

الرقم التسلسلي:...../2020

رقم التسجيل:.....

تقييم الأداء المهني و علاقته بتخطيط المسار المهني

دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للتشغيل

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في:

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة : علم الاجتماع

إشراف الدكتور:

فكرون السعيد

إعداد الطالبة :

علي كفسوي وفاء

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا..."
أبي... حفظه الله.

أمي... حفظها الله خاصة

إلى كل من يحمل ولو ذرة حب لله ورسوله
محمد صلى الله عليه وسلم.

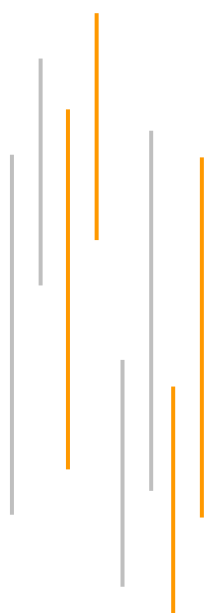
شكر و عرفان

قال الله تعالى " لنن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، وشكره على توفيقه لنا
في إتمام العمل واقتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال
" الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها "
أسجل عظيم شكري وتقديري إلى أستاذي المشرف " د. فكرون
السعيد " ، حفظه الله ورعاه الذي لم يبخل علي بإرشاداته وتوجيهاته
والذي كان معي على اتصال دائم طول مدة إنجاز هذه المذكرة ولن
يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا
ولا يفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى د. سوامية سليمة لتقديمها
بعض النصائح و التوجيهات في ما يخص الدراسة
وما بحوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاعتة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم
وأوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريقتين شربة ماء لا نظما بعدها أبدا
يارب العالمين "

وفي الأخير نسال المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره
وان يغمر قلوبنا بحبته ويرضى عنا.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر و عرفان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول :الاطار العام للدراسة	
03	1 - الإشكالية
04	2 - فرضيات الدراسة
04	3 - أهمية الدراسة
04	4 - أهداف الدراسة
05	5 - أسباب اختيار الموضوع
06	6 - تحديد المفاهيم
07	7 - الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني : تقييم الأداء	
11	تمهيد
12	المبحث الأول : ماهية تقييم الأداء.
13	المطلب الأول: خصائص تقييم الأداء
14	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
15	المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء
16	المبحث الثاني : سياسة و محددات و أساليب تقييم الأداء و كيفية وضعها
16	المطلب الأول : سياسة ومراحل تقييم الأداء
19	المطلب الثالث : أساليب تقييم الأداء

فهرس المحتويات

27	المبحث الثالث : المشاكل و المعوقات التي تقف أمام قياس تقييم الأداء
27	المطلب الأول: مشاكل و أسباب فشل تقييم الأداء
30	المطلب الثاني : النتائج و الإجراءات المترتبة على إدارة الأداء
33	المطلب الثالث : إرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال
37	خلاصة
الفصل الثالث: تخطيط المسار الوظيفي	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي
40	المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي و أهميته
41	المطلب الثاني: أنواع المسار الوظيفي
45	المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي
49	المطلب الرابع: مجالات رسم المسار الوظيفي
50	المطلب الخامس: الجمود الوظيفي وكيفية إدارته
52	المبحث الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
52	المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
54	المطلب الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي
55	المطلب الثالث : مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي ووسائله
59	المطلب الرابع: مراحل تخطيط المسار الوظيفي و مداخله
69	خلاصة
الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
71	تمهيد:
72	1 - منهج الدراسة:

فهرس المحتويات

73	2 - مجتمع عينة الدراسة:
74	3 - عينة الدراسة الاساسية:
76	4 - الأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكومترية:
79	5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
81	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
83	عرض و تحليل و مناقشة النتائج
89	نتائج الدراسة
90	الاقتراحات و التوصيات
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الأشكال

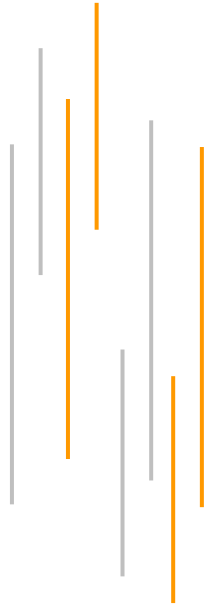
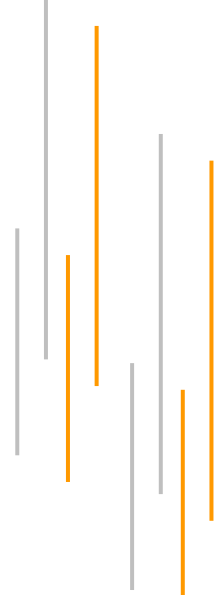
الصفحة	الشكل	الرقم
21	شكل (01) درجات التقييم	01
21	الشكل (02) صفات التقييم	02
23	الشكل (03) تقييم الفرد	03
23	الشكل (04) منحى تقييم الفرد	04
42	الشكل (05) نموذج الاختيار الإجباري	05
43	الشكل (06) المسار التقليدي و فترة ركود الموظف	06
44	الشكل (07) مسار الانجازات و فترة ركود الموظف	07
45	الشكل (08) نموذج المسار الوظيفي المزدوج أو المعتمد	08
64	الشكل (09) مراحل المسار الوظيفي	09
65	الشكل (10) نموذج تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد:	10
67	الشكل (11) خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي	11
68	الشكل (12) خطوات تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي.	12
70	الشكل (13) نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي	13
71	الشكل (14) يوضح نموذج التفاعل بين الفرد و المؤسسة و التوافق بين مخرجاتهم.	14
74	الشكل (15) يوضح نسبة العينة حسب الأقدمية	15
75	الشكل (16) يوضح نسبة العينة حسب المستوى التعليمي	16

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
74	الجدول (01) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	01
75	الجدول (02) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	02
77	الجدول (03) يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية.	03
83	الجدول (04) يوضح علاقة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل	04
85	الجدول (05) يوضح فروق ة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير الاقدمية .	05
87	الجدول (06) يوضح فروق بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير المستوى التعليمي.	06



مقدمة



تبنت 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 فإن أحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها أصبح ذا أهمية كبيرة حيث يمثل أهم أهداف واهتمامات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعرف بتخطيط 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 التقييم المهني و علاقته بتخطيط المسار المهني في الإدارات الحكومية (الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب)، 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 الأول: الإطار العام للدراسة



1 - الإشكالية

يعبر المسار و النمو و التقدم الوظيفي عن انتقال الفرد من وظيفة إلى آخر من أجل تحقيق مستقبله بالشكل الذي يتمناه, كما يمكن أن يكون العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الفرد في التقدم و التطور, وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو وما يمكن إن تتيحه للفرد من فرص للتعلم تساعد على الاحتفاظ بمزاياه العديدة التي يتمتع بها . (حلمي حسين الحكيم , 2003 ص 23) ولقد سعت العديد من الدراسات إلى الخوض في هذا الموضوع وتأثيرات على العديد من الجوانب في المنظمة منها تقييم الأداء .

كما أن تقييم الأداء الوظيفي يتأثر أيضا بمتغيرات او سياسات ادارة المسار الوظيفي والتي تعتبر من المواضيع الحديثة التي جذبت انتباه الباحثين والدارسين في مجال الادارة والتي تعرف في ادبيات الادارة على انها: مختلف السياسات او الانشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل متابعة المسار الوظيفي للموظف بدءا 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 تشتمل 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 .

من خلال طرح التساؤلات التالية :

- 1- هل توجد علاقة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير الاقدمية ؟
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير المستوى التعليمي ؟

3 - فرضيات الدراسة :

تتضمن الدراسة الحالية ثلاث فرضيات و هي كتالي :

- توجد علاقة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل ؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير الاقدمية ؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير المستوى التعليمي ؟

4 - أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة الحالية إلى الاعتبارات التالية :

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي لموظفيها .
- التوعية بأهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي بالنسبة للفرد و المؤسسة.
- إبراز دور و أهمية العلاقة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء في الوسط المهني
- تسليط الضوء على بعض العوامل الفاعلة في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

5 - أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي :

- مدى أهمية أهمية العلاقة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء
- إبراز دور المسار الوظيفي لدى العاملين في رفع مستوى الأداء.

6 - 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، 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 العمل في المواضيع المألوفة والتي تم التطرق إليها، وتجدد الإشارة إلى أن هذا الموضوع يحمل شقين، فالأول أكاديمي علمي، والثاني مهني تطبيقي.

ب- الأسباب الذاتية:

يمكن حصر الأسباب الذاتية في النقاط التالية:

- ✓ طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل، وتركيزنا كطلبة على وظيفة الموارد البشرية وتنميتها.
- ✓ رغبتنا الشخصية في التعرف على طبيعة علاقة إدارة المسار الوظيفي بالأداء الوظيفي والتي لطالما شككت طموحنا في معرفة 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 التطوير المسار الوظيفي.

7 - تحديد المفاهيم :

➤ التخطيط :

إصطلاحاً: بأنه تحديد منسق لما سيتم عمله وتحديد لخطة سير العمل في المستقبل والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة بين العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة. (عبد الغني عماد ، 2007، ص ص 130، 129)

"يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه" .(د مُجَّد شفيق، 2005، ص 56)

إجرائياً:

هو عملية التفكير في المستقبل يتم بموجبه حصر الموارد المتاحة من الموارد البشرية وتقدير الإحتياجات من أجل تحقيق الأهداف في أقل مدة وأدنى تكلفة.

➤ المسار الوظيفي

إصطلاحاً

هو إدراك الفرد لسلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بخبرات العمل وأنشطة خلال حياة الفرد(عمار الطيب كشرود ، 2002 ص 94)، وكذلك أن يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف بإتجاهات الفرد وطموحاته و أماله ومشاعره. (نورالدين حاروش، 2004، ص 161)

إجرائياً

هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفته أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في إحتياجات واهتمامات العاملين.

➤ **التقييم:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان (GAETEN) (MORIN, 1993, P 705-706).

➤ **الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " (راوية حسن، مصر، 2003، ص 209). كما يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه" (حمداوي وسيلة، 2004، ص 123).

➤ **تعريف تقييم أداء العاملين:**

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

✓ "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم" (فايز الزعبي 1991، ص 191).

✓ "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور" (زهير ثابت، 2001، ص 87).

✓ التقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى" (توفيق محمد عبد المحسن، 1999، ص 55).

8 - الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث أو بعض جوانبه و التي أمكن الحصول عليها لما في ذلك من أهمية لإثراء الإطار النظري و الاستفادة مما توصل إليه الباحثون في هذا المجال.

❖ الدراسة الأولى

دراسة معاد نجيب غريب رسالة دكتوراه 2014 " إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي " دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية و الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي كانت متكونة من 353 عامل وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من (التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز) و الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية (معاد نجيب غريب 2014 ص أ).

❖ الدراسة الثانية

دراسة مُحمد أحمد عبد الله طويل رسالة ماجستير 2014 " تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة فلسطين " ويهدف هذا البحث للتعرف على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في وزارتي الشؤون الاجتماعية و العمل بقطاع غزة ، وتم توزيع استبيان على أفراد العينة البالغ عددهم 130 موظف من أصحاب المناصب الإشرافية في الوزارتين وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية بمجالاتها (معدل الإنتاجية لدى الموظفين ، مستوى الدافعية ، درجة الرضا الوظيفي ، مشاركة الموظفين في صناعة القرار ، الاهتمام بالتدريب) كما أثبت الباحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية طبقا لمتغيرات (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي)

❖ الدراسة الثالثة

دراسة عبد القادر عواريب رسالة ماجستير أكاديمي 2015 " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية " هدفت الدراسة إلى تحديد دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وقد توصلت

نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

❖ الدراسة الرابعة

دراسة عبد الهادي لعصب رسالة ماستر أكاديمي 2016 " أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية - ولاية أدرار - " هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط و تطوير المسار الوظيفي في أداء العاملين بمديرية الإشغال العمومية لولاية أدرار ، كما هدفت أيضا إلى إبراز مدى أدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين ، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المبحوثين ، وتم توزيع استبيان على أفراد العينة البالغ عددهم 44 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التي من أهمها ضرورة وضع برامج تكوينية و تدريبية تمكن العمال من تطوير أدائهم و تعزيز صلاتهم بالمؤسسة ، أيضا من بين النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين.

الجانب النظري



الفصل الثاني: تقييم الأداء



تمهيد

يعد تقييم الأداء و تقويمه من أهم الوظائف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ، و نظرا لأهميتها حاولنا في هذا الفصل الوقوف على ماهية تحديد تقييم الأداء.

فتقييم الأداء يعمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية ، كما أن المنظمات تسعى إلى تقييم أداء الأفراد للتعرف على مدى جودة نواتج و مخرجات العمل بهدف تحقيق هدفين: الأول إداري ، بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل و الترقية و النقل والمكافآت و الحوافز و غيرها. و بالتالي تسعى لتحسين الأداء و القضاء على نقاط الضعف فيه و تدعيم نقاط القوة من أجل رفع مهارة الأفراد وزيادة إمكانيتهم الحالية والمستقبلية.

كما تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل للوصول إلى الهدف الثاني التي تسعى المنظمة لتحقيقه ، حيث تستخدم أساليب لتصميم النظام الأمثل وفق مناهج و طرق عملية محددة ، و التي تتوقف على طبيعة العمل. إلا أنه في الواقع عملية التقييم يقابلها العديد من المشاكل ، من بينها كون الفرد القائم بالتقييم بشر يخطئ و يصيب.

المبحث الأول : ماهية تقييم الأداء.

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

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

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

شاوش، 1990، ص 83)

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

2007، ص 378)

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

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله ، من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو اللهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين . وتعرف عملية تقييم الأداء على إنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه. و تعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية، تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المنظمة. (وسيلة حمداوي ، 2004 ، ص 123).

المطلب الأول: خصائص تقييم الأداء

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

✓ **الخدمة :** مستويات الرضا و الروح المعنوية و استقصاءات المناخ ... الخ ، و هي تؤدي إلى ارتفاع إمكانات الاحتفاظ بالعاملين و تكرار الأعمال.

✓ **الجودة :** الوقت المستغرق في شغل الوظائف الشاغرة و مطالبات الامتيازات و سجلات الأخطاء البشرية، و أداء التعيين ، ومستويات المهارة.. الخ ، و يحسن من ذلك من أداء العمل و نتائجه فيما يتصل بأوقات التسليم وإعادة التشغيل و تكاليف الضمان ومستويات النقابات.

الإنتاجية: تكاليف التعيين الاستخدام الواحد، و تكاليف المتدرب الواحد، الأعداد التي يتم الاحتفاظا... الخ، و تنعكس بشكل مباشر على تكاليف الوحدة، و أوقات الإنتاج ، و الوفاء بالطلبات.(كريس أشتون ، 2001 ، ص 30)

- ✓ ويتميز تقييم أداء العاملين كذلك بالخصائص التالية:
- ✓ الثبات: يقصد به الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة .
- ✓ التعبير عن أهداف المنظمة : مدى التصاق المعيار بأهداف المنظمة و تعبيره عنها.
- ✓ المصدقية: يعبر هذا المعيار عن مدى الصدق حين استخدام هو تطبيقه.
- ✓ التمييز : و ذلك بفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح.
- ✓ الشمولية : أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات و المسؤوليات في المنظمة.
- ✓ عدم التحيز : ابتعاد المعيار عن التحيز وإتمامه بالموضوعية و الحياد.
- ✓ الوضوح : اتسام المعيار بالوضوح و بساطة الفهم و التفسير.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء الفردي في حد ذاته تقيماً للأداء الأولي للمنظمة، إذا أنه يكشف نقاط القوة و الضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط و التنظيم و الرقابة و الإشراف. من خلال عملية تقييم الأداء الفردي تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياسيتها و برامجها و إجراء ، و على الأخص في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف ، فالإدارة تستطيع أن تحكم من خلال تقييم الأداء الفردي على مدى نجاح الاختيار الأن التقييم يكشف ما إذا كان الفرد المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع قدراته و ميوله و مؤهلاته.

