

# شكر و عرفان

الحمد لله حمداً طيباً كثيراً مباركاً فيه، و الشكر له سبحانه أولاً وقبل كل شيء، لما منّ به عليّ من نعمة للقيام بهذا العمل.

عرفانا بالجميل نتوجه بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل والذي لم يكن ليصل إلى ما وصل إليه دون مساعدتهم، ونخص بالذكر أستاذنا المشرف المحترم: اسماعيل عيسى الذي أخذ موضوع الدراسة باهتمام بالغ وتتبعه من أول خطوة حتى الانتهاء من انجازه و ظل يبدي ملاحظاته وتوجيهاته ولم يبخل بها طيلة هذه السنة من أجل أن تصل هذه الدراسة إلى نهايتها و تحقق ما كنّا نصبو إليه.

و إلى الأصدقاء محمد بلباهي و جيلالي رقاد و قايس وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه العمل نقدم له كل الاحترام و الشكر

وإلى كل أفراد أسرتينا و طلبة قسم إدارة الأعمال الذين قدّموا لنا يد المساعدة وساهموا في تيسير هذه العملية

نقدم لهم أخلص تحياتنا وتشكراتنا.

## الهدايا

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ما أجمل أن يعود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي لأغلى، هي ثمرة جصدي أجنيها اليوم هي هدية رمزية أهديتها: إلی من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ولا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها إلی من وضع الخالق تحت أقدامها جنة الخلد إلی أغلى امرأة في الوجود إلی قرة العين وجوهر الفؤاد أمي الغالية أطال الله في عمرها. إلی من كان له الفضل في ما أنا عليه إلی من علمني مكارم الأخلاق إلی من له كل الشكر والعرفان أبيي الحبيب و إلی من يقتسموا معي صلة الحب والرحم إلی أغلى الأصدقاء "سفيان ، محمد، فتحي، محمد، سيد علي ، رشيد، عمر، العربي" و إخوتي "سفيان، محمد، فاروق" إلی من أعرفهم وساندوني ومدّو لي يد العون ، إلی كل الأصدقاء والذين تربطني بهم صلة الصداقة والأخوة طوال مشواري الدراسي.

# الهدايا

قال الله تعالى: << وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون >>.

الحمد لله كما شهد الأسباجه فاتح الأبواب... مسهل الصعاب... موفق العباد إذ وهبني  
نعمة العقل والعلم وهداني إلى إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أصبوا إلى أن ينال  
الرضا وتحقق المدفوع المنشود من فائدة قدر الإمكان وبأبسط المجهودات راضية من  
الله عز وجل التوفيق والسداد .... خير ما أستعمل به إهدائي: الأعلى على قلبي في  
هذا الكون.

اللذان كانا سببا في وجودي، وكانتي مدرستي الأولى فأحسنيت تربيتي وتكويني  
؛ من شجعتني على مواصلة دراستي فكانت عوناً لي إلى من قال المولى عز وجل  
عنهما "إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما  
وقل لهما قولا كريما إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال عمرها، إلى قوتي الحسنة  
و مثالي الأعلى إلى أبي العبيد، إلى إخوتي الأعمام: محمد، طاهر، أحمد، خالد.  
إلى عم أصدقائي: حميد، محمد، يوسف، أحمد..

و إلى كل

من رافقتني طوال سنوات الدراسة الجامعية، وإلى كل طلبة قسم العلوم  
الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بالمركز الجامعي تيمسسيلت خصوصا قسم إدارة  
أعمال.

و إلى كل من ساعدني من قريب و من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل من يحبني ويتمنى لي النجاح

# قائمة الأشكال والجداول

# قائمة الملاحق

# فهرس المذكرة

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في بلدية لرجام، وذلك من خلال التعرف على مدى واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة و معرفة ماهو مستوى تقييم الأداء في المؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتوجهات وقدرات الأفراد و تأثيرها على تخطيط المسار الوظيفي.

وبغرض معالجة الاشكالية قمنا بتوزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على عينة الدراسة والبالغ عددهم عامل 30، و قد تم استردادها جميعا.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن هناك علاقة طردية بين المسار الوظيفي و أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** مسار وظيفي، تخطيط، تقييم، أداء.

## RéSUMÉ :

cette étude trait l'impact du parcours professionnel sur la performance des travailleurs dans la municipalité de l'ardjem par l'identification de la réalité du parcours professionnel dans l'institution et savoir quel niveau d'évaluation de performance dans l'institution l'étude a aussi eu pour but de savoir l'intérêt de l'institution des orientations et de la capacité des individus et leur impact sur le parcours professionnel.

Et pour aborder cette problématique nous avons distribué un questionnaire qui avait été préparé pour ce but sur un échantillon d'étudiants le nombre est 30 ouvriers et qui avaient été tous récupérés.

L'étude a conclu à un ensemble de résultats dont le plus important : qu'il y a une relation directe entre le développement de carrière et la performance des ouvriers.

**Mots-clés :** parcours professionnel planification évaluation performance

# الفهرس

إهداء	
شكر وعرهان	
v	ملخص
v	فهرس المحتويات
v	قائمة الأشكال
v	قائمة الجداول
v	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: عموميات حول المسار الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المسار الوظيفي
3	المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي وخصائصه
5	المطلب الثاني: أهمية المسار الوظيفي
7	المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي
10	المطلب الرابع: أنواع المسار الوظيفي
14	المبحث الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
14	المطلب الأول: تعريف المسار الوظيفي، أهميته و أهدافه
17	المطلب الثاني: أهم جوانب تخطيط المسار الوظيفي
18	المطلب الثالث: مراحل تخطيط المسار الوظيفي
21	المطلب الرابع: استخدامات المسار الوظيفي
22	المبحث الثالث: إدارة الحركة الوظيفية في المسار الوظيفي
22	المطلب الأول: أنظمة المسار الوظيفي
23	المطلب الثاني: نظام الحركة الوظيفية للمسار الوظيفي
29	خلاصة
<b>الفصل الثاني: تقييم الأداء</b>	
31	تمهيد



32	المبحث الأول: ماهية الأداء
32	المطلب الأول: تعريف الأداء و أهميته
33	المطلب الثاني: محددات الأداء ومؤشراته
34	المطلب الثالث: أبعاد الأداء
35	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
36	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
36	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء أهميته أهدافه و معاييرهِ
41	المطلب الثاني: عناصر وخطوات وطرق تقييم الأداء
51	المطلب الثالث: استخدامات تقييم الأداء والعراقيل التي تواجهه
54	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين</b>	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ( بلدية لرجام
57	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة ( بلدية لرجام
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المبحث الثاني: أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين
61	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
63	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالاستبيان
74	خاتمة الفصل
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	مراحل المسار الوظيفي	01
11	المسار التقليدي وفترة ركود الموظف	02
13	مسار الإنجاز و فترات الركود عليه	03
20	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي	04
44	خطوات عملية تقييم الأداء	05

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	دور الفرد والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي	01
08	الاحتياجات التي يسعى الموظف إلى إشباعها خلال مراحل المسار الوظيفي	02
45	نموذج التدرج البياني	03
47	نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين	04
63	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	05
64	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	06
64	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	07
65	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبيان	08
66	النتائج المتعلقة تخطيط المسار الوظيفي	09
70	النتائج المتعلقة تقييم الأداء	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84	الإستبانة المتعلقة بأثر المسار الوظيفي على أداء العاملين	01

# المقدمة العامة

يرتكز نجاح أوفشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهوالعنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

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

و هناك دور لكل من المنظمة و الأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته و اتجاهاته، والمنظمة تدير هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين، وإعداد المسارات الوظيفية لهم، و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من توافق بين احتياجات الأفراد و طموحاتهم الوظيفية، واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، من خلال سياسيات إدارة الموارد البشرية.

و نتيجة لتضخم أعمال المنظمات وتعقيدها أصبح من الصعب على العاملين معرفة الطرق والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتقو ويصعدو في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية و تحسين دخلهم و تحقيق ذاتهم، و يرى الباحثون أن تنمية العاملين قد تأخذ شكل الإهتمام الفردي المحض، فيقيم كل عامل نقاط القوة والضعف في أدائه، فيقد فحص الترقية لديه ويمكن له الاستفادة منها في تحسين ظروف عمله من خلال تعزيز نقاط القوة و تحسين نقاط الضعف، كما يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى وضع رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال توفير النصح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الإرتقاء، والتقدم والنمو في حياتهم الوظيفية.

## طرح الإشكالية:

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة وكلنا يعلم بأن أهم عنصر في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من ركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليها، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تقييم فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم. ويمكن القول بان المنظمة الناجحة تقوم بتخطيط وإدارة مسار وظيفي فعال لعاملها قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

من هذا المنظور يمكن طرح الإشكالية التالية:

مامدى تأثير إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين؟

## الأسئلة الفرعية:

- ماهو واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل دراسة؟
- ماهو مستوى تقييم أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى اهتمام المؤسسة بتوجهات وقدرات الأفراد و تأثيرها على تخطيط المسار الوظيفي؟
- هل للوسائل المعتمدة في تخطيط المسار الوظيفي لها تأثير على أداء العاملين؟
- ماهو تأثير تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين تبعا لخصائصه؟

## فرضيات البحث:

لدراسة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضية التالي:

- 1- هناك تخطيط جيد للمسارات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة وفي كافة المستويات
- 2- أداء الموظفين بالمؤسسة جيد ويساهم في تحقيق مختلف الأهداف المسطرة
- 3- هناك تأثير لتخطيط المسار الوظيفي على أداء الموظفين تبعاً لخصائصه ووسائله ومدى إهتمام المؤسسة بذلك

## أهداف البحث:

بناء على تحديد الإشكالية فإن الغرض الأساسي من البحث يتمثل في محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل دراسة
- معرفة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- معرفة مدى إهتمام المؤسسة بتوجهات وقدرات الأفراد و تأثيرها على تخطيط المسار الوظيفي
- معرفة مدى تأثير الوسائل المعتمدة في تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين
- معرفة مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين تبعاً لخصائصه

## أهمية البحث:

**1- الأهمية النظرية:** تنبثق أهمية هذا البحث من حيوية الموضوع الذي تتناوله و هو أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين، نظراً لحدائته في الفكر الإداري، و قلة الدراسات التي تطرقت إليه في مختلف الإدارات.

كما تبرز الأهمية لهذا البحث فيما يتوقع أن تضيفه إلى التراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة الجامعية بنسق المعلومات التي توضح مساهمة المؤسسة في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي للعاملين به، واتجاهات



العاملين نحو عدم ترك العمل ، و متطلبات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**2- الأهمية العلمية:** تبرز الأهمية التطبيقية لهذا البحث في النتائج التي يؤمل أن تفسر عنها، و التي قد تساهم في اتخاذ إجراءات لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي في المنظمات، بهدف شعور العاملين بالدعم و الأمن و بالتالي عدم التخلي عن الوظيفة و تحسين أدائهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه.

### أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع وذلك للميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالمسار الوظيفي و محاولة البحث والنمو أكثر في مواضيع التسيير مما يؤدي إلى إثراء رصيدي المعرفي.
- حب الاستفادة من معالجة هذه البحوث خاصة من الباحثين الذين سبقو في هذه الدراسات التي تتعلق بالعنصر البشري الهام ، كونه المورد الصعب التعامل معه ، وارضائه ، وكذا فهمه.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة لافتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية.
- إن الموضوع يستدعي البحث فيه وله أهمية بالغة لابرز اثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في بلدية لرجام.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية من شهر مارس الى غاية شهر أبريل 2018.

**منهج البحث:** اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي من أجل إعطاء مفاهيم حول المسار الوظيفي وتقييم الأداء، اما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل نتائج الاستبيان.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة العملية (الميدانية) نظراً للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.

## الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن هناك بعض الدراسات التي قدمت في هذا المجال والتي سوف نطرح البعض منها و من أهمها:

### دراسات في البيئة العربية:

**الدكتور حسين حسن عمار 1983:** هنا الدراسة تمحورت في مجال الترقية كدعامة في نظام المسار الوظيفي بالخدمة المدنية، حيث بين أهمية الترقية في تحقيق التقدم والاستقرار الوظيفي للعاملين وتطبيقاتها بالمملكة العربية السعودية، كما شملت نظام الأقدمية و الجدارة، كما يجب الأخذ بعين الإعتبار كل من العوامل الرئيسية منها الأداء والخبرة المهنية.

**الدكتور سمير عسكر 1990:**تمحورت الاشكالية فيها عن المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة؟

دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض. وقدهدفت الدراسة إلى تحليل أهداف المسار الوظيفي للفرد، وعمليات التطويع الاجتماعي التي تحدث في المنظمات العربية، ثم توضيح مراحل تطور المسار الوظيفي. وقدتوصلت الدراسة إلى أن التوافق والتكامل بين أنشطة التطويع الاجتماعي، وتطوير المسار الوظيفي للفرد يحقق أهداف الفرد والمنظمة وهذا يحقق فعالية أكثر للمنظمة.

**الدكتور العواملة 1995:** بنيت هذه الدراسة حول واقع المسار الوظيفي في الإدارة العامة، حيث جرت الدراسة في عينة تتكون من مجموعة مختلفة من المستويات ( عليا، وسطى، ودنيا ) في الخدمة المدنية، حيث أخذت عينة عشوائية بـ 50 و توصلت الدراسة إلى ضعف الإهتمام بالمسار الوظيفي من خلال التوعية، وضرورة ربط المسار الوظيفي بالحوافز والأداء والرقابة.

