

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية

الفرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم: ...../2017

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): لحوم نجوى

تحت عنوان:

## إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي

### لدى العاملين في المؤسسة

(دراسة ميدانية بولاية المسيلة)

لجنة المناقشة:

- ناجح مخلوف

- نش عمر

- أوصيف محمد

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017

إهداء:

أهدي هذا العمل إلى:

- إلى والدي حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما
- كل عائلتي ، كانوا سنداً لي وعوناً في كل ضيق

...وإلى كل من ساهم في اعداد هذا البحث

## شكر:

اشكر المولى عز وجل ، أنار لنا درب العلم وأعاننا بما فيه من خير  
ومنحنا القدرة على انجاز هذا العمل وقردنا على إتمامه.

أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام خاصة الأستاذ المشرف  
"نش عمر" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة وعلى  
مساعدته لنا لإتمام هذا البحث، إلى كل أسرة قسم علم الاجتماع.

وأقدم شكر إلى كل من ساعدني من بعيد أو من قريب

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع	الرقم
/	شكر	
/	إهداء	
/	فهرس المحتويات	
/	فهرس الأشكال والجداول	
أ	مقدمة	
/	<b>الفصل التمهيدي</b>	
01	الإطار المنهجي للدراسة	1
01	الإشكالية	1-1
02	الفرضيات	2-1
02	أهمية الدراسة	3-1
03	أهداف الدراسة	4-1
03	أسباب اختيار الموضوع	5-1
04	الدراسات السابقة	6-1
06	الإطار المفاهيمي	2
06	مفهوم إدارة المسار الوظيفي	1-2
06	مفهوم الأداء الوظيفي	2-2
/	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
07	إدارة المسار الوظيفي	1
07	تمهيد	/
07	مفهوم إدارة المسار الوظيفي	1-1
07	تعريف الإدارة	1-1-1
08	تعريف المسار الوظيفي	2-1-1

## فهرس المحتويات

09	تعريف إدارة المسار الوظيفي	3-1-1
09	أهمية إدارة المسار الوظيفي	2-1
10	أهداف إدارة المسار الوظيفي	3-1
11	اختصاصات إدارة المسار الوظيفي	4-1
11	وسائل تسيير المسار الوظيفي	5-1
13	خطوات ومراحل تسيير المسار الوظيفي	6-1
16	مسؤولية تسيير المسار الوظيفي	7-1
18	معيقات إدارة المسار الوظيفي	8-1
19	التسيير الإداري للمسار الوظيفي	9-1
22	خلاصة	/
23	الأداء الوظيفي	2
23	تمهيد	/
23	عموميات حول الأداء الوظيفي	1-2
23	مفهوم الأداء الوظيفي	1-1-2
24	أهمية الأداء الوظيفي	2-1-2
25	أبعاد الأداء الوظيفي	3-1-2
26	عناصر الأداء الوظيفي	4-1-2
27	محددات الأداء الوظيفي	5-1-2
28	تقييم الأداء الوظيفي	2-2
28	تعريف تقييم الأداء الوظيفي	1-2-2
28	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	2-2-2
29	عناصر تقييم الأداء الوظيفي	3-2-2
30	معايير تقييم أداء العاملين	4-2-2
32	خلاصة	/

## فهرس المحتويات

33	الأصول النظرية لإدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي	3
33	تمهيد	/
33	نظرية الإدارة العلمية	1-3
34	نظرية العلاقات الإنسانية	2-3
35	نظرية الحاجات	3-3
37	خلاصة	/
38	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية-ولاية المسيلة-</b>	
39	تمهيد	/
39	مجالات الدراسة	1
39	المجال المكاني	1-1
39	التعريف بولاية المسيلة	1-1-1
40	مهام الولاية	2-1-1
40	الهيكل التنظيمي للولاية	3-1-1
46	المجال البشري	2-1
46	المجال الزمني	3-1
47	إجراءات الدراسة	2
47	منهج الدراسة	1-2
47	مجتمع وعينة الدراسة	2-2
48	أدوات الدراسة	3-2
49	المعالجة الإحصائية	4-2
49	عرض وتحليل النتائج	3
49	محور المعلومات الشخصية	1-3
53	محور إدارة المسار الوظيفي	2-3
62	محور الأداء الوظيفي	3-3

## فهرس المحتويات

69	عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات	4
69	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى	1-4
70	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية	2-4
71	عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية	3-4
74	خاتمة	
77	قائمة المصادر والمراجع	
	الملاحق	

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة	أ
49	توزيع العينة حسب السن	01
50	توزيع العينة حسب الجنس	02
51	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	03
52	توزيع العينة حسب الأقدمية	04
53	أسس التوظيف الفعلية	05
54	فرص الترقية	06
55	أسباب الترقية	07
56	أسس الترقية	08
56	مساهمة الترقية في رفع الأداء	09
57	مساهمة التكوين في الترقية	10
58	الرضا المنصب	11
59	فرص النقل بين الوظائف	12
60	أسباب النقل بين الوظائف	13
60	رضا الموظف على النقل الوظيفي	14

## فهرس الأشكال والجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
61	طلب النقل أو التحويل	15
62	رضا الموظف عن أدائه	16
63	السبب في عدم الرضا	17
64	تأثير مناخ العمل	18
65	إتقان العمل	19
66	الالتزام بمواقيت العمل	20
66	التغيب عن العمل	21
67	المبادرة والمشاركة	22
68	الالتزام الوظيفي	23

2- فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	توزيع العينة حسب السن	01
50	توزيع العينة حسب الجنس	02
51	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	03
52	توزيع العينة حسب الأقدمية	04
53	أسس التوظيف الفعلية	05
54	فرص الترقية	06
55	أسباب الترقية	07
56	أسس الترقية	08
56	مساهمة الترقية في رفع الأداء	09
57	مساهمة التكوين في الترقية	10
58	الرضا المنصب	11
59	فرص النقل بين الوظائف	12
60	أسباب النقل بين الوظائف	13
60	رضا الموظف على النقل الوظيفي	14
61	طلب النقل أو التحويل	15
62	رضا الموظف عن أدائه	16
63	السبب في عدم الرضا	17
64	تأثير مناخ العمل	18
65	إتقان العمل	19

## فهرس الأشكال والجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	الالتزام بمواقيت العمل	20
66	التغيب عن العمل	21
67	المبادرة والمشاركة	22
68	الالتزام الوظيفي	23
69	معامل ارتباط بيرسون بين الترقية والفعالية	24
70	معامل ارتباط بيرسون بين النقل والالتزام الوظيفي	25
71	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المسار الوظيفي والأداء	26

# مقدمة

تبنّت جميع إدارات المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، حيث يعتبر رأس المال البشري هو العنصر الرئيسي في استمرارية أي منظمة، وفي هذا الإطار يمتلك الأفراد من جهتهم مصلحة مباشرة في المهن والوظائف التي يشغلونها في المؤسسات، فهم أول من يتأثر بنجاح أو فشل هاته المؤسسات، وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقدير ذاته لطموحاته، فعندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك؛ أي سيكون أكثر قدرة على تحديد سبب ترقيته أو نقله، وسيكون أيضا أكثر قدرة على تقييم الاحتمالات المستقبلية لذلك، لذلك فإحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها أصبح ذا أهمية كبيرة حيث يمثل أهم أهداف واهتمامات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعرف بإدارة المسار الوظيفي أو إدارة الحياة الوظيفية.

أن اهتمام الإدارة في أي منظمة بالتخطيط وإدارة المسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة وراغبة في العمل، أي تحفيز العاملين والرفع من أداءهم عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية ومستقبلهم المهني في المؤسسة، وكلما أدرك الأفراد مدى الارتباط بين مؤهلاتهم وقدراتهم والفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زادت رغبتهم في الرفع من أداءهم.

وكان موضوع بحثنا حول مدى تأثير إدارة المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات الحكومية (ولاية المسيلة)، ومعرفة مجهودات هذه الأخيرة في إحداث التوافق بين مؤهلات الأفراد ووظائفهم التي يشغلونها، ومدى اهتمامها بالعنصر البشري والى أي مدى تقوم بتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المسارات الوظيفية للأفراد، وباعتبار أن إدارة ولاية المسيلة مؤسسة عمومية لا تهدف للربح صعب علينا المهمة.

## الفصل التمهيدي:

- 1- الاشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- اهمية الدراسة
- 4- اهداف الدراسة
- 5- اسباب اختيار الموضوع
- 6- الدراسات السابقة
- 7- تحديد المفاهيم

### 1- الإشكالية:

حظي العنصر البشري باهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة وتسيير العنصر البشري وكذا اهتمام المسيرين والمشرفين الإداريين على اعتبار أن السياسات المنتهجة من طرف إدارات المنظمات يمكن أن تكون لها تأثير على مستويات نجاح الموظف أو فشله في أداءه المهني. وهذا لا يعني أن أسلوب التسيير هو المتغير الوحيد الذي يمكن أن يمارس تأثير على أداء العنصر البشري، بل يمكن أن يتأثر بعوامل أخرى عديدة منها أسلوب القيادة، الإشراف، مناخ العمل، الأنظمة الإدارية، وفرص الترقية وحركة النقل ضمن ما يعرف في أدبيات الإدارة بإدارة المسار الوظيفي، حيث هذه الأخيرة يمكن له أن يؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي والذي يعبر عن القيمة المضافة التي ينتجها الموظف أثناء أدائه لوظيفته والتي يجب على المؤسسة أن تراعي تقييمه حيث من بين أهم المتغيرات التي يقيم فيها أداء الموظف نجد الفعالية والتي تعتبر النتيجة المحققة؛ أي مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الوسائل والمعدات المستعملة في ذلك، وأيضاً نجد الالتزام والذي يعبر عن درجة تنظيم الموظف وولائه للمنظمة والرغبة في الاستمرارية.

كما أن تقييم الأداء الوظيفي يتأثر أيضاً بمتغيرات أو سياسات إدارة المسار الوظيفي والتي تعتبر من المواضيع الحديثة التي جذبت انتباه الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتي تعرف في أدبيات الإدارة على أنها: مختلف السياسات أو الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل متابعة المسار الوظيفي للموظف بدءاً من توظيفه إلى غاية نهاية علاقته بالمنظمة، والهدف من إدارة هذه العلاقة هو الوصول إلى تحقيق أعلى مستوى أداء وظيفي والوصول إلى تحقيق رضا الموظف. ويمكن أن تشمل إدارة المسار الوظيفي على الترقية والنقل. حيث تعبر الترقية عن عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها في المسؤولية والرتبة والأجر والسلطة، ويعبر النقل عن حركة تحويل الموظف من وظيفة

## الفصل التمهيدي

الى وظيفة أخرى تساويها في المسؤولية والأجر والرتبة والهدف منه معالجة بعض ضرورات العمل.

بناء على هذا الطرح يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي داخل المنظمة؟
- ومن أجل توضيح الإشكالية وإزالة الغموض الذي يكتنفها، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل للترقية علاقة بمستوى فعالية الموظفين داخل المنظمة؟
- هل للنقل الوظيفي تأثير على مستويات التزام العمال داخل المنظمة؟

### 2- الفرضيات:

أ- الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء داخل المنظمة.

ب- الفرضيات الفرعية:

- للترقية الوظيفية دور في نمو الفعالية لدى الموظفين.
- للنقل الوظيفي دور في الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

### 3- أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة العامة والتي تتعلق بتسيير المسار الوظيفي للموظف، حيث أن استخدام المسار الوظيفي كأداة في تسيير الموارد البشرية من أجل الرفع من أدائهم يعتبر حديثة نوعا ما. كما أن الدراسة تسعى إلى التعرف على السبل التي تساهم في توفير مناخ وظيفي مناسب للموظفين وهذا بالتركيز على أهم شيء في حياتهم المهنية ألا وهو المسار الوظيفي والذي يرتبط نموه أساسا في أهمية الترقية، والنقل بحيث تشكل هذه الأساليب نقطة جوهرية مهمة بالنسبة للموظف والإدارة معا.

## الفصل التمهيدي

وبصفة عامة يمكن أن نختصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة كيفية تأثير إدارة المسار الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي.
- إبراز أهمية الترقية والنقل لكل من الموظف والمؤسسة.
- مدى تأثير المسار الوظيفي على الفعالية والالتزام لدى الموظف.
- ضرورة التوصل لتوصيات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تحسين وتطوير مستوى ممارسة عمليات إدارة المسار الوظيفي.

### 4- أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة فهم طبيعة وواقع إدارة المسار الوظيفي للموظف ودوره في الرفع من أداء الموظف من خلال نظام ترقية محفز، ومحاولة تسليط الضوء على حركة ونظام نقل الموظفين وقياس ذلك من خلال فعالية أداء الموظف والتزامه بمهامه داخل المنظمة.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم انتقاء موضوع الدراسة نتيجة لمبررات موضوعية وأخرى ذاتية كما يلي:

#### أ- الأسباب الموضوعية:

يعتبر هذا الموضوع من بين المواضيع المهيمنة في البحوث الأكاديمية والتي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين، الأمر الذي أفرز منتج فكري مهم في مجال تسيير الموارد البشرية، كما يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع التي يمكن ملاحظتها ودراستها ميدانيا بالاعتماد على وسائل منهجية وأدوات جمع البيانات والتي تسمح بإزالة الغموض حول الأسئلة والإشكالات التي يطرحها الموضوع، والإجابة عنها وتفسيرها.

كما أن قلة الدراسات في هذا المجال تعتبر من المبررات الموضوعية التي دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع من أجل تجنب التكرار الممل في المواضيع المألوفة والتي تم التطرق إليها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الموضوع يحمل شقين، فالأول أكاديمي علمي،

## الفصل التمهيدي

والثاني مهني تطبيقي، مما يستلزم الإلمام بالموضوع من أجل المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

### ب- الأسباب الذاتية:

يمكن حصر الأسباب الذاتية في النقاط التالية:

- طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل، وتركيزنا كطلبة على وظيفة الموارد البشرية وتتميتها.

- رغبتني الشخصية في التعرف على طبيعة علاقة إدارة المسار الوظيفي بالأداء الوظيفي والتي لطالما شكلت طموحا لي لمعرفة واقع تسيير الموظفين عن كثب.

- الوقوف الشخصي على عملية إدارة المسار الوظيفي للموظفين والتعرف على الفاعلين فيه، سواء كانوا مسؤولين أو موظفين والسماع لكل طرف والسعي لإيجاد حلول أو اقتراحات لتطوير المسار الوظيفي.

### 6- الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات حول المسار الوظيفي، و الأداء نذكر منها ما يلي :

الدراسة الأولى: قام كل من كافي محمد رياض وهتهات إبراهيم سنة (1997 م) بدراسة عن تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين في مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة، بهدف التعرف على: مدى أهمية تسيير المسار الوظيفي، والتعرف على أهم مراحل التي يمر بها المستخدم منذ دخوله الوظيفة، إلى نهاية الخدمة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن مؤسسة البريد و المواصلات تسعى إلى تطبيق عملية تسيير المسار الوظيفي بطريقة فعالة والدليل على ذلك إهتمامها بكل من عمليات التوظيف ، التكوين، الترقية... إلخ .

- إن مؤسسة البريد والمواصلات تسعى إلى تحقيق حركية داخل المؤسسة ، وهذا من خلال قرارات التوظيف الداخلي، الترقية، النقل... إلخ .

## الفصل التمهيدي

**الدراسة الثانية:** قامت الزهرة معمري سنة (2006 م) بدراسة عن الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة الجزائرية للمياه بورقلة، بهدف التعرف على معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العامل ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي باختلاف الجنس .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي باختلاف الأقدمية .
- عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العامل .