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

و من ناحية أخرى، فإن العاملين يعطون أهمية كبيرة لمعرفة الراتب أو الأجر الأساسي الذين يحصلون عليه والزيادات المتوقعة عليه خلال مدة الخدمة، وهذه الزيادات تتحدد على أساس الخبرة و الأعباء

- الاجتماعية وكفاءة الشخص أثناء أدائه الأعمال الموكلة إليه و يحرص العاملون على مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم و وجهة نظر رؤسائهم عنهم ، و تتمثل أهمية تقييم الأداء الفردي في :
- استخدم مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو الموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة و موضوعية تقييم الأداء.
 - توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير تقييم آراء المرؤوسين و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
 - إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و أيا لم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق هذه المعايير . و يدرك المرؤوسون موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية.
 - إدراك و اعتبار كل من الايجابيات و السلبيات ، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس و من ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل.
 - استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة ، مثل الفرد نفسه ، أو رئيسه المباشر ، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيده و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
 - المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما عن خلال دعوته للملئ نموذج التقييم و توضيح انجازاته ، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤساؤه الأعلى .
 - تأسيس تقييم الأداء على قياس الجدارة، و هي تشمل المهارات و المعارف و الخبرات اللازمة للأداء.

المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء

يعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة، حيث تكمن في تحديد مدى كفاءة الفرد و بالتالي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها. هذا و يمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها و التي تعود من وراء تطبيقها على أساس عملية و فيما يلي :

- الوقوف على كفاءة وقدرات الموظف الجديد مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الإبقاء أو الاستغناء عن خدماته.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.
- استخدام نتائج التقييم في منح المكافآت أو المزايا مما يتناسب مع درجة أداء الموظف.
- استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المناسبة في الترقية و النقل و استبدال المواقع الوظيفية.
- الوقوف على مستوى أداء الخبراء أو المشرعين على الأعمال في المنظمة .
- تحديد مدى سلامة الاختيار و التعيين في المنظمة.
- تساعد عملية التقييم على مراجعة وسائل الأمن الوظيفي .

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

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

المطلب الأول : سياسة ومراحل تقييم الأداء

تحدد مراحل عملية تقييم الأداء بعدة نقاط، نذكر منها: وضع توقعات الأداء، ومراقبة التقدم في المؤسسة وأداء الموارد البشرية قياسيا بالارتكاز على معايير موضوعية، وقيام منظمة الأعمال بقياس الأداء الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، إضافة إلى إعداد تقارير الكفاءة الدورية، اتخاذ القرارات المطلوبة على ضوء ما توصلت إليه المؤسسة المتعلقة بحركة الأفراد كنتائج لعملية تقييم الأداء : كالترقية ، النقل، التعيين والتقاعد(يرك بريس " ، 2003، ص 188). مع وضع الخطط والبرامج المرتبطة بعملية تطوير الأداء الحالي .

و التي يتعين الاتفاق عليها حتى تسهل حماية التقييم الأداء فيالمؤسسات ، هناك عدة مستلزمات و عناصر رئيسية و من بين هذه العناصر. (سمير محمد عبدالوهاب - ليلي مصطفى البرادعي ، 2007 ، ص 101).

➤ تحديد نظام التقييم:

هناك ثلاثة نظم للحصول على معلومات الأداء و هي:

1. نظام التقييم القائم على الملفات :

يستخدم هذا النظام لتقييم الصفات الشخصية للموظف مثل قدراته على اتخاذ القرار، الولاء للمؤسسة، القدرة على تبادل الأداء أو مستوى التقدم (صلاح الدين عبد الباقي ، 2002، ص 379). على الآخرين في أداء العمل ، و يهتم هذا النظام على الشخص أكثر من اهتمامه بما يقوم به. و لكن رغم سهولة هذا النظام إلا أنه توجد فيه عدة عيوب ، يرجع ذلك إلى أن السلوك الوظيفي يحكمه عدد من العوامل التي تتأثر بالأحوال البيئية المحيطة بمجال العمل ، لذلك نرى بأن الموظف الذي يتسم بسرعة الغضب مع زملائه في العمل قد يتصرف بجذر مع عملائه ، و صعوبة تحديد الصفات بدقة بسبب تعدد الإطارات المستخدمة ، و من ثم ضعف الاعتماد عليه وكذا إعاقة عملية التغذية المرتدة للموظفين.

2. نظام التقييم القائم على السلوك :

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

3. نظام التقييم القائم على النتائج :

إن هذا النظام يتعامل مع جوهر المعيار التقييمي، فهو يستخدم عندما لا تكون من الأهمية معرفة الكيفية التي لا تتحقق النتائج ، أو عندما يكون هناك العديد من الطرق والأساليب التي تحقق النجاح ، مثلاً : كم عدد الوحدات التي بيعت أو الربح الذي حققه الموظف للمؤسسة. حتى هذا النوع من الأنظمة لا يخلو من المشاكل فهناك صعوبة عند تطبيقه على بعض الأعمال ، خاصة أن النتائج ليست دائماً تحت

سيطرة الفرد العامل ، وأيضا إهماله لبعض الصفات المطلوب توفرها مثل : التعاون بين الأفراد كما أنه لا يساهم في تطوير أداء العاملين حيث إنها يوفر معلومات واضحة عن كيفية تحسين مستوى الأداء.

المطلب الثاني: محددات و معايير تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم القضايا المطروحة على طاولة المعارف العلمية و البحوث المختلفة ، وصولا إلى تحديد م وضوعي يعالج الجوانب المختلفة لأنشطة المنظمات في مختلف الصالات . (رضا السيد ، 2007 ، ص 120)

و تستعمل هذه المحددات في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية و يمكن تصنيفها في المعايير الآتية: (حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص126)

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

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، و يكون لديهم قدرات متفوقة، و لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين . فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله، و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. و هنالاحتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به، و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا و بطبيعة الحال

قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، و ضعيف في مجال من مجالات الأخرى. (رواية حسن ، 2005 ، ص 210)

وكذا مدى التوافق بين أهداف المنظمة و توجيهات القومية و إشباع حاجات العاملين المالية - الاجتماعية النفسية - المكانة). و مدى توفير معدلات عالية من الرضا و الروح المعنوية و الانتماء لدى العاملين. (رضا السيد ، 2007 ، ص 121)

المطلب الثالث : أساليب تقييم الأداء

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

1. الأساليب التقليدية :

نظرا للأهمية التي يكتسبها تقييم الأداء، هناك بعض الأساليب الرئيسية لقياس الأداء، و منها الأساليب التقليدية

التي تتمثل فيما يلي :

1. 1. أسلوب الترتيب:

يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس مقارنة أداء كل فرد منهم بقية الأفراد باستخدام مجموعة من الصفات كالمواظبة على العمل ، التعاون ، السلوك ، المعرفة المتعلقة بالعمل. ويمكن أن يتم الترتيب بأن يقوم المقيم بتحديد أفضل عنصر من الأفراد الخاضعين للتقييم و يضعه في أعلى قائمة الترتيب ثم يختار أسوأ عنصر و يضعه أسفل القائمة ، بعد ذلك يكرر هذه العملية على الأفراد الباقين .

و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق . فهي تتميز بالبساطة و سهولة التطبيق و تعتبر مناسبة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم قليلا. و لكن يؤخذ عليها لا تخضع للحكم الشخصي المقيم و لا

تنصف بالموضوعية وهي لا تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد و تطوير أدائهم في المستقبل ، لا تكفي بترتيبهم حسب الأفضل و الأسوء و لا تبين كفاءة الموظفين.

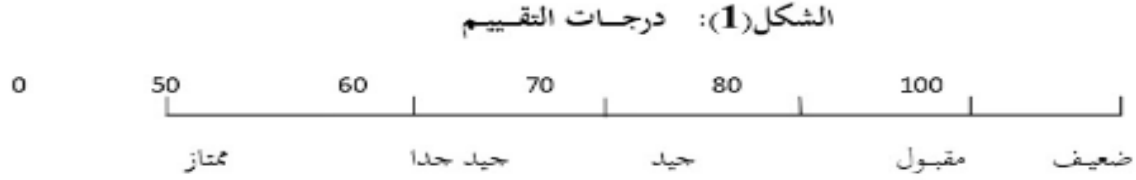
2 . 1 . أسلوب الصفات و الخصائص:

وفق هذا الأسلوب ، يقوم المقيم بتحديد درجة توافر مجموعة من الصفات و الخصائص التي تحدد الأداء الكفاء للعمل في الفرد ، عن طريق إعطائه درجات معينة ، أو غالبا ما يتم الاعتماد على 5 درجات بحيث يعبر الرقم 5 على أعلى درجة و ينهج للفرد درجة تتلاءم مع مدى توافر الصفات المطلوبة فيه ، وبعد ذلك تجمع الدرجات ويتم استخراج متوسطها ، و الحكم على الكفاءة الكلية للشخص المقيم يكون ضعيف .، مقبول ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز. يتسم هذا الأسلوب بالبساطة و سهولة الاستخدام و السرعة، و لكن هناك بعض الأمور التي تشوب هذه الطريقة ، فعند إعطاء درجات للصفات المدروسة ، يتم ذلك بناء على تقديرات المشرف الشخصية مما يجعل هذا الأسلوب قليل الموضوعية ، فبعض المشرفين قد يتسمون بالتساهل و يقومون بإعطاء درجات عالية للجميع أو قد يتصفون بالتشدد و يقدم درجات منخفضة لهم ، كما يمكن لبعض المشرفين أن يتحيزوا لبعض الأفراد دون سواهم، و ذلك نتيجة علاقات شخصية معينة أو قرابة الخ ، مما يضعف من صحة التقييم.

3 . 1 . الأسلوب البياني:

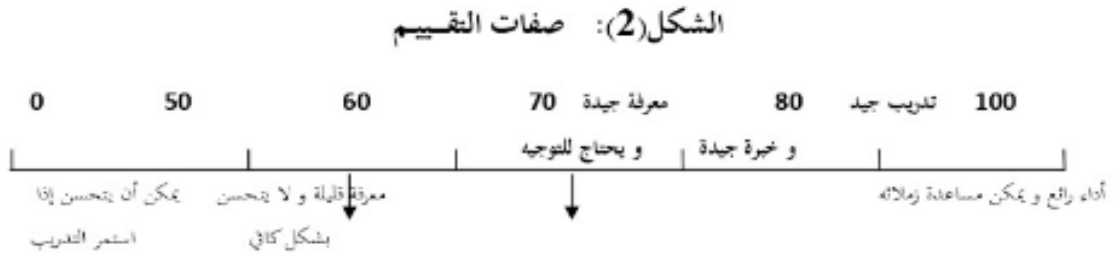
تعتبر من أبسط الأساليب و أكثر شيوعا (علي عبد الهادي مسلم ، 2007، ص 243) وفق هذا الأسلوب يقوم المقيم بتحديد مدى توافر بعض الصفات التي يراها ضرورية من أجل أداء العامل لوظيفة بعد أن يكون قد حدد مسبقا الصفات التي يتسم دراستها. و يتم ذلك عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة ، معنى ذلك تحديد مجموعة من الصفات ، و تعطى لكل صفة معينة و بناءا عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب و بذلك تعطي علامات للعمال و نتمكن من ترتيبهم و يكون مقسما إلى عدة أقسام وكل قسم منها يشير إلى مستوى معين من الكفاءة نوعان:

التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية : في هذه الحالة يتم استخراج مقاييس تتناسب و الأهمية من أداء فريد و عالي و متوسط الجودة (مهدي حسن زويلف، ص 200) يتم بإعطاء درجات محددة مقابل كل تقييم يعطيه المقيم ب:



المصدر: أ.د. عبدالباري درة، د زهير الصياغ، مروة أحمد، د ياسر، إدارة الموارد البشرية 2008

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



و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و الموضوعية بالإضافة إلى إبرازها لنقاط القوة والضعف في أداء الموظف وهي قابلة لاستخدامها في تقييم الأعمال التي تتسع بطابع الإنتاجية غير ملموسة.

- أسلوب المقارنات المزدوجة : وفق هذا الأسلوب يقوم المقيم بتقسيم الأفراد في إدارته إلى أزواج و مقارنة أداء (مهدي حسن زويلف ، 2003، ص 201) كل فرد منهم بقية الأفراد و بعد ذلك يتم ترتيبهم حسب عدد المرات التي اختيروا فيها أأفضل ، تؤخذ مجموعة من العمال و تفاركم مثنى مثنى كل عامل مع جميع العاملين الآخرين . يتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر موضوعية من الأساليب السابقة لكي يصبح الاعتماد عليه في غاية الصعوبة إذا كان عدد الأفراد كبير مما يجعل عملية التقييم بجهد و تحتاج إلى وقت طويل لإتمامها بالإضافة إلى ذلك

فإن هذا الأسلوب لا يظهر جوانب الضعف و القوة في أداء الموظف و هذا يجعل الاستفادة من نتائج التقييم محدودة .

وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي و عام.