### الدراسات في البيئة الغربية:

**1996kerry et kris:** بنيت هذه الدراسة في نطاق خدمات تطوير المسار الوظيفي و طبيعته ضمن المؤسسات، وقد ضم مجتمع الدراسة جمع من مؤسسات القطاع العام منه و الخاص في مدينة alberincalgary بلغت 30 مؤسسة، استخدمت في المقابلة استبيان ( تطوير المسار الوظيفي )، تضمنت ثلاث متغيرات هي تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي، و تخطيط الحياة، و توصلت الدراسة إلى أن

السعي في تقديم خدمات تطوير مسار أخرج يجب أن تتوافق مع مستوى التدريب الأعلى مع الإستعانة بمستشاريين من أجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسارات أكثر فعالية.

**1996 maulyn et elizabeth**: بينت هذه الدراسة في حدود عدة قضايا ترتبط بتطوير المسار ، الترقية، التدريب، وهذا في إحدى المؤسسات الكبرى، و كانت العينة تشكل 495 مسؤول و أوضحت النتائج أن 43 من المبحوثين تنقصهم معلومات توجيه و هذه عقبة مهمة بوجه تطور المسار الوظيفي، و أن 79 بحاجة إلى تعليم يتعلق بكيفية إدارة وظائفهم و تشجيعهم في مساراتهم.

**2001jennifer m. Chris** : بنيت هذه الدراسة على دعم العاملين و تطوير المسار الوظيفي لهؤلاء العاملين، حيث تناولت العلاقة بين مسار المسؤولين و وظائفهم و ولائهم للمؤسسة، حيث كشفت الدراسة بأن المرؤوسين الذين يعتقدون بأن وؤسائهم يمنحونهم الثقة في أداء الوظيفة، هم أكثر ولاء لمؤسستهم، كما لم تتوصل الدراسة إلى علاقات بين دعم المشرفين و تعريف التطوير و تخطيط المسار الوظيفي، و لكن هناك علاقة بين هذا الدعم و الولاء والرضا الوظيفي.

من خلال العرض السابق لنتائج بعض الدراسات السابقة المحصل عليها، و التي تدور حول كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي من جهة و كذا ما يتعلق بتقييم الأداء من جهة ثانية و نلاحظ أيضا أن الدراسة تركزت حول المسار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، و أيضا العلاقة مع الولاء الوظيفي، و بالتالي لم تكن هناك دراسة تهتم بالمسار الوظيفي و أثره على أداء العاملين، و على هذا الأساس قمنا بهذه الدراسة محاولين قدر المستطاع الإلمام بجوانب المسار الوظيفي و أثره على أداء العاملين.

## الفصل الأول:

### عموميات حول المسار الوظيفي

## تمهيد

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بداية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد كتلة العمال الحالية نوعا وعددا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد المسار الوظيفي لكل فرد خلال حياته المهنية في المؤسسة، والذي يعبر مجموعة الترقيات التي يمكن أن يتدرج فيها العاملون أو ينتقلون إليها من خلال ذلك يمكن القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع المهارات والقدرات الخاصة به، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.

ومن هذا سنحاول التعرف على ماهية إدارة المسار الوظيفي وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتعرف من خلال المبحث الأول على المسار الوظيفي من حيث مفهومه وخصائصه، وأهميته وأهدافه، مراحلها، وأنواعه ونتطرق في المبحث الثاني إلى تخطيط المسار الوظيفي وسيخصص المبحث الثالث إلى إدارة الحركة الوظيفية في المسار الوظيفي.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المسار الوظيفي

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

وإنطلاقا مما سبق و لغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث عموميات عن المسار الوظيفي، من خلال تحديد مفهومه، خصائصه، أهميته، مراحلها، أنواعه.

## المطلب الأول : ماهية المسار الوظيفي و خصائصه

## أولا : تعريف المسار الوظيفي

لقد تعددت تعاريف المسار الوظيفي نذكر منها :

يمكن تعريفه على أنه : " المسلك أو الخط المرن الذي يحدد مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلو اليها خلال حياتهم الوظيفية فيها و ذلك اما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال او هذه الحركة بالترقية أو أفقيا فيسمى بالنقل الوظيفي الأفقي".<sup>1</sup>

و يعرف على أنه " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو النجاح الذي يجزه في عمله و الذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء و مسؤوليات أكبر ".<sup>2</sup>

ويعرف على " أنه سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة ".<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه " مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية "

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 546.  
<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 485.  
<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 238.

## ثانيا : خصائص المسار الوظيفي

- 1- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك بالصفات والقدرات و المهارات التي تؤهله لذلك .
- 2- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه و توفير القدرات و المهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها .<sup>1</sup>
- 3- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية و الادارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و التدريب و الترقية و النقل و انهاء الخدمة وكذلك قرارات الاشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته.<sup>2</sup>
- 4- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطا بخطط المنظمة في التشغيل
- 5- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع او النزاع ،وما يترتب عليه من حالات التوتر او ضغوط العمل بين الفود والمنظمة.
- 6- تحقيق مصالح الافراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة ، واعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.<sup>3</sup>
- 7- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، 2007، ص 212-214.

<sup>2</sup>-فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 59.

<sup>3</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>4</sup>-رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 222.

## المطلب الثاني : أهمية المسار الوظيفي

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة للفرد والمنظمة في آن واحد يمكن حصرها كما يلي :

## أولاً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد

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

- محاولة ضمان الإتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته وإهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم و الأهداف.<sup>1</sup>

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدنه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات.

- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.<sup>2</sup>

## ثانياً: أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة

إختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالإستقطاب والإختيار والتكيف الإجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الإهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين و اختيار أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك إحتتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لا بد و أن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 337.

<sup>2</sup> -فايزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>3</sup> - قشي إلهام، محادثات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، التخصص علم نفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 168.



تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا و التزاما على المنظمة من خلال أدائه الضعيف لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مسارتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي.<sup>2</sup>

حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتزقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص التزقي المحدودة، ويتوقف نجاح المنظمة في هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية.<sup>3</sup>

جدول رقم(1): دور الفرد والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي

دور الفرد	دور المنظمة
. تحديد القدرات والاهتمامات الشخصية.	. تحديد إحتياجات المنظمة المستقبلية للمناصب.
. تحديد الطموحات والغايات الفردية.	. تخطيط المسار الوظيفي للأعمال.
. تقييم الفرص داخل وخارج المنظمة.	. تقييم قدرات الأفراد والإحتياجات التدريبية.
. لحظة التغييرات في الاهتمامات والغايات حسب تتابع مراحل الحياة الوظيفية.	. إيجاد التوافق بين إحتياجات المنظمة والأفراد.
	. تصميم نظام المسار الوظيفي لكافة الأعمال في المنظمة.

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 252.

<sup>1</sup> -فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> -مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 211.

<sup>3</sup> - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 62.

## المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي :

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية إلى غاية التقاعد ويمكن تحديد أربعة مراحل محددة يسلكها معظم الناس عبر مساراتهم الوظيفية .

**1- مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجريب وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقاءه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته او جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد.<sup>1</sup>

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الافراد عندما يبلغون منتصف العشرينيات وينتقلون من الدراسة الى العمل.

**2- مرحلة بداية المسار:** تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة لو منظمات يتوقع الفرد ان يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة التوظف والمفاضلة بينهما ان تعددت، ثم اختيار منصب يشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الاول، ويتلقى التدريب ويسعى ان يكون مقبولا بين اقرانه وزملائه والتعلم من اخطائه، وتحسين ادائه، وعموما يحاول توطيد اقدمه في المنصب الذي شغله والمنظمة التي انضم اليها.<sup>2</sup>

**3- مرحلة الحفاظ الوظيفي:** يهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيдаً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد. وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها. وخلال هذه المرحلة يجد الموظف نفسه أمام ثلاث مسارات منفصلة:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس. ويحتاج ذلك إلى مزيداً من الجهد من الفرد والمنظمة.

- الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي إلى فقد الموظف لوظيفته.

- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية. وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو كان خارج المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- زاهد مجّد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 151.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، 2006، ص 361.

<sup>3</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 297.

4- مرحلة الإنحدار: في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في اخر وظيفة وصل إليها والتي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الفرد خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد، وهي فترة الركود ويتم التحول فيها من دور القوة إلى دور الاستشارة والتوجيه من خلال خبرته الواسعة.<sup>1</sup>

ويلاحظ أن توجهات ومكتسبات الموظف ينتخلف خلال هذه المراحل الوظيفية باختلاف الفروق الفردية ومستوى الطموحات فيما بينهم، ويوضح الجدول رقم (2) أهم هذه الاختلافات خلال المراحل العمرية المختلفة. جدول رقم (2): الاحتياجات التي يسعى الموظف إلى إشباعها خلال مراحل المسار الوظيفي<sup>2</sup>

مراحل المسار الوظيفي				
مرحلة الإنسحاب من 55 سنة فأكثر	مرحلة حفظ المكاسب من 40 - 45 سنة	مرحلة التقدم من 25 - 39 سنة	مرحلة التأسيس من 22 - 24 سنة	المراحل / الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المهارة والمعرفة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار خارج مكان العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع.	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع.	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز والاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

المصدر: عبد العزيز مُجدد عبد العزيز الفاضل، تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي، مذكرة

ماجستير، جامعة نايف العربية ، الرياض، 2011، ص25.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> - عبد العزيز مُجدد عبد العزيز الفاضل، تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية ، الرياض، 2011، ص24-25

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

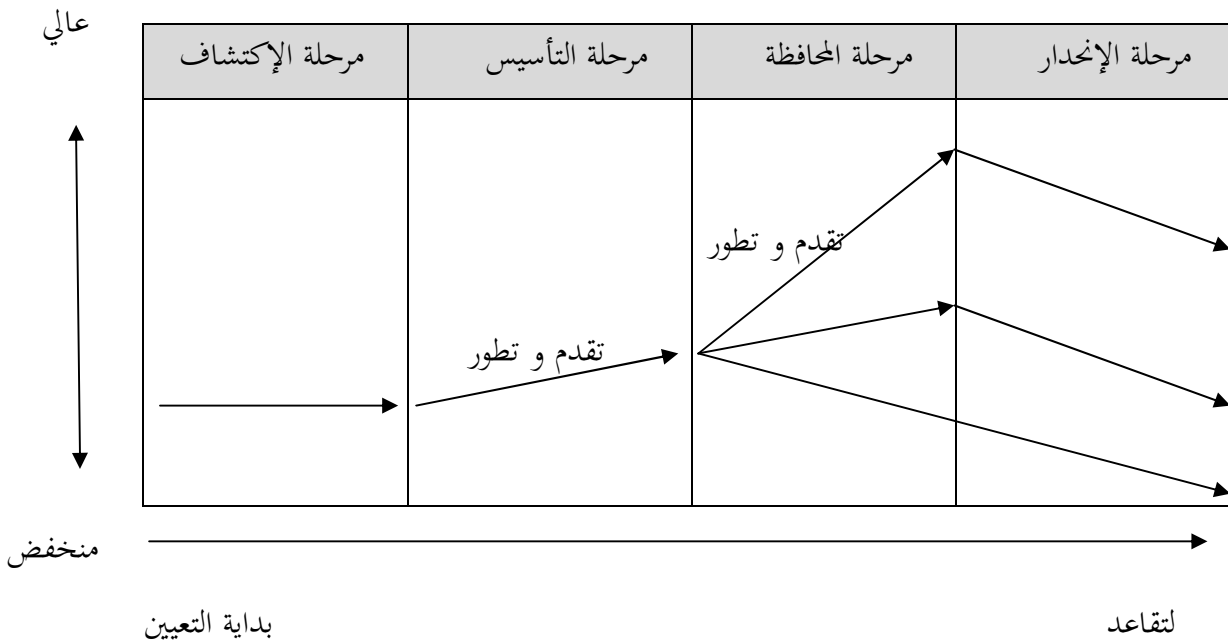
1- تتضمن مرحلة التأسيس حرص الموظف على اكتساب المعرفة و المهارة في العمل، وهذا يجعله يبدي استعداداه لقبول التوجيهات بشكل كبير دون تدمير أو اعتراض، بالإضافة إلى الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع، و يحتاج الموظف خلال هذه الفترة إلى الأمن الوظيفي اللازم.

2- أما مرحلة التقدم فيعتمد الموظف فيها على نفسه في تطوير العمل و تحسين القدرات اعتمادا على الخبرات السابقة التي اكتسبها خلال مرحلة التأسيس و كذلك الحال بالنسبة للحصول على المنافع و يحتاج الموظف خلال هذه المرحلة إلى الشعور بالإنجاز والإسقلالية.

3- يقوم الموظف خلال مرحلة حفظ المكاسب بتكوين جيل ثاني من المساعدين، مع الاعتماد على الآخرين في إشباع احتياجاته، و يحتاج الموظف خلال هذه المرحلة إلى التقدير و الاحترام عن جهوده و تاريخه في خدمة المنظمة.