**الدراسة الثالثة:** قامت كل من بوحفص مارية، وحمادو سلوى سنة (2006 م) بدراسة عن أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية الإدارية والاستراتيجية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بوحدة ورقلة، بهدف التعرف على مدى تحقق أفضل النتائج للأداء المطبق من قبل المؤسسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- الاهتمام بالجانب التكويني للعماله .
- الطابع التنافسي بين الوحدات له أثر إيجابي على رفع إنتاجية المؤسسة .
- قياس أداء العماله بعد العملية التكوينية لاتخاذ القرارات فيما يخص جانب الأجر أو الجانب التحفيزي .

**الدراسة الرابعة:** قام صالح بن سعد المربع سنة (2004 م) بدراسة عن التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ،بهدف التعرف على مدى أهمية العلاقة بين التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ،ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أن أبرز عناصر التطوير التنظيمي التي توضح علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات تتمثل فيما يلي :
- المساعدة في رفع قدرات و مهارات العاملين .
- الدقة و السرعة في إنجاز الأعمال .
- زيادة فاعلية العمل .

## الفصل التمهيدي

### 7- تحديد المفاهيم:

أ- مفهوم إدارة المسار الوظيفي: هي عبارة عن جملة من الأنشطة التي تهدف إلى متابعة الحياة اليومية للموظف منذ ميلاده في المنظمة إلى غاية نهاية العلاقة الوظيفية بين الموظف والإدارة، وهذا من خلال متابعة كل التغيرات التي تحدث طول مساره الوظيفي، من خلال التوفيق بين أهداف الفرد المرتبطة بقدراته الشخصية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، وبين أهداف المنظمة التي تعتمد على طاق ومجهود الفرد.

المسار الوظيفي بشكل عام يعتمد على عدّة متغيرات من بينها؛ الترقية، والنقل.

ب- مفهوم الأداء الوظيفي: يمكن اعتباره على أنه القيمة المضافة التي ينتجها العامل أثناء أدائه لمهامه، والتي قد تأخذ منحني متصاعد "عند تحفيز الفرد"، أو منحني تنازلي "عند إحباط الفرد"، ومن بين متغيراته: نجد الفعالية والالتزام.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1- إدارة المسار الوظيفي

2- الأداء الوظيفي

3- الأصول النظرية لإدارة المسار الوظيفي

وعلاقته بالأداء الوظيفي

## 1- إدارة المسار الوظيفي

### تمهيد:

يرتبط نجاح كل إدارة أو مؤسسة بفعالية تسيير الموارد البشرية، وهذه الأخيرة تعتبر رهينة لعدة اعتبارات أبرزها الكفاءات التي تمتلكها الإدارة، التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للموظفين، وكذا برامج التكوين... غير أن أبرز الوسائل لنجاح أي منظمة هي مدى نجاعة تسيير المسار الوظيفي للموظفين والمستخدمين، فما المقصود بالمسار الوظيفي وما الأداء الوظيفي؟

### 1-1 تعريف إدارة المسار الوظيفي:

قبل الخوض في تعريف إدارة المسار الوظيفي، يجب أن نتناول في البداية تعريف مختصر للإدارة، وتعريف المسار الوظيفي، ومن ثم تكون لدينا القدرة على تعريف إدارة المسار الوظيفي.

#### 1-1-1 تعريف الإدارة:

أ- **التعريف اللغوي:** نجد تعريف الإدارة لغةً في معجم المعاني الجامع، بحيث يعرف الإدارة (كاسم) بأنها مصدر للفعل أدار، و أدار يُدير، أدرّ، إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار، وأدار على الأمر أي طلب منه أن يفعله، ومثال آخر عن الفعل أدار فنقول أدار التجارة أي تعاطها وتداولها من دون تأجيل. (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي:

إدارة/ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>)

كما نجد التعريف اللغوي للإدارة في قاموس المعجم الوسيط والذي يعرفها بأنها الوظائف الخاصة بالإدارة،(قاموس المعجم الوسيط). وإدارة الأعمال أو تنظيم وإدارة الشؤون العامة.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

عموما فإن الإدارة من الناحية اللغوية تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام.

ب- **التعريف الاصطلاحي:** هناك عدّة تعاريف للإدارة نخص بالذكر ما يلي:

**تعريف 1:** "هي عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة". (هاني خلف طراونة: دت، ص:21)

**تعريف 2:** "هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة". (نفسه، ص:21)

**تعريف 3:** "الإدارة نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني يستخدم أسس ومبادئ معينة جمعت في وظائف أربع هي: التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة". (نعيم ابراهيم الظاهر: 2009، ص:08)

من التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الإدارة بمعناها اللغوي والاصطلاحي هي عمل ذهني يقوم على التنظيم والتخطيط وصولا إلى تحقيق أهداف معينة.

### 1-1-2 تعريف المسار الوظيفي:

**تعريف 1:** "هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأهدافه ومشاعره التي لا تتفعل عن المتتالية لحياته الوظيفية". (محمد محمد إبراهيم: 2009، ص:384)

**تعريف 2:** المسار الوظيفي "هو مجموعة من الترقيات والتنقلات الأفقية أو الراسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي". (مصطفى محمود أبو بكر: 2008، ص:19)

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

**تعريف 3:** "مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم واضح و منتظم، أي التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين". (نفسه: ص:192)

من التعاريف السابقة يمكن أن ندرج التعريف التالي للمسار الوظيفي: وهو سلسلة الوظائف التي يشغلها الفرد طوال حياته المهنية تبدأ من التوظيف تنتهي بالتقاعد.

### 1-1-3 تعريف إدارة المسار الوظيفي:

**تعريف 1:** تعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها "التركيز على تحقيق التوافق والتطابق بين الافراد من ناحية وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية". (احمد ماهر: 2002، ص:374)

**تعريف 2:** كما يعرف الأستاذ محمود أبوبكر إدارة المسار الوظيفي، "بأنها تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية". (محمود أبوبكر: 2008، ص:195)

يمكن القول أن إدارة المسار الوظيفي هي دراسة التوافق والقدرات الخاصة بالفرد مع احتياجات المؤسسة ورسم المسار الوظيفي لفرد خلال حياته الوظيفية في المؤسسة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد معا.

### 1-2 أهمية إدارة المسار الوظيفي:

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتسيير وتنمية المسار الوظيفي والتي تعبر عن الأهمية البالغة لإدارة المسار الوظيفي وتنميته، ومن أهمها:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فان المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد في تحقيق الهدفين معا.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تنفر من هو صالح لها وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك.

- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم واوخي الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم ونقل دافعيتهم، ووجود نشاطات وخطط لتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل التدريب والحوافز والاستغناء) يعني تنشيط مهارات المعايين وتجديدها. (أحمد الكردي: 2010، ص 08)

د- التقليل من تكلفة العمالة: إن المزايا السابقة تجعل مما ينفق في تسيير وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة (فائض القيمة)، ففي المنظمات الناجحة يمكن أن يكون الإنفاق على عملية تخطيط المسارات كبير، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على هذه العملية، بينما تكون تكلفة العمالة (الأجور والحوافز) هي العائد والربح، وينجر عن ذلك خسائر فادحة.

### 1-3 أهداف تسيير المسار المهني:

هناك العديد من الأهداف المتعلقة بالمسار المهني سواء كانت فردية أو تنظيمية نذكر منها ما يلي:

أ- تحسين فعالية عمال المؤسسة ورفع حماسهم ورضاهم عن المؤسسة.

ب- تخفيف تكاليف اليد العاملة (بالنسبة للمؤسسات الربحية) نتيجةً لاهتمام العامل بعمله الحالي وأمله في منصب أعلى منه.

ج- توفير العمال الأكفاء وتحفيزهم للتقليل من الاستقالات المتكررة.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- د- توجيه الموظفين إلى مناصب أكثر إستراتيجية وأهمية بشكل تدريجي.
- هـ- التلاؤم والتأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية خاصة لضمان عنصر الاستقرار.
- و- الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة وعدم استنزافها أو التفريط فيها. ( حمداوي وسيلة: 2004، ص 114)

### 1-4 اختصاصات إدارة المسار الوظيفي:

تتمثل اختصاصات إدارة المسار الوظيفي من الناحية الواقعية في إستراتيجية الإدارة في تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى مجموع المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتميئتها، وتتمحور اختصاصات ( أحمد الكردي: مرجع سابق، ص 45) إدارة المسار الوظيفي في النقاط التالية:

أ- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم.

ب- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.

ج- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها.

د- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الالكترونية فيما والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز.

### 1-5 وسائل تسيير المسار المهني:

يمكن للإدارة أو المؤسسة أن تستخدم العديد من الوسائل لإدارة مساراتها الوظيفية، ويمكن التطرق للوسائل التالية:

أ- **تقييم الأداء:** تركز تقارير الأداء على مستوى أداء الأفراد من حيث نقاط قوتهم وقدراتهم في العمل وكذا الإلمام بنقائصهم واحتياجاتهم للتكوين وإمكانية نقلهم وترقيتهم إلى مناصب

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

أخرى.

ب- اختبارات المسار الوظيفي: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل.

ج- بحوث الرضا: تقوم بعض المؤسسات ببعض البحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العمال والموظفين عن عملهم، وكذا البحث عن أسباب عدم الرضا.

د- التوصيف المتكامل للوظائف وتوفيرها: تقوم هذه الوسيلة بتحديد مواصفات الوظائف وشروطها من جهة ومواصفات المؤهلين لها من جهة أخرى.

هـ- استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة.

و- برامج التدريب أو التأهيل: تضح المؤسسات عادة برامج فردية وجماعية لتكوين مستخدميها في مناصبهم الحالية، المستقبلية أو تلك التي تمت ترقيتهم إليها وتستلزم تكوين.

ز- تقنيات النقل وخرائط الترقية: توضح كيفية نقل العمال من مكان لآخر داخل المؤسسة، أو خارجها في إحدى فروعها أو ملحقاتها (مثل المصالح الخارجية)، كما توضح طرق وكيفيات الترقية (نظام الترقية؛ في الدرجة أو في الرتبة) من منصب لآخر أو من رتبة لأخرى أو من درجة لأخرى.

ح- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على العمل أو على التأهيل في مناصب أخرى، وهذا بهدف ضخ دماء جديدة في الإدارة كذلك.

ط- إعادة التأهيل: تهدف هذه الوسيلة إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أخرى أو مسارات وظيفية أخرى.

ي- تقنيات التدوير: تقوم المؤسسة بنقل الموظف من وظيفة لأخرى بغرض تكوينه وتحفيزه لوظائف أخرى. (حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 118)

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

### 1-6 خطوات ومراحل تسيير المسار المهني:

#### أولاً: خطوات تسيير المسار المهني

هناك 5 خطوات رئيسية لتسيير المسار المهني للموظف، يمكن حصرها كما يلي :

أ- **تقييم الذات:** إن انطلاق أي مسار وظيفي يكمن في التعرف على الذات، أي التعرف على قدرات وكفاءة العامل، واهتماماته وطموحاته، والإلمام بنقاط قوته وضعفه...، ومن التدريبات التي تساعد على تحليل الذات هي أن يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات ومهاراته، والقدرات الإدارية، وكذا خبراته السابقة إن وجدت وتطلعاته المستقبلية.

ب- **تحديد الفرص الوظيفية:** وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديموغرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا، وكذا السياسة العامة، هذه الظروف تعتبر من العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال إسهامات إدارة الأفراد بالمنظمات التي توفر مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجور والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة، والوظائف التي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.

ج- **وضع الأهداف:** يحدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة المدى والتي يجب أن ترتبط بما يلي:

- المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الموظفين، مثل أستاذ مساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال 10 سنوات.

- المهارات المكتسبة والمستخدمه، فالمكانة الدارية تستلزم قدرات تحليلية عند صناعة القرار.

- اكتساب المهارات التي ترتبط بقدرة الفرد في اكتسابها وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

د- إعداد الخطة: تشمل الخطوات التي يتبناها الموظف للوصول إلى الأهداف المرجوة، بحيث يجب أن يستشير الموظف المشرف عليه أو المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه، وعلى الموظف أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها من الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير طويلة المدى "الكبرى"، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الخاصة للموظف مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

هـ- تنفيذ الخطة: يجب على الإدارة العليا أن تشجع المسؤولين على كافة المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه في تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن أجل تنفيذ الخطط الخاصة بالمسار الوظيفي يجب توفير الوسائل والموارد المساعدة في التنفيذ، وهذه الموارد تتمثل في الورشات المهنية مثل الحلقات الدراسية وبرامج التدريب وأنظمة المعلومات التي توفر معلومات حول الوظائف الشاغرة وترتبط المسارات الوظيفية بالتتابع الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفة وفي العمل أو عند تغير المسارات المهنية عند الانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية. (رياب زرادة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، 2014، ص.ص 46. 48)

### ثانيا: مراحل تسيير المسار الوظيفي:

معظم العمال والموظفين يمرون بمراحل معينة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- مرحلة الاستكشاف: يسعى الموظفون في هذه المرحلة إلى تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع رغباتهم وطموحاتهم بحيث يضعون نصب أعينهم اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيل العمل ويبدوون بجمع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعيات العمل والزملاء... وبعدها يبدوون في اكتساب مجالات المعرفة أو المهارات المطلوبة للالتحاق بنوع معين من الوظائف.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

ب- **مرحلة الحداثة:** هي بداية العمل في الإدارة، بحيث يستوجب على الموظف الجديد التعرف على بيئة العمل والحياة المهنية، طبيعة العمل وأبعاده، المهام المسندة إليه والمسؤوليات المترتبة عنه، وتدوم هذه المرحلة عادة سنة، وقد يخضع الموظف في هذه المرحلة إلى برامج تهيئة لتعريفه بأساليب العمل والإجراءات والتعليمات التي يلتزم بها، وقد يخصص مرشد لتدريبه والذي يضع له خط سير لتقدمه الوظيفي.

ج- **مرحلة التأسيس:** يقصد بها ثبات الموظف في مكان عمله، وتصبح إسهاماته متطورة ويتحملون قدرا كبيرا من المسؤولية، ويتعرفون على وجهات النظر الرسمية وير الرسمية في مستويات أدائهم، وبالنسبة للموظفين في هذه المرحلة فإن المنظمة تحتاج لوضع سياسات تساعد الأفراد في تحقيق الموازنة بين الأدوار الوظيفية والاجتماعية، كما أن الموظفين يحتاجون في هذه المرحلة لتحفيز كبير وقد أكبر من الإيجابية فيما يخص أنشطة تخطيط المسار الوظيفي. (رياب زرادة: مرجع سابق، ص: 48)

د- **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** يقصد بها الاستقرار الوظيفي، ويسعى الموظف في هذه المرحلة إلى تطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف الإدارة، ويمتلك الأفراد في هذه المرحلة قدر كبير من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة وأهدافها، وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى مرحلتين فرعيتين هما:

1 - **مرحلة منتصف العمر الوظيفي:** بحيث تسند للموظف مهام ووظائف أكثر أهمية وتزداد قيمته التنظيمية وترتفع إنتاجيته من خلال شعوره بالنضج والأمانة في أدائه لمهامه.

2 - **مرحلة الشيخوخة الوظيفية:** يتم التركيز فيها على النواحي الفكرية وكيفية التصدي لمشكلات العمل والمشاركة في التدريب، ويلاحظ أن الموظف في هذه المرحلة قد يشعر بنوع من التهديد من موظفي المستويات الدنيا والأقل سنا.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

هـ- مرحلة الانسحاب: وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد واعتماد المرء على نفسه، وقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرًا بالاهتمام بهذه المرحلة حيث تقدم تدريبًا للموظفين الذين يوشكون على التقاعد لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مسارهم الوظيفي مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال والمهن كالنجارة...