4 . 1 . أسلوب التوزيع الإجباري :

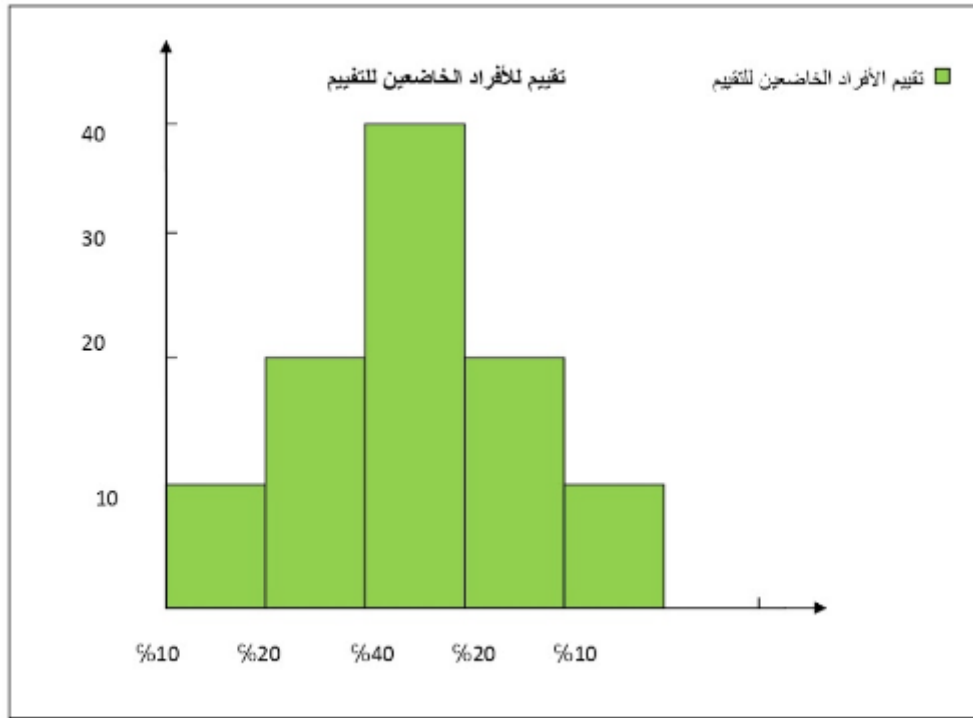
يرمي هذا الأسلوب إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم (صلاح الدين عبد الباقي ، ط 2002 ، ص 387) و يعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي الذي يقوم على أساس الأداء للعمل (مهدي حسن زويلف ، 2003 ، ص 202) ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمتها المتوسطة بينها تمركزها عند طرفيها و بالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد يكون قريب من المتوسط الحسابي متوسطي الكفاءة و عدد قليل منهم يصنعون ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة و يمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول(2-1):توزيع العاملين

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

مصدر: محمدالمصري.هندرة الموارد البشرية 2006

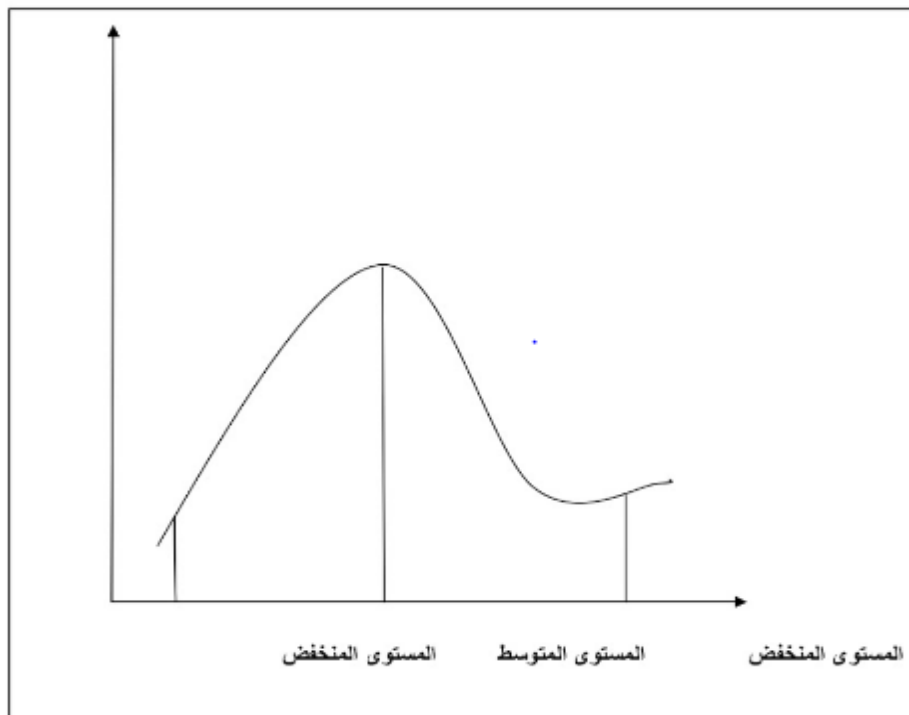
الشكل(3): تقييم الأفراد



مصدر: محمد الصرفي هندرة الموارد البشرية 2006

يمكن توضيح هذه النسب برسم المنحنى التالي:

الشكل(4): منحنى تقييم الأفراد



مصدر: محمد الصرفي: هندرة الموارد البشرية 2006

2. الأساليب الحديثة :

إضافة إلى الأساليب التقليدية، هناك أساليب ثانية وهي ما تسمى بالأساليب الحديثة، و التي تتمحور الأنواع التالية :

1.2. الأسلوب الاختياري الإجباري : وفق هذا الأسلوب، يتم تحديد مجموعة من الصفات الايجابية والسلبية الأداء العمل ، و توزيعها ضمن مجموعات، كل واحدة تتضمن على صفتين ايجابيتين و صفتين سلبيتين. ويكون لكل صفة درجة محددة مسبقا ضمن جدول خاص تم إعداده لهذا الغرض. و على المقيم هنا أن يقوم بسحب إحدى الصفات الايجابية و بعدها صفة سلبية وعلى هذا تقييم أداء الفرد .

الشكل - 5 - : نموذج الاختيار الإجباري

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

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

2 . 2. أسلوب الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه، في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المؤسسة الوضعيات السيئة مثلا. يعتمد هذا الأسلوب على تحديد أكبر عدد ممكن من الوقائع و الأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر على كفاءة الفرد ومستوى أداء عمله، و يتم إعطاء كل منها درجة خاصة، وذلك

بشكل تحتفظ به الإدارة. ويتم وضعها عادة من قبل المشرفين، و يتم تقسيم الأحداث و الوقائع إلى قسمين أساسين هما: الوقائع التي انعكست على أدائه و كفاءته بشكل إيجابي والوقائع التي انعكست على أدائه بشكل سلبي. من مميزاته أنه يجعل عملية التقييم موضوعية لا تركز على الحقائق والأحداث التي حدثت بشكل فعلي إضافة إلى أنه يساعد على كشف نواحي القصور وإبراز نقاط القوة في أداء الفرد. أما من حيث العيوب، فإلا تتطلب جهدا ووقتا كبيرا، إضافة إلى أن المراقبة المستمرة قد تشعر المرؤوسين بالتذمر نتيجة إحساسهم أن أفعالهم و تحركا تم تتعرض للتقيد. إضافة إلى أنه يغلب عليها التحيزة(مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، 2002 ص 119) ، لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد و هناك من يميل إلى التساهل(مهدي حسن زويلف ، "إدارة الأفراد"، 2003 ص 210) وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلا .

3.2 . أسلوب قوائم المراجعة ذات الأوزان :

يتم عي هذا الأسلوب دراسة متطلبات أداء كل وظيفة على حدى، والاعتماد على تحليل و توصيف الوظائف، وتحديد الصفات والخصائص المطلوب توفرها في القائمين على أداء هذه الوظائف (د. محمد حنظل حجازي، ص 283). حيث يتم تحديد تلك الصفات و الخصائص، ووضع درجة محددة مقابل كل منها، دون إعلام المقيم للذه الدرجة، ومن ثم يسأل عن مدى توافر كل صفة من هذه الصفات في الفرد، و في النهاية يتم تجميع أعلى الدرجات التي حصل عليها كل فرد من تقييم الصفات المختلفة. و يتم الحكم على مستواه بالأحكام التالية: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز .

يتميز هذا الأسلوب بالسهولة و يعطي فكرة عامة على أداء الفرد، إلا أنه لا يستطيع تحديد نقاط الضعف التي تحتاج لمعالجة؛ و لكن يعاب عليه جهل المقيم بالأوزان الموضوعية لكل سؤال واستخدام المعايير الشخصية والتي تتسبب في تحيز المقيم أحيانا .

4.2. أسلوب القوائم المشتركة:

يعتمد هذا الأسلوب على مراقبة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمله من قبل المشرف عليه. حيث يعتمد هذا المشرف على قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تصف سلوك الفرد. وعادة، تقوم الإدارة بوضع هذه القوائم ووضع الدرجات المقابلة (مهدي حسن زوبلف، 2003 ص 201) لكل سؤال من الأسئلة حسب أهميته و دون أن يعرف المشرف للذه الدرجات. يتميز هذا الأسلوب بسهولة إجرائه ووصفه لسلوك الفرد بشكل تام إلا أنه يمكن أن يخضع لبعض التحيز في بعض الأحيان .

5.2. أسلوب التدرج البياني السلوكي:

الهدف منه هو التغلب على المشاكل التي امتازت لا طريقة التدرج البياني (مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، 2002، ص 119)، و هي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني. تتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية (د. صلاح الدين عبد الباقي، 2002 ص 378) والوقائع الحرجة للعامل علي هذا التقييم، مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع للحصول على التقييم النهائي. ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى وقت كبير لإجرائها، كما أن اعتبار السلوك المتميز فيها في مرحلة معينة من أداء العامل يمكن يتغير في مرحلة أخرى.

6.2. أسلوب التقرير المكتوب:

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

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

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

المطلب الأول: مشاكل و أسباب فشل تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضا للخلاف والمصاعب مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، خاصة لتعدد مصادر التقييم، فمنها ما يكون مصدره الأفراد الخاضعين للتقييم، ومنها ما يعود إلى نظام التقييم، ومنها ما يكون مصدره أداة التقييم نفسها. (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، 2014 ، ص 177)

1. المشكلات التي تتعلق بالمشرفين المقيمين :

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

➤ تأثير الهالة : و يحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كما يتم تقييم أداء عامل ما، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها أو لا يحبها. (مصطفى نجيب شاوش ، ط 2000 ، ص 109)

التأثر بالأداء الحديث : يعتمد أغلب الرؤساء بتقييم أداء العاملين في المدة السابقة و يميلون بالاستمرار في نفس التقييم مما يوقع الرؤساء في التأثير بمستوى الأداء الحديث للعمل. و لتفادي هذه المشكلة، يتم تدريب الرؤساء على التدوين في سجلات الملاحظات عن مستوى أداء الموظفين خلال السنة، وعلى فترات متقاربة ، ليتيح لهم كفاءة الأشخاص بطريقة دقيقة و واقعية. (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، 2014 ، ص 178)

الاتجاه نحو مركزية النزعة: تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القانون بالتقييم ، الإقتراب من طرفي المقياس المدرج. ومعنى آخر يبدو ألم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس. (د) حنفي عبد الغفار ، 2007 ، ص 314)

خطأ اللين أو التشدد: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين، فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ؛ أما الميل إلى التشدد، فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم (مصطفى نجيب شاوش ، 2000 ، ص 109). وكلاهما يفتقد للموضوعية.

✓ خطأ التحيز : تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائم بالتقييم. قد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب و التي ترجع إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع أو الاضطراب النفسي.

رغم أنه من الصعب التعامل في ظل التحيز، فإن الأساليب الوصفية تعطي فرصة أقل للتحيز بعامل الوقت، و قد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت، فالانطباع الحالي له تأثير أكبر في التحيز في التقييم و قد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.(كه حنفي عبد الغفار ، 2007 ، ص 313)

✓ خطأ الانطباع الشخصي: إنه من الممكن للرئيس أن يكون انطبعا سريعا إيجابيا أو سلبيا عن أحد مرؤوسيه، دون أي ضوابط تحكم هذا الانطباع بالمظهر العام للمرؤوس ومدى قدرته على التعبير الشفهية.(أحمد أبو السعود مُجَّد ، 2004 ص 169)

✓ خطأ التأثر بالمنصب : يتأثر بعض المسؤولين عند التقييم بعنصر أو وظيفة من يخضعون لتقدير كفايتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرهم تقديرا مختلفا عن غيرهم، و ليس على أساس الكفاءة في العمل .(مُجَّد عبد الوهاب حسن عشاوي ، 2014 ، ص 179)

✓ خطأ التقدير باختلاف الغرض : يتأثر معد التقييم عادة بالغرض من عملية التقييم، فإذا كان الغرض من التقييم تطوير أداء الموظف فإن معد التقرير يكون مشددا؛ أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافآت فالمقيمون يميلون إلى إعطاء معدلات و تقديرات عالية الاستفادة موظفيهم من هذه الأغراض.

✓ عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير: إهمال الرؤساء في إعداد التقارير من خلال إعدادها دون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات. و يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بعملية التقييم و إلى قلة التوعية و غياب الهدف الأساسي من هذه العملية أو عدم دعم الإدارة العليا لعملية التقييم. (مُجَّد عبد الوهاب حسن عشموي ، 2014 ، ص179)

2. المشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم:

هناك عدة أخطاء في عملية التقييم و من أهمها مايلي:

1.2. عدم وضوح الأهداف:

ما لم تكن الأهداف واضحة و محددة نسبيا، فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة. فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما. إن الأهداف تعد بالغة الأهمية بالنسبة للتحسين، ولكنها تعد بالغة الأهمية أيضا بالنسبة لانتظام العمل واستمراره؛ إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن الموظفون من تركيز طاقتهم على تحقيق ما ينتظره المدير. (أحمد أبو السعود مُجَّد، 2004. ص 165)

- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم العامل النظام التقييم.
- شعور العامل بالحيف و الظلم و عدم الأمان.
- ميل العامل للكسل و عدم اهتمامه بنتائج التقييم (مصطفى نجيب شاوش ، 2000 ، ص

(110)

- عدم الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين.

2 . 2. المشكلات التي تتصل بنظام التقييم:

- استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف .

– استخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة و مستوى الوظيفة، سواء كانت وظيفة فنية أو إدارية؛ مما لا يعكس الأداء الحقيقي.

كما يتنافى أسلوب استخدام نموذج موحد لكل المستويات مع نظام ترتيب الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف وتفادي مسؤولياته .

- عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة.
- عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف .
- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة و دقيقة للأداء.
- اتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير (مُجد عبد الوهاب حسن عشاوي ، 2014، ص

(181)

3 . 2 . المشكلات المتعلقة بإدارة نظام التقييم :

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

المطلب الثاني : النتائج و الإجراءات المترتبة على إدارة الأداء:

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

✓ تحسين الإنتاجية : و الأداء طبقا للمواصفات، وتحسين جودة العمليات و المنتجات (صلاح الدين عبد الباقي، 2002 ، ص 375)، و حسن استخدام وسائل الإنتاج ، و تخفيض أو منع العيوب والأخطاء ، و تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح، و إعادة تشغيل المنتجات المعيبة وتطوير المنتجات و تنويع مجالات استخدامها، و تخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة المستخدمين، و ابتكار منتجات و أساليب وسائل إنتاج متطورة دائما.

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

- ✓ التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات . وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرا و كفاشا وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل.
- ✓ تطوير الأفراد : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين. وتساعد الإدارة في اعتماد أسس سليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.
- ✓ رفع دوافع الأفراد : إن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة ، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي ، فالعاملون يتطلعون دوما إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم للدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتيا.
- ✓ بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية : تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية إذ أن هناك أسس في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء (محمد حفيظ الحجازي ، ص 212). و لذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج تقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات :

و إذا نظرنا إلى الإدارات التي يكون كل ما يعينها التطوير الدائم فهي لاتم بنشر الأفكار و المفاهيم الجديدة وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الأفكار الجديد. و في هذه الحالة تكون مهمة المشرف هي تولي مسؤولية حل المشكلات و الأنشطة المختلفة للتطوير الدائم، ومع تطور الخبرة يتولى الآخرون من أعضاء الفرق مسؤولية تطوير مستوى الأداء للجماعات.

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

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

✓ **النقل داخل التنظيم:** فد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم، شغل وظيفة أعلى ✓ **من خلال التدريب و التنمية :** يترتب على زيادة أعباء و متطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظيفة، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة و المهارة بجانب المهارات الحالية معناها، المقدرة الذهنية والعضلية و المكتسبة المطلوبة للفرد.

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

✓ **الترقية:** كما أنه قد يترتب على الترقية الزيادة في الأجر ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال فالترقية تعني النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى و غالبا ما يتم الترقية إلى مستوى أو نتيجة لتقييم الوظائف و تصنيف المهام.

✓ **تعيين المسار الوظيفي للفرد:** إن الغرض الأساسي من تقييم أداء الفرد هو المساعدة على تقدم الفرد تحسين الأداء في المسار الوظيفي المختار و لذا الشكل فإن تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد على متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم.

المطلب الثالث : إرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال

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

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

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

✓ **التغذية الراجعة الغير رسمية و المنتظمة من قبل المشرفين :** من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي. يحتاج الموظفون إلى مراجعة منتظمة من المشرفين فيما يتعلق بأدائهم، و هذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية و ليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية .

و يتطلب هذا الأسلوب ملاحظة و تقييم منتظمين من المشرفين لمرؤوسيههم و العمل المباشر معهم حسب الإمكان:

✓ **مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به:** أي أن على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مرؤوسه و يناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها. يجب على المشرفين أن يحددوا

الجدارات الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدموا هذه الجدارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية. يجب أن يقدم المشرفون المساعدة لمرؤوسيههم مثل التدريب الإضافي، و ذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف.

يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة، والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف و رئيسه، و يجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

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

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

✓ تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة: يجب أن يدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة و موثوقة. و للتقييم عدة مزايا منها كل العامل المسئول و المسؤولية و هي :

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

يساهم نظام تقدير الكفاءة في الكشف على قدرات ومهارات الأفراد غير مشغلة في عملهم الحالي:

يساهم في تقوية الموارد البشرية فهي أساس عادل و موضوعي ترتكز عليه عملية الترقية و النقل و منح العلاوات و المكافآت التشجيعية و غيرها. يساهم في تحديد الاحتياجات في مجال التكوين فتقارير الكفاءة تساهم في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين : تمكن المسئول من معرفة مردودية كل من الموظفين و إمكانية تقديم توجيهات ونصائح لكل منهم. تمكن إجراء عملية الاختيار للترقية على أساس موحد بين الجميع وبذلك يتم حسم الخلافات حول الأجور. تمكن المؤسسة من دراسة المناصب ومراجعتها وتحديدتها ذا لزم الأمر لذلك كما تساعدها على تسطير أهدافها المستقبلية و تحقيقها. تقدير الكفاءة يعتبر كأساس عمليات الإصلاح الإداري.

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

ومن هنا نرى متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء: يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها على مدى توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية ، و منها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء . و يمكن التعبير عن هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية:

- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة أو من الواقع الفعلي في المؤسسات المماثلة .
- أن تكون معدلات و معايير الأداء أدوات تساعد في إشارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم.

معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية على كمية وجود نتاج الأداء.

و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين (عبد الباري درة ، 2008، ص 293). و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة و اللين، و المعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي يتوفر في مقاييس الأداء و المواصفات التالية:

- من الموضوعية و الوضوح و الثبات و التمييز ، كذا أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام و قليلة التكاليف.
- الدقة في اختيار المواصفات.
- التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لدى اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة.
- تحديد نماذج و استمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المقيم من استخدامها بيسر و سهولة. أن يتولى عملية تقييم الأفراد المباشر .
- أن يخضع جميع العاملين في المؤسسة لملية تقييم الأداء و مهما كانت مستويها الوظيفية .

- إخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك، وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية المساعدة و توجيههم نحو تنمية قدرام و مواهبهم.

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

اختيار الموظفين الأكفاء عند التعيين و الترقية و رفع الروح المعنوية و توحيد أسها تحديد الأجور و العلاوات، و كذا تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد و الوحدات و رفع روح المنافسة الشريفة بينالعاملين و الوحدات و تطوير أداء الأفراد و الوحدات أخير متابعة الأعمال.

خلاصة:

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

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

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

الفصل الثالث: تخطيط المسار الوظيفي (المهني)



تمهيد:

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

المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل، و التي شملت التغيرات في أنماط الحياة، و هيكل القيم، و تركيبة القوى العاملة، و التغيرات التكنولوجية و إعادة الهيكلة، و يعكس ذلك أحد التحريات الجديدة و غير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد و إستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق. و إنطلاقا مما سبق و لغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث عموميات عن المسار الوظيفي، من خلال تحديد مفهومه، خصائصه، أنواعه، كذلك مراحلها، و مجالات رسمه، و أخيرا التطرق إلى الجمود الوظيفي و كيفية التعامل معه.

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي و أهميته:

أولا: تعريف المسار الوظيفي:

عند إستعراض مفهوم المسار الوظيفي نجد عدة تعاريف من وجهة نظر الفرد، و أخرى من وجهة نظر المنظمة، كما نجد تعاريف من وجهة نظر المهنة.

أ- تعريف المسار الوظيفي من المنظور الفردي : و نجده وفق هذا المنظور يعبر عن السيرة الذاتية، و الخبرة الوظيفية على إمتداد عمر الفرد الوظيفي، و يمكن تعريفه على أنه "تاريخ الفرد الوظيفي، أي أنه جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها (مصطفى محمود أبوبكر، 2004، ص210).

ب - تعريف المسار الوظيفي من المنظور التنظيمي : ينظر وفق هذا المنظور إلى المسار الوظيفي كونه

خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين، و عرف على أنه " مجموعة متوالية من الترقيات الأفقية و الرأسية، و التي تحدد مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد على إمتداد عمره الوظيفي " (وسيلة حمداوي، 2004، ص113).

ج- تعريف المسار الوظيفي من المنظور المهني :

و نجده وفق هذا المنظور أنه محاولة التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن التي تعد ذات طبيعة مهنية، و يعرف على أنه " مجموعة من المهن التي تتمتع بمسار، أو سلم وظيفي واضح و معين . (جمال الدين مُجَّد المرسي، 2003، ص 75)

من التعاريف السابقة يمكن بلورة تعريف شامل للمسار الوظيفي : " المسار الوظيفي هو التطور التدريجي الوظيفي، المخطط و المرن، أفقيا و رأسيا، و الذي يصل بالفرد إلى تحقيق أهدافه. (مُجَّد حافظ حجازي ، 2006، ص 356.)

المطلب الثاني: أنواع المسار الوظيفي:

سمحت التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية بتنوع المسارات الوظيفية من تقليدي بسيط إلى معاصر و معقد، و سنستعرض بعض هذه الأنواع فيما يلي:

أولا المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة إنتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 550)

و عليه نجد أن المسار التقليدي يركز على تحديد الوظائف و المهام التي يرقى و ينقل إليها الموظف، منذ تعيينه داخل المنظمة إلى غاية إحالته على التقاعد، حيث نفهم أن هذه الوظائف التي تكون المسار التقليدي تكون ذات تخصص واحد، و هي متكاملة و مترابطة، ومنه لا يمكن للموظف أن يرقى أو ينقل إلى وظيفة جديدة دون أن تمضي فترة زمنية في الوظيفة السابقة التي تعد بمثابة إعداد و تهيئة له.

و يكون هذا المسار ضيق، و محدود كونه يقتصر على الوظائف ذات النوعية الواحدة، المرتبطة مع بعضها البعض، مما يفقد المسار الوظيفي المرونة، غير أنه يتميز بدقة عالية، في تحديد الوظائف التي يرقى إليها المورد البشري، خلال حياته المهنية، و لكنه لا يلبث طويلا في آخر وظيفة واقعة عليه، لحين إحالته على التقاعد، و هذه الفترة تدعى بفترة الركود.

الشكل التالي يوضح ذلك.



ثانيا: **المسار الشبكي** : يمثل هذا المسار إحتمال حركة إنتقال الموظف العمودية أو الأفقية، في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته المهنية و الوظيفية. (عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 551)

بمعنى أن المسار الشبكي، لا يحقق الإنتقال إلى مستوى الإداري الأعلى فقط بل يتم نقل المورد البشري في عدة وظائف في نفس المستوى الإداري، خلال فترة معينة من الزمن من أجل إكسابه خيارات و مهارات مما يعطي له فرصة الترقى إلى أكثر من وظيفة، من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن و واسع النطاق، إذ يوفر فرص و بدائل الترقية المتنوعة، و يساعد على تحقيق الطموحات المستقبلية للفرد بمرونة و سهولة أكثر من المسار التقليدي، و هذا ما يرفع من حالة الرضا لدى المورد البشري.

ثالثا: **مسار الإنجاز** : يركز هذا المسار على أن الترقية والإنتقال إلى وظيفة أخرى تعتمد على النجاح

والإنجازات التي يحققها المورد البشري في عمله بغض النظر عن الفترة التي يقضيها في الوظيفة.

وعليه نجد أن بلوغه لنهاية مساره لا يرتبط بطول الفترة الزمنية، وإنما يرتبط بالإنجازات والنجاحات التي يحققها، حيث تساعده على سرعة الترقية والإنتقال وبلوغ مساره، أي أن التقاعد حسب هذا المسار لا

يرتبط ببلوغ

سن التقاعد، وإنما يصل إلى نهاية مساره الوظيفي في سن مبكرة نسبياً وقياسياً، لذلك نجد فترة الركود عند هولاء الأفراد طويلة مما يجعلهم يحسون بالملل ومن أجل معالجة هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي: (عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 552)

تقصير سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالة على التقاعد.

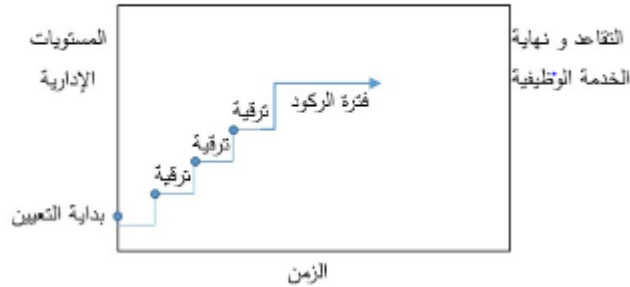
- إستمرارية حصول الفرد على الزيادات المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه.

- تكليف الفرد بمهام إستشارية وتدريبية كوسيلة لإعفائه عن عمله أثناء فترة الركود.

-تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري، وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة العمل.

الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (2): مسار الإنجازات و فترة الركود الوظيفي.



رابعا: المسارات الوظيفية المزدوجة (المتعددة): تعتبر المجالات الوظيفية، حيث كان من الأمور الغريبة في وقت مضى أن ترى المهندسين و الموظفين العلماء الناجحين في مهامهم يتم ترقيتهم إلى وظائف إدارية بعيدة عن تخصصهم، خاصة عندما تستند لهم مهام إدارية، فبدلاً من الحفاظ عليهم في الوظائف التي يتمتعون بخبرات و مهارات في مجالها، يتم ترقيتهم إلى مجالات ليست لهم صلة بها، و ليست لها صلة بإهتماماتهم، و قدراتهم، و ميولهم.

و لقد إكتشفت العديد من المنظمات أن مثل المسار الوظيفي المزدوج أو المتعدد يساهم في الحفاظ على العاملين ذوي الخبرات و المهارات المتميزة من خلال إسناد مهام حيوية تماثل تلك التي يطلع عليها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة.

الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3) : نموذج المسار الوظيفي المزدوج أو المتعدد.



المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل مناقشة الوظيفة هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الإكتشاف ثم البحث الوظيفي ثم الإستقرار الوظيفي وأخيراً ترك الوظيفة تمثل مراحل المسار الوظيفي والتي سنعرضها فيما يلي:

أولاً: مرحلة الإكتشاف :

في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم، ورغباتهم وطموحاتهم، وبعد الإنتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم ، فإنهم يبدأون في اكتساب لوائح المعرفة، أو المهارات المطلوبة للإلتحاق بهذه الوظيفة، على وجه التحديد فإن مرحلة الإكتشاف تحددت في الفترة ما بين سن الخامسة عشر (15) إلى دون الثلاثين (30)، بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي، أو الجامعي، أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الإكتشاف تستمر ما يبدأ الفرد عمله الجديد.

ثانياً : مرحلة التأسيس:

بإنتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الإكتشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشواره الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحياناً قد لا يحتاج الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل الوظيفي التي تساعد على كسب وظيفة دائمة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق، والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 297).

ثالثا : مرحلة الحفاظ الوظيفي:

يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصييدا

كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة، وأهدافها في التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

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

-الركود في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.

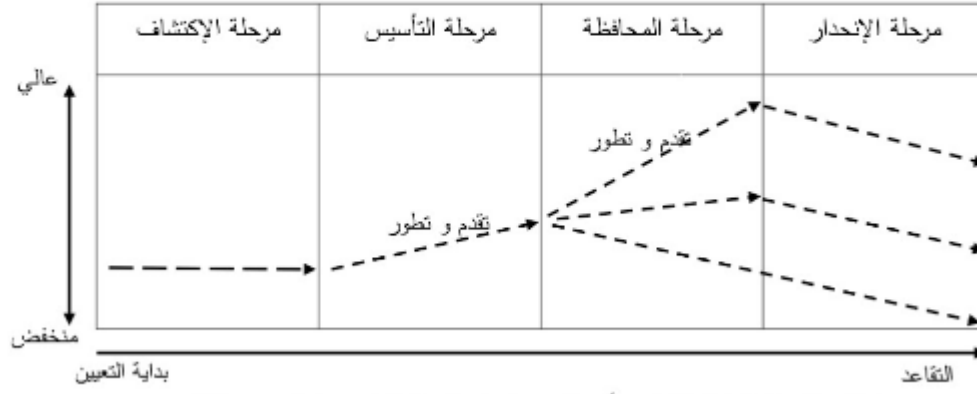
-التقدم في المسار الوظيفي إلى الأعلى عن طريق الترقية، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو كان خارج المؤسسة. (صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص298)

رابعا : مرحلة الانفصال الوظيفي:

و تمثل في إعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة، و نالوا حظا من الشهرة و التقدير و السلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة و الأداء المتميز يحين وقت التقاعد، و في هذه المرحلة يحاول الأفراد الإستعداد للتعويض من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية و الأنشطة الغير وظيفية، مثل الرحلات و ممارسة الرياضة، و رغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذ وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات، أو من خلال العمل الإستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين، الإلتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة. (عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 561)

الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل (4): مراحل المسار الوظيفي.



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

تدل الخطوط المتقطعة بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة فينتهي مساهمهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطي، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة، وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحاف سرة طويلة حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

الجدول التالي يوضح ملخص عن مراحل المسار الوظيفي وأهم مميزات كل مرحلة

الجدول رقم (1): ملخص مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة.

المراحل	الإستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الإنفصال
أبعاد المقارنة				
المهام	تحديد الإهتمامات تحديد المهارات التوافق بين الفرد و الوظيفة	فرص التقدم و النمو فرص الأمان تنمية نمط الحياة	الحفاظ على الإنجازات تحديث المهارات	-خطت التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعلم -إتباع -الإرشادات	-الإستقلالية -المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم و التشجيع	-ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/ مدعم
السن	أقل من 30	30-45	45-60	أكبر من 60
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المطلب الرابع: مجالات رسم المسار الوظيفي: تتمثل فيما يلي

أولاً: المجال الوظيفي الفني التخصصي :

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والإبتكار، في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني، وليس في المجال الإداري الرئاسي. (فائزة بوراس، 2008، ص 88).

ثانياً : المجال الإداري الرئاسي :

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول بإتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي . (عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 557)

ثالثاً: المجال الشئلي :

بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي، ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن، وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين لهؤلاء، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أنه عليه أن يتوقع بأنه سيلقي على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبأ وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام. (عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 559).

المطلب الخامس: الجمود الوظيفي وكيفية إدارته:

أولاً: تعريف الجمود الوظيفي

-الجمود الوظيفي هو المرحلة أو النقطة التي لا يستطيع عندها الموظف الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم الإداري، أو هي المرحلة التي تكون فيها احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري في أدنى حد لها، وبالرغم من إمكانية وصول جميع العاملين إلى هذه النقطة في حياتهم الوظيفية لكن المشكلة تتجسد في أن بعض الأفراد يصل إليها أسرع من الآخرين، فإذا أخذنا في الاعتبار حقيقة قلة المراكز الوظيفية المتاحة كلما إرتقينا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تمثل أو تعني الفشل في حد ذاتها، الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية بضرورة التعامل مع الفرد المتجمد وظيفياً بطريقة تختلف عن معاملة زميله الذي مازال الترقى في السلم الإداري. (مؤيد سعيد سلطان، 2009، ص224).

