشبع حاجاتهم ويزيد

1 عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005.

من ولائهم للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، الدراسة تساعد على خلق التوازن بين الفرد و الوظيفة وإيجاد وظائف تتناسب وقدرهم و مؤهلاتهم العلمية والمعرفية من جهة².

1- إشكالية البحث:

بالرغم من التطور الهائل الذي عرفته مناهج إدارة المسار الوظيفي، إلا أن المعارف المشكلة عن ممارسات الجزائرية في هذا المجال تبقى محدودة. هل تسير المؤسسات الجزائرية المسار الوظيفي لعمالها؟ ما هي الطرق التي تستعملها لذلك؟ ما مدى فعالية هذه الطرق و المناهج.

إن المتفحص للأعمال العلمية في مجال إدارة المورد البشرية يدرك مدى ندرة الأعمال التي حاولت الإجابة على هذه الأسئلة. من هذا المنطلق، فالإشكالية المطروحة في دراستنا هي:

ما أثر ممارسات إدارة المسار الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية على أداء العاملين؟

في إطار معالجة هذه الإشكالية سنتطرق إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي الطرق التي تستعملها المؤسسات الجزائرية لإدارة المسارات الوظيفية لعمالها؟
- ما أثر هذه الطرق على تحفيز و رضا العاملين؟
- ما أثر هذه الطرق على كفاءة العاملين؟
- هل كل من الترقية المعتمدة و النقل الوظيفي يؤدي إلى تحفيز العاملين؟
- ما أثر هذه الطرق على أداء العاملين؟

2- المنهجية :

من أجل اختبار النموذج النظري ، ستجرى دراسة كمية على عينة عشوائية من العمال الموظفين بمؤسسات جزائرية، حيث ستخضع البيانات المجموعة إلى تحليل إحصائي باستعمال برنامج SPSS.

من بين الطرق الإحصائية الممكن استعمالها، نذكر :

2 - د. محمد عبد الغاني حسن هلال "مهارات إدارة الموارد البشرية المسار الوظيفي و الأداء و الجدارة و الأجور" 2010.

- الإحصاء الوصفي،
- نمذجة المعادلة الهيكلية.

3- بنية المذكرة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة عن الإشكالية ستقسم المذكرة إلى فصلين نظريين. يتضمن الفصل الأول المسار الوظيفي أما الثاني تقييم الأداء و أخيرا الفصل التطبيقي.

الفصل الأول: يعطي توضيحات و تحاليل قيمة فيما يخص ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي و أهميته التي يكتسبها داخل المؤسسات. كما يبين أهمية تطوير و تنمية نشاط المسار الوظيفي و كيف يمكن تخطيطه. مع إبراز المدخل و الطرق الرئيسية لإدارة هذا المسار الوظيفي و نختتمها بتحليل الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي، و كيفية تطبيق المنهج التفكير الاستراتيجي في إعدادده، و ماهية التكلفة و العائد في نظام المسار الوظيفي.

الفصل الثاني: يقترح وصف دقيق لماهية و مفهوم تطوير تقييم الأداء مع إعطاء مختلف المفاهيم الأساسية والأهمية التي يكتسبها داخل المؤسسة مع إبراز أهم الخصائص التي يتصف بها. ثم قمنا بتوضيح جميع المراحل التي يمر بها تقييم الأداء مع تحديد فوائده ومعايير و هذا إضافة إلى معرفة سياسة محددات و معدلات الأداء و كيفية وضعها مع إبراز شروط تقييم الأداء كما برزت من خلال هذا الفصل المشاكل و المعوقات التي تقف أمام قياس و تقييم الأداء و أسباب فشله و اختتمت ببعض الإرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال

الفصل الثالث: يستعرض الجانب التطبيقي.

الفصل الأول :

ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

مقدمة:

إن المسار الوظيفي جاء بناء على رؤية جديدة للحياة المهنية، و استجابة للتحويلات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات و الإدارات العمومية في نطاق الممارسة الإدارية، و الامتدادات لعلاقتها مع شركائها الاجتماعيين، فهو يحدث توافق بين الفرد من جهة و بين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى. و من هذا المنطلق، سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي ومداخل وطرق تطورها و فعالة إدارة المسار الوظيفي.

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

المبحث الأول: ماهية تحديد المسار الوظيفي

و انطلاقا مما سبق و لغرض التوضيح، تناول هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه و تحديد أهم خصائصه و أهدافه.

المطلب الأول: مفاهيم المسار الوظيفي

يمكن تحديد المسار الوظيفي لوظيفة معينة من بداية الطريق و حتى نهايته، بغض النظر عن شغلها، ويظهر من خلالها تطورات الاسم (اسم الوظيفة) و الدرجة المالية، واسم الوحدة، وعدد سنوات شغل كل وظيفة، والبرامج التدريبية المطلوبة، وأي بيانات أخرى تقيد في تحديد المسار الوظيفي³.

فحسب مصطفى محمود أبوبكر، المسار الوظيفي تحقيق التوافق الفعال بين إمكانياتو قدرات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي يبيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية⁴.

ويرى Douglas hall أن المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العلمية.

والمسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة⁵.

³ محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ط 2005 ، ص 130.
⁴ مصطفى محمود أبوبكر ، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة الإسكندرية ، ط 2004، ص 198.
⁵ قنشي إلهام ، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية"، رسالة ماجستير في علم النفس، 2008*2009 ، ص 139.

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

و ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه "مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة و مميزة من المراكز و الخبرات خلال شغله لوظائف معينة".⁶

و يقول د. جمال الدين محمد المرسي: "يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره؛ وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم؛ كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة".

ويقول د. أحمد ماهر: "إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي".⁷ وانطلاقاً من هذا، فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية".⁸

و تتمثل المسارات الوظيفية في تحديد تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة، و يمكن تعريفه على أنه تتابع الأنشطة المتطورة، و يتضمنه التعليم الرسمي و غير الرسمي، التدريب و الخبرة في العمل و التي تؤهل الفرد للحصول أو القيام بوظائف أكثر تقدماً و تطوراً".⁹

⁶- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية". ديوان المطبوعات الجزائرية قسنطينة ط 2004 ص 113
⁷ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 374

⁸http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html

⁹ رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية إسكندرية، طبعة 2005، ص 244

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية تطوير و تنمية نشاط المسار الوظيفي

في ظل متغيرات الحياتية والاقتصادية و العولمة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق على مستويين و هما :

1. على مستوى الفرد

يمثل مسار الوظيفي للفرد أهمية كبرى، حتى يحقق له النجاح في حياته بصفة عامة، و الوظيفة بصفة خاصة. فالفرد لديه طموحات، احتياجات ورغبات لتحقيق ذاته و اشباع حاجاته المادية والمعنوية. كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم وإرادتهم وقدرتهم وكفاءتهم يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة و تحفيزهم في حياتهم المهنية¹⁰. و تتجلى أهمية المسار الوظيفي للفرد في :

- إحداث الموازنة بين مطامح الموظفين في الأداء والرضا عن عملهم وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية وهذا يقضي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.
- تنظيم و تخطيط حركة الوظائف: إن تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل و التدريب و الاستغناء، حيث أن بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرارية و يضعف العطاء لديهم و يؤدي إلى انكماش في دافعيتهم للعمل¹¹.
- المساواة: أصبحت الأعمال و الوظائف تتماثل بين الرجل والمرأة و من ثم لم تعد هناك مجالات تخص الرجل أو المرأة و بالتالي هناك زيادة عرض العمالة.
- التنوع : يختلف الأفراد في توجهاتهم، فبينما يجد البعض إشاعته و قيمته وأهميته في العمل الذي يؤديه ، يجد البعض الآخر اشباعهم في النمو و الترقى و الصعود¹².

¹⁰ وسيلة حمداوي ، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004، ص 113
¹¹ مجيد الكوخي ، "مدخل إلى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2014، ص 213

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

2. على مستوى المنظمة:

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم، و عندما يتضح لكل منهم مسارهم الوظيفية، ويتحقق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل ، و بسبب اتفاهه مع رغباته أو كافة المشبعت المادية كالأجر و الترقى ، يتحقق الأفراد الثقة والاستقرار والأمان والطمأنينة.

- **تحسين سمعة المنظمة:** حيث يسعى الموظفون الذين تم المنظمة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك السمعة إلى كافة الأروقة كلقاء العمال وسوق لعمل و طالبي الوظيفة و التجمعات أخرى ذات العلاقة فتؤدي بالارتقاء هذه السمعة و من تم جذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة.

- **تحقيق عائد للمنظمة:** إن ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الجيدة هو أقل من العائد التي تحققة هذه المنظمات؛ لأن في ذلك تتجاوب مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية في ديمومة الموظف وزيادة إنتاجية.¹³

المطلب الثالث: تخطيط و تنمية المسار الوظيفي

يعد تخطيط و تنمية المسار الوظيفي من مصطلحات إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل العلاقة بين الفرد والمنظمة؛ ويمثل أيضاً إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي سيشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد؛ وتعميق الرضا عن العمل من جهة أخرى.

و يتمثل في تنمية الصيغة الجديدة لتخطيط المسارات المهنية الفردية. إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملاً مشتركاً ومخططاً سلفاً في إطار ما يعرف

¹² محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، ط 2005 ، ص 359
¹³ مجيد الكوخي ، "مدخل إلى الموارد البشرية" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2014 ، ص 214

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

"بمخططات المسارات المهنية "plans de carrières". الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة

لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي وتحقيق الذات من جهة

أخرى¹⁴.

ويعبر عن التخطيط بأنه الإعداد المقدم لما يجب عمله، زمانه، مكانه، و أدوات التنفيذ، والأفراد القائمين على

أمر التنفيذ.

فتخطيط و متابعة الحراك الوظيفي ودوران العمل داخل المؤسسة، فتنقل العمال من وظيفة إلى أخرى وترقيهم من

مستوى إلى آخر يحتاج إلى تخطيط و مراقبة إدارية و معرفة كاملة بأسبابها و عواملها.¹⁵

و يشير المسار الوظيفي إلى التطور التدريجي الوظيفي، المخطط، والمرن، أفقياً و رأسياً، و الذي يصل بالفرد إلى

أهدافه.

و عليه، فالعملية التخطيطية هنا، تتمثل في تحديد مسارات واضحة زمنياً و مكانياً، و مدعمة بالوسائل والأفراد

اللازمين حتى يصل الفرد إلى هدفه الوظيفي النهائي.¹⁶

فتنمية المسار الوظيفي هي تلك العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرين لمساعدة مرؤوسيه على التخطيط

لمستقبلهم، حيث يتضمن سلسلة من المقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر

للأداء.¹⁷

إن مشاركة كل شخص وتكلفه بتطوير مساره الوظيفي يفرض على المؤسسة منح الإمكانات اللازمة

لذلك (تكوين، فرص ترقية ...) مما يتوافق مع احتياجات المؤسسة. و يتجسد هذا التقارب في خرائط

¹⁴ثابتي الحبيب و بن عبو الجبالي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، جامعة معسكر الجزائر، مؤسسة الثقافة الجامعية، طبعة

2009، ص 165

¹⁵ العربي بلقاسم فرحاتي، "تأهيل الموارد البشرية"، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، ط 2012، ص 393

¹⁶ مجيد الكوخي، "مدخل إلى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1، 2014، ص 368

¹⁷مصطفى محمد ابوبكر، "الموارد البشرية"، دار الجامعة الاسكندرية، ط 2004، ص 200

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

التخصصات المهنية و المناصب المتوفرة حاليا أو مستقبلا " carteeroutieres des filières professionnelles".

و الوسيلة المثلى لتحقيق التقارب هي التفاوض الدوري التقييمي الذي يجرى إلزاما في العديد من الدول الغربية ، بينما لا يزال غير إلزامي في الجزائر.¹⁸

تحقيق أهداف، الفرد حيث يسعى الفرد إلى إيجاد عمل أومهنة مناسبة لطموحاته وقدراته و أهدافه لتحقيق ذاته فإنه يبحث عن المنظمة التي توفر له فرص النمو في العمل و الرضا عنه خلال حياته الوظيفية.

و كذلك يسعى الفرد لتحقيق النمو و الرضا الوظيفي، فإن المنظمات تهدف في نفس الوقت تحقيق أعلى إنتاجية و ربحية من خلال البحث و التوظيف للكفاءات المناسبة؛ بإتاحة فرص التوظيف الملائمة لها.¹⁹

1. تحديد المسار الوظيفي

يتطلب التخطيط الوظيفي اختيار و تحديد المسار الوظيفي الذي يمكن أن يسلكه الفرد، وذلك عبر الاختيار بين عدة مسارات يمكن أن يحقق الفرد فيها تقدمه مهنيا:

- **المسار التقليدي** : يعني التقدم في السلم الوظيفي للترقي تدريجيا من منصب إلى آخر.
- **شبكة المسارات**: يمكن أن يتقدم الفرد أفقيا و عموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة.
- **مسار ثنائية المهنة**: يمكن للفرد اختيار الاحتفاظ بمهنتين، إحداهما تكمل الأخرى، و بعد اختيار المسار الوظيفي الذي يريد الفرد أن يسلكه خلال حياته المهنية يتم وضع البرنامج النهائي لتسيير المسار الوظيفي و تبدأ بعد ذلك المرحلة التنفيذية.²⁰

¹⁸ ثابتي حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 165
¹⁹ مصطفى محمد ابو بكر، مرجع سبق ذكره ص 201
²⁰ وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة، ط 2004، ص 115

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

2. جمع المعلومات

كما تحتاج المنظمة، عند تحديدها للمسار الوظيفي المناسب للفرد، إلى تجميع المعلومات الخاصة بالفرد و بالوظائف المختلفة التي تدخل في مساره الوظيفي. و يعتمد المسئول في ذلك على تحليل وتوصيف الوظائف المكونة للمسار والذي يتضمن كذلك المؤهلات والمواصفات الخاصة بالعامل وبالوظيفة. كما يتم تجميع كل المعلومات الخاصة بالفرد العامل في ملف خاص باستعمال مختلف الوسائل والتقنيات المتوفرة في المنظمة²¹.

3. تنمية الإبداع و الابتكار :

ينتج عن تدعيم سياسة تخطيط المسار الوظيفي ظاهرة الحرص على التميز لدى كل من الفرد و المؤسسة، فمع حرص الفرد على أن يكون متميزا يكون لديه دافعا قويا لتحديث و تطوير قدراته ومهاراته واكتساب كل ماهو جديد في مجال مهنته وظيفته و لتقديم أفكارا غير تقليدية لخدمة المؤسسة²².

4. تحميل الموظف مسؤولية مهمة:

و ذلك عن طريق ايلاء بعض الأعمال ذات المسؤولية المؤثرة أو الأكثر مسؤولية للموظفين في المنظمة، و اختيار قدراتهم و إمكانياتهم ومدى نجاحهم في تحمل تلك المسؤوليات و التحديات و الأعمال الصعبة. إن ذلك يخلق لدى الموظف قوة الصبر و الجلادة و المطاولة و المثابرة على انجاز تلك الأعمال بقدر كبير من النجاح.

5. تنشيط مراكز التوجيه و الإرشاد :

حيث باستطاعة الإدارة تنشيط مراكز الإرشاد و التوجيه من أجل كشف المواهب والقدرات والكفاءات التي تظهر لدى الطموحين، من اجل وضع الخطط القادمة لتدريبهم وتوجيههم والعمل على تنسيق جهودهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة²³

²¹ وسيلة حمداوي ، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 ص 116
²² مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره ،ص 205

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

المبحث الثاني: مداخل وطرق تطور إدارة المسار الوظيفي

إن كل من المؤسسة و الفرد دور في تخطيط و تطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط و يطور حياته الوظيفية على ضوء قدراته و طموحاته و اتجاهاته ، و المؤسسة تعد مساراً م الوظيفية و تطور قدرات م لكن لا بد وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد و احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية و سنتناول في هذا المبحث مداخل و تنمية و تسيير المسار الوظيفي ، إدارة برنامج المسار الوظيفي وأخيراً طرق و مراحل المسار الوظيفي.