### 7-1 مسؤولية تسيير وتخطيط المسار الوظيفي:

مثل ما أشرنا في أهداف تسيير المسار الوظيفي، فإن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي وتسييره مشتركة، بحيث تقع المسؤولية على الفرد وطموحاته ومستقبله الوظيفي، كما تقع على المسؤول السلمي الذي هو أدري بحاجيات الإدارة ومناخ العمل حيث أن عمله لا يتم إلا من خلال إتمام موظفيه لمهامه، بالإضافة إلى الإدارة التي تحتاج إلى تطوير المسارات المهنية لموظفيها من أجل تحقيق أهدافها. (رباب زرادة: مرجع سابق، ص: 53)

### 1-7-1 مسؤولية الموظف:

لا يمكن للموظف أن يعتمد على الآخرين لتنمية مساره الوظيفي، بل يجب أن يقوم هو شخصيًا بالتخطيط لمساره، لأن الموظف هو الوحيد الذي يعرف ما يريد من وظيفته، لذا تقع المسؤولية الأولى على الفرد في بناء مستقبله الوظيفي، ويتطلب تسيير المسار الوظيفي والتخطيط له من قبل الموظف عمل مستمر وجاد لأنها لا تحدث بصورة آلية، ومشكلة الفرد تتمثل في إيجاد الوقت اللازم للتخطيط.

فالفرد ترجع إليه تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات ونوعيات القيم، ومحاولة البحث عن المعلومات وعن فرص التقدم الوظيفي ورسم أهدافه المستقبلية.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

### 1-7-2 مسؤولية الرئيس السلمي:

تتمثل المشكلة الأساسية في تسيير المسار الوظيفي في طريقة تفكير وموقف الرئيس السلمي اتجاه موظفيه، فبالرغم من أن المدير المباشر غير مخول في إبداء النصح والإرشاد فيما يخص تسيير المسارات المهنية، إلا أنه يمكنه أن يلعب دورا كبيرا في تسهيل تخطيط الفرد لمستقبله الوظيفي، فالواجب عليه توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطط للفرد، وكيف يمكن للفرد تقييم النتائج والاستنتاجات. ومن أجل التغلب على هذه المشكلة، فإن العديد من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم بعمل برامج تدريبية للمديرين من أجل مساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية في هذا المجال.

### 1-8-3 مسؤولية الإدارة:

تتعدد مستويات وأبعاد الأدوار التي تلعبها الإدارة في تخطيط وتسيير المسار الوظيفي، فهي تخطط لمواردها البشرية بحيث تحدد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والعدد، كما تقوم بتحديد أهدافها من خلال التخطيط للمسارات المهنية للموظفين لديها، وعند إعداد معلومات محدثة عن كل موظف فهي تحلله وعملية التحليل تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراف الميول كأساس لرسم المسارات المهنية للموظفين بما يتلاءم مع ما تم إعداده وما تم تحديثه من مخططات الموارد البشرية. فهي تهيئ الوظائف الممكن شغلها في شكل فرص ضمن المسار المهني للموظفين، كما تؤلف بينها وبين تطلعات الموظف في مساره الوظيفي، وتهيئ فرص عمل متكافئة، ويتطلب إعداد الفرد لمحطته الوظيفية القادمة "في حالة الترقية" تطويرا للقدرات أو استحداثا لها، وإضافة قدرات جديدة. كما يتطلب إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى من نفس المستوى "في حالة النقل" تدريباً تحويلياً يجعله قادراً على القيام بمهام الوظيفة الجديدة، كما يتضمن دور الإدارة

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع أن تخلو، وكذا القيام بالنصح والإرشاد بشأن محطاتهم الوظيفية القادمة وسبل الاستعداد لها.

### 9-1 معوقات إدارة المسار الوظيفي:

بالرغم من أن إدارة المسار المهني يعتبر من أكثر الوسائل فعالية في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، غير أنها تواجه عدّة معوقات يمكن تصنيفها كما يلي:

#### 1-9-1 معوقات بسبب الفرد:

إن إدارة وتخطيط المسار الوظيفي وتتميته يرتبط أساسا بطموح الموظف وتطلعاته نحو المستقبل، بحيث تظهر هذه الطموحات في رغبة العامل من أجل الترقية وتقلد مختلف المناصب العليا والسامية وكذا صعوده في الدرجات والرتب وهذا ما يدفعه للعمل أكثر والتحسين المستمر لأدائه، فإذا كانت أهداف الموظف محدودة وتقتصر فقط على العمل من أجل الراتب والامتيازات المادية، فإنه سيقضي على مساره المهني بسبب عدم رضاه الوظيفي أو تقاعسه عن أداء مهامه بجدية وكفاءة عالية، مما قد يؤدي إلى ركود العمل بسبب عدم جدية الفرد. وقد يكون مستوى الفرد المحدود من الأسباب التي تعيق تقدم مساره الوظيفي نتيجة لعدم كفاءته أو قدراته المحدودة جدا.

#### 2-9-1 معوقات بسبب المسؤول:

كما أنّ المسؤول السلمي أو الرئيس المباشر قد يكون هو الآخر من بين معوقات التسيير الحسن للمسار الوظيفي، بحيث قد يتكاسل في توجيه الموظفين الواقعين تحت سلطته وبالتالي يمتنع عن تقديم النصح والإرشاد لهم بحجة أنها ليست من اختصاصه. والمسؤولين يختلفون من حيث الطبيعة البشرية، وغالبا ما نجد بعض المسؤولين ذوو نظرة تسلطية والذين يدخلون في الكثير من الأحيان في مشاحنات مع الموظفين التابعين لسلطتهم في الإدارة،

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

الأمر الذي من شأنه أن يجعل المسؤولين يتعمدون تعطيل سير المسارات المهنية كنوع من التسلط وأحيانا كنوع من الابتزاز بحكم موقعهم الهرمي في التنظيم الهيكلي للإدارة.

### 1-9-3 معوقات بسبب الإدارة:

يلعب حجم الإدارة من حيث هيكلها التنظيمي وحجم نشاطها ومكوناتها البشرية من إطارات وكفاءات دورا مفصليا في إدارة المسار الوظيفي للموظف، بحيث أن المناصب العليا إذا كانت محدودة في ظل تواجد عدد كبير من الكفاءات والموظفين ذوو الخبرات، فإن هذا يشكل عائق لتقدم مسارات الموظفين حديثي العهد بالحياة الوظيفية، الأمر الذي سيحتم عليه الصبر أكثر إلى غاية شغور مناصب عليا وتوفرها.

ويعتبر النشاط الكثيف للإدارة ومهامها المتزايدة من بين العوائق التي تعترض إدارة المسار الوظيفي، فقد تكون أهداف الإدارة أكثر من الوسائل التي توفرها من أجل تحقيقها سواء كانت مادية أو بشرية. كما أن عدم اهتمام الإدارة بالعنصر البشري من خلال توفير برامج التكوين وتحسين المستوى للموظفين، وكذا نقل الموظفين ونظام التدوير، يشكل حاجز وسدّ منيع أمام تقدم المسارات الوظيفية للموظفين مما قد يؤدي إلى الأمراض الوظيفية مثل الروتين والإحباط وعدم الرضا الوظيفي. (رباب زرادة: مرجع سابق، ص:54)

وفي الأخير فإن الكتلة البشرية من الإطارات ذات الكفاءة والخبرة التي تحتويها الإدارة تشكل أبرز التحديات التي من شأنها أن ترهن مستقبل المسار المهني للموظف.

### 1-10 التسيير الإداري للمسار الوظيفي:

يشمل التسيير الإداري للمسار الوظيفي المجال التطبيقي الخاص بتسيير الحياة المهنية للموظف من بداية تاريخ توظيفه وإلى غاية نهاية العلاقة الوظيفية بينه وبين الإدارة، أين يتم الوقوف على كافة مكونات المسار الوظيفي من ترقية ونقل ونهاية الخدمة... الخ

فيما يخص التسيير الإداري للمسار المهني للموظف في الجزائر والمطبق من طرف

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

الوظيف العمومي، فإنه لكل موظف ملف إداري يشمل كل الوثائق الخاصة به منذ توظيفه وحتى نهاية عقد العمل، ولكن الأمر هنا يختلف عن المسارات المهنية الأخرى، بحيث يعتبر المسار المهني للموظف مخطط مسار للحياة المهنية وليس مجرد ملف إداري. (نور الدين حروش، دت، ص: 267)

### 1-10-1 الترقية:

الترقية هي عبارة عن انتقال الموظف من منصب إلى منصب عالٍ أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى عليا، كما أنّ تمثل زيادة في المهام والمسؤولية مصحوبة بزيادة في الراتب والسلطة الوظيفية، ويختلف نظام الترقية من إدارة لأخرى، كما تختلف حسب نوع المؤسسات والإدارات (مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مؤسسات عمومية ذات طابع خاص، مؤسسات وشركات خاصة، مؤسسات وشركات مختلطة... الخ)، فنظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية يتسم بنوع من الجمود لكونه مرتبط بنظام قانوني خاص به في حين أنّ الترقية في المؤسسات والإدارات الخاصة تتسم بنوع من الديناميكية والمرونة وتستند لاعتبارات مثل الكفاءة والخبرة ومستوى الموظف... الخ.

تشمل الترقية بشكل عام مجالين أساسيين وهما؛ الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة

### أولاً: الترقية في الدرجة

تعني الترقية في الدرجة الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتمس الجانب الخاص بالعلوات والزيادة في الراتب الشهري للموظف، كما ترتبط أساساً بالمدة الفعلية في الخدمة حسب وتائر مختلفة، فحسب الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427هـ الموافق لـ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، (الجريدة الرسمية العدد 46). فإن المدة تنقسم إلى:

أ- مدة دنيا: وهي الترقية في ظرف سنتين، تتم حسب نقطة تقييم يمنحه المسؤول السلمي.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

ب- مدة متوسطة: وهي الترقية في ظرف سنتين ونصف، وتتم حسب تقييم مسؤول الموظف.

ج- مدة قصوى: وهي الترقية في ظرف ثلاث سنوات، تتم آليا وبدون الحاجة للرجوع إلى النقطة التي تحصل عليها الموظف، لأنه استوفى المدة القصوى.

### ثانيا: الترقية في الرتبة

فيما يخص الترقية من رتبة إلى رتبة أعلى فيها، فإنها تتضمن وضع قانوني خاص بكل رتبة، فبعض الرتب توكل لها مهمات لا يمكن أن يكلف بها موظفون من رتب أقل، وتتم الترقية في الرتبة وفق الأمر 06-03 حسب الحالات التالية :

- على أساس الشهادة أي الحصول على شهادات أو مؤهلات مطلوبة.
- عن طريق تكوين متخصص (مدارس التكوين الخاص مثل المدرسة الوطنية للإدارة).
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- عن طريق الاختبار بحيث لا يستفيد منها الموظف مرتين متتاليتين.

### 1-4-2 النقل:

قبل الخوض في النقل، يجب إبراز الفرق بينه وبين التحويل، فالنقل يتم عادة بسبب المصلحة الخاصة بالإدارة، بحيث قد تستلزم إحدى المؤسسات التابعة للمؤسسة الأصلية (إدارة فرعية) كفاءات أو إطارات خاصة وذات إطلاع واسع ببيئة العمل الجديدة، كما أن النقل قد يحدث أحيانا بسبب عقوبة تأديبية أين يتم النقل الإجباري بسبب ارتكاب خطأ مهني من الدرجة الثالثة حسب الامر 06-03. أما التحويل فهو يتم عادة بسبب طلب من المعني نتيجة تغييره لمحل الإقامة أو بقوة القانون أي عندما يكون زوج الموظف مثلا ينتمي إلى وظيفة عليا أو حساسة، ففي هذه الحالة يتم تحويل المعني إلى مكان عمل أنسب له و لعائلته، بحيث قد يكون في نفس محل القامة الجديد أو مكان محاذٍ أو قريب منه.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

عموما فإن هذه الحركات قد تكون دورية أو ظرفية وقد تكون محدودة، بحيث تعبر عن رغبات الموظفين وطلباتهم من جهة، ولكن في بعض الأحيان قد تكون ناتجة عن الضرورة التي تفرضها المصلحة أو من أجل تأديب الموظفين في حالة أخطاء مهنية معنية من جهة أخرى.

### الخلاصة:

يمكن القول في نهاية هذا الجزء أن المسار المهني يشكل السكة التي يسير عليها الموظف، فأى انحراف في هذه السكة يؤدي إلى سقوط المسار المهني وتدهور الحياة الوظيفية للفرد. أي أن المسار المهني يستوجب عناية فائقة من الفرد بالنسبة لتخطيط المسار المهني، وعناية من الرئيس السلمي بالنسبة لتسيير المسار المهني، وعناية بالغة من الإدارة بالنسبة لإدارة المسار المهني.

## 2- الأداء الوظيفي

### تمهيد:

تعتبر الوسائل المادية والبشرية المسخرة للإدارة من عوامل نجاحها، ويتجلى ذلك في عوامل الإنتاج المتطورة والقدرات المالية المخزونة بالإضافة إلى الموارد البشرية المتوفرة من حيث الكم (التعداد) والنوع (الكفاءة). وبالرغم من أن إدارة المسار المهني من ضمن أحسن الوسائل التي تضمن نجاح الإدارة، غير أن عنصر الأداء يضل العامل الأقوى والأهم في النشاط الإداري، فقد بينت التجارب أن هنالك مؤسسات ذات وسائل مادية وبشرية عالية، غير أن نتائج عملها محتشمة بسبب قلة أداء موظفيها، وعدم الاهتمام به أو السعي لرفعه.

والسؤال المطروح؛ ماذا نقصد بالأداء الوظيفي؟ وما هي سبل الرفع منه؟

### 2-1-1-1-2-1 عموميات حول الأداء الوظيفي

#### 2-1-1-2-1 مفهوم الأداء الوظيفي

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط له وذلك راجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، وقبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب أولاً عرض مفهوم الأداء أولاً.

#### أ- تعريف الأداء:

يعرفه توماس جيلبرت بأنه: "التفاعل بين السلوك و الانجاز، و أنه السلوك و النتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه".

كما يعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص. (عصمت سليم القرالة: 2009، ص48)

#### ب- تعريف الأداء الوظيفي

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تختلف تعريف الأداء الوظيفي باختلاف الأساتذة والباحثين، وهذا الاختلاف يدور حول مصطلح الأداء من جهة، وربط الأداء بالوظيفة "الأداء الوظيفي" من جهة أخرى، غير أنه من أبرز التعاريف نجد:

**تعريف راوية حسن:** يعرف على "أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين 3 أبعاد جزئية يمكن، يقاس بها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول ونمط الأداء". ( راوية حسن: 2000، ص216).

**تعريف احمد صقر عاشور:** " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء". ( احمد صقر عاشور: 2005، ص:25)

وينظر للأداء أيضا بأنه هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". ( محمد سعيد سلطان: 2003، ص 219)

عموما يمكن تعريف الأداء الوظيفي مما سبق بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء.

### 2-1-2 أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن الأهمية البالغة للأداء الوظيفي في أي منظمة من خلال النقاط التالية:

أ- هي عملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي، أو عملية غير ملموسة مثل تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقيق الربح.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

ب- إن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربح.

ج- إن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس ودوافع قدرات الرؤساء والقادة أيضاً،

د- كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ( مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادية ).

هـ- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (محبوبي أسامة: "أثر الإبداع التنظيمي على الأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، جوان 2014، ص 07)

### 2-1-3 أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن حصر أبعاد الأداء في الأبعاد التي ترسم الحدود التي يصل بها من خلال عمل الفرد في المنظمات، وهي كما يلي:

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

ج - نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (محمد سعيد سلطان: 2003، ص 220)

### 2-1-4 عناصر الأداء الوظيفي:

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي (محمد سعيد سلطان: 2003، ص 220) في القدرة على الأداء والرغبة في الأداء:

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

أ- القدرة على الأداء: تعرف على أنها "إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة".

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجري العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها نوعها وتركيبها، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب- الرغبة في الأداء: ويقصد بها القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى بكثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية والاجتماعية، حاجات وريبات الموظف.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

### محددات الأداء:

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر وتعتبر هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل بعدين رئيسيين هما الفعالية والالتزام.

### أولاً: الفعالية

تشمل الفعالية ذلك التفاعل الحاصل بين الجهد والقدرات.