ثانياً : تصنيف المستقبل الوظيفي:

يصنف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة إلى أربعة وظائف هي:

- 1-المتعلمون: وهو الأفراد حديثي التعيين والذين لديهم احتمالات عالية للترقى والتقدم الوظيفي وهم الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد.
- 2-النجوم: وهم الذين يؤدون أعمالاً متميزة ويحققون مستويات أداء عالية، ولديهم إستعدادات، وإحتمالات عالية للإستمرار في هذا التقدم والنمو، وهؤلاء الأفراد سريعي الخط في مساهمهم الوظيفي.
- 3-المستقرون : وهؤلاء هم الذين يكون مستوى أدائهم مرضي إلا أن فرصتهم في الترقى محدودة أو قليلة، وهم الغالبية في معظم المنظمات. (مؤيد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص 225)

4-الأفراد عديمي الفائدة في المنظمة: وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي ولا يوجد لديهم فرص الترقية في المنظمة والجدول التالي يوضح تصنيف الوظائف الإدارية:

الجدول رقم (2) : تصنيف الوظائف الإدارية:

احتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي
عالي	منخفض	
(2) النجوم	(3) الأفراد المستوطنين أو المستقرين وظيفيا (جمود فعال)	عالي
(1) المتعلمون (القادمين الجدد)	(4) أفراد منتهين وظيفيا (جمود غير فعال)	منخفض

ومن الطبيعي أن نفضل المنظمة، أن يكون كل أفرادها من النجوم، أو الأفراد المستقرين الفعالين، ولكن التحدي الذي يقابل المنظمة يتمثل في: تحويل القادمين الجدد إلى نجوم أو أفراد من المجموعة التي تتميز بالجمود الوظيفي الفعال، (2) الحفاظ على النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الإنحدار إلى المجموع (4) وهناك إتجاه في معظم المنظمات إلى الإهتمام فقط بالمجموعة (1)، (2)، (3) وإهمال المجموعة (3) وهي الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال، مما قد يدفع بأفراد هذه المجموعة إلى الإنحدار إلى المجموعة (4) المنتهية وظيفيا أو عديمة الفائدة.

ثالثا: إدارة الجمود الوظيفي:

هناك ثلاثة إستراتيجيات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي كالتالي:

- 1 - منع حدوث المشكلة: أي منع تحول الجمود الوظيفي الفعال إلى جمود غير فعال.
- 2 - تحسين المتابعة والإشراف : حتى يمكن إكتشاف المشكلة عند ظهورها، أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد.
- 3 - علاج المشكلة بمجرد ظهورها: أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي الغير فعال، أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعالة.

- فبالنسبة للإستراتيجية الأولى: فإنه يتضمن مساعدة الأفراد الجامدين أو الثابتين وظيفيا، على تكيف أنفسهم الآن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال، ومساعدتهم على إدراك أنهم غير فاشلين، حيث بوجود طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور الشخصي:

- أما بالنسبة للإستراتيجية الثانية: فيمكن تحقيقه من خلال نظام تقييم الأداء، فهذا النظام يجب أن يشجع الإتصال المفتوح والصريح بين المدير والفرد الذي يقيم أدائه.

وأخيرا الإستراتيجية الثالثة: يمكن تحقيقه من خلال إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الغير فعال. (راوية حسن، 2002، ص 343).

المبحث الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي:

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

المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

أولاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة والوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى.

ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلا أن الإهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق مما يستدعي الإهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة هي وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، ويمكن تعريفه كما يلي:

" تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها".) فيصل حسونة، دون سنة نشر، ص 208.

ثانيا : أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

التخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية : (أحمد ماهر ، 2005 ، ص 377).

تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو والرضا فإن المنظمة تهدف إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

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

3- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الإهتمام بتدريب ونقل العاملين يعني بقائهم في مكانهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها.

4- تقليل تكلفة العمالة: إن المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عائد يفوق التكلفة في المنظمات الناجحة تكون تكلفة أنشطة تخطيط المسار الوظيفي كبيرة جدا لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق هذا الإنفاق بكثير، في حين أن في المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تكلفة العمالة من رواتب وأجور قيمة العائد والربح وتحقق بذلك خسائر فادحة.

5- المساعدة على وضع الخطط الفعالة للعاملين و تهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى متانة الخطط و إجراءات العمل. (سهيلة محمد عباس، 2007، ص 157).

6- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على التخطيط التعاقبي، أي ملأ الوظائف الشاغرة . (سهيلة محمد عباس، 2006، ص 209)

المطلب الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

هناك أهداف عديدة تشجع القيام بتخطيط المسار الوظيفي، و من أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تقليل معدل دوران العمالة، و التغيب، و حوادث و إصابات العمل، و خلق و تعزيز دافعية و رضا العاملين و العاملات، مما يؤدي إلى تهيئة و تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة و متكاملة المهارات. (أحمد سيد مصطفى ، 2000، ص301).
- مقابلة إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة أوم في المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانيتهم، ومن ثمة تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق وأمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم. (عماد الدين مصطفى ، 2006. ص 269)
- يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- يهدف العامل أساسا من تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والإستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الإجتماعي المرموق.
- زيادة حماس العاملين وتوجيههم إلى وظائف أكثر إستراتيجية .
- تحفيز العاملين مما يؤدي إلى التقليل من نسبة الإستقالات. (جمال الدين فُجْد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 397).

إن البرنامج الفعال لتخطيط المسار الوظيفي يعتبر إستثمار للمنظمة، إذ يتطلب بذل مجهودات مباشرة تنعكس نتائجها المستقبلية في النهاية من خلال زيادة الإنتاجية، تحسن المناخ الإجتماعي، تخفيض التكاليف، زيادة العاملين، تحسين مرونة العاملين وكذلك تهيئة القدرات اللازمة لهم في مختلف الوظائف.

(Bernard Martory 2005, p :71)

زيادة حرص العاملين على تحقيق التميز مما يولد دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإكتساب كل ما هو جديد في مجال وظيفتهم، بالإضافة إلى تقديم أفكار جديدة لخدمة المنظمة (مصطفى محمود، أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 221).

محمود، أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 221).

وبالرغم من وجود أهداف متعددة لتخطيط المسار الوظيفي إلا أن الهدف الأساسي هو إحداث التوافق بين الفرد والمنظمة، وذلك يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة له ويحقق أهدافه خاصة النمو في عمله والرضا عنه هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المنظمة تجد الشخص المناسب الوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح.

المطلب الثالث : مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي ووسائله:

أولاً: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

النجاح برنامج تخطيط المسار الوظيفي، يتطلب تكاتف ثلاثة مصادر معا: العامل، المدير المباشر، المنظمة. إذ تعد مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة العليا والمدير المباشر. (أيمن حسن، 2013)

أ - مسؤولية العامل :

لا يمكن للعامل أن يعتمد على الآخرين لتنمية خططه الوظيفية بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، فالعامل وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته، وهذه الرغبات تختلف من شخص لآخر لذلك تقع المسؤولية الأولى على العامل في بناء خططه الوظيفية.

إذ أن الخطة الوظيفية تتطلب من العامل العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية ومشكلة العامل تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لإنجاز مثل هذه الخطة الوظيفية، إذ يمكن للمنظمة مساعدته في بناء هذه الخطة من خلال توفير شخص مدرب متخصص يقدم النصح والإرشاد للعامل، وذلك يتم خلال ما توفره المنظمة لبعض الوقت على فترات زمنية لمثل هذا النوع من التخطيط.

وعلى الرغم من مسؤولية العامل الكبيرة في وضع خطته الوظيفية، إلا أنه إذا لم يجد إهتماماً أو تشجيعاً وتوجيه من المسؤولين فإن هذه الخطة لن تلقى النجاح. (راوية حسن، 2003، 2004، ص: 239).

ب - مسؤولية المدير المباشر:

إن المشكلة الأساسية للتخطيط الوظيفية تكمن في طريقة تفكير وفي موقف الرئيس المباشر تجاه العامل، فبالرغم من كون المدير المباشر غير متخصص في النصح والإرشاد فيما يتعلق بالتخطيط الوظيفية للعامل إلا أن المدير يمكنه أن يلعب دوراً هاماً في تسهيل تخطيط العامل لمستقبله الوظيفي، إذ يجب على المدير المباشر توضيح كيفية بناء هذه الخطط وكيف يمكن للعامل تقييم النتائج والإستنتاجات.

ولسوء الحظ فإن كثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات والنصائح المهنية جزءاً من عملهم كمديرين، ولتغلب على هذه المشكلة والمشاكل الأخرى المشابهة فإن كثير من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم بعمل برامج تدريبية للمديرين لمساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية في هذا المجال. (صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، 2007، ص: 305)

ج - مسؤولية المنظمة:

تكمن مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي فيما يلي:

نشر أهداف المنظمة وإستراتيجياتها حتى تتمكن من إجراء تطوير وظيفي واقعي للعمال مع ضرورة توفير معلومات كافية عن متطلبات الوظائف المختلفة والمسارات الوظيفية، والفرص الوظيفية وكذلك نظم تطوير المسار الوظيفي.

إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد بهدف تطوير المسار الوظيفي لهم مع تدريب المديرين على هذه العملية. التأكيد من تكامل مكونات تخطيط المسار الوظيفي مع النظام العام للمنظمة. تقييم دور المديرين في تحقيق النجاح لعملية تخطيط المسار الوظيفي للعمال. (مُجد جمال الكافي، 2007، ص: 222).

مما سبق نتوصل إلى أن برنامج تخطيط المسار الوظيفي الناجح ينتج عن تكاتف جهود كل من العامل ومديرة المباشر والمنظمة فالعامل سيقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع أما المنظمة فتقوم بتوفير المناخ التنظيمي المناسب.

ثانياً: وسائل تخطيط المسار الوظيفي:

إن أي منظمة تريد تخطيط المسار الوظيفي لعمالها ووظائفها تستطيع أن تستخدم العديد من الوسائل والتي توجز البعض منها فيما يلي:

1- التأهيل:

بعد إختيار العامل الجديد يقع على عاتق المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة وذلك من خلال تأهيله علمياً واجتماعياً ونفسياً، وذلك يتم من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يتضمن معلومات عن تاريخ المنظمة وتنظيمها، وهيكل الإدارة فيها... إلخ (- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 383)

2- التدوير:

ويعني تعرض العامل الجديد لخبرات ووظيفة متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك في التعرف على أداء العمل من الجهات حيث يتعرف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها، والقاعدة هنا هي تعريف العمال بكل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم. (- أحمد ماهر، 2008، ص: 281).

3 - النقل:

يعرف النقل بأنه تغيير الموقع الأدائي للعامل بحيث يتعرف على مواقع وظيفية جديدة، وعلى عمال جدد بما فيه إثراء لخبراته بحيث يتناسق الموقع الوظيفي الجديد مع قدراته وإمكانياته، حتى يكون التوافق والإنسجام، وذلك بعد أن نقص التوافق في الموقع الوظيفي الذي تم النقل منه .

4 - الترقية:

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص العامل على وظيفته ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بزيادة في الرواتب. (نادر أحمد أبو شيخة، إدارة 2000، ص: 183).

5- التنزيل :

يعني تغيير الموقع الوظيفي إلى موقع آخر أقل منه، طالما أن الموقع الحالي لن يسمح بالترقية أي لن يسمح باستكمال المستقبل الوظيفي، وغالبا ما يحدث التنزيل مع إحتفاظ العامل بكل مزايا وظيفته السابقة من أجر وعلاوات وغيرها. (محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 373)

6 - الترقية المؤقتة:

إذ تتم الترقية في هذه الحالة من خلال حصول العامل على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، درجة مالية، درجة وظيفية، ويتم أحيانا إجراء الترقية من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الإنتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة وتعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام الأفراد، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية السابقة فيما يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة. (أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 285)

7 - التقاعد المبكر:

غالبا ما يعتبر العمال الكبار السن باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في طريق تقدم وترقي مرؤوسيههم، وبالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين، وغالبا ما يرفض كبار العمال هذا الأمر لفقدانهم مزايا كثيرة بذلك، وتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر ، وهذه المزايا قد تكون معاش أكبر، ..إلخ. (راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 324).

المطلب الرابع: مراحل تخطيط المسار الوظيفي و مداخله:

أولاً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

العملية تخطيط المسار الوظيفي عدة مراحل تتضمن كل مرحلة بعض الأنشطة المستقلة والتي ينفرد بها كل طرف من الأطراف المشاركة في تخطيط المسار الوظيفي، وأيضاً بعض الأنشطة المشتركة مع بعضهم البعض، وبالرغم من أهمية هذه المراحل إذ أن تجميعها مطلوبة لإكمال جهود تخطيط المسار الوظيفي إلا أن إتمام كل مرحلة على حدى يحقق بعض المزايا وبعض الإسهامات لكل من الفرد والمنظمة. وقد تستخدم هذه المراحل كقائمة للمراجعة حيث تسهل مقارنة البرامج القائمة بالفعل وفقاً لهذه المراحل مما يسهل تحديد المجالات المهمة أو المجالات التي تم الإهتمام بها أكثر من اللازم .

ويرى جورج ستاينر George steiner: أن أول مرحلة في تخطيط المسار الوظيفي تتمثل فيما يلي:

أ-مرحلة الإعداد:

حيث أن مرحلة الإعداد تكمن في الإدراك لوجود حاجة معينة، وتتضمن عمليتين التحليل والتخطيط، وتتجلى هاتين العمليتين فيما يلي:

- ✓ تحليل الإحتياجات والمتطلبات.
- ✓ بناء الأهداف التي تستجيب أو تقابل هذه الإحتياجات .
- ✓ تنمية البرامج لتحقيق الأهداف .
- ✓ تحديد المستويات وتنفيذ البرامج.
- ✓ تحديد الكيفية التي يقيم بها البرنامج. (رشدي عبد اللطيف، 2007، ص:788 .)

ب - مرحلة تقييم الذات:

تعد مرحلة تقييم الذات بداية لمرحلة إشتراك العامل بصورة فعالة وذلك كون العامل والرئيس المباشر هما المهيمان على هذه المرحلة حيث تكمن في التعرف على الذات وذلك من خلال عدة تساؤلات كما يلي:

- ✓ أي نوع من العمال هو؟
- ✓ ما هي المهارات التي يملكها؟
- ✓ ما هي قيمه واهتماماته؟ ما هي نقاط قوته؟
- ✓ ما هي حدوده؟
- ✓ ماذا يجب وبكره؟

ومن التدريبات التي تساعد في تحليل الذات أن يقوم العامل بتحديد قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية بالإضافة إلى درجة الأهمية التي يضعها البعض خصائص الوظيفة مثل درجة الإستقلالية والأمان الوظيفي وإحداث التوازن بين وظيفته وذلك عن طريق إكتساب المعارف التي تعينه على أداء مهامه على وجه سليم وتنمية مهاراته وتعديل إتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي. (مُجَّد السيد، 2008).

والعامل الذي يستطيع أن يناقش هذه الأمور مع مشرفيه، يكون أكثر إستعدادا لمناقشة نقاط القوة والضعف في أدائه، ويكون العامل أكثر ثقة في نفسه وأكثر رغبة في أخذ عدد أكبر من بدائل التنمية في إعتبره.