4- خلال مرحلة الانسحاب يشارك الموظف الآخرين في تجاربه و يمنحهم من خبراته بالإضافة إلى لعب أدوار محيطة العمل، و الحرص على تأكيد الذات و أنه لا زال يمتلك الكثير.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): مراحل المسار الوظيفي



حياة الموظف الوظيفية بإفتراض أنه بقي يعمل في المنظمة حين بلوغه سن التقاعد

<sup>1</sup> علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جدة، 2007، ص579.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، ص 561.

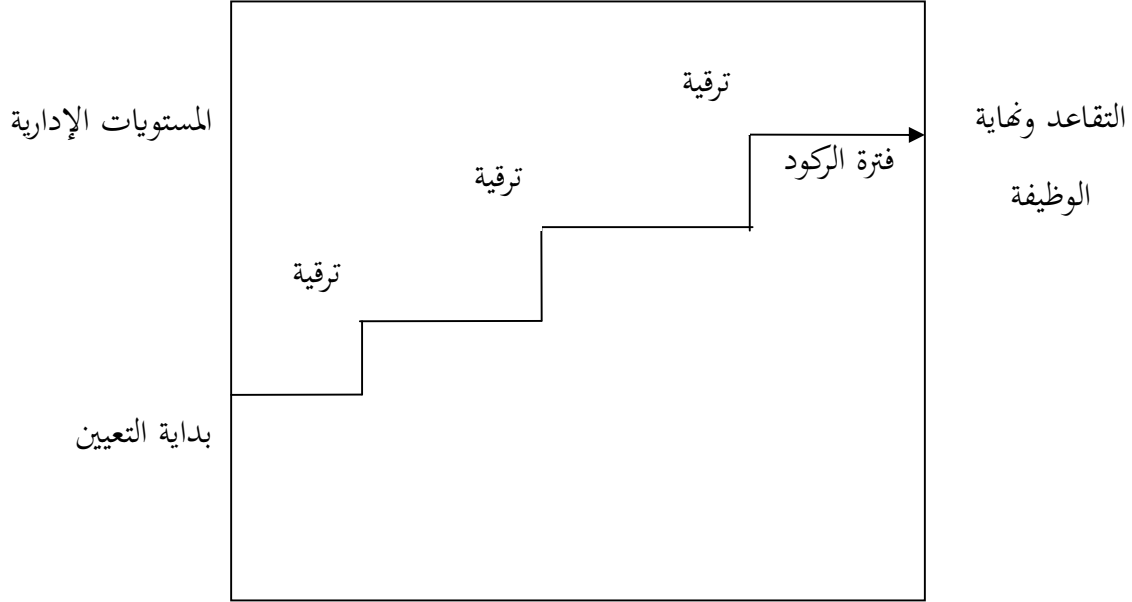
### المطلب الرابع: أنواع المسار الوظيفي

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الوظيفية يمكننا تحديد أنواع المسارات بما يلي:

#### أولاً: المسار التقليدي

يمثل هذا المسار حركة النقل الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي إعداد وتهيئة للموظف كي الجديدة وعليه تمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعليمه حتى إحالته للتقاعد. نفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحدا وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه وهنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة عبر المسار التقليدي حيث لا يمكن الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة بتهيئة وإعداد له. يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي يفقد هذا الضيق المسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال عليه معدومة مما يصاحب كل ذلك نقص في فرص الترقية في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكن فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة. وهذه الفترة تدعى الركود التي إذا كانت طويلة سيشعر الفرد بالملل و عدم الاهتمام أحيانا بأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب و لا يوجد تدريب غالبا تحفظ حجم المهام و المسؤوليات بسبب كبر سنه و فيما يلي الشكل يوضح المسار التقليدي و فترة الركود الواقعة عليه.

الشكل رقم (02): المسار التقليدي وفترة ركود الموظف



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 550.

و تجد الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف يسبق في المنظمة حين بلوغه سن التقاعد و أنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه قدرة محددة من الزمن و في هذه الحالة ستجد أن المسار التقليدي طويل من حيث الزمن لكن لا يعني ذلك بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه و التي سيرقى إليها الموظف. هذا الافتراض يصاحبه مشكلة كبيرة.<sup>(1)</sup>

بالنسبة للموظفين و هي أنه في ظل المنافسة و الركود الاقتصادي و اتجاه المنظمات بما تخفيض تكلفة العمل في سبيل تحقيق الجودة و المنافسة السحرية قد تلجأ إلى تسريح بعض الموظفين لتخفيض فرق العمل لديها في ظل ذلك قد يجد الفرد نفسه خارج أسوار المنظمة و هو في سن مبكرة و دون أن يبلغ نهاية المسار و هذا يشكل ضغطاً نفسياً على الموارد البشرية في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 550.

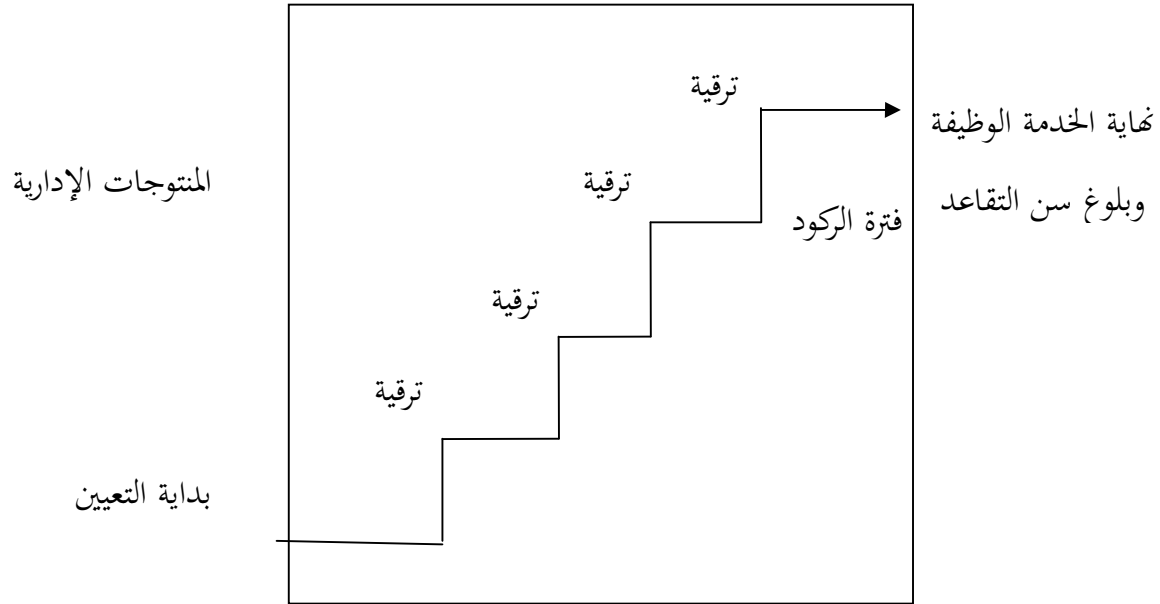
## ثانيا: المسار الشبكي

يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية و الأفقية لأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال للوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يكمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة و هي التي ترقى إليها بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري الواحد في المستوى الإداري (الأعلى) الواحد مما يتيح له الترقية بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى من هنا نجد أن المسار الشبكي مدة ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرصة و بدائل ترقية متنوعة أكثر تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي.

## ثالثا: مسار الانجاز

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لينتقل لوظيفة أخرى فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال على وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد الخدمة الوظيفية التنظيمية لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذا كلما زادت نجاحاته وانجازاته ساعد ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه المسار ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد وبلوغ نهاية المسار ذلك لأن بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة يسبب من قبل أصحاب الانجازات والنجاحات واردة جدا وهنا تبرز مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار (بسرعة) لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف ملل بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل وقد أشرنا الى هذه الناحية سابقا وفيما يلي شكل يوضح هذا المسار وشكل الركود الواقعه عليه.

الشكل رقم (03): مسار الإنجاز و فترات الركود عليه



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 552.

لتفادي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية لاستخدام بعض السبل هي ما يلي:

- تقصير سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكن الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد .
- استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى لتكون حافزاً له على العمل النجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لاغتناء عمله أثناء فترة الركود من أجل أحداث أو إدخال عنصراً لآثاره على عمله الذي يمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي لعنصر تجديد وإثارة في العمل.<sup>(1)</sup>

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 552-553.



## المبحث الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط المسار الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي تعني إحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل.

## المطلب الأول: تعريفه، أهميته وأهدافه

## أولاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

اختلفت وتعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي حيث عرف بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بفرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه "تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها"<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا على أنه "العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي عملية لتوظيف قدرات الفرد واستغلال مهارته و قدراته، بحيث تجعل الطريق أمامه مفتوحا قادرا على تحديد مساره الوظيفي المناسب للمنصب الذي يشغله، لكي يطور ويحسن من أدائه ويكرس كل جهوده ليصل إلى أهدافه، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ص 374.

<sup>2</sup>. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 5.

<sup>3</sup>. فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 18.

## ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

لتخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

تحقيق أهداف الافراد والمنظمة: اذا كان الافراد يهدفون الى النمو والرضا فإن المنظمة تهدف الى تحقيق الانتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

1. تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتنمية وتخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركة العمالة فعدم وجود حركة نقل وترقيات تضر من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يمكنها أن تظهر امكانيات الفرد.

2. التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب ونقل العاملين يعني بقائهم في مكائهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل ووجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها؛

3. تقليل تكلفة العمالة: ان المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عائد يفوق التكلفة ففي المنظمات الناجحة تكون تكلفة أنشطة تخطيط المسار الوظيفي كبيرة جدا لكن انتاجية العمالة والارباح تفوق هذا الانفاق بكثير، في حين أن في المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الامر بينما تكلفة العمالة من رواتب وأجور قيمة العائد والربح وتحقق بذلك خسائر فادحة؛

4. المساعدة على وضع الخطط الفعالة للعاملين وتميئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي الى متانة الخطط واجراءات العمل.<sup>2</sup>

5. يساعد تخطيط المسار الوظيفي على التخطيط التعاقبي، أي ملأ الوظائف الشاغرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 525.

<sup>2</sup> سهيلة مجد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، ص 157.

<sup>3</sup> سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ص 209.

## ثالثاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك أهداف عديدة تشجع القيام بتخطيط المسار الوظيفي ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- 1- تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث واصابات العمل وخلق تعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات مما يؤدي الى تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة بالإضافة الى اعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.<sup>1</sup>
  - 2- مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقاً لأسس زمنية معينة أو في المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وامكانياتهم، ومن ثمة تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق وآمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.<sup>2</sup>
  - 3- يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع طاقة وظائف ادارة الموارد البشرية
  - 4- هدف العامل اساساً من تخطيط مساره الوظيفي الى تحقيق التوازن بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق.
  - 5- زيادة حماس العاملين وتوجيههم الى وظائف أكثر إستراتيجية.
  - 6- تحفيز العاملين مما يؤدي الى التقليل من نسبة الاستقالات.<sup>3</sup>
  - 7- زيادة حرص العاملين على تحقيق التميز مما يولد دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال وظيفتهم، بالإضافة الى تقديم افكار جديدة لخدمة المنظمة.<sup>4</sup>
- وبالرغم من وجود أهداف متعددة لتخطيط المسار الوظيفي الا ان الهدف الاساسي هو احداث التوافق بين الفرد والمنظمة، وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة له ويحقق اهدافه الخاصة للنمو في عمله والرضا عنه هذا من جهة ومن جهة اخرى فان المنظمة تجد الشخص المناسب لوظائفها لتحقيق الانتاجية والربح.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 301.

<sup>2</sup> عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية: الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الإشارات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجمعية الدول العربية، 2006، ص 269.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، منظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 75.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 221.

## المطلب الثاني: أهم جوانب تخطيط المسار الوظيفي

يتم التطرق الى اهم هذه الجوانب من خلال مداخل تخطيط المسار الوظيفي والتي تنقسم الى مدخلين مدخل فردي ومدخل تنظيمي.

**المدخل الفردي للمسار الوظيفي:** إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية و جماعية.<sup>1</sup>

يرتكز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الفرد ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي، ويركز أيضا على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزداد أهمية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي من مراحل معينة من أهمها مرحلة أول منصب للفرد، وفي مرحلة الاستقرار، و يساعده في تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.<sup>2</sup>

**المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي:** يشير هذا المدخل إلى دور المنظمة في تطوير مستقبلها الوظيفي لمواردها البشرية.<sup>3</sup> يركز هذا المدخل على إتباع اساليب ادارية عديدة كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر والتدوير يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يهدف أهداف المنظمة، وذلك بدءً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بالمنصب وبالأخص في المناصب التي تتطلب كفاءات و مهارات عالية، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في مناصبهم وتدريبهم لشغل المناصب الجديدة والاستغناء عن الأفراد غير المناسبين و الاقلال من نسبة البطالة المقنعة وتأهيل الأفراد المقبلين على ترك الخدمة نفسيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . محمد أحمد عبد الله طويل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية، مذكرة ماجستير في الادارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة، ص 18.

<sup>2</sup> . خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، ص 53.

<sup>3</sup> . عقون شراف، سياسيات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 78.