المطلب الأول: مداخل تنمية المسار الوظيفي

هناك دور لكل من المؤسسة و الأفراد في تخطيطو تطوير المسار الوظيفي لأجل التقدم و الترقى في الحاضر و المستقبل القريب، حيث يدرك الموظف مسبقاً الميزات المهنية والمالية والمعنوية التي ستعود عليه؛ ومدى اتفاقها مع اتجاهاته وقدراته؛ وبيئة فكره وحياته نحو المستقبل لتحقيق التطور الإبداعي والإنتاجي.

1. المدخل الفردي:

إن تخطيط مسار المستقبل الوظيفي كخاصية فردية، حيث يقوم الفرد بتراكم خبراته المتمثلة في الأعمال و المناصب و المراكز التي شغلها.

و عليه، يكون التعريف "كافة الوظائف البديلة التي تقلدها الفرد خلال حياته الوظيفية غير محصورة بوظيفة واحدة و ذلك من النجاح و التطوير و التنمية و الترقى".²⁴

2. المدخل التنظيمي:

ينظر إلى المسار المستقبل الوظيفي كونه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين. و يكون التدرج الوظيفي أو المهني داخل منظمة معينة، من خلال أطر محددة متعارف عليها.

²³ مجيد الكوخي ، "مدخل إلى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2014، ص 222
²⁴ محمد حافظ الحجازي ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ط 2005 ، ص 356

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

ويظهر دور المنظمة عن طريق المدير المباشر و ربما تحديدا عن طريق إدارة الموارد البشرية؛ حيث يتم البحث عن التوافق المطلوب بين طموحات الفرد وبين ما تريد المنظمة تحقيقه من الموظف؛ وذلك من خلال اكتشاف مجموعة المميزات والقدرات التي يتمتع بها الموظف وإخضاع هذه السمات للاختبار المتواصل عن طريق خطة توضع لهذا الغرض و يجري تنفيذها من قبل الإدارة المذكورة.

أما دور المدير المباشر فيبرز من خلال الوصايا التي يجهزها لإدارة الموارد البشرية من أجل تصحيح الاختلالات التي تحدث في التوافق المطلوب بين سمات الموظف وأهداف المنظمة الموضوعة لمساها الوظيفي وتقديم النصح والإرشاد إلى الموظف نفسه في حالة حدوث أية انحرافات في تلك اللحظة²⁵.

المطلب الثاني : إدارة برنامج المسار الوظيفي

إن وضع المخطط النهائي للمسار الوظيفي يتطلب مايلي:

1. الجهات المعنية بتصميم البرنامج:

إن الإدارة العامة للمنظمة هي الركيزة الأساسية والحقيقية والسياسات الرسمية التي تساعد على تخطيط المسارات الوظيفية كالإعلان عن المناصب الشاغرة، إمكانيات النقل و الترقية..الخ. كما أن الإدارة العامة هي المسؤولة عن توفير الموارد المالية والمادية والمعلومات اللازمة لتنفيذ برامج تسيير المسارات الوظيفية وتكوين وتطوير العمال²⁶.

كما يظهر دورها عن طريق المدير المباشر بطريقة تفكيره أو موقفه اتجاه الفرد بالرغم من أنه متخصص في إبداء النصح و الإرشاد إلا انه يلعب دورا في تسهيل تخطيط الفرد لمستقبله. فيجب عليه توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطة للفرد، و كيف يمكن للفرد تقييم النتائج والاستنتاجات.

²⁵ مجيد الكوخي ، "مدخل إلى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2014، ص 216
²⁶ حمداوي وسيلة ، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 ، ص 116

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

و للأسف، فإن كثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات و النصائح المهنية جزء من عملهم كمديرين. وللتغلب على هذه المشكلة، ومشاكل أخرى، فإن كثير من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم بمعملبرامج تدريبية للمديرين، لمساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية في هذا المجال²⁷.

مشاركة العمال المعنيين

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية، فعليه أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، فالفرد هو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه في وظيفته، و هذه الرغبات تختلف بالطبع من شخص لآخر. و تتطلب الخطة الوظيفية من الفرد العمل المستمر و الجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية، و يمكن للمنظمة المساعدة في بناء هذه الخطة وذلك:

- بتشجيعه على دخول الاجتماعات و توفير المعلومات والتقنيات المناسبة له.
- تشجيعه على حضور المقابلات لمناقشة المسير وتوضيح اهتماماته.
- القيام بتتبعه عن طريق إجراء مراجعات دورية في مخططات تسيير المسارات الوظيفية.

2. تحديد وسائل مسار الوظيفي:

يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مسارها الوظيفية، أهمها:

- **تقييم الأداء** : يمثل تقييم الأداء ، تحديد و تعريف الفرد كيفية أدائه لوظيفته، و أحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه. وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه فحسب، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية.²⁸
- **اختبارات المسار الوظيفي**: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد، ومهاراته و طموحاته في العمل.²⁹

²⁷ رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية اسكندرية ، طبعة 2005، ص 239
²⁸ رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية إسكندرية ، طبعة 2005، ص 207
²⁹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 ، ص 118

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

- بحوث الرضا الوظيفي : يشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى مشاعر السعادة والسرور التي تتنبأ الفرد تجاه عمله أو الاتجاهات الايجابية الدافعة للأداء. و تعرف بعض الأشياء بأضدادها، فعندما يشعر الأفراد بالسخط والاستياء تجاه العمل أي عدم الرضا الوظيفي، فسوف تتعدد حالات الغياب، ويزداد معدل دوران العمل وتكثر الحوادث الادائية. فعندما تكشف البحوث عن وجود مستويات جيدة الرضا الوظيفي تجاه العمل، فإن هذا يدل على التوافق والانسجام بين الفرد ووظيفته³⁰.
- المقابلات المسارية: تساعد بعض المنظمات موظفيها، على اكتشاف آمالهم وطموحهم، واستعدادهم وقدرتهم، وما تحتاجه الوظائف التي يعملون بها، أو يأملون في العمل فيها، واكتشاف نواحي النقص والقصور لديهم، وكيفية علاجها، وكيفية اختيار المسار المناسب. و تعد لذلك مجموعة من الاستبيانات، التي يقوم المقابل بمثلها مع تقنين المقابلات المسارية، الكاشفة عما يعاني منه الفرد، و عن متطلباته، و احتياجاته، و من ثم المساعدة على إعداد مسار مستقبلي وظيفي محدد واضح المعالم.³¹
- توفير توصيف متكامل للوظائف: والذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.
- استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
- تقنيات النقل و خرائط الترقية : توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر.
- برامج التدريب و التأهيل: تضع المنظمة برامج فردية و جماعية لتكوين عمالها في المناصب الحالية والمستقبلية.
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل خروج العمال الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.

³⁰ محمد حافظ حجازي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، ط 2005 ، ، ص 368

³¹ المرجع نفسه ، ص 368

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

- إعادة التأهيل: يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى.

- تقنيات التدوير: تقوم المنظمة بنقل العامل من وظيفة إلى آخر بغرض تكوينه و تحضيره لوظائف أخرى.³²

المطلب الثالث: طرق و مراحل المسار الوظيفي

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، و لكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المراحل الأخرى. وللتوفيق بين أهداف وخطوط المنظمة وأهداف طموحات الأفراد وخططه الشخصية؛ يتعين أن يكون القائمون بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية بالمنظمة على دراية بالمراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية. وهناك طرق عديدة في تخطيط المسار الوظيفي.

1. الطريقة التقليدية

و تحتوي هذه الطريقة على أربع مراحل.

1.1. مرحلة الاستكشاف (18-24) سنة :

يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، وبالتالي فإنه يضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية. وأيضا في هذه المرحلة يكون الفرد متأثرا ببيئته كون الإنسان ابن بيئته؛ فإنه يبدأ حياته الوظيفية مستكشفا مهاراته وقدراته ويقوم بمقارنتها بمهارات وقدرات الآخرين في المنظمة، والذين يكونون في الغالب الأحيان أكثر منه مهارة وقدرة وذووا خبرة أين يحتاج إلى دعمهم وتوجيههم ومساعدتهم للتأقلم مع الوظيفة. كذلك يحتاج إلى الأمان الوظيفي فغالبا ما يتعرض الشخص في مرحلة الاستكشاف لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل الوظائف المختلفة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

³² حمداوي وسيلة ، "ادارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 ، ص 119

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

2.1. مرحلة التأسيس (25-44)سنة:

وهي مرحلة التطور والصعود، وتعتبر محور حياة الفرد في العمل حيث يصبح مؤهلاً وبدأ يشعر بالاستقلالية وتحقيق الذات والتمتع بحرية في اتخاذ القرارات وامتلاك صلاحيات أوسع من السابق وصار يعتمد عليه. أما إذا لم يثبت جدارة وتقدم في هاته المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائه وتغيير وظيفته بأخرى تنسجم مع قدراته وحاجاته الذاتية.

3.1. مرحلة الحفاظ على الانجازات (45-65)سنة :

يحاول الموظف في هذه المرحلة الحفاظ على رصيده من الانجازات التي حققها خلال مساره الوظيفي، وكذا يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفية وأيضاً بالمنظمة التي يعمل فيها. حيث يصبح من الصعب أن يترك المنظمة للبحث على وظيفة أخرى ولا نشغاله بأعباء الحياة الشخصية والعائلية وبذلك تنخفض قدرته على الحركة وتنقلص مرونته في مواجهة متطلبات الأعمال الجديدة التي قد تتطلب تقنية أعلى ومعرفة أكثر تطوراً.

4.1. مرحلة الانحدار أو نهاية المسار :

في هذه مرحلة، يتقدم الفرد في العمل ويهيئ نفسه للتقاعد ويبدأ في تغيير اهتماماته نظاراً لشعوره بنهاية المسار الوظيفي، وهي ما يعرف بفترة الركود. لذلك يقبل التقليل من دوره في المنظمة والتحول من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه³³. وقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخراً بمساعدة الموظف في هذه المرحلة بتوفير فرص تدريبية له لاكتساب مهارات معينة تؤهله للممارسة أعمال وأنشطة ما بعد التقاعد كالأعمال المنزلية والانتماء إلى النوادي والجمعيات الخيرية والاجتماعية³⁴، و يعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الإدارة وبين الأصدقاء و فيالحياة الاجتماعية العامة³⁵.

و يوضح الجدول التالي المراحل السابقة حسب السن.

³³ مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 216
³⁴ مجيد الكوخي، "مدخل الى الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1، 2014، ص 219
³⁵ بوزوريرن فيروز، "مذكرة دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين"

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

جدول رقم(1-1)المراحل التقليدية للمسار الوظيفي

مرحلة الاستعداد للتقاعد	مرحلة الحفاظ على الانجازات	مرحلة التطور و الصعود	مرحلة الدخول للوظيفية
بعد 65 سنة	العمرين 45 و 65 سنة	العمر بين 25 و 45 سنة	العمر بين 18 و 25 سنة

المصدر: مجيد الكوحي ، مدخل إلى الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2014 ، ص 220

3. الطريقة الحديثة :

أما الطريقة الحديثة، فإنها تتوافق مع حاجات الإدارة المعاصرة، حيث ترى أن فرص التقدم الوظيفي تضيق كلما ارتقينا في سلم المناصب القيادية العليا، إضافة إلى سعي الموظف الجاد و المثابر إلى بلوغ المراتب العليا من الوظيفة باختصار المراحل الزمنية الاعتيادية إذا امتلك المواصفات التي تؤهله إلى ذلك.

مما دفع المنظمات لوضع عدة مسارات للوظيفة الواحدة، و يدعى المسار المزدوج "Dual CareerPath" من أجل وضع خيارات أمام الموظف ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته.

إن واقع هذه الخيارات يخلق واقعية وحماسا لدى الموظف ويرفع درجة رضاه، مما يزيد من إنتاجيته فيساعد المنظمة على بلوغ خططها و برامجها المرسومة.

و بالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الموظفين الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم. في هذه الحالة، يكون لكل موظف خيارا وظيفيا يستطيع أن يسلكه.

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

المبحث الثالث: المسار الوظيفي و فعالية إدارة المسار الوظيفي

إن عملية تسيير المسار الوظيفي هي مجال اهتمام الفرد و المؤسسة على حد سواء و هكذا نرى بأن نجاح العملية الفعالة تتطلب بعض المقومات ذات العلاقة بدور الفرد و بعض المقومات الأخرى ذات العلاقة بدور المؤسسة.

المطلب الأول: الاعتبارات التي تحدد فعالية تحسين المسار الوظيفي.

تتوقف فعالية تحسين المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات، ويمكن توضيح هذه الاعتبارات كالتالي:

1. التوازن بين المعرفة النظرية و الخبرة العملية:

إن العائق الرئيسي الذي يواجه كل فرد في الوظيفة، وخاصة خلال توظيفه، هي بداية مساره الوظيفي، غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة. وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو بالاستفادة من النظم التي تتبعها بعض الجامعات مثل التدريب خلال عطلات الدراسة أو الالتحاق ببعض المنظمات خلال مراحل الدراسة.

2. نوع ومستوى الطموح:

يؤثر طموح الفرد من حيث نوع ومستوى هذا الطموح على تحديد مساره الوظيفي. وعادة ما يؤدي الإفراط في هذا الطموح إلى مواجهة الفرد لمشكلات عديدة في مساره الوظيفي، قد تصل إلى أزمات حادة يترتب عليها نتائج سلبية عنيفة على الفرد. و يؤكد ذلك أهمية اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع ومن ثم ضرورة مراجعة ما لديه من طموحات وتكييفها بصورة ملائمة وفق رؤيته للواقع إمكانياته و البيئة التي يتعامل معها.

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

3. الدافعية و القدرة على تطويرها:

إن الدافع الذاتي أو دافعية الفرد للإنجاز هي التي تحدد درجة فعالية تسيير المسار الوظيفي، وهذا يتحقق بما لديه من استعدادات لتطوير وزيادة هذا الدافع. ويستلزم ذلك ضرورة اكتساب الفرد مجموعة من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك. ومن هذه القدرات والمهارات المطلوبة ما يتعلق بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات، باعتبار الدافع عملية تثير سلوك ما لأداء عمل معين.

4. قبول التدرج المحسوب:

إن العائق الرئيسي أمام تسيير المسار الوظيفي هو استعجال الفرد وعدم قدرته على استيعاب ظروف ومتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها لأول مرة. فمن الأخطاء الشائعة أن يعتقد الفرد أنه يستحق كافة طموحاته أو معظمها وأنه سيرى بعينه بوادر تحقيقه بمجرد الالتحاق بها لأول مرة. وعادة ما يترتب عن ذلك المدخل غير الكفء عديد من النواتج السلوكية السلبية مثل: الصراع، والإحباط والقلق وعدم الانتماء؛ ويستلزم ذلك ضرورة العمل على توعية الأفراد من ناحية، وبعض الممارسات الإدارية والتنظيمية من ناحية أخرى. هذه الممارسات تتعلق بتوضيح أبعاد المسار الوظيفي، و ما يترتب عليه من منافع يحصل عليها من خلال التحاقه و استمراره به و المسارات الوظيفية البديلة بالمنظمة.

5. مستوى النضج و التوازن الذاتي:

تتوقف فعالية تسيير المسار الوظيفي بدرجة ما على قدر الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات و قواعد و إجراءات العمل، و التعامل مع

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

الزملاء و الرؤساء. ويستلزم ذلك نوعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال، بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وما يستوجبه ذلك من تنازلات لصالح الجماعة.

6. النظرة المستقبلية:

عادة ما تؤدي قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسؤوليات وأعباء ومنافع أو مزايا إلى عدم القدرة على التسيير الفعال للمسار الوظيفي. ويعمق هذا الاتجاه عادة غياب الربط القوي الواضح بين الإنجاز بالوظيفة وفرص التقدم المرتبط بالإنجاز. ويستلزم ذلك أن يتم تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمنظمات بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

7. سياسات و نظم العمل:

إن سياسات و نظم العمل ليست تلك التي تقتصر فقط على الوظائف المعروفة في إدارة الموارد البشرية من اختيار و تعيين وترقية حيث يؤدي هذا كله إلى تحديد احتمالات كبيرة جدا في نجاح تسيير المسار الوظيفي، كما يلعب دورا هاما وفعالا، ويكون ذلك بادراك الفرد لذلك.