ج- مرحلة تحديد الأهداف:

يقوم العمل في هذه المرحلة باختيار أهدافه الوظيفية المناسبة وذلك بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة وتتضمن هذه المرحلة عمليتين هما: الإستكشاف، والتحديد أو التشخيص.

إذ أن عملية الإستكشاف على تمييز مجموعة من الإختيارات البديلة للتحرك أو الإنتقال داخل، أو خارج المنظمة، وتوجد بعض البدائل الوظيفية أمام العامل مثل الإثراء الوظيفي و الحراك الرأسي التقليدي، وتكون عملية الإستكشاف أكثر فعالية عندما يكون لدى العمل فكرة عن البدائل المتاحة، و التفهم للخطط المستقبلية للمنظمة، وفي هذه الحالة تكون هناك فرصة أمامه لتحقيق التوافق بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية، ويكون دور الرئيس المباشر هو مساعدة الفرد على تحقيق ما سبق. أما فيما يخص عملية التحديد أو التخصيص تتمثل في تحويل الأهداف من مفاهيم واسعة إلى تعريفها كهدف

محدد قابل للتنفيذ، وتتضمن هذه العملية إختبار كل هدف من الأهداف وذلك من ناحية:

- قابلة التطبيق.
- موضوعية.
- خصوصيته.

وللقيام بهذه العملية يجب إستخدام المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة والمعرفة المشتقة من سياسات المنظمة الحالية والمستقبلية والفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن للمسؤول عن برنامج تخطيط المسار الوظيفي أن يساعد العامل ويسهل إمكانية تحديد وتخصيص هدفه من خلال زيادة فعالية عملية تحديد الأهداف ويجعل المسؤول والمدير هذه المساعدة لها صفة الخصوصية أي أنها ترتبط بكل عامل وموقفه الشخصي دون الآخرين، وتساعد هذه الطريقة على زيادة واقعية وموضوعية وقابلية الأهداف للقياس: وفي نهاية مرحلة تحديد الأهداف يكون العامل قد يجمع مجموعة من الأهداف الوظيفية التي تتوافق مع المعلومات عن الإحتياجات التنظيمية والقدرات الشخصية والتي يمكن إستخدامها في المراحل اللاحقة . (راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 28)

د - مرحلة إعداد الخطط:

وتتمثل هذه المرحلة في الخطوات التي يسلكها العامل للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهنا يجب على العامل إستشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ العامل بالتخطيط للخبرات التي يمكن إكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية خارج العمل، ثم يخطط لمشروعات التطوير ويجب أن يأخذ في الإعتبار عند القيام بتخطيط الحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة. (جمال الدين مُجد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 332).

و - مرحلة تنفيذ الخطط:

التنفيذ خطط العامل يجب توفر المناخ التنظيمي المناسب، وهذا يعني أنه يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية، وذلك لمساعدة مرؤوسيه في تخطيط مساراتهم الوظيفية.

ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن إتخاذها لتنفيذ الخطط نجد: التنقلات الوظيفية المؤقتة وشغل مكان المدير أثناء إجازاته وبرنامج التدريب أثناء العمل، وفصول الدراسة المسائية والجامعية وغيرها .

وفي نهاية هذه المرحلة يكون العامل قد إختار مصادر التدريب ودرسها جيدا وقرر أيا منها مناسب له بدرجة أكبر، وأيضا يكون قد أتم التدريب اللازم وطبق ما تعلمه فعلا بطريقة عملية، وهكذا تكون المنظمة قد سجلت تحسنا في النتائج وفي الأداء.

هـ - مرحلة التكامل:

إذ يمكن تعريف التكامل على أنه التحرك النشط والفعال للعامل إتجاه الأهداف المحددة، وهو أيضا الإنسجام الأكثر كفاءة للموارد البشرية داخل المنظمة، ويعتبر التكامل هو المرحلة الأخيرة لدورة كاملة لعملية تخطيط المسار الوظيفي، ومن خلال هذه المرحلة يقوم كل من العامل والمنظمة بتقييم كفاءة الجهود المبذولة للتخطيط المسار الوظيفي، ويبدأ بتوزيع المكافآت المناسبة. ثم تقوم المنظمة بتقدير وتقييم العائد على الإستثمار الذي حققته من جراء هذه العملية، ويتحدد مدى النجاح في مقابلة الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد. (راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 332).

ثانيا: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

يلعب كل من المنظمة والعامل دورا في تخطيط المسار الوظيفي فهو يهم العامل بالقدر الذي يهم المنظمة، ويزداد الإهتمام من كلا الطرفين إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخل فردي ومدخل تنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي.

أ- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

تختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي كما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج للأعلى بالمناصب الوظيفية، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة، على أن يقوم الفرد بتغييره من فترة لأخرى حسب الظروف البيئية المتغيرة، كما قد يتطلب الأمر بدء مسار وظيفي جديد لو وظيفة أخرى في منظمة أخرى بسبب زيادة درجة إنتقالات العامل من وظيفة إلى أخرى ومن منظمة الأخرى. (جاري ديسلر، 2007، ص: 354).

إذ أن تخطيط المسار الوظيفي الفردي وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول.

حيث يركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط مساره الوظيفي يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته والإمكانات والمهارات الكافية لتحقيق طموحاته وآماله.

وذلك من أجل أن تتكامل مطالب وحاجات العمل مع حاجة الفرد كذلك إحداث التوافق مع قيمه وتوقعاته ومع طموحاته والعديد من العوامل التي تشكل المسار الوظيفي لديه ولدي يرغبه الفرد ويكون له معنى وقيمة في حياته. (محمود هاشم، دون سنة نشر، ص: 463).

ولتحقيق هذا التوافق يجب على العامل أن يقوم بالأنشطة التالية إتجاه نفسه:

تقييم الفرد لذاته : من خلال تعرفه على طموحاته وآماله ثم يتعرف على مكوناته وإمكاناته، وبعد ذلك يقارن ما إذا كان ما يملكه من قدرات ومهارات كافي لتحقيق طموحاته.

تحديد الفرص الوظيفية المتاحة : وتتضمن هذه الخطوة قيام العامل بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المنظمة التي يعمل بها حاليا أو في سوق العمل ككل.

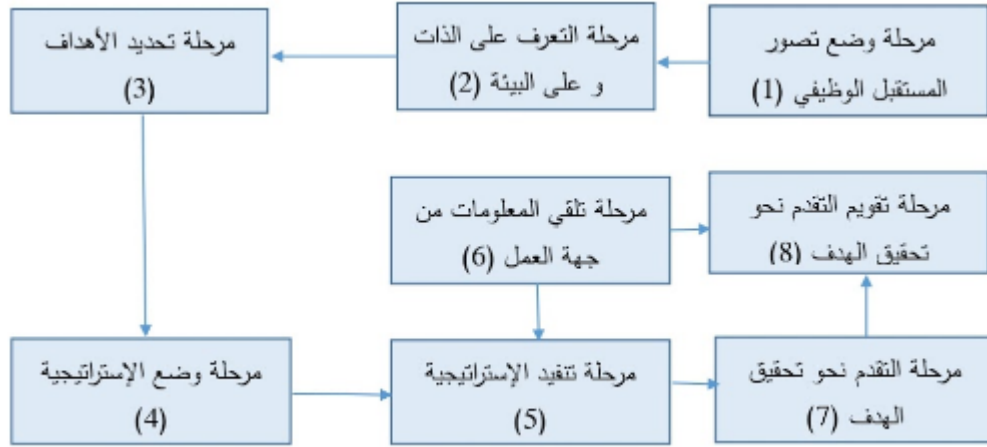
تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية : بعد قيام العامل بتقديم نواحي القوة والضعف وتقييم إهتماماته الشخصية وبعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المنظمة فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات العامل وإمكاناته الحالية والمتوقعة.

إعداد الخطط المستقبلية: ويكون ذلك بعد تحديد الأهداف الوظيفية إذ يقوم العامل بإعداد الخطط التي يمكن أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف ويمكن أن يبدأ بخطط قصيرة الأجل.

تنفيذ الخطة: حتى يستطيع العامل أن يحقق تنفيذ خطته على أكمل وجه فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي مناسب يشجع على التنمية الوظيفية. 1

الشكل التالي يوضح نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي الفردي

الشكل رقم (5): يمثل نموذج تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد:



المصدر: (صالح الدين عبد الباقي، 2000، ص: 267).

التخطيط المسار الوظيفي لا بد من المرور ببعض الخطوات التي تساعد في ذلك والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

التبصر بالآمال المستقبلية:

بسبب أن المستقبل مجهول وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً. طارئاً وعلى الفرد أن يسأل نفسه ماهي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله، وإستطرادا من هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف، التي يأمل في القيام أو شغلها الفرد، وذلك بتفصيل شديد الوضوح، كما تتحدد وفقا لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية، والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

التعرف على القدرات والمهارات الحالية:

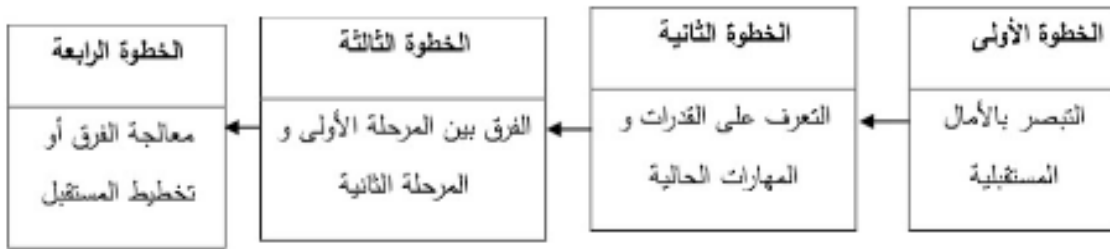
على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة حاليا لديه؟ ووفقا لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية: والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

تحديد الفرق بين المرحلة الأولى والمرحلة الثانية:

يصل الفرد الآن إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية ويظهر جليا أن هناك فروق بينهما، فإن كانت مثلا أماله تتطلب إتقان الإنجليزية (بدرجة 80%) بينما هو يجيدها بدرجة متوسطة (بدرجة % 50 مثلا) فيكون الفرق هو 30%. أ. 4- معالجة الفرق ومعرفة الحلول:

إذا كان الفرق هو النقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30% فقد يعني هذا ممثلا في الإلتحاق بدورة الإنجليزية مكثفة لمدة 6 شهور متواصلة، وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنيا، كأن يحدد بداية الإلتحاق بالدورة، مكان إجراء الدورة، تكلفة الدورة . 1

شكل التالي يوضح خطوات تخطيط المسار الوظيفي الشكل رقم (6): خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي:



2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي :

للمنظمة دور لا ينفصل عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، وبالرغم من أنها مسؤولة مشتركة بين الطرفين إلا أن المنظمة تختص بمجموعة من المسؤوليات التي تتحملها المنظمة والتي تجسد دور هذه الأخيرة في تخطيط المسار الوظيفي إذ يمكن إنجازها فيما يلي:

- توفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات متعددة.

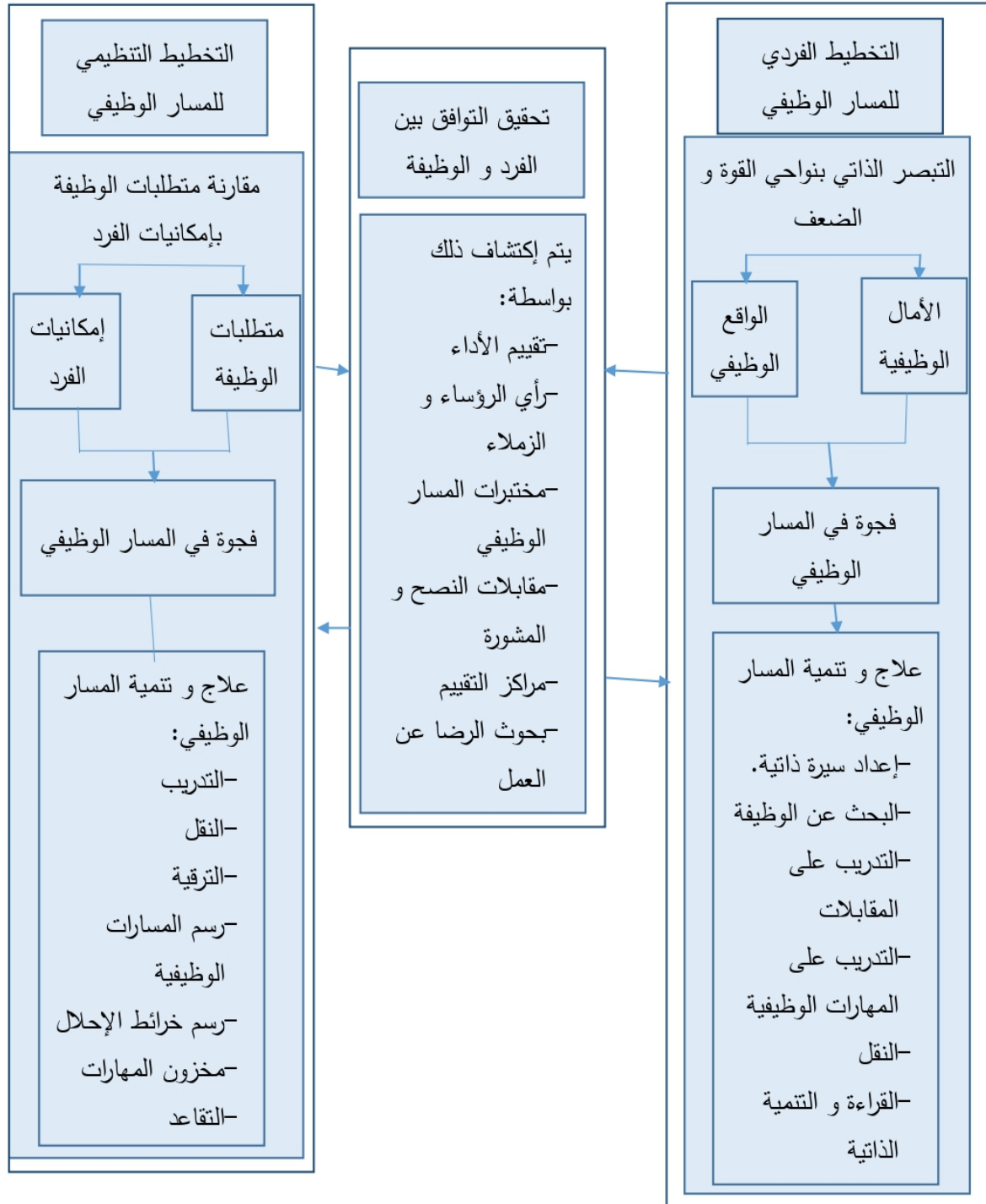
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل العامل لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- التقييم الدوري المستمر لأداء العامل للتعرف على مدى قدرته على النمو والتطور.
- التأييد المستمر للعامل لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم في المنظمة.

- تشجيع العامل بحيث يتولد في داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.

الشكل رقم (7): خطوات تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي.



الشكل رقم (8) نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي.