<sup>4</sup> . خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

بمقارنة بسيطة بين ما تطرقنا اليه حول كل مدخل يمكننا بكل سهولة تحديد الفرق بينهما، كون المدخل الفردي يتعلق بالفرد بصفة صارفة وقد يكون فيه نوع من الذاتية باعتبار الافراد يتقون في بعض الاحيان لوظائف ومناصب تتجاوز امكانياتهم، في حين أن المدخل التنظيمي يتعلق مباشرة بإجراءات عملية تتسم بالموضوعية وتضع مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار انطلاقا من احتياجاتها وامكانياتها وتحقيقا لأهدافها، غير أنها من ناحية أخرى لديها امكانية كبيرة في تبني طموحات أفرادها وإيجاد الصيغة المناسبة لجعلها محل التنفيذ بشرط عدم تناقضها مع أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:

- **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الاساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.
- **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الاجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
- **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات والادارية، وكذا درجة الاهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة الى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا الى تحقيقها.<sup>1</sup>
- **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الاعلان عنها

<sup>1</sup>. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص388.

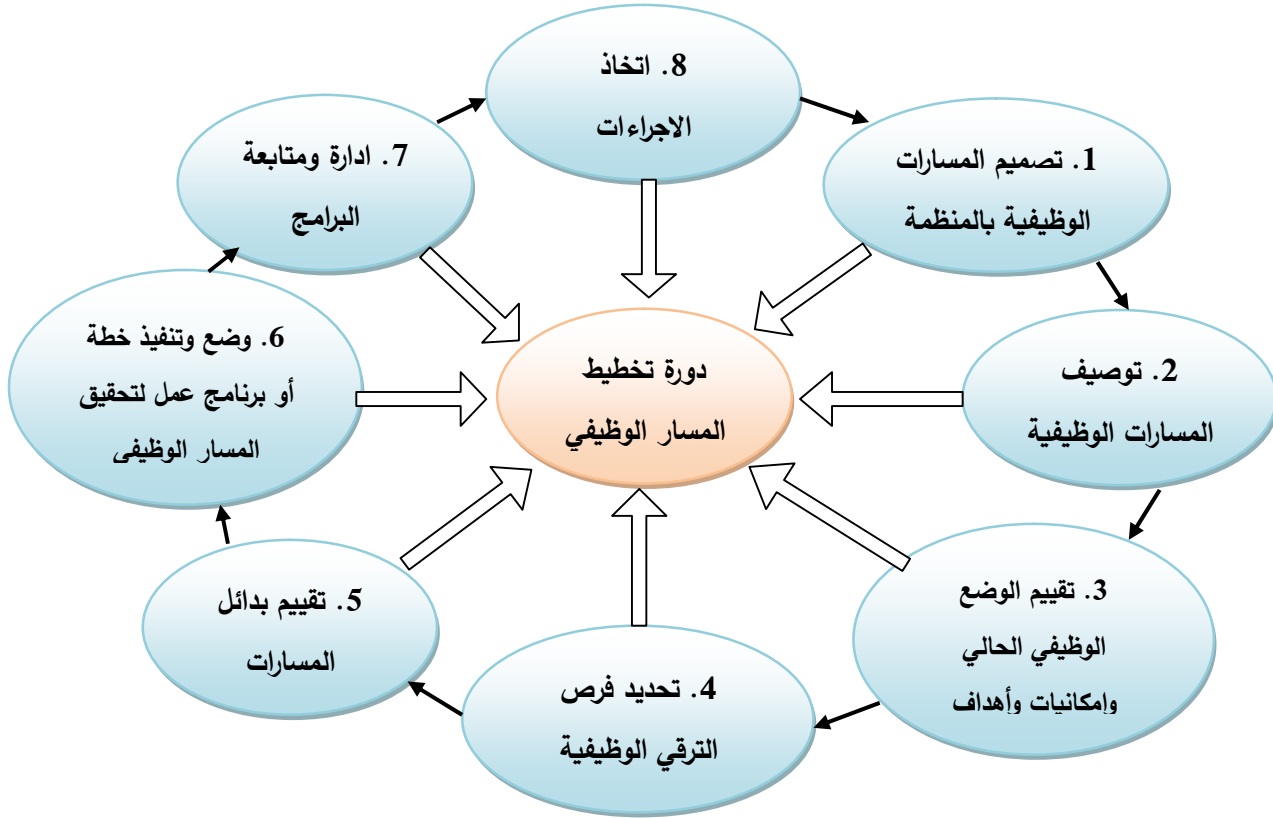
- من خلال لوحات الاعلان بالمؤسسة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الاعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الافراد من داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر؛
- **اعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في ادارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الاجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والانشطة التدريبية المفيدة خارج العمل.<sup>2</sup>
- **ادارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:** الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الاداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار
- **اتخاذ القرارات التشخيصية:** وهذا من قبل الادارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

<sup>1</sup> مصطفى مجد ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>2</sup> جمال الدين مجد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص، 235.

وسنوضح المراحل السابقة بصورة مختصرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 237.

يتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المنظمة من ناحية أخرى، حيث ان هذه الاخيرة تمكن من ايجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وامكانياتها لتحقيق أهدافها وأهداف الأفراد معا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص، 235.

## المطلب الرابع: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

نعرض فيما يلي بعض الامثلة عن الاستخدامات الاساسية لتخطيط المسار الوظيفي

1. في مجال اعداد القيادات الادارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الادارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزا لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني محل الصف الاول من القيادات الادارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية و استقرار الأداء بالمؤسسة.<sup>1</sup>
2. في مجال الاحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي للإطارات الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية وتطويرها للأطر الواعدة التي سوف تحل محل الاطر غير الكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة
3. في مجال الترقية والنقل: ففي ظل وجود خطة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على اساس عملي وعلى احتياجات واضحة مسبقا، وليس على اساس الاقدمية أو الرغبات الشخصية.<sup>2</sup>
4. في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة الذي سيشغلها.<sup>3</sup>
5. توفر المعلومات لإدارة الموارد البشرية: يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتأمينات وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتأمينات وأيضاً تنفيذ الوظائف
6. الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الانتاج والتسويق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 224.

<sup>2</sup> أيمن حسن الديوب، اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد، 2، ص، 133.

<sup>3</sup> فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص، 187.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 187.



## المبحث الثالث: ادارة الحركة الوظيفية في المسار الوظيفي

يشغل المسار الوظيفي حيزا ومكانة هامة في كل المجالات الإدارية، فهو يشمل العنصر الأساسي لتحقيق الكفاءة البشرية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بأنظمة المسار الوظيفي من التحاق الفرد بالوظيفة إلى خروجه منها كذلك نظام الحركة الوظيفية من ترقية ونقل حتى التقاعد.

## المطلب الأول: أنظمة المسار الوظيفي

تضم أنظمة المسار الوظيفي عدة مراحل من التحاق الفرد بالوظيفة إلى حين خروجه منها يمكن إنجازها في مايلي:

## أولا: مرحلة الالتحاق بالوظيفة

تعتبر عملية الإستقطاب، الإختيار والتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة، تعود أهمية تلك العملية في منع والتخفيض من توظيف الشخص الخطأ الذي سيكلف المؤسسة الكثير إضافة إلى تكلفته عليها من حيث الراتب والتعويضات هناك تكلفة قد تكون أضعاف تلك التي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بلها ذلك الشخص قد تصل إلى خسارة المؤسسة بعض حصصها في السوق. كذلك فإن دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية، يأخذ بعين الإعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.<sup>1</sup>

## ثانيا: مرحلة مراجعة التوافق بين الفرد والوظيفة

بالرغم من وجود العاملين في وظائفهم إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضا في أعمارهم وتعليمهم وخبرتهم أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكوناتها التكنولوجية أو الأنشطة التي تضطلع بها، أو في الظروف التي تحدث فيها وإذا كان عدم التوافق بين الفرد والوظيفة أمر كائن فعلى المنظمة أن تكتشفه وهناك أنظمة وبرامج يمكن أن تستخدمها المنظمة في إكتشاف عدم التوافق كالتقييم الأداء و إبلاغه للفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص 266.

## ثالثا: مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

تؤدي المرحلة التي سبق الإشارة إليها وهي مرحلة دراسة ومراجعة التوافق بين الفرد والوظيفة إلى إكتشاف اختلاف وفروق بين الفرد والوظيفة، وهذا يعني عدم مناسبة الشخص للوظيفة بالرغم أن كل منهما جيد، ولعلاج تتبع الأساليب المختلفة للنقل والترقية، أو التكوين.

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

**النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل التوفيق بين الفرد والوظيفة سواء كان النقل إلى أدنى، النقل إلى وظيفة أقل (تنزيل)، النقل مع الإحتفاظ بوظيفة عودة.

**الترقية:** هي حافز أو مقابل الكفاءة أو الأقدمية، ولذلك يعتقد أن معيارا الترقية هما الكفاءة والأقدمية والواقع أن كلا المعيارين ينظران إلى الماضي، الترقية المؤقتة، الترقية الوهمية.

## رابعا: مرحلة الخروج من الوظيفة

يمتد المسار الوظيفي إلى مرحلة الخروج من الوظيفة سواء كان بإرادة العاملين وإختيارهم مثل الإستقالة أو كان خارج إرادتهم كالإستغناء أو التقاعد، حيث تتضمن عملية الخروج تخطيط يسمح للموظف بالخروج الكريم من الوظيفة و بالتالي من المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: نظام الحركة الوظيفية للمسار الوظيفي

## أولا: ترقية العاملين

1. **تعريف الترقية:** تعني نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

**أساليب الترقية:** تحرص المنظمات في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة والمساواة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وعليه فإن هناك ثلاثة أساليب للترقية وهي:

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الفردية في تحفيو العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010، ص 12.

<sup>2</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله، النظرية العامة في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 324.

- الترقية على أساس الأقدمية: وبموجبها تعطى الأولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة للموظف الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاؤه.
- ومن الحجج التي تقدم لدعم هذا الأسلوب أنه يتسم بالموضوعية لإبتعاده عن التحيز، وهو بسيط في التطبيق.<sup>1</sup>
- الترقية على أساس الكفاءة: عندما تريد المنظمة أن ترقى أحد الأفراد العاملين فيها لا بد من الأخذ بمبدأ الكفاءة يتم إتخاذ القرار العادل في الترقية بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته ومساراته في العمل المناسب.<sup>2</sup>
- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا ( الدمج ): ويعني المزج بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وأسلوب الترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الإستفادة من مزايا كل منهما. ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ بالتناقص شيئا فشيئا كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق على أساس الجدارة و الكفاءة بشكل مطلق فيها.<sup>3</sup>

### 1. مشاكل أنظمة الترقية

- تصادف أنظمة الترقية عند تطبيقها عدة صعوبات نذكر منها:
- عدم إتباع الية وإجراءات المفاضلة و تحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل.
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
- عدم تكافؤ فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من طرف بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيحه لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان، 2005، ص 280.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص 281.

<sup>3</sup>. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية: تأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص 208.

<sup>4</sup>. يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 499-500.

## ثانيا: النقل

1. **تعريف النقل:** يعد النقل حركة العامل من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر والراتب، و في الغالب لا يحدث تغيير فيها ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي. أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى حيث لا يصاحب النقل أية تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في المراتب والمزايا.<sup>1</sup>

## 2. أسباب إجراء النقل الوظيفي

هناك أسباب عديدة تؤدي إلى إجراء التنقلات لأنها غالبا ما تستخدم لوضع الأفراد العاملين في الوظائف التي تحقق لهم رضا عالي من بين هذه الأسباب:

- أسباب تنظيمية: قد يزداد حجم العمل أو يتقلص في المنظمة، وتبعاً لذلك تلجأ المنظمات إلى إعادة توزيع العاملين لديها على الأقسام أو إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة وقد يتطلب ذلك إعادة تحديد مسؤوليات الأفراد و واجباتهم ويفيد ذلك في تجنب الاستغناء عن العاملين وتسريحهم و الاستغلال الأمثل للكفاءات كلما توسع حجم العمل عوضاً عن التعيين من الخارج.
- أسباب علاجية: يقصد بالأسباب العلاجية تعديل وضع الموظفين، إذ أن تثبيت الموظف في وظيفة معينة عند تعيينه في الأصل قد لا يكون سليماً من حيث مؤهلاته وخبراته مع طبيعة الوظيفة المعين فيها، وقد يكشف ذلك لاحقاً ويؤيده في ذلك المشرف المباشر عليه.
- أسباب تدريبية: يقصد بها مقتضيات تلبية سياسة المنظمة في إتاحة الفرصة لموظفيها لاكتساب خبرات ومهارات متنوعة وهذا ما تطبقه الإدارة اليابانية في إجراء التنقلات المستمرة للعاملين لديها، مما يحقق فوائد عديدة تعود على كل من المنظمة والعاملين.<sup>2</sup>

## 3. عناصر سياسة النقل الوظيفي

- إن السياسة المبرمجة في التنقلات ذات أهمية لاستقرار المنظمة وتحقيق الكفاءة المطلوبة من الجهود المبذولة لأفرادها، ولغرض صياغة و إعداد هذه السياسة لابد من مراعات مايلي:
- الظروف المحيطة بالمنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 501.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السام، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 209 ص 236.