8. علاقات العمل:

إن علاقات العمل التي يمارسها الفرد مع الرؤساء والزملاء القدامى بالمؤسسة قد تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي أو عدم فعاليته؛ حيث أن أسلوب مباشرة المدير أو الرئيس المباشر لمهامه الإدارية، وأسلوب ممارسة الزملاء العلاقات الوظيفية، يحدد بدرجة كبيرة تصورات الفرد عن المناخ التنظيمي والمسارات الوظيفية البديلة بالمؤسسة، مما يكون له تأثير قويا على اختياراته من هذه المسارات.

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

9. خصائص سوق العمل:

إن خصائص سوق العمل لها الدور البارز والفعال في توجيهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبالتالي المفاضلة بينها، حيث كلما توفرت هذه الخصائص بالوضوح والاستقرار و لموضوعية في سوق العمل يستطيع الفرد تسيير مساره بفاعلية كبيرة.

المطلب الثاني: تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي

إن نجاح المؤسسة في تطبيق منهج استراتيجي يتوقف على فعالية تسيير المسارات المهنية المعاصرة ومدى إعدادها إعدادا مثاليا و معاصرا و يمكن استنتاجه من خلال النماذج التالية:

إن الإطار العام لتطبيق التفكير الإستراتيجي في رسم تسيير وتنمية المسار الوظيفي يتم عبر التساؤلات المطروحة:

● هل المؤسسة مهيأة لتسيير و تخطيط المسار الوظيفي؟ الإجابة عن هذا التساؤل يمر بالعناصر التالية:
الاقتناع بأهمية تخطيط المسار الوظيفي، وكذا الوعي بمفهوم وجوهر تسيير هذا المسار وتخطيطه وبالتالي ثقافة
التمتع بشأن التسيير.

● هل لديك تقييم لمسارك الوظيفي؟ الإجابة عن هذا التساؤل تكون عبر تحليل رصيد الممارسات الوظيفية السابقة وكذا تحليل المعرفة عن ممارسة الآخرين، وبالتالي مخزون المعرفة عن الوظائف.

● هل لديك رؤية واضحة عن بيئة الأعمال الحالية؟ و هذا من خلال توقف مؤسسات الأعمال الحالية وفرص التوظيف القائمة، إضافة لاتجاهات هذه المؤسسات والفرص المتوفرة وإمكانية الاستفادة منها؛ وبالتالي القيود والتحديات وبدائل التعامل معها.

● لماذا تبحث عن وظيفة؟ و هذا من خلال الأنشطة و الوظائف التي تفضل وكذا النتائج التي قد
لتحقيقها، وبالتالي المكانة التي تتطلع إليها.

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

● ماذا تريد أن تكون؟ و هذا من خلال التميز الاجتماعي الذي ترغب فيه وكذا معدلات النمو التي تستهدفها ومستوى الانتشار الذي ترغبه وبالتالي الفلسفة التي تنتمي إليها.

● هل حددت توجهاتك الأساسية؟ وهذا من خلال الفئات المرجعية بالنسبة للفرد وكذا المفاهيم والتصورات عن المستقبل وبالتالي البدائل الرئيسية الممكنة.

● ماذا تفعل حاليا؟ ويكون هذا بالتدريب والتأهيل والتعلم وكذا الاتصالات والعلاقات وبالتالي الأنشطة والمالات.

● كيف تتحرك الآن؟ من خلال أساليب الدعم والتعزيد وكذا التجهيزات والإمكانيات وبالتالي الارتباط وتعميق العلاقات.

● ماذا لو.....؟ حيث تنتهي بتساؤلات عن ماذا لو حدث؟ ماذا لو لم يحدث؟ ماذا لو تحقق؟ ماذا لو لم يتحقق؟ ماذا.....لو.....؟

هذه مجمل التساؤلات التي تمكننا من تطبيق نموذج فعال في إعداد المسار الوظيفي.

إضافة لتبيان نقاط وأوجه القوة لدى الفرد وإمكانية الاستفادة منها في تنمية وتسيير المسار الوظيفي. حيث أولا نبين أوجه القوة الذاتية للفرد مع إمكانية الاستفادة منها سواء كانت بصفة ضعيفة أو متوسطة أو قوية؛ وأخيرا نبين متطلبات الاستفادة منها لتسيير وتنمية المسار الوظيفي.

أما من ناحية نقاط الضعف لدى الفرد، وإمكانية معالجتها لتنمية وتسيير المسار الوظيفي: نبدأ في الأول بتبيان نقاط الضعف الذاتية لدى الفرد مع إمكانية معالجتها سواء بصفة ضعيفة أو متوسطة أو قوية، وفي الأخير ملاحظة وكتابة متطلبات معالجتها لتنمية و تسيير المسار الوظيفي.

كذلك نبين الفرص المتوفرة أمام الفرد مع إمكانية استثمارها سواء بصفة ضعيفة أو متوسطة أو قوية مع متطلبات استثمارها لتنمية وتسيير المسار. أما من ناحية القيود والتحديات التي تواجه الفرد، فترى إمكانية التعامل الفعال

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

معها بصفة ضعيفة كانت أو متوسطة أو قوية مع تبيان متطلبات التفاعل معها لتنمية المسار ومن هذا يمكن رسم مصفوفة التوجيهات البديلة للمسارات الوظيفية.

الجدول رقم (1-2): مصفوفة التوجيهات البديلة للمسارات الوظيفية

قيود وتهديدات يمكن التعامل معها	فرص يمكن استثمارها	التحليل الخارجي لبيئة التحليل للفرد الذاتي للفرد
المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة	أوجه قوة يمكن الاستفادة منها
المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة	نقاط الضعف يمكن معالجتها

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" 2004

المطلب الثالث: العائد و التكلفة في نظام المسار الوظيفي:

يمكن التفرقة بين العائد و التكلفة حيث تقوم التكلفة في العناصر التالية:

- تكلفة المسئولين عن البرنامج و أجورهم،
- تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة العاملين في تحديد مساهم الوظيفي،
- تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة العاملين في حل مشاكلهم،
- تكلفة إدارة اجتماعات النصح و المشورة،

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

- تكلفة إعداد و استخدام الاختبارات،
 - تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي مثل النقل، التدريب، الترقية.
- أما **العائد** من كل هذه التكاليف، هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المسطرة من مرتبة مرموقة و مريحة وهكذا يمكن إجمالها في العناصر التالية:
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - شعور الفرد بالرضا الوظيفي.
 - شعور الموظف بالراحة الكاملة في وظيفته.
 - معرفة الفرد بقدراته على العطاء الجيد و الممتاز.
 - الأداء المناسب للفرد في وظيفته.
 - مقدرة الفرد على العطاء المناسب للمؤسسة.
- إن من القدرات اللازمة لإجراء الهندرة في المسار الوظيفي للموارد البشرية، يمكن وصفها من خلال البرامج التدريبية، القدرة على حساب التكاليف على أساس النشاط: حيث أن التكاليف هي أحد معايير القيمة وبالتالي إجراء مقارنة موضوعية لغرض المفاضلة بين البدائل الناتجة عن الأفكار و المقترحات.
- إن ارتكاز الدراسات مع المحافظة على الأداء أو زيادته مع بقاء التكلفة كما هي حيث الجدول رقم 1-3 يبين الفرق بين المهارات و القدرات:

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

الجدول رقم (1-3): الفرق بين المهارات و القدرات

المهارات	القدرات
إجراءات و أساليب تُؤكّد على كيفية أداء المهام مع التأكيد على المهارات. أساس التكامل بينها.	تركيبية من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتب على
مرتبطة بمواقف معينة.	عمومية و تتمتع بالتطبيق الواسع.
إعداد الفرد لمهمة محددة أو لوظيفة معينة.	إعداد الفرد لمهام ووظائف عديدة بل للحياة ككل.
أمثلة: كيف تنفذ المقابلة؟ كيف ترشد المرؤوس؟ كيف تخول الفرد لأداء مهمة؟	أمثلة: كيف و متى تستخدم الأسئلة بفاعلية؟ كيف يمكن تمييز المنطق الخاطئ عن المنطق السليم؟

المصدر: مهندس صالح بن زاهر العشيّش " هندسة القيم " 1997

الفصل الأول : ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

خاتمة الفصل الأول:

إن الحاجة إلى تسيير المسار الوظيفي في تـلاقـي كل من الفرد و المؤسسة في شكل علاقة تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد أن يعمل في الوظيفة التي تناسبه ، و تجد المؤسسة الشخص المناسب لوظيفتها المتعددة المستويات و من هذا المنطلق تبرز أهمية تسيير المسار الوظيفي.

و يساعد تسيير المسار الوظيفي المؤسسة على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين في المؤسسة.

الفصل الثاني:

ماهية تحديد تقييم الأداء

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

مقدمة:

يعد تقييم الأداء و تقويمه من أهم الوظائف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ، و نظرا لأهميتها حاولنا في هذا الفصل الوقوف على ماهية تحديد تقييم الأداء. فتقييم الأداء يعمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية ، كما أن المنظمات تسعى إلى تقييم أداء الأفراد للتعرف على مدى جودة نواتج و مخرجات العمل ، بهدف تحقيق هدفين: الأول اداري ، بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل و الترقية و النقل و المكافآت و الحوافز و غيرها. و بالتالي تسعى لتحسين الأداء و القضاء على نقاط الضعف فيه و تدعيم نقاط القوة من أجل رفع مهارة الأفراد وزيادة إمكانياتهم الحالية والمستقبلية³⁶. كما تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل للوصول إلى الهدف الثاني التي تسعى المنظمة لتحقيقه ، حيث تستخدم أساليب لتصميم النظام الأمثل وفق مناهج و طرق عملية محددة ، و التي تتوقف على طبيعة العمل. إلا أنه في الواقع عملية التقييم يقابلها العديد من المشاكل ، من بينها كون الفرد القائم بالتقييم بشر يخطئ و يصيب.

³⁶ - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة، القاهرة ط 2014 ص 06

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

يقصد بتقييم الأداء الفردي الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في مدة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية و العملية،للهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله الحاضر و المستقبل.

فتقييم الأداء الفردي لأداء العامليني تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم، و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة. فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة إلى أخرى، يعد وسيلة للترشيد و التحسين ، من خلال تعظيم نقاط القوة و تضيق أو نحو نقاط الضعف و عملية تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم ، تضم التدريب و التطوير و تقييم الأداء و النقل و الترقية، ولا تقصد مسؤولية تنمية الأفراد هذه على الإدارة العليا وحدها .إنما تشمل أيضا العاملين و كذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم ، فالإدارة يجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد و تلقى قدرا مناسباً من التدريب يستطيع أن يعمل و يتعامل وفق الأنماط و المستويات المحددة ، و أن يستخدم أدوات العمل و يتبع طرقه بالأساليب المحددة ، و العاملين عليهم أن يدركوا فائدة تقييم الأداء من حيث توضيح القصور إن وجدت و مساعدتهم على تداركهم.

ونسمي تقييم الأداء بهذا الاسم لأنه يهتم بمراجعة أداء كل فرد خلال فترة معينة للحكم على جودة الأداء، كما نسمي الترتيبات المستقرة للإجراء التقييم بنظام تقييم أو تخمين الأداء.³⁷

³⁷مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ،دار الشروق ، عمان ، 1990، ص 83

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

أما في الإنجليزية فالمصطلح الشائع حاليا هو التخمين أو التقدير و ليس التقييم ،فمفهوم "التقييم" يوحي بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مفهوم التقدير أو التخمين فهو يعني أنه من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد ما على مدى سنة كاملة ،لذلك ما يتم هو إجراء تخمين و تقدير لهذا الأداء.³⁸

كما تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا مهما ، و هي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام،فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور و ترقية و نقل العاملين، و لكنها أيضا وسيلة لحثهم على بدل أقصى الجهود و التفاني في العمل. فعلى مستوى العاملين أنفسهم ،تعتبر عملية القياس و التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة و الضعف في أدائه ،وخاصة عند الإعلان للفرد العامل على نتائج تقييم الأداء.

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله ،من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين .

وتعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه. و تعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية، تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة.³⁹

المطلب الأول: خصائص تقييم الأداء

إن أنشطة قياس أداء الموظفين ينبغي أن تركز على ثلاث سمات أو خصائص ترتبط أيضا بالقيم التنظيمية و أداء العمل، و في ظل وجود مقاييس مناسبة و أثارها المتصلة بالأعمال تكون هذه السمات:

³⁸سعاد نانف بنوطي، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2007 ، ص 378
³⁹وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 ، ص 123.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- **الخدمة** : مستويات الرضا و الروح المعنوية و استقصاءات المناخ... الخ، و هي تؤدي إلى ارتفاع إمكانات الاحتفاظ بالعاملين و تكرار الأعمال.
 - **الجودة** : الوقت المستغرق في شغل الوظائف الشاغرة و مطالبات الامتيازات و سجلات الأخطاء البشرية، و أداء التعيين ، ومستويات المهارة.. الخ ، و يحسن من ذلك من أداء العمل و نتائجه فيما يتصل بأوقات التسليم وإعادة التشغيل و تكاليف الضمان ومستويات النقابات.
 - **الإنتاجية**: تكاليف التعيين الاستخدام الواحد، و تكاليف المتدرب الواحد، الأعداد التي يتم الاحتفاظ بها... الخ، و تنعكس بشكل مباشر على تكاليف الوحدة، و أوقات الإنتاج ، و الوفاء بالطلبات.⁴⁰
- و يتميز تقييم أداء العاملين كذلك بالخصائص التالية:
- **الثبات**: يقصد به الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة.
 - **التعبير عن أهداف المنظمة** : مدى التصاق المعيار بأهداف المنظمة و تعبيره عنها.
 - **المصدقية**: يعبر هذا المعيار عن مدى الصدق حين استخدام هو تطبيقه.
 - **التمييز** : و ذلك بفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح.
 - **الشمولية** : أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة و الفعاليات و المسؤوليات في المنظمة.
 - **عدم التحيز** : ابتعاد المعيار عن التحيز وإتمامه بالموضوعية و الحياد.
 - **الوضوح** : اتسام المعيار بالوضوح و بساطة الفهم و التفسير.

⁴⁰ كريس أشتون تقييم الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001، ص 30

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء الفردي في حد ذاته تقيماً للأداء الأولي للمنظمة، إذا أنه يكشف نقاط القوة و الضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط و التنظيم و الرقابة و الإشراف.

من خلال عملية تقييم الأداء الفردي تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياسيتها و برامجها و إجراءاتها، و على الأخص في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف، فالإدارة تستطيع أن تحكم من خلال تقييم الأداء الفردي على مدى نجاح الاختيار، لأن التقييم يكشف ما إذا كان الفرد المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع قدراته و ميوله و مؤهلاته.

و يفصح تقييم الأداء الفردي عن قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسهم و توجيههم و مدى فعالية الأساليب المتبعة في الإشراف ، كذلك تستطيع الإدارة أن تعرف على ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً و متفقاً مع رغبات و حاجات الأفراد، و مدى مساهمته في رفع الكفاءة الإنتاجية . أو ما إذا كان غير مناسب مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

و من ناحية أخرى، فإن العاملين يعطون أهمية كبيرة لمعرفة الراتب أو الأجر الأساسي الذين يحصلون عليه و الزيادات المتوقعة عليه خلال مدة الخدمة، وهذه الزيادات تتحدد على أساس الخبرة و الأعباء الاجتماعية و كفاءة الشخص أثناء أدائه الأعمال الموكلة إليه و يحرص العاملون على مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم و وجهة نظر رؤسائهم عنهم، و تتمثل أهمية تقييم الأداء الفردي في :

- استخدم مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو مجموعة الوظائف المتجانسة، بما يكفل وحدة و موضوعية تقييم الأداء.

- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير تقييم أداء المرؤوسين و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف ومعايير التقييم و أعمالهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق هذه المعايير . و يدرك المرؤوسون موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك و اعتبار كل من الايجابيات و السلبيات ، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس و من ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم ييدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل.
- استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة ، مثل الفرد نفسه ، أو رئيسه المباشر ، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيده وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما عن خلال دعوته للملى نموذج التقييم و توضيح إنجازاته ، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤساؤه الأعلى .
- تأسيس تقييم الأداء على قياس الجدارة، و هي تشمل المهارات و المعارف و الخبرات اللازمة للأداء.

المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء

- يعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة، حيث تكمن في تحديد مدى كفاءة الفرد وبالتالي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها. هذا و يمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها و التي تعود من وراء تطبيقها على أساس عملية و فيما يلي :
- الوقوف على كفاءة و قدرات الموظف الجديد مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الإبقاء أو الاستغناء عن خدماته.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.
- استخدام نتائج التقييم في منح المكافآت أو المزايا مما يتناسب مع درجة أداء الموظف.
- استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المناسبة في الترقية والنقل و استبدال المواقع الوظيفية.
- الوقوف على مستوى أداء الخبراء أو المرشحين على الأعمال في المنظمة .
- تحديد مدى سلامة الاختيار و التعيين في المنظمة.
- تساعد عملية التقييم على مراجعة وسائل الأمن الوظيفي.

المبحث الثاني : سياسة و محددات و أساليب تقييم الأداء و كيفية وضعها

إن تقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد فهو يمثل أحد المدخل لإتخاذ القرارات المتعلقة بأفراد ومع تطور عمل إدارة الأفراد فأن دوره أخذ يتجه إلى تطوير و تحسين طرق أداء الأعمال و معايير تقييمه. لذا قسم المبحث إلى ثلاثة مطالب كما يلي:

المطلب الأول : سياسة ومراحل تقييم الأداء

تحدد مراحل عملية تقييم الأداء بعدة نقاط، نذكر منها: وضع توقعات الأداء، ومراقبة التقدم في المؤسسة وأداء الموارد البشرية قياسيا بالارتكاز على معايير موضوعية، وقيام منظمة الأعمال بقياس الأداء الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، إضافة إلى إعداد تقارير الكفاءة الدورية، اتخاذ القرارات المطلوبة على ضوء ما توصلت إليه المؤسسة المتعلقة بحركة الأفراد كنتائج لعملية تقييم الأداء : كالترقية، النقل، التعيين والتقاعد⁴¹. مع وضع الخطط والبرامج المرتبطة بعملية تطوير الأداء الحالي.

⁴¹- برك بريس "مهارات الإدارة في 24 ساعة"، علم نفسك بالطريقة المثلى ،مكتبة لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر الطبعة 2003،ص 188.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

هناك عدة مستلزمات و عناصر رئيسية⁴² و التي يتعين الاتفاق عليها حتى تسهل حماية التقييم الأداء في المؤسسات، و من بين هذه العناصر.

• تحديد نظام التقييم:

هناك ثلاثة نظم للحصول على معلومات الأداء و هي:

1. نظام التقييم القائم على الملفات :

يستخدم هذا النظام لتقييم الصفات الشخصية للموظف مثل قدراته على اتخاذ القرار، الولاء للمؤسسة، القدرة على تبادل الأداء أو مستوى التقدم⁴³ على الآخرين في أداء العمل، و يهتم هذا النظام على الشخص أكثر من اهتمامه بما يقوم به. و لكن رغم سهولة هذا النظام إلا أنه توجد فيه عدة عيوب، يرجع ذلك إلى أن السلوك الوظيفي يحكمه عدد من العوامل التي تتأثر بالأحوال البيئية المحيطة بمجال العمل، لذلك نرى بأن الموظف الذي يتسم بسرعة الغضب مع زملائه في العمل قد يتصرف بحذر مع عملائه، و صعوبة تحديد الصفات بدقة بسبب تعدد الإطارات المستخدمة، و من ثم ضعف الاعتماد عليه وكذا إعاقة عملية التغذية المرتدة للموظفين.

2. نظام التقييم القائم على السلوك:

عكس الأول، يقيم هذا النظام سلوك الموظفين أكثر من تقييمه لسماته الشخصية، و هذا المقياس يكون ملائماً لمعرفة الكيفية التي يتم بها العمل. ولكن بدوره، و بالرغم من سهولته، إلا أنه يتسم بعدة عيوب و مشاكل، فهو لا يضمن دائما كل الأساليب التي تؤثر فعليا في العمل ذلك أن الأساليب تختلف من عمل لآخر و أن الأداء الفعال يمكن تحقيقه عن طريق استخدام مجموعة مختلفة من الأساليب.

⁴²- سمير محمد عبدالوهاب – ليلي مصطفى البرادعي "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة" مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة – جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية 2007، ص 101.
⁴³- صلاح الدين عبدالباقي. الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الطبعة 2002، ص 379.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

3. نظام التقييم القائم على النتائج :

إن هذا النظام يتعامل مع جوهر المعيار التقييمي، فهو يستخدم عندما لا تكون من الأهمية معرفة الكيفية التي \square تحقق النتائج، أو عندما يكون هناك العديد من الطرق والأساليب التي تحقق النجاح، مثلاً : كم عدد الوحدات التي بيعت أو الربح الذي حققه الموظف للمؤسسة. حتى هذا النوع من الأنظمة لا يخلو من المشاكل فهناك صعوبة عند تطبيقه على بعض الأعمال، خاصة أن النتائج ليست دائماً تحت سيطرة الفرد العامل، وأيضاً إهماله لبعض الصفات المطلوب توفرها مثل : التعاون بين الأفراد كما أنه لا يساهم في تطوير أداء العاملين حيث لا يوفر معلومات واضحة عن كيفية تحسين مستوى الأداء.

المطلب الثاني: محددات و معايير تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم القضايا المطروحة على طاولة المعارف العلمية و البحوث المختلفة، وصولاً إلى تحديد موضوعي يعالج الجوانب المختلفة لأنشطة المنظمات في مختلف \square الات⁴⁴ و تستعمل هذه المحددات في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية و يمكن تصنيفها في المعايير الآتية:⁴⁵

و يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية و العقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته . أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة . و لا تتغير و تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. و يشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور. و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

⁴⁴رضا السيد ، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التويدر ، القاهرة ، طبعة 2007 ، ص 120
⁴⁵حمدادي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 ، ص 126

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، و يكون لديهم قدرات متفوقة، و لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح. و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله، و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. و هنا كاحتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به، و لكنه كسول و لا يبذل جهداً كبيراً في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء، و ضعيف في مجال من مجالات الأخرى.⁴⁶

و كذا مدى التوافق بين أهداف المنظمة و توجيهات القومية و إشباع حاجات العاملين (المالية – الاجتماعية النفسية – المكانة). و مدى توفير معدلات عالية من الرضا و الروح المعنوية و الانتماء لدى العاملين.⁴⁷

المطلب الثالث : أساليب تقييم الأداء

يقصد بأساليب تقييم الأداء الوسائل التي يتم اللجوء إليها من قبل المقيمين للوقوف على مدى كفاءة الفرد و على هذا الأساس تعددت نظم أساليب التقييم أداء العاملين، حيث هناك عدة طرق تستخدم في تقييم الأداء بعضها بسيط و البعض الآخر يتصف بالتعقيد.

⁴⁶رواية حسن، ادرارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية اسكندرية، طبعة 2005، ص 210
⁴⁷رضا السيد، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، القاهرة، طبعة 2007، ص 121

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

1. الأساليب التقليدية :

نظرا للأهمية التي يكتسيها تقييم الأداء، هناك بعض الأساليب الرئيسية لقياس الأداء، ومنها الأساليب التقليدية التي تتمثل فيما يلي :

1.1. أسلوب الترتيب:

يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس مقارنة أداء كل فرد منهم ببقية الأفراد باستخدام مجموعة من الصفات كالمواظبة على العمل ، التعاون ، السلوك ، المعرفة المتعلقة بالعمل. ويمكن أن يتم الترتيب بأن يقوم المقيم بتحديد أفضل عنصر من الأفراد الخاضعين للتقييم و يضعه في أعلى قائمة الترتيب ثم يختار أسوأ عنصر و يضعه أسفل القائمة ، بعد ذلك يكرر هذه العملية على الأفراد الباقين. و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق .فهي تتميز بالبساطة و سهولة التطبيق و تعتبر مناسبة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم قليلا. و لكن يؤخذ عليها أنها تخضع للحكم الشخصي للمقيم و لا تنصف بالموضوعية وهي لا تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد و تطوير أدائهم في المستقبل ، لأنها تكتفي بترتيبهم حسب الأفضل و الأسوأ و لا تبين كفاءة الموظفين.

2.1. أسلوب الصفات و الخصائص:

وفق هذا الأسلوب ، يقوم المقيم بتحديد درجة توافر مجموعة من الصفات و الخصائص التي تحدد الأداء الكفاء للعمل في الفرد ، عن طريق إعطائه درجات معينة ، أو غالبا ما يتم الاعتماد على 5 درجات بحيث يعبر الرقم 5 على أعلى درجة و ينهج للفرد درجة تتلاءم مع مدى توافر الصفات المطلوبة فيه ، وبعد ذلك تجمع الدرجات ويتم استخراج متوسطها ، و الحكم على الكفاءة الكلية للشخص المقيم يكون : ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيدا جدا ، ممتاز. يتسم هذا الأسلوب بالبساطة و سهولة الاستخدام و السرعة، و لكن هناك بعض الأمور التي

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

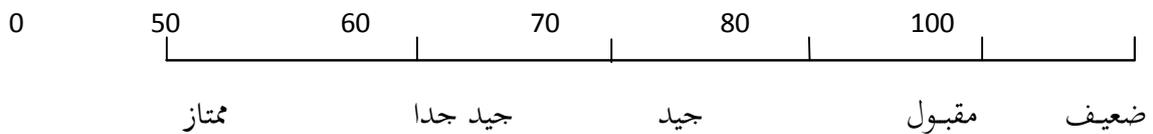
تشوب هذه الطريقة، فعند إعطاء درجات للصفات المدروسة، يتم ذلك بناء على تقديرات المشرف الشخصية مما يجعل هذا الأسلوب قليل الموضوعية، فبعض المشرفين قد يتسمون بالتساهل و يقومون بإعطاء درجات عالية للجميع أو قد يتصفون بالتشدد و يقدم درجات منخفضة لهم، كما يمكن لبعض المشرفين أن يتحيزوا لبعض الأفراد دون سواهم، و ذلك نتيجة علاقات شخصية معينة أو قرابة.... الخ، مما يضعف من صحة التقييم.

3.1. الأسلوب البياني:

تعتبر من أبسط الأساليب و أكثر شيوعاً⁴⁸ وفق هذا الأسلوب يقوم المقيم بتحديد مدى توافر بعض الصفات التي يراها ضرورية من أجل أداء العامل لوظيفة بعد أن يكون قد حدد مسبقاً الصفات التي يتسم دراستها. و يتم ذلك عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة، معنى ذلك تحديد مجموعة من الصفات، و تعطى لكل صفة معينة و بناء عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب و بذلك تعطى علامات للعمال و تتمكن من ترتيبهم و يكون مقسماً إلى عدة أقسام وكل قسم منها يشير إلى مستوى معين من الكفاءة نوعان:

- التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية: في هذه الحالة يتم استخراج مقاييس تتناسب و الأهمية من أداء فريد و عالي و متوسط الجودة⁴⁹ يتم بإعطاء درجات محددة مقابل كل تقييم يعطيه المقيم بـ:

الشكل(1): درجات التقييم



○ المصدر: أ.د عبد الباري درة، د زهير الصباغ، مروة أحمد، د ياسر، إدارة الموارد البشرية 2008

- التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي : و يعطي فكرة أوضح عن مدى توافر الخصائص و الصفات المطلوبة في الفرد و يقوم بدراسة كل صفة على حد كما يلي :

⁴⁸- علي عبدالهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث، الطبعة 2007، ص 243.
⁴⁹مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة أولى ص 200

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

بالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد يكون قريب من المتوسط الحسابي متوسطي الكفاءة و عدد قليل

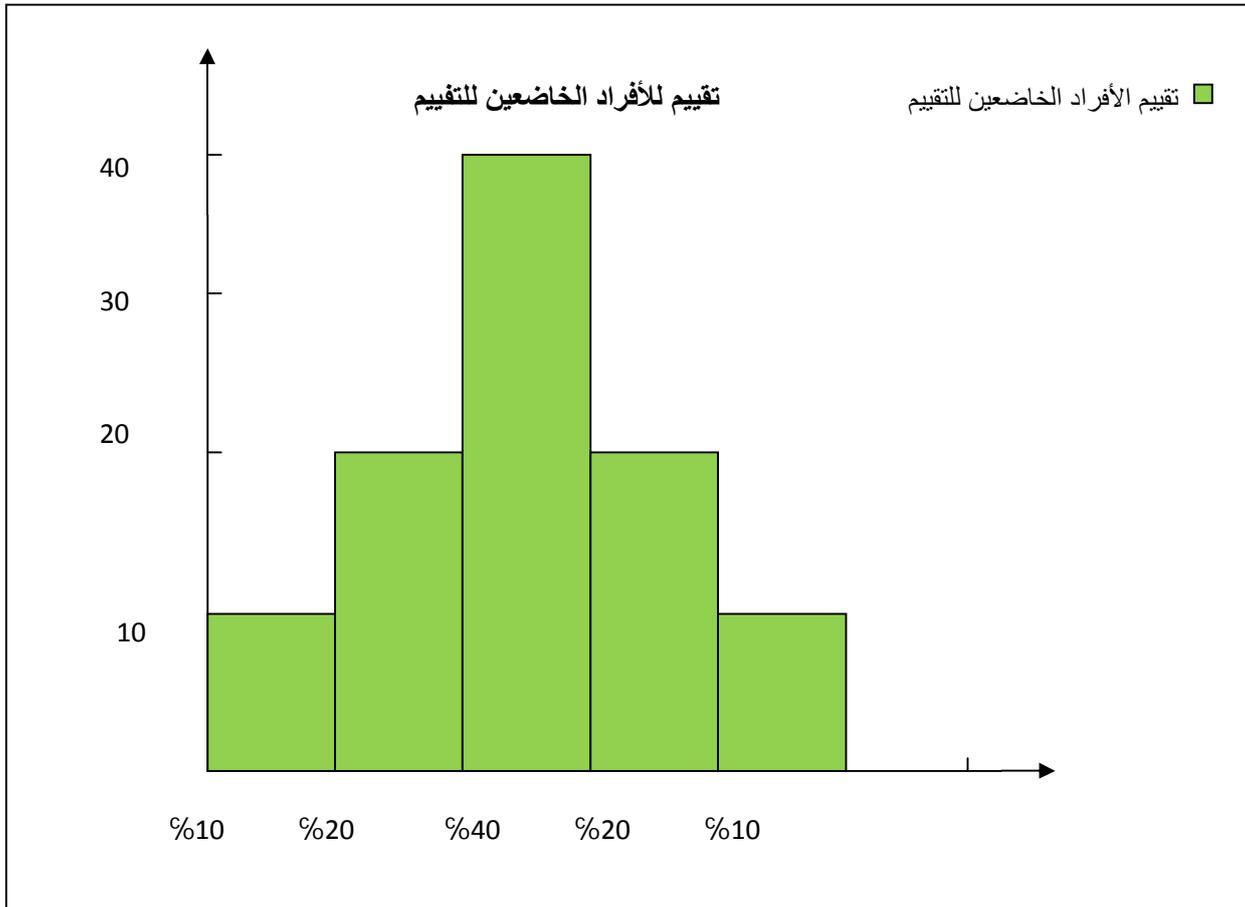
منهم يصنعون ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة و يمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول(1-2):توزيع العاملين

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10	كفاءة ممتازة	ممتاز
20	كفاءة عالية	جيد جدا
40	كفاءة متوسطة	مقبول
20	كفاءة مقبولة	ضعيف
10	كفاءة منخفضة	

