



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

العنوان

إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين

(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تقرت-)

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: بالحسن إيمان

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عريشة فاروق	أستاذ محاضر قسم	المركز الجامعي إليزي	رئيسا
بوضياف عبد اللطيف عمر	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إليزي	مشرفا
محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر قسم	المركز الجامعي إليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من سهر ا على تربيتي وتعليمي وبدعائهم لي وصلت إلى هذه المرتبة الأحب إلى قلبي بعد الله ورسوله ﷺ **أمي وأبي** الذان أمر الله ببرهما

وإلى من ساندوني في الحياة وتقاسمت معهم حلاوة ومرارة الأيام.....إخواتي.

وإلى من أهدتني الحياة صداقتهم ومعرفتم كل واحدة بإسمها..... صديقاتي.

وأخص بالإهداء إلى (رميصاء، منال، عفاف، رحاب).

وإلى كل من ساندي فإعداد مذكرتي.....وإلى كل من في القلب ونسأه اللسان.

وإلى كل زملاء وزميلات الدراسة إدارة أعمال 2021.2020





الشكر والتقدير

قبل كل شي نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام دراستنا و عملنا المتواضع هذا، كما أتقدم بالشكر لأستاذ المشرف الدكتور " بوضياف عبد الطيف عمر " على إرشاداته وتوجيهاته، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الدكتور "بن حامد عبد الغني، شين خثير، شريف محمد الأمين، ستي أحمد" على مساندتهم لي في إعداد مذكرة.

كما أتقدم بالشكر لجميع عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تقرت- وأخص بالذكر رئيس مصلحة المستخدمين "الطاهر دفرور" كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا البحث من قريب أو بعيد.



ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تسيير وإدارة المسار الوظيفي للموظف داخل المؤسسة بدأ دخوله للمؤسسة نهاية بتقاعد ،ومدى تأثير هذه الإدارة على تحسين أداء العاملين. حيث قمنا بالإستعانة بالإستبيان كأداة لدراسة دور إدارة المسار الوظيفي في تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية -تقرت- حيث تم طرح 30 إستبانه وإستخدمنا في إجراء تحليل الإنحدار الخطي (البسيط، المتعدد)، وتمت المعالجة باستخدام البرنامج الإحصائي spss v26.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي أبعاده المختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة ،ظرورة إهتمام المؤسسات القطاع العمومي بإدارة المسار الوظيفي في تنمية مواردها البشرية في مختلف مراحل إدارة المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المسار، تقييم أداء، المورد البشرية، سلم الوظيفي، الترقية، التوظيف، نموذج الإنحدار الخطي (البسيط.المتعدد)...

Résumé

Cette étude visait à clarifier le rôle que joue la direction des ressources humaines dans la gestion et la gestion du cheminement de carrière du salarié au sein de l'organisation, dont l'entrée dans l'organisation a commencé à la fin de la retraite, et l'étendue de l'impact de cette administration sur l'amélioration des performances des salariés. Où nous avons utilisé le questionnaire comme outil pour étudier le rôle de la gestion de cheminement de carrière dans l'évaluation de la performance des employés au sein de la National Cement Industry Corporation - l'unité commerciale - où 30 questionnaires ont été posés et nous avons utilisé pour mener une analyse de régression linéaire (simple, multiple), et le traitement a été effectué à l'aide du programme statistique spss v26.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats dont le plus important est l'existence d'une relation d'impact statistiquement significative pour gérer le parcours professionnel avec ses différentes dimensions au sein de l'institution étudiée, la nécessité pour les institutions du secteur public de prêter attention à la gestion des parcours professionnels dans le développement de leurs ressources humaines aux différentes étapes de la gestion des parcours professionnels

Mots clés: gestion de parcours.évaluation de la preformance ressources humaines.échelle de carrière.promotion.carrière ...

فهرس المحتويات

الإهداء.....	
الشكر.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول.....	
فهرس الأشكال.....	
قائمة الملاحق.....	
مقدمة.....	أ-د
الأدبيات النظرية والتطبيقية.....	1
تمهيد.....	2
1.2 الأدبيات النظرية حول إدارة المسار الوظيفي.....	3
1.1.2 الإطار النظري الإدارة المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين.....	3
1.1.1.2 الإطار المفاهيمي لإدارة المسار الوظيفي.....	3
2.1.1.2 أهمية وأهداف ومعوقات إدارة المسار الوظيفي.....	8
3.1.1.2 آليات ومسؤوليات ومراحل إدارة المسار الوظيفي.....	10
2.1.1.1 الإطار النظري لعملية تقييم أداء العاملين.....	14
2.1.2.3 أسس تقييم أداء العاملين.....	24
2.2 الأدبيات التطبيقية ونموذج النظري للدراسة.....	36
1.2.2 الدراسات باللغة العربية.....	36
2.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية.....	39
3.2.2 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري لدراسة.....	41
1.3.2.2 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	41