- تحديد مسؤولية التنقلات، حيث تشير نتائج تطبيقية لهذه السياسة لأن أفضل من يتبنى مسؤولية هذه السياسة هو المشرف المباشر باعتباره أكثر معرفة بالفرد العامل.
- تحديد الأعمال التي تصلح لنقل الأفراد إليها.
- تحديد المرافق أو الوحدات الإدارية التي يمكن النقل إليها وذلك بدراسة و تحليل أعباء العمل في كل وحدة وطبيعة العمل فيها والمهارات المطلوبة.
- تحديد أسس التنقلات كما هو الحال في الترقية حيث يوجد هناك أساسين في عملية النقل: أساس الكفاءة والأقدمية هذا إذا كان أكثر من فرد واحد يرغب في النقل في نفس العمل أو نفس الوحدة، ومن الممكن الأخذ العوامل أخرى إضافة إلى الكفاءة والأقدمية.
- تحديد الأجور والرواتب المدفوعة للفرد في العمل المنقول إليه أي لا بد من تحديد الظروف التي يكون الدفع فيها مساو للدفع في العمل السابق، كذلك المتغيرات التي تفرض إستلام الفرد للأجر أو الراتب المدفوع في العمل الجديد وبصورة خاصة إذا كان راتب العمل الجديد أعلى من السابق.<sup>1</sup>

#### 4. مشاكل النقل الوظيفي

قد تصادف المنظمة في إطار إجراء سياسة نقل العاملين بين الوحدات الإدارية المختلفة نذكر بعض الصعوبات نذكر منها:

- مقاومة مدراء الوحدات الإدارية، حيث أن عملية النقل تتطلب موافقة مدراء الوحدات التي سيتم نقل العاملين بينها.
- مقاومة العاملين للنقل لأسباب عديدة منها اختلاف وطبيعة الوظائف أو عدم الرغبة في الالتحاق بجماعة عمل جديدة، أو بسبب الخوف من عدم النجاح في الوظائف الجديدة.
- إذا كان النقل إلى أماكن نائية، فإن ذلك يترك انطباع لدى العامل بأنه من أنواع توقيع الجزاء أو نقل تعسفي، مما يترك آثار سيئة على نفسية ومعنويات العاملين.
- المشاكل المرتبطة بمتطلبات الحياة المختلفة للعامل إذا تم نقله من مدينته الأصلية، حيث يتعذر عليه الحصول على مسكن جديد، و اضطرار الزوجة غالباً لترك وظيفتها للانتقال مع زوجها ومواجهتها لصعوبة الحصول على منصب عمل جديد، أو إلحاق أولاده بالمدارس ومزاولة حياته بنفس النمط المعتاد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 236.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سبق ذكره، ص 282.

## ثالثا: التنزيل

1. تعريف التنزيل: يقصد به نقل الفرد العامل ( الموظف ) من وظيفة إلى وظيفة أدنى منها تكون ذات مسؤوليات وأعباء أقل وفي بعض الأحيان يصاحب مثل هذا النقل التخفيض في الراتب أو أي مزايا أخرى كان يتمتع بها الموظف في وظيفته السابقة ( قبل النقل).
  2. أسباب التنزيل: ويتم تنزيل الدرجة الوظيفية لأسباب منها:
    - ضعف كفاءة الفرد العامل في المنظمة وإمكانياته بشكل لا يتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة.
    - إهمال الفرد في العمل وتقاعسه عنه.
    - ارتكاب الموظف مخالفة يستحق عليها العقوبة تستوجب تنزيل درجته الوظيفية.<sup>1</sup>
  - رابعا: التقاعد
  1. تعريف التقاعد: يقصد به الاستغناء عن الخدمات المقدمة من الموظف بعد وصوله السن القانوني للتقاعد حيث يتراوح في أغلب الدول ما بين سن ( 60-65 ) مع وجود بعض الاستثناءات.
  2. أسباب التقاعد: وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها:
    - عامل العمر: فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد فقد يبلغ الفرد سن معين لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية للأفراد.
    - عامل المرض: إذ قد يتعرض الفرد العامل لمرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه.
    - عامل المدة القانونية: في بعض الدول تحدد للفرد العامل مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها للأداء الوظيفي ويختلف التقاعد عن الاستقالة حيث تمثل الأخيرة استغناء الفرد العامل عن وظيفته لأسباب تتعلق به وقد تحدث الاستقالة في أي وقت يرغب فيه الموظف
- عندما يتقاعد الموظف عن عمله فإنه سوف يستمر في استلام المزايا التي كان يتمتع بها قبل بالإضافة إلى مكافأة نهاية الخدمة. والراتب التقاعدي والانضمام إلى الأندية الترفيهية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 502.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 505.

## خامسا: الإقالة

1. تعريف الإقالة: يقصد بها هي الاستغناء عن خدمات الموظفين الأكفاء والذين لازالت لديهم الرغبة و الاستعداد للاستمرار في العمل في المنظمة.
2. أسباب الإقالة: هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة إلى إقالة بعض الموظفين من بينها التالي:
  - إعادة تصميم هيكلية الأعمال و المنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لها لاسيما إذا كان عدد العاملين في المنظمات كبير ولا يتناسب مع الأعمال الموجودة.
  - الظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب انخفاض جودة الخدمة أو السلعة.
  - الظروف الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد عموما مثل ازدياد مستويات البطالة.
3. سبل الوقاية والعلاج لتخفيف من الإقالة:
  - إعادة تنظيم العمل بالمنظمة بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الحالية وبين إمكانيات الموارد البشرية المتاحة.
  - اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل ومعدلات الأجور أحيانا. الاستغناء فقط عن الموظفين المؤقتين أو الذين تم التحاقهم مؤخرا في العمل.
  - محاولة فتح أسواق جديدة للسلع الحالية من أجل التخفيف من حدة المنافسة في أسواقها الحالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، مرجع سابق، ص 507.

## خلاصة الفصل:

تعد إدارة المسار الوظيفي من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات الموارد البشرية، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنصب من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد معا وهذا من خلال تحديد الأهداف الأفراد بناء على قدراتهم وطموحاتهم و استعداداتهم للتطور الوظيفي أين يمكن للمنظمة أن تحقق عن طريق عملية النقل والترقية مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معا، ويسمح لهما بالاستمرار في حياتهما الوظيفية.

كما تستطيع عملية تخطيط و إدارة الحركة الوظيفية في المسار الوظيفي أن تلعب دورا محوريا في مساعدة الأفراد على بلورة أهدافهم و بذلك يزداد إلتزامهم نحو المنظمة.



الفصل الثاني:

تقييم الأداء

## تمهيد

أثار موضوع الأداء وتقييمه إهتمام الباحثين في حقل إدارة وتسيير المنظمات وذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة.

ومن هذا سنحاول التعرف على ماهية تقييم الأداء وذلك بتقسيمه إلى مبحثين، نتعرف من خلال المبحث الأول على الأداء من حيث مفهومه وأهميته، محدداته، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، أهدافه، و نتطرق في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء من خلال مفهومه، أهميته و أهدافه، عناصره و خطواته و طرقه، استخداماته.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر نجاح إدارة الموارد البشرية واستمراريتها من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وأفضل نوعية من الخدمات، من الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها، وحينما يتعلق الأمر بمؤسسة خدمتية، فإن تقديم أفضل الخدمات يصبح أكثر حتمية، وهذا يتطلب كفاءة عالية وتنظيماً جيداً في عملية تقييم الأداء.

## المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

## أولاً: تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث له تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

كما يعبر عنه على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرف الأفراد، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.<sup>2</sup>

يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعطي تعريفاً شاملاً:

الأداء هو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها، ذلك مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل، إما عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، أو السرعة والدقة في العمل.

<sup>1</sup> محمد حسين زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة 1 مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2015 ص 188.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2004 ص 137.

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية - مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

## ثانياً: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة
- يستعمل كأداة لمعرفة اختلاف الواقع عند تحقيق الأهداف
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: محددات الأداء ومؤشراته

## أولاً: محددات الأداء

ان الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد المبذولة التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور الهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد

2 - القدرات

3 - ادراك

ويشير الجهد الى النتائج من حصول الفرد لأداء مهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله وبقدر ما يزيد العامل من جهدي بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أداء العمل أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ويشير ادراك الدور أن المهمة الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك اللذان يؤمن الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور وتحقيق مستوى رضا من

<sup>1</sup>-بويكر ملياني، تأثير الإتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الحظنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الانفاق في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الذي يعمل بجهده كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الادراك}^1$$

### ثانيا: مؤشرات الأداء

تتمثل أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء في الكفاءة و الفعالية و التي سنوجزها كالآتي:

**الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع افضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف.

**الفعالية:** أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الاهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق إلى الأداء المطلوب.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء.

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.

– **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

– **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الاشارة الى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات

<sup>1</sup> رويشد محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، طبعة 2005، ص 209.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 116

الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية اخر نتائج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

اذ نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**- البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح باعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...)

**- البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في التنمية وتطوير بيئتها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك بعض العوامل الخارجية أي خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أداءه وبالرغم من بعض هذه العوامل قد تاخذ كأعذار عوائق الأداء شيوعا نجد:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات.

- السياسات المحددة للعمل والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون مع الآخرين.

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 52.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 52.

- نمط الاشراف والاضاءة والحرارة والضوضاء.

- ترتيب الألات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن أداء العاملين حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها.

وعليه سنقوم في هذا الفصل بتوضيح مفهوم تقييم الأداء و أهميته و أهدافه و كذلك عناصره وخطواته.

### المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت تعريف تقييم الأداء ونذكر منها:

1- هو تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.<sup>2</sup>

2- تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد، وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير بالأنجاز المتوقع منه أداءه.<sup>3</sup>

3- كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:

#### • عملية إدارية منتظمة؛

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 125.

<sup>2</sup> محمد حسن زويلف، مرجع سابق، ص 188.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 47.

- عملية دورية مستمرة؛
- عملية مراجعة شاملة؛
- عملية عادلة وموضوعية؛
- عملية تطويرية وهادفة؛
- عملية مراقبة إدارية؛
- عملية قياس ومقارنة؛

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء:

هو عملية دورية شاملة وعادلة تهدف إلى تقييم العاملين خلال فترة زمنية معينة لمعرفة جوانب القوة والضعف والهدف منه معالجة نقاط الضعف و دعم نقاط القوة.

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية اخرى، ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- **احساس العامل بالمسؤولية:** عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه أن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فانه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه واتجاه العمل وبالتالي سيبدل قصارى جهده لتأدية عمله على أحسن وجه.
- **تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل.

<sup>1</sup>. شتوني نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 19.



- **زيادة مستوى رضا العامل:** كلما شعر العامل بأن الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الاشباع، فان ذلك يؤدي الى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.
- **ضمان استمرارية الرقابة والاشراف:** ان تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سياوم الادارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ومنتاج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.
- **تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال:** ان عملية تقييم الأداء تعتبر وسيلة تجمع بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لاجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة التي تسمح للعمال من معالجة نقاط ضعفه في الأداء وكثيرا مايطمنن.
- **تخطيط الموارد البشرية:** فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما للعدل السجلات الواقعية لتصنيف العاملة بالمؤسسة، والتي يجب ان تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسية للقوى العاملة وتقدير متطلبات المستقبل.
- **إعادة تشكيل البناء التنظيمي:** اذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا للعدلة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة، مما يساعد على التحديد المستمر للهيكل التنظيمي ضوء الامكانيات المتاحة من القوى العاملة.
- **اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وانماء الخدمات والمكافآت التشجيعية والتخفيفية:** وذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة من تقييم الأداء.
- **الحكم على مدى فعالية الاختيار للفرد وتعيينه في عمل معين، يفترض أن أداء هذا الفرد المختار للعمل اكثر فعالية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.**
- **متابعة وتقييم التدريب ومدى استفادة الأفراد من برامجه:** فقرار تدريب الأفراد وتنميتهم يفترض أن أداءهم سيكون أكثر فعالية بعد انتهاء برامج التدريب عما كانوا قبله، كما تعتبر نتائج تقييم الأداء أهم عناصر التكامل في مدخلات التدريب، فقد يكشف تقييم أداء العاملين عن حاجة بعضهم لبرامج تدريبية محددة.

- يحقق اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المسطرة مسبقا، وتفسير هذه الانحرافات ووضع حلول لها.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهداف تقييم الأداء

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المنوفرة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة، والعكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، والتكوين في الغالب أهمهم.
- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل). ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسه اثناء أداء عمله من جهة اخرى ويركز نظام التقييم على هدين العنصران في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

1- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.

2- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.

3- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

4- تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمنظمة.

5- تحديد اهم التطورات والتغيرات المدخلة في المنظمة.

ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الرئيسية (كالربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق

المركز التنافسي... الخ) والأهداف الفرعية التي تؤدي الى تحقيقها

<sup>1</sup>- بوبكر ملياني، تأثير الإتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010، ص ص59-60.

- **متابعة تنفيذ الأهداف:** ونعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها اذا توفر النظام سليم وفعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية محل التقييم.
- **التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية:** والقصد من ذلك هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة مهامها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكف والكيف والزمن المقرر لاستخدام الموارد الضرورية.
- **تقييم الكفاءات:** أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءة عمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا سيتضمن تشخيصا للانحرافات ومسبباتها.
- **تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية:** ونقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها. وعلى ضوء هذا التحليل تحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ مل يلزم من القرارات التصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.
- **تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت:** يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الاجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم. والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والاجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- **التأكيد من كفاءة الخطط الموضوعة والموازنات التخطيطية:** ابداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات الغير الصحيحة، وبالتالي فان تقييم الأداء لابد من أن يؤدي الى النتائج الايجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية للكتاب، 1995، ص 212.