مصدر: محمد المصرفي.هندرة الموارد البشرية 2006

الشكل(3): تقييم الأفراد

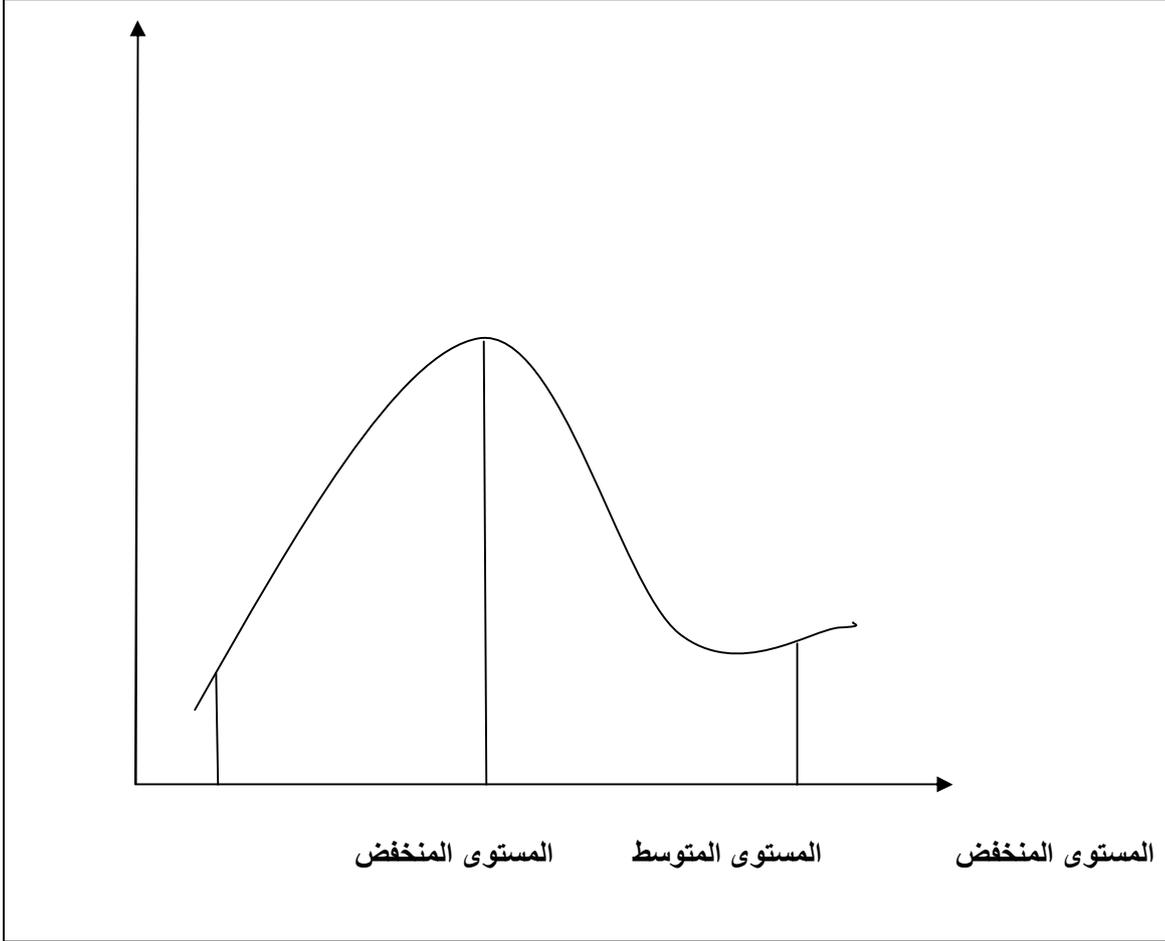


مصدر: محمد المصرفي هندرة الموارد البشرية 2006

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

يمكن توضيح هذه النسب برسم المنحنى التالي:

الشكل(4): منحنى تقييم الأفراد



مصدر: محمد الصرفي: هندرة الموارد البشرية 2006

2. الأساليب الحديثة:

إضافة إلى الأساليب التقليدية، هناك أساليب ثانية و هي ما تسمى بالأساليب الحديثة، و التي تتمحور في الأنواع

التالية :

1.2. الأسلوب الاختياري الإجباري: وفق هذا الأسلوب، يتم تحديد مجموعة من الصفات الايجابية والسلبية

لأداء العمل⁵³، و توزيعها ضمن مجموعات، كل واحدة تتضمن على صفتين ايجابيتين و صفتين سلبيتين. ويكون

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

لكل صفة درجة محددة مسبقا ضمن جدول خاص تم إعداده لهذا الغرض. و على المقيم هنا أن يقوم بسحب

إحدى الصفات الايجابية و بعدها صفة سلبية وعلى هذا تقييم أداء الفرد.

- الشكل - 5 - : نموذج الاختيار الإجباري

يتكامل في عمله	جانب سلبي
يتأخر عن دوام كثيرا	جانب إيجابي
يستوعب سريعا للتوجيهات	جانب إيجابي
يميل للبحث و الدراسة	جانب سلبي
يطرح أفكار ابداعية	جانب سلبي
حاد البديهة و الدراسة	جانب سلبي
يتدمر أثناء العمل	جانب سلبي
يقف سلبيا من طالبي الخدمة	جانب سلبي
يؤجل عملية باستمرار	جانب سلبي
لا يتخذ قرارا واضحا	جانب سلبي
يتعاون مع زملائه في العمل	جانب إيجابي
يعمل بروح الفريق	جانب إيجابي

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

و محاسن هذا الأسلوب أنه يمنح التحيز و يوازن بين المعايير؛ و من سلبياته أنه يتطلب وضع قوائم مزاجية كثيرة من المعايير.

2.2. أسلوب الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه، في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المؤسسة كالوضعيات السيئة مثلا. يعتمد هذا الأسلوب على تحديد أكبر عدد ممكن من الوقائع و الأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر على كفاءة الفرد ومستوى أداء عمله، و يتم إعطاء كل منها درجة خاصة، وذلك بشكل تحتفظ به الإدارة. ويتم وضعها عادة من قبل المشرفين، و يتم تقسيم الأحداث و الوقائع إلى قسمين أساسيين هما: الوقائع التي انعكست على أدائه و كفاءته بشكل إيجابي والوقائع التي انعكست على أدائه بشكل سلبي. من مميزاته أنه يجعل عملية التقييم موضوعية لأن التركيز على الحقائق والأحداث التي حدثت بشكل فعلي إضافة إلى أنه يساعد على كشف نواحي القصور وإبراز نقاط القوة في أداء الفرد. أما من حيث العيوب، فإنها تتطلب جهدا ووقتا كبيرا، إضافة إلى أن المراقبة المستمرة قد تشعر المرؤوسين بالتذمر نتيجة إحساسهم أن أفعالهم و تحركاتهم تتعرض للتقيد. إضافة إلى أنه يغلب عليها التحيز⁵⁴، لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد و هناك من يميل إلى التساهل⁵⁵ وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلا.

3.2. أسلوب قوائم المراجعة ذات الأوزان:

يتم عي هذا الأسلوب دراسة متطلبات أداء كل وظيفة على حدى، والاعتماد على تحليل و توصيف الوظائف، وتحديد الصفات والخصائص المطلوب توفرها في القائمين على أداء هذه الوظائف⁵⁶. حيث يتم تحديد تلك الصفات و الخصائص، ووضع درجة محددة مقابل كل منها، دون إعلام المقيم بهذه الدرجة، ومن ثم يسأل عن مدى توافر كل صفة من هذه الصفات في الفرد، و في النهاية يتم تجميع أعلى الدرجات التي حصل عليها كل فرد

⁵⁴- مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002 المملكة الهاشمية الأردنية ص 119
⁵⁵- مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية طبعة أولى 2003 ص 210
⁵⁶- محمد حنظل حجازي، "إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ص 283

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

من تقييم الصفات المختلفة. و يتم الحكم على مستواه بالأحكام التالية: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز. يتميز هذا الأسلوب بالسهولة و يعطي فكرة عامة على أداء الفرد، إلا أنه لا يستطيع تحديد نقاط الضعف التي تحتاج لمعالجة؛ و لكن يعاب عليه جهل المقيم بالأوزان الموضوعية لكل سؤال واستخدام المعايير الشخصية والتي تتسبب في تحيز المقيم أحيانا .

4.2. أسلوب القوائم المشتركة:

يعتمد هذا الأسلوب على مراقبة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمله من قبل المشرف عليه. حيث يعتمد هذا المشرف على قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تصف سلوك الفرد. وعادة، تقوم الإدارة بوضع هذه القوائم ووضع الدرجات المقابلة⁵⁷ لكل سؤال من الأسئلة حسب أهميته و دون أن يعرف المشرف هذه الدرجات. يتميز هذا الأسلوب بسهولة إجرائه ووصفه لسلوك الفرد بشكل تام إلا أنه يمكن أن يخضع لبعض التحيز في بعض الأحيان.

5.2. أسلوب التدرج البياني السلوكي:

الهدف منه هو التغلب على المشاكل التي امتازت □ طريقة التدرج البياني⁵⁸، و هي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني. تتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية⁵⁹ والوقائع الحرجة للعامل على هذا التقييم، مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع للحصول على التقييم النهائي. ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى وقت كبير لإجرائها، كما أن اعتبار السلوك المتميز فيها في مرحلة معينة من أداء العامل يمكن يتغير في مرحلة أخرى.

1- مهدي حسن زويلف ، "إدارة الأقراد"، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية طبعة أولى 2003 ص 201
58- مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002 المملكة الهاشمية الأردنية ص 119
59- صلاح الدين عبد الباقي، " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة . طبعة 2002 ص 378

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

6.2. أسلوب التقرير المكتوب:

يقوم المشرف في هذا الأسلوب بمراقبة أداء الفرد الخاضع للتقييم أولاً بأول، ويدرس سلوكه وطريقة أدائه وتعامله مع زملائه، وجميع الأمور الأخرى المتعلقة بأداء العمل؛ ومن ثم يقوم بكتابة تقرير يصف فيه جميع الأمور التي لاحظها، ويقوم برفع التقرير إلى الإدارة العليا التي تقوم بتحليله بشكل متأن. تتميز هذه الطريقة على توفر المشرف إلى جهد ووقت كبيرين ويزداد صعوبة كلما زاد عدد هؤلاء المرؤوسين. و يعاب على هذه الطريقة بالتعقيد وتحتاج لجهد و وقت كبير وحاجتها إلى التمكن في أسلوب المشرف المباشر.

المبحث الثالث : المشاكل و المعوقات التي تقف أمام قياس تقييم الأداء

يعتبر تقييم الاداء أحد وظائف إدارة الأفراد و الموارد البشرية ذات المبادئ و الممارسات العلمية المستقرة ، و مع ذلك تعاني الكثير المؤسسات الإدارية و الاقتصادية من مشاكل و معوقات خاصة بعملية التقييم ، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل تقييم الأداء و لهذا تقوم المنظمات بانتهاج اجراءات لإدارة الأداء و معرفة النتائج المترتبة عن ذلك و من هنا لا بد من وضع ارشادات لتقييم أداء فعال .

المطلب الأول: مشاكل و أسباب فشل تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضا للخلاف والمصاعب مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، خاصة لتعدد مصادر التقييم، فمنها ما يكون مصدره الأفراد الخاضعين للتقييم، ومنها ما يعود إلى نظام التقييم، ومنها ما يكون مصدره أداة التقييم نفسها⁶⁰.

⁶⁰محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1 ، 2014،ص177

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

1. المشكلات التي تتعلق بالمشرفين المقيمين :

يرجع أسباب المشاكل التي تتعلق بالمقيمين إلى عدم دقة التقييم أو نقص الخبرة في أداء التقييم أو عدم الموضوعية و يمكن إبراز هذه المشكلات في الآتي :

- **تأثير الهالة :** و يحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كما يتم تقييم أداء عامل ما، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يجبها أو لا يجبها⁶¹.
- **التأثر بالأداء الحديث :** يعتمد أغلب الرؤساء بتقييم أداء العاملين في المدة السابقة و يميلون بالاستمرار في نفس التقييم مما يوقع الرؤساء في التأثير بمستوى الأداء الحديث للعمل. و لتفادي هذه المشكلة، يتم تدريب الرؤساء على التدوين في سجلات الملاحظات عن مستوى أداء الموظفين خلال السنة، وعلى فترات متقاربة، ليتيح لهم كفاءة الأشخاص بطريقة دقيقة و واقعية⁶².
- **الاتجاه نحو مركزية النزعة:** تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القانون بالتقييم ، الإقتراب من طرفي المقياس المدرج. و بمعنى آخر يبدو أنهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس⁶³.
- **خطأ اللين أو التشدد:** في حالة أن المقيم يميل إلى اللين، فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية؛ أما الميل إلى التشدد، فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم⁶⁴. و كلاهما يفتقد للموضوعية.

⁶¹مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط2000، ص 109
- ⁶²محمد عبد الوهاب حسن عسماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ط 1، 2014، ص 178

⁶³حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 314
- ⁶⁴مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط2000، ص 109

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- خطأ التحيز: تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائم بالتقييم. قد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب و التي ترجع إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع أو الاضطراب النفسي. رغم أنه من الصعب التعامل في ظل التحيز، فإن الأساليب الوصفية تعطي فرصة أقل للتحيز بعامل الوقت، و قد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت، فالانطباع الحالي له تأثير أكبر في التحيز في التقييم و قد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى⁶⁵.
- خطأ الانطباع الشخصي: إنه من الممكن للرئيس أن يكون انطبعا سريعا إيجابيا أو سلبيا عن أحد مرؤوسيه، دون أي ضوابط تحكم هذا الانطباع بالمظهر العام للمرؤوس ومدى قدرته على التعبير الشفهي⁶⁶.
- خطأ التأثر بالمنصب: يتأثر بعض المسؤولين عند التقييم بعنصر أو وظيفة من يخضعون لتقدير كفايتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرهم تقديرا مختلفا عن غيرهم، و ليس على أساس الكفاءة في العمل⁶⁷.
- خطأ التقدير باختلاف الغرض: يتأثر معد التقييم عادة بالغرض من عملية التقييم، فإذا كان الغرض من التقييم تطوير أداء الموظف فإن معد التقرير يكون مشددا؛ أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافآت فالمقيمون يميلون إلى إعطاء معدلات و تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الأغراض.
- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير: إهمال الرؤساء في إعداد التقارير من خلال إعدادها دون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات. و يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بعملية التقييم و إلى قلة التوعية و غياب الهدف الأساسي من هذه العملية أو عدم دعم الإدارة العليا لعملية التقييم⁶⁸.

⁶⁵حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 313
⁶⁶-أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2004ص 169
⁶⁷- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1 ، 2014،ص179

⁶⁸- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1 ، 2014،ص179

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

2. المشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم:

هناك عدة أخطاء في عملية التقييم و من أهمها مايلي:

1.2. عدم وضوح الأهداف:

ما لم تكن الأهداف واضحة و محددة نسبيا، فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة. فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما. إن الأهداف تعد بالغة الأهمية بالنسبة للتحسين، ولكنها تعد بالغة الأهمية أيضا بالنسبة لانتظام العمل واستمراره؛ إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن الموظفون من تركيز طاقتهم على تحقيق ما ينتظره المدير⁶⁹.

- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- شعور العامل بالحيف و الظلم و عدم الأمان.
- ميل العامل للكسل و عدم اهتمامه بنتائج التقييم⁷⁰.
- عدم الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين.

2.2. المشكلات التي تتصل بنظام التقييم:

- استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- استخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة و مستوى الوظيفة، سواء كانت وظيفة فنية أو إدارية؛ مما لا يعكس الأداء الحقيقي. كما يتنافى أسلوب استخدام نموذج موحد لكل المستويات مع نظام ترتيب الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف وتفادي مسؤولياته.

⁶⁹- أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2004، ص 165
⁷⁰- مصطفى نجيب شلوش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 110

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة.
- عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.
- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة و دقيقة للأداء.
- اتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير⁷¹.

3.2. المشكلات المتعلقة بإدارة نظام التقييم :

- **قلة النشرات الدورية**: قلة إصدار النشرات الدورية مثل اللوائح و القرارات والإرشادات المنظمة لعملية تقييم الأداء، و عدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين.
- **قلة المتابعة**: لا بد من وجود متابعة من قبل الجهة التي قامت بوضع هذا النظام والبحث عن المشكلات والأخطاء التي قد تواجه القائمين على تطبيق النظام.
- **عدم تدريب الرؤساء المباشرين**: لا بد من وجود تدريب مستمر للرؤساء وإعلامهم بالأساليب الحديثة لعملية التقييم و بالأخطاء و المشكلات التي قد تحدث أثناء كتابة التقرير.

المطلب الثاني : النتائج و الإجراءات المترتبة على إدارة الأداء:

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء و فعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد و حفزهم للإجادة في الأداء ، و أن القدرة الإنتاجية للمؤسسات تتكون و تنمو بالتخطيط و الإعداد و العمل المستمر لتحسين و التطوير في كل مجالات الأداء ، و أن العمل البشري المنظم و المخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية ، و بذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

⁷¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1 ، 2014، ص 181

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- تحسين الإنتاجية : و الأداء طبقا للمواصفات، وتحسين جودة العمليات و المنتجات⁷²، و حسن استخدام وسائل الإنتاج ، و تخفيض أو منع العيوب والأخطاء ، و تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح، و إعادة تشغيل المنتجات المعيبة وتطوير المنتجات و تنويع مجالات استخدامها، و تخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة المستخدمين، و ابتكار منتجات و أساليب وسائل إنتاج متطورة دائما.

