

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص: تسيير

أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية  
- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته سعيدة

إعداد الطالب: أرزي فتحي

الأستاذ المشرف: بندي عبد الله عبد السلام أستاذ التعليم العالي جامعة تلمسان

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د دربال عبدالقادر
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بورحلة علال
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د. بن عبو الجيلالي

السنة الجامعية: 2012-2013

" اللهم إني أسألك علما نافعا

ورزقا طيبا وعملا متقبلا "

الشكر

أشكر

الله الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة

والأستاذ بندي عبد الله عبد السلام

وكل الأساتذة على مساعداتهم ومساندتهم لي

و خاصة الأساتذة الذين قبلوا الاشراف على هذا العمل

## إهداء خاص

إلى..

روحي والدي الطاهرتين، رحمهما الله.....برا و إحسانا

زوجتي الغالية... لوقوفها و صبرها معي ،

أولادي الأعتاء... متمنيا الإستمرار في المنهج و الطريق،

أختي الحبيبة... وزوجها المحترم و أبنائها الكرام،

الإخوة عبد اللاوي إبراهيم و بلعربي عبد القادر،

وإلى... كل من أحبني في الله

## • تمهيد

في ظل التغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية، و السياسية و الثورة التكنولوجية التي جعلت المؤسسة تفرض نفسها لتكون حجرة أساس لدعم الاقتصاد الوطني ككل. بحيث تمر هذه المؤسسات في عالم اليوم بالعديد من التغيرات القائمة على المعرفة و الذي يتميز بانتشار ظاهرة العولمة و المنافسة الحادة و ثورة في نظم المعلومات والاتصال، حيث ركزت هذه المؤسسات بشكل كبير على إدارة أصولها المعنوية غير الملموسة مثل القدرات المعرفية و الابتكارية للعاملين والبحوث والتطور والتي يعتبرها العديد من الباحثين الثروة الحقيقية للمؤسسات وهي ما يطلق عليها رأس المال الفكري<sup>(1)</sup>، في حين انخفض الاهتمام بالأصول المادية و بمدى مساهمتها في العملية الإنتاجية نظرا كون هذه الأصول تتآكل بمرور الزمن إما نتيجة للاستخدام أو لانخفاض قيمتها السوقية.

ووسط هذه التحديات أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات في بيئة اقتصاد المعرفة تتمثل في محاولة بناء و تنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى و لو بجذب العناصر الفكرية المتميزة عند المنافسين، حيث أصبحت معظم المؤسسات على علم و وعي كامل بأن القيمة الحقيقية للمؤسسات لا ترجع إلى العوامل المادية فقط و لكن ترجع إلى عوامل أخرى معنوية و فكرية ربما تكون أكثر أهمية و تتمثل في العناصر البشرية الذي يعتبر الأساس في ابتكار التقنيات و تنفيذ الخطط الساعية للبناء و تنمية القدرات في جميع مجالات العمل، كما يعتبر الإنتاج العقلي الابتكاري.

و في إطار ما سبق فإن دراستنا سوف تعالج قضية إدارة هذا العنصر البشري و علاقته بالقدرات التنافسية للمؤسسة ، حيث سنحاول من خلال ذلك التعرف على دور الفرد في تحقيق

<sup>1</sup> د. جودة عبد الرؤوف زغلول، إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية و التقرير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول 2002 ص 130.

البقاء و النمو في المؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة والتكنولوجية، الهدف من خلال هذه الدراسة أيضا للتوصل إلى إطار مقترح لتنمية و تطوير هذه الأصول الفكرية المتاحة للمؤسسات من خلال دراسة المسيرة الوظيفية لهؤلاء الأفراد داخل المؤسسات خاصة منها الجزائرية وبالتالي تأثيرها على الأداء، من خلال العلاقة المتواجدة بين الفرد و المؤسسة من جهة و مسيرتهم الوظيفية و الأداء من جهة ثانية.

و بما أننا أشرنا إلى هذا العنصر الفعال فسوف نشير إلى المكان الذي سوف ينشط فيه هذا العنصر البشري كونه موضع دراسة كنواة أساسية لبناء الاقتصاد المؤسسة، و تحقيق الكفاءة الإنتاجية ولعل تناول المؤسسة كعرف اقتصادي يوفيهما حقها فهي تمثل الخلية الأساسية لنسيج كل اقتصاد و هذا من خلال تعاريفها المتعددة فمنهم من عرفها كونها الوحدة التي تجمع فيها ، و تتسق العناصر البشرية و المادية نشاطها الاقتصادي MRUCKY و منهم من عرفها على أنها عدد كبير من أفراد يعملون في نفس الوقت تحت إدارة رأسمال، و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع " MAX"، و من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المؤسسة تستعمل عدد كبير من الأفراد، وتنتهي لمجرد انتهاء الإنتاج و لذلك جاءت تقارير أكثر شمولية حيث يعرفها LE BERTON على أن المؤسسة كل شكل منظم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج السلع و الخدمات لسوق، في حين يقول FRANCOIS المؤسسة تجمع أشخاص ذو كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال، و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، أعلى مما يكلفه.

من خلال كل هذه المفاهيم يمكن أن نعرف المؤسسة كتنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي هدفه جمع عوامل إنتاج من أجل إنتاج أو تبادل أو تقديم خدمات أو كلاهما مع أعوان اقتصاديين آخرين.

و التحدي الذي يواجه أي المؤسسة الآن يتمثل في نقص الكفاءة البشرية ذات أهمية بالغة

مما يجعل الناحية الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية، حيث أن الفرد يسيطر على النواحي الفنية و يستطيع التأثير على كفاءتها، ومن خلال هذا المنطلق تأتي أهمية الموارد البشرية كونه عنصر إنتاجي أكثر تقلبا وتغيرا، و أصعب في التنبؤ بسلوكه المستقبلي ولذلك فالرغبة في رفع الكفاءة إنتاجية تلقى مزيدا من الأهمية على إدارة أفراد باعتبارها أداة التي من خلالها يتم توجيه طاقات الأفراد، هذه الأخيرة تمثل أحد أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة، حيث أن الشيء الذي لا يمكن إنكاره و التغاضي عنه هو سعي الفرد للحصول على مهنة أو وظيفة يحقق من خلالها أهدافه المسطرة و طموحاته و مسؤوليات أكثر و جدية تفتح له طريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا و عمليا و لكن الشيء الأهم أن هذا لا يتم إذ لم يحقق التوافق و التناسق بين الطرفين (الفرد والوظيفة) أي العوامل الخاصة بالفرد و تطابقها و العوامل الخاصة بالمؤسسة، و بالتالي ما مدى تأثيرها على الأداء الفردي من جهة و المؤسستي من جهة أخرى. و من خلال هذه المقدمة نرى الأهمية الكبرى التي تكتسي دراسة تسيير المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة.

### • أهمية دراسة المسار الوظيفي

إن تسيير المستقبل الوظيفي يأخذ أهمية بالغة بالنسبة للفرد، والجهاز الذي يعمل به كونه يسعى إلى تحقيق أهدافه التي يسعى إليها العاملون و المؤسسة في نفس الوقت، فتنمية وتطوير المسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية فهو الوسيلة لزيادة فعالية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتمائهم للعمل. و هذا ما يجعلنا نذكر أهم العوامل الرئيسية التي تعطي الأهمية الكبرى لدراسة هذا المسار و منها كون المسار الوظيفي يساعد و يساهم في نجاح عملية التخطيط بما يتحقق زيادة رغبة الأفراد في العمل و التحفيز و الرضا في العمل و إشباع حاجاته و الولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى خفض دوران العمل، و يساعد في تدريب الأفراد و تطويرهم في مواقع العمل المختلفة و تشخيص القدرات غير المستغلة و تطويرها عند الأفراد و تشجيعهم و الاستفادة منهم،

إضافة إلى أن الدراسة تساعد على خلق التوازن بين الفرد و المؤسسة (الوظيفة)، كما يساعد الأفراد على إيجاد وظائف تتناسب و قدراتهم و مؤهلاتهم العلمية و المعرفية من جهة و يساعد على اكتشاف الأفراد الغير مرغوب فيهم وبالتالي مساعدتهم على إيجاد وظائف أخرى خارج المؤسسة حتى لا يكون عالة على المؤسسة، و حتى لا يقفون أمام التطور و النمو المسطر و المخطط من قبل المؤسسة، و لكن هذا التخلص من هؤلاء العمال يكون بكرامة بمقابل ما قدموه من خدمات سابقا مع المحافظة على صورة المؤسسة من جهة أخرى .

إن تسيير المسار الوظيفي للأفراد يدفعهم إلى زيادة مؤهلاتهم و قدراتهم في الدراسة و التدريب بما يزيد من تمتيتهم و زيادة أدائهم الفعال في المؤسسة، و هذا ما نستنتجه على أهمية الدراسة التي تكمن في أن المؤسسات تهتم بتطوير المسار الوظيفي للأفراد لعدة اعتبارات منها التوفير حاجتها من الموارد البشرية والرفع معنويات الموظف وذلك بتحقيق تطلعاته، كما أن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

إن الأهمية تكمن في أن المؤسسات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي الجمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، كما تسمح الدراسة في إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وستحسن فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا وسيزيد من جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج و بالتالي لتحقيق الولاء الوظيفي للشركة.

إن تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من



وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً، و هكذا فتحسين سمعة المؤسسة، إذا أدرك العاملون أن مؤسساتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المؤسسة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المؤسسة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

و هكذا نرى من أهمية كبرى في دراسة هذا الموضوع و البالغ الأهمية كونه يهم كل واحد منا فهو يسعى لتحقيق أهداف الأفراد و المؤسسة و بالتالي تخفيف القيود على حركة العمالة من جهة و التقليل من تقادم العمال و بالتالي تقليل تكلفة العمالة من جهة أخرى.

كما أن هناك الأسباب العديدة التي تسمح لنا بدعوة المؤسسة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف من حيث إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح و كذا إن المؤسسات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك اكبر جاذبية من تلك المؤسسات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

### • الدراسات السابقة

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

#### 1- الدراسات في البيئة العربية:

الدكتور أبو تايه 2001، بنيت هذه الدراسة في العوامل على التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على موظفي شركة الإتصالات الأردنية، حيث أعتمد على العوامل الهيكلية و العوامل السلوكية و اللذان يتكونا من الأبعاد التالية: مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة و الإشراف، الحوافز، نوعية العلاقات بالمؤسسة، درجة وضوح المهام،

مقدار التحدي الوظيفي. و تأثيرها في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي ، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل و التكيف مع التغير في المسار الوظيفي و أوصلت الدراسة إلى الاهتمام بالمراكز الوظيفية و الحوافز لزيادة دافعية العمل.

**الدكتور حسين حسن عمار 1983**، هنا الدراسة تمحورت في مجال الترقية كدعامة في نظام المسار الوظيفي بالخدمة المدنية، حيث بين الأهمية الترقية في تحقيق التقدم و الإستقرار الوظيفي للعاملين و تطبيقاتها بالمملكة السعودية، كما شملت نظام الأقدمية و الجدارة، كما يجب الأخذ بعين الإعتبار كل من العوامل الرئيسية منها الأداء و الشخصية و الخبرة المهنية.

**الدكتور سمير عسكر 1990**، هنا الدراسة كانت حول المسار الوظيفي و التطبيع الاجتماعي في المؤسسات الحديثة، دراسة تحليلية لجانب التوافق و التعارض، و قد هدفت الدراسة إلى تحليل أهداف المسار الوظيفي للفرد، و عمليات التطبيع الاجتماعي في المؤسسات العربية، ثم توضيح مراحل تطور المسار الوظيفي، و قد توصلت الدراسة إلى التوافق و التكامل بين أنشطة التطبيع الاجتماعي، و تطوير المسار الوظيفي للفرد يحقق أهداف الفرد و المؤسسة و هذا يحقق فعالية أكثر للمؤسسة.

**الدكتور العواملة 1995**، بنيت هذه الدراسة حول واقع المسار الوظيفي في الإدارة العامة، حيث جرت الدراسة في عينة تتكون من مجموعة مختلفة المستويات (عليا، وسطى و دنيا) في الخدمة المدنية، حيث أخذت عينة عشوائية ب 50 % و توصلت الدراسة إلى ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفي و هناك معوقات للمسار الوظيفي، و قدمت توصيات بضرورة الإهتمام بموضوع المسار الوظيفي من خلال التوعية، و ضرورة ربط المسار الوظيفي بالحوافز و الأداء و الرقابة.

## 2- الدراسات في البيئة الغربية:

**2001 Jennifer M. Chris**: بنيت هذه الدراسة في دعم العاملين و تطوير المسار الوظيفي لهؤلاء العاملين، حيث تناولت العلاقة بين مسار المسؤولين و رضاهم و ولاؤهم للمؤسسة، حيث كشفت الدراسة بأن المرؤوسين الذين يعتقدون بأن رؤسائهم يمنحهم الثقة في أداء الوظيفة، هم أكثر ولاء لمؤسستهم، كما لم تتوصل الدراسة إلى علاقات بين دعم المشرفين و تعرف التطوير و تخطيط المسار الوظيفي، ولكن هناك علاقة بين هذا الدعم و الولاء و الرضا الوظيفي.

**2000 James J.**: بنيت الدراسة حول الحفاظ على الرضا لتحقيق الوظيفي عن المسار المهني، الذي بينت بأنها مهمة صعبة بالنسبة للمسؤولين، على الرغم من التحفيز المالي، شملت الدراسة 151 عاملا و استخدم في التحليل أساليب عديدة منها، ( $X^2$ , T-test, ANOVA)، حيث أشارت النتائج المبحوثين الذين شعروا برضا وظيفي أكبر عن مسارهم.

**1999 Baruch**: لقد بنيت هذه الدراسة على إطار نظري من جهة و اختباري إحصائي من جهة ثانية، بحيث أستخدم فيه مقاييس الإحصاء الوصفي لبيان تطبيقات المسار الوظيفي (من تخطيط و إدارة العاملين لمسارهم)، وتوصي الدراسة لتطوير إستراتيجية تخطيط و إدارة المسار الوظيفي و مدى اختبار فاعلية هذه التطبيقات، و مدى تحقيق الارتباطات الداخلية لهذه التطبيقات.

**1996 Kerry et Kris**: بنيت هذه الدراسة في نطاق خدمات تطوير المسار الوظيفي و طبيعته ضمن المؤسسات، و قد ضم مجتمع الدراسة جمع من المؤسسات القطاع العام منه و الخاص في مدينة Alberin Calgary بلغت 30 مؤسسة، استخدمت في المقابلة استبانة (تطوير المسار الوظيفي)، تضمنت ثلاثة متغيرات هي: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي و تخطيط الحياة، من التساؤلات كيف تفهم المؤسسات تطوير مسار العاملين؟ ما هو هدف المؤسسة بإستخدام خدمات تطوير المسار؟ و توصلت الدراسة أن السعي في تقديم خدمات تطوير

مسار أخرى يجب أن تتوافق مع مستوى التدريب الأعلى مع الاستعانة بمستشارين من أجل التخطيط لتصميم و تسليم خدمات تطوير مسارات أكثر فعالية.

**1996 Marilyn & Elizabeth**: بنيت هذه الدراسة في حدود عدة قضايا ترتبط بتطوير المسار، الترقية، التدريب، و هذا في إحدى المؤسسات الكبرى، و كانت العينة تشكل 495 مسؤول، و أوضحت النتائج أن 43 % من المبحوثين تتقصم معلومات توجيه المسار و هذه عقبة مهمة بوجه تطور المسار الوظيفي، وأن 79 % بحاجة إلى تعليم يتعلق بكيفية إدارة وظائفهم و تشجيعهم في مساراتهم، و أن 55 % يعتقدون بأن الأحداث غير الرسمية لها تأثير معنوي على إتخاذ قرار الإختيار.

**1994 Christopher**: بنيت تلك الدراسة حول التأثيرات المرتبطة و المنفصلة لإدارة مسار المؤسسة و إدارة المسار الفردي في نجاح مسار العاملين، موضحاً بأن فاعلية المسار هي مسؤولية الفرد و المؤسسة معاً، شملت العينة 129 فرد من الإطارات، استخدمت أساليب إحصائية مثل الارتباط، التباين و الانحدار، و أوضحت النتائج أن الارتباطات كانت إيجابية، مؤكدة العلاقة بين إدارة المسار الفردي مع مسار المؤسسة و أثرها في فاعلية المسار الوظيفي و رضا المسار الوظيفي.

**1965 Oscar Grusky**: هذه الدراسة التي قام بها هدفت إلى معرفة العلاقة بين حركية المسار الوظيفي و الولاء التنظيمي، و قد أظهرت عدم وجود علاقة مجددة بين الارتقاء الوظيفي كجزء من الحافزية للعمل، و بين الولاء التنظيمي، كم أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية و قوية بين الصعوبات التي يواجهها الفرد في الحصول على الحوافز و بين المستوى الولاء لديه.

**1982 Susan Rhodes**: هذه الدراسة التي قامت بها بعنوان نموذج متكامل في تغيير المسار الوظيفي، أشارت الدراسة إلى نقص الأبحاث في مجال تغيير المسار الوظيفي مردها غياب نموذج نظري و عملي شامل و واسع، و اقترحت الدراسة نمودجا لتغيير المسار الوظيفي يعتمد على

أساس البحث، و نظريات ترك العمل في هذا المجال، و يمكن تفسير عمليات تغيير المسار الوظيفي من خلال النموذج.

**1988 Kanchier et Unruch**: هذه الدراسة التي قام بها هي وجود علاقة وثيقة بين المراحل العمرية (دورة حياة الفرد) و بين مراحل المسار الوظيفي من حيث النمو و التطور والنهائية، كما بينت الدراسة أن هذه المراحل تخضع لمؤثرات إيجابية و أخرى سلبية تؤثر في الخيارات الوظيفية و التقدم فيها.

**1992 Marvery et Brown**: في هذه الدراسة التي قام بها أظهرت عدم وجود علاقة بين برامج تخطيط و إدارة المسار الوظيفي و بين كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي.

**1983 Korn & Ferry International**: هذه الدراسة التي تبنت العوامل الشخصية المؤثرة في نجاح المديرين في مسارهم الوظيفي، و قدمت المؤسسة ستة عوامل في هذا المجال منها، الهمل الدعوب، الطموح، القدرة على التعامل، التوقيت المناسب، الإهتمام بالنتائج، و الرغبة في تحمل المسؤولية.

**جامعة كاليفورنيا 1979** ، أما هذه الدراسة التي قام بها حول برنامج لتطوير المسار الوظيفي، تبين أن المشاركين في البرنامج أحرزوا تقدما في مساراتهم الوظيفية و عملوا على تطوير قدراتهم من خلال التدريب و التعليم المستمر، كما بينت الدراسة أن معنويات المشاركين في البرنامج قد سجلت ارتفاعا مهما من خلال التغيير في اتجاهاتهم و تحسين أدائهم.

من خلال العرض السابق لنتائج بعض الدراسات السابقة المحصل عليها ، والتي تدور حول كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي من جهة و كذا ما يتعلق بتقييم الأداء من جهة ثانية، و نلاحظ أيضا تمركزت الدراسة حول المسار الوظيفي وعلاقته والرضا الوظيفي، وأيضا العلاقة مع الولاء الوظيفي، و الأخرى بالتنوع الاجتماعي للمؤسسات، و بالتالي لم تكن هناك دراسة تهتم

بالمسار الوظيفي و علاقته بالتقييم رغم الأهمية الموجودة، و على هذا الأساس قمنا بهذه الدراسة التي تبين العلاقة بين المسار الوظيفي وعملية تقييم الأداء، و بالتالي تأتي هذه الدراسة لاستكمال الجوانب النظرية والعلمية التي تعالج المورد البشري من ناحية الوظيفة و المؤسسة معناه الفرد و الوظيفة من خلال مساره الوظيفي و كيفية مرورها بتقييم نشاطه و أدائه العملي و الوظيفي و هل حقا الفرد المناسب هو في الوظيفة المناسبة.

### • إشكالية الدراسة

إن قيمة أية مؤسسة إنما تتحدد و تنمو و تتطور من خلال تكامل بين العديد من العناصر المادية و البشرية و التنظيمية، و يعتبر العامل البشري لقيمة المؤسسة هو العامل البارز و العنصر الحاسم في نمو قيمة التنظيم حيث أن الفرد بتميزه و قدراته على العمل و التفكير المبدع و الرؤية الخلاقة هو مصدر رأس المال الفكري بالمؤسسة و بالتالي بالرغم من أنه أكبر و أكثر الموجودات قيمة في هذا القرن خاصة في المؤسسات القائمة على المعرفة إلا أن هناك جوانب التي ترتبط بتحديد و قياسه و إدارته في العديد من المؤسسات الجزائرية الأمر الذي يحد من قدرة هذه المؤسسة على مواجهة المنافسة المحلية و الدولية الحادة.

و لذا يجب أن تحقق عملية التوافق بين الفرد كعنصر بشري فعال و كفاء من جهة و المؤسسة كتنظيم من جهة أخرى بما فيها من وظيفة و عمل حيث سوف نرى أن كل عنصر سيبحث عن آخر و المرحلة الأمثل هو تلاقي الاثنين في نفس النقطة أي نقطة التعادل بينهما و قد يفي أيضا عدم التوازن لفقدان المؤسسة جزء من الكفاءة ، و العمالة لديها و التي يمكن أن تكون أفضل ما تملكه المؤسسة، لذلك على المؤسسة أن تسعى إلى خلق وظائف، و فرص عمل أفضل و ذلك لمساعدتهم لإمتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات و كذلك من خلال إعادة النظر فيما يسمى بالمسار الوظيفي .

على هذا الأساس يمكن اعتبار المستقبل الوظيفي كأحد الأعمدة الرئيسية في سير إدارة الموارد بشرية، و إن لم نقل بأنها العمود الفقري لها وذلك لجمعه بين عنصرين بارزين ، وهما الفرد و الوظيفة حيث يفضلهُ يتم تحقيق التوازن بينهما بمعنى آخر تطبيق منهجية أو المقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب".، فالإشكالية المطروحة في دراستنا هي: **كيف يتم تسيير المسار الوظيفي للعاملين؟ و ما أثره على أداء هؤلاء العمال داخل المؤسسة الجزائرية؟**

### • فرضيات الدراسة

على هذا الأساس سوف نقوم بالبحث على أربعة فرضيات أساسية هي:

الفرضية الأولى: المستوى التعليمي له تأثير على الأداء.

الفرضية الثانية: التدريب له تأثير على الأداء.

الفرضية الثالثة: التجربة المهنية ليس لها تأثير على الأداء.

الفرضية الرابعة: الحوافز لها تأثير على الأداء.

### • أهداف الدراسة

عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة، فنحن نتحدث عن حقيقة لا يمكننا نسيانها، هي المستقبل الوظيفي الذي يبين للفرد مسار خدمة الوظيفية في المؤسسة و بالتالي يجعله مسارا إلى التنمية ذاته و هذا قصد الحصول على أعلى مهن و الوظائف، و كذا المؤسسة التي يشغل فيها هذا الفرد من حيث مكانتها و مسيرها.

عند الحديث عن المستقبل الوظيفي ، معنى ذلك أن الحديث يدور حول شيء هام بالنسبة لكل من يعمل في المؤسسة، و بشكل خاص لفئة حملة المؤهلات العلمية و الكفاءات و القدرات فإدارة الموارد البشرية تقوم بعملية تنظيمية تتمثل في رسم الأطر العامة، التي يتم على أساسها تحديد مستقبل الموارد البشرية الوظيفية العاملة، و خط سير حياتها الوظيفية منذ تعيينها بالمؤسسة حتى ساعة بلوغها سن الإحالة إلى التقاعد ( معناه مسيرته).

طبقاً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فإن توافر المكان المناسب في لشخص المناسب. نستخلص أنه يقع على عاتق الوحدة التنظيمية عبئ إيجاد فرص التوظيف الملائمة لكل فرد لديه قدرات، ومهارات يمكن توظيفها لتحقيق منافع مشتركة بين الفرد، و المؤسسة والمجتمع على حد سواء، ولكن هذه الأخيرة لن يحدث إلا من خلال التفاهم المشترك بين الفرد و المؤسسة الذي قوامه مدى ملائمة العوامل الشخصية بالفرد مثل المهارات، و الخبرة و الطموحات من جهة، و العوامل الخارجية الخاصة بالمؤسسة مثل: خصائص و متطلبات العمل من جهة ثانية وهكذا كيف تصور الأفراد بدون تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة؟ بدون تسيير المسار الوظيفي كيف يمكن إختيار الموارد البشرية و كيف يمكن تحديد المستقبل الوظيفي للفرد و كيف نتأكد من موائمة بين إمكانيات الفرد و المتطلبات الوظيفية، و كيف نخلق وظائف و مهام ملائمة لكل فرد فعال، و كيف نرفع مهارات ، وقدرات الموارد البشرية و كيف يتم تقييم أداء الأفراد و تحفيز المتميزين منهم؟

على ضوء مشكلة الدراسة و الفرضيات المطروحة يمكن القول بأن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

أ- تأصيل مفهوم المسار الوظيفي و تحديد مكوناته الرئيسية و العمل على إيجاد مجموعة من المعايير و المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس و تقييم هذا المفهوم بمراحله المختلفة.

ب- إيجاد المخرج الرئيسي و الفعال من أجل التوفيق بين الفرد و الوظيفة حتى نتمكن من جعل الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة و بالتالي تكون الفكرة عامل أساسي لاستمرار المؤسسة و بقائها في ظل العولمة و المتطلبات التقدم و التطور التكنولوجي.

ت- التعرف على مدى دعم المؤسسة الجزائرية لعمليات الابتكار و الإبداعات المتوفرة لدى الأفراد خاصة خلال مسيرتهم الوظيفية، و بالتالي كيفية تقييم أداءهم.



- ث- التعرف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية العنصر البشري و مكوناته الفكرية و دوره في تحقيق البقاء و النمو و الاستمرارية للمؤسسة.
- ج- محاولة للتوصل إلى إطار مقترح لإدارة و تنمية الفرد بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة
- ح- التعرف على أهم الجوانب القيود و المعوقات التي تقف في وجه المسار الوظيفي و تعرقل عملية تسيير هذه المسيرة و تسبب بالتالي فشل المسار الوظيفي.
- خ- تحديد المشاكل التي تقف في طريق تخطيط المسار الوظيفي والعمل على حلها.
- د- العمل على رسم صورة حقيقية و تفصيلية على مسار الفرد داخل المؤسسة خاصة الجزائرية و مدى تأثيرها على الأداء.

### • أسلوب الدراسة

لقد تم أسلوب الاعتماد على الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية أي التطبيقية لتحقيق أهداف الدراسة، كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة النظرية " المكتبية ":

لقد اعتمدت في دراستي النظرية حول انتقاء و جمع بعض الكتب منها العربية و الأخرى الأجنبية و بعض المجالات و كذا معلومات حول الدوريات التي سبق و أن تكلمت في موضوع المسار المهني و كذا الآثار المترتبة عنه من أداء و تدريب و تكوين و ما شابه ذلك أو بعض جوانبه الفنية و الفكرية، إضافة إلى بعض الإحصاءات و التقارير التي تصدرها بعض الشركات الجزائرية، دون أن ننسى المراسيم و القرارات و المقررات التي تصدر من حين إلى آخر و التي تخص الموضوع في الدولة الجزائرية بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، خاصة منها الجرائد الرسمية.

الدراسة النظرية " الميدانية ":

لقد تم الاعتماد في دراستي التطبيقية بإجراء بعض المقابلات الشخصية للمؤسسات الجزائرية و كذا بعض أساتذة الكليات الاقتصادية منها عبر بعض الولايات خاصة منها ولاية تلمسان و ولاية سعيدة و ولاية وهران من جهة ، كذا أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية و خاصة حتى يتسنى لي إعداد برنامج حول المسار المهني للأفراد دخل المؤسسة.

و يتضح هذا فيما يلي:

#### أ- المقابلات الشخصية:

- تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في المؤسسات.
- تم إجراء مقابلات أيضا مع مدير إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- تم إجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح منها مصلحة التكوين و التطوير، مصلحة التقييم ...
- تم إجراء مقابلات مع بعض الأساتذة و الدكاترة المختصين في إدارة الموارد البشرية عبر بعض الكليات الجزائرية.
- تم إجراء مقابلات مع بعض الأساتذة و الدكاترة المختصين في إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال خارج الوطن من سوريا و الأردن و مصر.

#### ب- قوائم الاستقصاء:

لقد قمت بإعداد ثلاثة قوائم استقصاء و لقد تم توجيهها إلى ثلاثة فئات رئيسية:

➤ أعضاء الإدارة العليا ( الكوادر و الإطارات )

➤ مستخدمو الإتقان

➤ مستخدمو التنفيذ

## • هيكل الدراسة

لقد قمت بإعداد هذه الرسالة عبر أربعة فصول رئيسية نظرية، يتضمن الفصلين الأولين المسار الوظيفي أما الفصلين الثالث و الرابع فيمثلان تقييم الأداء و أخيرا الفصل التطبيقي الذي يمثل مدى العلاقة بين الفصلين الأولين و الأخيرين معنى المسار الوظيفي و تقييم الأداء من الناحية التطبيقية ، و نلاحظ بأن كل فصل يبدأ بمقدمة بسيطة تعبر عن المدخل الرئيسي للفصل، و تم تقسيم الفصول إلى مباحث ثانوية ثم مطالب. و يمكن إدراج هذه الفصول من خلال التفاصيل التالية:

**أ- الفصل الأول:** يتمحور في إعطاء توضيح و تحاليل قيمة فيما يخص ماهية تنمية وتطوير المسار الوظيفي، حيث يتناول مفهوم المسار الوظيفي مع أهم التسميات التي يحتويها وأهميته التي يكتسبها داخل المؤسسات ، كما يبين أهمية تطوير و تنمية نشاط المسار الوظيفي، و كيف يمكن تخطيطه والهدف منه، مع إبراز مداخل و طرق الرئيسية لإدارة هذا المسار الوظيفي، و كذا تفسيراً عاماً يتمحور في نماذج المسار الوظيفي الذي يتمثل في نموذج ميلر و فورم و نموذج هول و نوجيم و نموذج تشين و نموذج سوير وأخيراً نموذج جرينهوز و كالانان، كما يندرج أيضاً تحت هذا الفصل تبيان مراحل الأساسية التي يمر بها و نختمها بتحليل الاعتبارات التي تحدد فعاليات تسيير المسار الوظيفي و كيفية تطبيق المنهج التفكير الإستراتيجي في إعدادة و ما هي التكلفة و العائد (كمياً) في نظام المسار الوظيفي.

**ب- الفصل الثاني:** يتمثل هذا الفصل في تحليل مفصل لسياسة الحركة الوظيفية في المسار الوظيفي، مبينا فيه أنظمة المسار الوظيفي ونجاحه، و هذا من خلال إعطاء كل ما يتضمنه العامل منذ دخوله المؤسسة إلى حين خروجه (معناه مسيرته المهنية). كما يندرج تحت هذا الفصل تحليل مفصل لنظام الحركة الوظيفية للمسار الوظيفي من عملية الإدماج و التثبيت و الترسيم و الترقية و التنزيل الوظيفي و التعاقب الوظيفي... ثم نختم هذا عبر تبيان النجاح في المستقبل

الوظيفي و اتجاهات المعاصرة نحو تنميته، مع رسم السلم الوظيفي وتوطين الوظائف والعوامل المتحكمة في نجاح المسار الوظيفي و كذا الخطوات المتبعة لإدارة المستقبل الوظيفي بفاعلية.

**ت- الفصل الثالث:** يتمحور في وصف دقيق لماهية ومفهوم تطوير تقييم الأداء مع إعطاء مختلف المفاهيم الأساسية و الأهمية التي يكتسبها داخل المؤسسات، مع إبراز أهم الخصائص التي يتصف بها، ثم قمنا بتوضيح جميع المراحل التي يمر بها تقييم الأداء مع تحديد فوائده و معاييرها. هذا إضافة إلى معرفة سياسة محددات و معدلات الأداء و كيفية وضعها مع إبراز شروط تقييم الأداء و تصنيف خطوات تنفيذه و أخيرا تحليل و توضيح عناصر تقييم الأداء و إستخداماته.

**ث- الفصل الرابع:** لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء تحليل مفصل حول أساليب و طرق قياس تقييم الأداء مع تحليل كل طريقة و كل أسلوب، منها التقليدية، الحديثة و كذا المستحدثة، ثم انتقلنا إلى تحليل أدوات و طرق قياس تقييم الأداء كل طريقة على حدة، كما برزت من خلال هذا الفصل المشاكل و العوائق التي تقف أمام قياس تقييم الأداء و أسباب فشله و بالتالي إبراز الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء و اختتمت ببعض الإرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال.

### ج- الفصل الخامس (الجانب التطبيقي):

في الأخير تم تطبيق كل ما هو مذكور في الفصول النظرية الأربعة و التوصل إلى العلاقة المذكورة سابقا بين تسيير المسار الوظيفي و تقييم الأداء، و هذا من خلال وضع استبيان لعمال مؤسسة الأسمنت بسعيدة، و تحليله بإستخدام نموذج SPSS، حيث تم إختيار مؤسسة الإسمنت بسعيدة كونها من أكبر و ابرز المؤسسات على مستوى دائرة الحاسنة بصفة خاصة و ولاية

سعيدة بصفة عامة. كون أيضا أن مؤسسات الإسمنت على مستوى التراب الوطني هي ضئيلة جدا، تعد على الأصابع و بالتالي تناول هذا الفصل ما يلي :

▪ الدراسة التطبيقية التي مست المؤسسة الوطنية للإسمنت الحاسنة سعيدة الجزائر .

من خلال الأسئلة الموجهة لرئيس قسم الموارد البشرية من جهة و الاستبيان الموجه لكافة

عمال المؤسسة من جهة ثانية فنتناول:

➤ دراسة وتحليل الاستبيان

➤ اختبار صحة الفرضيات

➤ النتائج والتوصيات المستخلصة من ذلك.

# مقدمة عامة

إن التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً للعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة. وينعكس ذلك كله على أداء الموظف وإنتاجيته، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق مزيد من الأرباح والتقدم للمؤسسة

و بالتالي متابعة المهنية لهذا العامل ستحفزه في العمل و التألق. ولاشك في أن التحدي الذي يواجه المؤسسات اليوم هو البحث عن النهج العلمي التطبيقي الذي يمكن من خلاله زيادة فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، ولا يقتصر هذا العمل الجاد لتحسين الأداء من خلال تبني الأساليب الفنية الحديثة، ولكن التحدي الحقيقي ربما يكمن في تبني ما يمكن أن تقدمه لنا الدراسات التطبيقية الميدانية عن المسار الوظيفي وتطوره وأهميته في تحقيق الأهداف.

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق لها الباحثون، وتشير أسس الإدارة إلى أن الدراسات في هذا المجال نادرة و نادرة جداً، فلم يحظى بالاهتمام الكافي إلا مؤخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع مختلفة أيضاً، وذلك على الرغم من وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، وفي وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع وقدره حق قدره، نظراً للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات. كما أنه بدأ يأخذ مصطلحات مختلفة منها التنمية الوظيفية، التدرج الوظيفي، التطور الوظيفي، التوجيه الوظيفي.

إن المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و الدول العربية بصفة عامة مثلها مثل باقي دول العالم تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي و المتابعة المهنية مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف. ولكن نظراً للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعداً آخر. وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطوره ومن أهمها ما يلي:

- 1- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة في المؤسسات عموماً.
  - 2- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
  - 3- اعتقاد بعض المسؤولين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المؤسسة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
  - 4- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.
  - 5- نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
  - 6- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز، إضافة إلى ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.
- و هكذا نرى بأن المسار الوظيفي يشكل إحدى الوظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي تحدد الفرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي. فالمؤسسة التي تسعى إلى الاحتفاظ بموظفيها، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تطوير، وتنمية مستقبلهم الوظيفي، كونهم أول من يتأثر بعوائد و مكافآت نجاحهم في العمل (الوظيفة)، وهم أول من يتأثر بفشلهم في الأداء .
- و على هذا الأساس فالمسيرون هم في حاجة ماسة إلى معرفة العلاقة الوثيقة بين تطور الوظائف، وإدارة الموارد البشرية، فالمؤسسة و الفرد كلاهما يلعب دوراً هاماً في تطوير الوظيفة، بمعنى هذا و طبقاً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فان توافر المكان المناسب يسبق توافر الفرد المناسب، ولكن نحن سوف نتناول المسار الوظيفي على أساس مبدأ، و هو أن مسؤولية المؤسسة، هو إيجاد الوظيفة المناسبة لكل شخص مناسب، وبناء عليه يكون مسؤولية المؤسسات، و عمل المؤسسات مقتصر على البحث عن موظف مناسب عندما



يتوفر لديها وظيفة شاغرة حسب الشعار السائد دائما تصبح المسؤولية ذات شقين، الأول بناء هيكل الموارد البشرية حيث يكون لدى الفرد صفات و مهارات و قدرات محددة و مستهدفة ، و الثاني خلق هيكل مناسب للوظائف يكون فيه وظيفة مناسبة لكل فرد مؤهل مناسب .

لقد أدت تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي إلى عدة عوامل رئيسية، منها تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وسعي المؤسسات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، مع توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية، إضافة إلى إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف، كذلك السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة من جهة و سعي المؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به من جهة ثانية. ورغم هذه العوامل إلا أن العالم العربي و منها الجزائر يفتقر للعديد من الدراسات التي تعالج المسار الوظيفي، مما يلق العبء الأكبر على الباحثين للتركيز على هذا المجال من مجالات البحث.

و من هنا يمكن القول بأن المسار الوظيفي يشكل إحدى الوظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي تحدد الفرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين لتنمية و تطوير مستقبلهم الوظيفي.

إن المستقبل الوظيفي هو عبارة عن تعريفات فردية تنظيمية متتابعة و مرتبطة بالعمل تهدف إلى إحداث توافق بين الفرد الوظيفية.

من هنا نرى بأن المسار الوظيفي يتمثل في تحديد تقديم للفرد من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة و يمكن القول بأنه تتابع الأنشطة المتطورة متضمنة التعليم الرسمي و غير الرسمي، التدريبي، و الخبرة في العمل و تؤهل الفرد للحصول على أو القيام أكثر تقدما و تطورا .

توجد المسارات الوظيفية في المؤسسات وفقا لأسس غير رسمية، و لكن من الأفضل و الأكثر فائدة أن تعرف و توثق هذه المسارات للوظيفة داخل المؤسسة، و تكون المسارات الوظيفية أكبر فائدة إذ ما تستخدم كجزء من العملية الكلية لتخطيط الوظيفي .

و بالتالي الأسئلة التي تطرح على أذهاننا عن كل ما يخص بالمسار الوظيفي، و أين تكمن أهميته و من مسؤول عن إدارته و تخطيطه ؟ بالإضافة إلى عدة تساؤلات نجيب عليها من خلال تحليلنا لهذه الرسالة، عبر الفصول التالية.

## الفصل الأول

# ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي

## مقدمة الفصل

إن كل فرد من أفراد هذا المجتمع مهتم بمستقبله الوظيفي، بحيث كل واحد منا يسأل نفسه حول الوظيفة التي سوف يشغلها من جهة و المؤسسة التي سوف يتوظف فيها من جهة أخرى، و هذا مهما كانت تسميته من العاملين أحيانا و المستخدمين أحيانا أخرى و العمال و قوة العمل و القوى العاملة في بعض الأحيان الأخرى<sup>1</sup>، و لكن رغم كل هذه المصطلحات فهو دائما الفرد الذي يتطلع إلى الأفق و يحلم بعمل أو مهنة أو وظيفة يستطيع من خلالها أن يحقق أحلامه و طموحاته، و يسترزق منها قوة معيشتة، حيث عادة ما تتصور و تتباهى في ذهنه عدة تساؤلات منها: ما هو مستقبله الوظيفي؟ هل الوظيفة التي يشغلها حاليا لها مستقبلا؟ كيف يحقق أهدافه و طموحاته في هذه المؤسسة من خلال الوظيفة التي يشغلها؟ هل الوظيفة تتناسب و مؤهلاته العلمية و العملية؟ هل المؤسسة التي يعمل بها لها مستقبل خاصة في هذا العالم الذي لا يعترف إلا بالمؤسسات المتحدية لخبايا العولمة و ما تخبئه من أفكار و معلومات جديدة، و بالتالي تستطيع أن تصارع من أجل البقاء و الاستمرارية و المنافسة؟. هكذا ازدادت هذه الممارسات دورا هاما في تحقيق نجاح المؤسسة حيث اتخذت منهاجاً جديداً في الانتقال من المحلية إلى العالمية<sup>2</sup>، كما تتواجد لديه تساؤلات عدة و عديدة و مهمة جدا و لكن الأهم هو أن جل هذه التساؤلات تدور و تتمحور في عنصرين أساسيين و مهمين هما الوظيفة بمعنى ذلك الفرد من ناحية و المؤسسة من ناحية أخرى أي هذا المستقبل الوظيفي و المسار المهني لكل من الفرد و للمؤسسة.

هذا البقاء لأهداف المؤسسة يجعل الأفراد يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها Dessler.

<sup>1</sup> - د، سعاد نائف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -"، الطبعة 2007، دار وائل للنشر، الأردن، ص: 18  
<sup>2</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، الأردن، 2009، ص: 34.

وهكذا نرى أن تسيير المسار الوظيفي هو أحد الأعمدة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية حتى أنه يمكن القول بأنه العمود الفقري<sup>1</sup> لها نظرا للأهمية التي يتصف بها، كونها تقع في قلب تسيير الموارد البشرية<sup>2</sup> ، فإنه يجمع بين عنصرين أساسيين هما الفرد و المؤسسة اللذان يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف هذه الأخيرة في الإنتاجية والربح والاستمرارية ، خاصة نحن في عصر لا يرحم ألا وهو زمن العولمة، زمن لا يعترف إلا بالأقوى و الأجدر من زاوية و من زاوية أخرى تحقيق أهداف الفرد في القبول و الرضا عن هذه الوظيفة و عن هذا العمل فالأفراد ليسوا فقط مجرد مورد للمؤسسة الذي يجب تنميتهم و تطويرهم و لكن لهم موارد لازمة للتقييم المؤسستي، هذه موارد ما تسمى بالعلم و المعرفة و الكفاءات<sup>3</sup> .

و من هنا نرى بأن إدارة الموارد البشرية عند دراستها للفرد و الوظيفة فلا بد بأن نبين بأن هناك عدة عناصر أساسية تتدرج ضمن هذين العنصرين و اللذان على أساسهما سوف نتطرق لدراستها و هي تسيير المسار الوظيفي و كيف يمكن تقييمه و قياس أدائه من قبل هذه الهيئة المؤسساتية ، و أين يقعا؟

حيث أكدت الدراسات على أهمية المسار الوظيفي للموظف مما ينعكس على أدائه في وظيفته وتطلعاته وأهدافه المنشودة وتتمثل المشكلة في معرفة مدى إلمام العمال بمفهوم المسار الوظيفي وكيفية تطويره بما يحقق التوافق التام بين الموظف ووظيفته.

### المبحث الأول: ماهية تحديد المسار الوظيفي

حقيقة إن الفرد في هذا الوجود له مصلحة كبيرة و مباشرة في الوظيفة التي يتحصل عليها والتي سوف يشغلها داخل مؤسسة لها مستقبل، و التي توفر لهم دخل كافي لحياة لائقة، و توفر لهم

<sup>1</sup> - Jean-Luc Cerdin, « Gérer les Carrières » vade mecum, Editions Ems, Management & Société, 2000 P : 18

<sup>2</sup> -Guérin et Wils, « La Gestion des Carrières » , une typologie des pratiques , Gestion,1992 P : 50

<sup>3</sup> Peretti « Tous DRH: un défi pour les responsables hiérarchiques », 1996. P : 11

وظائف مثرية أي وظائف مصممة لتثريهم<sup>1</sup>، أي أن هذه المؤسسة لا تكون قابلة للإفلاس و لا التصفية ولا الانقراض، لأنها محل رزقه و معيشته، و تحصيل قوته اليومي، كما أننا لا ننكر بأن هذا الفرد هو الرائد في هذه المؤسسة فبفضله تزدهر و تكبر و تستمر في الوجود من جهة و بفضله أيضا يمكن أن تفشل و تكون مفلسة كما أنها تضحل و تنحل من جهة أخرى، إذن إنه يتأثر بفوائد و مكافآت نجحه، كما أنه يتأثر بفشله الذي يؤثر على تقديره الذاتي و قابليته و طموحاته، عندما يكون بعلم و دراية جيدة و معتبرة بطبيعة عمله، و ما سوف يعمل في المستقبل المخطط و كيف يعمل؟ سيكون أكثر قدرة على تفهم هذا النجاح و بالتالي الترقية<sup>2</sup> و الترفع و الحوافز والمزايا و كل ما يترتب عليه ذلك من إيجابيات و لكن سلبياته عندما تكون القدرة غير كافية و بالتالي العمل غير متقن و غير فعال و مكانته غير التي عليه أخذها حيث الكفاءة و الفعالية تكونا ضعيفة و بالتالي يكون تنزله إلى رتبة أقل مما هو فيها و هذه العملية تؤثر عليه كثيرا في مهامه و أماله و تسييره المستقبلي .

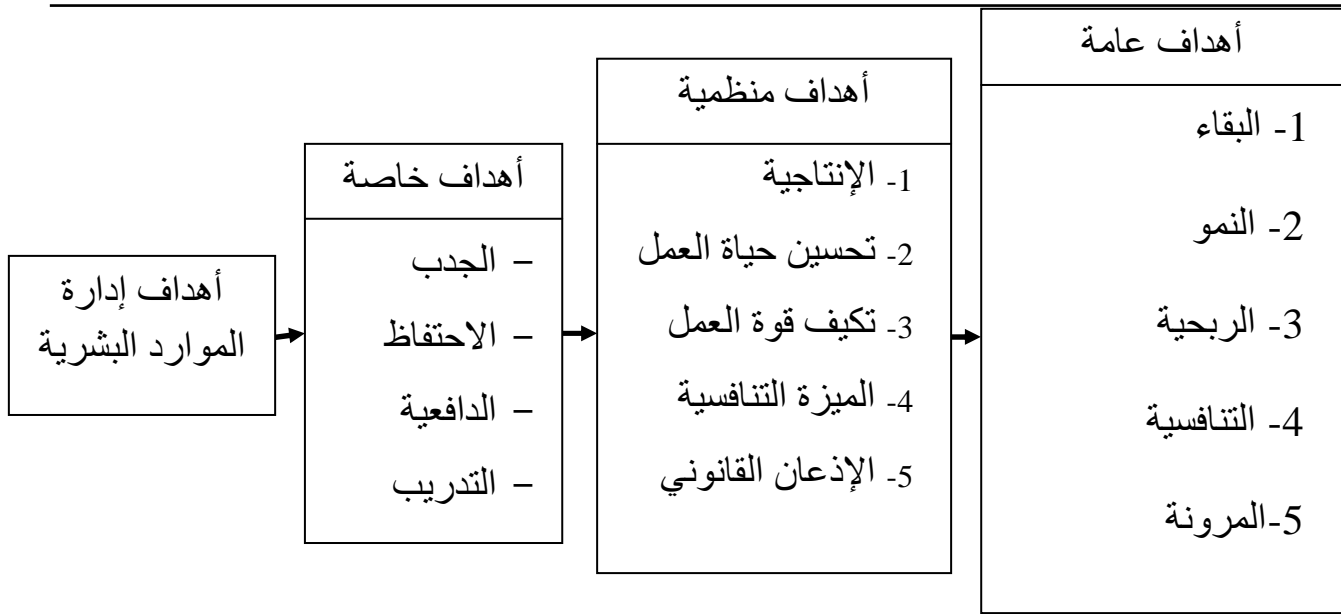
إن الإدارة لها أهداف من تأمين و توفير قوة العمل، مكافأة العاملين و تعويضهم، و توفير لهم بيئة أمنة، و تطويرهم و تدريبهم<sup>3</sup>، و بالتالي تتحدد هذه الأهداف عبر التوظيف، و الصيانة، التدريب و التطوير، و الدافعية (التحفيز)، و بينها Schuler من خلال ثلاثة أقسام رئيسة و التي سوف نوضحها في الشكل التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، " الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال "، الطبعة 2009، الأردن، ص: 133-180

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 253.

<sup>3</sup> - French, Wendell L, « Human Resources Managment », New York, Houghton Mifflin Company, 1998 , PP : 13-17

<sup>4</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، الأردن، 2009، ص:43.



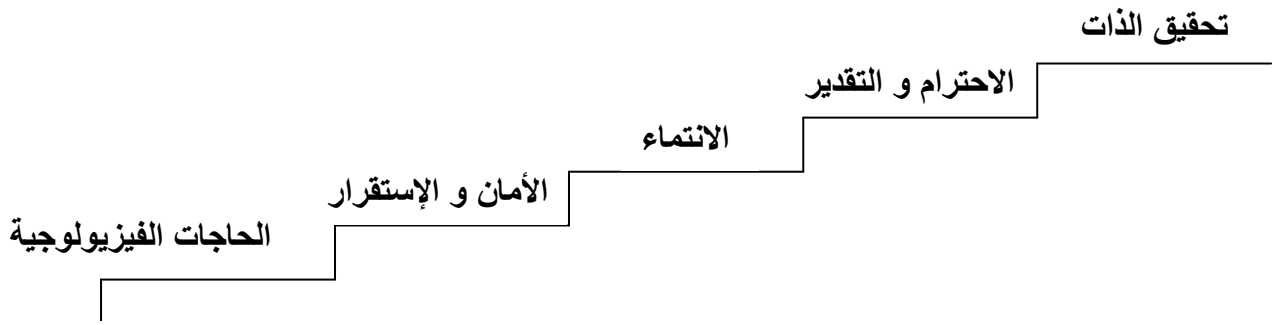
الشكل: 1 ، أهداف إدارة الموارد البشرية

المصدر : Schuler , R.S . « Human Resource Management » 1995

إن الفرد له أهداف و غايات و بالتالي فهو يعمل لبلوغ هذه الأهداف و لكن بالمقابل ينتظر الدعم من المؤسسة التي يشغل فيها و من إدارتها ، فكيفما كان هذا الدعم سواء مادي أو معنوي، فمن الدعم المادي الفرد يبحث عن الأجر الجيد و الحوافز و المكافآت حتى يكون فرصة لتحقيق الذات و النجاح لأن كل منا يبحث عن هذه الماديات إضافة إلى تطوير المهارات التي تعطى لهم احترام الذات و الشعور بالإنجاز و النجاح و الاستمرارية و هذا كله ما يؤدي إلى دورة النجاح في العمل و تكون النتيجة تقوية الانتماء الوظيفي الذي يحقق هذا الهدف و هذا ما ذكر عند الكثير من الباحثين منهم: Maslow ماسلو ونظرية تحريك الدوافع<sup>1</sup> على حسب المستويات الخمسة (حاجات فسيولوجية، الأمان، الانتماء، تقدير الذات، تحقيق الذات)، و هذا ما نبينه من خلال الترتيب الهرمي كما قدمه أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 178.

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2008، ص : 64.



الشكل 2: الترتيب الهرمي كما قدمه أبراهام ماسلو

المصدر: د. زاهد محمد ديري، د، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري

و Herzberg هارزبرغ و نظرية المتغيرين الرضا الوظيفي<sup>1</sup> أيضا.

لقد أصبح الاهتمام كبير بالمسار الوظيفي من قبل الكثير من المؤسسات و الأفراد في السنوات الأخيرة خاصة التخطيط الوظيفي و التطور الوظيفي و هذا عبر مختلف المؤسسات في جُلّ الدول المتقدمة المختلفة الشائعة و هذا من خلال برامج متطورة<sup>2</sup> و بالتالي خصصت مبالغ طائلة من أجل التطوير الوظيفي، حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها من أجل تخطيط أفضل لمستقبلهم الوظيفي، فنرى بأن بعض المؤسسات استطاعت أن تتجح في تخطيط و التطوير الوظيفي نظرا لمكانتها و كفاءتها في الميدان وخبراتها و كيفية تفاعلها و برامجها الدقيقة للقواعد الأساسية للتقدم الوظيفي و التطوير<sup>3</sup> و التنمية بالعكس عن مؤسسات أخرى و بالخلاف أصبحت فاشلة في سياستها التطورية حيث لم تتمكن من رسم المسار الوظيفي و بالتالي التطور والتنمية نتيجة تجاهلها للمبادئ و القواعد الأساسية للتخطيط و بالتالي لم يستطيعوا أن يضعوا لأنفسهم أهدافا وظيفية و النتيجة نادرا ما يستطيعوا

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 140.

<sup>2</sup> - د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1993، ص: 72.

<sup>3</sup> - د. الأعرج عاصم، "المفهوم النسبي للتطور الإداري"، مجلة العلوم الإدارية، القاهرة، العدد الأول، 1978.



مواجهة المشاكل و الصعاب التي تواجههم لدى أدائهم وظائفهم و نتيجة لهذا يكون عائقا في رسم مستقبلهم الوظيفي. و لكن الشيء الذي نأسف له هو أن دراسة المسار الوظيفي للمؤسسات العربية بعيدة جد البعد عن تطبيق المسار الوظيفي بل لم تتطرق عليه جملة و تفصيلا، حتى أن هذه التسمية حديثة جدا نظرا للتغيرات الجذرية التي شهدتها العالم خاصة في الإدارة، و هذا يقتضي اعتبار هذه التغيرات كتحديات<sup>1</sup>، و لأن طريقة الإستجابة لها ستؤثر على فرص أي عمل بالبقاء<sup>2</sup>، من الملاحظ أن أغلب الموظفين في المؤسسات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة، بل أن أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم و تحليل وظيفته، فهم يقبلوا الوظيفة و عملا معينا و يباشرونه و لكنهم يجهلون و لا يهتمون كثيرا بما يدور خارج نطاق ذلك العمل، وبالتالي فهم عاجزين عن فهم أسباب وضعهم في هذا العمل، و كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل مستقبلا<sup>(3)</sup>.

أما في الجزائر فالقليل من المؤسسات بدأت تبحث في كيفية اللجوء إلى تطبيق المسار الوظيفي غير أنه يبقى مجرد حبر على ورق و بالتالي لا توجد و لا مؤسسة تطبق تخطيط المسار الوظيفي و بالتالي رسم أهداف المؤسسة عبر برامج تخطيط للمسار الوظيفي للأفراد العاملين من قدرات و كفاءات و مهارات، ما هو إلا تسيير شؤون الأفراد فقط، وهذا ما تواجهه مؤسساتنا اليوم. و بناء عليه نرى بأن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص مناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، و إنما يمتد دورها في إيجاد الوظيفة المناسبة و العمل لكل شخص مناسب له قدرات و مهارات يمكن توظيفها لتحقيق عائد مناسب. و على هذا الأساس لا يقتصر مسؤولية المؤسسات على البحث عن موظف مناسب عندما تتوفر لديها وظيفة

<sup>1</sup> - د. سعاد برونوطي، " الأعمال : الخصائص و الوظائف "، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص: 61-68،

<sup>2</sup> - Brooks, Ian & Jamie Weatherston : « The Business Environment : Challenges & Changes », Prentice Hall Europe, 1997, pp :425 ;

<sup>3</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص:

شاغرة إنما تصبح هذه المسؤولية ذات شقين، *الأول*: بناء هيكل مخطط للموارد البشرية يكون لدى الفرد صفات و مهارات و قدرات محددة مستهدفة، أما *الثاني*: خلق هيكل مناسب للوظائف يكون فيه وظيفة مناسبة لكل فرد مؤهل مناسب.

و بالتالي يمكن توضيح النتائج المحتملة في حالة عدم وجود تسيير و تخطيط للمسار الوظيفي في المؤسسات<sup>(1)</sup>؟

### المطلب الأول: مفاهيم المسار الوظيفي

من خلال ما ذكر من أهمية التي يكتسي بها الفرد البشري في المؤسسة و ما يتمناه في مستقبله المهني داخل هذه المؤسسة و كيف يمكن له البحث عن الوظيفة التي يستطيع بواسطتها العيش و التلاؤم و الاندماج مع جميع الأفراد، يمكن القول أنه يتواجد العديد من المفاهيم فيما يخص هذا المسار المهني أو المستقبل الوظيفي و لمن يمكن ذكر أبرزها في أنه يعني بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تلك: "الأنشطة التي تؤدي إلى التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، لتحقيق إنتاجية عالية للمؤسسة ورضا الأفراد"<sup>2</sup>، كما يذكر على أنه تحديد المسار الوظيفي أو المهني لأفراد القوى البشرية بالمؤسسة، فيحقق تخطيط التطور الوظيفي الانتفاع بالكفاءات والخبرات المتاحة بالمؤسسة، وتحريكها للمواقع الملائمة لها وعدم ترك تحركها للظروف والصدف<sup>3</sup>، يضيف أيضا ميشيل أرمسترونج على أنه: "عملية نظامية تهدف إلى ضمان أن التنظيم لديه الموظفين الأكفاء الذين يحتاجهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، وضمان توفر التعاقب الإداري داخل

<sup>1</sup> - د. مصطفى محمود أبو بكر ، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، طبعة 2004 ، دار الجامعة إسكندرية، مصر العربية، ص: 209.

<sup>2</sup> - د. أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية " ، القاهرة، مصر العربية، 1996، ص: 65.

<sup>3</sup> - د. زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الكويت، ذات السلاسل، سنة 1990، ص: 23.

التنظيم بقدر الإمكان". كما نجده عبارة عن "تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية"<sup>(1)</sup>.

و بالتالي يرى هال Hall أيضا بأن المسار الوظيفي هو: "تتابع من تجارب و أنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية و تنظيمية و التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"<sup>(2)</sup>. و يمكن أيضا تعريف المسار الوظيفي على أنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي<sup>(3)</sup> إن النجاح الذي يحرز و ينجز في العمل والذي يحصله و كما هو معلوم أجر أعلى وحوافز و وظيفة أفضل و مسؤوليات أكبر و هذا ما يصل إلى ترقية بمعنى وظيفة أعلى.

إضافة إلى كل هذه المفاهيم، يمكن تعريفه من خلال هذا أيضا على أنه<sup>(4)</sup> كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء كما يحتمل مفهوم المسار الوظيفي معاني عديدة، منها التحرك صعودا في سلم الوظيفة في مجال من المجالات العملية، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر، أو أموال أكثر، أو شهرة أو تحقيق للذات، أو غيرها من المكاسب..، كما يمكن تعريفه أيضا على أنه "مجموعة الخبرات و الأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية" إضافة على أنه " عملية تحديد الفرد لأهدافه و احتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة و قدراته الذاتية"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - د. سهيلة محمد عباس حسين علي، "إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة 1999، ص 153

<sup>2</sup> - Douglas T. Hall « Careers in Organizations (Santa Monica, 1976) .

<sup>3</sup> - Or pen Christopher, "The effects of Organizational and Individual career Management on Career Success" International Journal of Manpower, V.15, Issuel, 1994.

<sup>4</sup> - د. نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995، ص 52 .

<sup>5</sup> - د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر و

التوزيع، الأردن، الطبعة 2002، ص 210

تري هل يمكن القول بأن المسار الوظيفي هو تلك المفاهيم التي ذكرت؟ أم هو مجموعة متوالية من الترقيات و التنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، أو مجموعة من المهن التي تتمتع بمسار أو سلم وظيفي واضح و منتظم، أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي... أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها<sup>(1)</sup>.

فإذا حللنا هذه التعارف يمكن لنا التفضيل بينها، نرى بأن الشرط الأول يعبر عن منظور المؤسسة لنشاطها المستقبلي في مجال إعداد<sup>2</sup> و تنمية كوادر بشرية و تجهيزها لتحمل المسؤولية في المستقبل، أما الشرط الثاني فيرتكز على المنظور المهني مثل المحاسبين، المهندسين، الأطباء...، أي محاولة التفرقة بين الوظائف المهنية و الوظائف الإدارية مثل الوظائف الكتابية، أما الشرط الأخير فهو يعبر عن السيرة الذاتية و الخبرة الوظيفية على امتداد عمره الوظيفي و فإنه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل.

إن الشرط الأول هو الأفضل لأسباب عدة و عديدة منها، التركيز على البعد المستقبلي في تطوير المؤسسة من جهة و توفر الأساس العلمي لوضع المسارات الوظيفية اللازمة لإعداد الكوادر القيادية الواعدة من جهة ثانية إضافة إلى توفر الأساس العلمي كذلك لحركة التنقلات و الترقيات داخل المؤسسة.

إن الدراسات قد تناولت المسار الوظيفي من جوانب معينة، فهناك من تناوله من ناحية حرص الفرد وحركته نحو النمو والترقي داخل المؤسسة وهناك من تناوله على أساس أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطاً بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين ومنها من تناولته من منطلق الخبرات العلمية والمعرفية المتراكمة التي تتكون لدى الفرد من خلال الممارسة

<sup>1</sup> -مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، طبعة 2004، دار الجامعة إسكندرية، ص:

<sup>2</sup> -French , Wendell L. « Human Resources Management », New York, Houghton Mifflin Company, 1998, ch06, pp :127.

التاريخية لمهام الوظيفة أو الوظائف التي يشغلها و انعكاساتها على الجوانب الموضوعية الخاصة بأداء الفرد، و بناء عليه يمكن تعريف المسار الوظيفي على النحو التالي:

"تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات الفرد و احتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيأ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المؤسسة على مدار حياة و الوظيفة"، فمن خلال هذا نفهم أن الوظيفة أو المسلك تتضمن الأعمال المتنوعة و المترابطة التي يؤديها الفرد، و أنواع الأنشطة التي تكون تلك الأعمال، والانتقال بينها ومشاعر الرضا التي يكونها الفرد خلال عملية الانتقال.

أما المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة فهو التطوير و النشاط الأوسع و خاصة و نحن ننتظر الأفراد أن يأتون لشغل الوظائف متباينون في صفاتهم و طموحاتهم و تطلعاتهم الوظيفية و أهدافهم العامة. من خلال هذه المفاهيم يمكن أخذ المستقبل الوظيفي من عدة محاور (1)

- **المستقبل الوظيفي كنمو وظيفة أعلى:** حيث يتناول الطابع الحركي للمسار الوظيفي ويعرف على أساس عدم النمو والترقي للفرد داخل المؤسسة، وترجع وجهة هذا التعريف إلى وجود نزعة فطرية لدى الفرد ، و يسعى في الأفضل لتطوير الذات .

- **المستقبل الوظيفي لمهنة أو حرفة:** و ينظر هنا إلى النمو الوظيفي على أنه قرار يتخذه الفرد للالتحاق بمهنة معينة، و القرارات التابعة لذلك و خاصة يكفيه نموه و تطوره داخل المهنة.

- **المستقبل الوظيفي كسلسلة من الوظائف المتابعة:** وفقا لهذا المفهوم فان المسار الوظيفي يتم تناوله كنوع من التاريخ الوظيفي للفرد المعين.

- **المستقبل الوظيفي من الخبرات المرتبطة بالعمل:** و هو يحتوي على الخبرات غير الوظيفية مثل الآمال والإشاعات والاتجاهات النسبية ويرتكز على الجوانب الشخصية أكثر من

<sup>1</sup> -نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمدربين في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد

الموضوعية للمسار الوظيفي. كما يمكن القول أن المسار الوظيفي هو عملية يتم بموجبها المداومة بين اهتمامات و رغبات أفراد في التقويم الوظيفي، و بين احتياجات المستقبلية للمؤسسة، و فرصها في النمو.

واعتمادا على ما سبق فان النمو و تطوير المسار لوظيفي، هو الطريق الذي يسلكه الموظف و تساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل من خلال حياته الوظيفية في المؤسسة أو وجوده بداخلها<sup>1</sup>، ويميز بعض الدارسين بين جوانب مختلفة للمسار الوظيفي، تتضمن المسار الوظيفي ذاته أو ما يسمى بتخطيط المسار الوظيفي أو مسالك المسار الوظيفي و لهذا يمكن إيجاد عدة مصطلحات ومفاهيم أساسية ذات العلاقة بالمسار الوظيفي منها<sup>(2)</sup>:

**المسار الوظيفي:** يتضمن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه حتى يمارسها كمنهج في حياته العملية.

**تخطيط المسار الوظيفي:** عبارة عن عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، كما هو ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة للفرد لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا و اتجاها. أو تلك التحسينات والتطورات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية.

**مسالك المسار الوظيفي :** ويطلق على تسلسل الوظائف من خلال متابعة الفرص والأهداف الوظيفية.

<sup>1</sup> - د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرجوش صالح، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 2002، ص 211

<sup>2</sup> - د. مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، طبعة 2004، دار الجامعة إسكندرية، مصر العربية، ص: 210.

**الأهداف الوظيفية:** هي الوظائف المستقبلية التي يطمح الفرد في شغلها كجزء من حياته الوظيفية، أو هي علامات محددة في الطريق الوظيفي للفرد.

**تنمية المسار الوظيفي:** هي تلك العملية التي يمارسها الرؤساء لمساعدة مرؤسيهم على تخطيط مستقبلهم حيث يتضمن سلسلة من المقابلات بغرض الإنفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء.

من خلال كل هذه المفاهيم نجد بأنه يقصد بالمسار الوظيفي للفرد على أنه الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية، والمفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته، وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية. كما يقصد به على أنه ذلك التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المؤسسة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المؤسسة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى". إذن فهو تلك المجموعة من السياسات والممارسات التي تطبقها المؤسسة لتوفر باستمرار حاجتها من الموارد البشرية: حيث يمكن تلخيصها في النقاط الثلاثة الرئيسية و التي تتمثل فيما يلي:

سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية والمرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح في العمل و الذي يكون مصحوباً ب: الحصول على أجر أعلى (مادية)، و مكانة وظيفية - وربما اجتماعية - أفضل (معنوية)، كذلك تحمل مسئوليات أكبر (هم أكبر؟!!!). فلقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطور المسار الوظيفي فهو يحقق فوائد تعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة حتى أن بعض المؤسسات أصبحت في موقع يمكنها تشخيص هذا المورد البشري<sup>1</sup> وهذه المهارات والطاقات لدى أفرادها و بين عاملها، مما يساعدها في عملية تخطيط

<sup>1</sup> - د، عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)،

بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص: 55

أفضل للمستقبل الوظيفي لكل منهم، كما تتولى عملية التوجيه والتدريب، التكوين<sup>1</sup>، التنمية و التطوير الهادف من تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره مما يخدم أهدافها حيث نرى بأن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

لقد كان و مازال المسار الوظيفي مجالاً لاهتمام العديد من علماء الإدارة و من أبرزها بيتر دركر و إدجار شاين و غيرهم من الكتاب والعلماء، حيث تحدثوا عن صناعة المسار الوظيفي واستخدموا مفاهيم أخرى مثل تخطيط المسار الوظيفي وتطور المسار الوظيفي أما في الآونة الأخيرة خدمات تطوير المسار الوظيفي الذي يتعدى حدود المؤسسة إلى نطاق أوسع كالمؤسسات تدريب المسار و تطويره.

إن هذه التعاقبات الوظيفية متسلسلة خلال تاريخه الوظيفي و لكن دون النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها و التي تكون على شكل أفقي، معنى ذلك من ناحية هذه التعاقبات للوظائف قد تكون أفقية كما يمكن أن تكون عمودية من جهة أخرى. على هذا الأساس ومن خلال المفاهيم الرئيسية للمسار الوظيفي فقد تواجهنا في مسيرتنا عند تحليل هذا المسار مصطلحات متعددة، بحيث يمكن أن نجده، بمفردات عدة منها المسار المهني، المسار الوظيفي، المستقبل المهني و المستقبل الوظيفي، غير أن جل هذه المفردات تأخذ مفهوم واحد وتحليلاً أوحداً ألا وهو الطريق الذي يسلكه الفرد خلال تواجده داخل المؤسسة من خلال وظيفته.

إن النظرة التي رأيناها عبر المسار الوظيفي تعكس أهمية الفرد أكثر منه المؤسسة، على هذا الأساس و من خلال تعريفه مثلاً على حسب ما ذكر على أنه مجموعة من المراكز الوظيفية التي يندرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، فإن النظرة هنا تكون على أساس الرضا و هذا في حالة شعورهم بأن ما حققوه من انجازات يتفق مع آمالهم و طموحاتهم، و بالتالي يحدث العكس عندما يكون المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه.

<sup>1</sup> - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط: 2007، ص: 77.



هذا الاختلاف يجعلنا أيضا نعطي نظرة الحالية للمسار المهني عما كان عليه في القديم، حيث كان ينظر إليه من قبل على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في مؤسسة واحدة أو أكثر من مؤسسة، بالنسبة لمجموعة من الوظائف معينة، أما الآن فهو عكس ذلك فنرى أن المسار الوظيفي يتأثر بالفرد أكثر من تأثيره بالمؤسسة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة، لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات و المسؤوليات و ذلك بسبب زيادة كثرة انتقالات الفرد من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، الأمر الذي يتطلب منه بدأ مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في مؤسسة أخرى. كما يمكن أن نرى بأنه يتضمن عدة خصائص رئيسية و منها (1):

- المسار الوظيفي يقع على عاتق الفرد، على أن يرسم لنفسه مسارا وظيفيا الذي من خلاله يرى مستقبله المهني.
- أن الفرد يقع عليه قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوافر القدرات والمهارات والصفات التي تؤهل لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها.
- يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته.
- يستلزم تسيير المسار الوظيفي أن تمارس المؤسسة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات التعيين و التأهيل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.
- العمل من خلال النظم والتكامل الجهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.

<sup>1</sup>- د. مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، طبعة 2004 ، دار الجامعة إسكندرية، مصر العربية، ص: 212.

- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد من حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبط بخطط المؤسسة في تشغيل العمال
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر و ذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التسيير والتخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية وتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المعاونة في تأهيل نفسه و تنمية قدراته و وتطوير<sup>1</sup> وتحديث ما لديه من معرفة.
- إحداث تكيف في اتجاه الفرد ورغباته بصورة تساعد المؤسسة في القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات و مهارات.
- كما أن الهدف العام والمصلحة النهائية للتسيير الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد و بقاء و نمو المؤسسة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة .

### المطلب الثاني: أهمية تطوير و تنمية نشاط المسار الوظيفي

تتبين أهمية تطوير و تنمية المسار الوظيفي في أنه يسعى لتحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيق إليها العاملون و المؤسسة في نفس الوقت، فإذا كان هدف الأفراد النمو و الاستقرار و الرضا في العمل فإن الإدارة تسعى لتحقيق أقصى إنتاجية، إذا قام كل من الفرد و المؤسسة بالمبادرة في هذا النشاط، فإن هناك أساس فكري منطقي لمضاعفة الجهود لتطوير و تنمية المسار الوظيفي و يفترض هذا الأساس النواحي التالية (2):

<sup>1</sup> - د، عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التسيير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)، بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص: 158

<sup>2</sup> - د.مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، طبعة 2004 ، دار الجامعة إسكندرية ، مصر العربية، ص: 210.

- الأهمية للعاملين أن يطوروا و ينمو مستقبلهم الوظيفي، و بالتالي إن تعلم مهارات التخطيط و التطوير الوظيفي هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية.
- إن تعلم الذاتي و اكتساب المعارف هو أساس النجاح الوظيفي، و أن العاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم و مراكزهم الوظيفية
- كما يتواجد هناك أسباب أخرى لا تقل أهمية منها (1) :
- إعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على التنمية و فتح مجالات التطور أمامهم، و كذا اهتمام المؤسسة بالتخطيط والتطوير والتنمية الوظيفية لتفادي مشاكل حالات التكديس و الاختناق في الوظائف خاصة الهيكل التنظيمي.
- الإهتمام المتنامي من قبل المؤسسة يولد الولاء و الإخلاص اتجاه المؤسسة من قبل الأفراد، أما التخطيط والتنمية يسمح التعرف على الأفراد الذين تتوفر لديهم مهارات لتولي مراكز القيادة.
- تكون المؤسسة أكثر قدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية، كما تحدد للأفراد معالم الطريق و الخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل، مما يحقق الاستقرار الوظيفي<sup>2</sup> و يقلل من معدلات دوران العمل، و يحقق تكافؤ الفرص أمام العاملين حيث يتيح فرص وظيفية متساوية أمام كافة العمال دون التفرقة، و بالتالي تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على فرص العمل الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا، مع فرص الترقية<sup>3</sup>، كما نرى زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه و بين رغبات الأفراد الوظيفية.

<sup>1</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.262

<sup>2</sup> - د. إبراهيم رمضان الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أول دليل عربي للتنمية البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2007، ص: 84.

<sup>3</sup> - - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد " ، عمان، دار الشروق، 1990، ص 210.

هكذا من خلال ما ذكر، نرى بأن العديد من الأفراد ينظرون إلى المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم و طموحاتهم، و يحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه، هذا الاختلاف يجعلنا إلى التطرق حول النظرة الحالية للمسار الوظيفي و وجهة الاختلاف عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في مؤسسة نفسه أو مؤسستين أو أكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، أما الآن فنجد المستقبل الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمؤسسة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب ظروف البيئة المتغيرة. لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي في المستقبل لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات و المسؤوليات و ذلك بسبب زيادة كثرة انتقالات الفرد من وظيفة إلى أخرى و من مؤسسة لأخرى، الأمر الذي يتطلب منه بدأ مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في مؤسسة أخرى.

غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هو ماذا يعنى ذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟ لقد تغير العقد النفسي بين العاملين والمؤسسة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية و تعليمية و تكوينية و تنمية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل.

قبل التطرق إلى أهمية المسار الوظيفي، يلزم علينا ذكر طبيعة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بين النظرة التقليدية و ممارسات إدارة الموارد البشرية و النظرة الحديثة التي تركز على تنمية و تطوير المسار الوظيفي.

نشاط الموارد البشرية	وجهة النظر التقليدية	وجهة النظر الحديثة
----------------------	----------------------	--------------------

تخطيط الموارد البشرية	تحليل الوظائف و المهارات و المهام الحالية و المستقبلية	توفير المعلومات عن اهتمامات الأفراد و تفضيلا تهم.
التدريب و التنمية	توفير الفرص اللازمة لاكتساب مهارات التعليم و توفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة	توفير معلومات عن المسارات الوظيفية و كذا توفير فرص النمو أمام الفرد
تقييم الأداء	التقييم و(أو) المكافآت	وضع خطط تنمية جديدة و الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء عند وضع الأهداف
الاستقطاب	الموائمة بين حاجات المؤسسة و ما يتوفر لدى الفرد من مؤهلات	أخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الأفراد من أهمها الاهتمامات الوظيفية للفرد
المزايا و المكافآت	منح المكافآت على أساس الوقت و حجم الإنتاج و المهارات... إلخ.	منح المكافآت على أساس بعض العوامل غير المرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في القيادة.

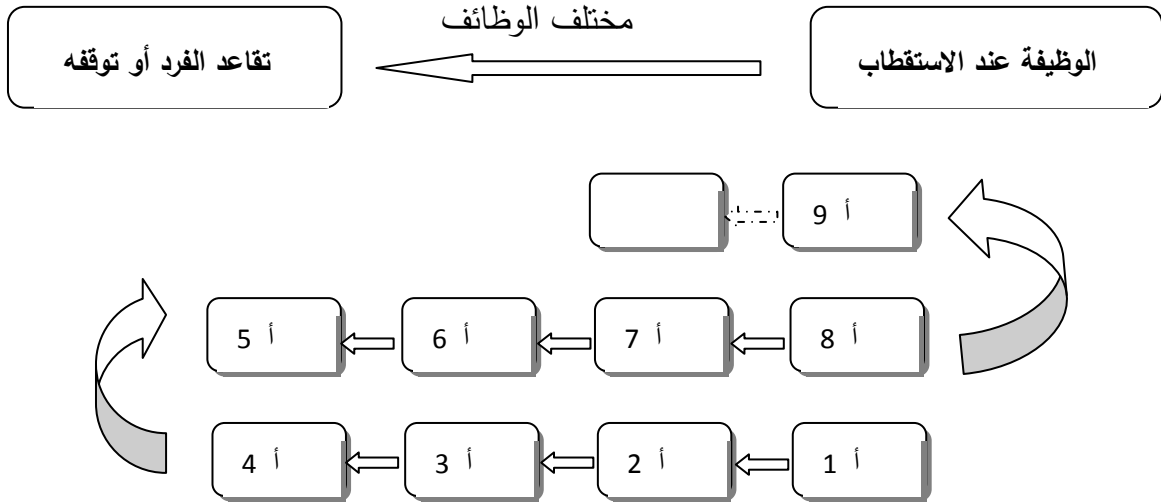
الجدول 1: مقارنة بين تسيير الأفراد و تسيير الموارد البشرية

#### النظر التقليدية و النظر الحديثة مصدر 1987 GUEST

إن الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية أصبح مغايرا عما كان عليه بذلك العمل الروتيني من متابعة الموظف دون إعطائه ميكانيزمات ومستويات أدائية معتبرة، لقد تغير موظف أمس عن موظف اليوم، ففي الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل، من هذا المنطلق نرى بعدما كانت إدارة الأفراد تركز على تحقيق أهداف المؤسسة أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن ملتزمة بضرورة الأخذ في عين الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل. فنرى بأن هناك فرق واضح بين النشاطات عبر المسار الوظيفي الحالي و كيف كان النشاط المهني في الماضي، و حتى يتسنى لنا فهم واضح في المسار الوظيفي الذي عرفناه بالتتابع في الوظائف التي يشغلها الفرد

للوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية. أي بمعنى الوظيفة التي تحصل عليها منذ دخوله المؤسسة إلى حين خروجه منها أو تقاعده أو توقفه عن العمل.

و لتوضيح ذلك لابد من طرح مثال:



الشكل 3: مخطط المسار الوظيفي (1)

عبر هذا المخطط الذي يبين لنا مجموعة من الوظائف و لكنها موزعة على ثلاثة مستويات بحيث كل مستوى يحتوي على أربعة وظائف رئيسية و نفرض بأن كل مستوى يدل على سنة واحدة، معناه، ن، ن+1، ن+2.

إذا كان الفرد يريد الوصول إلى وظيفة الرابعة معناه أنه يتوجب عليه معرفة جميع الأعمال و الأنشطة الموجودة في الوظائف السابقة من وظيفة 1 أ إلى وظيفة 3 أ ، أما إذا كان يريد الوصول إلى الوظيفة 8 أ ، لابد له معرفة جميع الأعمال المتواجدة عبر المستوى الأول ن، أي جل الوظائف الأربعة 1 أ، 2 أ، 3 أ، 4 أ و كذا بعض الأنشطة المتواجدة في المستوى الثاني ن+1، و

<sup>1</sup> -Jean-Marie Peretti, « Ressources Humaines » 2003-2004, Gestion, p242.-

خاصة الوظائف التالية من أ5، أ6، أ7 و هذا حتى يتحقق له الوصول الأفراد و تشجيعهم و توجيههم إلى الوظيفة الثامنة و المستوى ن+1.

نرى بأن المرور بهذه الوظائف عبر الأسهم من خلال هذه المستويات أي من مستوى إلى آخر يحدد المسار الوظيفي. و من هنا نستخلص بأن هناك أهمية كبيرة في المسار الوظيفي و التي تكمن في تخفيف القيود على حركة العمالة، و تقليل تكلفة هؤلاء العمالة، كما تساعد الأفراد على إيجاد وظائف تتناسب مع قدراتهم و مؤهلاتهم ، و تخلص المؤسسة من الأفراد غير الجديين مع احتفاظهم بكرامتهم تقديرا لما قدموه من خدمات سابقة للمؤسسة، و أخيرا يساعد الأفراد في تحقيق مستقبلهم و زيادة مؤهلاتهم و قدراتهم في الدراسة و التدريب بما يزيد من تمثيتهم و مهارتهم<sup>1</sup> بصفاتهم موارد بشرية في المؤسسة و المجتمع.

وهكذا نرى بأن الكثير من المؤسسات أصبحت تهتم بالمسار الوظيفي رغم تعقدانه و مشاكله و لكن هناك عدة أسباب التي أدت للمؤسسات في الاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي و النمو للموظفين و من بين الأسباب<sup>(2)</sup>، نرى تزايد مستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يؤدي إلى ازدياد طموحاتهم الوظيفية و الحصول على مستويات وظيفية أفضل، كما تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المؤسسة في الحصول على العناصر الماهرة و الطموحة والاحتفاظ بها، دون أن ننسى اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي مناصب القيادية و الإدارية الرفيعة و من ثم توجيههم إلى برامج التدريب<sup>3</sup> و التنمية ، كذلك زيادة إشباع الفرد العامل بإتاحة الفرصة

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد " ، عمان، دار الشروق، 1990، ص 238.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح ، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " ، الطبعة 2002، ص

<sup>3</sup> - د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الأفراد"، جامعة حلب، حلب سوريا، 1987، ص: 317.

للماهر و الكفاء للتطوير و التقدم الوظيفي<sup>1</sup> و كذا زيادة إخلاص الأفراد الماهرين و ذوي القدرات الكبيرة اتجاه المؤسسات، لأنها أتاحت لهم الفرص للتقدم و التطوير و التنمية.

إن المزايا السابقة في حالة تحققها، ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما تتوفره المؤسسة لهم من فرص للنمو و الرضا عن العمل، و تحقيق أهداف المؤسسة عبر تحقيق الربح و الإنتاجية ذلك كون المسار الوظيفي الفعال يقوم على أساس "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب". و هنا تتجلى أهمية المسار<sup>2</sup> من خلال المساواة، و التنوع، التوقعات، الإثراء، و التوازن على مستوى الفرد، أما على مستوى المؤسسة الإختيار، الأداء، التنمية.

كما تتضح الأهمية المسار في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون و المؤسسة في نفس الوقت، و يفترض على هذا الأساس النواحي التالية:

- ❖ من الأهمية للعاملين أن يخططوا و يطوروا مستقبلهم الوظيفي.
- ❖ أن تعلم المهارات التخطيط و التطوير الوظيفي هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و أن التعلم الذاتي و اكتساب المعارف ذاتيا هو أساس في النجاح الوظيفي
- ❖ أن العاملين بالضرورة في حاجة ماسة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم و مراكزهم الوظيفية من جهة و إلى تطوير قدراتهم و مهاراتهم نتيجة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

إضافة إلى اهتمام من قبل المؤسسة كإعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين و مساعدتهم على تنمية و فتح مجال التطوير، و عدم الاهتمام من قبل بعض المؤسسات يؤدي إلى حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف إضافة إلى تكوين قوى عاملة منتجة و راغبة في العمل.

<sup>1</sup> - Robert Kertner and Angelo Kinicki, « Organizational Behavior », Homewood, III : Richard Irwin, 1992, P : 298.

<sup>2</sup> - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 360.



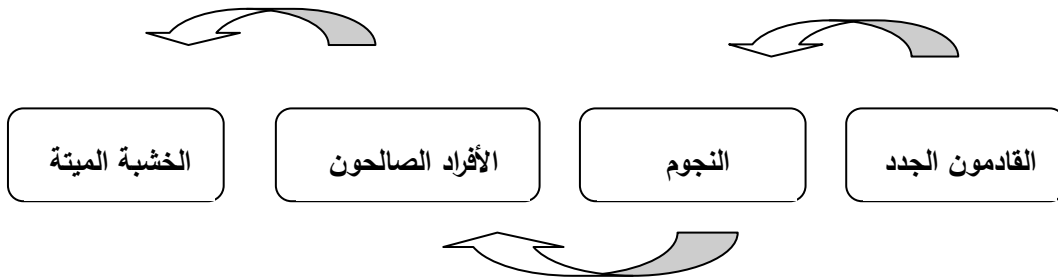
من خلال أهمية الدراسة للمسار الوظيفي نرى بأنه لا بد من أن نذكر الأفراد المتعلقين بهذا المسار، و منه يطرح علينا السؤال من هم الفئات التي يطبق عليهم المسار الوظيفي؟ من حيث تصنيف فلقد صنف باحثين بأن هناك عدة فئات من الأفراد من جانب التعلق بالمسار الوظيفي، و يمكن تقسيم أو تصنيف هؤلاء الأفراد إلى أربعة مجموعات، و هي: <sup>1</sup>

المجموعة الأولى: القادمون الجدد (الموظفون حديثي التعيين )

المجموعة الثانية : النجوم ( كفاءات عالية الأداء)

المجموعة الثالثة: الأفراد الصالحون ( معظم العمال)

المجموعة الرابعة : الأفراد الميتون ( فئة معدومة الفائدة)



الشكل 4: فئات الأفراد "من إعداد الطالب"

لإعطاء تحليل و تفسير بسيط حول هذه الفئات، و التي هي كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.274  
<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2002، ص 224.

1- **القادمون الجدد:** و يمكن تسميتهم بالمبتدؤون أو المتعلمون و هم الأفراد حديثو التعيين و بالتالي تمت ترقيةهم حديثا إلى الوظائف جديدة، بحيث لم يصلوا إلى الأداء المطلوب بل هم في بداية مشوارهم و بالتالي يمكن اعتبارهم في مرحلة الاندماج و التكيف و التطبع و التطلع على بيئة المؤسسة و ثقافتها و أهدافها المسطرة، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسة هنا هو كيفية تحويل القادمون الجدد أو حديثي التعيين إلى النجوم ، و هذا المبدأ مبني على ما توفره المؤسسة لهؤلاء العاملين.

2- **النجوم :** وهم الذين يؤدون أعمالا متميزة و يحققون مستويات أداء عالية، و لديهم استعدادات للاستمرار في التقدم و النمو، و هم سريعي الخطي في مسارهم الوظيفي<sup>(1)</sup>، ويمكن اعتبارهم بالأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية ، كما أنهم الأفراد الذين مستوى أدائهم حاليا عالي جدا و لديهم طاقات و قدرات و يتحركون بسرعة فائقة نحو قمة الهرم التنظيمي و يسيرون في المسار و الطريق السريع للوظائف، و عادة ما تهتم بهم المؤسسات كثيرا حتى يكون المساعدين الأساسيين للمؤسسة في المواجهة والمنافسة و التقدم إلى الأمام، و خاصة إذا كان عندهم رضا وظيفي<sup>2</sup> (من القبول و السعادة و الاستمتاع التي يشعر بها هؤلاء الموظفون).

3- **الأفراد الصالحون:** و هم الأفراد الموثوق بهم ويكون مستوى أدائهم مرضي إلا أن فرصتهم في الترقي محدودة و قليلة و هم ذوي الخبرة و يشكلون غالبية العمال والموظفون، و بالتالي هم من يقوموا عادة بكافة الأعمال العادية داخل المؤسسة و لكن عادة ما تكون ترقيةهم قليلة بالمقارنة مع الفئة السابقة، و بالتالي مسارهم الوظيفي منخفض قليلا، و هذا راجع لتقدمهم الوظيفي القليل والبطيء.

<sup>1</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 213.

<sup>2</sup> - د. إبراهيم رمضان الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أول دليل عربي للتنمية البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2007، ص: 86.

كما يمكن أن نبين لهم إتقان الوظيفي الذين يمكن أن يغير مسارهم من هذه المرحلة إلى مرحلة السابقة و من بين عناصر هذا الإتقان الوظيفي:

- أن تكون السبابة واتخاذ إجراءات متضافرة
- التعرف بالنفس والتواصل مع الآخرين
- خيارات تحديد وجمع المعلومات
- اتخاذ القرارات وتعيين الأهداف<sup>1</sup>

الأفراد المبتون: وهم الأفراد الذين يكون مستواهم و قدراتهم و طاقاتهم غير قابلة للتطور، و بالتالي يتصفون بما يسمى بالجمود الوظيفي<sup>2</sup> حسب مبدأ بيتر Peter يكون هؤلاء الأفراد المنتهون، و بالتالي رغم وصولهم إلى عدم الفاعلية فإنهم في موضع يتطلب إعادة تأهيلهم و تدريبهم و توجيههم أو التخلص منهم نهائياً، لأن النظرة إليهم غير جيدة.

يمكن اعتبار الجمود الوظيفي على أنه النقطة في الحياة الوظيفية للفرد التي عندها تكون ترقية في أدنى حد لها<sup>3</sup>، و هي المرحلة أو النقطة التي لا يستطيع عندها الموظف الحصول على ترقية إضافية و الصعود إلى الأعلى في السلم الإداري، أو هي النقطة التي تكون فيها احتمالات الترقية في السلم الإداري في حد الأدنى لها<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 320.

<sup>2</sup> - رواية حسن "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2000، الإسكندرية دار الجامعة، ص: 203.

<sup>3</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 311.

<sup>4</sup> - د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2002، ص

و من هنا يمكن تصنيف الوظائف و المهن الإدارية، عبر المخطط التالي (1):

احتمالات الترقية		الأداء الحالي
مرتفعة	منخفضة	
النجوم (2)	الأفراد المستقرون وظيفيا (3) (جمود فعال)	عالي
المتعاملون (1) (القادمين الجدد)	أفراد منتهين وظيفيا (4) (جمود غير فعال)	منخفض

الجدول 2: تصنيف الوظائف و المهن الإدارية

المصدر: Jean-Marie Parretti, « plateaux des carrière » Ressources Humaines, 2004-2003

و من الطبيعي أن تفضل المؤسسة أن يكون كل ومض فيها من النجوم أو الأفراد المستقرين الفعالين إلا أن التحدي الذي لا مفر منه هو كيف تستطيع المؤسسة انجاز ما يلي:  
1- تحويل الأفراد القادمين ( الجدد) إلى نجوم أو أفراد لديهم جمود وظيفي فعال.

2- الحفاظ على الأفراد النجوم و الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفيا أو عديمي الفائدة للمؤسسة.

هناك اتجاه في جميع المؤسسات إلى إهمال المجموعة ذوي الجمود الوظيفي الفعال و الاهتمام فقط بالمجموعات (1)، (2)، (3)، الأمر الذي قد يدفع أفراد المجموعة (3) إلى الانحدار إلى المجموعة (4) المنتهية وظيفيا أو عديمة الفائدة.

<sup>1</sup>- د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة

و بالرغم من صعوبة إعادة تأهيل أفراد هذه المجموعة (4) إلا أنه ليس مستحيلا ، فهناك على الأقل خمس أساليب لتحقيق هذا التأهيل أو الإصلاح وهي<sup>(1)</sup>:

1- تنمية وسائل جيدة لجعل وظيفة هذا الفرد غير الفعال تحقق له رضا و إشباع أكثر، كأن نربط أداء الفرد و الأهداف الكلية للمؤسسة.

2- إحياء وظيفة و عمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى فالفكرة هنا هي محاولة إكسابه المهارات و خبرات متنوعة.

3- توفير بدائل أخرى كوسائل محتملة لإكساب الفرد تقدير الآخرين له، في عملية تدريب أفراد آخرين أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق جديدة لحل بعض المشاكل.

4- استخدام برامج التنمية الذاتية و التطوير و التي تعتمد على أسس واقعية، أي تعطي الفرد فرصة للاتحاق ببرامج التنمية التي تساعد على أن يكون أفضل في وظيفته الحالية.

5- تغيير الاتجاهات الإدارية نحو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال فالاتجاهات السلبية للمديرين وإهمالهم لهذه الفئة من شأنه أن تفاقم المشكلة و يزيد من حدتها.

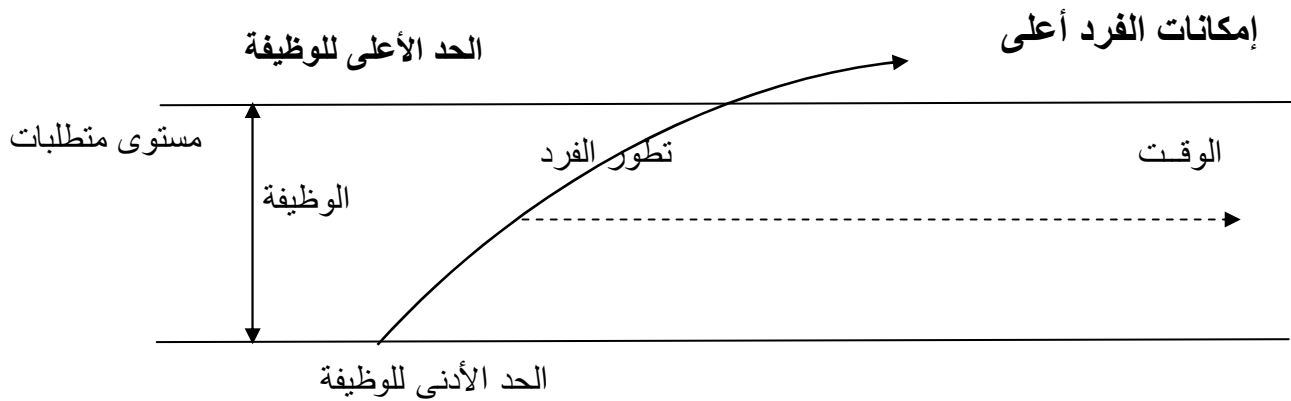
و من هنا نرى من الدواعي الاهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعاملين بها، و هذا طبقا كونها تسعى إلى تحقيق من وراء تسيير و تخطيط المسار الوظيفي مجموعة من الأهداف وهي<sup>(2)</sup>، تحقيق مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد الملائمين و رفع كفاءتهم من جهة وكذلك تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. و كنتيجة مباشرة لتحقيق الهدفين تتحقق المزايا التالية لكل من المؤسسة و الفرد وهي تحقيق الفرص الملائمة للفرد، و توفير فرص للترقية و التقدم الوظيفي مع تقليل معدل دوران العمل و تحديث المعارف و المهارات الوظيفية للأفراد، و كذا زيادة مستوى الرضا الوظيفي و

<sup>1</sup> - راوية حسن "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2000، الإسكندرية دار الجامعة، ص: 257.

<sup>2</sup> - د. مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" طبعة 2004، دار الجامعة إسكندرية، ص:

زيادة الإنتاجية و تطوير الأداء مع رفع كفاءة و فعالية المؤسسات و إشباع الحاجات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطور.

أن الإهتمام يكمن في تحقيق التوافق بين الفرد و المؤسسة ، كون حرص كل من الفرد و المؤسسة في تحقيق أهدافهما و محاولة كل منهما لتعظيم ما يحصل عليه من خلال تعظيم ما يقدمه، يحرص الفرد على تحسين قدراته و مهاراته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة و تحرص المؤسسة على توفير المناخ المناسب و الإيجابي و المحفز و سياسة التوظيف التي تتضمن استقطاب الأفراد<sup>1</sup> ذوي الكفاءات المتميزة و القدرات على تحقيق أهدافها بفاعلية. كما أن الهدف من التسيير والتخطيط للمسار الوظيفي هو التوافق و الانسجام المرن بين الفرد و المؤسسة (الوظيفة) و عبر الأشكال التالية<sup>(2)</sup> يمكن توضيح ذلك: عبر الأشكال الثلاثة<sup>3</sup> يمكن الكشف عن مدى التوافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة، من حيث إمكانية الفرد و إمكانية المؤسسة.



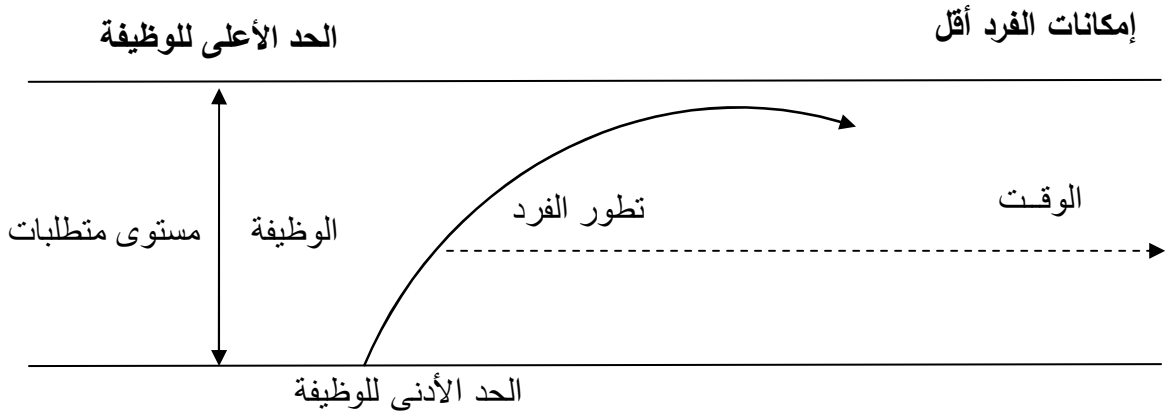
الشكل 5: إمكانية الفرد أعلى من الوظيفة

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -"، الطبعة 2007، دار وائل للنشر، الأردن، ص: 214

<sup>2</sup> - د. محمد حافظ "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، الإسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ص: 363-365.

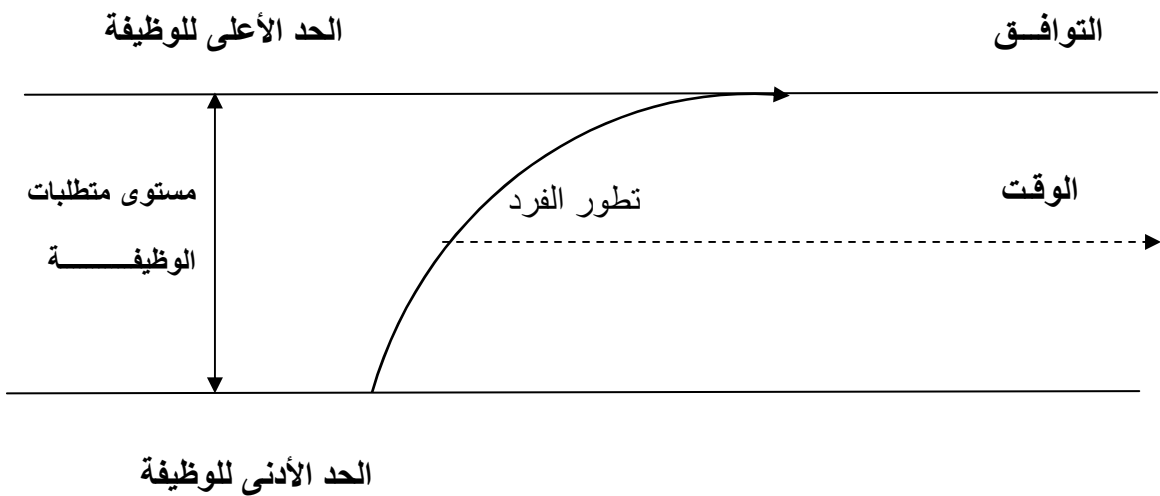
<sup>3</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 364.

يتضح من هذا الشكل مدى انحدار الشديد في المنحنى تطور الفرد فان الخطوط الأفقية تمثل المستويين الأعلى والأدنى لمتطلبات الوظيفة فمن الواضح أن إمكانيات، و قدرات الفرد تنمو بمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة ، و عليه لا يتحقق التوازن بين الفرد والوظيفة في هذا المسار.



الشكل 6: إمكانية الفرد أقل من الوظيفة

يوضح الشكل التالي الحالة العكسية لشكل حيث أن الموظف لا يتطور ليصل إلى المستوى المطلوب حيث تكون الوظيفة أقل من قدراته على الرغم من أن الموظف، ربما لا يشعر بالملل إلا أن نوعاً آخر من المشكلات تظهر بسبب عدم قدرة الفرد في الحصول على مستويات الأفقية المطلوبة، و من تم لا يتحقق التوافق، و الانسحاب بين الفرد و الوظيفة في هذا المسار .



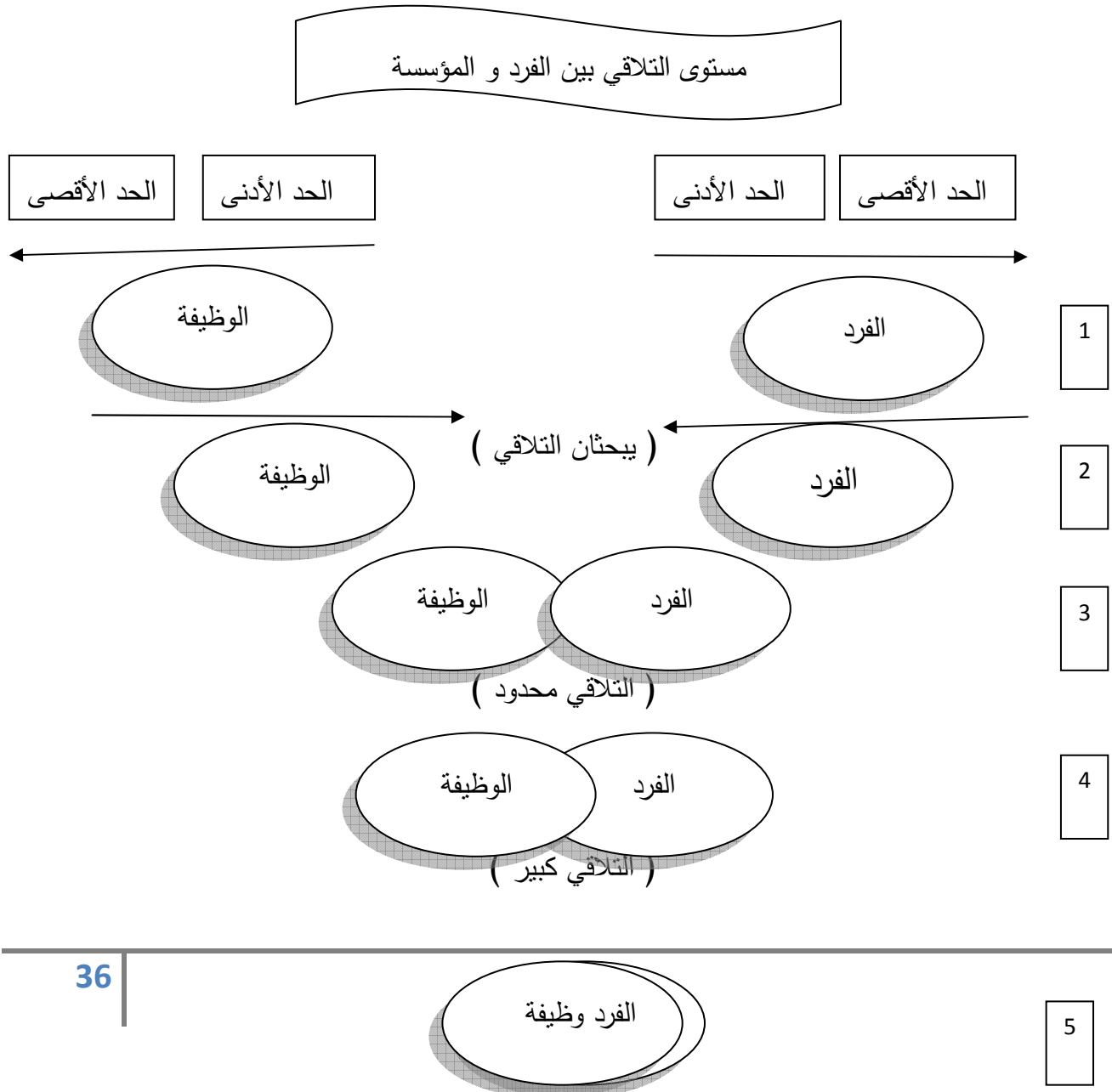
الشكل 7: مدى توافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة

هذا الشكل يبين الموقف المناسب للفرد حيث يستغل، و هو يحمل المستوى الأدنى من القدرات و المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، ومن تم يتطور ليصل إلى الحد الأعلى دون أن يتعداه.

وفي هذا الوقف يتم الاستفادة من الموظف، وعليه حدوث التوافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة ومن تم فهو على مساو وظيفي صحيح. يؤدي حرص كل من الفرد و المؤسسة على تحقيق أهدافهما إلى محاولة كل منهما إلى تعظيم ما يحصل عليه، من خلال تعظيم ما يقدمه، حيث يحرص الفرد على تحسين قدراته و مهاراته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة مقابل الاستفادة من تلك القدرات و المهارات، كذلك تحرص المؤسسة على توفير المناخ المناسب و الإيجابي و المحفز ، و يؤدي ذلك إلى تحقيق التوليفة الاقتصادية بين الجهود و التضحيات التي يقدمها كل من الفرد و المؤسسة و بين العوائد و المنافع التي يحصل عليها كل مكنهما.

و هكذا سوف نرى أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد و المؤسسة.





## ( توافق كبير )

الشكل 08 : أهمية تسيير المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد و المؤسسة<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث: تخطيط و تنمية المسار الوظيفي**

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف. ولكن نظرا للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر . وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهمها<sup>(2)</sup>:

- 1- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة، و عدم اعتباره من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء مع ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجاله.
- 2- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المؤسسة لأنه يتضمن الترقية<sup>3</sup> والحركية الوظيفية، و نقص المعلومات حوله، ومشكلاته وسبل تطويره.

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 219 .

<sup>2</sup> - نائل عبد الحافظ العواملة، " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الأردن، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995 ، ص 56

<sup>3</sup> - د . زاهد محمد ديربي، د، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 254.

3-نقص مهارة المسؤولين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفي و عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي.

كما يرى الكثير من المفكرين بأن تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة يمر بعدة مراحل رئيسية، و بحيث يرى جورج شتيا ينر George Steiner أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي (1).

1-تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد و المؤسسة.

2-تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها، و تحديد الأهداف طويلة الأمد.

3- تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.

4- تحديد النشاطات والمهام والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

5-البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات الأفراد

للوصول إلى الأهداف المرسومة.

إن ما سيطلق على تخطيط<sup>2</sup> وتنمية المسار الوظيفي على أنه إحدى الوظائف الرئيسية التي تعنى بإحداث التوافق و التطابق بين الفرد من جهة و الوظائف التي يشغلها من جهة ثانية، و هذا من خلال غرض رئيسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية و تحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل.

<sup>1</sup>-نائل عبد الحفيظ العواملة، المرجع سابق الذكر، ص( 60 )

<sup>2</sup> - د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة هورس الدولية للنشر و الإظهار، الإسكندرية، مصر العربية طبعة 2006، ص: 125.

و من خلال هذه المقدمة البسيطة نرى بأن تخطيط و تنمية المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حده، و هذا كله يهتم في سعيه و سلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، حتى يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي و مدخلا تنظيميا لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي<sup>(1)</sup>.

وهنا نرى بأن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، و معرفة إمكانياتهم و قدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. و عليه يتضمن ذلك تخطيط للمستقبل الوظيفي للأفراد، و تنمية لمهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهاتهم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم.

إن الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر بمستقبله و واقعه الحالي، أي يتعرف على طموحاته و أماله، ثم على قدراته وإمكانيته ومهاراته، ثم إلى ما إذا كانت قدراته و إمكانياته و مهاراته كافية لتحقيق طموحاته<sup>2</sup> و أماله، و إذا كانت كل هذه العوامل غير كافية، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك؟ و ماهو الحل؟ حيث من الحول هي أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية و أن يتدرب على مقابلات التوظيف و اختباراتهما، و أن يتدرب على البحث عن الوظيفة، ثم يعرف أن يجد فيها.

و يركز المدخل التنظيمي<sup>3</sup> على إتباع أساليب إدارية كالتدريب و النقل و الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و ذلك تحقيقا لأهداف المؤسسة في الإنتاجية و أهداف الفرد في الرضا و السعادة عن العمل.

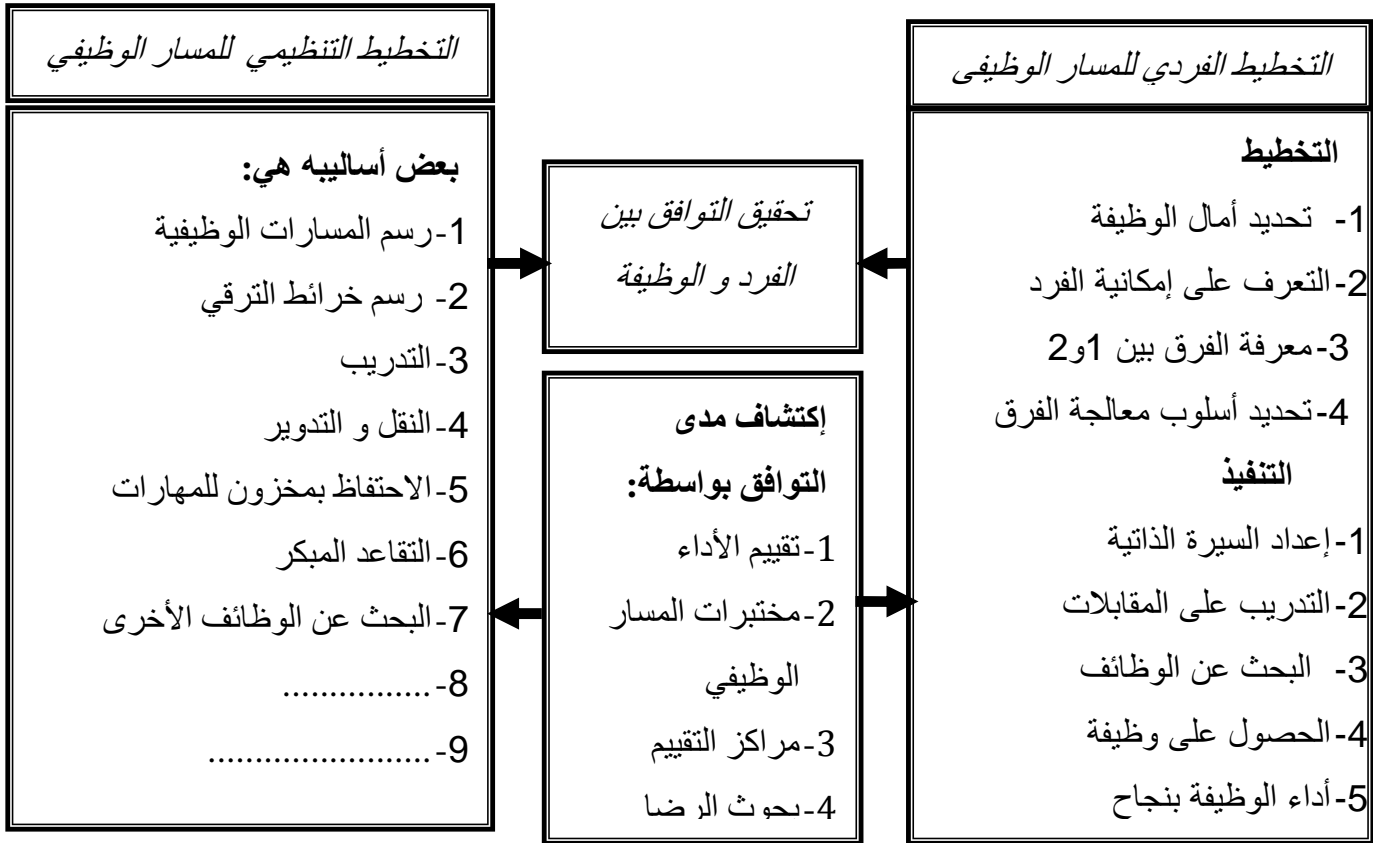
<sup>1</sup> -John M. Ivancevich « Human Resources Management » foundations of personnel, Irwin, 1993.

<sup>2</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)، بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص: 171

<sup>3</sup> - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، ص: 356.

فهي تركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق، و هي تتكون أيضا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدأ بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من العاملين، و البحث عنهم، و جذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة<sup>1</sup>، و توجيههم في وظائفهم و تدريبهم لشغل وظائف جديدة، و نقلهم و ترقيتهم، و بالتالي استغناء عن العاملين الغير المناسبين، و تأهيل العاملين لترك الخدمة و المعاش.

و يمكن تبيان كل هذا من خلال المخطط التالي:



<sup>1</sup> د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 98.

الجدول 3: نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذا المخطط يمكن بأن نقول بأن هناك عدة أسباب رئيسية يمكن أن تشجع القيام بتخطيط و تنمية المسار الوظيفي و من أهمها:

- 1- تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل و الرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية و الربح، و بالتالي تخطيط<sup>2</sup> المسار الوظيفي يسعى إلى تحقيق الهدفين معاً، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - 2- تخفيف القيود على حركة العمال: إن عدم وجود حركات الترقية و النقل فهي تضر من هو صالح لها، و بالتالي عدم وجود جهود لتخطيط المسار الوظيفي، و لهذا يجب أن تتواجد أنشطة تخطيط و التنمية حتى تتمكن من تشجيع الأفراد و قياس إمكانياتهم.
  - 3- التقليل من تقادم العمال: إن وجود عملية التخطيط و التنمية الخاصة بالمسار الوظيفي يعنى تنشيط مهارات العاملين و تجديدها و الاستفادة منها من خلال عمليات النقل و التدريب أما العكس بمعنى عدم وجود الاهتمام بتدريب العاملين و نقلهم و الاستغناء عنهم، يعنى ذلك بقاء العمال في أماكنهم و بالتالي تتقادم مهارتهم و تقلل دافعيتهم.
  - 4- تقليل تكلفة العمال: إن تطبيق عملية التخطيط و التنمية الخاصة بالمسار الوظيفي تكلف إنفاقاً كبيراً، و لكن بالمقابل يكون العائد لهذه المؤسسة الناجحة عائداً أكبر من التكاليف، و لكن بالمقابل في المؤسسات الفاشلة لا يوجد ما ينفق عليه بينما تكون تكلفة العمال كبيرة جداً ممثلة في الأجور و الحوافز و بالتالي تفوق العائد و الربح، و تتحقق بالتالي الخسائر الفادحة.
- و السؤال الذي يطرح علينا من خلال عملية التخطيط و التنمية الخاصة بالمسار الوظيفي هو من يقوم بهذه العملية؟ لابد أن يتواجد هناك عدة أطراف في هذه الوظيفة حتى تتمكن من أداء

<sup>1</sup>-أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، تاليس، مصر العربية، طبعة 2001، ص 375.

<sup>2</sup> - د. نبيل الصيني النجار، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص : 210.

عملها في أحسن الظروف، و تتمثل الفرد نفسه، حيث أنه هو الأقدر في معرفة أماله و قدراته و الربط بينها، و معرفة الطريق المناسب إلى تحقيق الأهداف و الآمال. و المؤسسة ثانيا الممثلة في مديرية الموارد البشرية حيث تعتبر المسؤولة الأولى في اكتشاف التوافق بين الاثنين الفرد و الوظيفة، و لا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط لها و التنفيذ و المراقبة. والمدير التنفيذي، الذي يمكن أن يكون له الدور الأساسي و المهم في ملاحظة الإختلالات في التوافق، و بالتالي يقوم بتقديم التوصية و النصح لمدير الموارد البشرية.

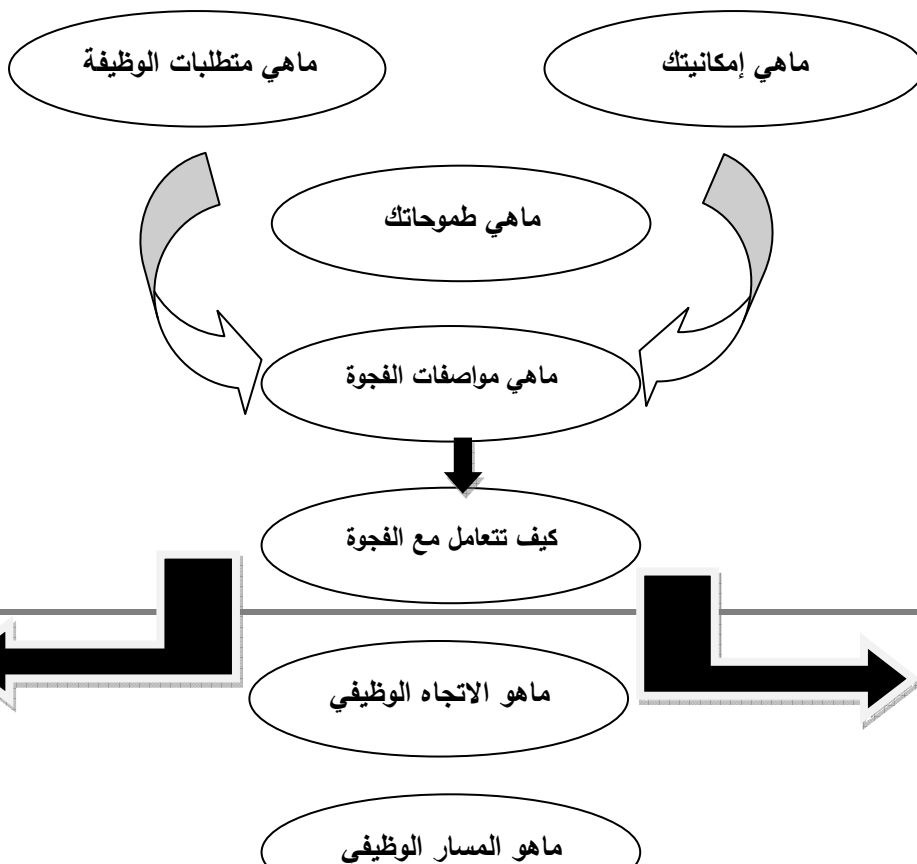
المدير

المؤسسة

الفرد

من إعداد الطالب

و لتحقيق أهداف الفرد إلى إيجاد عمل أو وظيفة مناسبة لطموحاته و قدراته و أهدافه، و لتحقيق ذلك فإنه يبحث عن المؤسسة التي توفر له فرص العمل و النمو التي تتفق و تصوراته عن مساره الوظيفي خلال حياته الوظيفية. و يمكن تبيان أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد من خلال البيان التالي:



الشكل 09: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد<sup>(1)</sup>

و بالتالي يؤدي حرص كل من الفرد و المؤسسة على تحقيق أهدافهما إلى محاولة كل منهما لتعظيم ما يحصل عليه من خلال تعظيم ما يقدمه، حيث يحرص الفرد على تحسين قدراته و مهاراته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة مقابل الاستفادة من تلك القدرات و المهارات، كما تحرص المؤسسة على توفير المناخ المناسب و الإيجابي و المحفز.

أما عن كيفية تخطيط المسارات الوظيفية، فيمكن أن نلاحظ بأنها تمر من خلال المراحل التالية:

❖ **مرحلة جمع البيانات والمعلومات<sup>2</sup>:** وذلك عن مهارات الأشخاص العاملين وطموحاتهم وسيرتهم الذاتية... الخ، كذلك عن الوظائف المتاحة بالمؤسسة ومتطلباتها وإمكانية التوسع فيها مستقبلا. فى هذه المرحلة قد تلجأ المؤسسات إلى التحرى عن المسارات الوظيفية بالمؤسسات المماثلة وما هو متوافر من القوة العاملة فى السوق.

❖ **مرحلة تحديد الأهداف :** فالصبغة العلمية والعملية لتخطيط المسارات الوظيفية تستدعى تحديد الأهداف المتوخاة من الأخذ بالمسارات الوظيفية، ويمكن وجود مثل هذه الأهداف من اختيار البدائل الملائمة للمسارات الوظيفية واستبعاد الغير واقعي منها.

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر ، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الطبعة 2003 . 2004 . ص . 219 .

<sup>2</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 81.



❖ **مرحلة تحديد الصيانة اللازمة للمسارات الوظيفية:** وهذه عملية معقدة تتضمن كل مداخل تنمية الموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها في الحفاظ على سلامة وواقعية المسارات الوظيفية.

**مصطلحات المسار الوظيفي:** التنمية الوظيفية، التدرج الوظيفي، التطور الوظيفي، التوجيه الوظيفي، و من هنا نرى بأنه لا يكون الفرد عبئا على المؤسسة أو أن تكون المؤسسة قيذا على الفرد، حيث أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يؤدي إلى وضوح الرؤية لكل من الطرفين الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، و بالتالي يقبل الفرد اختياريا الانضمام إلى المؤسسة لإدراكه بأن ذلك يخدم مساره الوظيفي الذي خطه لحياته الوظيفية، و كذلك المؤسسة تحرص على جذب الفرد طواعية لكونها مدركة على إيجاد فرصة عمل المناسبة لتوظيف ما لدى الفرد من قدرات و مهارات لتحقيق أهدافها.

و يكون حرص الفرد أن يكون متميزا بكون لديه دافعا قويا لتحديث و تطوير قدراته و مهاراته و اكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته، و كذلك حرص المؤسسة على أن تكون مركزا لجذب الأفراد المتميزين يدفعها لأن تطور و تحسن نظم العمل بها و سياسات التوظيف و الحوافز<sup>1</sup>.

### **المطلب الرابع: هدف تخطيط و تنمية المسار الوظيفي**

إن الاهتمام بتخطيط و تنمية المسار الوظيفي يتمحور في عدة نقاط رئيسية يمكن إبراز أهمها في إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي، و إشباع الطموحات لدى الفرد كذا الوصول إلى أعلى المراتب و الاستمرار في المؤسسة مع تحقيق الذات.

<sup>1</sup> - محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر الإسكندرية، ص: 212.

وهكذا ومن خلال ما ذكرناه سابقا نلاحظ أن هدف الرئيسي من تخطيط و تنمية المسار الوظيفي هو التوافق بين الفرد من جهة و الوظيفة من جهة ثانية، بحيث يمكن اكتشاف وجود توافق أو اختلال بين الفرد و الوظيفة من خلال عدة أساليب التي تستعملها المؤسسة و من أهم هذه الأساليب هي:

- 1- **تقييم الأداء**<sup>1</sup>: إن عملية تقييم يمكن أن تكشف هذه العملية أي التوافق بمعنى إذا كان العامل يؤدي وظيفته بالكامل و بشكل ممتاز و جيد، هذا كله يدل على عملية التوافق بين هذا الفرد و الوظيفة، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء دلت إلى عكس ذلك بمعنى أداء سيء دل ذلك على عدم وجود التوافق بين الفرد و الوظيفة بمعنى ذلك وجود خلل، و بالتالي لابد من علاج هذا الخلل، و من بين هذا العلاج وجود عدة عمليات منها التدريب، التكوين، النقل، التنزيل...
- 2- **مختبرات المسار الوظيفي**: حيث تقوم بعض المؤسسات بتمارين و اختبارات، و الغرض منها هو أن يكتشف العامل طموحاته و أماله الوظيفية، و أن يكشف على ما لديه من إمكانيات و قدرات و مهارات تساعده في تحقيقها، و بالتالي يكشف ما لديه من نقص فيها، و هذا حتى يتمكن من ما يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه، و هذا من خلال التدريب و القراءة.

- 3- **مراكز التقييم**: من خلال برنامج متكامل من التمرينات و الاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات و المهارات و الاستعدادات الإدارية، الحالية و المرتقبة، و بالمقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوفر لدى الفرد، و بالتالي يمكن التعرف على الفرق، الذي من خلاله يجب تطوير الفرد عليه من خلال برامج تدريبية.

<sup>1</sup> - د. محمد حنظل حجازي "المرجع نفسه ، ص: 270.

4- بحوث الرضا<sup>1</sup>: يدل الرضا على التوافق بين الفرد و الوظيفة، أما عدم الرضا يدل على عدم التوافق و بالتالي وجود اختلال بين الفرد و الوظيفة، و من هنا تقوم المؤسسات على إجراء بعض البحوث و الاستطلاعات حول درجة الرضا العاملين عن عملهم، و عدم الرضا، حتى تتمكن من التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا و ذلك مثل: غموض العمل، عدم تأهيل العامل للوظيفة، انخفاض كفاءة الإشراف، رداءة ظروف العمل... لا يمكن علاج ذلك إلا من خلال نقل الموظف أو تدريبه.

تعتبر هذه الطرق الشائعة التي تستخدمها المؤسسة في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي لديها، و بالتالي الجهود و الوسائل التي تستخدمها في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي. كما يمكن تبيان أهداف و مزايا تخطيط المسارات الوظيفية من خلال على أنه يهدف إلى تحقيق مصالح كل من الأفراد و المؤسسات التي يعملون فيها، فعلى مستوى الأفراد يمكن باستخدامهم لتخطيط المسارات الوظيفية أن يختاروا الحياة الوظيفية الملائمة لهم، و بذلك يشعرون بالرضاء، بعكس لو فرض عليهم وظيفة معينة، أما على مستوى المؤسسات يمكن باستخدام المسارات الوظيفية من الحصول على الأفراد الملائمين والعمل على رفع كفاءتهم.

و هكذا يحقق التخطيط الجيد للمسارات الوظيفية المزايا التالية :

❖ استقرار الأفراد نظرا لمعرفتهم المسبقة بمساراتهم الوظيفية، وبالتالي يزداد شعورهم بالرضا.  
❖ المساعدة في وضوح سياسة الترقية التي تتبعها المؤسسة، وبالتالي تقل الصراعات بين العاملين، و تحريك دوافع الأفراد نحو التنمية الذاتية، مما يسهل كثيرا من تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

❖ زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، مما يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسات و الاستفادة القصوى من طاقة كل فرد، نظرا لمساعدة المسار الوظيفي للفرد في إظهار قدراته ومهاراته.

<sup>1</sup> - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، ص: 367.

❖ الحد من المظاهر السلبية للقوة العاملة، مثل ارتفاع معدلات دوران العمل<sup>1</sup> ومعدلات دوران الغياب من جهة و الحد من الصراعات مع النقابات العمالية نظرا لوضوح المسارات الوظيفية للأفراد العاملين.

كما يمكن إيجاد بأن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي من خلال استخداماته عبر عدة مجالات رئيسية منها، في مجال إعداد القيادة الإدارية<sup>2</sup> بحيث يؤدي التخطيط المسار دورا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة و تنميتها و تدريبها حتى تكون جاهزة لاستلام المسؤولية في الوقت المناسب، أما مجال الإحلال الوظيفي للكوادر الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية مساهمهم و التي سوف تحل محل الكوادر الغير الكفئة في مواقع العمل المختلفة خلال الفترة القادمة، أما في المجال الثالث و الأخير و المتمثل في مجال الترقية و النقل و التي تكون على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة و محددة سالفا و ليس على أساس الأقدمية و الرغبات الشخصية.

و بالتالي فإن تخطيط و تنمية المسار الوظيفي يقوم على هدف تحقيق الجودة الشاملة في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يتضح مما سبق أن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة يستلزم التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم حيث يتعدى الاستفادة من مزايا التخطيط للمسار الوظيفي<sup>3</sup> دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل الاقتصادية و البحث عن الكفاءات المتميزة و وضع نظم و

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 213.

<sup>2</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، منشورات دار التيسير، دار البحار، ط 2000، ص: 145.

<sup>3</sup> - د. إبراهيم رمضان الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أول دليل عربي للتنمية البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2007، ص: 168.

لوائح مرنة التعيين والرواتب و المكافآت و الترقية و غيرها من سياسات التوظيف و استثمار الموارد البشرية في المؤسسة.

كما يمكن أن ينتج من خلال سياسة تخطيط المسار الوظيفي عدة عناصر أساسية منها<sup>(1)</sup>:

1- **تنمية الإبداع و الابتكار** : إن هذه الظاهرة تنتج للحرص على التميز لدى كل من الفرد والمؤسسة، فمع حرص الفرد على أن يكون متميزا يكون لديه دافعا قويا لتحديث و تطوير قدراته و مهاراته و اكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته و لتقديم أفكارا جديدة غير تقليدية لخدمة المؤسسة.

و تكون حرص المؤسسة على أن تكون مركز لجذب الأفراد المتميزين.

2- **المرونة في الحركة الوظيفية**: قد يؤدي التخطيط الفعال للمسار الوظيفي إلى وضوح الرؤية لكل من الفرد و المؤسسة، فيقبل الفرد إختيار للانضمام للمؤسسة لإدراكه أن ذلك يخدم مساره الوظيفي الذي خططه لحياته الوظيفية، فإن المؤسسة تحرص على جذب الفرد طواعية لكونها مدركة أنها قادرة على إيجاد فرصة العمل المناسبة لتوظيف ما لدى الفرد من قدرات و مهارات لتحقيق أهدافها.