42.....خلاصة

03- الدراسات التطبيقية

43.....تمهيد

44.....1.3 الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

44.....1.1.3 الطريقة المستخدمة في الدراسة

54.....2.1.1.3 الأدوات المستخدمة

49.....2.3 تقييم الأهمية بالنسبة لمحور الدراسة

49.....1.2.3 تقييم الأهمية النسبية لعبارات وأبعاد محور إدارة المسار الوظيفي

53.....2.2.3 تقييم الأهمية بالنسبة لعبارات محور تقييم أداء العاملين

58.....3.3 إختيار الفرضية الرئيسية لمحور الدراسة

63.....خاتمة

.....قائمة المراجع

.....-الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي	01
23	أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والإدارة العليا	02
26	نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني	03
28	ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية لصفة معينة	04
30	نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر	05
46	مقياس ليكارت الخماسي مع الترميز	06
46	حدود المتوسط الدنيا وفقا لسلم ليكارت الخماسي	07
47	قيم الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة	08
47	توزيع مفردات العينة وفقا للجنس	09
48	توزيع مفردات العينة وفقا للجنس	10
48	توزيع مفردات العينة وفقا لمدة الخبرة	11
49	تقييم أهمية الأداء الوظيفي	12
50	تقييم أهمية التدريب والتكوين	13
51	تقييم أهمية الأجور والحوافز	14
52	تقييم أهمية النقل والترقية	15
53	تقييم أهمية تقييم أداء العاملين	16
54	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الأولى	17
55	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية	18
56	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثالثة	19
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرابعة	20
58	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار الفرضية الأولى	21

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي	01
14	مراحل عملية إدارة المسار الوظيفي	02
17	مكونات الأداء	03
20	مراحل عملية تقييم الأداء	04
41	النموذج النظري للدراسة	05

قائمة الملاحق

رقم	عنوان
01	الإستبيان
02	مخرجات spss V26

مقدمة

1.1. توطئة:

يعتبر المسار الوظيفي محض اهتمام العديد من علماء الإدارة، حيث تحدثوا عن صناعة المسار الوظيفي وما يحقق من فوائد تعود بالنفع الى الفرد والمؤسسة معا. وقد أصبحت المؤسسات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والقدرات لدى أفراد وبين عامليها، مما يساعد في تخطيط أفضل ومستقبل وظيفي لكل منهم فهي تتولى عمليات التوجيه والاعداد والتنمية الهادفة الى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه حيث يسعى الفرد الى تحقيق أهداف من خلال المسار الوظيفي.

إن الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة بمعنى رفع الكفاءة وفعالية المؤسسة باختلاف أهدافها وطبيعة نشاطها، وباعتباره ركيزة من الركائز التي تبني عليها المنظمة استراتيجيتها عليها وأهم عامل من عوامل الانتاج في المنظمة، ومن أجل تسيير الجيد لهذا المورد سخرت المؤسسات ادارة خاصة به وهي ادارة الموارد البشرية، والتي بدورها تهذف الى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد وبين الوظائف ومن أهم المهام الموكلة لهذه الادارة هي ادارة المسار الوظيفي للعاملين لدى المنظمة والتي تسعى لتحقيق توافق بين من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها. ويعتبر تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوار الأساسية التي تتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الادارية لذلك فإن هذه العملية في أي مؤسسة تمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق والتعاون مع مديري الادارات الأخرى. وتتبع أهمية تقييم أداء العاملين مع ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين، وسلوكياتهم لاسيما المعايير الموضوعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف.

فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم فعاليتها مرتبطة أساسا بفاعلية العامل فهي ملزمة بالاهتمام بعنصرها البشري الذي يحرك عوامل الانتاج والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات والبرامج واستراتيجيات المؤسسة.