أ- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم "الترقية والحوافز" إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

ب- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية والطاقات الجسمية والعقلية المستخدمة لأداء الوظيفة.

### ثانياً: الالتزام

وهو مدى تقيد الموظف بالإجراءات الإدارية المتفق عليها مع الإدارة (مجموع التزامات الموظف)، وتتمثل في إدراك الدور أو المهمة (متطلبات العمل)، وتعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أن عناصر الأداء تنحصر في:

- عناصر تتعلق بالموظف (الجهد) القدرات، نمط الأداء، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف.

- عناصر تتعلق بمتطلبات العمل وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات. (راوية حسن،

2000، ص: 210)

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

### 2-2 تقييم الأداء الوظيفي

بعد استعراض الأداء الوظيفي ومحدداته ومختلف العوامل المؤثرة فيه، يجب أن نتناول تقييم الأداء الوظيفي، فالأداء قد يكون غير فعال أو بدرجة أقل مما هو منتظر، وهذا عائد لغياب التقييم، وهذا الأخير يمثل في الإدارات مسار تصحيحي لإعادة ضبط الأداء.

#### 2-2-1 تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء على انه: "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية اكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة". (حمداوي وسيلة، 2004: ص:123)

كما يعرف تقييم الأداء على انه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى". (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص: 257)

ويمكن تعريفه أيضا انه " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتها بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل". (شحادة نظمي، واخرون: 2000، ص:75)

#### 2-2-2 أهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة والإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فانه يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم الترقية بناءا عليها أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات
- تنمية المنافسة بين الأفراد ، وتشجيعهم على بذل جهود اكبر كي يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتهم
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد والذين يمكن إن يندرجوا في مناصب اعلي في المستقبل
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية
- يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية وموضوعية
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر المكفنة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من اجل النهوض بأدائها. (صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 239)

### 2-2-3 عناصر تقييم الأداء

هناك عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

#### أ- عوامل الأداء:

وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشر وتقييم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الكفاءة

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

وتغيير عوامل الأداء المعبر عن سلوك الفردي عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهداف موضوعية مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيق خلال فترة زمنية معينة. (حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 125)

### ب- معايير من قياس الأداء:

من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة من الخطة. وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، والمصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية.

### ج- تحديد مواعيد التقييم:

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة كما تستطيع أن تقرر إجراءاته عن ترشيح أي شخص لمنصب جديد.

### د- الإشراف على تقييم الأداء:

غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي تنتمي إليها إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج، واقتراح الإجراءات اللازمة للأفراد. (حمداوي وسيلة، 2004، ص:125-127)

## 2-2-4 معايير تقييم أداء العاملين

يوجد العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين إلا انه يمكن تصنيفها إلى معيارين هما:

أولا: معايير موضوعية أو كمية

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته

### ثانيا: معايير سلوكية

وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المبادرة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

لذلك فانه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين على أن تتوفر فهذه المعايير شروط مهمة منها:

أ- الصدق : يقصد به الإمكانية في تقييم وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

ب- الثبات: يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر

ج- التمييز: إمكانية القياس على تميز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة لإصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير. (سهيلة محمد عباس،

2006، ص: 142)

### الخلاصة:

إن الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وإن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة. فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة.

### 3- الأصول النظرية لإدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

#### تمهيد:

منذ أن ظهرت الإدارة كعلم وتحديدا بعد الثورة الصناعية، ظهرت العديد من النظريات التي أسست لهذا العلم والتي اختلفت بمختلف الجوانب المؤثرة في موضوع ومنهج علم الإدارة نتيجة لتغير الظروف (التراكم المعرفي)، ومن أهم هذه النظريات؛ "نظرية الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور و هنري فايول، و "نظرية العلاقات الإنسانية" لـ إلتون مايو، ثم ظهرت نظريات أخرى قامت على منطلقات النظريات السابقة وهي في الواقع مكملة لها أهمها: "النظرية البيروقراطية" لماركس فيبر و"نظرية الحاجيات" لأبراهام ماسلو، و"النظرية.... الخ. ومن بين أهم النظريات التي اهتمت بتسيير العاملين وإدارة مسارهم الوظيفي، نجد نظرية الإدارة العلمية، نظرية الحاجات ونظرية العلاقات الإنسانية، والتي سنحاول التعرض لها وإسقاطها حول العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي وسوف نتطرق إلى بعض هذه النظريات بشكل يسير وانعكاساتها على إدارة المسار الوظيفي.

#### 3-1- الإدارة العلمية:

من أهم روادها فريدريك تايلور F.taylor حيث قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قامت على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء والإنتاجية، وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة، ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لانجازه و الاقتصاد فيها من اجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء. (رضا قجة: 2003، ص:53)

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

هذا وقد أوضح تايلور أن مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أداءه للعمل فقد كانت الملاحظة والتجربة العلمية داخل المؤسسة الصناعية وتسجيل النتائج ثم تحليلها إلى الأساليب التي اتبعتها تايلور، ويرى هذا الأخير أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه. (رضا قجة، مرجع سابق، ص: 54)

وجهت عدة انتقادات للنظرية العلمية أهمها:

- اعتبار الإنسان كآلة شأنه شأن بقية أدوات الإنتاج. مما انعكس على أداء العمال و دوافعهم مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية كالتغيب و الاستقالة ودوران العمل....
- تنظر للعامل بأنه أناني ولا ينتج إلا بالحوافز المادية ولا يتحمل المسؤولية (رضا قجة: مرجع سابق، ص55).

### تعقيب:

كان ايجابيا أن تؤكد نظرية الإدارة العلمية على متابعة وإدارة العاملين وتقييم أدائهم، لكن إهمال النظرية للجانب الإنساني للعمال يؤدي بالضرورة إلى آثار سلبية على أداء العامل و على إنتاجيته.

### 3-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

من أهم روادها إلتون مايو . وجاءت نظرية العلاقات الإنسانية ردا على نقائص النظرية العلمية وإهمالها العنصر البشري، حيث اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري حيث أن هذا الأخير هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج، وهو محور العملية الإنتاجية والإدارية ومن أهم ركائزها ما يلي:

- أهمية العامل الإنساني في المنشأة

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزه على الأداء الجيد والتعاون المستمر للنهوض بالنتائج
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية
- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين. (محمد فالح صالح، 2004، ص:115).

### تعقيب:

إن تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين والاهتمام بحاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية يؤدي بالضرورة إلى الرفع من مستوى أدائهم وتحسين العلاقة بين العمال وإدارتهم ، هذا ما نادى به المدرسة العلاقات الإنسانية. ولا بد انه من الصعب على إدارات المنظمات الاهتمام بجميع الجوانب من إدارة العمال و تحقيق حاجاتهم، هذا ما يؤدي حتما إلى ظهور نقائص في كلا الجانبين الإداري أو الإنساني.

### 3-3- نظرية الحاجات: لأبراهام ماسلو

قال ماسلو يكون سلوك الفرد محكوما بحاجاته والتي رتبها إلى خمسة حاجات حسب الأولوية . كما هو مبين في الشكل التالي:



## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة

- أ- الحاجات الفسيولوجية: مثل الطعام الشراب المأوى و السكن.....، حيث إنتاجية الأشخاص الذين يسعون لإشباع مثل هذه الحاجات تكون إنتاجيتهم منخفضة، حيث لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية.
- ب- الحاجة إلى إلا من: تضم الحماية والطمأنينة، وهذا ما يحققه الاستقرار الوظيفي والأجر المستمر
- ت- الحاجات الاجتماعية: وهي الانتماء إلى الجماعة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا بد له أن يشعر بالانتماء
- ث- الحاجة إلى التقدير والمكانة: فالإنسان دائما يبحث عن التقدير والاحترام من قبل الآخرين
- ج- الحاجة إلى تحقيق الذات: فالإنسان يسعى إلى استغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب.
- ويرى ماسلو أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل ، كما يرى أن إشباع حاجة يؤدي إلى بروز الرغبة في إشباع الحاجة التي تليها.
- وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المؤسسات وذلك من اجل تفهم دوافع وحاجات العاملين.
- وجهت عدة انتقادات لنظرية الحاجات لماسلو أهمها: أن الرئيس لا يستطيع أن يكتشف كافة الحاجات الكامنة في نفس مرؤوسيه كي يتمكن من حفزها ، إذ من الصعب معرفة ما يجول في النفس البشرية. كما هرمية هذه الحاجات ليست على درجة من الدقة، فقد يكون العامل فقير وبحاجة إلى المال لكنه يمكن حفزه بكلمة طيبة من رئيسه أكثر من المال.
- (محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص:114).

### تعقيب:

إن الاطلاع على هرمية الحاجات أمر غاية في الأهمية بالنسبة للرؤساء وذلك من اجل معرفة نقاط تحفيز العاملين ودفعهم للرفع من مستوى أدائهم، كما أن فهم حاجات العاملين

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

يسهل من إدارة مسارهـم الوظيفي وتقييمهم واتخاذ القرارات بشأن مسارهـم المهني. هذا ما ركزت عليه نظرية الحاجات. وتناسـت النظرية صعوبة الإلام بالحاجات العاملين خصوصا أن حاجات الإنسان في تزايد مستمر.

### خلاصة:

تعددت نظريات الفكر الإداري وخضعت لتطور عبر الزمن، حيث كانت البدايات في دراسة المنظمات مع ظهور نظرية الإدارة العلمية والنظريات الأخرى في المدرسة الكلاسيكية، حيث تضمنت هذه النظريات رغم أنها تنتمي إلى نفس التوجه العديد من المبادئ، تناولت جوانب العمل المختلفة في المنظمة منها المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين وغيرها من الأعمال.

إن مبادئ نظريات الفكر الإداري الكلاسيكي تتميز بثنائها وتنوعها، إلا أنه ورغم تعدد مذاهبها لا يمكن لأي نظرية منها أن تشكل نموذجا متكاملا شاملا في تسيير المنظمة بل تكاملها يكمن في تنوعها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
- ولاية المسيلة-

- 1 عن ولاية المسيلة
- 2 إجراءات الدراسة
- 3 عرض وتحليل النتائج
- 4 عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
- 5 تفسير النتائج
- 6 اقتراحات وتوصيات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - ولاية المسيلة-

### تمهيد:

لقد قمنا بمحاولة تطبيق المجال النظري للدراسة على مستوى ولاية المسيلة باعتبارها وحدة التحليل الخاصة بمجال دراستنا، ولكونها منظمة (حكومية) تحتوي على أفراد المجتمع البحثي المراد دراسته ألا وهو العمال والموظفين، ومحاولة الإلمام بموضوع دراستنا والمتمثل في إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين.

### 1- مجالات الدراسة

#### 1-1- المجال المكاني: "ولاية المسيلة"

طبقا لأحكام القانون 90 - 09 ولا سيما المادة الأولى "الولاية" هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتتأشأ هذه الأخيرة بموجب قانون. هذه الإدارة يترأسها الوالي ويشرف عليها سُلَميا، ويتولى تنسيقها وتنظيمها من أجل تنفيذ أحسن لمداوات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة. هيكل الولاية طبقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لأجهزة وهيكل إدارة الولاية.

#### 1-1-1 التعريف بولاية المسيلة:

ولاية المسيلة انبثقت عن التقسيم الإداري لعام 1974 والذي بموجبه أصبح في الجزائر 31 ولاية بعد أن كانت هناك 15 ولاية، كانت قبل هذا التاريخ تابعة لولاية سطيف شأنها شأن ولاية بجاية وولاية برج بوعرييج. وتتكون الولاية من 47 بلدية مسيرة من طرف منتخبين محليين تسمى (المجالس الشعبية البلدية). أما الدوائر فتضم واحدة إلى عدة بلديات لتشكيل محافظات إدارية وهي 15 دائرة تعنى بتمثيل السلطة.

تأخذ المسيلة موقعا وسطا للشمال الجزائري، حيث تعتبر همزة وصل بين الشرق البلاد وغربه، وما بين الشمال وجنوب الوطن، فهي تنتمي إلى منطقة الهضاب العليا التي تمتد على مساحة 18 175 كلم<sup>2</sup>، سكانها يقربون 1 200 669 نسمة بكثافة سكانية تجاوز 66 نسمة في كلم<sup>2</sup>. تحدها الولايات التالية: ولاية برج بوعرييج من الشمال، ولاية سطيف من الشمال الشرقي وولاية البويرة من الشمال الغربي، ولاية باتنة من الشرق وولاية المدية من الغرب، ولاية بسكرة من الجنوب الشرقي وولاية الجلفة من

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

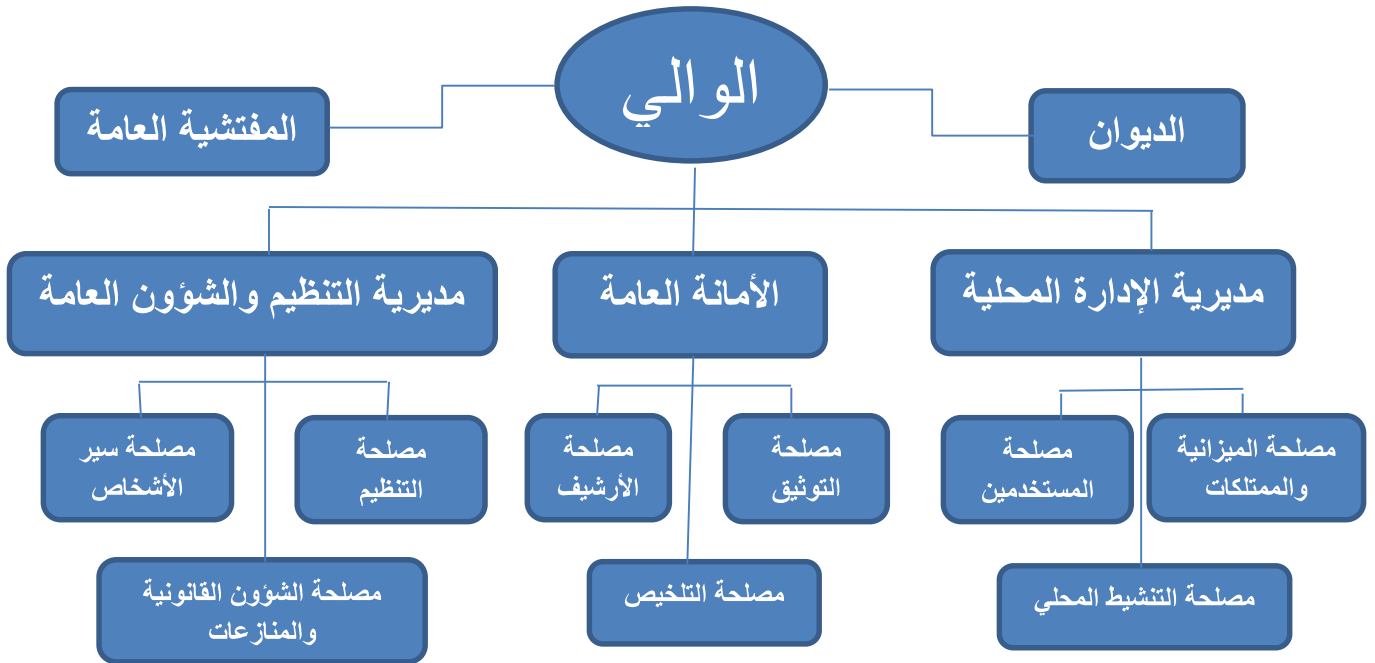
الجنوب الغربي.

### 2-1-1 مهام الولاية

توكل لها مهام الآتية: حسب القانون 90-09

- السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.
- تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.
- تقدم الدولة مهام للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديرية والأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية.
- التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديرية والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر والبلديات.