3- **التحديث و الاستفادة من التطور التكنولوجي**: حيث نلاحظ بأن التخطيط للمسار الوظيفي يؤدي إلى حماية الفرد و المؤسسة من التقادم المهني، حيث يستلزم وجود حزمة متكاملة من البرامج التدريبية<sup>2</sup> لتطوير قدرات و مهارات الأفراد للتعامل مع كل تحديث في أساليب و طرق العمل. و بما يضمن الاستثمار الجيد للموارد البشرية بالمؤسسة.

4- **تحقيق الجودة الشاملة في النظام**: لابد بالمؤسسة التعامل مع كافة وظائف الإدارية، و المؤسساتية و بالتالي البحث عن الكفاءات المتميزة، و وضع نظم و لوائح مرنة و موضوعية

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 219 .

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 238.

لأعمال التعيين و الرواتب و المكافئات و الترقية و غيرها من سياسات التوظيف و استثمار الموارد البشرية في المؤسسة.

### المبحث الثاني: مداخل و طرق تطور إدارة المسار الوظيفي

لا يمكن أن ننكر بأن هناك دور لكل من المؤسسة و العاملين في تطوير المستقبل الوظيفي، فالفرد يخطط و يطور و ينمي حياته الوظيفية من خلال قيمه و طموحاته و قدراته و اتجاهاته، أما المؤسسة فإنها تدير النشاط و يقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين و إعداد المسارات الوظيفية لهم و تطور قدراتهم و مهاراتهم و هكذا حتى يمكن أن يكون هناك التوافق، من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية خاصة من قبل إدارة المسار الوظيفي<sup>(1)</sup>.

على هذا الأساس فإننا نتساءل عن ما هي إدارة المسار الوظيفي و ما هي النشاطات و الأدوار المنوط بها؟

**إدارة المسار الوظيفي:** يطلق مصطلح إدارة المسار الوظيفي على الدور التي تقوم به المؤسسة في مجال تخطيط و تطوير و تسيير المستقبل الوظيفي للعاملين و يشمل هذا الدور النشاطات التالية<sup>(2)</sup>.

1- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتسيير وتطوير المسار الوظيفي و بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى في المؤسسة، وبصفة خاصة نشاط تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة. فلا يمكن القيام عمليا بهذه العملية إلا إذا كان الاهتمام التام من قبل هذه المؤسسة، وعليه أن خطة القوى العاملة تبين الوضع الراهن للموارد البشرية بالمؤسسة من حيث: أنواع الوظائف وعدد العمال، توزيعهم، فئات أعمارهم، مستويات تأهيلهم و قدراتهم و

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2002 ص.262

<sup>2</sup>- د.رفاعي محمد رفاعي " إدارة الأفراد " المطبعة الكمالية القاهرة، الطبعة 1989، ص: 106

مهاراتهم، كما تبين الاحتياجات المستقبلية المتوقعة، وبرامج العملية اللازمة لسد الفجوة بين العرض والطلب، و التي تتم عبر أساليب كمية و غير كمية<sup>1</sup>، و برامج الترقية و التدريب، و كل ما يتطلبه من تكامل وتنسيق بين جل العمليات التخطيط و التسيير و التطوير للمسار الوظيفي.

2- تصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة مسارات واضحة للترقى و تتيح لشاغلي كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم. و هكذا بحيث يراعى أن تشمل الوظيفة الأعلى بعض المهارات و المسؤوليات الإضافية، و هذا ما يتيح من فرص التقدم فهو يساعد على تحسين مراكز الأفراد المادية و الأدبية.

إعداد دليل للمسارات الوظيفية، حيث يجب على هذه الإدارة في الحرص على إعداد دليل أو نشرة مختصرة تتضمن ما يحتاج إليه العاملين بالمؤسسة من معلومات عن فرص الترقى في مختلف الوظائف و الاقتراحات اللازمة لذلك، التي يجب أن تكون واضحة خالية من التضليل.

3- نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية حيث يجب أن لا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين دون غيرهم، بل يجب أن تنشر بمختلف وسائل الإعلام حتى يمكن أن يستفيد منها كل الفئات و الكفاءات البشرية المتاحة.

4- إعداد نظام لتقويم قدرات الأفراد و مهاراتهم، بحيث يجب الوقوف على تقويم دقيق لقدرات و مهارات الأفراد الحالية و المحتملة، لابد عدم وجود قصور يشوب التقارير بسبب نواحي التحيز و عدم الموضوعية، لذا بعض المؤسسات تفكر في وضع أساليب أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 55.

5- إرشاد و توجيه العاملين في تخطيط مساهمهم الوظيفي، حيث ينبغي على الإدارة من إرشادهم و تقديم لهم النصح في مساهمهم المهني، و هذا من خلال الرؤساء المباشرين، أو المختصين في الموارد البشرية، حيث أن الإرشاد تحدد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات و مهارات الأفراد داخل المؤسسة، و تحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص من تدريب أو وسائل أخرى.

6- إتاحة الفرصة للتنمية العملية حيث تساعد العمال الراغبين و القادرين على الترقى من خلال الممارسة العملية، و يمكن أن تكون من خلال مثلا التناوب الوظيفي و تكليف الفرد بواجبات معينة.<sup>1</sup>

7- تدريب الرؤساء على أداء الدور الإيجابي للتنمية الوظيفية لمرؤوسهم، و توفير لهم المناخ المناسب لذلك، حتى يشجع الرؤساء على القيام بدور إيجابي في هذا المجال.

8- لا يكفي التدريب<sup>2</sup> العملي بمعنى داخل المؤسسة و لكن ينبغي أن ترسم لهم تدريب خارج المؤسسة لأن بعض المهارات و المعارف و الاتجاهات تكون أفضل بخارج المؤسسة، لذلك يجب أن تحرص إدارة المؤسسة على إتاحة فرص الالتحاق بتلك البرامج على أن يكون اختيارها في ضوء الاحتياجات<sup>3</sup> الحقيقية سواء للفرد أو المؤسسة.

9- إعداد سياسات حالية للموارد البشرية من النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم و وضع دراسة جيد لتنفيذ مثل هذه البرامج و إنجازها.

### المطلب الأول: مداخل تنمية و تسير المسار الوظيفي

<sup>1</sup> - د. حمادي يوسف، " إعداد القيادات المبكرة و المسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 1996، ص: 13.

<sup>2</sup> - د. عبد الوهاب على محمد، "التدريب و التطور، مدخل لفعالية الأفراد و المنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص: 34

<sup>3</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 58.



نرى بأن هناك مسؤوليات تتبناها، المؤسسة والعاملين في تنمية وتطوير المستقبل الوظيفي في المؤسسة. فيلعب الفرد و المدير و المؤسسة أدوارا هامة في تنمية المسار الوظيفي و لكن السؤال الذي يمكن طرحه من هو المسؤول الأول عن تطوير و تنمية المسار الوظيفي؟<sup>1</sup> بالطبع و الجدير بالذكر هو أن الفرد يعد و يعتبر المسؤول الأول و الأخير عن تنمية مساره الوظيفي، حيث عليه أن يبدأ بتقييم اهتماماته و مهاراته و قيمه و أن يأخذ ذلك في اعتباره عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشجع تلك الحاجات و الاهتمامات و في نفس الوقت يتفق مع ما يعتنقه من قيم و ما يملكه من مهارات.

فالفرد يعمل و يخطط حياته الوظيفية على ضوء قدراته، وطموحاته، و المؤسسة تدير هذا النشاط و يقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية ، ولكن لا بد من التأكد على أن التخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي يهتم الفرد بقدر ما يهتم المؤسسة وهذا يخول لنا القول بأن هناك مدخلا تنظيميا لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، خاصة كما ذكرنا بأنه يهتم الفرد كما يهتم المؤسسة، و كلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر، و يزداد الاهتمام مع كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا و مدخلا تنظيميا لتطوير المستقبل الوظيفي<sup>(2)</sup>.

### أولاً : المدخل الفردي<sup>3</sup> في تنمية وتطوير المستقبل الوظيفي .

يرتكز هذا المدخل على الدور الذي يلعبه الفرد في تشكيل و بناء ، مستقبله الوظيفي وفق طموحاته و اتجاهاته هذه الأخيرة التي تلعب دورا تحفيزيا يتمثل في زيادة الرغبة في العمل ولكن

<sup>1</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 304.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2002 ص.263

<sup>3</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 356.

تختلف الرغبة من فرد إلى آخر ، فهناك من يفضل الاسترخاء و القبول بالواقع دون أن يجهد نفسه في البحث و التقدم إلى مراكز<sup>1</sup> أفضل مكتفيا بمشاهدة الآخرين وهم يجتهدون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية ، من هنا تتجلى أهمية المؤسسة في مساعدة الفرد في بناء ، خاصته الوظيفية من خلال تحريك فيه الرغبة و تحفيزه . لكن يجب على الفرد أن يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفة من خلال اكتشاف نفسه من كل النواحي أي يجب عليه أن يدير مستقبله الوظيفي ثم يعيد ذلك يطلب المساعدة من المؤسسة يرى بيتش BEACH ، و رفاعي أن التخطيط للمستقبل الوظيفي للفرد هو مسؤوليته في المقام الأول حيث تمثل تقويم الذات هي نقطة البداية في تنمية و تخطيط المستقبل الوظيفي حيث يحاول أن فهم ذاته و ضبطها و الإجابة عن التساؤلات التالية (2).

ما هي إمكانيات و القدرات و المهارات المتوفرة حاليا لديه ؟ ماهي صفات و قيم الفرد؟ ماهي إمكانيته للقيام بالعمل معين؟ ما هي استعداداته و قيمة اهتماماته ؟ ماهي بيئة العمل التي يفضلها<sup>(3)</sup>؟ ماهي مستوى تأهيله و توافقه مع الوظيفة المرغوبة؟ ما هي نواحي القوة و نواحي الضعف فيه ؟ ما هي مجالات العمل التي يرغب فيها أيضا ؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات تكون بمشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال بعض مديري أو رؤساء في المؤسسة التي يعمل بها،

• **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة :** تتضمن هذه الخطوة قيام الفرد بدراسة الفرص

الوظيفية المتاحة سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها أو في سوق العمل ككل

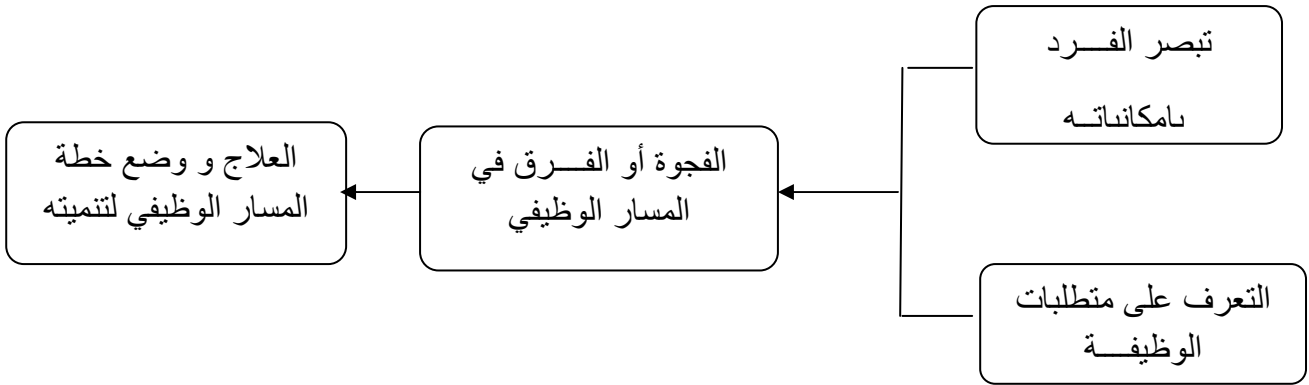
<sup>1</sup> - د, زيد منير عبوي, "إدارة الموارد البشرية" ، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع،عمان، 2007، ص: 68.

<sup>2</sup> - د. رفاعي محمد رفاعي " إدارة الأفراد " المطبعة الكمالية القاهرة، الطبعة 1989، ص: 101

<sup>3</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 219.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية : أن يقوم الفرد بتقويم نواحي القوة و الضعف فيه، يجب ملاحظة أن أهدافه تتضمن طموحات عالية تتضمن تحديات لاكتساب المهارات و المعارف، و خاصة التحديات في الدول العربية<sup>1</sup>.
- إعداد الخطط المستقبلية : يتم فيها تحديد الأهداف
- تنفيذ الخطط المستقبلية :

والشكل التالي يوضح مدخل التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي على مستوى الفرد



الشكل 10: نموذج تخطيط المستقبل الوظيفي على مستوى الفرد (2)

من خلال الشكل يمكن أن نسرد الخطوات الرئيسة التي يتبناها الفرد في بناء مساره الوظيفي:

<sup>1</sup> - ماك مانفرد، ترجمة محمد مرعي مرعي، " فن إدارة البشر: نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب عمل المؤسسات المتقدمة مع منهجية حل المشكلات الإدارية البشرية، عمان، دار المناهج، سلسلة الرضا للمعلومات، 1999، ص: 271

<sup>2</sup> - د.ماهر أحمد، " إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثالثة، الإسكندرية، المكتب المصري الحديث، 1996، ص: 373

**(1) تبصر الفرد بإمكانياته :**

تتمثل في عملية التعرف على الذات و تقويمها من خلال تطوير الفرد لذاته و قيمة ميوله و التاريخ الوظيفي له و تقيمه لنفسه لذاته و يتصف هذا المفهوم بالعمومية .

كما تتمثل هذه العملية بتعرف الفرد ببيئة العمل حيث أن تكون لديه تصورات عن المؤسسة تختلف تمام عن الواقع العملي.

**(2) تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:**

تتضمن هذه الخطوات قيام الفرد لدراسة الفرص الوظيفية سواء داخل المؤسسة أو خارجها ( سوق العمل ). أما الفرص الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة يمكن التعرف عليها من خلال ما ستره أو نشره من بيانات و معلومات عن وظائف مثل : دليل الشركة ، الخرائط الهيكلية ، المسارات الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة تتميز أغلبها بتأثر عاملين أساسيين هما: اتجاه نشاط الذي تتبعه المؤسسة و الثاني سياسات و استراتيجيات التوظيف المتبعة من اختيار و نعت و تدريب و ترقيته و تحفيزه.

**(3) تحديد الفرد أهدافه الوظيفية:**

بعد عملية تقويم الذات من خلال نقاط القوة و الضعف و تقويم الاهتمامات و قيم الشخصية ، بعد عملية التعرف على الفرص الوظيفية المتاحة داخل و خارج المؤسسة ليستطيع الفرد أن يحدد بوضوح الأهداف الوظيفية قصيرة ، و متوسطة ، و طويلة الأجل المتلائمة مع قدراته و إمكانيات الحالية و المتوقعة .

**(4) إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف يقوم الفرد بإعداد الخطط التي يمكن من**

مساعدة في تحقيق تلك الأهداف و يمكن أن تكون الخطط قصيرة الأجل.

5) **تنفيذ الخطط:** في هذه المرحلة يقوم الموظف بوضع تصور لمستقبله الوظيفي متسائلا و محاولا في الوقت نفسه جمع معلومات دقيقة عن كل سؤال و من بين الأسئلة، من أنا؟ ماذا أملك من مقومات وظيفية؟ ما هي نقاط القوة؟ ماهي نقاط الضعف التي أملكها؟ ماهي الفرص الوظيفية الموجودة؟ ماهي اشتراطاتها؟ و بالتالي محاولة تنفيذها.

حتى يتمكن الفرد من تحقيق خطته المرتبطة بالأهداف فهو بحاجة ماسة إلى مناخ تنظيمي يسمح و يشجع على تنمية الوظيفية كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق أهدافه من خلال برامج و توفير فرص التدريب<sup>1</sup> داخل المؤسسة الأنشطة التثقيفية ، و التنمية الذاتية و فتح مجالات و تعديلات هيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين.

6) **تقويم الخطط:** في هذه المرحلة يقوم الموظف بفحص ردود أفعال الآخرين كالأسرة والأصدقاء و الزملاء المهنة، و كذلك يجمع معلومات<sup>2</sup> من البيئة الداخلية لعمله و لاسيما نتائج تقويم الأداء و الملاحظة<sup>3</sup> المشرفين و المدراء و الزملاء من محيط العمل أو العاملين في إدارة الموارد البشرية، و لاشك أن هذه المرحلة هي مرحلة حرجة في إدارة عملية النمو الوظيفي للفرد لأن المعلومات التي يحصل عليها إما ستشجعه على المضي قدما في وظيفته و تحقيق أهدافه أو تتطلب منه إجراء تعديل على هذا المسار.

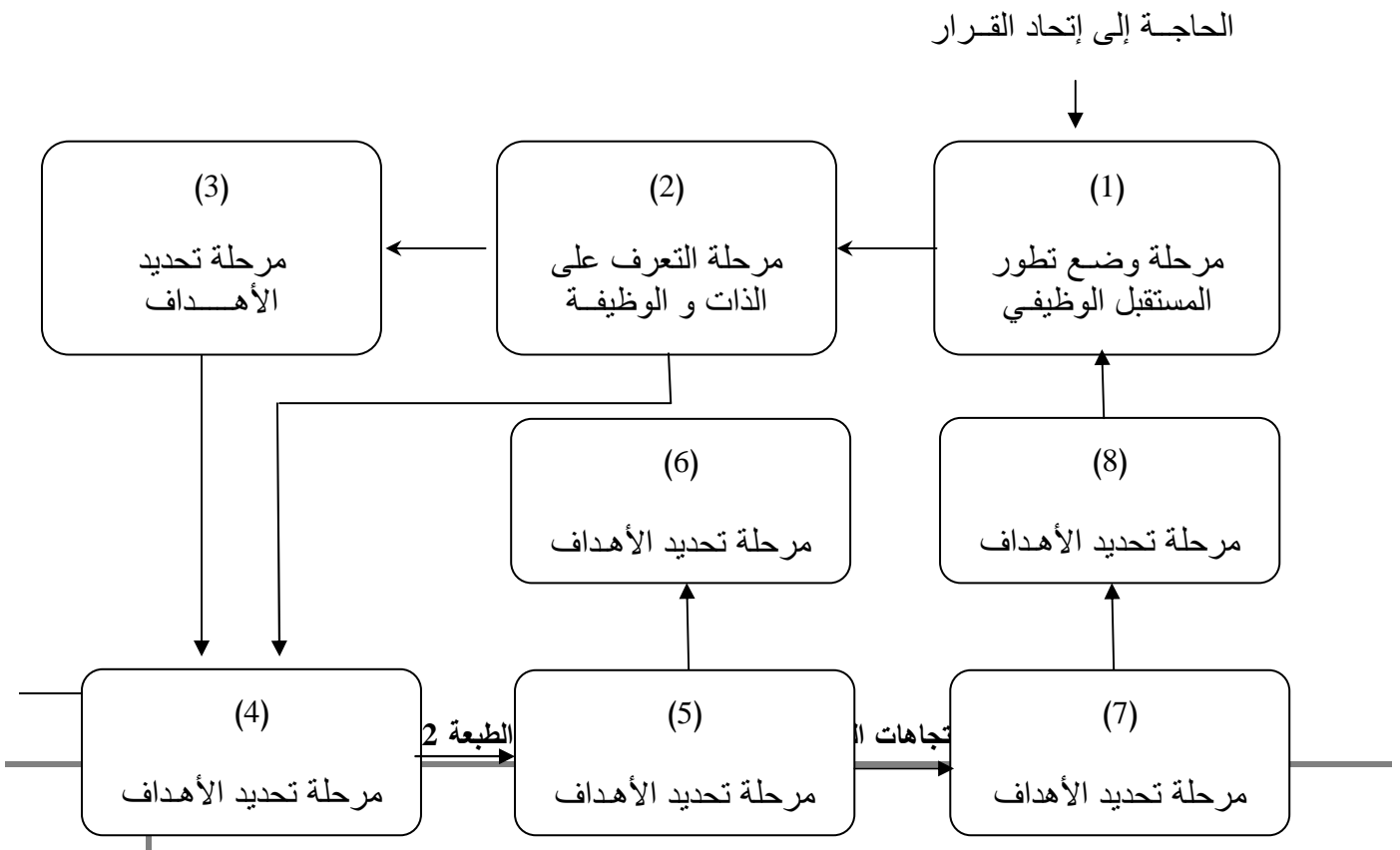
<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" ، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000، ص 242.

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد دبيري، د، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 216.

<sup>3</sup> - د.محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 84

ويؤكد كل كريتن و كنيكي Kinicki - Krier على أن الإدارة و التخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور المستقبل الوظيفي ، والتعرف على الذات و البيئة المحيطة.

و يقترح الكاتبان النموذج الموضح في الشكل التالي (1).



الشكل 11: نموذج تنمية و تطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد

مصدر صلاح الدين عبد الباقي

من ناحية ثانية يقترح ماهر نموذجاً لآخر لتخطيط و تطوير المسار الوظيفي الفردي حيث

يشمل أربعة مراحل هي :

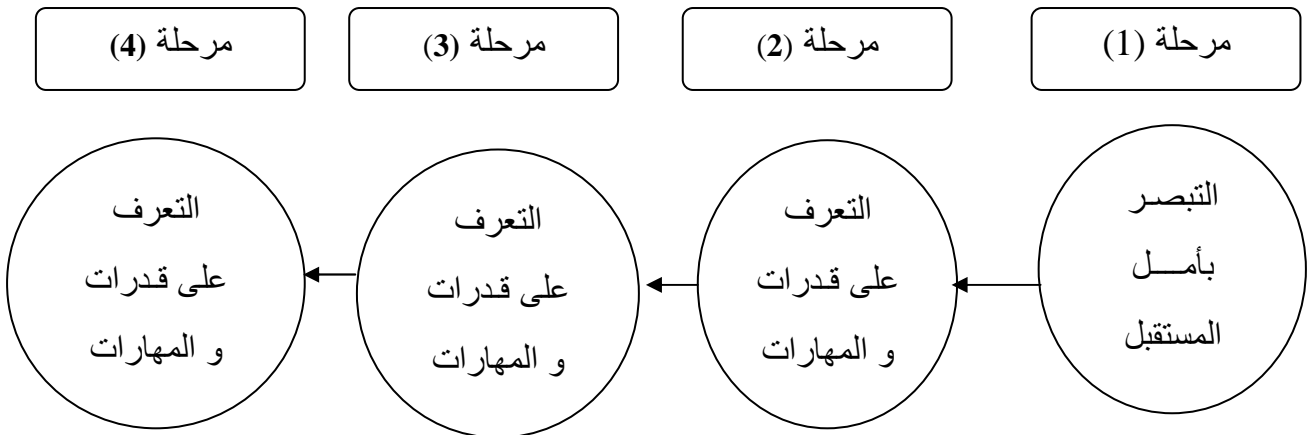
(1) التبصر بالآمال المستقبلية

(2) التعرف على قدرات و المهارات الحالية

(3) الفرق بين المرحلتين (1) ، (2) .

(4) معالجة الفرق و التخطيط للمستقبل.

و الشكل الموالي يبين بالتفصيل مراحل تنمية ، و تطوير المستقبل الوظيفي و هو كالتالي:



الشكل 12: مراحل تنمية ، و تطوير المستقبل الوظيفي<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - د. ماهر أحمد " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الثالثة الإسكندرية، المكتب المصري الحديث، الطبعة 1996، ص: 373.

فدور الفرد في تنمية المسار الوظيفي يمكن تلخيصه في النقاط التالية بالإضافة إلى ما ذكر

مسبقاً:

أ- أن يقتنع بمسؤوليته عن تنمية مساره الوظيفي و القيام بتقديم اهتماماته و قيمه و مهارات و كذا البحث عن المعلومات الوظيفية و كذا الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته.

ب- صياغة الأهداف و وضع الخطط الوظيفية مع البحث عن الفرص التطوير الممكنة و التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي إضافة على التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية.

و عليه نرى بأن المتطلبات الفردية لتسيير المسار الوظيفي يكون فعال و ناجح من خلال المقومات الرئيسية التالية:

- تقييم الفرد لطموحاته و أهدافه
- مراجعة و تقدير الفرد لقدراته و إمكانيته بصورة موضوعية
- معرفة و تفهم الفرد لمستقبله الوظيفي
- تعرف الفرد على الوسائل البديلة المتاحة و الممكنة لتحقيق أهدافه
- تحديد الفرد للمسارات البديلة لحياته الوظيفية في ضوء الموازنة بين طموحاته و أهدافه من ناحية و قدراته و إمكانيته من ناحية ثانية.
- اختيار المسار الوظيفي الملائم و ما يتطلبه من قدرات و مهارات و كفاءات
- توفير متطلبات و تحديث المعرفة و تطوير و تحسين القدرات و المهارات اللازمة للمسار الوظيفي المخطط أو المستهدف.

**ثانياً: المدخل المؤسسي في تنمية و تطوير المستقبل الوظيفي.**



و من خلال ما تتبعناه فإن المؤسسة من سياسات و نظم و إجراءات تؤثر أيضا في تنمية المسار الوظيفي للفرد، فهي تقدم فرص التنمية و التدريب اللازمة لاكتساب الفرد المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح و تقدم أيضا البرامج المختلفة لإدارة تطوير المسار الوظيفي. بالإضافة على أنها لا ينفصل دورها على دور الفرد، نرى بأن المؤسسة لها مسؤوليات خاصة يحددها ألبن Alpin فيما يلي (1):

- توفير وظائف ديناميكية و ذات مسؤولية متعددة و متغيرة من جهة و توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل و إعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي من جهة أخرى.

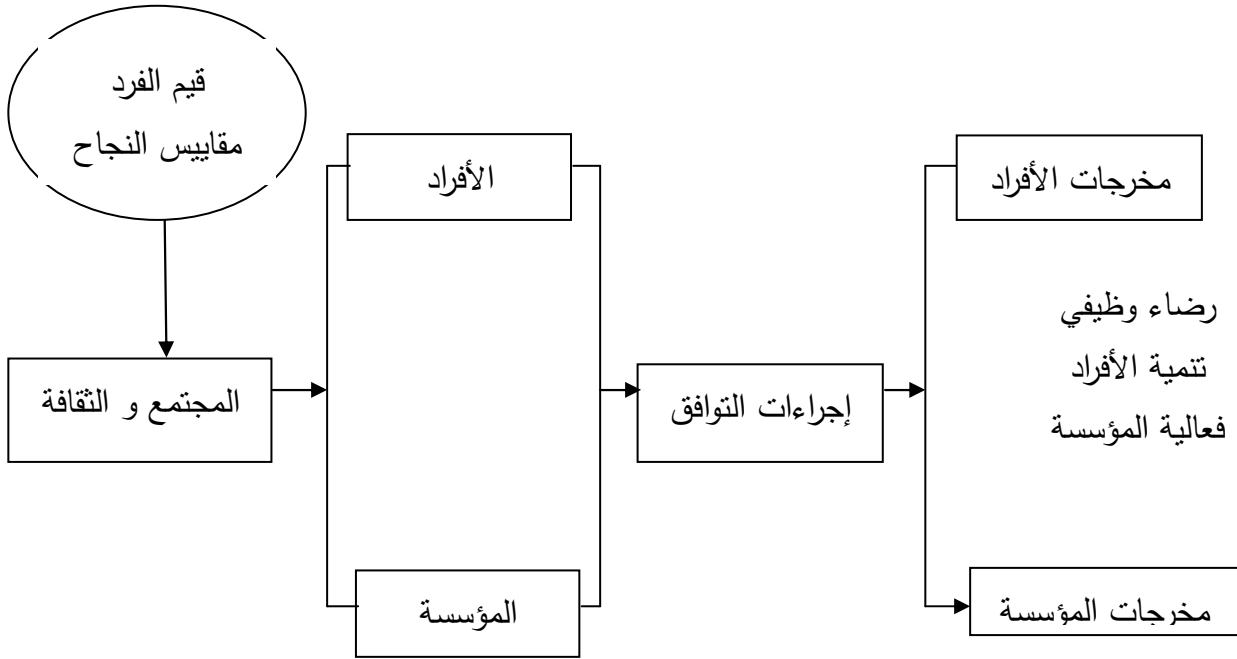
- التقييم الدوري و المستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدراته على النمو و التطور و التأييد و الدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب مع تشجيع الفرد بحيث يولد داخله الدافع لتنمية ذاته و تطوير مستقبله الوظيفي.

كما يؤكد شوارتز Schwartz على أهم عنصر أو عامل في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق بين إحتياجات الفرد المهنية و إحتياجات المؤسسة، و يتم التوافق من خلال إقرار المؤسسة بواقع الأمر هو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته الحصول على وظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام، كما يبين على أن التوافق يتم استنادا إلى العوامل منها العوامل الشخصية الخاصة بالفرد، مثل: المهارات و الخبرات المختلفة، الإدراك الذاتي و النمط السلوكي و العوامل الخاصة بالمؤسسة، مثل: خصائص و متطلبات العمل، ترك مجال للمبادأة و التجديد و كذا طبيعة الإشراف و كذا نظام المرتبات و المكافآت.

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2002 ص.272

إن عدم تحقيق الفرد للتوافق يبدأ في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى، حيث عدم التوافق تفقد المؤسسة أحيانا جزء من الكفاءات المتوفرة و العمالة لديها، و التي يمكن أن تكون أفضل ما تملك المؤسسة.

كما أوضح كلا من كاسيو و عواد ضرورة التفاعل بين الفرد و المؤسسة عند قيام المسار الوظيفي و تنميته و تطويره، و أوضح شكلا تكامليا و توافقيا بين الفرد و المؤسسة كما يلي :



الشكل 13: التفاعل بين الأفراد و المؤسسة و التوافق بين مخرجاتهم<sup>(1)</sup>

و بالتالي لابد من بدأ بسؤال مباشر هو: كيف تتعرف المؤسسة على الكفاءات الطموحة من الموظفين و تخطيط تقدمهم و نموهم الوظيفي؟

إنما ذلك يتم حسب Mark dorio بوسائل تتضمن الخطوات التالية؟

أ- إلحاق الموظف ببرامج التدريب و التعليم التي تتوافق مع مساره الوظيفي.

ب- التدوير الوظيفي: أي إفساح المجال للموظف بالانتقال من وظائف عديدة يحتاجها في

مسيرته الوظيفية

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الطبعة 2002 ص:273.

ت- إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية، كما أنه يحدد عقد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين الموظفين و رؤسائهم و أعضاء من إدارة الموارد البشرية، و الهدف من هذا اكتشاف المواهب و الموظفين الناشطين و الطموحين لاكتساب في مستقبل أفضل. و تتم هذه الجلسات عبر عدة خطوات و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

#### ❖ الخطوة الأولى: الإعداد

يقوم كل من الموظف و الموجه كل على حدة بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المؤسسة استنادا إلى ما يتوفر من معلومات، كالفُرصة الوظيفية المتاحة في المؤسسة حاليا و مستقبلا وكذا المهارات الوظيفية للموظف و المستوى التعليمي و البرامج التدريبية التي ألتحق بها، مع التطور التاريخي لأداء الفرد وأدائه في الوظيفة التي يشغلها حاليا و القدرة على الإنجاز في الوقت المناسب، التعاون مع الآخرين و الأهداف و الطموحات الوظيفية المستقبلية

#### ❖ الخطوة الثانية: المقارنة

يقوم كل من الموظف و الموجه كل مجتمعين بمقارنة المعلومات و تقويمها، ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.

#### ❖ الخطوة الثالثة: التخطيط للتطور الوظيفي

يصنع الموجه مع الموظف خطة عمل التي بموجبها يتم إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره، وتشمل المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها و التعليم أو التدريب المطلوب إضافته إلى المستوى الحالي للموظف إضافة المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له، و الجدول الزمني التقريب للوصول إلى الهدف

#### ❖ الخطوة الرابعة: التنفيذ

يقوم الموظف و بمساعدة المؤسسة اتخاذ الخطوات التنفيذية و التي سبق ذكرها من الالتحاق ببرامج التدريب و التعليم التي تتوافق مع مساره الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه و التدوير الوظيفي إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية

### ❖ الخطوة الخامسة : المتابعة و التسجيل

يتم هنا في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه حيث يقوم هذا الأخير بعقد اجتماعات دورية مع الموظف لتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من أجل إزالة العقبات أو تعديل هذا المسار إذا لزم الأمر.

و نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسة في تنمية المسار الوظيفي للفرد، فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الأنشطة التي تمارسها في هذا الصدد و التي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

1- **تجنب التعرض لصدمة الواقع:** يقصد بصدمة الواقع إلى كل ما يحدث للفرد عند التحاقه بالوظيفة عندما يجد الموظف الجديد أن آماله و طموحاته الكبيرة لن تتحقق بسبب التحاقه بوظيفة لا تتسم واجباتها بروح التحدي لقدراته و في نفس الوقت لا تستطيع إشباع طموحاته و حاجاته. إن هذه المرحلة تتعارض فيها آمال و طموحات و حاجات الفرد مع ما هو متوفر بالفعل لدى المؤسسة، وخاصة هذه المرحلة الأولى التي تشكل للفرد الإحساس بالثقة<sup>1</sup> و بالتالي يعلم كيف يتعامل مع زملائه و رؤسائه وكيف يتحمل المسؤولية.

لهذا لا بد من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات و طموحات الفرد خلال هذه المرحلة من التوظيف، حتى تكون المؤسسة فعالة و تستطيع من خلال هذا تكليفهم بواجبات تشبع لديهم الرغبة في التحدي و تشعرهم بأهمية ما يؤدونه من أعمال و واجبات.

<sup>1</sup> - د. مها حسن بجبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 352.

## 2- توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى الفرد: إن إتاحة فرص وظيفية تشبع الحاجة

للتحدي لدى الفرد يؤثر على مستوى نجاحهم الوظيفي خلال المستقبل، حيث يؤكد <sup>1</sup> Douglas Hall أن توفير فرص وظيفية تثير دوافع لدى الفرد بعد من أهم الوسائل الناجحة، حيث أن الدراسة التي قام بها رأى بأن المسؤولين الصغار الذين حصلوا على وظائف بها قدر عال من التحدي بقدراتهم في بداية التحاقهم بالعمل حيث كانوا أكثر كفاءة و فعالية و أكثر قدرة على تحقيق النجاح.

و على إثر الممارسة العلمية تحاول العديد من المؤسسات توفير فرص وظيفية بها قدر من التحدي، و هذا ما نجده في بعض المؤسسات الجزائرية التي تأكد على تشكيل فرق العمل ذات المستوى و المهارة المرتفعة، كوسيلة لتحفيزهم لبدل أقصى ما لديهم من جهد.

## 3- إعداد توصيف واقعي عند الاستقطاب<sup>2</sup>: إن تقديم توصيف واقعي للوظائف يتيح الفرصة

أمام المتقدم لشغلها في أن يقيم ما بها من مميزات و ما يشوبها من عيوب، و بالتالي يمكن أن يخفض من صدمة الواقع التي قد تصيبه عند التحاقه بالوظيفة و الأمر الذي يترتب عليه لزيادة مستوى أدائه على الأجل الطويل، و تظهر نتائج التخطيط خلال التخصصات التي تهم المؤسسة<sup>3</sup>.

## 4- تكليف الفرد بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة: يجب التركيز هنا على أهمية عدم تكليف

الموظفين الجدد بالقيام بواجبات ليس لها قيمة أو معنى، لكن من المهم وضع معايير بها قدر من التحدي لقدراتهم و مهاراتهم. حيث نرى بأنه كلما زادت توقعات المؤسسة بشأن انجازات المرؤوسين و منحهم الثقة الكافية كلما زادت قدرة الأفراد على تحقيق معدلات أداء أفضل.

## 5- وضع برنامج منتظم للتناوب الوظيفي: إن من أفضل الطرق التي يستطيع أن يختبر

من خلالها الفرد قدراته أن يكلف بأداء وظائف متنوعة تثير لديه دوافع التحدي، و بناء على هذا

<sup>1</sup> - Hall D. T. « An overview of Current Career Development Theory », research and practice, In D. T. Hall, Career Development in Organizations , San Francisco, Jossey-bass, 1-20

<sup>2</sup> - د، زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 216.

<sup>3</sup> - د، زكي محمد هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الكويت، ذات السلاسل، طبعة 1990، ص: 140.

التناوب الوظيفي يقوم الفرد بأداء أكثر من وظيفة بالتناوب كأن يعمل مثلا رئيس مصلحة الإدارة العامة لفترة ثم رئيس مصلحة التقييم و التقدير لفترة ثانية ثم رئيس مصلحة التكوين و التطوير لفترة ثالثة و هكذا، و هذا ما يتيح له الفرصة في أن يقيم قدراته و استعداداته من جهة والحصول على الخبرات و تكوين رؤية كاملة و واسعة في مختلف الوظائف التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى.

إذن نرى بأن دور المؤسسة هنا كذلك يلعب دور أساسي و مهم في تنمية المسار الوظيفي، وهو الشيء الذي لا يمكن الاستغناء عنه، نظرا للأهمية التي يكتسبها من جهة و الدور الذي يلعبه من جهة أخرى، و يمكن إضافة بعض النقاط الذي تبين دور الفعال للمؤسسة و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- أ- نشر رسالة المؤسسة و رؤيتها و الإجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين
- ب- توفير فرص التدريب و التطوير و المعلومات عن المسارات الوظيفية و معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الفرد.
- ت- تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية مع تشخيص مهام تنموية للفرد و تقديم الدعم اللازم له و دعم و تأييد خطة تنمية و تطوير الموظفين
- إضافة إلى عناصر عديدة أخرى لا تقل أهمية عن التي ذكرنا هنا، و من بينها تبيان كيف تتم عملية النقل و الترقية؟ ماهي المعايير والأسس التي ترتكز عليها؟ على ماذا تعتمد؟ و...الخ؟

### المطلب الثاني: إدارة برنامج التطور الوظيفي

إن إدارة المسار الوظيفي هي نقطة البداية لإدارة عدة مسارات. كل مسار يؤدي إلى مديري ما يحتاجون إلى معرفته استنادا إلى أين أنت في حياتك المهنية، و من حيث مصالحك. في كل

زيارة يمكنك المضي قدما على طول هذا الطريق، فتقف خطوات على الطريق نفسه، أو البدء في السير على طريق جديد.

فعالنا الوظيفي دائما في تغير مستمر، فيتحتم علينا أن نتلاءم مع هذه الوظائف و نتعامل معها بشكل دوري، سواء كان هذا العمل عملا فنيا أم عملا معرفي، و هكذا تجسدت هذه التغيرات<sup>1</sup> في تحديد الأهداف و تنفيذها، و من هنا نرى بأن هذه التغيرات انعكست على الوظائف و أفاقها المستقبلية التي باتت هي الأخرى متغيرة<sup>(2)</sup>. و على هذا الأساس جعلنا نتساءل على أنه كيف يمكن لإدارة برنامج تطوير الوظائف؟

إن إدارة التطوير الوظيفي هي العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد و رغباته و توقعاته في المسار الوظيفي، وبين احتياجات المؤسسة المستقبلية و فرصها في التقدم و الازدهار و النجار و المشي إلى الأمام. و من هنا يمكن أن نأخذ من خلال تخطيط و إدارة الوظائف بشكل جديد و في نفس الوقت مساعدة الموظفين في أخذ المسؤولية في الحياة العملية و مساعدته في تطوير وظائفه في المؤسسة التي يشغل بها، حتى يمكننا أن نتوصل إلى وجود قطبين رئيسيين يشتركان في إدارة برنامج التطور الوظيفي و هما: الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، و يمكن تبيان هذه العلاقة فيما يلي:

**مسؤولية الفرد<sup>3</sup>:** إن الشيء الذي لا يمكن التغاضي عنه هو أن الفرد عندما يفكر في إدارة مساره الوظيفي تكون الخطوة الأولى هي أن يكشف عن قدراته و مهاراته و طموحاته و بالتالي

<sup>1</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة التغيير و التطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 28.

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص: 218.

<sup>3</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 304.

نقاط القوة من جهة و نقاط الضعف من جهة أخرى هذا معناه أنه يبدأ بإدارة وظيفته بنفسه ثم يلجأ إلى طلب المساعدة من الآخرين.

إن عملية إدارة النمو الوظيفي للفرد و تخطيطه هي عملية مستمرة بمعنى:

← التعرف على الذات التعرف على البيئة تحديد الأهداف تنفيذ الخطط الحصول على معلومات ثم قياس التقدم. بمعنى ذلك هناك مرحلتين أساسيتين هما:

← مرحلة تخطيط و تسيير المسار الوظيفي ← و مرحلة تقييم لما حققه الفرد في المسار<sup>(1)</sup>.

أ- مرحلة تخطيط و تسيير المسار الوظيفي<sup>2</sup>: في هذه المرحلة نجد بأن الفرد يبدأ في التساؤلات التي تقع في ذهنه و هذا بداية من كونه من يكون، ماذا يملك من مقومات وظيفية، ماهي نقاط القوة و نقاط الضعف التي يمتلكها، ما هي القيم التي يملكها، ماذا يريد، كيف تكون البيئة التي يعمل بها، و ماهي الشروط الوظيفية، و ماهي الفرص الموجودة بالمؤسسة؟ و من هنا يستطيع رسم أهدافه و تحديد إستراتيجية خاصة بتحقيقها، و أخيراً تنفيذها.

ب- مرحلة تقييم المسار الوظيفي: هنا نرى بأن الفرد يبدأ في فحص ردود أفعال الآخرين و كذا ملاحظة المشرفين و المدراء و الزملاء في العمل، حيث تمكنه أيضاً من جمع المعلومات من البيئة الداخلية خاصة نتائج التقييم، خاصة و أن هذه المعلومات إما أن تشجعه في المضي قدماً في الوظيفة أو لا بد من تصحيح أخطاء و إجراء بالتالي تعديلات في عمله و أهدافه المسطرة، لتحقيق مسار مهني و وظيفي ممتاز.

<sup>1</sup> -صفوان جبار العلواني " تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتكوين القيادات الشابة" قسم إدارة أعمال ، جامعة بغداد الطبعة 1999، ص 14.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002 ،عالم الكتب الحديث ، الأردن، ص:



**مسؤولية المؤسسة<sup>1</sup>:** من ناحية المؤسسة لابد أن تعرف الكفاءات الطموحة من الأفراد و بالتالي كيف يمكن لها أن تخطط لتقدمهم و نموهم الوظيفي و كيف أن تجعل الموظف في مكانه المناسب؟ إن مجمل هذه التساؤلات يمكن أن نجيب عليها من خلال عدة وسائل و هي<sup>(2)</sup>.

**إناطة الأعمال المهمة و المتحدية للأفراد:** فقد تعطى للأفراد في الوهلة الأولى في بداية حياتهم الوظيفية أعمالا مهمة حيث تتطلب مهارات و قابلية عالية حتى يبدعون بها و يستمرون بنجاح متواصل في مراحل التطور الوظيفي اللاحق، حيث تعتبر البداية الناجحة للفرد، وهكذا نرى هنا بأن الفرد الذي تمنح له في بداية مشواره الوظيفي الأعمال الصعبة و المهمة تكون مسيرته المهنية جيدة و بالتالي يمكن له المضي قدما، و تتولد لديه قدرات و قابليات هائلة للعمل و مواصلة المشوار الوظيفي.

- **تزويد الموظف بما يريده من معلومات:** فالمعلومات التي يحتاجها الفرد هي الخاصة بالمهارات المطلوبة للتطور لمستويات عالية، و معرفة رغبات الإدارة، و بالتالي تستطيع الإدارة أن تقدم للأفراد الكثير من المعلومات حول الوظيفة و تطورها عن طريق الكتيبات و النشرات و الدوريات. إن الفرد هدفه كما و سبق أن أشرنا يسعى دائما إلى التقدم و المواصلة في عمله و يريد الحصول على معلومات جديدة حتى تتولد له ثقة في عمله و يستطيع تجسيدها في عمله.

**استخدام الاختبارات لاكتشاف المواهب:** تستطيع الإدارة اكتشاف المواهب و من ثم وضع خطط النمو الوظيفي التي تخصصهم مستقبلا، و يمكن أن تغطي هذه الاختبارات مجالات عديدة من بينها المهارات القيادية، و اختبارات الذكاء، التي يعتبر مستواها أمرا حاسما<sup>3</sup>. حتى يمكن أن تضع

<sup>1</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 306.

<sup>2</sup> -Mark Dorio « Personnel Manager's » Desk Book, (Englewood Cliffs, N . J, Prentice –Hall, Inc. 1989.pp-109.

<sup>3</sup> - د. مها حسن بجوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 24.

المؤسسة الفرد المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لابد لها من وضع و تسطير عدة اختبارات من بينها، اختبار المهارات القيادية و اختبارات الذكاء و وضع مقابلات شخصية التي تساعد من اكتشاف المواهب و الكفاءات.

**جلسات الإرشاد و النصح و التوجيه<sup>1</sup>:** بالإضافة إلى الاختبارات لابد للمؤسسة من عقد جلسات الإرشاد و التوجيه<sup>(2)</sup> مع الأفراد و اكتشاف الأفراد الطموحين و الموهوبين، و هذا حتى يمكنها من تقديم المساعدة لهم و وضع أهداف تخص تطويرهم و تحديد تصوراتهم عن مهنتهم ، و طموحاتهم إلى جانب قيامها بالتعاون مع الموظف بوضع التخطيط المناسب لتطويره وظيفيا و إعداد لمساره الوظيفي الذي اختاره، و الاتفاق على صيغة معينة للتنفيذ ، حيث تتضمن اتخاذ خطوات التنفيذ عادة ما يلي:

التحاق الموظف ببرامج التدريب و التعليم و كذا التدوير الوظيفي حتى يفسح له المجال للانتقال بين الوظائف، و منحه مسؤوليات جديدة و في الأخير إخضاعه إلى متابعة مستمرة .

من هنا نلاحظ بأن هنا مسؤولية مشتركة في المسار الوظيفي تخطيطه و تطويره و تنميته بين كل من :الموظف نفسه، رئيسه المباشر، مسؤول شؤون الأفراد في المؤسسة (الموارد البشرية). هكذا نرى بأن الإرشاد و التوجيه الوظيفي ذلك النشاط الذي يربط و يساعد على تكامل كل الخطوات المختلفة لعملية التخطيط الوظيفي، الذي يتم إما من خلال المدير المباشر للفرد، أو قسم أو إدارة الموارد البشرية ، أو الاثنين معا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ص: 221

<sup>2</sup> -صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.274

<sup>3</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية " ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 308

### إدارة سياسات النقل و الترقية و التسريح:

في هذا العنصر نحاول الإجابة على التساؤلات و بالتالي تبيان كيفية صنع القرار الخاص بالترقية (لتلبية حاجات المؤسسة، وضمان البقاء، و خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من العمل و التوصل للرضا)<sup>1</sup>، و أسباب النقل من إدارة لأخرى و من وظيفة لأخرى، و يمكن الإشارة لذلك عبر النقاط التالي:

#### أ- كيفية صنع القرار:

لازال المسار الوظيفي مرتبط في أذهان الكثير من الأفراد بالترقية خلال المناصب الإدارية الأعلى، و لكن هذا التدرج الوظيفي لأعلى أصبح غير شائع الاستخدام اليوم بسبب الاتجاه نحو تصغير حجم المؤسسات، و بفرض أن الترقية هي الوضع السائد، فما هو الأساس الذي سوف تعتمد عليه المؤسسة في ترقية الموظفين؟ و ذلك عبر برنامج واضح و محدد لضبط هذه العملية<sup>2</sup>. يمكن الإشارة إلى أن القرارات الترقية قد تعتمد على الأسس التالية:

#### 1- قرار رقم 1 : هل تعتمد على الأقدمية أم الكفاءة؟

لعل أهم القرارات هو على أسس تعتمد الترقية، هل تعتمد على الترقية أم تعتمد على الكفاءة أم تعتمد على الاثنين في أن واحد؟

لو أخذنا الموضوع من وجهة نظر تحفيزية سنجد أن أساس الكفاءة هو الأفضل مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند التساوي في معدلات الكفاءة، و مع ذلك فالكثير من المؤسسات مازالت تطبق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة.

#### 2- قرار رقم 2 : كيف تقاس الكفاءة؟

<sup>1</sup> - د. نبيل الحسيني النجار، " إدارة الأفراد"، المطبعة الكمالية، القاهرة، مصر العربية، 1987، ص: 312.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق، 2000، ص 277.

في حالة الاعتماد على الكفاءة لاتخاذ القرار<sup>1</sup> الترقية من عدمه، كيف يمكننا تحديد و قياس الكفاءة؟ فعملية قياس مستويات الأداء الماضي لا يوجد بشأنها أية مشكلة. حيث قياس مستويات الأداء ثم نستخدم أداة أ و أكثر من أدوات التقييم في تسجيل مستوى أداء الفرد، و لكن تتطلب الترقية أيضا التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل، من هنا يجب وضع أداة سليمة للتنبؤ بمستوى أداء الفرد في المستقبل.

### 3- قرار رقم 3 : هل تنفذ العملية بشكل رسمي أو غير رسمي؟

لا تزال العديد من المؤسسات تعتمد على إجراء العمليات الترقية بشكل غير رسمي، و الذي بمقتضاه تحاط المناصب الخالية بالسرية التامة. حيث يتم اختيار عدد من الأفراد من بين الموظفين الحاليين لشغل تلك المناصب من خلال الترقية. هذا الأسلوب يعاب عليه أنه يقلل من فعالية قرارات الترقية<sup>2</sup> بسبب عدم ارتباطه بمستويات الأداء و عدم توحيه لمبدأ العدالة لاقتصاره على عدد معين و محدد من الموظفين دون غيرهم. عليه فلقد قامت بعض المؤسسات بتطبيق و الاعتماد على الجانب الرسمي في إجراء الترقية و ذلك من خلال وضع جملة من المعايير و السياسات المكتوبة و الإجراءات الواجب اتخاذها عند اتخاذ قرار الترقية، وهكذا وفقا لهذا الأسلوب فإن المنصب شاغر يعطى الفرصة متساوية لشغله أمام جميع الموظفين.

### 4- قرار رقم 4: هل تأخذ الترقية الشكل العمودي أم الأفقي أم أي شكل آخر؟

توجد عدة خيارات في ترقية الموظفين، فهناك بعض الشركات تقوم بإنشاء مسارين متوازيين إحدهما للإداريين و الأخر للتقنيين، بحيث يمكن للتقنيين الأكفاء التدرج لأعلى في المناصب

<sup>1</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، منشورات دار التيسير، دار البحار، ط 2000، ص: 179.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق، 2000، ص 282.

الغير الإشرافية و لكن مع الاحتفاظ بالمسمى الوظيفي و يحصل في الوظيفة الجديدة على مكافآت مالية تتماثل مع تلك التي يحصل عليها الآخرون في الوظائف الإدارية.

و هناك خيار آخر يأخذ شكل أفقي بحيث يتم زيادة مسؤوليات الفرد و تركه في نفس الوظيفة أو منحه دورات تدريبية مكثفة للقيام بمهام وظيفية أخرى في نفس مستوى الإداري.

**ب- النقل:**

إن النقل يعتمد على تغيير الموقع الوظيفي، من مكان لأخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية<sup>1</sup> ، و يقصد بالنقل هو انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة إلى أخرى داخل المؤسسة. و هناك العديد من الأسباب التي تستدعي اتخاذ القرار بنقل الموظف منها:

- 1- البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية
  - 2- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية
  - 3- القرب من محل الإقامة
  - 4- عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد و قدراته و طموحاته.
- و تتيح العديد من الشركات فرصة النقل أمام الموظفين إما لإتاحة فرصة الظهور أمامهم من خلال توفير عدد كبير من الوظائف أو بسبب شغل المناصب الخالية بموظفين على درجة عالية من التدريب. و يرجع السبب الرئيسي في حدوث النقل إلى رغبة المؤسسات في تخفيض تكاليف انتقال الموظفين الذين يعملون في أماكن بعيدة عن مجال إقامتهم، بالإضافة إلى محاولة تجنب التأثير السلبي لكثرة تنقلات الفرد على الحياة الأسرية.

<sup>1</sup> - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص:

و لكن بالرغم من الآثار السلبية التي تحدثها كثرة الانتقال إلا أن بعض الأسر أشارت إلى رغبتها في ذلك بهدف تكوين الصداقات و علاقات اجتماعية جديدة.

### أ - عملية التسريح:

إن التسريح من الخدمة من أقصى الخطوات التي يمكن اتخاذها ضد الموظف كإجراء تأديبي ، لذلك يجب أن يتخذها الفرد بعد دراسة متأنية و واعية. و من ثم فإنه يجب ألا يتخذ قرار الفصل إلا في ظل توافر سبب كاف لحدوثه و بعد استنفاد كافة محاولات إصلاح الموظف.

و لكن هل من الممكن فصل الموظفين في كل الأحوال؟ إن القاعدة السائدة في معظم الدول منذ القديم على أنه من الممكن إنهاء العلاقة بين العامل و صاحب العمل في أي وقت ما دام لا يوجد عقد عمل بينهما. بمعنى أن العامل له الحرية في ترك العمل في أي وقت و لأي سبب. و في نفس الوقت لصاحب العمل الحق في فصل العامل لأي سبب كان. و لكن في الوقت الحالي يسارع من يتم فصلهم إلى رفع قضايا ضد أصحاب العمل، و في معظم الأحوال تفرض القوانين عقوبات رادعة على كل صاحب عمل يحاول فصل أي عامل لديه ما لم تكن هناك أسباب موضوعية وراء حدوث هذا الفصل.

و من أسباب الفصل ما يلي:

تتعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى فصل عامل معين، و هناك أربع أسباب رئيسية:

- انخفاض مستويات الأداء، و التي تؤدي في فشل الفرد في أداء و القيام بواجباته الموكلة له و المهام المنوط إليه.

- السلوك و التصرفات الخاطئة من جانب الموظف

- الافتقار للمؤهلات اللازمة لأداء واجبات الوظيفة بنجاح، و منا يمكن محاولة الاحتفاظ به

من خلال تدريبه على عمل آخر، و في حالة تكرار فشله يتم اتخاذ القرار بفصله.

- تغيير متطلبات شغل الوظيفة كنتيجة لتغير طبيعة العمل بها.

من ناحية أخرى يعد التمرد و العصيان أحد أشكال التصرفات الخاطئة التي يبديها العامل داخل المؤسسة، و لكن من الصعوبة إثبات مثل هذا التمرد إلا من خلال تجاهل سلطة الرئيس أو المسؤول، و عدم إطاعة أوامر الرؤساء، وكذا انتقاد الرئيس أمام الملاء، إضافة عدم الامتثال لأوامر و تعليمات الرؤساء.

و لكن لضمان العدالة عند إجراء الفصل لأي عامل فإن هناك عدة إجراءات لابد من وضع إجراءات صارمة لتحقيق الانضباط، و تصميم نظام تحكم محايد يسهم في تخفيض رغبة المديرين في اتخاذ قرارات الفصل. إن إخبار الموظف بقرار الفصل من قبل مديره يشعره بعدالة هذا القرار مما لو أخبر به من قبل مدير الإدارة البشرية. و لكن هذه النتيجة لا يجب تعميمها لأن الأمر يتوقف في النهاية على مدى تفضيل الموظف لسماع الأخبار من المديرين أو أية أشخاص آخرين.

كما يجب تجنب الأحكام المترتبة على الفصل الخاطئ للموظف، فلقد يحدث هذا عندما يتم فصل الموظف بطريق الخطأ من خلال عدم الامتثال للقواعد القانونية. فلذلك يتطلب عدم الوقوف في تلك الأخطاء من خلال إتباع إستراتيجيتين أساسيتين هما وضع سياسة ثابتة للتوظيف تشعر الموظفين بالمعاملة العادلة، مع مراعاة وضع مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تحقيق ذلك و كذلك توخي العدالة من خلال إعداد طلب التوظيف، من خلال إتباع الخطوات التالية:

1- إعلام المرشح لشغل الوظيفة بأن جميع بنود طلب التوظيف لن يتم تغييرها تحت أي ظرف من الظروف، و لذلك ينبغي ألا يتضمن طلب التوظيف أي إشارة من قريب أو من بعيد قد تعطي المؤسسة الحق في فصل العامل في أي وقت.

2- مراجعة دليل الموظف و إلغاء أي نص به قد يشير إلى قصر فصل الموظف على سبب معين دون غيره.

- 3- إضافة نص أو جملة تتضمن حق المؤسسة في إمكانية إحداث أي تغييرات في المستقبل.
- 4- التأكد من أنه لا يوجد أحد في مراكز السلطة قد أعطى وعودا معينة لبعض الموظفين، مثل ذلك كأن يقول: " إذا أديت وظيفتك هنا، فلن تفصل منها".
- 5- وضع قواعد و إجراءات مكتوبة تضبط عمليات الفصل، و التأكد من ولاء العاملين لها.
- 6- منح الفرصة للموظف كي يصحح من نمط سلوكه غير المقبول قبل التسرع باتخاذ قرار فصله.
- 7- في حالة مخالفة القاعدة ينبغي إخبار الموظف بالواقعة مع الاستعانة في ذلك بشهادة الشهود، و محاولة تصحيح الموقف إن أمكن ذلك.
- 8- التقييم الدوري للموظفين، فإذا ثبت انخفاض مستوى كفاءة الموظف يتم منحه فرصة للتحسين مع إنذاره بذلك.
- 9- الاحتفاظ بسجلات منتظمة يدون بها كافة التصرفات التي تصدر عن المؤسسة مثل تقييم الأداء و الإنذارات التي توجه للعاملين و كيفية إجراء التحسينات المستهدفة.
- و في النهاية فإنه لاعتبارات إنسانية يجب التأمي في اتخاذ القرار الفصل ليس خوفا من المسألة القانونية فحسب و لكن حتى لا يتعرض من يتخذ هذا القرار للضغوط و التي تؤثر على انتظام ضربات القلب، حيث أوضحت الدراسات أن عدد كبير ممن يتخذون قرار بفصل عامل معين يصاب بأزمة قلبية عقب قرار الفصل بأسبوع.
- مقابلة إنهاء الخدمة:** يعتبر الفصل صعب القرارات و المشكلات التي تواجه المدير أثناء ممارسة واجباته، فالموظف المفصول حتى و إن وجهت له عدة إنذارات فإنه يستمر في عدم الامتثال للأوامر و التعليمات. و من أهم الإرشادات التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند إجراء مقابلة إنهاء خدمة الموظف المفصول ما يلي:



## 1- التخطيط الجيد للمقابلة:

و التي لا بد أن تشمل العناصر من خلال التأكد من أن الموظف يحافظ على وقت الوظيفة، و عدم إعلام الموظف بالمقابلة عن طريق الهاتف، و كذلك ألا تستغرق المقابلة وقتا طويلا يفوق العشر دقائق، و عقد المقابلة يكون في مكان محايد لا في مكتب المدير، و يتم تحضير الملف كاملا أثناء المقابلة<sup>1</sup>

2- الدخول مباشرة في الموضوع و عدم الدوران حوله حيث يمنح له بعض الوقت لكي يلفظ أنفاسه ثم نخبره بما اتخذته من قرارات بشكل مباشر

3- الشرح يكون باختصار بحيث يفهم الموظف المعنى المقصود ، مثال ذلك أن نقول للموظف أن حجم الإنتاج انخفض بمقدار كبير و نحن نعاني بشكل في الجودة، و لقد سبق و نبهنا من تقادي هذه المشكلات مرات عديدة و لكن دون جدوى ، يجب أن لا تشعر الموظف بأنه السبب الرئيسي في انخفاض الإنتاج كأن تقول له أن حجم إنتاجك انخفض إلى حد كبير

4- تسوية النواحي المالية المتعلقة بالموظف المفصول، و توجيه

5- تقديم النصح و المشورة بشأن البرامج التدريبية التي يجب عليه أخذها للتأهل لشغل منصب آخر أو وظيفة جديدة

كما أن الفصل من الخدمة قد يكون بأسباب أخرى و منها:

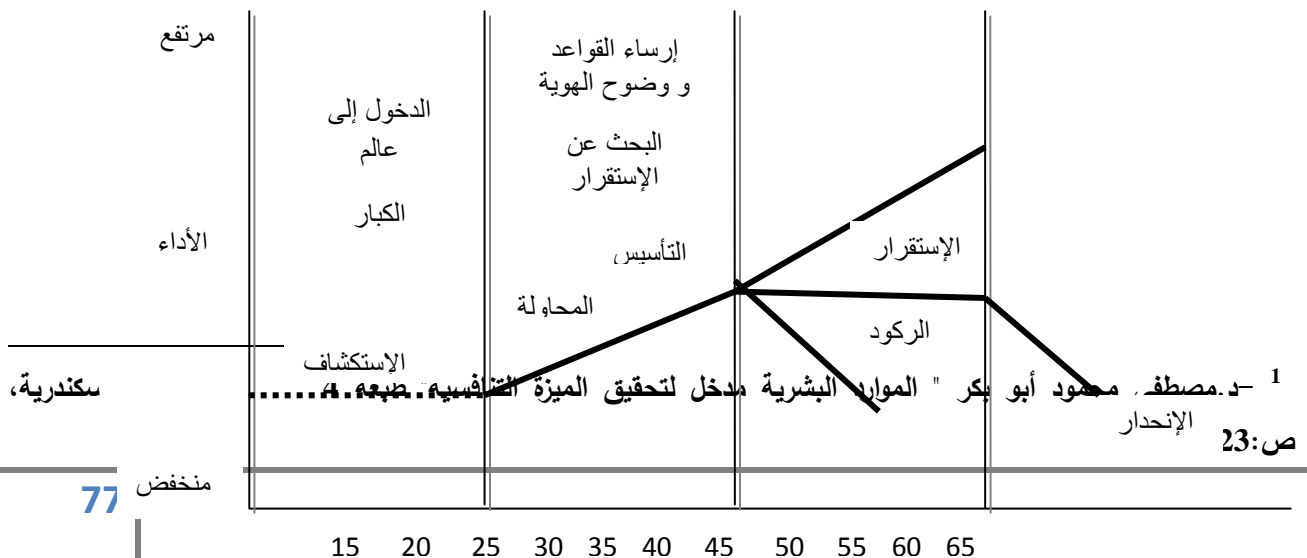
1- إغلاق المؤسسة: فبسبب انخفاض حجم المبيعات و تدني الأرباح يستلزم معه تخفيض حجم العمال و بالتالي فصل بعض الموظفين، كما يمكن أن تحدث بسبب الرغبة لبعض الموظفين للبحث عن وظائف أخرى أفضل من حيث الأجر و المزايا و الخدمات.

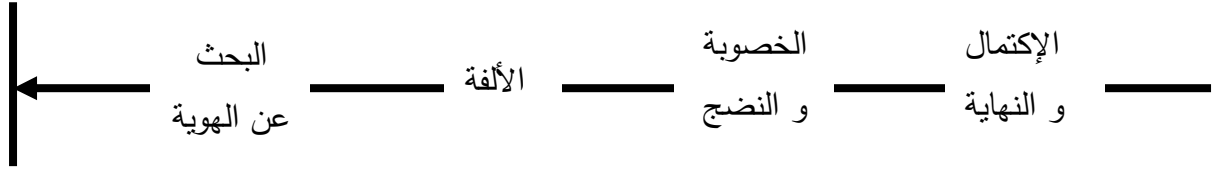
<sup>1</sup> - د. مها حسن بجبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 13.

2- الفصل المؤقت من العمل: و يعنى البقاء الموظفين لفترة معينة دون عمل أي خارج المؤسسة، و هذا لسبب عدم وجود عمل كاف لتشغيل الموظفين أو إعادة تهيئة المؤسسة لظروف أحسن و بناء عليه فإن الفصل لا يكون نهائيا، و هذا بعد تهيئة الظروف.

### المطلب الثالث: طرق و مراحل المسار الوظيفي

من خلال تطرقنا لمختلف الفئات المتواجدة عبر المؤسسة من الأفراد، و مختلف مستوياتهم و وظائفهم، لابد من ذكر مختلف مراحل هذه الوظيفة خلافا للأفراد، و عليه نتطرق إلى القول ماهي دورة الحياة الوظيفية لدى المسار الوظيفي؟ أو بالتالي ماهي المراحل الحياة الوظيفية للفرد؟ و للإجابة على السؤال يمكن تبيان ذلك عبر نموذج ( <sup>1</sup> ) بين هذه المراحل بصفة متكاملة و معبرة في الشكل التالي:





الشكل 14: مراحل المسار الوظيفي

تتجسد الأولى النظرة التقليدية التي أشرنا إليها في السابق و الثانية تتمثل في النظرة الحديثة للمسار المهني، و فيما يلي شرح لكل واحد منها:

#### 1- الطريقة التقليدية في المسار الوظيفي:

و نجد في هذه الطريقة أربع مراحل رئيسية يمكن تعميمها على جميع الموظفين خلال سنوات عملهم في المؤسسة، و تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- مرحلة البداية (دخول المؤسسة):

ب- مرحلة التقدم:

ت- مرحلة المحافظة على المكاسب

ث- مرحلة الانسحاب

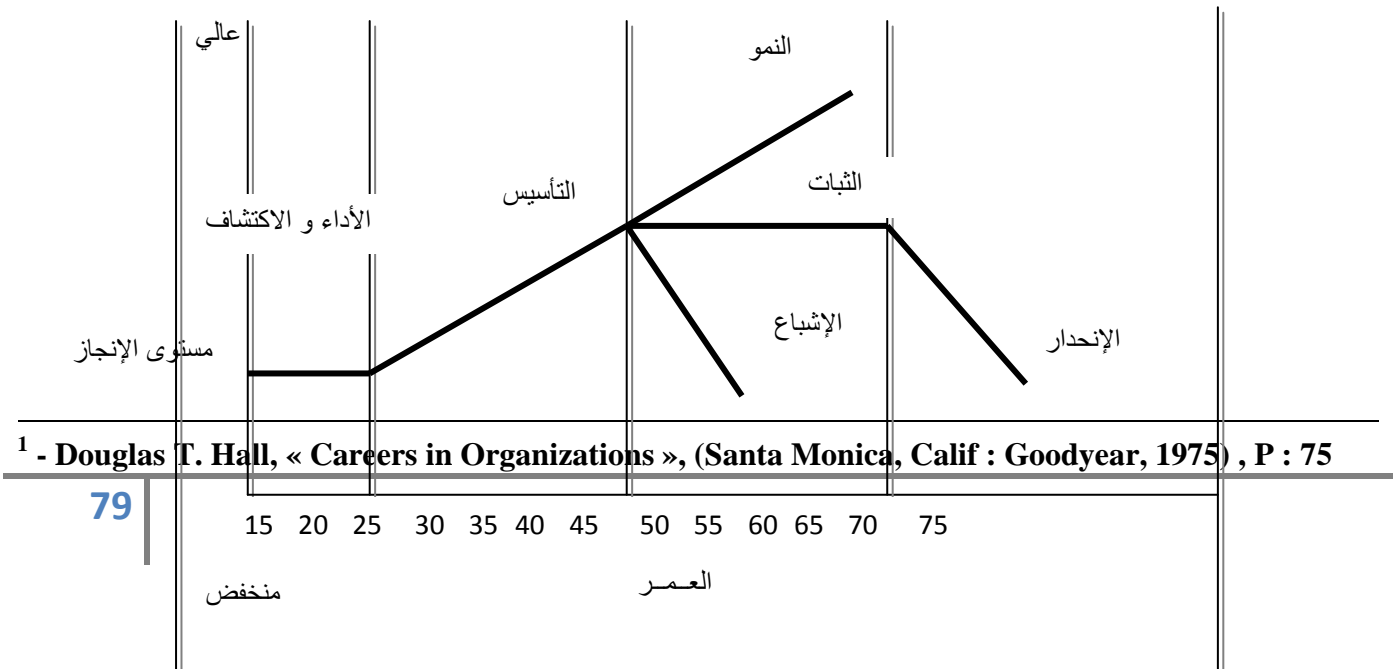
#### 2- الطريقة الحديثة ( تحديد أكثر في المسار الوظيفي):

لقد حددها كل من آرثر و هول و لورنس Lawrence - Arthur - Hall و هي<sup>1</sup> : مرحلة التأسيس، ومرحلة التقدم و النمو، مرحلة المحافظة على المكاسب و الحرص على الاستمرارية. حيث تمثل كل مرحلة من المراحل الأربعة نقطة تحول جديدة في حياته الوظيفية.

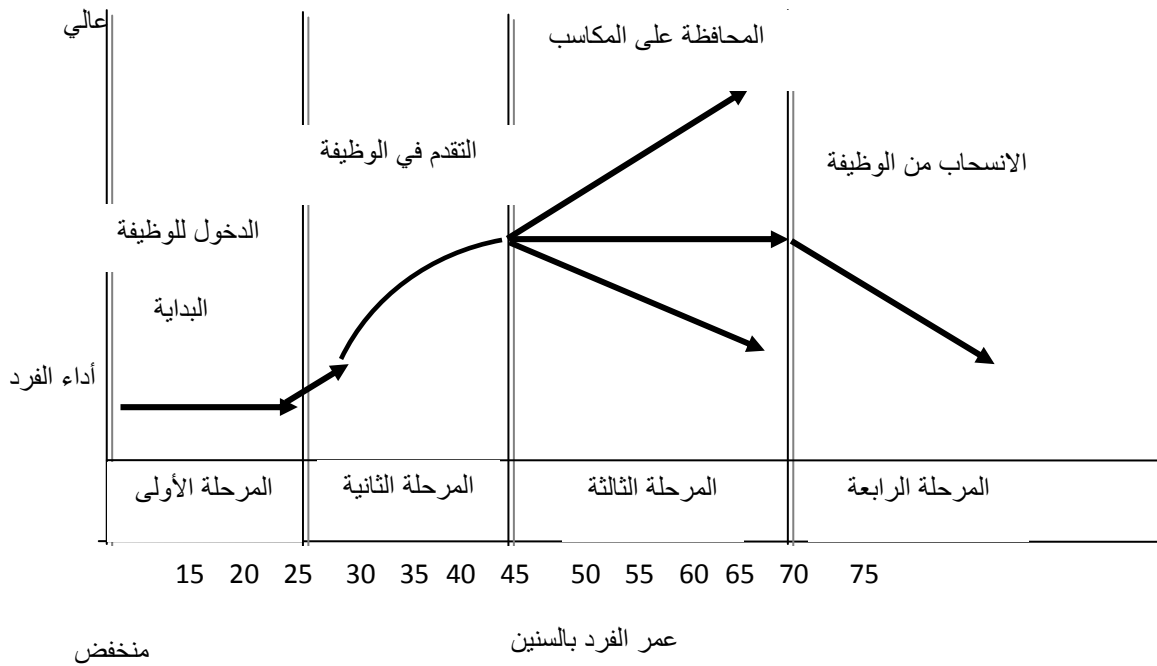
<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ص:

إن كل شيء له دورة حياتية، سواء كانت سلعة أو وظيفة أو أي شيء آخر، فنعرف أن حياة السلعة أو دورة حياة السوق التي تعتمد عليها الدراسات الإستراتيجية و التسويقية، و لكن هذا النموذج يشبه تماما نموذج دورة حياة الوظيفة التي تمر بعدة مراحل رئيسية، حيث نبين فيها المراحل الرئيسية للنمو الوظيفي للأفراد خلال حياتهم و داخل مؤسساتهم.

و يمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي:



الشكل 15: دورة حياة الوظيفة (1)



الشكل 16: مراحل الوظيفة اداء الفرد (2)

يمكن تفسير هذا المخطط المرسوم أعلاه و الذي يخص دورة حياة الوظيفة للفرد داخل المؤسسة و بالتالي يمكن تحليلها من خلال ما يلي:

1- **مرحلة الاكتشاف:** كما يمكن تسميتها بمرحلة البداية و هي مرحلة الدخول إلى الوظيفة من خلال هذه المرحلة يتم البحث عن الوظيفة و عند اكتشافها يتم الالتحاق بها، كما يتم الإحاطة

<sup>1</sup>-John R.Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, "Organizational Behavior" inc. 6<sup>th</sup>. Ed., 1997, p.111.

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، " ، الطبعة 2002، ص

بالعمل و طبيعته و ظروفه، و قد تواجه الفرد لواقع قدراته و إمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل، حيث تعتبر هذه المرحلة كبداية الدخول إلى المؤسسة و العمل بها و يتراوح عمر الفرد عند الدخول هذه المرحلة بين 18 و 25 سنة ، نرى أيضا في هذه المرحلة أنه تواجه الفرد بعض الصعوبات و بعض القلق، بحيث حتى يمكن له أن يندمج داخل البيئة المؤسساتية يتطلب و يحتاج إلى المساعدة و الوقوف معه، حتى يطمئن بالأمان الوظيفي، كما أنه يبقى متأثرا بعوامل كثيرة مثل المدرسة و الجامعة التي تخرج منها و العائلة التي تربي بها و من هنا يستكشف مهاراته و قدراته و يقوم بمقارنتها بالآخرين<sup>(1)</sup> و بالتالي يتوجب على رئيسه أن يوجهه و يساعده وفقا لعمله المنتظر و حتى يحس بحاجة الارتياح و الرضا الوظيفي، و إلا سوف يقوم بالبحث عن عمل آخر في حالة عدم الانسجام مع الوظيفة الحالية و عدم التوافق و بالتالي عدم التلاؤم مع هذه الوظيفة.

2- **مرحلة التأسيس:** يمكن تسميتها بمرحلة التقدم ، تعتبر محور حياة الفرد في العمل، و أحيانا قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب و ينوع في أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، و تعتبر هذه المرحلة منتصف عمر الفرد، حيث تبدأ من سنة 25 إلى سنة 45 ، حيث في هذه المرحلة يفترض أن يؤدي الفرد عمله على خير وجه، بحيث ما يكون الأفراد في هذه المرحلة يستعطون الحصول من خلالها على وظائف ثابتة و مهنة محددة، و إذا استمرت الأمور على ما هي عليه يستمر الفرد في تطوير و الترقى حتى يصل إلى المرحلة التالية، كما أن الفرد في هذه المرحلة يركز اهتماماته على حب الإنجاز و الاستقلالية في العمل و تحقيق الذات، و لذا يتوقع الترقيات و الحرية الأكبر في اتخاذ القرارات و المزيد من السلطات، أما الأفراد الذين لا يحققون نجاحا كبيرا في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب و قابليتهم في العمل و مستواهم الحقيقي.

<sup>1</sup> -مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، طبعة 2004 ،دار الجامعة إسكندرية، ص:

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل جزئية هي:

أ- مرحلة التجريب: (من سن 25 إلى سن 30) يحدد الفرد ما إذا كان مجال العمل الذي أختاره يتناسب معه أم لا، فإذا لم يكن يناسبه قد يحاول تغييره.

ب- مرحلة الاستقرار والنمو (من سن 31 إلى سن 39) ويأمل الفرد في هذه الفترة أن تكون أهدافه قد تحددت واستقرت ويبدأ في الاهتمام في صورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي وما يكتسبه من الخبرة والتقدم و هي من مواصفات الموظف<sup>1</sup>.

ت- كما يقوم بالتحدي مع الوظيفة التي التحق بها، و يقوم بتنمية قدراته في مجال التخصص و ربما يتعرض الفرد إلى سلسلة من التقلبات الداخلية بغرض تنمية قدراته.

ث- مرحلة الأزمة (من سن 40 إلى سن 44) وتسمى بأزمة منتصف العمر الوظيفي حيث غالبا ما يقوم الفرد في هذه المرحلة بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي، في ضوء طموحاته و أهدافه الأصلية.

3- **مرحلة الثبات:** يمكن تسميتها أيضا بمرحلة المحافظة على المكاسب أو الحرص على الاستمرارية، حيث يشعر الفرد في هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي و أيضا بالمؤسسة التي يعمل بها حيث يصعب عليه ترك المؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى و تتراوح أعمار الفرد في هذه المرحلة بين 45 سنة و 65 سنة، إنها فترة منتصف الحياة، حيث يكون أمام الفرد ثلاثة اختيارات هي:

أ- أن يبقى محتفظا بمستواه الوظيفي المعين فيه و هو الثبات

ب- يسمر فيها في التطور و التقدم الوظيفي و بالتالي يقع في صف فئة النجوم نحو المستويات العليا، كما يقوم البعض منهم في البحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى منافسة عن المؤسسة التي يتواجد بها، و هذا ما وقع في بعض المؤسسات الجزائرية بحيث كان بعض الأفراد

<sup>1</sup> - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، ص: 90.

يعملون في مؤسسة سونيلاك سابقا لصناعة الهواتف، و نتيجة لإجراءات بعض المؤسسات أجنبية كنجمة و جيزي للهواتف النقالة، فإنهم اختاروا مؤسسات التي تمنح أكثر من المزايا و الحوافز والتعويضات المغربية.

ج- و هي مرحلة عكس تماما للمرحلة السابقة بحيث ستصبح هذه الفئة من الخشبة الميته، و بالتالي يصبح الانحدار و الانتهاء المبكر، ويكون دون فائدة للمؤسسة، وبالتالي نتائج هذه الأزمة تدهور صحة الفرد و عدم رغبته في تحقيق تقدم آخر، و تبدأ الإنتاجية في الانخفاض، ومن ثم يفقد حتى تأييده من قبل رؤساءه، و هذا ما يضاعف من مشاكله و ينعكس هذا كله على أدائه، و هذا ما بينه نير Near هي أزمة منتصف العمر لا يمكن للموظف من تحقيق إشباعا ته من الوظيفة أو حينها يكون غير راضي عن وظيفته و مشواره الوظيفي يبدو قلقا، و تتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية.

كما يمكن القول بأننا نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات منفصلة تماما هي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة الاستقرار والنمو، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من الجهد من الفرد أولا و من المؤسسة التي يعمل بها

ثانيا

- الركود، أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكرا، ربما أدى ذلك إلى فقد وظيفته

- التقدم إلى المسار الوظيفي نحو الأعلى، وذلك بحثا على وظيفة أعلى جديدة حتى ولو كانت خارج المؤسسة.

4- مرحلة الانحدار أو نهاية المسار: وتسمى بمرحلة التدهور والانسحاب ويمكن اعتبارها بمرحلة الاستعداد للتقاعد، حيث يخطط الموظف للاعتزال من الوظيفة، حيث يكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، و يعيد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة، وبين الأصدقاء مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية على سبيل المثال، إذن هي المرحلة الأخيرة في الحياة الوظيفية، و تكون في



السن ما بين 60 و 65 سنة، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم مؤخرًا بهذه المرحلة، من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية و الحاجات الرئيسية و الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها و هذا حسب كل من Gibson , Ivancevish et Donnelly (1). في بعض الأحيان قد لا تنتهي حياة العمل و العطاء لمجموعة من الأفراد، ولكن قد يختارون أعمالًا و مهنا مختلفة عن وظائفهم السابقة، حيث يمكن تبين هذه الوظائف عبر الجدول التالي، والذي يبين لنا تطور دورة الحياة الأسرية(2):

التطور الفردي	التطور العائلي	التطور الوظيفي
فترة الولادة		النمو
فترة الرضاعة		النمو
الطفولة		صفر إلى 14 سنة
المراهقة		الاكتشاف
الشباب	غير متزوج	15 سنة إلى 23 سنة
	متزوج زوجة (1) لا تعمل	
	(2) تعمل عمل إضافي	التأسيس 25 سنة إلى 45 سنة
الرجولة		

<sup>1</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2002، ص 270

<sup>2</sup> -James Gibson, John Ivancevish and James Donnelly, «Organization: Behavior, Structure, Processes,1999, p.608

الثبات 45 سنة إلى 65 سنة	(3) تعمل عمل رسمي وتام متزوج لدى أسرة (1) طفل واحد (2) طفلين و أكثر (3) أطفال في المدارس (4) أطفال غدروا البيت فقدان الزوج أو الزوجة	الشيخوخة
الانحدار 65 سنة فأكثر		

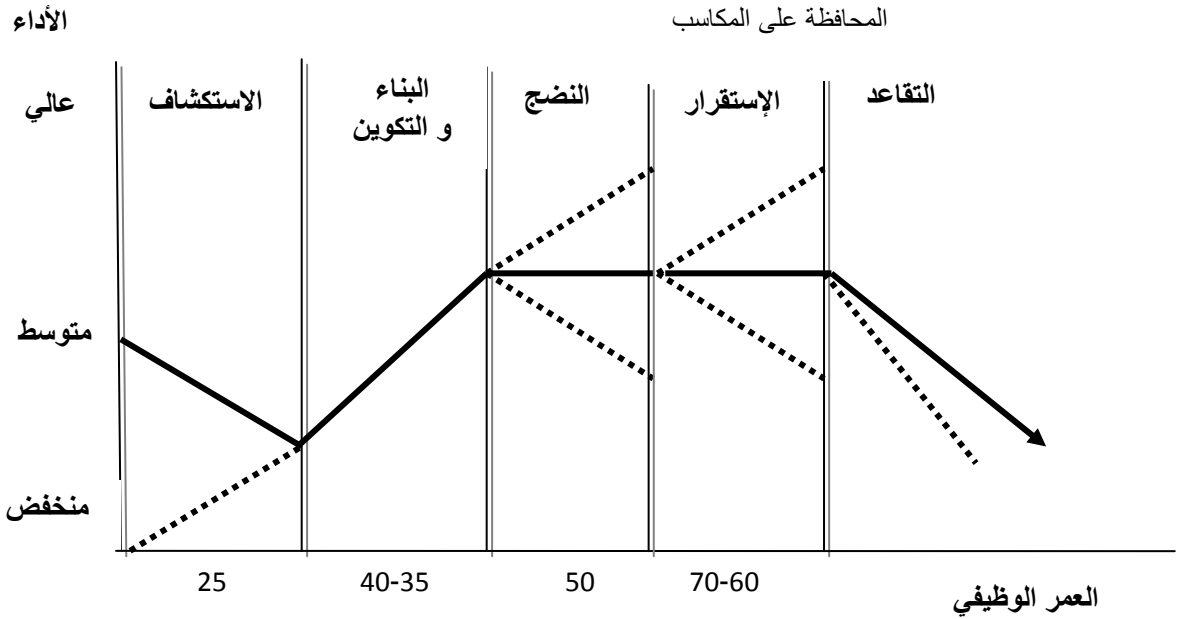
الجدول 04: تطور دورة الحياة الأسرية

كما يؤكد كريس أرجيرس Chris Argyris أن المراحل يمكن تشبهاها بالطفل في اتصالاته بالحياة، و هذا المسار من النمو يوضحه في سبعة أنواع من التغيرات التي حدثت و التي نوضحها في التالي:



الشكل 17: التطور الطبيعي للشخصية<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن تلخيص مراحل المسار الوظيفي عبر المخطط التالي:



الشكل 18: مراحل المسار الوظيفي<sup>2</sup>

لكن حتى يمكن توضيح هذه المراحل كلها لا بأس أن نوضح هذه المراحل أكثر وضوحاً وتفصيلاً وتحليلاً من خلال الجدول المبين أدناه<sup>3</sup>، وهذا من خلال العمر والنشاط والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى إليها كل موظف ويريد إشباعها. وهذه المراحل المبينة

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2008، ص : 82.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، طبعة 2004، دار الجامعة إسكندرية، ص:

<sup>3</sup> - James Gibson, John Ivancevich and James Donnelly Jr, «Organization : Behavior, Structure, Processes (Homewood, III : Richard Irwin, Inc. , 1991), P :608 .

تمثل تكوين المسار الوظيفي وكذا علاقته الوطيدة بين مختلف بالنشاطات التي ذكرناها من مختلف النشاطات والمتطلبات النفسية واحتياجات الموظف.

مراحل المسار المهني				المراحل
(4)	(3)	(2)	(1)	الخصائص
مرحلة الانسحاب	مرحلة حفظ المكاسب	مرحلة التقدم	مرحلة التأسيس و البداية	
يشارك الآخرين تجاربه	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	الاعتماد على الذات في تحسين العمل	الحرص على اكتساب المعرفة و المهارة في العمل استعدادا لقبول التوجهات	النشاط الوظيفية
لعب الأدوار خارج العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز والاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

الجدول 05 : المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي<sup>(1)</sup>

ختاما لهذه المراحل يمكن القول بأن مجموع هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، ولا في الوظائف أو الأفراد و لكن الاختلاف التام يعود بالأساس إلى تعدد نوعية الوظائف ونوعية الأفراد في المؤسسة.

لكن هناك أيضا عدة مؤلفين ذكروا مراحل متنوعة أخرى فيما يخص التطور الوظيفي هذا منهم، مراحل شاين الذي بينها قي ما يلي:

1- صفر - 21 نمو و إكتشاف

2- 16 - 25 الدخول إلى عالم العمل

3- 16 - 35 التدريب الأساسي

1 - د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرجوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة 2002، ص 215.

عضوية كاملة في مرحلة بدء الوظيفة	30 - 17 - 4
عضوية كاملة في مرحلة بدء منتصف الوظيفة	5 - 25 فأكثر
أزمات منتصف الوظيفة	6 - 35 - 45
أواخر المهنة	7 - 40 فأكثر
الانحدار	8 - 40 فأكثر
التقاعد	9 - 40 فأكثر

كما ذكر غرينهاوس و جالانان سنة 1994 خمس مراحل تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: الإختيار المهني: الاستعداد للعمل

حيث تدوم هذه المرحلة حتى السن 25 سنة، تتضمن تطوير الصورة الوظيفية الذاتية المرحلة الثانية: الدخول للمؤسسة: غالبا ما تحدث ما بين 18 - 25 ، نرى بأنه يتواجد تداخل بين المرحلتين الأولى و الثانية حيث تتضمن إيجاد الوظيفة التي تتسجم مع الصورة الوظيفية الذاتية،

المرحلة الثالثة: بداية الوظيفة، التأسيس و الإنجاز

أقترحها غرينهاوس و جالانان العمر المناسب للعمل المبكر و هو ما بين 25 و 40 سنة، و تتضمن هذه المرحلة عملية الانسجام مع المؤسسة و معرفة كيف يسير العمل فيها،

المرحلة الرابعة: منتصف الوظيفة

أوضحها غرينهاوس و جالانان تقع عادة ما بين 40 و 55 سنة، و تتضمن هذه المرحلة نمو و تقدما إضافيا للموظف و الحفاظ على الوضع الحالي

المرحلة الخامسة: أواخر الوظيفة تقع عادة ما بين 50 سنة و ما فوق حيث كلما تقدموا في السن إلا و أن المردود تتخفف،

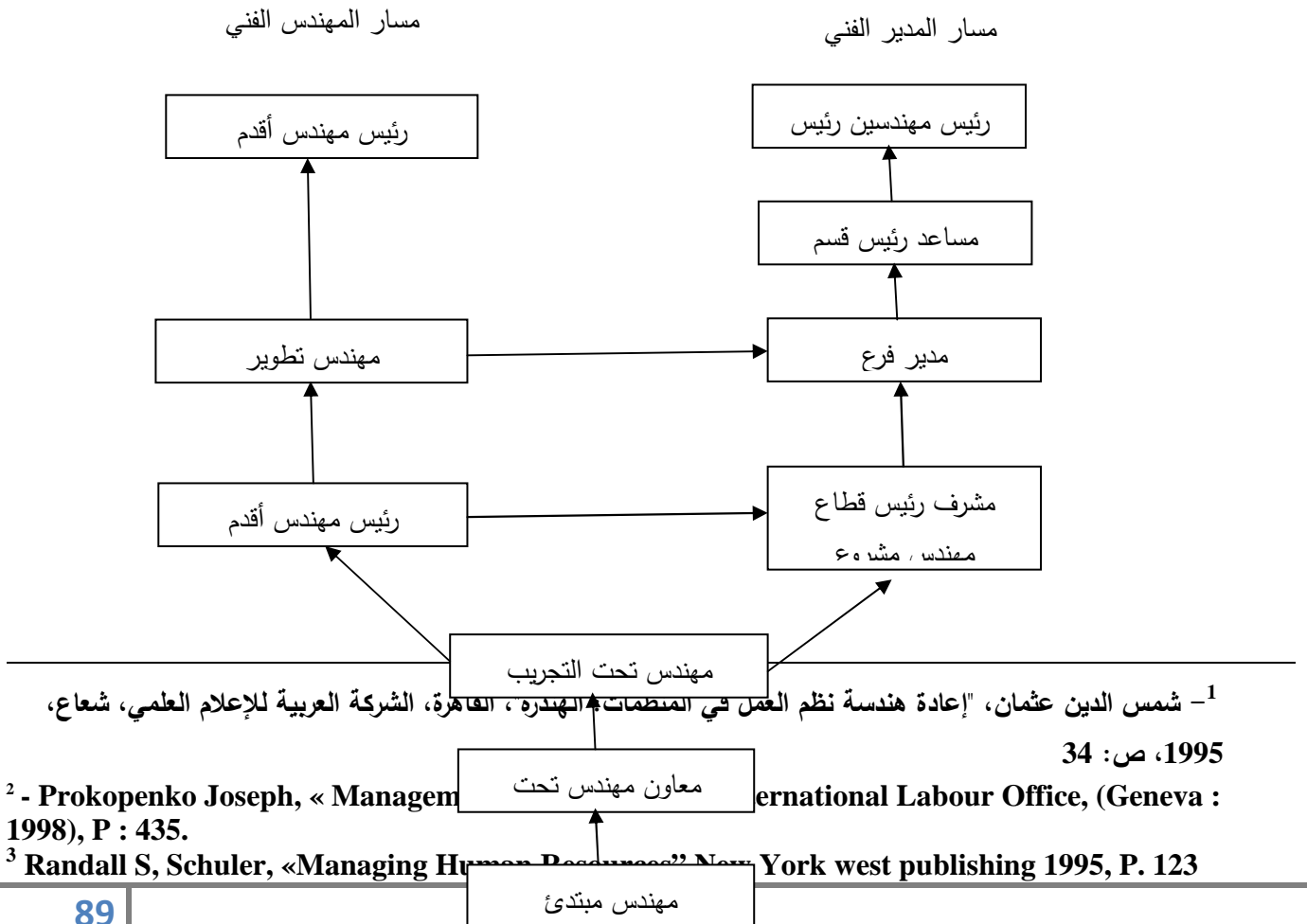
**الطريقة الحديثة: تحديد أكثر من المسار الوظيفي**

تتوافق هذه الطريقة مع متغيرات الحديثة في العالم، إذ فرضت استراتيجيات تقليص الأعمال و إعادة الهندسة<sup>1</sup> انخفاضا في فرص تقديم الوظيفي كلما اتجهنا نحو المناصب العليا و من

<sup>1</sup> - د، زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 65.

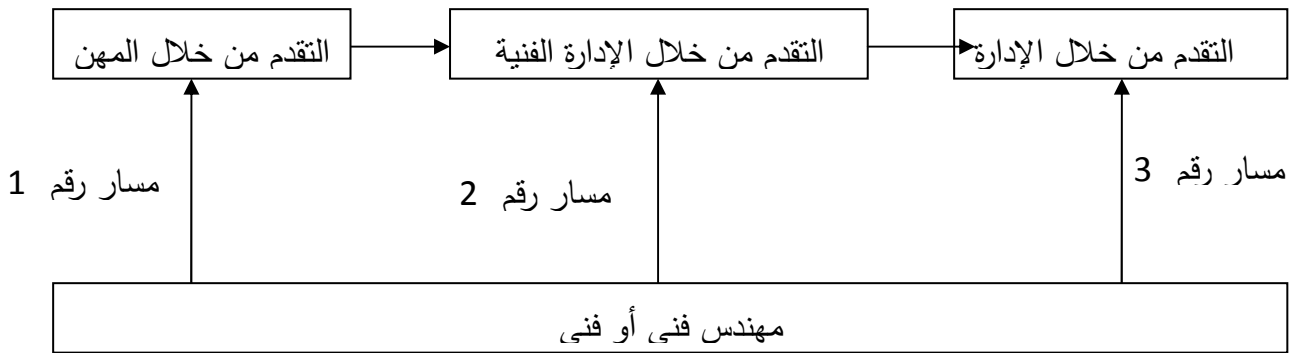
ناحية أخرى عندما يمتلك الفرد طموحا و مواصفات وظيفية ممتازة قد يحاول أن يصل إلى مراتب وظيفية أعلى بفترة زمنية تقل كثيرا عما لو سار في الطريق الوظيفي الاعتيادي، هذه الحقائق ما جعلت ظهور ما يسمى بالمسار الوظيفي المزدوج<sup>2</sup>، ذلك لأن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضائهم الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. فالمسارات المتعددة للوظيفة الواحدة تتيح للأفراد ذوي المهارات الجيدة البقاء في وظائفهم و يحصلوا في الوقت نفسه على مكانة و مكافآت الأفراد الذي أصبحوا مديرين.

و يرى Scholar<sup>(3)</sup> أن بإمكان المؤسسة وضع مسارات وظيفية متعددة فقد تضع مسارا سريعا أو بطيئا كما يمكن أن يكون ضيقا أو واسعا.



الشكل 19: نظام المسار الوظيفي المزدوج

المصدر: Randall S, Schuler, «Managing Human Resources 1995

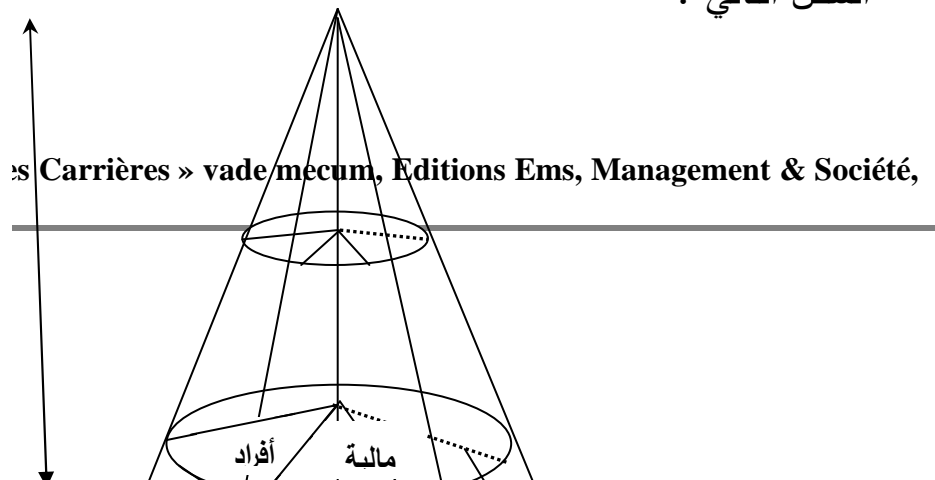


الشكل 20: ثلاثة مسارات وظيفية للمهنة الفنية

المصدر: Randall S, Schuler, «Managing Human Resources 1995

إن جميع هذه المراحل لا تمر إلا بمبدأ يمكن القول عنه بحركة الأفراد و بالتالي سؤال الذي يطرح نفسه هو هل توجد حركة فعلية للأفراد في مجال المسار الوظيفي و بالتالي ما مدى علاقتها بدورة الحياة الوظيفي؟

نرى بأن هناك نقل الموظف و حركته تتم بين مجموعة وظائف مختلفة فشلا عن أنواع من الحركات كالحركة الشعاعية و الحركة الأسطوانية و لتوضيح هذا النوع من الحركة يجب دراسة موضوع ادغر شاين حيث بين ثلاثة أنواع من حركات الأفراد من خلال مخروط وظيفي كما يبينه الشكل التالي<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> - Jean-Luc...  
2000 P : 31 حركة عمودية

الشكل 21: المخروط الوظيفي المصدر: Fleenor & Callahan P :334

نلاحظ في شكل ثلاثة حركات هي:

**الحركة العمودية:** هي الحركة الراسي في الهرم، عادة ما تكون نتيجة الترقية، أو تنزيل درجة و تختلف سرعتها باختلاف الأفراد و خبراتهم و كفاءتهم.

**الحركة الأفقية:** و يكون التغيير في المستوى الوظيفي نفسه، أو في مجال العمل أو الإحتصاص ، و هكذا يبقى الأفراد في المستوى الأفقي نفسه.

**الحركة الشعاعية:** و هنا تكون الحركة حقيقة للمركز الوظيفي لأن الوظيفة الجديدة أعلى قيمة من الوظيفة السابقة، و السبب هو الوصول إلى مناصب أعلى و بالتالي الحصول علة خبرات متراكمة و تجارب متعددة.



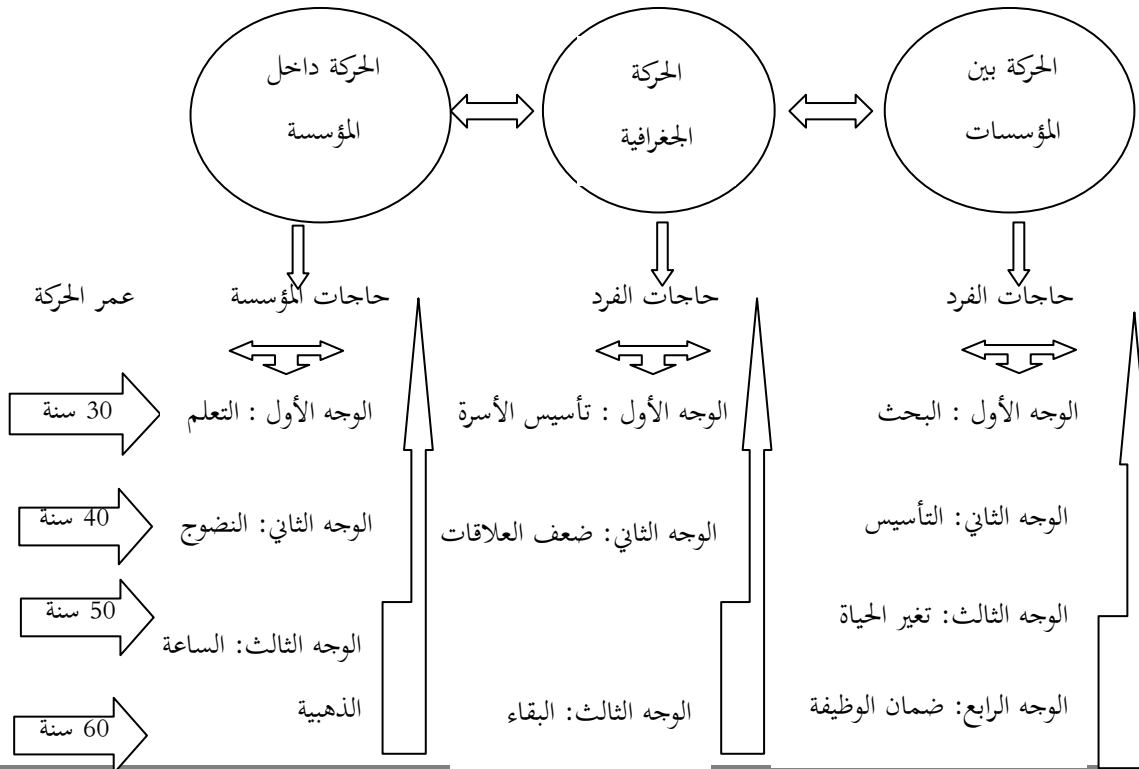
من بين الأوائل الذي درس في مجال الحركة الوظيفية أو بما تسمى حركة الأفراد هو بيتر Peter أو بما يسمى بمبدأ بيتر و لكن جاء من بعد Veiga حيث طور هذا الأخير هذا المبدأ في دراسة له سنة 1973 ، حيث بين ثلاثة أبعاد لحركة الأفراد و منها:

1- الحركة داخل حدود المؤسسة

2- الحركة الجغرافية

3- الحركة بين المؤسسات

حيث بين في صورة جيدة عن حركة الأفراد خلال حياتهم الوظيفية و الذي توصل من خلالها على أن الأفراد يكونون أكثر حركة في فترات معينة من حياتهم، و يصبحون أقل حركة عند تقدمهم في السن و هذا ما يتبين فيما يلي من خلال أبعاد الحركة داخل المؤسسة:



الشكل 22: أبعاد الحركة داخل و خارج المؤسسة<sup>1</sup>

المصدر Veiga, Harrard Business Review

رأى Veiga بأن لحركات الأفراد يمكن أن نرها على حسب المستويات الثلاثة داخل المؤسسة التي يعمل بها الأفراد من جهة أولى و من الجغرافية من جهة ثانية أما الجهة الثالثة فتتمثل خارج المؤسسة، كما يرى بأن كل مرحلة تحتوى على عدة مستويات خاصة بها و التي سوف نبينها في تحليلنا هذا و الذي يتمثل فيما يلي:

### 1- الحركة داخل المؤسسة:

يمكن تعريفها أو تبيانها كون العمال يتحركون داخل مؤسساتهم وذلك عبر مختلف المصالح والفروع أو الأقسام، وبالتالي تكون الحركة تغيير أجواء العمل داخل المؤسسة، وهذه الحركة بالطبع تكون حسب حاجات المؤسسة وليس حسب حاجة الفرد، فقد تفرض عليه الانتقال إلى أي منصب تريده أن يشغله وتصبح الوظيفة تكليف وليس تشريف لأن المؤسسة ترى بأن الفرد هو مناسب لتلك الوظيفة، حيث تتم في ذلك الصفات التي سوف نتطرق إليها، وبالتالي يتفرع هذا التحرك إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

أ- **التعلم:** هناك بعض الأفراد ذوي قدرات ومؤهلات محدودة حيث لم يستطيعوا بعد تحديد تخصص واضح في مهنتهم، لذا تلجأ المؤسسة عادة إلى نقل هؤلاء الأفراد من منصب إلى منصب آخر، أو بالتالي من وظيفة إلى أخرى حتى يتمكن من التعلم من جهة والتأقلم مع الوظيفة الملائمة له وبالتالي تحديد ورسم خطه الوظيفي.

ب- **النضوج:** بعد مرحلة التعلم نرى بأن الفرد ينتقل إلى الاستقادة مما تعلمه واستيعابه من المرحلة السابقة حيث تكون له كتجربة وانطلاقة في رسم مساره وبالتالي التقليد بوظائف كبيرة ذات

<sup>1</sup> - Veiga, J. F. Career Patterns, Attitudes and Path Potentiel . Academy of management Journal, 1981, 566-578 .

مسؤوليات ومكانة كبيرين وبالتالي في هذه المرحلة نقول بأنه استطاع أن يتقدم إلى النجاح والتقدم إلى الأفق والأعالي حتى يستطيع اعتلاء مناصب إدارية ومستقبلا زاهرا وبالتالي يستمر في الصعود .

ت-الساعة الذهبية: أو بما تسمى ساعة الوداع وبالتالي ساعة الخروج من المؤسسة حيث يبدأ الفرد في التناقص في الحركة الوظيفية وبالتالي شغله أو همه الوحيد هو التفكير ما بعد الوظيفة المؤسساتية.

2- الحركة الجغرافية: يمكن وصف هذه الحركة على أساس المحيط الذي يحيط به الفرد خارج مجال المؤسسة ولكن يكون عبر المحيط العائلي، بحيث نرى في هذه المرحلة من الحركة تواجد ثلاثة مستويات رئيسية مرتبطة بعضها البعض والمتمثلة فيما يلي:

أ- تأسيس الأسرة: من منا لا يريد أن يكون أسرة؟ ولكن الفرد بعد هذا التفكير يريد دائما المزيد والمزيد فبعد التفكير في تكوينه لأسرة فيبدأ في تحديد مكان إقامة هذه الأسرة وبالتالي إقامة تليق به كفرد من أفراد المجتمع، وبالتالي يذهب حتى لبناء مسكن له وخلق علاقات مع الآخرين كالجيران مثلا.

ب-ضعف العلاقات: سبق وأن قلنا بأن الفرد لا يستطيع العيش وحده لأن الوحدة كما نعلم آفة ومرض كبير يستطيع أن يقضي على الفرد، وبالتالي عندما يؤسس الفرد أسرة ويكون لديه أطفال ، تكون العلاقة الأسرية متينة وكبيرة، ولكن ما تشاء الأقدار أن يذهب الأولاد من الأسرة كزواجهم أو سفرهم كما تتغير العلاقة عندما يغادر الفرد المسكن ليغيره بمسكن آخر في منطقة أخرى، وبالتالي يضعف ارتباطه بمسكنه ويتغير علاقته مع الآخرين الذين أبتعد عنهم، يمكن أن

يكون هذا التغيير<sup>1</sup> عند تحسين مستواه المالي، أو مركزه الاجتماعي.... الخ، كل هذه التغييرات ما هي إلا تحدي لهذا الفرد.

ت-البقاء: هناك الكثير من الأفراد لا يحبون مغادرة العمل وبالتالي يبحثون دائما عن وسيلة للبقاء في الوظيفة رغم النقص في الأداء، لأن الاستمرار لا يدفعهم أيضا لمستقبل جيد، ولكن حتى وإن فكروا في ترك الوظيفة و بالتالي الإحالة إلى التقاعد فإنهم يبحثون عن عمل آخر حتى لو كان في غير مستواهم حتى نهاية حياتهم.

3- الحركة بين المؤسسات: نرى بأن في هذه الحركة الاختيار<sup>2</sup> عبر عدة مؤسسات بحيث يكون الفرد بحاجة إلى تغيير أجواء العمل، في مؤسسة أخرى تكون له فيها مزايا و حوافز أخرى كبيرة على التي كانت لديه في مؤسسته الأولى و بالتالي يرى بأن رسم مستقبله الوظيفي لا يتحقق بصفة جيدة إلا في المؤسسة التي غير فيها الأجواء، و يمكن توضيح هذه الحركة التي تمر من خلال أربعة مراحل أساسية منها:

أ- البحث: إن كل فرد منا يعمل في الأول على البحث في البداية حياته عن الضمان الوظيفي والمؤسسة المخصصة له والوفية له، حيث يبدأ يرسم أماله ويتبصر بمستقبله الوظيفي الذي يتحقق في المؤسسة التي يبحث عليها، وعلى هذا الأساس فهو ينتقل من مؤسسة إلى أخرى هدفه الوصول إلى المؤسسة الأمثل الذي إذا وجدها يستقر بها إلى نهاية العمل.

ب- التأسيس: لاشك بأن الفرد وكما شاهدناه في المرحلة السابقة عندما يجد ضالته فإنه يستقر وبالتالي تأتي مرحلة التأسيس أين يمكث في هذه المؤسسة التي عادة ما بحث عنها ووجدها

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر الندوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، الأردن، 2009، ص: 172.

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط: 1، 2009، ص : 256.

واطمأن من خلال دراستها، وخاصة إذا كانت متوفرة لديه جل الأمنيات التي كان يحلم بها وبسببها من أسرة ومسكن مؤمن له وبالتالي وظيفة مستقرة وجيدة و لها مستقبلا زاهرا.

**ت-تغيير الحياة:** في الكثير من الأحوال نجد عدة اختلافات في سلوك الأفراد فهناك ما يريد أن يغير الأجواء في مؤسسة أخرى نظرا لظروف عائلية أو سكنية قد يكون مقر عمله بعيد عن مسكنه أو يريد وظيفة أفضل على من هو عليه الآن، ولكن الفرد نجده دائما يريد طموحات كبيرة وأحلام مختلفة فهم دائما يتسابقون إلى القمة ويريدون مكانة كبيرة في الوظائف خاصة الذين لهم مهارات وقدرات عالية وخبرات متعددة من هؤلاء الذين يعرفون قوة عملهم وضعفها وما قد يستطيعوا إنجازه وما قد يفشلوا في تحقيقه، وعليه يقيمون وضعهم وحالتهم حتى يتفوقون على حالة النفسية والقلق المستمرين في مهامهم العملية ، وعليه وإن لم يستطيعوا تحقيق هذه الأهداف فقد يذهبون إلى البحث عن مؤسسة التي يمكن أن توفر لهم و تمنحهم الأمان والحوافز والتعويضات...، و هكذا تكونوا تحركاتهم على نحو مستمر، دون الاستقرار بحيث قد تمنح لهم فرصة عملية أخرى و هكذا، دائما نحو الأحسن والأفضل وبالتالي المكان الذي يجد فيه الطمئنة والأجر والحوافز الجيدة.

**ث-الضمان الوظيفي:** و هي ما نطلق عليها بمرحلة الاستقرار بحيث عند وجود الفرد الوظيفة وبالتالي يراها مناسبة له وتوافقه وتضمن له البقاء والعيش فيكون مستقرا فيها كما لا تكون لديه الرغبة في تغيير الأجواء، وخاصة إذا لم تكون لديه فرص عمل أخرى في مؤسسة أخرى، وبالتالي يريد ضمان وظيفته وخاصة إذا ما علم أن المؤسسات الأخرى قليلة الحركات أو بطيئة وقد تكون منعدمة، إذن وظيفة مضمونة خير من وظيفة أكبر و أنجع من الأولى و لكن بدون ضمان، ولا مستقبل له.

**إدارة الحركة الوظيفية:**

عندما تتلاءم في مؤسسة خلال فترة طويلة تجد حركة وظيفية مستمرة، فمثلا ترى هذا العامل تمت ترقيته والعامل الآخر أنتقل إلى وظيفة أخرى بينما الثالث اختار التقاعد و بالتالي التخلي عن الوظيفة والآخر تم فصله لسبب معين من الأسباب... الخ. فهذه الحركات لا بد من تخطيطها بشكل جيد ومستمر وإعداد لها منهاج واضح و فعال يقود بذلك إلى توفير التكاليف وزيادة الإنتاجية.

و هكذا نرى بأن حركة الوظيفية ترتكز على العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

1- **ترقية العاملين:** فنسبة كبيرة تتطلع إلى الترقية و إلى مراكز وظيفية أعلى طمعا في إشباع أكبر لحاجاتهم العديدة و المستمرة، كونها أيضا الترفيع<sup>2</sup>.  
حيث أن الترقية لها عدة أساليب منها الترقية على أساس الأقدمية، على أساس الكفاءة، و يمكن أن يكون بدمج العنصرين بمعنى الأقدمية و الكفاءة. كما يمكن أسلوب آخر غير شائع كثيرا و هو استخدام الأساليب الشخصية و هي غير موضوعية في ترقية الموظفين فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، أو اللون، أو المنطقة الجغرافية...) و من تم يبني قراره في التنمية، خاصة وأن هذه القرارات تمارس في الدول النامية غير أن الدراسات تشير إلا أن هذه الممارسات انتشرت في العديد من الشركات الكبرى مثل شركة فورد للسيارات و تيوتا و شركة إ ب م<sup>(3)</sup>.

2- **نقل العاملين أفقيا:** و هو ما يقصد به النقل بين الوظائف في نفس المستوى، و لا يخص بالترقية و إنما لمعالجة بعض المشاكل الشخصية أو تلك المرتبطة بالعمل، و التي قد تسبب بها فشل عامل في أدائه أو بسبب التقدم التكنولوجي و تحديث الآلات مثلا...

<sup>1</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2006، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ص: 239

<sup>2</sup> - عامر الكبيسي، "إدارة شؤون الموظفين و العاملين بالخدمة المدنية"، الموصل: مؤسسة دار الكتاب للطباعة و النشر، 1980، ص: 54.

<sup>3</sup> - Edwin B. Flippo « Principles of Personnel Management » Hill book Co. 1971. P:236

3- التنزيل الوظيفي: وهو تخفيض من رتبة الموظف وهذا يمكن أن يكون بسبب الفرد نفسه بسبب تدنى المردود أو عدم تلاؤم الفرد مع الوظيفة....و قد يكون بسبب المؤسسة بسبب إعادة تنظيمها، أو اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى، أو تغيير هيكل تنظيم المؤسسة...

### المطلب الرابع: نماذج المسار الوظيفي

إن عملية تسيير المسار الوظيفي تتطلب عدة نماذج أساسية تركز عليها من أجل نجاحها، وعليه برزت عدة نماذج رئيسية التي يعبر عنها كونها (1) بناء لمجموعة من المتغيرات وتحديد علاقتها المتداخلة بحيث تمثل الواقع الأصدق تمثيلاً. ومن خلال الكشف وتبيان هذه الظاهرة وهي ظاهرة مسار المستقبل الوظيفي تم تنمية وتطوير عدة نماذج رئيسية تعاملت مع هذه الظاهرة، ويتعلق الأمر بنماذج كل من<sup>2</sup>: نموذج ميلر و فورم، نموذج هول و نوجيم، نموذج تشين، نموذج سوير، نموذج جرينهوز و كالانان.

1- نموذج ميلر و فورم سنة 1951. مثله مثل باقي الباحثين نجد بأن هذا النموذج قسم

إلى عدة مراحل رئيسية و تتمثل في خمس مراحل و هي:

- المرحلة الأولى: الإعداد و اكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.
- المرحلة الثانية: البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.
- المرحلة الثالثة: محاولة إثبات الذات حتى سن 34 سنة.
- المرحلة الرابعة: الثبات و الإستقرار حتى سن 65 سنة.
- المرحلة الخامسة: نهاية المسار (المعاش أو التقاعد) من 65 سنة.

<sup>1</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 377

<sup>2</sup> - د. محمد حتفظ حجازي ، المرجع نفسه ، ص: 378

2- نموذج هول و نوجيم سنة 1968 لقد مثل هذا النموذج على أساس و منهاج النموذج السابق اللهم إلا بعض التغيرات البسيطة في التسميات فقط، فبدره قسم إلى خمس مراحل و هي:

- المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى سن 25 سنة.
- المرحلة الثانية: البناء والتأسيس حتى سن 30 سنة.
- المرحلة الثالثة: التقدم والتطور حتى سن 45 سنة.
- المرحلة الرابعة: الإستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.
- المرحلة الخامسة: الانحدار والهبوط (المعاش أو التقاعد) بعد 65 سنة.

3- نموذج تشيني سنة 1978 لم يكون هذا النموذج شبيه النموذجين السابقين و لكن تعددت

مراحله و بالتالي كانت أكثر تفصيلا و وضوحا فبدره قسم إلى تسعة مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: الأحلام و الاكتشاف حتى سن 21 سنة.
- المرحلة الثانية: الدخول في مجال العمل من سن 16 حتى سن 25 سنة.
- المرحلة الثالثة: التدريب التأهيلي من سن 16 حتى سن 25 سنة.
- المرحلة الرابعة: العضوية المنظمية الأولى من سن 17 حتى سن 35 سنة.
- المرحلة الخامسة: العضوية المنظمية المتوسطة في سن 25 سنة.
- المرحلة السادسة: الإجهاد في العضوية المتوسطة من سن 35 حتى 45 سنة.
- المرحلة السابعة: العضوية المنظمية المتأخرة في سن 40 سنة.
- المرحلة السادسة: التوجه ناحية الانحدار من سن 40 سنة.
- المرحلة السادسة: التوجه نحو المعاش بعد سن 45 سنة.



4- نموذج سوير سنة 1980 لقد أعتمد هذا النموذج على خمس مراحل ليس بينها تداخل و إنما اعتمد من خلالها على أنها مقسمة إلى فئات إحصائية بحيث لكل فئة مدى إحصائي و هي:

- المرحلة الأولى: النشوء والنمو حتى سن 14 سنة.

- المرحلة الثانية: البحث واستكشاف العمل من 15-24 سنة.

- المرحلة الثالثة: البناء والتكوين من 25-44 سنة.

- المرحلة الرابعة: المحافظة على البقاء من 45-64 سنة.

- المرحلة الخامسة: الانحدار (المعاش أو التقاعد) من 65 سنة.

5- نموذج جرينهوز كالانان سنة 1994 لقد أعتمد هذا النموذج بدوره على خمس مراحل كل واحدة مرتبطة بالأخرى فكل مرحلة تبدأ من نهاية المرحلة التي تسبقها مع وجود أكثر تفصيلا من النماذج السابقة ، و يمكن تحليلها كالتالي:

- المرحلة الأولى: الإعداد للعمل بحيث تبدأ هذه المرحلة من بواكير حياة الفرد و حتى سن 25 سنة، يكون الفرد فيها صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله، و من ثم يحدد نوع التعليم الذي يحول إستعدادته إلى قدرات.

- المرحلة الثانية: التوظيف في هذه المرحلة يدخل الفرد مجال التوظيف الذي أختره، و الذي يعتقد أنه يشبع رغباته ، و لكن إن لم يختار الفرد الوظيفة المناسبة ضاع منه الرضا الوظيفي، و بالتالي يبحث مرة أخرى عن ما يلائمه، حتى و إن تكرر هذا عدة مرات، و تستغرق هذه المرحلة 25 سنة الأولى من عمر الفرد.

- المرحلة الثالثة: التأسيس و تكون هذه المرحلة مستغرقة من 25 سنة و حتى 40 سنة، و يتعلم فيها الفرد النواحي الوظيفية الفنية و المناخ التنظيمي، و الثقافة التنظيمية بما تحمله من

قيم و عادات و تقاليد، حتى يلقي القبول كعنصر كفاء ، له مكانة لائقة، و يكون التوجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح و إثبات الذات الوظيفية.

- **المرحلة الرابعة: المتوسطة** تستمر هذه المرحلة من سن 40 و حتى سن 55 سنة، و تكون محملة و مشبعة بالنضج و الرشد الحياتي و الوظيفي معا، و لذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية و مدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق و أن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي يتسق مع المتغيرات السائدة، و يحدد بدائله المستقبلية في ضوء ذلك.

- **المرحلة الخامسة: المتأخرة** عندما يدخل الفرد في سن 55 سنة يحاول البقاء في المؤسسة كفرد منتج يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها، و يحاول أن يحقق إشباعات تقدير الذات تمهيدا لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في بؤادر حياته، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد، حتى يكون بحالة جيدة و في صلح مع الذات.

6- **نموذج الدكتور معدي بن محمد آل مذهب** : فقد قدم الدكتور معدي آل مذهب نموذجا مقترحا<sup>1</sup> يهدف إلى وضع تصور عملي لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي. يتكون النموذج المقترح من (4) مراحل، و(18) عنصراً مهماً. تمثل هذه العناصر خطوات فرعية للمراحل الأربع الرئيسة بني النموذج على الافتراضات الثلاثة التالية :

❖ مراحل وعناصر النموذج متشابهة، ومستمرة بطريقة متدرجة، إذ لا يمكن التقرير بفصل بعضها عن الآخر بصورة قاطعة في لحياة الواقعية، خاصة في حالة كبر حجم المؤسسة.

❖ تعمل المؤسسات التي تطبق النموذج في بيئات متغيرة، وفي حالة مستمرة من عدم

التأكيد، إضافة

<sup>1</sup> - آل مذهب، معدي بن محمد. (1428). برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (47)، ع(4)، ص: 491-523.

❖ لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن بقية المؤسسات, ومن الممكن أن تكيف المؤسسة النموذج وفق احتياجاتها, على ألا تخل بمضمون النموذج العام.

وفيما يلي شرح لمراحل وعناصر النموذج :

أولاً: **مرحلة التخطيط والقيادة:** تعني في النموذج عملية التخطيط للمؤسسة وقيادتها بمفهومها الواسع بحيث تشمل:

- **رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>:** وإستراتيجية تحقيقها لتكون كالمؤسسة الشاملة لأنشطة وتوجهات المؤسسة بما في ذلك أنشطة الموارد البشرية, ويحتاج ذلك إلى قيادة تقدر أهمية التخطيط وتشارك وتشرك العاملين بالمؤسسة في إعداد الإستراتيجية, وتعزز تفعيلها في مرحلة التنفيذ .

- **إستراتيجية للموارد البشرية<sup>2</sup>:** تكون شاملة لجميع أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة, بما في ذلك تخطيط المسار الوظيفي, والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من برنامج المسار الوظيفي, والأنشطة التي ستنفذها , والآليات التي ستتبعها لتحقيق الأهداف, وكذلك تطوير مؤشرات أداء رئيسة للبرنامج يمكن الاسترشاد بها للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه, ووضع جدول زمني للأنشطة وتحديد الإدارات المسؤولة عنها.

- **فريق عمل المسار الوظيفي:** تتمثل مهمته في قيادة البرنامج, بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية, ووضع الأطر اللازمة للبرنامج وآلياته, ومدى شموليته لوظائف المؤسسة, وتحديد الحد

<sup>1</sup> - د, محمد الصرفي, "هندرة الموارد البشرية", مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع, الإسكندرية, طبعة 2006, ص: 121,

<sup>2</sup> - د. عبد العزيز بدر الندوي, " عولمة إدارة الموارد البشرية, نظرة إستراتيجية", دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, ط: 1, عمان, الأردن, 2009, ص:123.

الأعلى للمسار. يجب أن يقود الفريق أحد القيادات العليا في المؤسسة, ويكون في عضوية الفريق أفراد مؤثرون يتمتعون بمصداقية وخبرة. وكلما مثلت الإدارات والأقسام المهمة في المؤسسة , خاصة الأقسام التي بها عدد كبير من الوظائف, كان الفريق أقدر على إدارة البرنامج بنجاح. ويجب أن يكون هناك ممثل للموظفين كعضو في الفريق يتم انتخابه من قبل الموظفين, ويمكن أن يكتفي بممثل اللجنة العمالية في المؤسسة التي تمثل الموظفين, إذا كان هناك مثل هذه اللجنة بالمؤسسة.

• **دراسة التجارب الناجحة في تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية:** في مؤسسات أخرى, سواء كانت محلية أو دولية , تتشابه في طبيعة نشاطها مع نشاط المؤسسة. ويجب فهم هذه التجارب ومعرفة نقاط قوتها وضعفها, والثقافة التنظيمية التي طورت بها, ومدى ملاءمتها للمنظمة, والبيئة التي تعمل بها.

• **ورش عملتهم عقدها داخل المؤسسة:** بمشاركة فريق عمل برنامج المسار الوظيفي ورؤساء الأقسام والإدارات من غير أعضاء اللجنة. يتم في هذه الورش شرح الإطار العام للبرنامج وأهدافه وإستراتيجيته, ووسائله, وتناقش فيها الصعوبات المحتملة وكيفية التغلب عليها. تكمن أهمية ورش العمل في المشاركة للأطراف التي ستشارك في تطبيق البرنامج مما يساعد على الحد من مقاومته فيما بعد.

**ثانياً : مرحلة التصميم والبناء :** هي امتداد طبيعي للمرحلة الأولى, وتستغرق في العادة وقتاً أطول. يتم التركيز في هذه المرحلة على عدة عناصر هي :

❖ **جدارات طبيعة نشاط المؤسسة:** بحيث يتم تحديد الجدارات الرئيسة التي يتطلبها نشاط المؤسسة ككل, وتؤخذ في الحسبان عند التوظيف. إن منظمة خدمية على سبيل المثال تتطلب القدرة على التعامل مع العملاء, وتتطلب منظمة صناعية الاهتمام بالسلامة. وهكذا يجب أن

ترصد فقط الجدارات الرئيسة التي تشكل الحد الأدنى للتوظيف والتي أن تتوافر في أي عضو جديد يدخل إلى المؤسسة.

❖ **متطلبات الوظائف:** بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة، وتحديد المستوى المطلوب منها، ابتداء من مستوى الدخول للمنظمة دون خبرة سابقة، ثم التدرج في المستويات المتعاقبة للوظيفة دون المبالغة في عدد المستويات، وانتهاء بآخر مستوى للوظيفة.

❖ **المسارات الوظيفية التي يمكن تطويرها في البداية:** بشكل رأسي لكل وظيفة مع تحديد معايير الأداء والمدة الزمنية للوصول إلى وظيفة معينة في السلم الوظيفي، ثم يتم بعد ذلك تطوير مسار وظيفي أفقي مع تحديد معايير الأداء وشروط الانتقال إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه.

❖ **توثيق سياسات البرنامج:** واستخدام التقنية وإعلانها لجميع الموظفين، وتطوير أدلة إجرائية، ونماذج معينة قبل البدء في تطبيقه. وكلما استخدمت التقنية في البرنامج سعل تنفيذه، خاصة أن هناك أنظمة حاسوبية كثيرة يمكن الاستفادة منها، فنظام تخطيط موارد المشروع التابع لنظام أوراكل على سبيل المثال، يتضمن نظاماً فرعية تتعلق بالمسار الوظيفي يمكن الاستفادة منها.

**ثالثاً : مرحلة التنفيذ:** تعد مرحلة مستمرة وتتكون من خمسة عناصر مهمة هي:

**تقييم الموظفين:** لا يقصد به هنا تقييم أدائهم، بل تقييم مهارات ومعارف وقدرات كل موظف على رأس العمل وفق الدرجة التي يشغلها، وكذلك مدى تمكنه من الجدارات الرئيسة للمؤسسة.

**الفرق بين تقييم الموظف والوظيفة:** بحيث يتم تحديد الفرق بين المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة حسب مستواها و بين ما يمتلكه شاغل الوظيفة من هذه المعارف والمهارات والقدرات. ويجب أيضاً في هذه الخطوة تحديد الفرق في الجدارات الرئيسة للمنظمة.

**خرائط الإحلال المبنية:** على قائمة بأولويات الوظائف المهمة في المؤسسة، وتحديد من سيشغلها ومدى جاهز يته لشغلها وفق مدد زمنية واضحة تبدأ بشغلها حالياً، وتنتهي بشغلها خلال مدة محددة لا تتجاوز عادة سنتين. ويجب أيضاً في هذه المرحلة تحديد ما ي على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للتغلب على الفرق الناتج من مقارنة متطلبات يحتاج إليه المرشح من تطوير وتدريب.

**التدريب المبني للوظيفة<sup>1</sup>:** بما يمتلكه شاغلها حسب مستواها. وقد تتطلب بعض الوظائف، خاصة تلك الوظائف التي أخذت أولوية في خرائط الإحلال، خطة تطوير فردية ويجب أن تتضمن خطة التدريب جدولاً زمنياً للتنفيذ ومعايير لقياس أثر التدريب.

**التوظيف:** الذي يعد صمام الأمان لجعل العملية تراكمية في المستقبل. يؤكد النموذج المقترح على أهمية الاستقطاب والتوظيف كونه عاملاً رئيساً يتحكم في المدخلات من الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب الأفراد الأكفاء وشغل الوظائف التي تتوافق مع الجدارات الرئيسة للمنظمة ومتطلبات الوظيفة التي حددت في خطوات سابقة من النموذج. إن التساهل في هذه الخطوة سيفقد البرنامج مصداقيته لدى الموظفين، وسيكون أكثر تكلفة، إذ ستعاد الخطوات السابقة في مرحلة التنفيذ لكل موظف لم تطبق عليه سياسات البرنامج.

**رابعاً: مرحلة التقييم:** هي مرحلة مستمرة أيضاً وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف. وتتكون هذه المرحلة من أربعة عناصر هي:

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 113.

• الأهداف: هل حقق البرنامج أهدافه؟ هل استطاعت المؤسسة قياس تحقيق الأهداف؟ هل مؤشرات الأداء الرئيسة للبرنامج مناسبة؟ هل إن للبرنامج نتائج سلبية أو إيجابية لم تكن في الحسبان عند تطويره؟

• الممارسات: يقصد بها الأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه. ويطرح النموذج الأسئلة التالية: هل تم تنفيذ الأنشطة التي خطط لها؟ هل كانت هي الأنشطة مناسبة هل المسارات الوظيفية تعكس طبيعة نشاط المؤسسة وتبلى حاجة الموظف والمؤسسة؟ هل يجب أن تفكر المؤسسة في تطوير مسارات مزدوجة أخرى؟ هل السقف الأعلى المحدد لكل مسار وظيفي رأسي مناسب؟ ما مدى رضا الموظفين عن البرنامج؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن ممارستها لجعل البرنامج أكثر فاعلية؟

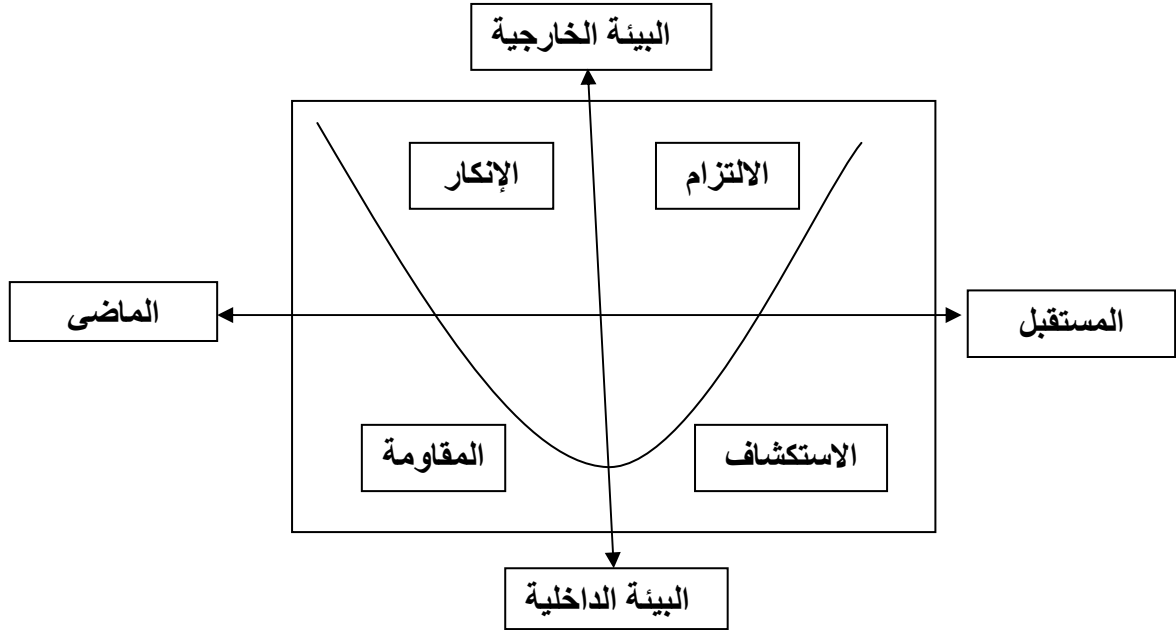
• سوق العمل: يعد سوق العمل من الأسواق المتغيرة التي تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر في العرض والطلب في قوة العمل، ومن ثم تؤثر في عمليات الاستقطاب<sup>1</sup> والتوظيف، وعلى معدلات التسرب من المؤسسة. لهذا يؤكد النموذج على أهمية أخذ سوق العمل في الحسبان عند تقييم برنامج المسار الوظيفي ودراسته من حيث معدلات البطالة، وندرة المهن، ومعدلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل.