كما يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:

- التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات. وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرها و كفاءتها وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل.

- تطوير الأفراد : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين. وتساعد الإدارة في اعتماد أسس سليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

- رفع دوافع الأفراد :إن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة ، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي ، فالعاملون يتطلعون دوما إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتيا.

- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية : تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية إذ أن هناك أسس في تصميم الحوافز⁷³ تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء. و لذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج

⁷²صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة - ط 2002 ، ص 375
⁷³محمد حفيظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص 212

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

تقوم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف

تركز على المهارات:

و إذا نظرنا إلى الإدارات التي يكون كل ما يعينها التطوير الدائم فهي [لتم بنشر الأفكار و المفاهيم الجديدة وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الأفكار الجديدة.

و في هذه الحالة تكون مهمة المشرف هي تولي مسؤولية حل المشكلات و الأنشطة المختلفة للتطوير الدائم، ومع تطور الخبرة يتولى الآخرون من أعضاء الفرق مسؤولية تطوير مستوى الأداء للجماعات.

و إذا ما تم استخدام هذه الأساليب، وتم التأكيد على أهميتها على كل المستويات، يمكن أن تصبح إستراتيجية التطوير الدائم أسلوباً للحياة في المؤسسة، ويمكن بل يجب أن يكون التطوير الدائم واحداً من القيم الأساسية للمؤسسة، أو ينعكس على الأسلوب الذي ينصرف به كل فرد من العاملين، و أن يتم تدعيمه عن طريق إدارة الأداء و المكافآت حيث تكون القدرة على التنشيط و تحقيق التطوير معيار مهم لتقييم و مكافأة الأداء.

أما الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء فيمكن إجمالها فيما يلي :

إصلاح و تعديل الأجر أو المرتب: قد تم تعديل الأجر نتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد يجب أن نتبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء

النقل داخل التنظيم: فد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم،

شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب و التنمية: يترتب على زيادة أعباء و متطلبات العمل خلق أوضاع

أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظيفة، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة و المهارة بجانب المهارات الحالية معناها، المقدره الذهنية والعضلية و المكتسبة المطلوبة للفرد.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

التحويل إلى وظيفة أخرى: يمكن للأفراد تحقيق النمو و التقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى يحدث هذا عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة و المستخلصة من تقييم الأداء أي أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته.

الترقية: كما أنه قد يترتب على الترقية الزيادة في الأجر ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال فالترقية تعني النقل إل مركز أو وظيفة أعلى و غالبا ما يتم الترقية إلى مستوى أو نتيجة لتقييم الوظائف و تصنيف المهام. **تعيين المسار الوظيفي للفرد:** إن الغرض الأساسي من تقييم أداء الفرد هو المساعدة على تقدم الفرد في المسار الوظيفي المختار و لهذا الشكل فإن تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد على متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم.

المطلب الثالث: إرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال

إن تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف صحيحة، و تكون عاملا مساعدا للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخص الموظفين. و يؤكد أكثر أصحاب الأعمال بأن لنظام تقييم الأداء الفعال العديد من الفوائد. على سبيل المثال، يكون التقييم كمستند رسميا يساعدك على تحديد و تصحيح أسباب ضعف الأداء و تخطيط التطوير المهني للموظف و يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية و على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، و تحسين معدل الإنتاجية في القسم أو المؤسسة.

و يجب أن لا تنسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في تقليل من تدمير العاملين من الترقية و تعظيم إحساسهم بعدالة إجراءات المؤسسة.

هناك خمسة عناصر ليكون نظام تقييم الأداء ناجحا و يجب أن يصمم لإعطاء الموظفين أهدافا و يقيس أدائهم بشكل موضوعي و تتمثل فيما يلي:

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

التغذية الراجعة الغير رسمية و المنتظمة من قبل المشرفين : من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي. يحتاج الموظفون إلى مراجعة منتظمة من المشرفين فيما يتعلق بأدائهم، و هذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية و ليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية. و يتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لمرؤوسيههم و العمل المباشر معهم حسب الإمكان: مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به: أي أن على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مرؤوسه و يناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها. يجب على المشرفين أن يحددوا الجدارات الرئيسية للوظيفة و من ثم يستخدموا هذه الجدارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية.

يجب أن يقدم المشرفون المساعدة لمرؤوسيههم مثل التدريب الإضافي، و ذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف. يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة، والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف و رئيسه، و يجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية: يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجهة الموظف لمشاكل في الأداء.

المراجعة الرسمية التي توقف بدقة الصورة الشاملة : من الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة و لا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي و بانتظام نصف سنوية أو حتى سنوية وهدف هذه اللقاءات إلى تقييم مدى انجاز الأهداف و خطط العمل الموضوعة سابقا.

تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة: يجب ان يدرّب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة و موثوقة.

و للتقييم عدة مزايا منها كل العامل المسئول و المسئولية و هي :

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

يمكن العامل من رفع تحسين أداءه لعمله و ذلك لإدراكه أنه محل مراقبة مستمرة، تحفز العامل على تحسين أداءه للحصول على تقديرات ممتازة لعمله و أن مستقبله يتوقف على نتيجة هذه التقديرات.

يساهم نظام تقدير الكفاءة في الكشف على قدرات⁷⁴ و مهارات الأفراد غير مشغلة في عملهم الحالي:

يساهم في تقوية الموارد البشرية فهي أساس عادل و موضوعي تركز عليه عملية الترقية و النقل و منح العلاوات و المكافآت التشجيعية و غيرها.

يساهم في تحديد الاحتياجات في مجال التكوين فتقارير الكفاءة تساهم في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين:

تمكن المسئول من معرفة مرد ودية كل من الموظفين و إمكانية تقديم توجيهات ونصائح لكل منهم.

تمكن إجراء عملية الاختيار للترقية على أساس موحد بين الجميع وبذلك يتم حسم الخلافات حول الأجور.

تمكن المؤسسة من دراسة المناصب ومراجعتها وتحديثها ذا لزم الأمر لذلك كما تساعدها على تسطير أهدافها المستقبلية و تحقيقها.

تقدير الكفاءة يعتبر كأساس عمليات الإصلاح الإداري.

يساهم في دعم العلاقة بين العاملين و الإدارة: و من هذا أنه إذا كان التقييم مهما للمؤسسة فإنه ضروري و أساسي للمسؤولين و خاصة للموظف باعتباره مرحلة حاسمة في حياته المهنية فبواسطته يرقى و يصل إلى ما يطمح إليه.

ومن هنا نرى متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:⁷⁵ يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها على مدى

توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية ، و منها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء . و يمكن التعبير عن

هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية:

⁷⁵ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة دار غريب جمهورية مصر العربية 1997

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة أو من الواقع الفعلي في المؤسسات المماثلة .
- أن تكون معدلات و معايير الأداء أدوات تساعد في إشارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم.
- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية على كمية وجود نتاج الأداء.
- و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين⁷⁶ و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدّة و اللين، و لمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي يتوفر في مقاييس الأداء و المواصفات التالية:
من الموضوعية و الوضوح و الثبات و التمييز، كذا أن تكون المقاييس سهلة لاستخدام و قليلة التكاليف.
- الدقة في اختيار المواصفات.
- التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لدى اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة.
- تحديد نماذج و استمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المقيم من استخدامها بيسر و سهولة.
- أن يتولى عملية تقييم الأفراد المباشر.
- أن يخضع جميع العاملين في المؤسسة لملية تقييم الأداء و مهما كانت مستويهم الوظيفية.

⁷⁶ عبد الباري درة، نسر زهير الصباغ، مروة أحمد ، ياسر العدوان ، إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة ، جمهورية مصر العربية، 2008 ، ص 293.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

- إخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك، وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية

لمساعدتهم و توجيههم نحو تنمية قدراتهم و مواهبهم.

مزايا قياس أداء العاملين بفاعلية: من المزايا في ضمان الحد الأدنى من العدالة الوظيفية و أيضا ضمان

اختيار الموظفين الأكفاء عند التعيين و الترقية و رفع الروح المعنوية و توحيد أسها تحديد الأجور و العلاوات، و كذا

تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد و الوحدات و رفع روح المنافسة الشريفة بين العاملين و الوحدات و تطوير أداء

الأفراد و الوحدات أخير متابعة الأعمال.

الفصل الثاني : ماهية تحديد تقييم الأداء

خاتمة الفصل الثاني:

إن تقييم الأداء هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات و كفاءة العاملين و الوقوف على نقاط القوة و الضعف للفرد ، و ذلك لأجل تعديل مسار المنظمة و تحقيق أهدافها حيث تكمن أهمية الأداء بإيجابية التي تعود للمنظمة من تحقيق الاستقرار و التكيف و النمو .

ومن أهم أهداف التقييم هو زيادة فعالية المنظمة و ذلك باتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم نتائج التقييم اعتمادا على عدة معايير ومحددات كل منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون ناتج أدائه و كذا اختيار الطريقة المثلى التي تتماشى مع المنظمة إلا أنه لا يخلو من الصعوبات التي تواجه عملية التقييم .

إذن من أجل اتخاذ القرارات المناسبة و الحصول على نظام تقييم أداء ناجحلابد من تصميمه لإعطاء الموظفين أهدافا و قياس أدائهم بشكل موضوعي .

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

مقدمة :

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة الطريقة التي تؤثر الإدارة

المسار الوظيفي على أداء العاملين بالإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

من أجل ذلك، سيقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول يقدم النموذج النظري

للدراسة، المبحث الثاني يستعرض منهجية الدراسة. أما المبحث الثالث، فيخصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: النموذج النظري وفرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى الإجابة عن الاشكالية التالية: ما أثر ممارسات إدارة المسار الوظيفي بالإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أداء العاملين ؟

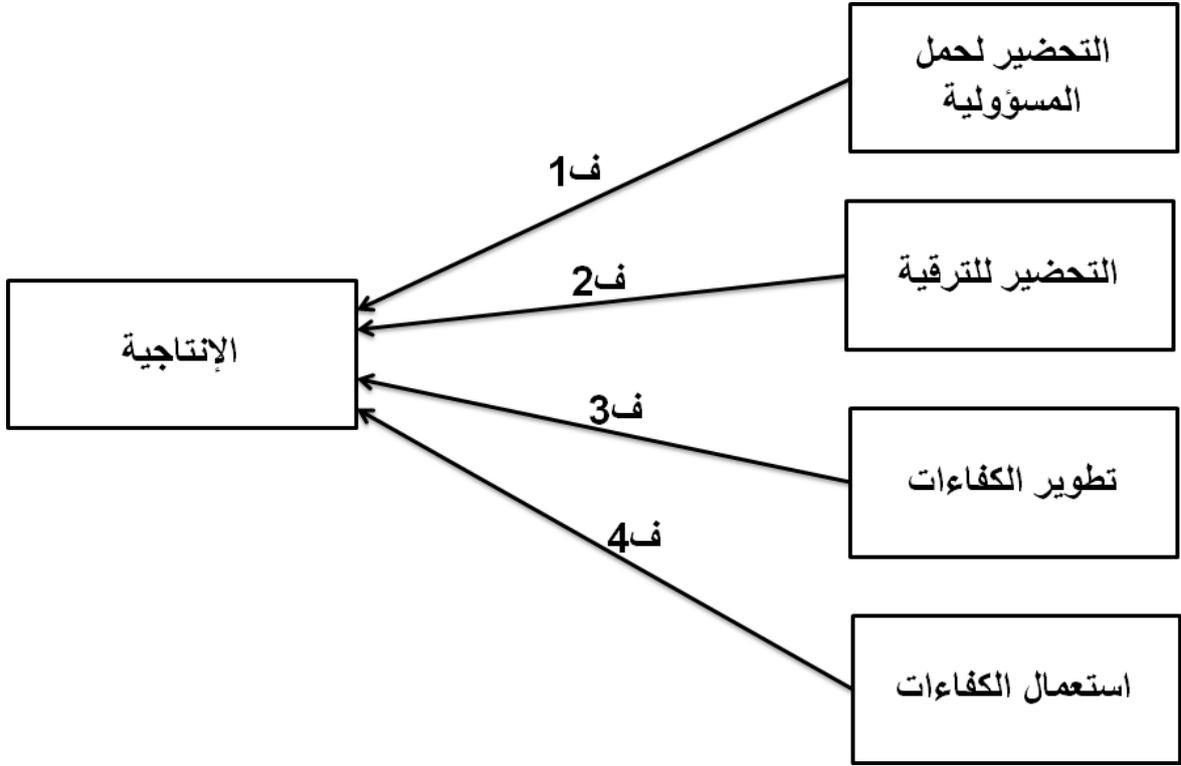
من أجل الإجابة على اشكالية البحث، و على ضوء المعلومات التي تضمنها الشق النظري للمذكرة، اقترحنا نمودجا نظريا يوضح مختلف العوامل المؤثرة على علاقة المسار الوظيفي بأداء العمال (الشكل رقم (6)). فيما يلي سنعرف متغيرات النموذج و نبين فرضياته:

1. إدارة المسار الوظيفي :

المسار الوظيفي هو نمط العمل و النشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الانسان، فهو مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل و التي تمتد عبر حياة الفرد.⁷⁷

تستعين ادارة الموارد البشرية ببعض تقنيات في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة و بين الوظيفة من جهة أخرى و من هاته التقنيات مايلي :تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا. عموما، تهدف هذه التقنيات إلى : تحضير العامل لحمل مسؤوليات أكبر، تحضيره للترقية و شغل مناصب أعلى مرتبة في الهرم التنظيمي، تطوير كفاءاته و السماح له باستعمالها.

⁷⁷عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي " دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2005. ص 546.



الشكل (6): النموذج النظري للدراسة

2. الإنتاجية:

في هذه الدراسة، استعملنا الإنتاجية كمؤشر على أداء العامل. تعرف الإنتاجية على أنها مقياس للعلاقة بين المخرجات و المدخلات؛ أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، كما تعد مقياس لحسن استغلال الأمور و الإنتاج و السلع و الخدمات⁷⁸.

على مستوى المؤسسة، الإدارة الجيدة للمسارات الوظيفية للعمال من شأنه أن يرفع حافزية العمال و مستوى كفاءتهم، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية. من هذا المنطلق، تمت صياغة الفرضيات التالية (الشكل 6):

⁷⁸- غسان قاسم داود اللامي، و أميرة شكروني البياتي " إدارة الإنتاج و العمليات " مرتكزات معرفية و كمية - دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008 ص 39.

- ف1: تحضير العامل للمحمل مسؤولياتاً كبيراً يؤثر إيجاباً على إنتاجيته.
- ف2: تحضير العامل للترقية وشغل مناصباً علمية مرتبة في الهرم التنظيمي يؤثر إيجاباً على إنتاجيته.
- ف3: تطوير كفاءة العامل يؤثر إيجاباً على إنتاجيته.
- ف3: السماح للعامل باستعماله كفاءته يؤثر إيجاباً على إنتاجيته.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من أجل اختبار الفرضيات، أجريت دراسة كمية اختبارية منسوبة على المحتوى. في هذا الإطار، وزعت استبيان على عينة من الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية و المنظمات العمومية بمدينة مغنية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

1. مكونات الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعاً، فهي عبارة عن استمارة تظم مجموعة أسئلة توجه إلى عينة من الأفراد.

- حيث يسهل الاستبيان من عملية تجميع المعطيات وتصنيفها وبالتالي تحليلها والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة.

- لقد اعتمدنا عليها في البحث للتقصي العلمي، و اختبار الفرضيات، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة (الملحق رقم 01 يستعرض الاستمارة التي استخدمت في الدراسة).

يوضح الجدول رقم (3-1) أدوات القياس (الأسئلة) التي استعملت لقياس كل متغير من متغيرات النموذج النظري المقترح.