2.1 إشكالية الدراسة:

ومن بناء على ماسبق تتمحور إشكالية حول التوصل الى معرفة فعالية ادارة المسار الوظيفي وباعتبار أن كفاءة أداء المؤسسة مرتبة بكفاءة موردها البشري فان المؤسسة الجزائرية مطالبة بتطبيق أنظمة فعالة بغرض تحسين أداء العاملين فيها وهذا ما جعلها توجه الاهتمام بفاعلية ادارة المسار الوظيفي للفرد ودره في تحسين أداء العاملين . وعلى هذا الأساس فإن السؤال الجوهرى الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه الدراسة يمكن صياغته في الإشكالية التالية:

- مادور إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية -تقرت-؟

3.1 الأسئلة الفرعية:

إن الإجابة على هذه الإشكالية يتطلب منا تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:
-تعتبر ادارة المسار الوظيفي تسيير ودراسة لحياة الموظف.

-تقوم المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة التجارية -تقرت-بتطبيق مجموعة من المعايير لتقييم أداء عمالها.

-تطبق المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة التجارية -تقرت-طريقة لتقييم أداء عمالها.

-يلعب نظام تقييم أداء العاملين دور مهم فاتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة التجارية- تقرت-.

3.1. فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة تتضح لنا الفرضيات التالية:

1.1.3 الفرضية الرئيسية:

بناء على الإشكالية المطروحة مسبقا نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؛

2.3.1 الفرضيات الفرعية

قصد الإلمام بموضوع الدراسة من عدة جوانب تم تقسيم الفرضية الرئيسية للدراسة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: للأداء الوظيفي دور إيجابي في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة تجارية تقرت.

الفرضية الثانية : لتدريب والتكوين دور إيجابي في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة تجارية تقرت.

الفرضية الثالثة: للأجور والحوافز دور إيجابي في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة تجارية تقرت.

الفرضية الرابعة: لنقل والترقية دور إيجابي في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة تجارية تقرت.

4.1. مبررات إختيار الموضوع:

يعود إختيار الموضوع لعدة أسباب وهي:

-الرغبة في التعرف على كيفية سير إدارة المسار الوظيفي في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت.

-محاولة التعرف على مختلف المراحل التي يمر بها الموظف خلال حياته المهنية.

5.1. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:
 - التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.
 - إبراز مسؤولية الفرد والمؤسسة في إدارة المسارات الوظيفية بما يحقق الرضا الوظيفي.
 - وضع نظرة ايجابية على موضوع تقييم أداء العاملين باعتبار أن العاملين يضمنون بأن النظام يكشف أخطائهم ويساهم في إنزال العقوبات عليهم.
 - محاولة التعرغ على المفاهيم الأساسية لتقييم أداء العاملين.
- ### 6.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على الدور الذي إدارة المسار الوظيفي في تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تقرت-.

7.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت هذه الدراسة على محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه ادارة المسار الوظيفي في تقييم اداء العاملين من خلال البحث في مختلف المراجع التي تناول الموضوع.
- الحدود البشرية: تمثلت في مجموعة الموظفين والاطارات المتواجدين في المؤسسة محل الدراسة.
- الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة التجارية -تقرت-.
- الحدود الزمنية: حيث تمت الدراسة خلال السداسي الثامن للموسم الجامعي 2021/2020 .

8.1. منهج الدراسة:

من أجل احاطة باشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة ، سوف نستخدم المنهج الوصفي و التحليلي وهو المناسب لهذه الدراسة ،حيث سيتم استخدام المنهج الوصفي في الفصل الأول لوصف واقع ادارة المسار الوظيفي في عملية تقييم أداء العاملين واطهار الدور الذي يؤديه في هذه العملية،حيث وتبعنا منهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي في الدراسة التطبيقية، لاسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة التجارية-تقرت- واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبرنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية للقيام بعمليات الاحصائية المساعدة في التحليل.

9.1. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع الذي يتمحور حول ادارة المسار الوظيفي ودورة في تقييم أداء العاملين، فقد قسمت خطة الدراسة كالتالي:

- مقدمة عامة: تم فيها تقديم توطئة عن موضوع الدراسة ومن ثم طرح الإشكالية والنظرة العامة للموضوع.
- الفصل الأول: يتضمن الإطار التصوري حول إدارة المسارات الوظيفية.
- الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية.
- خاتمة عامة: حوصلة عامة عن مادور في الدراسة، كما تضم النتائج المتوصل إليها.

10.1. صعوبات الدراسة:

- واجهتنا في إنجاز الدراسة عدة صعوبات أبرزها:
- صعوبة الحصول على مواقف المؤسسة.

02. الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو الإهتمام بالعنصر البشري، حيث أن مساره الوظيفي في المؤسسة يعبر عن مجموعة من العمليات التي يمكن أن يتدرج فيها العاملون أو ينتقلوا فيها، فمن خلال ذلك يمكننا القول أن المسارات الوظيفية تسمح لكل فرد أن يحدد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته الخاصة وذلك في ضوء ما تحدده ادارة الموارد البشرية عبر المؤسسة التنظيمية.