• المنافسون للمنظمة في مجال نشاطها: حيث يؤكد النموذج على دراسة المسارات الوظيفية التي تطورها المنظمات المنافسة ومدى تسرب الموظفين إليها، ومستويات الرواتب، والبدلات التي تقدمها، وكذلك سمعتهم في سوق العمل ومدى جذبهم للكفاءات، والداخلين إلى سوق العمل، وإمكانية الاستفادة من خططهم وبرامجهم وتجاربهم في مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص.

<sup>1</sup> - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، ص: 136.

نموذج جيمس روبنسن

حيث يرى بأن التغيير يمر عبر المراحل التالي<sup>1</sup>:



الشكل 23: تصرفات الأفراد، مراحل التغيير

المصدر: جيمس روبنسون، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ص: 89

مرحلة الإنكار: نلاحظ بعض التصرفات كالانسحاب و التهرب من المسؤولية، و التزام بأداء

العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير، و الدفاع عن الإجراءات القديمة.

مرحلة المقاومة: يلاحظ فيها ملامح و مظاهر الغضب، اللوم، و القلق، الصراعات، و

الإحباط، و التهرب من المسؤولية.

مرحلة الاستكشاف: يلاحظ فيها كثرة الأفكار الجديدة، و زيادة الأعمال المطلوبة، و عدم

القدرة على التركيز، و لكن بداية الشعور بالراحة، و بديهة حماس للمرحلة القادمة.

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنة، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009،



**مرحلة الالتزام:** يلاحظ من خلالها بناء فريق عمل، و تحديد أهداف الرضا عن العمل، و التعاون، و تبني مواقف جديدة بما يعنى تكيف مع التغيير.

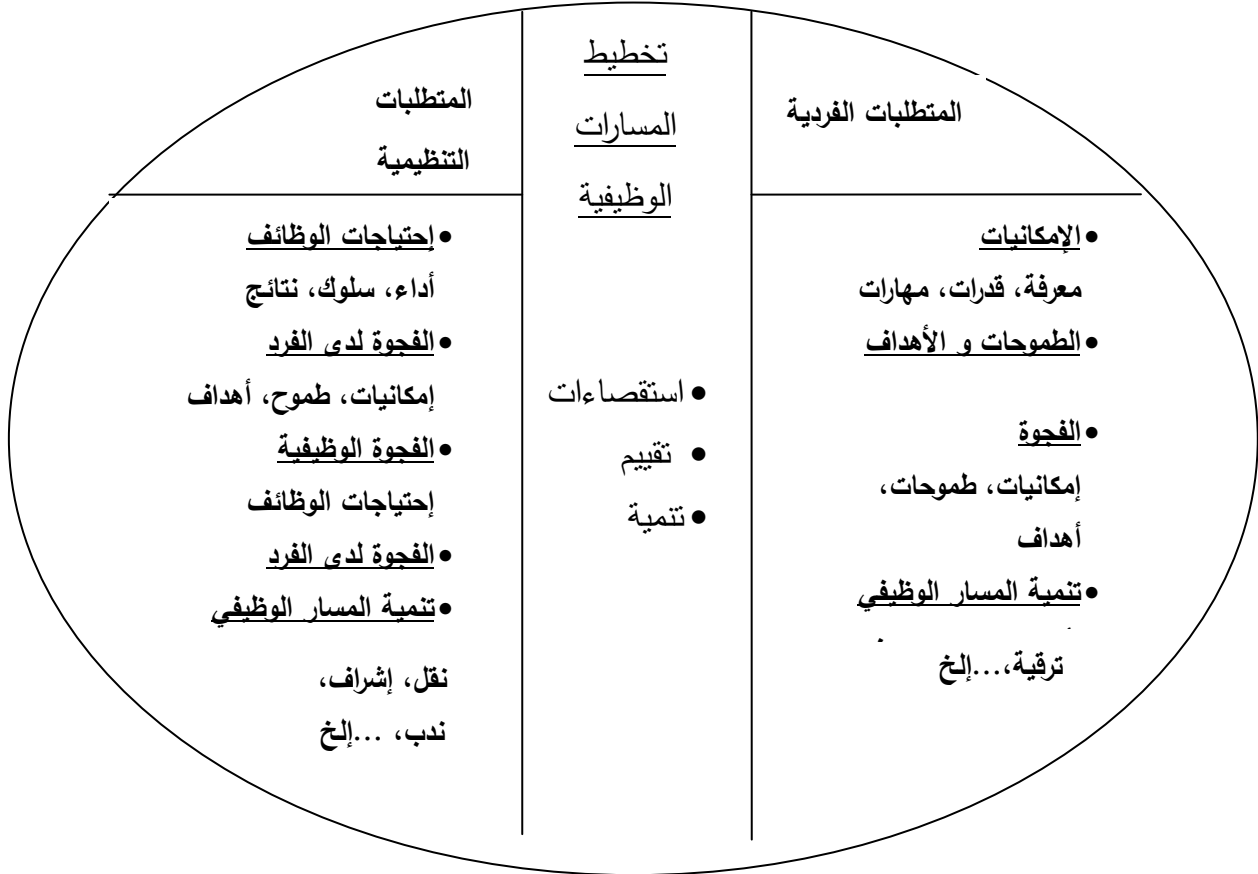
### المبحث الثالث: المسار الوظيفي و فعالية إدارة الموارد البشرية

يتضح مما سبق أن عملية تسيير المسار الوظيفي هي مجال اهتمام الفرد و المؤسسة على السواء و كل واحد على حدة، و هكذا نرى بأن نجاح العملية الفعالة تتطلب بعض المقومات ذات العلاقة بدور الفرد و بعض مقومات الأخرى ذات العلاقة بدور المؤسسة، و من خلال هذا فإن النجاح يتطلب تفاعل بين هذين المقومات، على النحو التالي:

- **المتطلبات الفردية:** فإن نجاحها يتطلب المقومات الفردية من تقييم الفرد لطموحاته و أهدافه ، و مراجعة و تقدير الفرد لقدراته و إمكانيته بصورة موضوعية، كذا معرفة و تفهم الفرد لمستقبله الوظيفي، و تعرفه على الوسائل البديلة المتاحة و الممكنة لتحقيق الهدف مع تحديد الفرد للمسارات البديلة لحياته الوظيفية في ضوء الموازنة بين طموحاته و أهدافه من جهة و قدراته و إمكانيته من جهة ثانية و اختيار المسار الوظيفي الملائم وما يتطلبه من قدرات و كفاءات. ويرجع ذلك على التساؤلات التالية المتمثلة في كيف يسير الفرد مستقبلاً بصفة فعالة؟ الذي يتم كالتالي: ماهي الصفات و قيم الفرد؟ ماهي القيام الواجب القيام بها؟ ماهي إمكانيات القيام بالعمل؟ ماهي البيئة المفضلة له؟ ماهي الضغوط التي يمكن تحملها؟ ...الخ.

- **المتطلبات التنظيمية:** و يمكن تمثيلها في تحديد وإتباع الأساليب الفنية وتطبيق الممارسات الإدارية لتوفير الأماكن المناسبة للأفراد المؤهلين لذلك؟ و توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل و الانتماء للمؤسسة مع وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة من تعيين و تدريب و ترقية و غيرها بما يتحقق التوافق بين المسارات الوظيفية المؤهلين ومتطلبات المؤسسة.

و الشكل التالي يبين التكامل الفعال بين المتطلبات الفردية والمتطلبات التنظيمية في تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة<sup>(1)</sup>:



الشكل 24: التكامل الفعال بين متطلبات الفردية و التنظيمية في تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة

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

### المطلب الأول: الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي

إن فعالية تسيير المسار الوظيفي تتوقف عبر عدة اعتبارات نظرا لما تكتسيه من أهمية سواء من ناحية الفرد أي الموظف و المكان الذي يعمل به وهو المؤسسة، خاصة بين تلك القدرات والمهارات على تلك المتغيرات البيئية والمؤسسية، و يمكن لنا إجمال تلك الاعتبارات في النقاط

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، طبعة 2004 ، دار الجامعة إسكندرية،

الأساسية التالي و هي (1):

1- **التوازن بين المعرفة النظرية و الخبرة العملية:** إن العائق الرئيسي الذي يقف أمام كل فرد في الوظيفة و خاصة خلال توظيفه و هي مرحلة بداية مساره، غياب الخبرة العملية أو المهنية وبالتالي غياب المعرفة التطبيقية و خاصة أنه تتواجد في بعض المؤسسات اختلافات كبيرة بين ما تحصل عليه الموظف في حالة المجال النظري و ما سوف يطبقه في المجال الوظيفي، وهكذا لابد للفرد أن يندمج في تلك المؤسسة التي توظف بها و يحرص على يمر بمختلف مراحل التعليم الأساسية والتطبيقية حتى يتسنى له اكتساب بعض المهارات العملية، حتى أن بعض المعاهد و الجامعات تطبق نظم أساسية مثل تدريب و التكوين و التعليم خلال العطلات الدراسية، أو خلال مرحلة التطبيقية لهم قبل عملية تخرجهم.

2- **نوع و مستوى الطموح:** إن كل فرد من أفراد المؤسسة له طموحات و أهداف مستقبلية يرسمها خلال حياته و خاصة عند تقدمه للوظيفة خاصة عند قبوله في المؤسسة، إن هذه الطموحات لها الأثر الكبير في حياته المهنية فإذا رسمها بصفة جيدة و فعالة فسوف يحرص على تطبيقها و حصول نتائج إيجابية و خاصة وأن عملية الإفراط في هذا الطموح يؤدي إلى مواجهة الفرد لمشكلات عديدة و وخيمة خاصة لا يحصل على الطريق المرسوم و الصحيح، و بالتالي لا يمكن له أن يحقق التوازن بين طموحاته المرسومة و رؤيته للمستقبل وهكذا لابد له من مراجعة ما لديه من طموحات مرسومة و كيفية تطبيقها و تكييفها مع واقع المؤسسة وإمكانيتها بحيث لابد أن تتلاءم رؤيته وأهدافه مع متطلبات المرسومة والأهداف الحقيقية والبيئة التي يعمل بها متوازنة.

3- **الدافعية<sup>1</sup> و القدرة على تطويرها:** إن الدافع الذاتي أو دافعية الفرد للإنجاز هي التي تحدد بدرجة فعالية تسيير المسار الوظيفي ، وهذا يتحقق بما لديه الفرد من استعدادات لتنمية

<sup>1</sup> -مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، طبعة 2004 ، دار الجامعة إسكندرية، ص:

وزيادة هذا الدافع، ويجب أن يستلزم ذلك ما يكتسبه هذا الفرد من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، معناه ما يكتسبه من أجل الدافع ، وهذا كله يجعله يتلاءم وتحديد الأهداف المسطرة عبر كل هذه المهارات والقدرات، و باعتبار الدافع عملية تثير السلوك ما لأداء عمل معين<sup>2</sup>.

4- **قبول التدرج المحسوب:** إن الفرد ومن الوهلة الأولى عند استعداداته للمثول أمام الوظيفة الجديدة، يريد تحقيق بوادر جيدة تحقق أهدافه وطموحاته، ولكن من العوائق التي نراها شائعة في مؤسساتنا عبر هذا الفرد هو عدم قدراته لإستعاب ظروف ومتطلبات هذه الوظيفة الجديدة التي التحق بها لأول مرة، وعادة ما يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل الإحباط والقلق وعدم الانتماء، كونه لا يستطيع التلاؤم مع البيئة و المحيط الجديد، و بالتالي يجب على هذا الفرد العمل والاندماج و ممارسة الأعمال الإدارية و هذا من خلال عملية التوعية الإدارية التي توضح لهم أبعاد ومراحل تسيير المسار الوظيفي، وما يرتبط به من منافع يحصل عليها الفرد من خلال التحاقه و استمراره به والمسارات الوظيفية البديلة بالمؤسسة.

5- **مستوى النضج و التوازن الذاتي:** إن التعامل مع المتغيرات الجديدة التي تواجه هذا الفرد في المؤسسة الجديدة و هذا لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة تتوقف قدرته على فعاليات تسيير مساره الوظيفي، و ذلك بتفاعل التعاملات مع نظم وسياسات و قواعد و إجراءات العمل الجديدة، ومدى أيضا تفاعله مع الزملاء والرؤساء والمشرفين، وهذا ما يجب أن يحققه بإستعداداته للتجاوب الفعال والجيد حتى يحقق ما يكون قد سطره وبالتالي بين احتياجاته وتلاؤمها واحتياجات المؤسسة.

6- **النظرة المستقبلية:** عادة ما نرى بأن الفرد لا يستطيع تحقيق ما سطره في الأول و ما كان يهدف إليه من خلال دخوله للوظيفة الجديدة لأول مرة، و هذا ما يعرقل تسييره الفعال نحو مسار وظيفي محكم، نتيجة لغياب الربط الواضح بين الإنجاز بالوظيفة وفرص التقدم المرتبط بهذا

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 178.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 136.

الإنتاج وبالتالي لا يتم ذلك إلا بتطوير وتنمية نظم الاختيار<sup>1</sup> والتعيين والترقية والتدريب والحوافز بالمؤسسات بصورة تحقق الترابط بين ما يحصل عليه الفرد وما يقدمه من إنجازات وأعمال في مساره الوظيفي.

7- **سياسات و نظم العمل:** إن سياسات ونظم العمل ليست تلك التي تقتصر فقط على الوظائف المعروفة في إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وترقية... وغيرها ولكن أيضا تشمل كافة النشاطات التي تعتمد عليها المؤسسة في كافة المحالات التسويقية والإنتاجية والتمويلية وغيرها من النشاطات الأساسية للمؤسسة، حيث يؤدي هذا كله إلى تحديد احتمالات كبيرة جدا في نجاح تسيير المسار الوظيفي، حيث تلعب دورا هاما وفعالا. وبالتالي ما توفره من فرص الإبداع والابتكار للفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، ويكون ذلك بإدراك الفرد لذلك .

8- **علاقات العمل** إن علاقات العمل التي يمارسها الفرد مع الرؤساء و الزملاء القدامى بالمؤسسة قد تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي، أو عدم فعاليته حيث أم كلا من أسلوب المدير أو الرئيس المباشر لمهامه الإدارية و أسلوب ممارسة الزملاء العلاقات الوظيفية يحدد بدرجة كبيرة تصورات الفرد عن المناخ التنظيمي و المسارات الوظيفية البديلة بالمؤسسة مما يكون له تأثيرا قويا على اختياراته من هذه المسارات.

9- **خصائص سوق العمل:** إن خصائص سوق العمل لها الدور البارز و الفعال في توجيهات الفرد و اختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، و بالتالي المفاضلة بينها، حيث كلما توفرت هذه الخصائص بالوضوح و الإستقرار و الموضوعية في سوق العمل يستطيع الفرد تسيير مساره بفاعلية كبيرة و جيدة.

<sup>1</sup> - د، محمد قاسم، "إدارة الموارد البشرية: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص"، عمان، القريوتي، 1990، ص: 16.

كما يتواجد هناك اعتبارات أخرى و التي لا تقل أهمية عن الأولى و التي تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي وهي:

### 1- في مرحلة التحضير و التجهيز:

وتتمثل بدرجة كبيرة في مجال البرامج التدريبية<sup>1</sup> أو دورات التأهيل لاكتساب الأفراد معارف و مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على مستوى المسار الوظيفي، و يستلزم ذلك تسيير وظيفة التي تتطلب المسار التدريبي<sup>2</sup> (مجموعة من البرامج التدريبية) بما يتفق و احتياجات الوظائف من معارف و قدرات و مهارات.

أما فيما يخص برامج إعادة التأهيل فتستهدف مواجهة حالات التحول الوظيفي أي التي تتطلب نوعا جديد من التأهيل تجنباً لظاهرة التقادم الوظيفي التي تهدد الفرد في بداية أو منتصف مساره الوظيفي، و بالتالي يتطلب ذلك تخطيط و تنفيذ بعض البرامج الخاصة التي تساعد الفرد في التكيف هذه التغيرات و التحولات.

إن حدوث الكثير من التغيرات<sup>3</sup> التي تواجه الفرد يكون لها انعكاسات على دوافع و اتجاهات و أداء الفرد، حيث من بين هذه التغيرات التي تؤثر في فعالية الفرد هي:

- التغيرات في القدرة الجسمانية للفرد و استعداداته لبذل الجهود معينة في العمل
- التغيرات في الحالة النفسية للفرد نتيجة مثلاً إحساسه بتقدم في السن
- التغيرات في تطلعات و أهداف الفرد
- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري و الوظيفي و البيئي.

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 242.

<sup>2</sup> - د. زهير الكايد، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، معهد الإدارة العامة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية (مقالة في مجلة أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، ص: 135).

<sup>3</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة التعبير و التطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 21.

• التغييرات في قدرات و مهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية و التطورات الفنية في أدوات و نظم العمل من ناحية أخرى.

و أما درجة الاعتمادية للفرد في وظيفته على الوظائف الأخرى، فإنها تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي، كلما ظهرت حاجاته إلى تنمية ما لديه من قدرات و مهارات الاتصال و التفاعل مع الآخرين. كما ترتبط أيضا استعداداته و قدراته على تحدي و مواجهة المواقف و ذلك بقدر الفرد لمواجهة الخوف و الفشل و ضبط مشاعر الغضب و تنمية الاستعداد للتضحية و يتطلب كل هذا اهتمام كل من الفرد و المؤسسة بالبرامج التدريبية<sup>1</sup> التي تنمي القدرات و المهارات الفرد من جهة و مواجهة هذه التحديات و التعامل الفعال مع تلك المواقف.

## 2- في مرحلة نهاية المسار:

تتمثل هذه المرحلة في أن الفرد يشغل تفكيره في اقترابه من نهاية المسار الوظيفي و الذي ينتهي مباشرة بقرار التقاعد. حيث يشعر الفرد هنا بفقدان جزء من كيانه و علاقته، كما يحس بتحرر الوظيفي مع إمكانية ممارسة بعض الأعمال أو مهن معينة، كما تتطلب إحداث بعض تغييرات الجوهرية التي تستلزم تغير نظرة الفرد نحو مساره الوظيفي، و منها نظرة الفرد للعمل، و مدى جاذبية الوظيفة، و مفهوم الفرد عن العلاقات باحتمال العزلة أو تجاهل الآخرين بعد ترك الوظيفة. لا بد لهذه المرحلة التحضير لها مسبقا مع اقتراب نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا و فنيا لتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه و على المؤسسة. كما نرى بعض المؤسسات بأنها تستلزم أن تحافظ على الموظفين المتقاعدين<sup>2</sup> و هذا بإبرام تعاقدات معهم لكي تستفيد من خبراتهم الكبيرة.

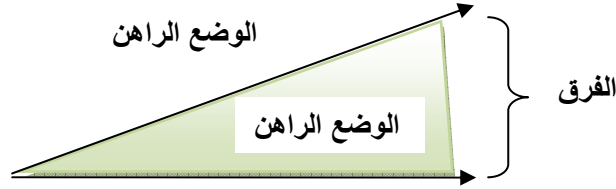
<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 239.

<sup>2</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 207.

## المطلب الثاني: تنمية دور مهارات المشرف في فعاليات تحسين المسار الوظيفي<sup>1</sup>

في إطار فعاليات إدارة الموارد البشرية وهذا تحت لواء تسيير المسار الوظيفي يمكن تحليل الأدوار الرئيسي للمشرف على هذه العملية و التي تتمحور في النقاط التالية:

**الدور 1:** هو الدور الحيوي والأساسي للمشرف يتمثل في تشخيص وتحليل احتياجات التنمية على فجوة<sup>2</sup> الأداء ومنه يجب التعرف على الأداء الحالي للأفراد والأداء المستهدف والعوامل المسببة لفجوة الأداء، الفجوة هي الفرق بين الوضع الراهن و الوضع المأمول للمؤسسة، و يمكن تبيانها في الشكل التالي:



الشكل 25: الفجوة المصدر: بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري 2009

وكذلك ربط الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء بالمسار والمستقبل الوظيفي للأفراد وللتنمية الوظيفية. لأنه ربما يملك الفرد الاستعداد والقدرات الكامنة، وقد لا يكون عمله وأداؤه الحاليان في المستوى المطلوب.

إن هذه العناصر المتعلقة بتحديد وتشخيص<sup>3</sup> وتحليل احتياجات التنمية البشرية والاحتياجات التدريبية لا يمكن أن نتصور أن تتم عفويا أو بالفطرة أو بالخبرة الذاتية غير المؤهلة وغير

<sup>1</sup> - دكتور زهير كايد: إستراتيجية المسار الوظيفي والتدريبي - في تنمية الموارد البشرية. دار النشر 1979 ص 233

<sup>2</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 280.

<sup>3</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 277.



المنظمة، أن هذه المهام في هذه الجزئية وفي هذا الدور بالتحديد تتطلب معلومات ومهارات. ففي حدود علمي إن برامج التدريب التي تقدم في المؤسسة العربية لا تتعامل مع هذا الدور ولا تهيئ أو تمكن المشرف من أن يلعب هذا الدور بالفاعلية الكافية. بل نترك هذا الدور لعفوية الممارسة من قبل المشرف بالرغم إذا دعم بالمهارات والمعلومات والقدرات التي تتعلق بهذا الجوانب .

**الدور 2:** هو تهيئة الظروف والعامل المناسب للاستفادة من التدريب الخارجي وانتقال الحصيلة المتعلقة من برامج التدريب إلى الميدان الممارسة والتطبيق والأداء.

لا يقل هذا الانتقال أهمية عن المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في البرامج التدريبية وفي الأساليب المستخدمة فيه وفي مضامينه. و في ضبط عملية اكتساب الخبرة وتنمية القدرة وفي المهارات التي يتضمنها فضلا عن عوامل أخرى تتعلق بظروف ومناخ العمل وبالعوامل المحيطة بالفرد.

هذه العوامل تلعب دورا كبيرا في تحديد ما إذا كان الانتقال سيتم أو انه جزء صغير، وإذا لم تتوفر له المهارة أو لم يهيئ لها أو لم تدخل في نطاق مسؤولياته يمكن أن يصبح كل ما اكتسب من برامج تدريب في واقع الممارسة جهودا وحصيلة مهدرة.

إن الإرشادات ومستويات الأداء والمهام والمستويات الموكلة تتلقى وتستند بشكل مخطط ومصمم ومستهدف بعد العودة للعمل.

المهنة الثانية ضمن هذا الدور هي توفير التشجيع والتدعيم للتغيير ايجابي الذي يظهره الموظف بعد عودته للعمل وبعد ممارسته للقدرات والمهارات التي اكتسبها من التدريب، هذه العملية هي من أهم ادوار المشرف فهو الذي يدير هذه المشجعات وهذه المحفزات ويجب إن يمكن المشرف إن يبينه وان تنمي قدراته على إدارة هذه المحفزات وهذه ليست عملية عفوية وإنما لها أصول حيث تمكن هذه المحفزات من إن تؤدي الأثر المرجو في عملية الانتقال وفي تشجيع ممارسة القدرات التي يكتسبها في البرامج التدريبية من خلال متابعة الأداء والسلوك متابعة وثيقة.

لابد من توفير فرص للممارسة والتطبيق في مجالات محددة والتدرج في توفير الاستغلالية للفرد عندما يظهر ويبدأ أداءه في تحسين وتأخذ مواصفات هذا الأداء في الاستقرار في الاتجاه الايجابي المطلوب.

يجب توفير الصلاحية للفرد لكي يتصرف بنفسه في ضوء ما بدا يظهره من كفاءة ومن قدرة وتحسين في أدائه، توفير قدر من حرية التصرف، إلى أن يتم الاطمئنان كاملا إلى أن ما اكتسبه الفرد من حصيلة قد وفرت له فرص التمکن الكامل من أداء العمل.

عند هذه المرحلة يستطيع المشرف أن ينسحب أكثر وأكثر ويوفر الصلاحية أكثر وأكثر.

**الدور 3:** هو دور يمكن أن يكون منسيا تماما في برامج التدريب وفي جهود التنمية البشرية<sup>1</sup> وهو تنمية الرغبة في التعلم لدى الأفراد، حسب قواعدها من الشمول و الكمال (جوانب الشخصية)، الاستمرارية و الإستعاب، التنوع، والتواصل.

سواء كانت متعلقة ببرامج التدريب الخارجية أو من خلال ممارسة العمل نفسه أي على رأس العمل أي أن دور المشرف يمكن في تشجيع المبادرة الذاتية والتحسين الذاتي من قبل الأفراد. دون أن يجعل الفرد منشغل معه غير خائف من المحاولة ومن طرف مجالات جديدة

إن هناك الكثير من المشجعات والحوافز المعنوية<sup>2</sup>، النفسية والاجتماعية التي يلعب المشرف فيها دورا كبيرا إذا قارناها بتعلم ومبادرة الفرد لاكتساب الخبرة وباستعداده وحماسه وبتهيئته النفسية لاكتساب قدرات جديدة. يجب تخفيف المسؤوليات الانجاز في مقابل زيادة مسؤوليات التعلم واكتساب الخبرة.

<sup>1</sup> - د. إبراهيم رمضان الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أول دليل عربي للتنمية البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2007، ص: 62.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 165.

إن دور المشرف في إدارة عملية التعلم وفي توفير التحفيز الذاتي للأفراد لكي يتعلموا يختلف عن دوره كمدير للإنجاز والأداء، فإن كان مدير للأداء والإنجاز فقط<sup>1</sup>

وبالتالي لن يولي الاهتمام بمراحل التجربة والخطأ ومراحل التهيؤ لاكتساب قدرات جديدة.

إن التركيز يجب أن يكون على عملية التعلم وأن يكون هدف المشرف هو تنمية حماس مرؤوسيه لاكتساب وتنمية القدرات.

وهكذا يجب ربط التعلم وربط تنمية القدرة بأهداف تنمية الوظيفة. ولكي يدير المشرف عملية التعلم بكفاءة وبفعالية، لا بد أن يكون واسع الصدر، مرناً، صبوراً، ايجابي في تشجيعه لمرؤوسيه الذين مازالوا في مراحل اكتساب الخبرة والتعلم.

إن تشجيع الأفراد على الإفراط في جهود وأنشطة جديدة تعليمية الهدف منها اكتساب الخبرة العربية مهينون لها. وبالذات في مجال تنمية الرغبة في التعلم لدى الأفراد.

**الدور 4:** هو زيادة فاعلية التدريب على رأس العمل وهو يتم في كل مؤسسات القطاعين العام والخاص. يتم باجتهاد غير مؤسس ولا يتركز إلى مهارات محددة لدى من يدير عملية اكتساب الخبرة على رأس العمل للمرؤوسين.

إن دور المشرف هنا يمكن أن يتم بشكل مباشر بأن يكون المشرف نفسه مدرباً على رأس العمل، أو يتم بشكل غير مباشر بأن يوكل هذه المهمة إلى فرد آخر في المجموعة يملك القدرة والخبرة والصلاحيات.

إن تحفيز وتدعيم دور المشرف في مجال التدريب على رأس العمل يتطلب أمرين أولاً تشجيع وتحفيز المشرف ذاته على أن يولي هذه المهمة الاهتمام والاعتبار والجهد الوافي.

<sup>1</sup> - دكتور زهير كايد، " إستراتيجية المسار الوظيفي والتدريبي - في تنمية الموارد البشرية -"، دار النشر 1979 ، ص:

العنصر الفرعي الثاني من هذا الدور هو انه من المهم جدا إذا لم يقم المشرف بهذه المهمة لان الدور الذي يلعبه المدرب يختلف قليلا من الكفاءة القصوى أو الفائقة في الأداء، فدوره أن يشرك الآخرين في خبرته وأن يكون واسع الصدر وقادرا على نقل المعلومات والخبرة وعلى إن يظهر ويكسب ويفهم، وعلى المشرف إن يكون راغبا في القيام بهذا الدور هي عملية لها أطول منبثقة عن تطبيق مبادئ التعلم. إن التهيئة التي تتاح للفرد يجب أن يكون في مناخ ايجابي غير مهدد ولا يعتب على التوتر وعلى القلق لأنه لا يمكن إن يتم التعلم في ظروف بها قلق و بها توتر نوع من الخوف التوجس.

**الدور 5:** هو التنمية الوظيفية للأفراد دون أن نغفل الهدف الذي تقوم به بعض المعاهد لوضع مخطط للمسار التدريبي أو مسار التنمية، لان عملية التنمية الوظيفية ليست تدريبا خارجيا فقط. وأهم منها تخطيط المسار الوظيفي للفرد بمشاركته وإسهامه.

إن المشرف هو الذي أكثر التصاقا وقريا من استعدادات الشخص ومن إمكانياته وقدراته. هو الذي يكون بشكل واضح واثق واقرب على الطموحات و على أهداف التنمية الوظيفية. فالمشرف يلعب دورا مهما في عملية التنمية الوظيفية.

ودور التنمية الوظيفية لا يمكن أيضا أن يتم عفويا ولا بد له من قدرات معينة في عملية التشخيص وقدرات فيما يخص بلورة الأهداف الوظيفية للفرد ، فان دوره مهم فلا بد إن يدخل ضمن المسؤوليات الوظيفية ولا يمكن أن يعزل عنها.

**الدور 6:** هو عملية التوجيه والإرشاد و تقديم العون واللعب على تحسين الأداء من خلال توفير فرص التعلم، والمشرف يتعرف على المجال الحالي ويتعرف على مجالات التحسين وعلى برنامج التحسين الذي ينبغي أن يكون له أهداف محددة. أن هذا الدور لكي يباشر على نحو

تحقيق الفعالية لابد من أن يتم بمشاركة مباشرة من الأفراد وبقبولهم. تكون عملية عفوية باجتهد و فطنة دانية.

**الدور 7:** هو تهيئة مناخ للتعلم الذاتي ويكون دور المشرف هنا هو تشجيع المبادرة الذاتية، تشجيع المرؤوس على اكتساب الخبرة ذاتيا، أي توفير للاستقلالية ودعم الثقة بالنفس وتوفير الصلاحية وتلمس الاستعدادات والقدرات الكامنة لدى الأفراد.

**الدور 8:** هو تنمية مناخ التعلم الجماعي والتنظيمي حيث لا يتم من خلال برامج تدريب، وإنما من المشاركة والتعلم من بعضهم البعض.

هذا الدور يحتاج إلى التحفيز والتشجيع للمبادرات الجماعية وبث روح التحسين والتطوير الذاتي وتنمية الانتماء وروح التطوع للتميز.

هذه الأدوار الثمانية التي تم ذكرها لا تلقي فن تقديري جهودا نظامية لتنمية دور ومهارات ومسؤوليات المشرف وفي حالات قد تكون استثنائية في بعض المؤسسات العربية.

حيث يبقى السؤال المطروح: متى ندرك عن يقين أن الثمار التي يمكن أن نجنيها من هذه التنمية والموارد التي يمكن أن تخصص لها؟

### المطلب الثالث : تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي

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

إن الإطار العام لتطبيق التفكير الإستراتيجي في رسم تسيير و تنمية المسار الوظيفي يتم عبر كون التساؤلات التي تتباهى في ذهننا، عادة ما تكون تخص الفرد و بقدر ما تكون تخص المؤسسة:

- هل المؤسسة مهياً لتسيير و تخطيط المسار الوظيفي؟ و تكون عن طريق العناصر مثل الإقناع بأهمية تسيير و تخطيط المسار الوظيفي و كذا الوعي بمفهوم و جوهر تسيير هذا المسار و تخطيطه و بالتالي ثقافة المجتمع بشأن التسيير.
- هل لديك تقييم لمسارك الوظيفي؟ و يكون عبر تحليل رصيد الممارسات الوظيفية السابقة و كذا تحليل المعرفة عن ممارسة الآخرين و بالتالي مخزون<sup>1</sup> المعرفة عن الوظائف.
- هل لديك إدراك صحيح عن إمكانياتك و قدراتك الذاتية؟ و هذا من خلال الأحداث الوظيفية الهامة في الحياة و كذا الإمكانيات و القدرات الحالية و بالتالي نقاط القوة و إمكانية الاستفادة منها و أوجه الضعف و بدائل التعامل معها.
- هل لديك رؤية واضحة عن بيئة الأعمال الحالية؟ و هذا من خلال توقف مؤسسات الأعمال الحالية و فرص التوظيف القائمة إضافة لاتجاهات هذه المؤسسات و الفرص المتوفرة و إمكانية الاستفادة منها و بالتالي القيود و التهديدات و بدائل التعامل معها.
- لماذا تبحث عن وظيفة؟ و هذا من خلال الأنشطة و الوظائف التي تفضل و كذا النتائج التي تهدف لتحقيقها و بالتالي المكانة التي تتطلع إليها.
- ماذا تريد أن تكون؟ و هذا من خلال التميز الاجتماعي الذي ترغب فيه و كذا معدلات النمو التي تستهدفها و مستوى الانتشار الذي ترغبه و بالتالي الفلسفة التي تنتمي إليها.
- هل حددت توجهاتك الأساسية؟ و هذا من خلال الفئات المرجعية بالنسبة للفرد و كذا المفاهيم و التصورات عن المستقبل و بالتالي البدائل الرئيسية الممكنة.
- ماذا تفعل حالياً؟ و يكون هنا بالتدريب و التأهيل و التعلم و كذا الاتصالات و العلاقات و بالتالي الأنشطة و المجالات.

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 76.

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

- ماذا لو...؟ حيث تنتهي بتساؤلات عن ماذا لو حدث؟ ماذا لو لم يحدث؟ ماذا لو تحقق؟ ماذا لو لم يتحقق؟ ماذا لو...؟ هذه مجمل التساؤلات التي تمكننا من تطبيق نموذج فعال في إعداد المسار الوظيفي، إضافة لتبيان نقاط و أوجه القوة لدى الفرد وإمكانية الاستفادة منها في تنمية وتسيير المسار الوظيفي، حيث أولاً نبين أوجه القوة الذاتية للفرد مع إمكانية الاستفادة منها سواء كانت بصفة ضعيفة أو متوسطة أو قوية و أخيراً نبين متطلبات الاستفادة منها التسيير وتنمية المسار الوظيفي.

أما من ناحية نقاط الضعف لدى الفرد وإمكانية معالجتها لتنمية وتسيير المسار الوظيفي تبدأ في الأول بتبيان نقاط الضعف الذاتية لدى الفرد مع إمكانية معالجتها سواء بصفة ضعيفة أو متوسطة أو قوية وفي الأخير ملاحظة وكتابة متطلبات معالجتها لتنمية وتسيير المسار الوظيفي. كذلك نبين الفرص المتوفرة أمام الفرد مع إمكانية استثمارها سواء بصفة ضعيفة أو متوسطة أو قوية مع متطلبات استثمارها لتنمية وتسيير المسار، أما من ناحية القيود والتهديدات التي تواجه الفرد فنرى إمكانية التعامل الفعال معها بصفة ضعيفة كانت أو متوسطة أو قوية مع تبيان متطلبات التعامل معها لتنمية المسار. ومن هنا يمكن رسم مصفوفة التوجيهات البديلة للمسارات الوظيفية<sup>(1)</sup>:

التحليل الخارجي لبيئة الفرد	التحليل الذاتي للفرد	الفرص	قيود و تهديدات
		يمكن استثمارها	يمكن التعامل معها
أوجه قوة يمكن الاستفادة منها	المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة
نقاط الضعف يمكن معالجتها	المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة	المسارات الوظيفية البديلة

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، طبعة 2004 ، دار الجامعة إسكندرية، ص:

الجدول 06 : مصفوفة التوجيهات البديلة للمسارات الوظيفية

### المطلب الرابع: العائد و التكلفة في نظام المسار الوظيفي

يمكن التفرقة بين التكلفة والعائد من خلال النقاط التالية، حيث تقوم التكلفة في العناصر

التالية:

- تكلفة المسئولين عن البرنامج وأجورهم
- تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة العاملين في تحديد مسارهم الوظيفي
- تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة العاملين في حل مشاكلهم
- تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة
- تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم
- تكلفة إعداد وشراء واستخدام الاختبارات
- تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مثل: النقل، التدريب، الترقية...

أما العائد من كل هذه التكاليف هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المسطرة من مرتبة

مرموقة و مريحة و هكذا يمكن إجمالها في العناصر التالية:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- شعور الفرد بالرضا الوظيفي
- شعور الموظف بالراحة الكاملة في وظيفته
- معرفة الفرد بقدراته على العطاء الجيد والممتاز
- الأداء المناسب للفرد في وظيفته
- مقدرة الفرد على العطاء المناسب للمؤسسة



إن من القدرات اللازمة لإجراء الهندرة في المسار الوظيفي للموارد البشرية يمكن وصفها من خلال البرامج التدريبية، القدرة على حساب التكاليف على أساس النشاط: حيث أن التكاليف هي أحد معايير القيمة و بالتالي إجراء لمقارنة موضوعية لغرض المفاضلة بين البدائل الناتجة عن الأفكار و المقترحات.

إن ارتكاز لجهود الدراسات مع المحافظة على الأداء أو زيادته مع بقاء التكلفة كما هي، حيث الجدول يبين الفرق بين المهارات و القدرات<sup>1</sup> :

المهارات	القدرات
إجراءات و أساليب تؤكد على كيفية أداء المهمات مع التأكيد على المهارات	تركيبية من المعارف و الإتجاهات و المهارات تكتسب على أساس التكامل بينها
مرتبطة بمواقف معينة	عمومية و تتمتع بالتطبيق الواسع
عاليا نعلم نظرية عامة، مما يؤدي إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التي يواجهها المتدرب أثناء البرنامج	الأساسيات اللازمة لاكتساب المهارات مع إمكانية عالية لنقلها من قاعات الدراسة إلى مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات.
إعداد الفرد لمهمة محددة أو لوظيفة معينة	إعداد الفرد لمهام وظائف عديدة بل للحياة ككل.
أمثلة: كيف تنفذ المواجهة؟ كيف ترشد المرؤوس؟ كيف تخول الفرد لأداء المهمة؟	أمثلة: كيف و متى تستخدم الأسئلة بفاعلية؟ كيف يمكن تمييز المنطق الخاطئ عن المنظم السليم؟

الشكل 07: الفرق بين المهارات و القدرات

إن التكاليف هي اللازمة لنقل الفكرة أو المقترح من الواقع ، كم أن إعدادها و تقديرها بصورة دقيقة و واقعية استنادا للخبرة و الممارسة، و هناك عدة عوامل تؤدي إلى دقة التقديرات للأفكار و المقترحات و التوصيات ما يلي<sup>2</sup>:

أ- معرفة الأسعار الحقيقية للمواد و اليد العاملة

ب- وضوح الفكرة أو الإقتراح و تحديد الخطوات العملية اللازمة للتطوير

<sup>1</sup> - مهندس صالح بن زاهر العشي، "هندسة القيم"، الرياض السعودية، 1997، ص: 24

<sup>2</sup> - ليل سبسنر، "هندرة الموارد البشرية"، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي و الثقافي،

ت- وجود مقدر تكاليف ذو خبرة و ممارسة لهذه العملية

ث- توافر الإمكانيات التقنية

ج- توفر المدة الزمنية المعقولة للتطور و التطبيق

أما من ناحية تحليل القيمة<sup>1</sup> فيمكن أن نجعلها في ثلاثة عناصر رئيسية منها تكلفة الأخطاء و هي تتمثل في الإجراء الواجب اتخاذه لإنهاء العمل و غالبا ما يشار إليها على أنها أداء لنفس العمل فمثلا: ما مقدار الوقت الذي ينفق أسبوعا في تصحيح الأخطاء التي كنت أنت السبب فيها؟ كم مرة تضطر إلى إعادة كتابة تقرير كتبته من قبل؟ و كم عدد المرات التي تكتب فيها طلبا ترسله إلى قسم النسخ و أنت تعرف أن به العديد من الأخطاء التي تحتاج إلى تصحيح؟ و كذلك تكلفة الفحص و هذا من خلال الإداريين القائمين بالفحص و ينفقون وقتا طويلا في التحقق و أخيرا تكلفة الوقاية منها تكلفة التدريب و التخطيط و التنبؤ و المقابلات.

### خاتمة الفصل:

إن الحاجة إلى تسيير المسار الوظيفي في تلاقي أهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح إمكانية أن يتحقق للفرد أن يعمل في الوظيفة التي تتاسبه وتجد المؤسسة التعليمية الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات ومن هذا المنطلق تبرز أهمية تسيير للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي في المجال التعليمي لمجموعة من الأسباب ومن أهمها تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والافتتاح بها، فإن المؤسسة تستهدف رفع الإنتاجية وتحسين المخرجات، ويساعد تسيير المسار الوظيفي لأفرادها على تحقيق الهدفين معاً بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين في المؤسسة، إذ إن غياب جهود تسيير المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المؤسسة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها. فعدم وجود

<sup>1</sup> - د. محمد الصيرفي، " هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، طبعة 2006، ص: 26.

فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يطلقان إمكانات وقدرات الأفراد.

ويتضح من هذا الجانب أن بناء منظومة علمية لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين في المؤسسات تعد من الأمور ذات الأولوية المتقدمة والتي تتفق وتوجهات الإدارة نحو تهيئة المناخ العملي كما أن الاهتمام بالموظفين تحديداً ناجم عن جمود حركة الموظفين.

ويتضح هذا من خلال إن مديرية إدارة وتطوير الموارد البشرية تعمل لتحقيق إنتاجية عالية من قبل الموظفين وتقليل الهدر فيها وتقليل المشاكل والحد منها بزيادة عوامل الرضا بالمزج بين القدرة على العمل والرغبة في هذا العمل، أو بعبارة أخرى تحقيق الترابط بين السلوك الإداري والسلوك الإنساني عن طريق ما يلي:

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب للعمل.
- توفير أجواء العمل المناسبة (بيئة العمل).
- وضع نظم عادلة وتحقيق الأمان الاجتماعي.
- تكوين وتنمية كفاءة الموظفين.
- استقطاب أفضل للكفاءات المطلوبة.
- وضع سياسات مرنة وموضوعية للموظفين.

ونتيجة لما تقدمه المؤسسة من تميز في تقديم الخدمات الفنية والعلمية تأتي أهمية الاستقطاب الفعال والمحافظة على الموظفين إلى إعداد مستويات من الوظائف والتخصصات المختلفة عن طريق التدريب والتأهيل لجميع الوظائف داخل المؤسسة، من النشاطات التي ستقوم

بها مديرية الموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتطوير المؤسسة، تقييم أداء الموظفين ، وتطويرهم، بناء ثقافة خاصة بالمؤسسة، إنتاجية اكبر، تسويق مهارات موظفي المؤسسة، رضا الموظفين.

وفضلاً عما ذكر فان أهمية مديرية إدارة وتطوير الموارد البشرية يهدف إلى تخطيط التنظيم والأعمال والتوظيف بما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين وتنمية الإدارة في مجال الإشراف والقيادة والاهتمام بصيانة العنصر البشري والتأثيرات الإيجابية في سلوك الموظفين وتحقيق الصلة والترابط بين الموظفين والمؤسسة من خلال برامج التأهيل والتدريب وتهيئة المناخ الاجتماعي الأفضل للموظفين.

## الفصل الثاني

### سياسة الحركة الوظيفية في المسار الوظيفي

## مقدمة الفصل

إن العمل عبادة مدى الحياة ولكلاً منا دوره المهم مهما صغر ولكن يجب أن نتخير دورنا في هذه الحياة و نختار ماذا سيذكرنا به من سيأتي بعدنا، فجوابا على سؤالنا الأسباب التي تدعو المؤسسة للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي للموظف، حيث أن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح، و التي يساعده على الحركة المهنية.

إن المؤسسات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها تخطط و تسيير لهذا التطوير، وستكون بلا شك اكبر جاذبية من تلك المؤسسات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر. وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة<sup>1</sup>، فالمؤسسات التي تخطط بالحركة لموظفيها مستقبليهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم وأيضا تحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا، أن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

تساعد برامج تسيير و التنمية الوظيفية للمؤسسة في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب، وأن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل هذه الإدارة بالحركات داخل المؤسسة و بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط كفاءتهم وقدراتهم و بين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمؤسسة، كما أن هذه المؤسسات والتي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي

<sup>1</sup> - د، عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)،

ستواجه مستقبلاً حالات من التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى نوع من الجمود في نظام الترقيات عبر كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل و أن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وستحسن فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المؤسسة خارجياً وسيزيد من جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج. و بالتالي يمكن لنا طرح التساؤل التالي، هل بإمكان الموظف تغيير مساره الوظيفي؟

لا يعد التغيير أو النقل عملاً غير مقبول سواء للموظف أو المؤسسة، وفي الغالب يميل الموظف إلى تغيير مساره<sup>1</sup> لعدة أسباب منها مثلاً وجود وظيفة أفضل مستقبلاً، أو انخفاض الدافع إلى الانجاز، أو عدم العدالة في توزيع الأجور، أو مثلاً انخفاض الرضا عن العمل .

إن التغيير عملية أساسية في حياة الفرد، حتى أنه وجد بعض أدوات هذه العملية نذكر منها: أسلوب لواءات أجواء الست، و الذي يعتمد على الإجابة عن الأسئلة الستة و هي<sup>2</sup>:

ماذا؟ (ما هو موضوع التغيير)، لماذا؟ (ماهي مبررات و أسباب التغيير)، من؟(من الذي يقوم بالتغيير فرد أو جماعة)، من هو؟(من هو المستهدف من عملية التغييرية)، أين؟(مكان ابتداء عملية التغيير)، متى؟ (ابتداء هذه العملية).

كما ظهر أسلوب آخر لعملية التغيير و هو أسلوب ماكنزي 7S ، و محاوره السبعة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### Strategy

#### الإستراتيجية

<sup>1</sup> - فريد نجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، جديد في إدارة و محاسبة الأصول الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسات شباب الجامعة، 1998، ص: 325

<sup>2</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 54.

Structure	الهيكل
Systemes	النظم
Style of leadership	نمط و أسلوب القيادة
Skills	المهارات
Staff	العاملين
Shared Values	القيم المشتركة

ولكن لابد من التفرقة بين التغيير و التطوير، فالتغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي و شامل يستهدف المؤسسة بأكملها، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي.

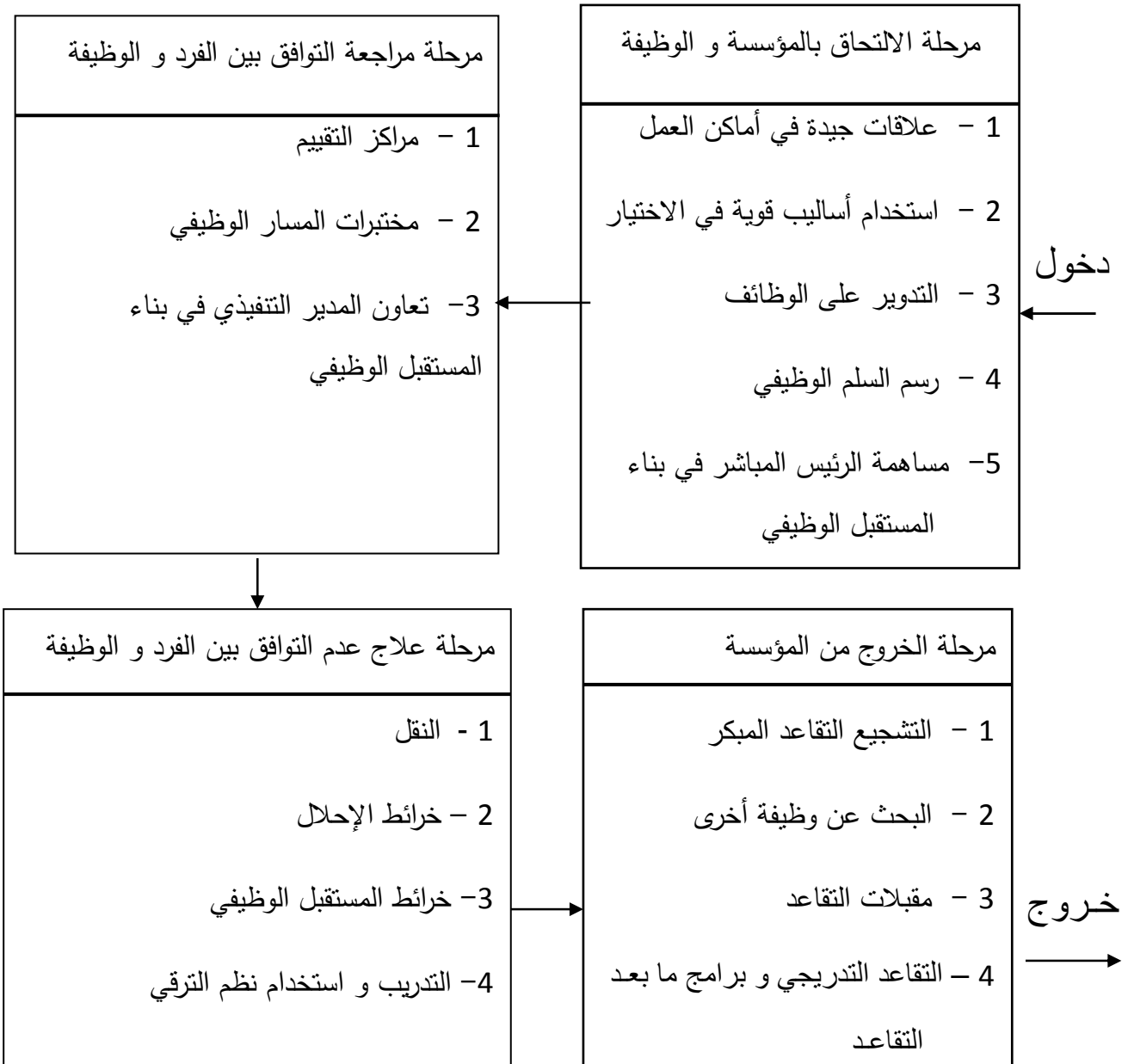
### المبحث الأول: أنظمة المسار الوظيفي ونجاحه

يشغل المسار الوظيفي حيزا ومكانة هامة في كل المجالات الإدارية، فهو يمثل اللبنة الأساسية لتحقيق الكفاءة البشرية. فإذا كان الفرد يسعى إلى تخطيط وتنمية المستقبل ويعمل عليه بالرعاية فيحتم على المؤسسة أن تسعى إلى تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية بها، أي على المؤسسة أن تعتمد أنظمة عمل خاصة بالمسار المهني تضمن وجود وظائف مثالية، وأن تضمن التدرج السليم للوظائف، وأن تتأكد من وجود الأداء الأفضل والرضا العالي. وبما أن التخطيط للمستقبل الوظيفي للموارد البشرية أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، فهي تعمل على وضع الأنظمة حسب المراحل التي يمر بها الفرد، وحياته داخل المهنة، بدءا من دخوله إلى المؤسسة، وانتقاله عبر حياته و وظائفه داخل المؤسسة، وانتهاء بخروجه من هذه المؤسسة، وهذا هو جوهر دراستنا في هذا الفصل، والنموذج التالي يوضح أنظمة تسيير وتطوير المستقبل

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 55.



الوظيفي (1) .



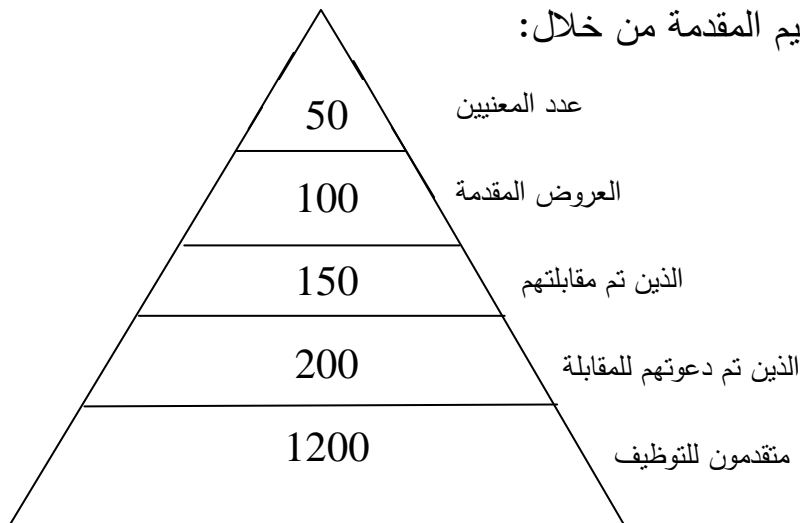
أنظمة تنمية وتطوير المستقبل الوظيفي

1 - د. أحمد ماهر " دليلك إلى المستقبل الوظيفي"، جمهورية مصر العربية، طبعة 1995، ص : 23

## المطلب الأول: مرحلة الالتحاق بالوظيفية

تعتبر عملية الاستقطاب<sup>1</sup> والاختيار والتوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، تعود أهمية تلك العملية في منع والتقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) والذي سيكلف المؤسسة الكثير، إضافة إلى تكلفته عليها من حيث الراتب والتعويضات هناك تكلفة قد تكون أضعاف تلك التي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها ذلك الشخص وقد تصل إلى خسارة المؤسسة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بها.

تقتضي عملية استقطاب واختيار وتعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة)، وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية<sup>2</sup> والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف. يمكن رسم هرم الإستقطاب عبر المفاهيم المقدمة من خلال:



الشكل 26: هرم الإختيار المصدر: Gary Dessler, Human Ressource Management Ninth Edition 2003

Edition 2003

<sup>1</sup> - د. زيد منير عبيوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 218.

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 215.

فمفهوم استقطاب الموارد البشرية يقصد به مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن و جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها و بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة و في الوقت المناسب<sup>1</sup> كما يمثل النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل الداخلي أو الخارجي بالتقدم للعمل فيها، ليتم اختيار الأفضل من بين هؤلاء المتقدمين، وفق المواصفات المحددة للعمل والأشخاص، والأعداد المناسبة، وفي الوقت والمكان المناسبين .

ويخضع تنظيم الحياة الوظيفية للموظف بصفة أساسية إلى التنظيم، أي المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 25 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، فهو الذي يحدد لنا كل ما يتعلق بالمسار الوظيفي، بداية من التوظيف إلى غاية نهاية العلاقة بين الموظف والإدارة. تتميز المرحلة بعملية جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين للعمل وذلك عن طريق إعلان عن الوظائف الشاغرة.

يخضع الالتحاق بالوظيفة لجملة مبادئ مكرسة في معاهدات دولية ودستور، ولكن في المقابل هناك شروط وجب توافرها في المترشح، وهي شروط محددة في القانون، إضافة إلى وجود طرق للتوظيف و انتقاء المرشحين يحددها القانون الأساسي الخاص بكل سلك. فالالتحاق بالوظيفة مقترن بمبدأ مكرس دستوريا، وهو مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة<sup>(2)</sup> فلكل شخص حق شغل و تولي وظيفة، وهذا المبدأ منصوص عليه في المواثيق و العهود الدولية، حيث تنص المادة 2 من التصريح العالمي لحقوق الإنسان على أن " لكل شخص بالتساوي مع الآخرين حق تقلد الوظائف العامة في بلده"، وقبل ذلك فهو مبدأ مكرس في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام 1987 في

<sup>1</sup> - د. خالد عبد الرحيمي الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1999، ص: 108

<sup>2</sup> - تنص المادة 51 من دستور " 1996 يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام و الوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون "أنظر أيضا المادة 55 .

مادته 06 حيث تنص " أن جميع المواطنين متساوون في القبول في كافة الوظائف العامة حسب قدراتهم و دون أي تمييز آخر من غير فضائلهم و مواهبهم "

هذا إلى مبدأ يقتضي إعلام جميع المواطنين بالوظائف الشاغرة بهدف شغلها، ومن جهة أخرى عدم تخصيص الوظائف وجعلها حكرا على فئة معينة - كمبدأ عام. ومن تطبيقات مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف نجد عدم التمييز بين الجنسين مع مراعاة الشروط التي يتطلبها المنصب. و لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ينبغي على الإدارة أن تقوم بأشعار كل منصب عمل شاغر لتمكن المواطنين للترشح، مع الأخذ بعين الاعتبار شروط الكفاءة و التأهيل و الجدارة. و هناك عدة شروط لابد من توفرها من أجل مشاركته في مسابقة التوظيف في المؤسسات الجزائرية و منها:

**الجنسية الجزائرية:** حيث لا يوظف أي شخص في مؤسسة أو إدارة عمومية، ما لم تكن لديه الجنسية الجزائرية، ولكن ما هو على الشخص الذي لديه جنسية مكتسبة؟ لم يقص المشروع هذه الفئة، واعترف لهم بحق تولي وظائف عمومية و لكن بعد مرور سنتين من اكتسابها. ولكن ما يلاحظ مع صدور المرسوم 59- 85، أن المشروع لم يتطرق بدقة إلى الأقدمية في الجنسية، فكل من يحمل الجنسية الجزائرية له الحق تولي وظيفة عمومية، وترك سلطة تقديرية للنصوص المطبقة لهذا المرسوم (وهي النصوص الخاصة).

**التمتع بالحقوق المدنية و السيرة الحسنة:** و تتأكد الإدارة من هذا عن طريق إجراء تحقيق ادراي حول أخلاق و سيرة المترشح<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - أنظر المادة 31 من المرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية.

ألا يكون للمرشح سوابق عدلية: ويثبت المعني ذلك بتقديم الصحيفة القضائية رقم 03 التي تنفي عدم قيامه بمخالفات تتنافى و ممارسة بعض الوظائف لكن لا يوجد موقف واضح بين هل يقبل ملف المترشح إذا كان ماضيه غير مشرف لارتكابه جنحة أو مخالفة.

**الحياسة على مستوى تأهيل يتطلبه منصب العمل:** ذلك أن مستوى التأهيل مرتبط بالمهام و الصلاحيات التي ستعطي للمرشح، و يرتبط أيضا بالرتبة التي سيشغلها فيما بعد، و العبرة بما ينص القانون الخاص الذي يحكم كل سلك.

**بلوغ السن القانوني في العمل والتمتع باللياقة البدنية:** يبلغ سن الرشد (19 سنة)، وعند بلوغه هذا السن تصبح لديه نفس حقوق الموظفين<sup>1</sup>. كما أن القانون يشترط توفر اللياقة البدنية للمرشح، لهذا تشترط الإدارة شهادة طبية تبين أن المعني ليس مصابا بأي مرض يتنافى و شغل الوظيفة.

**على المترشح أن يبين وضعيته إزاء الخدمة الوطنية:** وذلك إما بإيداع وثيقة الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها. أي على المرشح أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية طبقا للتعليمية رقم 06 المؤرخة في 06 /05/ 2008 المتضمنة تعديل التعليمية رقم 02 المؤرخة في 25 /01/ 1997 المتعلقة بإثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية بصفة مسبقة للتوظيف وتسليم بعض الوثائق الإدارية. الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين، وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، و أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في

<sup>1</sup> - د. حمادي يوسف، " إعداد القيادات المبكرة و المسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الإدارة العامة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1996، ص: 8.

المكان المناسب. وهناك شروط محددة تعتمدها المؤسسات والدول في اختيار الأشخاص لشغل الوظائف وهي:

- الجنسية: أن يكون المتقدمين من جنسية البلد الذي تتواجد فيه المؤسسة، ويمكن تجاوز هذا الشرط في حالات النقص في الكفاءات البشرية الوطنية.
- العمر: أن يتم تحديد حد أدنى أو أعلى من العمر لإشغال الوظائف.
- اللياقة الجسدية: أن تتوافر الشروط الجسدية الملائمة لشغل الوظيفة يسبقها فحص طبي مبدئي يثبت ذلك، وأن يكون الشخص خالياً من الأمراض المعدية أو المزمنة أو بعض الإعاقات الجسدية أو غيرها.
- حسن السيرة والسلوك : أن يتحلى الشخص بسمعة جيدة تؤهله لشغل واجبات الوظيفة وأن لا يكون قد ارتكب مخالفات حكم عليها بعقوبات جنائية أو مسلكية.
- المؤهلات العلمية والخبرات: أن يحمل الشخص المتقدم مؤهلات تعليمية مناسبة للوظيفة المطلوب إشغالها، وكذلك خبرات عملية في مجال العمل مثل، المستوى التعليمي شهادة علمية في مجال الاختصاص، و الخبرات العملية، خدمات في مؤسسات مشابهة خلال مدة زمنية محددة، و مجال التدريب مثل إتباع دورات تدريبية عامة أو خاصة في مجال العمل المحدد بالوظيفة ، إضافة الخصائص الشخصية من الميول والاتجاهات التي تلائم العمل المحدد بالوظائف المطلوب إشغالها.

إن من أهم مصادر<sup>1</sup> استقطاب الموارد البشرية، تنتوع مصادر الحصول على الموارد البشرية، وتصنف إلى مصدرين رئيسيين هما:

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003،

- المصادر الداخلية: أي اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية المتاحة داخلها، التي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة<sup>1</sup> حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها: (الترقية، والنقل الوظيفي، والإعلان الداخلي، والمعارف والأصدقاء) يمتاز هذا النوع من الاستقطاب بما يخص<sup>2</sup>، رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، كما يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل، وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب، و كذا المحافظة على القوى العاملة في المؤسسة من التسرب في حالة الترقية والتقدم من جهة و المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك من جهة ثانية، وأخيرا تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية، ويعاب على هذا النوع من أنواع الاستقطاب ما يلي<sup>3</sup> :

1. حجب خبرات و أساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.

2. قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.

3. عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدودا وقليلًا نسبيًا.

4. قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

كما يعاب أيضا الذين لم ينتقوا يعانون بنوع من الإحباط، صعب تقبل مدير جديد، كما أن هناك قابلية للمرشحين من الداخل لإبقاء الوضع على ما هو عليه و عدم التجديد و الابتكار<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، جمهورية مصر العربية، ص: 98.

<sup>2</sup> - د. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، عمان، 1999، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 110.

<sup>3</sup> - د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1993، الأردن، ص: 107.

<sup>4</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 70.

- المصادر الخارجية: حتى لو كان لها اكتفاء ذاتي فإن بعض المؤسسات تلجأ إلى بعض المصادر الخارجية<sup>1</sup>، أي عدم الاكتفاء بالمصادر الداخلية فقط بل تضطر المؤسسة بالبحث عن المصادر الخارجية، حيث يعتمد هذا النوع بعملية الجذب خارج حدود المؤسسة أي الذهاب إلى عمل السوق الخارجي<sup>2</sup>، المتمثلة في تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة: يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد، أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني، و عن طريق الإعلان، الإعلان بالصحف أو المذيعات والتلفاز وكذلك في المجالات، و كذا مكاتب التوظيف (الاستشارات)، هي مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي، إضافة المؤسسات التعليمية، حيث تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية والمدارس دورا فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المؤسسات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منها من اجل العمل لصالح هذه المؤسسات ، وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة ، و أخيرا النقابات العمالية، و التي تعمل على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.

كما قسم Singer سنة 1972، عملية الإستقطاب و الإختيار إلى ما يلي<sup>3</sup>:

أ- إتخاذ القرار أن هذه الوظيفة لابد من شغلها

ب- مواصفات العمل

ت- مواصفات الموظف

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 100.

<sup>2</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 182.

<sup>3</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 224.



ث- جذب المرشحين للوظيفة

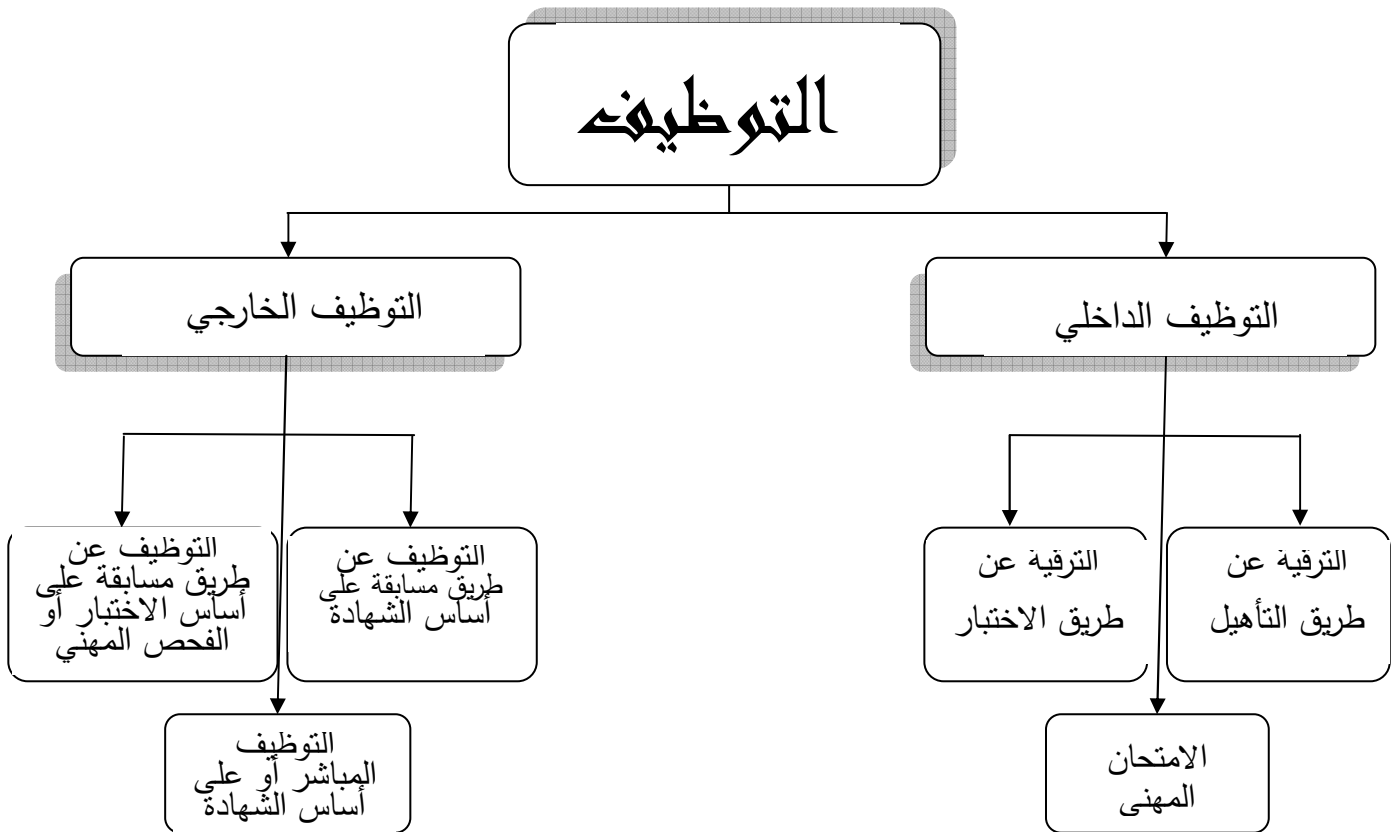
ج- غربة الطلبات

ح- قائمة مختصرة أولية للمترشحين

خ- الاختبار النهائي

د- عرض العمل

إلا أنه تتواجد بعض السلبيات و عيوب من المصادر الخارجية و منها<sup>1</sup> مثلا عدم الإستفادة من المستودع المهارات، و زيادة عدم الرضا بين العاملين، إضافة إلى زيادة تكاليف عملية التوظيف، و التعرض لمشكلات العاملين الجدد من حيث التأقلم و التكيف و الانسجام، قد لا تتوفر الكفاءة و الفعالية في العاملين الجدد

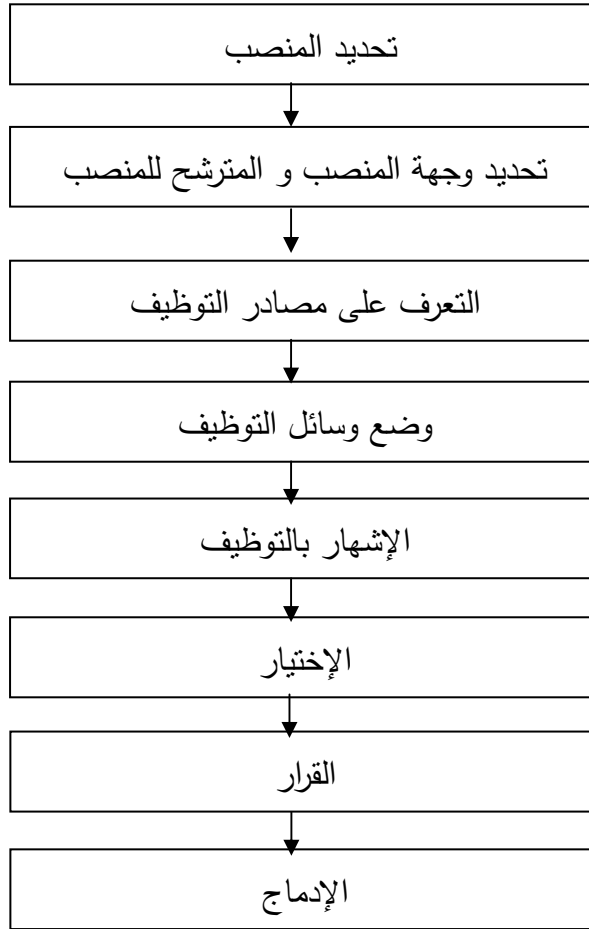


من إعداد الطالب حسب المعطيات المنتقاة

<sup>1</sup> -د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، جمهورية مصر

قبل التطرق لطرق التوظيف لا بد من البحث عن مختلف مراحل هذه العملية و التي تحول

خلال المراحل التالية<sup>1</sup>:



الشكل 27: مختلف مراحل التوظيف

المصدر: Amadieu J.F. Rojot « Gestion des Ressources Humaines 1996

كما يجب تحليل مرتكزات هذه الوظيفة التي بينها شايين على خمسة من التي تفسر نمط

إتخاذ القرار و التي تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية منها<sup>2</sup>:

- أ- المواهب و القدرات
- ب- الدوافع و الحاجات
- ت- القيم و الإتجاهات

<sup>1</sup> - Loic Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre « Gestion des Ressources Humaines, Pratique et éléments de théorie », Dunod Paris, 2002 , P : 258.

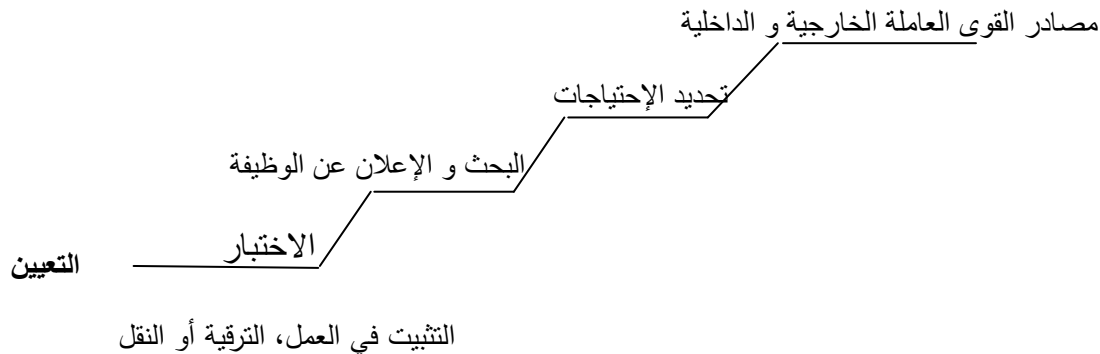
<sup>2</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 73.

هذه في أول وهلة و لكن رأى بعد ذلك شاين أنه قد يكون مهما للفرد أن تكون له أكثر من وظيفة واحدة، و مرتكزات وظيفية الخمسة الأصلية و هي:

المقدرة<sup>1</sup> المهنية و الفنية ، المقدرة الإدارية ، الأمن واستقرار ، الإبداع ، الحكم الذاتي و الاستقلال، ثم أضاف أربعة مرتكزات إضافية أخرى تتمثل في:

الهوية الأساسية، خدمة الآخرين ، القوة، السلطة و الرقابة ، التنوع

و من خلال كل هذا يمكن تعريف التوظيف<sup>2</sup> على أنه عملية إدارية لجلب و ترغيب الأفراد ذوي الكفاءات و المؤهلات للعمل في المؤسسة. فهي عملية أساسية و مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، و هي تمر عبر عدة مراحل منها:



الشكل 28: مراحل عملية التوظيف<sup>3</sup>

إن الإدارة ليست حرة في عملية التوظيف، بل مقيدة من خلال الطرق التي حددها المرسوم رقم 59-85 في مادته 34 ، وهناك نوعين من التوظيف:

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد دبيري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 222.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر العربية، 2008، ص: 95.

<sup>3</sup> - د. عبد الباري درة، الصباغ "إدارة القوى البشرية منحنى تنظيمي"، دار الندوة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1986 ص: 24.

أ- التوظيف الخارجي: يكون عن طريق لجوء الإدارة إلى أشخاص خارجيين عن مجال التوظيف العمومي كخريجي الجامعات و المعاهد و المدارس العليا..، ونجد في هذا النوع من التوظيف عدة طرق:

1- التوظيف على أساس الشهادات: تقوم الإدارة بالإعلان عن مسابقة التوظيف تطبيقاً لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف من خلال إعلام كل من يرغب في الترشح.

2 - التوظيف على أساس الاختبار: يجمع الاختبار ما بين الكتابي و الشفهي لحاملي شهادة الليسانس مثلاً.

3- التوظيف على أساس الامتحان أو الفحص المهني:

4 - التوظيف المباشر: ويكون المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة كخريجي المدرسة الوطنية للإدارة، أو يكون المترشحين الذين يتمتعون بشروط تأهيلي محددة للالتحاق بمناصب عمل بسبب إنشاء سلك جديد، أو من أجل الاستجابة لحاجيات استثنائية أو خاصة لبعض الأسلاك.

و بالتالي على كل مرشح عليه أن يودع ملفه الذي يحتوي إجبارياً على الوثائق التالية:

- ❖ طلب خطي و عند الاقتضاء يكون مرفق بشهادة العمل.
- ❖ نسخة من الشهادة المحصل عليها.
- ❖ شهادة الجنسية.
- ❖ مستخرج من الصحيفة القضائية.
- ❖ شهادة طبية تثبت أن المعني خال من كل مرض يتعارض وأداء الخدمة.

ب- **التوظيف الداخلي:** يوجه هذا النوع للموظفين أنفسهم داخل الإدارة، وهو يعني التحاق الموظف بمنصب أعلى من خلال حصوله على رتبة أعلى مما كان عليها سواء داخل نفس السلك أو بتغييره، ولذلك فهذا التوظيف يعتبر بالنسبة للموظف عبارة عن ترقية، أما الإدارة فتتظر إليه على أساس أنه توظيف؛ ويظم هذا النوع عدة طرق وهي:

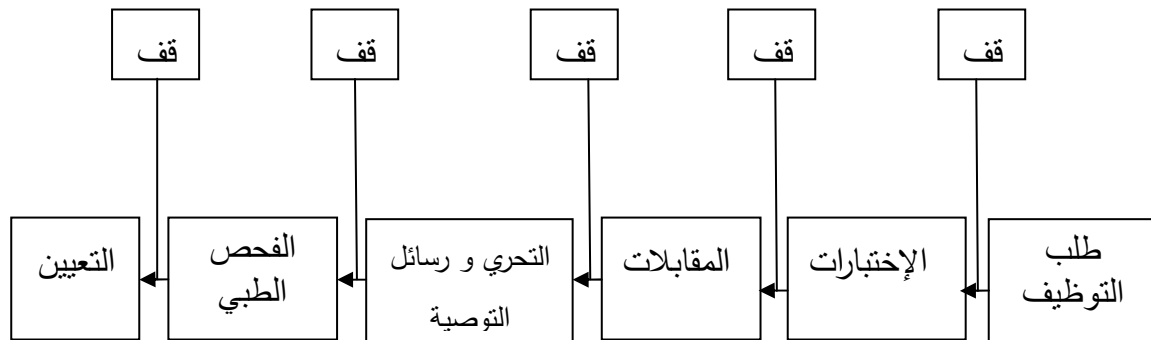
- 1- التوظيف على أساس امتحان مهني: ويشترط المترشح اكتساب خمسة سنوات أقدميه .
- 2- التوظيف على سبيل الاختيار: تعتبر استمارة التقدم للتوظيف هي الخطوة الأولى في عملية الإختيار<sup>1</sup>، ويشترط في المترشح عشرة سنوات أقدمية على الأقل، ويكون عن طريق تسجيله في الجدول السنوي للترقية والذي توافق عليه اللجنة متساوية الأعضاء بعد دراسته بالإطلاع على تقرير الرئيس السلمي و لملف التأديبي والتفقيط المحصل عليه خلال السنوات العشرة، و هذا من أهداف سياسة الاختيار لأجل تكوين قوة عمل لراضية منتجة<sup>2</sup>.
- 3- التوظيف على أساس التأهيل المهني: يشترط في المترشح اكتساب خمسة سنوات أقدميه. واستنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، نجد أن هناك إجراءات تسبق الالتحاق بالوظيفة ، وهي باختصار: تقوم السلطة التي لها اختصاص التعيين أو السلطة الوصية باتخاذ قرار فتح المسابقة أو اختبار أم الامتحان المهنيين، وينشر في الجرائد أو ملصقات الداخلية لمدة أقصاها خمسة و أربعون يوما، ومن بين ما يحدده هذا القرار<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 78.

<sup>2</sup> - أ.د. محمد الصيرفي، " هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، طبعة 2006، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص: 248.

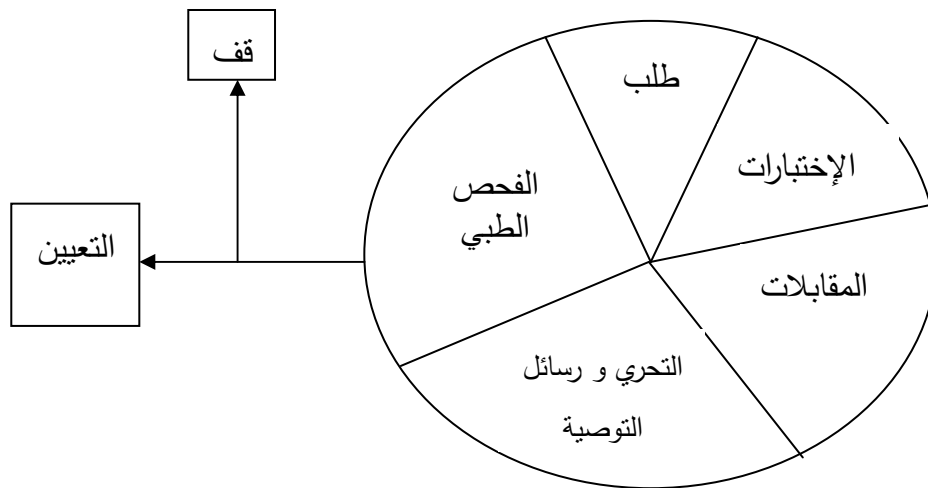
<sup>3</sup> -أنظر المادة 38 من المرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية.

الالتحاق بالأسلاك المشتركة الصادرة عن الوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية. إن الإختيار عملية تعتبر المرحلة الثانية من عملية التوظيف و تمثل هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية و الوظيفة في بيئتها الداخلية، و هي عملية الإختيار الوسيلة للموائمة بين الفرد و المؤسسة<sup>1</sup>، و له عدة حواجز، حتى تمكن المترشح من اجتيازها و الوصول إلى هدف التعيين، و يتبين هذا من خلال<sup>2</sup>:



الشكل 29: نظام الاختبار ، الحجز المتتالية

مصدر: Sikula. Op. Cit. PP. 194



الشكل 30: نظام الاختبار ، التعويضي ، مصدر: Sikula. Op. Cit. PP. 196

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 183.

<sup>2</sup> - د. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، ص: 174.

أما فيما يتعلق في المواد التي يمتحن فيها المترشحين (قد تكون لديهم نقاط القوة و نقاط الضعف يجب إذ أن تتوفر آلية تكشف للمدير<sup>1</sup>) وكذا معاملاتها ومدة كل امتحان والنقطة الإقصائية فتختلف بحسب كل رتبة معنية بالالتحاق (متصرف إداري، متصرف إداري رئيسي..).  
وحسب كل سلك وبعد تقديم كل مرشح لملفه تقوم الإدارة بعد فحص لجنة تقنية لهذه الملفات بإعلام المعنيين بإجراء المسابقة، أما الذين أقصوا فلهم الحق في الطعن قبل عشرة من إجراء المسابقة أمام لجنة الطعن التي تبت في صحته و تتخذ الإجراءات اللازمة.

تجري المسابقات على أساس الامتحانات والاختبارات المهنية لدى مؤسسات عمومية للتكوين المتخصص حسب ما ينص عليه القرار المؤرخ في 13 أوت 1997 الصادر عن الوزير المنتدب المكلف بالاصطلاح الإداري والوظيفة العمومية، المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم إجراء المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية للالتحاق بأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية، حيث ينص مثلاً في المادة 02 منه:  
"تكلف المدرسة الوطنية للإدارة و كليات الحقوق بالجزائر و وهران... بتنظيم إجراء المسابقات و الامتحانات المهنية للالتحاق برتبة متصرف إداري، متصرف إداري رئيسي...."

تحدد لجنة قائمة الناجحين في امتحانات القبول و يستدعون بعد خمسة عشرة يوماً لإجراء اختبارات النجاح النهائي، وبعد ذلك تحدد قائمة الناجحين حسب درجة الاستحقاق من طرف لجنة مختصة. أما في حالة التوظيف الداخلي، فتتأكد اللجنة متساوية الأعضاء من توفر الشروط القانونية المطلوبة: الأقدمية<sup>2</sup> (منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة)، محضر النجاح في الامتحان، تقرير الرئيس السلمي. إذا استوفى المترشح جميع الشروط، تعطي اللجنة متساوية الأعضاء رأياً موافقاً

<sup>1</sup> - د. مها حسن بجوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 15.

<sup>2</sup> - د. محمد حافظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لعنينا الطباعة و النشر الإسكندرية، ص: 139.

بتعيين المترشح، تتخذ الإدارة صاحبة سلطة التعيين (قرار التعيين) إذا كان المسؤول معين بمرسوم أو مقرر التعيين إذا كان المسؤول معين بقرار وزاري و يتضمن قرار، مقرر أو التعيين<sup>(1)</sup>.

إجباريا النقاط التالية<sup>(2)</sup> منصب العمل، الرتبة، الصنف، المصلحة الموجه إليها، ويخضع هذا القرار لمراقبة و تأشيرة مفتشية الوظيفة العمومية التي تعطي قرارها في ظرف عشرة أيام من تاريخ إيداع القرار لديها و يتعين على المعني بالالتحاق بالمنصب الذي عين فيه في أجل شهر و إلا اعتبر خطأ جسيما يؤدي إلى التسريح و يلغي قرار التعيين، حسب ما نصت عليه المادة 38 من المرسوم 59-85 إلا في حالة القوة القاهرة.

**ضوابط عملية الاختيار والتعيين:** لا بد من ذكر في أول وهلة شروط الاختبار<sup>3</sup> منها المصدقية و الثقة، كما يمكن ذكر أنواعها من إختبارات القدرات الذهنية، القدرات الحركية والبدنية و السمات الشخصية إضافة التحميل العلمي، وترتكز على مجموعة من الأسس التي تتفاوت في أهميتها من مؤسسة إلى أخرى، من المهارة و الخبرات السابقة<sup>4</sup>.

**خطوات عملية الاختيار:** من بين الخطوات الناجحة لعملية الإختيار، الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المؤسسة، و تلقي الطلبات والسير الذاتية، و تصفية الطلبات وحصص المناسب منها، و كذا إجراء المقابلات الأولية، و كل من إجراء الاختبارات التي تتفق مع طبيعة العمل، و إجراء

<sup>1</sup> - القرار المؤرخ في 06 جانفي 2001 المحدد لبرنامج المسابقات على أساس الامتحانات و الاختبارات المهنية للالتحاق (بالأسلاك المشتركة بالمؤسسات و الإدارات)

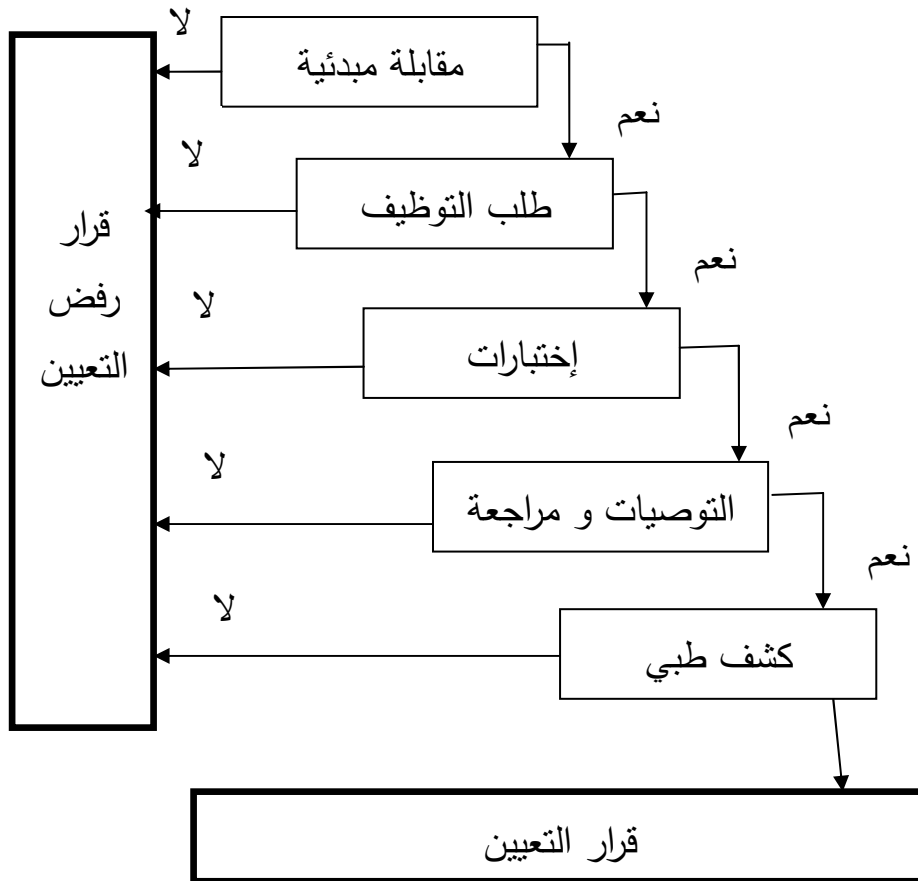
<sup>2</sup> - أنظر المادة 39 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية، وأنظر المواد من 83 إلى 92

<sup>3</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 80.

<sup>4</sup> - د. عبد الوهاب عبد الواسع، "علم إدارة الأفراد"، المملكة العربية السعودية، 1987، ص: 182.



المقابلات الرسمية، و إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة<sup>1</sup> الشخصية، القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة، و إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)، و أخيرا تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح. أما خطوات الإختيار يمكن رسمها في ما يلي<sup>2</sup>:

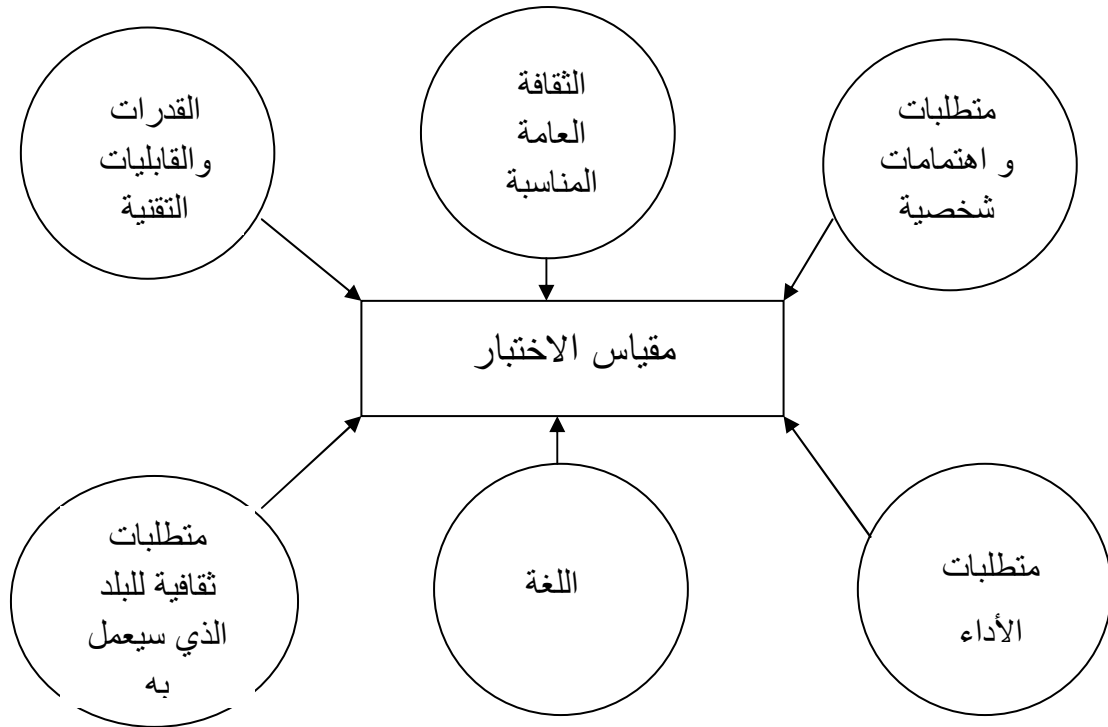


الشكل 31: خطوات الإختيار

ولعملية الاختبار مقاييس أساسية ذكرها شولر و بينها عبر المخطط التالي:

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 88.

<sup>2</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص: 147.

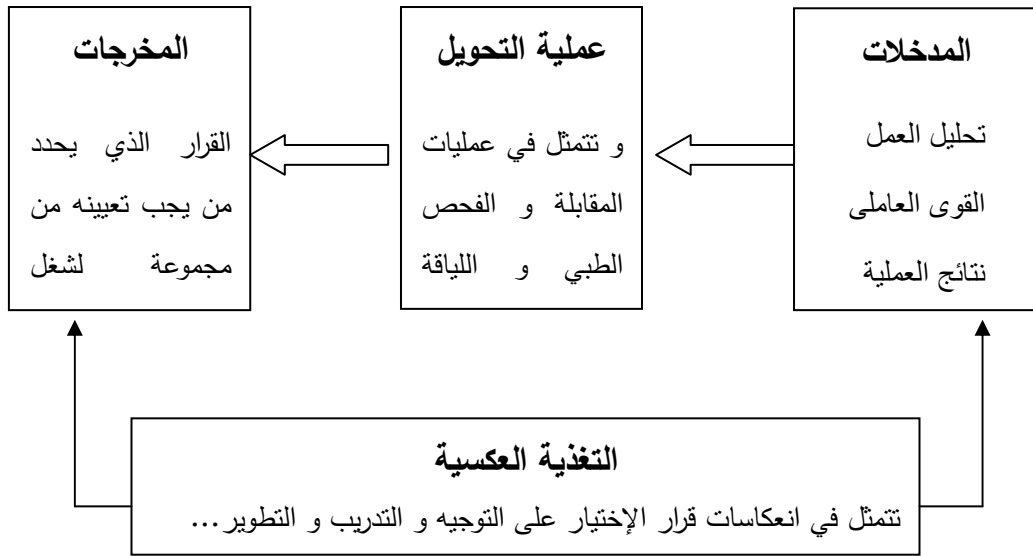


الشكل 32: مقاييس عملية الاختبار

مصدر: International Humain Resources , Schuler

**اختبارات الاختيار والتوظيف:** يستخدم كثير من المؤسسات اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات (بمفردها) في عملية التوظيف بل أن تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف، كما ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي، كما يمكن اعتبار الإختيار كنظام و هذا ما نبينه في الرسم التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - أ.د. محمد الصيرفي، " هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، طبعة 2006، الإسكندرية، جمهورية مصر



الشكل 33: الإختيار كتنظيم

المصدر: مقتبس مع التعديل من د. خالد عبد الرحيم الهيتي

### أنواع اختبارات الاختيار والتوظيف<sup>1</sup>:

- اختبارات القدرة على الإنجاز: يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

- اختبارات الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق<sup>2</sup>.

- اختبارات ميول الشخص وتوجهاته: يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه، ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

<sup>1</sup> - د. أحمد ماهر، "الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، 1997، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص: 115

<sup>2</sup> - د. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، 1986، بيروت، لبنان، ص: 420

- اختبار الذكاء (القدرات الذهنية)<sup>1</sup>: تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء، وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء ، فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

- اختبار القدرات: يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

\* خصائص الاختبار الجيد<sup>2</sup>: من بينها استبعاد العبارات الغامضة، و أن يكون قادرا على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع ، و أمينا في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدلا، أن يتميز الاختبار بالثبات ، وأن يكون الاختبار صالحا لقياس ما صمم من اجله، يتميز بالموضوعية، و أن تكون معرفية، إضافة على أن تقوم على قدرات عقلية و قدرات حركية.

العوامل المساهمة في فشل عملية الاختيار والتعيين<sup>3</sup>: قبل التطرق لأهم العوامل لابد من ذكر الأسباب<sup>4</sup> التي تؤدي إلى هذا الوضع المخيب للأمل من تحليل غير الوافي لخلفية المرشح، إستراتيجيات الانتقاء غير الملائمة التي تستخدم في إتخاذ القرار، وعدم التأكد من انسجام قيم المرشح مع قيم المؤسسة، و إغفال التحقق من أن المرشح الذي تم اختياره يمتلك قابلية التعلم.

أما العوامل: يمكن إجمالها فيما يلي:

. ضعف الخلفية العلمية والثقافية والاجتماعية: يحول وجود بعض القيم الاجتماعية والثقافية المتخلفة دون الاستفادة من استخدام الأطر الجديدة.

1 - د.محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 90.

2 - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 252.

3 - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان ، الأردن، 2003، ص 98.

4 - د. مها حسن بحبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 18.

. سيادة المحسوبة ونزعات الانتماء: تُشجع نزعات الانتماء المختلفة (العشائرية والطائفية والعائلية والحزبية) سيادة روح المحسوبة لتحل محل الكفاءة .

. الأوضاع الاقتصادية المتخلفة: تعيق هذه الأوضاع منح أجور مجزية لأصحاب الكفاءات ولا ينالون الأجور<sup>1</sup> المناسبة لكفاءاتهم، ويشعرون بعدم الاستقرار والولاء للمؤسسة مما يدفعهم إلى الهجرة للدول الأخرى، و بالتالي لا بد من أن يضمن التوازن بين الجهد و الأجر.

. سياسة استيعاب الخريجين من المؤسسات التعليمية: تقضي سياسات الاستيعاب وحق العمل لكل مواطن إلى تكديس العاملين في المؤسسات دون أن تكون هناك حاجة لهم مما يجعل وضعهم في حالة بطالة مقنعة. عند التحاق المعني بالمنصب يدخل مرحلة جديدة تتمثل في:

الفترة التجريبية، بعد صدور قرار التعيين الذي يعتبر الخطوة الثالثة و الأخيرة من خطوات عملية التوظيف و هي تحمل أهمية للمؤسسة<sup>2</sup>، يلتحق المعني بالمنصب الذي حدد له في الآجال القانونية، ليبدأ مرحلة جديدة، وهي مرحلة الفترة التجريبية، التي يقضيها بصفة موظف متربص. وهي مرحلة زمنية يحددها القانون الخاص لكل سلك، وتختلف حسب تصنيف الوظائف وفق ما يلي:

الفترة التجريبية	الصف
03 أشهر	من 01 إلى 09
06 أشهر	من 10 إلى 13
09 أشهر	من 14 إلى 20

<sup>1</sup> - د. فؤاد محمد الجمعي، "تقييم الوظائف في المنشآت الصناعية"، مجلة الصناعة، العدد الأول، السنة العاشرة، 1990، ص: 11.

<sup>2</sup> - د. عبد العزيز بدر الندوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 185.

و هي مرحلة إجبارية تسبق عملية الترسيم<sup>(1)</sup> و تسمح للعون المتريص من اكتساب الخبرة والمعرفة الميدانية، إلى جانب معارفه النظرية، وهي فرصة لإثبات جدارته بالمنصب المعين فيه، يكون خلالها تحت مراقبة الرئيس السلمي الذي يتكفل بتقييمه و متابعة أدائه للعلم أن هذه المعطيات تغيرت في ظل الأمر 06- 03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>(2)</sup>.

في هذه الفترة لا تكون للعامل المتريص صفة الموظف، إلا أنه يتمتع ببعض الحقوق المعترف بها للموظفين عدا: الاستفادة من الترقية، الإحالة على الاستيداع و يمكنه أن يشارك في انتخاب أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء ولا يمكنه أن يكون منتخبا، إلا أن الفترة التجريبية تؤخذ بعين الاعتبار في حساب الأقدمية<sup>3</sup> (لتطبيق العدالة) كما تقع على العون المتريص نفس الالتزامات الملقاة على عاتق الموظفين، إلا أنه يخضع فقط للعقوبات من الدرجة الأولى حسب نص المادة 124 من المرسوم 85- 59 و هي: الإنذار الشفوي، الإنذار الكتابي، التوبيخ، الإيقاف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام. إذا استدعى العون المتريص إلى أداء الخدمة الوطنية، فإنه يحتفظ بمنصبه و يعتبر في وضعية انتداب، و عليه عند عودته يتم إدماجه و لو فوق العدد، كما أنه يكمل الفترة المتبقية فقط من الفترة التجريبية .

عند انقضاء الفترة التجريبية يتم تسجيل العون المتريص في قائمة التأهيل لتعرض على اللجنة متساوية الأعضاء، مرفقة بنقير الرئيس السلمي، أو نتائج الامتحانات أو الفحوص المهنية و تعطي اللجنة رأيها إما ب :

<sup>1</sup> - أنظر المادة 40 من المرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية .

<sup>2</sup> - الأمر رقم 306 - 15 المؤرخ في 03 /07/ 2006

<sup>3</sup> - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، مصر العربية، ص: 139.

**التثبيت :** نظرا لما أثبتته المتريص من قدرة و كفاءة لتولي المنصب.

**تمديد الفترة التجريبية:** حيث يكون للعامل المتريص نقص في استيعاب المهام، و يتطلب فترة أطول للتحكم أكثر فأكثر، كون الفترة مماثلة للفترة الأولى.

**التنزيل في الرتبة:** حيث يظهر أن المنصب الذي يفوق قدراته و مستواه العلمي و درجة تأهيله.

إلا أن هناك ظاهرة تسمى بالاحتراق الوظيفي، حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل ، علاوة على تدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله ، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير من مدة سبع سنوات وأكثر و هذه الحالة ما تجعله يفقد في الكثير من الأحيان وظيفته و من أعراض الاحتراق الوظيفي، منها الشعور بالإرهاق وفقدان الأمل والإجهاد النفسي والشعور بالفشل والتوتر والثورة لأتفه الأسباب، و كثرة الخلافات مع زملاء العمل ، الرغبة في النوم طوال الوقت، ومحاولة تجنب المناسبات الاجتماعية ، و أخيرا فقد الثقة بالآخرين ويصف جميع من حوله بالأنانية.

ولكن لابد أن نفرق بين ضغط العمل وبين الاحتراق الوظيفي بحيث أن الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة، إلا أن المصابين بضغط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع. أن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك بينما في حالة الاحتراق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته كما أن الموظف عندما يشعر بضغط العمل فذلك يعني أنه يهتم كثيرا للعمل الذي يؤديه، بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكثرث لعمله.

والسؤال الذي يطرح علينا كيف نتفادى الاحتراق الوظيفي؟ بادرت العديد من الشركات في الدول الصناعية إلى تفادي مصيدة الاحتراق الوظيفي قبل حدوثها وذلك بأن تعمل على أن لا يمكث الموظف في عمله أكثر من خمسة سنوات ومن ثم يتم نقله إلى قسم أو إدارة أخرى لكي يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة ، والتغيير<sup>1</sup> بدافع حفزه لمزيد من الإنتاجية والحماس للعمل، والكثير من الشركات تعمل بهذا المنهج الإداري الفعال.

### العزل أو التسريح: حيث لا يبدي أي تطور، و يكون أداؤه ضعيفاً جداً .

أما فيما يخص اكتساب صفة الموظف، بعد المرور بالمراحل القانونية السابقة و التي تتمثل في صدور قرار التعيين<sup>2</sup> و التحاق المعنى بمنصب العمل في الآجال القانونية و إلا عد ذلك تخلياً عن المنصب يستوجب التسريح و إلغاء قرار التعيين من طرف نفس السلطة ، و بعد قضاء الفترة التجريبية و قبول اللجنة متساوية الأعضاء بتثبيت العون المترص، تأتي عملية الترسيم ( التثبيت)، التي تسمح للموظف بالاندماج في سلك و رتب الموظفين، و الانتماء إلى إحدى المؤسسات أو الإدارات العمومية المركزية أو اللامركزية أو المصالح الخارجية. ويصبح المترص يحمل صفة الموظف، و تصبح له نفس حقوق الموظفين التي كان تتقسه أثناء المرحلة التجريبية، و تقع عليه نفس الالتزامات، و يخضع لنفس النظام التأديبي الذين يخضعون له. كما يخضع قرار التثبيت لمراقبة و تأشيرة مفتشيه الوظيفة العمومي، التي تعطي قرارها خلال خمسة عشرة يوماً من إيداع قرار التثبيت لديها و هذا بنص من المرسوم<sup>(3)</sup> و تكلف قانوناً المصلحة المسيرة لمستخدمي الإدارة التي وظف فيها الموظف الجديد بفتح ملف فردي يحمل كل الوثائق الإدارية و المدنية المتعلقة

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر الندوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 173.

<sup>2</sup> - د. كمال عزام، "إدارة الموارد البشرية"، ص: 110.

<sup>3</sup> - أنظر المادة 49 من المرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية،



بالموظف الجديد و هو سري للغاية.

وعند اكتساب صفة الموظف يصبح الموظف في علاقة قانونية تنظيمية مع الإدارة ، بمعنى أن هذه العلاقة تخضع للقانون، فهذا الأخير هو الذي ينظم الحقوق و الالتزامات و الجزاءات، و ينظم كذلك المسار المهني للموظف وهو بذلك- أي الموظف -يختلف اختلافاً كلياً عن العامل المؤقت، و العامل المتعاقد<sup>1</sup>، فكلاهما لا يحمل صفة الموظف، و بالتالي لا يتمتعان بنفس الحقوق المعترف بها للموظفين.

ويتم في هذه المرحلة تهيئة الموظفين الجدد بصورة واقعية، أي إعطاء للموظف صورة شاملة بكافة مميزات وخصائص عن العمل سواء كان إيجابياً أو سلبياً ، وبالتالي يتحول العمل من محاولة وصف العمل إلى محاولة إقناع الموظف الجديد بالعمل، بمعنى وصف الواقع كما هو، وهنا يحدث أحد احتمالين هما :

- التكيف مع المزايا والعيوب التطبع بها .
- عدم تقبلها و تركها .

كما يتم في هذه المرحلة المقارنة بين متطلبات شغل الوظيفة، وبين المواصفات الفعلية للفرد حتى يتم إعطاءها وظيفة تتمتع نسبياً بالتحدي، فالبداية الصعبة والتي يمر بها شيء من التحدي مفيداً للموظف الجديد. ويثار تساؤلاً هو كيف نوفر عمل صعب و به تحدي للموظف الجديد ؟ و الإجابة هي: التأكد من وجود مشرف يتميز بالقدرة على أن يطلب من الموظف الجديد أداء هام و أعمال متنوعة، و بها شيء من الصعوبة، و تكليف الموظف الجديد بمهام خاصة، القيام بأعباء ذات طابع به تحدي، زيادة متطلبات الوظيفة ومهامها وإثرائها بأعباء عالية.

وبالتالي من عوامل نجاح استقطاب الموارد البشرية تكون كالتالي:

<sup>1</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007، ص: 205.

- سياسة العمل: توضيح ماهي ( المؤسسة، وأهدافها، والقيم السائدة فيها ، وكيفية معاملتها لموظفيها، وشكل أعمالها، ومدى الرقابة على العاملين فيها، وأساليب التحفيز المستخدمة، وإنتاجها ومعدلات الإنتاجية فيها، وأشكال العلاقات السائدة بين العاملين وبينهم وبين الرؤساء).
- توضيح ووصف العمل للمتقدمين: تقديم فكرة واقعية وواضحة عن (طبيعة العمل ومحتواه وخصائصه وأخطاره ومزاياه وأوقاته، وكذلك مدى حاجة المؤسسة للعمل المطلوب، والوظائف الشاغرة ومواصفاتها).
- أنظمة الأجور<sup>1</sup> والتعويضات والحوافز: توضيح(نظام الحوافز المتبع في المؤسسة من حيث كتلة الأجور والتعويضات الإضافية، والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين ومقارنتها بما تقدمه المؤسسات الأخرى في البيئة المحيطة ومستوى المعيشة الحالي الخ) .
- الخدمات الاجتماعية والثقافية الأخرى: بيان (الخدمات الاجتماعية والثقافية التي تقدمها المؤسسة لعاملها كإعانات والإسعافات المالية والمعنوية في حالات ( الزواج والولادات، والوفيات، ونهاية الخدمة، والكوارث)، والمجمعات الاستهلاكية والنشاطات الاجتماعية (الحفلات، الرحلات) والترفيهية (الرياضية، السياحية).
- المرونة في أوقات العمل: توضيح (أوقات العمل الرسمي المرنة المتاحة للمتقدم اختيار وقت العمل المناسب لأوضاعه الاجتماعية والعائلية ورغبة التمتع في أوقات الفراغ، و أوقات العمل الكامل والجزئي والثابت والمتنوب والصباحي والمساءلي).
- الصورة الاجتماعية في البيئة المحيطة: بيان (صورة المؤسسة في محيطها من حيث أهميتها، وطبيعة عملها، ومستويات العاملين وخصائصهم، ومنتجاتها، وعلاقاتها، والحوافز، وأخلاق وقيم العاملين، والعلاقات الإنسانية السائدة، ومدى الإمكانيات العلمية والفنية المتوفرة).
- إمكانيات الترقية والتقدم الوظيفي: اعتماد ( الترقيات الداخلية لعناصرها، والابتعاد عن

<sup>1</sup> - د. منصورى فهمي، "إدارة القوى البشرية في الصناعة"، دار النهضة العربية، القاهرة، ص: 178.

استخدام أطر من الخارج لتولي أعمال قيادية ) .

و من خلال هذا لابد لنا من وصف الوظيفة المتاحة، حيث يعد توصيف الوظائف<sup>1</sup> من أهم الأنشطة، والبرامج إدارة الموارد البشرية، وفي مقدمتها تسيير وتنمية المسار الوظيفي، كما يعد الركيزة الأساسية لضمان النجاح أي برامج يتعلق بالموارد البشرية. و من أجل تعيين الأفراد على أسس سليمة يستلزم الأمر وضع معايير مسبقة تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص حتى يتسنى إجراء مقارنة بينهما، وبين مواصفات المتقدمين للشغل الوظائف، إن وضع المواصفات لأداء اختصاصات الوظيفية بالشكل المناسب بالطبع بعد تحديد المواصفات، وطبيعة الوظائف المطلوبة وذلك لتحديد القدرات الأساسية المطلوبة للتنفيذ .

و يقصد بتصميم الوظيفة تحديد أهداف، ووجبات الوظيفية و تحديد مواصفات شاغليها، حيث يمثل هذا العنصر الركيزة الأساسية في تسيير و تخطيط المسار الوظيفي، فهذا التصميم يمثل الجوهر الذي يتم من خلاله المقارنة أو المضاهاة بين شيئين رئيسية هما، المقارنة بين الواجبات المتتالية للوظيفية، وبين الذي يقوم به الموظف من واجبات من جهة و المقارنة بين متطلبات شغل الوظيفة، وبين المواصفات الفعلية للفرد و تنفيذ المقارنة في عملية " اختيار العاملين الجدد" من جهة ثانية.

يحتاج مخطط المسار الوظيفي إلى معلومات كاملة<sup>2</sup> و دقيقة عن طبيعة، ومهام و مسؤوليات كل وظيفة، بالإضافة إلى المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة .

<sup>1</sup> - د، محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة هورس الدولية للنشر و الإشهار، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الطبعة 2006، ص: 230.

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 216.

أما محتوى عملية تحليل و توصيف الوظائف<sup>(1)</sup> تتطوي هذه العملية ثلاثة أنشطة أساسية حيث تبدأ بجمع البيانات، والحقائق المتعلقة بالوظائف، وتليها عملية تحليل البيانات بهدف الوصول إلى صورة شاملة عن الوظيفة، وكذلك الظروف المحيطة بها ، وأخيرا إعداد بطاقة توصيف الوظائف المتاحة ، و فيما يلي تفصيل لكل هذه الأنشطة من جمع الحقائق و البيانات عن الوظائف بالمؤسسة: فيتم استخدام عدة طرق أهمها:

الاستقصاء: يقصد بالاستقصاء توجيه عدة أسئلة للمستقضي منه ( شاغل الوظيفة )، ثم تدوين الإجابات، أما عن مميزات هذه الطريقة، السرعة في الحصول على المعلومات، كذلك ترفع نوع من الثقة و الولاء بين شاغل الوظيفة. كما يشترط على المستقضي أن تكون لديه القدرة، والتميز الأسئلة بطريقة صحيحة.

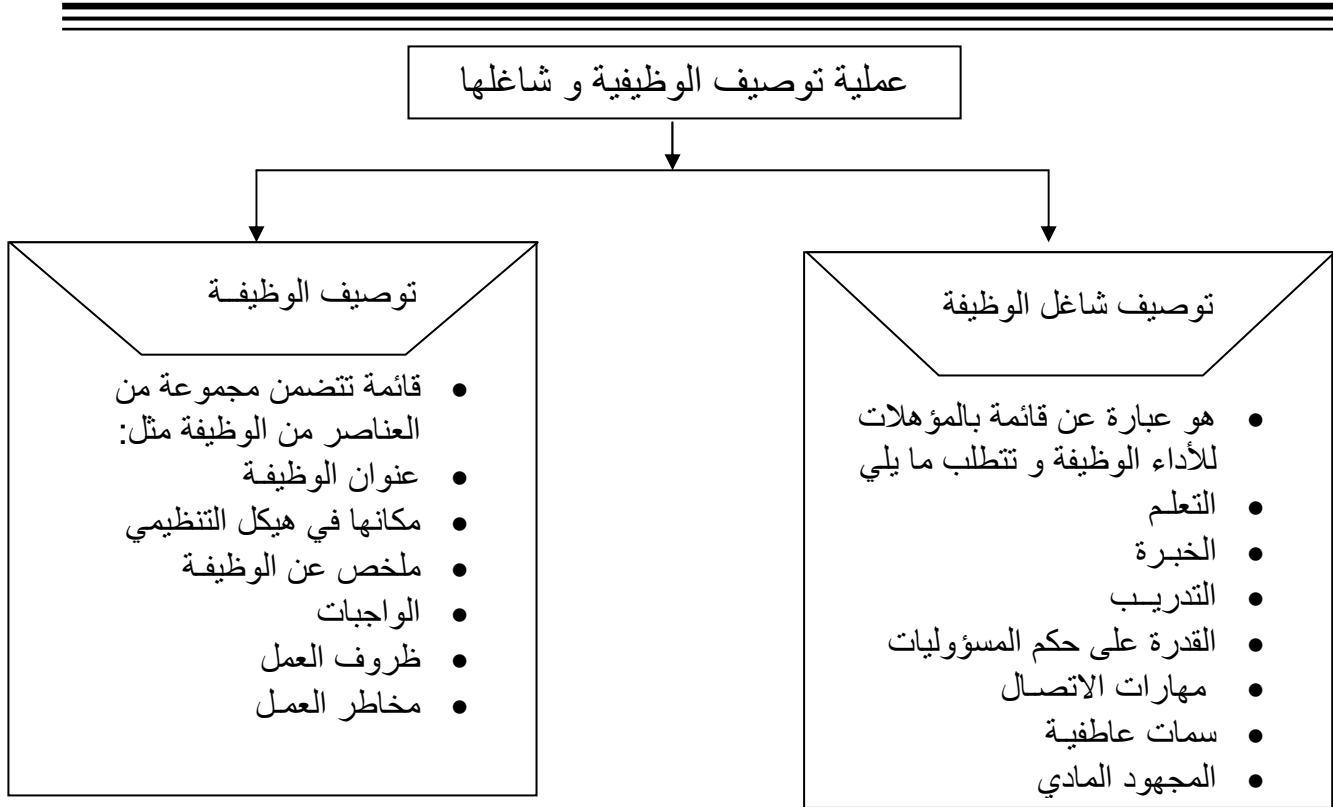
الملاحظة: فهي تعتمد بشكل مباشر على ما يمارسه شاغل الوظيفة من أنشطة تسجل أول بأول، وفي معظم الأحيان تستخدم هذه الطريقة كوسيلة مكملة لطريقة الاستقصاء خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة.

سجلات الأداء: فهي الطريقة التي توفر جانب كبير من البيانات الثانوية، التي تساعد في توصيف الوظائف، و تتضمن هذه العملية سجلات مثل: بيانات عن علاقات الإشراف، والمعدات المستخدمة، ظروف العمل...

فيما يلي توضيحا للعلاقة بين توصيف الوظيفة<sup>2</sup>، وتوصيف شاغلي الوظيفة، وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 289 .

<sup>2</sup> - د. إبراهيم العمري، "الأفراد و السلوك التنظيمي"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1982، ص: 23



عملية توصيف الوظيفية و شاغلها من إعداد الطالب

و بالتالي نود أن نقول ، أو التأكيد على أن بطاقة وصف الوظيفة المتاحة<sup>1</sup> هي الناتج النهائي للأنشطة العديدة ، تمس تحليل العمل، و مكوناته و تكون النتيجة النهائية هي التواصل إلى جزأين هامين هما: واجبات الوظيفة و مهامها و كذلك متطلبات في شغل الوظيفة.

**التدوير في تنمية و تخطيط المستقبل الوظيفي:** يطلق عليه أيضا تسمية التدوير الوظيفي أي تلك التنقلات السريعة بين الوظائف التي تتميز بالنسبية، والهدف منه اكتساب مهارات في أسرع وقت ممكن. أي هو مردود الموظف بعد مصالح وأقسام حيث تفيد عملية التدوير لشغل المخطط و المرسوم إلى تراكم خبرات مفيدة. وهنا نميز بين نوعين من التدوير. الأول **التدوير في بداية المسار الوظيفي**، يتم هذا النوع في السنة الأولى من تعيين الموظف، وتتسم بأنها سريعة و مفيدة ، و الهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد و اكتساب مهارات مختلفة، ومهمة بسرعة .

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 133.

أما الثاني التدوير في مراحل المسار الوظيفي (النقل) و تتم هذه العملية وفق المراحل المختلفة لعمل الموظف الغرض الأساسي منها اكتساب المسار الوظيفي للفرد، مرونة و فتح مجالات أكثر للتحرك في المسار و لزيادة خبراته.

كما أن تبسيط الوظيفة تقوم على مبادئ رئيسية و التي من خلالها ظهرت عملية تدوير الوظائف أو عملية التناوب، و يقوم مبدأ تبسيط الوظيفة على تقسيم العمل أو النشاط إلى أعمال جزئية بسيطة ومتكررة ، وإسناد كل جزء من العمل إلى موظف واحد بعينه. و من أهم عيوبه الشعور بالملل من قبل الموظف مما ينعكس سلباً على مستوى الرضاء والإنتاجية، وللتغلب على تلك المشكلة ظهر ما يسمى بالتناوب أو التدوير.

فالتناوب الوظيفي أو التدوير الوظيفي نرى بأنه يهدف إلى تجنب النتائج السلبية لتبسيط الوظيفة، و يقوم التناوب الوظيفي على مبدأ التدوير الوظيفي للأفراد العاملين، فالتناوب يقوم على تغيير الأفراد بصفة دورية ونقلهم من عمل إلى آخر وبترتيب مخطط سلفاً. ما يميز التناوب الوظيفي هو القدرة على الإحلال في حال غياب احد الموظفين من السهل إيجاد البديل.

### المطلب الثاني : مرحلة مراجعة التوافق بين الفرد و الوظيفة.

إن الاندماج في العمل هو الذي يشعر أي موظف معين مجدداً في أي مؤسسة مهما كانت قدراته وكفاءته وخبراته بأنه غريب عنها في بداية عمله، وأنه جديد في الميدان الذي يعمل فيه، وغريب عن نوعية العمل والمهام أو الأشخاص أو السلطات، فهو أسير سلوكيات الماضي وطريقة العيش والعمل المختلفة ، لا بد له من الانخراط تدريجياً وبمساعدة العاملين في المؤسسة لتقبل وتمثل ثقافتها.

إن حاجة العامل الجديد إلى مساعدة زملائه القدامى لتحقيق اندماجه في المؤسسة، فيحمل كل عامل تقاليد العمل في المؤسسة التي كان يعمل بها حين مباشرته العمل مجدداً، أو العقلية التي كان يعيش بها في حال لم يسبق له العمل وكان على مقاعد الدراسة، كما أن الأسرة والجماعات التي ينتمي

ويعيش معها والثقافة العامة في البلد تغرس فيه شكلاً من أشكال البرمجة العقلية التي تحدد سلوكه وتصرفاته وتجعله يتبنى قيماً أخلاقية واجتماعية معينة.

و بالتالي يطرح كل موظف جديد في بداية عمله في مؤسسة ما كثيراً من التساؤلات، ويتطلع إلى الإجابة عليها ليضمن الأمان في عمله، ومن ثم يعبر عن اندماجه. لهذا، يرغب العامل الجديد بالحصول على معلومات متعددة تتعلق بالبيئة التي يعمل فيها، والقيم السائدة، وطبيعة المركز الوظيفي الذي يشغله، ومواصفاته، ومتطلباته، وعلاقاته مع السلطات العليا والدنيا، وزملائه في العمل وطبيعة اتصالاته بهم، والسلوكيات الموجبة عليه أثناء أدائه عمله.

و من هنا نجد ما يسمى بالولاء الوظيفي أو المؤسسي، هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاحها. ويعتبر الولاء المؤسسي مؤشراً لاستمرار العاملين والاستدامة أو البقاء في المؤسسة دون التفكير بتركها للبحث عن عمل آخر، إلا أن مدرسة تبادل المنافع والمزايا هي الأكثر فعالية وواقعية، لأن هذا الولاء المؤسسي يزداد بزيادة ما يحصل عليه الفرد من حوافز ومكانة وأمن واستقرار...

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup> حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة، حيث تعتمد قرارات تخطيط المسار الوظيفي على نتائج خطط الموارد البشرية.

وعلى هذا ذلك يستهدف تزويد القائمين على تخطيط<sup>1</sup>، وتنمية المسار الوظيفي بالمفاهيم، و المكونات و المراحل الأساسية لعملية تخطيط هذه مع التركيز على توضيح علاقة التكامل بين

<sup>1</sup> - د، نعيمة شلبية الكعبي، "إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي"، مطبعة العمال المركزية، طبعة 1990، بغداد، العراق، ص: 45

الوظيفة، و تسيير و تنمية المسار الوظيفي للفرد. ولن تبين هذه العلاقة إلا من خلال العديد من أنظمة التي يجب معرفتها لمعرفة مؤشرات التوافق بين الأفراد و بين وظائفهم. و من خلال هذا يمكن تحليل هذه الأنظمة على النحو التالي:

**أولاً : مراكز التقييم<sup>2</sup>:** وتعتبر من أهم المقاييس الأساسية المعتمد في معرفة نسبة التوافق هي، تقييم أداء العاملين كأحد المتطلبات الرئيسية لعملية التخطيط و تنمية المسار الوظيفي حيث هذا الأخير يساهم في تزويد المؤسسة، أو الإدارة بالبيانات اللازمة عن جوانب القوة، و الضعف في قدرات، و مهارات الأفراد كما يعتبر ذات أهمية كبيرة في مجالات العمل في المؤسسات حيث يمكن تعريف تقييم الأداء ب: (3)، هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية، و يشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية، والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملة تقييم الأداء البشري سواء كان رؤساء، أو مرؤوسين أو فرق العمل أي جميع العاملين فيها ...

و من خلال التعريف نستنتج أن تقييم الأداء بين مدى التوافق بين الموظف و الوظيفة، كما يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء في مجال تخطط و تنمية المسار الوظيفي في استخدامين رئيسيين هما:

أ- عند ترشيح الأفراد لتبني مساره الوظيفي: يحتاج الأمر إلى أخذ نتائج تقييم أداء الأفراد السابقة بالحسبان و التي توضح نقاط القوة و الضعف من حيث القدرات و المهارات، قد تتلاءم بعض المسارات الوظيفية و لا تتلاءم البعض الآخر.

ب- إن التقييم المستمر لأداء الأفراد يعتبر جزء لا يتجزأ من عملية تسيير، و تنمية المسار الوظيفي، وذلك أنه في العادة يتم وضع خطة لتنمية المسار الوظيفي للفرد.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، " إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الإقتصاد، بغداد، 1991، العراق، ص: 60.

<sup>2</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -"، الطبعة 2007، دار وائل للنشر، الأردن، ص: 127

<sup>3</sup> - د. عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، طبعة 2005، الأردن، ص. 363



حيث تقع مسؤولية تصميم و تطوير نظام تقديم الأداء على عاتق إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، وتقع مسؤولية تنفيذ و تطبيق عملية تقييم الأداء ذاتها على الرئيس المباشر للفرد، الذي يتم تقييمه، و ذلك بحكم اتصاله المباشر بمرؤوسيه، و إطلاعهم المستمر على الإنجازات.

إن الكثير من المؤسسات تعاني من عدة ظواهر في عملية تقييم الأداء، و منها استخدام تقييم الأداء على الورق فقط، كما لها عدة شروط<sup>2</sup> منها تحليل و وصف الوظائف، تحديد عدد و نوع الوظائف و معرفة الأجر الحالي للوظيفة و الحد الأدنى له، وعدم قيام الرؤساء بإبلاغ المرؤوسين بنتيجة التقييم و من أسباب الظاهرة، عدم القدرة على مواجهة المشاكل المقابلة<sup>3</sup>، الحرج من المواجهة الشخصية وجها لوجه، و نقص المهارات الخاصة بإبلاغ المرؤوسين ، وإقناعه بنتيجة التقييم .

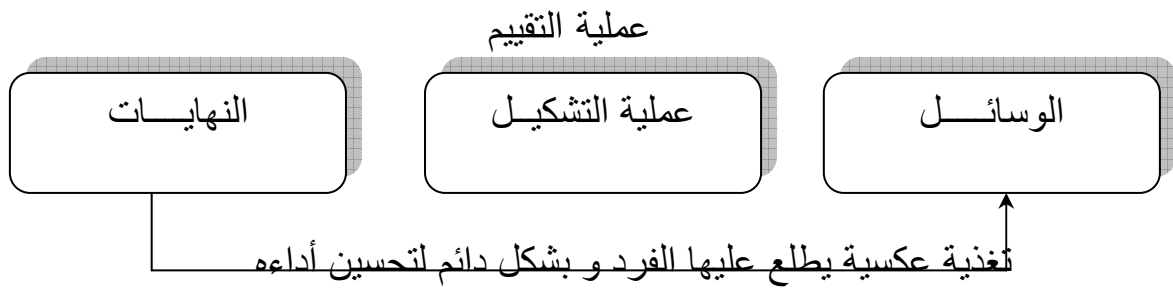
- إعداد خطة تقييم أداء العاملين: تتم عبر تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء (و يقصد به تحديد الجهة المعنية بالتقييم)، و تحديد التوقيت المناسب، و بالتالي تحديد الطرق المستخدمة في التقييم.

إن عملية تقييم الأداء من مداخل النظام ويمكن تبيانها عبر الشكل التالي:

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف، " إدارة الأفراد منظور كمي " ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1998، ص: 23.

<sup>2</sup> - د. إبراهيم يحيى، " الهندسة البشرية و أثرها في رفع الإنتاجية " ، المركز القومي للاستثمارات و التطوير الإداري، بغداد، 1978، ص: 11.

<sup>3</sup> - د. أحمد ماهر، "الإختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، جمهورية مصر العربية، ص : 387.



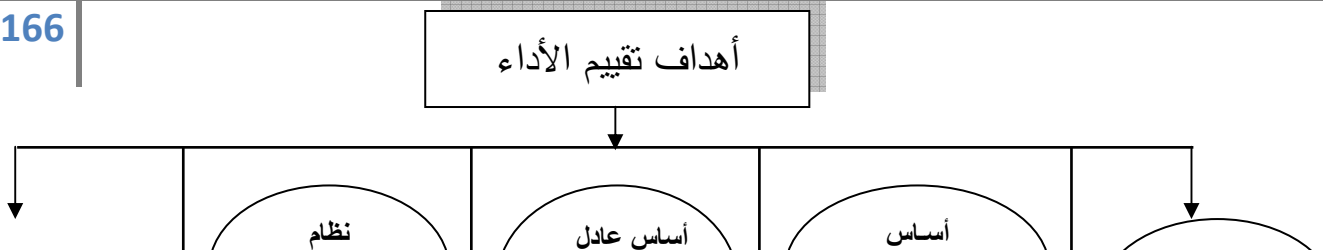
الشكل 34: عملية تقييم الأداء وفق مضمون المدخل

المصدر: هندرة الموارد البشرية، محمد الصيرفي

وفق الشكل التالي يمكن أن نجزي عملية التقييم إلى أربعة أجزاء متكاملة مع بعضها البعض، و التي يمكن شرحها على النحو التالي :

- المدخلات: وهي تعبر عن الوسائل، أي المواد التي يمتلكها الفرد الخاضع لعملية التقييم، وهي تمثل في الواقع قدراته، ومهاراته، ووصفاته الشخصية كالتعاون .
- عملية التحويل والتشكيل: تمثل ما يقوم به الموظف الخاضع للتقييم من أفعال و تصرفات، وسلوكيات، وما يبذله من جهود في الأداء عمله، أو المهنة المكلف بها.
- النهايات: تعبر عن نتائج أداء، وتمثل الإنجازات التي يحققها الفرد الخاضع لعملية التقييم خلال فترة زمنية محددة باستخدامه للموارد التي يمتلكها، ويتم تحديد النهايات عن طريق المقارنة الأداء الفعلي بالمعيار المطلوب، وبالتالي المقارنة تحدد مستوى كفاءة هذا الإنجاز، أو مستوى الأداء .
- التغذية العكسية: تمثل نتائج عملية تقييم الأداء التي تصاغ على شكل تقرير يوضح و يفصل جوانب الضعف في الأداء و مسبباتها و جوانب القوة و أسبابها، وهذه التغذية يعلم بها الموظف الذي قيم أداءه و تشرح له ليكون على علم بحقيقة أداءه.