الجدول رقم (3-1) : الأبعاد و الأدوات المستعملة لقياس متغيرات الدراسة

المرجع	الأسئلة	المتغير	البعد
إن إعاد الط بال بة ن	<p>RESP01: على مستوى المنظمة التي تعمل فيها، تم إعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة</p> <p>RESP02: على مستوى المنظمة التي تعمل فيها يتم تحضيرك لحمل مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة.</p>	المسؤولية	إدارة المسار الوظيفي
	<p>PROMO01: على مستوى المنظمة التي فيها يتم تحضيرك لشغل وظيفة ذات رتبة و مستوى أعلى في السنوات الخمسة المقبلة</p> <p>PROMO02: هناك في المؤسسة مسؤولون يساعدوني على التعرف على مهاراتي و قدراتي</p> <p>PROMO03: هناك في المؤسسة مسؤولون يساعدوني على رسم مخططات للحصول على مناصب أحسن</p>	الترقية	
	<p>DEVCOMP01: هناك عي المؤسسة مسؤولون يساعدوني على التعرف على تطوير مهاراتي و قدراتي</p> <p>DEVCOMP02: هناك عي المؤسسة مسؤولون يساعدوني على تطوير مهاراتي و قدراتي</p> <p>DEVCOMP03: أستفيد على مستوى المنظمة التي أنتمي إليها من تكوينات تسمح لي برفع مستوى كفاءتي</p> <p>DEVCOMP04: داخل منظمتي، يتم التعرف على مهاراتي.</p>	تطوير الكفاءات	
	<p>UTILCOMP01: داخل منظمتي غالبا ما تكون فرصة لإستخدام مهارات تقنيتية في ممارسة واجباتي</p> <p>UTILCOMP02: داخل منظمتي ، استخدم قدراتي لتطوير منتج جديد.</p> <p>UTILCOMP03: داخل منظمتي لدي امكانية للعمل في مشاريع تحدي تقنية مهمة</p>	استعمال الكفاءات	

	PERF11 : عدد الوحدات المنجزة PERF12 : عدد العملاء الذين تتم تلبية حاجاتهم PERF13 : حجم العمل المنجز	الإنتاجية	مستوى الأداء
--	--	-----------	--------------

2. الأدوات و الإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا الفرع، بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

1.2 الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة

● تحكيم الاستبيان : قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل الأستاذ المشرف ، وهذا بغية التأكد من

سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

- من أجل الوقوف على مشكلية التصميم والمنهجية؛

و في الأخير وبناء على ملاحظات وتوصية الأستاذ المشرف، تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

● اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى، فقد تم

استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات

فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل

تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

2.2 البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.20، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكنا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة. من أجل اختبار الفرضيات، أجرى انحدار خطي متعدد.

3. النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

وزع الاستبيان على 140 موظف بمختلف المؤسسات الاقتصادية و المؤسسات العمومية للفترة الممتدة من 2016/05/17 إلى غاية 2016/05/29، و لم يتم استرجاع 7 و تم إلغاء 10 و كان و ذلك في أوقات مختلفة و كان عدد الاستبيانات المسترجعة و القابلة للتحليل 123 استمارة و هو ما يمثل 88% من عدد الاستبيانات الموزعة. لذا قمنا باستخدام نظام spss 20 لتحليل خصائص العينة فتحصلنا على النتائج التالية:

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي".

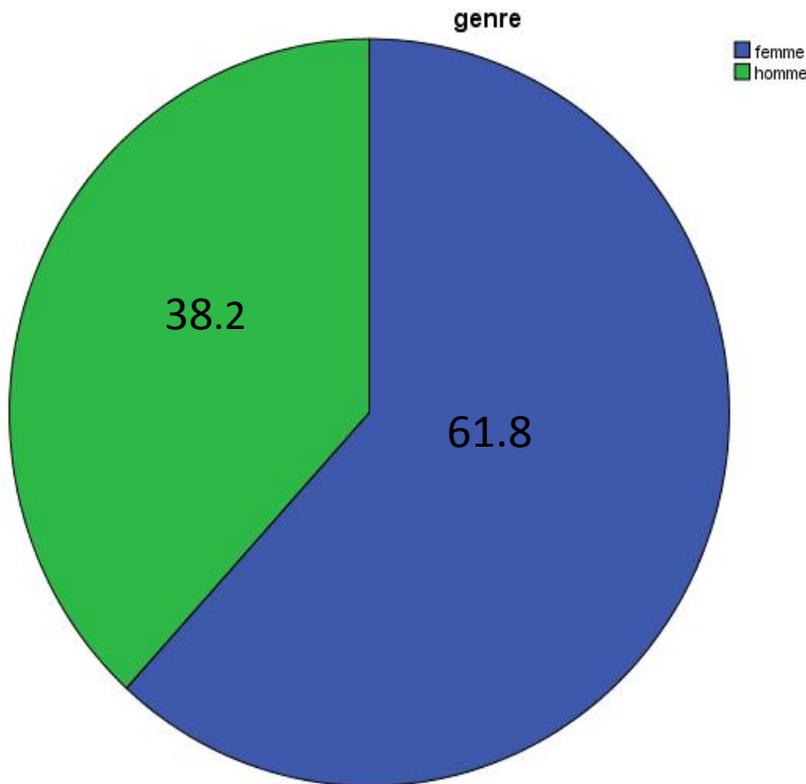
يبين الشكل رقم (7) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (3-2) : توزيع العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
femme	76	61,8	61,8	61,8
Valide homme	47	38,2	38,2	100,0
Total	123	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

الشكل 7: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس



من خلال التوزيع النسبي في الدائرة للشواهد الاجتماعية الممثلة في الشكل (7) و التي تتناول متغير الجنس فإن البيانات الإحصائية التوزيعية توضح أن:

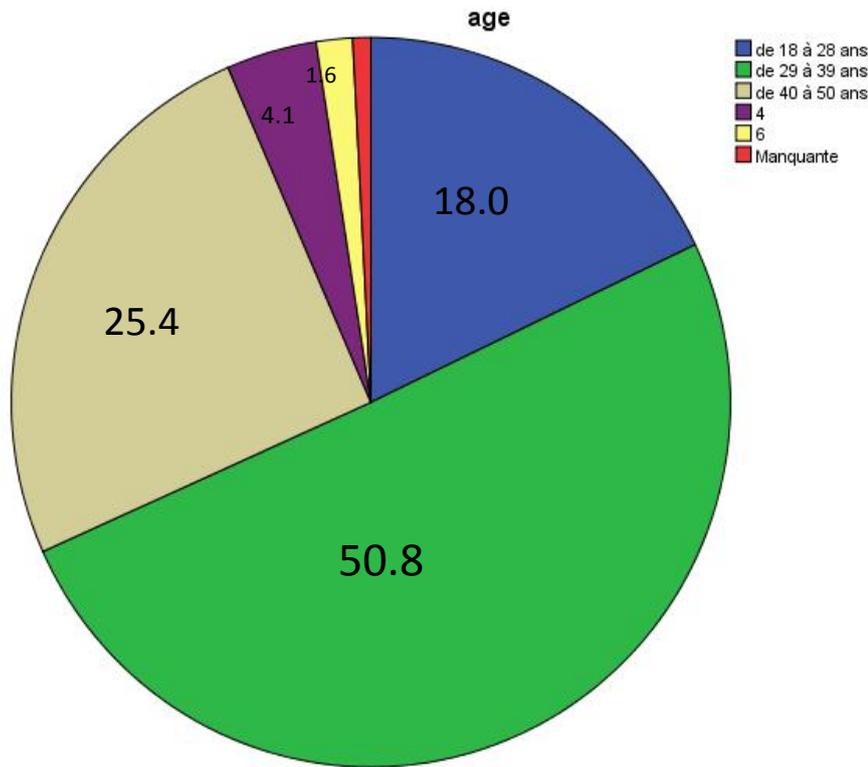
- 61.8% من مفردات العينة تمثل اللون الأزرق (الذي يرمز للمرأة) أي ما يعادل 76 امرأة.
- 38.2% من مفردات العينة تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز للرجل) أي ما يعادل 47 رجلا.

الجدول (3-3): توزيع العينة حسب السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 18 à 28 ans	22	17,9	18,0	18,0
de 29 à 39 ans	62	50,4	50,8	68,9
de 40 à 50 ans	31	25,2	25,4	94,3
4	5	4,1	4,1	98,4
6	2	1,6	1,6	100,0
Total	122	99,2	100,0	
Manquante Système manquant	1	,8		
Total	123	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

الشكل 8: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب السن



من خلال الشكل (8) الذي يوضح التوزيع النسبي للشواهد الاجتماعية في الدائرة النسبية التي تتناول متغير السن يتبين أن:

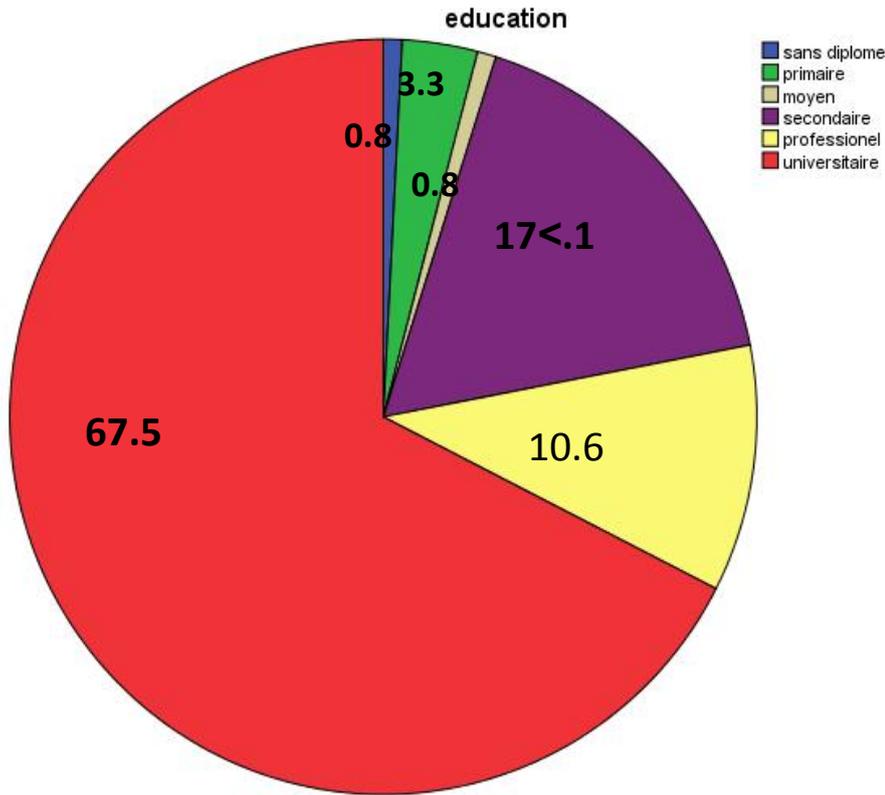
- اللون الأخضر يتغلب بنسبة 50.8% من مفردات العينة (والذي يرمز إلى الفئة العمرية من 29 إلى 39 سنة)،
- ويليهما بعد ذلك اللون الرمادي بنسبة 25.4% (والذي يرمز إلى الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة)،
- وبعدها اللون الأزرق بنسبة 10.8% (الذي يرمز للفئة من 18 إلى 28 سنة)،
- وأخيرا اللون البنفسجي بنسبة 4.1% (الذي يرمز إلى الفئة التي تتجاوز 51 سنة).

الجدول (3-4) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
sans diplome	1	,8	,8	,8
primaire	4	3,3	3,3	4,1
moyen	1	,8	,8	4,9
Valide secondaire	21	17,1	17,1	22,0
professionel	13	10,6	10,6	32,5
universitaire	83	67,5	67,5	100,0
Total	123	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

الشكل 9: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من خلال التوزيع النسبي الموضح في الدائرة النسبية في الشكل (9) والتي تتناول متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن:

- 67.5 % التي تمثل اللون الأحمر (الذي يرمز إلى المستوى الجامعي) أي 83 شخصا.

- 17.1% التي تمثل اللون البنفسجي (الذي يرمز إلى المستوى الثانوي) أي 21 شخصا.
- 10.6% التي تمثل اللون الأصفر (الذي يرمز إلى المستوى التكويني المهني) أي ما يعادل 13 أشخاص.
- 0.8% التي تمثل اللون الرمادي (الذي يرمز إلى المستوى المتوسط) أي ما يعادل شخص
- 3.3 % التي تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز للمستوى الابتدائي) أي ما يعادل 4 أشخاص.

المطلب الثالث: مصداقية وثبات أدوات القياس

من أجل تأكيد التنسيق الداخلي لعبارات أدوات قياس المتغيرات في الاستبيان ، تم حساب مؤشرات Alpha من أجل تأكد التنسيق الداخلي لعبارات أدوات قياس المتغيرات في الاستبيان ، تم حساب مؤشرات Alpha : cronbarck

الجدول رقم (3-5) : قيم معامل الثبات

الأبعاد	المتغير	عدد الأسئلة	Cronback alpha
إدارة المسار الوظيفي	PERF : المسؤولية	2	0,844
	PROMO : الترقية	3	0,768
	DEVCOMP : استعمال الكفاءات	4	0,872
	UTILCOMP : تطوير الكفاءات	3	0,867
الأداء	PROD : الانتاجية	3	0,796

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

انطلاقا من الجدول (3-5) أعلاه، يتوضح أن معاملات الثبات Alpha cronbach's لأدوات القياس المتعلقة بكل المتغيرات تتراوح قيمها ما بين 0.768 و 0.872، وهي قيم مرتفعة. الأمر الذي يدل على أن أدوات القياس المستعملة ملائمة مع المتغيرات التي تقيسها و يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرفعة.

المبحث الثالث: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

من أجل اختبار الفرضيات، أجري انحدار خطي متعدد باستعمال برنامج SPSS 20. فيما يلي، سنعرض ونحلل النتائج المحصلة.

المطلب الأول : الاحصاء الوصفي و الارتباط

كما يوضحه الجدول (3-6)، جاءت نتائج الاحصاء الوصفي لتبين أن أدنى قيمة أعطتها المستجوبون لمختلف المتغيرات كانت 01 و أعلى قيمة 07. كما تبين أن متوسط هذه القيم تراوح بين 2.0500 و 3,3648.

الجدول(3-6): الاحصاء الوصفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Statistique
RESP	122	1,00	7,00	3,3648	,09403	1,03859	1,079
PROMO	120	1,00	7,00	3,2889	,08749	,95846	,919
DEVCOMP	118	1,00	7,00	3,2352	,09908	1,07630	1,158
UTILCOMP	116	1,00	7,00	3,0345	,10288	1,10806	1,228
PROD	60	1,00	5,00	2,0500	,10973	,85000	,723
N valide (listwise)	46						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

بالنسبة للارتباط (corrélation)، يبين الجدول(3-7) أن الانتاجية ليس لها أي ارتباط ذا دلالة مع المتغيرات المستقلة، أي أن تحضير العامل لحمل مسؤوليات أكبر، تحضيره للترقية و شغل مناصب أعلى مرتبة في الهرم التنظيمي، تطوير كفاءاته، و السماح له باستعمالها.

إلى جانب الارتباط، يتوجب التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد (Multicollinearity). من أجل ذلك، يتم الاستدلال بال VIF. (الجدول 3-8). في حالة ما إذا كان ال VIF أكبر من 10، فهذا يدل على وجود ارتباط متعدد. في دراستنا هذه، يبين الجدول (3-8) أن ال VIF كان أقل من 03.5 بالنسبة لكل المتغيرات الأمر الذي يدل على عدم وجود ارتباط متعدد.

الجدول (3-7): الارتباط

		PROD	RESP	PROMO	DEVCOMP	UTILCOMP
Pearson Correlation	PROD	1,000	-,089	,071	,063	,001
	RESP	-,089	1,000	,724	,626	,610
	PROMO	,071	,724	1,000	,791	,739
	DEVCOMP	,063	,626	,791	1,000	,775
	UTILCOMP	,001	,610	,739	,775	1,000
Sig. (1-tailed)	PROD	.	,256	,301	,322	,496
	RESP	,256	.	,000	,000	,000
	PROMO	,301	,000	.	,000	,000
	DEVCOMP	,322	,000	,000	.	,000
	UTILCOMP	,496	,000	,000	,000	.
N	PROD	56	56	56	56	56
	RESP	56	65	64	63	62
	PROMO	56	64	64	63	61
	DEVCOMP	56	63	63	63	61
	UTILCOMP	56	62	61	61	62

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

الجدول (3-8): المعاملات

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,040	,402		5,079	,000		
1 RESP	-,220	,152	-,291	-1,452	,153	,462	2,164
PROMO	,217	,207	,274	1,047	,300	,272	3,681
DEVCOMP	,085	,183	,117	,466	,643	,293	3,413
UTILCOMP	-,085	,170	-,114	-,498	,621	,352	2,842

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

بعد تحاليل الارتباط و الارتباط المتعدد، تم اختبار الفرضيات أي العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. من أجل ذلك، تم الاعتماد على المعامل المعياري Beta (Standardized Coefficients Beta) و T de Student.