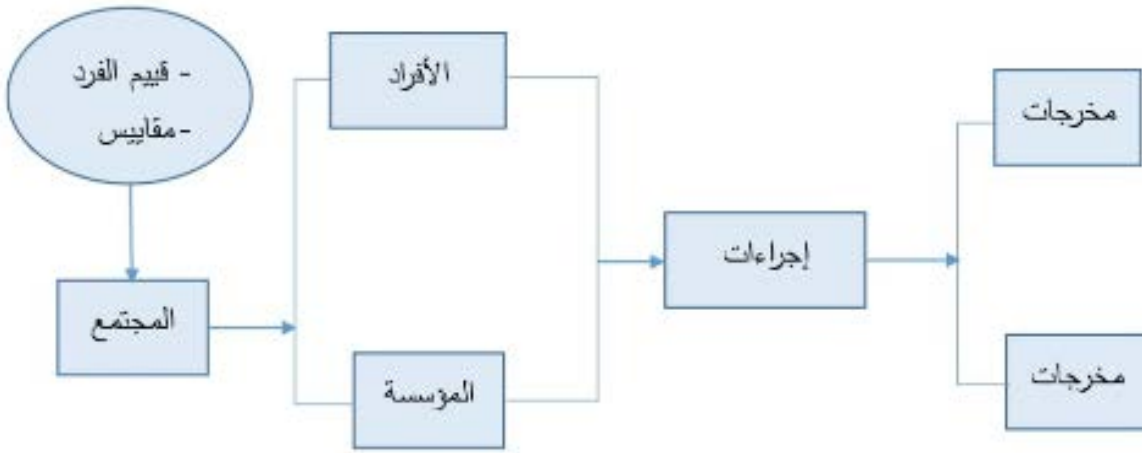


و يعمل العامل على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، و في حالة عدم تحققه يبدأ العامل في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل، و قد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزءا من الكفاءات المتوفرة و العاملة لديها، و التي يمكن أن يكون أفضل ما تملكه، لذي يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى

خلق وظائف و فرص عمل أفضل مهنيا للعمال بجانب مساعدتهم على إمتلاك و إكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف و الفرص من خلال العديد من برامج التدريب و كذلك من خلال إعادة النظر في المسار الوظيفي.

و هذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الفرد و المؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط و نمو المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف و يتضح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم (9) : يوضح نموذج التفاعل بين الفرد و المؤسسة و التوافق بين مخرجاتهم.



خلاصة:

إنطلاقاً مما سبق، يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي هو نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة و العمال، إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين إستخدام العاملين، و زيادة رضاهم و جعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المنظمة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم و طموحاتهم، و نتيجة الإهتمام المنظمات الحالية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، و العمل على تحقيق التوافق بين إحتياجاتهم وقدراتهم و طموحاتهم الوظيفية، و بين إحتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية، كان نتيجة هذا الإهتمام أن قلت الغيابات، و إرتفعت معدلات الأداء، إضافة إلى رفع قدراتها على إستقطاب أفضل الكفاءات لملاء الشواغر الوظيفية و الحفاظ على مهاراتها و كفاءاتها.

الجانب التطبيقي



الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة



تمهيد:

إن القيام ببحث ميداني يتطلب إتباع خطوات وإجراءات منظمة قصد الوصول إلى حل مشكلة أو تفسير أو إيجاد علاقة بين متغيرات، لهذا يعتبر الإطار المنهجي من أهم الجوانب التي يعتمد عليها أي باحث لإجراء بحثه العلمي، ويتحدد الإطار المنهجي انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وعلى الباحث أن يختار ذلك بدقة حتى يستطيع الإجابة عن تساؤلاته، والغرض من هذا الفصل هو الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة ومحاولة تحليل الفرضيات بالاعتماد على تطبيق أدوات الدراسة التي تساعدنا على جمع المعلومات من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للجانب النظري إذ خصص لعرض الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي و البشري والزمني، بالإضافة إلى منهج وعينة الدراسة، كما تم التعرض لأدوات جمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج.

1 - منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة، ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربوية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث المتمكن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه، لأن نتائج البحث وصحتها تقف أساسا على نوعية المنهج المستعمل. (تركي)

رابح، 1984، ص 131)

ويعرفه عمار بوحوش ومحمود الذنبيات بأنه: "خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة". (عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، 1995، ص 11)

وهناك من يرى بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة الإكتشاف الحقيقة". (عامر)

مصباح، 2006، ص 23)

وعليه فإن موضوع البحث وأهدافه هي التي تفرض علينا استخدام منهج دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وحتى نتمكن من دراسة موضوعنا دراسة علمية فإن المنهج المتبع يعتبر خطوة ضرورية وهامة ونظرا لطبيعة الدراسة والتي تتمثل في دراسة تقييم الأداء المهني و علاقته بتخطيط المسار المهني، فإن المنهج الوصفي هو الذي يمكننا من فهم و تفسير هذه الظاهرة، وهو المنهج المناسب والملائم لها والذي يعرف بأنه "الطريقة المنتظمة لدراسة الحقائق الراهنة متعلقة بظاهرة ما أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق معينة وتحليلها وكشف الجوانب التي تحكمها. (تركي)

رابح، 1990، ص 129)

ويعرف "شحاتة سليمان" المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف

الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا

لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج وتعميمات عن الظاهرة. (شحاتة سليمان، 2005، ص

337) اتبعنا المنهج الوصفي، الذي يعتمد على جمع الحقائق والبيانات تصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا الاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن ظاهرة موضوع محل البحث.

2 - مجتمع عينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة أو البحث في العلوم الإنسانية مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر المحددة مسبقًا والتي تتركز عليها الملاحظات (موريس أنجوس، 2006، ص 197)، تم اختيار مجموعة الدراسة أو عينة حسب طبيعة البحث، وقد تم اختيارها بطريقة قصدية، إذ أن الطريقة الغرضية المناسبة للتعرف على أنواع معينة من الحالات الدراساتها دراسة معمقة، أما القصدية فيعتمد الباحث لاختياره حالات معينة لتحقيق الغرض من الدراسة وتتكون مجموعة البحث في هذه الدراسة من 40 موظف بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

وتعرف العينة القصدية هي تلك العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينيات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محدودة من مجتمع الدراسة الأصلي. (مُحَمَّد عبيدات وآخرون، 1999، ص 96)

وفي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد.

(مُحَمَّد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، 2002، ص 312)

3 - عينة الدراسة الأساسية:

بعد تأكد من صدق وثبات أداة القياس شرع في تطبيق الدراسة الأساسية حيث اشتملت العينة على من 40 موظف بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

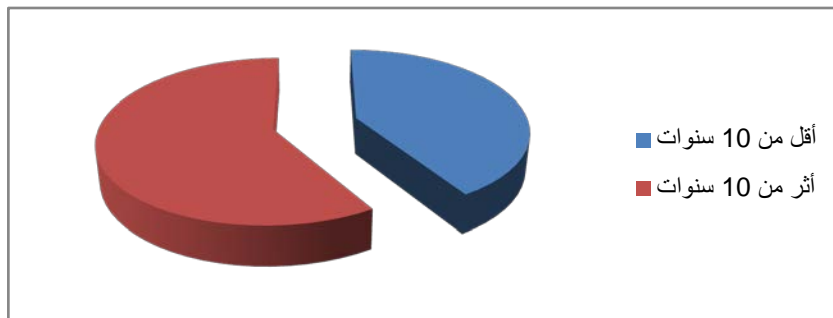
والجداول التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الوسيطة (الأقدمية، المستوى التعليمي)

الجدول (01) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	16	40%
أكثر من 10 سنوات	24	60%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن عدد الذين يعملون في المؤسسة لأقل من 10 سنوات يساوي " 16 " أي بنسبة 40% وعدد الذين يعملون في المؤسسة لأكثر من 10 سنوات يساوي " 24 " أي بنسبة 60% .

الشكل (01) يوضح نسبة العينة حسب الأقدمية



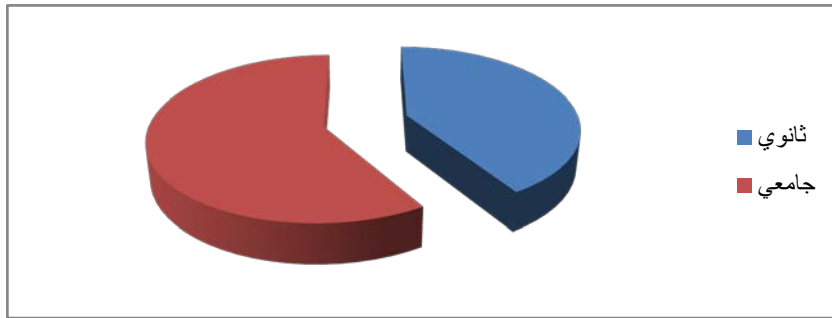
الجدول (01) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	10	25%
جامعي	30	75%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن عدد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي يساوي " 10 " أي

بنسبة 25% وعدد الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي يساوي " 30 " أي بنسبة 75% .

الشكل (01) يوضح نسبة العينة حسب المستوى التعليمي



4 - الأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكمومترية:

تعتبر أدوات البحث ذات أهمية كبيرة فهي بمثابة مفاتيح يلجأ إليها الباحث لجمع المعلومات التي يستعين بها في دراسته، فلكل بحث أدواته الخاصة التي يعتمد عليها الباحث لتساعده على جمع المعلومات ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التي تخدم موضوع هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لقياس متغير المسار الوظيفي و تقييم الأداء.

➤ أداة قياس المسار الوظيفي : تم الاعتماد على هاته الاستمارة الاستخدامها في بعض

الدراسات السابقة مع إحداث بعض التغييرات في بعض العبارات من خلال قراءتنا البعض البحوث السابقة تم إعداد هاته الأداة لقياس المسار الوظيفي تحتوي الاستمارة على 19 عبارة تقيس تخطيط المسار الوظيفي ، وهذه العبارات موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية هي :

✓ البعد الأول : يتناول المسار الوظيفي (09 عبارات).

✓ البعد الثاني : الترقية في الرتبة و الدرجة (05 عبارات).

✓ البعد الثالث : التكوين (05 عبارات).

تكون الإجابة من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة من الجدول الخاص بالتحكيم و في حال عدم الموافقة أقترح البديل.

الخصائص السيكمومترية للأداة ولثبات الاستبيان تم استخدام طريقة التجزئة النصفية اتبعنا خطوات طريقة التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين, المفردات الزوجية في القسم الأول و

المفردات الفردية في القسم الثاني, ثم حساب معامل الارتباط بيرسون, وبعد حساب المعامل وجد أن معامل الثبات يساوي 0.52 وبعد تصحيحه بمعامل سييرمان براون ارتفعت قيمة معامل الثبات إلى 0.73 وهو ما يعبر على أن الاختبار يتمتع بقدر معقول من الثبات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03) :

الجدول رقم (03) يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

مستوى الدلالة R	قيمة معامل سييرمان براون بعد التعديل	قيمة معامل بيرسن قبل التعديل	المسار الوظيفي
0.01	0.73	0.52	

يتضح لنا أن (R) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكننا الاعتماد على هذه الأداة. الصدق الذاتي : في بعض الأحيان يستخرج الصدق من الثبات وذلك لوجود ارتباط بين صدق الاستبيان و ثباته و أن الاستبيان (الاختبار) الصادق هو دائما ثابت (مُجَدُّ بوعلاق . 2009. ص 92).

فتم حساب الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للقيمة 0.73 نجده قد بلغ 0.86 ومنه فإن قيمة معامل الصدق الذاتي توضح صدق فقرات (بنود) الأداء فيما جعلت لقياسة.

➤ أداة قياس تقييم أداء العاملين : تم الاعتماد على أداة جاهزة من إعداد بروتير وزميله لولر,

وقد قام الباحث ناصر مُجَدُّ إبراهيم السكران بتعريبه واستخدامه في دراسته المعنونة (المناخ

التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي وتحتوي الأداة على : 21 عبارة تقيس مستوى الأداء

الوظيفي في العمل, وهذه العبارات موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية ويحتوي الاستبيان على

خمس بدائل وهي (مرتفع جدا , مرتفع , محايد , منخفض , منخفض جدا).

➤ الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء : وللتأكد من صدق الأداة تم الاعتماد على:

✓ الاتساق الداخلي : تم اللجوء إلى الاتساق الداخلي للتأكد من مدى صدق بنود المقياس,

وهذا من خلال حساب قوة ارتباط درجة الفقرة أو البند من الأداة و الدرجة الكلية, وذلك

بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها 10 موظفين من الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

وكانت النتيجة بحيث أن البنود كلها كانت دالة إحصائياً عند 0.01 وقد تراوحت معاملاتهما ما بين

(0.25-0.68) وهي كلها قيم دالة عند مقارنتها بقيمة R الجدولة وهذا ما يطمئن على صدق

الاختبار.

✓ الصدق التمييزي : طريقة المقارنة الطرفية, وذلك من خلال رصد مجموع علامات كل فرد من

أفراد العينة على فقرات المقياس, ثم ترتب درجات عينة التقنين ترتيباً تنازلياً من الأسفل إلى

الأعلى وذلك بالنسبة لكل بند, وبعدها القيام بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

ثم حساب قيمة "I" بين الطرفين, أي حساب معامل الصدق التمييزي لفروق المقارنة الطرفية

مابين 33% من المجموعة التي تحصلت على أعلى الدرجات في مقياس الأداء الوظيفي و

33% من المجموعة التي تحصلت على أدنى الدرجات.

التأكد من ثبات الأداة اعتمد الباحث على :

✓ طريقة التجزئة النصفية : وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين, المفردات الزوجية في

القسم الأول و المفردات الفردية في القسم الثاني من الاختبار, ثم حساب معامل الارتباط بير

سون, وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون وجد أن معامل الثبات يساوي (0.57) وبعد

تصحيحه بمعامل سبيرمان براون ارتفعت قيمة معامل الثبات إلى (0.76) وهو ما يعبر على أن

الاختبار يتمتع بقدر معقول من الثبات,

بعد احتساب ر المحسوبة و التي وجدة دالة عند 0.01, وبالتالي يمكننا الاعتماد على المقياس في

الدراسة لأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

✓ طريقة ألفا كرونباخ : يعد معامل ألفا كرونباخ أحد أهم مقاييس الاتساق الداخلي الذي تعتمد

فكرته على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار وكذلك ارتباط

كل وحدة أو بند مع الاختبار ككل. يستخدم هذا العامل عندما تكون احتمالات الإجابة

غير ثنائية هذا ما ينطبق على أداة قياس الأداء, وقد بلغت قيمته (0.86) وهي قيمة دالة على

ثبات المقياس.

5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن الأساليب الإحصائية هي إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية في بحوث العلوم

الإنسانية و الاجتماعية، ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة نتائج الدراسة

الحالية منها:

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معادلة سييرمان براون.

- معامل ارتباط بيرسون

جدول المعالجة الإحصائية k, t, r لمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب، وكذلك حصر المجتمع الدراسة الاختيار عينة الدراسة الأساسية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وحساب خصائصها السيكومترية، والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات، التي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل اللاحق.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة الدراسة



عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم (04) يوضح علاقة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل

المتغيرات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	مستوى الدلالة
المسار الوظيفي	40	40.80	5.88	0.14	0.06
الأداء		80.45	8.78		

يوضح الجدول قيمة المتوسط الحسابي لكل من المتغيرين المسار الوظيفي و الأداء حيث بلغ متوسط المسار 40.80 أما متوسط الأداء يقدر ب 80.45 في حين نجد أن الانحراف عرض و تحليل نتائج الدراسة المعياري 5.88 للمسار الوظيفي بلغ أما الأداء فيقدر ب 8.78 في حين نجد أن معامل الارتباط في المتغيرين يقدر ب 0.14 عند مستوى الدلالة 0.06 وهي غير دالة إحصائياً.