- ويمكن ذكر أهداف تقييم الأداء في الشكل التالي :



تحديد  
الاحتياجات  
التدريبية

### الشكل 35: أهداف تقييم الأداء (1)

تعتبر طريقة مراكز التقييم<sup>2</sup> من الطرق التي يمكن أن تحدد مدى التوافق بين الموظف، و الوظيفة حيث تتميز هذه الطريقة بالشمولية ودقة الحكم وظيفيا على قدرات المحتملة للفرد، وتقيس الاستعدادات المرتقبة لفئة مديرين، ويمكن تعريف مراكز التقييم بأن "ما هي إلا مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية، والجماعية"، حيث يخضع المديرين المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات للتقييم من طرف مجموعة من المراقبين و الذين يمتحنون (وهم من علماء النفس، والمديرين المختصين لهذا الغرض)، وتستغرق الإجراءات حوالي يومين تقريبا.

<sup>1</sup> - د. مصطفى محمود أبوبكر، " الموارد البشرية"، الطبعة 2003 - 2004 ص. 322

<sup>2</sup> - د. أحمد ماهر، "الإختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1997، ص : 323.

- أهم الخطوات التي يمر بها مراكز التقييم: يلتحق بمراكز تقييم المديرين المرشحين والمراد قياس قدراتهم و تضم مراكز التقييم مجموعة من المراقبين بعضهم من علماء النفس والإدارة. ففي مدة تتراوح في يوم و ثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل: ما هي طموحات الفرد الوظيفية والحياتية؟ ما هي القدرات، الاستعدادات، المهارات الحالية للفرد؟ هل الفرد راض عن عمله؟ ما هي درجة الرضا؟ و أسباب عدم الرضا؟ ما هي مشاكل الفرد في الوظيفة الحالية؟ ما هي أوجه النقص في القدرات، والمهارات، والمطلوب تتميتها؟

يقوم المحكمين بتسجيل الملاحظات، كما يقوم المحللين النفسانيين بعرض نتائج الاختبارات الشخصية، حيث يتم تقسيم المرشحين حسب أبعاد أداء العمل من ابتكار، التنظيم، التحكم و السيطرة في النفس، كما ويتم إعطاء تقرير يوضح مدى مناسبة الوظيفة مع الشخص المناسب، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى إليها الموظف، و ما هي؟

**ثانيا: مختبرات المسار الوظيفي :** تعتبر مختبرات النظام الموجودة في أي مؤسسة، أنه نظام يعرف الفرد بذاته و يقوم المختبرات بتحديد أجزاء العناصر في مقالي متكاملة، حتى يكون النظام في ذاته متكامل ،و تتمثل هذه الأجزاء في (1)، ما هو تصميم المختبر؟ ، ما هو عدد الاختبارات؟، ما هو عدد قوائم الأسئلة؟ وهل هناك أكثر من مشكل للمختبر ، ومن المسؤول عن تصميمهم؟ من الأفراد المؤهلون للحصول على المختبر؟ هل يتم ترشيح من الرئيس المباشر؟ أم بطلب من الفرد نفسه؟ أم بتدخل من المدير إدارة الموارد البشرية؟ ما هو دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المختبر؟ هل هناك خبراء مختصون في المختبر داخل المؤسسة؟ أم هي من خارج المؤسسة؟ ما هي طريقة تصحيح المختبر؟ ما هي طريقة إعلان النتيجة؟ أو

<sup>1</sup> - د. أحمد ماهر " دليلك إلى المستقبل الوظيفي " طبعة 1995، جمهورية مصر العربية، ص: 271.

كيف يصل الفرد إلى نتيجة المختبر ذاتيا؟ ما هو تأثير النتيجة التي تتخذها المؤسسة لكي تساعد الفرد؟

**ثالثا: تعاون المديرين التنفيذيين في تخطيط و تنمية المسار الوظيفي<sup>1</sup> :** يعد تخطيط

المسارات الخدمة الرئيسية للموظفين التنظيمية، فهي العامل الرئيسي والمباشر في رسم إستراتيجية المستقبل الوظيفي، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup> عدم استحواذ مدير الموارد البشرية على الأنشطة، وممارسات هذه الإدارة بمفرده حيث تعتمد على مشاركة كل فرد له علاقة بهذه الأنشطة و الممارسات. فالموظف يستطيع أن يعرف حقيقة نفسه، وأن يعرف كيف يبدو، وأن يعرف كيف يحقق مساره و طموحاته المستقبلية. أما المديرون التنفيذيون فهم المسؤولون عن إنجاز العمل، وتحقيقه من خلال الموظفين، والمرؤوسين الذين يقعون تحت رئاستهم. ولكن لعدم التخصص لا يستطيع المدير التنفيذي القيام بكل الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالتخطيط و تنمية المسار الوظيفي. وعليه يتولى مدير إدارة الموارد البشرية بهذه المسؤوليات، وهذا لا يعني أن المديرون التنفيذيون ليسوا مسئولين على بعض المهام الخاصة بالمستقبل الوظيفي.

ومن المهام التي يقوم بها المديرون التنفيذيون الخاصة بالمسار الوظيفي، مراقبة و ملاحظة المرؤوسين بهدف التعرف على مدى درجة التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، و المساعدة بتقديم النصح و المشورة لأحداث نوع من التوافق، و تقديم كل البيانات التي تمس مرؤوسيه، وذات العلاقة بتخطيط مساراتهم الوظيفية إلى إدارة الموارد البشرية ، كذلك التدخل في اختيار المرؤوسين بشكل يعكس إمكانية تطابقهم مع الوظائف، تدريب المرؤوسين لتعويض عدم

<sup>1</sup> - د، أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، مدخل القرن الواحد و العشرون، بنها، ص: 85

<sup>2</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،

ط: 1، عمان، الأردن، 2009، ص:125.

التكيف الموجود بين الفرد و الفرد، و تقييم أداء العاملين بشكل يعكس مدى التطابق بين المرؤوسين و الوظيفة. و يمكن توضيح هذا الشكل التالي (1).

دور المديرين التنفيذيين	دور إدارة الموارد البشرية
5-ملاحظة المرؤوسين لتحديد توافقهم مع وظائفهم	1- وضع نظام لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي
6-تقديم النصح و المشورة	2- تدريب المديرين التنفيذيين على الملاحظة و تقديم النصح و المشورة .
7-إمداد مدير الموارد البشرية بالبيانات	3- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتها و التخطيط لمسارها.
8-مشاركة في الاختيار السليم للمرؤوسين	4- ممارسة بعض أنشطة تخطيط و تنمية المسار الوظيفي مثل :
9-توجيه العاملين	النقل، الترقية ، إدارة اختبارات، إدارة مراكز التقييم ، التدريب
10- تدريب المرؤوسين	
11- الاقتراح و المشاركة في عمليات الترقية، وإحلال النقل و التدريب	

الجدول 08 : دور المديرين التنفيذيين و إدارة الموارد البشرية في التخطيط ، و تنمية المسار الوظيفي

وأخيرا كل هذه الأنظمة التي تعرفنا عليها هي تصب في قالب التوافق بين الفرد والوظيفة ، بالإضافة إلى بعض الأنظمة الفرعية التي تساهم كذلك في خلق التوافق من بينها مقابلات النصح والمشورة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم النصح للأفراد الذين يعانون مشاكل في مساهمهم بالمؤسسة<sup>2</sup>، و تحاول أن تعالجها لتحقيق نوع من التوافق.

و يقوم بعملية النصح و المشورة كل من الرئيس المباشر باعتباره أقرب الناس للمرؤوسين، ومدير إدارة الموارد البشرية على أساس أن لديه الخبرة والعلم، في ذلك وآخر شخص خارجي مثلا

<sup>1</sup> - د. أحمد ماهر " دليلك إلى المستقبل الوظيفي " طبعة 1995 ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، ص. 276

<sup>2</sup> - برك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة " ، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، الطبعة 2003 - 2004، ص:211

يكون من الخبراء، أو المختصين في هذا المجال .

كما تلجأ بعض المؤسسات إلى دراسة رضا العاملين عن وظائفهم بهدف التعرف على أساليب الرضا، وعدم الرضا، وغيرها من الأسباب.

### المطلب الثالث : مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة .

تعد مرحلة علاج التوافق بين الفرد الوظيفية مرحلة أساسية باكتشاف معظم الفروقات، واختلالها المرجوة خلال أساليب متعددة، و التي يمكن حصرها في التنزيل الوظيفي، خرائط الإحلال، خرائط المسار الوظيفي، استخدام نظم الترقى.

أ- **التنزيل الوظيفي:** يمكن القول أن النقل وظيفية أقل (أو التنزيل) هو بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك الأسباب راجعة إلى الأداء الفرد الغير مرضي، ولا يعادل معايير العمل، أو إلى مخالفة الفرد لنظم العمل، كما أن استخدام التنزيل أمر قليل حدوث في المؤسسات. فالغرض الأساسي للنقل، هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، فالبداية من الفرد أو من الوظيفة، فقد تبدأ من الوظيفة لتحقيق ظروف خاصة به، مثل عدم توافقه مع الوظيفة الحالية، أو الظروف الاجتماعية. ويسبب التنزيل مشاكل متعددة، وذلك بسبب انخفاض المركز الأدبي و الاجتماعي للفرد بين زملاءه، وبسبب انخفاض الأجر، ومن الصعب أن يتقبل الفرد هذا الإجراء بسهولة. ومن واجب المؤسسة أن تواجه هذا التنزيل بنوع من الجهود كمساعدة الموظف على تقبل هذا الإجراء الجديد عن طريق إمداد بالمعلومات اللازمة لكل جهة، أو فرد له علاقة بهذا التنزيل، حتى لا يكون سوء أو إثارة إشاعات عليه صحيحة لهذا الإجراء. ويمكن تبيان الأهداف النقل فيما يلي :

- تحقيق التوازن بين الاستعدادات، والمعارف، و مهارات الفرد بين متطلبات الوظيفة.
- لزيادة مهارات العاملين من خلال تدويرهم على الوظائف المختلفة .
- لمواجهة الإنجازات والغياب، و سد الوظائف الشاغرة .

و يأخذ النقل أشكال متعددة منها، النقل إلى أدنى (أو تحبيب النقل إلى الأسفل)، النقل إلى وظيفة أقل (التنزيل)، النقل مع الاحتفاظ بوظيفة عودة .

ب- خرائط الإحلال: تعتبر خرائط الإحلال بمثابة خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وهي تشير إلى أن المدير ذو أهمية في المؤسسة، قد يضطرون إلى ترك وظائفهم لسبب أو آخر أو بطريقة فجائية. و تجدر الإشارة إلى أن خرائط الإحلال قد تأخذ أشكالاً و نماذج مختلفة إلا أنها تشتمل على المعلومات عن الوظيفة و شاغلها و تاريخ الترقية إضافة إلى معلومات أخرى،

الوظيفة الحالية	
إسم شاغل الوظيفة:	العمر:
مدة العمل في الوظيفة:	
الوظيفة التي يمكن ترقيته لها:	تاريخ الترقية:
إسم الشخص البديل:	العمر: مدة العمل في الوظيفة:
المركز الحالي للشخص البديل:	تاريخ الترقية المتوقع

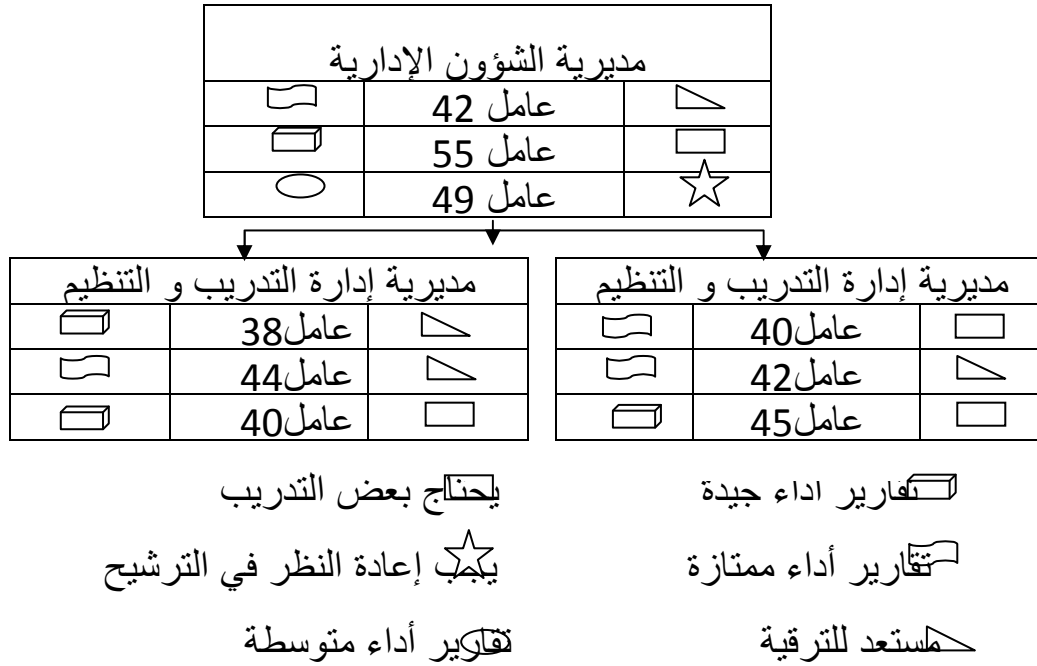
الجدول 09: نموذج خريطة الإحلال<sup>1</sup>

وبالتالي تواجه الشركة مجموعة من الخطط يتم إعدادها سلفاً، وقد تظهر من خلال الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف، كما أن هذه الخرائط تفيد في الكثير من النواحي، فهي التخطيط بهدف الترقى في المستقبل بناء على مجموعة من المعايير متعلقة بفاعلية الأداء الحالي، وفرص الترقى المتاحة فإمكانية وضع خريطة الإحلال داخل القطاع، أو إدارة عامة بأكملها يساعد على رؤية واضحة لفرص الترقى.

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 75.



وتتطلب الإعداد لمثل هذه الخرائط إلى التعاون بين الأخصائيين في الإدارة الموارد البشرية، وبين المديرين التنفيذيين حيث يقوم هذا الأخير بترشيح شغل الوظائف التي يمكن شغلها. وهنا يمكن وضع خرائط الإحلال في صورة أكثر وضوحاً، كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل 36: خريطة مختصرة للإحلال<sup>1</sup>

ما يمكن ملاحظته هو أن تمثيل خرائط للإحلال لا تأخذ صورة نهائية، وإجبارية بهذه الكيفية الموضحة في الشكل، بمعنى أن عدد البيانات المتاح فيها قليل بحيث بإمكان أي مؤسسة أن تضيف بيانات تختلف على الشكل التالي مثل، عدد السنوات الخدمة السابقة في المؤسسة ، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، و الصحة، و كذا إتقان اللغات، و العديد من البيانات التي تراها الشركة كمقاييس ممتازة بإمكان استخدامها في اتخاذ قرار الإحلال .

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 75.

ويستوجب ملاحظة خريطة الإحلال متمتعة بدرجة عالية من السرية ، وذلك لما قد تسببه من مشاكل لو تم تسرب هذه لمعلومات إلى الأفراد، الذين قد يتأثروا بها، كما أن هناك شكل قريب الشبه من خريطة الإحلال ليسمى بقائمة التدرج الوظيفي، و يوضح الشكل هذه القائمة كما هو مبين في الشكل السابق .

ج- خرائط المسار الوظيفي : هي جل الخرائط التي بإمكانها تحديد التسلسل في حركية الوظيفة من خلال التنقلات، و الترقيات و حتى يكون من السهل علينا أن نفهم الشكل الموالي بكل وضوح، و الذي قد يقيم لنا مثلا لخريطة المسار الوظيفي تكون بداية من وظيفة صغيرة، إلى وظيفة أخصائي تنظيم مساعد، لتصل إلى وظيفة عالية وهي وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أو شركة.

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	اسم الموظف	اسم القسم أو الإدارة	السنة (المدة)	التدريب المطلوب
- أخصائي		أخصائي تنفيذ مساعد	إدارة ساعات عمل	2	.....
- أخصائي		أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	1.5	.....
- أخصائي		أخصائي علاقات عمالية	إدارة علاقات عمالية	1.5	.....
- رئيس قسم		رئيس قسم تدريب	إدارة تدريب	2	.....
- رئيس قسم		رئيس قسم تنمية إدارية	إدارة تدريب	2	.....
- رئيس قسم		مصمم برامج تدريب	إدارة تدريب	.....	.....
- مدير إدارة		مدير إدارة تدريب	إدارة تدريب	2	.....
- مدير إدارة		مدير إدارة موارد بشرية	إدارة الموارد البشرية	3	.....

الجدول 10: خريطة المسار الوظيفي

وهناك عدة أشكال للمسارات لتؤدي إلى وظيفة معينة (كما في مثالنا الذي ركز على وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية)، ويمكن رؤية أمثلة أخرى بحوزتها أن تركز على عائلة وظيفية، أين يتم النظر في العلاقات المختلفة بين الوظائف، وذلك لفرض معرفة، أو التعرف، أي الوظائف يمكن أن ينقل شاغلها إلى أي وظائف أخرى؟ و متى؟، وبأي شروط؟ و بأي تسلسل ممكن؟

وفي محاولة لرسم خرائط المسار الوظيفي قد يؤخذ عدة أشكال مختلفة، وقد تتم باستخدام خرائط متعددة، فمن المنتظر إذن أن يكون هناك الكثير من الخرائط لكل وظيفة، ويصبح هناك العديد من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).

و لغرض إتحاد القرارات المتعلقة بالنقل، والترقية يفيد المؤسسة بإمدادها خرائط سابقة الإعداد توضح العلاقة بين الوظائف المتشابهة مع بعضها البعض، في الجدولين المواليين، يقدمان خريطين واحدة لمسارات المقترحة لترقية بين الوظائف،

إن الشكل التالي يوضح المسارات المقترحة للنقل بين الوظائف في إحدى المؤسسات.

الدرجة المالية	المسمى الوظيفي	القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المرشحة لعملية النقل و النذب	القسم أو الإدارة

الجدول 11: المسارات المقترحة للنقل

أما الشكل الموالي فيوضح المسارات المقترحة للنقل بين الوظائف في إحدى المؤسسات.

الاسم	المسمى الوظيفي	القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المرشحة لعملية الترقى	القسم أو الإدارة

--	--	--	--	--

الجدول 12: المسارات الترقية في إحدى الأقسام.

هنا يمكننا إعداد خرائط النقل والترقي ليس على أساس الوظائف فحسب، وإنما على أساس الأفراد أيضاً، حيث أن هذه الخرائط يهتم إعدادها مسبقاً، وتبين الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها بذاته ، أو يرقى إليها ، و يمكن إضافة خانات أخرى للجدول السابقة لتضم نوع من التدريب، أو التوجيه، أو التعليم لإعداد الفرد للنقل أو الترقى .

والجدولين التاليين يوضحان خريطتين أحدهما: للمسارات المقترحة للنقل، وأخرى لترقية العاملين . وبالتالي يوضح هذا المخطط المسارات المقترحة للنقل في أحد الأقسام في إحدى المؤسسات

الاسم	المسمى الوظيفي	القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المرشحة لعمليات النقل	القسم أو الإدارة

الجدول 13: المسارات المقترحة للنقل

- مسارات النقل في أحد الأقسام .

- المسارات المقترحة لترقية العاملين في أحد أقسام إحدى المؤسسات

الاسم	المسمى الوظيفي	القسم أو الإدارة	المسميات الوظيفية المرشحة لعمليات الترقية	القسم أو الإدارة

--	--	--	--	--

الجدول 14: المسارات المقترحة للنقل

- مسارات الترقى في أحد الأقسام.

- التدريب و استخدام نظم الترقى.

1- **التدريب** : يقصد بعملية التدريب الأنشطة، و الإجراءات التي تعمل بهدف تطوير أو

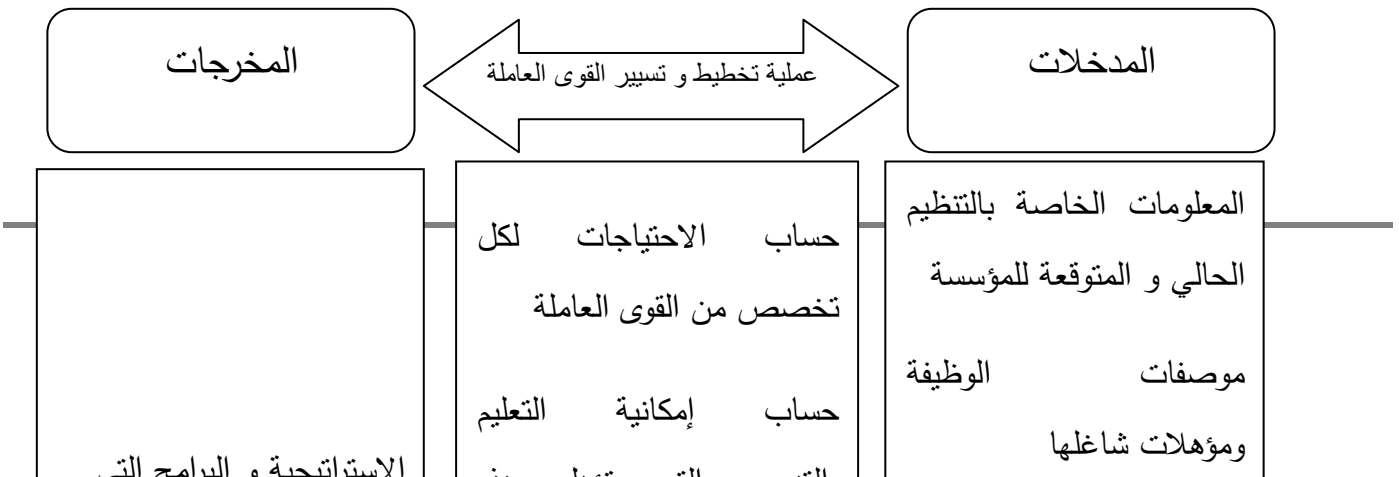
تغير قدرات، المهارات، و المعارف العاملين ليكونوا مناسبين للوظائف التي يشغلونها.

كما ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب على أنه عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام

مكون من أجزاء متكاملة تسعى إلى تطوير ، وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة ، وتعليمه

كل جديد بشكل مستمر من أجل تحقيق مكاسب وظيفية ، ومستقبل وظيفي جيد .

حيث بأننا نجد نظام إنتاجي معين يتمثل في ثلاثة جوانب رئيسية و هي:



الشكل 37: النظام الإنتاجي للتسيير و لتخطيط الموارد البشرية

من إعداد الطالب

و معنى هذا أن التدريب يمثل نظاما فرعيا له مداخلته، عملياته، ومخرجاته<sup>(1)</sup>:

- المدخلات: وتشمل على الأفراد المطلوبين لتطوير، وتزويد معارفهم، و مهاراتهم، وكذلك البيانات و المعلومات الخاصة بالخصائص الحالية و خصائص أخرى المطلوبة لدى أفراد موضع التدريب.
- العمليات: وتشمل على العديد من المهام، من دراسة توصيف طرق العمل الحالية، والتغيرات المتوقعة، و تحديد و حصر كل الاحتياجات، والإمكانيات التدريبية، و تصميم الوسائل و البرامج والخطط التدريبية<sup>2</sup> ، إضافة التنفيذ والتقييم، والتعديل إذا لزم الأمر.

<sup>1</sup> -مجلة قدس المنيل، الفرقة الرابعة "إدارة الموارد البشرية" سنة 2008، ص:1-2

<sup>2</sup> - د. ياغي محمد، "التدريب بين النظرية و التطبيق"، زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 1996، ص: 201.

• المخرجات: وتتضمن كل من البرامج والخطط التدريبية والعمالة ذات المستويات و النوعيات المعينة من القدرات، والمعارف بشكل يمثل عملية التدريب. تعتبر عملية التدريب بأنشطتها جوهرية خطة تنمية المسار الوظيفي للأفراد حيث تستوجب خطط تنمية المسارات الوظيفية، وضع برامج تدريب لمساعدة الأفراد على تحقيق التوافق بين قدراتهم، ورغبة الوظيفة وتحقيق مستوى معين يؤهله للتقدم لشغل مناصب ذات مسؤوليات أكبر. ويمكن القول أن التدريب هو عبارة عن برامج تعد، وتصمم من إكساب العاملين الإدارة في المؤسسة، وفي كافة المستويات، وبشكل مستمد من معارف إدارية جيدة، مهارات جيدة، و أنماط سلوكية جيدة.

وذلك من أجل أداء أعمالهم الحالية، و اتخاذ قرارات تكون جيدة، وحل المشاكل بفاعلية، وأيضا تهيئتهم لاستلام وظائف جديدة في المستقبل سواء عن طريق الترقية أو النقل. ومن المشاكل التي تتضمنها عملية التدريب<sup>1</sup> هي كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ، و كيفية حفز الأفراد على زيادة طاقاتهم و إمكانياتهم، ما هي طرق التدريب الملائمة ؟ و كيفية الحكم على تحقيق أهداف برنامج التدريب ، وبالتالي الحكم على فعاليتها.

هناك عدة طرق متاحة لتدريب يمكن من خلالها علاج عدم التوافق الموجود بين الفرد، والوظيفة ومنها التدريب أثناء العمل، حيث يقوم المشرف أو أحد العاملين المختصين والذين يكونون مسئولين عن تدريب ، وتعليم العاملين، كما توجد طريقة التدريب عن طريق قاعات الدراسة مثل المحاضرات ، والمؤتمرات .

من الطرق كذلك التدريب عن طريق مراكز التدريب الفعالة التابعة للمؤسسة، وهي أساليب تجمع بين التدريب أثناء العمل، وخارج العمل، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد على أداء أنشطة التدريب دون أن يتعارض ذلك مع انسياب واستمرار العمل في أقسام أخرى، وآخر طريقة

<sup>1</sup> - ياغي محمد عبد الفتاح، "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق" ، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986.

هي طريقة التدريب التكميلي عن طريق المعاهد والجامعات، وما نود التركيز عليه هو ضرورة تحديد الحاجة للتدريب كخطوة تسبق عملية التدريب ، ثم تحديد الهدف، قريب، محتواه، وأسلوبه، ويتم ذلك كله في إطار تخطيط، وتنمية المسار الوظيفي للفرد وتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة. ويمكن تحديد العلاقة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، والتدريب في الخطوات التالية :

1- تحديد احتياجات التدريب<sup>1</sup> : من خلال فحص نماذج تقييم الأداء ، و الاختبارات ، و ملء نماذج احتياجات تدريبية بواسطة الرئيس المباشر، و كذا مراكز التقييم، و من خلال مقابلات النصح و الإرشاد .

2- تحديد موضوعات (محتوى) التدريب المطلوب: تتمثل مكونات برامج التدريب التي يحصل عليها الفرد.

3- تحديد طريقة تدريب المناسب: من خلال برامج التدريب عادية، و برامج تدريب قصيرة أو طويلة، و كذا برامج قراءات.

4- تحديد أسماء البرامج المناسبة: من خلال فحص برامج مشاركات التدريب، و برامج خاصة بالشركة، و من خلال أيضا الرجوع إلى نظام المعلومات التدريب.

وختام هذه المرحلة يمكن أن نقول أن كل من التدريب، والترقية والنقل وخرائط الإحلال، والمسار الوظيفي يضرب نحو بناء مسار وظيفي وتسييره الجيد، وتعتمد هذه القرارات على نتائج خطة الموارد البشرية وعلى علاقة التكامل بين التخطيط الوظيفي والتخطيط المسار الوظيفي للفرد. فالترقية هي عملية الأساس في المؤسسة بالنسبة للفرد، فالإطار في حالة دراسة منبر المسار الوظيفي، حيث عندما دخل المؤسسة تكون تقاؤه للترقية محددة جدا و محتشمة (2)، كما تعتبر الترقية هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلا من المهام والمسئوليات في

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 260.

<sup>2</sup> - J.M. Parretti « Pour une refonte de la gestion des carrières des cadres » RH, 1993.



الهيكل التنظيمي الوظيفي للجهاز الإداري الذي يتبع له، أو في جهاز آخر في بعض الحالات<sup>1</sup>.  
وعلى هذا الأساس يرى Ference<sup>(2)</sup> من خلال هذا الجدول المراحل الأساسية التي تسمح لوضع الإشكالية:

مستوى الأداء	تفاوت بالترقية	
	ضعيفة	قوية
ضعيف	العصون الميتة	الأمل
قوي	الركائز	النجوم

الجدول 15: المراحل الأساسية التي تسمح لوضع الترقية

المصدر 1977 "Managing the career plateau" T. Ference

نقص التفاؤل الترقية تحول في هذا الوقت النجوم إلى الركائز، بحيث السياق الحالي يظهر مناسباً للتطور والتنمية السريعة للنجوم والركائز ثم بعد ذلك العصون الميتة. وبالتالي مديرية الموارد البشرية لابد لها من إظهار تنمية إرتكاس لهذين المستويين:

- كيف يمكن الإبقاء على المستوى العالي لأداء الركائز
- كيف يمكن الرفع من مستوى الأداء للعصون الميتة وتحولها إلى الركائز؟

### المطلب الرابع : الخروج من المؤسسة

يمتد تطور وتنمية المسار الوظيفي إلى مرحلة الخروج من المؤسسة سواء كان بإرادة العاملين واختيارهم مثل الاستقالة، أو كان خارج إرادة العاملين مثل الاستغناء أو التقاعد، حيث

<sup>1</sup> - WILLIAM G. TORPEY : public personnel Management p. 124

<sup>2</sup> -T. Ference "Managing the career plateau", Academy of Management Review,1977, P. 602-612

تكون عملية الخروج تتضمن تخطيط يسمح للموظف بخروج كريم من الوظيفة و بالتالي من المؤسسة و بخبرة يعتمد عليها أو يتذكرها .

نرى بأن بعض الموظفين للإحالة على التقاعد ينظر على أنها حدث سعيد، لأنه يتحرر من روتين الواجبات اليومية لأداء الوظيفة، و لكن من جهة أخرى فالبعض الآخر قد يتأثر نفسياً بسبب انقطاعه عن العمل الذي كان يشعره بأهميته و يحقق ذاته من خلاله. وبناء عليه فإن الكثير من المؤسسات ترغب في تقديم النصح والمشورة<sup>1</sup> بشأن تهيئة العاملين للتقاعد والتي سوف نعرضها وهكذا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة ممارسات في حالة خروج العاملين من المؤسسة وهذه الممارسات هي معروفة كالمساعدة على البحث عن وظيفة أخرى، و كيفية قضاء الوقت الفراغ، و كيفية المحافظة على الصحة، و تقديم المشورة في النواحي النفسية، و بشأن اختيار مسار وظيفي آخر خارج وداخل المؤسسة، كذلك تشجيع التقاعد المبكر. ومقابلات التقاعد ومقابلات النصح و الإرشاد، و التقاعد التدريجي وبرامج ما بعد التقاعد.

### أولاً: البحث عن الوظيفة خارج المؤسسة.

في حالة إن اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين يفرض عليها عدم الإضرار بهم بل عليها أن تقوم بمساعدتهم من خلال البحث عن وظائف مناسبة لها في مؤسسات أخرى. وعادة ما يكون لدى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية علاقات خارجية قوية بمؤسسات أخرى وبالاتصال وعلاقتهم تكون عن احتياجهم لبعض العاملين، إلا أنه قد يحتاج الأمر أثناء البحث عن وظائف أخرى إلى عمليات مسندة لتوظيف العاملين خارج المؤسسة، فقد يوجب التعرف على آمال ورغبات العاملين وأيضاً التعرف على بعض المهارات والاستعدادات

<sup>1</sup> - د، زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 65.

الخاصة للعاملين. ويتم ذلك باستخدام وسائل و أدوات مثل مراكز التقييم أو المختبرات أو بعض الاختبارات أو مقابلات النصح والمشورة.

كما قد يلزم استخدام بعض الأدوات العلاجية مثل التدريب التحويلي، أو الالتحاق بدراسة مسائية أو الحصول على بعض البرامج التدريبية و الدراسية كوسائل مساعدة للمؤسسة وللعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المؤسسة.

**ثانيا : تشجيع التقاعد المبكر<sup>1</sup>:** تلجأ بعض المؤسسات من أجل التخلص من الفائض من الموارد البشرية لديها إلى حث و تشجيع العاملين فيها من قارب سن التقاعد على طلب الإحالة إليه عن رغبته ، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل ذلك دفع مكافأة مالية إضافية.

إن استمرار الإحالة على التقاعد في حصوله على المزايا الوظيفية كالتأمين الصحي و على الحياة إلى أن يبلغ السن القانوني للتقاعد. أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد. وتلجأ المؤسسات و الشركات إلى تشجيع التقاعد المبكر إلى عدة أسباب رئيسية يمكن أن تجملها في زيادة عدد العاملين و ضرورة الاستغناء عن بعض منهم، و التكنولوجيا الجديدة تحتم الاستغناء عن بعض من اللذين لا يتناسبون مع متطلبات هذا العمل الجديد غير متوازنين مع هذه الوظائف، إضافة إلى تقادم المعارف ومهارات بعض العمال، و نقص من التكاليف عدد العمال من جراء هدف المؤسسة في الربحية

غير أن هذه العملية التي تتمثل في الإستغناء عن العمال ليست بالأمر الهين و لا بالسهل وذلك لأسباب اقتصادية وتشير النقابات العمالية من جهة أخرى كما أن يوجد سبب آخر ويتمثل في العمال أنفسهم وهي صعوبة ترك العمل و ذلك لعدة أسباب منها، قيمة المعاش الذي

<sup>1</sup> - د، زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 228.

تزيد قيمته بزيادة أقدميه، و الشعور بالوحدة و عدم الاستقرار، و الشعور بتخلي المؤسسة عنه، كذا عدم إمكانية وجود الوظيفة أخرى بعد هذا التقاعد من جهة و عدم القدرة على التخطيط من جهة ثانية.

من خلال تشجيع التقاعد المبكر تسعى المؤسسة لأسباب عدة مزايا وتحقيق أهداف و هي:

- وضع أنظمة تمنح لمن يتقاعد مبكر مزايا يتمتع بها نفس من يتقاعد في السن القانوني ومثال على ذلك كأن تقوم المؤسسات بإضافة السنوات الباقية للمعاش أو تقوم بدفع أقساط التأمينات المتبقية... الخ.

- منع تشجيع مالية لتحفيز العمال على التقاعد المبكر.

- منح مزايا عينية مثل قطع أراضي، سكن أو رحلات للعمرة أو الحج... البحث لهم عن عمل آخر خارج المؤسسة .

- تعيينهم كمستشارين متقاعدين من وقت لآخر...

**ثالثا : مقابلات التقاعد " مقابلات النصح والمشورة "** هي عبارة عن برامج تدريبية تعمل

على توفير المعلومات و تغطية الجوانب المختلفة للموظف عن هذا التقاعد. و تخص العمال الذين يقاربون السن التقاعد الذي يحدد السن للستين سنة أي العمال ذوي السن ما فوق الخامس و الخمسون سنة هم المرشحون لهذه البرامج مثل:

- الجوانب النفسية و الاجتماعية للتقاعد: تشمل المشاعر المرتبطة بهذا الحدث،

و توترات التقاعد، فقدان الاهتمام بالقيمة، الشعور بقلّة الحاجة، فقدان بالقوة، كيفية بناء و اندماج وفي روابط أخرى... الخ.

- جوانب قضاء الوقت: التركيز هنا عن أهمية الوقت الفراغ و كيفية استمتاع

الوقت... الخ.

• حقوق العامل بعد التقاعد: التكفل بالحقوق القانونية المخولة له بالمعاش و الخدمات، الصحة والعلاج، و الخدمات الاجتماعية... الخ.

• العمل بعد التقاعد: كيفية البحث عن وظيفة أخرى لكل من يرغب في العمل بعد سن التقاعد، الكيفية النفسية للإعداد والتقبل الوظيفة الجديدة... الخ.

**ربعا: التقاعد التدريجي وبرنامج ما بعد التقاعد:** في مسعى لكي لا تخسر المؤسسات الموارد البشرية تعمل على إعداد برامج للعمال المتقاعدين بغرض الاهتمام بهم أو ربطهم بالمؤسسة حتى يشعرون أنهم دائما باتصال متواصل بالمؤسسة ومن بين هذه البرامج ما يلي: نادي لأصحاب المعاشات ، إشراكهم في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة ، إشراكهم في أداء وظائف طارئة مثل التدريب ، و الاستعانة بهم في أوقات يستغيثون بهم و في ظروف طارئة، وإدراجهم في وظائف تشريعية مثل عضوية اللجان

إلا أن هذه البرامج لا تطبق في مؤسستنا هذه رغم ثبوت نجاحها في عدة دول و خاصة منها الأمريكية ، أما في الجزائر مازالت مؤسساتنا تبحث عن التخطيط المناسب لهذا و يجب أن تكون الاجتهادات في البداية و مواضيع مدروسة من أجل إنجاز هذه البرامج .

من المعروف أن المؤسسات تحدد سن معين عندما يبلغه العاملون لديها يحالون على التقاعد بسبب كبر سنهم لكن بعض المؤسسات وكوسيلة لسد النقص في مواردها البشرية بكفاءات ذات خبرة طويلة و إمام كبير في العمل تعمد إلى إطالة سن التقاعد لمدة زمنية محددة، كعملية التمويل الذاتي (الداخلي) بالموارد البشرية التي تحتاجها هذه الإستراتيجية جيد وممكنة ألا أنها لا يمكن الاعتماد عليها كإستراتيجية طويلة الأمد.

### المبحث الثاني: تحديد نظام الحركة الوظيفية للمسار الوظيفي

عندما تتلاءم في مؤسسة لفترة طويلة تجد حركة وظيفية مستمرة، فترى مثلا ترقية عامل و انتقال عامل آخر إلى وظيفة أخرى بينما يختار الثالث التقاعد وبالتالي التخلي عن الوظيفة في حين يفصل عامل آخر لسبب من الأسباب... الخ. هذه الحركات لا بد من تخطيطها بشكل جيد ومستمر مع إعداد منهاج لها، منهاج واضح و فعال يقود إلى توفير التكاليف و زيادة الإنتاجية. وهكذا نرى بأن حركة الوظيفية تركز على العناصر من ترقية العاملين، نقل العاملين أفقيا، التنزيل الوظيفي، و التعاقب الوظيفي.

### المطلب الأول: ترقية و نقل العاملين

إن نسبة كبيرة تتطلع إلى الترقية وإلى مراكز وظيفية أعلى طمعا في إشباع أكبر لحاجاتهم العديدة والمستمرة. وهكذا يمكن القول بأن الترقية تعبر عن نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي آخر أعلى و أهم من الأول من حيث السلطات و المسؤوليات (1)، كما أن الترقية هذه يصاحبها عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية و هكذا نرى بأنه ينجم عنها أيضا التغيير في طبيعة العمل، ودرجة المسؤولية و مجال السلطة و الزيادة في الأجور و الامتيازات المالية<sup>2</sup> المختلفة والمعنوية أيضا في الوظيفة الحالية معناه الجديدة.

كما يمكن تسمية الترقية باسم الترفيع، فهذا المفهوم له نفس المعنى اصطلاحا، و لكن يستحب الأول عن الثاني و ذلك لسبب اعتقادهم بأن الثاني ما هو إلا زيادة في الأجور<sup>3</sup> دون الامتيازات الأخرى، أما الترقية ما هي إلا زيادة في الأجور مصطحبة الامتيازات الوظيفية إلى

1 - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2006، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 233

2 - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن 2003، ص 140.

3 - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 186.

جانبا الامتيازات المالية أيضا<sup>(1)</sup>، إذا كانت للترقية تسيير وإدارة حسنة فسوف نرى بأنها تحقق مصلحتين مشتركيتين معا بعضهما البعض، منها للفرد من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى، فهي للفرد حافزا ترفع من روحه المعنوية ومستويات رضائه وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي، وتدفعه إلى المزيد من البذل و العطاء، أما بالنسبة للمؤسسة فهي تقدير منها لجهود الموظفين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء، ومن هنا نرى بأن الترقية ما هي إلا وسيلة طبيعية ومستمرة لإعداد المشرفين والمديرين والقادة الإداريين بالإضافة إلى ما ذكر مسبقا. إن الترقية لها عدة أساليب منها الترقية على أساس الأقدمية، على أساس الكفاءة، ويمكن أن يكون بدمج العنصرين بمعنى الأقدمية و الكفاءة. كما يمكن أسلوب آخر غير شائع كثيرا و هو استخدام الأساليب الشخصية.

أ- أسلوب ترقية بالأقدمية: وتمنح الترقية للموظف الذي قضى فترة أطول في وظيفته الحالية مقارنة مع زملائه الذين يشتغلون معه في نفس المؤسسة، وهذه الوسيلة تمكن وتسبح للموظفين في البقاء في المؤسسة فترة أطول، و بالتالي التمسك بها وعدم الابتعاد وتغيير الأجواء عنها، حيث أن تركهم للعمل والمؤسسة يفقد أقدميتهم وبالتالي يفقد ترقيتهم. غير أن هذا الأسلوب له من مساوئ بقدر ما له من الإيجابيات، فمن مساوئها هو أن الأفراد الغير أكفاء تسلم لهم مناصب إدارية مهمة كون لهم أقدميته ولكن بدون مراعاة الكفاءة و المهارة والقدرات المؤهلة للوظيفة الجديدة. وهذا ما يؤدي أيضا إلى جمودها وإضعاف دورانها في تقرير سياسات الترقية لاحقا لأنه يشجع على ممارسة قيم عمل تمجد الروتين وتمهل التركيز على المبادرة و الابتكار<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> -د. عامر الكبيسي "إدارة شؤون الموظفين و العاملين"، الموصل: مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر، 1980، ص: 54

<sup>2</sup> -د. يوسف إلياس "المرجع العلمي في شرح الانضباط و التقاعد" بغداد: مؤسسة دار التقني للطباعة و النشر، العراق،

ب- أسلوب الترقية على أساس الكفاءة<sup>1</sup>: حيث لا تعتمد هذه المرحلة على أن تمنح الترقية للموظف الذي قضى فترة أطول في وظيفته الحالية مقارنة مع زملائه الذين يشتغلون معه في نفس المؤسسة، ولكن في ضوء المواصفات الوظيفية ومتطلباتها وصفاتها وأعباءها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأفراد المرشحون لتلك الترقية.

ت- أسلوب الترقية على أساس الدمج بين الأقدمية والكفاءة

حيث تعتمد هذه المرحلة على أن تمنح الترقية للموظف الذي قضى فترة أطول في وظيفته الحالية مقارنة مع زملائه الذين يشتغلون معه في نفس المؤسسة، وأيضاً في ضوء المواصفات الوظيفية ومتطلباتها في أن واحد، معنى ذلك الربط بين الأسلوب الأول والثاني معاً، حيث لا بد من تناسب بين الكفاءة والأقدمية حتى تتناسب مع مستويات الإدارية في المؤسسة و بما يعكس طبيعة و محتوى الوظائف فيها.

ث- أسلوب الترقية على أساس الشخصي: هذا الأسلوب يعتمد على أساليب شخصية و هي غير موضوعية، في ترقية الموظفين فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، أو اللون، أو المنطقة الجغرافية...) ومن ثم يبنى قراره في التنمية، متجاهلاً الأمور الموضوعية التي شاهدها في السابق و لكن يبنى صاحب القرار قراره في الترقية الفرد إما لأنه قريب أو صديق الخ...و خاصة أن هذه القرارات لا تمارس إلا في الدول النامية ولكن ثبتت الدراسات عديدة تشير إلا أن هذه الممارسات انتشرت في العديد من الشركات الكبرى مثل شركة فورد و تويوتا للسيارات وشركة إ ب م<sup>(2)</sup>.

إذن يمكن التوصل إلى أسس الترقية فهي تتم وفقاً للأسس الأقدمية حيث يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته فتعطي الأولوية للأقدم، و الكفاءة حيث يرقى الفرد الذي له قدرات اكبر لانجاز

<sup>1</sup> - d. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2006، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 236.

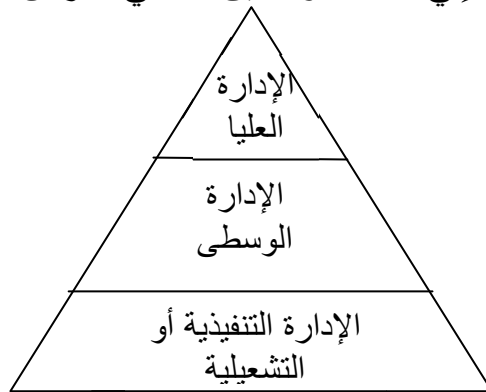
<sup>2</sup> -Edwin B. Flippo « Principles of Personnel Management » Hill book Co. 1971. P:2361



العمل بالمقارنة بغيره ، و أيضا الترقية أخذًا في الحسبان الأقدمية والكفاءة أي مزيج من بند 1 ، بند 2.

إذن فرص الترقية نعني بها توفر العوامل التي تجعل إجراء الترقية أمرا ممكنا، ويتوقف هذا على أمرين هما: توفر الوظائف الشاغرة ، و نطاق شغل الوظائف الشاغرة

أ - توفر الوظائف الشاغرة : تقوم الحاجة للترقية عندما تشغر أو تحدث وظيفة في مرتبة أعلا من مرتبة الموظفين الذين يحق لهم التنافس لشغلها بالترقية . وفرص الترقى في وحدة ما هي جملة الوظائف الشاغرة في مستوى وظيفي معين - تضاف إليها - في حالة إجراء سلسلة من الترقيات من داخل الجهاز الإداري . وبحكم الطبيعة التنظيمية للهزم الوظيفي<sup>1</sup> يقل عدد الوظائف كلما صعدنا من أدنى السلم إلى أعلاه، وتضيق بالتالي الفرص أمام المتطلعين للترقية عليها .



الشكل 38: الهرم الإداري و المستويات الإدارية

المصدر : عبد العزيز بدر الندوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية 2009

ومن الأمور الحيوية لكل مؤسسة إدارية أن تسعى بدأب وجدية لتوفير فرص معقولة للترقي لموظفيها ليس فقط لإرضاء طموحاتهم الفردية وإنما أيضا لحفزهم لتحسين معدلات الأداء ومستواه وإيجاد الشعور لديهم بالانتماء والاستمرار في العمل. وفي هذا السعي ينبغي الموازنة بين

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر الندوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص:145.

مصلحة العمل وإشباع حاجات الموظفين في التقدم الوظيفي . وأعنى بذلك تجنب طلب إحداث وظائف للتزقي بأسباب شخصية أو مبررات مبالغ فيها. ومن أمثلة ذلك وضع هياكل صورية لا تعكس حقيقة حجم العمل ومستوياته بغرض التوسع في وظائف التزقي. وأن الوضع السليم هو أن يتم طلب أحداث الوظائف على أساس إجراء دراسات تنظيمية موضوعية مدعمة بالبيانات والإحصاءات عن حجم العمل ومستوياته في الماضي والزيادة التي طرأت عليه والتوقعات المستقبلية والقوى البشرية اللازمة لأدائه بطريقة معقولة ومقنعة .

على هذا الأساس يمكن ربط توفير الوظائف للتزقي بالتوسع في حجم العمل وزيادة مسؤولياته وواجباته وبصيانة المستقبل الوظيفي للموظفين .

**ب - نطاق شغل الوظائف الشاغرة :** ونقصد بها المدى المتاح للموظفين لشغل الوظائف الشاغرة بالأجهزة المؤسساتية . وقد تكون فرص الترقية مقفولة على موظفي كل مؤسسة، وقد تكون مفتوحة على مستوى الخدمة العامة (1) .

ومن ميزات قصر فرص التزقي في كل جهاز إداري على موظفيه أنه يحدث دائرة متسعة من فرص التزقي للموظفين. ويحدث ذلك عندما تجري بعض الترقيات في وسط أو أعلا السلم الوظيفي حيث يوفر فرصا متسلسلة للتزقي إلي أدنى الهيكل الوظيفي. ونتج ذلك من أن كل الوظائف التي تشغر بالترقية - في مستويات بخلاف قاعدة الهرم والمستويات الأخرى المقررة للتعين - تمثل فرصا للتزقية للمراتب الأدنى منها مباشرة وهكذا وهذا يشيع في الموظفين الطمأنينة والاستقرار بما يدعم ولاءهم وإخلاصهم لمؤسستهم ويحفظ لها الخبرات والمجهدات التدريبية في نطاق أنشطتها العملية .

ومن جانب آخر ، فإن حصر نطاق الترقية داخل كل وحدة إدارية ، وبصفة خاصة إذا كانت تلك الفرص محدودة، يؤدي إلي قتل روح الطموح لدى الموظفين وهبوط معنوياتهم بما

<sup>1</sup> - WILLIM G. TORPEY op cit : p. 125 .

ينعكس سلبيًا على الأداء. كما يدفع الممتازين منهم للبحث عن فرص لهم خارج الجهاز عن طريق النقل النهائي أو الاستقالة. وهو يجعل الجهاز مقفولًا على نفسه ومحرومًا من منافذ التفكير الطلق من خارجه.

وعلى النقيض من ذلك فإن فتح فرص الترقية على مستوى الخدمة يتيح تعبئة الكفاءات على مستوى القطر ويفتح المجال واسعًا للموظفين للمنافسة لشغل الوظائف الشاغرة ويحفزهم لتنمية قدراتهم الذاتية للفوز في الاختبارات والمقابلات<sup>1</sup> التي تعقد لهذا الغرض. كما يكافئ الممتازين منهم بتقلد الوظائف القيادية على أساس الجدارة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وأقطار أخرى<sup>(2)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى تطعيم الأجهزة الإدارية بأفكار جديدة وخبرات متنوعة تستفيد منها في تلمس المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها .

ومن نقاط ضعف هذا النظام تقليل ولاء الموظفين لأجهزتهم للحد الأدنى وتبديد مجهودات وتكلفة التدريب<sup>3</sup> وفقدان الخبرات التي بنيت عبر السنوات للوحدات الإدارية الأخرى، إلا إذا أخذ الأمر بالمفهوم الشامل على اعتبار أن تلك الخبرات ستظل في نطاق القطاع العام على أية حال . وأخيرًا قد يؤدي هذا النظام إلى عدم تقبل الرؤساء في سهولة ويسر الموظفين الذين يختارون على أساس المنافسة المفتوحة باعتبارهم عناصر " غريبة " على بيئة المؤسسة . كما قد يؤدي ذلك إلى إعاقة التعاون بينهم وبين الموظفين القدامى<sup>(4)</sup> . وفي تقديري فإن المزج بين فرص الترقية المقفولة داخل كل جهاز أداري والترقية المفتوحة- أو التعيين بالمسابقة لشغل وظائف للترقي - بنسبة معقولة يؤدي إلى الاستفادة بقدر كبير من مزايا النظامين . فهو يتيح قدرًا معقولًا من فرص الترقى من الصفوف داخل كل جهاز مما يدعم روح الانتماء في الموظفين ويحفظ للمؤسسة الخبرات

1 - د. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، ص: 155.

2 - FELIX A. NIGRO : public personnel Administration , p. 323 .

3 - د. نبيل محمد النادي، "إستخدام الوسائط المتعددة ضمن مجال التنمية البشرية في تصميم و تنفيذ برامج التدريب الإداري"، مركز المعلومات و دعم إتخاذ القرار، جمهورية مصر العربية (مجلة أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب)

4 - JOHN M. PFIFFNER and ROBERT PRESTHUS : public Administration , p. 294 .

المهنية المتخصصة . وهو يسمح بدخول عناصر جديدة عن طريق المنافسة المفتوحة تساعد على مزج الخبرات المصلحية بالآراء والأفكار الجديدة من خارجها .

**معايير الترقية:** وللترقية حسب الأنظمة الوظيفية معايير وأسس تتم على ضوءها، فهناك معيار الأقدمية الذي ربما يكون ملائماً للترقية على الوظائف السهلة أو النمطية التي لا يتطلب عملها مجهوداً ذهنياً كالوظائف الكتابية ووظائف السكرتارية والنسخ ونحوها، وحسب هذا المعيار يُرتب الموظفون حسب أقدميتهم في المرتبة أو الدرجة المثبتين عليها من أجل شغل المرتبة أو الدرجة المطلوب الترقية عليها وتتم ترقيتهم حسب ذلك .

أما معيار الكفاءة<sup>1</sup> وبموجبه تتم ترقية الموظف ليس على أساس طول المدة التي قضاها في مرتبته، بل على أساس مدى قدرته وكفاءته حتى وإن وجد من زملائه من يقدمه في المرتبة ولكن أقل كفاءة، وهذا المعيار يناسب الترقية على الوظائف ذات الأهمية كالوظائف الإشرافية والقيادية والاستشارية كالمديرين العاملين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوظائف المالية والحسابية والمستشارين القانونيين وتجد الإشارة إلى أن نظام الخدمة المدنية في بلادنا قد أخذ بالمعيارين (الأقدمية والكفاءة) حيال ترقية الموظفين، فقد جمع بينهما في الترقية للوظائف المصنفة في المرتبة العاشرة فما دون من سلم رواتب الموظفين الخاضعين لذلك النظام حيث حدد معايير للترقية وهي التأهيل العلمي و الأقدمية والتدريب وتقارير الأداء الوظيفي ومن مجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف في هذه المعايير تتم مفاضلته مع زملائه.

أما الترقية للوظائف القيادية من المرتبة الحادية عشرة حتى المرتبة الخامسة عشرة والوظائف المستثنيات من المسابقة أو من المسابقة والمؤهل والتي استثنيت لأسباب أمنية أو اجتماعية أو أدبية فإن معيار الكفاءة فقط هو الأمر المفترض الذي يحكم الترقية عليها، وهي

<sup>1</sup> - د. علي السلمي، " إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية " ، مكتبة الغريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية: ص: 43.

مسئولية المشرف أو المسئول الذي أوكل له النظام ذلك، حيث إن صلاحية الاختيار<sup>1</sup> على ضوء المعيار المشار إليه تركت للوزير المختص أو المفوض من قبله في شغل تلك الوظائف بسبب أهمية وحساسية هذه الوظائف، كما أن مبدأ الكفاءة والجدارة له دور كبير في الترقية على وظائف الكوادر الوظيفية الأخرى كوظائف القضاة ومن في حكمهم، ووظائف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومن في حكمهم ووظائف التعليم العام والوظائف الصحية .

**قواعد عملية الترقية:** يمكن تحليل بعض المبادئ المستخلصة من القواعد الوظيفية<sup>(2)</sup> التي تُسهم في عملية الترقية على الوظائف العامة وهي :

❖ توفر مبدأ القناعة بأن الوظيفة العامة خدمة عامة للوطن وللمواطن، وأن مزاياها من مراتب ورواتب وبدلات ونحوهما إنما هي للأعمال والوظائف وليست للأشخاص، ولذلك يتساوى المواطنون الذين تتوفر لديهم شروط شغلها .

❖ عدم التفريق بين موظف وآخر في الترقية على هذه الوظائف ما دام أن الجدارة والكفاءة متوفرة لديهما، وأن الفيصل في تفضيل أحدهما ينبغي أن يكون على أساس ما يتوفر لديه من مقومات ومؤهلات تزيد عما لدى زميله الآخر .

❖ شمول إجراءات الترقية بالمفاضلة أو المسابقة جميع الموظفين المستحقين للترقية بمن في ذلك موظفو الفروع في المناطق والمحافظات وألا يستبعد أي منهم إلا بإقرار خطي منه بعدم رغبته الترقية إما لعدم مناسبة مقر الوظيفة المطروحة للترقية له أو نحو ذلك .

❖ لكل من التدريب وتقارير الأداء الوظيفي دور في ترقية الموظفين، ولذلك ينبغي ألا يقتصر تدريب الموظفين على البعض دون البعض الآخر، أو على موظفي المراكز الرئيسية دون

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد دبيري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 256.

<sup>2</sup> - عبد الله بن راشد السنيدى، "مبادئ هامة حول ترقية الموظفين"، مقالات

الفروع<sup>1</sup>.. بل ينبغي أن تُتاح فرصة التدريب لأكثر عدد ممكن من الموظفين، كما ينبغي أن يكون تقرير الأداء موضوعياً يعكس الصورة الحقيقية لوضع الموظف وأن يكون واقعياً وبعيداً عن المحسوبية والارتجالية، فأعداد تقرير الأداء الوظيفي أمانة في عنق المسئول أو المشرف وينبغي عليه أن يؤدي هذه الأمانة بجدية وعدالة وإخلاص .

❖ ينبغي على الجهة الإدارية ألا تحتكر الوظائف وتحول دون ترقية الموظفين من ذوي الكفاءة عليها بحجة شغلها بالتعيين أو النقل من خارج الجهة من أجل زيادة القوى العاملة لديها، إذ يمكنها ترقية هؤلاء ومن ثم شغل وظائفهم بالتعيين أو النقل في حالة عدم وجود مستحقين للترقية عليها من ذوي الكفاءة .

❖ بالنسبة للترقية إلى الوظائف القيادية التي تتم الترقية عليها بالاختيار وهي المرتبة الحادية عشرة فما فوق فينبغي أن يكون هذا الاختيار موضوعياً وعادلاً وفي إطار مبدأ الجدارة ومصلحة العمل وأن يتم تحري الدقة في ذلك عن طريق معايير واضحة يحددها صاحب القرار في حالة التساوي بين أكثر من موظف في عوامل الجدارة أو الكفاءة باعتبار أن معايير المفاضلة أو المسابقة لا تُطبق على الترقية على هذه الوظائف .

❖ وأخيراً فإن الجهة الإدارية إذا قررت اللجوء إلى أسلوب الترقية أو غيره في شغل وظائفها فينبغي أن تأخذ في الاعتبار حق جميع الموظفين الذين تتوفر لديهم شروط شغل الوظائف وعدم التفضيل بينهم إلا لسبب موضوعي واضح، وأن تبذل قصارى جهدها في دقة الاختيار بأن يتم شغل الوظائف بالأصلح والأفضل من بينهم ووفق مبادئ الجدارة والعدالة والمساواة، أما نقل العاملين فهو يقصد به النقل بين الوظائف في نفس المستوى، و لا يخص بالترقية و إنما لمعالجة بعض المشاكل الشخصية أو تلك المرتبطة بالعمل، و التي قد تسبب بها فشل عامل في أدائه أو

<sup>1</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرف للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية،

بسبب التقدم التكنولوجي و تحديث الآلات مثلاً...، وهذا ما يقصد به بالنقل العاملين أفقياً، أي نقل الوظائف في نفس المستوى الإداري، و يمكن لهذا النوع من النقل أن يكون استجابة لظروف الموظف أو لظروف العمل، فمن جهة نرى بأن النقل قد يكون في الحالة الأولى يمثل حافزاً إيجابياً للموظف طالما أنه أنسجم مع حاجاته و ظروفه الخاصة، و قد يكون النقل يمثل حافزاً سلبياً و معنى ذلك عقوبة بالنسبة للموظف.

إن المؤسسة لهذه العملية إما: (1)

- معالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل
  - بسبب فشل الموظف في أداء عمله بشكل فعال
  - عدم تلاؤم الموظف مع قابليات الوظيفة
  - نتيجة تغيير في أساليب الإنتاج أو التكنولوجية المستخدمة في العمل
- وعلى هذا الأساس لابد للمؤسسة من أن تضع أسساً وسياسات موضوعية واستراتيجيات واضحة وفعالة على مستوى العمل من جهة والمستوى الشخصي والاجتماعي للفرد، وهذا نتيجة ما يحمله النقل أو بالأخص عملية النقل من مخاوف.

**خطوات النقل:** لعملية النقل عدة خطوات يمكن إجمالها في ما يلي:

- 1- يقدم رئيس القسم أو الإدارة الذي يرغب في نقل خدمات موظف أو إعارته لصالح قسمه أو إدارته نموذج (إعارة أو نقل خدمة موظف) ويطلب اعتماد مساعد المدير المباشر له.
- 2- يوجه بالنموذج إلى القسم المعني وفي حالة الاعتذار يتم إشعار مقدم الطلب بالاعتذار مشافهة وإلغاء النموذج.
- 3- في حالة الموافقة يوقع الرئيس المباشر للموظف بالموافقة ويأخذ توقيع مساعد المدير

<sup>1</sup>- د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2006، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 238

المشرف على الرئيس المباشر للموظف.

4- يناقش مساعد المدير للشؤون الإدارية إمكانية تطبيق الإعارة أو نقل الخدمة مع رؤساء الأقسام أو الإدارات المعنية ومع رئيس شؤون الموظفين إذا لزم الأمر، ويراعى في ذلك خطة وإستراتيجية التوظيف.

5- تحال المعاملة إلى قسم شؤون الموظفين لتفعيل النقل أو الإعارة.

6- يحفظ النموذج في ملف الموظف لدى قسم شؤون الموظفين.

7- عند وجود فروقات مالية نتيجة النقل أو الإعارة ترسل صورة المعاملة لقسم المالية.

### المطلب الثاني: التنزيل الوظيفي

إن كل فرد يتمنى أن يكون مستقرا في وظيفته والمؤسسة التي يتوظف فيها، حيث دائما يكون يرى مستقبله الوظيفي هو أن يرتقي من وظيفة إلى وظيفة أعلى ومن مرتبة إلى أخرى أحسن حتى يرتفع أجره وتحسن حالته الاجتماعية ويقدر من تلبية حاجاته ورفع من مستوى معيشته، و لكن ما يعكس ذلك هو أن يتوقع الفرد أنه سيثبت و يجمد في موقعه الوظيفي دون التنزيل إلى مستوى أدنى.

ولكن إذا كان هذا الفرد قد نقل إلى وظيفة أدنى أو أقل مما كان عليه في السابق، فهذا يعود عليه سلبا وبالتالي لا يمكن له من الاحتفاظ بجميع الامتيازات المالية و الأجر الذي كان عليه سابقا، وهذا ما يسمى بالتنزيل الوظيفي الذي يعنى (1) على أنه تخفيض من رتبة الموظف وهذا يمكن أن يكون بسبب الفرد نفسه بسبب تدنى المردود أو عدم تلاؤم الفرد مع الوظيفة.

وقد يكون بسبب المؤسسة، أي أن الموظف لا دخل له فيها، ومنها:

<sup>1</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2006 ، عالم الكتب الحديث ، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 238



- إعادة تنظيم المؤسسة مع تغيير هيكل الوظائف ومواقعها
- اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى،
- الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من قلة المبيعات وبالتالي نقص في عدد الموظفين وهكذا نرى بأن عملية التنزيل الوظيفي يترك أثرا سلبية للموظف منها الغضب و الإحباط والاعتراض والخوف، ومن هنا نرى أن لابد للمؤسسة أن تفكر قبل استخدام هذا النوع من النقل وبالتالي أن تبني مخططاتها واستراتيجياتها بصفة فعالة و جيدة.

### المطلب الثالث : التعاقب الوظيفي

إن تخطيط التعاقب أو الإحلال الوظيفي هي عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في الشركة وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية. وبعبارة أخرى تخطيط التعاقب تضم الخطوات الهامة التالية:-

1. التعيين والتوظيف: توظيف أشخاص مميزين ومتفوقين.
2. التدريب والتطوير: تدريب الموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.
3. إدارة الأداء<sup>1</sup> والتعويض: إعدادهم للنهوض والتقدم و تشجيعهم أكثر من أي وقت مضى إلى مزيد من الأدوار والتحديات.
4. أخرى (تكون فيها إدارة المواهب تلعب دوراً) أنت تكون معداً للإبقاء على موظفين متفوقين أو استبدالهم.

الأنشطة النموذجية التي تغطي في التخطيط الانحلاي تشمل:

1. تحديد الأدوار والمهارات تعتبر عاملاً حاسماً في نمو الشركة.
2. تحليل ومعالجة الثغرات التي تكشف عنها عملية التخطيط.

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، 2009، ص: 147.

3. تحديد وفهم الاحتياجات التنموية للموظفين لشغل تلك الوظائف
4. التأكد من أن جميع الموظفين الرئيسيين يفهمون المسارات الوظيفية والأدوار التي تم تحضيرهم وتطويرهم لشغلها.
5. تدريب الموظفين على المهارات والمناصب الغير موجودة حاليا في الشركة.
6. فهم الوقت اللازم لإعادة شغل الأدوار الرئيسية.
7. إثراء خطط الخلافة من خلال مناقشة تنفيذية منتظمة للموظفين والوظائف.
8. التعرف على الموظفين المميزين في جميع الإدارات والتأكد من أنهم يعملون وراضين على البقاء معكم لفترة طويلة.
9. المراجعة باستمرار وتدقيق عملية الخلافة واما إذا كانت خطط التنمية الفردية قد حدثت أم لا.

إن الخلافة عملية التي من خلالها يتم التعرف على خلفاء للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المؤسسة بما في ذلك الأدوار الحيوية في كل قسم من هذه المؤسسة. إن تخطيط التعاقب يمكن أن يساعد في تطوير قوة عمل متنوعة ، من خلال تمكين الإدارة العليا للنظر في الأهداف المستقبلية للمؤسسة ككل. حتى في القضايا الرئيسية لخبراء الموارد البشرية وينبغي أن تنظر في حين وضع خطة الخلافة إلى كل من الخطط الإستراتيجية والأهداف المستقبلية، وكذا احتياجات القوى العاملة، والمعرفة والاحتفاظ بالأدوار الحيوية، و استراتيجيات لإدارة المواهب.

**نماذج تخطيط التعاقب الوظيفي:** هناك ثلاثة نماذج رئيسية تستخدمها الشركات لتنفيذ

التخطيط للخلافة هي:

- 1) التخطيط القصير الأجل أو الاستبدالات في حالات الطوارئ: يجب على المؤسسات أن تلقي نظرة واضحة على أهدافهم ومستويات الالتزام قبل اختيار النموذج الذي يناسب احتياجاتهم.

على المدى القصير أو الاستبدالات في حالات الطوارئ هذا هو النموذج الأكثر شيوعا للتخطيط الخلافة، وأنها بمثابة نقطة حاسمة بالنسبة لجميع أنواع الأعمال.

التخطيط للخلافة على المدى القصير يركز على الحاجة الطارئة التي تحدث عن تطور مفاجئ داخل الشركة، مثل مغادرة موظفين مهرة وأكفاء، موت أو مرض مفاجئ يؤدي إلى تغييب عن العمل، توسع أو تقلص الأعمال، بعض الأحيان، تخطيط التعاقب الطارئ يجب أن يعمل للاحتفاظ بالمعرفة التي هي على وشك الضياع. الاستبقاء أو الاحتفاظ بالمعرفة الطارئة هو خيار يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار إذا كانت المؤسسة على وشك خسارة معرفة متخصصة ولا يوجد خليفة لأخذ هذه المعرفة.

إن تخطيط الخلافة لحالات الطوارئ يمكن أن تدخل حيز التنفيذ في أي وقت المؤسسة تتوسع في اتجاه جديد أو تكتشف فجوة المواهب لملء المناصب الإدارية اللازمة. عموما، فإن الموارد البشرية سوف تحاول ملء الفراغ من داخل المؤسسة، ولكن كثيرا ما تذهب إلى الخارج، إذا لم يوجد احد قد تم تدريبه للعمل في المؤسسة.

(2) التخطيط على المدى الطويلة أو إدارة المواهب: التخطيط على المدى الطويل أو إدارة المواهب تركز على الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة<sup>1</sup>. تعمل في إطار استراتيجي لأهداف الشركة المستقبلية .

إذا كانت الشركات ترغب في تنمية قادة من داخل مجموع المواهب الموجودة ولديها الوقت والموارد اللازمة لتطوير برنامج مفيد وفعال لإدارة المواهب سوف تصبح عنصرا أساسيا من إستراتيجية طويلة الأجل لرأس المال البشري.

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و إستشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 56.

ومن مزايا هذا النموذج هي أن تحدد وتكشف عن مجموعة المواهب لدى المؤسسة، و تحدد وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح المؤسسة، و بالتالي تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال المشاركة في التطور المهني.

وبعض من مساوئ هذا النوع من النموذج تكمن في مكلفة وتستغرق وقتا طويلا، و قاعدة الموظفين الموجودين قد لا تكون لديهم المهارات والخبرات المطلوبة لشغل مناصب رئيسية مما يؤدي إلى توظيف خارجي ممكن أن يؤدي إلى استياء بين الموظفين، أيضا قد يصاب المديرون بالإحباط بسبب عدم السماح لهم باختيار خليفتهم.

(3) المزج بين الخطتين: هذا النموذج يسمح للإدارة العليا بالتخطيط للنمو على المدى الطويل لكل من المؤسسة والموظفين داخل المؤسسة والتحضير للخلافة الطارئة لضمان أن الأعمال لا تتأثر بفقدان المعرفة أو عدم وجود الموظفين المهرة.

خبراء الموارد البشرية سوف يجدوا أن مزايا التخطيط للخلافة تفوق بشدة المساوئ ، والتي يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط السليم والاتصالات بين الموظفين والإدارة العليا.

لماذا التخطيط للتعاقب؟ هل أنت على استعداد لمواصلة العمل دون انقطاع بعد خسارة قائد قوي وفعال في مؤسستك؟

القيادة هي كانت دائما سلعة نادرة نسبيا داخل الشركات. أولا، تحتاج إلى تحليل ما الذي جعل العمل ناجحاً؟ هل أن النجاح يعتمد على المهارات أو المعرفة للقائد الذي يمكن أن يغادر؟ الخطوة التالية، تحتاج إلى إلقاء نظرة على مستقبل الشركة. إلى أين أنت ذاهب وما هي المهارات التي تلزمك لتصل إلى هناك، ومرة أنت هناك؟ هل هذه الموهبة موجودة حاليا في قيادة فريقك؟ غيرها من المسائل الهامة التي ينبغي النظر فيها .

الأجوبة على هذه الأسئلة يمكن أن يوفر الأساس لاتخاذ قرارات بشأن ما إذا كانت الأعمال التجارية يمكن أن تستمر بدون القائد، وكيف ستستمر دون هذا القائد، ومن الذي سوف يقود ومدى استعدادهم للقيادة.

توظيف أفضل المواهب مكلفة للغاية نظرا لارتفاع تكاليف البحث التنفيذي، وزيادة توظيف متطلبات العقد، ناهية عن قلة المعرفة حول ثقافة الشركة والأعمال الداخلية. وقد أظهرت الدراسات الأخيرة أن الشركة تجد قادة أكثر فعالية من خلال تطوير مواهبهم الداخلية.

الخطة الدقيقة والمدروسة للخلافة تضمن اقل ارتباكا وتشويشا لمسئوليات الخليفة، وكذلك كفاءة المؤسسة التجارية. فتخطيط التعاقب تلعب دورا حيويا وضروريا عندما يكون التنفيذيين الرئيسيين أو الموظفين:

❖ غير مستعدين لمواصلة دورهم داخل المؤسسة.

❖ قبول العرض المقدم من مؤسسة أخرى والتي سيتم إنهاء أو تقليل من قيمة وجودهم الحالية للمؤسسة.

❖ مشيرا إلى الانتهاء من المشاريع القصيرة الأجل أو المهمة الموكلة أو الانتقال إلى منصب مختلف ، ومجموعة مختلفة من المسؤوليات داخل المؤسسة.

وهناك خطة خلافة تحدد بوضوح العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار والعملية التي يتعين إتباعها فيما يتعلق بالاحتفاظ أو استبدال شخص. نظم إدارة الخلافة يوفر حلا مواتيا للعملية والتخطيط ويمر بها كل السيناريوهات المحتملة وتقديم أفضل الحلول وأقصر الطرق للخلافة.

وجود جهاز صنع القرار والتخطيط للخلافة العملية أمر بالغ الأهمية. ومع ذلك ، يمكن أن تساعد في جعل هذا البرنامج عملية متسقة ونزيهة. فطرق تخطيط التعاقب يمكن أن تقوم به "ماذا لو" سيناريوهات ضمان أن يتم التفكير في كل الاحتمالات. يمكنهم البحث عن المواهب من خلال

المؤسسة في جميع المؤسسات وفي مختلف المؤسسات والبلدان. كما أنها يمكن أن تضمن خط أنابيب كامل ومستمر من المواهب.

مزايا تخطيط التعاقب: نحن نشهدها حالياً التأثير على ضرورة الاندماج والحاجة للتوجه الجديد للتخطيط للخلافة، ونظم إدارة المواهب. خبراء الموارد البشرية لم يعد يفكرون فقط عن الاستعاضة عن المواهب، ولكن أيضاً التركيز على تنمية المهارات والمعارف لموظفين من داخل المؤسسة وكيف يمكن التصدي لمتابعة أوسع للأدوار والمسؤوليات التي هي في الخط مع أهداف الشركة.

تخطيط التعاقب يساعدك على اتخاذ نهج أكثر إستراتيجية لتنمية المهارات القيادية، وتقييم مهارات الموظف وربما أكثر أهمية لأن المقبلين على التقاعد يحتفظون بالمعرفة التنظيمية الحيوية. مع الشغاليين على استعداد للذهاب في أي وقت وتغيير<sup>1</sup> متوقع أو غير متوقع يحدث في مؤسستك، يمكنك التأكد من استمرارية العمل على جميع المستويات في المؤسسة.

المؤسسات تستخدم تخطيط التعاقب لتحقيق عدد من الأهداف منها:

1. تحسين عملية التعيين للمناصب الرئيسية.
2. تطوير فعال على المدى الطويل للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان النمو الوظيفي وتحليل العمل، والمسؤوليات، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.
3. مراجعة 'المواهب' للمؤسسة والذي يساعد في توزيع المسؤوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها.
4. بناء (موارد للمواهب الرئيسية) من الموظفين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم تعتبر هامة بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 47.

5. تلخيص الميزة الرئيسية لتخطيط التعاقب في مؤسسة ما هي التنمية النشطة للموارد المواهب القوية من أجل المستقبل وهو أمر حيوي لاجتذاب<sup>1</sup> واستبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين والتي ستساعد في الحاضر وأكثر من أجل تحقيق النمو للمؤسسة في المستقبل. بوجود الأشخاص المناسبين والمهارات المناسبة في الوظائف المناسبة للقيام بالأشياء الصحيحة. إذا كان الناس يفعلون أشياء خاطئة فأنت حقا تعود حيث بدأت.

6. المفتاح هو ربط احتياجات المؤسسة مع أهداف الفرد. وحفظ الموهوبين في المكان من خلال توفير الفرص لهم التي قد لا يحصلوا عليها في أي مكان آخر هذا سيخلق فريق أقوى وأكثر ولاء من المديرين والمسؤولين التنفيذيين في المستقبل مما يوفر للشركة استقدام وتوظيف التكاليف على المدى الطويل.

**أدوات تخطيط التعاقب:** التخطيط للخلافة يبدأ عندما يكون بإمكانك عمل قياس دقيق لأداء الموظفين وتقييم المهارات والنمو الوظيفي والمعلومات. أدوات التخطيط للخلافة تحتاج إلى وجود تكامل واسع النطاق وخيارات التخصيص لدعم كافة الجهود المبذولة لإدارة المواهب الخاصة بك. لتحديد خطة تعاقب صحيحة ونظام إدارة المواهب تحتاج إلى برمجيات :

1. لديها نظام إدارة الأداء من شأنها أن توفر بيانات دقيقة.
2. نظام السير الذاتية للموظفين عبر الإنترنت.
3. لديها نظام التعيين التي تمكن من نقل معلومات عن التعيينات الجديدة مباشرة إلى حسابك في التخطيط للخلافة وتحليل البيانات.
4. تعد مصدرا قويا لقاعدة البدلاء وأداة تقييم، ويمكن أن تشارك وتستعرض وتحلل البيانات لتوفير آخر المعلومات وتحديثها.

<sup>1</sup> د، نادر أحمد أبو شيحة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1985، ص: 78.

5. يستخدم أدوات تفاعلية سهلة أو مصفوفات لتقييم الموظفين المحتملين، ومخاطر الرحلة، وأثر الخسارة.
6. يزود بإطار العمل اللازم والفعال لتحليل الفجوات.
7. لديها قدرات البحث بناء على عدة فترات و تصنيفات وخصائص الموظف.
8. ويقدم عرض من خطتكم للخلافة في أي شكل، بما في ذلك المخططات التنظيمية مع ابرز مجالات الاهتمام.
9. يوفر بيانات كاملة عن المخزون الوظيفي لكل موظف بسهولة بحيث تكون في متناول اليد، يمكن للمديرين تحديد الوظائف المستهدفة في المستقبل لزملائه وتشير إلى وجود جدول زمني للاستعداد.
10. بريد الكتروني مخصص للتذكير.
11. تقارير إعلامية مرئية ولوحة أجهزة القياس

### المطلب الرابع: الاستغناء المؤقت عن العمل و التقاعد

1- استغناء المؤقت عن العمل<sup>1</sup>: إن الموظف الكفاء لا يزال يرغب ومستعد للاستمرار في العمل دخل المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان يتم الاستغناء عنه بصفة مؤقتة وهذا لأسباب لا إرادته فيها، وهذا بسبب طلب من الموظف من خلال انشغالات أخرى مثل الخدمة الوطنية أو مشاكل شخصية وقد تكوم على عاتق المؤسسة كانهخفاض المبيعات انخفاض الجودة أساليب غير جيدة في تسويق السلعة... كما أن هناك بعض الموظفين يكون الإستغناء عنهم رغم عدم ارتكابهم لأخطاء في الأساس قد يعاقبون عليها ولكن الإقصاء تم لأسباب لا إرادة لهم فيها، ولكن هناك اعتبارات تأخذ عند هذه العملية، حيث لا بد أن تأخذ السياسة في الإعتبار معايير أساسية (كمعيار

<sup>1</sup> - Michael Carrell, Frank Kuzmits, and Norbert Elbert, « Personnel, Human Ressources Management (New York : Macmillan Publishing Company, 1992), P : 351.



الأقدمية ومعيار الكفاءة) (1) في تحديد من هم الأفراد العاملين يمكن الإستغناء عنهم. كما يمكن أن نلاحظ بأنه تتواجد عدة أسباب تؤدي للمؤسسة من إقالة بعض الموظفين منها (2):

- إدارة المؤسسة بصورة وطريقة سيئة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية
- انخفاض جودة السلعة أو الخدمة يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات
- أساليب غير فعالة في عملية التسويق و ارتفاع حجم التكاليف
- عدم استقطاب واختيار الموظفين الأكفاء مع عدم وجود عمليات التدريب و تطوير قابليات بما يتناسب واحتياجات العمل.

وللوقاية والعلاج من هذه العملية بغية تخفيف حدة هذا الإستغناء وأهمها إعادة تنظيم العمل بالمؤسسة (التوازن بين متطلبات العمل و بين إمكانيات الموظف المتاحة)، و اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل ومعدلات الأجور، مع الإستغناء عن الموظفين المؤقتين أولاً ، و محاولة فتح أسواق جديدة للسلع الحالية

2- التقاعد: حيث بعد مشوار و مسيرة مهنية طويلة من العمل الدعوب والعمل الفعال الذي قدم خلال السنوات السابقة بما فيها الإبداعات ومخلفاته الجيدة التي في مختلف الوظائف التي شغل بها، والآن جاء الوقت لكي يكافئ على هذه الأعمال وبالتالي يستفيد من الراحة والاستمتاع بها (3)، هذه الراحة هي ما تسمى بالتقاعد<sup>4</sup>، وهو توقف الموظف عن العمل بعد وصوله لسن القانوني للتقاعد، حيث في جل الدول العربية يتراوح ما بين 60 سنة و 65 سنة، خلافا للاستقالة التي تكون في أي سنة من السنوات التي يطلبها الموظف نتيجة لهذا التحليل، نرى بأن دورة

<sup>1</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2006 ، عالم الكتب الحديث ، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 240

<sup>2</sup> - Michel Carrell, Frank Kuzmits « Personnel Human Resources Management » Macmillan Publishing Company, 1992. P:351

<sup>3</sup> - د. محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية" طبعة 1985، الطبعة الثانية، دار القلم، بيروت، لبنان، ص: 392

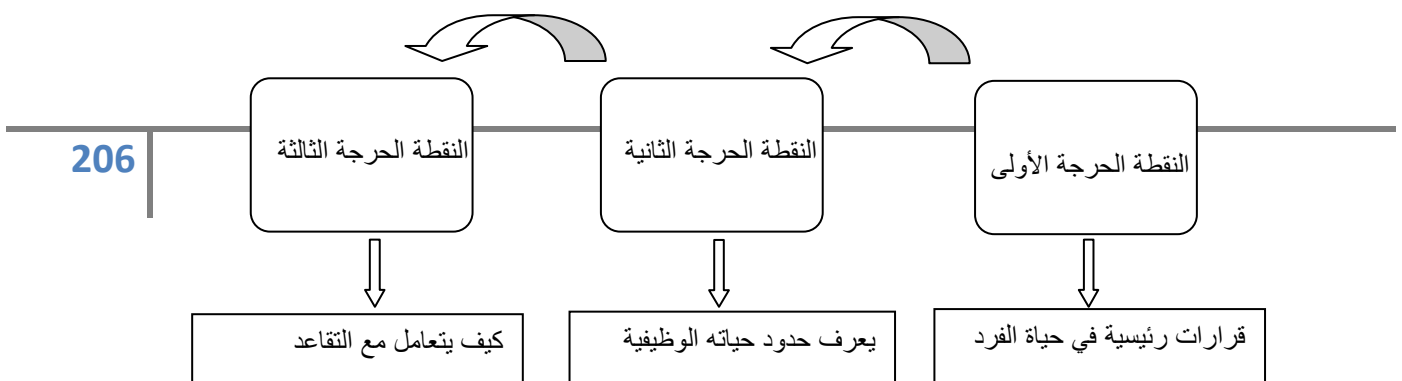
<sup>4</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2006 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 241.

الوظيفية للفرد تتوقف على عدة مراحل أساسية و هي التي سبق و أن ذكرناها عبر لتحليلنا لمختلف تقسيمات الدورة، كما رأينا كيف يمكن للفرد من تغيير الأجواء إلى عدة مؤسسات أخرى و خاصة الأفراد الذين يتمتعون بقدرات و خبرات و مهارات كبيرة تؤهلهم لهذه العملية، و لكن هذه المواقف في الكثير من الأحيان تكون صعبة في أخذها سواء كانت تحركات أو توقفات وبالتالي يمكن طرح سؤال و هو كيف يمكن اتخاذ القرارات الصائبة عند عملية التوقفات الرئيسية التي يصادفها الفرد؟

التوقفات الرئيسية في حياة الفرد: إن اتخاذ أي قرار من قبل أي فرد هو عملية صعبة، حتى يذهب البعض إلى القول عند اتخاذ أي قرار لابد طرحها عبر مشكلة شجرة القرار من جهة أو النقطة الحرجة أو بما تسمى نقطة التعادل من جهة أخرى.

فشجرة القرار كما نعرف يمكن تعريفها على أنها تلك الشجرة التي تكتب على اليمين وتقرأ من جهة اليسار، وبالتالي نتوصل من خلالها إلى القيم المتوقعة بعد حسابها، حيث تحدد لنا ما هي القيمة المثلى والتي على أساسها يمكن أخذ القرار الأمثل و هذا عبر الاحتمالات المتواجدة في كل فرع من فروع الشجرة، إن حل الإشكالية يكون من خلال القيم المتوقعة و الاحتمالات للوصول إلى القرار الصائب، بالمقابل نقطة الحرجة أو بما تسمى نقطة التعادل هي نقطة البداية هي نقطة التي تساوي الصفر أي لا ربح و لا خسارة فيقف الفرد من خلالها ليأخذ قراره عبر أي طريق أو سبيل الذي توقف فيه أو ما هي مراحل التوقفات و كيف تكون؟ و بالتالي كيف تكون الانطلاقات الصائبة؟

فتحديات الحقيقة للفرد إن صح القول يكن اعتبارها نقاطا حرجة إن صح القول في مسيرة الفرد، و التي تحدد موقفه وأهدافه وبالتالي مستقبه، ويمكن رسم هذه الحالات عبر ثلاثة مراحل رئيسية يصادفها الفر في حياته وهي:



الشكل 39: نقاط الحرجة في اتخاذ القرارات

المصدر Baron & Greenberg

يمكن تفسير هذا المخطط من خلال الثلاثة مراحل أو النقاط التالية:

1- و تبدأ هذه المرحلة من العشرينات حتى يمكن أن تصل إلى الثلاثينات، كما يعرفها البعض من علماء الإدارة بأنها مرحلة منتصف العشرينات، حيث تتخذ القرارات الحاسمة في هذه المرحلة في حياة الفرد و بالتالي تتصف بعقيدته و تصرفاته و تفكيره و منها مثلا هل يؤدي نصف دينه؟ و هل بعد ذلك يكون أسرة و بالتالي ينجب أطفالا أم يفكر عكس هذا؟ كيف يمكن له الاختيار من بين الوظائف و البدائل المتوفرة لديه، إذن في هذه المرحلة إذا اختار الفرد البديلين معا فالقرار الصائب الذي سوف يأخذه في هذه المرحلة هو ما هو الطرف الذي يهتم به أكثر من الطرف الثاني؟ بناء مستقبله الوظيفي أم بناء حياته الأسرية؟

2- تتصف هذه المرحلة من أنها تبدأ بعد الثلاثينات لتصل إلى في الخمسينات أو يرى البعض بأنها مرحلة الأربعينات حيث أن الفرد يتصف بالعقل و التفكير فإنه يتساءل عند أخذ القرار الصائب ما إذا كان هذا المسار الوظيفي الذي حدده سائر في الطريق المستمر و

المستقيم، إذا كان الجواب بلا فإذن كيف يرسم هذا الطريق؟ و كيف تكون نهايته؟ هل هي إيجابية أم شيء آخر، هل باستطاعته تغيير الأجواء من خلال وظيفة أحسن ، و هل يمكن له فعلا التغيير ، كم فاته من وقت؟ هل الوقت القادم يكون كافي لرسم مسار وظيفي ناجح؟ إذن كل هذه التساؤلات و التصورات تصادف الفرد من خلال هذه المرحلة.

3- هي مرحلة ما تسمى بالاستينييات و هي المرحلة الأخيرة من حياة الفرد المهنية و الوظيفية، حيث عندما يصل الفرد في هذا السن، يرى بين عينيه التقاعد و بالتالي الكثير منا يرى الموت، لأنه من الصعب المكوث في البيت طول الفترة المبقية لحياة الفرد، و لكن هناك بعض الأفراد و الكثيرين يرون بأن هذه المرحلة لها عدة إيجابيات و بالتالي بمهاراتهم و خبراتهم يقدرون أن يجدوا أعمال الحرة أخرى، حتى أنهم يفكرون في العمل حتى آخر عمر في حياتهم، و البعض الآخر يفكر في القضاء باقي العمر مع أسرته و أولاده و أحفاده، كما يريد البعض الآخر أن ينهي حياته مع شريكه الأسرى من جديد، في هدوء و سفر، يذهب إلى تكوين جمعيات و بالتالي الحصول على معارف و أصدقاء... الخ من الأفكار التي تكون في وسع كل فرد و بالتالي حسب ميوله و رغباته.

**قيادة المسار الوظيفي:** للوصول إلى مسار وظيفي مثالي و قياسي مائة بالمائة من

خلال تغيرات الوظائف بمعنى حركات المناصب<sup>(1)</sup>، لابد التطرق لخمس مراحل و هي:



<sup>1</sup> - L. Sekiou et L. Blodin, « Gestion

الشكل 40: قيادة المسار الوظيفي<sup>1</sup>

و من خلال كل مرحلة هناك مجموعة من التساؤلات التي توجه إرتكاس الفرد. و من هذه التساؤلات ما يلي:

- المرحلة الأولى: ماذا فعلت؟ ماهي المناصب التي مررت بها أو شغلتها؟ ماذا منحت لي المؤسسة؟ ماذا حضرت و أعطيت للمؤسسة؟
- المرحلة الثانية: ماهو المنصب الذي يمكن أن أمنحه لحياتي الوظيفية مع حياتي الخاصة و العائلية؟ ماذا أريد أن أعمل؟ ماذا يمكن أن أعمل؟ ماهي الضغوطات؟
- المرحلة الثالثة: ماهو الاختيار اللازم من خلال المناصب ، المؤسسة و المكان الجغرافي؟ على أي أساس تمت الاتفاقية لهذا الاختيار؟ ماهي المعلومات المكتملة التي أحتاجها ؟ و أين يمكن إيجاد هذه المعلومات؟
- المرحلة الرابعة: ماهي المزايا و التغيرات من خلال ما أعرف أن أشغله؟ ما أريد أن أعمله؟ ماهي وسائل التكوين المتواجدة؟ ماهي الوسائل الأخرى للتدريب، مجال العلاقات؟
- المرحلة الخامسة: كيف يمكن وضع بصفة جيدة اختياري هذا بعين الاعتبار؟ من خلال أي رزنامة أو مراحل توسطة التي أركز عليها؟ إمكانية دراسة السوق الداخلي و الخارجي؟ الوسائل المفاوضة؟

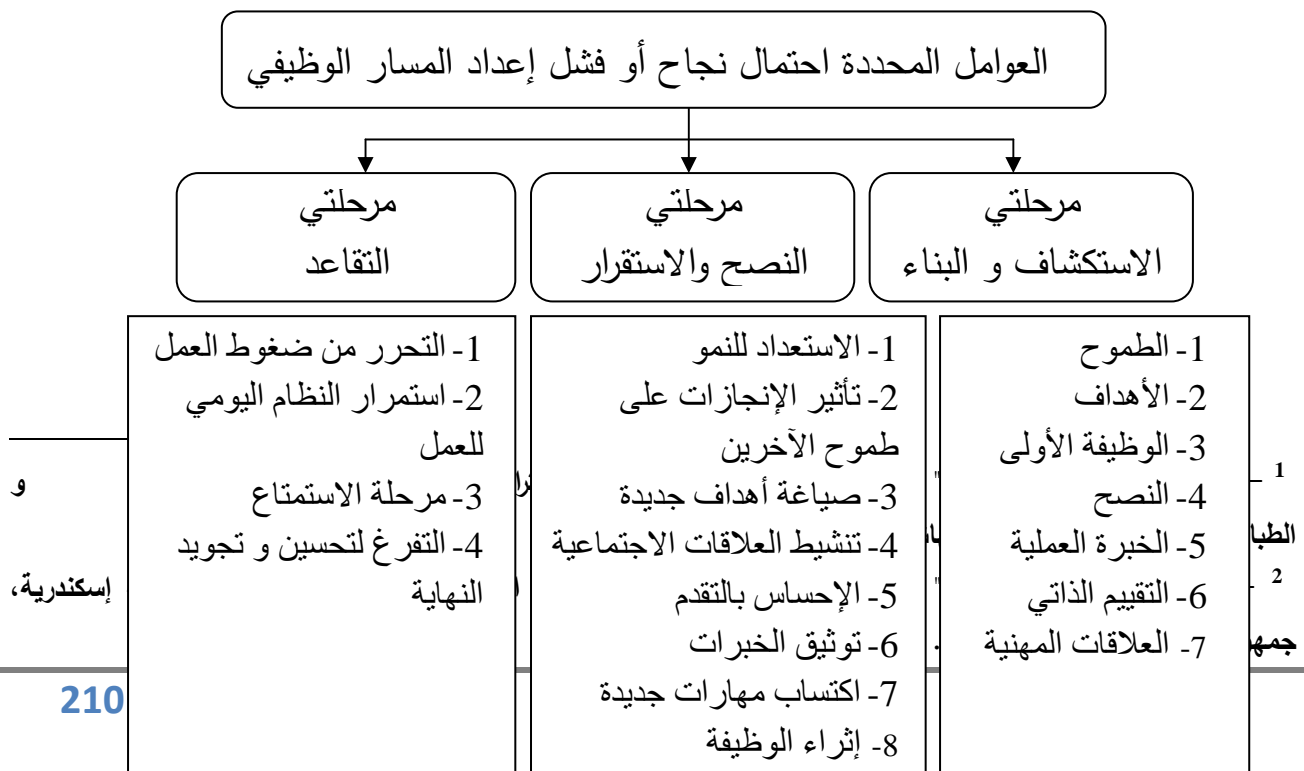
### المبحث الثالث: النجاح في المستقبل الوظيفي و اتجاهات المعاصرة نحو تنميته.

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف من جهة ثانية ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المحتملة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائفها يجعلها

<sup>1</sup> - L. Sekiou et L. Blodin, « Gestion de sa carrière professionnelle », éd.1997

تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق مما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى " تسيير وتنمية المسار الوظيفي "، كما أن تحقيق التوافق و الموائمة تكون بين كل من (الفرد، الوظيفة، الجماعة و المؤسسة) و كالتالي<sup>1</sup>، خلق الموائمة بين الفرد مع الوظيفة، خلق الموائمة بين الفرد مع الجماعة ، خلق الموائمة بين الفرد مع المؤسسة ، خلق الموائمة بين الوظيفة مع الجماعة، خلق الموائمة بين الوظيفة مع المؤسسة، خلق الموائمة بين الجماعة مع المؤسسة.

و بالتالي يمكن رسم العوامل المحددة احتمال نجاح أو فشل إعداد المسار الوظيفي من خلال المخطط التالي<sup>(2)</sup>:



و

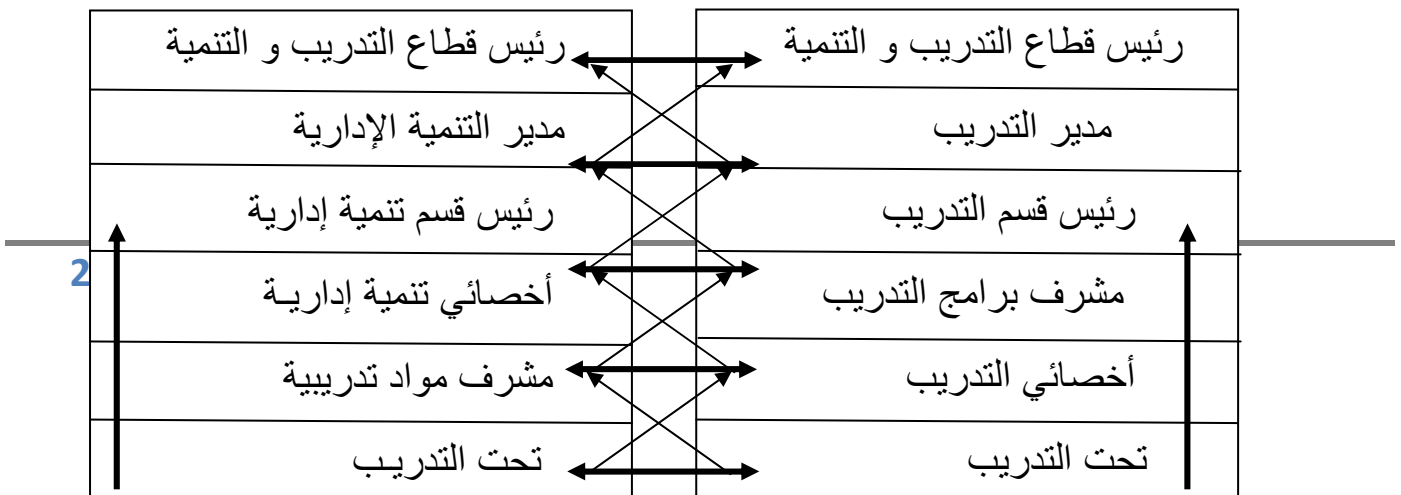
إسكندرية،

1  
الطبا  
2  
جمه

من إعداد الطالب عن المعلومات الغرفة التجارية بالرياض

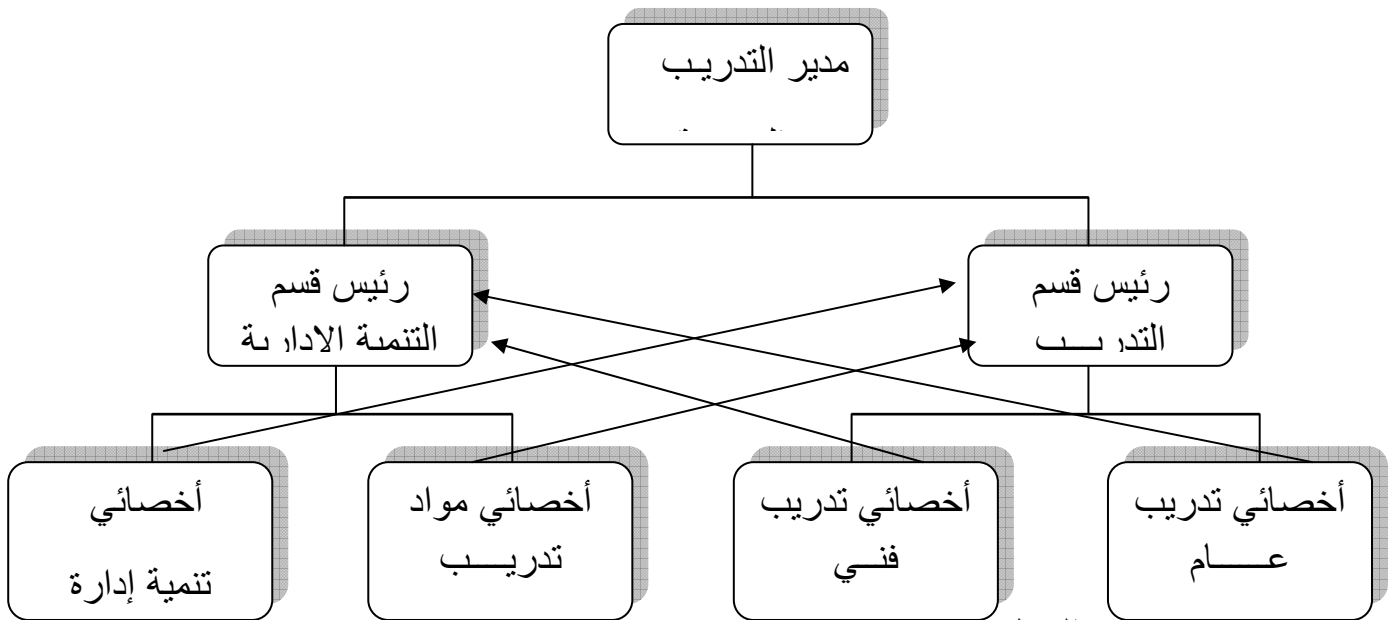
### المطلب الأول : رسم السلم الوظيفي وتوطين الوظائف

هو عبارة عن هيكل متسلسل من الوظائف التي تتصاعد من الأسفل إلى الأعلى حسب أهميتها وقيمتها، ويوضح هذا الهيكل العلاقة بين الوظائف من حيث الأنشطة ومستواها التنظيمي، ويبين السلم الوظيفي المسارات التي يمكن للفرد أن يسلكها عبر الوظائف، ومن المنافع التي يحققها السلم الوظيفي على مستوى الفرد والمؤسسة في آن واحد هي توفر للفرد فرصة معرفة الفرص الوظيفية المتاحة في المسار الوظيفي، و في ضوء تستطيع المؤسسة تحديد العديد من القراءات مثلا متى يجب نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى ؟ متى يجب ترقية فرد من وظيفة إلى أخرى ؟ ما هي الشروط اللازمة التي يجب توافرها لكي تتم عمليات النقل و الترقية ؟ كما يمكن إحلال موظفين محل موظفين مند بدايتها، وحتى في نهايتها، ويتم رسم السلم الوظيفي لكل مجموعة وظيفية مثل مجموعة الوظائف المالية، وربما حسب التخصص الداخلي لكل فئة وظيفية مثل وظائف المحاسبة، والتكاليف داخل الوظيفة المالية، والشكل التالي يوضح رسم السلم الوظيفي.



الشكل 41: السلم الوظيفي

كما يمكن رسم السلم الوظيفي بشكل أبسط، و هو أن يتم على خريطة التنظيم داخل أحد الإدارات، أو أحد المؤسسات، والشكل الموالي يوضح السلم الوظيفي لعدد من الوظائف.



الشكل 42: الشكل الوظيفي مرسوم على هيكل تنظيمي

إن عملية رسم السلم أو المسار الوظيفي تتمتع بأهمية خاصة لدى بعض الدول التي تسعى إلى توطيد الوظائف، ونعني بتوطيد الوظائف أي قيام المؤسسات بإحلال عاملين مواطنين من جنسية الدول محل عاملين أجانب وذلك تشجيعاً للمواطنين و تقوية السيادة الوطنية على الموارد.

ولقد عانت كثير من الدول من صعوبات عدم وجود خطط أنظمة العمل الخاصة بتوطيد الوظائف و أكثرهم الدول العربية، تعتمد رسم السالام الوظيفية لأغراض التوطيد على الخطوات الأساسية التالية. (1)



1- التعرف على المواطن : تعتمد المؤسسة أو بالأحرى إدارة المؤسسة على معرفة العاملين بها أي المتقدمين لشغل الوظائف، كما يسمح هذا النظام للعاملين بمعرفة أنفسهم ، ويتم ذلك من خلال الأنظمة المساعدة التالية<sup>1</sup> ، منها فحص شهادات التعليم والخبرة والتدريب، و المقابلات الشخصية للتوظيف، و كذا الاختبارات، واستخدام الخبرات الوظيفية أيضا استخدام مقابلات النصح والمشورة .

2- وضع خطة فردية لكل مواطن : يتم وضع خطة لكل موظف في الوظائف المختلفة و تتمتع بسرية كاملة لا يعرفها إلا رئيس المؤسسة، أو الشركة مع مدير الموارد البشرية و تتضمن هذه الخطة ، السلم الوظيفي الخاص بالفرد، يتم فيه تحديد عمليات النقل، والترقية و مسارات الفرد كما يحدد فيه تواريخ النقل و الترقية، و كذا متطلبات احتياجات التطوير، والتدريب اللازمة لعملية النقل و الترقية، و يتم تحديد محتوى التدريب ، ونوعه ، وتواريخه و أماكنه .

3- وضع خطة إجمالية للتوطين: بمعنى وضع خطة لكل العاملين داخل المؤسسة و هي عبارة عن تجميع للخطط الفردية للعاملين في خطة واحدة، وتتضمن هذه الخطة ما يلي:

أ- عدد الموظفين الحاليين و نسبتهم في كل وظيفة وعلى خصائص الوظائف الحساسة و الهامة و القيادية.

ب- عدد الموظفين الحاليين و نسبتهم لاحقا .

ت- الوظائف المطلوبة توطينها من هم المرشحين لها .

ث- تجميع كل سلاسل الوظيفة في ملف متكامل.

<sup>1</sup> - د. حامد أحمد رمضان، "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1994، ص:

ج- إعداد خرائط المالية لإحلال الوظيفي للموظفين محل الأجانب .

ح- تجميع الاحتياجات التدريبية في خطة إجمالية للتدريب توضح أنواع التدريب، أسماء و أعداد الموظفين الذي سيتم تدريبهم، و تواريخ تدريبهم و أماكنهما.

**مساهمة الرئيس المباشر في بناء مستقبل الوظيفي :** إن مساهمة الرئيس المباشر في بناء المستقبل الوظيفي له ذات أهمية بالغة لا بد للموظف معرفتها، كما يجب أن يعرف الرئيس المباشر إهلاك كثير من الوسائل التي يمكن أن تساهم في تخطيط، وبناء المسار الوظيفي للأفراد فهو يلعب دور مهم في بناء المستقبل الوظيفي لمروؤسيه، ويقدم النصح والمشورة، ويقوم بتصميم الوظيفة بالشكل الذي يناسب الأفراد، و تتبين مساهمة الرئيس في المجالات الآتية:

1- تدريب المدير على تصميم وظيفة مروؤسيه : أصبحت عملية تحليل، و وصف الوظائف من مسؤولية المدير<sup>1</sup> التنفيذي حيث يعد اقتصارها على الخبراء ومدري الإدارة، حيث أصبح على المدير التنفيذي معرفة كيفية تحليل وظائف مروؤسيه، وأن يجري تغيرات على الوظائف الحالية للمروؤسين، لكي تتناسب مع احتياجاتهم و مشاكلهم، ومن أهم مهام المدير في تصميم وظيفة المروؤوس تحديد المهام لكل وظيفة، والعمل على تعزيز هذه المهام بالمقدار المناسب، وكيف يمكن إجراء تقييم الأداء وطريقة إبلاغ المروؤوسين وكيف يتم تحديد العمليات النقل والترقية المستقبلية .

2- تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمروؤوسين : يتطلب من المدير الذي يأخذ صفة الرئيس المباشر أن يكون قادر على رسم السلم الوظيفي، وتحتاج عملية رسم المسار الوظيفي تحديد الانتقالات الجانبية الممكنة، والتدوير السريع على الوظائف والترقيات، كما يحتاج الأمر إلى تحديد الفترات البيئية اللازمة داخل كل وظيفة والخبرات اللازمة والتدريب المطلوب

<sup>1</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 305.

لتنمية الفرد. إلى جانب كل هذه العوامل التي تعتمد عليها إدارة الأفراد عند التحاق الفرد بالوظيفة، هناك عوامل أخرى تساعد في تنمية المسار الوظيفي كمكافئة الأداء الجيد بمعنى أن الحوافز<sup>(1)</sup>، والمكافئات تلعب دوراً رئيسياً في خلق مناخ عمل جيد وتحسين الأداء، إذ أنها المؤثرات الخارجية التي تشجع أو تحفزه لأداء أفضل<sup>2</sup>، من حيث الحوافز المادية وكذا المعنوية التي يشير د. منصور فهمي أن إحدى الشركات المتهمة بموضوع الدوافع والحوافز قامت بوضع قائمة باسم "الحاجات البشرية الأساسية التسع" صنفت فيها الدوافع البشرية وفقاً لما يلي: (3)

1- حاجات الطعام والرفاهية المادية.

2- حاجات تنمية الفرد.

3- الرغبة في الإنجاز.

4- الرغبة في العمل والتغيير والابتكار.

5- الحاجة إلى ضمان المركز.

6- الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة طيبة.

7- الحاجة إلى الشعور بالمشاركة.

وسواء كانت هذه القائمة ناقصة أو مبالغ فيها، إلا أنه تجدر الإشارة بأنها تقريبية وكل حاجة من هذه الحاجات تتطلب ما يناسبها من الإشباع أو الحوافز. لذا يقول في هذا الصدد الدكتور نبيل

<sup>1</sup> - منصور أحمد منصور: الحوافز والدوافع في قطاع الإنتاج - (دراسة مقارنة) - ، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، فبراير 1976.

<sup>2</sup> - منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص: 230.

<sup>3</sup> - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ص 246.

رسالن<sup>(1)</sup> ما يلي "يميل حافز الأجر إلى إحداث أثر مباشر في معدل الإنتاج فيقفز منحني الإنتاج قفزة أولية سريعة، ولكن يصل منحني الإنتاج بعد هذه الزيادة الأولية إلى نقطي توازن جديدة يتوقف بعدها أثر الحافز ما لم يصاحب ذلك تحسن في معنوية العاملين". جاء هذا الاستنتاج بالاستناد إلى الدراسات الميدانية التي أوضحت أن العاملين في المؤسسات ذات الروح المعنوية المنخفضة يميلون إلى الاستمرار في المطالبة برفع أجورهم، وذلك لشعورهم بأحقيتهم في حوافز إضافية يوازن بها عيوب عملهم<sup>(2)</sup>.

من هذا المنطلق يجب أن لا تنحصر اهتمامات الإدارة على التعيين والترقية والعلاوات والأجازات وغيرها من الحوافز المادية، بل تتعداها إلى غيرها من الحوافز (غير المادية) التي قد تلعب الدور الرئيسي في رفع معنويات العمل وإشباع الحاجات النفسية للموظف. وهنا يتبادر سؤال عن أشكال هذه الحوافز<sup>3</sup>.

حيث نقصد بأشكال الحوافز<sup>4</sup> من المادية الأجر والعلاوات والمنح، وهذه أشياء ملموسة ومحسوسة أم المقصود بالحوافز غير المادية أو بتعبير آخر المعنوية، و هناك مباشرة و أخرى غير مباشرة، و إيجابية و أخرى سلبية، و كما نجد واحدة أساسية و ثانية بديلة ، و كل هذه الأشكال نجدها عبر النوع، الفئة المستهدفة، الاستخدام، الطريقة، أو حسب الطبيعة . في هذا الصدد نطرح بعض التصورات للحوافز المعنوية بالاستناد إلى الاحتياجات والرغبات المذكورة أعلاه مسبقا<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> -نبيل رسلان: الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ص 119.

<sup>2</sup> -محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار الجبل للطباعة، (القاهرة)، جمهورية مصر العربية، سنة 1971.

<sup>3</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2008، ص: 160.

<sup>4</sup> - د. عبد الوهاب على محمد، "العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1985، ص: 34.

<sup>5</sup> -صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في أعمال شئون الموظفين، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، د. ت.

أولاً: الاعتراف بإنجاز الفرد مع التقدير: بالرغم من أن الدلائل الملموسة تشير أن الدافع الأول للعمل يتمثل في الرغبة في الحصول على المال الذي يسد حاجات الإنسان الأساسية، إلا أن هناك إجماع على أن الإقبال على العمل غريزة كاملة في الإنسان. يقابل هذه الغريزة الرغبة في اعتراف الآخرين بمساهمته ونشاطه وإنجازاته. لذا ينصح جميع علماء النفس والإدارة أن تولي الإدارات هذا الجانب من الحوافز<sup>1</sup> الاهتمام، واستغلاله كأداة نافعة للتشجيع وإثارة الحماس، وتقادي أن يلجأ الفرد إلى إشباع هذه الرغبة بالطرق المعقدة غير السليمة أحياناً، محاولاً بذلك جذب انتباه الآخرين، وهذه العلاوات المقدمة تكون على حسب الاستحقاق للتشجيع.

ثانياً- تنمية المشاركة: يمثل الإحساس بالمشاركة ضرورة لأزمة للرضا... فإذا ما أعطى للعاملين فرصة المشاركة في رسم سياسة المؤسسة بما فيها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم والمساهمة في حل المشاكل العامة التي تواجهها المؤسسة، تحقق الشعور بالانتماء والاستعداد لتحمل المسؤولية، وعلى سبيل المثال الحصر ما يلي:

- 1- تحظى القرارات الإدارية والفنية المتخذة في المؤسسات التي تتبع أسلوب المشاركة بالتأييد، أكثر منها في المؤسسات الأخرى وبالتالي تكون فرصة تنفيذها أكبر.
- 2- توحى سياسة المشاركة في المؤسسات بتقدير الإدارة لآراء وأفكار العاملين بها.
- 3- توفر المشاركة الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن تنفيذ مهام وسياسة وخطط المؤسسة

(\*)

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 174.

(\*) تجدر الإشارة أن المشاركة بمفهومها الواسع مرتبطة بعدد من الشروط أهمها:

1- قدرة المرؤوسين على المشاركة

2- الصلة المباشرة بموضوع المشاركة.

ثالثاً- احترام مشاعر الفرد: هناك حقيقة واضحة، ملموسة، تتمثل في رغبة الفرد في الشعور باهتمام الآخرين به وتقديرهم لآرائه وأفكاره واحترامهم بمشاعره. من هنا تغيرت النظرة التقليدية في أن إجراء مثل هذا قد يعنى التقليل من احترام السلطة أو الأضعاف لنفوذ الرؤساء، وبرز الاتجاه القائل بأن الاستخدام السليم لهذا الحافز<sup>1</sup> يؤدي بالضرورة إلى التجاوب الإيجابي والسعي المستمر إلى تحسين الأداء.

رابعاً- منح الثقة<sup>2</sup>: لوحظ بأن بعض المرؤوسين بالرغم من ممارستهم للأعمال على مدى سنوات طويلة إلا أن طاقاتهم وقدراتهم ظلت دفيئة بسبب عدم منحهم الثقة وتحميلهم المسؤولية. لذا فإن هذا النوع من الحوافز المعنوية<sup>3</sup> يعد ذو أهمية خاصة، وذو مردود إيجابي كبير، وذلك لشعور الفرد بتقدير الإدارة له وثقتها في استعداده لتحمل المسؤولية. وإذا ما استبعدنا بعض الحالات النادرة عندما يساء استخدام السلطة، فإننا نلاحظ أن الثقة تولد الالتزام بتحقيق المهام والإنجازات المطلوبة. من هذا العرض القصير لموضوع الحوافز المعنوية نستخلص أن الحافز المالي وإن كان لا يزال عل رأس الحوافز أو الدوافع للعمل، إلا أنه من الضروري بمكان، توفير الحافز وإشباع رغبات وطموح الفرد النفسية والاجتماعية. كما يعمل عنصر تعزيز الزملاء في المسار الوظيفي دور جوهري من مناخ الجيد للعمل و التفاعل الذي يحدث بين الموظف، وزملاءه مهم جدا، و يفيد في المجالات التالية:

- تقويم التقرير النفسي والاتصالي للموظف .
- إضافة نوع من النصح للموظفين صغار السن .

<sup>1</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، منشورات دار التيسير، دار البحار، ط 2000، ص: 153.

<sup>2</sup> - د. مها حسن بجوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 352.

<sup>3</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008 جمهورية مصر العربية ، ص: 165.

- مساعدة الموظف الجديد على تحويل حماسه إلى طاقة خلاقية، و إبتكارية.

3- تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مرؤوسيه : إن مسؤولية تنمية و تخطيط المستقبل الوظيفي يتحملها إدارة أفراد ، كما يتحملها المديرين التنفيذيين أيضا فتوضيح المسارات الوظيفية يمكن أن تصبح مسؤولية الرئيس المباشر، وتوضيح المزايا والعيوب كل مسار يمكن أن يتم بواسطة الرئيس المباشر، ونفس الشيء يمكن أن يحدث لكل من : تقييم أداء للعاملين ، تحديد نقاط القوة و الضعف ، واقتراح خطط التطوير.

كما يتطلب الأمر إلى وجود تنسيق بين إدارة الأفراد، والمديرين التنفيذيين، ويحتاج إلى تدريب<sup>1</sup> من قبل الأفراد للمديرين التنفيذيين حتى تكون لديهم المقدرة على أداء الوظيفة بكفاءة. فتنمية وتخطيط المستقبل الوظيفي يحتوي على مهارات سلوكية تبتعد عن المهارات التنفيذية للمديرين، ويجب أن يتضمن التدريب<sup>2</sup> تعريف بمعنى التخطيط الوظيفي، والممارسات المعمول بها في المؤسسة.

### المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في نجاح المسار الوظيفي

إن إعداد المستقبل الوظيفي يتأثر بعنصرين أساسيين و يتمثلان في المسار الوظيفي التقليدي المحدد في مؤسسة من خلال قانون الخدمة المدنية العام، أو أمر التأسيس الخاص بها، و القدرات والأهداف الفردية للموظفين، حيث غالبية الموظفين لا يعطون أهمية لتخطيط مستقبلهم الوظيفي على الرغم من المكانة العظمى في دورة حياة الموظف، ومن ناحية أخرى هناك عدد من

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 31.

<sup>2</sup> - د. العواملة نائل، "قياس العوامل المؤثرة في كفاية المدربين في مؤسسات التدريب المستقلة"، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، مجلد 18 ، عدد 2 ، 1991.

الموظفين، والمدراء والقياديين قاموا من تلقاء أنفسهم بالتغيير، ويتطلب إجراءات على مستوى المجلس الإدارة والإدارة العليا لإنجاح برنامج تخطيط المستقبل الوظيفي .

1/ تهيئة المناخ المناسب : لإنجاح المستقبل الوظيفي يتطلب من إدارة تهيئة مناخ جديد من خلال المساندة الكاملة من طرف الإدارة العليا، وعلى القياديين في الوحدات الإدارية العمل على تخطيط القوة العاملة للاشتراك معا في تصميم و تنفيذ برامج التنمية الوظيفية، التي يتم فيها تحديد أهداف التدريب مع أخذ بعين الإعتبار بيئة المؤسسة الإدارية<sup>1</sup> .

2/ التغييرات في قانون الخدمة المدنية : يتطلب برنامج إنجاز تخطيط المسار الوظيفي إجراء بعض التعديلات على قانون الخدمة المدنية و القوانين التي تحكم سير عمل المؤسسات والهيئات الخاصة، خاصة فيما يتعلق أو ما يسمى بالدوران الوظيفي، والترفع إلى الوظيفة أعلى ومما يترتب على ذلك زيادة في رواتب الموظف، و مكانته الاجتماعية وبالتالي يجب أن يتم من خلال مشاركة في برنامج أو برامج تدريبية ملائمة للوضع الجديد لهذا الموظف .

3/ تحليل الكفاءات المطلوبة للوظيفة: و يتضمن هذا التحليل دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تبين وتحدد القدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف<sup>2</sup> وتقييمها.

4/ تحديد قدرات الموظفين و استعداداتهم و إمكانياتهم: تعد هذه الخطوة من أهم خطوات برنامج تخطيط المسار الوظيفي والتي تحدد إمكانيات النجاح لديهم ويمكن الوصول إلى الهدف من خلال:

<sup>1</sup> - د. عماري عبد الله، "تصميم البرامج التدريبية"، بحث مقدم لندوة تخطيط و تنفيذ البرامج التدريبية، إدارة البرامج العليا،

المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1979 ، ص: 17.

<sup>2</sup> - French, Wendell L , : « Human Resources Management », New York, Houghton Mifflin Company, 1998, Ch. 7, pp :154



- دليل تنمية المستقبل الوظيفي: هنا كل وحدة تقوم بإعداد دليل يستطيع من خلاله الموظف تحديد مستقبله الوظيفي تمكنه من رسم صورة واضحة لهذا المستقبل، بحيث يستطيع تحديد البرامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات وهذا يتطلب من الفرد الدقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته، وكل الإمكانيات الشخصية لديه
- استشارة الموظف: يتم مناقشة الموظف حول طبيعة وظيفته الحالية و مستوى أداءه، وما هي متطلبات المهارات الشخصية التي يحتاجها و بعدها تحدد الأهداف لتنمية الوظيفة الملائمة له، والتي يجب أن تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- ورش العمل التنموية الوظيفية: وهي تكسب الفرد المعلومات و التجارب من خلال تبادل الآراء والأفكار وتركز على كيفية أداء الموظف و خطط التطوير الإداري و المهني ، ومن خلال ذلك يمكن تحديد الأفراد الذي يمكن تهيئتهم ليحلو محل المدراء في الوظائف العليا مستقبلا.و من هنا نرى قول د. جمال الدين محمد المرسي، حول نجاح المسار الوظيفي بحيث يعرف النجاح في المسار الوظيفي بأنه الحصول على وظيفة ذات مرتب كبير ومكانة وظيفية عالية، ومن ثم يضطلع الفرد بمسؤوليات أكبر وتحقيق وضع اجتماعي مرموق، وينتج عن ذلك أن يشعر الفرد بالالتزام والولاء للمؤسسة، لهذا يحاول الفرد التحكم في تطوير مساره الوظيفيين فهو الذي يقرر ما إذا كان في حاجة لتدريب إضافي أم لا، وهو الذي يسعى للحصول على وظائف معينة).

**الغياب ودوران العمل:** كما يمكن اعتبار تسيير الغياب ودوران العمل من العوامل الرئيسية التي يجب التحكم فيها من أجل إنجاز عملية نجاح المسار الوظيفي. فيحسب برقم العمال الذين التحقوا بالمؤسسة أو رقم العمال الذين تركوها أو عن طرق أخذ متوسط الرقمين<sup>1</sup>، فيقصد بدوران العمل تلك الحالة التي تنطوي على ترك العمال لعملهم في المؤسسة، سواء كانت بإرادتهم أو إرادة المؤسسة، و لمختلف الأسباب<sup>2</sup>.

يعرفه "سفير ناجي" بأنه "الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج" كما يعرفه: "عبد المنعم عبد الحي" بأنه "عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، و المفروض أن يكون فيه يؤدي العمل طبقا للإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة" المفهوم الإجرائي: "التغيب هو عدم حضور العامل إلى منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه لأسباب إدارية وغير إدارية.

**الفرق بين الغياب والتغيب:** كثيرا ما يقع الخلط بين مفهومي التغيب والغياب إذا كثيرا ما يتناولها الباحثين في بحوثهم ودراساتهم على أنها شيء واحد لكن في الحقيقة هناك فرق شاسع بينهما. فالتغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة، سواء كانت إجتماعية أو اقتصادية كما يعد شكل من أشكال الصراع الصناعي، لان العامل عندما يتغيب فهو يعبر عن رفضه لكل أشكال القمع الناتج عن سوء ظروف عمله المختلفة مع توفر إرادته ، وقد يكون هذا التغيب إما التقصير في الواجبات وبالتأخر عن العمل.

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 214.

<sup>2</sup> - Miller Oscar « Turnover is the public Sector » 1st Edition : Published in the USA , Casland, 1996 , P :16

أما الغياب فهو مصطلح يحتوي<sup>1</sup> " معنى عدم الحضور إلى العمل بسبب خارج عن إرادة العامل وذلك بالانقطاع عن العمل والتوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث أو النفاس بالنسبة للمرأة العاملة. (مشكلة السكن، المواصلات...)، و المرض أو التعب<sup>2</sup>.

و من أسبابه عدم التوافق الشخصي قد يكون لمشكلة شخصية أو عائلية، عدم الرضا عن العمل و فقدان الإهتمام به، و كذا عدم الشعور بالمسؤولية، إضافة إلى الصعوبات و المشكلات الخارجية. ما معنى معدل الغياب وما هو استخدامه<sup>3</sup>؟ يشير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغيبها العامل و التي يتواجد في عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن. ويحسب معدل الغياب كالاتي<sup>4</sup>:

عدد حالات تاركي الخدمة خلال السنة

= معدل الغياب

متوسط عدد العاملين الكلي في شهر جويلية

التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا

على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، واستخدام هذا المؤشر هذا التنبؤ في التعرف

على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

و بالتالي هناك عدة مساوئ للغياب منها:

<sup>1</sup> - د. عبد الرحمان عبد الباقي، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " ، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1987، ص: 120.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد "، دار الشروق عمان، الأردن، 1990، ص 117.

<sup>3</sup> - المنتدى العربي للموارد البشرية

<sup>4</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 90

زيادة التكاليف، و كما يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق ورقابة، إنه يؤدي إلى إعاقة الإنتاج و بالتالي تخفيض الروح المعنوية<sup>1</sup> .

دوران العمل<sup>2</sup>: يركز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المؤسسة و دخول أفراد آخرين إليها - المعينين الجدد لسد حاجة المؤسسة-

إن خروج العاملين من المؤسسة يمكن أن يكون لأحد الأسباب من الاستقالة من العمل بسبب عدم القناعة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة، و إنهاء الخدمة من قبل الإدارة أو صاحب العمل سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء، و إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة، و الإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية.

مهما تكن الأسباب فإن الذي يعنينا في هذا المجال هو رصد التغيرات الحاصلة في حجم القوى العاملة ، و مما لا شك فيه إن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل فيها و ذلك لان ارتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المؤسسة وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة في المؤسسة ستكون مرتفعة، هذا يعني أن درجة كفاءة قوة العمل في المؤسسة ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة و نقص الخبرة، مما يجعل المؤسسة عرضة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة منها:

انخفاض الكفاءة الإنتاجية، ارتفاع عدد إصابات العمل ، ارتفاع كمية التلف في المواد الأولية ، ارتفاع العطل والتوقفات في المكين ،زيادة تكاليف الصيانة...الخ. إن هذا التحليل يستند

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق ، عمان ، المملكة الهاشمية الأردنية 1990، ص 116

<sup>2</sup> - د، محمد الصرقي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة هورس الدولية للنشر و الإظهار، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية طبعة 2006، ص: 161.

إلى افتراض أن الأفراد المعيّنين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية وهو افتراض واقعي وأن تعيينهم قد لا تسبقه دورات و برامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب. ما هي أنواع دوران العمل، و ما استخدامه؟ لدوران العمل أربعة أنواع أساسية حسب Price<sup>1</sup> و هي:

- الترك الطوعي : و هي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه و بمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة<sup>2</sup> منها الأجور و المكافآت و منها الصحية أو العمر.

- الترك الإجباري و هو ينقسم إلى مجموعتين، الترك الناتج عن قرارات الإدارة كالطرد، أو التسريح الدائم، و الثاني الترك الناتج عن عوامل لا يمكن السيطرة عليها، كحالات الوفاة، أو التقاعد الإلزامي.

- الدخول الطوعي و هو يشمل الاستخدام للعاملين الجدد بناء على رغبتهم  
- الدخول الإجباري و يتمثل هذا الدخول كنتيجة لقرارات سياسية أو توزيعات الوزارة الوصية.

يشير معدل دوران العمل إلى ثلاثة طرق رئيسية منها<sup>3</sup>:

الطريقة الأولى: يتم حساب دوران العمل بقسمة عدد الأفراد الذين تم تعيينهم خلال شهر معين في مؤسسة معينة على متوسط عدد العاملين الكلي في المؤسسة خلال نفس الفترة مضروباً ب 100 %،

و مثال على ذلك:

<sup>1</sup> - J.L . Price, « the Study of Turnover », Amesloiva, Iowa State University Press, 1997, P :15

<sup>2</sup> - A.B.C. L. Uedorn, « The Teories of Turnover : causes effects meaning in S. Bacharah(e .d) perspective in organizational sociology theory reseach greenwich , conn : JA, press, 1982, P : 75

<sup>3</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008 ، ص: 73.

في مؤسسة X بلغ عدد العاملين في بداية شهر جويلية 4000 عامل، بينها في نهاية نفس الشهر بلغ 4100 عامل، معناه تم تعيين 100 عامل خلال هذا الشهر، بينما ترك 40 شخص العمل خلال نفس الفترة، فما هو دوران العاملين؟

$$\begin{aligned}
 & \text{عدد الأشخاص الذين تم تعيينهم خلال شهر جويلية} \\
 & = \frac{\text{متوسط عدد العاملين الكلي في شهر جويلية}}{\text{عدد الأشخاص الذين تم تعيينهم خلال شهر جويلية}} \times 100 \\
 & = \frac{100}{(4100+4000)/2} \times 100 = \frac{100}{4050} \times 100
 \end{aligned}$$

معدل دوران العمل خلال شهر جويلية = 2.46

الطريقة الثانية: يتم في هذه الطريقة بقسمة عدد الأفراد الذين تركوا العمل في المؤسسة خلال شهر معين على متوسط عدد العاملين في المؤسسة خلال نفس الفترة مضروباً في 100 %، نفس المثال السابق:

$$\begin{aligned}
 & \text{عدد الأشخاص الذين تركوا العمل خلال شهر جويلية} \\
 & = \frac{\text{متوسط عدد العاملين خلال شهر جويلية}}{\text{عدد الأشخاص الذين تركوا العمل خلال شهر جويلية}} \times 100 \\
 & = \frac{40}{(4050)/2} \times 100 = \frac{40}{2025} \times 100
 \end{aligned}$$

معدل دوران العمل خلال شهر جويلية = 1.97

الطريقة الثالثة: يتم في هذه الطريقة بقسمة عدد الأفراد الذين عينوا و الذين تركوا العمل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة على متوسط عدد العاملين في المؤسسة خلال نفس الفترة مضروباً في 100 %، نفس المثال السابق:

$$\begin{aligned}
 & \text{متوسط عدد الأشخاص الذين عينوا و الذين تركوا العمل خلال شهر جويلية} \\
 & = \frac{\text{متوسط عدد العاملين خلال شهر جويلية}}{\text{متوسط عدد الأشخاص الذين عينوا و الذين تركوا العمل خلال شهر جويلية}} \times 100
 \end{aligned}$$

$$= \frac{(100+40)/2}{(4100+400)/2} \times 100 = \frac{(140)/2}{(8100)/2} \times 100 = \frac{70}{4050} \times 100$$

معدل دوران العمل خلال شهر جويلية = 1.7

هذه مجمل حسابات معدل دوران العمل، كما يمكن إعطاء مثالا آخر يوضح تفصيلا معدل الدوران.