هنا، يكون تأثير المتغير المستقل على التابع :

- ضعيفا إذا كان المعامل المعياري Beta أصغر من 0.29.

- متوسطا إذا تراوح المعامل المعياري Beta بين 0.3 و 0.49.

- قويا إذا كان المعامل المعياري Beta أكبر من 0.5.

و هذا على شرط أن يكون معامل ذا مستوى دلالة و T de Student مقبول أو جيد.

في دراستنا، يبين الجدول (3-8) أعلاه أن: ليس لأي متغير من المتغيرات المستقلة (تخصير العامل لحمل مسؤوليات أكبر، تخصيره للترقية و شغل مناصب أعلى مرتبة في الهرم التنظيمي، تطوير كفاءاته، و السماح له باستعمالها) أي أثر ذا دلالة على إنتاجية العمال.

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة التطبيقية، حاولنا تحديد أثر إجراءات إدارة المسار الوظيفي - من تحضير للعامل لحمل مسؤوليات أكبر، تحضيره للترقية و شغل مناصب أعلى مرتبة في الهرم التنظيمي، تطوير كفاءاته، و السماح له باستعمالها - على أدائه (إنتاجيته).

بعد توزيع استمارة على عينة من 123 عامل، و إدراء انحدار خطي متعدد، لم تثبت النتائج أي أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

على هذا الأساس تم في النهاية:

نفي الفرضية ف1 الناصة على أن: تحضير العامل للحمل لمسؤوليات أكبر يؤثر إيجابا على إنتاجيته.

نفي الفرضية ف2 الناصة على أن: تحضير العامل للترقية و شغل مناصب أعلى مرتبة في الهرم التنظيمي يؤثر إيجابا على إنتاجيته.

نفي الفرضية ف3 الناصة على أن: تطوير كفاءات العامل يؤثر إيجابا على إنتاجيته.

نفي الفرضية ف4 الناصة على أن: السماح للعامل باستعماله لكفاءاته يؤثر إيجابا على إنتاجيته.

الخاتمة العامة

خاتمة عامّة:

من خلال هذه المذكرة درسنا أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية. من أجل الإجابة على هذه الإشكالية، قسمت المذكرة إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي. من خلال الجانب النظري، تبين أن إدارة المسار الوظيفي التي تمثل الإعداد الجيد و التنبؤ السليم بمجموع المهام و الوظائف المثالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي مع زيادة مسؤولياتهم و واجباتهم، فتؤدي إلى إحساسهم بأن المؤسسة حريصة على تخطيط و تطوير مستقبلهم الوظيفي لتلبية طموحاتهم الوظيفية والذي جعلهم أكثر ارتباطا بها و تخفيفهم عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم مستقبلا و تحقيق الاستقرار الوظيفي و التخفيض من معدل دوران العمل؛ و من جهة أخرى، فإن هذا سوف ينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا و يزيد من جاذبيتها في استقطاب ذوي الكفاءات العالية.

ولتحقيق ذلك لابد من المرور عبر عملية مهمة ألا و هي تقييم أداء هؤلاء العمال من أجل معرفة كفاءتهم و مهاراتهم، وبالتالي المكان الصحيح الذي يجب أن يكون فيه و حتى يمكن أن يحقق المقولة "العامل المناسب في المكان المناسب". كما يجب على المؤسسات البحث على الأساليب الحديثة حتى تستطيع أن تقف أمام التحدي الذي يواجهها اليوم في تقديم عمل تطبيقي ميداني عن المسار الوظيفي و تطويره و أهميته في تحقيق الأهداف عبر عملية تقييم الأداء.

ولقد تين من خلال دراسة و تحليل أترإدارة المسار الوظيفي علأداء العاملين بالإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية بالجزائرأن المسار الوظيفي للفرد لا يؤثر على إنتاجيته.وكشفت الدراسة صعوبات و أخطاء تعترض نتائج التقييم.

و في الاخير، يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى التوصيات التالية :

- الابتعاد عن تميز في اختيار الموظفين و احترام مبدأ المساواة .
- توضيح مفهوم و أهداف نظام تقييم الأداء، و ذلك لتكون روح المسؤولية لديهم و تجنب النظرة السلبية للمستخدم اتجاه تقييم الاداء.
- حتى يكون التقييم له دور في دفع العامل لزيادة و تحسين أدائه لا بد من ابلاغه بأهداف العامة للمنظمة التي تنوي تحقيقها و ذلك وفق تغذية عكسية.
- يجب الربط بين نتائج أداء العاملين أثناء التقييم و أداء العامل و العوامل الخارجية الأخرى كمعدات الانتاج و ظروف الانتاج و بيئة المحيطة، حتى يكون التقييم أكثر دلالة و أكثر تحديد لأسباب الحقيقة في الانتاجية.
- بالرغم من الجهد المبذول، تتخلل هذه الدراسة الكثير من النقائص. كون عينة الدراسة صغيرة نوعا ما، و كذا مكان الدراسة محدود بمدينة واحدة فقط و هي مغنية و بالتالي لايمثل كل الادارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية بالجزائر الأمر الذي قد يؤثر على مصداقية النتائج العامة.

قائمة المراجع

المراجع:

الكتب

- 1- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- 2- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004
- 3- جاد الرب سيد محمد إستراتيجية تحسين و تطوير الأداء، ديوان المطبوعات، مصر، 2009
- 4- جاي روي و آخرون، الاداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مركز الخبرات بميك، القاهرة، 2003
- 5- دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، احكام الامرالرئاسي 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، دار الهدى عين ميله، الجزائر، 2010.
- 6- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة" دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، طبعة 2009.
- 7- همداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، طبعة 2004
- 8- يرك بريس "مهارات الإدارة في 24 ساعة"، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر الطبعة 2003.
- 9- كريس أشتون تقييم الادارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001،
- 10- مجيد الكوخي. إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014

قائمة المراجع:

- 11- محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الموارد البشرية"، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة، 2009.
- 12- محمد قاسم القريوتي الوجيز في إدارة الموارد البشرية مجد قاسم القريوتي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 13- محمد حافظ الحجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، 2005.
- 14- مصطفى محمود أبوبكر الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية "، دار الجامعة الإسكندرية ،
- 15- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان الأردن 2004
- 16- ماريون إي هاينز ، إدارة الاداء ، معد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1988.
- 17- مهدي حسن زويلف، " إدارة الأفراد"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة 2003.
- 18- محمد الصرفي، " هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة هورس الدولية للنشر و الإشهار، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، طبعة 2006
- 19- - مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، " إدارة الموارد البشرية" المملكة الهاشمية الأردنية طبعة 2002.
- 20- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، " دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، طبعة 2002.
- 21- ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، طبعة 2004.
- 22- سامح عبد المطلب عامر: التدريب على المهارات الشخصية. دار الفكر، عمان الأردن، 2011.
- 23- سعاد نائف بنوطي، " إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد" ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، طبعة 2007.

قائمة المراجع:

- 24- العربي بلقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان طبعة 2012.
- 25- عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005.
- 26- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية دار الجامعة . الاسكندرية، 2007.
- 27- عبدالسلام ذيب ،قانون العمل الجزائري و التحولات الاقتصادية ، دار القصبة للنشر ، الجزائر 2003،
- 28- عبدالسلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الادارة ، دار الجامعة الاسكندرية ، 2003
- 29- عبد الباري درة، نسر زهير الصباغ، مروة أحمد، ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية " الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة، جمهورية مصر العربية، طبعة 2008.
- 30- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية" القاهرة. دار غريب، جمهورية مصر العربية، طبعة 1997.
- 31- صلاح الدين عبد الباقي "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة ، طبعة 2002
- 32- رضا السيد ، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التويدر، القاهرة ، طبعة 2007
- 33- - رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية اسكندرية ، طبعة 2005.
- 34- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و الآلات و الإتجاهات الحديثة، جمعية القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 35- ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، جامعة معسكر الجزائر ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، طبعة 2009

المجلات

1. مثيرة بنت عبد الله بن فقير البلوشية، اللجنة العليا لتخطيط المدن " تنمية الموارد البشرية و تعزيز الإقتصاد الوطني " مسقط سلطنة عمان 2010.
2. د. أحمد ناصر الشيخ ، "التدريب و المسار الوظيفي تجربة الشركة السودانية للإتصالات"، الإبتجاهات المعاصرة في التدريب و الإستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة- جمهورية مصر العربية. الشارقة- الإمارات العربية المتحدة 2006.

الرسائل الجامعية:

1. بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
2. بوزورين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010.
3. بوراس فائزة ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008.
4. قشي إلهام ، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية "، رسالة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم نفس و عمل ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009
5. شارف مريم نسرين، أثر الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية وبنوك ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014.

الموقع الالكتروني

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/10/blog-post_5125.html

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Marylène Gagné and all. « The motivation at work scale ».2008
2. Christian Prat Dit Hauret. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS COMPTABLES STAGIAIRES AQUITAINS ?. Comptabilit_e et Connaissances, May 2005, France.pp.CD-Rom. <halshs-00581281>
3. **LA DIFFÉRENCIATION DES ANCRES DE CARRIÈRE Sa mesure et son rapport avec les cheminements de carrière.memoire** présenté à la Faculté des études supérieures,de l'Université Lavalpour l'obtention du grade de maître ès arts (MA.) ,canada ,2001

الملاحق



تمساح الجزائر
الملحقة الجامعية لمغنية

قسم العلوم الاقتصادية

مشروع بحث:

أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات الجزائرية

استبيان :

سيدتي / سيدي؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار بحث يتناول أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات، نرجو منك مآنت تفضلوا بملئ هذا الاستبيان.

يدخل هذا العمل في إطار متطلبات الحصول على شهادة ماستر "إدارة الموارد البشرية"، حيث تحركه أهداف علمية لا غير.

لذآت أمل الطالبان الباحثان أنينال هذا الاستبيان اهتمامكم، ونرجو تعاونكم في الإجابة على بنوده بكامل المعلومات بدقة وموضوعية من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان.

لايهدف هذا العمل إلى تسريب معلومات استراتيجية قد يكون لها أثر على الوضعية التنافسية لمنظمتكم . كل المعلومات المحصلة من هذا الاستبيان ستضلسرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية.

تكتسي مشاركتكم أهمية كبيرة من حيث أنها ستسمح بتطوير المعرفة العلمية، الإجابة عن إشكالية جوهرية و معالجة موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات و المجتمعات.

أرجو منكم أن تتقبلوا سيدي/سيدتي فائق تشكرات فريق البحث الواردة أسماؤهم أدناه.

ثلجي آمال، طالبة ماستر، إدارة الموارد البشرية.

بن علال نبية، طالبة ماستر، إدارة الموارد البشرية.

تحثأشراف: الأستاذ بلحسن محمد، أستاذ محاضر، قسما العلوم الاقتصادية، الملحقة الجامعية لمغنية، جامعة تلمسان. الهاتف:

0661291993. البريد الإلكتروني: bellahcene_mohammed@yahoo.fr

خصائص العينة

الاجابة تكون بوضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

1. هل أنت ؟ رجل امرأة

2. هل عمرك يتراوح بين ؟

من 18 إلى 28 سنة من 29 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 50 سنة 51 سنة فما فوق

3. ما هي الشهادة التي أنتم حاصلون عليها ؟

ليس لدي أية شهادة متوسط جامعي
 ابتدائي ثانوي تكوين مهني

4. كيف تم تعيينك في الوظيفة؟

امتحان شفهي امتحان كتابي حسب الشهادة

5. بين الفترة التي تستغرقها (تعملها في نفس الوظيفة) عادة قبل أن تغير وظيفتك.

أقل من 01 سنة من 04 سنوات-06 سنوات أكثر من 10 سنوات
 من 01 سنة-02 سنوات من 06 سنوات-08 سنوات
 من 02 سنوات - 04 سنوات من 08 سنوات-10 سنوات

مستوى الأداء :

عل بالجدول التالي، بين مستوى أدائك

منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	
					عدد الوحدات (منتجات، خدمات أو ملفات إدارية) المنتجة
					عدد العملاء الذين تتم تلبية حاجاتهم
					حجم العمل المنجز

إدارة المسار الوظيفي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق إلى حد كبير	موافق تماماً	
					على مستوى المنظمة التي تعمل فيها، تم إعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة
					على مستوى المنظمة التي تعمل فيها، يتم تحضيرك لحمل مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة
					على مستوى المنظمة التي تعمل فيها، يتم تحضير كل شغل وظيفي ذات رتبة ومستوى أعلى في السنوات الخمسة المقبلة
					على مستوى المنظمة التي تعمل فيها، تم إعلامك بإمكانية حصولك على وظيفة ذات رتبة و مستوى أعلى في السنوات الخمسة المقبلة
					هناك في المؤسسة مسؤولون يساعدونني على التعرف على مهاراتي و قدراتي
					هناك في المؤسسة مسؤولون يساعدوني على تطوير مهاراتي وقدراتي
					هناك في المؤسسة مسؤولون يساعدونني على رسم مخططات للحصول على مناصب أحسن
					أستفيد على مستوى المنظمة التي أنتمي إليها من تكوينات تسمح لي برفع مستوى كفاءتي
					داخل منظمتي، غالباً ما تكون فرصة لاستخدام مهارات التقنية في ممارسة واجباتي
					داخل منظمتي، استخدم قدراتي لتطوير منتج جديد
					داخل منظمتي، لدي امكانية للعمل في مشاريع تحدي تقنية مهمة
					داخل منظمتي، يتم التعرف على مهاراتي.

الملخص:

درست هذه المذكرة أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية و المنظمات العمومية الجزائرية؟ من أجل معالجة هذه الإشكالية، اقترح نموذج نظري متكون من خمسة متغيرات. يفترض هذا النموذج أن إدارة المسار الوظيفي للعمال - من خلال تحضير العامل لحمل مسؤوليات أكبر، تحضيره للترقية و شغل مناصب أعلى مرتبة في الهرم التنظيمي، تطوير كفاءاته و السماح له باستعمالها - يؤثر على إنتاجيتهم. من أجل اختبار النموذج النظري المقترح، أجريت دراسة كمية على عينة عشوائية من 123 موظف بمؤسسات و المنظمات العمومية لمدينة مغنية، حيث خضعت البيانات لانحدار خطي متعدد باستعمال SPSS20. لم تثبت النتائج أي أثر ذا دلالة للمتغيرات المستقلة على إنتاجية العمال المستجوبين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المسار الوظيفي، الترقية، تطوير و استعمال الكفاءات، الأداء، الإنتاجية.

Résumé:

L'étude présentée dans ce mémoire s'interroge sur L'impact de la gestion de carrière sur le rendement des employés au sein des institutions économiques et les organismes publics algériens ? Pour répondre à cette problématique, un modèle théorique constitué de cinq variables fut proposé : quatre variables indépendantes liés à la gestion des carrières des employés – la préparation des employés pour de plus grandes responsabilités, leurs préparation pour des promotion le développement et l'utilisation de leurs compétences – et une variable dépendante, à savoir la productivité. Pour tester les hypothèses formulées, un questionnaire a été distribué sur un échantillon aléatoire de 123 employés dans des entreprises économiques et organisations publiques de la ville de Maghnia. A l'aide d'SPSS 20. une régression linéaire multiple a été effectuée. Les résultats démontrent qu'aucune des variables indépendantes n'influence la productivité des employés.

Mots clés : La gestion des carrières, la promotion , le développement et l'utilisation des compétences , la performance, la productivité

Abstract:

The purpose of this study is to identify the impact of Career management on the productivity of Algerian Workers. In this aims, a survey has been conducted on a sample of 123 Algerian workers on Maghnia. After a multiple linear regression, the results Shaw that no-one of the independent variables has a significant impact on workers' productivity.

Words key: career path management. Motivation.Competence.Social climate.Labor turnover.satisfaction.productivity. Absenteeism.Conflicts.