## رابعاً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيداً ومرضياً عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضرورياً في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما:<sup>1</sup>

**1- معايير موضوعية:** وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

**2- معايير سلوكية:** تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعالي،... الخ.

إلا أنه مهما كان المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

## المطلب الثاني: عناصر وخطوات وطرق تقييم الأداء

## أولاً: عناصر تقييم الأداء

## 1 - الأطراف التي تقوم بعملية التقييم

- تقييم المشرف: فهو الذي يكون أكثر قرباً وهو أقدر على تحليل وتفسير أداءه.
- تقييم عدد من المشرفين: ويقصد بذلك تقليل عنصر التحيز.
- تقييم خبراء خارجيين: ويكون عمد عدم توفر الخبراء من داخل التنظيم وعندما يراد بذلك الحياد التام، وهذا ما يدعى بالمراجعة الحقلية.

<sup>1</sup> آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص 177.

- تقييم زملاء العمل: ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم أن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- تقييم المرؤوسين: أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم، إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية منها عملية تقييم فعلي.
- تقييم ذاتي: ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.

## 2 - توقيت اجراء التقييم:

هناك ثلاث امور يجب مراعاتها وهي:

- موضوع التقييم: هل هو رسمي وغير رسمي.
- موعد التقييم: هل يكون دوري أو بعد انهاء العمل.
- عدد مرات التقييم: مرة واحدة أو أكثر.

## 3 - اجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من اتباع اجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم اجراء هو مقابلة الأفراد العاملين لامدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفدون منها في تحسين أداءهم مستقبلا، وهذه المقابلة تدعى ( بمقابلة التقييم ) وتكون هذه المقابلة على عدة أنواع هي:

- مقابلة احبار واقناع.
- مقابلة اخبار وانصات.
- مقابلة حل المشكلات.<sup>1</sup>

ثانيا: خطوات تقييم الأداء.

يمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين كالآتي:

<sup>1</sup> علي مجد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2003، ص 99.

**الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيها وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

**الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم واعلام المقيمين بها، ولا بد ان تكون هذه لامعاير واضحة كما ونوعا في اذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، لا تخرج هذه الأسس عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أداءهم. ومن تلك الصفات القدرة على المبادرة والحماس للعمل.

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبة أو الخدمات التي يحققها أو يقدمها أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها. وما الى ذلك من وحدات العمل.

- النتائج التي يصل اليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

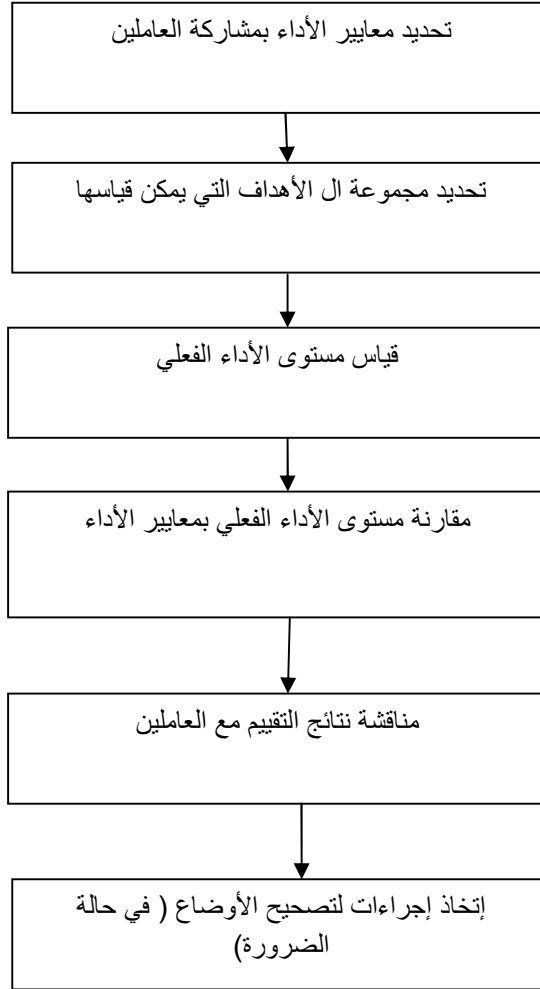
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو الشفوية أو المكتوبة.

**الخطوة الثالثة:** اطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أداءه.

**الخطوة الرابعة:** اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 3، الجزء الثاني، ص ص 19، 20.

الشكل رقم (05): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: أسامة مُجَّد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

129

### ثالثاً: طرق تقييم الأداء:

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإمام بما أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها التقليدية و الحديثة.

1- الطرق التقليدية:

وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

أ - طرق التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03): نمودج التدرج البياني

الصفة	درجات التقييم			
	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول
الحاجة للإشراف				✓
كمية الأداء		✓		
الإنتظام في الدوام			✓	
إتباع التعليمات				✓
القدرة على الإبداع				✓

المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ( مدخل كمي)، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 247.

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة كي تتلائم مع جميع القطاعات الإقتصادية.



## عيوب هذه الطريقة:

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.<sup>1</sup>

## ب- طريقة التدريب البسيط:

وهي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بتدريب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوء ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

## مزايا هذه الطريقة:

- بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق.
- التفريق بين العاملين الأكفاء بطريقة واضحة.

## عيوب هذه الطريقة:

- تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية أي أن شخصية القائم بالتقييم طريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
- لا يمكن تطبيقها اذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.
- لا تعطي صورة دقيقة على أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف والقصور في الأداء ولا نواحي القوة.<sup>2</sup>

## ج- طريقة مقارنة أزواج المستخدمين:

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم ومجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقيم المؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الانتاج، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء .

<sup>1</sup>. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 247.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص 247.

الجدول رقم(04): نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

المرؤسين	عدد المرات التي إمتاوا فيها المرؤوس عن زملاءه	الترتيب
ليلى	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	/	الخامس
أحمد	2	الثالث
محمد	4	الأول

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 349.

مزايا هذه الطريقة:

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون الى نفس النتائج تقريبا ولو اتبعت اي طريقة أخرى من طرق التقييم.
- سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك أنه يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما.

عيوب هذه الطريقة:

- يصعب استخدامها في المنظمة التي تحتوي عدد كبير من العمال.
- لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين.
- يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.<sup>1</sup>

د- طريقة التوزيع الاجباري:

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد على منحني التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تاتي المجموعة الممتازة حول أحد الأطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 349.

الآخر، فيكون كل رئيس مجبر نسبياً على توزيع مرؤوسيه بدرجات قياس الكفاءة وذلك بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الإنخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، والشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقاً لمستوى أداء كل مستخدم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

#### مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل جهد في التقييم.
- سرعة التقييم ووتفادى التساهل والميل الى تعميم التقييم للعاملين.
- تعتمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
- تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

#### عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر الرأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
- لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.<sup>1</sup>

#### هـ- طريقة التدرج:

يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالآتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز ويكون لكل عامل درجة تتوافق وأدائه.

#### مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية التقييم.
- يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 417.

## عيوب هذه الطريقة:

- لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
- لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفي العجالة في التقييم.

## و - طريقة القوائم:

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصنف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه وحي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعمد إتمام قوائم المراجعة إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وذلك لضمان عدم تحيز المقيم في نقديراته ويكون التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة والتقدير.

## مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم أو المسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.
- تمتاز بسهولة الاستخدام.

## عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة وبعدها التدرج الوظيفي لديها.
- صعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 254.

## 2- الطرق الحديثة

## أ- طريقة التدرج البياني:

استحدثت هذه الطريقة للنغلب على اليوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كنا هو الحال في طريقة التدرج البياني و يقيم الفرد على مدى إمتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو سلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

## مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- اتصافه بكبر في الموضوعية و الصدق في هذا النقياس.
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب و غيرها.

## عيوب هذه الطريقة:

- إرتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي ستستغرقه.
- لا يمكن إستخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوات الجسمية وليست المحتويات الذهنية والإبداع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة مُجد عباس وآخرون، مرجع سابق، ص 254.

## ب- طريقة الملاحظة السلوكية:

هذه الطريقة نتيجة مطوير طريقة التدرج البياني السلوكي حيث يتم وفق هذه الطريقة على السلوك الملاحظ والمتوقع للأداء كما في الطريقة السابقة غير أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأداء اعتماداً على النتائج المحققة فعلاً وتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالإعتماد على خمسة اوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، وتجميع الدرجات التي يحصي عليها الفرد في تقييم ابعاد العمل.

## ج- طريقة مراكز التقييم:

وفقاً لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المدرسين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: استخدامات تقييم الأداء و العراقيل التي تواجهه

## أولاً: استخدامات تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء الأفراد العاملين هو لاستخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الفرد في المنظمة، وذلك أنه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت فرصة للتطوير التنظيمي كبيرة، ولذلك فإن المعلومات الناجمة عن هذه العملية يمكن الاستفادة منها في الجوانب الثلاثة الآتية:

**- تقويم الأفراد وزيادة دافعيته:** تقدم نتائج تقييم أداء المنظمة في عملية تقويم الأفراد العاملين لديها، حيث أن المعلومات المتحصلة تعتبر كأساس للتقويم الدوري للأفراد سواء كان هؤلاء الأفراد كفؤين أم غير كفؤين، فعالين أم غير فعالين، صالحين للترقية أم غير مؤهلين للترقية، كما أم هذه العملية (تقييم الأداء) تساعد الإدارة في تحديد الحوافز المؤثرة على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم حيث أن الأداء هو المكون الأساسي والحيوي في نظرية التوقع في الدافعية ولذلك فإن التركيز على الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والعوائد من جهة أخرى،

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

لابد وأن يؤخذ بعين الاعتبار في تحفيز الأفراد ودفعهم لأداء أفضل وهذا يتم من خلال المعلومات المنتقاة من عملية التقييم الأداء والتي تعتبر أساس في بناء نظام الدافع والحوافز.

– **تطوير الأفراد:** الممكن استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في عملية تطوير الأفراد في المنظمة ذلك أم عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، ولذلك فإن هذه المعلومات يمكن ارجاعها الى الأفراد لتعريفهم بنوعية ومستوى أداءهم حيث أن المعلومات التي تعكس مستوى أداء جيد تدعم وتحفز الأفراد للأداء الأفضل وتساهم في زيادة شعور الأفراد باحترام ذاتهم وكفاءتهم.

أما المعلومات التي تشير الى أن مستوى الأداء لم يكن مقنعا وأنه مشوب ببعض السلبيات فهي تساهم في تقديم المشورة للأفراد ودفعهم للتطوير والسيطرة على هذه السلبيات، كما أن هذه المعلومات تساعد الادارة في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة للتغلب على نقاط الضعف في الأداء.

– **التخطيط التنظيمي:** إن عملية تقييم الأداء بفاعلية تزويد المنظمة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية، وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من تهيئة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلاني ونظامي.<sup>1</sup>

### ثانيا: العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد (المورد البشري) لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو وجه الضعف وبعض من هذه الأخطاء الشائعة في الطرق التقليدية، وبعض هذه المشاكل هي على الوجه التالي:

– التمييز أو التفضيل الشخصي، قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو أكثر عن بقية العاملين فيعطيهم تقديرا حسنا، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم، وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه.

– من الصعوبة بما كان التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي يتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس.

<sup>1</sup>. سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق، ذكره، ص ص 142-143.

- مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم.
- قد نجد بعض الرؤساء أشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين مما يؤدي إلى تقييم العامل على أسس غير موضوعية تصيبه بالإحباط.
- يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيهم تقديرات متوسطة وذلك إما بجهلهم الفروق الفردية بين المرؤوسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها فخوفاً من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية.
- التأثير باتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب.
- الرئيس المباشر من إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المرؤوسين و بالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> .مُجد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص68.



## خلاصة الفصل:

في اخر هذا الفصل توصلنا إلى أن عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية و الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية، ومن ثم على أدائها العام، وهذه العملية تتم عبر خطوات مترابطة ونظرا لأهمية هذه العملية وتأثيرها على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية على وجه خاص، القيام بمراجعة، والتأكد من قيامها بالأهداف المرجوة منها على أكمل وجه من خلال التأكد من توفر خطوات وعناصر هذه العملية كما تطرقنا أيضا إلى استخدامات عملية تقييم الأداء.

الفصل الثالث:

أثر المسار الوظيفي على أداء

العاملين

## تمهيد

بعد ما تناولنا الجانب النظري من البحث موضوع الدراسة، كان لزاما علينا أن نجسد ذلك في الواقع، إذ أنه لا يكفي أن نتكلم على أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء المؤسسة دون أن نوضح ذلك على الواقع، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي ببلدية لرجام.

إن أي دراسة ميدانية تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي التي تمر بمجموعة من المراحل تشمل نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة على تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية، لذلك تم التطرق إليها في المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مقدمة حول بلدية لرجام من خلال التعريف بما ذكر مهامها وهيكلها التنظيمي.

**المبحث الثاني:** تقديم وتحليل الإستبانة المسار الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل دراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة (بلدية لرجام) و ذلك من خلال تعريف البلدية بشكل عام ثم تعريف بلدية لرجام بشكل خاص و من ثم التطرق إلى مصالحها وهيكلها التنظيمي وذلك من خلال مطلبين.

## المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة ( البلدية)

## أولاً: تعريف البلدية

هي رقعة جغرافية ذات مساحة محدودة و عي اصغر وحدة تنظيم في الوطن وتحمل اسما خاصا بها ولها مقر اداري ويسير البلدية مجلس منتخب يسمى المجلس الشعبي البلدي يراسه أحد الأعضاء المنتخبين(الرئيس) كما يساعد الرئيس في نشاطاته مكتب يتكون من عدة أعضاء و عي أيضا جماعة اقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوجد بموجب قانون ويدير البلدية مجلس منتخب وهيئة تنفيذية كما للبلدية اقليم ومركز ويدير البلدية هيئتان:

- المجلس الشعبي البلدي.

- رئيس المجلس الشعبي البلدي.

## ثانياً: لمحة تاريخية عن بلدية لرجام

تقع بلدية لرجام ولاية تيسمسيلت في المنطقة الشمالية من ولاية تيسمسيلت على بعد 33 كلم على الطريق الوطني رقم 19، تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 26600 هكتار ما يعادل 8,44 بالمائة من مساحة الولاية انشئت بموجب قرار فرنسي عام 1956، بلغ عدد سكانها حسب الاحصاء العام الأخير للسكان والسكن 25163 نسمة وتضاريس المنطقة صعبة جدا ذات طابع جبلي بنسبة 90 بالمائة.

تحد لرجام البلديات التالية:

من الشمال: بلدية الأربعاء . بلدية الأزهرية.

من الشرق: بلدية برج بونعامة . بلدية سيدي عابد . بلدية تملاحت.

من الجنوب: بلدية عماري . بلدية المعاصم . بلدية سيد العنتري . بلدية الملعب .

من الغرب: بلدية الرمكة ولاية غليزان . بلدية أولاد عبد القادر ولاية شلف .

فبلدية لرجام كانت عبارة عن سوق أسبوعية تسمى بسوق الحد تابعة اداريا الى البلدية المختلطة موليار (برج بونعامة حاليا).

سميت بهذا الاسم (لرجام) استنادا الى الرواية التاريخية التي تروي أن الامير عبد القادر كان يتخذ سهلها ملعبا ومكانا للراحة ويضع ما يسمى بالرجم أي قمام من الحجارة تعالمة رمزية للتواصل بين السابق واللاحق من جيش الأمير عبد القادر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا: الهياكل الادارية لبلدية لرجام:

تحتوي بلدية لرجام على مصالح ولكل مصلحة مكاتب وهي موزعة كالآتي:

**1 - مصلحة التنظيم و الحالة المدنية و الشؤون العامة والمنازعات: وتتكفل بـ:**

- مكتب التنظيم العام والحالة المدنية
- مكتب الحالة المدنية والرقمنة
- مكتب النشاط الاجتماعي
- مكتب الانتخابات وتنقلات الأشخاص
- مكتب المنازعات

**2 - مصلحة التعمير والتنمية المحلية: وتتكفل بـ:**

- مكتب البيئة ونظافة المحيط والمياه
- مكتب التعمير والشبكات المختلفة
- مكتب التخطيط والتنمية المحلية

**3 - مصلحة الوسائل العامة والمالية: وتتكفل بـ:**

- مكتب تسيير الموارد البشرية: ويعتبر من أهم المكاتب في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة به و المتمثلة في تسيير الموارد البشرية
  - يشرف على تسييره رئيس مكتب معين وإن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييره لمتابعة جميع العمليات المخولة للمكتب إنجازها.
  - مهام مكتب تسيير المواد البشرية: بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، تتحدد مهام مكتب تسيير الموارد البشرية فيما يلي:
  - القيام بتعيين المستخدمين الإداريين و التقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسة. الوظيفي وتسيير
  - متابعة المسار الوظيفي للموظف من بداية إلى غاية التقاعد
  - تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:
  - إنجاز قرارات التبرص للموظفين المعينين الجدد
  - إنجاز قرارات الترسيم
  - إنجاز مقرارات الترقية في الدرجة
  - إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى
  - إنجاز مقرارات التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع
  - التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية
  - الإجازات و العقوبات
  - التأهيل والترقية إلى مناصب عليا
  - إنجاز محط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات
  - إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين
  - إنجاز ملفات التقاعد
  - إنجاز حصيلة الشغل للموظفين
  - إستقبال البريد ودراسته و الرد على ما يستوجب ذلك
- 4- مكتب الاستقبال و التوجيه

#### 5- مكتب الكتابة الدائمة للمجلس الشعبي البلدي

ثانيا: الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تعرفنا من خلال استعراض أهم جوانب المسار الوظيفي و تقييم الأداء ، ورغبة منا في إثراء البحث والتعرف الدقيق على أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين. سنحاول في هذا الجزء التعرف على أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين، وذلك من خلال استطلاع رأي العاملين بالمؤسسة المذكورة. حيث تم إنجاز هذه المهمة من خلال توزيع استبيان على عمال في المؤسسة، فيما يلي نقوم بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة:

قبل التعرض إلى نتائج الاستبيان سنقوم أولاً بتقديم شرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الاستبيان من أجل شرح نتائجه حول أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بلدية لرجام النحو التالي:

أولاً: عناصر الاستبيان

بالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة تم إعداد الاستبانة التي تتكون من محورين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية:

- المحور الأول: شمل (16 عبارة) مرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي.

- المحور الثاني: تضمن (13 عبارة) متعلقة بتقييم أداء العاملين بالمؤسسة

أما المعلومات الشخصية فشملت الجنس، العمر والمسمى الوظيفي.

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية: (موافق تماماً- موافق- محايد-

غير موافق- غير موافق تماماً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات درجة ليتم معالجتها إحصائياً على التوالي(5،

4، 3، 2، 1).



لقد صُممت أسئلة الدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها. لترميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث اختيار إلا بديل واحد فقط، استخدم الباحث في الاستبانة " مقياس ليكرت " (likert scale) الخماسي. علماً أنه تم أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه إيجابياً أو سلبياً، واستخلاص النتائج النهائية. كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (0,8=5/4)، ثم نطرح النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

\* من 1 إلى 1,79 تمثل (غير موافق تماماً).

\* من 1,8 إلى 2,59 تمثل (غير موافق).

\* من 2,6 إلى 3,39 تمثل (محايد).

\* من 3,4 إلى 4,19 تمثل (موافق).

\* من 4,2 إلى 5 تمثل (موافق تماماً)

#### ثانياً : عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على العاملين، فكان حجم العينة المختارة (30) فرداً

- تم اختيارها عشوائياً

- استجاب الكل، أي 100% من إجمالي الاستبيانات الموزعة

#### ثالثاً: الأدوات المستخدمة في التحليل

بعد أن تم بناء الاستبانة كما تقدم، تم جمع الاستمارات دون الإشارة إلى اسم الشخص الذي ملأ الاستمارة، وذلك تأكيداً لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار (spss) وذلك من أجل حساب:

- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

### المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة (توزيع أفراد عينة الدراسة)

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر والمسمى الوظيفي).

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

أ- وفق متغير الجنس: يتضح من الجدول رقم (05) أن (17) عاملاً من عينة الدراسة يمثلون نسبة 56,7% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن (13) منهم يمثلون نسبة 43,3% هم إناث. الشكل رقم (05) يوضح ذلك أكثر.

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

النسبة	العدد	الجنس
56,7	17	ذكر
43,3	13	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

ب- وفق متغير العمر: يتضح من الجدول رقم (06) أن (08) عمال من عينة الدراسة يمثلون نسبة 26,7% من إجمالي عينة الدراسة هم عمال أقل من سن 30 سنة، في حين أن (16) منهم يمثلون نسبة 50% هم عمال من سن 30 إلى 40 ، و (06) منهم يمثلون نسبة 23,3% هم عمال أكثر من 40 سنة.

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	08	26,7
من 30 إلى 40 سنة	16	50,0
أكثر من 50 سنة	06	23,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

و- وفق المسمى الوظيفي: من خلال الجدول رقم (07) والشكل البياني المرافق يتضح لنا توزيع النسب حسب المنصب الذي يشغله أفراد العينة في أن أغلبية المستجوبين من خلال الاستبيان هم عمال بنسبة 66% و موظفين بنسبة 34% و رؤساء أقسام بنسبة 34%. كما هو موضح في الجدول في الأسفل.

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف	20	66,7
رئيس قسم	3	10,0
عامل	7	32,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثانيا: دراسة صدق أداة الدراسة

الجدول رقم(08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبيان

الترتيب	معامل ثبات ألفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة
1	0.993	تخطيط المسار الوظيفي
2	0.991	تقييم الأداء
/	0.996	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن معاملات الثبات قد تراوحت بين (0.993) في حدها الأعلى و هي لمحور تخطيط المسار الوظيفي، وبين (0.991) في حدها الأدنى وهي لمحور تقييم الأداء، وأن معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ (0.996) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات نتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان المستخدم حسب كل محور:

جدول رقم (09): النتائج المتعلقة بمحور تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	العبارة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف				
					موافق تماماً	موافق	محايد	معارض	معارض تماماً
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
01	تتم إدارة المؤسسة بالكشف عن ميولات الفرد الوظيفية	5	1.40	3.43	8	10	3	5	4
					21.1	26.3	7.9	13.2	10.5
02	تقوم المؤسسة ببحوث للتعرف على مدى رضا العامل على عمله	6	1.37	2.9	5	6	5	9	5
					13.2	15.8	13.2	23.7	13.2
03	يتم تعيين مستشارين ومرشدين متخصصين لتوجيه الفرد في اختياراته وقراراته الوظيفية	5	1.40	3.5	10	7	4	6	3
					26.3	18.4	10.5	15.8	7.9
04	تمتلك المؤسسة توصيف متكامل للوظائف	10	1.24	3.8	10	12	2	4	2
					26.3	31.6	5.3	10.5	5.3
05	تمتلك المؤسسة معلومات شاملة ودقيقة حول موظفيها	12	1.02	4.17	13	13	1	2	1
					34.2	34.2	2.6	5.3	2.6
06	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار دور حياة الموظف في تعاملها معه	4	1.44	3.67	11	10	1	4	4
					28.9	26.3	2.6	10.5	10.5
07	يتم نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى	11	1.17	3.83	9	14	2	3	2
					23.7	36.8	5.3	7.9	5.3
08	يتم استخدام تقنيات التقاعد المبكر	8	1.29	2.37	2	5	5	8	10
					5.3	13.2	13.2	21.2	26.3
09	يتم ترقية الموظفين بناء على إنجازاتهم	3	1.47	3.57	10	10	2	3	5
					26.3	26.3	5.3	7.9	13.2
10	يتم إعداد برامج مختلفة للتطوير الوظيفي	5	1.4	3.13	6	8	5	6	5
					15.8	21.1	13.2	15.8	13.2
11	يتم تخطيط المسارات الوظيفية بصورة مستمرة	7	1.36	3.7	11	9	3	4	3
					28.9	23.7	7.9	10.5	7.9
12	يتم الاعتماد على المصدر الداخلي للموارد البشرية في شغل الوظائف	9	1.25	3.73	10	10	4	4	2
					26.3	26.3	10.5	10.5	5.3
13	يتم اعتماد مسارات وظيفية طويلة بالمؤسسة	9	1.25	3.5	7	11	4	6	2
					18.4	28.9	10.5	15.8	5.3
14	تتم المؤسسة برسم المسارات الوظيفية لكل الموظفين في كل المستويات	2	1.49	3.37	9	8	3	5	5
					23.7	21.7	7.9	13.2	13.2
15	هناك شفافية وعدالة ومساواة بين الموظفين	1	1.52	2.97	5	10	2	5	8

				13.2	26.3	5.3	13.2	21.1	في تخطيط مساراتهم الوظيفية	
محايد	4	1.44	3.33	9	6	5	6	4	هناك صعوبات في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين	16
				23.7	15.8	13.2	15.8	10.5		
3.43				المتوسط الحسابي للمحور الأول						

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة يرون أن تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن إتجاه موافق في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على المسار الوظيفي الموجود في المؤسسة (3.43 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارتا لخماسي (3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى الخيار موافق.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة تهتم بالكشف عن ميولات الفرد الوظيفية بنسبة 26.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 7.9%.

— إن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه المؤسسة تقوم ببحوث للتعرف على مدى رضا العامل على عمله بنسبة 23.7%، بينما بلغت نسبة الموافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 13.2%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماماً على أنه يتم تعيين مستشارين ومرشدين متخصصين لتوجيه الفرد في اختياراته وقراراته الوظيفية بنسبة 26.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 10.5%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه تمتلك المؤسسة توصيف متكامل للوظائف بنسبة 31.6%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين نسبة 10.5%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه تمتلك المؤسسة معلومات شاملة ودقيقة حول موظفيها بنسبة 34.2%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 5.3%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 2.6%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار دور حياة الموظف في تعاملها معه بنسبة 28.6%، بينما بلغت نسبة الغير موافقين 10.5%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 2.6%.