مثال: فيما يلي بعض البيانات لشركة لإنتاج الدرجات<sup>1</sup>:

1- تهدف إلى إنتاج 5000 درجة خلال عام 1993، تحتاج كل درجة إلى:

عمل هندسي بمعدل 3 ساعات للدرجة الواحدة، عمل مراقب فني بمعدل 4 ساعات للدرجة الواحدة، عمل عامل ماهر بمعدل 8 ساعات للدرجة الواحدة، عمل عامل نصف ماهر بمعدل 15 ساعات للدرجة الواحدة، عمل عامل غير ماهر بمعدل 20 ساعات للدرجة الواحدة، عمل إداري بمعدل 1 ساعة للدرجة الواحدة.

2- إن حجم القوى العاملة في المؤسسة خلال 1992 هو:

مهندس عدد 3، عامل ماهر عدد 18، مراقب فني عدد 6، عامل نصف ماهر عدد 30، عامل غير ماهر عدد 35، إداري عدد 1.

3- إن متوسط ساعات العمل السنوي للفرد الواحد 2500 ساعة.

المطلوب: تحديد حجم القوى البشرية اللازمة لعام 1993؟ و ماهو حجم الفائض أو العجز

في كل اختصاص؟

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 88.

الحل:

فائض أو العجز	قوة العمل		عبء العمل عدد الساعات المتوقعة 1993	متوسط ساعات العمل	عدد الساعات اللازمة لإنتاج درجة	عدد الوحدات المطلوب إنتاجها
	موجودة	مطلوبة				
3-	3	6	1500	2500	مهندس 3	5000
2-	6	8	1500	2500	مراقب فني 4	5000
2+	18	16	1500	2500	عامل ماهر 8	5000
...	30	30	1500	2500	نصف ماهر 15	5000
5-	35	40	1500	2500	غير ماهر 20	5000
1+	1	2	1500	2500	إداري 1	5000

1- حجم القوى البشرية المتوقعة = 102 فرد

حجم القوى البشرية المتوفرة = 93 فرد

حجم القوى البشرية المطلوبة = 102 فرد

2- حجم القوى البشرية المطلوبة - حجم القوى البشرية المتوفرة = 9 أفراد

$$102 - 93 = 9 \text{ أفراد}$$

المطلوب من القوى البشرية أما المتوفرة فهو ( الفائض )

العجز من المهندسين = 3- من عامل ماهر = 2+

العجز من المراقبين الغنيين = 2- من إداري = 1+

العجز من غير المهرة = 5- المجموع (الفائض) = 3+

المجموع = 10- و هو المطلوب

المطلب الثالث: الاتجاهات المعاصرة نحو تنمية المستقبل الوظيفي:



النظرة الحديثة للمستقبل الوظيفي تدرك أن أغلبية الأشخاص لديهم تجارب عديدة للعمل عبر عدة وظائف، و ذلك من خلال سنواتهم الوظيفية كما تدرك هذه النظرة الحديثة أنه يمكن للمراحل التقليدية أن تغير مسلكها. فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، خاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، حتى يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل، وبالتالي خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول سلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالبا ما يطلق عليه تنمية المستقبل الوظيفي.

وتحقق التنمية الوظيفية أهدافها إذا كان الموظف نفسه مهتما بها من جهة و أن كان الرئيس لديه الرغبة والقدرة على إرشاده جيدا، كما يتواجد عدة عناصر تحدد درجة الاهتمام بالتنمية المستقبل الوظيفي (1):

- كلما كبر حجم المؤسسة كلما زاد ارتباط الفعالية بتنمية المستقبل الوظيفي
- كلما زادت درجة تعقيد السلعة التي تنتجها المؤسسة كلما زادت درجة تعقيد احتياجاتها من نوعية الأفراد كلما زاد ارتباط فعالية التنظيم بتنمية المستقبل الوظيفي
- كلما زادت درجة حيوية بيئة التنظيم، كلما زادت درجة صعوبة وضع خطط تفصيلية لتنمية المستقبل الوظيفي
- كلما ارتفعت نسبة العاملين و المتعلمين و المدربين جيدا في المؤسسة كلما زاد احتمال أن فعالية التنظيم تمنح تنمية المستقبل الوظيفي.

طبقا للاتجاهات الحديثة يمكن اعتبار مراحل المستقبل الوظيفي ببساطة أولية وسطي ومتأخرة، بحيث يتم التعامل في كل مرحلة مع أمور محددة و المرحلة الأولية تتميز بالحصول على

<sup>1</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2002، ص 270.

وظيفة الأولى في حين الأمر الذي يجب التعامل معه في هذه المرحلة على عدم التوافق بين النظرة الحاملة للمستقبل الوظيفي، و المنصب الذي يشغله الفرد على أرض الواقع فقد يشعر الموظف أنه لا يتم استغلال كل المهارات، التي يملكها بالشكل السليم ، فيحبط و يسخط على الوظيفة ، فلا يرقى أدائه للمستوى المتوقع .

و نظرا لأن معظم رؤساء العمل يركزون على مواطن التقدم لدى الموظفين حديثي التعيين (بعكس مواطن القوة) فتكون النتيجة هي تقييم أداء الموظف بوصفه دون المستوى<sup>(1)</sup>، أو على أحسن تقدير مقبول المستوى، وهذا من يزيد من إحباطه بالطبع.

تستطيع المؤسسة أن تتبّع خطوات تهدف من خلالها تقليص حجم المشكلات التي تواجه حديث التعيين، ومن أفضل أهم هذه الخطوات على الإطلاق تتمثل الصورة الموجودة بين النظرة الخيالية للوظيفة، والشكل الواقعي لها، عن طريق إعطاء الموظف حديث التعيين فكرة شاملة وواقعية عن الوظيفة التي سيشتغلها. فأغلب المؤسسات تعمل على نقل حديث التعيين الذين تعتبرهم على مستوى عال من المهارة الفائقة إلى وظائف أكثر تحديا، وذلك بعد توجيه لوقت قليل، كما يتم تخصيص معلم لحديثي التعيين لمساعدتهم في التعديلات الوظيفية، الأولية، لتقليل من الشعور بعدم الرضا، وتظهر المراحل الوسطى من المستقبل الوظيفي في الوظائف العالية المستوى ، ومن التجارب المبدئية التي يتعرض لها الموظف في هذه المرحلة هي رقابة<sup>2</sup> المرحلة الوظيفية الوسطى و هذا من خلال تأكد من التوافق .

فهناك حد أخير للفرص، ولا يمكن تحقيق مستوى أعلى من التقدم وفي هذه المرحلة يشعر الموظف بالخنق، وبلقي باللوم على المؤسسة التي لم توفر فرصا أكبر للتقدم الوظيفي.

<sup>1</sup> - . برك بريس " مهارات الإدارة " الطبعة 2003 - 2004

<sup>2</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لعنلنا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 316.

ويدون التحديات يقل حماس الموظفين للعمل، ويفقدون اهتماماتهم بالوظيفة التي أصبحت راکدة ، فقد يمتد هذا الإحساس إلى الشعور بالملل من أغلب مظاهر الحياة، و يصبح هؤلاء معرضين لفقد وظيفتهم، فيكون أول من يطبق عليهم نظام تخفيض العمالة مثلا .

فيجب على المؤسسة أن توفر مستشارا لمساعدة الأفراد على تفهم عناصر هذه المرحلة، كما يمكنها بدائل مختلفة كمسالك وظيفية جديدة مثلا : التنقلات أو التحركات وظيفية جانبية ، تكون هذه البدائل عادة بنفس معدل أجور بل وقد يأخذ في مثل هذه الحالات خفض الدرجة الوظيفية ، فقط لإضفاء روح جديدة على الوظيفة التي أصبحت كالماء الراكد في القائم بها .

أشكال الركوض الوظيفي: هناك عدة أشكال تؤدي إلى الركود: الشكل الهيكلي، القناعة الوظيفية، المظاهر الحياتية وبنشأ الركوض الهيكلي من عدم وجود ترقيات متاحة في نفس المؤسسة. حيث يفرض على الشخص الانتقال لمؤسسة أخرى إذ ما فكر في الحصول على أي ترقية، والقناعة الوظيفية التي يشعر بها الشخص عندما يتمكن من مميزات الوظيفية، أما عن مظاهر الحياة فهي تهدد شعور الشخص بذاته، وذلك لنقص القدرة على تحقيق النجاح ، وهذا الشعور يختلف من شخص لآخر حسب الوظيفة التي يقوم بها كل واحد.<sup>(1)</sup>

كيفية المحافظة على الوظائف: تتصح الخبرات بمحاولة الحفاظ على وظيفته داخل منظور أو إطار واحد ولا تربطها بشكل تام مع كيانك وتقديرك لنفسك، فبذلك يمثل فقدانك للوظيفة انهيارا حاد لذاتك كما قد يدفعك التركيز على الوظيفة إلى إهمال جوانب أخرى من حياتك، قد تستطيع أن تشعر من خلالها بذاتك، أما المرحلة المتأخرة من المستقبل فيملأها قلق من الإحالة للمعاش و قد تكون مرحلة ملائمة جدا للعديد من الأشخاص ونظرا لاتجاهات المؤسسة اليوم التخفيض للعمالة، فقد تعرض على العاملين صغار السن خيار المعاش المبكر،

<sup>1</sup> - يرك بريس، " مهارات الإدارة "، الطبعة 2003 - 205

وبذلك تكون أمامهم الفرص لخوض مجالات على العاملين صغار السن خيار المعاش المبكر، وبذلك تكون أمامهم مجالات أخرى جديدة لخوضها. و يجب أن يكون نظام المؤسسة معرفة قائمة لأن هذه المسألة تعد عاطفية من حيث المبدأ وذات المقام الأول بالنسبة لأغلب الأشخاص.

و لقد لجأت الشركات إلى تمرين الموظفين على الإحالة على المعاش ذلك من خلال فترة ثلاث أشهر دون عمل. ويجب أن يكون لدى المؤسسة مستشارون اختصاصيين ، خاصة فيما يخص بالخطط المالية وذلك للتأكد من أن الموظفين يخططون للمعاش بشكل مبكر. فيستطيعون إعداد أنفسهم من خلال جلسات و مؤتمرات صغيرة تنشأ لتوفر لهم معلومات عن الخيارات الموجودة أمامهم بعد الإحالة للمعاش.

المجالات البديلة للمستقبل الوظيفي: قديما كان مجالات المسار الوظيفي تعني التحرك للأمام خلال الصفوف الإدارية و الآن هناك خيارات إضافية متاحة لتوفر فرص أمام أشخاص الذين لا يريدون إتباع الطرق التقليدية:

التحرك لمستويات أعلى : و تخص الصفوف الإدارية التنفيذية<sup>1</sup> وهي تستوجب اهتماما بخطط التنمية التي تتجها المؤسسة ولكن الفرص المتاحة في هذا المجال تعد قليلة في كل مؤسسة.

1- مديرو المشاريع: وهنا تخص الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية مشاريع تساهم بشكل كبير في أعمال المؤسسة .

2- موفر والموارد: وهم يحصلون على الموارد البشرية و المالية التي يحتاج إليها انجاز المشاريع، وقد يحتاجون لتنمية هذه الموارد.

<sup>1</sup> - د. حمادي يوسف، " إعداد القيادات المبكرة و المسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الإدارة العامة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1996، ص: 13.

3- مستقر المواهب" مجمع المهارات ": يشار إلى هذا المسلك الوظيفي بالمسار المزدوج الذي يتحرك بالتوازي مع الجانب الفني من المؤسسة .وهو يجمع الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل فعلي ، أي الخبراء الذين يملكون المعرفة و المهارات و القدرات التي تمكنهم من تطبيق الاستراتيجيات المتوافقة مع أهداف المؤسسة.

### المطلب الرابع : الخطوات المتبعة لإدارة المستقبل الوظيفي بفاعلية .

تتم إدارة مستقبلك الوظيفي عبر نفس المفهوم الذي تدير به أي مشروع فيجب تحديد موقفك الحالي وإلى أين تتجه، ومن ثم يمكنك أن ترسم الطريق الذي سوف يقودك لهدفك فعبارة أخرى يجب أن تضع أهدافا معينة وتحديد كيفية تحقيقها من خلال مستقبلك الوظيفي.

وضع الإستراتيجية التي سوف تنتهجها عبر مستقبلك الوظيفي: استخدم في أول الأمر ما يسمى بالتحليل الشخصي<sup>1</sup> SWOT وهو تحليل يستخدم لوضع إستراتيجية، فيمكنك أن تستعين به لوضع خطط مستقبلك الوظيفي وذلك وفقا لاحتياجات الشخصية، وهذا النوع من التحليل يساعد في تحديد مواطن القوة، الفرص المتاحة، نقاط الضعف، و العوائق التي تهدد المسار الوظيفي.

كما يقوم على أساس أربعة قوائم هي<sup>2</sup>: قائمة بالتهديدات، قائمة بالفرص، قائمة نقاط القوة، و قائمة نقاط الضعف، و بالتالي يعتبر أهم التحليلات الإدارية الحديثة، للتعرف على أبعاد الظاهرة أو المشكلة، فيجب عليك معرفة مستوى مهارتك التي تملكها بالفعل، و كفاءتك فهي الأدوات التي تمنحك فرصة بلوغ مقصودك، و يمكنك من التنافس في أماكن العمل و التميز بين الزملاء.

<sup>1</sup> - بريك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة "، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، جمهورية مصر العربية، الطبعة 2003 - 2004، ص: 210.

<sup>2</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 286.

بعد الانتهاء من تحليل SWOT الذي يتطلب من المؤسسة تحليل البيئة الداخلية لأجل معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف في عناصرها و تحليل البيئة الخارجية لأجل تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة و تحديد التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة أو تؤدي لفشلها<sup>1</sup>، تنتقل إلى الخطوة لا تقل أهمية عن تحليله و هي صياغة إستراتيجية مستقبلك الوظيفي التي تقوم على جزء ما اكتسبته هذا التحليل إلى بلوغ الأهداف. هذه العملية هي صياغة خريطة طريق التي سوف تسلكه لبلوغ أهدافك و يجب عليك الحذر والتأكد من أنك تمشي بخطى ثابتة مع الاستعانة بالموارد المتنوعة الموجودة بمتناول يدك:و يجب أن تشمل خطتك على أحد هذه الخيارات، زيادة المسؤوليات في مستوى القائم، خطوة انتقالية جانبية، الترقية لتولي وظيفة متزايدة المسؤوليات، و إعادة التدريب لاكتساب مهارات جديدة وقد يعني ذلك حضور مؤتمرات أو التواجد في ورش العمل، أو القراءة أو الاستفادة من الخطوات الانتقالية أو اللجوء لبعض العلاقات الدراسية و واسترداد نفقاتها من الشركة.

و هناك الأشخاص الذين يؤثرون عليك و يرشدونك و يدعمونك خلال مستقبلك الوظيفي عليهم Mentors هذه من البرامج التدعيمية قد تكون رسمية أو غير رسمية.

دلائل وجود مشكلات في مستقبلك الوظيفي: في الماضي كان يسهل عليك إدراك أن مستقبلك الوظيفي يعاني من مشكلة إذا ما حدث مثلا وتوقف رؤسائك عن ترقيةك. واليوم، لم يعد الأمر بمثل هذه السهولة، و لكن يجب عليك التفكير في الآتي:

- إذا توقفت عن تعلم الجديد: فالفشل في استمرار التعلم هو دليل خطر داهم.

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر البداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، 2009، ص:36.

- إذا لم تتمكن من اكتساب مهارات جديدة: فلكي تظل فقط محافظ على وظيفتك الجارية، يجب أن تطور من مهاراتك بشكل دائم.
- إذا توقفت عن المساهمة بشكل منتظم في مؤسستك، فهو ما تتطلبه منه مؤسستك باستمرار.
- إذا ما أصبحت غير مطلوب في سوق العمالة، و لم يعد لديك مكان آخر تذهب إليه، فيجب أن يكون لديك دائما خيارا آخر.

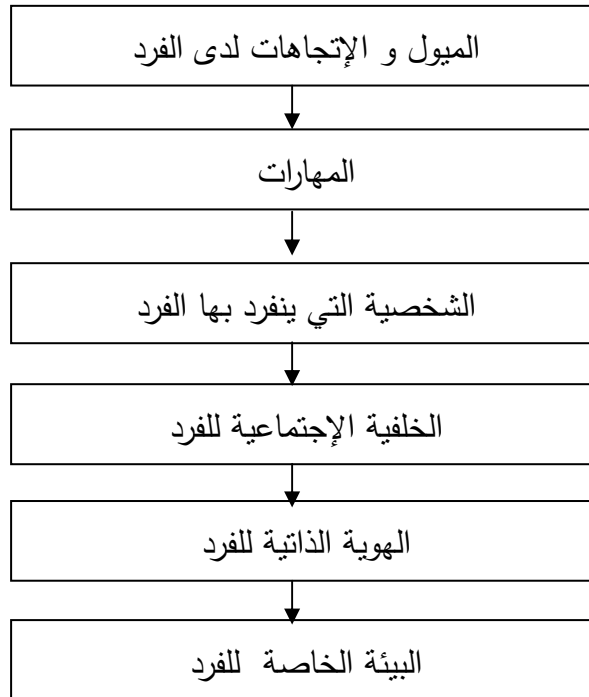
نصائح بسيطة تمكّنك من إدارة مستقبلك الوظيفي بفاعلية<sup>1</sup>: قال الفلاسفة قديما اعرف نفسك و هو أمر هام في الإدارة، فلكي تتمكن من إدارة الآخرين، يجب أن تعرف أولا كيف تدير نفسك، و كن ايجابيا دائما و خذ موقفك أكثر ايجابيا ، فسوف يلاحظ الآخريين، و يفكرون فيك عند إتاحة الفرص، و اعلم أنك المسئول الأول عن مستقبلك الوظيفي، فلا تظل منتظرا في مكانك المساعدة، فبذلك لن تحقق شيئا يذكر، و اعرف مبتغاك، استعن بأساس وضع الأهداف، و كذا اعرف كيفية بلوغ أهدافك، كن منظما في اكتساب مهارات جديدة، و كن سياسيا حاذقا، أدرك أهمية نفاذ الصبر، و إرساء قواعد شبكات عمل هامة، و ابحث. كما يمكن أن نعطي بعض النصائح التي تهّمك في مسارك الوظيفي، و من أهمها ما يلي<sup>(2)</sup>:

أولا: نصائح في الاستعداد لأول مرة : اختيار طبيعة المؤسسة التي تعمل فيها، اختيار الوظيفة التي ترغب الالتحاق بها بوضوح، تعلم كيف تبحث عن وظيفة، اكتب سيرتك الذاتية،

<sup>1</sup> - يرك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة "، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، الطبعة 2003 - 2004، ص:212،

<sup>2</sup> - د.مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، طبعة 2004 ،دار الجامعة إسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص: 261

تدرب على اختبارات التوظيف، و التدريب على المقابلات<sup>1</sup> الخاصة بالتوظيف، حيث يمكن رسم أهم العوامل الأساسية في إختيار الوظيفة: (2)



الشكل 43: العوامل الأساسية في إختيار الوظيفة

المصدر: مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح "إدارة الموارد البشرية" 2006  
ثانيا: نصائح في أول عمل لك :

- 1- اختار وظيفة بها تحدي لك
- 2- اجتهد و اجعل أدائك متميزا
- 3- اعمل بكل ما تستطيع من حماس و دافعية

ثالثا: نصائح أثناء العمل

- 1- اعمل مع رئيس نشط و متحرك

<sup>1</sup> - د، سعاد نائف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -"، الطبعة 2007، دار وائل للنشر، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 256

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2006، عالم الكتب الحديث الأردن، ص: 223



2- ضع انجازاتك تحت الأضواء

3- لا تجعل رئيسك يقف حجر عثرة أمام تقدمك

4- اطلب معرفة الآخرين

5- كون شبكة اتصالات واسعة لنفسك

6- استفد من الفرص

7- قيم مسارك الوظيفي باستمرار.

### خلاصة الفصل:

عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها. فيها بداية بمرحلة الدخول إلى المؤسسة في محاولتها لجذب أكبر عدد من المرشحين للعمل واختيار أفضل العناصر باستخدام أساليب قوية في الاختيار و التوظيف و تهيئة الموظف الجديد لعمله و بصورة واقعية، مع إمكانية تدريب الموظف الجديد على الوظائف وإعطائه فرصة للتدريب و التعرف على الوظيفة بشكل سليم حيث أن وجود موظفين في وظائفهم يظهر من مؤشرات التوافق بينهم و بين الوظائف من خلال مختلف الأنظمة التي تم ذكرها. كما أنه يمكن ملاحظة واكتشاف اختلالات وفروق بين الفرد والوظيفة وهذا يعني عدم مناسبة الشخص للوظيفة وبالتالي يمكن معالجة ذلك من خلال إيجاد المكان المناسب لمختلف الأساليب التي ذكرناها للنقل والترقية أو من خلال التدريب وغيره، ويمتد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى مرحلة خروج العاملين من المؤسسة فتكون النتيجة هي تقييم أداء الموظف بصفة دون المستوى، أو على أحسن تقدير سواء كان ذلك وفقا لإدارة العاملين واختيارهم أو كان ذلك خارج عن إدارتهم. حيث وضحنا أن هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة. وبالتالي لاحظنا بأن المشرفين يلعبون الدور الهام في المسار الوظيفي، وذلك من خلال معاونة الموظف في التغلب عن صدمة

الواقع، زيادة حماس الموظف، تقديم توصيف واقعي للوظائف، كما رأينا أن جهود المؤسسة توجهه نحو تنمية المسار الوظيفي من خلال إتاحة فرص تدريبية و تعليمية و تكوينية مناسبة للعاملين والموظفين، كما أنها تعتمد على وضع برنامج شامل لإدارة المسار الوظيفي أو الاعتماد على مصادر داخلية في ترقية الموظفين (سوق العمل الداخلي)<sup>1</sup>، و بالتالي تعتبر نظم شغل الوظائف من النواحي الهامة التي تؤثر في إدارة المسار الوظيفي ، و لذلك ينبغي توافر معلومات فورية عن مستويات أداء العاملين في الماضي، على أن تتاح فرصة الترقية أمام الجميع بشكل متساوي حتى يشعر الجميع بالعدالة، حتى أنه يجب إقامة نظام عادل في التأديب و هذا تحت توفر مقومات أساسية منها الاحتكام إلى مجموعة من القواعد و الإجراءات و كذا وضع نظام متدرج في التأديب و إتاحة الفرصة أمام الموظف.

ومن هنا يجب على المؤسسات إشراك العمال و الموظفين وضرورة الأحد بعين الاعتبار آراء وحاجات وراغبات العاملين، مثل الأخذ بشكاويهم واقتراحاتهم...لأنهم هم العمود الفقري للمؤسسة فبفضلهم تنمو وتتطور وتستمر وكذا بهم يمكن أن تقف و تضمحل ، و هكذا نرى الأهمية الكبرى التي يكتسبها هذا العنصر وإن لا نقول هذا الرأسمال البشري.

هكذا نرى بأن المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المؤسسة و العاملين بها. إذ تستطيع المؤسسة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضاهم و جعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المؤسسة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية. لقد أخذت الكثير من المؤسسات تهتم حالياً بتسيير و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بعد إذ كانت لا تهتم

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر الندوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، الأردن، 2009، ص: 182.

إلا بكيفية مقابلة<sup>1</sup> قابليات الأفراد مع متطلبات العمل. وكان من نتيجة هذا الاهتمام إن قلت الغياب ومعدلات دوران العمل وازدياد معدلات الأداء.

إن من المهم لكل فرد أن يكون مغرباً للمؤسسة أي تتمنى أن يعمل لديها و يبقى عندها لأطول فترة ممكنة، إلا أن ذلك يتطلب خطوات عديدة لا بد من إتباعها لكي يكون قادراً على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

<sup>1</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)،

بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص: 110

## الفصل الثالث

# ماهية و مفهوم تطور تقييم الأداء

## مقدمة الفصل

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا مهما من أنشطة إدارية المواد 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 والتفاني في العمل.<sup>1</sup> فعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة تعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم الأداء<sup>2</sup> من قبل المؤسسة، و بالتالي فهي تقاس أداء العاملين و سلوكياتهم و تقييمهما في أثناء العمل<sup>3</sup>، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف، و من ثم تهيئ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة و تقدير الاحتياجات التدريبية تقديرا واقعا .

كما تعد من العماليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس و التقييم تمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب و اختيار وتعيين أو برامج و سياسات تدريب و تطوير ومتابعة لمواردها البشرية كما يمكن أن يستخدم العملية إذا ما أجادت المؤسسة في انجازها، كوسيلة جذب المتقدمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد لها وقد تعكس عملية التقييم أداء الصورة القانونية و الاجتماعية و الأخلاقية لهذه المؤسسة.

اعتمادا على هذا فان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، ط: 1997، ص: 372.

<sup>2</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط: 3، 2007، ص: 397.

<sup>3</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 270.

و انتهاء بالعاملين في الأقسام ووحدات الإنتاج، و لكي تتحقق عملية النتائج المستهدفة منها فيجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي و دقيق بمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج.

إن عملية تقييم الأداء حديثة النشأة من حيث الاستخدام، حيث ظهر هذا الأسلوب في أواخر العشرينات من هذا القرن. خاصة في القطاع الخاص. ثم انتقل إلى القطاع العام و الأجهزة الحكومية. وهناك عاملان رئيسيان كان لهما الفضل في نشأة وتطوير أسلوب تقييم الأداء القطاع الخاص هما:

ظهور المصنع في القرن 19 وازداد عدد العاملين فيه. و ما ترتب على ذلك من نزاعات بين الإدارة وهؤلاء العاملين حول مدى عدالة الأجور. وقد ساهم هذا الوضع في خلق الحاجة إلى تقييم الأداء بشكل يرضي الإدارة والعمال. وقد نتج عن ذلك ولادة فكرة تقييم الأداء كوسيلة لتحديد الجهد المبذول في العمل لتمكين الإدارة من تحديد الأجر المناسب، كما يمكنه أن يكون ضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة و في المستقبل<sup>1</sup>.

سلسلة لتحديد الحركة والزمن التي بدأتها حركة الإدارة العلمية في المصنع من قبل أشهر روادها فريدريك تيلور<sup>2</sup>. وكان الهدف من هذه الدراسات هو زيادة الإنتاج وخفض التكاليف<sup>3</sup> لتحقيق زيادة في الأرباح. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت حركة الإدارية العلمية الأسلوب العلمي لتقييم الأداء ومعالجة مشاكله.

و مما لا شك فيه أن تطبيقات عملية تقييم الأداء تختلف من دول لأخرى ومن مؤسسة لأخرى باختلاف المعايير والطرق المتبعة في تنفيذه وباختلاف القوانين واللوائح، لكن تشترك في مدى تحديد

<sup>1</sup> - د. عبد المعطي عساف، الإتجاهات الحديثة لتقييم أداء العاملين في الإدارة الحكومية"، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 1988، ص: 174.

<sup>2</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 97.

<sup>3</sup> - د. مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الطبعة 2003. 2004. ص. 451.

مدى جودة أو عدم جودة ما قدمه الفرد من أداء في العمل<sup>1</sup>.

### المبحث الأول: ماهية تحديد تقييم الأداء:

تحتاج كل مؤسسة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، لابد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية و تأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة، تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير مدى تمتعه بالخصائص المطلوبة.

بهذا يتطلب أن تقوم بتقييم أدائهم بطريقة منتظمة، وان تحتفظ بخلاصة هذه التقييمات في تسجيلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة، بل تحتاج إلى نظام لتقييم الأداء يعد بطريقة علمية، و بالتالي التنبؤ بمعدل التقدم الذي يحرزه العمال تجاه الأهداف المنشودة<sup>2</sup>.

يعتبر تقييم الأداء قاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة في إطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المؤسسة تهدف إلى إيجاد آليات ونظريات القادرة عند التطبيق أن تجعل من التقييم حالة تميز لمنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة. و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

<sup>1</sup> - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 237.

<sup>2</sup> - بريك بريس "مهارات الإدارة في 24 ساعة"، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، الطبعة 2003 - 2004، ص: 187.

فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. و مهما اختلف الكتاب و مدراء المؤسسات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية ، فإنه يتفقون على أن الأداء مفهوما جوهريا في المجال الإداري النظري أم التطبيقي، فالأداء هو دالة بكافة الأنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة بمختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه.

فالالاتجاهات التقليدية والحديثة في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات و تأكيد علي ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء، و الاعتماد عليه مستقبلا<sup>1</sup>. و بالتالي فإنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم ذاتهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم. و بالتالي محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية، بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية<sup>2</sup>.

كما أنها عملية معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة و التي يصعب تقييمها و خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية و العقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين و أعمال البحوث و غيرها<sup>(3)</sup>.

إن تقييم الأداء المديرين و غيرهم من شاغلي الوظائف التي يصعب قياس الإنتاج الفردي بشكل كمي يصور التقدم الكبير في أساليب التقييم الذي يزيد من موضوعيته و فاعليته و يتفق مع مبدأ الإدارة

<sup>1</sup> - د, زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2007، ص: 147.

<sup>2</sup> - د, محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 335.

<sup>3</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى 2003، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ص



بالأهداف. و عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو أسس تنسب إليه الأفراد و يقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء التي سوف نتطرق لها جملة و تفصيلا. إن تقييم الأداء من غرضه الرئيسي هو إتخاذ العديد من القرارات الإدارية<sup>1</sup> المتعلقة بظروف العمل، و الترقية، و النقل، و المكافآت، و الحوافز و غيرها، و مساعدة على تقدم الفرد بهدف تحسين الأداء في المسار الوظيفي المختار و هذا ما سوف نبينه من خلال ما يلي:

التعرف على التوقعات و الطموحات بما تتماشى مع العمل و المشرف	خطوة (1) التفاعل بين الأفراد	توضيح معايير الأداء، واجبات و مسؤوليات العمل، و التوقعات و الطموحات
إنجاز المهام و تحسين الأداء	خطوة (2) المساعدة في تنمية العلاقات	تقديم المعاونات و إعطاء، المعلومات و تحسين المعلومات المرتدة
التقييم الذاتي للأداء	خطوة (3) التقييم	تخطيط و توجيه الأداء و مراقبته
المشاركة في وضع الخطط و الأهداف بغرض التنمية الذاتية اقتراح أهداف العمل و قياسه	خطوة (4) وضع الأهداف	المساعدة في التنمية و مشاركة الأفراد في الخطط كمحل للتنمية الذاتية

الشكل 44: نموذج عملية تقييم الأداء<sup>2</sup>

كما يتواجد هناك عدة عناصر أو مجالات لتقييم العاملين في المؤسسة و هذا من خلال المجالات

التالية:

<sup>1</sup> - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 238.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، 1997، ص: 400

- الأداء العملي : ويتضمن المهارات و القدرات من اختيار واستخدام الأجهزة، والأدوات، والمواد الملائمة لتنفيذ المهمات العملية، و تطبيق إجراءات وأساليب تنفيذ المهارة العملية، و مراعاة السلامة المهنية<sup>1</sup> (للأشخاص، والأجهزة، والأدوات... الخ ) أثناء القيام بالإجراءات العملية، و تطبيق المعرفة بطرق مختلفة في المواقف الجديدة المتعلقة بظروف العمل ، وأداء خدمات بمواصفات معينة، و ملاءمتها للحاجات المطلوبة .

- المعرفة والفهم: ويتضمن المهارات من الحقائق، والتعارف، والمصطلحات، وإجراءات الأنشطة العملية، واستخدام اللغة، والمصطلحات بشكل سليم في إجابة الأسئلة الشفوية، تفسير المسوغات وراء القيام بعمل أو إجراء معين.

- توظيف المعلومات: يتضمن المهارات من تطبيق المعرفة بطرق مختلفة في المواقف الجديدة المتعلقة بظروف العمل، و أداء خدمات بمواصفات معينة وملائمة للحاجات المطلوبة.

إن مجالات استخدام تقييم الأداء، تظهره العناصر<sup>2</sup> من خلال حسن اختيار الموظفين الجدد، تحديد نوعية الاحتياجات التدريبية، و تدعيم العلاقات الوظيفية، وضع قواعد تحديد العلاوة والمكافآت التشجيعية، كذلك وضع قواعد إجراءات الترقيات والنقل، و تحسين وتطوير طرق ونظم المتابعة.

### المطلب الأول: مفاهيم تقييم الأداء

هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها الباحثون على قياس وتقييم الأداء منها تقدير و قياس الكفاءة و تقييم كفاءة الأداء وتقييم أداء الموظفين..الخ. ويمكن تناول المفهوم والأهمية على الوجه الآتي<sup>3</sup>:

هناك تعاريف عديدة ومتشابهة لدرجة كبيرة لتقييم أداء العاملين. فيراه البعض على أنه "قياس كفاية

1 - د.صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص378

2 - د. عامر بن عبد الله الصفيري، "تقويم أداء العاملين "، طبعة 2005 ، ص 19

3 - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 98.

الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم" ويراه البعض الآخر بأنه "عبارة عن عملية الحكم التي تنتهي بتقييم إسهامات الفرد أو المجموعة للمؤسسة"<sup>(1)</sup>.

إن هذه العملية هي تقييم أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى<sup>2</sup> و نوعية أداءه، و تنفذ العملية لتحديد ما إذا كان الأداء جيدا أما لا، في أية مجالات.

هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و جهوده و سلوكه. و عندما تتم العملية وفق نظام علمي مدروس، فلا بد وأن تستند على معايير للأداء مهمة للمؤسسة و طبيعة عملها، و كذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية.

و نسمي هذا التقييم ب "تقييم الأداء"، ونسميه أحيانا ب "تقييم الأداء" لأنه يهتم بمراجعة أداء كل فرد خلال فترة معينة للحكم على "جودة الأداء". كما نسمي الترتيبات المستقرة للإجراء التقييم بنظام تقييم أو تخمين الأداء<sup>3</sup>، و هناك من يسميه أيضا بتقييم أو تخمين و تقدير الكفاءة، وأحيانا قياس الكفاءة، و يشيع في العربية مفهوم تقييم الأداء، و ليس تخمينه أو تقديره.

أما في الانجليزية، فالمصطلح الشائع حاليا هو التخمين أو التقدير وليس التقييم، فمفهوم "التقييم" يوحي بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مفهوم "التقدير و التخمين" فهو يفترض بان من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد ما على مدى سنة كاملة، لذلك، ما يتم هو إجراء تخمين و تقدير لهذا الأداء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 78

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، المكتبة الإدارية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1997، ص: 37

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1990، ص 83

<sup>4</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 378.

كما يمكن القول على أنه تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه، كما عرف كونه عملية إدارية<sup>1</sup> يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به، كما عرف كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد من طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و كذا الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء عمله، و أخيرا على معاملة زملائه و مرؤوسيه، كما جاءت تعارف أخرى لمصطلح تقييم الأداء على نحو التالي:(2)

الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، والحوافز، والترقيات، والنقل، والجزاءات، والتدريب. و كذا قياس الأداء الفعلي<sup>3</sup>، ومقارنة بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف، ومن ثم مدى النجاح، حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة. عملية اتخاذ القرارات، بناء على المعلومات رقابية. لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد، بما يحقق الأهداف المحددة من قبل .

تقييم الأداء هو عملية المستمرة<sup>4</sup> التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.

1 - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 ص . 317.

2 - د . محمد حافظ حجازي " إدارة الموارد البشرية " دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى 2007، ص 271

3 - د . سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 378.

4 - د . محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 336.

ويعرف آخرون بأنه "عبارة عن التقييم الدوري للأداء الفردي في وظيفته وتقييم قدراته وإمكانيات للتقدم" كما أن من أهم التعريفات أن تقييم الأداء هو "عملية منظمة و شاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم من انجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية". وانطلاقاً من هذا المفهوم. يمكننا القول بما يلي:<sup>(1)</sup>

أ- أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية. كما أنها لا تقتصر على فرض أو مجموعة بعينها ولكنها تشمل جميع العاملين في المؤسسة. فضلاً عن أنها تشمل جميع جوانب الأداء وليس جانباً واحداً.

ب- أن هناك نوعين من الأعمال يخضعان للتقييم هما:

1- أعمال يمكن تقييمها من حيث الكم و الحجم. و هي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من نسيج التي ينتجها خلال فترت زمنية معينة. بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.

2- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات. حيث يصعب في مثل هذه الأعمال في معظم الأحيان وضع معايير و معدلات واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

تهتم كل مؤسسة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم

<sup>1</sup> - د. سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي "إدارة الموارد البشرية، مفاهيم و المجالات و الإتجاهات الجديدة، مركز دراسات و استشارات الإدارية العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، طبعة 2007، ص 98

بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة<sup>1</sup> العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

و تعرف عملية تقييم الأداء " بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا. (2)

و يقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء " يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المؤسسة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترات زمنية محددة و معروفة. و من المفاهيم الشاملة لتقييم الأداء أنه "عبرة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوط به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد. و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا.

يركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أدائه. (3) إلا أن الأداء يمكن القول أيضا بأنه عبارة عن سلوك يقوم به الفرد قصد تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفته حيث يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث التباس بين الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا

1 - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 274.

2 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001 المملكة الهاشمية الأردنية، ص 169.

3 - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2004، ص 137.

للاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

وقد أثبتت الدراسات أن الهدف الواضح و المحددة و الموضوعية تحت الأفراد على الأداء الأفضل و الأعلى، و في مثل هذا المجال ذكر الباحث ورد Wood ورفاقه أن إنتاجية الأفراد ازدادت بنسبة 10 % وسطيا عندما حددت أهدافا واضحة للأفراد.

مثلا. مندوب المبيعات أن يحقق 2000 دولار مبيعات في نهاية هذا الشهر هو مقياس لأداء هذا المندوب خلال شهر فان خفق المندوب هذا الهدف يكون قد أدى وظيفته على ما يرام أما في حالة العكس فيكون قد أخفق في أداء عمله . كما يعرف راندل تقييم الأداء بأنه "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".

لذا فان تقييم الأداء بمفهومه الحقيقي، لا يشتمل على ذلك التقييم الذي يتم بشكل شفوي و بطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض المؤسسات غالبا صغيرة الحجم. والسؤال الآن الذي يتبادر للذهن هو ما سبق يمثل الاختيارات والقرارات التي يجب أن تتخذ وتفحص نظام تقييم الأداء. ومن غير المستغرب إذن أنه طالما أن أهداف التقييم تختلف من تنظيم لآخر فان القرارات - بالتبعية - سوف تختلف. كل هذا يبدو واضحا وجليا من تعدد و تنوع أنظمة تقييم الأداء.

و لكن دائما نبقى نتساءل بين الكلمة التي تستخدم، فهل الأصح استخدام كلمة تقييم أو كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقييم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل ، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق لأنه يقوم على إعطاء قيمة للشيء<sup>1</sup>. وذكر بأنها تعني قوّم الشيء وأقامه ، فقام واستقام وتقوم أي إن التقييم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء، وجاء في القرآن

<sup>1</sup> - الزمخشري، " إدارة الموارد البشرية"، ط ، 1985 ، ص: 285

الكريم في سورة التين (الآية 4)، "ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال.

أما بالنسبة لكلمة أداء، فإنها تعني السلوك<sup>1</sup>، وتعني أيضاً بأنها، سلسلة مترابطة متكونة من الحافز الذي يترتب عليه سلوك ينعكس هذا السلوك بتصرف ويؤدي إلى نتائج أداء، وأن أداء الفرد هو دالة للعناصر: الرغبة في الأداء، القدرة على الأداء، الفرصة المناسبة للأداء<sup>2</sup>. ولقد وردت بعض التسميات التي أطلقها كَتَّاب ومفكرا الإدارة عن تقويم أداء العاملين.

فمراجعة الأداء، وتقييم الفرد العامل، و تقييم النتائج<sup>3</sup>، كما بينها الصقر بتقدير الجدارة، و كذلك نجدها تقدير الكفاءة و كذاك تقييم الأداء.

هناك اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول معنى تقويم الأداء على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم، إذ يرى البعض منهم على أنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما جرى انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب. وأشار، Glueck، أنه قرار مدراء يؤثر في مركز العاملين بخصوص بقائهم، فصلهم، ترقيتهم، تنزيل درجتهم، نقلهم، الزيادة أو النقص في رواتبهم أو إدخالهم برنامج تدريبي أو تطوير أعمالهم .

ويؤكد Longenecker على أنه الوسيلة التي يجري من خلالها مساعدة المستخدمين الجدد لفهم توقعات مشرفيهم وتوقعات المؤسسة نحوهم، وكيفية استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بشكل فاعل. ويشير Robins على أنه عملية تقييم للأداء السابق للعاملين وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين، أولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقل، فصل، تدريب) وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين. وعرفه Shusler بأنه نظام رسمي، منظم القياس والتقييم

<sup>1</sup> - د، ماريون أي هاينز، "ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث"، 1988، المملكة العربية السعودية، ص: 9.

<sup>2</sup> - إبراهيم الغمري، "الأفراد و السلوك التنظيمي"، دار الجامعات المصرية، جمهورية مصر العربية، 1985، ص: 32.

<sup>3</sup> - R. Mathis , G. Jackson « Personnel Contemporary Perspective Applications »,New York, Weat Publishing, 1994 P: 325



والتأثير في خصائص كل فرد عامل وما له علاقة بعمله وكذلك للتأثير على تصرفاته وإنتاجيته. ومن خلال ما تقدم تعد عملية تقييم الأداء عملية مستمرة<sup>1</sup>، وإنها جزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية وأن الفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتنمي قدراته، وأنها أي عملية تقييم الأداء تركز على التغذية العكسية حصراً بإبلاغ العالين بالمعلومات حول نتائج هذا التقييم، بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم فضلاً عن الآتي:

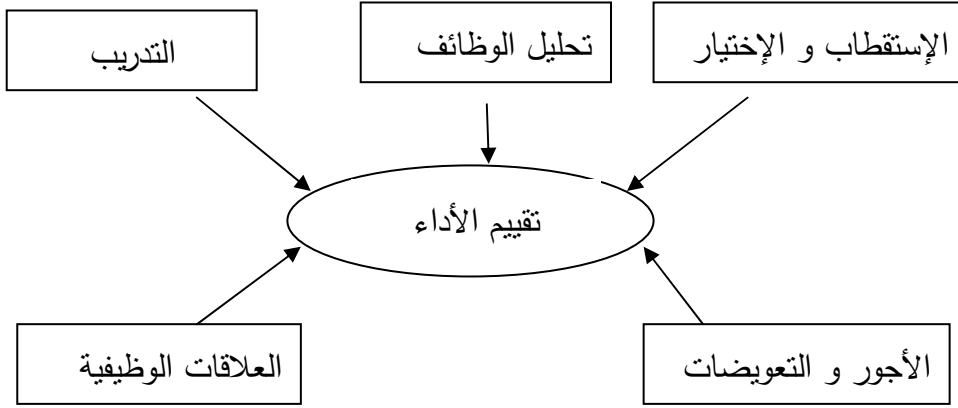
- 1- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين و تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة.
  - 2- توضيح مدى استجابة العاملين لسياسات المؤسسة وإستراتيجيتها وبرامجها.
  - 3- مكامن الإبداع لدى العاملين وبما يميزهم عن أقرانهم، زيادة عن تعزيز إمكانياتهم لتطوير أدائهم في الأمد القصير والبعيد.
  - 4- كيفية استثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، وبما يحقق أهداف المؤسسة.
  - 5- وضع الفرد العامل بصورة ما ترغب المؤسسة تحقيقه، والذي سينعكس بالتبعية لفائدته وصالح المؤسسة ذاتها والمجتمع ككل.
- وهكذا يبدو أن عملية تقييم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمؤسسة و كليهما سيحقق أهدافه من ورائها.

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

ينبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقات التي تربط بينه كنشاط من أنشطة إدارة المواد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب والاختيار، وتحليل الوظائف، وتخطيط المواد

<sup>1</sup> - د، محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربي، طبعة 2006، ص: 336.

البشرية، والتدريب، والحوافز، والتعويضات والعلاقات الوظيفية. وفيما يلي شرح لهذه العلاقات كما يلي، موضحة على الشكل التالي:



الشكل 45: أنشطة إدارية المواد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء<sup>(1)</sup>

ويمكن شرح و تحليل هذه العلاقة على النحو التالي:

أ- الاستقطاب و الإختيار: و يمكن من خلال تحديد و معرفة نتائج تقييم الأداء الحكم على مدى كفاءة مصادر الإستقطاب للموارد البشرية<sup>2</sup>، كما يمكن على ضوء ذلك البحث عن مصادر الاستقطاب بديلة، في حالة ثبوت عدم كفاءة المصادر الحالية. وبالتالي تعتبر الخطوة الأولى في عملية التوظيف، و تشمل مجموعة من الأنشطة التي تختص في عملية البحث<sup>3</sup>.

ب- التدريب : يلعب تقييم الأداء دورا مهما في الإحتياجات التدريبية، فيتم من خلاله إختيار الأفراد الذين يجب أن يخضعوا للتدريب و هذا لمعالجة الضعف و القصور لديهم.

كما يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الفريق

<sup>1</sup> - د.سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي "إدارة الموارد البشرية، مفاهيم و المجالات و الإتجاهات الجديدة، مركز دراسات و استشارات الإدارية العامة، جامعة القاهرة، طبعة 2007، ص 99

<sup>2</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 199.

<sup>3</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص:181.

الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

ت- الأجر و التعويضات: لا يمكن الحصول على علاوات أو مكافآت أو زيادة في الأجر أو إنفاصه أو الحرمان من العلاوة إلا من خلال عملية تقييم الأداء.

ث- الحوافز: يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها الترقية و النقل و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ج- العلاقات الوظيفية: للنقابات العمالية دور في تحديد الطرق و الوسائل التي تتبعها الإدارة في وظيفة التقييم و بالتالي يساعد الأخير في التأكد على أهمية الأداء و ليس الأقدمية.

ح- تحليل الوظائف<sup>1</sup>: إن وجود تحليل وظائف من خلال عملية تقييم الأداء يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة. و العكس يصعب من تقييم الأداء في الوظائف.

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي (2):

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، و تزويدها بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم،
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تقادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف<sup>3</sup>، و هو أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص: 128.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2001، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 169-170.

<sup>3</sup> - د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 338.

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ويشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد العلاقات بين الرئيس و المرؤوس، وفي خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، و في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين و المؤسسة بشكل عام، و يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

كما أن من أهمية تحقق فوائد عديدة سواء للمؤسسة أو للعاملين أنفسهم، و أهم هذه الفوائد:

1. يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد، كما و تعتبر نتائج الأداء<sup>1</sup> أساس موضوعية لسياسات الترقية و النقل.
2. يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المؤسسة و تحديد الأعداد اللازمة من القوي العاملة، و في التخطيط لبرامج و سياسات الاختيار و التعيين، و في تقدير مدي صلاحية اختبارات التوظيف، و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته. و يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنمية علي أساس جوانب الضعف في الأداء .
3. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدي الأفراد من اجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوي الأداء الحالي،

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3،

4. تشير نتائج تقييم الأداء إلي مدي نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة، و بالتالي يعتبر تقييم الأداء أساسا لعملية التطوير الإداري سواء في ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمؤسسة أم بجوانب العمل نفسه.

5. يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة علي أداء العاملين. يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية ، و ذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع و التدريب و الترقية و التحفيز تقوم علي أسس موضوعية و عادلة ، مما يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة .

أما من غايات تقييم الأداء واضحة وهي تفصح عن نفسها وعلى سبيل المثال من الغايات الأساسية لأي نظام من نظم تقييم الأداء هي توفير مقياس صادق وثابت موثوق الأداء المستخدم وفق جميع الأبعاد ذات العلاقة والمقصود بذلك أن نتائج التقييم يجب أن تعكس الصورة الصادقة لذلك المستخدم الذي يكون أدائه جيدا والمستخدم الذي أدائه رديء ويجب لهذا المقياس أن يبين مجالات نقاط القوة ونقاط الضعف بخصوص كل شخص يجري تقييمه، حيث أن النتائج تتعلق بمستقبل العاملين كالترقية، و النقل، و الفصل، و المكافآت، و التعيين<sup>1</sup>.

من الغايات أيضا توفير معلومات في صيغة تكون نافعة وملائمة للمؤسسة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وعمليات الاستقدام والانتقاء(على أساس سمات شخصية المرشح، المهارات السلوكية)<sup>2</sup> والتعويضات والتدريب والإطار القانوني ويمكن لهذه المعلومات أن تساعد المؤسسة على ضمان أن لا تكون مذنبة فيما يتعلق بقيامها بالتمييز بين المستخدمين على أساس بعض العوامل مثل الجنس (ذكر أو أنثى) والعمر أو العرق. والغاية النهائية من قيام المؤسسة باستخدام تقييمات الأداء هي أن تكون

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 271.

<sup>2</sup> - د. مها حسن بجبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 62.

المنظم قادرة على رفع مستوى أداء الأعمال المختلفة.

كما لابد من تبيان أهم مصادر تقييم الأداء الوظيفي و الذي يتمثل في ملف المدرس أو الموجه أو الموظف...، و سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر، وتقارير الإنجاز الشهري، و دفتر التحضير التحريري، إضافة دفتر الدوام الرسمي ، وأي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم.

كما يمكن أن نجد بأن تقييم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المؤسسة للمؤسسة ذاتها ومن خلالها للمشرفين وللمجتمع عموماً ، وهناك علاقة جدلية بين هذه المكونات (العاملين، المشرفين، المؤسسة، المجتمع)، فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن ثم تتحقق أهداف المؤسسة ، ومن خلالها يتقدم المجتمع إذ إن الأداء الجيد للمؤسسات تؤدي بالنتيجة إلى تطوير المجتمع الذي يحتضنها، وستركز الأهمية لتقييم الأداء تكون عادةً على جانبين للعاملين و المؤسسة ، على حدٍ سواء وكما يأتي :

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين: تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي

اندفاعهم نحو العمل وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال:

أ - إنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو

منح العلاوات والمكافآت، أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المؤسسة للعاملين فيها.

ب - يحصل من خلالها على معلومات عن انجازه وتقدير ذلك الانجاز من وجهة نظر

الإدارة، وإن أكثرنا يرغب في معرفة أين يقف بالضبط، وكيف يجري تقييم الأداء الوظيفي؟، وبذلك

ستكون هنالك فرصة للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير صوب تحسين الأداء ، وبما

يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جهة والأهداف الشخصية من جهة أخرى.

ج - تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة<sup>1</sup>، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.

د - تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

هـ - تسهم في أشعار العاملين بمسئوليتهم، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج<sup>2</sup> هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل وبذلك سيشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه.

ز - خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معاً.

2 - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة : إن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المؤسسة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد المدخلات المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقييم الأداء وهذا يقود للتعرف على أهم فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة والمتمثلة بما يلي:

<sup>1</sup> - د، عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)، بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص: 16.

<sup>2</sup> - د. سعاد نائف برونطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط:3، 2007، ص:

أ- تعد نتائج التقييم بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المؤسسة في أداء وظائفها و تحديد أهدافها<sup>1</sup>.

ب- تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم، كما تعد اختباراً لسلامة عمليات التوظيف كالاختيار والتعيين والحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين، وبعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافئة بالإنتاجية، كما تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية، وذلك لتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية، و بالتالي تساهم في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد المؤسسة من احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست موضوعية.

ج - تشكل نتائج تقييم الأداء أحد أهم المؤشرات أمام المؤسسة لتخمين المناخ التنظيمي، مستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين سعياً لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المؤسسة عبر رفع روحهم المعنوية، و تسهم في التعرف على المجالات التي لا يستفاد منها بمهارات أعضاء المجموعة وتستطيع أن تسهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع وتطوير العاملين. كما تستطيع أن تعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة وتقديم للعاملين الفرص الكاملة للاستخدام الكامل لقدراتهم.

د- تجبر الرئيس المباشر على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في عمله، و تسمح بتقرير مستوى كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية، فتحليل نتائج تقييم أداء المرؤوسين ومقارنته بنتائج التقييمات السابقة يكشف عن نسبة الأكفاء ونسبة الذين يعانون من أوجه ضعف في أدائهم، وهو ما يكشف بدوره عن جهد الرؤساء في تطوير مرؤوسيهم سواء عن طريق

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 271.



التوجيه أم التدريب أم التحفيز الإيجابي أو السلبي ويحقق ذلك ترشيد المؤسسة لأساليب أو طرق اختبار شاغلي الوظائف الإشرافية.

مما تقدم يمكن التوصل أن أهمية تقويم الأداء تكمن في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمؤسسة ، ومن ثم العمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة ، فعلى مستوى الموظفين داخل المؤسسة يصار إلى إعادة تأهيلهم وتدريبهم وإدخالهم دورات متخصصة وعلى مستوى المؤسسة يصار إلى إعادة النظر في سياساتها بما يوصلها إلى تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: فوائد و معايير تقييم الأداء

تعتبر عملية قياس و تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة, حيث تكمن في تحديد مدى كفاءة الفرد، و بالتالي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها و ذلك لما توفره من معلومات عن الأداء الحالي للأفراد و دورها في تطوير و تحسين أداء الأفراد و الارتفاع به نحو الأفضل , و هذا يمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها و التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، و بعيدة عن التمييز و المحسوبية و فيما يلي عرضاً لأهم فوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها و هي: (1)

1-رفع الروح المعنوية للأفراد: لاشك أن قيام تقييم سليم و موضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه و على معالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، خاصة عند شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل رؤسائهم و بأن إعطاء المكافآت و القيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل و على أساس الكفاءة مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم برؤسائهم و خلق درجة من الألفة والمحبة أثناء تأدية العمل. إن جوا من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم و طاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة. و

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية طبعة الأولى، 2003 ، ص

أن الهدف الرئيسي و الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترفيع و العلاوات و التقدم على قياس الكفاءة و الجدارة في العمل<sup>1</sup>.

و بناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا و باستعداد وجداني و ما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل و الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إجادته دون أن يقضيه مزيدا من الجهد و التعب.

2- إشعار الموظف بالمسؤولية: إن الموظف يعرف بأن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية لعملية التقييم مما يزيد من فرس ترقيته إلى مناصب إدارية أعلى وسوف يزيد حسن المسؤولية لديه وسيجعله يبذل اعلي طاقته وقدراته لإتمام عمله بشكل يرضي رؤساءه. إن الفرد يشعر أن نشاطه و أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، و أن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، إن الفرد يشعر بمسؤولياته تجاه نفسه و العمل معا. و سوف يبذل جل جهده و طاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه.

3- تقييم سياسات الاختيار<sup>2</sup> و التعيين: حيث تساعد عملية تقييم الأداء في العرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيار والعمل في المؤسسة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح هذه السياسات وفشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة لمؤسسة.

<sup>1</sup> - د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 339.

<sup>2</sup> - د. خالد عبد الرحيم الهيتي، " مجموعة من خبرات التعيين عل طلبة الدكتوراه"، قسم إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق 1997

4- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: كما أن الإدارة تضمن عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية و علاوة أو مكافأة<sup>1</sup> على أساس جهده و كفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة المعاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت عادة.

5-تطور الرقابة على الأداء: إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الأعضاء على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد. إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها، و من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين و مدى إستفادتهم من التوجهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

6-إستمرار الرقابة و الإشراف: حيث أن الوصول إلى النتائج موضوعية و صحيحة من خلال التقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر. و هذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسيهم بإستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

7-الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية إن قيام نظام التقييم وفق أسس سليمة و عادلة يخلق شعور لدى الأفراد بأنهم وعملوا معاملة واحدة دون تخير ، وبالتالي فإن هذا يولد انطباعاً عاماً لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم وذلك لعادة نظام التقييم حيث يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهود في أداء العمل والمصالح الشخصية .

<sup>1</sup> - بريك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة "، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، الطبعة 2003 - 2004، ص:196

8- تنمية كفاءة الرؤساء و العاملين: إن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسهم يتطلب منهم بذل جهود كبير من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل وجميع البيانات عنهم وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم ، وهذا ما يزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه و أهليته في مجال عمله و تحديد نقاط ضعفه مما يساعد على تلافيها مستقبلا

9- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن قيام الأداء لابد إن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف ما يوجه البرامج التدريبية للعمل على تقادي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك بالإضافة إلى أنها -تقييم الأداء -يفسح المجال للتقييم البرامج التدريبية للوقوف على مدى فعاليتها تحديد ثغراتها ومن تم تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة . كما أنها تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختيار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في إختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة بإستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى إستفادة العاملين منها، و ذلك لتحديد الثغرات و العمل على تلافيها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

10- تخفيض معدل دورات العمل: إن وجود نظام تقييم أداء عادل وموضوعي سيزيد ثقة الأفراد بان وجودهم وإعمالهم المتميزة ستكون موضوع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته ، مما سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه .

11-تقييم سياسات الإختيار<sup>1</sup> و التدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختيار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في إختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم

<sup>1</sup> - خالد عبدا لرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الحامد ، المملكة الهاشمية الأردنية: 1999. ص: 122.

الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة بإستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى إستفادة العاملين منها، و ذلك لتحديد الثغرات و العمل على تلافيتها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

أما من المعايير التي يكتسبها تقييم الأداء فهو أن معايير الأداء<sup>1</sup>، هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.

ويعرف المعيار أيضاً، بأنه مستوى أداء مستهدف<sup>2</sup> يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة . أما Morrisey، فيؤكد إن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين ، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة ، وكذلك يستخدم كأساس لتبين معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل.

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز. وغالباً ما يجري تحديد الأداء بكمية المخرجات، و نوعية المخرجات، و التوقيت الملائم للنتائج، و كذا طريقة الأداء، و الفاعلية في استخدام الموارد. ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع<sup>3</sup>:

أ - المعايير أو المعدلات الكمية : بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن

<sup>1</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية، ص: 275.

<sup>2</sup> - د. محمد الصرفي، "هندسة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 348.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد" ، دار الشروق، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1990، ص: 102.

المرتبط بهذا الأداء فمثلاً إنتاج 5000 سيارة خلال مدة سنة ويسمى هذا المعيار المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج.

ب -المعايير النوعية : وهنا يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان.

ج- المعايير النوعية والكمية: وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، ومثال عليه هو أن يجري إنتاج 50 من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن 5 وحدات.

### المطلب الرابع: خصائص تقييم الأداء و أهدافه

ينتج الأداء عن ظاهرة متعددة قد تحدد في اتجاه واحد فان درس مبدءا توقع المداخل المستقبلية في المؤسسة. يقدر الأداء أولاً من زاوية استمرارية للمؤسسة و بالتالي التطرق إلى أبعادها لكن نماذج التحليل التنافسي التي ازدهرت خلال سنوات الثمانينات هي خير دليل على أن المؤسسة ينجم أيضا على اندماجها في وسط يقتضي الإدراك و السيطرة على قواعد اللعبة التنافسية في سوق لذا يجب التخلص من قيود النظام التنافسي المتغير و إعطاء الأولوية للوسائل التنظيمية و الاجتماعية و تطور وسائل الاتصال و الواصلات فيمكن القول أن الأداء هو أيضا من طبيعة "سنوسيو" و أضاف إليه إلى تحليل تعقيدا كبيرا.

سنحاول في هذه الفقرة دراسة الخصائص أو المظاهر التي يتخذها الأداء فيكون استراتيجيا يهدف إلى بقاء نظام التفوق و التفاعل بين العاملين كما يعبر عن أسلوب التنظيم (التنظيمي) يهدف إلى تحقيق أهداف بقيم كمية إذن فهو مالي وبالتالي يتبين أن الأداء مفهوم نسبي وكذلك مرادف للكفاءة و الفعالية.

وفي سنوات الستينيات تمركز حول معيار الإنتاجية أي معرفة كيفية الإنتاج وفي السبعينيات تحول إلى الأسواق المالية، أما في فترة الثمانينات فكان الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية لمعرفة تسيير الأفراد

مثل تسيير الموارد البشرية، أما تناقش الأداء من زاويتين متكاملتين "المستوى الفردي و المستوى التنظيمي".

فالأداء له متعددة يقع في ملتقى العوامل الثلاثة، القدرات، الدوافع و المضمون الاجتماعي الذي يتمثل في تنظيم العمل و ديناميكية العوامل الثلاثة هي التي تفسر و توضح الادعاء، على مستوى الفردي للمؤسسة ذات الأداء. في المؤسسة التي تعرف كيف تتبنى الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لمحيطها و الذي يكون غالبا على أسلوبين متكاملين هما الزمن و الإجمالي.

الأسلوب الأول: يهدف إلى وضع علاقة بين خصائص الهيكلية للتنظيم و المؤشرات الكلاسيكية الأداء المالية و التجارية.

الأسلوب الثاني: يتضمن مراجعة التنظيم بطريقة إجمالية و اختيار الأشكال المتفوقة و هذا ما يعكسه ذلك الهيكل الجيد ليضمن الأداء لكن الهيكل السيئ هو أكيد ضامن لنتائج سيئة و متراجعة. كما يمكن لنا تبيان بعض السمات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء و التي تتمثل فيما يلي:

- تكرار لتقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.
- التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و تغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم و تطوير عملية التقييم.
- الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف و التكامل مع عمليات تخطيط و توجيه و تشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين و تطوير و تقدير الأداء.
- اعتماد خطط و معايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.
- تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم درجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه و العاملين معه في نفس القسم أو فريق العلم، ورئيسه المباشر، و المتعاملين معه سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

• استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

بعد أن قمنا باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها من عملية تقييم الأداء و خصائصها المتنوعة و بعض السمات، لا بد إن تذكر الأهداف التي تسعى هذه السياسة إلى تحقيقها، وقد قسم الباحثون تلك الأهداف إلى قسمين رئيسين هما:

1-الأهداف المتعلقة بمعرفة مستوى الإدارة : يحتاج المدراء في الكثير من الأحيان إلى إتخاذ قرارات تتعلق بزيادة مستوى الأجور والترقية والمكافآت ، وهذا يجعل المدير في حيرة من اختيار الفرد الذي يستحق فعلا المكافأة أو الترقية ، لذلك يلجأ إلى تقييم لأداء التعرف على ذوي المستويات الأداء العالية ،ولتحقيق ذلك يجب أن يكون التقييم دقيقا وموضوعيا وتوزع المكافآت على أساس الأداء فقط .

وفي كثير من الأحيان تترافق عملية قياس الأداء يجو من عدم الثقة و الطمأنينة بين الرؤساء والمرؤوسين ،خاصة عندما تكون المعلومات المجموعة عن الأداء غير صحيحة والمعايير التي تم وضعها غير دقيقة ، ويمكن التعلق على هذه المصاعب بوضع أهداف واضحة ومعايير دقيقة ومعلومات صحيحة ، وعندها يكون هناك صلة بين نتائج التقييم وبين عمليات دفع الأجور والترقية .

2-الأهداف المتعلقة بالتطور : وهي الأهداف المتعلقة بتطوير الأداء<sup>1</sup> من خلال التعليم الشخصي والنمو الذاتي ، وهذه الأهداف تتحقق عندما يدرك الموظفون مناطق الضعف والقوة عندهم ويعرفون كيفية تطوير مهاراتهم ، حيث أن تركيز الانتباه لا يكون بشكل كلي على الأداء الماضي و إنما على تطوير الأداء في المستقبل .

كما يحاول المدراء تجنب إطلاق التعابير التي تحكم على الأداء (جيد ، سيء ... الخ ) حيث يجب تقييم الأداء بمدى التطور الذي حققه المرؤوسون ، وذلك للتقليل من النزعات التي يمكن أن تنشأ

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 146.



بين المرؤوسين، وفي النهاية على المدراء وضع أسس التطوير اللازمة وبتبني الإجراءات التي من شأنها أن تحقق هذه الأهداف .

وبالإضافة إلى الهدفين الرئيسيين السابقين يمكننا أن نضع أهداف أخرى متبقية عنهما وهي:

❖ تنمية المنافسة بين الأفراد وحثهم على تطوير أدائهم والاستفادة من فرص التقديم المتوفرة أمامهم، و تشجيع الأفراد الذين يحتاجون إلى الخضوع لدورات تدريبية معينة من أجل زيادة كفاءتهم وقدرتهم على أداء واجباتهم بشكل جيد .

❖ المحافظة على المستوى عالي ومستمر للإنتاجية، و بالتالي إلغاء التحيز<sup>1</sup> والمحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية و تلاحي التأثير السلبي الناتج عن ذلك والذي يمكن أن يحقق توترا في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم رضا على سياسات المؤسسة، لاشك أن الاعتماد على معايير أداء صحيحة تعتبر وسيلة هامة لتحقيق هذا الهدف .

❖ تحسين الفهم المتبادل بين المشرفين و المرؤوسين نتيجة ملاحظة المشرفين الأداء مرؤوسهم بشكل مستمر وتوجيههم بالتعليمات اللازمة لتطوير أدائهم، تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لوضع السياسات المستقبلية المتعلقة بالتدريب والترقية والنقل وغيرها.

فأنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافا عديدة من أهمها مثلا ما اقترحه باركنسوف:

العدالة و الدقة في التعويضات والمكافآت، و تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم، توفير نظام اتصال ذي اتجاهين، و تحديد الاتجاهات التدريبية، كذا العمل على تحسين الأداء الحالب، و تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم، و المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي من جهة و المساعدة في تخطيط القوى البشرية من جهة ثانية.

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسوني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 194.

من البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن فشل<sup>1</sup> غالبية نظم التقييم يرجع عادة إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً.

كما يمكن القول بأن أهم أهداف تقييم الأداء يمكن إجمالها في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم ، و توزيع المكافآت والتقيّات بصورة عادلة ، و تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية، و تحديد الاحتياجات التدريبية، و كذا توصيل أهداف المؤسسة للعاملين.

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، فهي أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الأفراد لمساعدة باقي الأفراد على تأدية العديد من النشاطات<sup>2</sup>.

ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية ، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم يثبت أحيته في المكافآت والترقية. كما تسعى المؤسسات من القيام بعملية تقويم الأداء، تحقيق عدة أهداف، يمكن طرحها بالشكل التالي:

1- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد، و المؤسسة: منها تبصير الفرض بمستوى أدائه، حتى يقوم الصورة الذاتية، و تفعيل نشاطات المؤسسة - وحدة المواد البشرية - فيما يتعلق بالأجور، والحوافز، والتدريب، والنقل، والفصل، والمسار الوظيفي.

2- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج، وتحديد مسبباتها:

❖ على مستوى الفرد<sup>3</sup>: التعرف على الأفراد من نوى الكفايات و اللياقة الأدائية

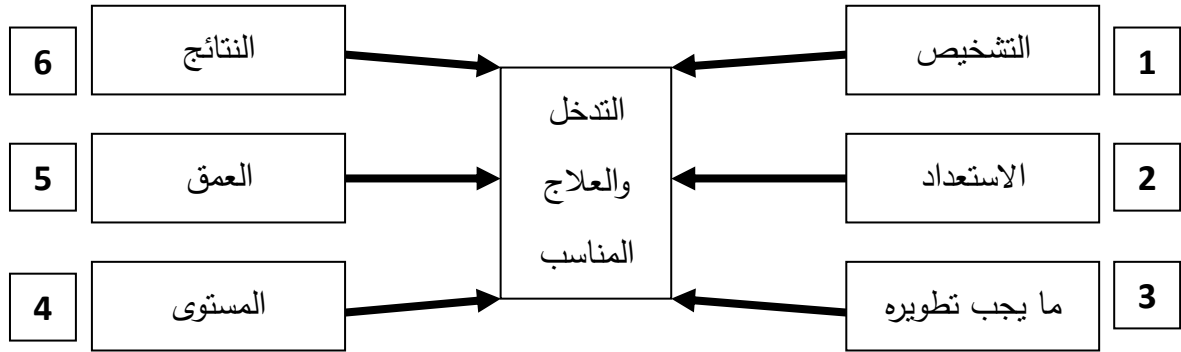
العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم.والآخرين من نوى المستويات الأدائية الضعيفة، وتقديم سبل

<sup>1</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.393

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 193.

<sup>3</sup> - د، محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، طبعة 2006، ص: 338.

العلاج إذا كانت ناجحة، أو تركهم، وقد يجدوا ضالتهم في مؤسسات أخرى، حيث لا يكون العلاج<sup>1</sup> إلا من خلال من معرفة العناصر المؤثرة في تحديده و هي:



الشكل 46: العناصر المؤثرة في تحديد التدخل المناسب،

المصدر بلال خلف السكارنه،" التطور التنظيمي و الإداري 2009

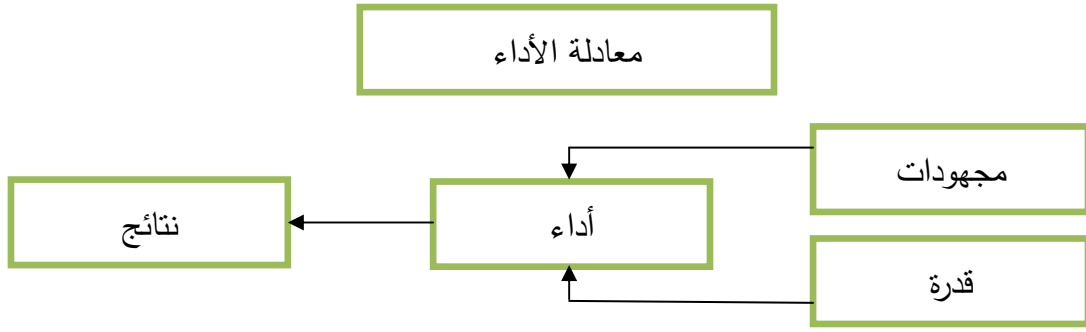
❖ على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>: التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه أو في تصميم العمل و العمل على تدعيمها، وتعميمها أن كانت على لياقة عامة و أيضا التعرف على موطن الضعف فيما سبق ومحاولة القضاء عليها.

3- الوصول إلى العدالة - بالمعيار والمقياس - في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين، أجر، ترقية، تدريب، نقل، استغناء، فصل، مسار وظيفي).

هكذا يتبين أهداف هامة لقياس الأداء منها<sup>1</sup> تحسين أداء الموظف، تحديد الحوافز المناسبة، و توفير معلومات عن العمل، حماية الأموال والممتلكات، وتحقيق التخطيط الكفاء والفعال. وعلى هذا الأساس يمكن أن تحدد المعادلة التالية:

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 277.

<sup>2</sup> - د، محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 337.



الشكل 47: معادلة الأداء

المصدر: د. عامر بن عبد الله الصفيري

إن أهداف نظام تقييم الأداء يهدف للحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين في المؤسسة و أن المؤسسات تتباين فيما بينها في مجال استخدام المعلومات والإفادة منها.

فيرى هانيز<sup>2</sup>، إن المؤسسة تحقق من توافر نظام للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين هدفين هما يخص العاملين وهو إيجاد القاعدة لتغذية مؤثرة موضوعية، وضمان عدم إهمال العامل والثاني يخص المؤسسة وهو اتخاذ القرارات الإدارية، وتوافر التوثيق لتأكيد ملائمة هذه القرارات.

ويرى عبد البر 1983، إن أغراض تقييم الأداء تتدرج تحت مجموعتين، الغرض المعلوماتية، والغرض التحفيزي.

وأما عسكر<sup>3</sup>، فإنه يصف أهداف تقييم الأداء بأنها تقييم الفرد ودوافعه، و تنمية وتطوير الفرد، و كذا تخطيط الموارد البشرية ، كما يرى كل من حنفي و القزاز، وجود غرضين لتقييم الأداء هما يمكن الاستفادة من نتائجه في اتخاذ القرارات الإدارية، و يمكن أن يستند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته وتطويره. وقدمت ديكسون، تصنيفها لأهداف نظام تقييم الأداء من تحسين وتنفيذ التعلم، و زيادة معدلات استخدام التعلم أثناء العمل، و كذا اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعلم في المؤسسة .

<sup>1</sup> د. عامر بن عبد الله الصفيري، "تقييم أداء العاملين"، طبعة 2005، ص 19

<sup>2</sup> د- ماريون أي هانيز، "ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث"، 1988، المملكة العربية السعودية ص : 165

<sup>3</sup> - عسكر د، سمير أحمد عسكر، "المسار الوظيفي و التطوع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، العدد 2،

1990، ص: 92-93

ونرى أن لتقييم الأداء أغراض عدة : التحفيز، والترقية، وتخطيط المستقبل الوظيفي، والتدريب والتطوير، وإعداد خرائط الإحلال، والنقل والتعيين، وتطوير معايير الأداء، والاتصال، والحكم على مدى فاعلية أنظمة الموارد البشرية والتمهيد إلى تطويرها، والتعرف على قيمة الموجودات الإنسانية (رأس المال البشري) التي تمتلكها المؤسسة، إذ تعد هذه ميزة تنافسية للمؤسسات التي ترتفع قيمة موجداتها أو رأسمالها البشري بما يفيد في وضع استراتيجياتها وتحديد أهدافها. وهذا ما يراه أيضا Jackson & Mathis، نرى أن عملية التقييم بشكل عام يمكن أن يكون لها غرضان، الأول يتعلق بتحسين مستوى الأداء، و الثاني يصب في الترقية، النقل، العقوبة، التدريب، زيادة الراتب أو الحرمان من المكافأة.

### المبحث الثاني: سياسة محددات و معدلات الأداء و كيفية وضعها

إن تقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد فهو يمثل أحد المداخل لإتخاذ القرارات المتعلقة بأفراد ومع تطور عمل الإدارة الأفراد فإن دوره أخذ يتجه إلى تطوير وتحسين طرق أداء الأعمال ومعايير تقييمه.

يمكن التعريف العلمي لمفهوم تقييم الأداء للعاملين على إنه عملية تحليل الأداء الفكري والنفسي والبدني لهم وبيان وإيضاح واكتشاف الكفاءة والمهارة والتميز في أداء العاملين<sup>1</sup> ، على إنه لا يهدف إلى كشف العيوب أو أهداف مغرصة بل يهدف إلى أسمى من ذلك لبيين مدى ومستوى تأدية العاملين لواجباتهم الوظيفية فيتم تقييمهم في حالة كون النتيجة سلبية عند التقييم ، ويتم دعم وتعزيز أداءهم عندما تكون النتيجة إيجابية وذلك كله خدمة لمصلحة المؤسسة.

إن مسؤولية تقييم الأداء<sup>2</sup> تتوزع بين عدة جهات يمكن أن يقوموا جميعاً بهذه العملية وأن يكون رأي أحدهم مبنياً على آراء الآخرين وهم:

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 435.

<sup>2</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 324.

1- تقييم الرئيس أو المشرف المباشر : وهو ما يكون أقرب إلى العاملين من غيره حيث بإمكانه تقديم صورة كاملة عن أداءهم في العمل لأنه باحتكاك معهم طول الوقت وبإستطاعته تقييم أدائهم بسهولة بسبب وضوح إيجابيتهم أو سلبيتهم أمامه بكل التفاصيل وعلى مرور الزمن ، ويمكن لهذا المشرف أن يكون من أدق الجهات التي تقييم أداء العاملين في حالة حياديته ومصادقيته وعدالته في التقييم دون اللجوء إلى الأهواء الشخصية أو تأثير العلاقات الأخرى على مستوى تقييمه .

يُعد المشرف هو الأكثر تأهيلاً لتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية وعادلة وذلك من مدخل أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط ، ومن اجل هذه الغاية يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي قام بها العامل، وهذه السجلات تزوده بأمثله محدودة يستفاد منها عندما يحين موعد التقييم ، وكذلك تخدم في تقوية الذاكرة<sup>1</sup>

إلا أن هذا الأسلوب رغم أنه الأسلوب الأكثر إتباعاً تعتريه بعض السلبيات منها احتمال التحفيز والتحكم في التقييم و إمكانية دخول عوامل غير موضوعية كالعلاقات الشخصية والمجاملات والمحابة لتؤثر بالتالي في نتائج التقييم.

2- تقييم رئيس المشرف المباشر : هو الطرف الآخر في خطة تقييم الأداء حيث تكمن مهمته في مراجعة تقييم الأداء الذي نفذه المشرفين المباشرين للعاملين في المؤسسة ، وأحياناً يتعدى ذلك إلى التدخل في عملية التقييم نزولاً عند رغبة الإدارات العليا التي تفرض تحقيق أهداف المؤسسة من قبل جميع العاملين بصورة شمولية ومتكاملة ومن واقع تحملهم المسؤولية بشكل موضوعي.

3- التقييم المتبادل أو تقييم الأقران : وهي عملية تقييم الأداء يقدم العاملين بعضهم عن البعض الآخر ، وغالباً ما تتسم هذه العملية بعدم الدقة لأنها لا تعتمد بشكل رئيسي على مستوى أداء العامل لواجبه المطلوب ، بل تكون مبنية على مدى العلاقة التعاونية فيما بينهم.

<sup>1</sup> - R . Mathis , G. Jackson « Personnel Contemporary Perspective Applications »,New York, Weat Publishing, 199 9, P: 330.

كما يقوم بموجب هذا التقييم كل فرد بتقييم كل من أعضاء وجماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري و هذا ما يحدده حنفي و القزاز، 1993، ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال هي أولاً طريقة الترتيب، وتتمثل بالترتيب من أفضل موظف إلى أسوأ موظف، و ثانياً طريقة التقديرات، وفيها يجري إعطاء درجات على سلم تقدير أما ثالثاً طريقة الترشيح، تتمثل إجراءاتها في أن يقوم كل عضو في جماعة العمل بانتخاب عدد محدد من أعضاء الجماعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب أداء معين أو خاصية معينة.

وفي بعض الأحيان يطلب من الجماعة تسمية عدد من الأشخاص كأسوأ موظفين بالنسبة لجانب الأداء أو الخاصية المحددة، وفي العادة فإن ترشيح الذات غير مسموح بها حسب لاندي وفار، 1987.

هذا النوع من التقييم مفيداً في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء جماعة العمل معلومات فريدة عن أداء بعضهم البعض والتي يكونون فيها قادرين على تقييم ذلك الأداء بشكل دقيق، وتبرز فائدته أكثر باستخدامه لأغراض تطويرية أكثر منها لأغراض إدارية<sup>1</sup>

ومن عيوبها قد تكون ظروف مضادة من قبل الزملاء، ومنها عدم توافر الثقة بين الأشخاص في جماعة العمل ووجود نظام مكافآت تنافسي شبيه بلعبة المجموع الصفري، أي ما يكسبه احد الأشخاص يكون على حساب خسارة الآخر دائماً حسب لاندي وفار 1987. وهذه الطريقة تلحق الضرر بالعلاقات بين أعضاء الجماعة، فمثلاً قامت مجموعة من عاملي المبيعات بالاجتماع بلجنة معينة لتتحدث عن تقييمات بعضهم البعض فإن علاقات العمل المستقبلية يمكن أن تعرقل.

<sup>1</sup> R. Mathis , G. Jackson « Personnel Contemporary Perspective Applications »,New York, Weat Publishing, 1994 P: 333.

4- تقييم اللجان : والتي تشكل من عدد من المسؤولين المباشرين إضافة إلى عدد من الموظفين الذين لديهم احتكاك مباشر مع العاملين وبإمكانهم إصدار التقييمات عنهم ، ويعاب هذه الطريقة احتمالية وجود التحيز<sup>1</sup> من قبل بعض أعضاء اللجان باتجاه عدد من العاملين وعد إنصافهم بالتقييم.

5- التقييم الذاتي أو الشخصي : يستخدم هذا التقييم عندما تريد الإدارة العليا استخدامه في زيادة الشعور بالمسؤولية من قبل العاملين لتحسين أدائهم ، وتكمن فكرة التقييم الذاتي هذا بقيام العامل بتقييم أداءه بنفسه ومن ثم يتم مناقشة النتائج معه من قبل المسؤولين للوصول إلى ما يحقق وصوله إلى المستوى العالي في الأداء<sup>2</sup>.

كما يقصد بالتقويم الذاتي أن يتولى الموظف بنفسه عملية تقويم فعالياته من خلال جمع المعلومات عن أدائه ومحاولة الاستفادة منها في تطوير نفسه ، إذ تصمم نماذج موجهة للقيام بذلك تتضمن النقاط والعناصر التي توضع في الحساب عند إجراء عملية التقويم الذاتي و هذا ما أكده عبد الحبيب 2005 . وأن هذا النوع من التقييم يستخدم لغايات التعلم وتطوير الذات وليس لغايات الترقية أو زيادة الراتب أو غيرها من شؤون التوظيف كما بينه الحسن 1981. وقد اتجهت بعض المؤسسات إلى تجربة قيام الموظف بتقييم أدائه أولاً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد ، وقد أظهرت العديد من هذه التجارب صلاحيتها وإيجابيتها والتي يمكن لخصها شعبان 1988 في أن ضعف التقييم الذاتي النزعة الدفاعية لدى الموظف كما يخفف من ميوله التبريرية، و يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الداخلية، و يعمل على تحسين أداء الموظف الذي يكون مستوى أدائه متدنياً. ومن عيوب هذه التقييمات أنها تميل إلى التساهل أكثر من التقييم الذي يجري من جهات أخرى<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.394

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 274.

<sup>3</sup> - Cevine, Thornton & Meyer,1980:34.



6- تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية : ويستعان بهم لغرض المساعدة والمشورة في إجراء عملية تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي وذو نتائج واضحة وملموسة ، وذلك بالاعتماد على أن هؤلاء الخبراء لديهم المعرفة والإحاطة حول سبل تقييم الأداء حول كل أنواع العمل.

إن التقييم يمكن أن يجري من قبل أشخاص من خارج المؤسسة خبراء مثلاً، يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لغرض ترفيته في مؤسسة معينة حسب وليد حميد رشيد الأميري، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم ، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المؤسسة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة .

7-التقييم عبر عدد من المقيمين ومصادر معلومات / التقييم بدرجة 360 درجة: حيث تكون نتائج التقييم مبنية على آراء وتقييمات متعددة ومتنوعة من آراء المقيمين لذا يشبه ذلك بدائرة المعلومات المتكاملة، فتحدث حالة التكامل في التقييم ويصدر عادلاً ودقيقاً.

8 . نظام التقييم المتعدد : تشكل لجنة من الأشخاص الذين يكونون على اتصال بالعمل ولهم إلمام بتفاصيله، وأن اللجنة ستضمن العناية الكافية لعملية تقييم الأداء وتوفر وجهات نظر متعددة للحكم على مستوى أداء العاملين، وبذلك أن معلومات مفيدة يمكن أن تتوفر، وبذلك أن المؤسسة تستطيع أن تؤشر وبصورة أفضل العاملين الملائمين للترقية أو التخصصات المستقبلية للعمل، و هذا ما أكده هاشم 1989.

### المطلب الأول : سياسة و مراحل تقييم الأداء

تتحدد مراحل عملية تقييم الأداء بعدة<sup>1</sup> نقاط منها وضع توقعات الأداء، و مراقبة التقدم في الأداء المؤسسة و أداء الموارد البشرية قياسياً إلى معايير الموضوعية، و قيام منظمة الأعمال بقياس الأداء

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص:197.

الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، إضافة إلى إعداد تقارير الكفاءة الدورية ، و إتخاذ القرارات المطلوبة على ضوء ما توصلت إليه المؤسسة و المتعلقة بحركة الأفراد كنتائج لعملية تقييم الأداء كالترقية و النقل و التعيين و التقاعد...<sup>1</sup>، مع وضع الخطط و البرامج المرتبطة بعملية تطوير الأداء الحالي.

هناك عدة مستلزمات و عناصر رئيسية<sup>2</sup> التي يتعين الإتيان عليها حتى تسهل حماية التقييم الأداء في المؤسسات الإدارية و من بين هذه العناصر ما يلي:

1- تحديد نظام التقييم: هناك ثلاثة نظم للحصول على معلومات الأداء و هي:

أ- نظام التقييم القائم على الملفات: يستخدم هذا النظام لتقييم الصفات الشخصية للموظف مثل قدراته على إتخاذ القرار و الولاء<sup>3</sup> للمؤسسة. و القدرة على تبادل الآراء أو مستوى التقدم<sup>4</sup> 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 يتواجد فيه عدة عيوب من غالبا ما لا يشير إلى حقيقة سلوك الموظفين تجاه العمل، و ذلك يرجع إلى أن السلوك الوظيفي يحكمه عدد من العوامل التي تتأثر بالأحوال البيئية المحيطة بمجال العمل، لذلك نرى بأن الموظف الذي يتسم بسرعة الغضب مع زملائه في العمل قد يتصرف بحذر مع عملائه و صعوبة تحديد الصفات بدقة، بسبب تعدد الإطارات المستخدمة. و من ثم ضعف الاعتماد عليه و كذا إعاقة عملية التغذية المرتدة للموظفين.

<sup>1</sup> - - بريك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة "، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، الطبعة 2003 - 2004، ص:188.

<sup>2</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 101.

<sup>3</sup> - د. حمادي يوسف، "إعداد القيادات المبكرة و المسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الإدارة العامة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1996، ص: 7.

<sup>4</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.379

ب- نظام التقييم القائم على السلوك: عكس الأول يقيم هذا النظام السلوك الموظفين أكثر من تقييمه لسماتهم الشخصية، و هذا المقياس يكون ملائماً لمعرفة الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل. و لكن بدوره رغم سهولته فإنه يتسم بعدة عيوب و مشاكل منها أنه 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

ت- نظام التقييم القائم على النتائج: إن هذا النظام يتعامل مع جوهر المعيار التقييمي، إن هذا النظام يستخدم عندما لا تكون من الأهمية معرفة الكيفية التي بها تتحقق النتائج أو عندما يكون هناك العديد من الطرق و الأساليب التي تحقق النجاح مثلاً: كم عدد السيارات التي بيعت أو الربح الذي حققه الموظف للمؤسسة.

حتى هذا النظام لا يخلو من مشاكل منها صعوبة تطبيقه على بعض الأعمال، خاصة أن النتائج ليست دائماً تحت سيطرة الفرد العامل و إهماله لبعض الصفات المطلوب توفرها مثل التعاون بين الأفراد<sup>1</sup> كما أنه لا يساهم في تطوير أداء العاملين حيث لا يوفر معلومات واضحة عن كيفية تحسين مستوى الأداء.

و مما سبق فإنه يجب أن يتم إختيار نوع التقييم المناسب لطبيعة العمل، ليتحقق الغرض من هذا التقييم، إن الأسلوبين الأخيرين عادة ما يتميزان بالعديد من المميزات و القليل من الانتقادات.

2- تحديد طرق تقييم الأداء<sup>2</sup>: هناك عدة طرق و أساليب لتقييم الأداء لعل من أهمها أسلوب الاختبارات حيث يجري اختبار دوري للعاملين، للتأكد من صلاحياتهم و اختبار معلوماتهم الفنية، و قد يقتصر إجراء هذه الإختبارات عند الترقية أو النقل، و يمتاز هذا الأسلوب بأنه يعطي صورة دقيقة

<sup>1</sup> - د. محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية'، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، طبعة 2006، ص: 339.

<sup>2</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلى مصطفى البرادعي، 'إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة'، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 102.

لحصيلة الموظف من المعلومات المتعلقة بأعمال الوظيفة. كما يعد أكثر موضوعية، مقارنة بغيره من طرق التقييم.

و على الرغم مما يتميز به هذا الأسلوب، فإنه يأخذ أنه لا يكشف عن المستوى الفعلي لأداء الموظف، و ذلك لأن النجاح في الإختيار و اجتيازه لا يعد دليلا كافيا على كفاءته في الأداء من حيث الواقع، و الأهم من ذلك أن هذا الأسلوب يقف حاجزا أمام كشف أو قياس الخصائص الشخصية للعاملين مثل سلوكهم الوظيفي و مستوى إساعداتهم للتعاون<sup>1</sup> مع الزملاء و الرؤساء و مستوى قدراتهم و استعداداتهم لتحمل المسؤولية.

من الأساليب الأخرى المطروحة لقياس مستوى أداء الموظفين أسلوب معدلات الأداء الذي يقوم على التحديد الكمي لعدد وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة خلال فترة زمنية معينة. حيث يتم مقارنة المنتج الفعلي للموظف بهذا معدل السابق وضعه. فإذا زاد المعدل كان ممتازا و إذا لم يحقق المعدل كان ضعيفا. و لكن الذي يؤخذ على هذا الأسلوب هو عدم ملائمته إلى حد كبير بالنسبة للوظائف المختلفة في المؤسسات. نظرا لطبيعة نشاط هذه الوظائف التي تتسم بطبيعة ذهنية و إدارية. يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب يغفل تقييم الجوانب الشخصية و السلوكية للموظف التي عليها متخذو القرارات عند التفضيل بين المرشحين للنقل أو لشغل الوظائف العليا.

و إزاء ما سبق فإن المؤسسات تفضل استخدام تقارير تقييم الأداء الدورية، حيث تعد الوسيلة الأكثر شيوعا في تقييم أداء العاملين في المؤسسات العامة و الخاصة.

3- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء: تتمثل المصادر التي يعتمد عليها في عملية

قياس و تقييم أداء العاملين فيما يلي:

<sup>1</sup> - د. منصور فهمي، "إدارة القوى البشرية في الصناعة"، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص: 45

أ- الرئيس المباشر<sup>1</sup>: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية على أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه. وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل. و لكن يرى البعض الآخر على أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في القياس و خلق التحيز<sup>2</sup> والمحسوبية. ولذلك يؤكدون على ضرورة القيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها والتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.

ب- التقييم الذاتي<sup>3</sup>: الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق وأن اشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها فهو أدري الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم. و يتميز هذا الأسلوب بأنه ينمي القدرة لدى الأفراد في الاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، و زيادة خبراتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم.

و لكن يأخذ على هذا الأسلوب أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس و التقييم، و ذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعياً و موضوعية قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1997: ص: 374.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، جمهورية مصر العربية، ص: 272.

<sup>3</sup> - أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 104.

خ- النظراء في العمل: يقصد بالنظير في العمل هنا الزميل في نفس العمل و المستوى والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل إلى أن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أدائه وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا انه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس عن كفاءة الفرد غير موضوعية.

د- المرؤوسون: أن يقوم المرؤوس بقياس و تقييم الأداء رئيسه، بحيث يدلى بأرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه و أدائه في العمل. وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما ليتم التقييم والحكم على مستوى كفاءته و انجازه في العمل.

ولكن الاعتماد الكلي على معلومات و آراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب. بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس و بعض مرؤوسيه. مما يجعل نتائج تقييم الأداء غير موضوعية غير انه في المقابل تفيد هذه النتائج في جعل الرئيس على علم بحقيقة أدائه و رأى مرؤوسيه فيه مما يساعده على تلافى أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

4- تحليل تقارير التقييم<sup>1</sup>: تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التقييم، وذلك كونها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير تقييم الأداء، كما أن هذه الخطوة تؤكد أن التقييم ليس هدفاً في حد ذاته، ولكن وسيلة للبحث عن أفضل السبل لرفع كفاءة العاملين ومن هنا تتم مناقشة العاملين في تقارير أدائهم بعد اطلاعهم عليها من خلال مقابلة تقييم الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربي، 2007، ص: 105.

<sup>2</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، الأردن، ص: 147.

وتهدف المقابلة<sup>1</sup> إلى إمداد المرؤوس بمعلومات عن أدائه وسلوكه وصفاته وجوانب القوة أو الضعف لديه، ومناقشته في ذلك، والحصول على المعلومات منه بخصوص رأيه في تقرير تقييم الأداء، ثم الاتفاق بشكل مشترك على خطة لتطوير المرؤوس وعلى كيفية التغلب على جوانب الضعف لديه. و نرى بأن الكثير من المؤسسات تطلب بأن يقوم الرؤساء بإجراء المقابلات تقييم الأداء<sup>2</sup> مع مرؤوسيه و ذلك لمناقشة نقاط الضعف و القوة فيهم و نراها في إطار العناصر الآتية:

أ- مبادئ التقييم: هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يتعين توافرها في مقابلات التقييم

هي:

1. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة كأن يقول المقيم "أنت كسول في العمل" ولكن يمكنه أن يقول "لا يعجبني سلوكك في العمل"، و تجنب الانتقادات الشخصية، بالتميز بين الشخص وسلوكه، فناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أعمالا سيئة، ولكنهم لا يرغبون في أن يوصموا بأنهم أشخاص سيئون.

2. العرض المتوازن لكل من الجوانب الإيجابية والسلبية للموظف و إعطاء الحرية للموظف، للتعبير عن نفسه، مع الإعداد الجيد للمقابلة وتحديد الأهداف منها، بحيث يعرف الموظف المطلوب منه بعد هذه المقابلة<sup>3</sup>.

ب- المقابلات التقييم: هناك عدة أنواع لمقابلات تقييم الأداء هي<sup>4</sup>:

1- مقابلات الإخبار والإقناع، حيث يكون الهدف هنا هو إخبار الموظف بنتائج التقييم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها، ويستخدم هذا النوع مع الموظفين الجدد الذين يقعون معلومات مرتدة من

1 - د. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1990، ص: 167

2 - د-صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.391

3 - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 217.

4 - د. حامد أحمد رمضان، "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص: 264.

- رؤسائهم عن أدائهم في العمل وكيف يمكنهم أن يطوروا من أنفسهم
- 2-مقابلات الإخبار و الإنصات، حيث يقوم الرئيس بالحديث ويطلب من الموظف أن يبدي رأيه و ملاحظته على طريقة التقييم ونتائجه وقد يترتب على ذلك إقناع الرئيس بوجهة نظر الموظف و القيام بتعديل النتائج التقييم تبعاً لذلك ، وتستخدم هذه الطريقة مع الموظفين القدامى، نظراً لخبراتهم ولتوفير المعلومات لديهم بصفة أكثر طبيعة العمل وظروفه.
- 3-مقابلات حل المشكل، في ظل النوعين السابقين يلعب القائم بالمقابلة دور الحكم، بينما في ظل هذا النوع يلعب دور المساعد، حيث يكون الهدف من المقابلة طرح مشاكل الأداء ومناقشتها و إيجاد الحلول اللازمة لها. و بغض النظر عن نوع المقابلة فإن نجاحها يعتمد على مهارة القائم بالمقابلة الذي يمكن أن يستخدم الأنواع الثلاثة في مقابلة واحدة.
- 5-العاملون الذين يتم تقييم أدائهم<sup>1</sup>: في الغالب يخضع العمال والموظفين التنفيذيين وكذلك رجال الإدارة في المستويات الإدارية التنفيذية لتقييم الأداء، وتستننى بعض الجهات رجال الإدارة العليا من عملية التقييم وإن كانت هناك جهات أخرى تخضعهم للتقييم مع اختلاف معايير التقييم .
- 6-وقت تقييم الأداء: في الغالب يتم تقييم أداء العاملين مرة كل سنة في نهاية السنة المالية أو في نفس الفترة التي تتخذ فيها قرارات العلاوات والمكافآت والترقية والنقل. و أحيانا و بصفة فردية تعد تقارير تقييم الأداء عن العاملين الجدد كل شهر لفترة زمنية معينة لحين تثبيتهم، كما تختلف عملية التقييم مرتين في السنة أو مرة في كل ثلاثة أشهر (أربع مرات في السنة)<sup>2</sup>.
- 7-استخدام الحاسب الآلي في تقييم الأداء: نظراً للأخطاء و المشاكل التي يمكن أن ترتبط بعملية

1 - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 107.

2 - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 238.



تقييم الأداء<sup>1</sup>، فقد بدأت بعض المؤسسات في استخدام الحاسب الآلي في هذه العملية سواء في متابعة الأداء أو تحليل نتائجه، و في ظل هذه طريقة يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة و المتابعة لكل حركات العامل و رصد أعماله و أخطائه و تسجيلها حتى يمكن بعد ذلك تحليلها وإبراز نتائجها.

و يرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي<sup>2</sup> في تقييم الأداء، أن ذلك يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج و وزنها وتقديراتها النهائية. على أن يترك جميع المعلومات عن التقييم للأفراد المعنيين بذلك. كما يرى آخرون عدم ضرورة استخدام الحاسب الآلي في عملية التقييم بصفة عامة، فالمقيمون يمكنهم أن يصلوا إلى نتائج عادلة و موضوعية إذا تم تدريبهم جيدا على ذلك و إذا تم تصميم طرق التقييم المناسبة.

ويمكن القول إن أهم ما يعيب استخدام الحاسب الآلي في عملية التقييم هو ما يسببه من ضيق وتعيب للموظفين ، حيث يجعلهم يشعرون بأنهم تحت رقابة مستمرة مما يؤدي في النهاية إلى شعورهم بالضغط النفسية.

أما من أهم المراحل التي تمر بها عملية تقويم الأداء يمكن إجمالها في ما يلي:

1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: يتم الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية من القوائم المالية متمثلة بقائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي والقوائم الأخرى والملاحظات المرفقة بالتقارير المالية . إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة ، والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسات المشابهة.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالنشاط : حيث يتعين توفير مستوى

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د، سعادة راغب الكسوني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 223.

<sup>2</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 108.

من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

3. إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة الاقتصادية, وذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه

مراحل التقييم: يمكن إبراز تهم مراحل التقييم عبر:

1 - انعدام التقييم كلياً: يجعل من يعمل كمن لا يعمل وهذا من أسباب إحباط عزيمة العاملين إما عدم وجود أي نوع من التقييم بالمؤسسة أو وجود تقييم شكلي في شكل نماذج نمطية كالتالي نراها في معظم إدارتنا الحكومية وهو نوع من أنواع التقييم يعد آخر السنة يقيم فيه أداء الموظف عن سنة كاملة ومن عيوب هذا النوع من التقارير انعدام المتابعة اليومية للموظف حيث يتفاوت أداء الموظف من يوم إلى آخر وليس من العدل تقييم أداء الموظف وفق آخر أداء له وهذا ما يرصده التقرير السنوي المتمثل في النموذج المنوه عنه والعييب الثاني أن التقييم يخضع للأهواء الشخصية ودرجة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ولا يخضع لمعايير الأداء.

2- سوء التقييم: يتحدد وفقاً لنتيجة عنصرين هامين هما:

أ - نتيجة لعدم وجود المعايير السليمة<sup>1</sup>: ومن المهم أيضاً أن يكون التقييم وفقاً لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضا العاملين.

ب - عدم وجود الكفاءات الإدارية القادرة على التقييم: إن ما تفرزه الإدارة الراهنة من قيادات إدارية غير قادر على مسك زمام الأمور وذلك بسبب ما اكتسبته من عادات سيئة وأمراض إدارية

<sup>1</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.396

مستعصية نتيجة لاحتكاكها بالمدراء المسؤولين على إدارة الموسوسات العامة والدين يعتبرون من اكبر مظاهر الفساد الإداري المنتشر في كافة قطاعات المجتمع في عالمنا العربي وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على تقييم هذه الفئة<sup>1</sup> المرؤوسيهم نتيجة لضعف الإمكانيات الإدارية وعدم القدرة على تحكيم المعايير العلمية للتقييم ففاقد الشيء لا يعطيه كما يقال.

3- عدم وجود عدالة في التقييم: و تتحدد من خلال:

ا - نتيجة لوجود عناصر إدارية تتعامل مع المحسوبية والرشوة : في بعض الأحيان يتعامل المدراء مع مرؤوسيهم بشتى أنواع المحسوبية والرشوة تمنح التقييمات الجيدة لمن يحابي ويتملق ويخدم الرئيس أو يدفع له رشوة فتفقد هذه التقييمات هدفها ولم تعد صالحة لإثارة المنافسة بين أفراد الفريق الواحد وهذا مظهر من مظاهر الفساد الإداري المستشري في معظم مؤسساتنا الإدارية

ب - نتيجة وجود الشللية وتداول السلطة بشكل مخالف لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب : من اكبر الأمراض الإدارية المنتشرة في بيئتنا الإدارية الراهنة الشللية التي تأتي نتيجة للصراع على تداول المناصب الإدارية وغياب قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب حيث يتمكن مجموعة من المدراء من الوصول إلى هرم السلطة فيمنحون أتباعهم كافة الميزات والحوافز بدون وجه حق في الوقت الذي يسلبونا خصومهم ابسط حقوقهم وبذلك لا يكون للتقييم معنى وتفشل الإدارة في تحقيق أهدافها ويكثر هذا النوع من الصراع داخل مؤسسات القطاع العام.

4- عدم استقرار الإدارة : و يتم عبر النقاط التالية:

ا -عدم استقرار العناصر الإدارية : تشهد إدارتنا عملية تنقلات وانتقالات سريعة في العناصر البشرية التي تتولى المسؤوليات الإدارية العليا مما ترتب على عدم استقرار هذه العناصر اختلافات في التقييم باختلاف ثقافة وخبرة المسؤولين ونظرتهم للأمور وهذا لا ينعكس على تقييم أداء العاملين فحسب

<sup>1</sup> -د.محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 109.

بل يمتد إلى أن ينسف كل مدير جديد ما قام به قبله ويبدأ من الصفر وهذا مرده إلى انعدام التخطيط الاستراتيجي.

ب - عدم استقرار الهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي : تعاني بعض المؤسسات في القطاع العام كثيرا من التغييرات في هياكلها التنظيمية لأسباب كثيرة يدعي أصحاب هذه التغييرات بأنها لصالح المؤسسة ولعل من الأسباب الحقيقية وراء هذه التغييرات عدم استقرار العناصر الإدارية فكلما تولى قيادي مناصبا كبيرا على هرم السلطة أعطى لنفسه الحق بتغيير الهيكل التنظيمي ليفتح وظائف جديدة لاتباعية ومناصريه وبذلك تلغي وظائف ويبعد موظفوها وتفتح وظائف جديدة وينسب لها موظفون جدد وبذلك يختل التوازن الإداري داخل المؤسسة ويختل معه نظام الرقابة<sup>1</sup> والتقييم وبذلك يصبح التقييم غير موضوعي وتمنح المناصب والتقديرية الجيدة والحوافز المادية للمناصريين وإتباع السلطة المتمركزة في هرم الإدارة دون مراعاة لضوابط ومعايير التقييم المعمول بها في لوائح المؤسسة .

هذه بعض المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الإدارية في سبيل تفعيل تقييم أداء العاملين<sup>2</sup> وجعله حافزا مؤثرا ودافعا لسلوك العاملين لزيادة الإنتاج ولا يتأتى هذا إلا إذا كان التقييم مبني على الصدق والواقعية والعدل ويعطى لمن يستحقه عن جدارة وبدل جهد وبدلك يسعى الكل للوصول إلى هذا الهدف في إطار منافسة شريفة وأجواء تسودها المحبة والتعاون والود ويصبح الوصول إلى تحقيق الأهداف المبتغاة بالنسبة للمؤسسة أمرا بسيطا وسهل المنال.

<sup>1</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، الأردن، ص: 148.

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 223.

## المطلب الثاني: محددات و معايير تقييم الأداء

إن الأداء هو ناتج المحاولات أو الجهود التي يبذلها الفرد حيث يمكن الإشارة هنا على أن الادعاء يعتبر عصاراة للعلاقات المتداخلة كل من الجهد, القدرات و إدراك الدور أو المهام.

1- الجهد: حيث يعتبر الجهد الناتج عن حصول الفرد على تدعيم سواء الجسماني أو العقلي التي يبذلها لأداء مهامه.

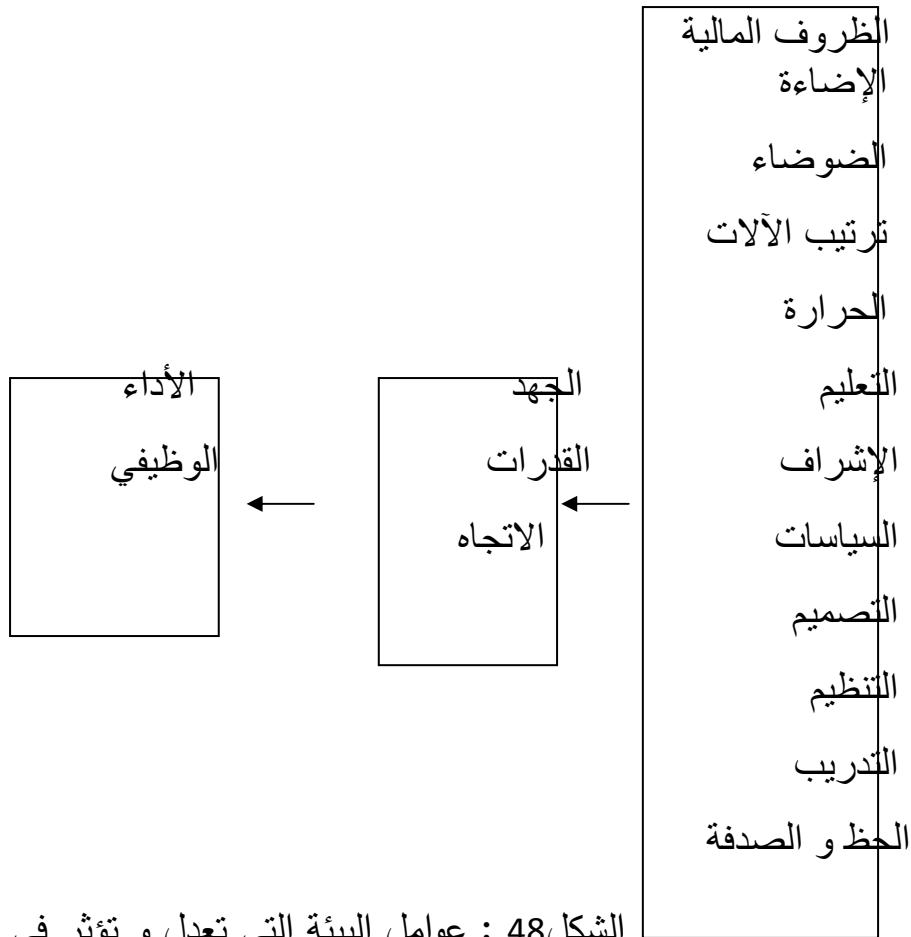
2- القدرات: و تعتبر خاصية تختلف من فرد إلى آخر يستخدمها لأداء وظيفته.

3- إدراك الدور أو المهام: حيث يسير إلى اتجاه الذي يعتبره الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها.

و من أجل الوصول عالي المستوى مرضي من الادعاء لابد من محددات الأداء بمعنى أي نقص ملموس في أحد المكونات سيكون له تأثيرا سلبي على ادعاء الفرد. و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من المكونات الأداء و ضعيفا في مجال من مجالات أخرى. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم ليفهمون أدوارهم, فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين, فبالرغم من الجهود الكبيرة في لعمل, فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله, و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كادعاء منخفض .

وهناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و بالرغم من إن بعض هذه العوامل تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار على حقيقة موجودة الفعل.

و من أكثر عوائق شيوعا هي.تصارع المتطلبات على وقت الفرد,عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيزات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة ,نقص التعاون مع الآخرين نمط الإشراف , الحرارة , الضوضاء, الإضاءة , ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة قد تكون عائق للأداء و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤشرات على الجهد و القدرة فعلى سبيل المثال رأى عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ,أيضا فان السياسات غير واضحة أو نمط الإشراف السيئ للقدرات الموجودة لدى الفرد,لذا فانه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة هي توفير شروط العمل الكافية والمناسبة للعاملين و توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن. والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل 48 : عوامل البيئة التي تعدل و تؤثر في الأداء

و من هنا يتبين لنا بأنه لا بد لكل عملية تقييم أداء<sup>1</sup> أن تضع معايير محددة للتفريق بين الانجاز الجيد والسيئ إذا كانت تريد التوصل إلى نتائج مفيدة وموضوعية ، وهذه المعايير لا بد أن تستند إلى أمور واقعية وعلمية ، وان تأتي نتيجة لدراسة تحليل متأنية توضع ما يمكن انجازه بشكل فعلي .

ويمكن أن تعبير الخطة الموضوعية هي المعيار الذي يحدد الأداء المطلوب فالأهداف الواردة في الخطط هي التي تحدد ما مقدار تحقيق الانجاز ، والبرامج الزمنية الموجودة في الخطة يمكن أن تستخدم كمعايير أيضا، وبذلك فإن تحديد الخطوات الأزمنة لتحقيق الأهداف والمدة الزمنية اللازمة لذلك والمراحل التي يجب قطعها يمكن أن تشكل معايير ممتازة يمكن الاعتماد عليها في التفريق بين ما هو مخطط و ما هو منفذ فعلا. وتصنيف معايير الأداء ضمن الأنواع التالية:

1-معايير النتائج أو النشاط : وتتصف هذه المعايير بالموضوعية وتصل بالأهداف المحققة مثل نسبة المبيعات ومردودات المبيعات وكمية الإنتاج وغير ذلك من النتائج التي تم التواصل إليها ، وينظر إلى أداء كل شخص من خلال هذه المعايير بحسب النشاطات التي ينجزها والجهود التي يبذل من قبله ن ولكن يؤخذ على هذه المعايير أنها تركز على كمية المنجزة على حساب النوعية ، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى إنتاج سلع ذات نوعية سيئة وتكاليف عالية ن يمكن أن تحقق المؤسسة أرباحا خلال فترة قليلة نتيجة تصرف سلع ذات نوعية ليست جيدة إلا أن النتائج النهائية ستكون سيئة في المستقبل على المؤسسة، لأنها ستفقد زبائنها بعد اكتشافهم النوعية الرديئة لمنتجاتها .

2- معايير الإنتاج : وتستخدم هذه المعايير لبعض الأعمال كخطوط الإنتاج و أعمال البيع فالإدارة تستطيع أن تحسب عدد الوحدات المنتجة وعدد الحوادث التي وقعت على خط الإنتاج وعدد السلع المباعة إلا أن المشكلة التي تواجه هذه المعايير هي أن كمية الإنتاج أو لبيع قد تتأثر بأمور

<sup>1</sup> - د، محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 337.

خارجية وبالتالي فهي لا تبقى ثانية من يوم إلى الآخر أو من شهر لآخر.

فقد عدم التصريف الكافي للمنتجات سيضطر مدير الإنتاج إلى تخفيض الكمية المنتجة منعا لتخزينها في المخازن الذي يترتب عليه تكاليف كبيرة بالإضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها البضاعة المخزنة ، كذلك في بعض الأحيان قد تتعرض إحدى الآلات لعطل معين أو قد يتأخر تزويد المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبالتالي هذا يؤدي إلى تأخر الإنتاج دون أن يكون للعمل دور في ذلك .

3-معايير الشخصية : هي التي تتعلق بالصفات والمميزات الذاتية التي تتمتع بها الفرد كالذكاء والثقة بالنفس والمبادرة والولاء للمؤسسة وحسن المسؤولية وغير ذلك من الصفات يؤخذ على المعايير صعوبة قياسها<sup>1</sup> ، وحاجتها إلى أخصائيين نفسيين لاكتشافها ، كذلك في حال توافر بعض الصفات الجيدة فالفرد قد لا يستغلها في خدمة المؤسسة وبالتالي تكون عديمة التأثير على الأداء و لا يمكن الاعتماد عليها .

4-معايير السلوك : وتقوم على تقييم العامل أثناء أداء العمل كملاحظة تعامله مع الآخرين ومدى إنبائه على العمل... الخ ولكن يؤخذ على هذه المعايير أن الفرد يمكن إن يحاول إن يتحسن من سلوكه إذا أحس انه موضع التقييم ن وبالتالي تكون النتائج النهائية قليلة الدقة.

5-معايير الرأي : وتستخدم في تقييم بعض الأعمال ذات إنتاجية غير الملموسة كالأعمال الإدارية والكتابية ، حيث يتم اللجوء إلى رأي المقيم الشخصي في هذه الأعمال ، إلا أن المأخذ الأساسي على هذه المعايير إمكانية تأثير المقيم بالعواطف الشخصية وبالتالي سيكون حكمه غير موضوعي في كثير من الأحيان .

### المطلب الثالث: معدلات و مقومات إدامة و تطوير تقييم الأداء

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 272



هناك عدة خطوات<sup>1</sup> يمكن إتباعها لوضع و تحديد معدلات الأداء و من بين هذه العناصر ما يلي:

1- الإختيار: تعد امتدادا لأنشطة تصميم و تحليل و تخطيط القوى العاملة و الإستقطاب<sup>2</sup> ويقصد بها إختيار الأعمال لقياسها فقد يكون الموضوع الدراسة عملا جيدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة الأداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

حتى يمكن إستخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات الإختيار<sup>3</sup> حيث يتم فيها المقارنة بين صفات الفرد و العمل، ثم المفاضلة بين المتقدمين للعمل الشاغر.

2- التسجيل: و يقصد به تسجيل الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب و عناصر النشاط، و تتضمن هذه المرحلة توصيف العمل و تقسيمه إلى عناصره، و هي الأجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد و التي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط ما أو كليهما معا.

3- التحليل الإنتقادي: وهو إختيار البيانات المسجلة إنتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية و عزل العناصر غير الإنتاجية و الغير فعالة.

4- القياس<sup>4</sup>: و هو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر و بمصطلحات الوقت بإستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5- جمع الوقت القياسي: و يتم ذلك وفق الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 326 .

<sup>2</sup> - R . Mathis, G. Jackson, « Personnel Contemporary Perspective Application », New York, Weat Publishing Co, 1979, P :173

<sup>3</sup> - د . أحمد عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1979، ص: 118.

<sup>4</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.377

أ- احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر و يستخرج عدد كاف من المشاهدات و القراءات الضرورية و الكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا لا يتحكم به عدد التغير في أوقات عناصر الوظيفة، و يعتمد على درجة الدقة المطلوبة.

و نستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات و ذلك بإستخدام نظرية العينات.

ب- احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر و ذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{وقت المشاهدة} \times \text{المعايرة المشاهدة}}{\text{المعايرة القياسية}} = \text{الوقت الإعتيادي}$$

$$\frac{\text{وقت المشاهدة المعاييرة و المشاهدة}}{\text{المعايرة القياسية}} = \text{المعايرة إذن هي}$$

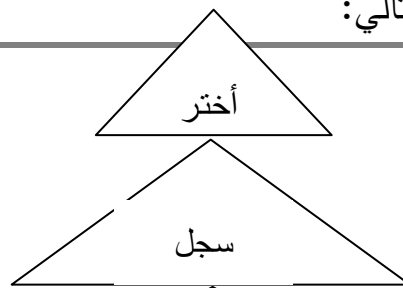
و سبب ذلك أن دراسة الوقت يجب أن تجري على عامل بسيط الكفاءة ليكون مثلا للعمال كافة. و لتفسير معايرة المشاهدة و المعايير القياسية نقول لو أن الأداء القياسي أو المعايرة القياسية كانت 100 و أن أداء العامل كان بسيطا و أبطأ من المعدل القياسي حيث كان أداءه 80 فإن معدل أداء العامل سيكون:

$$\frac{\text{المعايرة المشاهدة}}{\text{المعايرة القياسية}} = \frac{80}{100}$$

و أخيرا تضاف مسموحات الوقت الإعتيادي لنصل بالوقت للوقت القياسي لكل عنصر من عناصر العمل.

6-التحديد : و يتم تحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا و تحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط و الأساليب المعينة.

و يمكن تمثيله على الشكل التالي:



الشكل 49: خطوات وضع معدلات الأداء (1)

أما من أهم مقومات إدامة وتطوير نظام تقييم الأداء، فيمكن القول بأن هذا الإطار يشمل المقومات الفرعية الآتية:

1- تقبل نظام تقييم الأداء: إن أي أسلوب إداري غير مقبول من قبل الأفراد يصبح غير فاعل في أداء مهامه ، وإذا أرغم الأفراد على قبوله فأنهم يتعاملون معه دون الاقتناع به ويقومون بملأ الاستمارات المطلوبة دون تدقيق أو اهتمام والعكس صحيح، ومن أهم العوامل المؤثرة في تقبل نظام التقييم هي مدى فهم الأفراد للنظام : بالتأكيد الإنسان الكامل الأهلية لا يثق بشيء لا يفهمه ويعزف عن استخدامه، وإن عدم الفهم ينشأ من عدم التعرف والشرح وقد يرجع إلى التعقيد الموجود بالنظام،

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 189

و الدعم الرسمي أو التأييد المستمر من قبل الإدارة : إن اهتمام الإدارة العليا بالتقويم والتزامها به والعمل بتوصياته ونتائجه من المقومات الأساسية في تقبل النظام، ومن ثم زيادة فاعليته.

2- علانية التقويم: اختلف علماء الإدارة في موضوع مناقشة أو عدم مناقشة نتائج التقويم مع الموظف المقوم ، فمنهم من يرى ضرورة اطلاع الموظف على نتيجة تقويمه ومنهم من يرى أن تكون العملية سرية<sup>1</sup> ولا يطلع الموظف عليها ومنهم من يرى اطلاع الموظف على نتائج تقويمه إذا كانت ممتاز أو جيد جداً وعدم اطلاعه عليها إذا كانت دون ذلك.

ونرى بأن التقويم السري يمتاز بالموضوعية ويتجنب الحرج، حيث يكون المشرف حراً في تقييمه للمرؤوس. ويرى، McGregor، إن الصعوبة في إعلان نتائج التقويم تتلخص في أن المدراء يقفون موقفاً يضطرون فيه لتمثيل دور الآلة ، فهم يحكمون على المرؤوس حكماً معيناً ويقدرن قيمته الشخصية. والأصعب من ذلك أن يضطر المديرين أن يقولوا أحكامهم للمرؤوسين ويذكروا قيمة التقويم التي منحوها. أما Strauss & Sayles، فإن الفرض القائل بأن الأفراد يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم وأنهم سيتغيرون نحو الأحسن بعد أن يتعرفوا على هذه النتائج، هو فرض غير صحيح فمن الصعب مثلاً تغيير سلوك عامل كبير السن لم يبق له على ترك الخدمة سوى سنوات قليلة ، ويرى إن التقويم الذي يطلع المرؤوس فيه على نتائجه، يعد ضماناً لعدالة النظام ولحق الموظف بالتظلم<sup>2</sup> ، ومن المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق فاعلية النظام.

وترى الدراسة أن اطلاع المرؤوس على نتائج تقويمه سيؤدي به إلى تجاوز نقاط الضعف في أدائه وخصوصاً إذا ارتبط التقويم بالدافعية والحوافز<sup>3</sup> التي ستعين الموظف على وضعه المعاشي.

<sup>1</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.397

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 282.

<sup>3</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسوني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 194.

- 3- مقابلات التقييم: هي مقابلات يجريها المقومون مع العاملين لتزويدهم بالتغذية العكسية عن الأداء السابق أو المحتمل Werther & Davis ويمكن أن تجري المقابلة<sup>1</sup> بعدة أساليب منها :
- أ -اخبر واقنع : أن يقوم المدير بأخبار المرؤوس بمدى أدائه ويحاول إقناعه لتحسين الأداء وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب مع العاملين الجدد.
- ب -اخبر واستمع :وهو أن تسمح للعاملين بتفسير أسبابهم وأعدائهم وإبداء مشاعرهم الدفاعية عن التقييم.
- ج - حل المشكل : وهي تستهدف التقليل من المشاعر العدائية لدى الأفراد عن التقييم من خلال استفساراتهم عن أحسن طريقة لحل المشكلة .
- أما أهداف مقابلة التقييم فيمكن إجمالها بالآتي:
- أ -استعراض الأداء الماضي للعمل، وإطلاع العامل على نتائج التقييم.
- ب -كشف نواحي القوة والضعف في الأداء للاستفادة من الأولى وعلاج الثانية.
- ج - مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.
- هـ - الإطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره تجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل وأساسيات الإدارة بوجه عام.
- ت -توفير جو من الصراحة يشعر به العامل بأن هنالك مجالاً مفتوحاً لاقتراحاته وأن هناك من يسمع شكواه.

ولتحقيق الفاعلية المطلوبة من مقابلة التقييم ينبغي مراعاة الاعتبارات الآتية مثلما يرى (لانز):  
ينبغي أن تعطى لها الصفة الرسمية، و القيام بالتحري والبحث بعمق اكبر للمعلومات المتاحة سلفاً من خلال سلسلة من الأحاديث غير الرسمية، و بدأ المناقشة بتحديد الأهداف الأساسية من ورائها، وكذا السعي لجعل المرؤوسين يشعرون بالراحة والاطمئنان، و مناقشة الواجبات والمهام الرئيسية للمرؤوس مع

1 - د. إبراهيم العمري، "التنمية الإدارية"، استعراض لبعض الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، 1974، ص: 210.

دعوته للتعليق عليها، إضافة تشجيع وتحفيز المرؤوس على أن يبدي رأيه بصراحة عن أي جمود في العمل وعن المشاكل وتشجيعه على القيام بالتحليل الذاتي، و إنهاء المقابلة بملخص لما دار فيها مع توضيح خطه للتصرف في المستقبل.

وترى الدراسة لكي يكون التقويم عادل ينبغي أن تجري مقابلة المقوم والوقوف على مشاكله التي أدت إلى تدني تقييمه سواء كانت تلك المشاكل ذاتية أم لها علاقة بالمؤسسة ، وفي نفس الوقت الوقوف على العوامل التي أدت به الحصول على تقييم مرتفع بهدف معرفة هذه العوامل والأخذ بها بعد إعادة صياغتها.

أ- عدالة المقوم: بعض المقومين لا يلتزمون بالدقة في التقويم، تأتي تقييماتهم بطريقة عشوائية لا ضابط ولا أساس لها. وفي التطبيق العملي فإن الرؤساء يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء<sup>1</sup>.

ب- المتابعة المستمرة للنظام: إن الحاجة إلى متابعة نظام تقويم أداء العاملين تأتي بسبب التغييرات البيئية المستمرة والتي تفرض على المؤسسة متابعة هذه التغييرات وأخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها، مما يتطلب متابعة جميع مقومات نظام تقويم الأداء للتأكد من موضوعيته وتحقيقه للأهداف المحددة، وإن المتابعة المستمرة للنظام تهدف في النهاية إلى زيادة الفاعلية الكلية للمؤسسة.

إن التأكيد عن الحاجة للمتابعة المستمرة للنظام لا تأتي من التغييرات البيئية وإنما من التغييرات المستمرة في طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وخصوصاً المؤسسة عينة الدراسة المصرف.

### المطلب الرابع : أنظمة تقييم الأداء

نتساءل في كيفية نظام تقييم الأداء أي كيف يتكون؟ إن نظام تقييم الأداء هو "تلك الترتيبات و الإجراءات المستقرة الثابتة لأجزاء التقييم لأداء العاملين و التصرف بنتائجه " و لكن كيف يتكون النظام؟ و لكن قبل ذلك يجب معرفة الأطراف التي تجري التقييم، اعتيادياً، هناك طرفين رئيسيين لهما صلة مباشرة بتنفيذ التقييم، هما:

<sup>1</sup> - د. مها حسن بجبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 331.

1- الرؤساء و المدراء: فالأساس هو أن يكيف كل مدير و رئيس بأن يقيم كل فرد من العاملين لديه، فهو يستلم استمارات التقييم و يكملها لكل واحد من العاملين لديه، إلا أن بعض الأنظمة تستعين بآخرين، وهذا ينطبق على المدراء أنفسهم: فالذي يقيم المدير هو مديره و رئيسه، وقد يقوم مجلس الإدارة بتقييم المدير التنفيذي الأعلى.

2- إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارات التقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الاستمارات و تحليل النتائج و اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.

بالإضافة إلى ما جاء، هناك مؤسسات تستخدم صيغ تقييم أكثر تعقيدا في تقييم العاملين، منها:

3- التقييم من قبل الزعماء: هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل مديره فقط، بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، ويكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملاءه له.

4- التقييم الذاتي: هناك أنظمة، ولمؤسسات ناضجة، تطلب أن يقوم الفرد بتقييم ذاته، وتدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم مديره له.

5- التقييم من قبل خبراء: هناك مؤسسات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص، ليجري التقييم للفرد. غالبا ما يستخدم هذا الاسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة، قد تعهد المؤسسة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

6- التقييم من قبل الزبائن<sup>1</sup>: تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض العاملين، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم: وهذا يشمل الباعة و المسوقين و غيرهم.

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 395.

هذه هي بعض الأطراف المعنية بالتقييم: وكلما كانت ممارسات المؤسسة أكثر نضجا، كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة للتقييم، خاصة لأداء ذوي المؤهلات و المسؤوليات العليا.

و يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات و اجتهادات تتراكم أثارها بدون تعمد، فهذا قد يحصل في مؤسسة عمرها عشرين سنة مثلا، و إذا ما أجرى أحد المدراء الأوائل تقييم بسيط للأداء، فيبدأ المدراء الآخريين تكرارها مع بعض الإضافات و التحوير، و بدون جهد واعي للتأكد من كفاية العملية و سلامتها و عدم وجود تناقض فيها.

الطريقة الأخرى في وجود النظام هي من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام و من الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقا. تعتبر عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة. فكم نظام تقييم أداء تحتاج المؤسسة؟

يفضل أن يكون للمؤسسة نظاما واحدا. إلا أن بعض المؤسسات، خاصة الكبيرة جدا، قد تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة، كل نظام لفئة من العاملين: فمثلا، قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية أو الصحية، و آخر للعاملين في الوظائف المكتبية و العمالية، أو قد تعد شركة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة، واحدا للإداريين و الثانية للفنيين المهنيين و ثالثا للعمال و الموظفين الآخريين.

وضع نظام أو أنظمة هو عملية معقدة، فكل طالب يعرف الكثير عن المشاكل في أنظمة تقييم أداء الطلبة، عملية تقييم أداء العاملين قد يحملون شهادات و/ أو مؤهلات عالية و يعملون في شركة كبيرة هي أضعاف ذلك. و من عناصر نظام تقييم الأداء<sup>1</sup>، نرى:

النظام الجيد للتقييم يتضمن كل مما يلي:

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 383.



1. أغراض التقييم: و التي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافئة السنوية أو التدريب... الخ، كما هناك أغراض لتحديد الإحتياجات التدريبية و غيرها.
2. عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء و السلوك التي يتم تقييم الفرد على أساسه, و التي قد تشمل الإنتاج, النوعية, المواظبة,.. الخ. و مثال على ذلك النموذج التالي:

1- العمل و الإنتاج : ويشمل	
كم الإنتاج	سرعة نوعية إنتاج الإلتقان و الإلمام
2- المواظبة: و تشمل	
الإلتزام بالدوام و الوقت الرسمي	الغيابات طريقة التمتع بالإجازة
3- التعاون و العلاقات: و تشمل	
التعاون مع الزملاء	العلاقة مع الرؤساء العلاقة مع الزبائن و الجمهور
4- القدرات العقلية: و تشمل	
الذكاء	القدرة على التعلم القدرة على حل المشاكل القدرة الإبداعية
5- السمات الشخصية و الاستعدادات النفسية: و تشمل	
الجدية و الحرص	طريقة التصرف في المواقف الصعبة القدرة على التغير و التكيف

الشكل 50: نموذج لعناصر تقييم الأداء

المصدر: سعاد نائف برونوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد 2007

3. معايير الأداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيدا و ضعيفا.
4. البيانات: التي تستخدم في التقييم, و التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية
5. تحديد أساس التقييم: و الذي قد يكون مطلق أو نسبي.
6. أدوات التقييم, و التي قد تشمل تقارير أو استمارات أو غيرها.
7. مواعيد التقييم, و التي قد تكون مرة في السنة و مواعيد أخرى

8. الأطراف التي تنفذ النظام، من يقوم بتقييم الفرد و من يحلل النتائج.

9. إجراءات التقييم، و تتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.

10. تحليل نتائج التقييم و استخدامها، و هذه ترتبط بأغراض التقييم.

كما نجد عدى قضايا مهمة في تصميم نظام تقييم الأداء، يجب أن يراعي النظام السليم لتقييم

الأداء القضايا التالية:

1. التحيز في التقييم<sup>1</sup>: مشكلة مهمة في تقييم الأداء، فعملية التقييم تنطوي على مصادر متعددة

للتحيز يمكن أن تجعله ضارا عوضا عن أن يكون نافعا، النظام السليم ينتبه إليها و يقلل من تأثيراتها.

2. تناقض أدوار المقيم، فمقيم الموظف هو رئيسه و المسؤول عن أداء الدائرة، فقد يقسو في تقييم

العاملين حتى يحملهم مسؤولية قصوره.