### 3-1-1 الهيكل التنظيمي للولاية



أ- الوالي:

يعتبر الوالي المسؤول الأول في الولاية بحيث يتميز بثنائية التمثيل، فهو يمثل الدولة من جهة ويمثل الولاية من جهة أخرى، بحيث يمثل رئيس الجمهورية وأعضاء الحكومة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

فردا فردا، كما يمثل الولاية في مختلف أعمالها (يحضر وينفذ مداورات المجلس الشعبي الولاىى وبعء وينفذ ميزانية الولاية، كما يمثل الولاية في مختلف التظاهرات).

### ب- الديوان:

ديوان الولى هو عبارة عن هيئة استشارية موضوعة تحت تصرف الولى تساعده في أداء مهامه، يرأسه رئيس الديوان ويساعده ملحقون بالديوان، وهو يتكون حسب أهمية الولاية من عدد معين من ملحقي الديوان الذين يلعبون دورا أساسيا في مجال تقديم الاستشارة. حيث أن عدد الملحقين محدد وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 94-215 بين 5 و10 مناصب تحدد بقرار وزاري مشترك، ففي ولاية المسيلة يتكون ديوان الولى من 09 ملحقين بالديوان، 05 منهم معينون بصفة رسمية (مرسمون)، و04 ملحقين مكفون، ويقوم الملحقون عموما بدراسة ومتابعة ملفات مختلفة مثل قطاع التربية، الصحة، السكن، الاستثمار، الصحافة والإعلام، التشريرات، بالإضافة إلى الوسيط والمكلف باستقبال المواطنين والشكاوى.

### ت- المفتشية العامة:

تسهر المفتشية على فرض احترام القانون والتنظيم المعمول به والمطبق على مهام وأعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات. كما أن المفتشية هي عبارة عن جهاز موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية ويشرف عليها الولى، وهي تتشكل من مفتش عام ومفتشين مساعدين، بحيث يقومون بمراقبة تسيير الولاية، الدوائر والبلديات، وتكون عملية التفتيش عن طريق الزيارات الميدانية المنظمة أو الفجائية والتي من خلالها يتم التعرف على النقائص والتجاوزات التي قد تحدث، وعليه يقوم المفتشون بإرسال تقاريرهم للمفتش العام، كما يقومون بتبنيه المعنيين.

### ث- مديرية الدارة المحلية:

تتكون من المديرية من 3 مصالح رئيسية هي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - ولاية المسيلة-

### أولاً: مصلحة الميزانية والممتلكات

تتكون المصلحة من 3 مكاتب، مكتب خاص بالميزانية الذي يقوم إعداد جدول التقديرات خاص الإيرادات والنفقات السنوية الخاصة بالولاية، ويقوم بالتكفل بالأرصدة المقررة فيها وتقديمها للمراقب المالي للمصادقة ثم البدء بتنفيذها. أما مكتب ميزانية الدولة فهو يعمل على تنفيذ ميزانية الدولة والتي تشمل كل ما يتعلق بالأجور والمنح والتعويضات الخاصة بعمال وموظفي الولاية.

أما مكتب الأملاك فهو يتولى تسيير جميع ممتلكات الولاية العقارية والمنقولة ويعمل على إحصائها وجردها سنويا، كما يقوم بالحفاظ عليها وصيانتها.

### ثانياً: مصلحة المستخدمين

تقوم هذه المصلحة بتسيير وضعية المستخدمين والوقوف على المسار الوظيفي والحياة المهنية لمختلف موظفين كما تتكفل بالوصايا على مستخدمي البلديات بالتنسيق والتعاون مع مفتشية الوظيف العمومي، ومراقبة مدى تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للبلديات وكل ما يرتبط بالامتحانات والمسابقات المهنية. وتضم هذه المصلحة مكتب لتسيير وتكوين مستخدمي الولاية، ومكتب لتسيير وتكوين مستخدمي البلديات.

### ثالثاً: مصلحة التنشيط المحلي

تقوم هذه المصلحة بمتابعة نشاطات البلديات ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي أنّ كل أملاك البلدية تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك، وهي تضم مكتبين، مكتب الميزانية والممتلكات البلدية ومكتب الصفقات والبرامج.

### ج- مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تهتم هذه المديرية بالجوانب القانونية والتنظيمية للولاية وكل ما يتعلق بالقرارات والمداومات والوثائق الرسمية، كما تسهر هذه المديرية على مدى تطبيق واحترام القانون

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - ولاية المسيلة

ومراقبة شرعية التدابير التنظيمية، وتتكون هذه المديرية من 3 مصالح رئيسية هي:

### أولاً: مصلحة التنظيم العام

تهتم بحركة السيارات وتنظيم العميات الانتخابية وكذا التكفل بأمر الجمعيات ومتابعة جميع أمور المؤسسات التي تنشط بإقليم الولاية. ومن أجل القيام بهذه المهام، فقد تقسمت أعمال هذه المصلحة في مكاتب؛ مكتب تنقل السيارات، مكتب الجمعيات والانتخابات، مكتب المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة.

**I- مصلحة تنقل الأشخاص:** تهتم بالشؤون العامة للأشخاص سواء المواطنين أو الأجانب فيما يخص تحركاتهم، تنقلاتهم ونشاطاتهم (بطاقات التعريف، جوازات السفر...) كما تقوم بالأمور المتعلقة بالحالة المدنية والخدمة الوطنية، ومن أجل الوفاء بخدمة الفرد، فإن المصلحة تتفرع لـ 3 مكاتب: مكتب تنقل المواطنين، مكتب تنقل الأجانب، مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

**II- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** تتكفل هذه المصلحة بمختلف الجوانب القانونية لنشاط الولاية، وذلك بمتابعة الأعمال القانونية التي تصدر عن الولاية والآثار التي تترتب عنها في مجال المنازعات، وتضم هذه المصلحة 3 مكاتب من أجل ضمان السير الحسن لعملها، بحيث يضم المكتب الأول المنازعات ونزع الملكية أين يقوم بمتابعة مراحل نزع الملكية كما يشرف على مختلف النزاعات التي تكون الولاية طرفاً فيها، وفيما يخص المكتب الثاني فيضم العقود الإدارية والمداولات الولائية أين يقوم بدور الاستشارة والرقابة على شرعية القرارات المتخذة على مستوى الولاية والدوائر بحيث يقوم بعداد نشرة شهرية للقرارات الولائية، كما يقوم بالرقابة على مداوات المجلس الشعبي الولائي التي يصادق عليها الوالي. أما المكتب الأخير فيحتوي على العقود الإدارية والمداولات البلدية، أين تتم الرقابة على مختلف القرارات البلدية والمداولات الصادرة عن المجلس الشعبي البلدي، ومراعاة الآجال القانونية المحددة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### ح- الأمانة العامة:

يوجد على رأسها الأمين العام الذي يعينه رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي، وتتمثل مهامه بشكل عام في السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري، ومتابعة عمل مصالح الدولة وأجهزة الولاية وهياكلها، وكذا يضطلع الأمين العام بالتوثيق والتلخيص وحماية المحفوظات، ويتولى مراقبتها والتنسيق فيما بينها، كما ينسق أعمال المديرين التنفيذيين في الولاية، وعلى هذا الأساس فإنه يعتبر المكلف بدراسة بعض المسائل الخاصة والتي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال، وتنشيط وتنفيذ مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية، وكذا تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات مجلس الولاية، كما يتولى رئاسة اللجان الولائية.

ومن أجل تجسيد هذه المهمة فقد قسمت الأمانة العامة إلى 3 مصالح كما يلي:

### أولاً: مصلحة التلخيص

تتكون هذه المصلحة من 3 مكاتب رئيسية هي:

I- **مكتب الصفقات العمومية:** يتكفل هذا المكتب بتحضير ومتابعة أشغال لجنة

الصفقات العمومية الولائية، وضمان كتابة جلساتها الأسبوعية، وكذا السهر على

تطبيق التنظيم والتشريع الخاص بالصفقات العمومية.

II- **مكتب التنظيم:** تتلخص مهمته في دراسة كل التدابير والإجراءات الخاصة

بالسير الحسن لمديريات ومصالح الولاية، إضافة إلى تلقي ودراسة الاقتراحات المتعلقة

بتنظيم الشؤون العامة في الولاية.

III- **مكتب التنسيق:** يكمن دوره في توجيه المراسلات والتعليمات والمناشير التي

تتلقاها الولاية من السلطات المركزية إلى المعنيين بها، كما يسهر على تحضير

الاجتماعات المرؤوسة من طرف الوالي أو الأمين العام، إضافة إلى تكفله بأمانة لجنة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

الطعون.

### ثانيا: مصلحة الأرشيف

تمثل ذاكرة الولاية وتعمل طبقا للقانون رقم 88-09 المتعلق بالأرشيف الوطني، وتتكون هذه المصلحة من مكتبتين أساسيين هما:

I- **مكتب الحفظ:** يقوم هذا المكتب باستقبال، تصنيف، ترتيب وحفظ العقود والملصقات والوثائق والمنشورات الرسمية المنتجة من طرف مصالح ومديريات الولاية.

II- **مكتب الإعلام والمساعدة:** يقوم بنشر وتبسيط طرق معالجة وسير وحفظ الوثائق الأرشيفية (documents archivés)، إضافة إلى تسيير مكتبة الولاية، واستقبال الجرائد الرسمية وتسجيلها وتوزيعها على المصالح المعنية في الولاية.

### ثالثا: مصلحة التوثيق

تشرف هذه المصلحة على التنمية المحلية على مستوى الولاية من خلال المتابعة الدورية والدقيقة للمشاريع التي تكون حسب برنامج عمل واحتياجات الولاية التنموية وفي جميع القطاعات سواء كانت ضمن المخططات القطاعية للتنمية، أو المخططات البلدية للتنمية. تضم هذه المصلحة مكتبتين هما:

I- **مكتب التلخيص:** يقوم بجمع وتحليل مختلف المعلومات والبرامج السنوية لنشاطات مديريات الولاية، وكذا تلقي واستغلال تقارير وبيانات حصائل نشاطاتها، إضافة إلى التنسيق بين هياكل الولاية وتحرير محاضر اجتماعات الوالي ومجلس الولاية.

II- **مكتب الوثائق وبنك المعلومات:** يقوم هذا المكتب بجمع ونشر واستغلال كل الوثائق الإدارية، وإعداد وتسيير قاعدة وثائقية للولاية، كما يقوم بتحضير وإنجاز ونشر

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

المجلات والنشرات الإعلامية الداخلية للولاية، كما يتولى إنجاز وتحليل الدلائل الإحصائية في شتى المجالات حول الولاية.

### 1-2 المجال البشري:

شملت الدراسة مجموعة من موظفي وعمال الولاية، بحيث تمت مقابلة حوالي 100 شخص على النحو التالي:

أ- **الموظفين:** هم عبارة عن فئة من الأشخاص والخاضعين لنظام قانوني خاص بالوظيفة العمومي (الأمر 06-03)، بحيث يشترط فيهم جملة من المواصفات لتقلد مختلف المناصب، المهام والوظائف في الإدارات العمومية عامة، وولاية المسيلة خاصة، ومن بينها الجنسية الجزائرية، والمستوى الدراسي المطلوب لكل منصب، وعدم وجود ملاحظات في صحيفة السوابق العدلية، اللياقة الذهنية والبدنية، السن القانوني... الخ، وهذه الفئة تراوحت بين الإطارات، والإطارات السامون والموظفين العاديين.

ب- **العمال:** وهم عبارة عن فئة من الأفراد ينتمون لنظام قانوني خاص بالعمال والمستخدمين (قانون رقم 90-11 المتضمن قانون العمل)، بحيث تشمل هذه الفئة كل من الحراس، والأعوان، وأفراد الصيانة، والسائقين... الخ.

### 1-3 المجال الزمني:

انطلقت الدراسة في العاشر من أبريل 2017، واستغرقت مدة أسبوعين أين قمت بزيارة هياكل وأجهزة ولاية المسيلة على مدار أسبوع، قبل أن يستقر الاختيار على الأمانة العامة كمجتمع للبحث، نظرا للأهمية البالغة لهذا الجهاز بحيث يضم أهم المصالح الخاصة بالتنظيم والتنسيق والتسيير في الولاية، بالإضافة إلى الرصيد البشري المتنوع الذي تحتويه الأمانة العامة.

أما في الأسبوع الثاني، فقد قمت بتوزيع الاستمارات الخاصة بالدراسة في اليومين

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

الأول والثاني (توزيع 100 استمارة)، وفي اليوم الأخير من الأسبوع الثاني استرجعت 50 استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة على أفراد المجتمع البحثي.

### 2 إجراءات الدراسة

#### 1-2 منهج الدراسة

إن أي بحث لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع المعلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل. وحيث أننا على اطلاع على جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ونسعى إلى معرفة تأثير إدارة المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين. ومثل هذه المواضيع محل الدراسة تفرض علينا الدخول لميدان البحث وانتهاج المنهج الوصفي لتحليل مشكلة البحث ومعرفة نتائجها.

#### 2-2 مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في الولاية (ولاية المسيلة) وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (40%) وعليه فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (400) موظف، وبلغ حجم العينة (150) موظف وموظفة من موظفي قطاع الولاية (الأمانة العامة). حيث تم توزيع 100 استمارة من الاستبيان وتم استرجاع 50 منها. وترجع أسباب حصولنا على نصف الاستمارات لعدة أسباب، منها اعتبارات شخصية كعدم الأخذ بالجدية مع موضوع الاستمارة، أو عدم التحمس للمشاركة، إضافة إلى أسباب وظيفية، تمثلت في خروج عدد من الموظفين إلى عطلة نهاية السنة، وعطل مرضية لبعض العمال بالإضافة إلى خروج بعض الموظفين إلى مهمات عمل (des missions) إلى العاصمة وبعض بلديات الولاية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

وقد جرت الدراسة على مستوى الأمانة العامة لولاية المسيلة لكونها تمثل الوسيط الذي يربط الولاية مع المحيط الخارجي والمتكون أساسا من الإدارات والمؤسسات عمومية كانت أو خاصة، كما تعتبر المسؤولة عن القاعدة المعلوماتية والبيانية الخاصة بالعامل والموظف من حيث مساره المهني ومستويات أدائه وفعالته. بالإضافة إلى تحكمها في المعلومات حتى في تلك المتعلقة بمحيط العامل من حيث مدى قدرته على بناء علاقات عمل وزمالة والحفاظ عليها، وإدراكها الجيد لمحيط الموظف الاجتماعي الخارجي، الأمر الذي يوفر لها إمكانية تزويد المؤسسة بكافة المعلومات حول مكانيات العامل وعلاقاتها بالمنصب.

### 3-2 أدوات الدراسة

#### أ- الدفاتر والوثائق الإدارية:

تم تزويدنا بمختلف التقارير والقرارات الإدارية الخاصة بالهيكل التنظيمي للولاية ومختلف المعلومات الخاصة بعمالها وموظفيها، إضافة إلى نشاطاتها وأعمالها وكذا النصوص القانونية التي تعتمد عليها الولاية.

#### ب- الاستبانة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف من أجل اختبار موافقتها لجمع البيانات.
- تم عرض الاستبانة على الأساتذة المحكمين، من أجل تقديم الإرشادات والتوجيهات والتعديل.

صممت الاستبانة بطريقة مبسطة واحتوت على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة والمفتوحة معا وهذا من أجل التسهيل على المستجيبين، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية هي:

- المحور الأول حول المعلومات الشخصية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

- المحور الثاني أسئلة حول إدارة المسار الوظيفي

- المحور الثالث أسئلة حول الأداء الوظيفي

### 4-2 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Microsoft office Excel 2007 لإعداد الدوائر النسبية وبرنامج الـ SPSS الإحصائي، كما تم استخدام اختبارات إحصائية كالنسب المئوية والتكرارات، معامل ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 3- عرض وتحليل النتائج:

#### 3-1 محور المعلومات الشخصية:

##### أ- توزيع العينة حسب السن:



الشكل رقم (01): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
29-20	07	14
39-30	20	40
49-40	14	28
أكثر 50	09	18
المجموع	50	100

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب السن

### تحليل:

يظهر من الشكل رقم (01) اختلاف أعمار مجتمع الدراسة والذي يتراوح بين 20 سنة و 60 سنة، حيث يتضح لنا من الجدول رقم (01) أن نسبة الموظفين تتراوح من 14% إلى 40% من مجتمع الدراسة، والفئة العمرية الغالبة على مجتمع الدراسة هي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

بين 30 و 39 سنة. وهذا راجع لاستقرار العمال وكذا عنصر الخبرة النسبية لهذه الفئة إضافة إلى الأهمية البالغة لهذا الصنف من الموظفين، بحيث يمثلون المجال الحيوي على مستوى الأمانة العامة خصوصا وأنهم يقومون بوظائفهم بشكل دائم ومستمر وغير متقطع، وهذا الاختلاف يدل على أننا بوشك دراسة أشخاص واعين بقيمة العمل ومكانة الإدارة.