مناقشة نتائج إختبار الفرضية الأولى :

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل قياس حجم العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة على مقياس المسار الوظيفي و أداء العاملين وقد بينت نتائج الدراسة الحالية الموضحة في الجدول رقم (04) بعد المعالجة الاحصائية, أن معامل ارتباط درجات العينة على مقياس المسار الوظيفي مع درجاتهم على مقياس أداء العاملين هو ($R=0.14$) في مستوى دلالة (0.06) وهي غير دالة. يتضح لنا أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين المسار الوظيفي و أداء العاملين. وهذا ما يتطابق مع دراسة مُجد أحمد عبد الله طيبيل رسالة ماجستير 2014 و الذي توصل في دراسته إلى عدم وجود علاقة بين المسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية طبقاً لمتغيرات (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي).

كما اختلفت الدراسة مع عدة دراسات حيث توصلت إلى وجود علاقة بين متغير تخطيط المسار الوظيفي و بعض المتغيرات الأخرى منها دراسة عبد القادر عواريب رسالة ماجستير أكاديمي 2015 حيث توصل إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ودراسة معاد نجيب غريب رسالة دكتوراه 2014 حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من (التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز) و الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية.

2 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (05) يوضح فروق ة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير الاقدمية .

المتغيرات	الأقدمية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المسار الوظيفي	أقل من 10 سنوات	16	41.94	5.07	1.66	112	0.05
	أكثر من 10 سنوات	24	44.74	5.60			
الأداء	أقل من 10 سنوات	16	80.80	7.09	0.77	112	0.05
	أكثر من 10 سنوات	24	82.06	7.67			

يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير الخبرة أو الاقدمية الموظفين ذوي أقدمية أقل من 10 سنوات (16 موظف من بين 40) في المؤسسة بنسبة أقل من 50 % بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر ب 41.94 كان اقل من المتوسط الحسابي في الأداء و الذي بلغه 80.80 كما نلاحظ نفس المعطيات في الانحراف المعياري بحيث بلغه في المسار الوظيفي 5.07 و في الأداء 7.09 هذا ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار ت " المحسوبة تساوي (1.66) عند درجة حرية (112) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

كما يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير الخبرة أو الاقدمية الموظفين ذوي أقدمية أكثر من 10 سنوات (24 موظف من بين 40) في المؤسسة بنسبة أكثر من 50 %

بحيث نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر ب 82.06. والانحراف المعياري و المقدرة ب 7.67 في الأداء كان أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 44.74 و الانحراف المعياري المقدر ب 5.60 في المسار الوظيفي.

هذا ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (0.77) عند درجة حرية (112) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية :

للتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار الت" من أجل المقارنة بين درجات العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات و العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات على مقياسي المسار الوظيفي و الأداء.

حيث توصلت النتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (05) بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المستخلصة عن عينة الدراسة أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (1.66) في مقياس المسار الوظيفي و (0.77) في مقياس الأداء وهي قيم منخفضة و غير دالة احصائيا وبناء على هذه القيمة يمكن القول أنه لا توجد فروق بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير الاقدمية برغم من وجود نسبة كبيرة من ذوي الاقدمية لأكثر من 10 سنوات, فيمكن تبرير عدم وجود علاقة عند العمال ذوي الاقدمية الأقل من 10 سنوات بقلة الوعي بمفهوم المسار الوظيفي, غير أنه قد يفسر عند ذوي الاقدمية لأكثر من 10 سنوات إلى ما يمكن أن يعود على العامل من أثر مالي من خلال اهتمامه بالمسار الوظيفي, وهذا ما نجده في دراسة مُجد أحمد عبد الله طيبيل رسالة ماجستير 2014 " تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة فلسطين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية طبقا لمتغيرات (العمر).

3 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

الجدول رقم (06) يوضح فروق بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير المستوى التعليمي.

المتغيرات	الأقدمية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المسار الوظيفي	ثانوي	10	42.38	4.55	1.77	112	0.05
	جامعي	30	40.22	5.25			
الأداء	ثانوي	10	80.45	7.09	0.79	112	0.05
	جامعي	30	81.88	9.51			

يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ثانوي (الموظفين) و المقدر عددهم (10 موظف من بين 40) في المؤسسة بنسبة أقل من 50% و هم أقلية مقارنة بالفئة الأخرى بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر ب 42.38 كان اقل من المتوسط الحسابي في الأداء و الذي بلغه 80.45 كما نلاحظ نفس المعطيات في الانحراف المعياري بحيث بلغه في المسار الوظيفي 4.55 و في الأداء 7.09 هذا ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (1.77) عند درجة حرية (112) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

كما يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (الجامعي) و المقدر عددهم (30 موظف من بين 40) في المؤسسة بنسبة أكثر من 60% و هم أغلبية مقارنة بالفئة الأخرى بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر با 40.22 كان اقل من المتوسط الحسابي في الأداء و الذي بلغه 81.88 كما نلاحظ نفس المعطيات في الانحراف المعياري بحيث بلغه في المسار الوظيفي 5.25 و في الأداء 9.51 هذا ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (0.79) عند درجة حرية (112) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

3 - مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثالثة :

للتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار الت " من أجل المقارنة بين درجات العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض (الثانوي) و العمال ذوي المستوى المرتفع (الجامعي) على مقياسي المسار الوظيفي و الأداء .

حيث توصلت النتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (06) بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المستخلصة عن عينة الدراسة أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (1.77) في مقياس المسار الوظيفي و (0.79) في مقياس الأداء وهي قيم منخفضة و غير دالة احصائيا وبناء على هذه القيمة يمكن القول أنه لا توجد فروق بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير المستوى التعليمي . عامل المستوى التعليمي .

برغم من أن نسبة كبيرة من العمال هم ذوي مستوى تعليمي عالي (جامعي) و الذي يفوق عدد العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض (الثانوي) إلا أننا وصلنا إلى هذه النتيجة والتي يمكن أرجعها إلى طبيعة النظام و آليات التطبيق في سلك الوظيفة العمومية من نظام ترقية, أو قد تكون أيضا مرتبطة بالأثر المالي كحافز للاهتمام بالمسار الوظيفي ودافع في فعالية الأداء, وهذا ما نجده في دراسة محمد أحمد عبد الله طيبيل رسالة ماجستير 2014 " تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة فلسطين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية طبقا لمتغيرات (المؤهل العلمي) .

الاستنتاج العام:

على ضوء ما توفر من دراسات سابقة، بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- ✓ لا توجد علاقة بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير الاقدمية
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي و تقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل لمتغير المستوى التعليمي ؟

من خلال ما سبق نستنتج أن كل افتراضات الدراسة الحلية لم تحقق، و التي يمكن أن تكون مرتبط بعوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في هذا البحث, أو نقص الاهتمام بأنشطة المسار الوظيفي, أو أيضا قلة المناصب مقارنة بعدد الموظفين (الترقية الداخلية).

التوصيات و المقترحات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية :

- ✓ وضع برامج واضحة و شفافة في تخطيط المسار الوظيفي لتمكين جميع الموظفين للاستفادة من هاته العملية.
- ✓ الاتصال بالهيئات المعنية في هذا الإطار بغية إعادة النظر في آليات التخطيط وتطوير المسار الوظيفي في نظام الوظيفة العمومية.
- ✓ وضع نظام ترقية واضح و شفاف و توفير فرص عادلة لكل الموظفين.
- ✓ وضع نظام عادل و فعال في تقييم الأداء على مستوى الوظيفة العمومية.

قائمة المصادر و المراجع



الكتب:

- 1) جاري ديسلر، ترجمة مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، دون طبعة، 2007
- 2) مُجَّد السيد، الإتجاهات الحديثة في الإستشارات والتدريب، الملتقى العربي السابع، جامعة عين شمس، دمشق، 6-9 جويلية، 2008.
- 3) أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، من دون طبعة، 2008
- 4) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
- 5) أحمد أبو السعود مُجَّد ، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2004
- 6) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرين، دون دار النشر، دون مكان النشر، 2000
- 7) أحمد ماهر ،. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.، الطبعة الأولى، 2005
- 8) أيمن حسن، أثر التعليم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد: 29 العدد الثاني، 2013.
- 9) جمال الدين مُجَّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003
- 10) حسن ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية اسكندرية ، طبعة 2005 ، رضا السيد ، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد، القاهرة ، طبعة 2007
- 11) حمد أبو السعود مُجَّد، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2004
- 12) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة ، ط 2004
- 13) حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة، الإسكندرية ، 2007

- (14) حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية، 2007
- (15) د. صلاح الدين عبد الباقي، " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة. طبعة 2002
- (16) د. مُجَّد حتفظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية
- (17) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: " رؤية مستقبلية" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، من دون طبعة، 2003، 2004
- (18) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2002
- (19) رشدي عبد اللطيف، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص:
- (20) رضا السيد ، قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التويدر، القاهرة ، طبعة 2007 .
- (21) سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 2007.
- (22) سمير مُجَّد عبدالوهاب - ليلي مصطفى البرادعي "إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة" مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة - جمعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية 2007.
- (23) سهيلة مُجَّد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006
- (24) سهيلة مُجَّد عباس، علي حسن على، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007
- (25) صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، ط 2002
- (26) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المكتب الجامعي الحديث، دون بلد النشر، دون طبعة، 2007

- (27) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ط 2002
- (28) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2002
- (29) علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن ، صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتب الجامعي الحديث ، الطبعة 2007.
- (30) عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية: ح " الاتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006
- (31) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
- (32) فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمت عين توتة، مذكرة ماجستير جامعة الحاج الخضر، باتنة، 2008
- (33) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، دون سنة نشر
- (34) مُجَّد جمال الكافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007
- (35) مُجَّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا لطباعة والنشر، مصر الطبعة الأولى، 2006
- (36) مُجَّد حفيظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربي
- (37) مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1، 2014
- (38) مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1، 2014
- (39) مُجَّد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1، 2014

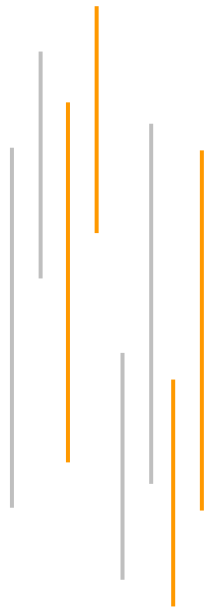
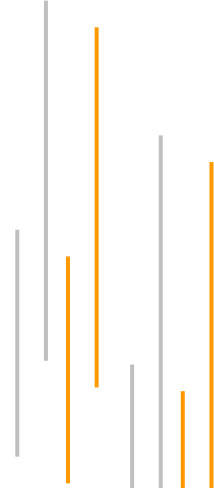
- (40) مُجَّد عبد الوهاب حسن عشمأوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط1، 2014
- (41) مُجَّد مزيان " مبادئ في البحث النفسي التربوي " دار الغرب للنشر الطبعة1999،1
- (42) محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، دار ذات السلاسل للنشر، الكويت، الطبعة الثانية، دون سنة نشر ، ص: 463.
- (43) المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، من دون طبعة، 2000، ص: 267.
- (44) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الأردن، بدون طبعة، 2004
- (45) مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، ط2000
- (46) مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2000
- (47) مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2000
- (48) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 1990، ص 83
- (49) مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، المملكة الهاشمية الأردنية ، ط 1 2003،
- (50) مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، المملكة الهاشمية الأردنية ، ط 1 2003،
- (51) مهدي حسن زويلف ، "إدارة الأفراد"، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية طبعة أولى 2003
- (52) مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد" ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، طبعة أولى

- (53) مهدي حسن زويلف، "إدارة الأقراد"، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية طبعة أولى 2003
- (54) مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002 المملكة الهاشمية الأردنية
- (55) مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002 المملكة الهاشمية الأردنية
- (56) مؤيد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- (57) وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004.
- (58) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، بيروت، بدون طبعة، 2004
- (59) يرك بريس "مهارات الإدارة في 24 ساعة"، علم نفسك بالطريقة المثلى ، مكتبة لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر الطبعة 2003.

المراجع باللغة العربية:

- 1- Bernard Martory, danialcrozet, crestion des ressources Humaines, biême édition, paris : Dunod, 2005

الملاحق



تقييم الأداء المهني و علاقته بتخطيط المسار المهني

دراسة ميدانية " بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب " -مسيلة-

استمارة مقدمة لنيل شهادة ماستر

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص . تنظيم وعمل

يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الهادفة إلى معرفة الاجتماعية ، و نحيطكم علما أن بيانات هذه الاستمارة سرية و لا تستعمل الا في أغراض البحث العلمي، و المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية، لهذا نرجوا منكم قراءة الأسئلة جيدا و الإجابة بنزاهة و موضوعية، يرجى وضع علامة (X) في الخانة المختارة و كتابة الإجابة المطلوبة على الأسئلة.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - الأقدمية

أكثر من 10 سنوات

أقل من 10 سنوات

2 - المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالمسار الوظيفي(المهني)

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	لديك وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي			
02	تمتلك القدرة على تخطيط مستقبلك الوظيفي لعلمك بطرق و أساليب تخطيط المسار الوظيفي			
03	تشارك مع إدارتك في تخطيط مسارك الوظيفي			
04	كان لديك الحرية في تخطيط مسارك الوظيفي			
05	منصب عملك الحالي له صلة بأقدميتك			
06	توجد صلة بين مستواك العلمي ووظيفتك الحالية			
07	تعتقد أن تطور المسار الوظيفي ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية و الشخصية			
08	تشغل منصبك و أنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك			
09	يساهم الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحسين صور المؤسسة لدى العاملين			
10	توفر إدارتك فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم في المراكز الوظيفية			
11	غالبية الترقية تمنح بناء على الجدية و المثابرة في العمل			
12	آليات الترقية في النظام العمومي مساعدة على فعالية الأداء			
13	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي و خبراتي ودرجتي الوظيفية			
14	ترقيتي في درجات الوظيفية كان أساسها الفعالية في الأداء			
15	يتاح للموظف المشاركة في رسم البرنامج التكوينية			
16	التحاقك بالدورات التكوينية يساهم في رفع مستوى أدائك			
17	تبدل المؤسسة جهودا كافية في تطوير موظفيها			
18	استفدت من برامج تكوينية عديدة في المؤسسة وهي كافية لتحسين أدائي			
19	يساهم التكوين في تذليل الصعوبات التي تتلقاها في العمل			

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بتقييم الأداء

الرقم	العبارة	منخفض	منخفض جدا	محايد	مرتفع	مرتفع جدا
01	حرصك على تحقيق الأهداف العامة.					
02	تخطط للعمل قبل أدائه.					
03	التنظيم في المهام ووجبات العمل					
04	الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية و جودة العمل.					
05	التنسيق مع الآخرين في أدائك لعملك					
06	حجم العمل اليومي الذي تنجزه					
07	نسبة ما يتم تنفيذه مقارنة بالخطط و البرامج المرسومة					
08	مستوى مساهمتك في التجديد و التطوير					
09	انجاز العمل في الوقت المحدد					
10	قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل					
11	قدرتك عن تصحيح الأعباء الناجمة عن أدائك لعملك					
12	رغبتك في انجاز الوجبات و المهام المحددة في الوقت المحدد					
13	تقيدك و التزامك بأنظمة العمل					
14	مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة					
15	تنفيذك للأوامر و التعليمات الصادرة من رؤسائك فيما يخص العمل					
16	عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل					
17	ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها					
18	قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة					
19	تعاونك مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة					
20	قدرتك على الاتصال برؤوسك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل					