3. سرية و علنية نتائج التقييم، فهذه تمثل عنصرا مهما يجب تحديده، فالسرية مزايا و مشاكل، و

كذلك للعلنية.

نتعرف في هذا المبحث على كل من العناصر أعلاه باستثناء أدوات التقييم التي نتعرف عليها

في المبحث الثالث، و في المبحث الرابع على القضايا المهمة في تصميم النظام.

و هكذا يوجد نظامان أساسيان يمكن الاعتماد عليهما عند تقييم الأداء في المؤسسات العامة وهما:

1-نظام الاختبارات: وهو نظام تقوم بموجبه إدارة المؤسسة بإجراء الاختبارات للموظفين فيها وذلك

في مواضيع معينة تتعلق بالعمل ضمن أوقات محددة للتعرف على مستوى مهارة وكفاءة مل منهم،

وهناك نوعان من الاختبارات التي يمكن أن تجريها الإدارة وهما:

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، المملكة الهاشمية الأردنية،

أ-الاختبار الكتابي : حيث يتم وضع قائمة أسئلة مكتوبة تتعلق بالأعمال والنشاطات التي يؤديها الموظفون ويطلب منهم الإجابة عنها ، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والعدالة ، ولكنها قد لا تعطي نتائج دقيقة في بعض الأحيان الأسباب عديدة كالغش أثناء الاختبار ، أو عدم تمتع الموظف المختبر بالقدرة على التعبير عن أدائه بشكل مكتوب .

ب-الاختبار الشفهي: وفيه يتم إجراء مقابلة مع الموظف المقيم يوجه فيها مدير المقابلة بعض الأسئلة التي قد تكون موضوعة سلفا أو غير موضوعة، ويطلب من المقابل الإجابة عليها ويحكم عليه من خلال إجابته، كما يجب أن تصاغ الأسئلة بحيث لا تتكون لدى المرشح أية فكرة عن الإجابة الصحيحة، و يجب أن تعرف الجواب قبل صياغته<sup>1</sup> .

إن نظام الاختبارات يجد صعوبة عند تطبيقه في المؤسسات العامة نظر للأسباب التالية :

❖ صعوبة تقييم الصفات الشخصية التي يتمتع بها العاملون في المؤسسات العامة وعدم القدرة على فهم سلوكهم الذي يؤثر على طريقة أدائهم لإعمالهم وتعتبر دراسة الصفات الشخصية و السلوك العلمي الطريقة الوحيدة لتقييم أداء الأعمال التي تتصف بطابع الإنتاجية غير الملموسة .

❖ يأخذ نظام الاختبارات وقتا طويلا لإعداد الأسئلة والمقابلات اللازمة<sup>2</sup>، و هذا يمكن أن يؤدي

إلى تعطيل (المؤسسة ) العمل في المؤسسة

❖ إن النتائج التي تعطيها الاختبارات قد لا تكون دقيقة تماما و لا تعكس القدرات الحقيقية

للموظفين ، حيث أن البعض قد يصيبه الارتجاف أثناء المقابلة الشخصية و لا يستطيع الإجابة بالرغم من قدرته على ذلك والبعض لا يستطيع التعبير كتابيا وبالتالي تحصل درة متدنية.

<sup>1</sup> - د. مها حسن بحبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 69.

<sup>2</sup> - د. مها حسن بحبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 125.

2-نظام التقارير للدورية : وظهر هذا النظام نتيجة للصعوبات التي واجها نظام الاختبارات ومضمن هذا النظام يقوم المشرف الرئيسي للعمل بمراقبة أداء مرؤوسيه أثناء العمل ، تم يرفعها إلى ويسجل كافة الملاحظات المتعلقة بطريقة أدائهم لعملهم وسلوكهم أثناء العمل ، ثم يرفعها إلى رؤسائه على شكل تقارير دورية وخلال فترات محددة ، قد تكون سنوية أو نصف سنوية ، ويكون تقييم الأداء هنا وفق عناصر معينة حيث يدرس توافر كل عنصر منها لدى المرؤوس،ومن هذه العناصر المهارة،التعاون مع الزملاء العمل ،مقدار التغيب...ويتم وضع علامة محددة أمام كل عنصر .

و يؤخذ على هذا النظام إمكانية تأثير بالعوامل الشخصية بشكل كبير ، لان التقارير المقدمة عبارة عن تقديرات شخصية موضوعية من قبل المشرف ، وهذه التقديرات تتأثر بمعرفة المشرف للمرؤوس والعلاقة بينهما وبالتالي يكمن رفع التقدير المعطي له في هذه الحالة أو خفضه ، أو تأثير أسباب أخرى غير موضوعية ، ولذلك يتوقف نجاح هذا الاسلوب على مدى نوحى الموضوعية والدقة أثناء إعداد التقارير .

بعد دراسة النظامين السابقين نرى أن نظام التقارير الدورية هو الأكثر ملائمة للمؤسسات العامة من نظام الاختبارات ، وذلك لقدرته على وصف الصفات الشخصية والقدرات الذهنية التي يتمتع بها الموظفون أكثر من نظام الاختبارات ،بالإضافة على عدم تأثيره على سير العمل في المؤسسة لأنه يتم أثناء الأعمال الاعتيادية لأوقات إضافية لإعداده.

### المبحث الثالث: أغراض تقييم الأداء، شروط و تصنيف خطوات تنفيذه

إن النقطة الرئيسية أو أول قضية في تصميم نظاما لتقييم الأداء هي تحديد أغراض النظام أي الأغراض التي تستخدم فيها نتائجه، فهذه تشمل أسباب تنفيذه، و تؤثر في تفاصيله الأخرى. ففي مؤسسة ذات ممارسات إدارية بسيطة و أولية يمكن أن تكون هذه الأغراض محدودة، أي مجرد عملية روتينية لتقليد المؤسسات الأخرى.أما المؤسسة ذات الممارسات الإدارية الناضجة، فهي تستخدم التقييم لأغراض أخرى:

فمن أولى الأغراض هي تحديد مبلغ الزيادة أو العلاوة السنوية في ضوء نتائج التقييم. أو غرض و استخدام ثاني شائع في عمليات الترقية و الترشيح لوظائف مهمة، و التي غالبا ما تكون على الأقل مشروطة بالحصول على تقييم جيد لعدد من السنوات. و كذا غرض و استخدام آخر هو لتحديد الاحتياجات التدريبية أو غيرها.

يبدأ تصميم النظام بتحديد الأغراض منه ، فإذا كان مجرد عملية روتينية بدون عواقب تذكر، يمكن الاكتفاء بتقييم بسيط، أما إذا أرادت المؤسسة استخدامه لأغراض أخرى، فهذا يقتضي نظاما أكثر تفصيلا و دقة، بل أن كل واحدة من هذه الأغراض تتطلب خصائص خاصة بها، فإذا أخذنا مثال غرض واحد هو " منح العلاوة السنوية" فهذا يتطلب أيضا لتحديد كيف سيستخدم: فإذا كانت العلاوة واحدة للجميع و منحها عملية روتينية و لا تحجب إلا عن من صدر عنه تقصير فاضح، فيمكن، يمكن الاكتفاء بنظام بسيط يركز على تقصير، كما يمكن أن يكون التقييم عموما سري يجريه المدير بدون اطلاع الموظف عليه. أما إذا كانت مبالغ المكافآت السنوية مرتبطة بمستوى الأداء، و يستخدم النظام لتحديد مبلغ المكافئة السنوية لكل فرد، فلا بد من تصميم نظام تقييم تفصيلي يعطي كل فرد درجة دقيقة تستخدم لتحديد المكافئة التي يستحقها، وهذا قد يتطلب نظام تقييم مكشوف، يقوم فيه المدير باطلاع الموظف على خلاصة تقييمه لها و أسبابها و يقنعه بذلك، كما يتطلب إعداد جدولاً بالنتائج الممكنة و المكافآت التي يستحقها من حصل عليها.

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له ، و لنبيين أهم هذه الشروط:

- التناسب : الرابطة الذي يجمع بين معايير الأداء و الأهداف المحددة له سلفا، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه، يعتبر أداء مناسباً و بالتالي ناجحاً، و التناسب يقوى و يزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة و أجواء مريحة.

- القبول : الشرط الثاني يعني قبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي يلقي قبولا لا من قبل الأفراد و لا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا. فالتقييم الغير قادر على التمييز بين الأداء الجيد و الغير جيد يلقي حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد
- المرونة والحوار: المرونة لابد أن ترافق آليات و عمليات التقسيم فالنظام التقييمي يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد. إن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة و الكفيلة بإنجاح تقييم الأداء.

### المطلب الأول : النقاط التي تدرس عند التقييم والشروط الواجب توفيرها :

هناك مجموعة من النقاط تدرس وشروط يجب توفيرها عند تقييم أداء الأفراد العاملين وهي:

- 1-الأداء خلال فترة التقييم: على المقيم أن يلخص أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه خلال فترة محددة ، حيث يقوم بكتابة الوظائف والمسؤوليات الملقاة على عاتقه ن ومن ثم تحديد المدى الذي يحقق فيه الفرد انجاز هذه الوظائف التي تقع على عاتقه والقيام بالمسؤوليات المطلوبة منه، ومن الأمور التي تدري في هذه المرحلة مستوى الإلمام بالعمل للدقة في الإنتاج، والوقت الذي تستغرقه هذه العملية وغيرها من الأمور المتعلقة بالأداء ومن ثم ينتقل لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية<sup>1</sup> .
- 2-الصفات الشخصية<sup>2</sup> : و تتمثل فيما يلي:

الذكاء : ويستطيع المقيم التعرف على مستوى ذكاء الفرد<sup>1</sup> من خلال الرجوع إلى السجلات المتعلقة به ،سواء كانت تخص المرحلة الدراسية له أو سجلات المؤسسة نفسها، فإذا لم تكن هذه السجلات فيتمكن للمقيم إجراء اختبار بنفسه للتعرف على مستوى الذكاء الذي يتمتع به الفرد المقيم.

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003، 2004 ص . 320.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 276.

أ- الاجتماعية: وتتلخص بدراسة مدى قدرة الفرد على الاتصال مع غيره من الزملاء والعاملين في نفس الإدارة أو إدارة أخرى أو الرؤساء ، بالإضافة إلى القدرة الفرد على الاتصال مع الأفراد الذين يأتون من خارج المؤسسة كالزبائن والموردين والمؤسسات الحكومية وغيرهم، وبالخصوص الاتصالات المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها.

ب- التعاون: أي مدى رغبة الموظف في تقديم العون لزملائه في العمل فيما إذا احتاجوا لذلك، كذلك مدى تقبله للمساعدة التي قد يعرضها عليه الزملاء أو الرؤساء، في خوض الوظيفة التي يقوم بها .

ت- السلوك الشخصي : ويتعلق بدراسة التصرفات الشخصية للفرد وكيفية تعامله مع الآخرين ومدى قبوله للرأي الآخر أو تمسكه برأيه سواء كان صحيحاً أو خطأ ، بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى كالصبر والهدوء وقبوله النقد الموجه له .

3- الحافز : إن معرفة توجيهات الفرد وحافزه الشخصي تعتبر الأمور الهامة في التقييم ، وقد يكون من المفيد محاولة معرفة الرغبات المتغيرة للفرد والى أي مدى يمكن انتقاؤها عنده ، بالإضافة إلى وضع تصور للخطة التي وضعها من أجل تحقيق أهدافه الشخصية، و ماهو الحد الأقصى لطموحه، و ماهي الوسائل التي يكمن أن يلجا إليها لتحقيق هذا الطموح ، كما الحافز<sup>2</sup> يجعل الرضا في العمل و الإهتمام.

4-مدى احترام الموظف لمواعيد العمل : وتتضمن هذه المواعيد الالتزام بالأوقات بدء الدوام الرسمي وانتهائه ، وعدم مغادرة الوظيفة أثناء فترة الدوام إلا بإذن رسمي ، ومدى الاستعداد إلى الحضور إلى العمل الانجاز مهام إضافية إذ طلب منه ذلك .

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد دبيري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 222.

<sup>2</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)، بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص: 156

5-مدى الالتزام بالإجازات الرسمية : ففي حين نجد أن بعض الموظفين لا يأخذون كامل الإجازات التي تحقق لهم خلال السنة نجد أن الكثير يستهلكون إجازاتهم خلال فترة قصيرة نسبيا و يلجئون إلى وسائل أخرى كالإجازات المرضية و الاذونات من دون أن تكون هناك ضرورة لذلك ، فلا بد من التفريق بين الموظفين من هذه الناحية وأخذها بعين الاعتبار عند وضع درجات التقييم .

الشروط الواجب توفرها عند التقييم : توجد هناك بعض الشروط التي لا بد من توافرها من اجل نجاح برنامج التقييم، واهم هذه الشروط هي:

- 1- مزورة مساهمة الإدارة العليا في هذه البرنامج عن قناعة كاملة بأهميته من اجل تقديم الدعم اللازم لانجازه.
- 2- ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء، لان عدم فهم هؤلاء للبرنامج سينتهي به إلى الفشل بكل تأكيد.
- 3- ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة لمقارنة الأداء الفعلي بها.
- 4- ضرورة توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى يتم الحصول على نتائج عادلة في النهاية.
- 5- ضرورة تدريب المشرفين على أساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها مباحة تقارير الأداء.
- 6- ضرورة وجود قوائم لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق احتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها الأداء الأعمال بشكل جيد ، بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه و ميوله، مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من ذلك الصفات بحيث بشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.



الدافعية والأداء : تتكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد تقوم بعملية معينة و لكن مستوى أدائهم يختلف من فرد إلى آخر رغم أنهم يمتلكون نفس القدرات و المهارات و المميزات اللازمة لأداء العمل ,وهذا راجع إلى قوة الدافعية هي عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء,أو الوصول إلى هدف معين و هي الحاجة تكون داخلية تؤدي إلى ظهور مخرجات شكل سلوك خارجي,وهذه الرغبة مشروطة بقدرة العمل و نعرف الدافع من خلال القوى التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء إذ إن قبول سلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع وأبرزها الحاجات,الرغبات, المسارات, الاتجاهات. أما أبرزها العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل منها عوائد حوافز العمل, جو العمل تحفيزي, و الرضا الوظيفي.

نظريات الدافعية : إن الأداء يمكن تعريفه أساسا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية و القدرة و تفاعلها معا بمعنى الأداء الدافعية ضرب القدرة .

إن أغلب الأبحاث تشير إلى ضرورة فهم من يركز على المدخل الإدراكي أما نظريات المحتوى تركز على العوامل و التغيرات المؤثرة في السلوك,كالحركات الداخلية و الظروف الداخلية.

أ\_ النظرية العلمية: تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر و توضح السلوك, وان العوامل الأساسية في هذه النظريات الحوافز, الحاجات, المتغيرات, التعزيزات و التوقع.

ب\_ نظريات إشباع الحاجات Abraham Maslow: إن مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دافع السلوك, الحاجات الفيزيولوجية, حاجات الأمن و ضمان الحاجات الاجتماعية, الحاجة للتقدير, و الاحترام, حاجة إثبات و تقييم الذات.

ج\_ نظرية Frederik Henzembreg: تضم هذه النظرية العوامل الوقائية (الإشراف الفني, الأجر, ظروف العمل), و العوامل الدافعية (الانجاز, المسؤولية, التقدم و الترقية).

إن وظيفة العوامل الوقائية هي منع عدم الرضا الوظيفي، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية توجد في العمل، المسؤولية، و الانجاز، أما العمل الآخر المحفزات الخارجية، إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي و إنما وجودها يمنع عدم الرضا.

أمثلة عن المحفزات "الراتب، ظروف العمل، و سياسات الشركة بصفة عامة". إلا أن الأكاديميين ينفذون "نظرية هيز بيرج" كونه لم يحاول معرفة تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي، و الأداء و هذا لا يمنع انتشار هذه النظرية لأنها سهلة الفهم.

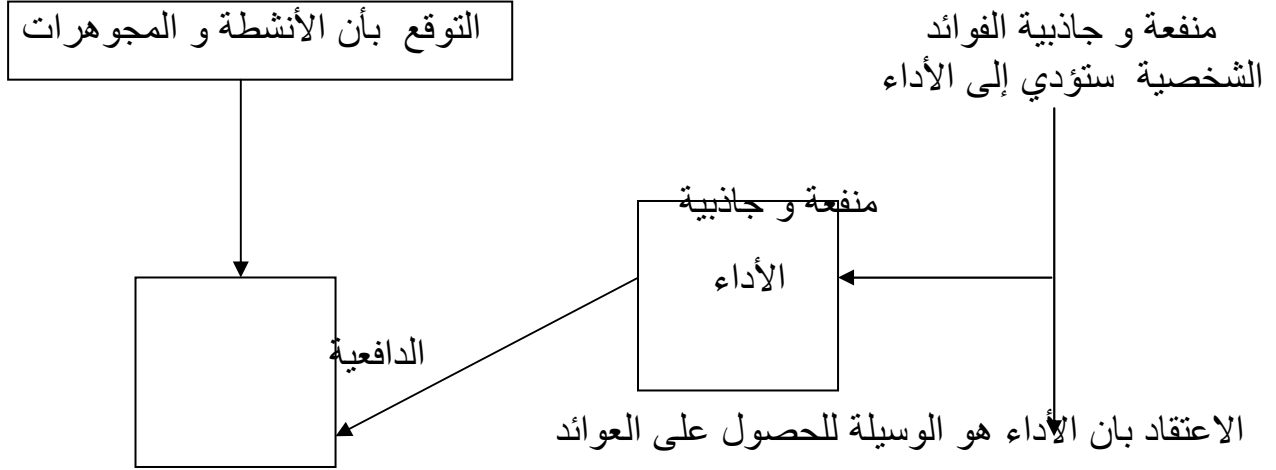
نظرية الإنصاف: أسس هذه النظرية رجت يدعى "آدمز" عام 1965م و محور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم إذا تم معاملتهم بإنصاف، لان عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي حتما إلى تبئيلهم مثال على ذلك (أحسن موظف ما أنه لم يكافئ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل و حصلوا على مكافآت أفضل فهذا الموظف سيحبط و تقل حافزته للعمل فالإنصاف لا يعني المساواة ، فعندما يعامل الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم. و تقسم نظرية الإنصاف<sup>1</sup> في التوزيع الذي يتعلق بالسياسات، و الإجراءات الترقية و العقوبة، و تقييم الموظفين. و العوامل الدافعية هي التي تزود الأفراد بالدافعية.

نظرية دوافع الانجاز و النفوذ. Mellelland David : هناك ثلاث أنواع من الدوافع في المواقف المختلفة داخل مكان العمل هي: الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء، و الحاجة إلى النفوذ.

نظرية توقع الغرور : تقوم هذه النظرية على مسلمة. أن سلوك الفرد يبقى عملية مفاضلة بين البدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به.

<sup>1</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)، بيروت،

خصائص هذه النظرية: يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك الذي اختاره، هو السلوك الذي يعظم به الأفراد و دافعية الفرد لأداء عمل معين هي ملخصة من الفوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها من جهة و شعوره بان الأداء هو الوسيلة لذلك من جهة أخرى، كما تعتمد العناصر الموجودة في عملية تقدير شخصية و ليس قياس موضوعي.



الشكل 51: دافعية الفرد للأداء

### المطلب الثاني: أساس و خطوات عملية تقييم الأداء

إن أساس التقييم يكون عبر عنصرين رئيسيين مطلق أو نسبي، القضية أخرى في وضع نظام التقييم هي تحديد أساس تقييم أداء كل فرد، و يمكن أن يكون التقييم نسبي أو مطلق: أي إن على المؤسسة أن تقرر فيما إذا ستحكم على أداء الفرد في ضوء سلوكه هو بمعزل عن الآخرين، أو مقارنة معهم. فعلى المؤسسة أن تحدد كيف ستحكم على أداء فرد ما لتقول بأنه كان جيدا أو ضعيفا، وان تحدد هل تفعل ذلك بالحكم عليه في ضوء ما قام به هو أو بمقارنة سلوكه مع الآخرين.

هذا القرار يشبه القرار الذي تحتاج أن تتخذه كل جامعة مثلا في تقييم الطلبة، فهل تحكم على أداء كل طالب في ضوء نتائج رقمية يحققها في كل مادة، أم باعتماد نظام المنحنى و الذي هو نظام التقييم النسبي:

1- التقييم المطلق<sup>1</sup>: في نظام التقييم المطلق, تعطي المؤسسة كل فرد درجة معينة, من 100 إلى صفر, في ضوء تقديرها لأدائه, في هذه الحالة, يمكن أن يحصل نصف طلبة صف ما على درجة 90 (أو 10) في مادة ما.

2- التقييم النسبي<sup>2</sup>: عندما اعتماد نظام التقييم النسبي, أو نظام المنحنى, تعطي المؤسسة كل فرد درجة نسبة إلى مجموع من تقييم, ولهذا, تكون هناك دائما نسبة بسيطة من الحاصلين على تقدير ممتاز و ضعيف, و نسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جدا ومقبول ونسبة اكبر من الحاصلين على درجة جيد مثلا.

ما هي مبررات استخدام التقييم النسبي؟ تلخص أهم مبررات استخدام نظام التقييم النسبي:

1- صعوبة إعداد اختبار محكم يساعد في إعطاء تقدير مطلق للفرد. فالجامعة التي تستخدم نظام المنحنى تفترض بان من الصعب جدا تصميم اختبار يقيس بدقة مستوى ما يجب أن يعرفه أي طالب جامعي في مادة ما, مادة إدارة الموارد البشرية مثلا, بشكل يسمح لنا أن نقول بأنه يعرف المادة بدرجة 100%, لكن من الممكن القول بان هذا الطالب جاء الأفضل بين 50 طالب أكملا اختبار ما.

2- الافتراض الثاني فهو أن المجتمع البشري يتوزع طبيعيا و اعتياديا, من حيث القدرات و المعارف, على شكل منحنى له شكل الجرس: ففي أي مجتمع طبيعي, بحدود 60% من الأفراد يملكون قدرات و معارف بشكل متوسط, و نسبة صغيرة جدا, بحدود 5% تملك قدرات و معارف بمستويات عالية جدا أو واطئة جدا. لذلك, فالطريقة الممكنة لتقييم أداء و معارف أي مجتمع طبيعي هي بتوزيعهم على شكل منحنى و جرس, فنميز الأفضل و الأضعف و المتوسطين بينهم. ومن هنا نستطيع أن نطرح

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي, "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 392.

<sup>2</sup> - د. سعاد نائف برنوطي, "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 392.

السؤال التالي هو كيف يتم تنفيذ التقييم النسبي؟ و ماهي متطلبات ذلك؟ إذا ما قررت المؤسسة استخدام التقييم النسبي، فهي تطالب كل مدير أن يوزع مجموع العاملين لديه من الأحسن إلى الأضعف أداء، وأن تطالبه بتصنيف الموظفين لديه إلى متميزين، جيدين، متوسطين، ضعاف،... الخ في هذه الحالة، يمكنها الاجتهاد في تحديد شكل المنحنى و درجة تقوس الجرس وفي ضوء أغراض النظام و إعداد العاملين و الجهد الذي تريد أن يبذله المدير في التقييم: فقد تقرر جعل النسبة في النهايات الحدية صغيرة جدا و البطن كبير، فتطالب المدير بتحديد أفضل موظفين، و يكون الباقين متوسطي الأداء، أو قد تطالبه بتقسيم مجموع العاملين إلى ثلاثة مجاميع متساوية هي الجيد و المتوسط و الضعيف،... الخ. أي أن هناك خيارات عديدة، لكل عواقبه، عليها أن تختار من بينها.

إذا، القرار حول أساس التقييم مهم لأنه ينعكس على نوع البيانات و طريقة صياغة الأسئلة في أدوات التقييم<sup>1</sup>، فمثلا، إذا قررت أن تستخدم بيانات ذاتية عن "المواظبة"، و أن تحكم على كل موظف بشكل مطلق، يمكن أن تسأل المدير، ولكل موظف على حدة، فيما إذا كان يتأخر عن الدوام أو يتغيب بدون إذن مسبق أو غيره. أما إذا قررت اعتماد أساس نسبي، فلا بد وأن تكون صيغة السؤال مغايرة، كأن تكون: من هم العاملين الأكثر التزاما بالدوام، ومن هم الأقل التزاما؟ أو: ما هو مدى التزامه بالدوام مقارنة مع الآخرين، و هل انه أفضل، أو مشابه لهم أو أسوء من الآخرين.

أما عن خطوات عملية تقييم الأداء فتمر بأربعة خطوات أساسية :

أولا: تحديد أبعاد و معايير تقييم الأداء : إن أول خطوة في تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد ، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء ، و البعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية و كفاءة الفرد في قيامه بعمله

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط:3، 2007، ص:

مثال : الأداء و جودة الأداء و سلوكيات العمل.... وغيرها.

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته و هنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف و بصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف الذي يعتبره Ivancevich العملية النظامية لجمع المعلومات و إصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات و مدى ارتباطها بطبيعة العمل<sup>1</sup>، و يجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوفر على عدة خصائص أهمها أنها قابلة للقياس، و أنها خاضعة لسيطرة الفرد ، كما أنها ستتم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا : قياس الأداء الفعلي<sup>2</sup> للأفراد: تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة فقد تستعمل بعض المؤسسات قياس مكون من خمس درجات مثلا (1،2،3،4،5) أو تستخدم رتبة وصفية (ممتاز ، جيد جدا، جيد ،مرضي). وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج أو التصميمات التي أنجزها الفرد.

ثالثا : توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم آرائهم : غالبا يثار في بعض المؤسسات سؤال مؤداه من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ و هذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال مستغرب . فكيف يتم تقييم أداء الأفراد ، ثم يحجب عنه نتائج تقييم ، و قد وصل الأمر في بعض المؤسسات الحكومية أن يطلق على تقييم الأداء " التقارير السرية " حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أداءه.

<sup>1</sup> - د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، الأردن، 2009، ص:178.

<sup>2</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003. 2004. ص . 317.

إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة و نقاط الضعف في أداءهم السابق و بالتالي الإستفادة من هذه المعلومات في تحسين أدائهم المستقبلي.

رابعا : إدارة و تحسين الأداء : إن أساليب تقييم الأداء قد تؤثر بشكل مباشر إلى تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية ، فقد تنتهي بصراع و تعارض بين الفرد و رئيسه المباشر ، و لتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد و ليس عقابهم أو مكافأتهم.

و لتحقيق الفعالية المطلوبة في إدارة و تحسين الأداء يجب مراعاتها كالاتي:

1. اكتشاف أساليب ضعف الأداء و تقديم حلول فورية و مبتكرة لها، و من أهم مسببات ضعف الأداء الفرد هي الدافعية و القدرات و العوامل الموقفية ( الظروف التي يعمل فيها الفرد)<sup>1</sup> .
2. توجيه الإهتمام لأسباب ضعف الأداء<sup>2</sup>، و ذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها . فإذا كان السبب في ضعف الأداء يرجع في انخفاض دافعية الفرد مثلا فيمكن تقديم حل لهذه المشكلة عن طريق وضع نظام للحوافز ، ووضع آلية للاعتراف و الإشادة بالأداء الجيد.
3. تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء ، يجب إعطاء الفرد السلطة و الصلاحية اللازمة لتحسين أداءه . و هنا يتحول دور الرئيس<sup>3</sup> من إعطاء الأوامر و التعليمات اللازمة إلى التدريب و التوجيه و الإرشاد فضلا عن توفير الموارد و الظروف المناسبة

<sup>1</sup> - - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 239.

<sup>2</sup> - - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 253.

<sup>3</sup> - - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.391

لتحسين أداء الفرد<sup>1</sup>.

4. وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف و الترقية و النقل و غيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء و تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

أما تنفيذ عملية تقييم الأداء فيمر عبر النقاط التالية:

1- إجراءات عملية تنفيذ عملية التقييم<sup>3</sup>: يتطلب تنفيذ عملية التقييم من المقيم إتباع الإجراءات

التالية:

❖ بعد استلام استمارات و تعليمات التقييم ، يقوم الرئيس المباشر و المدير بتقييم الأفراد المنتمين إلى إدارتها.

❖ و حسب تعليمات المؤسسة ، يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات اللازمة في حالة اتفاقهما أو تثبيت ما بداخلها في حالة تعارضهما . و يتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض المؤسسات.

❖ يتم التوقيع على الاستمارة من قبل الطرفين (المسؤول و العامل ) في حالة اتفاقهما ويمكن أن يرفض العامل توقيعها . بعدها تقوم إدارة الموارد البشرية ، بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية ، و التي تمكنها من تحليل الاستمارات و نتائج الفرد.

1 - - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 252.

2 - - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 253.

3 - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 397.



❖ بعد جمع الاستثمارات و البيانات ، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل فرد و بإعداد قائمة بالنتائج النهائية و الإجراءات التي يستحقها كل فرد، و يتم إرسال هذه القائمة للإدارة العامة لاعتمادها ، مناقشتها و تنفيذ الإجراءات المقترحة فيها، كما يتم بعد ذلك تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة من طرف مختلف المصالح والوحدات، و يتم أيضا حفظ التقييمات في سجلات مخصصة لذلك لاستعمالها عند الحاجة .

2- تحديد الأداء : تقوم إدارة الموارد البشرية ، في هذه المرحلة، بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر و تحديد استحقاقات العامل ، و إعلامه بنتائج التقييم ، و بعد قياس الأداء ، يتم استعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل و تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم، و من أهمها قياس نسبة المصروفات إلى إجمالي النشاط ، قياس نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط ، معدل النمو، معدل دوران العمالة ، و معدل الزيادة في العملاء.

و يأتي بعد ذلك تعريف العوامل التي تسهل أو تعرقل تحقيق الأهداف المسطرة في نظام التقييم و الإجراءات التعديلية التي تحدد الأهداف الجديدة للفترة المستقبلية ، و من ثم يتم تحديد الإحتياجات التكوينية و التطويرية المستقبلية و تسجيل النتائج على ملفات العاملين لتقييم تطوهم في المستقبل.

3- تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف: يختلف تقييم أداء العاملين عندما تعتمد المؤسسة نظام الإدارة بالأهداف الذي يركز على أنه يتم الاتفاق و التعاقد في ضوء قدرات و ظروف كل فرد في المؤسسة على الأهداف التي يجب تحقيقها خلال سنة. و يحدد المدير في بداية السنة مع موظفيه ما يستلزم به كل موظف خلال السنة و ما ستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده ، كما يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات و التأكد من مدى تحقيق الالتزامات و تعويض الأفراد عن انجازاتهم . كما يتم التفاوض حول أهداف السنة التالية، و تتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.

و من أهم مزايا هذه الطريقة : العمل على تشجيع الأفراد و تحفيزهم : فهم يساهمون في تحديد الأهداف و تحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم ، و هي طريقة موضوعية : لكونها تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي، و تعمل على تعريف الأفراد بعملهم: فهم يعملون ما يطلب منهم مسبقا ، كما تسهل عملية التنسيق: بين أهداف الإدارات المختلفة و الأهداف الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء و إستخداماته

تعتبر عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

1- تحديد الغرض :وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:

❖ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل، و تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

❖ تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الإستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية و التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

❖ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب، و إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء. فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على عرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييرها مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين

2- تحديد المسؤول عن العملية: يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

وتتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المؤسسات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، ضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل فالعلاقات الإجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة<sup>1</sup> من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوما مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير لإضفاء عنصر الجماعية.

### 3- تحديد وقت التقييم: وهنا تطرح الأسئلة التالية:

كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة<sup>2</sup> وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

### 4- معايير تقييم الأداء: وهي تلك التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

❖ معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

❖ معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

❖ معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... الخ.

إن عملية تقييم الأداء تنطوي ضمنا على قياس الأداء الفعلي و مطابقته مع الأداء المعياري، إذا

<sup>1</sup> - د، زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 163.

<sup>2</sup> - د، محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 342.

لقياس الأداء بمؤشرات الكمية و النوعية لابد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيداً عن كل تحيز أو محاباة .

و هذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يتطلب توفر عنصرين أساسيين وجود معايير للأداء و قياس الأداء الفعلي , و نتناول فيما يلي هذين العنصرين<sup>1</sup>:

**معايير الأداء :** تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول علي المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد, و تختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المؤسسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، و هذا ما يحاول أرباب العمل من تطوير معايير الأداء كما ينبغي لها أن تكون من أجل المؤسسة<sup>2</sup>.

قياس الأداء الفعلي : يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقضاها جمع و تجهيز البيانات المتعلقة بناتج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة , ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية , و تتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها علي أساس معايير الأداء المحددة سابقاً , بمعنى أن مقاييس نتاج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء .

استخدامات تقييم الأداء<sup>3</sup>: نستخدم هنا تسمية الأداء العاملين لكونها ما زالت شائعة في العربية تهتم هذه العملية بمراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة , وهي تقابل عملية تقييم أداء الطالب للحكم على انجازه متطلبات الحصول على شهادة معينة.

تعتبر عملية تقديم الأداء مهمة لان نتائجها ضرورية للقرارات التالية, و المؤسسة تنفذها المؤسسة

<sup>1</sup> الصديق منصور بوسنية وسليمان الفارسي ، "الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها" ، طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا ، 2003.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" ، الإسكندرية: الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، 1997، جمهورية مصر العربية، ص:329.

<sup>3</sup> - د . مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 318.

لأغراض خاصة بأفراد محددين, أو لرصد حالة القوى العاملة فيها, وفي ضوء نضج ممارساتها الإدارية فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:

1. الترقية و النقل : قبل ترشيح أي فرد للترقية , من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة , فالترقية تعني تغيير و التوسيع في مسؤوليته , مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص و مؤهلات جديدة. واحدة من الطرق المهمة للتأكد من تمتع المرشح للترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها.

و قد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى، بإمكان المؤسسة أن تسأل مدير المرشح للترقية<sup>1</sup> أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة , إلا إن هذه الإجابة لن تكون وافية , لان من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية و سطحية , بعكسه , توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة و فائدة , خاصة إذا كانت هذه التقارير معدة بشكل سليم.

لذلك , حتى إذا كان اهتمام المؤسسة بمؤهلات المرشح محدود , فان اغلب أنظمة الترقية تشترط أن تكون تقييماته السابقة جيدة , أي أن أي تقييم سلبي يؤدي إلى تأخير الترقية

2. تحديد مبالغ العلاوات السنوية و المكافآت التشجيعية: تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة , المؤسسات "غير البيروقراطية" لا تجعل هذه العلاوة و الزيادة تلقائية أو ثابتة وواحدة للجميع , بل غالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة : فإذا كان الأداء ممتاز , فمبلغ الزيادة يكون كبير , أما إذا كان اعتيادي , فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي و بسيط .

و قد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز , فمثلا, قد ينص على منح مكافئة تشجيعية: لكل فكرة و مقترح إبداعي أفاد المؤسسة, ومن يحقق خدمة مهمة

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 273.

للمؤسسة, ومن يحصل على شهادة في مجال معين,.....الخ.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها, ما نسميه ب "تحديد الاحتياجات التدريبية", و هذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. يتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد و الوقت الكبيرين, خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا.

واحدة من وسائل المفيدة لإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لخصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة و مجالات ذلك.

فمثلا, قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء إن 50 من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة, هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك, فإذا تبين بان السبب في ذلك هو انخفاض روح المعنوية, بسبب روح المشرفين, فهذا في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

أو, قد تكشف النتائج عن أن معدل إنتاج 40 العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقياس المقبولة, مثل هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة, فإذا تبين بأنها بسبب ضعف مهارة العمال في أداءهما مهم, فهذا يعني الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة, فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب للعاملين ذوي معدلات الإنتاج الواطئة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم,.....الخ.

كذلك, إذا كان للمؤسسة أنظمة ناضجة لتطوير العاملين, فهي تستخدم تقرير أداء الفرد الواحد كوثيقة مهمة في تحديد أنشطة التدريب و التطوير التي يحتاجها. أي أن الاستخدام الثاني لنتائج تقييم

الأداء هو لتحديد حاجة الموظف إلى التدريب و التطوير, مما يقتضي بيانات<sup>1</sup> تساعد في تحديد ذلك.

4. الانضباط و المعاقبة : يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه, و مراعاتها في تقييمه السنوي: فإذا ثبت تقصير فرد ما في الأجهزة التي يستخدمها و التعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك, فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة, بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي. لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة.

بالإضافة, إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة, قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة, و إذا ثبتت صحتها, قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المؤسسة قرارا حاسم كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي و متكرر, و كذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في المواقع أخرى.

و تكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة: فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة دون أن يستطيع إثبات ذلك, في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

5. تعريف العاملين بمسئولياتهم و بالأداء و السلوك المهم للمؤسسة : يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر و القضايا, تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم, هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمؤسسة, فمثلا, الشائع أن تتضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج و نوعه, و كذلك لعلاقاته مع الآخرين و مواظبته... الخ, و بما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على أداءه بالنسبة لهذه القضايا, فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما مطلوب منه. كما يمكن

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 390.



للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:<sup>1</sup>

1. التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي : ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها , و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل , و لذلك فان نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية .

2. تطوير الأفراد : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدي الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة علي نقاط الضعف.

3. رفع دوافع الأفراد : أن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة, إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي , فالعاملون يتطلعون دوما إلي معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلي تحسين أدائهم ذاتياً .

4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية : تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية<sup>2</sup>, إذ أن هنالك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة علي الأداء , و لذلك فان نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم و التي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل.

لذلك فان هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند علي المهارات أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز علي المهارات.

<sup>1</sup> - خالد عبد لرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، عمان: المملكة الهاشمية الأردنية، 1999

<sup>2</sup> - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 239.

### المطلب الرابع : تصنيف و تقسيم مقاييس الأداء

إن تصنيف مقاييس الأداء يتم عبر تقسمه بشكل عام إلى خمسة أنواع و هي:

مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية و المالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات و النتائج المطلوبة .

مقاييس العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج أو الخدمة. ففي مجال التدريب، مثلا يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.

مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة و يتم إيصالها إلى العملاء.و المثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.

مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية. فعلى سبيل المثال إن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلا بقلة عدد الإصابات و الأمراض ما بين العاملين.و في بعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط و نتائجه المقصودة.

مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة. و هناك من يصنف مقاييس أداء تحت مسميات عديدة مثل مقاييس الأسباب و مقاييس النتائج و مقاييس السلوكية، و هي كما يلي:

أ.مقاييس الأسباب: هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة.و المثال على ذلك هو مقاييس الإصابات و الأمراض الواقعة.

ب.مقاييس النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي،مثل مقياس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.

ج.المقاييس السلوكية: وهي تقيس الثقافة الأساسية للأفراد و المؤسسة التي يجري قياسها.

و الأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين<sup>1</sup>.

يصنف مقاييس الأداء إلى: المقاييس التي ترتبط بالسياسة و غالبا ما تتمثل بالمحصلات، و من خصائصها ذات طابع استراتيجي ، طويلة المدى ، تستخدم لتحديد كيفية إنجاز الغايات و الأهداف، والمقاييس التي ترتبط بالبرامج و غالبا ما تتمثل بالمرجات،ومن خصائصها ذات طابع تشغيلي، قصيرة المدى، تستخدم لتقييم كيفية قيام المؤسسة بتوصيل منتجاتها وخدماتها

والشكل التالي يوضح هذا التصنيف

المخرجات ..... العمليات الوسيطة ..... المحصلات

أفعال المؤسسة	الاستجابة لأفعال المؤسسة	التغيير في الضغوطات	التغيير في الحالة	التغيير في السلوك الإنساني
عدد ورشات التوعية بمضار التدخين	عدد الأفراد الملتحقين بهذه الورش	عدد الأفراد المتوقعين عن التدخين	نسبة التغيير في عدد المدخنين	نسبة التغيير في المدخنين المصابين

الجدول 16: تصنيف مقاييس الأداء.

Source :bureau of the budget and state planning office , Maine's guide to performance measurement,1999:14.

<sup>1</sup> BUREAU OF THE BUDGET AND STATE PLANNING OFFICE 1999:13

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية غير أن بعض المؤسسات تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلاءم عملياتها اعتماداً على:

1.الفاعلية: هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة.

2.الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليان التي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد.

3.الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء.

4.التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح و في وقت المحدد له، و إن معايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء.

5.الإنتاجية: هي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل و رأس المال و جميع المستلزمات المستخدمة.

6.السلامة: هي الخاصية التي تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة و بيئة العمل للعاملين.

و الجدول يبين ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها:

المقاييس	يقيس.....	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وإن معايير الصحة تحدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، إن معايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

الجدول 17: ماهية مقاييس الأداء

و من خلال هذا يمكن القول أن كل الأداء الذي يتم تقييمه في أي نظام, هي تحديد عناصر التقييم, أي الأداء الذي يتم تقييمه. فيجب تحديد هذه العناصر في ضوء طبيعة الوظائف في المؤسسة و تكون ذات صلة بها, و كذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المؤسسة.

أكثر المؤسسات المعاصرة تعتمد عددا من العناصر, من ذلك: كم الإنتاج, نوع الإنتاج, الكفاءة و حسن استخدام الموارد أو الأضرار و الإلتلاف الذي سببه, المواظبة و الدوام, التعامل و العلاقات, التعلم و الاستعدادات لتطوير الذات, القدرات العقلية,.... الخ.

لكل من هذه العناصر, قد تحدد عناصر فرعية لها, فبالنسبة للمواظبة مثلا, قد تميز بين التمتع بإجازات و التغيب خلال الدوام الرسمي, و بالنسبة للتعامل, قد تميز التعامل مع فئات مختلفة, فتقيم الفرد على أساس طريقة تعامله مع كل من الرؤساء, الزملاء, و الزبائن, و بالنسبة لكم الإنتاج قد تميز بين كمية الإنتاج<sup>1</sup> و سرعة الأداء.

<sup>1</sup> - د, محمد الصرفي, "هندرة الموارد البشرية", مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع, الإسكندرية, جمهورية مصر العربية, طبعة 2006, ص: 348.

المهم هو أن النظام السليم يتطلب تحديد الأبعاد المهمة في سلوك وأداء الفرد باعتبارها عناصر مهمة يقيم على أساسها. لأن هذه المستويات أو الصفات ( الذكاء، التحدي، السرعة) تعتبر أمرا حاسما و قويا و ضروريا<sup>1</sup>. يمكن أن تكون محصلة هذه العملية قائمة كما نبينه في النموذج التالي:

#### 1- العمل و الناتج:

و يشمل: كم الإنتاج، نوعية الإنتاج و الأخطاء، السرعة الإلمام و الإتقان.

#### 2- المواظبة: وتشمل:

الالتزام بالدوام و الأوقاف الرسمية، الغيابات المفاجئة، العلاقة مع الزبائن و الجمهور

#### 3- القدرات العقلية:

و تشمل: الذكاء، القدرة على التعلم، القدرة على حل المشكلات، القدرات الإبداعية.

#### 4- السمات الشخصية و الاستعدادات النفسية:

و تشمل: الجدية و الحرص ، طريقة التصرف في المواقف الصعبة ، القدرة على التغيير و التكيف، الاستعداد لتحمل المسؤولية.

تختلف القائمة باختلاف المؤسسات, وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية:

فقد تكتفي مؤسسة تجارية صغيرة بثلاثة عناصر بسيطة هي كم الإنتاج و نوعه و المواظبة, في حين, تحتاج مؤسسة عملاقة الاهتمام بعدد أكبر من العناصر, خاصة إذا تضمنت أغراض التقييم تحديد مبالغ المكافئات السنوية و التشجيعية التي يحصل عليها كل موظف.

و كلما كان عدد العناصر اقل, كلما كانت عملية تنفيذ التقييم أكثر بساطة و اقل كلفة.

<sup>1</sup> - د. مها حسن بحبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية،

إلا انه يؤدي إلي تضيق السلوك المهم للفرد: فإذا ما وجد العاملون بان أدائه مستقيم في نهاية كل سنة على أساس كم إنتاجهم و دوامها فقط, فهذا سيجعلهم يهملون أبعاد أخرى مهمة للسلوك الوظيفي, بعكسه, إذا أدركوا بأنهم سيقومون على عشرة عناصر أساسية مختلفة, فهذا سيجعلهم يهتمون بها أيضا.

كذلك, قد تحتاج المؤسسة إلى إعطاء أوزان و درجات لهذه العناصر, فقد يتضمن خلاصة ممكنة لأوزان العناصر المختلفة, كما تحددها مؤسسة ناضجة:

و مثال للأوزان التي تعطيها مؤسسة لعناصر الأداء في نظامها لتقييم أداء العاملين

1- العمل و الإنتاج و نوعيتهما: 40 نقطة.

2- المواظبة و الدوام: 10 نقطة.

3- التعاون و العلاقات: 20 نقطة.

4- القدرات العقلية: 15 نقطة.

5- السمات و الاستعدادات النفسية: 15 نقطة.

كذلك, قد تكون قائمة العناصر واحدة لكل العاملين, و لكن, إذا كان للمؤسسة نظامين لتقييم الأداء, غالبا ما تختلف قائمة العناصر من نظام إلى آخر: فمثلا, قد يقرر بنك ما اعتماد نظامين لتقييم الأداء, نظاما لتقييم أداء الإداريين و نظاما آخر لتقييم غير الإداريين, في هذه الحالة, غالبا ما يتضمن كل نظام قائمة العناصر الخاصة به: فقد يؤكد نظام تقييم الإداريين على العلاقات و المبادرة, فيما يركز تقييم غير الإداريين على الإنتاج و النوعية و المواظبة.

خلاصة الفصل:

و هكذا نرى بأن التقييم له أهمية كبرى، و هذا ما جسده المعلومات السابقة، وهذا من خلال معيار الأداء السليم الذي يتضمنه، أي ما يعتبر أداء سليم أو ضعيف، و يجب تحديد هذه المعايير لكل عنصر من عناصر الأداء، فمثلا، قد تحدد مؤسسة ما معيار " كم الإنتاج" المقبول بكونه " تنفيذ رقم إنتاج محدد خلال الشهر الواحد"، بحيث يعتبر الإنتاج الذي يقل عن هذا الرقم أداء مرفوض و سيئ، و الإنتاج الذي يتجاوز هذا الرقم أداء متميزا<sup>1</sup>.

كما يمكن أن تحدد معيار " المواظبة" ب" عدم تجاوز عدد الغيابات المفاجئة غيابا واحد خلال السنة"، و معيار " حسن التعامل" هو " عدم الدخول في أية مشاجرة... الخ.

إن وضع المعايير عملية معقدة، لذلك، قد تتجاوز المؤسسة المشكلة باستخدام معيار أداء نسبي، أي مقارنة أداء الفرد مع أداء الآخرين، و لكن، حتى إذا أهملت وضع المعايير، عليها أن تبلور تصورها للأداء الجيد و الأداء المرفوض، و ذلك حتى تقلل من الاختلافات عند التقييم بين المقيمين و بين طرفي أية عملية تقييم:

فمثلا، إذا كان سيقوم الفرد على أساس مواظبته، لا بد و أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المؤسسة سلوكا سيئا. بعكسه، يمكن لمدير معين أن يحكم على مواظبة فرد باعتبارها سيئة، في حين يحكم مدير ثاني على مواظبة فرد آخر بسجل مواظبة أسوأ باعتبارها مقبولة، أو قد يحكم المدير باعتبارها سيئة و يعتقد الموظف نفسه بأنها مقبولة.

و لكن لا بد عرفة مواعيد التقييم، التي يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء التقييم، وهذه قد تكون متعددة، فقد تشمل إجراء تقييم الموظفين المرشحين للترقية قبل شهرين من دراسة استحقاقهم لها، أو إجراء التقييم عند ترشيح شخص ما لأفراد معين أو النقل أو غيره. بالإضافة، يجب أن يكون

<sup>1</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 239.



هناك موعدا واحدا على الأقل ثابتا لتنفيذ التقييم على مستوى المؤسسة ككل, هذا الموعد يمكن أن يكون في نهاية شهر نوفمبر من كل سنة مثلا.

ويتم تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم و الوقت اللازم لإجرائه:

فمثلا, إذا يتطلب نظام الرواتب تحديد العلاوات و المكافآت السنوية في نهاية ديسمبر من كل سنة لتعلن النتائج قبل بدء السنة الجديدة, و كانت المؤسسة تحتاج شهر كامل لتنفيذ التقييم و تحلل النتائج و تقترح المكافآت التي يستحقها كل فرد, في هذه الحالة, ستحتاج أن تجري التقييم في النصف الأول من شهر نوفمبر.

غالبا ما تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة روتينية فيتم تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأي الموظف, إلا أن المؤسسات الناضجة تشترط حاليا أن يناقش المدير تقييمه للمؤسسة مع الموظف, فيوقع الاثنان هذا التقييم.

في الأخير يتم تحليل النتائج واستخدامها و هي خطوة مهمة في تنفيذ التقييم هي استخدام نتائجه في إجراءات مهمة. هذه الاستخدامات تتحدد في أهداف وإغراض النظام. فإذا كان التقييم ينفذ كعملية شكلية, فالنتائج تحفظ في ملفات العاملين بدون أية إجراءات.

أما إذا كان الغرض من النظام هو تحديد الاستحقاقات للترقية أو التدريب أو غيرها, فهذه لابد وان تكون النتيجة النهائية لآية عملية تقييم لأداء.

## الفصل الرابع

# أساليب و طرق قياس تقييم الأداء

## مقدمة:

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء للعاملين بها ، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة ، غير انه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء ، لكن بصفة عامة فان تقييم الأداء يتمثل في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا عن العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة. و لكن الأسئلة التي تتباهى في ذهننا عند تحليل عملية تقييم الأداء تتمثل فيما يلي:

من هم العاملون الذين سوف يخضعون لنظام تقييم الأداء؟ هل سيتم استثناء بعض العاملين؟ وعلى أي أساس؟ ما هي المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء؟ ما هي النماذج والسجلات التي سوف تستخدم؟ من الذي سوف يقوم بتقييم الأداء؟ هل سيتم تقييم الأداء المستقبلي أم الأداء الماضي؟ هل سيكون للعاملين حق الإطلاع على تقييم الأداء الخاص بهم؟

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطت لوصفها ،فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها ، فذهب البعض إلى عدّها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة سابقا.

إن عملية قياس و تقويم أداء العاملين هي "نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير<sup>1</sup> في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المؤسسة و المجتمع"، كما تعتبر محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو السلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن و في المستقبل .

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003، ص

كما أنها نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال. من خلال التعارف السابقة يمكن استخلاص بعض النقاط التي تحدد مفهوم سياسة تقييم الأداء و ما يقصد بها، وهذه النقاط تكمن في أن عملية تقييم الأداء منتظمة و دورية و تتلاءم مع نشاطات و طبيعة عمل كل مؤسسة، كما أنها تطلب مراقبة و ملاحظة أداء أي موظف بشكل مستمر حتى يتم الحكم على كفاءته على أساس موضوعي و ليس شخصي، و بالتالي أن القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معدلات أداء معيارية يتم وضعها بشكل مسبق و بالاعتماد على أسس علمية و موضوعية حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف بهذه المعايير، و هي عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية تحليلية لأداء الموظف تعمل على تحديد الصفات النوعية التي يتميز بها كل موظف عن الآخر حتى يتم الحكم في نهاية الأمر على التقدير الذي يستحقه الفرد و الذي يتم على ضوءه تحديد بقائه في نفس العمل أو تنزيل درجته أو ترقيته .

### المبحث الأول: أساليب تقييم الأداء

إن أسلوب القياس هو أن تقاس إنجازات الفرد عن طرق كمية نتاج الأداء أي تحديد وحدة قياسية من عدد الوحدات التي تم تجهيزها أو القيمة المباعة، و جودة نواتج الأداء أي وجود مقياس موضوعي و دقيق للجودة<sup>1</sup>، و أيضا كمية و جودة الناتج معا، يقصد بأساليب تقييم الأداء الوسائل التي يتم اللجوء إليها من قبل المقيمين للوقوف على مدى كفاءة الفرد، و على هذا الأساس تعددت نظم أساليب تقييم أداء العاملين، حيث هناك عدة طرق تستخدم في تقويم الأداء، بعضها بسيط والبعض الآخر يتصف بالتعقيد.

ويختلف الكتاب في تصنيفهم لهذه أساليب، فقسم منهم يصنفها إلى أساليب قديمة أساليب حديثة وقسم آخر يصنفها إلى أساليب وصفية و كمية أو إلى أساليب التقويم ضمن المدخل التقليدي

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص

وأساليب التقييم ضمن المدخل السلوكي<sup>1</sup>. وصنفها القسم الأخر إلى الأساليب المقارنة والأساليب المادية الملموسة، كما صنفها عسكر<sup>2</sup>، إلى طرق التقييم على أساس صفات أو خصائص الفرد، و طرق التقييم على أساس الأداء العام والمقارنة، و كذا طرق التقييم على أساس نتائج الأداء. كما صنفها البروفيسور كاسيو من أساليب التقييم إلى نسبية ومطلقة ولكن من الأرجح أن نتناول أساليب تقييم الأداء التقليدية مع بيان مزايا وعيوب كل أسلوب وكذلك طرق التقييم الحديثة، كما سنعرج على بعض الأساليب المستحدثة في تقييم الأداء . ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي<sup>3</sup> الأساليب التقليدية، و الأساليب الحديثة، و كذا الأساليب المستحدثة.

وهناك بعض الشروط التي لا بد من توافرها في أساليب التقييم وأهمها إمكانية التطبيق، و توفير الوقت قدر الإمكان، و إمكانية اظهر الكفاءة، و أيضا التمتع بالموضوعية والعدالة . كما يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما تقييم الأداء بشكل رسمي: حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة<sup>4</sup>، ويقوم المشرف بعد ذل بإخبار العامل بنتيجة التقييم و أيضا تقييم الأداء بشكل غير رسمي: في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل. وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصي.

و بالتالي أهم العناصر الشخصية و الأدائية المستخدمة في التقييم وهي المواظبة والحضور، القدرة على الإشراف ، القدرة على الحكم على الأشياء ، التخطيط والتنظيم ، الاعتماد على النفس ،

<sup>1</sup> - د. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1990، ص: 89.

<sup>2</sup> - د. سمير أحمد عسكر "المسار الوظيفي و التطوع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس عشر، 1991، ص: 93-95.

<sup>3</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ، طبعة الأولى 2003، ص 199.

<sup>4</sup> - ديفيد ديفريز، "إنتقاء المدير التنفيذي: تقدم لكن دون تطور"، مركز القيادة الخلافة، رقم 4، 1992، ص: 4.

كمية العمل الذي تم إنجازه ، مستوى جودة العمل ، المعرفة بالعمل ، عادات العمل المختلفة، العلاقات الاجتماعية في العمل ، و المبادرة ، و التعاون.

### المطلب الأول : الأساليب التقليدية

نظرا للأهمية التي يكتسبها تقييم الأداء تمر في طريقنا هذه أساليب رئيسية تقاس بها هذا الأداء و منها الأساليب التقليدية التي تتمثل في ما يلي:

أ- أسلوب الترتيب: يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم<sup>1</sup> من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس، مقارنة أداء كل فرد منهم ببقية الأفراد باستخدام مجموعة من الصفات كالمواظبة على العمل، التعاون، السلوك، المعرفة المتعلقة بالعمل... و يمكن أن يتم الترتيب بان يقوا المقيم بتحديد أفضل عنصر من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في أعلى قائمة الترتيب ثم يختار أسوء عنصر ويضعه أسفل القائمة<sup>2</sup>. وبعد ذلك يكرر هذه العملية على الأفراد الباقين.

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق تتميز بالبساطة وسهولة التطبيق وتعتبر مناسبة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم قليلين ولكن يؤخذ عليها أنها تخضع للحكم الشخصي للمقيم ولا تتصف بالموضوعية وهي لا تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وتطوير أدائهم في المستقبل لأنها تكفي بترتيبهم حسب الأفضل و الاسوء ولا تبين كفاءة الموظفين .

تؤخذ مجموعة من العمال تقييم تقييما عاما وشاملا وترتب ترتيبا تنازليا<sup>3</sup> ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 201.

<sup>2</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 109.

<sup>3</sup> - أ.د. عبد البارى درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص: 284.

معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة.

**ب - أسلوب الصفات والخصائص:** وفق هذا الأسلوب يقوا المقيم بتحديد درجة توافر مجموعة من الصفات والخصائص التي تحدد الأداء الكفاء للعمل في الفرد عن طريق إعطائها درجات معينة، وغالبا ما يتم الاعتماد على خمس درجات بحيث يعبر الرقم خمسة على أعلى درجة و تنهج للفرد درجة تتلاءم مع مدى توافر الصفة المطلوبة فيه وبعد ذلك تجمع الدرجات ويتم استخراج متوسطها والحكم على الكفاءة الكلية للشخص المقيم ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز ، وفيما يلي مثال حول كيفية وضع استمارة التقييم وفق هذه الطريقة .

الدرجة الممنوحة	الدرجات	الصفات
	5،4،3،2،1	السرعة في الانجاز
	5،4،3،2،1	جودة الإنتاج
	5،4،3،2،1	التعاون
	5،4،3،2،1	المواظبة في العمل
	5،4،3،2،1	تحمل المسؤولية
	5،4،3،2،1	الطموح
	5،4،3،2،1	الدقة في المواعيد
	5،4،3،2،1	العلاقة مع الرؤساء
		المجموع

الجدول 18: استمارة تقييم المصدر وفقا للمعلومات السابقة

يتم هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام وسرعته، ولكن هناك عدد من المآخذ التي تشوب هذه الطريقة و أهمها:

- إن إعطاء درجات للصفات المدروسة يتم بناء على تقديرات المشرف الشخصية مما يجعل هذا الأسلوب قليل الموضوعية فبعض المشرفين قد يتصف بالتساهل ويقوا بإعطاء درجات عالية للجميع أو قد يتصف بالتشدد<sup>1</sup> ويقدم درجات منخفضة لهم. كما يمكن لبعض المشرفين أن يتحيز لبعض الأفراد دون سواهم وذلك نتيجة علاقات شخصية معينة أو قرابة... الخ مما يضعف من صحة التقييم.

- إن هذا الأسلوب لا يأخذ بعين الاعتبار اختلاف أهمية الصفات والخصائص المدروسة بالنسبة للوظائف المختلفة على الرغم من أن الوظائف تختلف فيما بينها من حيث حاجتها لتوفير صفات معينة أكثر من غيرها فبعض الوظائف قد تهتم بالتنوع والبعض الآخر بالسرعة في الانجاز مما يجعل التقييم النهائي لأداء الفرد قليل الدقة .

و بالتالي ينصح بتولي مهمة التقييم أكثر من شخص بحيث يتم في النهاية مناقشة جميع النتائج والحصول على نتيجة تحمل رأي الأغلبية، و تحديد الصفات التي تتم بعض الوظائف أكثر من غيرها وإعطائها درجات أعلى من الصفات الآخرين عند عملية التقييم ، و تعديل نتائج التقييم من قبل بعض المتخصصين كان يتم إضافة نسبة معينة لجميع الأفراد الذين تم تقييمهم من قبل شخص متشدد أو تخفيض نسبة معينة في حال التساهل.

**ج - أسلوب المقارنات المزدوجة:** وفق هذا الأسلوب يقوم المقيم بتقسيم الأفراد في إدارته إلى أزواج ومقارنة أداء<sup>2</sup> كل فرد منهم بقية الأفراد وبعد ذلك يتم ترتيبهم حسب عدد المرات التي اختيروا فيها أنهم أفضل، تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين.

مثال : إذا كان لدينا ست أفراد سيتم تقييمهم نرسم لهم بالرموز A، B، C، D، E، F، فإن المقيم سيقوم بمقارنة أداء كل فرد كما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.370

<sup>2</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003، ص



A مع (B) و (C) و (D) و (E) و (F).

B مع (C) و (D) و (E) و (F).

C مع (D) و (E) و (F).

D مع (E) و (F).

E مع (F).

ونحصل على عدد المقارنة المطلوب باستخدام المعادلة<sup>2</sup> :

$$Y = \frac{N(N-1)}{2} \quad N = \text{عدد الأفراد الخاضعين للتقييم} \quad N = \text{Nombre d'individu}$$

وفي مثالنا  $6 = N$  إذن  $6 = Y = 6(6-1)/2 = 15$  مقارنة.

وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها

ولنفرض أنها كانت على الشكل التالي<sup>3</sup>:

الفرد	عدد المرات التي اختير فيها	ترتيب في المجموعة
A	3	3
B	2	4
C	5	1
D	4	2
E	1	5
F	0	6

الجدول 19: ترتيب الفرد و تقييمهم

المصدر: معلومات حسب حل التمرين

يتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر موضوعية من الأساليب السابقة، لكن يصبح الاعتماد عليه في غاية

الصعوبة إذا كان عدد الأفراد كبير مما يجعل عملية التقييم مجهددة وتحتاج إلى وقت طويل لإتمامها،

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" ، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية دار الشروق، 1990، ص 92

<sup>2</sup> - د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 353.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،المكتبة الإدارية، 1997، ص:378.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب لا يظهر جوانب الضعف والقوة في الأداء الموظف وهذا يجعل الاستفادة من نتائج التقييم محدودة . وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعمام.

لقد قدم لاوش و كيفارت جدولاً يمكن من تحويل عدد التفضيلات التي حصلت عليها المجموعة الجزئية قيم معيارية تتراوح ما بين 25 إلى 75 فإذا كانت التفضيلات التي حصل عليها الفرد هي 8 في مجموعة بها 15 الفرد، فإن القيم المعيارية التي تمثل تقييم هذا الفرد وفقاً للجدول المذكور، و هي قيمة التي يتقاطع فيها الصف المقابل للرقم 8 مع العمود الذي يقع تحت 15 و هو عدد الأفراد محل التقييم و سنجد القيمة المعيارية هي: 25.

عدد الأفراد محل التقييم																				عدد التفضيلات	
25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	1
33	33	33	33	33	34	34	34	35	35	35	36	36	37	37	38	38	39	40	41	43	2
36	36	37	37	37	37	38	38	39	39	39	40	40	41	41	43	43	44	46	47	50	3
38	39	39	39	40	40	40	41	41	41	42	43	43	44	45	46	47	48	50	53	57	4
40	41	41	41	41	42	42	43	43	44	44	45	46	46	47	49	50	52	54	58	75	5
42	42	42	43	43	44	44	45	45	46	46	47	48	49	50	51	53	56	60	75		6
43	44	44	44	45	45	46	46	47	47	48	49	50	51	53	54	57	71	75			7
45	45	45	46	46	47	47	48	48	49	50	51	52	53	55	58	62	75				8
46	46	46	47	47	48	49	49	50	51	52	53	54	56	58	62	75					9
47	47	48	48	49	49	50	51	52	53	54	55	57	59	62	75						10
48	48	49	49	50	51	51	52	53	54	56	57	60	63	75							11
49	49	50	51	51	52	53	54	55	56	58	60	64	75								12
50	51	51	52	53	53	54	55	57	59	61	64	75									13
51	52	52	53	54	55	56	57	59	61	65	75										14
52	53	53	54	55	56	58	59	62	65	75											15
53	54	55	56	57	58	60	62	66	75												16
54	55	56	57	58	60	62	66	75													17
55	56	57	59	60	63	66	75														18
57	58	59	61	63	66	75															19
58	59	60	63	66	75																20
60	61	63	67	75																	21
62	64	67	75																		22
64	67	75																			23
67	75																				24
75																					25

الجدول 20: جدول لاوش و كيفارت لتحويل التفضيلات من طريقة المقارنة الثنائية إلى قيم معيارية مصدر: محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية 2006

د- أسلوب التوزيع الإجباري: يرمي هذا الأسلوب إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم<sup>1</sup>، ويعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي الذي يقوم على أساس الأداء للعمل<sup>2</sup>، ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمتها المتوسطة بينها تمركزها عند طرفيها ، وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد يكون قريب من المتوسط الحسابي<sup>3</sup> أي متوسطي الكفاءة ، وعدد قليل منهم يصنعون ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي :

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

الجدول 21: توزيع العاملين مصدر: محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية 2006

إذا كان الأفراد مطلوب تقييمهم 200 عامل فيتم توزيعهم كالتالي:

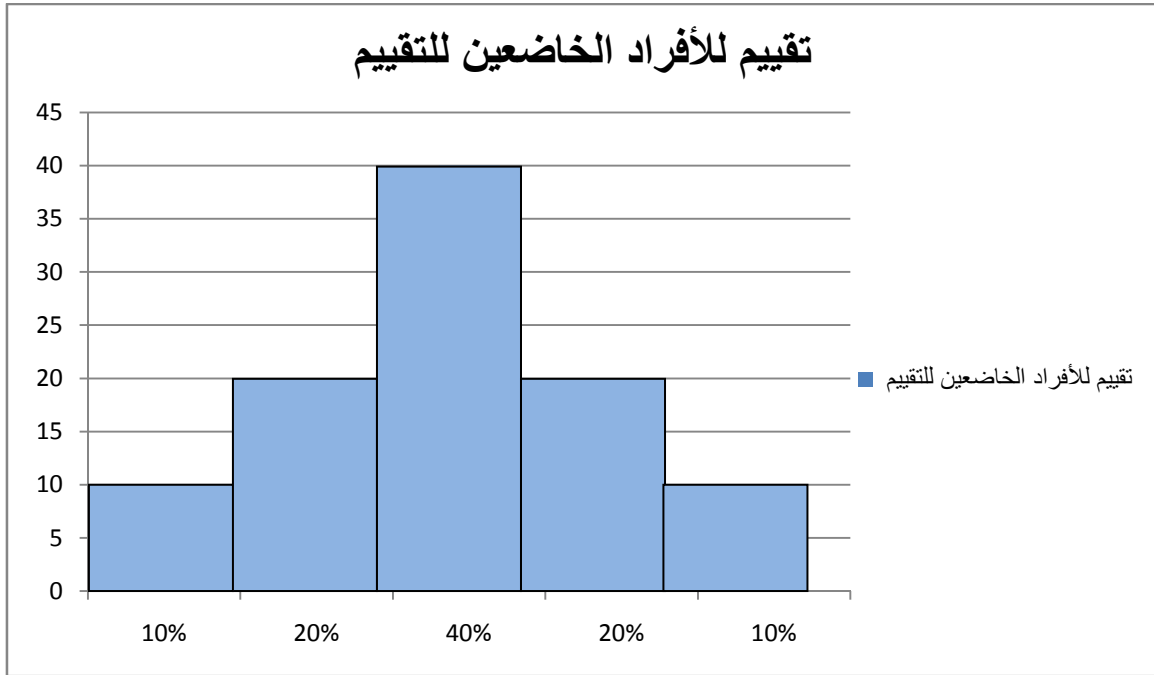
يعطون تقدير ممتازة	20 عامل
يعطون تقدير عالية	40 عامل
يعطون تقدير متوسطة	80 عامل
يعطون تقدير مقبولة	40 عامل
يعطون تقدير منخفضة	20 عامل
مجموع	200 عامل

الجدول 22: تقييم العمال ، مصدر: محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية 2006

1 - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.387

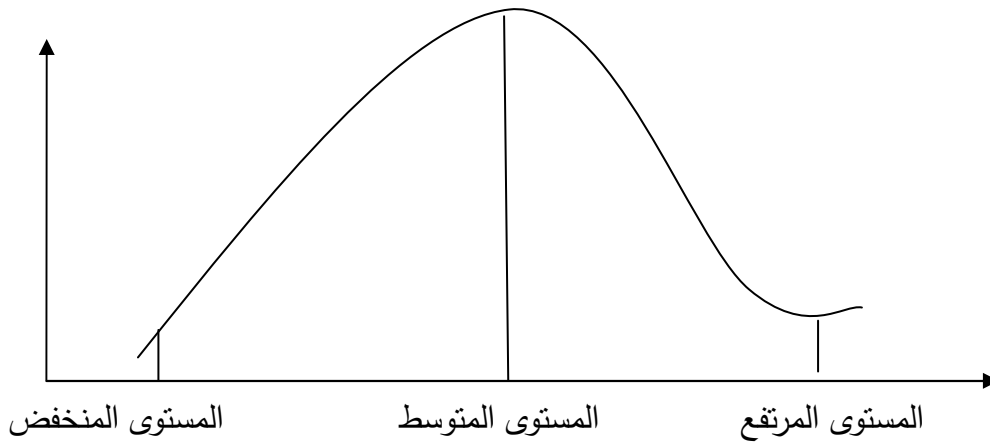
2 - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص 202.

3 - د، محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 356.



الشكل 52: تقييم الأفراد مصدر: محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية 2006

ويمكن توضيح هذه النسب برسم المنحنى التالي :

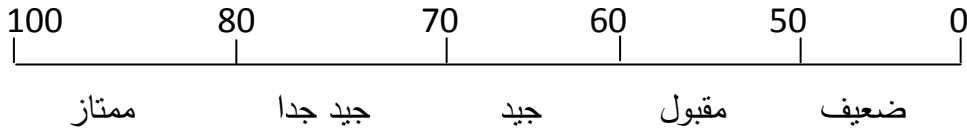


الشكل 53: منحنى تقييم الأفراد مصدر: محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية 2006

يتميز هذا الأسلوب بسهولة وتمتعه بقدر مقبول من الموضوعية كونه يجبر المشرف على دراسة أداء مرؤوسيه من أجل توزيعهم على الفئات السابقة ويؤخذ عليه المأخذ التالية : لا يمكن استخدامه إذا كان عدد الأفراد الخاضعين للتقييم صغيرا نظرا لصعوبة توزيعهم إلى خمس درجات كما هو موضوع في السابق.

هـ - الأسلوب البياني : تعتبر من أبسط الأساليب و أكثر شيوعاً<sup>1</sup>، وفق هذا الأسلوب يقوم المقيم بتحديد مدى توافر بعض الصفات التي يراها ضرورية من اجل أداء العامل لوظيفته بعد أن يكون قد حدد مسبقاً الصفات التي سيتم دراستها ، ويتم ذلك عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة ، معنى ذلك تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم ويكون مقسماً إلى عدة أقسام وكل قسم منها يشير إلى مستوى معين من الكفاءة ، وهو نوعان

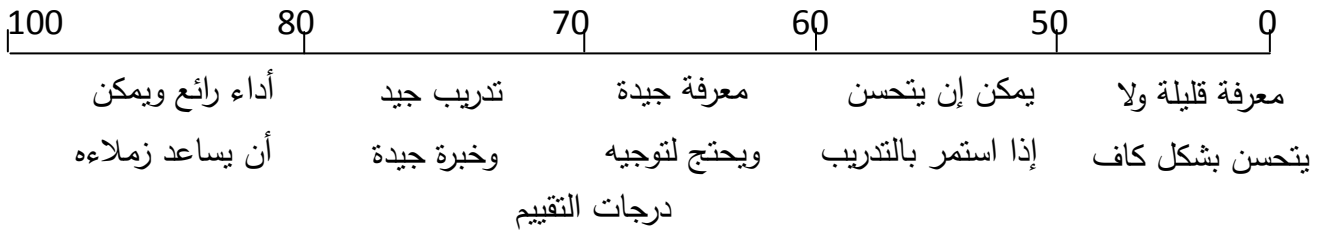
1- التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية: في هذه الحالة يتم استخراج مقاييس تتناسب و الأهمية من أداء فريد و عالي و متوسط الجودة<sup>2</sup>، يتم بإعطاء درجات محددة مقابل كل تقييم يعطيه المقيم ب:



درجات التقييم

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

التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي: ويعطي فكرة أوضح عن مدى توافر الخصائص والصفات المطلوبة في الفرد ويقوم بدراسة كل صفة على حدا كما يلي :



درجات التقييم

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

<sup>1</sup> - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية " ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 243،

<sup>2</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003، ص 200.

الذكاء:

100	80	70	60	50	0
ذكاء ممتاز	ذكاء جيد ويفهم	ذكاء متوسط ويمكن	يفهم ببطء ولكنه	منخفض الذكاء	يتمتع بالأهلية للتطور
ويفهم فوراً	بسرعة	أن يتحسن بالتوجيه	يبدل جهد التطور		

درجات التقييم

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

وبعد تقييم مدى توافر جميع الصفات المطلوبة يتم جمع الدرجات التي حققها الفرد من جميع الصفات التي تم تقييمها كما يلي<sup>1</sup> :

80	معرفة العمل
90	الذكاء
70	المواظبة على العمل
60	الأمانة
70	التعاون
370	المجموع

المصدر "إدارة القوى البشرية"، 2008،

: أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر،

وبعد ذلك يتم استخراج المتوسط الحسابي وهو هنا يساوي  $5 / 370 = 74$  درجة ويكون

قد تم تحديد التقدير<sup>2</sup> الذي يعطي مقابل مجموعة درجات ولنفرض أن يتم ذلك :

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 290.

<sup>2</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 199.

مقبول	ضعيف	اقل من 50 درجة
جيد		بين 50 و 60
ممتاز		بين 60 و 70
		بين 80 و 100
370		المجموع

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

من العرض السابق نحد أن اغلب الطرق التقليدية لا تستطيع الحكم على كفاءة الموظفين بشكل دقيق، و إنما تحدد مستوى الفرد بمقارنة مع غيره وهذا ليعبر نقاط التي تحتاج إلى معالجة وتدريب ونقاط القوة التي تحتاج إلى دعم بالإضافة إلى أنها تعتمد على الحكم الشخصي مما يجعل النتائج غير دقيقة في كثير من الأحيان، غير أن عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائما حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

### المطلب الثاني: الأساليب الحديثة

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

أ- أسلوب الاختيار الإجباري: وفق الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الصفات الايجابية والسلبية لأداء العمل<sup>1</sup>، وتوزيع ضمن مجموعات تحتوي كل واحدة على صفتين ايجابيتين وصفتين سلبيتين ويكون لكل صفة درجة محددة مسبقا ضمن جدول خاص تم إعداده مسبقا لهذا الغرض ، وعلى المقيم

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 287.



هنا إن يقوم بسحب إحدى الصفات الايجابية وبعدها يسحب صفة سلبية وعلى أساس هذا الاختيار يتم تقييم أداء الفرد .

فمثلاً<sup>1</sup>:

- |                      |   |                                                  |
|----------------------|---|--------------------------------------------------|
| نواحي طيبة           | } | 1- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم               |
|                      |   | 2- إنه حاضر البديهة                              |
| نواحي غير مرغوب فيها | } | 3- إنه يميل إلى التأجيل في إتخاذ القرارات الهامة |
|                      |   | 4- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.             |

و يتم إعداد شفرة<sup>2</sup> خاصة تحدد بها عبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، و تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة.

إذا كانت العبارة رقم 1 هي التي أختارها المشرف على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضوع التقييم من بين الأربع عبارات، و لم تكن تلك العبارة هي التي أختارها وضعوا الشفرة، فإنها لا تحسب لصالح الفرد و على عكس إذا كانت العبارة المختارة قد وردت في الشفرة فإنه تحسب لصالح الفرد. يتميز أسلوب الاختيار الإجباري بالعدالة والموضوعية نتيجة عدم معرفة المقيم بأهمية الصفة التي يختارها . أما من حيث عيوب هذا الأسلوب فهي تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين ، و يشعر المقيم بان الإدارة لا تثق به وهذا قد يخلق توترا بين الطرفين.

ب- أسلوب الوقائع الحرجة أو الأحداث الهامة : يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المؤسسة كالوضعيات السيئة مثلاً. يعتمد هذا الأسلوب على

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص 210.

<sup>2</sup> - د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 360.

تحديد اكبر عدد ممكن من الوقائع و الأحداث<sup>1</sup> الهامة التي يمكن أن تؤثر على كفاءة الفرد ومستوى أداء عمله ويتم إعطاء كل منها درجة خاصة وذلك بشكل تحتفظ به الإدارة ويتم وضعها عادة من قبل المشرفين أو من قبل الأفراد أنفسهم في ضوء الأحداث التي حدثت في الفترات السابقة ويطلب من المقيم ملاحظة وقوع هذه الأحداث أثناء تأدية الفرد لعملية ولا يركز على الهدف بل يركز على الملوك الذي سيتبعه الفرد في مواجهة هذا الحدث .

ويتم تقسيم الأحداث والوقائع إلى قسمين أساسيين : الوقائع التي انعكست على أدائه وكفاءته بشكل ايجابي والوقائع التي انعكست على أدائه بشكل سلبي .

كما يصفها البعض على أنها عملية التقييم عن طريق مراجعة الوقائع الحرجة التي تصدر عن سلوك الموظف أثناء عمله ، والتي يثبتها مشرفه المباشر عن طريق تسجيلها ومراقبته بشكل مباشر ، ومن ثم يتم التقييم من خلال مراجعة هذه الوقائع ، إن من مواصفات هذه الطريقة هو دقتها لأنها تستند إلى أحداث حقيقية مع إنخفاض فرصة التحيز الشخصي للمقيم باتجاه العاملين ، إلا أنها يعاب عليها فطرة المشرف لتسجيل السيئ من الوقائع أكثر من الحسن منها.

من مميزاته انه يجعل عملية التقييم موضوعية لأنها تركز على الحقائق والأحداث التي حدثت بشكل فعلي إضافة إلى انه يساعد على كشف نواحي القصور وإبراز نقاط القوة في أداء الفرد.

أما من حيث العيوب فإنها تتطلب جهدا ووقتا كبيرا إضافة إلى أن المراقبة المستمرة قد تشعل المرؤوسين بالتذمر نتيجة إحساسهم أن أفعالهم وتحركاتهم تتعرض للتقيد، إضافة إلى أنه يغلب عليها التحيز<sup>2</sup> لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل<sup>1</sup> وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص 210.

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 119.

ج- أسلوب قوائم المراجعة ذات الأوزان : يتم في هذا الأسلوب دراسة متطلبات أداء وظيفة على حدة والاعتماد على تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الصفات والخصائص المطلوب توافرها في القائمين على أداء هذه الوظائف<sup>2</sup>، حيث يتم تحديد تلك الصفات والخصائص ووضع درجة محددة مقابل كل منها دون إعلام المقيم بهذه الدرجة ومن ثم يسأل عن مدى توافر كل صفة من هذه الصفات في الفرد وفي النهاية يتم جمع غلى الدرجات التي حصل عليها كل فرد من تقييم الصفات المختلفة ويتم الحكم على مستواه بالأحكام التالية : ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز ،

و يسميها البعض بأسلوب قائمة الأوزان المرجحة<sup>3</sup> التي تتميز هذه الطريقة ببساطتها حيث أنها تعتمد على المعايير الشخصية للتقييم وليست على معايير الأداء، ويتلخص أسلوبها بوصف السلوك من قبل المقيم بواسطة كلمات متفق عليها مع إدارة الموارد البشرية .

يتميز هذا الأسلوب بالسهولة ويعطي فكرة عامة على أداء الفرد إلا انه لا يستطيع تحديد نقاط الضعف التي تحتاج لمعالجة، ولكن يعاب عليها جهل المقيم بالأوزان الموضوعية لكل سؤال و استخدام المعايير الشخصية والتي تتسبب في تحيز المقيم أحيانا .

د- أسلوب القوائم السلوكية : يعتمد هذا الأسلوب على مراقبة سلوك الفرد أثناء قيامه بعملهم قبل المشرف عليه ،حيث يعتمد هذا المشرف على قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تصف سلوك الفرد ويحدد فيما إذا كانت جوانب السلوك المتواجدة في الأسئلة موجودة في أداء الفرد أم لا ، وعادة تقوم الإدارة بوضع هذه القوائم ووضع الدرجات المقابلة<sup>4</sup> لكل سؤال من الأسئلة حسب أهميته ودون أن

<sup>1</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.370

<sup>2</sup> - د.محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية، ص: 289.

<sup>3</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 118.

<sup>4</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص 201.

يعرف المشرف بهذه الدرجات ويمكن له عدم الإجابة على السؤال في حال كان غير متأكد منه . و بالتالي يتميز هذا الأسلوب بسهولة إجرائه ووصفه لسلوك الفرد بشكل تام إلا انه يمكن أن يخضع لبعض التحيز في بعض الأحيان .

**د- طريقة التدرج البياني :** عبارة عن أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعاً<sup>1</sup>، التدرج عبارة عن التقييم الذي يعبر عنه باستخدام الدرجات لكل معيار له علاقة بأداء العامل ، وتكون ضمن حدود 1- 5 درجات حيث يمثل الرقم 1 هو أقل قيمة في الأداء ، ويعاب على هذه الطريقة عدم دقتها وعدم حيادية المقيم فيها رغم أنها من الأساليب السهلة وغير المكلفة لتنظيم التقييم.

**هـ- أسلوب التدرج البياني السلوكي :** الهدف منها هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني<sup>2</sup> ، وهي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني ، وتتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى ، إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية<sup>3</sup> والوقائع الحرجة للعامل في هذا التقييم ، مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع للحصول على التقييم النهائي الذي يتم من خلال ثلاثة مراحل من إشراف الخبراء بشكل تدريجي ومتسلسل.

ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى وقت كبير لأجرائها كما إن اعتبار السلوك المتميز فيها في مرحلة معينة من أداء العامل يمكن أن يتغير في مرحلة أخرى.

**و- أسلوب التقرير المكتوب :** وهو أسلوب بسيط يعتمد على كتابة تقرير من قبل المشرف

<sup>1</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 110.

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 114.

<sup>3</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.378

المباشر يتضمن تفاصيل سلوك وأداء العاملين<sup>1</sup> ، حيث بإمكانه شمول سلوكيات متعددة سلبية وإيجابية يمكن الاستفادة في التقييم المستقبلي .

وفي هذا الأسلوب يقوم المشرف 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 هذه الأمور التي لاحظها مبدئياً انطباعه وأرائه الشخصية وتعليقاته على الأداء ويقوم برفع التقرير إلى الإدارة العليا التي تقوم بتحليله ودراسته بشكل متأن اتصل في نهاية الأمور إلى وضع حكم نهائي حول الفرد ، وهناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند إعداد التقارير وهي يجب أن تكون التقارير واضحة ومفهومة ، يجب أن تكون ملائمة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وتكون ملائمة لاحتياجات الإدارة .

يؤخذ على هذه الطريقة احتياج المشرف إلى جهد ووقت كبيرين ويزداد الأمر صعوبة كلما زاد عدد هؤلاء المرؤوسين بالإضافة إلى أن العديد من المشرفين غير قادر على صياغة التقرير بالشكل المطلوب .

ويعاب على هذه الطريقة معقدة و تحتاج لمجهود و وقت كبير<sup>2</sup> ، وحاجتها إلى التمكن في أسلوب المشرف المباشر ، بالإضافة إلى عدم تحديد النقاط التي يمكن أن يحويها التقرير مما يسمح له بأن يكون مطولاً.

### المطلب الثالث : الأساليب المستحدثة

نلاحظ في الطرق السابقة للتقييم أن اغلبها يعتمد على تقييم المشرف المباشر أو المقيم الذي تحدده الإدارة وهذا المقيم يسعى إلى تقدير حقيقي للأداء الفعلي للفرد محاولاً توفير الدقة في ذلك وتحديد

1 - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 114.

2 - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 115.

قدر معين من الموضوعية والعدل في تقنية وذلك للتقليل من أثر الحكم الشخصي غير مستند على حقائق موضوعية بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ إن جميع الأساليب السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين ولمعالجة المشاكل التي ظهرت في الأساليب السابقة اتجهت الإدارة للبحث عن أساليب جديدة من أهمها:

أ - **التقييم الذاتي**<sup>1</sup> : يقوم هذا الأسلوب على الطلب من الموظف بان يقوم بدراسة أدائه خلال فترة التقييم وذلك باعتبار انه إلا قدر على معرفة أدائه حيث يقوم بتسجيل النشاطات والأعمال التي قام بها أولاً بأول ومن ثم يرفع تقرير إلى رؤسائه الذين تقتصر مهمتهم على دراسة هذا التقرير وإبداء ملاحظاتهم حوله ، كما أن الأسئلة تتطلب منهم تحليل سلوكهم و خبراتهم و مهاراتهم<sup>2</sup>.

يتميز هذا الأسلوب بتنمية حسب المسؤولية والاعتماد على الذات من قبل الأفراد، و زيادة معرفة الفرد لعمله وتعميق خبرته فيما يخص هذا العمل، و أيضا رفع أداء هذا الفرد مما يخلق فرصة للتطوير الذاتي.

ولكن على الرغم من المزايا السابقة إلا إن المأخذ الأساسي عليه هو أن الإنسان بطبيعته محب لذاته وبالتالي سيتأثر تقييمه بالطبيعة الإنسانية له.

ب- **التقييم المشترك**<sup>3</sup> : يعتمد هذا الأسلوب<sup>3</sup> إلى تقييم أداء الفرد من خلال زملائه في المجموعة أو القسم بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم ن حيث يتم تحديد مجموعة التقييم بشكل سري دون أن يعرف الفرد أفرادها الذين يقومون بإملاء استمارات التقييم والتي يتم على أساسها تحديد مستوى الفرد

<sup>1</sup> - د.محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ،جمهورية مصر العربية، ص: 292.

<sup>2</sup> - د. مها حسن بحبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 358.

<sup>3</sup> - د.محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية، ص: 293.

يؤخذ على هذا الأسلوب صعوبة اتفاق المقيمين بشكل نهائي على رأي مشترك حول الفرد إضافة إلى ميل البعض منهم إلى إعطائه تقديرات مرتفعة نتيجة علاقات شخصية أو مصالح معينة تربطهم مع الفرد المقيم.

**ج-معايير التقييم النسبية :** وهي الطريقة التي يتم فيها تقييم أحد العاملين نسبة ومقارنة مع غيره من العاملين وتتنوع الى ثلاثة طرق هي طريقة الترتيب البسيط ، وطريقة التوزيع الإجمالي وطريقة المقارنات الزوجية.

**د-معايير التقييم المعتمدة على الإنجاز :** وتشمل طريقة الإدارة بالأهداف<sup>1</sup> حيث تعتمد هذه الطريقة على فرضية أن العاملين يرغبون معرفة الأعمال التي يتوقع أن توكل إليهم ، إضافة إلى رغبتهم في الاشتراك بصياغة القرار الذي يخص أدائهم وحياتهم العملية ، حيث يتمكن العاملين من إيضاح الأعمال المنجزة ضمن خطة تحقيق الأهداف التي حددها المدير وخلال فترة زمنية محددة سلفاً ، إلا أن هذه الطريقة بالرغم من مزاياها الكثيرة إلا أنها يعاب عليها أنها تقييم أداء الموظف بالوظيفة الحالية ، إضافة إلى حاجتها إلى حرية التصرف والرأي ، كما أنها غير مناسبة للتطبيق في الأنشطة المتداخلة بسبب صعوبة تمييز الأداء الفردي من داخل المجموعة.

بعد الانتهاء من دراسة جميع أساليب التقييم يطرح السؤال التالي نفسه ماهي أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها في مؤسساتنا العامة ؟

والواقع إن الإجابة على هذا السؤال صعب لأنه لا يمكن اختيار طريقة محددة مهما كانت ، متطورة والقول بأنها مناسبة لجميع المؤسسات ولاشك أن نجاح احد الأساليب في المؤسسة ما أو في دولة ما يجب ألا يجعلنا نحكم بان سيعطي نتائج ايجابية عند تطبيقه على جميع المؤسسات وذلك بسبب اختلاف ظروف هذه المؤسسة وطبيعة عملها لذلك لا بد من إعادة التأكيد على ضرورة دراسة طبيعة

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، ط:3، 2007، ص: 418.

عمل كل مؤسسة وظروفها وعناصرها قبل تطبيق برنامج التقييم المناسب لها .

المزايا المحققة					طرق التقييم
موضوعية القرارات المتعلقة بالحالة الوظيفية	دعم القرارات العادل في زيادة الرواتب والمكافآت	النمو والتطوير	التحفيز لبلوغ الأهداف	قياس الصفات الشخصية	
مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	ضعيف	ميزان التقدير البياني
جيد	مقبول	ضعيف	ضعيف	مقبول	الترتيب الصريح
جيد	مقبول	ضعيف	مقبول	مقبول	المقارنة الزوجية
جيد	مقبول	ضعيف	مقبول	مقبول	التوزيع الجبري
جيد	جيد جدا	مقبول	مقبول	جيد	العبارات الموزونة
مقبول	مقبول	ضعيف	ضعيف	جيد جدا	الاختيار الجبري
جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	ميزان قياس السلوك
مقبول	مقبول	جيد	جيد	جيد	الأحداث الحرجة
مقبول	مقبول	جيد	جيد	ضعيف	التقارير الحرة / المقالة
مقبول	جيد	جيد	جيد	مقبول	معايير الأداء
مقبول	جيد	جيد جدا	جيد جدا	مقبول	الإدارة بالأهداف
جيد جدا	جيد جدا	مقبول	مقبول	جيد	الدراسة الميدانية

الجدول 23: قياس كفاءة طرق تقويم الأداء في تحقيق أهداف الأداء المختلفة

المصدر سيغل & ميلل, 1995

### المطلب الرابع : تفعيل نظام تقييم الأداء

إن نظام تقويم الأداء في أية مؤسسة يجب أن يعمل على تحقيق عدد من الوظائف التنظيمية وتشمل هذه الوظائف توفير تقويم صالح و موثوق به وموضوعي لأداء الموظف، و زيادة الدافعية لدى



الأفراد وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف العمل، كذا تشجيع وتوفير سبل نمو وتطور الموظف، و المساهمة في إصدار قرارات عادلة ومنصفة فيما يتعلق بالأجور والرواتب، إضافة إلى المساهمة في زيادة موضوعية قرارات المؤسسة التي تؤثر على حالة الموظف الوظيفية .

ومن المعلوم أن معظم طرق وتقنيات التقويم غير قادرة على تلبية واستيفاء كافة هذه الاحتياجات والمتطلبات، و بالتالي كما رأينا من الجدول السابق فإن الأساليب والتقنيات التي تتمتع بخواص ومزايا جيدة لقياس الصفات الشخصية والنفسية للموظف هي في الغالب محدودة نوعا ما في مجال نمو وتطوير الموظف. كما أن طرق التقويم التي تتمتع بخواص ومزايا تحفيزية جيدة للموظف لتحقيق أهداف العمل هي في العادة غير ملائمة لاتخاذ قرارات ذات تأثير على الحالة الوظيفية للأفراد . و كذلك فإن النظم التي تعتبر جيدة بسبب قدرتها على تحديد قابلية الموظف للترقية هي في معظم الأحيان ناقصة وتتميز بالقصور في الجوانب الأخرى.

ووفقا لبعض الدراسات فإن النتائج أشارت إلى أن النظم التي تعتمد على النتائج أو النظم التي تعتمد على السلوكيات هي أكثر فاعلية<sup>1</sup> من نظم التقويم الأخرى مثل ميزان التقدير البياني وطريقة المقالة ، ولكن البعض يقترح بأن هناك اعتبارات أخرى يجب عدم التغاضي عنها عند تقويم فاعلية نظم تقويم . وان أكثر الاعتبارات إثارة للأهمية هي الحاجة لتبني نظم تقويم يلاءم طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة ويقترح مايكل كيلى بأنه بالنسبة للمهام والواجبات الروتينية أو تلك النشاطات التي تتضمن عمليات وأنشطة واضحة إلى حد ما فإن النظم التي تعتمد على السلوكيات مثل ميزان قياس السلوك الإيجابي (BARS) هي أفضل الطرق المتوفرة . ومع زيادة تعقيد وغموض مهام وواجبات العمل أو عندما تصبح تلك المهام أقل انتظاما فإن طريقة الأحداث الحرجة تكون الأكثر تفضيلا.

أما حين تكون مهام وواجبات العمل غير مؤسسة وغير روتينية إلى حد ما فان الطرق الموجهة

<sup>1</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 123.

نحو الغاية والهدف تعتبر الأكثر ملائمة. وفي ظل تلك الظروف فان تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف سيكون هو الخيار الأفضل.

كما يمكن الاعتماد على طريقة 360 درجة من التغذية المرتدة، وذلك لتعدد مصادر معلوماتها، خاصة في حال الرغبة في تقويم أداء فرق العمل أو الوحدات التنظيمية المختلفة والتي يصعب على الرؤساء تقويم أداء أعضاء هذه الفرق نظرا لتعدد وحداتهم التنظيمية وتنوع المهام المنوط بهم، بالإضافة إلى تقليل هذه الطريقة لفرض التحيز أو تدخل التأثيرات الشخصية في التقويم .

وعموما، فانه يمكن وضع بعض المعايير لاختيار الطريقة الملائمة والفعالة لتقويم أداء العاملين في أية مؤسسة ، وذلك ما بينه د، علي محمد عبد الوهاب سنة 2001 ، في النقاط التالية:

1- مدى فاعلية الطريقة المختارة في تحقيق هدف المؤسسة من عملية التقويم. ومن المعلوم أن أهداف استخدام المؤسسات لنتائج تقويم زيادة الرواتب، ومنح المكافآت، والترقية، والتدريب وتخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد المهني للموظف من خلال إبراز نقاط القوة والضعف في أدائه.

2- درجة سهولة استخدام وفهم النظام بواسطة القائمين على عملية تقويم الأداء، و مدى قبول المرؤوسين لنظام التقويم من خلال شعورهم بعدالة وإنصاف النظام في قياس أدائهم، وفي هذا الصدد فان الأهداف يجب أن توضع بموافقة كل من الرئيس والمرؤوس.

3-التكاليف المترتبة على استخدام النظام ومقارنة هذه التكاليف بالقيمة المضافة والفوائد المترتبة على تطبيق النظام، و بالتالي درجة تطابق ووضوح ومصداقية<sup>1</sup> المعايير والمقاييس المستخدمة في التقويم ومدى إمكانية الاعتماد عليها في إجراء المقارنة بين أداء الموظفين في الوحدة التنظيمية الواحدة أو عدة وحدات مختلفة.

وفي هذا الصدد يجب خلق شعور لدى الموظف بان المقوم يعتبر بمثابة معلم ومدرب يساعده على تطوير أدائه والوصول إلى النجاح، ولا يكون بمثابة القاضي المصدر للأحكام.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، المكتبة الإدارية، 1997، ص:390.

ليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء. يقول توماس جلبرت ، وهو أحد العلماء البارزين في الميدان، إنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز ذي القيمة أو الأداء. ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أما الإنجاز أو الأداء فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج، أو نتاج، أو نتائج. ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما، أو طرح مقترحات و خطة معينة.

ومن التعريفات التي يأخذ بها الباحثون التعريف الذي قدمه نيكولاس F.W. Nickols بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما النتائج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك. والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. إن الأداء موضوع واسع وله أبعاد عدة تشمل:

أ. مستوى أو وحدة التحليل : مستوى المجتمع و مستوى التنظيم أي المؤسسة .

ب. مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير<sup>1</sup> قد تشمل واحداً أو أكثر من الإنتاجية، والفعالية، والكفاءة، و النوعية، و تحقيق الربح، و النمو، و رضا الموظفين، ورضا الزبائن أو العملاء، و التجديد والابتكار.

ت. قياس الأداء : والمقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية، و أهميته تتجلى في الترقية و النقل وإجراء التعديلات في الأجور، و تقديم المشورة، و إكتشاف الحاجات التدريبية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 416.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" ، دار الشروق، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية 1990، ص

ث. الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار القياس.

ج. مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو

تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير<sup>1</sup>.

إن تحديد مفهوم الأداء بالشكل الوارد في الفقرات السابقة، كما أن أبعاده المتعددة الواردة جاءت

نتيجة تطورات عدة في الفكر والممارسة الإدارية. لم يظهر مفهوم "الأداء" بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاءت في كتابات أئمتها.

فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية وهي التخطيط

والتنظيم والتوظيف والتوجيه القيادة والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة.

وعندما ازداد نمو المؤسسات واتسع نطاق عملها احتل موضوع "تقييم الأداء" جزءاً من اهتمام

المفكرين والممارسين. وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة

إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين مثل التخطيط

للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات. وعندما زاد الاهتمام

بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد

الحاجات التدريبية، كما كان تقييم أداء العاملين أحد المداخل لتحديد الحاجات التدريبية الفردية

والتنظيمية.

وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري منذ الأربعينيات من القرن العشرين برز الحديث عن

ارتباط رضا العاملين بأدائهم ودار نقاش موسع حول السؤال التالي: هل يؤدي رضا العاملين إلى ارتفاع

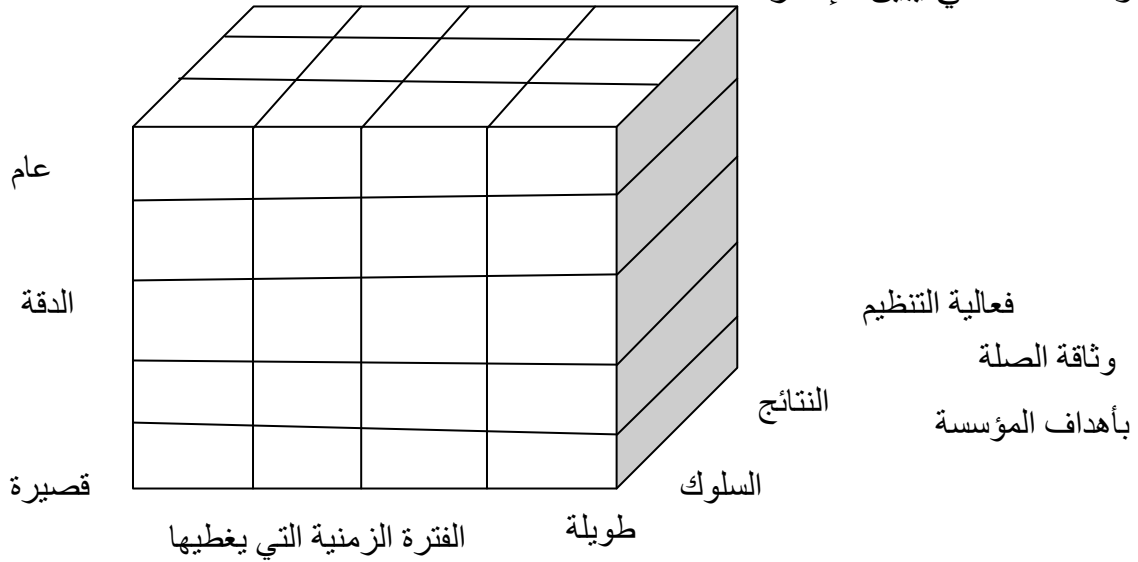
مستوى الأداء في المؤسسة أم العكس هو الصحيح؟، بمعنى أن يكون الأداء الجيد وسيلة من وسائل

<sup>1</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة

زيادة رضا العاملين. ولا يزال الجدل دائراً حول هذا الموضوع. ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المؤسسات وتعقدت أعمالها ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثاً سياسية واجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستنقلت الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة في مجتمعاتها، وظهرت فيها محاولات وحركات للتطوير والتجديد أطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري أو التنمية الإدارية. أما وعلى صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة سبقت الإشارة إليها، وكان الأداء وتحسينه محوراً رئيسياً من محاور اهتمامها.

### المبحث الثاني: أدوات و طرق قياس تقييم الأداء:

يقصد بطرق تقييم الأداء، الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و هناك العديد منها قياس أداء العمل الذي قام بها آدم سميت عام 1976 بوضع إطار ثلاثي الأبعاد لقياس الأداء، و الشكل التالي يبين الإطار:



الشكل 54: إطار سميث الثلاثي الأبعاد لتصنيف الأشكال المختلفة من مقاييس الأداء<sup>1</sup>

الأبعاد الثلاثة هي:

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الطبعة 2003. 2004. ص . 328.

البعد الأول: الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس ،

البعد الثاني: درجة الخصوصية و العمومية للموظف،

البعد الثالث: العلاقة الوثيقة للمقياس بأهداف المؤسسة، و لهذا البعد ثلاثة مستويات، منها مستوى

السلوك و مستوى النتائج و فعالية التنظيم.

لقد صنفت طرق قياس الأداء فمنهم من يقسم الطرق إلى وصفية و الأخرى كمية والجانب الآخر

يدرسها من ناحية تقليدية و الثانية الحديثة أما الفريق الثالث فهو يبينها على أساس المقارنة و

المقاييس و المبنية على الأعمال و الأخيرة المطلقة.

غالبا ما تكون أداة التقييم على شكل استمارة، واحدة لكل موظف، أو واحدة لتقييم جميع العمال و

أداة خاصة بكل نظام<sup>1</sup>.

فالطريقة الوصفية تقوم على دراسة مدى تواجد بعض الصفات التي تؤثر على أداء العمل في

الفرد، حيث يتم تحديد مجموعة من الصفات ثم تعطي كل وصفة درجة معينة حسب مقدار توفرها في

الشخص، وفي النهاية يتم حساب مستوى أدائه يجمع جميع الدرجات التي تحصل عليها عند تقييم

صفاته، ومن هذه الصفات الإخلاص في العمل، المهارات والمعارف المبادرة، التعاون مع الزملاء...

فالطرق التقييم الجيد حتى يمكن تحقيقها لابد و للوصول إلى نتائج مرضية لابد لها أن تتجاوز

مع متطلبات المؤسسة و العامل في نفس الوقت، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

مقارنة الإنتاج الفعلي بالمعايير و المعادلات الموضوعية للأداء أي تقدير عدد وحدات العمل

اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة من ساعات ، يوم ، أسبوع ، شهر.

إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء وظائفهم

الحالية، و من مميزات عدم تحيز الرؤساء على حكمهم العشوائي<sup>1</sup> على مرؤوسهم.

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3،

إعداد التقارير الدورية<sup>2</sup> عن كفاءة العاملين و هي أكثر الوسائل شيوعا في مجال التطبيق العلمي لقياس كفاءة العاملين. ويمكن حساب درجة توافر كل صفة من الصفات عن طريق وضع مجموعة أسئلة تتعلق بكل منها ويطلب من الفرد الإجابة عليها ، فمثلا بالنسبة لمدى معرفة الفرد بالعمل يمكن وضع التساؤلات منها هل يحاول تطوير نفسه في الأداء العمل ؟ وهل توجد لديه القدرة على تطور إذا واطب على التدريب؟ و هل يستطيع انجاز مهامه بشكل جيد ودون توجيه ؟ و هل يحتاج إلى إرشادات وتوجيهات باستمرار؟.

و يتم في نهاية تحديد مستواه بإعطائها تقييما: اقل من متوسط، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز . وتتميز الطريقة الوصفية بأنها مبسطة ويسهل تطبيقها في المؤسسة، إلا أن النتائج تكون أحيانا غير دقيقة ، بالإضافة إلى خضوعها للتقديرات الشخصية .

أما الطريقة الكمية<sup>3</sup> فهي طريقة يوضع عدد من النقاط لكل عنصر من عناصر التقييم بحيث يتم تحديد وزن هذا العنصر ثم يتم تقدير درجة كفاءة الفرد بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر ، ومن ثم يتم جمع هذه النقاط التي أعطيت لجميع العناصر لمعرفة درجة كفاءة الفرد الكلية ، و هذه طريقة أكثر شيوعا و لقد وضعها ميرل ر. لوت عام 1924<sup>4</sup>.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الدرجات				عدد النقاط	عناصر التقدير
اعلى (من 20الى25)	جامعي (من 15 الى 20)	ثانوي (من 10 الى 15)	اعدادي (من5الى10)	25	مؤهلات التعليم

1 - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص: 121.

2 - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2003، ص 204.

3 - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، ص: 194.

4 - د، زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 179.

الخبرة في العمل	20	لا توجد خبرة (اقل من 5)	من 2 الى 5 سنوات (2-5)	من 5 الى 10 سنوات (10-15)	اكثر من سنوات (15-20)
مستوى الذكاء	15	منخفض الذكاء (اقل من 3)	بطئ الفهم ويحاول التقدم (3-7)	جيد ويفهم بسرعة ذكي (7-10)	يفهم فوراً، ذكي جدا (10-15)
كمية الذكاء	15	دائماً تحت المعدل (اقل من 3)	احيانا يصل الى المعدل (من 3 الى 8)	احيانا يتجاوز المعدل (من 8 الى 12)	دائماً يتجاوز المعدل (12 الى 15)
نوعية العمل	15	سيئة (اقل من 2)	وسط (2-5)	جيدة (5-10)	ممتاز (10-15)
العلاقات العامة	10	لا يساعد احدا (2-5)	عادة يساعد الاخرين (2-5)	يعرض خدماته دائماً (5-7)	اهتمام دائم ، يحث الاخر ينعلى العمل (7-10)

الجدول 24: طريقة ميرل ر. لوت للتقييم

المصدر: ميرل ر. لوت عام 1924

فإذا فرضنا أن الفرد الذي يتم تقييمه قد حصل على درجة الثانية من العناصر مؤهلات التعليم والدرجة الرابعة من عنصر الخبرة والثالثة من عنصر الذكاء و أربعة من عنصر كمية العمل والثانية من عنصر النوعية والثالثة من عنصر العلاقات العامة يكون عدد النقط = 7+4+13+8+16+12= 60 نقطة، وبعد حساب عدد النقاط<sup>1</sup> التي أحرزها الشخص يتم مقارنتها مع جدول خاص يحدد النقط المطلوبة لكل تقييم مثلاً: ممتاز أكثر من 80، جيد من 60 إلى 80، متوسط من 40 إلى 60، سيئ أقل من 40 وفي مثال أن الشخص الحاصل على 60 درجة يعطي تقييم جيد.

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من الطريقة السابقة إلا أن تطبيقها أصعب بكثير، بسبب صعوبة تحديد وزن كل عنصر من العناصر، بالإضافة إلى تحديد الدرجات التي تتمتع بها كل عنصر. إذن هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار

<sup>1</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003، ص



طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم, واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة.

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين حول تصنيف طرق تقييم الأداء: فمنهم من يصنفها إلى طرق تستند إلى مقارنة الفرد بغيره من الأفراد وتشمل الترتيب البسيط<sup>1</sup> والمقارنة الزوجية, وطرق تستند على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء .

وتشمل الإدارة بالأهداف والتقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات و التقييم وفقاً للقائمة السلوكية, وطرق وصفية تشمل التقييم في شكل مقالة أو المواقف الحرجة ولكن بشكل عام يتفق أغلب الباحثين على أن أهم طرق التقييم، و التي سوف ندرسها عبر المطالب الأربعة التالية:

### المطلب الأول: طرق المقارنة

إن جزء مهم لنظام تقييم الأداء هو الأداة التي تستخدم في التقييم لذلك, وعند وضعه وبعد أن تقرر المؤسسة عناصر الأداء و البيانات وأسس التقييم, تحتاج إدارة الموارد البشرية تصميم هذه الأداة, حيث تستخدم هذه الطرق بهدف تلافى العيوب لطرق السابقة<sup>2</sup>.

إذا اعتمدت نظامين لتقييم الأداء, عليها تصميم استمارة و أداة خاصة بكل نظام. و غالباً ما تكون أداة التقييم على شكل استمارة تتضمن أسئلة<sup>3</sup> مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم. وتتحدد المعلومات في ضوء أغراض التقييم و عناصر الأداء ونوع البيانات، فأداة التقييم تراعي كل هذه القرارات. هذه القرارات تختلف كثيراً من مؤسسة إلى أخرى, لذلك هناك بدائل كثيرة

1 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، 1997 جمهورية مصر العربية، ص:329.

2 - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 200.

3 - د. مها حسن جبوح، "تعيين الكفاءات الأفضل، في الموقع المناسب"، مطبعة العبيكان، ط1، الرياض، 2002، ص: 155.

جدا لهذه الأدوات<sup>1</sup>، وهي تختلف من حيث مضمونها و عدد الاستثمارات التي على المقيم المدير والرئيس أن يملئها: فيمكن أن تكون<sup>2</sup> استثمار واحدة لتقييم جميع العاملين: بحيث يعد المدير استثمار واحدة فيها لجميع العاملين لديه، أو استثمار منفصلة لكل موظف، وبحيث يعد المدير استثمار لكل موظف لديه. فيما يلي البدائل الرئيسية والشائعة في تصميم الاستثمارات.

قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استثمار واحدة لمجموع العاملين لديه، وهذا يحصل عند اعتماد التقييم النسبي كأساس في التقييم الذي هو أن يرتب المدير العاملين لديه في ضوء عناصر وجوانب أداء مختلفة. والاختلاف في النماذج الشائعة الاستخدام من قبل المؤسسات المختلفة هو في مضمون الأسئلة وطريقة صياغتها. و فيما يلي بدائل مختلفة لصياغة استثمار تقييم واحدة، وكلها تسأل المدير أن يرتب مجموع العاملين لديه:

1- **طريقة ترتيب الموظفين البسيط:** طريقة سهلة و قديمة في تقييم الأداء الموظفين<sup>3</sup>، حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل<sup>4</sup> بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المؤسسة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم المشرف بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء<sup>5</sup>، تستهدف هذه الطريقة تقييم كل وظيفة على

1 - د. سعاد نائف برونوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط:3، 2007، ص: 394.

2 - المرجع نفسه، سابق الذكر، 2007، ص: 398

3 - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 112.

4 - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003، ص 144.

5 - د. زاهد محمد ديربي، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص: 200.

حدة، ثم تحديد مكانها النسبي في هيكل معين، وذلك في ضوء جوانب وظيفية تم الاتفاق عليها<sup>1</sup>، إذن الأساس في الترتيب البسيط هو مطالبة المدير والمقيم أن يقوم بدراسة كل وظيفة و قراءة التوصيف الخاص بها حتى يكون لنفسه فكرة عامة عن جمع الوظائف فيستطيع ترتيبها حسب أهميتها<sup>2</sup>، كما يرتب أي، حدد مرتبة العاملين لديه من حيث أدائهم العام من الموظف ذات الأداء الأفضل إلى الموظف ذات الأداء الأضعف، وكما في الشكل أدناه<sup>3</sup>. الاستمارة تعطي لكل مدير ليثبت فيها اسم كل موظف لديه حسب أدائه، ومن الأفضل إلى الأضعف.

الدائرة .....	(عدد الموظفين: .....
يرجى ترتيب العاملين لديك من المرتبة الأولى إلى الأخيرة:	
المرتبة	اسم الموظف
المرتبة 1:	(الموظف ذات الأداء الأفضل):
المرتبة 2:	
المرتبة 3:	
المرتبة 4:	
المرتبة (الأخيرة):	
توقيع المدير	
اسم المدير	

الشكل 55: نموذج لاستمارة تقييم أداء مجموع العاملين في دائرة بطريقة الترتيب البسيط

المصدر: سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد 2007

عند استخدام هذه الاستمارة، يقوم كل مدير بترتيب العاملين من الأحسن أداء إلى الأضعف أداء. تتميز هذه الطريقة في التقييم ببساطتها وسهولة فهمها، إلا أن مشكلتها الرئيسية هي البساطة المبالغ

1 - د. محمد حنظل حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص: 184.

2 - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط: 1، 2009، ص: 139.

3 - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط: 3، 2007، ص: 399.

فيها، فالمقيم يقيم الجميع على أساس إجمالي الأداء، فلا يميز بين موظف قد يكون متميز في عنصر كم الإنتاج<sup>1</sup> ولكنه ضعيف في مجال القدرات مثلا، كما يطالب بترتيب الجميع في مراتب منفصلة متتابعة، أي بدون أن يسمح له بان يضع س و ص من الموظفين مثلا في المرتبة الرابعة لكونهما ذات أداء يعتبره متقارب.

مشكلة أخرى مع الاستمارة هي ترتيب الموظفين في المراتب الوسيطة، خاصة إذا كان عدد الموظفين كبير نوعا ما، كأن يكون 15 أو 20 موظف مثلا: ففي مثل هذه الحالة، قد يكون بالإمكان تأشير من يشغلون المراتب الثلاث أو حتى الخمسة الأولى و الأخيرة، ولكن يصعب التمييز بين من يشغلون المراتب الأخرى.

بعض المؤسسات تعالج هذه المشكلة بطلب الترتيب المزدوج<sup>2</sup> أي تطالب المدير بان يحدد مرتبة كل اثنين سوية، فيقارن بين الموظف ا والموظف ب، ثم ا و ج، ثم ا و د، وهكذا. المهم انه بطريقة الترتيب، يقوم المدير بترتيب كل العاملين لديه من الأفضل إلى الأسوأ أو على عنصر واحد هو تقديره لأدائهم العام<sup>3</sup>. هذه الطريقة قد تنفع إذا لم تهتم المؤسسة بعناصر الأداء المختلفة و إذا كان عدد العاملين دائما صغير ومحدود، لذلك، قد تصلح لمؤسسة صغيرة جدا ولكنها لا تصلح لمؤسسة متوسطة الحجم ذات نشاط مهم.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروق بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروق. تستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود

1 - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.374

2 - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص 145.

3 - د.محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية، ص: 280.

معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم, وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين, وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروق في الأداء بين الموظفين.

2- **طريقة الترتيب العام:** طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم؛ أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم<sup>1</sup>.

تعتبر طريقة الترتيب العام هي أبسط الطرق المستخدمة جميعاً وأيسرها بالنسبة للقائم بالتقييم. كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة. كما يحدث في طريقة التوزيع الإجباري. نجد أن السهولة والحرية التي تميز هذه الطريقة تقابلها بعض العيوب ومنها عدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين، وعدم السماح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم، عن طريق الصفات كونها طريقة غير كمية و غير تحليلية<sup>2</sup>. افتراض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد ذي التقييم الأعلى ثم الأقل وهكذا غير سليم فقد تكون كل المجموعة المطلوب تقييمها دو المستوى أو تحت المستوى المتوسط للأداء.

3- **ترتيب العاملين في ثلاثة مجاميع أداء:** الأساس في هذا البديل هو أن يصنف المدير مجموع العاملين لديه، أيضاً من حيث أدائهم العام، إلى ثلاثة مجاميع، المجموعة ذات الأداء الأضعف، والمجموعة ذات الأداء المتوسط. تحدد المؤسسة شكل منحني وجرس التوزيع، فقد تطالب المدير بأن يؤشر أفضل وأضعف 25% من العاملين، فيشكل الباقيون 50% من المجموع، أي أنه، وإذا كان عدد العاملين لديه 20 موظفاً، فهو يحدد أحسن خمسة و أضعف خمسة، ويدرج الباقيون ضمن فئة الأداء المتوسط أو المقبول. احتمال آخر هو أن تجله يوزع مجموع العاملين إلى ثلاثة فئات متقاربة العدد،

<sup>1</sup> - Herbert, J. Chrudden, and Arthur W. Sherman, JR « Personnel Management », Thrid Edition, (Cincinnati :South-Western, Publising Company, 1968), P : 256 .

<sup>2</sup> - د, زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، 2007، ص: 167.

فيضع بحدود الثلث في كل فئة أداء<sup>1</sup>. في كلا الحالتين, يصنف المدير العاملين كما في الشكل أدناه وهو يطالبه بان يحدد أفضل و اضعف ثلاثة موظفين, و بحيث يتم اعتبار الباقيين ذوي أداء متوسط.

الدائرة .....	(عدد الموظفين: .....
يرجى ترتيب العاملين لديك في المراتب الثلاث أدناه, وكما موضح:	
المرتبة	اسم الموظف
الأداء الأفضل (أفضل 3 موظفين)	1- .....
	2- .....
	3- .....
الأداء الأضعف (أضعف 3 موظفين)	1- .....
	2- .....
	3- .....
المتبقين (الأداء المتوسط)	1- .....
	2- .....
	توقيع المدير
	اسم المدير

الشكل 56: نموذج لاستمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ترتيبهم في ثلاثة مجاميع حسب مستوى أدائهم

المصدر: سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد 2007

تتميز هذه الطريقة بتبسيط عملية الترتيب, خاصة لمؤسسة كبيرة ذات أقسام كبيرة, كما تسمح بتبسيط العملية بجعله يميز المتميزين بالسلب أو الإيجاب عن المجموع. إلا أن أبرز عيوبها هي أن التقييم يكون على أساس الأداء العام للعاملين وليس على عناصر فرعية لأدائهم.

ترتيب مجموع العاملين على أساس عناصر الأداء الرئيسية: البدائل أعلاه تتطلب تقييم الأداء بغض النظر عن عناصره, وهي تفترض ضمنا أن التناقضات بين الأفراد في العناصر المختلفة غير ممكنة أو غير مهمة. في حين يمكن لفرد ما أن يكون متميزا في حجم و نوعية الأداء ولكنه سيء جدا

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 401.

في التعامل أوفي المواظبة. واحدة من وسائل معالجة هذه المشكلة هي بمطالبة المدير أن يرتب العاملين من الأفضل إلى الأسوأ على كل عنصر بشكل منفصل. في هذه الحالة, يجب تصميم الاستمارة بحيث تتضمن حقول لعناصر الأداء الرئيسية ولكل موظف على حدة, بحيث يحدد مرتبة كل من موظفيه من الموظف الذي يحتل المرتبة الأعلى إلى الموظف الذي يحتل المرتبة الأدنى, استمارة كهذه تسمح باحتساب مجموع المراتب الذي يحصل عليها كل موظف.

يتضمن الشكل نمودجا لاستمارة كهذه لمدير له خمسة موظفين رتبهم على أساس خمسة عناصر للأداء هي كم الإنتاج ونوعه والمواظبة والتعامل والقدرات<sup>1</sup>.

يبين الشكل كيف أن أحد الموظفين, احمد, حصل على أفضل تقييم, لأنه جاء أما في المرتبة الأولى أو الثانية بالنسبة لكل من العوامل الخمسة, مقارنة مع العاملين الآخرين, في حين جاء جمال في المرتبة الرابعة و الخامسة.

في مثل هذه الحالة, يقوم المدير بمقارنة أداء العاملين لكل عنصر من العناصر على حدة, وتكون نتيجة التقييم هي مرتبة كل فرد بالنسبة لكل عنصر وكذلك مجموع المراتب التي يحصل عليها: فالموظف ذات الأداء الأفضل هو الذي يحتل المرتبة الأولى في أكثر عدد من العناصر.

يتميز هذا الاسلوب من التقييم بكونه يساعد في تأشير ملامح أساسية للعاملين, فمثلا, وفي الجدول أعلاه, نجد بان الموظفة باسمة متميزة في كم ونوع الإنتاج والقدرات, في حين هي سيئة المواظبة والتعامل. هذه المعلومات مهمة لتقدير إمكانات العاملين والاستفادة منها.

العنصر	احمد	باسمة	جمال	هناء	ياسين
1-كم الإنتاج	مرتبة 2	مرتبة 1	مرتبة 5	مرتبة 4	مرتبة 3
2-نوعية الإنتاج	مرتبة 2	مرتبة 1	مرتبة 5	مرتبة 4	مرتبة 3

<sup>1</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب, أ.د. ليلي مصطفى البرادعي, "إدارة الموارد البشرية, المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة", مركز دراسات و استشارات, الإدارة العامة, جامعة القاهرة, جمهورية مصر العربية, 2007, ص: 109.

3-المواظبة	مرتبة 1	مرتبة 5	مرتبة 4	مرتبة 2	مرتبة 3
4-التعامل	مرتبة 1	مرتبة 5	مرتبة 4	مرتبة 2	مرتبة 3
5-القدرات	مرتبة 2	مرتبة 1	مرتبة 5	مرتبة 4	مرتبة 3
مجموع المراتب	8	13	23	16	15

الجدول 25: نموذج لاستمارة ترتيب أداء العاملين على أساس خمسة عناصر المهمة للأداء (و لمدير يشرف على خمسة موظفين)

المصدر : سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد 2007

**ترتيب العاملين على أساس عناصر الأداء و مستواه: الأسلوب السابق جيد، ولكن يصعب تنفيذه**

إذا كان عدد العاملين كبيراً. الطريقة الأخرى هي استخدامه بتحويل بسيط، في هذه الحالة، تتم مطالبة المدير أن يرتب مجموع العاملين، وعلى كل عنصر، إلى جيد، مقبول، ضعيف. إذا تقرر ذلك، يمكن تصميم استمارة التقييم بحيث يقوم المدير بترتيب العاملين لديه في ضوء مستوى أدائهم، وبالنسبة لكل عنصر من عناصر الأداء. وهنا تحدد له المؤسسة نسبة من يضعهم في كل فئة: فإذا استخدمت نسبة الـ 25% للمجموعتين الأحسن والأضعف أداء، فالاستمارة تطالبه بان يرتب العاملين على كل من عناصر الأداء، فيضع الربع الأفضل والأضعف، والباقي كذوي أداء متوسط.

يتضمن الشكل نمودجا ممكنا لهذه الاستمارة.

في هذه الحالة، يحتاج المدير أن يصنف العاملين إلى ثلاثة مستويات أداء، وبالنسبة لكل عنصر من عناصر الأداء المختلفة.

الدائرة ..... (عدد الموظفين: .....)

يرجى ترتيب العاملين لديك وحسب كل عنصر، في ثلاثة مجاميع: الـ 25%، الأفضل والأضعف، والـ 50% ذوي الأداء المتوسط:

العنصر	الفئة	اسم الموظف
كم الإنتاج : الـ 25% ذوي الأداء الأفضل	1-	.....
	2-	.....
الـ 25% ذوي الأداء الأضعف	1-	.....
	2-	.....



الشكل 57: نموذج لاستمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ما بترتيبهم في ثلاثة مجاميع رئيسية وعلى أساس كل عناصر من عناصر الأداء

المصدر: سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد 2007"

كما يمكن تحديد تقييم كل موظف بالنسبة لمكانته ضمن كل عنصر، فإذا أنجز المدير التقييم، تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعد خلاصة منفصلة لكل موظف تتضمن موقعه ضمن كل عنصر

منفصل، فقد تظهر مثل هذه الخلاصة للموظف س مثلاً هو أنه كان ضمن الفئة الأولى بالنسبة لعنصر القدرات، والثانية بالنسبة للمواظبة والإنتاج والثالثة بالنسبة للعلاقات.

في كل الحالات أعلاه، يكمل المدير استمارة واحدة، يقيم فيها العاملين ضمن مراتب من الأحسن إلى الأضعف. أدناه أدوات أخرى تتطلب أن يعد المدير استمارة لكل موظف على حدة.

**طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:** و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً<sup>1</sup>،

حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المؤسسة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم إختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم إختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم إختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

**التقييم الرقمي:** وطبقاً لهذه الطريقة، فإن القائم بعملية تقييم الأداء سوف يقوم بترتيب العاملين

اعتماداً على بعض الصفات التي تعتبر كأساس لتقييم مثل التعاون مع الزملاء، أو المعرفة بالواجبات

والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشكلات

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي أو "أ" إلى "ر"

في حالة الترتيب الرمزي. ويمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أعلى درجة لتوافر الصفة المعنية بينما يمثل رقم

10 أو الرمز "ر" أقل درجة لتوافر الصفة المستخدمة في الترتيب.

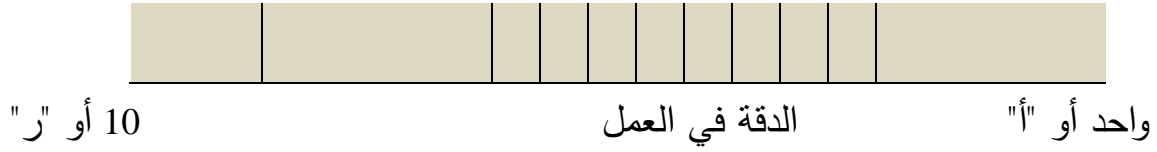
منخفض جداً

المدى

عالي جداً

<sup>1</sup> - - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة

2007، ص 245،



تعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم، و الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم. أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عنها بسرعة. غير انه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك النزعة لدى كثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى المتفائلون أو اقل المتشائمون كما أن نتائج تطبيقها قد تختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه. مثلاً بند العلاقة مع الرؤساء. ماذا تعني؟ هل تعني شيئاً محدداً ومتفقاً عليه لكل فرد؟

**طريقة التقييم ببحث الصفحات أو الخصائص:** تقوم تلك الطريقة علي تحديد عدد معين من الصفات<sup>1</sup> أو الخصائص و إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه حسب تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد أن التقييم انه يمثل الشخص، و هي تقوم بإعطاء صفات و تقديرات على النحو التالي:

100 % - 90 %	يحصل على تقدير ممتاز
90 % - 75 %	يحصل على تقدير جيد جدا
75 % - 63 %	يحصل على تقدير جيد
63 % - 50 %	يحصل على تقدير مقبول
أقل من 50 %	يحصل على تقدير ضعيف

و من أمثلة هذه الصفات:

المواظبة	الشعور بالمسؤولية
القدرة على حل المشكلات	القدرة على التعاون

<sup>1</sup> - د، محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية'، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 349.

المثابرة العلاقة بالمرؤوسين  
العلاقة بالرؤساء القدرة على القيادة  
و توضع التفاصيل في الجدول التالي:

الشعور بالمسؤولية	صفر	2.5	5	7,5	10
القيادة					
القدرة على التعاون					
المواظبة					
...الخ					
المجموع					
إجمالي الدرجات	النسبة المئوية		التقدير النهائي		

الدرجات على شكل تدرج

المصدر: محمد الصرفي، 'هندرة الموارد البشرية، 2006

من عيوب الطريقة والعيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات و الخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره<sup>1</sup>، بمعنى آخر يميل الرئيس إلي الحكم علي الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه، أما النقد الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و اتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات اعلي من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً .

**طريقة المقارنة الزوجية:** تقوم على تقييم الأداء مقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد آخر<sup>2</sup>، وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة، تقسم مجموعة عمل الخاضعة للتقييم إلى ثنائيات<sup>3</sup>، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس

<sup>1</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.395

<sup>2</sup> - د. على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية " ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 246،

<sup>3</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 285.

الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً<sup>1</sup> وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم المشرف إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة، و تسجل نتيجة ذلك في سجل خاص معد لهذا الغرض<sup>2</sup>.

تعتبر هذه الطريقة أكثر أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم أن يوضح من هو العامل الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين، في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها؛ بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم. ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحيانا "مقارنة العاملين". والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام و التي تقارن كل الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم، .

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، حيث تأخذ على عجزهما عن كشف الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة<sup>3</sup>. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم، لأنها تستعمل بسهولة في حالة التي يكون عدد الوظائف المراد ترتيبها قليلاً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص: 282.

<sup>2</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2007، ص: 172.

<sup>3</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 110.

<sup>4</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص: 142.

إننا لا نستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة، كما أنها لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي. وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة بينما يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث تتزايد أعداد المقارنات الزوجية بشكل يمثل عبء كبير في تنفيذها.

**طريقة التوزيع الإجباري:** و في هذه الطريقة يتم تقييم الشخص علي أساس الأداء العام للعمل، أو الكفاءة<sup>1</sup>. تكون قياس أدائهم على أساس يركز بفكرة التوزيع الطبيعي<sup>2</sup>، تركز تقديرات الأداء حول الوسط، و تتدرج ارتفاعا و انخفاضاً، كما ترمي هذه الطريقة إلى تخليص الرئيس من التحيز في عملية التقييم<sup>3</sup>.