وفيما يخص الفئة العمرية الصغرى (20-29) والبالغة 14% والتي تمثل أصغر نسبة، فإن الأمر يمكن إرجاعه إلى سياسات التوظيف المنتهجة من قبل الولاية والتي تعتبر محتشمة، كما يمكن اعتبارها سياسة متبعة من الولاية والتي تركز على عنصر الاستقرار الوظيفي وكذا الاهتمام بعنصر الخبرة.

أما الفئة الأخير والتي يفوق سن موظفيها الخمسون سنة، فهم يمثلون ما نسبته 18% وهي نسبة محترمة نوعا ما، وهذا راجع لأهمية هذا الصنف من العمال والمتشكل غالبا من إطارات الولاية والموظفون السامون أو الموظفون ذو الكفاءات والمهام العالية.

### ب- توزيع العينة حسب الجنس:



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	52
أنثى	24	48
المجموع	50	100

الشكل رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس

### التحليل:

يتضح من خلال الشكل رقم (02) أن هناك تكافؤ بين التمثيلين الرجالي والنسائي في مجتمع البحث، حيث نلاحظ من الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور بلغت نسبة 52%

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

من مجتمع الدراسة، بينما نسبة الإناث بلغت نسبة 48%، غير أنّ هناك زيادة طفيفة للعنصر الرجالي بسبب خصوصية بعض المهام التي يتكفل بها الرجال دون النساء مثل الحراسة، التشريفات والحرس الخاص بالوالي، مندوبية الأمن والتي أغلب موظفيها رجال، وهذا التقارب الشديد بين الجنسين راجع إلى أن المرأة بجانب الرجل في كل المجالات. ويمكننا هذا التنوع من الإلمام بمختلف المتغيرات الوسيطة المؤثرة في متغيرات الدراسة.

كما أننا لاحظنا التواجد القوي للعنصر النسوي بالرغم من مقومات الحياة وكذا خصوصيات المجتمع والثقافة السائدة، بالإضافة إلى المسؤوليات المتزايدة على المرأة والتي تتراوح بين مسؤوليات مهنية، مسؤوليات عائلية ومسؤوليات زوجية.

### ت- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:



الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى	التكرار	النسبة %
أساسي	21	42
ثانوي	06	12
جامعي	21	42
أخرى	02	04
المجموع	50	100

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

### تحليل:

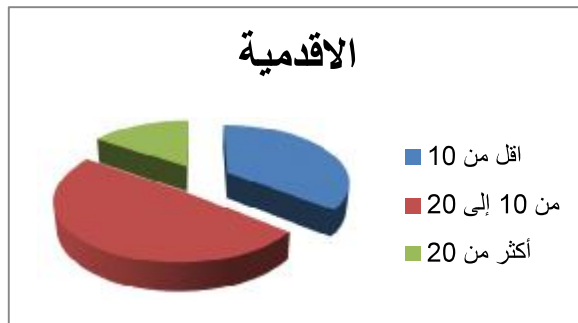
يتضح من خلال الشكل رقم (03) أن مجتمع بحثنا يغلب عليه فئة الجامعيين وفئة التعليم الأساسي. وهذا يظهر جليا من خلال الجدول رقم (03) حيث بلغت نسبة المبحوثين ذو المستوى الأساسي 42% وهذا حسب طبيعة الوظائف التي لا تحتاج إلى مستوى تعليم عالي مثل السائقين، أعوان الاستقبال، الحراس...، كما بلغت نسبة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

المبوهون ذو الدراسات العلىا 42% وهذة النسبة الكبيرة ترجع أيضا لطبيعة المنصب واللى تحتاج إلى مستوى عالٍ وتأهيل وكفاءة مثل رؤساء المكاتب ورؤساء المصالح والإطارات...، هذا التنوع فى المستوى الدراسي راجع إلى تطبيق أسلوب التوظيف بالشكل القانونى فى الولاية قديما وحديثا والذى يستند إلى الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسى العام للوظيفة العمومية، وكذا المرسوم التنفيذى رقم 04-08 والمتعلق بالأسلاك المشتركة.

وفىما يخص المستوى الثانوى والبالغ نسبة 12% فهى نابعة من خصوصية بعض الوظائف مثل السكرىتارية، وأعاون التحرير، والملحقين الداريين... الخ أما أصغر نسبة والبالغة 04%، فهى خاصة بمستويات أعلى كالماجستير، وشهادة المدرسة الوطنىة للإدارة، والدكتوراه واللى تخص الإطارات العلىا للولاية، مثل الأمين العام (دكتوراه)، ورؤساء المصالح (شهادة المدرسة الوطنىة للإدارة).

### ث- توزيع العينة حسب الأقدمية:



الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية (سنوات)	التكرار	النسبة %
أقل من 10	16	32
من 10 إلى 20	22	44
أكثر من 20	12	24
المجموع	50	100

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب الأقدمية

### تحليل:

يتضح من خلال الشكل رقم (04) أن أغلب المبهون فى الولاية ذو خبرة أقل من 10 سنوات والبلغ نسبتهم 32% هم حديثى العهد بالحياة المهنية والعمل الإدارى ورغم هذه الحدائة إلى أنه يجب الإشارة إلى عنصر الاستقرار الوظيفى لهذه الفئة. كما نلاحظ من

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

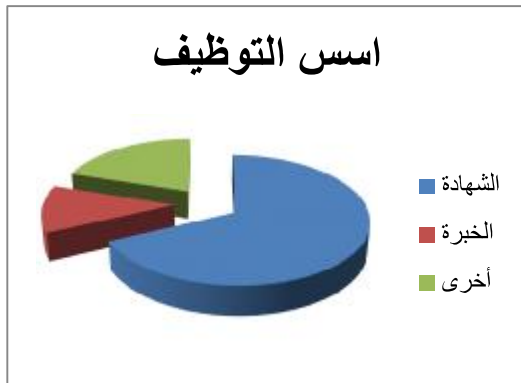
خلال هذا الجدول أن الفئة من 10 إلى 20 سنة بلغت نسبة 44% وهي أعلى نسبة والتي يمكن إرجاعها إلى عامل التحفيز المادي والمعنوي وكذا إلى نظام الترقية المعمول به في الولاية.

أما فيما يخص فئة المبحوثين ذو الخبرة أكثر من 20 سنة فإن نسبتهم لا تقل عن 24%، وهذا يدل على أن مجتمع دراستنا يعرف إدارة مسار وظيفي محترمة للغاية وتقييم ناجع لأداء الموظف ومعرفة ماله من حقوق وما عليه من واجبات. عموماً فإن الفئة الأخيرة من مجتمع الدراسة والذين يتمتعون بعنصر خبرة كبير، فهم في الغالب في نهاية حياتهم المهنية، أو في طريق الإحالة للتقاعد، هذا ويجب التنويه إلى أن الإدارة تهتم بعنصر الخبرة بحيث أبقت على عدد كبير من الموظفين المسنين وسعت بكل الطرق لتحفيزهم وهذا للاستفادة من تجربتهم في مساهمهم المهني الحافل بالمحطات الوظيفية المهمة.

### 2-3 محور إدارة المسار الوظيفي

#### أولاً: الترقية

#### أ- على أي أساس يتم توظيفكم؟



الشكل رقم (05): يبين أسس التوظيف (الفعلية)

أسس توظيف	التكرار	المجموع
الشهادة	34	68
الخبرة	06	12
أخرى	10	20
المجموع	50	100

الجدول رقم (05): يبين أسس التوظيف (الفعلية)

#### التحليل:

يظهر من خلال الشكل رقم (05) أن حاملي الشهادات يغلب على مجتمع دراستنا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

مقارنة مع أصحاب الخبرة والطرق الأخرى للتوظيف. ويتضح هذا من خلال الجدول رقم (05) حيث بلغت نسبة المبحوثين على أساس الشهادة 68% وهو ما يبين تطبيق الإدارة الصارم للقانون خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والترقية، بينما بلغت نسبة أصحاب الخبرة 12% أي أنّ العمال ينتظرون مدّة طويلة حتى يتم إدراج أسماؤهم في قوائم التأهيل الخاصة بالتوظيف الداخلي (نقلد وظائف ومهام جديدة)، كما أننا لاحظنا أنّ أغلب العمال يقومون بمزاولة الدراسة من أجل الحصول على شهادات جامعية لكي يتحصلوا على فرص أكبر للتوظيف عوض الانتظار أو العمل في منظمات مختلفة واكتساب الخبرة اللازمة التي تسمح لهم بتقلد الوظائف و/أو مناصب أعلى والتي غالبا ما تدوم فترات طويلة تتراوح ما بين 07 سنوات و 10 سنوات

### ب- هل تحصلت على فرص الترقية؟



الشكل رقم (06): فرص الترقية

النسبة %	التكرار	الإجابة
40	20	نعم
60	30	لا
100	50	المجموع

الجدول رقم (06): فرص الترقية

### التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنّ نظام الترقية يتسم بالجمود نوعا ما، بحيث أنّ الموظفين الذين حصلوا على فرص الترقية نسبتهم دون الوسط (40%)، في حين أنّ الموظفين الذين لم يحصلوا على فرص في الترقية بلغت نسبتهم 60%، ويمكن إرجاع الأمر إلى عدم توفر الموظفين على التأهيل والمستوى المطلوب، أو عدم توفرهم على الخبرة اللازمة نتيجة حداثة عهدهم بالإدارة و/أو بالحياة المهنية.

كما أنّ نظام الترقية غالبا ما يخضع للتنظيمات والقوانين وكذا التشريع المعمول به،

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

وهو ما يشكل عائقا لمسيرى الولاية من أجل تحفيز العمال على العمل أكثر والحصول على فرص أعلى للترقية.

### ت- ماهي العوامل المتحكمة في الترقية:



الشكل رقم (07): سبب الترقية

النسبة%	التكرار	سبب الترقية
65	13	الكفاءة
35	07	الأقدمية
00	00	الالتزام
100	20	المجموع

الجدول رقم (07): سبب الترقية

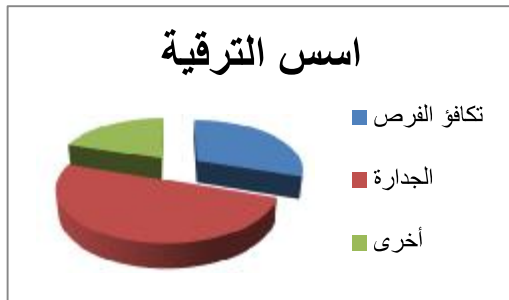
### التحليل:

يظهر من خلال الشكل رقم (07) أن العوامل المتحكمة في الترقية ترجع أساسا إلى اختلاف اقدمية الموظفين في الولاية كما قد يرجع إلى كفاءتهم وجدارتهم، هذا ما يظهره الشكل رقم (07) حيث يظهر أن الكفاءة هي أساس الترقية بنسبة 65% بحيث تشمل الكفاءة المستوى المطلوب والتأهيل لتقلد المنصب الأعلى، أما الخبرة فتمثل ما نسبته 35%، وهو الانتظار لمدة محددة قانونا تتراوح غالبا ما 03 سنوات إلى 07 سنوات. أما فيما يخص الالتزام والانضباط فلا يعتبر عاملا في الترقية بالنسبة لمجتمع بحثنا أين بلغت النسبة 00%، وهذا يدل على الإهمال وعدم الجدية في العمل ما من شأنه أن ينعكس سلبا عن الأداء بسبب إحباط العمال الجادين نظير إهمالهم من طرف مسؤوليهم.

ويرجع السبب المباشر في إهمال جانب الانضباط والالتزام الوظيفي إلى غياب الإطار القانوني، والذي ينص على الالتزام والانضباط مع ما يتماشى وسلوك الموظف ومراعاة هيئته وهندامه، في حين لم يمنح المشرع مقابلا لهذا الالتزام خاصة فيما يتعلق بالترقية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة

### ث- على أي أساس يتم الترقية في مؤسستكم؟



الشكل رقم (08): أسس الترقية في المؤسسة

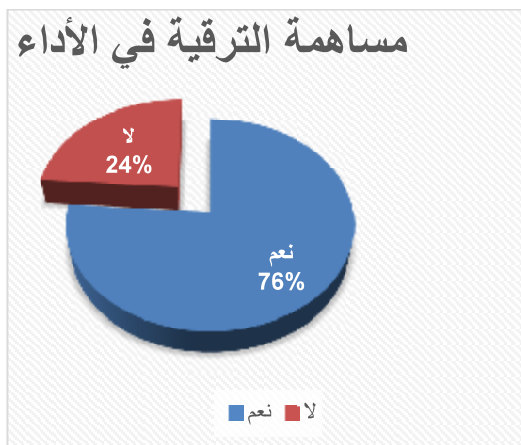
أسس الترقية	التكرار	النسبة %
تكافؤ الفرص	15	30
الجدارة	25	50
أخرى	10	20
المجموع	50	100

الجدول رقم (08): أسس الترقية في المؤسسة

### التحليل:

يظهر من خلال الشكل رقم (08) أن إدارة ولاية المسيلة تعتمد على الاستحقاق من خلال اتباع نهج تكافؤ الفرص كأساس لترقية موظفيها وهو ما يمثل 30% مقارنة بأساس الكفاءة والجدارة والتي تشكل رأي نصف موظفي الولاية أما الأسس الأخرى فهي تمثل ما نسبته 30% والتي تتعلق بالبا بالأقدمية والخبرة وعوامل أخرى، بحيث يظهر من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 50% من مجتمع الدراسة أكدوا على أن الجدارة هي الأساس المتبع من قبل المؤسسة في ترقية موظفيها.

### ج- هل تساهم الترقية في رفع أدائك؟



شكل رقم (09): مساهمة الترقية في رفع الأداء

مساهمة الترقية في الأداء	التكرار	النسبة %
نعم	38	76
لا	12	24
المجموع	50	100

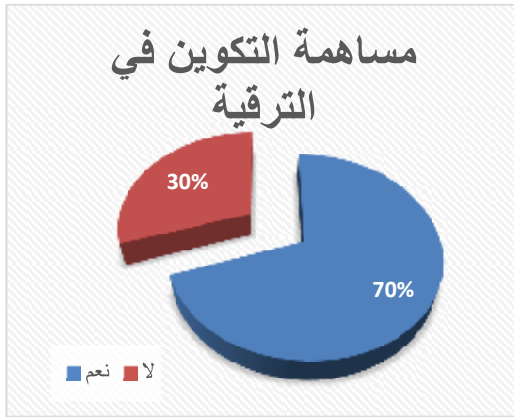
جدول رقم (09): مساهمة الترقية في رفع الأداء

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن الترقية هي المحرك الفعال الذي يتحكم بالترقية، بحيث أثبت 76% من الموظفين بأن الترقية هي العامل الأساسي الذي بإمكانه أن يرفع من أدائهم، في حين يرى البقية بأن الترقية ليست سوى زيادة في الأجر وتضاعف المهام والمسؤوليات، أين عبّر 24% من أفراد المجتمع البحثي ذلك، بحيث ربطوا عوامل رفع الأداء بعناصر أخرى مثل للتكوين، والتحفيز، المستوى والقدرات الشخصية للأفراد، وهو ما يوضحه الشكل رقم (09).