وباعتبار أن استمرارية وفعالية وكفاءة المؤسسات متوقفة على الاستثمار في هذا العنصر البشري والاستفادة منه، لا يكفي جلب العاملين الأكفاء فقط للبقاء والاستمرارية، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم باستمرار وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه بشكل دوري ومستمر، حيث يعتبر تقييم الأداء من أهم الدراسات التي تدرس ومن المواضيع التي تشغل بال المسيرين والباحثين في مجال الادارة لأن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة.

1.2 الأدبيات النظرية حول إدارة المسار الوظيفي:

سنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

1.1.2 الإطار النظري لإدارة المسار الوظيفي وتقييم الأداء العاملين:

سنتطرق في هذا المطلب إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المسار الوظيفي وكيفية تقييم أداء العاملين من خلال مايلي:

1.1.1.2 الإطار المفاهيمي لإدارة المسار الوظيفي:

سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى التعرف على ماهية المسار الوظيفي وإدارته.

أولاً: ماهية إدارة المسار الوظيفي

لكي يتسنى لنا فهم ماهية إدارة المسار الوظيفي سنتطرق أولاً إلى التعرف على المسار الوظيفي وخصائصه بالتفصيل فيما يلي:

أ. مفهوم المسار الوظيفي وخصائصه:

سيتم في هذا الجزء التطرق إلى مفهوم المسار الوظيفي ومن ثم خصائصه.

1. مفهوم المسار الوظيفي:

سنتطرق أولاً لتعريف إدارة الموارد البشرية لكونها الإدارة المسؤولة عن المسار الوظيفي للموظفين في المؤسسة، ونظراً لاختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم موحد عنها، فقد اختلفت تعاريف إدارة الموارد البشرية كمايلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى الكفاءة والفاعلية.¹ كما **تعرف** على أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعويضهم، والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.² و**تعرف** أيضاً: في المنظمة الإنسانية ذات مسؤوليات استشارية تارة وذات مسؤوليات تنفيذية تارة أخرى، إذ تتضح مسؤولياتها التنفيذية من خلال قيامها بإنجاز المهام والوظائف الإدارية التي تقوم بإنجازها في مجال تحقيقها للأهداف الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة.³

¹ - الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، 2008، ص 10.

² - ميلاط نظرة، سبيل الموارد البشرية، محاضرات في علم النفس العمل والتنظيم - ل م د -، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020/2019، ص 25.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

ومن خلال ما سبق يكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بتسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة.

- تعريف المسار الوظيفي:

لقد تعددت تعاريف المسار الوظيفي، حيث نذكر منها التعاريف التالية:
يعرف المسار الوظيفي على أنه: عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى الوظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المتعمد، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته أو مستواه في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على المستوى أفقي دون ارتباطها بمراكز إدارية أعلى.¹

ويعرف بأنه: سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.²

فمن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن: المسار الوظيفي هو دراسة العامل منذ دخوله إلى المؤسسة ومراقبة أدائه المهني وإمكانياته حسب متطلبات الوظيفة حتى نهاية علاقته بها أي التقاعد.

2. أ. خصائص المسار الوظيفي:

تمثلت خصائص المسار الوظيفي فيما يلي:³

- يقع على عاتق الفرد قدر من المسؤولية تأهيل نفسه وتوافر قدراته ومهاراته التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع بالمنظمة لتوفيرها وشغلها.
- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية عن إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته وصفاته ولتهيئة مناخ العمل وللاستثمار.
- العمل من خلال النظام وتكامل جهود كل من الفرد ومؤسسات لتحقيق التوافق بين الاتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة.

¹ - غضبان وهيبه، عولمي حسبية. فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018، ص، ص9.10.

² - محمد أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى، قسم الإدارة والقيادة، غزة، 2013، ص8.

³ - عبد اللاوي كريمة، تسيير المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الأفراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، جامعة الدكتور مولاي طاهر-سعيدة، ص14.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

- إن الهدف العام والمحصلة من التخطيط للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في مصلحة مشتركة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعدادها ولتقدم بنجاح في مراحل مختلفة.

ب. تعريف إدارة المسار الوظيفي وعناصرها:

سنتطرق في هذا العنصر إلى ماهية إدارة المسار الوظيفي وأهم عناصرها.