و تتم العملية علي النحو التالي :

- تتم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم علي بطاقات صغيرة كل اسم علي بطاقة منفصلة .
- يطلب من الشرف أن يوزع البطاقات علي خمس مجموعات كالتالي :

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| أ- المجموعة الأولى   | ضعيف .            |
| ب- المجموعة الثانية  | اقل من المتوسط .  |
| ج - المجموعة الثالثة | متوسط .           |
| د- المجموعة الرابعة  | اعلي من المتوسط . |
| هـ- المجموعة الخامسة | جيد جداً .        |

<sup>1</sup> - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص: 285.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق ، عمان ، المملكة الهاشمية الأردنية، 1990، ص 93

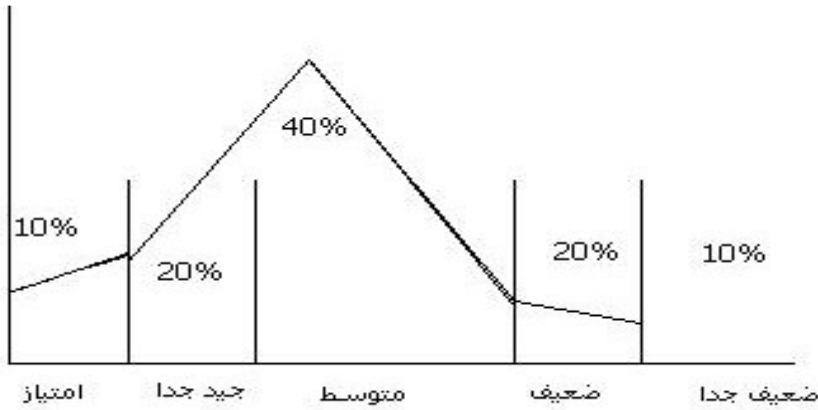
<sup>3</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 201.

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي<sup>1</sup> للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين اليمين واليسار تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم المشرف إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي. و بالتالي يتم في هذه الطريقة وضع قيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، و تقدير أدائهم<sup>2</sup>.

طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء : امتياز، متوسط، ضعيف مثلاً لكل الجوانب المتعلقة بالعمل والمطلوب تقييم الأداء بالنسبة لها للاسترشاد بها. والخاصية المميزة لهذه الطريقة هو افتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة.

على سبيل المثال : الامتياز لا تزيد نسبته عن 10 % ، الضعيف لا تزيد عن 10% وهكذا.

وهذا قائم على فرض سيكولوجي والذي يقضي بان الاختلاف في مستويات أداء العاملين يمثل توزيعاً طبيعياً، منحنى التوزيع الطبيعي .



<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 288.

<sup>2</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007 ، ص: 112.

## منحنى التوزيع الطبيعي

10% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة

20% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا

40% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة

20% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة

10% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب<sup>1</sup> وهذا يخالف الواقع أحياناً. كما أنها طريقة تحقق بعض المزايا التي تتمثل في تلافي التحيزات الشخصية والتي تجعل القائمين بالتقييم يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى من الحقيقة أو اقل من الحقيقة<sup>2</sup>.

كما أن عيوب هذه الطريقة هو افتراض إمكانية توزيع الأفراد على المنحنى الطبيعي فيه بعض التجاوز، وإذا كان من الممكن تطبيقه على المجموعات الكبيرة فإنه يصبح غير سليم تماماً في حالة تطبيقه على المجموعات الصغيرة، وقد يكون من الممكن افتراض أن الاختلافات داخل المجموعات الصغيرة ممكن أن توضع على هذا المنحنى.

## المطلب الثاني: طرق المطلقة لتقييم الأداء

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

<sup>1</sup> - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 249.

<sup>2</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003، ص 196.



**طريقة المقالة:** ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم المشرف أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية تزيد أو تنقص تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

**طريقة التقييم الذاتي:** هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وان بعض الاقتراحات الخاصة به أو عملية التدريب التي تأخذ قدراً كبيراً من الانتباه أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلاً للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم<sup>1</sup>.

كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي<sup>2</sup> داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها. وهذا يتطلب - حتى ينجح - توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة و العاملين، ومناخاً عملياً جيداً في التنظيم.

<sup>1</sup> - يرك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة "، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، الطبعة 2003 - 2004، ص: 188

<sup>2</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 395.

و يجدر بنا الإشارة هنا إلى لرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافة إلى الطرق المتبعة في التقييم و التي سبق توضيحها أعلاه؛ بمعنى أن التقييم الذاتي يستخدم كتمم لطرق أخرى مستخدمة فهو طريقة للتقييم لا تعتبر متكاملة وشاملة بمفردها.

كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها. وهذا يتطلب - حتى ينجح - توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة و العاملين، ومناخا عمليا جيدا في التنظيم.

في الحياة العملية نجد أن كثيرا من المؤسسات تستخدم مزيجا من الطرق السابقة لتقييم أداء العاملين وهو كثيرا ما يسمى " الطريقة المشتركة" وهذا أفضل من استخدام طريقة واحدة للتقييم . تذكر أن هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين، ولا يمكن القول بأهمية طريقة دون غيرها، ويمكن استخدام أكثر من طريقة معا للتأكد من دقة منتج التقييم .

### المطلب الثالث: طرق المبنية على المقاييس لتقييم الأداء

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم<sup>1</sup> وتشمل، استمارة لتقييم لكل موظف على حدة ، يتميز التقييم النسبي بكونه يرغب المدير على تقييم العاملين في ضوء أدائهم مقارنة ببعضهم البعض، وهذا قد يتطلب من المدير جهد قد لا يكون مطلوب إذا كانت استخدامات النتائج محدودة، كما انه يحرم المؤسسة من معلومات عن العاملين قد تكون مهمة، فقد تكون للمدير ملاحظات مهمة، ايجابية أو سلبية، عن بعض العاملين. فحتى لو تم ترتيب العاملين على أساس عناصر الأداء، فسيبقى التقييم بدون معلومات تفصيلية قد تكون ضرورية لاستخدام نتائج التقييم لتحديد مبالغ المكافئات السنوية أو للترقية أو لتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها.

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 148.

كذلك, قد يكون من الصعب مقارنة العاملين إذا كانوا ذوي مؤهلات عالية وتخصصات مختلفة, ففي مركز الأبحاث أو الاستشارات أو تصميم انظمه المعلومات ... الخ, قد لا يمكن مقارنة المختصين المختلفين ضمن مراتب أو مجاميع.

لذلك, أكثر المؤسسات الكبيرة ذات الممارسات الناضجة والكادر المتخصص تطالب المدير بأعداد تقييم لكل موظف على حدة. في هذه الحالة, تكون استمارة التقييم هي للحصول على معلومات محددة عن كل موظف. تختلف مضامين هذه الاستمارات أيضا, وفي ضوء أغراض نظام تقييم الأداء و عناصر التقييم ونوع البيانات المطلوبة.

فيما يلي نماذج لما يمكن أن تحتويه هذه الاستمارات<sup>1</sup>:

**1-تقرير إنشائي بسيط:** هذا يعني أن تكون أداة التقييم بسيطة جدا على شكل تقرير يطالب فيها المقيم (الذي يقوم بالتقييم والذي هو الرئيس أو المدير) أن يعد تقريرا عن أداء الفرد خلال السنة, قد يكون هذه التقرير بطريقة إنشائية, يكتب فيه ما يريد عن الموظف, وقد تتضمن الاستمارة سوألا أخيرا حول إذا ما كان يقيم الأداء عموما باعتباره ضعيف مقبول أو جيد.

يتضمن الشكل نمودجا مبسطا لهذا تقرير, وهي نمودج يجب أن يمليه المدير عن كل موظف وفرد في دائرته: فمثلا, إذا كان يشرف على 20 موظف, يجب أن يعد تقريرا عن كل واحد منهم. ويكون الشرح الإنشائي متروكا للمدير واختياره وقدراته.

التاريخ .....	الشركة ش .....
أداء الموظف .....	القسم: .....
	السيد رئيس الدائرة .....
	يرجى تقديم تقييمك لأداء الموظف أعلاه خلال السنة (الماضية):
	.....
	.....
	عموما: كيف تقيم أداء الفرد: اشر على واحدة مما يلي:
	ضعيف: .....
	مقبول: .....
	جيد: .....

الشكل 58: نموذج لتقرير إنشائي بسيط لتقييم الأداء

المصدر: سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد 2007

هذا التقييم قد لا يفيد إلا بمساعدة المدير المقيم في الإجابة على السؤال الأخير، والذي هو تحديد مستوى أداء الفرد كضعيف أو متوسط أو جيد، كما للم يعد يصلح إلا للأعمال الصغيرة ذات النشاطات البسيطة.

طريقة التدرج البياني: حيث يتم تحديد عدد من العناصر الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر<sup>1</sup> والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من 1-5 أو من منخفض إلى مرتفع<sup>2</sup> ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنها غير دقيقة كون أن القائم بالعملية لا يخضع إلى مقاييس معينة<sup>3</sup> و قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على

<sup>1</sup> - د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التيسير، دار البحار، (دار مكتبة الهلال)، بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص: 70

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق، 1990، ص 90،

<sup>3</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص: 148.



الشكل 59: نموذج لاستمارة تقييم للأداء على شكل ميزان تقدير بخمسة درجات

**قائمة المراجعة:** قائمة المراجعة<sup>1</sup> هي استمارة تقييم تتضمن عدد من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد و/أو سماته، تطالب المدير أن يؤشر ب " نعم" أو " لا " على كل سؤال.

يتضمن الشكل أدناه نموذجاً لقائمة مراجعة<sup>2</sup> تتضمن أسئلة يجيب عليها المدير، وبالنسبة لكل فرد، وواضح بان الأساس في صياغة هذه الاستمارة هو تحويل عناصر الأداء المهمة إلى أسئلة، بحيث يؤشر المدير فيما إذا تنطبق على الفرد أم لا.

القسم والمدير: .....	التاريخ .....
الموظف: .....	
يرجى تقييم الموظف أعلاه بالنسبة لكل من الأسئلة التالية	
1- هل كان إنتاجه خلال السنة جيد؟	.... نعم
2- هل أن نوعية ودقة عمله جيدة؟	.... نعم
3- حقق تعلم خلال السنة؟	.... نعم
4- هل يتمتع بالطموح؟	.... نعم
5- هل هو مواظب وملتزم بالدوام؟	.... نعم
الاسم والتوقيع	لا....

الشكل 60: نموذج لاستمارة تقييم أداء على شكل قائمة مراجعة

تصلح قائمة المراجعة، وتستخدم، عندما تهتم المؤسسة بسمات معينة للموظف، كالطموح وتحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره. و تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية. إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا إنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك، فهي تصلح للمؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 407.

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي، طبعة 2002، عالم الكتب الحديث، للنشر و التوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 112.

**طريقة القوائم السلوكية:** حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل أمثلة سلوكية تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم إختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم<sup>1</sup> السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل. وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، تسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الإستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق ، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، 1990، ص

<sup>2</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص



**ميزان تقدير سلوكي<sup>1</sup>** : واحدة من المشاكل المهمة في تنفيذ استمارة كاستمارة التقييم أعلاه هو أن يقوم بالتأشير على الأسئلة المختلفة بدون تركيز واهتمام كافي بالتمييز بين العاملين, فيضع الإشارات في حقول الامتياز أو الجيد جدا بشكل غير دقيق, وقد يغير الإجابة لمجرد وجد بأنه اشر على عدد من الأسئلة ك "جيد" مثلا, فيبدأ بوضع إشارة جيد جدا أو مقبول.

مشكلة أخرى هي أن المدير يحكم على أداء العاملين بكونه ممتاز أو مقبول, من وجهة نظره الخاصة, والتي قد يختلف عن تقدير شخص آخر, في هذه الحالة, يمكن أن يتغير تقدير موظف ما لمجرد تغير الشخص الذي يقوم بالتقييم.

واحدة من الطرق المهمة لمعالجة هذه المشاكل بالاستغناء عن التقدير و إعداد قائمة لنماذج سلوك تعتبرها المؤسسة ممتازة وجيدة جدا ...الخ, بحيث يؤشر المدير على الجملة التي تنطبق على الموظف. نسمي هذه الاستمارة ب "ميزان التقدير السلوكي", هذا الميزان لا يطالب المدير بان يحدد فيما إذا كان أداء الفرد "ممتاز", بل يسأله أن صدر عن الموظف سلوك تعتبره المؤسسة ممتازا, ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحويل الإجابة إلى تقدير ودرجة.

أي أن ميزان التقدير السلوكي يسعى لتحديد نماذج لسلوكيات محددة توضح ما يمكن اعتباره سلوكا ممتازا وسلوك جيد جدا ومتوسط وضعيف و ضعيف جدا, ثم تحديد أي نموذج ينطبق على الفرد, وبالتالي, التقدير الذي يستحقه.

يتضمن الشكل جزء من ميزان تقدير سلوكي, لتوضيح أهميته, وهو يتضمن الأسئلة الخاصة بعنصر "تحمل المسؤولية". عند استخدامه, يطالب المدير بان يؤشر الجملة التي تنطبق على الموظف, ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد التقدير لهذا التقييم.

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي, "إدارة الموارد البشرية, إدارة الأفراد", دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, المملكة الهاشمية الأردنية, ط:3, 2007, ص: 411.

القسم والمدير: ..... التاريخ: .....	
تقييم أداء الموظف : .....	
16: تحمل المسؤولية (وتوقع التزامه بتنفيذ المهام المسندة إليه)	
التقدير	السؤال / السلوك
ممتاز	1- لا نتوقع إطلاقاً تأخير أداء المهام المسندة إليه مهما جابه من ظروف صعبة وغير اعتيادية
جيد جدا	2- نتوقع تنفيذه لما مطلوب منه وبدون تأخير, وقد يفوض عاملين مؤهلين لمساعدته في ذلك إذا اقتضى الأمر
مقبول	3- نتوقع تنفيذه لما مطلوب منه ضمن مواعيد مقبولة
ضعيف	4- نتوقع تأخيره في تنفيذ الكثير من المهام المسندة إليه
ضعيف جدا	5- نتوقع أن يترك التكاليف بمهام في درج مكتبه لأسابيع حتى

الشكل 61: نموذج لجزء من ميزان تقدير سلوكي, لتحديد أداء الفرد بالنسبة لعنصر "تحمل المسؤولية" عند استخدام هذه الاستمارة, يجب وضع أسئلة مشابهة لكل عناصر الأداء. إن تطوير هكذا ميزان عملية معقدة, إذ يجب إعداد نماذج السلوك لكل عنصر ولكل وظيفة, لذلك, فاستخدامه ما زال محدودا, ومحصورا بالمؤسسات ذات الإمكانيات المتطورة. لذلك أيضا, يكاد يكون استخدامه معدوم في الدول النامية, ومن قبل المؤسسات الصغيرة وحتى متوسطة الحجم, مع ذلك, فهو مهم جدا حيثما يكون وعي العاملين عاليا و إعدادهم كبيرة ويهم المؤسسة أن تجري تقييمات أداء موضوعية.

يوضح المثال معنى وكيفية إعداد ميزان تقدير سلوكي وفائدته: فهو يساعد في جعل تقديرات المقيمين مرتبطة بأداء معين.

واحدة من الوسائل لجمع المعلومات التي تساعد في تطوير مثل هذا الميزان هي البدء باستخدام

أسلوب التقييم التالي والذي هو باسم "الوقائع الحرجة".

**طريقة الاختيار الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة

بالعمل؛ أي أن التركيز يكون على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس على الصفات الفردية،

ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه. حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين<sup>1</sup> على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم المشرف على إختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز<sup>2</sup> بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

في هذه الحالة، أن التقدير الكمي الرقمي لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق الفرد المقيم لكن عن طريق جهة أخرى محايدة لذلك فان احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم، بالإضافة إلى أن استخدام هذه الطريقة يواجه بعض الصعوبات منها صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم، و صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج خبرات كثيرة، كما لا تساعد الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به، و لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات مرؤوسيههم وبالتالي مستويات أدائهم

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 203.

<sup>2</sup> - د.صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص 394.

**طريقة الوقائع الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على الاحتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات يدون فيها السلوكيات الإيجابية و السلوكيات السلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم، كما توفر أمثلة واقعية للأداء الجيد و الأداء الرديء للفرد<sup>1</sup>، الهدف من إستخدام هذه الطريقة هو استبعاد إحتمال التقييم على أساس شخصية بحتة<sup>2</sup>، حيث يتم في هذه الطريقة تدوين الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء<sup>3</sup>، و تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى انه يمثل أحداثا غير عادية جوهرية<sup>4</sup> هامة غير متكررة سواء كانت ايجابية أو سلبية في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء عاليا و متميزا، وبعضها يمثل أداء منخفضا . ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولا بأول لكل فرد من الأفراد، كما نلاحظ أن من هدف ذلك هو تقليل إحتتمالات التحيز<sup>5</sup>.

ما هي الأحداث الحرجة ؟ الأحداث الحرجة يتم تحديدها على ضوء المعرفة بطبيعة الوظيفة والمهام التي تحتوي عليها ومستويات الأداء المحددة لها.

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم المشرف في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء<sup>6</sup> والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند

<sup>1</sup> - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 249.

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 112.

<sup>3</sup> - د. زاهد محمد دبيري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط: 1، 2009، ص : 203.

<sup>4</sup> - د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 358.

<sup>5</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص. 388.

<sup>6</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص. 375.

حلول فترة التقييم الدورية في المؤسسة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً. وتمتاز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز و ضرورة التقيد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد عنها التقييم بكاملها، و ليس فقط للفترة السابقة على التقييم المباشر<sup>1</sup>. و تتميز بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم. كما تتميز بعدة مزايا التي تصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة:

1- ضمان تحسين أداء الفرد المستقبلي.

2- البعد عن التحفيز والقيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.

3- تؤدي إلى تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع، و التركيز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير متكررة وهذه ليست قياساً سليماً للأداء الخاص بالفرد طوال الفترة التي يعد عنها التقييم.

تحديد وقائع حرجة أو حاسمة<sup>2</sup>: طريقة أخرى لمعالجة المشاكل مع استمارة التقدير التقليدية وميزان التقدير السلوكي هي بمطالبة المدير بان يدون أحداثاً وقعت فعلاً خلال دورة التقييم، يعتبرها مميزة للفرد، ولكل عنصر من عناصر الأداء إن أمكن. نسمي هذه الوقائع بـ "وقائع حرجة" لكونها غير

1 - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 116.

2 - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 412.

اعتيادية, هذه الأحداث والوقائع يمكن أن تكون سلبية أو ايجابية.

المبرر لهذا استمارة هو أن الأداء الحدي الذي هو متميز إيجابا أو سلبا هو الأداء السلوكي الفعلي للموظف, وهو أداء يجب أن يتفق أكثر من شخص حول كونه ممتاز أو ضعيف جدا, أي لا يكفي أن يقول المدير بان الموظف س "لا يحسن التعامل مع الرؤساء", بل عليه ان يورد حدثا محددًا تصرف فيه هذا الموظف بطريقة تدلل عن أنه فعلا لا يحسن التعامل, ويتفق آخرون على هذا التقييم له, كذلك, لا يكفي أن يقول بأنه حقق تعلمًا متميزًا, إذا لم يستطع أن يورد أحداثًا محددة تدلل على ذلك, ويتفق آخرون على كونها دليل تعلم, وهكذا.

عند استخدام هذه الطريقة في تقييم الأداء, تصمم استمارة التقييم كما في الشكل أدناه, بحيث تتم مطالبة المدير أن يورد ويشرح, وكل عنصر من عناصر الأداء المهمة, وقائع بارزة حصلت خلال السنة كشف فيها الموظف عن أداء متميز سلبا أو إيجابا: فالوقائع المطلوبة تشمل ما يكشف عن تميز ايجابي أو سلبي. عند اعتماد هكذا استمارة, ليس من الضروري أن يملي المدير كل الاستمارة لكل موظف, بل فقط للموظف الذي حصلت معه وقائع حرجة, وللعنصر الذي حصل معه ذلك. الافتراض هنا هو الموظف الذي لم يصدر عنه شيء كهذا هو "موظف ذات أداء مقبول".

تفيد هذه العملية بكونها تلزم المدير بان يعطي إحداثًا وليس تقييم عام للموظف, وهذا يعني بأنه يجب أن تقوم جهة أخرى بتحويل هذه الأحداث إلى تقييم. لذلك, فهي تصلح للوظائف العليا المحدودة العدد و المعقدة, وخاصة عندما تستخدم نتائج التقييم في تحديد مبالغ مكافئة سنوية كبيرة جدا, فهذا التقييم يجب أن يتم من قبل فريق من المختصين, فمثلا, إذا أراد مجلس الإدارة تقييم ثلاثة معاونين للمدير التنفيذي, يمكن مطالبة المدير التنفيذي أن يعد تقريرا كهذا عن كل معاون, ثم يكلف خبراء<sup>1</sup> معينين بتحويل الأحداث الحرجة إلى تقييم فعلي. بالإضافة إلى هذه الحالات, يمكن استخدام الأسلوب

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي, "إدارة الموارد البشرية, إدارة الأفراد", دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, المملكة الهاشمية الأردنية, ط:3,

مرحليا لتطوير ميزان تقدير سلوكي: فمثلا، إذا استخدمت المؤسسة أسلوب الوقائع الحرجة لأربعة أو خمسة سنوات، ستتوفر لها نماذج من سلوك حدي تساعد في تصميم ميزان التقدير السلوكي أعلاه. أما الاستمارة تكون عند استخدامها و كيفية تنفيذها و اعتمادها في تحديد أداء كل موظف،

القسم/ المدير ..... التاريخ: .....				
أداء الموظف: .....				
يرجى بيان فيما إذا صدرت عن الموظف خلال السنة الماضية وقائع محددة ، إيجابية و سلبية، و لكل عنصر من عناصر الأداء.				
وقائع ذات دلالات سلبية		وقائع ذات دلالات إيجابية		
واقعة مدللة	التاريخ	واقعة مدللة	تاريخ	عنصر الأداء
				الإنتاج
				التعامل
				القدرات
				المواظبة
توقيع و اسم المدير				

الشكل 62: نموذج لاستمارة تقييم أداء العاملين بتحديد الوقائع الحرجة

### المطلب الرابع: طرق المبنية على نتائج الأعمال

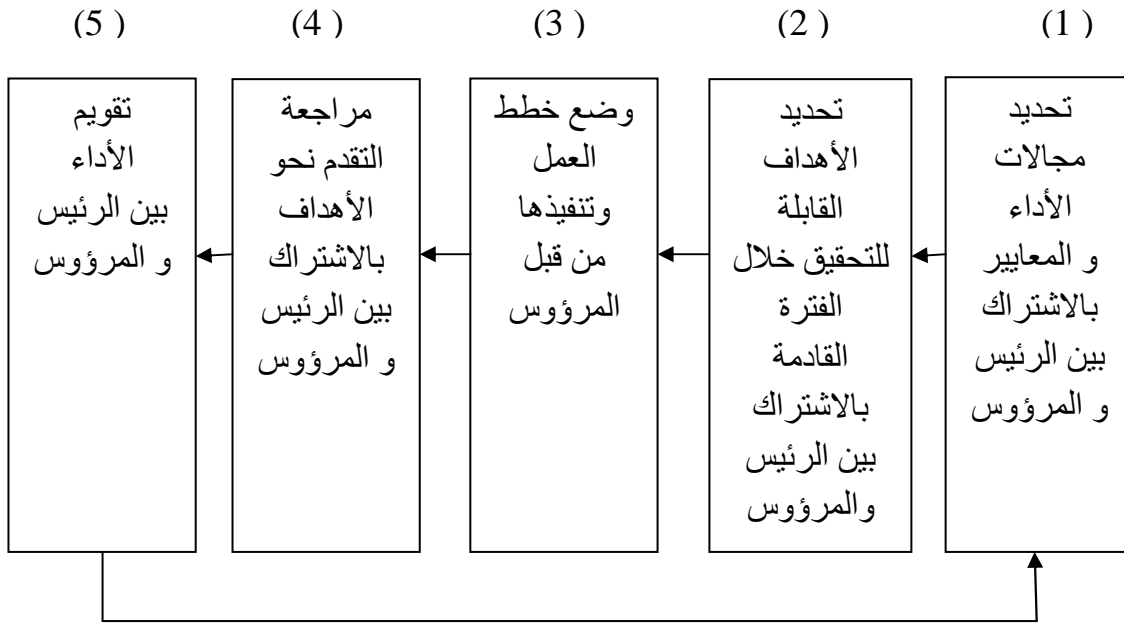
وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل:

أ- طريقة الإدارة بالأهداف: ترجع هذه الطريقة إلى بيتر دراكر في عام 1955، حيث لاقت التأييد من همبل، و أوديسون، و موريسى، و يتم قياس الأداء بمقارنته بالأهداف التي حددها المدير المعني لإدارته<sup>1</sup>، تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف<sup>2</sup> وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية منها تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بوضوح، واتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمؤسسة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا

1 - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ. د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 113.

2 - د. محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية، ص: 287.

العمال من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف، كذا عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة للوصول في النهاية إلى رضا و اتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم، و إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته، وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقا ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة . كما يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يقوم بها و مناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات و المسؤوليات<sup>1</sup>. كما يمكن التعامل مع هذه الطريق من خلال هذه العملية المتكاملة التي تتكون من عدة مراحل نوضحها فيما يلي:



بداية الفترة

الشكل 63: خطوات الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم المشرف والموظف لوضع وتحديد

<sup>1</sup> - د. محمد الصيرفي، "مفاهيم إدارية حديثة"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2003، ص: 7.

<sup>2</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 2002، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 118.



الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها<sup>1</sup> من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المؤسسة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعه نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس<sup>2</sup> لقياس مستوى إنجاز الموظف، من مميزاتها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

ب- طريقة: **Le 360° Feed-back: (L'évaluation 360°)** : ظهرت هذه الطريقة عند

الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المؤسسات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، المكتبة الإدارية، الإسكندرية :جمهورية مصر العربية، 1997، ص:388.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 280.

التقييم بدرجة 360 °<sup>1</sup> يتم بواسطة مجموعة متكاملة من الأشخاص متفاعلة مع الموظفين، و هي تتضمن الرئيس و مساعديه في حالة المديرين، و العملاء، و المورددين، و الزملاء، بل و الموظفين أنفسهم، و هذه الطريقة من شأنها أن تعرض صورة كاملة عن أداء الموظفين.

و يميل الإتجاه اليوم نحو تقييم الأداء بدرجة 360 ° و لم يعد التقييم فقط عبر الرئيس المباشر، و لكنها أصبحت معلومات عامة حتى بالنسبة للعاملين، ففي عدة أحوال، لا يكون المدير المباشر على وعي تام بعمل الموظف ما، مثلما كان الأمر سابقا، فالمعلومات المستقاة من الآخرين تمثل مساهمة قيمة للعملية.

**ج- طريقة النتائج والأهداف :** هذه الطريقة لا تعني الإدارة بالأهداف، ولكنها مستنبطة من هذا النوع من الأساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقا للأهداف السابق الاتفاق عليها.

المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج<sup>2</sup> أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه ، وبالتالي فهو يعرف مقدما أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقييم و موضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من المقيم كما يحدث في بعض الطرق السابقة التقليدية .

مثال لقائمة تقييم الأداء بالنتائج والأهداف:

<sup>1</sup> - برك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة "، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونغمان، الطبعة 2003 - 2004، ص: 189

<sup>2</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص. 388

\* الأهداف المحددة :

.....

.....

\* أي مساهمات أخرى ملموسة :

.....

.....

\* التقييم الشامل بواسطة المقيم:

.....

.....

التاريخ	التوقيع
* التقييم الشامل بواسطة رئيس الإدارة	
	التوقيع
* ملاحظات الفرد على تقييم الأداء الخاص به	
	التوقيع

الشكل 64: تقييم الأداء بالنتائج والأهداف

غير أنه يعاب على طريقة التقييم بالأهداف أو النتائج انه أحيانا لا يستطيع الأفراد تحقيق الأهداف المحددة مسبقا لظروف خارجة عن إرادتهم؛ مثلا تغير الظروف البيئية أو نقص المواد الخام أو إضراب بعض النقابات العمالية. والانتقاد الآخر هو أن الفرد المراد تقييمه سوف يهتم بدرجة اكبر بتحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج. من الاستعراض السابق لطرق قياس كفاءة العاملين و تقييم أدائهم يمكن أن نستخلص الخصائص<sup>1</sup>:

- اغلب تلك الطرق تعتمد علي السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية و هي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد و التي تؤثر علي كفاءتهم.
- تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية , بمعنى آخر تمثل تهديداً مباشراً لأمن الفرد و استقرار أدائه أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل .
- و نتيجة للعيوب و الصعاب التي تحيط بطرق قياس الكفاءة فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من الإدارة , لذلك يمكن وصف اغلبها بأنها شكلية .

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003. 2004. ص . 323.

- صفة أخرى تغلب علي تلك الطرق هي التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات و الخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم مثل طريقة الاختيار الإجباري.

### المبحث الثالث: المشاكل و العوائق التي تقف أمام قياس تقييم الأداء

تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات .

إلا أنه يتعرض للكثير من المشاكل يمكن أن نبرز منها الافتقار إلى طريقة منظمة للتقرير المطلوب من قبل الرقابة الإدارية و المعلومات المطلوبة و العمليات، و إيجاد مثل أعلى يمكن الثقة به، و بالتالي هو يحتاج إلى جهود كبيرة و إتصالات و مهارة إشرافية<sup>1</sup>. فمستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس و التقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المؤسسة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف، اعتماداً فان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج .

فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي علي أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء ، إلا أن تقويم الأداء أسلوب رسمي و نظامي قد يخلق الشعور بالشقة لدي العامل بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من إنشاده و ولاءه لمنظّمته و عمله بشكل اكبر، و بسبب هذا التأثير

<sup>1</sup> - د، زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007 المملكة الهاشمية الأردنية، ص:

فقد أولت المؤسسات اهتمام خاص و خصصت الكثير من الموارد لدعم و توجيه عملية قياس و تقييم عامليها و هذا ما حدي بالكثير من الكتاب و الباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح للمؤسسة و وسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء و العاملين .

### المطلب الأول: مشاكل و أسباب فشل تقييم الأداء

يمكن إجمال بعض الأسباب من خلال عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج التقييم و عدم القدرة الكثير من المدراء على تصميم برامج تقييمي<sup>1</sup>، كما أن هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي:

1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء: إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها<sup>2</sup> قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم<sup>3</sup> ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم .

إن عملية تقييم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المؤسسات، فمن الممكن إن تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي إلى اختلاف نتائج تقييم موظف معين . فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة إلى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف ، أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية ، فإن الرئيس يلجأ إلى

<sup>1</sup> - د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، طبعة 2006، ص: 365.

<sup>2</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 119.

<sup>3</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.371

وضع تقويم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات<sup>1</sup> .

2- سرية التقويم<sup>2</sup>: يعتبر التقويم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد . ولكي يكون التقويم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم ، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام . فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء ، وإن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء ، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقويم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافاً للموظف المعني بالأمر .

3- عدم موضوعية المقوم: مهما كان نظام تقويم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقويم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة ، وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن المؤثرات التالية :

أ- أثر الهالة<sup>3</sup> (The Halo Effect): من الممكن أن يتأثر الرئيس في تقويمه لمرؤوسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرها ، فمن الممكن أن يضع الرئيس تقديراً مرتفعاً عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليه دون النظر إلى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل .

1 - د. صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع نفسه، ص.379

2 - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 417.

3 - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلى مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 130.

ب- التساهل أو التشدد: بعض المقومين يميلون إلى التساهل<sup>1</sup> في تقييم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقييمهم أو غير متمكنين من عملية التقييم ، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين إلى تقييم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة<sup>2</sup>

ج- الميل نحو المركزية أو الوسيطة<sup>3</sup>: ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقييم كافة الموظفين بشكل متشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقييم أو لأنه جدا ولا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه أو لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين ، من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديرا أعلى

د- المحاباة الشخصية : يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصداقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية

4- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية : ذكرنا فيما سبق أن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وان نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة إلى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها. ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء . ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب

<sup>1</sup> - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 254.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، المكتبة الإدارية، جمهورية مصر العربية، 1997، ص: 529

<sup>3</sup> - أ. د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د. ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الحديثة"، مركز دراسات و استشارات، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، جمهورية مصر العربية، ص: 119.

التعامل مباشرة ولا يجب إرجاؤها إلى نهاية السنة ، إذ أن مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم .في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم . ومن الممكن أن تلجأ المؤسسات إلى إدخال الانضباط في تقويم أداء الموظف ولكن يجب عدم التطرف لها أثناء المقابلة وإلا انحرفت المقابلة عن أهدافها ولا تحقق النتائج المرجوة منها.

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقويم : إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقويم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوط للإشرافيين . وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الوجبات الإدارية المنوط بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية . كما أنه ليس من العدالة أن نقوم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقويم آثار واضحة على المرتبات و المزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي .

كما يرى البعض أن مشاكل قياس و تقويم أداء العاملين يتمثل في<sup>1</sup>: المشاكل الذاتية : ومنها  
أ- خصائص المقوم: تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم و بشكل مباشر أو غير مباشر، تعتبر عملية الإجحاف<sup>2</sup> من قبل المقيم من أكبر المشكلات زيادة أن يكون مزعجا لهم.  
ب- التساهل و الرفق: يميل بعض القائمين بعملية التقويم إلي الرفق بالآخرين و التساهل معهم مما ينعكس علي نتائج التقويم بشكل سلبي و يفقد العملية الهدف الأساسي منها , كان تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .

ج- تأثير الهالة: تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم<sup>1</sup> بالتقويم ببعض الصفات أو الخصائص

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية 2007.

<sup>2</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2007،



التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقويم.

د- النزعة المركزية: و تسمى أيضا بالميل نحو الوسط , و تظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلي إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ .

هـ- الأولوية و الحداث<sup>2</sup>: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس و التقويم التي تمتد لفترة طويلة , إذ يعتمد القائم بالعملية إلي الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم .

و- التحيز الشخصي<sup>3</sup>: و تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة و الصداقة و الجنس و الموطن و غيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس و التقويم بعيدة عن الموضوعية .

#### - المشاكل الموضوعية: ومنها

أ- عدم وضوح<sup>4</sup> في تحديد أهداف التقويم , فقد تخطأ المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقويم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و المال .

ب- سوء اختيار معايير التقويم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي و مثل هذا الأمر يفوت علي المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقويم .

1 - د. صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.370

2 - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 415،.

3 - د. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،المكتبة الإدارية، جمهورية مصر العربية، 1997، ص:391

4 - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية " ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 254،

ج- سوء اختيار إجراءات القويم ، أي عدم قدرة المؤسسة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس و التقييم و التقويم .

د- الخطأ في اختيار وقت التقويم فكما معروف بان المؤسسات تتباين في عدد مرات تقويم الأداء .

هـ- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين ، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته، و هذا من خلال المعرفة الغير كافية<sup>1</sup> .

اعتماداً فان المؤسسة التي تريد الوصول إلي عملية قياس و تقويم قليلة المشاكل أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقويم الأداء الآتية وضوح أهداف عملية تقويم الأداء ، والتوقيت الصحيح للعملية ، و صدق و ثبات معايير التقويم<sup>2</sup> ، و دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف، و تناسب طريقة التقويم مع الأهداف، و كذا مؤهلات القائم بعملية التقويم، وكفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية .

مجمل التطورات السابقة الحاصلة في مجال الأداء وقياسه، من خلال الإحصائيات والمحاسبة وتحليل السياسة والإدارة العلمية مهدت الطريق لتطوير مفاهيم أكثر دقة ووضوح للتعبير عن الأداء وطرق قياسه ومؤشرات هذا القياس. لذلك انطلقت محاولات التطوير من إتجاهات عديدة وساهم فيها الباحثون ورجال الأعمال وإدارة من دول عديدة.

كما يتواجد هنالك عدة عوامل المؤثرة على تقييم الأداء و هي:

توقيت التقييم: حيث قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً، حيث يجب تحديد التوقيت المناسب للتقييم<sup>3</sup> .

القائم بعملية التقييم: قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر<sup>1</sup> أو لجنة تقييم الأداء ، أو الزملاء في العمل، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه.

<sup>1</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2007، ص: 68.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 278.

<sup>3</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.373

مشاكل تقييم أداء العاملين: يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين ، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء ، و لكي يتم التصدي لها ومعالجتها . ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

مشكلة التحيز<sup>2</sup> في تقييم أداء العاملين: إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت ، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت ، والترقيات ، وقد يترتب عليه الفصل من العمل ؟ لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة. ولكن لا يعنى هذا أن الرؤساء<sup>3</sup> يكن أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين ، بل لابد من تبرير هذا الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء. بل يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم. وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين ، والانطباع الشخصي عن العاملين. وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين. فإذا أن الرئيس يعتقد أن العامل جيد و أدائه فوق المستوى<sup>4</sup>، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بهذا العامل ، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة، . ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصيراً في العمل فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر.

<sup>1</sup> - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 120.

<sup>2</sup> - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع ، مكتبة المجمع العربي للنشر، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، طبعة الأولى 2003، ص 187

<sup>3</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 394.

<sup>4</sup> - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2007، ص: 151.

المحسوبية : إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين ، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.

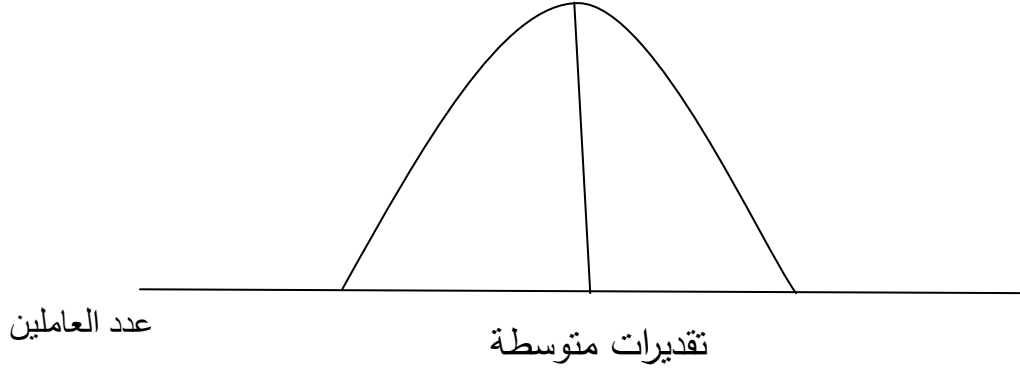
ومن ناحية أخرى يجب أن لا يكون هدف المقيم هو إنزال الخبراء والعقاب على العاملين مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه ، حيث أن العامل في هذه الحالة سيكون هدفه الرئيسي استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد ، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، و بالتالي يحاول العامل في هذه الحالة سيكون هدفه الرئيسي استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد ، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد . ومهما كان فإن هذه التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم.

وأيضاً فإن التحيز<sup>1</sup> ونعدم العدالة في التقييم سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم ، ويعملون على إخفاء الأخطاء ، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم . وكذلك عمل الاستراتيجيات لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم . وبناءً على ما سبق يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد لأنه مبنى على معلومات غير صحيحة ، وبالتالي تتخذ القرارات الإدارية الخاطئة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات وغيرها ، والأسوأ من ذلك عند ما تستخدم هذه المعلومات في عملية التخطيط ، فإنه من المؤكد أن تنتج عنها خطط غير صحيحة.

مشكلة التشدد في تقييم الأداء: وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطاً الأداء تقديراً ضعيفاً ، ويعطى ذوى الأداء العالي تقديرات متوسطة.

<sup>1</sup> - د. سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 414.

مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء: حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين<sup>1</sup> ، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين



الشكل 65: تقييم الأداء نحو المتوسط

مصدر : Chruden H . J. Personnel Management, 1973, P.115

مشكلة التساهل في تقييم الأداء: وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوى الأداء السيئ تقديراً متوسطاً، ويمنح الباقيون تقديرات عالية<sup>2</sup>.



الشكل 66: الميل إلى اللين في التقييم

مصدر : Chruden H . J. Personnel Management, 1973,

<sup>1</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، جمهورية مصر العربية، ص: 292.

<sup>2</sup> - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 292.

كم لا ينبغي لنا أن ننسى مشكلة التقنية في إدارة الأداء، تمثل التقنية محوراً مهماً في الأداء لمختلف أنواع العمال، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل استيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح.

يتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المؤسسات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة.

حصر التقنيات المتاحة بالمؤسسة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة.

تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها و تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.

تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المؤسسة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء. و من الأسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء<sup>1</sup>:

الشعور بالذنب: كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما يترتب على نتائج التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات ، والحوافز ، والاستمرار في العمل . لذا يجب على المديرين التغلب على مثل هذه الأحاسيس حتى يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> - محمود مصطفى ، " دليل التقييمات المهنية و الإدارية " ، جمهورية مصر العربية، 2010

عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم: حيث يقوم المديرين أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها ، وذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم ، مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة<sup>1</sup> في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب ، أى أقل من مستواهم الحقيقي.

لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على هذا التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز ، والمكافآت ، والتقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل مع العمل.

عدم وضوح المعايير<sup>2</sup> والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم: الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ . أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز. ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً ، ويجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها

الخوف من إيذاء مشاعر العاملين: حيث يقوم المديرين بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة خوفاً من إيذاء مشاعرهم ولكن يجب معرفة ما يلي:

أ- أن تقييم الأداء عمل هام لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين، وذلك حتى يعطى النتائج المرجوة منه.

ب- إن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم ، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم و التي تخدم في الترقيات.

لا بد من معرفة أنه يتواجد هناك أربعة أسباب لمشاكل الأداء :

1 - د. إبراهيم رمضان الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، ط2، 2007، ص: 40  
 2 - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 414.

المعرفة أو المهارة<sup>1</sup> : إذا افتقد العاملون للمعرفة أو المهارة اللازمة لإنجاز المطلوب بالشكل الصحيح.

البيئة: وهنا المشكلة لا تكمن في العاملين ولكن بظروف العمل أو رداءة العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.

المصادر المتاحة: غياب التكنولوجيا المناسبة أو المصادر اللازمة.

الدافعية : غياب الحافز<sup>2</sup> لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح وقد يكون ذلك بسبب سوء اختيار العاملين.

### المطلب الثاني: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم الأداء في كيفية ضمان الموضوعية و عدم التحيز لدى الرئيس أو المدير و تحصينه ضد احتمالات الأخطاء<sup>3</sup>.

• اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل الجهود المتناسب مع أهميتها الحقيقية، كون المجهود الذهني أو العضلي لازم على الفرد لأداء عمله<sup>4</sup>.

• إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.

• استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.

1 - د. مهدي حسن زويلف "إدارة الأفراد" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، المملكة الهاشمية الأردنية ، طبعة الأولى 2003، ص 149.

2 - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 ص . 412.

3 - د. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، طبعة 2002 ، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية ، ص: 119.

4 - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 149.



- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- اعتبار نتائج التقييم منعزلة باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف<sup>1</sup> والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

يمكن أن تظهر مشكلات و أخطاء في نتائج عملية التقييم على النحو التالي<sup>2</sup> مشاكل و أخطاء متعلقة بالفرد القائم بعملية التقييم و أخطاء و ثغرات في أنظمة التقييم، و كذا أخطاء تعود إلى طبيعة عملية التقييم

عيوب قياس أداء العاملين<sup>3</sup>: من عيوب القياس ما يلي:

1. اختلاف وجهات نظر الرؤساء.
2. التحيز الشخصي ( الانحياز العاطفي).
3. تعميم نتائج أحد الجوانب على باقي الجوانب/التعميم الخاطئ.
4. التأثير باسم الوظيفة.
5. التأثير بسياسة المؤسسة.
6. عدم وضوح مسؤوليات الوظيفة ومعايير تقييمها.
7. عدم ربط الحوافز بعملية التقييم.

<sup>1</sup> - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 207.

<sup>2</sup> - د . مصطفى محمود أبويكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003. 2004. ص . 334.

<sup>3</sup> - د. عامر بن عبد الله ، "برنامج إعداد وتأهيل مسؤلي إدارة الموارد البشرية" في الفترة من 12- 15 فبراير 2005

### كيفية التغلب على مشكلات التقييم

1. إيجاد أسس ومعايير موضوعية.
  2. تحليل النشاطات وتقسيمها إلى عناصرها العملية والسلوكية.
  3. إشراك العاملين.
  4. استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد وبيئة العمل.
  5. يجب أن تكون مقننة ومنظمة ومفهومة للموظف والمشرف.
  6. استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد وبيئة العمل.
- الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام التقييم**

1. عدم وجود وحدات تنظيمية مسؤولة عن التدريب.
2. التدريب تخصص غير واضح وغير محدد.
3. انخفاض عدد الكفاءات التدريبية المؤهلة.
4. عدم دقة أو عدم وجود نظم و إجراءات للتدريب والمتابعة.
5. عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة.
6. عدم وجود علاقات مهنية واضحة فيما بين المؤسسات ومراكز التدريب.

### المطلب الثالث: نتائج و الإجراءات المترتبة على إدارة الأداء

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليتته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمؤسسات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

تحسين الإنتاجية<sup>1</sup> والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات<sup>1</sup> وحسن استخدام

<sup>1</sup> - د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2009، ص: 106.

وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء. و تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة. و تطوير المنتجات وتتنوع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

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

التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي : ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها , و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل , و لذلك فان نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية .

تطوير الأفراد : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدي الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة علي نقاط الضعف .

رفع دوافع الأفراد : أن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة , إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي , فالعاملون يتطلعون دوما إلي معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلي تحسين أدائهم ذاتياً .

بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية : تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية , إذ أن هنالك أسسا في تصميم الحوافز<sup>2</sup> تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة علي الأداء , و لذلك فان نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير

<sup>1</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.375

<sup>2</sup> - د.محمد حتفظ حجازي "إدارة الموارد البشرية" طبعة 2007 ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية، ص: 212.

المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم و التي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل .  
لذلك فان هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند علي المهارات أي أن عملية تقييم الأداء  
لمثل هذه الوظائف تركز علي المهارات .  
إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء  
في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع  
المستوى.  
وعملية التطوير الدائم تسمى " كاي تسين " باللغة اليابانية وهو مصطلح يتركب من كلمة " كاي "  
ومعناها التغيير وكلمة " تسين " ومعناها حسن أو للأحسن.  
ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك جميع  
العاملون فيها في تطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءاً مكماً  
لعملهم.  
وإذا نظرنا إلى الإدارات التي يكون كل ما يعنيها التطوير الدائم، فهي تهتم بنشر الأفكار والمفاهيم  
الجديدة وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الفكر الجديد. ترى ويطبق هذا على المؤسسة الذي يعتبر  
بمثابة قيمة جوهرية ليس عن طريق النصح بل عن طريق الخطوات العملية لتحقيق التطوير.  
وفي هذه الحالة تكون مهمة المشرف هي تولي مسؤولية حل المشكلات والأنشطة المختلفة  
للتطوير الدائم. ومع تطور الخبرة يتولى الآخرون من أعضاء الفرق مسؤولية تطوير مستوى الأداء  
للجماعات.  
ومن المنطق عليه ألا تكون أفضل الوسائل لأداء المهمة أو إدخال التحسينات حكراً على المديرين  
والمنفذين.  
ويقوم هذا المفهوم من منطلق أن الشخص الذي يؤدي عمله بصفة فعلية ربما تتوفر له الخبرة عن  
طبيعة المشكلة التي لا تتوفر للمديرين أو المشرفين.

وإذا ما تم استخدام هذه الأساليب وتم التأكيد على أهميتها على كل المستويات يمكن أن تصبح إستراتيجية التطوير الدائم أسلوباً للحياة في المؤسسة، ويمكن، بل يجب أن يكون التطوير الدائم واحداً من القيم الأساسية للمؤسسة وأن ينعكس على الأسلوب الذي يتصرف به كل فرد من العاملين وأن يتم تدعيمه عن طريق إدارة الأداء والمكافآت، حيث تكون القدرة على التنشيط وتحقيق التطوير معيار مهم لتقييم ومكافأة الأداء.

أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي لها، فتكليف عامل غير مؤهل لتشغيل آلة غالية الثمن ربما يتسبب في إتلافها و تخفيض معدل كفاءتها، كما أن العامل الذي لا يشعر برغبة في العمل أو لديه شعور صادق في تحسين عمله، لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالي.

إن أهمية العنصر البشري واعتباره الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يوجب الاهتمام به و استخدامه الاستخدام الفعال، كأن يعطى وظيفة يرغبها و يعامل معاملة تشعره بأهميته في منصب عمله.

أما الإجراءات المترتبة علي تقييم الأداء فيمكن إجمالها في ما يلي:

إصلاح و تعديل الأجر أو المرتب : قد تم تعديل الأجر بنتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية , فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب و الأداء لذلك , و لكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد , يجب أن نتبنى زيادة الأجر علي نتائج تقييم الأداء<sup>1</sup>.

النقل داخل التنظيم : قد يترتب علي تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم , فالتقدم و النمو يتم من خلال الترقية<sup>2</sup> لأعلي و النقل و التحويل .

<sup>1</sup> - د. سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، ط:3، 2007، ص: 397.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،المكتبة الإدارية، جمهورية مصر العربية، 1997، ص:397.

شغل وظيفة اعلي من خلال التدريب و التنمية : يترتب علي زيادة أعباء و متطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف , مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة و المهارة بجانب المهارات الحالية، معناه المقدرة الذهنية و العضلية و الطبيعية و المكتسبة المطلوبة للفرد<sup>1</sup> .

التحويل إلي وظيفة أخرى : يمكن للأفراد تحقيق النمو و التقدم داخل التنظيم و ذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخر، يحدث هذا عندما تتوافر لدي الفرد قدرات متعددة و المستخلصة من تقييم الأداء، تفوق ما يتطلبه العمل الحالي، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته .  
الترقية: مع انه قد يترتب علي الترقية الزيادة في الأجر , و لكن هذا ليس ضرورياً في كل الأحوال , فالترقية تعني النقل إلي مركز أو وظيفة اعلي و غالباً ما تتم الترقية إلي مستوي اعلي أو نتيجة لتقييم الوظائف<sup>2</sup> و تصنيف المهام .

تعيين المسار الوظيفي للفرد: أن الغرض الأساسي من تقييم أداء الفرد هو المساعدة علي تقدم الفرد , بهدف تحسين الأداء<sup>3</sup> في المسار الوظيفي المختار , و بهذا الشكل فان تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد علي متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم .

### المطلب الرابع: إرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال

إن تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف صحيحة وتكون عاملاً مساعداً للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخص الموظفين.

1 - د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009، ص : 149.

2 - د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007 المملكة الهاشمية الأردنية، ص: 163.

3 - د. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، ص 252.

يؤكد أكثر أصحاب الأعمال بأن لنظام تقييم الأداء الفعّال العديد من الفوائد، على سبيل المثال، يكون التقييم كمستند رسمياً يساعدك على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء، وتخطيط التطوير المهني للموظف، وقياس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المؤسسة .

ويجب أن لا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في تقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المؤسسة

خمس عناصر لنجاح التقييم ليكون نظام تقييم الأداء ناجحاً يجب أن يُصمم لإعطاء الموظفين أهدافاً وقياس أدائهم بشكل موضوعي. أكثر أنظمة التقييم نجاحاً تحتوي على الخمسة عناصر التالية:

التغذية الراجعة الغير رسمية والمنتظمة من قبل المشرفين : من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي. يحتاج الموظفين إلى مراجعة منتظمة من المشرفون بما يتعلق أدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية.

ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفون لمرؤوسيههم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.

مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به أي أن على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مرؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها .

قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المؤسسة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية .

يجب على المشرفين أن يحددوا الجدارات الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدموا هذه الجدارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية .

يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينة .

ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة للمرؤوسيهم مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف .

يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

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

على المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء .

وتحل هذه الخطة طبيعة المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه بالتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ الخطة.

يجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة. فور الاتفاق على الخطة، يجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح

المراجعة الرسمية التي توثق بدقة الصورة الشاملة: أفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في سنة ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي و بانتظام نصف سنوية أو حتى سنوية على أية حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات الغير رسمية وتم وضع خطة عمل لها. ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعه سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.



تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة: أخيراً وليس آخراً، يجب أن يُدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة .

عادةً يتضمن هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا إعترض الموظف على جزء معين من التقييم .

هذا التدريب مهم جداً حيث أن التعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء، قد تؤثر على قرار المشرف .

وأيضاً يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم<sup>1</sup> لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في اجتماعات تقييم الأداء .

هذا الإتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة.

و للتقييم عدة مزايا منها كل العامل المسؤول و المؤسسة وهي :

يمكن العامل من رفع و تحسين أداءه لعمله وذلك لإدراكه أنه محل مراقبة مستمرة

تحفز العامل على تحسين أداءه للحصول تقديرات ممتازة لعلمه أن مستقبله الوظيفي يتوقف على نتيجة هذه التقديرات.

يساهم نظام تقدير الكفاءة في الكشف عن قدرات<sup>2</sup> و مهارات الأفراد الغير مستغلة في عملهم الحالي.

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

يساهم في تحديد الاحتياجات في مجال التكوين فنقارير الكفاءة تساهم في تنشيط و توجيه تنمية العاملين .

<sup>1</sup> - د . مصطفى محمود أبوبكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الطبعة 2003 . 2004 . ص . 320.

<sup>2</sup> - د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002 ص.378.

تمكن المسؤول من معرفة مرد ودية كل من الموظفين و إمكانية تقديم توجيهات و نصائح لكل منهم.

تمكن إجراء عملية الاختبار للترقية على أساس موحد بين الجميع و بذلك يتم حسم الخلافات حول الأجور .

تمكن المؤسسة من دراسة المناصب و مراجعتها أو تحديدها إذا لزم الأمر ذلك .

كما تساعد على تسطير أهدافها المستقبلية و تحقيقها.

تقدير الكفاءة يعتبر كأساس عمليات الإصلاح الإداري.

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

إن نجاح عملية تقييم الأداء تتطلب توفر عوامل عديدة تؤدي بشكل متكامل إلى حصول العاملين على حقهم الواقعي والذي يعكس حقيقة أدائهم ، وهو من الضرورة لأنه عامل مهم لتحقيق الطموحات الحاضرة والمستقبلية للعاملين في عملهم وسبب بقائهم فيه إضافة الى أنه سبب تحسن أجورهم وتمسك المؤسسات بتوظيفهم ، وهناك عدد من العوامل المهمة والمؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين يمكن عرضها باختصار كما يلي:

ضعف إمكانية مقيمي الأداء على تحديد التقييم بشكل واضح ودقيق وقريب من الواقع بشكل كبير

تحيز مقيمو الأداء حيث تلعب أسباب كثيرة دوراً مهماً في تحيز المقيم نحو عامل معين بسبب وجود المصالح أو العلاقات الشخصية على حساب الآخرين مما يؤدي ذلك الى غبن حقوق الآخرين و حصولهم على نتائج لا تتطابق مع حسن أدائهم.

عدم إختيار طرق تقييم الأداء بشكل دقيق و متناسب مع نوع و تفاصيل الوظائف المراد تقييم أداء

العاملين فيها وبالتالي فإن ذلك سيؤدي إلى عدم واقعية النتائج لهذا التقييم.

و من هنا نرى بأن متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء<sup>1</sup>: يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها علي مدي توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية , و منها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء , و يمكن التعبير عن هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية:

1- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة , أو من الواقع الفعلي في المؤسسات المماثلة

2- أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم .

3- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية علي كمية وجودة نتاج الأداء , و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين<sup>2</sup> , و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة و اللين<sup>3</sup> , و لمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية، من الموضوعية ، و الوضوح و الثبات، و التمييز ، كذا أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام و قليلة التكاليف .

4- الدقة في اختيار المواصفات .

5- التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لدي اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة .

6- تحديد نماذج و استمارات التقييم و ما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها ببسر و سهولة .

7- أن يتولي عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر .

1 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار غريب ، جمهورية مصر العربية، 1997.

2 - أ.د. عبد الباري درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008 جمهورية مصر العربية، ص: 293.

3 - برك بريس " مهارات الإدارة في 24 ساعة "، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر،

لونجمان، الطبعة 2003 - 2004، ص: 211

- 8- أن يخضع جميع العاملين في المؤسسة لعملية تقييم الأداء ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- 9- أخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك , و إتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم و توجيههم نحو تنمية قدراتهم و مواهبهم .

**مزايا قياس أداء العاملين بفاعلية :** من المزايا هي ضمان الحد الأدنى من العدالة الوظيفية، و أيضا ضمان اختيار الموظفين الأكفاء عند التعيين والترقية، و رفع الروح المعنوية، و توحيد أسس تحديد الأجور والعلاوات، كذا تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والوحدات، و رفع روح المنافسة الشريفة بين العاملين والوحدات، و تطوير أداء الأفراد والوحدات، أخيرا متابعة الأعمال.

### خلاصة الفصل:

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطت لوصفها ،فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها ،فذهب البعض إلى عددها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة سابقا.

إن عملية قياس و تقويم أداء العاملين هي "نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المؤسسة و المجتمع"

كما تعتبر محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية،أو مهارات فنية أو فكرية أو السلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن و في المستقبل .

كما أنها نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بعض النقاط التي تحدد سياسة تقييم الأداء وهذه من خلال إن عملية تقييم الأداء منتظمة و دورية و تتلاءم مع نشاطات و طبيعة عمل كل مؤسسة، إن عملية تقييم أداء أي موظف تطلب مراقبة و ملاحظة أدائه بشكل مستمر حتى يتم الحكم على كفاءته على أساس موضوعي و ليس شخصي، إضافة أن القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معدلات أداء معيارية يتم وضعها بشكل مسبق و بالاعتماد على أسس علمية و موضوعية حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف بهذه المعايير، كما أنها عملية تحليلية لأداء الموظف تعمل على تحديد الصفات النوعية التي يتميز بها كل موظف عن الآخر حتى يتم الحكم في نهاية الأمر على التقدير الذي يستحقه الفرد و الذي يتم على ضوءه تحديد بقائه في نفس العمل أو تنزيل درجته أو ترقيته .

فتعتبر عملية قياس و تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة و التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها , و ذلك لما توفره من معلومات عن الأداء الحالي للأفراد و دورها في تطوير و تحسين أداء الأفراد و الارتفاع به نحو الأفضل, و هذا يمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها من رفع الروح المعنوية للأفراد و إشعار الموظف بالمسؤولية، و كذا تقييم سياسات الاختيار والتعيين إضافة إلى تطور الرقابة على الأداء والموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية إضافة إلى تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين و تحديد الاحتياجات التدريبية و أخيرا تخفيض معدل دورات العمل

## الفصل الخامس

### دراسة حالة

### مؤسسة الإسمنت سعيدة

بطاقة تعريفية عن شركة الاسمنت: مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفه انجازه حوالي 652 مليار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال، و الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

وفي سنة 1979 ، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من ابريل من نفس السنة.

في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب E.R.C.O. بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من، مصنع بني صاف ، مصنع زهانة ، مصنع سعيدة مركب الاسمنت و الجير، و وحدة الجبس بوهران، و وحدة الصخر الحريري بزهانة ، و كذا الوحدات التجارية علي مستوى الغرب .

وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين منها وحدة الجير، و وحدة الاسمنت.

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع GIC. ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها مؤخرًا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

- الموقع الجغرافي للشركة: تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية

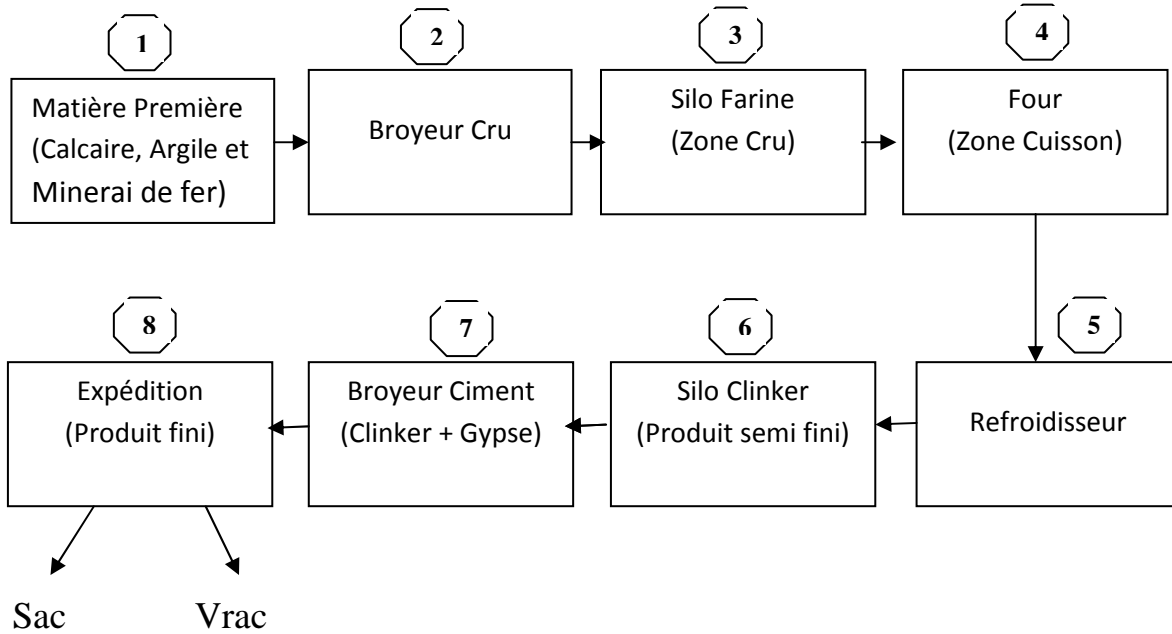
حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي 08 هكتار مبنية. ، 11 هكتار للاستغلال أي للتفريغ ، 4 هكتار مساحة خضراء.

- نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 2 Kg F/Mm 42,5 CPJ

حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	من 75% إلى 80%	من 20% إلى 25%	05%	1%

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:



- الطاقة الإنتاجية: تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بالحد الأدنى 1700 طن يوميا من مادة الكلس

إنتاج موازي الرقم العادي 500.000 طن إسمنت في السنة.

- خطوات سير الإنتاج: إن عملية إنتاج مادة الاسمنت تمر بعدة مراحل ليصبح المنتج تام الصنع

وهي :

بعد جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها يتم أولا تكسيدها التي تكون في البداية عبارة عن

صخور وبعد ذلك يتم تخزينها كل مادة على حدا للحفاظ عليها من الطبيعة.



المواد الثلاث الأساسية الكلس، الطين، خامات الحديد التي يتم نقلها إلى محطة الإنتاج حيث تدمج مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة إلى أن تصبح عبارة عن مسحوق أبيض، وبعد ذلك تدفع هذه المادة إلى الخزانات بواسطة محركات ضغط الهواء .

ثم تأتي عملية الطهي التي تدخل فيها مادة CR4 إلى فرن اسطواني الشكل ذو ثلاث مناطق الأولى درجة الحرارة 900° أما الثانية 1450° والثالثة ب400° يدور في نفس الوقت أليا حتى تطهى جيدا، المواد الخفيفة تخرج إلى الهواء الأعلى عن طريق المدخنة أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادة بنية اللون نصف مصنعة تدعى CLINKERS وبعد عملية التبريد بجهاز FROI DISSEUR ثم تنتقل إلى خزان خاص. المواد الثانوية الأخرى الجبس يتم دمجها مع مادة الكلانكر بنسبة معينة وطحنهم مع بعض ليخرج بعد ذلك منتو تام اخضر اللون اسمنت تخزن في خزانات ويتم توزيعه بطريقتين عن طريق أكياس .

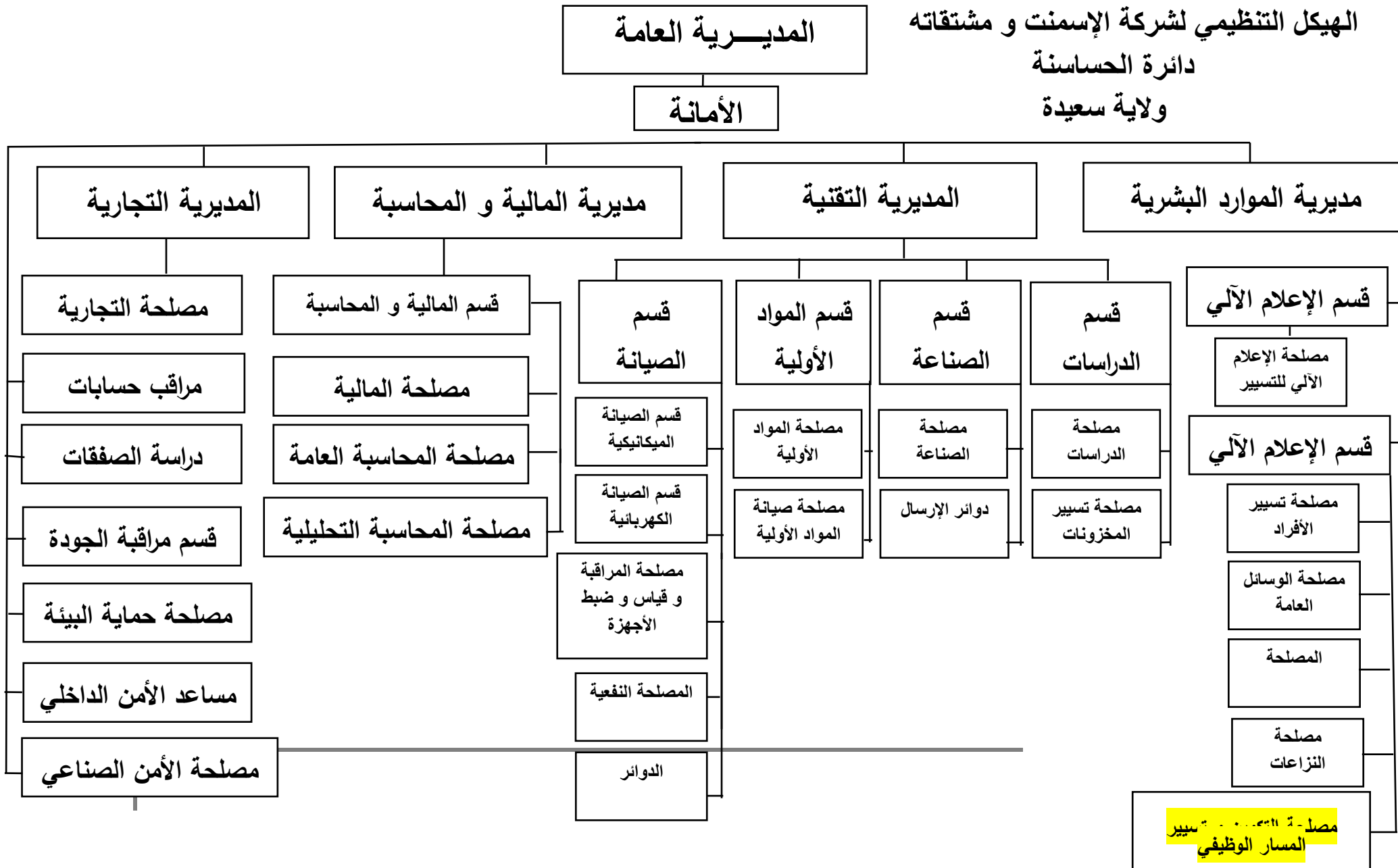
- دور الشركة : يكمن دور هذه الشركة عبر تسيير و استغلال المصنع قصد إنتاج و بيع كافة تشكيلات الإسمنت الرمادي، و ضمان بيع منتجاتها عبر السوق الوطني في إطار التنظيم المعمول به، كما تقوم على إنجاز جميع الدراسات التقنية و الفنية التكنولوجية و الاقتصادية و المالية التي لها علاقة بموضوعها، و كذا إنجاز كافة الاستثمارات التي تساعد في مرد ودية نشاطات إنتاجها وفقا لموضوعها، مع تنظيم و تطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتوسيع قياسي لنتائج جهاز إنتاجها.

- أهداف الشركة: كما أن لها أهداف أخرى خاصة بالعمال و هذا من خلال:

- ❖ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين و تنمية العلاقات الطيبة بينهم.
- ❖ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- ❖ تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور والتدريب و التطوير.

- ❖ توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية .
- ❖ اختيار الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- ❖ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته ولوائحه و توصيل آرائهم و توصياتهم للمسؤولين قبل اختيار القرار المؤثر عليهم.
- ❖ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موجب.
- ❖ رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم

الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت و مشتقاته  
دائرة الحساسنة  
ولاية سعيدة



الهيكل التنظيمي للشركة :

هناك العديد من المصالح و الأقسام و الو رشات التي تتفرع من مديريات تقوم بالعمل مع بعضها البعض لتسيير شؤون المؤسسة لإعطاء أحسن النتائج و تطويرها من تحقيق البرامج المسطرة و المدروسة من طرف الإدارة و سوف نتعرض لذكر وظائفهم:

1- المديرية العامة: تهتم بتسيير الوحدة و الربط بين المصالح و التنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات الشركة و تساعد أمانة المديرية التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج و القيام بعمليات الهاتف و الفاكس و التلكس و بعث الرسائل و استقبال البريد الخاص بالمدير العام و المقابلات أو مختلف الطلبات.

و من مهام المدير العام، فإنه يبرم كل العقود و الصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة، و الإمضاء على الشيكات ، و يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بالسحب في إطار كل ما يسمح به القانون، و له الحق في اللجوء إلى العدالة في قضية تخص الشركة.

كما للشركة مجلس إدارة يرأسه مديرها العام الذي يعين من طرف أعضاء مجلسها . و يجتمع هذا المجلس بدعوة من رئيسه كلما اقتضت الضرورة لذلك لدراسة مواضيع هامة و المصادقة على مشاريع لصالح الشركة.

تنقسم المديرية إلى عدة مديريات فرعية تتفرع إلى دوائر و أقسام و مصالح:

1. المديرية التقنية : تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطر و القيام به وتحسين وضعية النشاط الإنتاجي وإعطاء التوجيهات للمصالح الأخرى و توفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة و بتقنيات حديثة مع إبقاء الوحدة في نشاط مستمر و كذا توزيع منتوجاتها في ظروف ملائمة وهي تجمع أربع دوائر و كل دائرة تجمع عدة مصالح:

❖ قسم المواد الأولية: تقوم بمهمة تموين المؤسسة بالمواد الأولية لعملية الإنتاج و بها مصلحتين هما:

• مصلحة المواد الأولية: أو ما تسمى الاستغلال المنجمي و هي مسؤولة عن جلب مادة الكلس من المنجم بواسطة رافعات و جرافات بحضور مختصين.

• مصلحة صيانة العتاد: تقوم بصيانة العتاد الصناعي و مراقبة الشاحنات والآلات التي تسيير الإنتاج.

❖ قسم التصنيع و الإنتاج: مهمتها مراقبة سير الإنتاج في جميع مراحل حتى توزيعه و بها مصلحتين هما:

• مصلحة تصنيع المواد الأولية : يلعب دور أساسي و هو مسؤول عن مراحل التصنيع ابتداء من جلب المادة الأولية إلى غاية وضع الإسمنت في الخزانات وتقوم بإعطاء تقارير حول كمية الإنتاج يوميا.

▪ مصلحة التوزيع : تقوم بتوزيع الإسمنت بكميات محدودة و كذا إفادة رئيس المصلحة بالتقارير حول كمية التوزيع.

❖ قسم الصيانة: تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب في الآلات فتقوم بعملية الإصلاح على أحسن حالة و ضمان صيانة المعدات و تشغيلها جيدا و بها عدة مصالحي:

• المصلحة الميكانيكية: مهمتها إصلاح الأعطاب الميكانيكية للآلات وكذا صنع قطع الغيار داخل ورشاته.

◆ المصلحة الكهربائية: تقوم بإصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة و مراقبتها.

◆ مصلحة المراقبة و قياس و ضبط الأجهزة: تقوم بعملية مراقبة سير الإنتاج مع ضبط كميات مقادير المواد الأولية و السير الحسن لتجهيزات الوحدة و قياس درجة حرارة الفرن.

• المصلحة المنفعة: تراقب باستمرار العتاد الصناعي المرتبط بعملية الإنتاج و يبلغ عن كل عطب يمكن أن يحدث.

• المناطق : هناك أربع مناطق كل منطقة مسؤولة عن مرحلة من مراحل سير الإنتاج

❖ قسم الدراسات و التخطيط: و تنقسم إلى ثلاث مصالح هي:

◆ مصلحة الدراسة و التخطيط: تقوم هذه المصلحة بإعداد دراسات للمشتريات التي يلزم شراؤها و التخطيط لها و إيجاد الحلول و الوضعيات المناسبة لعملية الشراء و كذا إعداد قرارات مختلفة: كالترقية, إنهاء عقد عمل... الخ.

• مصلحة تسيير المخزونات: يقوم على أعمال المخازن أمناء يعملون على تسييرها و المحافظة على السلع الموجودة داخلها و إحصائها و مراقبتها من كل تلف أو سرقة و كل هذه العمليات تسجل و تعالج. أما بالنسبة للإجراءات التي تقدم عليها حركة المواد في المخزن هي :

- الاستلام: عملية تعتمد على مراقبة الكم و النوع بين الطلب و التسليم.

- الترتيب : ترتيب المواد المسلمة في أماكن مخصصة لها.

- الحفظ: حسب خصائص و مميزات المواد ( التلف, سرعة الالتهاب...).

- التوزيع: وضع المواد في منازل المستعمل مع المراقبة و الخروج.

◆ مصلحة المشتريات و التموين: هي مصلحة تقوم بتموين الوحدة بالمواد الاستهلاكية و قطع الغيار و المواد و اللوازم التي تساعد في عملية الإنتاج و كذا المعدات الصناعية و

الميكانيكية و الكهربائية. كما تقوم بإعداد سندات الطلب على المشتريات و كل المتطلبات الناقصة أو المتوفرة في المخزن و المطلوبة بوثيقة تسمى طلبية شراء و المصادقة عليها قد تكون هذه المشتريات داخلية أو خارجية ,زيادة على ذلك قيامها بأعمال الفاكس مع الموردين لمراعاة الثمن و النوعية و مراقبة السلع عند دخولها المخزن.

2- المديرية التجارية: تقوم هذه المديرية بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع في آخر مرحلة له, وتضم:

- مصلحة البرمجة: تقوم هذه المصلحة بدراسة ملف الزبون الذي يتكون من السجل التجاري, البطاقة الجبائية, وصل الطلب, نسخة من بطاقة التعريف.

- مصلحة الفواتير: بعد قبول ملف الزبون تقوم هذه المصلحة بإنجاز الفاتورة بالكمية المسموح بها وتقدم إلى الزبون مع الكمية التي اشتراها , كما تسجل الكمية المتبقية عندها لتردها لاحقا , كما تبعث الشيكات إلى مكتب الخزينة و الفواتير إلى المحاسبة العامة.

3- مديرية الموارد البشرية : تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين و التوظيف حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري و البدني و توفير ظروف العمل الأفضل وتكوينهم و تأمينهم و تضم هذه المديرية دائرة الإعلام الآلي و دائرة الإدارة العامة.

4- مديرية المالية و المحاسبة: هذه المديرية كما يدل عليها اسمها تقوم بالحسابات وتسيير ميزانية الشركة لسنة كاملة تتكرر باستمرار , وتقوم بالعمليات البنكية وتحضير الشيكات ( الصكوك للعملاء من أجل دفع ثمن خدمتهم أو سلعتهم ) وتضم دائرة المالية و المحاسبة التي بدورها تجمع مصلحة المالية , مصلحة المحاسبة العامة مصلحة المحاسبة التحليلية , وكلها تقوم بأعمال مكملة لبعضها البعض تصب في وعاء يسمى التسيير المالي للشركة في ظل ميزانية محددة خلال سنة ميلادية معينة.

ومديرية المالية لا يقتصر دورها على هذه النشاطات فحسب بل تقوم أيضا بإخطار المسير في حالة الاقتراب من تجاوزات الميزانية و إيقاف عمليات الاستثمار أو الشراء إن وجد خطر المساس أو عدم احترام الميزانية المصادق عليها.

الأجهزة التابعة للمديرية العامة: هناك عدة مصالح و دوائر تابعة مباشرة للمديرية العامة

وهي:

1- مصلحة الأمن الداخلي : تدخل ضمن إطار المديرية العامة الأولى للسهر على أمن المعمل والمحافطة على ممتلكاته و مراقبة المعدات و أمن العمال , غير أن هذه المصلحة أصبحت تسير عمال القطاع الخاص الذي يعرف بإسم اليقظة التي يعمل بها حوالي 150 عامل في أربع فرق نهائية و ثلاث فرق ليلية يعملون على مراقبة أوراقها و كذلك تسجيل الشاحنات و البيانات الخاصة بالشحن ويتم تسجيلها في السجل الخاص, وكذلك تحرير محاضر حول الحوادث و مراقبة العمال و التعرف على أي دخيل أجنبي.

2- قسم مراقبة النوعية المخبر: تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتوج كل ساعة أو ساعات و ذلك لضبط نسبة المادة الأولية فيه و أيضا على تحليل نوعية الإسمنت المنتجة و مطابقتها للمعايير القانونية وشدة مقاومتها للضغط , حيث أن نوعية الإسمنت ( أسي بي جي 450 بات) ذو المعايير الوطنية الذي يلاءم المناخ و أعمال البناء في الوطن.

3- المدقق: دوره يقوم بمراقبة دورية وفقا لبرنامج على حساب الهيئات التي ينبغي التحقيق فيها، و إعداد تقارير خاصة بهذه المراقبة ترسل إلى المدير العام، إضافة للتوجيه في إطار القوانين.

4- مصلحة الأمن الصناعي : تهتم هذه المصلحة بأمن العمال من خلال توفير الأجهزة اللازمة لذلك كالألبسة الواقية من درجة الحرارة العالية و النظارات و القبعات و الأحذية , كما تقوم



بمراقبة التجهيزات و المعدات يوميا و كذا مواجهة أي حادث طارئ و التحكم فيه و القيام بعمليات الإنقاذ في أسرع وقت و تقديم الخسائر.

5- مصلحة حماية البيئة: يتمثل دورها في نظافة المحيط من خلال غرس الأشجار, وتنظيف الوحدة من الأوساخ و الزيوت...الخ.

بالإضافة إلى وجود أجهزة تعرف بأجهزة التصفية أو مصفاة تعمل على جلب الحبيبات المتطايرة للإسمنت محاولة في ذلك تنقية الجو, لأن بقاء هذه الحبيبات يسبب أمراض كثيرة أهمها مرض الربو.

6- مصلحة الجودة و النوعية: تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية الإنتاج أي نوعية مادة الإسمنت إذا كانت حسب المعايير المنصوص عليها في التنظيمات, إلى جانب هذا تراعي و تسهر على وضع الإجراءات التي تضبط وتسهل تسيير الإدارة و هذه الإجراءات تطبق و تمس كل الفئات سواء كانت إدارية أو تقنية أو تجارية .

7- السائق : هناك سائق تابع للمديرية العامة يقوم بنقل مدير المؤسسة لأداء مهامه عن طريق تحرير أمر بمهمات للسائق سواء كانت يومية أو شهرية.

3-مديرية الموارد البشرية للشركة : تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الاسمنت من دائرتين تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها و مواكبتها للتكنولوجيا و التقدم الحاصل من حولها ، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل التأمين و التكفل الصحي ، ويمكن توضيحهم كما يلي:

1- قسم الإدارة العامة: التي يعمل تحت إطارها خمسة مصالح:

- مصلحة المستخدمين : تتكفل بالجانب المادي للعامل , كتحضير أجرته وإعداد الوثائق التي يحتاجها من سندات كشهادات العمل ,تغيير المناصب , إنهاء علاقة العمل الإمضاء على العطل.....الخ.

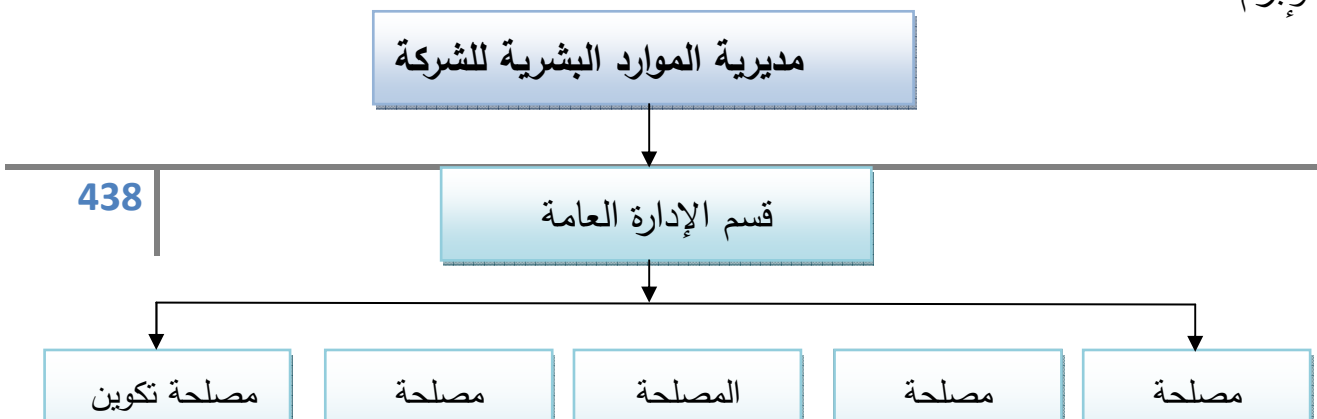
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتكفل بالعامل من ناحية الضمان الاجتماعي كتعويض مصاريف الأدوية بنسبة 80 % و العطل المرضية 50 % والمستشفى 100% إلى جانب متابعة ملف التقاعد وما ينجر عنه من تعويضات.

كما نجد عيادة تابعة لهذه المصلحة تقوم بتقديم إسعافات إلى العمال في حالة حدوث أي حادث أو أي مرض طارئ يصيب العامل داخل المؤسسة, و قد يستلزم نقل المريض أو المصاب إلى القطاع الصحي بالحساسنة أو مستشفى أحمد مدغري بسعيدة إذا اقتضى الأمر.

- مصلحة الوسائل العامة: هي مصلحة مختصة بمهنة النظافة و النقل الخفيف و كذا شراء المكاتب و التجهيزات . وتحرير أمر بالمهمات بالنسبة للسائقين للقيام بمهمات يومية أو شهرية.

- مصلحة التكوين و تسيير الخبرة: يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم و أيضا للمتمهنيين و المتربصين من تكوين مهني لتوجيههم على حسب التخصص المرغوب فيه.

- مصلحة المنازعات: تعتبر مصلحة المنازعات مصلحة مهمة باعتبارها تعالج قضايا الشركة بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى ذلك لها دور مهم في تأمين ممتلكات الشركة وتطهيرها وإبرام الصفقات .



2 - قسم الإعلام الآلي: و توجد بها مصلحتين و هما:

- مصلحة المراقبة: تقوم هذه المصلحة بدور هام في عملية تسيير الإنتاج حيث يتمثل عملها في مراقبة الآلات و التحكم في طريقة عملها ( آلة الطحن و التبريد و الفرن) و أي عطب يعني ذلك وجود خلل يجب إصلاحه فوراً بالاتصال بالمصلحة المعنية لإصلاح العطب , وتتوفر هذه المصلحة على أجهزة إعلامية جد متطورة.
- مصلحة تسجيل البيانات: يتمثل دورها في تسجيل المعلومات وطبعها وتسجيلها وبرمجتها إلى أرقام و رموز حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور و طبع الميزانيات و جداول المحاسبة و الفواتير...الخ.

- نظام العمل في الشركة: يتمثل نظام العمل في شركة الاسمنت كما يلي:

الأيام	نظام العمل العادي
من الأحد إلى الخميس	الفترة الصباحية: من 08:00 إلى 12:00
	الفترة المسائية : من 12:30 إلى 16:00

ملاحظة: الساعات الإضافية لا تفوق 4 ساعات في يوم عمل كحد أقصى، العطلة الأسبوعية ممثلة في يوم الجمعة والسبت، أما العطلة السنوية ممثلة في شهر كامل.

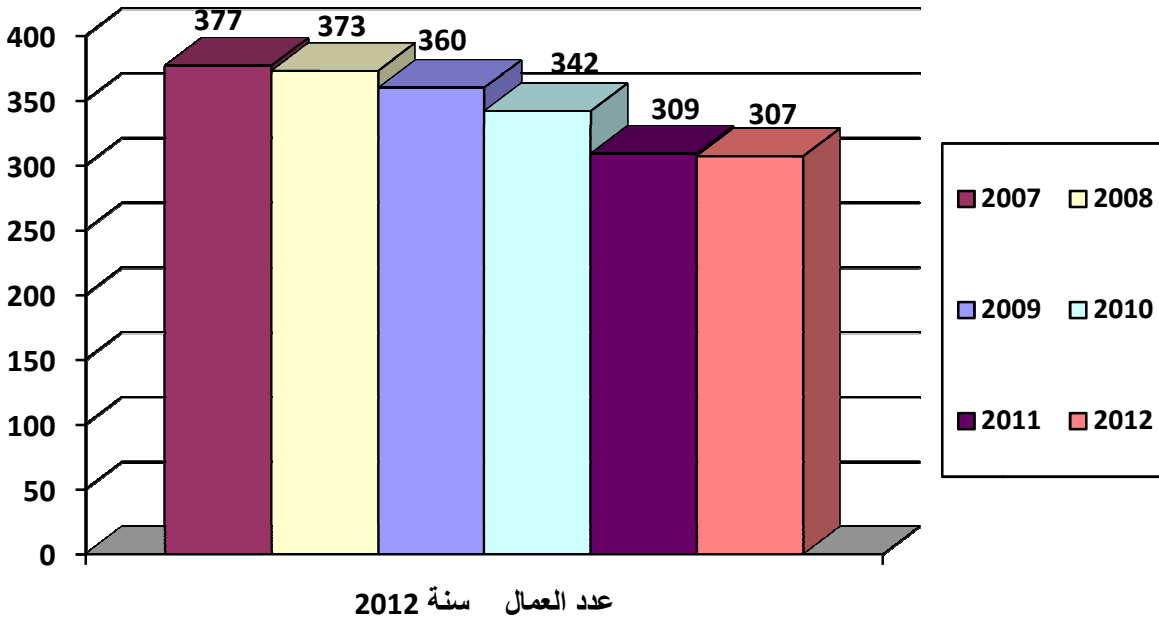
- الغيابات : الغيابات المبررة المأجورة و المتمثلة في :

أنواع الغياب	عدد الأيام	ملاحظة
الزواج	03	فروع العامل أو العامل نفسه
الختان	03	بالنسبة لابن العمل نفسه
الوفاة	03	أصول + فروع العامل او زوجته
مولود	03	ابن العامل فقط
الوفاة	01	الخال، الخالة، العم، العمة

بالإضافة إلى فريضة الحج والتي تكون مرة واحدة خلال الحياة المهنية مقدرة بشهر واحد.

- توزيع عدد العمال:

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد العمال	377	373	360	342	309	307

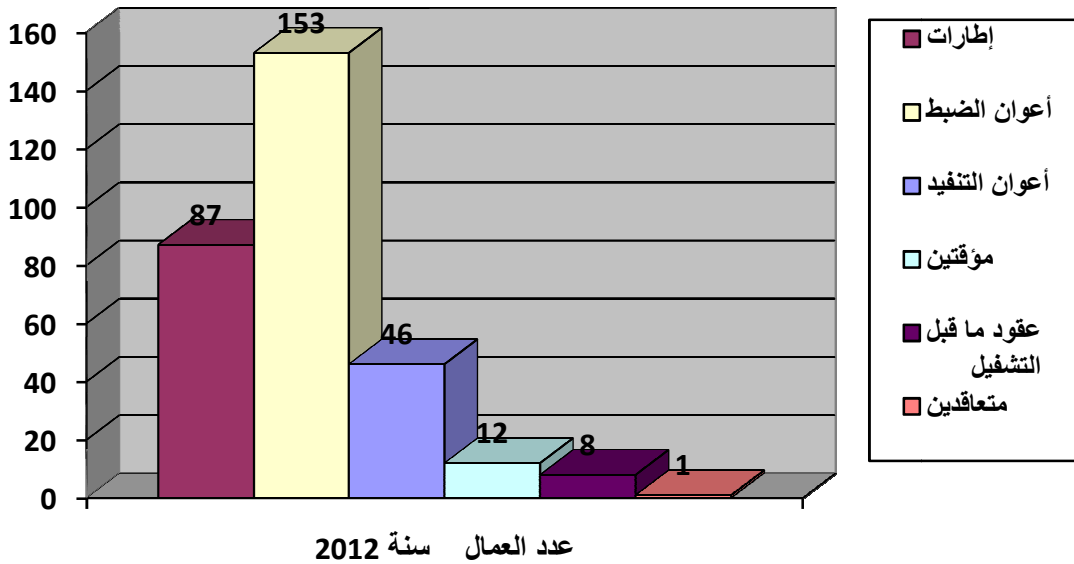


من إعداد الطالب : معلومات من قبل الشركة

- المسار الوظيفي لعمال الشركة : مؤسسة الاسمنت SCIS هي إحدى الشركات الاقتصادية والتجارية بالجزائر تشغل نسبة معتبرة من العمال متغيرة العقود بين عقود محددة المدة أخرى غير محددة المدة متفاوتة في المهام والذي يبلغ عددهم 307 عامل لنهاية سنة 2012. وهذا ما يوضحه الجدول التالي لتوزيع العمال حسب العدد لسنة 2012.

الوظيفة	العدد	النسبة
إطارات	87	%28
أعوان ضبط	153	%50
أعوان تنفيذ	46	%15
مؤقتين	12	%4
عقود ما قبل التشغيل	8	%3
متعاقدين	01	%0
المجموع	307	%100

من إعداد الطالب استنادا إلى المعلومات المقدمة من طرف الشركة

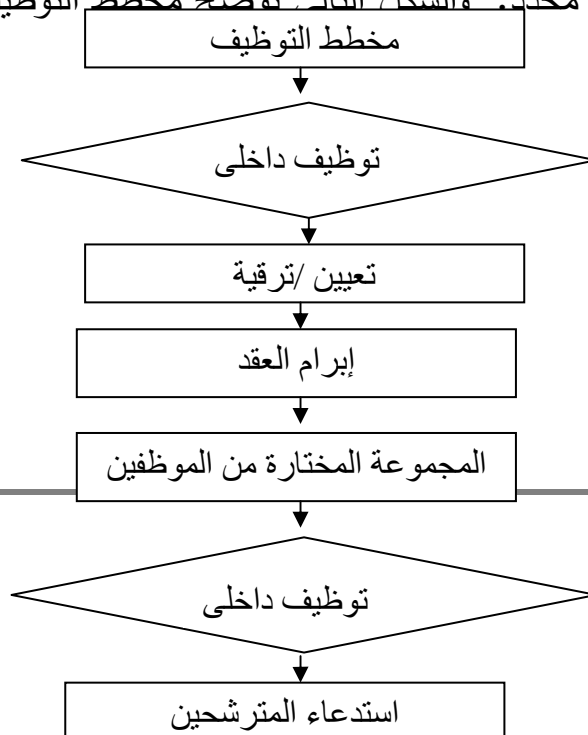


الشيء الملاحظ من هذا الجدول أن النسبة الكبيرة من عمال الشركة هم أعوان ضبط وهذا الشيء طبيعي كون أن المؤسسة SCIS هي مؤسسة منتجة للاسمنت تتطلب تقنيين أكثر من غيرهم من العمال إلى جانب العمال المنفذين كونهم مساعدو بدرجة الأولى لأعوان الضبط .

كذلك نجد ميزة أخرى لهذه الشركة وهي تشغيلها لعدد لا بأس به من الإطارات الذين لهم دور كبير في نجاح الشركة .

- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لشركة الاسمنت: تنتهج مديرية الموارد البشرية إستراتيجية ثابتة ناتجة عن إجراء وضع نظام الجودة حيز التطبيق، وهذه الإستراتيجية يشمل عمليات: التوظيف، التكوين، الأجور والحوافز .... الخ، و ذلك بإتباع إجراءات متتابعة و مترابطة إلى حين بلوغ و تحقيق إحدى العمليات المذكورة.

- التوظيف: تتبع الشركة عدة خطوات لتزويد الشركة بالأفراد المناسبين ومن أهم الخطوات هذه هو وضع مخطط التوظيف بعد تحديد والتنبؤ باحتياجات الشركة من الأفراد الذين سيتم توظيفهم داخليا أما خارجيا فيتم توفير الموظفين عن طريق الاستقطاب الذي يمكن من خلاله جذب طالبي العمل الموظفين عن طريق الاستقطاب ثم تأتي عملية اختيار الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف وذلك بعد قيامهم بالمقابلات والاختبارات ثم تأتي مرحلة تعيينهم وبعد التعيين تقوم الشركة بإبرام العقد الغير محدد والشكل التالي يوضح مخطط التوظيف داخل الشركة :



التكوين: (التدريب) تقوم الشركة بوضع برنامج سنوي لعمليات التكوين من مختلف عناصر العمال المنتمون لمختلف المصالح، و بالخصوص التنقية هذا يرجع إلى طبيعة النشاط.

يتم تسجيل العمال الذين يمكنهم متابعة تكوين ما في قائمة "مخطط التكوين" Plan de Formation و ذلك حسب ما يلي:

يقوم مخطط التكوين في شركة الاسمنت على أربعة مراحل وهي:

- 1- احتياجات التكوين أي يكون بالتنسيق مع رؤساء المصالح و الدوائر أو الأقسام
- 2- مراعاة مناصب التي لها أولوية في نوعية المنتج وهذا حسب التوجه العام للمؤسسة  
مثال كتجديد الآلات .

3- العمال الذين تم توظيفهم ( الجدد).

4- بعد عملية التقييم التي تفرز عمال في مستوى أدنى من المستوى المرجو أو المطلوب.

ومن أهم الوسائل المتاحة للتكوين :

1- مراكز خاصة للتكوين خارج المؤسسة في مثال هذا المجال ومن بينهم CFIC.

2- وجود عدد ممكن من المؤطرين داخل الشركة المكلفين بتكوين العمال .

3- يوجد ميزانية مخصصة لعملية التكوين .

- أنواع التكوين : إن شركة الاسمنت تهتم بنوعين من التكوينات :

- التكوين الداخلي: وهو التكوين الذي يتم داخل الشركة .

- التكوين الخارجي: وهو التكوين الذي يتم خارج المؤسسة وينقسم إلى نوعين :

أ- التكوين داخل الوطن: وهو تكوين إجباري بالنسبة إلى الموظفين، ومدته تكون بين أسبوع

إلى شهر على شكل تريض ومن أهم المراكز التي تتعامل معهم هذه المؤسسة هو C.F.I.C

بالجزائر العاصمة ، وهو عبارة عن مدرسة خاصة بتكوين عمال المؤسسة على المستوى الجزائري.

ب- التكوين خارج الوطن: وهو أيضا تكوين إجباري والهدف منه الاتصال بالعالم الخارجي

من اجل تجديد العلوم ومسايرة التطور التكنولوجي، ومن أهم الدول التي تتعامل معها فرنسا،

بلجيكا، ألمانيا..الخ.

و بالتالي نرى بأن التكوين بهذه المؤسسة نوعان تقني، مثل الميكانيك الصناعية، تشغيل

قاعة المراقبة، التحاليل الكيميائية المخابر... و في المجال الإداري المالية و المحاسبة،

تسيير المخزونات، التموين....



- تقييم أداء العمال للشركة : إن إستراتيجية تقييم أداء الأفراد داخل أي مؤسسة من أهم العناصر المساهمة في نجاح هذه المؤسسة نظرا للبعد الذي يتسم به معنى الأداء والذي هو عبارة عن التفاعل بين السلوك والانجاز ولذلك وجب تخصيص نظام متكامل لتقييم أداء العمال داخل الشركات ،ويحتوي هذا النظام على مجموعة من المقاييس أو المعايير التي يقاس بها الأداء ومن أهم هذه المعايير ما يلي :

1-الإنتاجية 2- الفعالية 3- الكفاءة 4- النوعية 5- تحقيق الربح

وهذه المعايير مستعملة في الكثير من دول العالم ، بينما في الجزائر فان معظم مؤسساتها وشركاتها لا يوجد فيها نظام تقييم أداء بالمعنى الحقيقي ومن بين هذه الشركات شركة الاسمنت SCIC التي تعتمد في تقييم أداء عمالها على مجموعة من المستويات في جميع المجالات أي المستويات من المستوى الأول إلى المستوى الخامس في مجالات المعرفة الفكرية، التكوين، الكفاءة، والنوعية . والجدول التالي يبين تقييم أداء عامل من عمال الشركة :

مستويات التقييم					مجالات التقييم
5	4	3	2	1	
		X			المعرفة
			X		التكوين
	X				ضبط الصناعة
		X			ضبط الشحن
				X	الإعلام
	X				كيمياء الاسمنت
	X				ضبط المادة الأولية
	X				القرار في مجال النشاط
	X				استخدام القيادة
X					ضمان إتقان الإيرادات
X					الفعالية اليومية
			X		إثبات لمقاومة ونشاط العمل
	X				إثبات المبادرة
					الكفاءة

		X			الصرامة	متطلبات النوعية
		X			هامش النوعية	
		X			القوانين والإجراءات	
	X				التسجيلات	
X					التخصص	
			X		مراجعة الإدارة	
	X				تحسيس الأشخاص	
X					احترام البرامج	

من إعداد الطالب استنادا إلى المعلومات المقدمة من طرف الشركة

بعد تقييم العامل في مختلف المجالات وفق المستويات الخمسة تعطى النسبة المؤوية للتقييم

أداء العامل وتكون نتائج التقييم كالتالي :

1	أقل من 50%.	تغيير المنصب
2	من 50% إلى 75%	يخضع العامل إلى التكوين.
3	أكثر من 75%	العامل جيد ويمكن أن يصبح مكون

- الأجور والحوافز: تهدف الشركة من خلال هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على سلوكات

مواردها البشرية وحثهم على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

أنواع الحوافز في الشركة: هناك جملة من التحفيزات المادية المستعملة في الشركة وهي

مشاركة العمال في أرباح الشركة السنوي و تعطى عندما نتأكد بفضل الحسابات أن الشركة حققت

أرباحا و يتم ذلك بعد المصادقة عليها من طرف مجلس إدارة الشركة التي تعرض على جمعية

غير عادية، و علاوة النجاحة PERFORMANCE وذلك في حالة تحقيق الأهداف المسطرة (الإنتاجية

الاقتصادية والمالية )، إضافة إلى منحة شهرية و تعطى عند تحقيق الشركة عتبة معينة من الإنتاج

في الشهر قد تصل إلى 100% من الأجر القاعدي.

- إستراتيجية الشركة في تسيير الموارد البشرية : بفضل استراتيجيتها في تسيير الموارد البشرية و الدور الفعال للتكنولوجيا في تسيير هذه الإستراتيجية أصبحت شركة الاسمنت من أهم المؤسسات الاقتصادية وحتى من أهم المؤسسات الرائدة في مجال التحكم في الإنتاج بفضل تسييرها المحكم للموارد البشرية بعد مرورها بمرحلة ركود نتيجة عدم استغلال اليد العاملة المؤهلة . و قد مرت شركة الاسمنت أثناء تطبيقها لإستراتيجيتها بمرحلتين :

المرحلة الأولى: تمتد من سنة 2001 إلى 2005 و التي تمثل عجز المؤسسة في زيادة إنتاجيتها رغم كل المحاولات كزيادة في عدد العمال من كفاءات و خريجي الجامعات وغيرها.

المرحلة الثانية: تمتد من سنة 2006 إلى 2012 والتي تمثلت في الدراسات ووضع خطط إستراتيجية للخروج من شبح الهيكله وهذا بإعداد مجموعة من القرارات ومن أهمها:

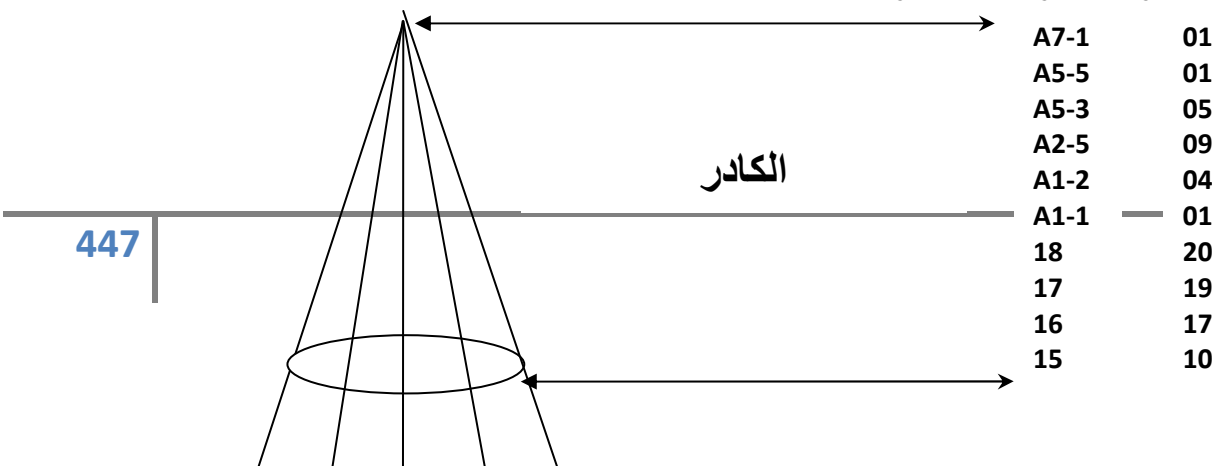
❖ النظر في حجم العمالة و محاولة تقليصها و الاعتماد على الكفاءات الشابة ووضع برامج تكوينية لزيادة تطوير العمال و توعيتهم.

❖ استيراد آلات جديدة للعمل على زيادة الإنتاج.

❖ الاستغناء عن تسيير بعض الخدمات و توكيلها لبعض الشركات المختصة مثل: شركة النظافة و الأمن و الوقاية وهذا للتركيز في بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق أرقام قياسية في الإنتاج والجودة.

إن عمال هذه المؤسسة يتوزعون على الشكل الهرمي والذي من خلاله نري كيف يمكن

تطبيق تسيير المسار بهذه الطريقة:



## من إعداد الطالب من خلال معلومات الشركة

و على هذا الأساس تم وضع الاستبيان يمثل مجموعة من التساؤلات حول كيفية تسيير المسار الوظيفي داخل الشركة و كذا كيفية تقييم الأداء للعاملين، و تمحورت التساؤلات حول هذين الموضوعين و للتوصل أيضا للعلاقة الموجودة ببعضهما البعض، و عبر الإجابات المقدمة من قبل العمال سوف نتوصل إلى النتيجة المطلوبة، و هي هل فعلا تطبق الشركة تسيير و تخطيط المسار الوظيفي؟ و كيف تقوم بتقييم هؤلاء العمال؟ و هل هناك علاقة بين التسيير و التقييم؟

أما تحليل نتائج الاستبيان الذي كان مقدم إلى عمال الشركة، يتكون من حوالي سبعة و ثلاثون سؤالاً يتمحور على أربعة أقسام، القسم الأول يدور حول المعلومات البيانية حول العمال، أما أقسام الثلاثة الباقية فهي تتبلور في الفرضيات المذكورة، من تقييم و المسار الوظيفي معناه حول المتغيرين المستقل و الثابت، فلقد كانت الإجابات حوالي: 253 عامل من مجمل عمال الشركة، و هذا بنسبة 82 % مقارنة بإجمالي العمال المقدر ب 307 عامل.



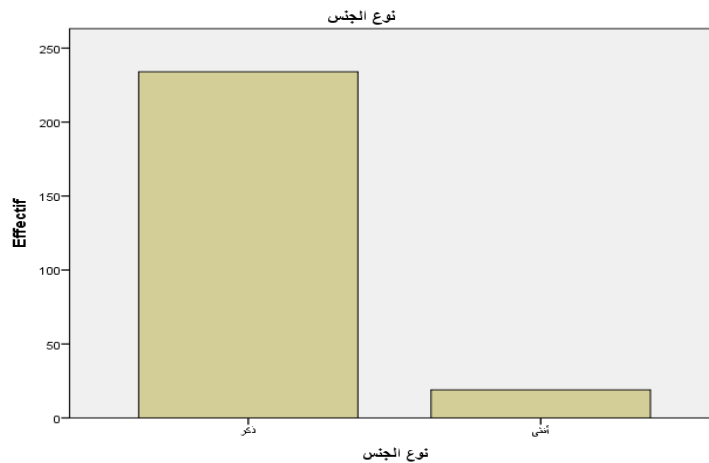
( المستوى التعليمي، التدريب ، التجربة المهنية ، الحوافز ) =  $f$  تقييم أداء العمال

و بالتالي كانت تحاليل الإستبيان على النحو التالي:

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE
SUM
/BARCHART FREQ
/ORDER=VARIABLE.
```

### Effectifs

نوع الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	234	92.5	92.5	92.5
أنثى	19	7.5	7.5	100.0
Total	253	100.0	100.0	



### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
نوع الجنس	253	1	2	272	1.08	.017	.264
N valide (listwise)	253						

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة بالنسبة للذكور هي عالية جدا مقارنة بنسبة

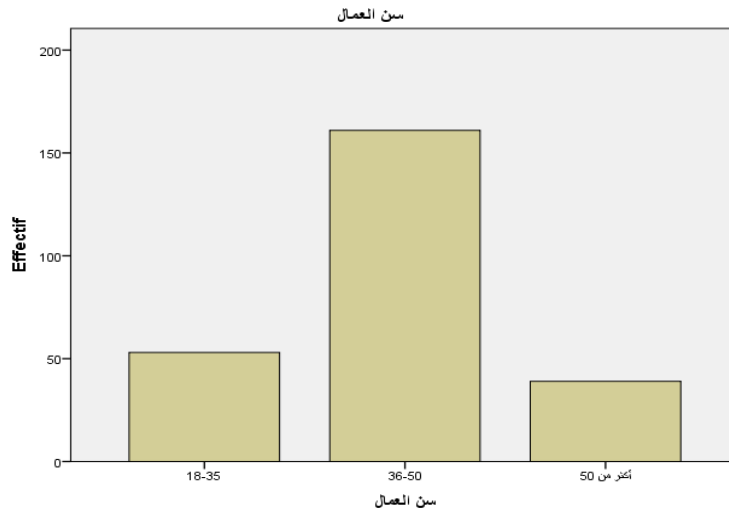
الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 92.5 % أي بعدد 234 عامل خلافا لنسبة الإناث 7,5 % أي

بعدد 19 العاملة فقط، بالطبع هذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب مجهود بدني كبير، كما يعود استغلال الذكور لتجنب ظاهرة الغياب كما هو عند المرأة كونها تستفيد من عدة عطل أهمها عطلة الأمومة، الرضاعة... إلخ.