### ت- هل يساهم التكوين في تعظيم الفرص في الترقية



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	35	70
لا	15	30
المجموع	50	100

شكل رقم (10): مساهمة التكوين في الترقية

جدول رقم (10): مساهمة التكوين في الترقية

### التحليل:

من خلال الجدول الذي بين أيدينا يتضح أن جل الموظفين يتفقون على أن التكوين يعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في رفع فرص الترقية، بحيث أجابنا 35 موظف من بين 50 متواجدين على مستوى ولاية المسيلة بأنّ للتكوين دور فعال ومفصلي في تعظيم أمكانية الحصول على الترقية وتحسن أداء الموظف، بحي يمثل هؤلاء الموظفين مثلما يظهر في الشكل رقم ما نسبته 70% من موظفي الولاية. أمّا باقي الموظفين البالغ عددهم 15 والذين يشكلون نسبة 30% من عينة البحث، فهم يرون بأن التكوين ليس سوى عملية هروب من مناخ العمل السلبي نحو البيئة الخارجية (خارج الإدارة)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

لتغيير الجو، من أجل التنزه واستغلال فرصة التكوين لقضاء مصالح معينة أو تسوية ظروف عالقة.

كما أبدى لنا مسؤول رأيه في التكوين، بأنه فرصة له للتخلص من الموظفين الذين يعارضونه أو يسببون له وللإدارة والزملاء المشاكل والمتاعب. أي أن التكوين حسب هذين الموظفين ليس سوى إهدار للمال والوقت، بحيث لا يؤخذ بعين الاعتبار حسبه في الترقية كما أنه لا يساهم في الرفع من أداء العمال والموظفين.

### ثانياً: النقل الوظيفي

#### أ- هل أنت راض على المنصب الذي تشغله؟



شكل رقم (11): الرضا على المنصب

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	42	84
لا	08	16
المجموع	50	100

جدول رقم (11): الرضا على المنصب

### التحليل:

يظهر من الشكل رقم (11) أن كل المبحوثين في ولاية المسيلة راضين عن المناصب التي يشغلونها، حيث نلاحظ في الجدول رقم (11) أن نسبة 84% أجابوا على الرضا في مناصبهم، وهذا يدل على أن إدارة الولاية توفر مناخ عمل ملائم وتضع الرجل المناسب في المكان المناسب. كما أن البيئة التي تتسم بها ولاية المسيلة عموماً تعاني من مشكلة البطالة، الأمر الذي يجعل الموظفين راضين عن مناصبهم لعدم توفر فرص الشغل في أماكن أخرى، وفيما يخص العمال غير الراضين عن عملهم فهم في الغالب ذو كفاءات أعلى من المناصب التي شغلوها، أو كانوا ضحية تغييرات إجرائية وقانونية جديدة أدت إلى تعطل مسارهم الوظيفي مما جعلهم غير راضين عن عملهم وأدائهم.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - ولاية المسيلة-

### ب- هل تم نقلك من وظيفة إلى وظيفة أخرى؟



الشكل رقم (12): فرص النقل بين الوظائف

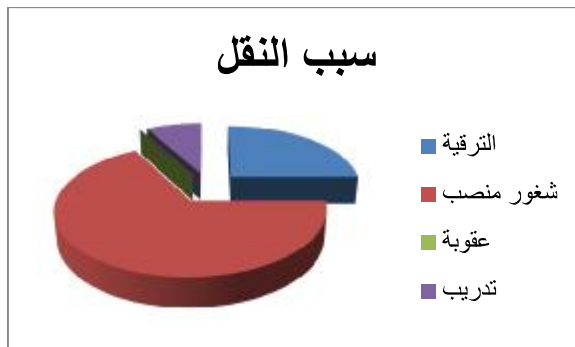
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	54
لا	23	46
المجموع	50	100

الجدول رقم (12): فرص النقل بين الوظائف

### التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن الإدارة تتسم بحركية ونظام نقل ودوران ديناميكي، بحيث تم نقل ما نسبته 54% ما بين وظائف المتواجدة في الإدارة، ونقل أو تحويل خارجي بسبب الإقامة أين تم تحويل عمال إلى وظائف على مستوى الدوائر وكذا البلديات، إضافة إلى التحويل النهائي وهو ما يمثل أقلية وظروف خاصة كضرورة المصلحة العليا، أو لأسباب تأديبية أو الانتقال لولايات أخرى مجاورة بسبب ظروف شخصية (خاصة).

### ت- ماهي أسباب نقلك؟



الشكل رقم (13): سبب النقل بين الوظائف

سبب النقل	التكرار	النسبة %
الترقية	07	25
شغور منصب	18	67
عقوبة	00	00
تدريب	02	08
المجموع	27	100

الجدول رقم (13): سبب النقل بين الوظائف

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### التحليل:

تتمثل أسباب النقل غالبا في شغور المناصب وهذا ما يوضحه الشكل رقم (13)، حيث أن غالبية الموظفين الذين تم نقلهم كان بسبب شغور منصب وهو ما يمثل 67% من حركات النقل، بينما النقل بسبب الترقية والتدريب فالقليل من الموظفين الذين تم نقلهم لهذه الأسباب فنسبة النقل بسبب الترقية هي 25%، في حين بلغت نسبة النقل بسبب التدريب 08%، أما النقل بسبب عقوبة تأديبية فإنه لم يحدث في مجتمعنا البحثي، وهذا نظير الجدية والالتزام الذين يتمتع بهما موظفي الولاية.

### ث- هل أنت راض على أساليب النقل المنتهجة؟



الشكل رقم (14): رضا الموظف على النقل الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	33	66
لا	17	34
المجموع	50	100

الجدول رقم (14): رضا الموظف على النقل الوظيفي

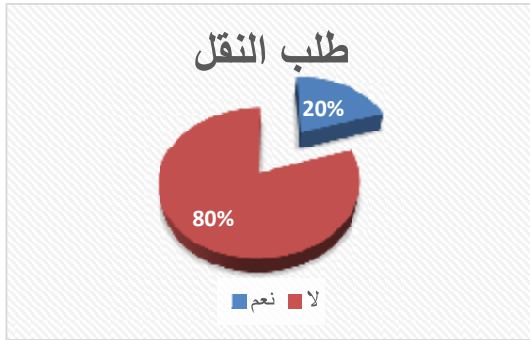
### التحليل:

نلاحظ من الشكل رقم (14) أن اغلب المبحوثين يظهرون رضاهم على إدارة الولاية بخصوص أساليب النقل المنتهجة، هذا ما يوضحه الجدول رقم (14) إذ أن نسبة 66% من المبحوثين أجابوا بنعم حول الرضا على أساليب النقل المنتهجة، بينما نسبة 40% أجابوا بعدم الرضا على ذلك.

ودرجة الرضا تختلف من موظف لآخر، غير أن الموظفين الذين لا يبدون رضاهم أغلبهم لم يحصلوا على فرص ترقية أو تدريب والذي يتطلب نقل من الإدارة، الأمر الذي جعلهم يبدون معارضتهم لنظام النقل في الإدارة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

ج- هل قمت بطلب نقلك أو تحويلك من منصب لآخر أو من إدارة لأخرى؟



شكل رقم (15): طلب النقل أو التحويل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	20
لا	40	80
المجموع	50	100

جدول رقم (15): طلب النقل أو التحويل

### التحليل:

يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاستقرار في الإدارة (ولاية المسيلة) عالية جدا، بحيث لم يبدي 80% من موظفي الأمانة العامة بولاية المسيلة رغبتهم في التنقل لمنصب آخر، أو طلب التحويل للعمل في إدارة أخرى، في حين أن الشكل أعلاه يبين لنا أن 20% من الموظفين يريدون رغبتهم في التنقل لشغل مناصب أخرى، أو يريدون التحويل بصفة نهائية نحو إدارة أخرى.

وحسب بعض الموظفين الراغبين في النقل أو التحويل، فإن السبب في طلب النقل لشغل مناصب جديدة يكمن في مناخ العمل السلبي والروتين نتيجة الأعمال والمهام اليومية المتكررة بصفة مملة، في حين أن الموظفين الراغبين في التحويل، فإن السبب هو غياب التحفيز وتعطل مساراتهم الوظيفية مما جعلهم يحسون بالتهميش ويعتبرون أن الدارة تستغل قدراتهم من أجل تحقيق أهدافها دون الأخذ بعين الاعتبار أهدافهم المهنية، كما أن ظروف العمل والامتيازات المادية التي يوفرها لهم الخواص أو الشركات والمؤسسات العمومية ذات طابع اقتصادي أحسن من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### 3-3- محور الأداء الوظيفي:

أولاً: الفعالية

#### أ- هل أنت راض عن ادائك داخل المؤسسة؟



الشكل رقم (16): رضا الموظف عن أداءه

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	48	96
لا	02	04
المجموع	50	100

الجدول رقم (16): رضا الموظف عن أداءه

#### التحليل:

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن الأغلبية الساحقة من موظفي الولاية عامة والأمانة العامة خاصة راضون عن أدائهم في المؤسسة، وهذا راجع لتقييم المسؤولين السلميين للموظفين المرؤوسين، وكذا إلى التحفيز المادي والمعنوي لإطارات الولاية من أجل رفع أداء الموظفين، كما أن العلاقات الطيبة التي تجمع العمال فيما بينهم، وعلاقاتهم بمسؤوليهم تعدّ من أبرز الأسباب على الرضا الوظيفي لأداء العمال في إدارتهم. بينما نجد ما نسبته بينما 04% فقط من الموظفين الذين أبدوا عدم الرضا.

#### ب- السبب في عدم الرضا عن الأداء



الشكل رقم (17): السبب في عدم الرضا

السبب	التكرار	النسبة %
المؤهل	02	100
ساعات العمل	00	00
طبيعة العمل	00	00
المجموع	02	100

الجدول رقم (17): السبب في عدم الرضا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### التحليل:

عدم الرضا عن الأداء وإن كان ضئيلا إلا أنه راجع لسبب واحد ووحيد وهو عدم تناسب المؤهل مع المنصب أو طبيعة العمل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (17) والجدول رقم (17) حيث أن نسبة 100% اجابوا بان مستواهم لا يتناسب مع منصبهم، بحيث قد يكون المنصب أعلى من قدراتهم وبالتالي نجد أن الموظف غير راض عن أدائه بسبب إرهاقه نظير الطاقات التي يهدرها في عمل أو مهمة أعلى من مستواه، أو أن المؤهل قد يكون ذو مستوى وكفاءات أعلى من المنصب، بحيث يحس أنه يتم استغلاله من طرف الإدارة لأداء مهام هامشية أو تافهة في نظره، وهو ما من شأنه أن يُحبط الموظف ويدفعه بعدم الرضا عن أدائه داخل الإدارة بسبب تجاهل أهميته من قبل مرؤوسيه.

### ت- هل مناخ العمل يؤثر سلبا في أدائك؟



الشكل رقم (18): تأثير مناخ العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	34	68
لا	16	32
المجموع	50	100

الجدول رقم (18): تأثير مناخ العمل

### التحليل:

يظهر من خلال الشكل رقم (18) أن غالبية المبحوثين يؤثر مناخ العمل سلبا على أدائهم وهذا ما نلاحظه في الجدول رقم (18)، حيث صرحت نسبة 68% من المبحوثين بأن مناخ العمل يؤثر سلبا على أدائهم، بينما نسبة 32% اجابوا بعدم تأثير مناخ العمل على أدائهم.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

إن تأثيرات مناخ العمل تعتبر هاجس كل إدارة وليس ولاية المسيلة فحسب، وهذا أمر منطقي، لأن تأثيرات مناخ العمل السلبية هو تكرار نفس المهام وبنفس الوتائر وبنفس الطرق، الأمر الذي يؤدي إلى الروتين والممل وتأثر نتيجة العمل بشكل سلبي، وبالتالي تراجع الأداء الوظيفي.

وفيما يخص الموظفين الذين لم يتأثروا بالمناخ السلبي للعمل فهم في الغالب من بين الموظفين ذوو الكفاءات العالية أو الإطارات والذين يرون عكس ذلك، أي أن مناخ العمل يمكن استغلاله إيجابيا، بحيث يمكن للروتين أن يكون عاملا لزيادة الأداء إن تم استغلاله بطريقة احترافية، بحيث تصبح المهام اليومية المتكررة مبرمجة آليا في ذهنهم، وهو ما يساعدهم على سرعة الأداء وبجودة وفاعلية أكبر.

### ث- هل تتفان في انجاز مهامك؟



الشكل رقم (19): إتقان العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	50	100
لا	00	00
المجموع	50	100

الجدول رقم (19): إتقان العمل

### التحليل:

يظهر من خلال الشكل رقم (19) أن كل المبحوثين متفانون في انجاز مهامهم وهذا ما يبينه الجدول رقم (19) حيث أن نسبة 100% من المبحوثين أجابوا بالتفاني في انجاز مهامهم. وهي إجابة يمكن اعتبارها فطرية وآلية، بحيث لا يمكن أن نتصور انسان وبالرغم من حاجته الماسة للعمل أن يتقاعس عن أداء مهامه، وهو الذي خاض مسابقات وفحوص مهنية ومسارات طويلة من أجل الحصول على المنصب والتحاقه بوظيفته.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

كما أن طبيعة الانسان في الأصل هي التفاني في أداء العمل، وان حدث وأن تراجع التفاني فهذا قد يكون مرده لضغوطات وآثار سلبية نتيجة المناخ السلبي للعمل أو حجم المهام الكبير والمسؤوليات الضخمة التي قد تلقى على عاتق الموظف.

### ثانيا: الالتزام الوظيفي

#### أ- هل تلتحق بالعمل في الوقت المحدد؟



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	48	96
لا	02	04

الجدول رقم (20): الالتزام بمواقيت العمل

الشكل رقم (20): الالتزام بمواقيت العمل

#### التحليل:

يتضح من خلال الشكل رقم (20) أن كل المبحوثين ملتزمون بالأوقات المحددة للعمل، حيث يقدم لنا الجدول رقم (20) نسبة 96% الذين أجابوا بالالتزام بالوقت المحدد للعمل، بينما نسبة 04% أجابوا بعدم الالتزام ويمكن أن يرجع ذلك إلى ظروفهم الخاص لا لعدم الالتزام، بحيث أن معظم الموظفين يسكنون بالقرب من مقر العمل، في حين أن أقلية فقط تسكن في مناطق بعيدة أو نائية وبالتالي فإن وصولهم إلى مكان العمل مرهون بتوفر وسائل النقل الضرورية وسرعتها كذلك.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة

### ب- هل تتغيب عن العمل؟



الشكل رقم (21): التغيب عن العمل

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
100	50	لا
100	50	المجموع

الجدول رقم (21): التغيب عن العمل

### التحليل:

كان سؤالنا حول الغياب عن العمل غير دقيق ولا يعكس ما نريده وراءه، حيث ضبطنا لهم الاقتراحات بين نعم ولا حول الغياب.

إذ يظهر من خلال الشكل رقم (21) أن كل الموظفين لا يسجلون أي غيابات. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21) حيث أن نسبة 100% أجابوا بعدم التغيب عن العمل. غير أن هنالك غيابات قد تحدث لظروف قاهرة كالمرض، أو غيابات نظير التأخر أو غيابات أخرى ير مبررة، لكن في الغالب فإن العمال نادرا ما يتغيبون عن العمل بدون مبرر.