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى بنسبة 36.8%، بينما بلغت نسبة الغير موافقين 7.9%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.
- إن غالبية أفراد العينة لا يوافقون تماما على أنه يتم استخدام تقنيات التقاعد المبكر بنسبة 26.3%، بينما بلغت نسبة الموافقين 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 13.2%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم ترقية الموظفين بناء على إنجازاتهم بنسبة 21.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم إعداد برامج مختلفة للتطوير الوظيفي بنسبة 21.1%، بينما بلغت نسبة الغير موافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فنسبتهم 13.2%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أنه يتم تخطيط المسارات الوظيفية بصورة مستمرة بصفة بنسبة 28.9%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 10.5%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فنسبتهم 7.9%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أن يتم الاعتماد على المصدر الداخلي للموارد البشرية في شغل الوظائف بنسبة 26.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 10.5%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 10.5%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم اعتماد مسارات وظيفية طويلة بالمؤسسة بنسبة 28.9%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فنسبتهم 10.5%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أن المؤسسة تهتم برسم المسارات الوظيفية لكل الموظفين في كل المستويات بنسبة 23.7%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين تماما 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 7.9%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك شفافية وعدالة ومساواة بين الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية بنسبة 26.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين تماما 21.1%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك صعوبات في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بنسبة 23.7%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 13.2%.

جدول رقم (10): جدول النتائج المتعلقة بتقييم الأداء



الرقم	العبارة	غير موافق	غير موافق تماماً	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام		
				العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %					العدد	النسبة %
				العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %					العدد	النسبة %
01	هناك اهتمام متوافق بالعمل والعمال من المسؤولين	2	3	10	10	5	5.3	7.9	3.73	1.28	9	موافق			
02	لديك القدرة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليك	6	3	12	7	2	5.3	7.9	3.63	1.45	2	موافق			
03	لديك الرغبة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليك	4	5	7	11	3	7.9	10.5	3.73	1.42	4	موافق			
04	لديك الخبرة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليك	5	2	14	8	1	13.2	5.3	3.9	1.34	7	موافق			
05	أؤدي عملي بالشكل المطلوب	3	1	10	16	0	7.9	2.6	4.03	1.03	11	موافق			
06	يتمتع العمال بالاستعداد والجاهزية لتحمل مسؤولياتهم	3	6	9	9	3	7.9	15.8	3.4	1.52	1	موافق			
07	تعتزك صعوبات في أدائك لعملك	6	14	2	6	2	15.8	36.8	2.2	1.4	3	غير موافق			
08	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة ودقيقة في تقييم الأداء	4	3	12	6	5	10.5	7.9	3.67	1.39	5	موافق			
09	تعتز المؤسسة مجموعة من الصعوبات في تقييم الأداء	3	3	12	8	4	7.9	7.9	3.77	1.35	6	موافق			
10	يتم تقييم أدائك بصفة دورية	2	5	10	11	2	5.3	13.2	3.66	1.45	2	موافق			
11	يتم تبليغك بنتائج تقييم أدائك	2	5	10	11	2	5.3	13.2	3.66	1.45	2	موافق			
12	تشمل عملية تقييم الأداء جميع الموظفين وفي كل المستويات	4	2	15	6	3	10.5	5.3	3.93	1.33	8	موافق			
13	هناك تنظيم فعال للعمل	2	3	8	13	4	5.3	7.9	3.70	1.23	10	موافق			
موافق	المتوسط الحسابي للمحور الثاني														
موافق	3.62														

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة يرون أن تقييم الأداء يعبر عن إتجاه موافق في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تقييم الأداء

الموجود في المؤسسة (3.62 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى الخيار موافق.

– إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أن هناك اهتمام متوافق بالعمل والعمال من المسؤولين بنسبة 26.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين تماما 7.9%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 13.2%.

– إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أنه لديهم القدرة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم بنسبة 31.6%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.

– إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم لديهم الرغبة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم تماما بنسبة 28.9% بينما بلغت نسبة غير الموافقين 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 7.9%.

– إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أنهم لديهم الخبرة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم بنسبة 36.8%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 2.6%.

– إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يؤدون عملهم بالشكل المطلوب منهم بنسبة 42.1%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين نسبة 7.9%.

– إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتمتع العمال بالاستعداد والجاهزية لتحمل مسؤولياتهم بنسبة 23.7%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 7.9%.

– إن غالبية أفراد العينة لا يوافقون تماما على أنهم تعترضهم صعوبات في أداء عملهم بنسبة 36.8%، بينما بلغت نسبة الموافقين 15.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أن المؤسسة تعتمد على معايير واضحة ودقيقة في تقييم الأداء بنسبة 31.6%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 10.5%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 13.2%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه تعترض المؤسسة مجموعة من الصعوبات في تقييم الأداء بنسبة 31.6%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين تماما 7.9%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 10.5%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تقييم أدائهم بصفة دورية بنسبة 28.9%، بينما بلغت نسبة الغير موافقين تماما 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تبليغهم بنتائج تقييم أدائهم بنسبة 28.9%، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين جاءت إجاباتهم بغير موافقين 13.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 5.3%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أنه تشمل عملية تقييم الأداء جميع الموظفين وفي كل المستويات بنسبة 39.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 10.5%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 7.9%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك تنظيم فعال للعمل بنسبة 34.2%، بينما بلغت نسبة الغير موافقين تماما 7.9%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 10.5%.

#### رابعاً: تقييم نموذج الدراسة

من أجل دراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، نُجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترحة يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها: معامل الارتباط، معامل التحديد.

## -معامل الارتباط ( r ) :

بحساب معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء نجد أن  $r_{ab}=0.993$  وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء لأن  $r_{ab}$  أكبر من 0.5 وطردي لان إشارته موجبة فكلما زاد تخطيط المسار الوظيفي أدى إلى تحسين الأداء بشكل قوي.

-معامل التحديد ( $R^2$ ) :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة A بـ B ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين A و B متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيا و صحيحا.

وبحساب معامل التحديد نجد أن  $R^2_{ab}= 0.986$  ، أي نسبة تفسير تخطيط المسار الوظيفي للتغيرات الحادثة في الأداء تقدر بـ 98.6 % ، أي أن تخطيط المسار الوظيفي يساهم بـ 98.6 % في تحسين أداء العاملين و الباقي يؤثر فيها عوامل اخري يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة.

## خاتمة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت ببلدية لرجام و التي كان الهدف منها التعرف على واقع المسار الوظيفي و أثره على إدارة المؤسسة محل الدراسة، لذلك قمنا بدراسة إتجاهات و آراء عينة أخذت من مجتمع الدراسة حول أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين وقد تم التوصل إلى الدور الفعال الذي يلعبه تخطيط المسار الوظيفي في رفع أداء كل عامل.

**الخاتمة العامة**

### الخاتمة العامة:

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية حيث تعمل على تخطيط وإدارة و تطوير المسار الوظيفي لعاملها من خلال الترقية و النقل و التقاعد و الحوافز المادية و المعنوية التي تساعد الموظف على تكوين صورة و رؤية مستقبلية لحياته الوظيفية ، مما يؤثر إيجابيا على تحسين و تنمية أداء العاملين، بحيث يشجع العامل على إظهار أقصى مآلديه من مهارات وقدرات لمساعدته على تخطيط و تنمية حياته الوظيفية .

### دراسة الفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان يتبين أن الفرضية الأولى: هناك تخطيط جيد للمسارات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة وفي كافة المستويات هي فرضية محققة

#### الفرضية الثانية

من خلال تحليل نتائج الاستبيان يتبين أن الفرضية الثانية: أداء الموظفين بالمؤسسة جيد ويساهم في تحقيق مختلف الأهداف المسطرة فرضية محققة

#### الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان يتبين أن الفرضية الثالثة: هناك تأثير لتخطيط المسار الوظيفي على أداء الموظفين تبعا لخصائصه ووسائله ومدى إهتمام المؤسسة بذلك فرضية محققة

### النتائج:

ومن جملة النتائج المستخلصة من خلال الدراسة الميدانية لبلدية لرجام حول أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء المؤسسة مايلي:

- معظم موظفي بلدية لرجام تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة أي معظمهم من فئة الشباب.
- أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة تهتم بالكشف عن ميولات الفرد الوظيفية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.43.
- أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تقوم بترقية الموظفين بناء على إنجازاتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57.
- الشفافية و العدالة في تخطيط المسار الوظيفي بين الموظفين غير واضحة بالنسبة للموظفين حيث كانت إيجابتهم محايدة وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.97.
- أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد على معايير واضحة ودقيقة في تقييم الأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.67.
- أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية تقييم الأداء تشمل جميع الموظفين وفي كل المستويات بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93.

### الإقتراحات:

- انطلاقاً من هذه النتائج نقدم بعض الإقتراحات يمكن أن تساعد في إدارة المسار الوظيفي:
- نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العمال بما يساعد على تخطيط و إدارة المسار الوظيفي.
- القيام ببحوث للتعرف على مدى رضا العامل على عمله.
- تحريك العمال بين الوظائف لإكتساب مهارات أكثر.
- إشراك العمال في تخطيط المسار وتنمية مساهم الوظيفي.
- تحسين و تسهيل طرق الاتصال بين العامل و رئيسه حتى تتمكن المؤسسة من معرفة آراء عمالها في وظائفهم ومساهمهم الوظيفية.
- تقييم الأداء بصورة مستمرة والمساهمة في تخطيط في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي.
- توفير العدالة والشفافية في تقييم أداء كل العاملين.
- إبلاغ العاملين بطريقة ونتيجة تقييم أدائهم.



# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المراجع

### الكتب

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، 2006.
- 3- أسامة مُحمَّد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 4- جمال الدين مُحمَّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، منظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 5- زاهد مُحمَّد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 7- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 8- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 9- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ( مدخل كمي)، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 10- مُحمَّد حسين زويلف، إدارة الافراد، الطبعة 1 مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2015.
- 11- مُحمَّد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، 2004.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، 2007.
- 13- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان، 2005

- 14- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 15- سهيلة مُجَّد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- 16- سهيلة مُجَّد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
- 17- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية: تأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية للكتاب، 1995، ص 212.
- 19- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 21- علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جدة، 2007.
- 22- علي مُجَّد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2003
- 23- عبد المحسن توفيق مُجَّد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1999.
- 24- عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية: الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الإساشارات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية، 2006.

- 25- عبد العزيز مُجَّد عبد العزيز الفاضل، تخطيط و تنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية ، الرياض، 2011 .
- 26- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 27- عقون شراف، سياسيات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
- 28- عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 3، الجزء الثاني.
- 29- عبد الغني بسيوني عبد الله، النظرية العامة في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
- 30- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 31- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 32- رويشد مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، طبعة 2005.
- 33- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-
- 2004.
- 34- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

#### المذكرات

- 1- بوبكر ملياني، تأثير الإتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الحصنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، 2010.

- 2- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 3- مُجد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية، مذكرة ماجستير في الادارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة.
- 4- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
- 5- فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الفردية في تحفيو العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010.
- 6- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، التخصص علم نفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 7- شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر.

## المجلات

- 1- أيمن حسن الديوب، اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد، 2.
- أرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013.

## تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة بلدية لرجام

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة و الإجابة عنها بموضوعية، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير شكراً على تجاوبكم مسبقاً وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

### القسم الأول : البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 30  30-40  أكثر من 40

المسمى الوظيفي: ,,

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	تخطيط المسار الوظيفي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تهتم إدارة المؤسسة بالكشف عن ميولات الفرد الوظيفية					
02	تقوم المؤسسة ببحوث للتعرف على مدى رضا العامل على عمله					
03	يتم تعيين مستشارين ومرشدين متخصصين لتوجيه الفرد في اختياراته وقراراته الوظيفية					
04	تمتلك المؤسسة توصيف متكامل للوظائف					
05	تمتلك المؤسسة معلومات شاملة ودقيقة حول موظفيها					
06	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار دور حياة الموظف في تعاملها معه					
07	يتم نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى					
08	يتم استخدام تقنيات التقاعد المبكر					
09	يتم ترقية الموظفين بناء على إنجازاتهم					
10	يتم إعداد برامج مختلفة للتطوير الوظيفي					
11	يتم تخطيط المسارات الوظيفية بصورة مستمرة					
12	يتم الاعتماد على المصدر الداخلي للموارد البشرية في شغل الوظائف					
13	يتم اعتماد مسارات وظيفية طويلة بالمؤسسة					
14	تهتم المؤسسة برسم المسارات الوظيفية لكل الموظفين في كل المستويات					

					15	هناك شفافية وعدالة ومساواة بين الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية
					16	هناك صعوبات في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة (مثلا عدم خلو الوظائف)

### المحور الثاني: أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	الأداء	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	هناك اهتمام متوافق بالعمل والعمال من المسؤولين.					
02	لديك القدرة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليك					
03	لديك الرغبة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليك					
04	لديك الخبرة الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليك					
05	أؤدي عملي بالشكل المطلوب					
06	يتمتع العمال بالاستعداد والجاهزية لتحمل مسؤولياتهم					
07	تعترضك صعوبات في أدائك لعملك.					
08	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة ودقيقة في تقييم الأداء.					
09	تعترض المؤسسة مجموعة من الصعوبات في تقييم الأداء					
10	يتم تقييم أدائك بصفة دورية					
11	يتم تبليغك بنتائج تقييم أدائك					
12	تشمل عملية تقييم الأداء جميع الموظفين وفي كل المستويات					
13	هناك تنظيم فعال للعمل.					