```
FREQUENCIES VARIABLES=السن
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE
SUM
/BARCHART FREQ
/ORDER=VARIABLE.
```

### Effectifs

سن العمال				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-35	53	20.9	20.9
	36-50	161	63.6	84.6
	أكثر من 50	39	15.4	100.0
	Total	253	100.0	100.0



### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
سن العمال	253	1	3	492	1.94	.038	.602
N valide (listwise)	253						

من خلال الجدول يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة لأعمار العمال هي ما بين 36 سنة و 50 سنة بنسبة تقدر بحوالي 63,6% ثم فئة الشباب أي حديثي التوظيف بنسبة 20,9% ثم في الأخير

نسبة ذوي التجارب العالية و هي فئة كبار السن بنسبة 15,4 %، و هذا ما يدل على أن إستراتيجية المؤسسة في توظيف العمال إستراتيجية رشيدة ، وتعتمد على العمال ذوي الخبرة الجيدة بنسبة كبيرة ثم يليها الشباب بنسبة جيدة أيضا تتراوح أعمارها ما بين 18 سنة إلى 35 سنة ، كما نلاحظ أن عددا قليل سوف يحال على التقاعد ، و لتكون في ملائمة و مواكب مع جميع الجوانب المحيطة .

المؤهلات= FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

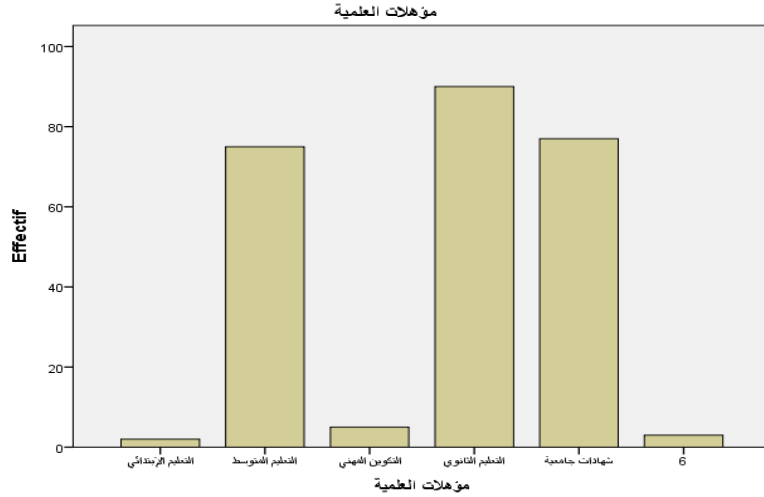
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

#### مؤهلات العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التعليم الابتدائي	2	.8	.8	.8
التعليم المتوسط	75	29.6	29.8	30.6
التكوين المهني	5	2.0	2.0	32.5
التعليم الثانوي	90	35.6	35.7	68.3
شهادات جامعية	77	30.4	30.6	98.8
6	3	1.2	1.2	100.0
Total	252	99.6	100.0	
Manquante	Système manquant	1	.4	
Total		253	100.0	





### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
مؤهلات العلمية	252	1	6	930	3.69	.078	1.243
N valide (listwise)	252						

إذا أردنا أن نحلل ما في الجدول، نرى بأن نسبة المستوى التعليمي الذي تعتمد عليه المؤسسة هما فئة الجامعيين التي بلغت 30,4%، و هي نسبة عالية إضافة إلى أعلى نسبة درجت عبر هذا المخطط و هي نسبة المستوى الثانوي الذي بلغ 35,6%، و هذا ما يؤكد بأن إستراتيجية المؤسسة تعتمد على الفئات المثقفة ذات مستوى عالي، ثم يليه نسبة التعليم المتوسط بنسبة لا تقل أهمية على النسب الأخرى و هي 29,6%، و ذلك راجع إلى سياسة المؤسسة و متطلباتها من إطارات و أعوان تقنيين و تنفيذيين .

FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARChart FREQ

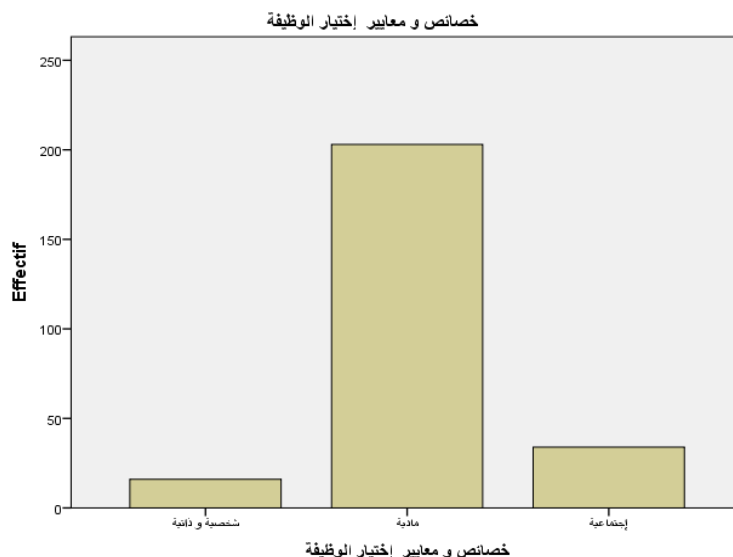
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

#### خصائص و معايير إختيار الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

شخصية و ذاتية	16	6.3	6.3	6.3
Valide مادية	203	80.2	80.2	86.6
اجتماعية	34	13.4	13.4	100.0
Total	253	100.0	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
و معايير إختيار الوظيفة خصائص	253	1	3	524	2.07	.028	.440
N valide (listwise)	253						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 80,2% توظفوا على أساس مادي ، معناه بأن معايير و خصائص إختيارهم للوظيفة كان على أساس مادي أكثر ما عليه من أسس أخرى و هذا شيء طبيعي كون أن كل فرد يبحث عن حصوله على قوة رزقه و معيشتته، و هو يبحث عن المكان المناسب الذي يوفر له أعلى مرتب أو أعلى أجر، ثم بعد ذلك تأتي نسبة الثانية المتمثلة في الأسس الإجتماعية و المقدرة بحوالي 13,4%، و في الأخير نسبة 6,3%، و المتمثلة في المعايير الشخصية و الذاتية و هذا قليل جدا بالمقارنة مع المعايير المادية.

FREQUENCIES VARIABLES=التعيين

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

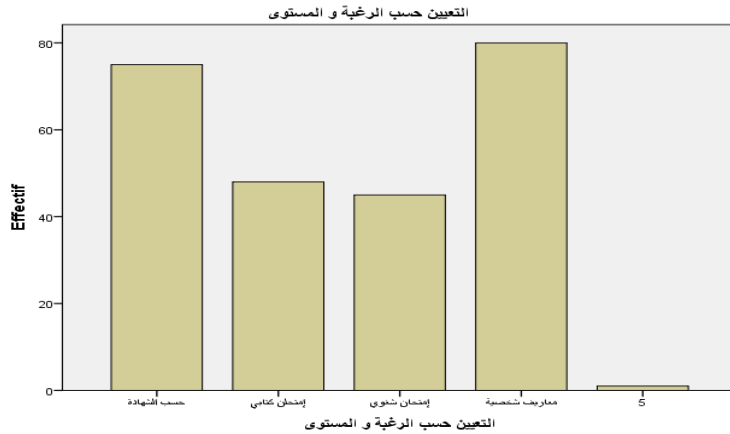
/BARChart FREQ

/ORDER=VARIABLE.

**Effectifs**

التعيين حسب المستوى و الرغبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
حسب الشهادة	75	29.6	30.1	30.1
إمتحان كتابي	48	19.0	19.3	49.4
إمتحان شفوي	45	17.8	18.1	67.5
معارف شخصية	80	31.6	32.1	99.6
5	1	.4	.4	100.0
Total	249	98.4	100.0	
Manquante				
Systeme manquant	4	1.6		
Total	253	100.0		



**Descriptives**

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
حسب الرغبة و المستوى التعيين	249	1	5	631	2.53	.078	1.235
N valide (listwise)	249						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 31,6% توظفوا على أساس وسطاء و معارف شخصية و هي سياسة متواجدة عبر معظم المؤسسات الوطنية ، أما النسبة الثانية و التي تعتبر بدورها نسبة كبيرة و التي لا تقل أهمية

عن الثانية بحوالي 29,6% و هي التوظيف على أساس الشهادات العلمية و هذه سياسة جيدة حتى يتسنى لحاملي الشهادات تطبيق ما حصلوا عليه نظريا، معناه إعطاء فرصة لحاملي الشهادات، ثم تأتي الامتحانات الأخرى الكتابية و الشفهية معناه المقابلات بنسب متفاوتة منها 19% و 17,8% على التوالي.

FREQUENCIES VARIABLES=الحركات

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

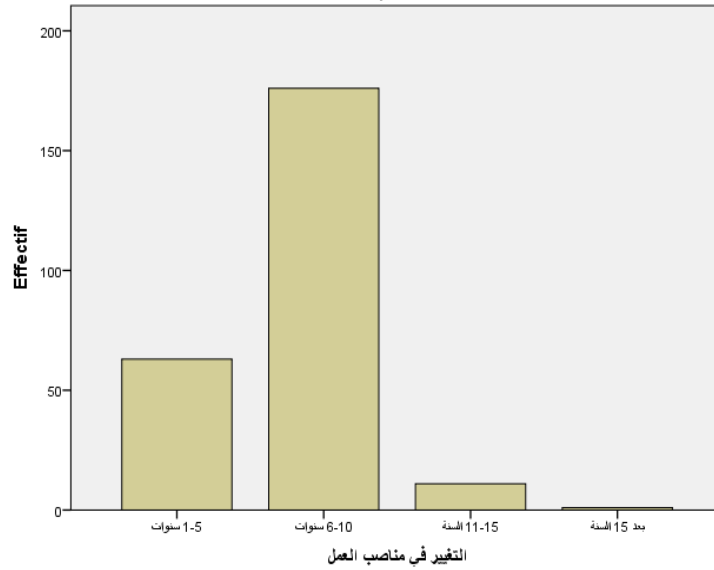
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

التغيير في مناصب العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 1-5	63	24.9	25.1	25.1
سنوات 6-10	176	69.6	70.1	95.2
Valide السنة 11-15	11	4.3	4.4	99.6
بعد 15 السنة	1	.4	.4	100.0
Total	251	99.2	100.0	
Manquante Système manquant	2	.8		
Total	253	100.0		

التغيير في مناصب العمل



### Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
التغيير في مناصب العمل	251	1	4	452	1.80	.033	.522
N valide (listwise)	251						

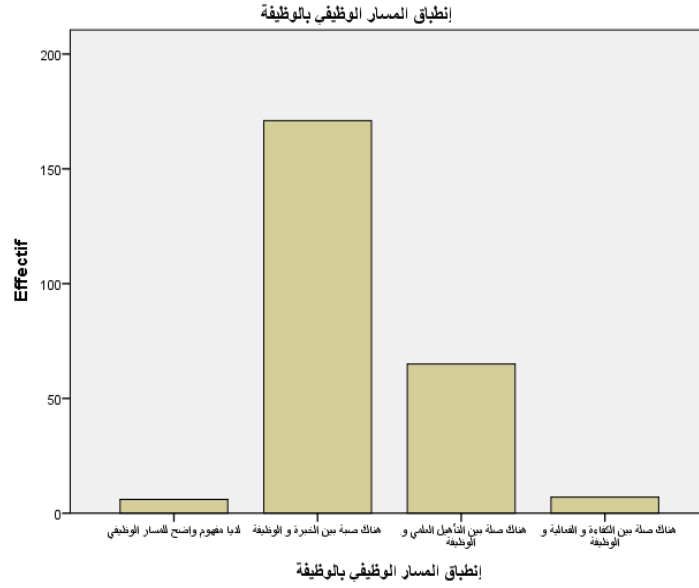
من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 69,6% تغيروا من مناصب عملهم خلال الفترات ما بين 6 سنوات و 10 سنوات سواء كانت هذه الحركات تهبر عن اعتبارين اثنين منها إما يكون التحرك على أساس الترقية و هو أرجح إحتمال أما الثاني فيكون عبر التنزيل من الوظيفة و هو إحتمال ضئيل، و الثاني كان على أساس إعادة تكوين العمال، و الأولى على أساس تحفيزهم.

FREQUENCIES VARIABLES= الحالة الوظيفية  
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE  
 SUM  
 /BARCHART FREQ  
 /ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

انطباق المسار الوظيفي بالوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لديا مفهوم واضح للمسار الوظيفي	6	2.4	2.4	2.4
هناك صلة بين الخبرة و الوظيفة	171	67.6	68.7	71.1
هناك صلة بين التأهيل العلمي و الوظيفة	65	25.7	26.1	97.2
هناك صلة بين الكفاءة و الفعالية و الوظيفة	7	2.8	2.8	100.0
Total	249	98.4	100.0	
Manquante	Système manquant	4	1.6	
Total	253	100.0		



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
المسار الوظيفي بالوظيفية انطباق	249	1	4	571	2.29	.035	.559
N valide (listwise)	249						

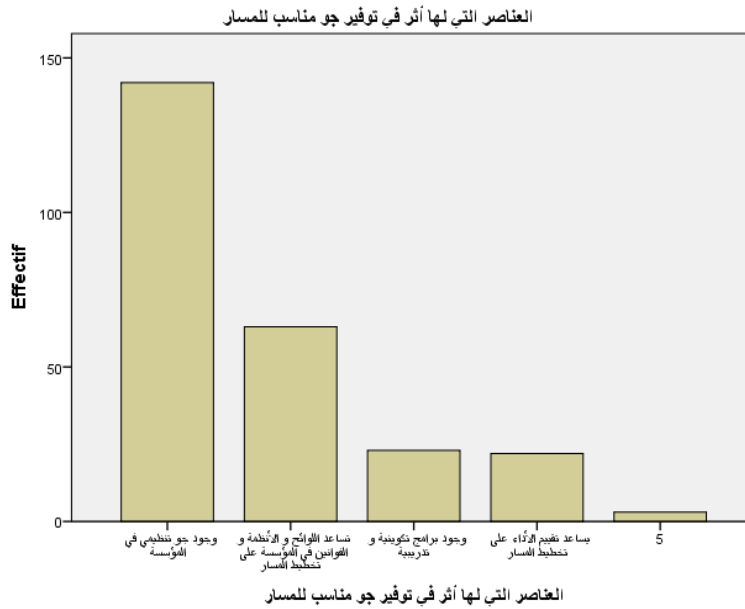
من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 67,6% انفقوا على أن وظيفتهم مرتبطة ارتباطا وثيق بالخبرة المهنية و هذا شيء بديهي و هو ما يجعلنا نؤكد صحة المستوى من مناصب التي يشغلها ذوي الأعمار ما بين 36 سنة و 50 سنة بنسبة كبيرة و هي 63,6% و هو سن ذوي الخبرة الكبيرة، إما شهادات جامعية أو خبرة عبر سنوات الخدمة ، إضافة إلى المستوى التعليمي الذي يأتي في المرتبة الثانية و هذا بنسبة لا تقل أهمية عن الأولى بحوالي 25,7% أي لم صلة مستواهم العلمي بالوظيفة أي أصحاب الشهادات العلمية

FREQUENCIES VARIABLES=التأقلم  
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE  
 SUM  
 /BARCHART FREQ  
 /ORDER=VARIABLE.

Effectifs

العناصر التي لها أثر في توفير جو مناسب للمسار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وجود جو تنظيمي في المؤسسة	142	56.1	56.1	56.1
تساعد اللوائح و القوانين و في المؤسسة تخطيط المسار الأنظمة	63	24.9	24.9	81.0
وجود برامج تكوينية و تدريبية	23	9.1	9.1	90.1
يساعد تقييم الأداء على تخطيط المسار	22	8.7	8.7	98.8
5	3	1.2	1.2	100.0
Total	253	100.0	100.0	



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
التي لها أثر في توفير جو مناسب للمسار العناصر	253	1	5	440	1.74	.064	1.021
N valide (listwise)	253						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 56,1% يعملون وفقا تنظيم محكم و تحت جو تنظيمي جيد أي علاقات العمل وفق فرق العمل كبير و فعال، أما النسبة الثانية و التي تقدر بحوالي 24,9% فهم يفضلون العمل تحت و

وفقا لقوانين و لوائح التي تساعدهم على تخطيط مساهم المهني، فهم يؤمنون بالنظم و القوانين و اللوائح التي تحكم المؤسسة.

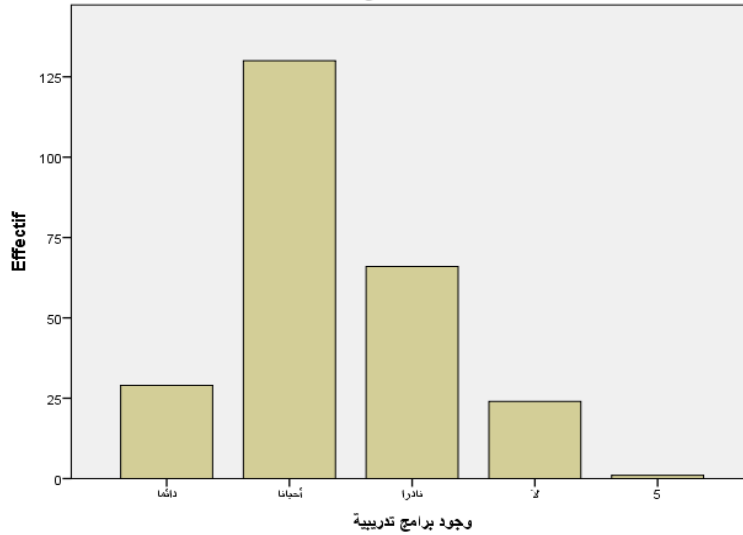
```
FREQUENCIES VARIABLES=التدريب
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE
SUM
/BARCHART FREQ
/ORDER=VARIABLE.
```

**Effectifs**

وجود برامج تدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	29	11.5	11.6	11.6
أحيانا	130	51.4	52.0	63.6
نادرا	66	26.1	26.4	90.0
لا	24	9.5	9.6	99.6
5	1	.4	.4	100.0
Total	250	98.8	100.0	
Manquante	Système manquant	3	1.2	
Total		253	100.0	

وجود برامج تدريبية



**Descriptives**

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
وجود برامج تدريبية	250	1	5	588	2.35	.052	.824
N valide (listwise)	250						



من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 51,4% يعلنون على وجود عملية التدريب و التكوين على مستوى المؤسسة و لكن ليس دائما بل في بعض الأحيان معناه إذا كانت هناك ضرورة ملحة لذلك، بينما يذهب البعض الآخر و الذي تبلغ نسبهم حوالي 26,1% فهم يرون بأنه من النادر أن تلجأ المؤسسة في تكوين و تدريب العمال، حسب قولهم بأن عملية التدريب قليلة جدا عبر هذه المؤسسة، بينما يرى 14,5% بأن عملية التدريب متواجدة عبر المؤسسة بصفة دائمة ، أما باقي الأفراد و الذي بلغت نسبهم بحوالي 9,5% فهم ينفون تماما بوجود عملية التدريب كونهم لم تسمح لهم الظروف في الحصول على التكوين و التدريب.

2 التدریب= FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

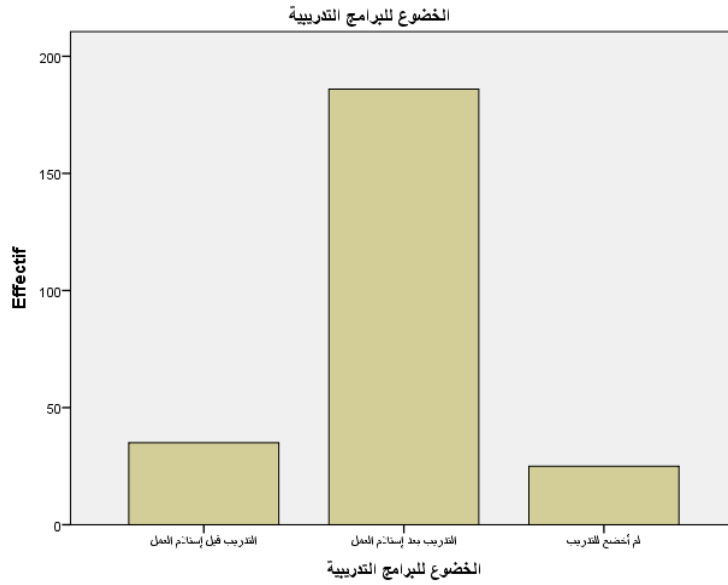
/BARChart FREQ

/ORDER=VARIABLE.

## Effectifs

### الخضوع للبرامج التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التدريب قبل استلام العمل	35	13.8	14.2
	التدريب بعد استلام العمل	186	73.5	89.8
	لم أخضع للتدريب	25	9.9	100.0
	Total	246	97.2	100.0
Manquante	Système manquant	7	2.8	
Total		253	100.0	



### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الخضوع للبرامج التدريبية	246	1	3	482	1.96	.031	.493
N valide (listwise)	246						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 73,5% يفضلون عملية و البرامج التدريبية و التكوين على مستوى المؤسسة بعد استلام عملهم معناه بعد عملية التوظيف أي حتى يتأقلمون مع العمل و الوظيفة الجديدة و يعرفون معرفة جيدة محتوى هذه الوظيفة و عملهم و جل خصائص و معايير و أسس الوظيفة ثم بالتالي يحصلون على التدريب خاصة البرامج الجديدة على مستوى الآلات الجديدة أو تكنولوجية جديدة تساعد المؤسسة على المنافسة و البقاء، بينما يذهب البعض الآخر و التي تقدر نسبهم بحوالي 13,8% فهم يرون بأنه واجب على المؤسسة في تكوينهم و تدريبهم قبل البدء في العمل، أي عند حصولهم على الوظيفة منذ الوهلة الأولى. بينما يرى 9,9% بأنهم لا يخضعون لتدريب تماما.

3 التدريب= FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

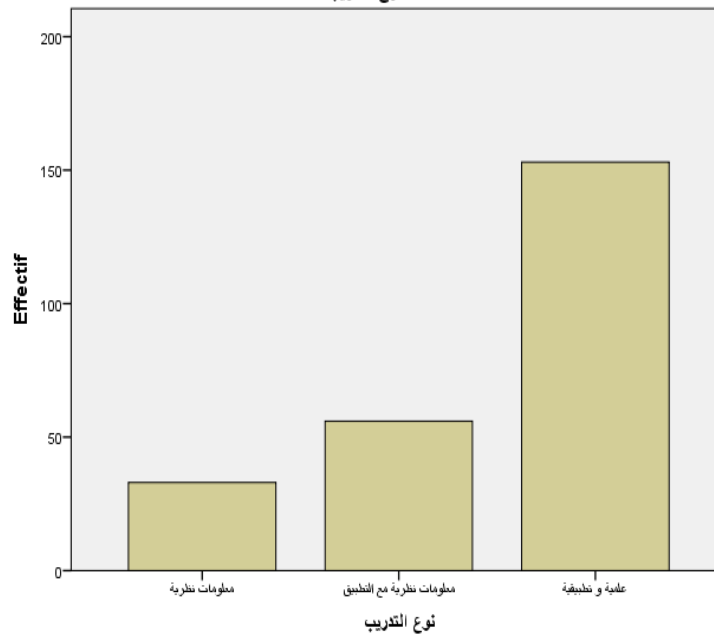
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

نوع التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معلومات نظرية	33	13.0	13.6
	معلومات نظرية مع التطبيق	56	22.1	36.8
	علمية و تطبيقية	153	60.5	100.0
Total	242	95.7	100.0	
Manquante	Système manquant	11	4.3	
Total		253	100.0	

نوع التدريب



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
نوع التدريب	242	1	3	604	2.50	.047	.724
N valide (listwise)	242						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 60,5% يفضلون البرامج التدريبية عملية و تطبيقية ، بحيث يرون بان التدريب الفعال لا يكون إلا عن طريق التطبيق و بالتالي على أسس علمية يتماشى و التقدم العلمي و

التكنولوجي ولكن الأسس النظرية يرونها مملة و لا تؤدي إي نتائج جيدة و فعالة، بينما يذهب الفريق الثاني من العمال و المقدرين بنسبة 22,1% بأن البرامج التدريبية لا تكون إلا من خلال معلومات نظرية مع التطبيق بحيث لا يمن أن يفترقا و بالتالي دائما المعلومات النظرية لها من الأهمية نفسها بالنسبة للتطبيق و لا يمكن الفصل بينهم بل أنهم يتماشون مع بعضهما البعض، و في الأخير يذهب الباقي من العمال و الذين تقدر نسبتهم ب13% فقط إلى القول بأن الأهمية الكبرى في التدريب تكون نظرية أكثر منها تطبيقية.

4 التدریب= FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

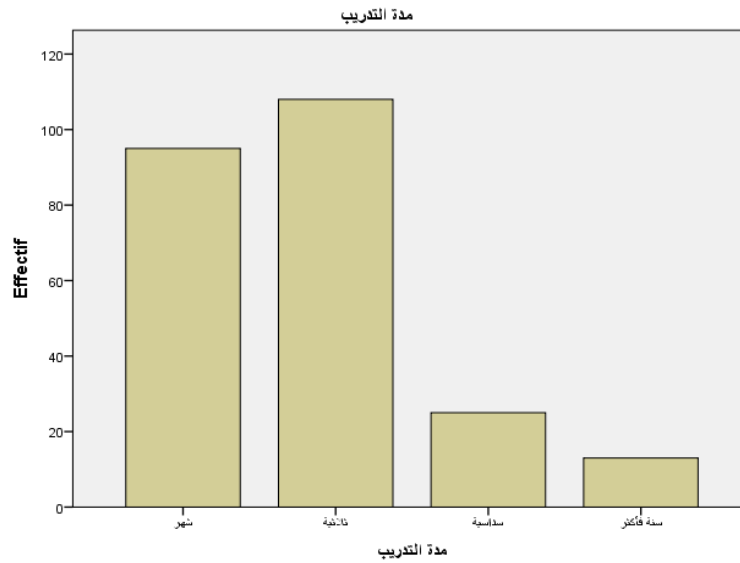
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

## Effectifs

### مدة التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
شهر	95	37.5	39.4	39.4
ثلاثية	108	42.7	44.8	84.2
سداسية	25	9.9	10.4	94.6
فأكثر سنة	13	5.1	5.4	100.0
Total	241	95.3	100.0	
Manquante	Systeme manquant	12	4.7	
Total		253	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
مدة التدريب	241	1	4	438	1.82	.053	.827
N valide (listwise)	241						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 42,7% يفضلون مدة البرامج التدريبية متوسطة ،معنى ذلك بأن تكون حوالي ثلاثة أشهر على الأكثر، و لا يفضلونها طويلة حتى لا تكون مملة من جهة و لا قصيرة شهر واحد حتى لا تكون كافية من خلال جمع المعلومات من جهة أخرى، كما يرى الفريق الثاني من العمال و المقدر بحوالي 37,5% بأن المدة الفعالة و الجيدة في التدريب الفعال تكون قصير جدا و لا يجب بأن تتعدى الشهر حتى لا تكون متعبة و في هذا الشهر فيه ما يكفي من جمع و إستعاب المعلومات كيفما كانت نظرية أم تطبيقية، بينما يذهب الفريق الثالث من العمال و المقدرين بنسبة 9,9% بأن مدة البرامج التدريبية الفعالة يجب أن تكون سداسية معنى ذلك ستة أشهر حتى يمكن للعمال من الإستعاب معظم المعلومات التي يأخذونها خلال التدريب من نظري و تطبيقي، أما الفريق الأخير و المقدر بحوالي 5,1% من العمال يذهبون في أهمية مدة التدريب طويلة الأجل و بالتالي يرون وجوبها أكثر من سنة حتى تكون مفيدة.

FREQUENCIES VARIABLES=التدريب=5

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

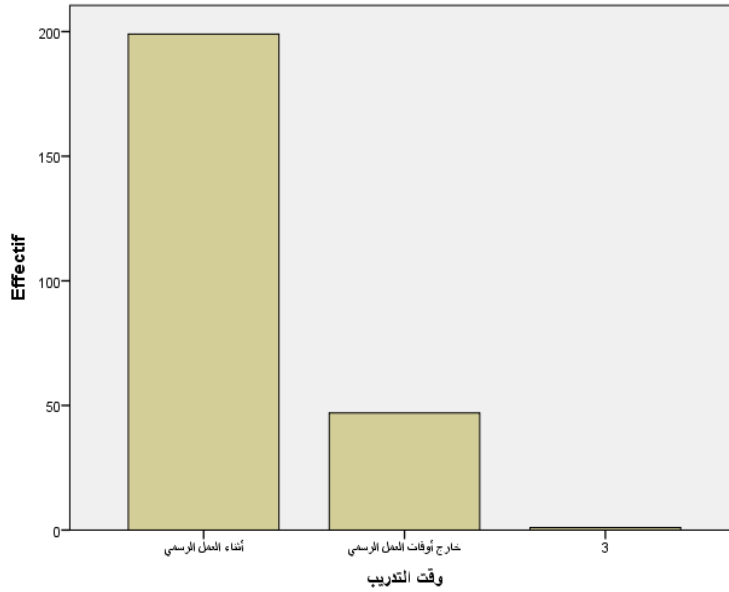
/ORDER=VARIABLE.

**Effectifs**

وقت التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أثناء العمل الرسمي	199	78.7	80.6
	خارج أوقات العمل الرسمي	47	18.6	99.6
	3	1	.4	100.0
Total	247	97.6	100.0	
Manquante	Système manquant	6	2.4	
Total	253	100.0		

وقت التدريب



**Descriptives**

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
وقت التدريب	247	1	3	296	1.20	.026	.410
N valide (listwise)	247						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 78,7% يفضلون وقت إعداد و برمجة البرامج التدريبية يجب أن تكون أثناء الوقت الرسمي

للعمل، معنى ذلك بأن تكون العمليات التدريبية خلال الوقت الرسمي للعمل ، حتى يتسنى لهم الإستفادة من العطل التي يرونها مكسب رئيسي لكل عامل، أما الفريق الثاني من العمال و المقدر بنسبة 18,6% فهم يرون بان وقت التدريب يجب أن لا يكون خلال أوقات العمل الرسمي ، بل خارج أوقات الأعمال الرسمية معناه خلال العطل سواء كانت رسمية أو أخرى.

6 التدريب= FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

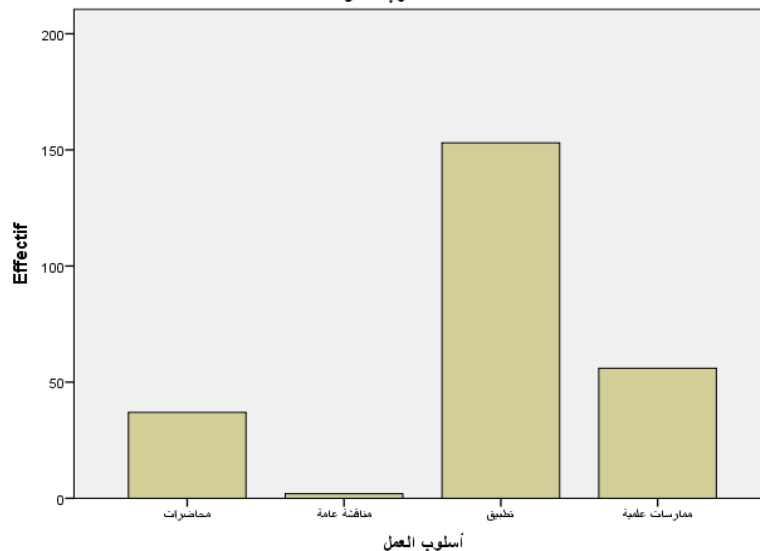
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

#### أسلوب العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاضرات	37	14.6	14.9	14.9
مناقشة عامة	2	.8	.8	15.7
تطبيق	153	60.5	61.7	77.4
ممارسات علمية	56	22.1	22.6	100.0
Total	248	98.0	100.0	
Manquante	Systeme manquant	5	2.0	
Total		253	100.0	

#### أسلوب العمل



### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
أسلوب العمل	248	1	4	724	2.92	.058	.910
N valide (listwise)	248						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 60,4% يفضلون أسلوب العمل البرامج التدريبية تطبيقيا و ليس نظريا لأن طبيعة العمل تحتم ذلك و هذا ما يؤكد لنا أيضا صحة السؤال المخصص من قبل حول نوع التدريب الذي قلنا بأن جل العمال يفضلون التطبيقي العلمي على الأنواع الباقية من معلومات نظرية أما الفريق الثاني من العمال و المقدر بنسبة 22,1% فهم يفضلون الممارسات العلمية في التدريب العملي معنى ذلك الأساليب الحديثة و العلمية غي العمل منها التجارب العلمية اليابانية مثلا أو المدارس المعروفة التي قفزت قفزات معتبرة في العلم و التعلم، أما الأسلوب المختار من الفريق الثالث و المقدر نسبته بحوالي 14,6% فلقد اختاروا الأسلوب المحاضرات التي تلقى خلال العمليات التدريبية و بالتالي التطبيق يكون داخل مواقع العمل و ليس خلال البرامج التدريبية، و الفريق الأخير الرابع و التي تقدر نسبة إجاباته ب8% فهم يرون في أسلوب جديد يتمثل في أن المناقشة العامة هي الأسلوب الأمثل و الفعال في التدريب، حتى تكون استفادة للجميع و الأفكار تكون متعددة و جديدة.

FREQUENCIES VARIABLES=التدريب7

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

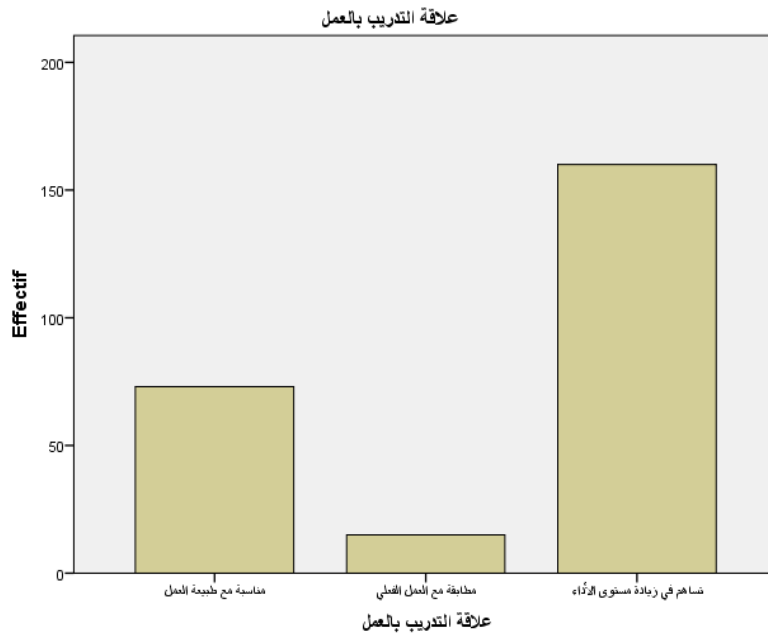
/ORDER=VARIABLE.

## Effectifs

علاقة التدريب بالعمل



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مناسبة مع طبيعة العمل	73	28.9	29.4
	مطابقة مع العمل الفعلي	15	5.9	6.0
	تساهم في زيادة مستوى الأداء	160	63.2	64.5
Total	248	98.0	100.0	
Manquante	Système manquant	5	2.0	
Total		253	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
علاقة التدريب بالعمل	248	1	3	583	2.35	.057	.905
N valide (listwise)	248						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 63,2% يرون بأن التدريب في العمل يساهم بقدر وفير و كبير جدا في مساهمة في زيادة مستوى الأداء سواء للعمال أنفسهم و أداء المؤسسة أيضا و هذا ما يؤكد صحة العلاقة بين التدريب بصفته جزء من أجزاء المسار الوظيفية بأن له علاقة وطيدة بينه و بين الأداء، فقد يؤثر

فيه، بينما يرى البعض الآخر من العمال و المقدره نسبتها بحوالي 28,9% بأنه يتوافق مع طبيعة العمل و بالتالي هو مناسب جدا مع طبيعة هذا العمل، و في الأخير يرى العمال الباقين و التي تقدر نسبتهم ب 5,9% بأن التدريب لابد أن يكون مطابق مع العمل الفعلي في المؤسسة و بالتالي لا يجب الخروج عن نطاق هذا العمل، و لا يمكن بإدخال أي شيء جديد خارج نطاق العمل الفعلي.

8التدريب=FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

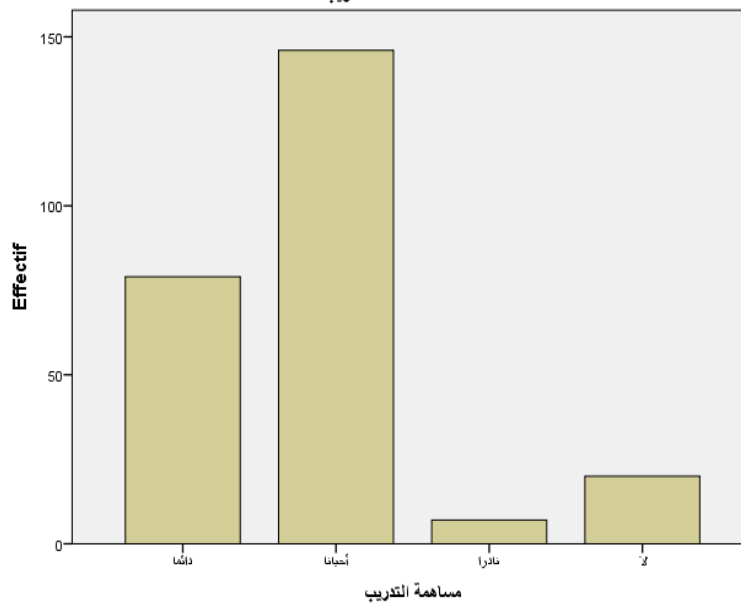
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

مساهمة التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	79	31.2	31.3	31.3
	146	57.7	57.9	89.3
Valide	7	2.8	2.8	92.1
	20	7.9	7.9	100.0
Total	252	99.6	100.0	
Manquante	1	.4		
Total	253	100.0		

مساهمة التدريب



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
مساهمة التدريب	252	1	4	472	1.87	.051	.803
N valide (listwise)	252						

يتضح لنا هنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 57,7% يرون بأن التدريب أحيانا هو مناسب مع طبيعة العمل و ليس دائما و تكرر، معناه هناك بعض التغييرات و معلومات و تطبيقات إضافية في طبيعة العمل معناه هناك أسلوب جديد و هذا ما يؤكد صحة الأجوبة الفاتئة و السابقة حول التدريب و البرامج التدريبية، أما الفريق الثاني و التي تقدر نسبة مشاركته بحوالي 31,2% فيرون بأن التدريب مناسب دائما بقدر وفير و كبير جدا مع العمل الفعلي للمؤسسة، و مفيد أيضا في مساهمة في زيادة مستوى الأداء ، أما الفريق الثالث و الذي تقدر نسبتهم ب 7,9% فيؤكدون على عدم مناسبة التدريب مع طبيعة العمل الفعلي، فهم يرونه خارج نطاق العمل و بالتالي لا تتناسب و طبيعة العمل، أما النسبة الأخيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 2,8% بان التدريب نادرا ما يكون مطابق مع العمل المؤسساتاتي .

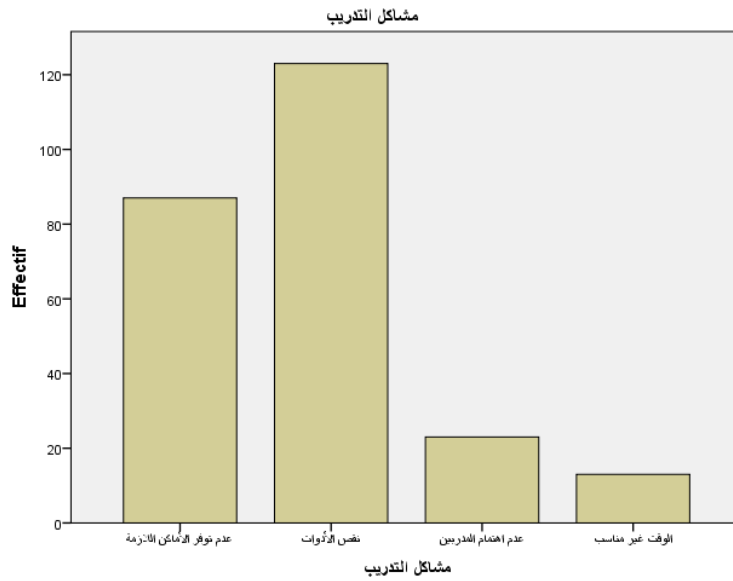
9التدريب= FREQUENCIES VARIABLES=

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM  
/BARCHART FREQ  
/ORDER=VARIABLE .

Effectifs

مشاكل التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عدم توفير الأماكن اللازمة	87	34.4	35.4	35.4
نقص الأدوات	123	48.6	50.0	85.4
عدم اهتمام المدربين	23	9.1	9.3	94.7
الوقت غير مناسب	13	5.1	5.3	100.0
Total	246	97.2	100.0	
Manquante	Système manquant	7	2.8	
Total		253	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
مشاكل التدريب	246	1	4	454	1.85	.051	.798
N valide (listwise)	246						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 48,6% يرون بأن مشاكل التدريب الرئيسية تكمن في نقص الأدوات و الوسائل التدريبية خاصة منها التطبيقية، بينما يرى البعض الأخر و الذين تقدر نسبة مشاركتهم بحوالي 34,4% بأن المشكل الأساسي و الرئيسي للتدريب هو المكان بحد ذاته التي تجرى به العمليات التدريبية بحيث لم تكن هذه الأمكنة ملائمة لهذه العملية الهامة، أما الفئة الثالثة من العمال و المقدر مشاركتها ب 9,1% فيرون بأن المشكل الأساسي لهذه العملية هي عدم اهتمام المدربين بالعمال و العملية التدريبية، بحيث لا يدربون العمال بكل نزاهة بل يعتبرونه عمل إضافي فقط حسب هذه الفئة من العمال، أما الفريق الأخير ذو نسبة 5,1% فيرون بأن الوقت التي تبرمج فيه البرامج التدريبية غير مناسب تماما و بالتالي لابد من برمجة حقيقية تتماشى و متطلبات العمال.

FREQUENCIES VARIABLES=الحوافز

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

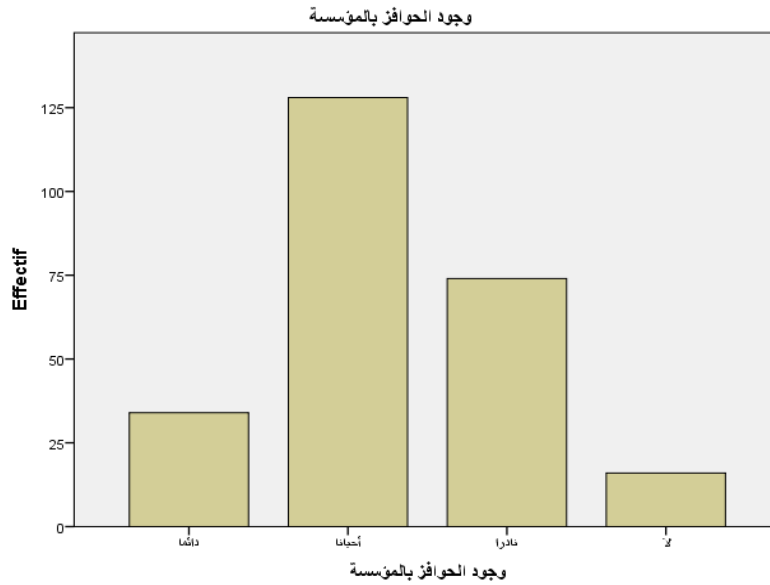
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

**Effectifs**

وجود الحوافز بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	34	13.4	13.5	13.5
أحيانا	128	50.6	50.8	64.3
Valide نادرا	74	29.2	29.4	93.7
لا	16	6.3	6.3	100.0
Total	252	99.6	100.0	
Manquante Système manquant	1	.4		
Total	253	100.0		



**Descriptives**

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
وجود الحوافز بالمؤسسة	252	1	4	576	2.29	.049	.777
N valide (listwise)	252						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 50,6%

يعلنون أحيانا على وجود الحوافز على مستوى المؤسسة ، أي ليس دائما بل في بعض الأحيان معناه إذا كانت هناك ضرورة ملحة لذلك، و من هنا نرى بأنه يتمشى مع عملية التدريب، بينما يذهب البعض الآخر و الذي تبلغ نسبهم حوالي 29,2 % فهم يرون بأنه من النادر أن تلجأ المؤسسة إلى توفير الحوافز، حسب قولهم بأن عملية منح الحوافز قليلة جدا عبر هذه المؤسسة مطابقة مع مجهداتهم و أعمالهم، بينما يرى 13,4 % بأن توفير الحوافز و منحها فهي متواجدة عبر المؤسسة بصفة دائمة ، أما باقي الأفراد و الذي بلغت نسبهم بحوالي 6,3 % فهم ينفون تماما بالحصول و تواجد الحوافز كيفما كانت في المؤسسة.

FREQUENCIES VARIABLES=2 الحوافز

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

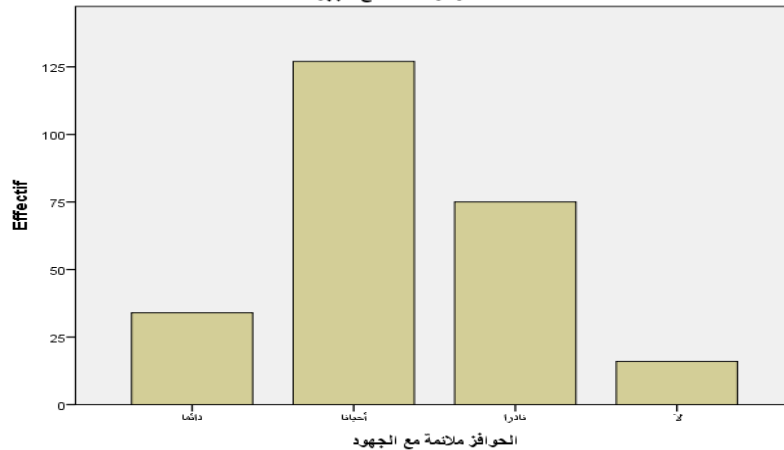
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

الحوافز ملائمة مع الجهود

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	34	13.4	13.5	13.5
أحيانا	127	50.2	50.4	63.9
Valide نادرا	75	29.6	29.8	93.7
لا	16	6.3	6.3	100.0
Total	252	99.6	100.0	
Manquante Système manquant	1	.4		
Total	253	100.0		

الحوافز ملائمة مع الجهود



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الحوافز ملائمة مع الجهود	252	1	4	577	2.29	.049	.778
N valide (listwise)	252						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 50,2% يعلنون أحيانا على أن الحوافز ملائمة مع الجهود المبذول من قبلهم على مستوى المؤسسة ، أي ليس دائما بل في بعض الأحيان معناه إذا كانت هناك ضرورة ملحة لذلك، بينما يذهب البعض الآخر و الذي تبلغ نسبهم حوالي 29,6 % فهم يرون بأنه من النادر أن تلجأ المؤسسة إلى توفير الحوافز حسب الجهود المبذولة من قبلهم على مستوى مكان عملهم، حسب قولهم بأن عملية منح الحوافز قليلة جدا عبر هذه المؤسسة مطابقة مع مجهداتهم و أعمالهم، بينما يرى 13,4 % بأن منح الحوافز دائما تكون مناصفة مع المجهودات المبذولة من قبل العمال داخل المؤسسة و بالتالي منحها هو عادل و منصف مع جهود العمال، فهي متواجدة عبر المؤسسة بصفة دائمة ، أما باقي الأفراد و الذي بلغت نسبهم بحوالي 6,3 % فهم ينفون تماما على أن تحصل الحوافز وفقا للجهود.

FREQUENCIES VARIABLES=3 الحوافز

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

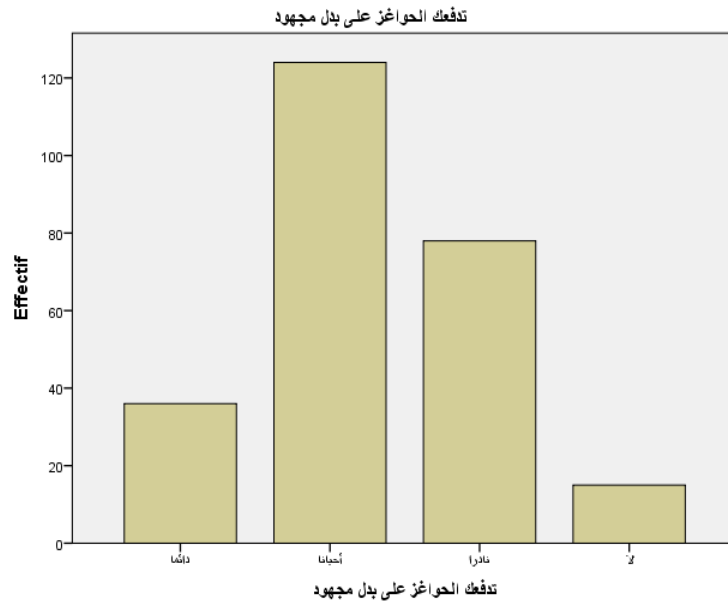
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

Effectifs

تدفعك الحوافز على بذل مجهود

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	36	14.2	14.2	14.2
أحيانا	124	49.0	49.0	63.2
نادرا	78	30.8	30.8	94.1
لا	15	5.9	5.9	100.0
Total	253	100.0	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
تدفك الحوافز على بذل مجهود	253	1	4	578	2.28	.049	.780
N valide (listwise)	253						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 49% يتفقون بأن أحيانا تدفعهم الحوافز على بذل مجهود في العمل، و هذا بطبيعة الحال عند حصولهم للحوافز، أن الحوافز ملائمة مع الجهود المبذول من قبلهم على مستوى المؤسسة، بينما يذهب البعض الآخر و الذي تبلغ نسبهم حوالي 30,8 % فهم يرون بأنه من النادر أن تدفع العمال على بذل مجهود إضافي عند حصوله للحوافز لأن المستوى و القدرة الوظيفية هي محدودة و بالتالي أن يعمل فوق طاقته، بينما يرى البعض الآخر و الذي تقدر مشاركته بحوالي 14,2 % بأن المجهود يتضاعف دائما عند منح الحوافز و بالتالي تدفع دائما الحوافز العامل على بذل الجهود أكثر داخل المؤسسة بصفة دائما عند حصوله مباشرة للحوافز خاصة منها المادية، أما باقي الأفراد و الذي بلغت نسبهم بحوالي 5,9 % فهم ينفون تماما على أن تبدل و تتضاعف المجهود عند الحصول العمال على الحوافز، فهي لا تدفعه على بذل مجهود إضافي.



FREQUENCIES VARIABLES=4 الحوافز

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

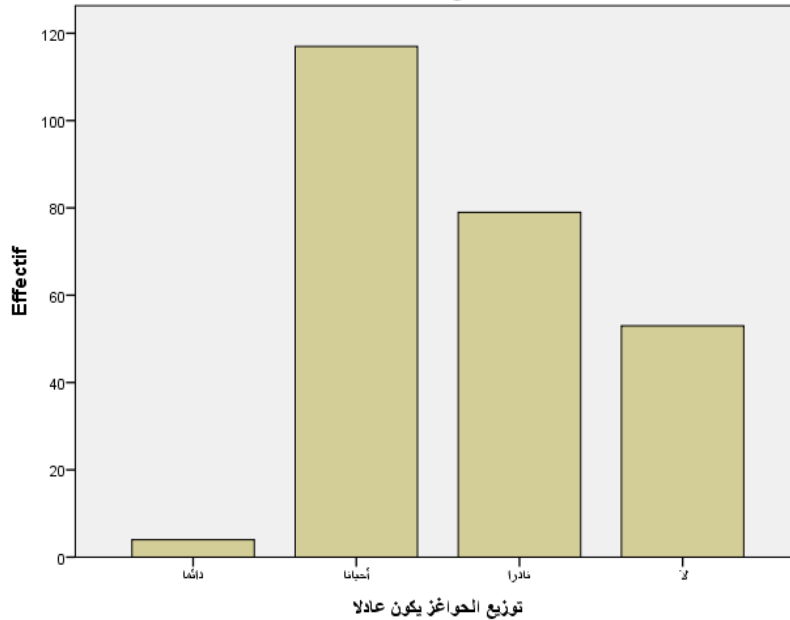
/ORDER=VARIABLE.

**Effectifs**

توزيع الحوافز يكون عادلا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	4	1.6	1.6	1.6
أحيانا	117	46.2	46.2	47.8
نادرا	79	31.2	31.2	79.1
لا	53	20.9	20.9	100.0
Total	253	100.0	100.0	

توزيع الحوافز يكون عادلا



**Descriptives**

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
توزيع الحوافز يكون عادلا	253	1	4	687	2.72	.051	.810
N valide (listwise)	253						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 46,2% يتفقون بأن أحيانا يكون توزيع الحوافز عادلا و مطابقا مع بذل مجهود في العمل،

بينما يذهب البعض الآخر و الذي تبلغ نسبهم حوالي 31,2 % فهم يرون بأنه من النادر أن تدفع العمال حوافز عادلة، فهم يرون عدم عدالة توزيع الحوافر بصفة دائمة، وهذا ما يجعل عدم بدل مجهود إضافي و بالتالي عدم العمل العامل فوق طاقته، بينما يرى البعض الآخر و الذي تقدر مشاركته بحوالي 20,9% فهم ينفون تماما هذه الفكرة فهم يرون بأنه لا وجود عدالة دائمة في توزيع الحوافر، بل تذهب إلى أفراد دون الآخرين، أما الفئة الأخيرة و المقدره نسبتها بحوالي 1,6% و هي نسبة ضئيلة جدا فيعتبرون بأن دائما تكون توزيع الحوافر بصفة عادلة جدا و هذا حسب مجهود كل عامل و حسب كل وظيفة ممنوحة و هكذا تأتي و توزع دائما الحوافر على درجات العمل و رتبة و وظيفة العامل.

FREQUENCIES VARIABLES=5 الحوافر

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

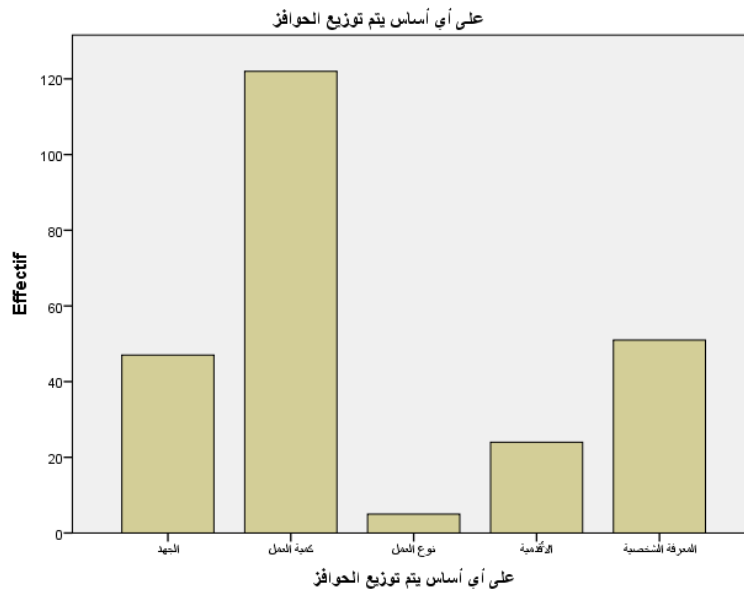
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

على أي أساس يتم توزيع الحوافر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الجهد	47	18.6	18.9	18.9
كمية العمل	122	48.2	49.0	67.9
نوع العمل	5	2.0	2.0	69.9
الأقدمية	24	9.5	9.6	79.5
المعرفة الشخصية	51	20.2	20.5	100.0
Total	249	98.4	100.0	
Manquante	Système manquant	4	1.6	
Total		253	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
على أي أساس يتم توزيع الحوافز	249	1	5	657	2.64	.090	1.428
N valide (listwise)	249						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 48,2% يرون بأن توزيع الحوافز يتم على أساس كمية العمل المبذولة داخل المؤسسة، بحيث العمل هو المحدد الرئيسي للحوافز، فكلما كان العمل أكثر كلما كانت الحوافز أكثر، أما الفئة الثانية و التي قدرت نسبتها بحوالي 20,2 % فهم يرون بأنه توزيع هذه الحوافز لا يكون إلا على أساس المعرفة الشخصية و الأقارب ، أما الفئة الثالثة والتي تقدر مشاركتها بحوالي 18,6% فهم يرون بأن الحوافز تمنح على أساس الجهد المبذول داخل المؤسسة، فكلما كان العمل أكثر و الجهد المبذول أكبر كانت الحوافز أكثر، فيما يخص الفئة الرابعة 9,5% فيرون توزيع الحوافز يكون على أساس الأقدمية فكلما كان للعامل أقدمية كبيرة كانت له تجربة كبيرة و بالتالي تمنح له حوافز كثيرة، أما الفئة الأخيرة و المقدرة بحوالي 2% فيرون بأن الحوافز تكون على حسب نوع العمل.

FREQUENCIES VARIABLES=6 الحوافز

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

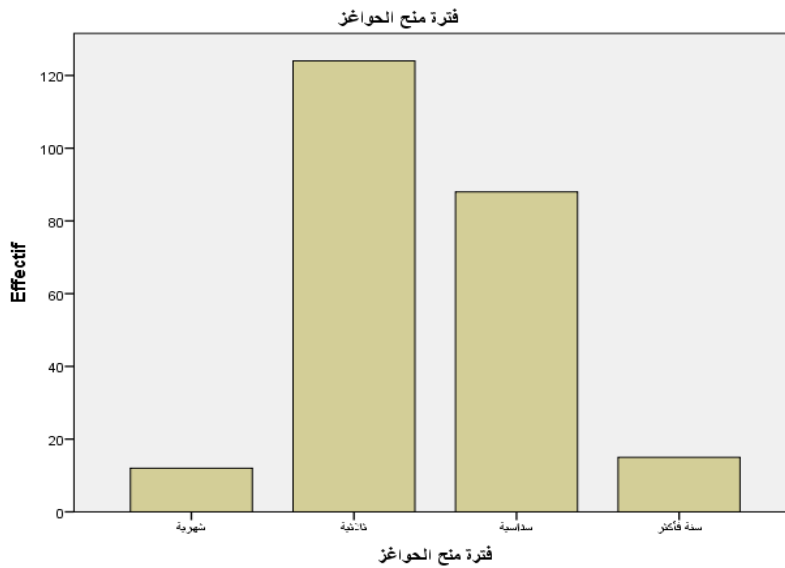
/BARChart FREQ

/ORDER=VARIABLE.

**Effectifs**

فترة منح الحوافز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
شهرية	12	4.7	5.0	5.0
ثلاثية	124	49.0	51.9	56.9
Valides سداسية	88	34.8	36.8	93.7
سنة فأكثر	15	5.9	6.3	100.0
Total	239	94.5	100.0	
Manquante Système manquant	14	5.5		
Total	253	100.0		



**Descriptives**

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
فترة منح الحوافز	239	1	4	584	2.44	.045	.689
N valide (listwise)	239						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 49% يرون بأن فترة منح و توزيع الحوافز يتم على أساس ثلاثية أي كل ثلاثة أشهر و

هي جد مناسبة، و هي فترة ليست طويلة و لا قصيرة بل متوسطة، أما الفئة الثانية و التي قدرت نسبتها بحوالي 34,8 % فهم يرون بأن فترة توزيع هذه الحوافز و منحها لا يكون إلا على أساس سداسية أي كل ستة أشهر، و هي المدة الأساسية و المهمة كونها نصف سنوية، أما الفئة الثالثة والتي تقدر مشاركتها بحوالي 5,9% فهم يرون بأن الحوافز تمنح على فترة سنة أو أكثر أي طويلة حتى يمكن لها أن تتراكم و تكون كثيرة و كافية لمشاريعه المخططة، أما الفئة الأخيرة ذات النسبة 4,7 % فيختارون توزيع و منح الحوافز يكون شهرية أي تكون كل شهر موازية مع الأجرة الشهرية.

FREQUENCIES VARIABLES=7 الحوافز

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

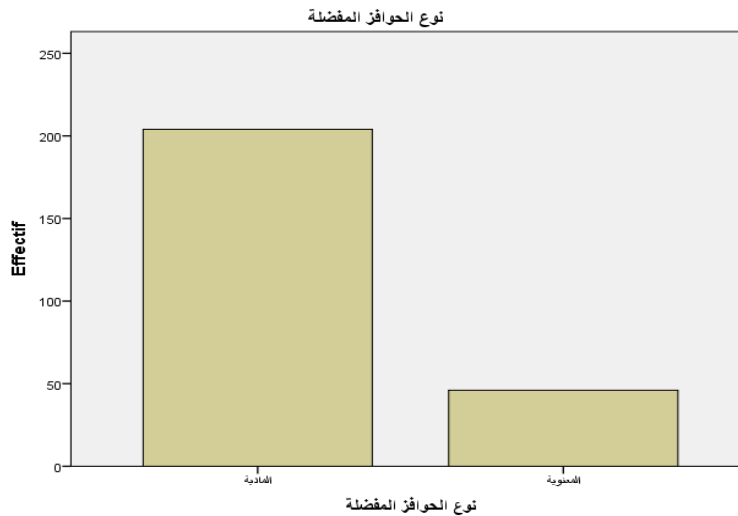
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

## Effectifs

نوع الحوافز المفضلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المادية	204	80.6	81.6	81.6
المعنوية	46	18.2	18.4	100.0
Total	250	98.8	100.0	
Manquante	3	1.2		
Système manquant				
Total	253	100.0		



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
نوع الحوافز المفضلة	250	1	2	296	1.18	.025	.388
N valide (listwise)	250						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 80,6% يرون بأن منح و توزيع الحوافز يتم على أساس مادي أي أجري و لا يرون الأشياء المعنوية حوافز، أما الفئة الثانية و التي قدرت نسبتها بحوالي 18,2 % فهم يرون بأن نوع توزيع هذه الحوافز و منحها يمكن أن يكون معنوي أكثر منه مادي، فهؤلاء العمال يفضلون الأشياء أو الحوافز المعنوية علة المادية.

FREQUENCIES VARIABLES= الأداء

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

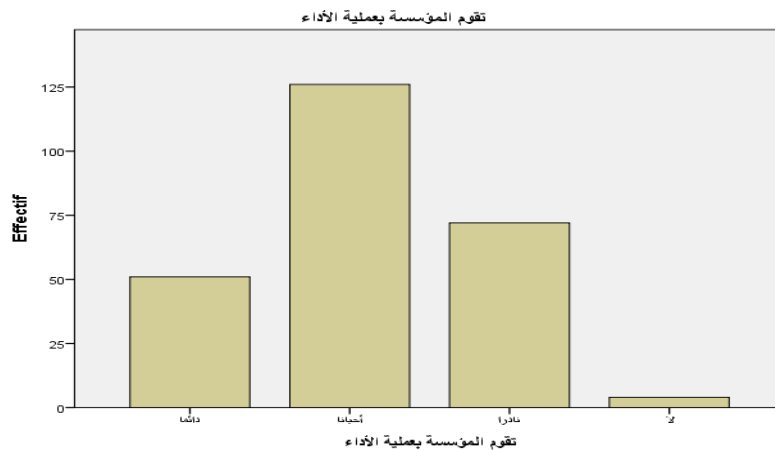
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

Effectifs

تقوم المؤسسة بعملية الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	51	20.2	20.2	20.2
أحيانا	126	49.8	49.8	70.0
نادرا	72	28.5	28.5	98.4
لا	4	1.6	1.6	100.0
Total	253	100.0	100.0	



**Descriptives**

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
تقوم المؤسسة بعملية الأداء	253	1	4	535	2.11	.046	.734
N valide (listwise)	253						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 49,8% يعلنون أحيانا على قيام المؤسسة لعملية الأداء أي وجود تقييم و قياس الأداء على مستوى المؤسسة ، أي ليس دائما بل في بعض الأحيان معناه إذا كانت هناك ضرورة ملحة لذلك، بينما تذهب الفئة الثانية والتي تبلغ نسبتها حوالي 28,5 % فهم يرون بأنه من النادر أن تلجأ المؤسسة إلى القيام بعملية الأداء، حسب قولهم بأن عملية الأداء تقيما و قياسا قليلة جدا عبر هذه المؤسسة ، بينما ترى الفئة الثالثة و التي بلغت نسبتها 20,2 % بأن المؤسسة تقوم دائما بعملية الأداء، و هذا بصفة دائمة ، أما باقي الأفراد و الذي بلغت نسبهم بحوالي 1,6% فهم ينفون تماما قيام المؤسسة بعملية الأداء.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

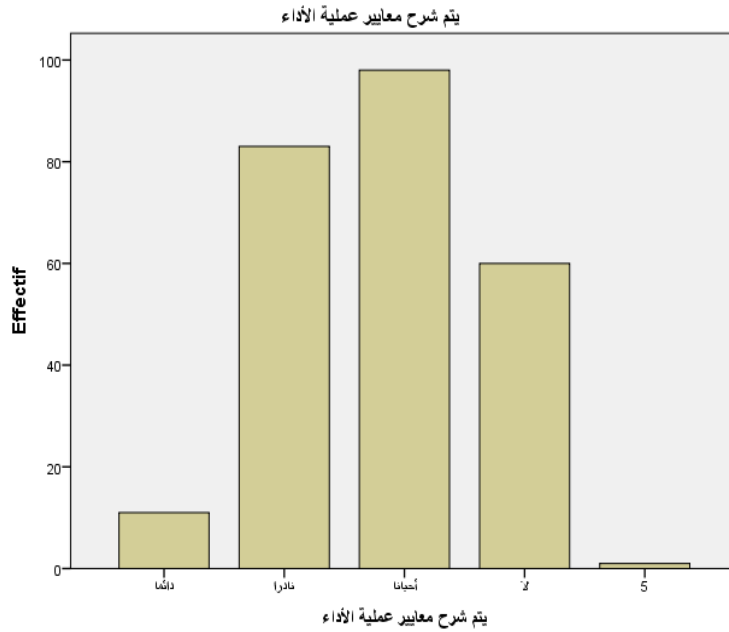
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

**Effectifs**

يتم شرح معايير عملية الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	11	4.3	4.3	4.3
نادرا	83	32.8	32.8	37.2
أحيانا	98	38.7	38.7	75.9
لا	60	23.7	23.7	99.6
5	1	.4	.4	100.0
Total	253	100.0	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
يتم شرح معايير عملية الأداء	253	1	5	716	2.83	.054	.854
N valide (listwise)	253						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 38,7% يعلنون أحياناً على قيام المؤسسة لشرح لعملية الأداء أي يتم أحياناً بشرح لمعايير عملية تقييم و قياس الأداء على مستوى المؤسسة ، أي ليس دائماً بل في بعض الأحيان معناه إذا كانت هناك ضرورة ملحة لذلك، بينما تذهب الفئة الثانية والتي تبلغ نسبتها حوالي 32,8 % فهم يرون بأنه من النادر أن تلجأ المؤسسة إلى القيام بشرح معايير عملية الأداء، حسب قولهم بأن شرح عملية الأداء تقييماً و قياساً قليلة جداً عبر هذه المؤسسة ، بينما ترى الفئة الثالثة و التي بلغت نسبتها 23,7 % فهي تنفي تماماً وجود شرح مفصل للمعايير الرئيسية لعملية الأداء، بينما الفئة الأخيرة و التي تقدر نسبتها حوالي 4,3 % فهم يرون بأن دائماً يتم شرح معايير الأداء.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء 3



```

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE
SUM
/BARCHART FREQ
/ORDER=VARIABLE.

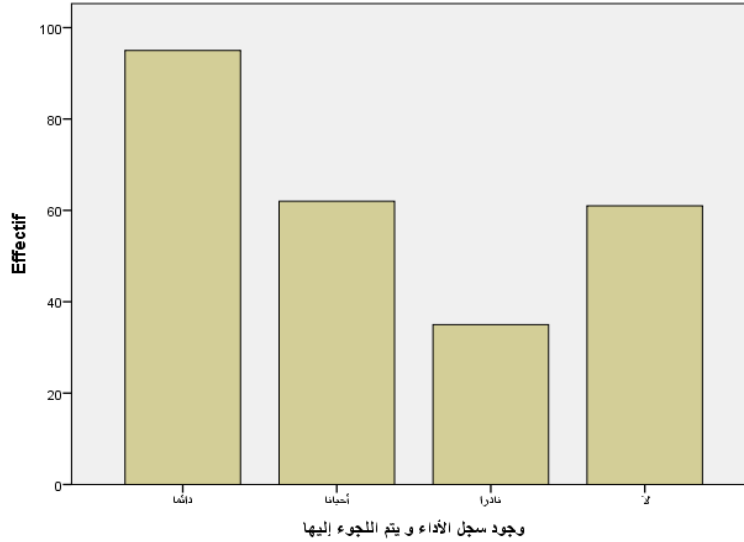
```

### Effectifs

وجود سجل الأداء و يتم اللجوء إليه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	95	37.5	37.5	37.5
أحيانا	62	24.5	24.5	62.1
نادرا	35	13.8	13.8	75.9
لا	61	24.1	24.1	100.0
Total	253	100.0	100.0	

وجود سجل الأداء و يتم اللجوء إليها



### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
وجود سجل الأداء و يتم اللجوء إليه	253	1	4	568	2.25	.075	1.193
N valide (listwise)	253						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بحوالي 37,5% موافقون على وجود سجل الأداء و يتم اللجوء إليه، بينما تذهب الفئة الثانية والتي تبلغ نسبتها حوالي 24,5% فهم يرون بأنه في بعض الأحيان يتم اللجوء إلى هذا السجل الذي لا

يتواجد دائما بل أحيانا وقد تلجأ المؤسسة إلى القيام و اللجوء إليه، بينما ترى الفئة الثالثة و التي بلغت نسبتها 24,1 % فهي تنفي وجود مثل هذه السجلات و حتى لو وجدت فلا يتم اللجوء إليها بتاتا، أما الفرقة الخيرة و التي بلغت نسبتها 13,8 % فهي تؤكد على أنه من النادر وجود مثل هذه السجلات .

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء4

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

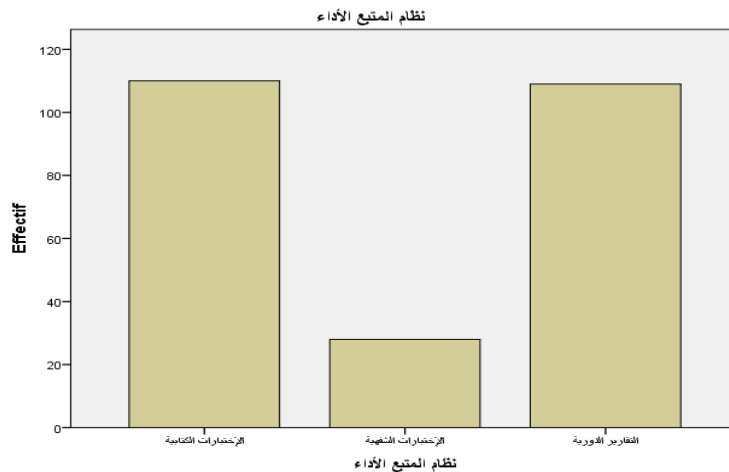
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

نظام المتبع للأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإختبارات الكتابية	110	43.5	44.5
	الإختبارات الشفهية	28	11.1	55.9
	التقارير الدورية	109	43.1	100.0
	Total	247	97.6	100.0
Manquante	Système manquant	6	2.4	
Total		253	100.0	



### Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
الأداء المتبع نظام	247	1	3	493	2.00	.944
N valide (listwise)	247					

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال تتقارب بين الإختبارات الكتابية و التقارير الدورية و هذا من خلال النسب التالية فيما يخص الأولى فنسبتها تقدر بحوالي 43,5% أما فيما يخص الثانية فنسبتها تقدر بحوالي 43,1% فهم يرون بأنه النظام المتبع للأداء يقتصر على الإختبارات الكتابية و التقارير الدورية بينما الأقلية من العمال و التي تقدر نسبة مشاركتهم بحوالي 11,1% فهم يرون بأن هذا النظام يعتمد على الإختبارات الشفوية.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

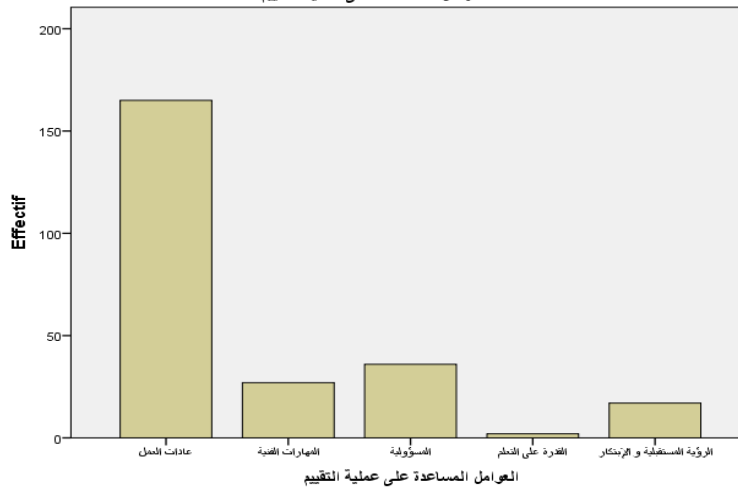
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

العوامل المساعدة على عملية التقييم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عادات العمل	165	65.2	66.8	66.8
المهارات الفنية	27	10.7	10.9	77.7
المسؤولية	36	14.2	14.6	92.3
القدرة على التعلم	2	.8	.8	93.1
الرؤية المستقبلية و الإبتكار	17	6.7	6.9	100.0
Total	247	97.6	100.0	
Manquante	Système manquant	6	2.4	
Total		253	100.0	

العوامل المساعدة على عملية التقييم



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
العوامل المساعدة على عملية التقييم	247	1	5	420	1.70	.075	1.175
N valide (listwise)	247						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبة مساهمتهم بحوالي 65,2% متفقون على أن العوامل المساعدة على تقييم الأداء الخاصة بالعمال هو عامل عادات العمل و المتمثلة في النقاط الرئيسية التالية من الحضور و الانصراف و كذا التأخر في العمل إضافة إلى تطبيق اللوائح و القوانين أما فيما يخص النسبة الثانية و التي تقدر بحوالي 14,2% فهي تتمثل في عامل المسؤولية و الذي تتمثل عناصره الحس بالمسؤولية تجاه العمال و كذا يتعلم من توجيهات مسؤوليه و خيرا يستمع لتوجيهات نظر الآخرين ، أما النسبة الثالثة و التي تتمثل في عامل المهارات الفنية و التي تقدر 10,7% و يتمثل عناصره في امتلاك لمهارات تقنية و فنية من جهة و جيد في إدارة الوقت من جهة أخرى إضافة إلى التوظيف المثالي للمهارات لتفادي ، إضافة إلى العاملين الأخيرين و المتمثلين في القدرة على التعلم من جهة و الرؤية المستقبلية و الإبتكار بنسبتين الأول بحوالي 8% و الثاني بحوالي 6,7%، الأولى تتمثل في أن له رغبة في التعلم المهارات، و يظهر أولوية في التعلم التقنيات الجديدة في العمل، و مدى تأقلمه مع الوظيفة الجديدة أما الثانية يضع الخطة المستقبلية في الأولويات حسب ما يمتلكه من معلومات و أفكار كبيرة، تطبيق النماذج و الطرق و أساليب العملية الحديثة، و التدريب و التكوين و التعلم من أولويات العمل.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

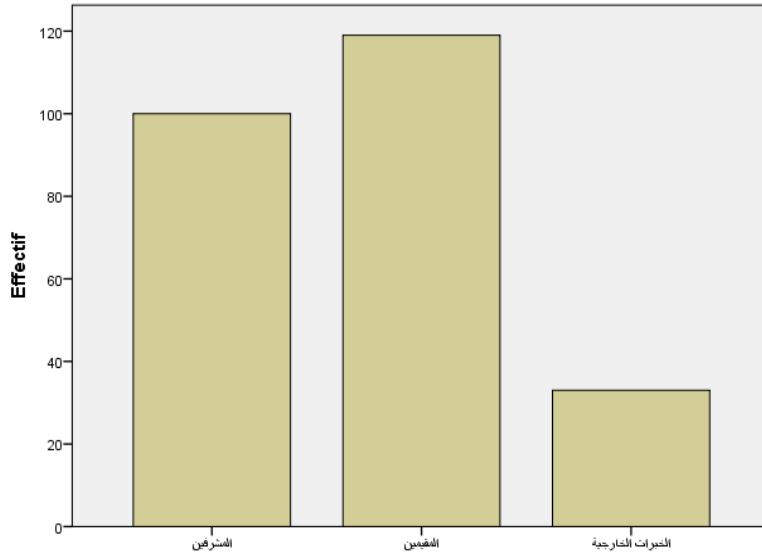
/ORDER=VARIABLE.

Effectifs

مصادر المعلومات التي يجب جمع المعلومات منها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المشرفين	100	39.5	39.7
	المقيمين	119	47.0	86.9
	الخبرات الخارجية	33	13.0	100.0
	Total	252	99.6	100.0
Manquante	Système manquant	1	.4	
Total		253	100.0	

مصادر المعلومات التي يجب جمع المعلومات منها



مصادر المعلومات التي يجب جمع المعلومات منها

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
مصادر المعلومات التي يجب جمع المعلومات منها	252	1	3	437	1.73	.043	.677
N valide (listwise)	252						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبة مساهمتهم بحوالي 47% متفقون على أن مصادر المعلومات التي يجب جمع المعلومات منها يجب أن تكون من المقيمين أنفسهم لأنهم الأدرى بهذه العملية، عملية تقييم أداء العاملين، بينما يذهب البعض الآخر من العمال و الذي تلوح نسبتهم بحوالي 39,5 % إلى القول بأن هذه المصادر لا

تكون إلا عبر المشرفين الذين هم المرقيين على أعمال العمال و بالتالي عم متواجدين معهم في العمل و هم أدري بجميع تصرفات و أعمال هؤلاء العمال، كما هم على علم بكل عمل و وظيفة عبر المؤسسة، و في الأخير النسبة الضئيلة من العمال و التي تقدر 13% فهم يرون بأن مصادر المعلومات التي يجب جمع المعلومات منها يجب أن تكون عبر الخبرات الخارجية بحيث لهم معلومات قيمة و مختلفة و جديدة يمكن الاعتماد عليها.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء 7

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

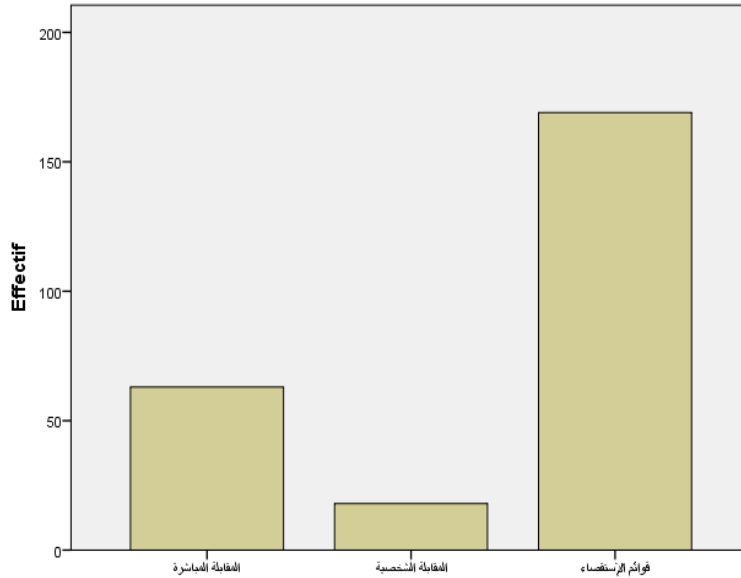
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

الوسائل المتبعة في جمع المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المقابلة المباشرة	63	24.9	25.2
	المقابلة الشخصية	18	7.1	32.4
	قوائم الاستقصاء	169	66.8	100.0
	Total	250	98.8	100.0
Manquante	Système manquant	3	1.2	
Total		253	100.0	

الوسائل المتبعة في جمع المعلومات



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الوسائل المتبعة في جمع المعلومات	250	1	3	606	2.42	.055	.867
N valide (listwise)	250						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبتهم بحوالي 66,8% متفقون على أن الوسائل الرئيسية المتبعة في جمع المعلومات تكون عبر القوائم الاستقصاء بينما يرى البعض الآخر و التي قدرت نسبته بحوالي 24,9% إلى القول بأن هذه الوسائل لا تكون إلا عبر المقابلات المباشرة، أما الفريق الأخير من العمال ذو نسبة 7,1% يرى في المقابلات الشخصية الوسيلة المتبعة في جمع المعلومات.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء 8

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

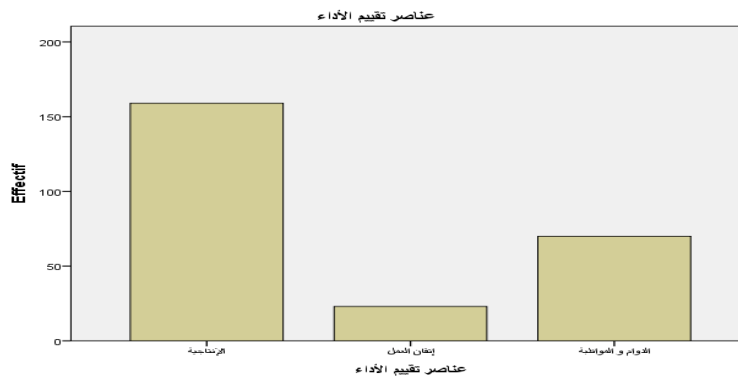
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

Effectifs

عناصر تقييم الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإنتاجية	159	62.8	63.1
	إتقان العمل	23	9.1	72.2
	الدوام و المواظبة	70	27.7	100.0
	Total	252	99.6	100.0
Manquante	Système manquant	1	.4	
Total		253	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
عناصر تقييم الأداء	252	1	4	485	1.92	.083	1.320
N valide (listwise)	252						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبتهم بحوالي 62,8% فهم يرون بأن العنصر الرئيسي في تقييم الأداء لا يكون إلا عبر الإنتاجية فهي أساس المؤسسة و لا تظهر المؤسسة إلا عبر الإنتاجية فبقائها و استمرارها يكون أساسا عبر الإنتاجية، فكلما كانت الإنتاجية جيدة كان الأداء جيد و يكون بالتالي التقييم فعال، أما الفريق الثاني من العمال ذو نسبة 7,1% لا يرى إلا في الدوام و المواظبة كعنصر رئيسي في تقييم الأداء، أما العمال الباقون و التي تتراوح نسبتهم بحوالي 9,1% فيرون بأن تقييم الأساسي و الرئيسي لا يكون إلا عبر عنصر إتقان العمل.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

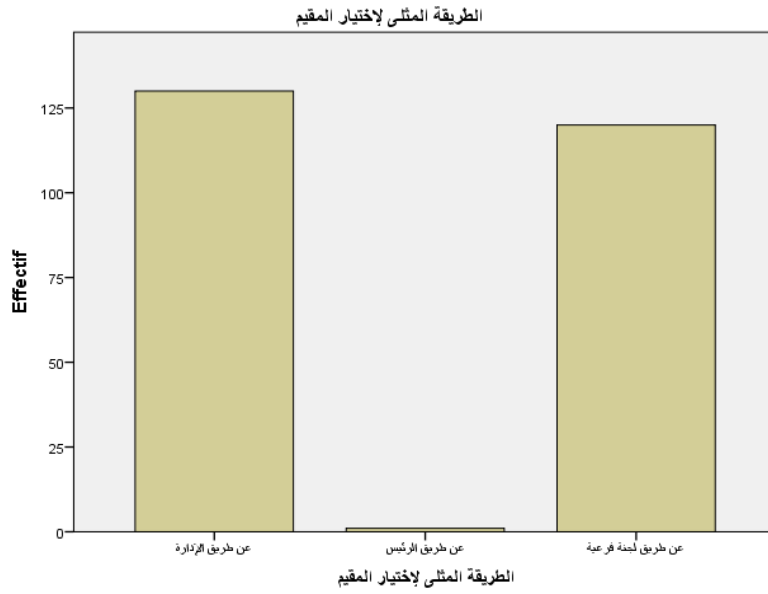
/ORDER=VARIABLE.

## Effectifs

### الطريقة المثلى لإختيار المقيم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عن طريق الإدارة	130	51.4	51.8
	عن طريق الرئيس	1	.4	52.2
	عن طريق لجنة فرعية	120	47.4	47.8
	Total	251	99.2	100.0
Manquante	Système manquant	2	.8	
Total		253	100.0	





### Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
الطريقة المثلى لإختيار المقيم	251	1	3	492	1.96	.063
N valide (listwise)	251					

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبتهم بحوالي 51,4% فهم يرون بأن الطريقة المثلى لإختيار المقيم يكون عن طريق الإدارة بينما يذهب الفريق الثاني من العمال ذوي نسبة 47,4% في أن الطريقة المثلى لا تكون إلا عن طريق لجنة فرعية بينما العمال الباقون و التي لا تتعدى نسبتهم 4% فيرون أن هذا يتم عبر الرئيس المباشر.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداة 10

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

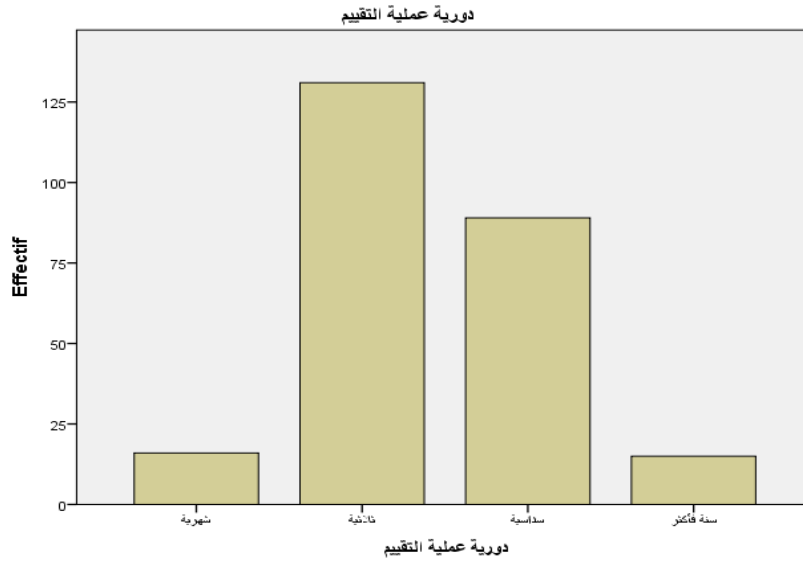
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

دورية عملية التقييم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
شهرية	16	6.3	6.4	6.4
ثلاثية	131	51.8	52.2	58.6
سداسية	89	35.2	35.5	94.0
فأكثر سنة	15	5.9	6.0	100.0
Total	251	99.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	.8	
Total		253	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
دورية عملية التقييم	251	1	4	605	2.41	.044	.701
N valide (listwise)	251						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبتهم بحوالي 51,8% فهم يرون بأن الطريقة المثلى لدورية عملية التقييم لابد أن تكون ثلاثية بعبارة أخرى خلال كل ثلاثة أشهر، بينما يرى البعض الأخر و التي تقدر نسبة مشاركتهم 35,2% فهم يرون بأن الطريقة المثلى لدورية عملية التقييم لابد أن تكون سداسية أي خلال كل ستة أشهر ، أما الفريق الثالث و التي لا تتعدى نسبتهم 6,3% فيرون أن دورية التقييم لابد أن تكون شهرية و

بالتالي تتناسب مع الأجر الشهري، و الفريق الأخير ذو نسبة 5,9 % فيرى بأنه من الضروري أن تكون دورية التقييم بفترة طويلة أي سنة، لأنها مناسبة جدا و بالتالي يكون العائد كبير نوعا ما.

FREQUENCIES VARIABLES= اء 11 اء

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

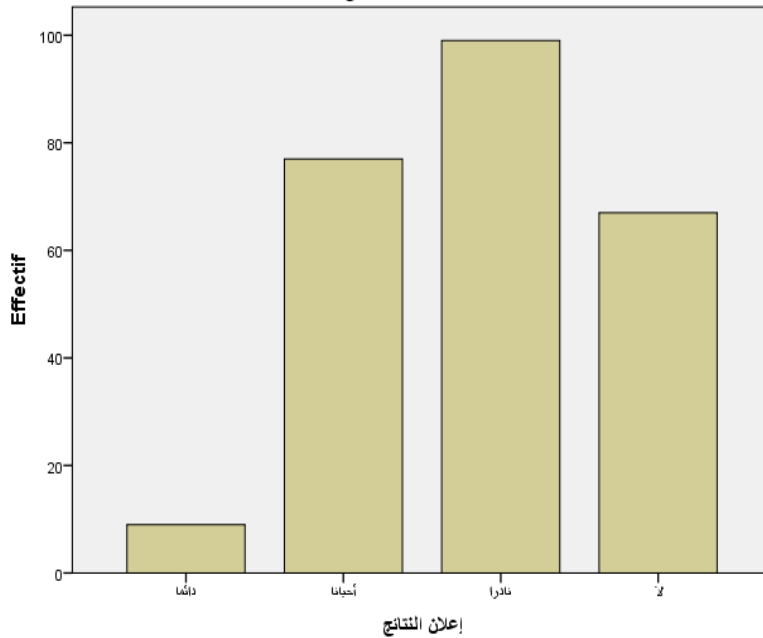
/ORDER=VARIABLE.

### Effectifs

إعلان النتائج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	9	3.6	3.6	3.6
أحيانا	77	30.4	30.6	34.1
Validé نادرا	99	39.1	39.3	73.4
لا	67	26.5	26.6	100.0
Total	252	99.6	100.0	
Manquante				
Systeme manquant	1	.4		
Total	253	100.0		

إعلان النتائج



### Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
إعلان النتائج	252	1	4	728	2.89	.053	.839
N valide (listwise)	252						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبتهم بحوالي 39,1% فهم يرون بأن نادرا ما تعلن النتائج من خلال عملية التقييم، بينما يرى البعض الأخر و التي تقدر نسبة مشاركتهم 30,4% فهم يرون بأنه أحيانا تعلن نتائج التقييم، أما الفريق الثالث و التي لا تتعدى نسبتهم 26,5% فيرون أن بأنه من العدم إعلان النتائج معناه لا وجود لإعلان النتائج و بالتالي لا تقوم المؤسسة بعملية الإعلان عن نتائج التقييم، و الفريق الأخير ذو نسبة 3,6% فيرى بأنها دائما و في كل الفترات تقوم المؤسسة بإعلان نتائج التقييم لمجمل الموظفين و العمال.

FREQUENCIES VARIABLES=الأداء 12

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

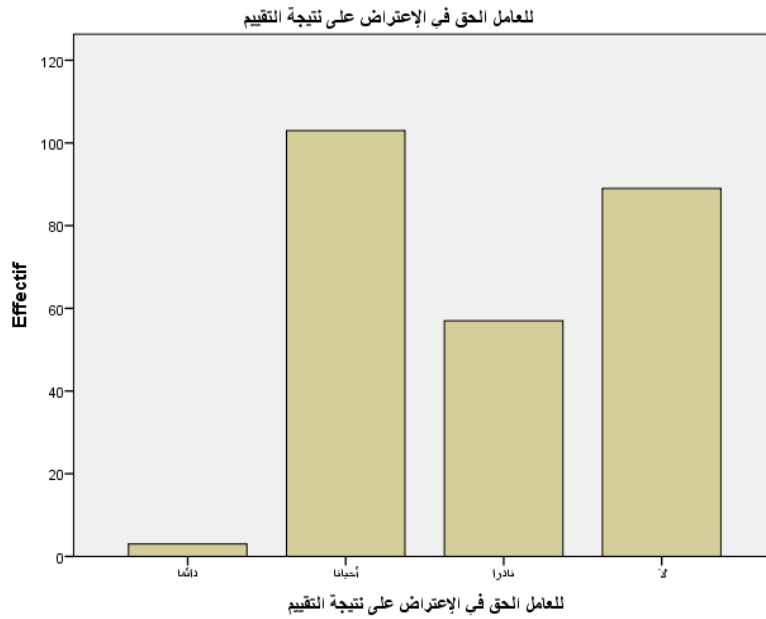
/BARCHART FREQ

/ORDER=VARIABLE.

Effectifs

للعامل الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	3	1.2	1.2	1.2
أحيانا	103	40.7	40.9	42.1
نادرا	57	22.5	22.6	64.7
لا	89	35.2	35.3	100.0
Total	252	99.6	100.0	
Manquante	Système manquant	1	.4	
Total		253	100.0	



## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
للعامل الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم	252	1	4	736	2.92	.057	.898
N valide (listwise)	252						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبتهم بحوالي 40,7% فهم يرون بأنه من الحين إلى الأخر، للعامل الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم في حالة عدم قبوله للنتيجة أو النقطة الممنوحة له، أي عندما لا يتقبلها، بينما يرى البعض الآخر و التي تقدر نسبة مشاركتهم 35,2% فهم يرون بأنه لا يمكن لأي عامل الاعتراض على نتيجة التقييم و في أي وقت من الأوقات، إذن فهو مقيد بالنتيجة التي تمنح له في الأول، فلا يمكن له مناقشتها و لا الاعتراض عليها، أما الفريق الثالث و التي لا تتعدى نسبتهم 22,5% فيرون بأنه من النادر أن تناقش على نتيجة التقييم، معناه نادرا ما يتم الاعتراض على نتيجة التقييم، و الفريق الأخير ذو نسبة 1,2% فيرى بأنها دائما و في كل الفترات يحق للعامل الاعتراض على نتيجة التقييم، و بالتالي مناقشتها و عدم قبولها.

FREQUENCIES VARIABLES=ءا ءا ءا 13

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MODE SUM

/BARCHART FREQ

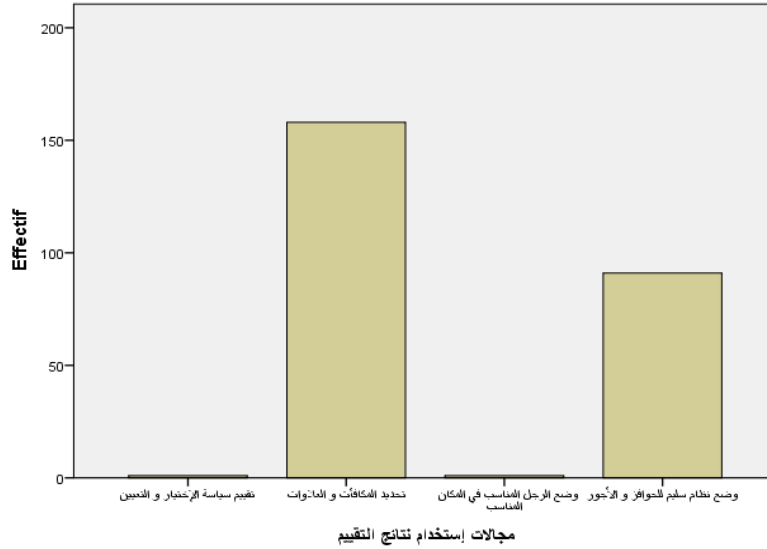
/ORDER=VARIABLE.

**Effectifs**

مجالات استخدام نتائج التقييم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقييم سياسة الإختيار و التعيين	1	.4	.4	.4
تحديد المكافآت و العلاوات	158	62.5	62.9	63.3
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	1	.4	.4	63.7
وضع نظام سليم للحوافز و الأجور	91	36.0	36.3	100.0
Total	251	99.2	100.0	
Manquante	2	.8		
Système manquant				
Total	253	100.0		

مجالات استخدام نتائج التقييم



**Descriptives**

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
مجالات استخدام نتائج التقييم	251	1	4	684	2.73	.061	.968
N valide (listwise)	251						

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر نسبتهم بحوالي 62,5% فهم يرون بأن المجال الذي يتم إستخدام نتائج تقييمه هو تحديد المكافآت و العلاوات، بينما يرى البعض الأخر و التي تقدر نسبة مشاركتهم 36 % فهم يرون بأن المجال الواجب إستخدام نتائج تقييمه يتمثل في وضع نظام سليم للحوافز و الأجور، أما الفريق الثالث و الفريق الرابع والتي تتساوى نسبتهم 4 % فيرون بأنه من الضروري بأن يكونا مجال استخدام نتائج التقييم في من جهة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و من جهة ثانية تقييم سياسة الإختيار و التعيين .

### 1- دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق معامل ألفا كرونباخ

من خلال التطبيق على برنامج SPSS نحصل على الجدول:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	34

معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.703 أكبر من 0.7 مما يعني ثبات الاختبارات, حيث يمكن استخدام المتغيرات في الدراسة.

### 2- دراسة نوع التوزيع:

من خلال حجم العينة  $n=253$  يمكن اعتبار توزيع المتغيرات يؤول إلى القانون الطبيعي, و منه يمكن تطبيق الاختبارات التالية.

### 3- صياغة الفرضيات:

1/ المستوى التعليمي له تأثير على الأداء.

2/ التدريب له تأثير على الأداء.

3/ التجربة المهنية لها تأثير على الأداء.

4/ الحوافز لهم تأثير على الأداء .

#### 4- الدراسة التطبيقية:

أ- للإجابة على الفرضية الأولى نستخدم تحليل التباين للتحقق من تساوي التباينات لمختلف العينات المقسمة على حسب المستوى التعليمي, حيث تصاغ الفرضيات كآتي:

$H_0$ : التباينات متساوية, يعني المستوى التعليمي لا يؤثر على الأداء.

$H_1$ : التباينات غير متساوية, يعني المستوى التعليمي يؤثر على الأداء.

من خلال التطبيق على برنامج SPSS نحصل على جدول ANOVA كالتالي:

### ANOVA

الأداء axe

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,257	5	,451	3,321	,006
Intra-groupes	33,439	246	,136		
Total	35,697	251			

$0.006 = \text{Sig}$  أقل من  $0.05$ , و منه يتم رفض الفرضية العدمية, و قبول الفرضية البديلة,

معناه المستوى التعليمي له تأثير على الأداء.

ب- للإجابة على الفرضية الثانية و الثالثة و الرابعة نستخدم معادلة الانحدار حيث:

نعتبر الأداء متغير تابع  $y$ , بينما نعتبر التدريب  $X_1$  و الحوافز  $X_2$  و التجربة المهنية  $X_3$

متغيرات مستقلة,



$$y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + \mu$$

لتكون المعادلة:

حيث تصاغ الفرضيات كالآتي:

$H_0: a_1 = a_2 = a_3 = 0$ ، يعني التدريب و التجربة المهنية والحوافز ليس لهم تأثير على

الأداء..

$H_1: a_i \neq 0 / i=1,2,3$ ، يعني التدريب والتجربة المهنية والحوافز لهم تأثير على الأداء.

من خلال التطبيق على برنامج SPSS نحصل على جدول الانحدار التالي:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
Constante)	1,590	,174		9,117	,000
التدريب axe	,293	,072	,282	4,053	,000
الحوافز axe	,112	,047	,167	2,399	,017
التجربة axe	,017	,058	,017	,293	,769

a. Variable dépendante : الأداء

1.  $Sig(a_1) = 0.000$  أقل من 0,05, ومنه يتم رفض الفرضية العدمية, وقبول

الفرضية البديلة, معناه التدريب له تأثير على الأداء.

2.  $Sig(a_2) = 0.017$  أقل من 0,05, ومنه يتم رفض الفرضية العدمية, وقبول

الفرضية البديلة, معناه للحوافز له تأثير على الأداء.

3.  $Sig = 0.769$  أكبر من 0,05, ومنه يتم قبول الفرضية العدمية, و رفض الفرضية

البديلة, معناه التجربة المهنية ليس لها تأثير على الأداء.

بما أن متغير من المتغيرات لا يؤثر, يتم إعادة صياغة معادلة الانحدار بدون هذا المتغير.

من خلال التطبيق على برنامج SPSS نحصل على جدول الانحدار التالي:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,623	,133		12,204	,000
التدريب axe	,295	,072	,284	4,095	,000
الحوافز axe	,112	,047	,166	2,398	,017

a. Variable dépendante : الأداء

نلاحظ ظهور نفس النتائج مما يؤكد الاستنتاجات السابقة، حيث نحصل على معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1.623 + 0.295 X_1 + 0.112 X_2$$

**تقييم المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .**

من خلال دراستنا التطبيقية لشركة الاسمنت بالحاسنة ولاية سعيدة لمديرية الموارد البشرية لا حظنا أن المؤسسة تقوم ببعض وظائف التسيير الموارد البشرية، و من بينها ملامح تسيير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة. وذلك من خلال ما تطرقنا له في داستنا من التخطيط، توظيف، تكوين (التدريب)، و التحفيز التقاعد ... الخ .

على ضوء هذه الدراسة، و خلال فترة التي قمنا فيها بالدراسة و استنادا على الأسئلة التي قمنا بطرحها على رؤساء المصالح و الاستثمارات الموزعة على العمال و مقارنتها بما أدرجناه في الجانب النظري مع ما لمسناه فعلا في المؤسسة قمنا بتقييم التالي حول المسار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة وكيفية تقييمه و الأثر على ذلك.

حيث أن المؤسسة لها مخطط متبع لعملية التوظيف من داخلي و خارجي كما أنها تقوم بتكوين و تدريب عمالها بصفة مستمرة، إلى أن هذه الشركة تعتمد على معايير لتسيير الموارد البشرية به و هذا من أجل الحصول على موارد بشرية و كفاءات و خبرة و مسيرة مهنية عالية، و مريحة تساهم في تحقيق مردود إنتاجية كما تحقق أهداف المؤسسة و ديمومتها و تطويرها و بالتالي بقائها و استمرارها.

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع و رسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الموارد البشرية الوظيفي العامة في المؤسسة المبنية على أسس عملية ملموسة، و ذات بعد طاقتي استراتيجي. اعتمادا على الموارد البشرية ذوي كفاءات حسب المناصب المراد شغلها، تعتمد عملية تعيين في المؤسسة على جمع المعلومات الكافية و الواقعية عن المتقدمين لطلب العمل بواسطة التوظيف الاختيارات ، و المقابلات و من ثم تقييم هذه المعلومات لتحديد صلاحية المتقدمين للتعيين في عدة وظائف، وليس الوظيفة الواحدة و انطلاقا من أن المؤسسة SCIS لديها قدرات، و مهارات متنوعة و تتقن عدة أعمال و ذلك اعتمادا على العمل الجماعي .

تقوم المؤسسة بتقديم فرص متكافئة للمتقدمين على طلب العمل، و بالتالي تقوم بتصريح على كل المناصب الشاغرة بكل شفافية و أمانة، حتى تسهل إجراء عملية التوظيف وفقا لمعايير التوظيف، من مسابقات عبر اللجان المكونة و المعينة لتلك العملية.

للمؤسسة سمعة جيدة في سوق العمل من خلال عملية الاستقطاب الحسن و الكفاء للأفراد و زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، تحدد فعالية و تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسة SCIS بدرجة ملموسة، و ذات أهمية في اعتماد الفرد على تنمية ما لديه من قدرات، و مهارات، و التفاعل مع الآخرين و يؤكد الواقع داخل المؤسسة أنه يوجد بدرجة كبيرة من النجاح في العلاقات، و الاتصالات المهنية باعتبارها العنصر الفعال في متعة العمل .

تتوقف فعالية تحديد المسار الوظيفي في المؤسسة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية و أدوات التأهيل لاكتساب الموظف معارف، و مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف .

ترى المؤسسة بأن التدريب و التكوين حق للعامل حتى يمكن له تطوير و تعزيز كفاءته داخل المؤسسة، كما تسمح هذه العملية على منح فرص للعاملين على عملية الترقية، و بالتالي الزيادة في الإنتاجية و الرفع من المردودية، و أيضا مما يسمح بقيام بعملية تقييم على قواعد سليمة و صحيحة و جيدة.

للمؤسسة علاقات مع العاملين من الناحية الاجتماعية، و تظفي عليهم تحفيزا و انعكاسات بإمكانها الزيادة من مردودية العمل .

عمل المؤسسة على تغيير و جهة نظرا للعامل للعمل و جعله مصدر للقوة، و تدعيم العلاقات مع الآخرين، خصوصا و أن المؤسسة scis تعتمد على العمل جماعي بصفة كبيرة .

تعتمد مؤسسة الاسمنت بسعيدة على نتائج تقييم الأداء باعتباره أنه يوضح من هو مخول للترقية، و ما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح .

للمؤسسة مميزات تجعلها تعمل دائما على تحسين المسار الوظيفي للعمال، و ذلك من خلال الاتصال بين الرؤساء و مرؤوسيههم .

تعتمد المؤسسة في التكوين على التكوين داخل الجزائر، و التكوين خارج الجزائر.

و نلاحظ أن نفسية التكوين في المؤسسة مرتفعة و هي في عملية مستمرة، و تعتبر المؤسسة أن تحديد الحاجة إلى التكوين الركيزة التي تقوم عليها التصميم، و وضع إستراتيجية التدريب و تعتمد على أساليب متنوعة في التكوين مثل قاعات الدراسة (المحاضرة)، أو التكوين الميداني في العمل الذي يعتمد على إستراتيجية تعلم المستمر .

نرى بأن المؤسسة توفر الأدوات اللازمة على أمن و سلامة العمال من توفير الملابس و الأحذية الواقية من الحوادث، إضافة إلى النظارات و القبعات.

تقوم المؤسسة من خلال عمالها المختصين من الأطباء إلى القيام بالمراقبة الطبية بصفة دورية، و هذا ما يساعد على خلق جو عمل جيد و ملائم، و بالتالي حتى يشعر العامل بأنه معتنى في المؤسسة بصفة دائمة، و بالتالي فهو محمى، و هذا ما يقلل من حوادث العمل.

أما من ناحية التعاقد تتبنى المؤسسة عدة سياسات و من بين هذه السياسات إطالة سن التقاعد في بعض الأحيان، و الحث على الطلب التقاعد أحيانا أخرى و تخفيض حجم العمالة عن طريق التسريع المؤقت .

#### الاقتراحات و التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة.

بناء على النتائج المحصلة عليها في الرسالة يمكننا أن نقدم من الاقتراحات و التوصيات لتفعيل و تنمية المسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- إعطاء الفرص لعدد أكبر من الموظفين للاستفادة من تكوين، و زيادة و إنتاجية، و تطوير ثقافة المؤسسة.

- وضع مجموعة من التحفيزات بإمكانها تحفيز العمال داخل المؤسسة، و ليس الاعتماد فقط على الأجر.

- لا بد على المؤسسة أن تهتم بتوفير التعويضات و التأمينات اللازمة بالعدل في تقديم الأجور، لأن هذه الحوافز المقدمة بصفة صحيحة و جيدة يشعر العمال بالراحة و الإنصاف و يزيدهم بالعمل و الاستمرارية و الابتكار في العمل.

توفير بعض الخدمات الضرورية من إطعام و نقل و إسكان حتى يتسنى في مساعدة العامل في تحسين نوعية حياته العملية، و التقليل من مشاكله حتى لا تكون منعكسة سلبا على حياته و أدائه العملي، و خاصة أن المؤسسة بعيدة عن الولاية الأم.

- أما فيما يتعلق بالبرامج المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج تعمل على تخفيض ضغوط العمل، و زيادة التعلم و التدريب و التنمية، السلامة و الصحة في مكان العمل، و عليها أنة تركز على نظم الاتصالات.

- وضع معايير صحيحة عند تقييم الأداء العملي للعمال على أطر صحيحة و موضوعية و علمية.

- لابد من تشكيل لجان ذوي خبرة كبيرة حتى تتمكن من تقييم أداء العمال بفاعلية جيدة.

- تحفيز العمال الناجحين في عملهم و ترقيةهم حتى نتمكن من تطبيق شعار العامل المناسب في المكان المناسب.

- فتح مجال للعملاء للأداء بآرائهم و اقتراحاتهم و تحفيزهم عن طريق مشاركتهم في تنمية مشروع المؤسسة، لأن أهداف توضع على المستوى الفردي، و من ثم فإن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح ضروريا و لابد أن يخصص بالعناية الكافية لأنه أفضل مجال للاستثمار.

إن ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفي و هناك معوقات للمسار الوظيفي، و قدمت توصيات بضرورة الإهتمام بموضوع المسار الوظيفي من خلال التوعية، و ضرورة ربط المسار الوظيفي بالحوافز و الأداء و الرقابة. كما توصي الدراسة لتطوير إستراتيجية تخطيط و إدارة المسار الوظيفي و مدى اختبار فاعلية هذه التطبيقات، و مدى تحقيق الارتباطات الداخلية لهذه التطبيقات.

و توصلت الدراسة أن السعي في تقديم خدمات تطوير مسار أخرى يجب أن تترافق مع مستوى التدريب الأعلى مع الاستعانة بمستشارين من أجل التخطيط لتصميم و تسليم خدمات تطوير مسارات أكثر فعالية.

أوضحت النتائج أن 43% من المبحوثين تنقصهم معلومات توجيه المسار و هذه عقبة مهمة بوجه تطور المسار الوظيفي، و أن 79% بحاجة إلى تعليم يتعلق بكيفية إدارة وظائفهم و تشجيعهم في مساراتهم، و أن 55% يعتقدون بأن الأحداث غير الرسمية لها تأثير معنوي على إتخاذ قرار الإختيار.

و من هنا لابد أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى الأداء على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي، و أن يبين، بكلماته الخاصة، أبعاد الأداء في التنظيم، كما يجب إثراء دراسات المسار الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

# خاتمة عامة



إن المسار الوظيفي من أهم المواضيع الإدارية الجديدة النشأة في المؤسسات الجزائرية و حتى المؤسسات العربية، و لكن هي مرحلة حتمية و الواقع الاقتصادي يحتم علينا ذلك، و خاصة و أنها تهتم بعنصر مهم ألا و هو العنصر البشري، الركيزة الأساسية و الأولى في هذه المؤسسة. إن بقاء المؤسسة في مجال التنافسية لا يتم إلا عبر التوافق التام بين الفرد و الوظيفة، و السؤال الذي طرح سالفا هو كيف يتم التزاوج و التوافق التام؟ و هذا ما استنتجنا من خلال المراحل التي يمر فيها الفرد من أجل الوصول إلى القمة، و من أجل الإستقرار و الحصول على مكانة مرموقة و أمانة في المؤسسة. و لكن للوصول إلى هذه المكانة لا بد من المرور عبر عملية مهمة ألا و هي تقييم أداء هؤلاء العمال من أجل معرفة كفاءتهم و مهاراتهم و بالتالي المكان الصحيح الذي يجب أن يكون فيه، و حتى يمكن أن نحقق المقولة، العامل المناسب في المكان المناسب. حيث أن المتابعة المهنية لهذا العامل ستحفزه في العمل و التألق. و هذا ما يجب على المؤسسات الجزائرية أن تبحث عن النهج العلمي التطبيقي الذي يمكن من خلاله زيادة فعاليتها وكفايتها الإنتاجية، و بالتالي البحث عن الأساليب الفنية الحديثة حتى تستطيع أن تقف أمام التحدي الذي يواجهها اليوم ، في تقديم عمل تطبيقي ميداني عن المسار الوظيفي وتطويره وأهميته في تحقيق الأهداف، عبر عملية تقييم الأداء.

على هذا الأساس لا بد من المؤسسات الجزائرية أن تهتم بالمسار الوظيفي و المتابعة المهنية للموظفين، حيث لا بد من عملية التدريب و التكوين و التعلم ليتمكن العمال من الخروج من الجمود الوظيفي و لأن الإستقرار يتضمن الترقية والحركية الوظيفية، و تطور المهارات، لأن إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية يضمن الفعالية و رفع الإنتاجية، واحتفاظ المؤسسة بموظفيها، من الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية ، لا بد أن تعمل على تطوير وتنمية مستقبلهم الوظيفي، كونهم أول من يتأثر بعوائد و حوافز و مكافآت نجاحهم في العمل، وهم أول من يتأثر بفشلهم في الأداء .

## قائمة المصادر و المراجع

## 1- قائمة المراجع باللغة العربية

## -الكتب:

1. د. أحمد محمد صالح شمسان، " قضايا إدارية"، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001، جمهورية مصر العربية.
2. د. أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب، 2000، جمهورية مصر العربية
3. د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي"، رؤية مدير القرن الحادي و العشرون، الطبعة الثانية، دار الكتاب، 1999، جمهورية مصر العربية.
4. د. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، دارالجامعية، 2003، مصر العربية
5. د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، تاليس، طبعة 2001
6. د. أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، 2004، جمهورية مصر العربية.
7. د. أحمد ماهر " دليلك إلى المستقبل الوظيفي"، طبعة 1995، جمهورية مصر العربية.
8. د. أحمد عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، لبنان.
9. د. إبراهيم رمضان الديب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أول دليل عربي للتنمية البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2007،
10. د. إبراهيم العمري، "الأفراد و السلوك التنظيمي"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، جمهورية مصر العربية.
11. د. إبراهيم حسن بلوط، " إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)"، دار النهضة العربية، 2002، بيروت، لبنان.
12. د. بلال خلف السكارنه، " التطور التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، المملكة الهاشمية الأردنية.
13. د. توفيق محمد عبد المحسن، " تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)"، دار النهضة العربية، 1997
14. د. جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، دار الجامعية، 2003، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
15. د. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001، المملكة الهاشمية الأردنية.
16. د. حنا نصر الله، " إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، 2002، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
17. د. حسن عادل، الأفراد في الصناعة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1985، لبنان.
18. د. حمادي يوسف، " إعداد القيادات المبكرة و المسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الإدارة العامة، عمان، 1996، المملكة الهاشمية الأردنية.
19. د. حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، الجزائر
20. د. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار وائل للنشر، 2003، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
21. ديفيد ديفريز، "إنتقاء المدير التنفيذي: تقدم لكن دون تطور"، مركز القيادة الخلافة، رقم 4، 1992.

22. ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، 2003، المملكة العربية السعودية.
23. د. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، جمهورية مصر العربية.
24. د. راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، جمهورية مصر العربية .
25. درفاعي محمد رفاعي " إدارة الأفراد " المطبعة الكمالية القاهرة، الطبعة 1989، جمهورية مصر العربية.
26. د. زكي محمد هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الكويت، ذات السلاسل، طبعة 1990، الكويت.
27. د. زاهد محمد ديري، د. سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري، في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط:1، 2009.
28. د. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار كنوز المصرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، المملكة الهاشمية الأردنية.
29. د. زيد منير عبوي، "إدارة التغيير و التطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، المملكة الهاشمية الأردنية.
30. د. زهير الكايد، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، معهد الإدارة العامة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، مقالة في مجلة أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب.
31. د. زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعمالين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، جمهورية مصر العربية
32. د. سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد" ، دار وائل للنشر، 2001، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
33. د. سعاد نائف برنوطي، " الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال "، الطبعة 2009، المملكة الهاشمية الأردنية.
34. د. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر، 1999، المملكة الهاشمية الأردنية.
35. د. سعيد أنور سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر إسكندرية، 2003، جمهورية مصر العربية.
36. د. سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي "إدارة الموارد البشرية، مفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز دراسات و استشارات الإدارية العامة، جامعة القاهرة، طبعة 2007، جمهورية مصر العربية.
37. د. شمس الدين عثمان، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: الهندرة"، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، 1995، جمهورية مصر العربية.
38. د. صلاح شنواني، "إدارة الأفراد"، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، جمهورية مصر العربية.
39. د. صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، دار الجامعية إسكندرية، 2004، جمهورية مصر العربية.
40. د-صلاح الدين عبد الباقي ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2002.

41. د. صلاح الدين عبد الباقي، « إدارة الأفراد»، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001، جمهورية مصر العربية.
42. د. صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 2002.
43. د. صفوان جبار العلواني " تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتكوين القيادات الشابة"، قسم إدارة أعمال، جامعة بغداد الطبعة 1999، العراق.
44. د. صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في أعمال شئون الموظفين، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، د. ت.
45. د. عبد السلام أبو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
46. د. عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، 2002، جمهورية مصر العربية.
47. د. عبد الرزاق رضا، إدارة الأفراد، مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد، 1987، العراق.
48. أ.د. عبد البارى درة، د. زهير الصباغ، د. مروة أحمد، د. ياسر العدوان، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، جمهورية مصر العربية.
49. د. عبد العزيز بدر النداوي، " عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط: 1، عمان، 2009، المملكة الأردنية الهاشمية.
50. د. عبد الكريم راضي الجبوري، "المدير الناجح، و التخطيط الإداري الفعال"، دار التسيير، دار البحار، دار مكتبة الهلال، بيروت، ط1، 2000، لبنان.
51. د. عبد الحكم أحمد الخزامي، " تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، جمهورية مصر العربية.
52. د. عامر الكبيسي "إدارة شؤون الموظفين و العاملين " الموصل: مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر، 1980
53. د. عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)"، دار وائل للنشر، 2005، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
54. د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة" ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1993، المملكة الهاشمية الأردنية.
55. د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الأفراد"، جامعة حلب، 1987، سوريا.
56. د. علي سلمى، « إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، 1985، جمهورية مصر العربية.
57. د. علي سلمى، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، جمهورية مصر العربية
58. د. علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية"، دار النشر و التوزيع، 2003، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
59. د. علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الأفراد (منهج تحليلي)"، مكتبة عين شمس، 1975، جمهورية مصر العربية.
60. د. على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية " ، مكتب الجامعي الحديث الطبعة 2007، جمهورية مصر العربية.
61. د. علي شريف و منال الكردي "أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة 2003، جمهورية مصر العربية.

62. د. عماري عبد الله، "تصميم البرامج التدريبية"، بحث مقدم لندوة تخطيط و تنفيذ البرامج التدريبية، إدارة البرامج العليا، معهد الإدارة العامة، 1979، المملكة العربية السعودية.
63. د. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة"، دار الجامعات، 1975، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
64. د. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، لبنان.
65. د. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار الجامعة، الإسكندرية، 1986، جمهورية مصر العربية.
66. د. فريد نجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، جديد في إدارة و محاسبة الأصول الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسات شباب الجامعة، 1998، جمهورية مصر العربية.
67. د. فايز الزعبي، "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات)"، دار الهلال عمان، 1991، المملكة الهاشمية الأردنية.
68. د. كمال عزام، "إدارة الموارد البشرية".
69. ليل سبسنر، "هندرة الموارد البشرية"، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي و الثقافي.
70. د. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)"، دار مجدلاوي للنشر، 1998، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
71. د. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر، 2003، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
72. د. مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، "الرقابة الإدارية (مدخل كمي)"، دار حنين، 1995، عمان – المملكة الهاشمية الأردنية.
73. د. مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
74. د. محمد مرعي مرعي، "دليل نظام التقييم في المؤسسات و الإدارات"، دار الرضا للنشر، 2001، دمشق، سوريا.
75. د. محمد بن سليمان الضبعان، "تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية"، إدارة البحوث و الدراسات، 2005
76. د. ماريون أي هاينز، "ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء و إدارة البحوث"، 1988، المملكة العربية السعودية.
77. د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح،-" إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " الطبعة 2002، عالم الكتب الحديث، المملكة الهاشمية الأردنية.
78. د. مؤيد سعيد السالم و د. عادل حرحوش صالح،-" إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1991، مطبعة الإقتصاد، بغداد، العراق.
79. د. مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" دار الجامعة، طبعة 2004، إسكندرية، جمهورية مصر العربية.
80. د. مصطفى محمود أبو بكر " المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة" دار الجامعة، طبعة 2003، إسكندرية، جمهورية مصر العربية.
81. د. مصطفى نجيب شوايش " إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" ، عمان، دار الشروق، 1990، المملكة الهاشمية الأردنية.

82. د. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، 1996، المملكة الأردنية الهاشمية.
83. د. محمود مصطفى، " دليل التقييمات المهنية و الإدارية "، 2010، جمهورية مصر العربية.
84. د. محمد حافظ حجازي "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، طبعة 2007، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
85. د. ماهر أحمد، " إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثالثة، الإسكندرية، المكتب المصري الحديث، 1996، جمهورية مصر العربية.
86. د. محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية"، دار القلم، الطبعة الثانية، طبعة 1985، بيروت، لبنان.
87. د. محمد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل"، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004، المملكة الهاشمية الأردنية.
88. د. منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق، وكالة المطبوعات، 1975، الكويت.
89. د. مخامرة محسن، تخطيط القوى العاملة، على المستوى الكلي و الجزئي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، المملكة الهاشمية الأردنية.
90. د. محمد الصرفي، "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة هورس الدولية للنشر و الإثهار، الإسكندرية، طبعة 2006، جمهورية مصر العربية.
91. د. محمد قاسم، "إدارة الموارد البشرية: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص"، عمان، القريوتي، 1990، المملكة الهاشمية الأردنية.
92. د. منصور فاهمي، "إدارة القوى البشرية في الصناعة"، دار النهضة العربية، القاهرة،
93. د. ماريون أي هاينز، " ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث"، 1988، المملكة العربية السعودية
94. مالك مانفرد، ترجمة محمد مرعي مرعي، " فن إدارة البشر: نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب عمل المؤسسات المتقدمة مع منهجية حل المشكلات الإدارية البشرية، عمان، دار المناهج، سلسلة الرضا للمعلومات، 1999، المملكة الهاشمية الأردنية.
95. مهندس صالح بن زاهر العشي، "هندسة القيم"، الرياض، 1997، السعودية.
96. د. نبيل الصيني النجار، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، غير مبين سنة النشر، جمهورية مصر العربية.
97. د. نعيمة شلبية الكعبي، "إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي"، مطبعة العمال المركزية، طبعة 1990، بغداد، العراق.
98. د. نبيل رسلان: الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام
99. د. ناصر دادي عدون، "الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، طبعة 2001، الجزائر.
100. د. نادية عارف، "التخطيط الإستراتيجي و العولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، جمهورية مصر العربية.
101. د. نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2001، عمان، الأردن
102. د. نائل عبد الحافظ العواملة، " تخطيط المسار الوظيفي للمدرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية"، مؤنة للبحوث و الدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995

103. د. ياغي محمد، "التدريب بين النظرية و التطبيق"، زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1996، المملكة الهاشمية الأردنية.

104. ياغي محمد عبد الفتاح، "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986.

105. د. يوسف إلياس "المرجع العلمي في شرح الانضباط و التقاعد" بغداد: مؤسسة دار التقني للطباعة و النشر، 1984. يرك بريس "مهارات الإدارة في 24 ساعة"، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، الطبعة 2003 – 2004.

#### ب- المجلات العربية

- 1- مجلة قدس المنيل، الفرقة الرابعة "إدارة الموارد البشرية" سنة 2008
- 2- مجلة العلوم الإدارية، القاهرة، العدد الأول، 1978.
- 3- المجلة العربية للعلوم الإدارية، م/7، ع/4، 2000.
- 4- المجلة العربية للإدارة، العدد 2، 1990
- 5- مجلة العلوم الإدارية، القاهرة، العدد الأول، 1978.
- 6- مجلة الإدارة العامة، مج 47، ع4، 1428 "برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية".
- 7- مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 1988.
- 8- مجلة أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، مركز المعلومات و دعم إتخاذ القرار، جمهورية مصر العربية

#### ج- القرارات و المقررات و المراسيم:

1. المادة 51، و 55 من دستور " 1996 .
2. المادة 31 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية.
3. أنظر المادة 38 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية.
4. أنظر المادة 40 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية .
5. أنظر المادة 49 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية،

#### 2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Chloé Guillot Soulez, Héloïse Cloet, Sophie Landrieux, « Exercices de Gestion des Ressources Humaines », Gualino Lextenso édition, 2<sup>ème</sup> édition, 2010.
2. Bernard Gillet « Amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail », paris, E73
3. Christian Batal, « La gestion des R,H dans le secteur Public », Editions d'organisation, 2ème Edition 2000, paris.



4. Jean Maire de Ketele, « Guide de formateurs », (Bruxelles, de Boeck - wesmael, 1988
5. Laurent Belanger André: Petit jean- Louis Bergeron: « Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégré », Gaétan Morin, éditeur 1983
6. jean- Louis Chauchard, « Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines », les éditions d'organisation, deuxième édition, Paris, 1987
7. Petit, Belanger, Ben Abou, Foucher, Bergeron, « Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines » ; Editeur Gaeten Morin, 1993
8. Pierre casse « Le formation performante », (Alger, opu, 1994)
9. Petit et autres: « Gestion stratégique et opérationnelle des R.H », édition Gaétan morin, Québec, 2000
10. Robert Le Duff, « Encyclopédie de la gestion et de management », Edition Dalloz, Paris, 1999
11. Sekiou Lakhdar « Gestion Du Personnel » ; (Québec, les éditions d'organisation 3ème édition ,1990)
12. J.M. Parretti « Pour une refonte de la gestion des carrières des cadres » RH, 1993.
13. Peretti « Tous DRH: un défi pour les responsables hiérarchiques », 1996
14. L. Sekiou et L. Blodin, « Gestion de sa carrière professionnelle », éd.1997
15. Christie Ravenne « Gérer les tournants de carrière », éd. ESF-Entreprise moderne d'édition, 1988.
16. Battle A. « Les travailleurs du future », éd. Seghers, 1986.
17. Faverge J.M. « L'examen personnel et emploi des testes », éd. Puf, 1972
18. Fustier M. « Le conflit dans l'entreprise », éd. Esf entreprise moderne d'édition, 1976
19. Gordon T. « Cadres et dirigeants efficaces », éd. Belfond, 1980
20. 18- Levin son H. « Les motivations de l'homme au travail », éd. D'organisation, 1974
21. Sahuc I. « Comment identifier les futures managers », éd. INSEP, 1985
22. Vitet c. « Evaluation des emplois et des salaires », éd. D'organisation, 1975
23. Jean-Marie Peretti , « Ressources Humaines », 2003-2004, Gestion, 8<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris
24. Loic Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeys, « Gestion des Ressources Humaines ; Pratique et éléments de Théorie », 2002, Gestion, 1<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris
25. Jean-Luc Cerdin, « Gérer les Carrières » vade mecum, Editions Ems, Management & Société, 2000
26. Guérin et Wils, « La Gestion des Carrières », une typologie des pratiques , Gestion,1992.
27. Douglas T. Hall « Careers in Organizations», (Santa Monica, 1975).
28. Or pen Christopher, «The effects of Organizational and Individual career Management on Career», Success International Journal of Manpower, V.15, Issuel, 1994.
29. Michel Carrell, Frank Kuzmits « Personnel Human Resources Management » Macmillan Publishing Company, 1992.
30. John M. Ivancevich « Human Resources Management » foundations of personnel, Irwin, 1993.
31. Mark Dorio « Personnel Manager's » Inc. 1989.
32. John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn, « Organizational Behavior'' inc. 6<sup>th</sup>. Ed., 1997,
33. James Gibson, John Ivancevish and James Donnelly, «Organization: Behavior, Structure, Processes»,1999,
34. Randall S, Schuler, «Managing Human Resources» New York west publishing 1995,
35. Edwin B. Flippo « Principles of Personnel Management » Hill book Co. 1971.
36. T. Ference « Managing the career plateau »
37. Beach, Dales, Personnel: the management of people at work, second edition, New York: the Macmillan company, 1970.



38. French, Wendell L, « Human Resources Managment », New York, Houghton Mifflin Company, 1998
39. Brooks, Ian & Jamie Weatherston : « The Business Environment : Challenges & Changes », Prentice Hall Europe, 1997
40. Robert Kertner and Angelo Kinicki, « Organizational Behavior », Homewood, III : Richard Irwin, 1992,
41. Veiga, J. F. Career Patterns, Attitudes and Path Potentiel. Academy of management Journal, 1981,
42. R . Mathis , G. Jackson « Personnel Contemporary Perspective Applications »,New York, Weat Publishing, 1994

### 3- مواقع الإنترنت

- 1- منتدى إدارة الموارد البشرية  
2- منتدى العرب

- 3- [www.arkema.com/sites/group/fr/.../gestion\\_des\\_carrieres.page](http://www.arkema.com/sites/group/fr/.../gestion_des_carrieres.page)
- 4- [www.pratiques-rh-au-quotidien.com/category/gestion-carrieres](http://www.pratiques-rh-au-quotidien.com/category/gestion-carrieres)
- 5- [www.doc-etudiant.fr/.../Rapport-Gestion-des-carrieres-20382.html](http://www.doc-etudiant.fr/.../Rapport-Gestion-des-carrieres-20382.html)
- 6- [www.crfvogler.com/.../la\\_gestion\\_des\\_carrieres\\_des\\_personnels\\_titulaires\\_et\\_contractuels](http://www.crfvogler.com/.../la_gestion_des_carrieres_des_personnels_titulaires_et_contractuels)
- 7- [www.sage.fr/espaces/Portals/.../fch\\_Gestion\\_Carrieres\\_Compétences.pdf](http://www.sage.fr/espaces/Portals/.../fch_Gestion_Carrieres_Compétences.pdf)
- 8- [www.memoireonline.com/.../m\\_La-gestion-du-personnel-dans-une-entreprise -publique-cas-de-IINSS8](http://www.memoireonline.com/.../m_La-gestion-du-personnel-dans-une-entreprise -publique-cas-de-IINSS8).
- 9- [www.letudiant.fr/metiers/secteur/.../gestionnaire-de-carrières](http://www.letudiant.fr/metiers/secteur/.../gestionnaire-de-carrières).
- 10- [www.memoireonline.com/.../problématique-de-gestion-des-ressources-humaines-dans-une-ONG-internationale-cas-de-AVS.html](http://www.memoireonline.com/.../problématique-de-gestion-des-ressources-humaines-dans-une-ONG-internationale-cas-de-AVS.html).

## قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	أهداف إدارة الموارد البشرية	10
02	الترتيب الهرمي كما قدمه أبراهام ماسلو	11
03	مخطط المسار الوظيفي	25
04	فئات الأفراد	29
05	إمكانية الفرد أعلى من الوظيفة	34
06	إمكانية الفرد أقل من الوظيفة	34
07	مدى توافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة	35
08	أهمية تسيير المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين الفرد و المؤسسة	37
09	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	43
10	نموذج تخطيط المستقبل الوظيفي على مستوى الفرد	55
11	نموذج تنمية و تطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	58
12	مراحل تنمية ، و تطوير المستقبل الوظيفي	59
13	التفاعل بين الأفراد و المؤسسة و التوافق بين مخرجاتهم	61
14	مراحل المسار الوظيفي	78
15	دورة حياة الوظيفة	80
16	مراحل الوظيفة أداء الفرد	80
17	التطور الطبيعي للشخصية	86
18	مراحل المسار الوظيفي	86
19	نظام المسار الوظيفي المزدوج	90
20	ثلاثة مسارات وظيفية للمهن الفنية	90
21	المخروط الوظيفي	91
22	أبعاد الحركة داخل و خارج المؤسسة	93
23	تصرفات الأفراد، مراحل التغيير	107
24	التكامل الفعال بين متطلبات الفردية و التنظيمية في تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة	109
25	الفجوة	115
26	هرم الاختيار	134
27	مختلف مراحل التوظيف	142
28	مراحل عملية التوظيف	143
29	نظام الاختبار ، الحجز المتتالية	146
30	نظام الاختبار ، التعويضي	146
31	خطوات الاختبار	149
32	مقاييس عملية الاختبار	150
33	الاختبار كتنظيم	151
34	عملية تقييم الأداء وفق مضمون المدخل	166

الصفحة	الموضوع	الرقم
167	أهداف تقييم الأداء	35
173	خريطة مختصرة للإحلال	36
178	النظام الإنتاجي للتسيير و لتخطيط الموارد البشرية	37
189	الهزم الإداري و المستويات الإدارية	38
207	نقاط الحرجة في اتخاذ القرارات	39
209	قيادة المسار الوظيفي	40
212	السلم الوظيفي	41
212	الشكل الوظيفي مرسوم على هيكل تنظيمي	42
236	العوامل الأساسية في إختيار الوظيفة	43
245	نموذج عملية تقييم الأداء	44
254	أنشطة إدارية المواد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء	45
271	العناصر المؤثرة في تحديد التدخل المناسب	46
272	معادلة الأداء	47
290	عوامل البيئة التي تعدل و تؤثر في الأداء	48
295	خطوات وضع معدلات الأداء	49
301	نموذج لعناصر تقييم الأداء	50
311	دافعية الفرد للأداء	51
345	تقييم الأفراد	52
345	منحنى تقييم الأفراد	53
361	إطار سميث الثلاثي الأبعاد لتصنيف الأشكال المختلفة من مقاييس الأداء	54
367	نموذج لاستمارة تقييم أداء مجموع العاملين في دائرة بطريقة الترتيب البسيط	55
370	نموذج لاستمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ترتيبهم في ثلاثة مجاميع حسب مستوى أدائهم	56
373	نموذج لاستمارة تقييم مجموع العاملين في دائرة ما بترتيبهم في ثلاثة مجاميع رئيسية و على أساس كل عناصر من عناصر الأداء	57
384	نموذج لتقرير إنشائي بسيط لتقييم الأداء	58
386	نموذج لاستمارة تقييم للأداء على شكل ميزان تقدير بخمسة درجات	59
387	نموذج لاستمارة تقييم أداء على شكل قائمة مراجعة	60
390	نموذج لجزء من ميزان تقدير سلوكي, لتحديد أداء الفرد بالنسبة لعنصر "تحمل المسؤولية"	61
395	نموذج لاستمارة تقييم أداء العاملين بتحديد الوقائع الحرجة	62
396	خطوات الإدارة بالأهداف	63
399	تقييم الأداء بالنتائج والأهداف	64
409	تقييم الأداء نحو المتوسط	65
409	الميل إلى اللين في التقييم	66

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	مقارنة بين تسيير الأفراد و تسيير الموارد البشرية	24
02	تصنيف الوظائف و المهن الإدارية	31
03	نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي	41
04	تطور دورة الحياة الأسرية	85
05	المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي	87
06	مصفوفة التوجيهات البديلة للمسارات الوظيفية	123
07	الفرق بين المهارات و القدرات	125
08	دور المديرين التنفيذيين و إدارة الموارد البشرية في التخطيط ، و تنمية المسار الوظيفي	170
09	نموذج خريطة الإحلال	172
10	خريطة المسار الوظيفي	174
11	المسارات المقترحة للنقل	175
12	المسارات الترقى في إحدى الأقسام	176
13	المسارات المقترحة للنقل	176
14	المسارات المقترحة للنقل	177
15	المراحل الأساسية التي تسمح لوضع الترقية	181
16	تصنيف مقاييس الأداء	327
17	ماهية مقاييس الأداء	329
18	استمارة تقييم	339
19	ترتيب الفرد و تقييمهم	341
20	جدول لاوش و كيفارت لتحويل التفضيلات من طريقة المقارنة الثنائية إلى قيم معيارية	343
21	توزيع العاملين	344
22	تقييم العمال	344
23	قياس كفاءة طرق تقويم الأداء في تحقيق أهداف الأداء المختلفة	356
24	طريقة ميرل ر . لوت للتقييم	364
25	نموذج لاستمارة ترتيب أداء العاملين على أساس خمسة عناصر المهمة للأداء	372

استبيان حول تسيير المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الجزائرية و أثرها على عملية التقييم

## 1- توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

ذكر  أنثى

## 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

من سنة 18 إلى  من 36 سنة إلى  من 51 سنة فما فوق   
35 سنة  50 سنة

## 3- توزيع أفراد العينة حسب الشهادات ( المؤهلات العلمية).

شهادات جامعية  شهادات التعليم الثانوية  شهادات التعليم المتوسط   
شهادات التكوين المهني  التعليم الابتدائي

## 4- ماهي في رأيك الدوافع و الخصائص و المعايير في اختيارك للوظيفة الحالية؟


شخصية وذاتية: كالميول والاتجاهات والرغبات الفردية  
مادية: مثل الرواتب والمزايا المادية بأنواعها المختلفة  
اجتماعية: تتعلق بالاحترام والقيم والأعراف الاجتماعية

## 5- كيف تم تعيينك في الوظيفة ؟


حسب الشهادة  
إمتحان كتابي  
إمتحان شفهي  
معارف شخصية

## 6- ماهو عدد المرات التي تغيرت فيها وظيفتك خلال الفترات المبينة في الجدول التالي؟


1 من سنة - 5 سنوات  
2 من 6 - 10 سنوات  
3 من 11 - 15 سنوات  
4 بعد 15 سنة وحتى الآن

## 7- ماهي العناصر التي تبين مدى انطباق المستقبل الوظيفي على حالتك الوظيفية في المؤسسة؟


يوجد لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي  
يوجد صلة بين الخبرة وتلاؤمك مع وظيفتك الحالية  
يوجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية

يوجد صلة بين الكفاءة و الفعالية و الوظيفة

8- ماهي في رأيك العناصر التي لها أثر في توفير الجو المناسب للمسار الوظيفي؟

- وجود جو تنظيمي في المؤسسة يساعد على تخطيط للمسار الوظيفي  
 تساعد الأنظمة اللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط للمسار الوظيفي  
 تساعد البرامج التدريبية و التكوينية على تخطيط المسار الوظيفي  
 يساعد تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفي

9- هل هناك دورات و برامج تدريبية للعاملين بالمؤسسة؟

- دائما  أحيانا  نادرا  لا

10- هل خضعت لدورات و برامج تدريبية ؟

- قبل إستلام العمل  
 بعد إستلام العمل  
 لم أخضع لتدريب

11- ماهي المعلومات التي حصلت عليها أثناء التدريب؟

- نظرية  
 نظرية مع التطبيق  
 عملية مع تطبيق

12- ماهو الوقت المخصص للبرامج التدريبية؟

- شهر  ثلاثة أشهر  ستة أشهر  بأكثر

13- ماهي الفترة التي تقدم أثناءها البرامج التدريبية؟

- أثناء وقت العمل الرسمي  خارج أوقات العمل

14- ماهو الأسلوب المتبع للبرامج التدريبية؟

- محاضرات  مناقشة عامة  تطبيق  لارسات علمية

15- كيف كانت عملية التدريب ؟

- مناسبة مع طبيعة العمل  مطابقة مع العمل الفعلي  اهم في زيادة مستوى الأداء

16- هل كان التدريب مناسب مع طبيعة العمل؟

- دائما  أحيانا  نادرا  لا

17- ماهي المشاكل التي واجهتك خلال برامج التدريبية؟

عدم توفر الأماكن اللازمة

- نقص الأدوات  
عدم إهتمام المديرين  
الوقت غير مناسب
- 18- هل هناك حوافز تقدم من قبل إدارة المؤسسة؟
- دائماً  أحيانا  نادرا  لا
- 19- هل هذه الحوافز ملائمة مع المجهود المبذول في العمل؟
- دائماً  أحيانا  نادرا  لا
- 20- هل تدفعك الحوافز في بذل مجهود أكبر؟
- دائماً  أحيانا  نادرا  لا
- 21- هل توزيع الحوافز يكون عادلا في رأيك داخل المؤسسة؟
- دائماً  أحيانا  نادرا  لا
- 22- على أي أساس يتم توزيع الجوائز؟
- الجهد  
كمية الإنتاج  
نوع العمل  
الأقدمية  
المعرفة الشخصية
- 23- ماهي الفترة التي تفضلها في توزيع الحوافز؟
- شهر  ثلاثة أشهر  ستة أشهر  فأكثر
- 24- ماهي الحوافز التي تفضلها؟
- مادية  معنوية
- 25- هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء؟
- دائماً  أحيانا  نادرا  لا
- 26- هل يتم شرح فكرة عملية تقييم الأداء و أبعادها من قبل المسؤولين؟
- دائماً  أحيانا  نادرا  لا
- 27- هل يوجد سجل خاص لكل موظف من أجل تدوين سلوكه المتبع و كيفية أداء عمله؟
- دائماً  أحيانا  نادرا  لا

## 28- ماهو نظام المتبع لتقييم الأداء؟


الإختبارات الكتابية  
 الإختبارات الشفهية  
 نظام التقارير الدورية

## 29- ماهي العوامل المساعدة على عملية نطاق التقييم؟


عادات العمل  
 الحضور و الانصراف التأخر في العمل تطبيق اللوائح و القوانين  
 المهارات الفنية  
 المسؤولية  
 القدرة على التعلم  
 الرؤية المستقبلية و الابتكار

## 30- ماهي أهم المصادر التي يجب جمع المعلومات منها؟

المشرفين لمباشرين  المقيمين  الخبرات الخارجية

## 31- ماهي أهم الوسائل المتبعة في جمع المعلومات؟

المقابلة المباشرة  المقابلة الشخصية  قوائم الاستقصاء

## 32- ماهو في رأيك عناصر تقييم الأداء المناسبة و المهمة في قانون العاملين الأساسي؟


الإنتاجية  
 إتقان العمل  
 محافظة على ممتلكات العامة  
 التعامل مع الغير  
 الدوام و المواظبة

## 33- ماهي الطريقة المثلى في اختيار المقيم؟


عن طريق الإدارة  
 عن طريق رئيس  
 عن طريق لجنة فرعية  
 عن طريق جهة خارجية

## 34- ماهي في رأيك أهم دورية عملية التقييم؟

شهر  ثلاثة أشهر  ستة أشهر  سنة فأكثر



35- هل يتم إعلان نتائج التقييم؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

36- هل يعطى الموظف الحق بالاعتراض على نتيجة التقييم؟

دائماً  أحيانا  نادرا  لا

37- ماهي برأيك أهم مجالات استخدام نتائج التقييم

تقييم سياسة الاختيار و التعيين

تحديد المكافآت التشجيعية و العلاوات الدورية

وضع نظام سليم للحوافز و الأجور

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الفصل، النقل، الترقية)

مجالات أخرى

وأخيرا نشكر لكم كريم تعاونكم معنا.

والله ولي التوفيق

## الفهرس

أ	تمهید
ج	أهمية دراسة المسار الوظيفي
هـ	الدراسات السابقة
ي	إشكالية الدراسة
ك	فرضيات الدراسة
ك	أهداف الدراسة
م	أسلوب الدراسة
س	هيكل الدراسة
01	المقدمة العامة
06	<b>الفصل الأول: ماهية تنمية و تطوير المسار الوظيفي</b>
07	مقدمة الفصل
08	<b>المبحث الأول : ماهية تحديد المسار الوظيفي</b>
13	المطلب الأول : مفاهيم المسار الوظيفي
22	المطلب الثاني : أهمية تطوير و تنمية نشاط المسار الوظيفي
38	المطلب الثالث : تخطيط و تنمية المسار الوظيفي
45	المطلب الرابع : هدف تخطيط و تنمية المسار الوظيفي
49	<b>المبحث الثاني: مداخل و طرق تطور إدارة المسار الوظيفي</b>
52	المطلب الأول : مداخل تنمية و تسير المسار الوظيفي
66	المطلب الثاني : إدارة برنامج المسار الوظيفي
77	المطلب الثالث : طرق و مراحل المسار الوظيفي
98	المطلب الرابع : نماذج المسار الوظيفي
108	<b>المبحث الثالث: المسار الوظيفي و فعالية إدارة الموارد البشرية</b>
109	المطلب الأول : الاعتبارات التي تحدد فعالية تحسين المسار الوظيفي
115	المطلب الثاني : تنمية دور مهارات المشرف في فعاليات تحسين المسار الوظيفي
121	المطلب الثالث : تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي
123	المطلب الرابع : العائد و التكلفة في نظام المسار الوظيفي
126	خاتمة الفصل
129	<b>الفصل الثاني: سياسة إدارة الحركة الوظيفية في المسار الوظيفي</b>
130	مقدمة الفصل
132	<b>المبحث الأول : أنظمة المسار الوظيفي و نجاحه</b>
134	المطلب الأول : مرحلة الالتحاق بالوظيفة
162	المطلب الثاني : مرحلة مراجعة التوافق بين الفرد و الوظيفة
171	المطلب الثالث: مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و الوظيفة

182	المطلب الرابع : الخروج من المؤسسة
186	<b>المبحث الثاني: تحديد نظام الحركة الوظيفية للمسار الوظيفي</b>
186	المطلب الأول : ترقية و نقل العاملين
196	المطلب الثاني : التنزيل الوظيفي
197	المطلب الثالث: التعاقب الوظيفي
204	المطلب الرابع : الإستهغاء المؤقت عن العمل و التقاعد
210	<b>المبحث الثالث: النجاح في المستقبل الوظيفي و اتجاهات المعاصرة نحو تنميته</b>
211	المطلب الأول : رسم السلم الوظيفي و توظيف الوظائف
220	المطلب الثاني : العوامل المتحكمة في نجاح المسار الوظيفي
229	المطلب الثالث: الاتجاهات المعاصرة نحو تنمية المستقبل الوظيفي
233	المطلب الرابع : الخطوات المتبعة لإدارة المستقبل الوظيفي بفاعلية
237	خاتمة الفصل
240	<b>الفصل الثالث: ماهية و مفهوم تقييم الأداء</b>
241	مقدمة الفصل
243	<b>المبحث الأول: ماهية تحديد تقييم الأداء</b>
246	المطلب الأول : مفاهيم تقييم الأداء
253	المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء
261	المطلب الثالث : فوائد و معايير تقييم الأداء
266	المطلب الرابع : خصائص تقييم الأداء و أهدافه
273	<b>المبحث الثاني: سياسة محددات و معدلات الأداء و كيفية وضعها</b>
278	المطلب الأول : سياسة و مراحل تقييم الأداء
289	المطلب الثاني : محددات و معايير تقييم الأداء
293	المطلب الثالث : معدلات و مقومات إدامة و تطوير تقييم الأداء
298	المطلب الرابع : أنظمة تقييم الأداء
304	<b>المبحث الثالث: أغراض تقييم الأداء، شروط و تصنيف خطوات تنفيذه</b>
306	المطلب الأول : النقاط التي تدرس عند التقييم والشروط الواجب توفيرها
311	المطلب الثاني : أساس و خطوات عملية تقييم الأداء
318	المطلب الثالث : عناصر تقييم الأداء و إستخداماته
326	المطلب الرابع : تصنيف مقاييس الأداء
332	خاتمة الفصل
334	<b>الفصل الرابع: أساليب و طرق قياس تقييم الأداء</b>
335	مقدمة الفصل
336	<b>المبحث الأول : أساليب تقييم الأداء</b>
338	المطلب الأول : الأساليب التقليدية
348	المطلب الثاني : الأساليب الحديثة

353	المطلب الثالث: الأساليب المستحدثة
356	المطلب الرابع: تفعيل نظام تقييم الأداء
361	<b>المبحث الثاني: أدوات و طرق قياس تقييم الأداء</b>
365	المطلب الأول: طرق المقارنة
381	المطلب الثاني: طرق المطلقة لتقييم الأداء
382	المطلب الثالث: طرق المبنية على المقاييس لتقييم الأداء
395	المطلب الرابع: طرق المبنية على نتائج الأعمال
400	<b>المبحث الثالث: المشاكل و العوائق التي تقف أمام قياس تقييم الأداء</b>
401	المطلب الأول: مشاكل و أسباب فشل تقييم الأداء
412	المطلب الثاني: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء
414	المطلب الثالث: نتائج و الإجراءات المترتبة على إدارة الأداء
418	المطلب الرابع: إرشادات و مزايا تقييم الأداء الفعال
424	خاتمة الفصل
426	الجانب التطبيقي
508	الخاتمة العامة
510	قائمة المصادر و المراجع
518	قائمة الأشكال
520	قائمة الجداول
521	الملاحق
526	فهرس العناوین

الحياة المهنية أو المسار المهني من بين أهم ميزات الوظيفة العمومية القائمة على البنية المغلقة، وهي تعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف بداية من إلتحاقه بالوظيفة (التوظيف والتعيين) إلى غاية خروجه منها (التقاعد) والتي تسمح له باكتساب الخبرة و التجربة المهنية و المهارة، وتقع على الموظف خلال هذه الفترة جملة من الالتزامات، حيث تمر عبر عملية تقييم أداءه، حتى يضمن بالمقابل مكانته في المؤسسة و يستفيد من بعض الحقوق كالترقيات، و الحوافز و مناصب عليّة تضمن له حياة الرفاهة، و من هذا المنطلق نلاحظ العلاقة الوطيدة و الكبيرة بين تقييم أداء العاملين مع مساهم الوظيفي، بحيث كل واحد يتأثر و يؤثر في الآخر.

الكلمات المفتاحية: مسار وظيفي، توظيف، تعيين، التجربة المهنية، الترقية، الحوافز، تقييم أداء.

La vie professionnelle ou la gestion des carrières est l'une des caractéristiques les plus importantes de la fonction publique basée sur la structure fermée, elle expriment les différentes étapes parcourues par le salarié d'adhérer à l'emploi (recrutement et nomination) jusqu'à ce qu'il la quitte (retraite) et qui lui permet d'acquérir de l'expérience et de l'expérience professionnelle et des compétences , situé à l'employé au cours de cette période, un certain nombre d'engagements, où passer par le processus d'évaluation de sa performance, afin d'assurer sa position au sein de l'organisation et de bénéficier de certains droits comme promotions, motivations et des postes supérieurs qui lui garantissent une vie de bien-être, et dans ce sens on observe la relation large entre la performance des employés avec la gestion des carrières, de sorte que chacun est influé par l'autre.

Mots-clés: gestion de carrière, recrutement, la nomination, l'expérience professionnelle, la promotion, la motivation, la performance.

Professional life or career is one of the characteristics of civil service based on closed structure, and it includes several stages that employee undergoes from joining his position (recruitment and appointment) until retirement. These stages enable him to acquire professional experience and skill. Through his career, the employee is restricted to certain duties and concerned with the process of performance evaluation. He may also gain promotion, motivation and high positions upgrading his life standard. Accordingly, we may observe a strong link between performance evaluation and career management.

Keywords: career management, recruitment, appointment, professional experience, promotion, motivation, performance.