### ت- تميل إلى المبادرة والمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل؟



شكل رقم (22): المبادرة

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	40	نعم
20	10	لا
100	50	المجموع

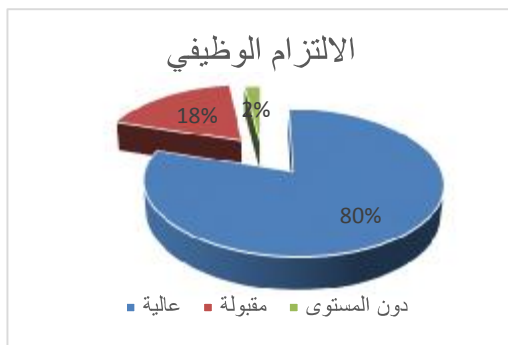
الجدول رقم (22): المبادرة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة

### التحليل:

يظهر من خلال الشكل رقم (22) أن غالبية موظفي ولاية المسيلة مبادرون ويشاركون في حل مشاكل العمل وهو ما يثبت بأنهم موظفون إيجابيون وذو مستوى عالٍ من الوعي والمسؤولية، حيث يقدم الجدول رقم (22) نسبة 80% من الموظفين الذين أجابوا بالمشاركة والمبادرة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل، بينما 20% منهم لا يشاركون في حل المشكلات التي لا تعنيهم وهذا يمكن أن يرجع إلى طبيعتهم الاجتماعية والمتمثلة في الجانب السلبي منهم، أي أنهم يعملون فقط من أجل الراتب وليس حبا في العمل (le plaisir de faire). والمشاركة عموما راجعة لتطبيق إدارة الولاية للديمقراطية في التسيير ومحاولة إشراك معظم الموظفين لإحساسهم بأهميتهم في الإدارة من جهة، ومنحهم هامش من المناورة ولو بشكل ضئيل من جهة أخرى.

### ث- ما مدى التزامك لوظيفتك اتجاه الإدارة؟



الشكل رقم (23): الالتزام الوظيفي

النسبة %	التكرار	درجة الالتزام
80	40	عالية
18	09	مقبولة
02	01	دون المستوى
100	50	المجموع

الجدول رقم (23): الالتزام الوظيفي

### التحليل:

من خلال العينة التي قابلناها والتي أسفرت عن النتائج المعروضة في الجدول رقم (23)، فإن درجة الالتزام العالية هي السمة الغالبة على معظم الموظفين في إدارة الولاية، بحيث عبّر 40 موظف من المجتمع البحثي قدر عالي من الالتزام الوظيفي

## الفصل الثاني: \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

اتجاه المهنة والإدارة بحيث شكلوا نسبة 80%، وهي نسبة جدّ محترمة، في حين قيم بعض الموظفين والذين يشكلون 18% (09 موفين من بين 50 موظف) التزامهم الوظيفي بالمقبول، لكونهم يشتغلون في إطار قانون وتنظيم محدّد، أي أن مهامهم ومدّة شغلهم محدّدة مسبقا من خلال النظام الداخلي للولاية بالإضافة إلى أن جهودهم يساوي أدائهم، كما أن التزاماتهم اتجاه الإدارة يتم احترامها وهو ما دفعهم بتقييمه بالمقبول. والملاحظ في هذه الفئة عدم الوضوح في إجاباتهم، مما دفعنا إلى اعتبار تقييمهم لالتزامهم الوظيفي ليس سوى تواضعا منهم.

أما باقي النسبة (2%0) والتي يمثلها موظف، فإنهم ينظرون إلى التزامهم الوظيفي اتجاه مهامهم الموكلة إليهم واتجاه الإدارة بأنها دون المستوى، وهذا بسبب استنفاد طاقات العمل نظرا للمسار الوظيفي الطويل في خدمة الإدارة. بمعنى أنه في حالة التعبير عن الالتزام الوظيفي بكونه دون المستوى من طرف موظفين فإن هذا يدلّ على أنهم كبار في السنّ وعلى مشارف التقاعد.

### 4- عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات

#### 4-1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين الترقية والفعالية في الأداء الوظيفي لدى عينة عمال ولاية المسيلة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية: حساب معامل الارتباط بيرسون بين الترقية والفعالية لدى عينة عمال ولاية المسيلة:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### Corrélations

		ترقية	الفعالية
ترقية	Pearson	1	,935°
	Corrélation		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
الفعالية	Pearson	,935°	1
	Corrélation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (24): معامل ارتباط بيرسون بين الترقية والفعالية

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (24): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الترقية والفعالية لدى عينة من عمال ولاية المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فإن هناك علاقة بين الترقية والفعالية لدى عينة عمال ولاية المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 95% أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول: توجد علاقة دالة بين الترقية والفعالية لدى عينة عمال ولاية المسيلة.

### 4-2 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على أنه توجد علاقة بين النقل والالتزام الوظيفي لدى عينة عمال ولاية المسيلة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة.

حساب معامل الارتباط بيرسون بين النقل والالتزام الوظيفي لدى عينة عمال ولاية المسيلة.

### Corrélations

		النقل	الالتزام
النقل	Pearson	1	,855*
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,012
	N	50	50
الالتزام	Pearson	,855*	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,012	
	N	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (25): معامل ارتباط بيرسون بين النقل والالتزام الوظيفي

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (25): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين النقل والالتزام الوظيفي لدى عينة عمال ولاية المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فإن هناك علاقة بين النقل والالتزام الوظيفي لدى عينة عمال ولاية المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 85% أنه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول: توجد علاقة دالة بين النقل والالتزام الوظيفي لدى عمال ولاية المسيلة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### 3-4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

والتي تنص على انه توجد علاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة

عمال ولاية المسيلة:

#### Correlations

		إدارة المسار الوظيفي	الأداء الوظيفي
إدارة المسار الوظيفي	Pearson Correlation	1	,656°
	Sig. (2-tailed)		,039
	N	50	50
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,656°	1
	Sig. (2-tailed)	,039	
	N	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (26): معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المسار الوظيفي والأداء

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (26): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة عمال ولاية المسيلة.

من خلال الجدول السابق أن قيمة بيرسون قد تجاوزت 0.50، وبالتالي فإن هناك علاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة عمال ولاية المسيلة، إضافة إلى ذلك فحتى هذه العلاقة، علاقة دالة عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكننا القول بنسبة ثقة تقدر بـ 90 % انه توجد علاقة بين المتغيرين السابقين.

وبالتالي فقد تحققت الفرضية التي تقول: توجد علاقة دالة بين إدارة المسار الوظيفي

والأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية – ولاية المسيلة-

### الخلاصة:

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض نتائج الدراسة نحاول مناقشتها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة كما يلي:

لقد بينت المعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها على وجود علاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال ولاية المسيلة والتي شملت ما يلي:

- تحققت الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد الترقية والفعالية.

- تحققت الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين بعد النقل والالتزام الوظيفي.

يبين التحليل الإحصائي ارتباط إدارة المسار الوظيفي ايجابيا بإدارة بالأداء الوظيفي بالمؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، حيث ارتبطت إدارة المسار الوظيفي ايجابيا بالأداء الوظيفي.

خاتمة

## خاتمة

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الإعداد الجيد والتتبع السليم لمجموع المهام والوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي وتؤدي إلى إحساسهم بان المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي، من أجل تلبية طموحاتهم الوظيفية، وتهدف أيضا إلى تحفيزهم والرفع من مستوى أداءهم مستقبلا.

قد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع إدارة المسار الوظيفي في إطارها النظري والتطبيقي، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي، مفاهيم الأداء الوظيفي. ومن أجل اختبار الفرضيات جاءت الدراسة التطبيقية حول عينة بحثية من موظفي وعمال إدارة ولاية المسيلة.

وقد أوضحت دراستنا الميدانية مدى صحة الفرضيات المطروحة لإشكالية البحث وأمكن الخروج بخلاصة مفاده أن إدارة المسار الوظيفي تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

وختاما نرجوا أن نكون قد ساهما ولو بجزء قليل بتقديم بعض الإضافات وطرح بعض الإشكاليات لدراسات لاحقة أكثر عمقا وأكثر تخصصا.

### الخاتمة:

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الإعداد الجيد والتنبؤ السليم لمجموع المهام والوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي وتؤدي إلى إحساسهم بأن المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي، من أجل تلبية طموحاتهم الوظيفية، وتهدف أيضا إلى التحفيز والرفع من مستوى أدائهم مستقبلا.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع إدارة المسار الوظيفي في إطاره النظري والتطبيقي، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي، ومفاهيم الأداء الوظيفي، ومن أجل اختبار الفرضيات جاءت الدراسة التطبيقية حول عينة بحثية من موظفي وعمال دارة ولاية المسيلة.

وقد أوضحت دراستنا الميدانية مدى صحة الفرضيات المقترحة لإشكالية البحث وتمكنا من الخروج بنتيجة مفادها: "أن إدارة المسار الوظيفي تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء الوظيفي".

وسنذكر أهم الاقتراحات والتوصيات التي خلصنا إليها من خلال تطرقنا لهذا الموضوع، وهي كالآتي:

## الخاتمة

### الاقتراحات:

- تطبيق نظام لإدارة مسار الموظفين، وتنسيق جهود العاملين، وتبادل الآراء والخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عقد دورات تدريبية متخصصة لعمال الوحدة في مجال إدارة المسار الوظيفي والأداء.
- منح العاملين الفرصة لإبداء آرائهم اتجاه تطبيق استراتيجيات المسار الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة حماسهم وتعاونهم، وبالتالي زيادة معدلات الإبداع والابتكار.
- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق المسار الوظيفي بالوحدة من خلال اللامركزية وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تعتبر مبادرة العمال فرصة كبيرة للعمل بالكفاءة والاجتهاد لاكتشاف بعض القدرات والمهارات، وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب، وتهيئة الظروف الملائمة للتقدم والتطور.

### التوصيات:

- تحديث نظام الترقيّة داخل المؤسسة.
  - تحفيز العمال من خلال الرفع في المكافآت والأرباح.
  - مراجعة نظام الأجور داخل المؤسسة.
  - توفير الظروف المناسبة والإمكانيات لكي يقوم العامل بأعماله على أحسن وجه، وتشجيعه على المبادرة في تطوير الأداء.
- وفي الأخير نرجوا أن نكون قد ساهمنا ولو بجزء قليل بتقديم بعض الإضافات وطرّح بعض الإشكاليات للدراسات اللاحقة أكثر عمقا وتخصصا.



قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المعاجم والكتب

- 1- معجم المعاني الجامع، معجم عربي-عربي:  
[إدارة/ http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/](http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/)
- 2- قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصر، قاموس عربي-عربي: نفس الموقع
- 3- أحمد صقر عاشور: "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 4- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 5- حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 6- راوية حسن: "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 7- رضا قجة: "أداء العامل في التنظيم الصناعي"، (دون نشر)، 2003.
- 8- سهيلة محمد عباس: "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، جامعة السكندرية، مصر، 2007.
- 10- عصمت سليم قرالة: "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، ط1، دار الجليس، عمان، 2009.
- 11- محمد سعيد سلطان: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 12- محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية"، دون نشر، 2004.
- 13- محمد محمد إبراهيم: "إدارة الموارد البشرية: أحد محاور الكيان الوظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

- 14- محمود أبو بكر: "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 15- نعيم إبراهيم: "أساسيات إدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، عالم الكتب الحديثة للنشر، عمان، 2009.
- 16- نور الدين حاروش: "إدارة الموارد البشرية"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.

### ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- أحمد الكردي: "تنمية المسار الوظيفي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة مصر، 2010.
- 2- رباب زرادة: "القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014.
- 3- محجوبي أسامة: "أثر الأبداع التنظيمي في أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة ورقلة، 2014.

### ثالثا: النصوص القانونية والتنظيمية

- 1- قانون الجماعات الإقليمية: قانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 والمتعلق بالبلدية، والقانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 والمتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
- 2- الأمر رقم 06-03: المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

## استمارة معلومات

الموضوع: إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

إشراف الأستاذ: نش عمر

الطالبة: لحوم نجوى

في إطار انجاز مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع بجامعة المسيلة ، وسعياً منا في البحث العلمي فإننا بصدد القيام بدراسة ميدانية حول إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في ادارة ولاية المسيلة .

يسرنا أن تكون مشاركا بملء هذا الاستبيان بالإجابة على الأسئلة المطروحة أسفله ونحيطكم علماً أن المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي. ونرجو تعاونكم ومساعدتكم في نجاح هذه الدراسة.

## I- المعلومات الشخصية

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى
- 4- الأقدمية:

## II- المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي

### أولاً: الترقية

- 1- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟  
الشهادة  الخبرة  أخرى
- 2- هل تحصلت على فرص للترقية؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة بنعم، على أي أساس تمت ترقيتك:  
الكفاءة  الأقدمية  الالتزام
- 3- على أي أساس تتم الترقية في مؤسستكم؟  
تكافؤ الفرص  الجدارة والاستحقاق  أخرى

### ثانياً: النقل

- 4- هل أنت راض على المنصب الذي تشغله؟ نعم  لا   
لماذا: .....
- 5- هل تم نقلك من وظيفة إلى أخرى؟ نعم  لا   
تم من نقلك بسبب: الترقية  شغور منصب  عقوبة  تدريب
- 6- هل أنت راض على أساليب النقل المتبعة داخل المؤسسة؟ نعم  لا

### III- المحور الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: الفعالية

7- هل أنت راض عن أداءك داخل المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك بـ لا، فهل يعود ذلك إلى:

عدم تناسب المؤهل مع المنصب  عدد ساعات العمل  طبيعة العمل

8- هل مناخ العمل يؤثر سلباً في أدائك؟ نعم  لا

9- هل تتفان في انجاز مهامك؟ نعم  لا

ثانياً: الالتزام الوظيفي

10- هل تلتحق بالعمل في الوقت المحدد؟ نعم  لا

11- هل تتغيب عن العمل؟ نعم  لا

لماذا؟ : .....

12- تميل إلى المبادرة والمشاركة في المشكلات المتعلقة بالعمل؟ نعم  لا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

## استمارة معلومات

الموضوع: إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

إشراف الأستاذ: نش عمر

الطالبة: لحوم نجوى

في إطار انجاز مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع بجامعة المسيلة ، وسعيا منا في البحث العلمي فإننا بصدد القيام بدراسة ميدانية حول إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسة موبيليس .

يسرنا أن تكون مشاركا بملء هذا الاستبيان بالإجابة على الأسئلة المطروحة أسفله ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ونرجو تعاونكم ومساعدتكم في نجاح هذه الدراسة.

## I- المعلومات الشخصية :

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى
- 4- الأقدمية:

## II- المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي

### أولاً: الترقية

- 1- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟  
الشهادة  الخبرة  أخرى
- 2- هل تحصلت على فرص للترقية؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة بنعم، ماهي العوامل المتحكمة في الترقية:  
الكفاءة  الأقدمية  الالتزام
- 3- على أي أساس تتم الترقية في مؤسستكم؟  
تكافؤ الفرص  الجدارة والاستحقاق  أخرى
- 4- هل تساهم الترقية في رفع أدائك؟ نعم  لا
- 5- هل يساهم التكوين في تعظيم الفرص في الترقية؟ نعم  لا

### ثانياً: النقل الوظيفي

- 1- هل أنت راض على المنصب الذي تشغله؟ نعم  لا

لماذا: .....

- 2- هل تم نقلك من وظيفة إلى أخرى؟ نعم  لا

3- ماهي أسباب نقلك؟

تم من نقلك بسبب: الترقية  شغور منصب  عقوبة  تدريب

4- هل أنت راض على أساليب النقل المتبعة داخل المؤسسة؟ نعم  لا

5- هل قمت بطلب نقلك أو تحويلك من منصب لآخر أو من إدارة لأخرى؟ نعم  لا

### III- المحور الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: الفعالية

1- هل أنت راض عن أداءك داخل المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك بـ لا، فهل يعود ذلك إلى:

عدم تناسب المؤهل مع المنصب  عدد ساعات العمل  طبيعة العمل

2- هل مناخ العمل يؤثر سلباً في أدائك؟ نعم  لا

3- هل تتفان في انجاز مهامك؟ نعم  لا

ثانياً: الالتزام الوظيفي

1- هل تلتحق بالعمل في الوقت المحدد؟ نعم  لا

2- هل تتغيب عن العمل؟ نعم  لا

لماذا؟ : .....

3- تميل إلى المبادرة والمشاركة في المشكلات المتعلقة بالعمل؟ نعم  لا