ب.1. مفهوم إدارة المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف لإدارة المسار الوظيفي حيث يمكننا أن نذكر منها مايلي:

تعرف إدارة المسار الوظيفي أنها: "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو".¹

أيضا هو: تمثل إدارة المسار الوظيفي الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير مستقبل الوظيفي للعاملين".²

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة المسار الوظيفي هي:

"الإدارة المختصة في الحياة العملية للعامل منذ بداية عمله حتى إحالته للتقاعد".

ب.2. عناصر الأداء الوظيفي:

يشير عكاشة إلى أنه هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي ويمكن حصرها فيما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من الرغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

¹- بوزوين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص12.

² - مجلة البديل الإقتصادي، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، ص15.

ج. الإعتبارات التي تحدد فاعلية إدارة المسار الوظيفي:

يمكن توضيح الاعتبارات فيما يلي:²

ج.1. التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية:

يعتبر غياب الخبرة العلمية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يلتزم ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الإلتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

ج.2. الدافعية والقدرة على تطويرها:

تتحدد قابلية المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دوافع ذاتي للإنجاز بما لديه من إستعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة إكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود، ومناقشة الحوار الإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

ج.3. مستوى النضج والتوازن الذاتي:

تتوقف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند إلحاقه بالوظيفة، مثل التفاعل مع الزملاء والرؤساء ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن إلحاقه بالمؤسسة يعني إستعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين إحتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

ج.4. النظرة المستقبلية:

يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الإختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

ج.5. نوع ومستوى الطموح:

فعادة ما يؤدي الإفراط في هذا الطموح إلى مواجهة الفرد لعدة مشكلات في مساره الوظيفي، قد توصل إلى أزمات حادة تترتب عليها نتائج سلبية عنيفة على الفرد، ويؤكد ذلك أهمية إكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته لواقع إمكانية والبنية التي يتعامل معها.

ج.6. خصائص سوق العمل:

¹ - كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في كليات الجامعة الحكومية في قطاع غزة،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص.ص 29-30.

² - غضبان وهيبه، عولمي حسبية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 41.40.

تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في تحديد توجهات الفرد وإختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدم توافر خصائص الوضوح والإستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

ج.7. الموقف البيئي العام:

إن تصورات الفرد عن الوضع المالي مستقبلي لمتغيرات البنية من جوانبها السياسية، التشريعية، الإجتماعية، والثقافية والإقتصادية يكون لها تأثير واضح على رؤيته وإختياراته من بين المسارات البديلة ويقدر قدرة الفرد على الإدراك الموضوعي لهذه المتغيرات بقدر إمكانية التحقيق الفعال لمساره الوظيفي.

ج.8. التكامل مع خطط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة بداية لإدارة الحياة الوظيفية، بإعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد بالمنظمة.

2.1.1.2 أهمية وأهداف ومعوقات إدارة المسار الوظيفي.

سيتم في هذا الجانب التطرق إلى ثلاث عناصر تتمثل في أهمية وأهداف إدارة المسار الوظيفي بالإضافة إلى معوقاته.
أولاً: أهمية إدارة المسار الوظيفي.

تتمثل أهمية إدارة المسار الوظيفي في:¹

- تتيح فرصة للمنظمة للاهتمام وتطوير أهم وأثمن أصل لديها "الموارد البشرية" من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة لملء الوظائف الجديرة ونقل وترقية العاملين.
- مساعدة العاملين على أداء وظائفهم لأنها توجد اتجاه ومعنى وهدف لكل نشاط يقومون به.
- تعمل على وضع أسس منطقية تحدد التقدم في الوظائف، وتقلل بذلك من ممارسات الترقية غير عادلة القائمة على التقدير والآراء الشخصية.
- تخفف النزاعات بين العاملين المتعلقة بالترقية، مما يتيح الفرصة للمنظمة لتطوير علاقاتها تنظيمية متناغمة بين العاملين.
- الاهتمام بإدارة المسارات الوظيفية، سيؤدي لتكوين قوة عمل منتجة تدرك عدالة توزيع فرص العمل وخاصة أمام المرأة والعمالة الأجنبية.
- تمكن إدارة المنظمة من التعامل بفاعلية وفهم الصحيح للعاملين.

¹- معاد نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة مقارنة، جامعة دمشق، 2014، ص46.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

- تخفيض معدل دوران العمل، لأن الاهتمام بالعاملين والتركيز على حاجبتهم الوظيفية يزيد من ولائهم التنظيمي.
- ثانياً: أهداف إدارة المسار الوظيفي.**
- إن الهدف الرئيسي لإدارة المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق بين أهداف العاملين ومصصلحة المنظمة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان أو الأمانة المناسبة، ويمكن ذكر بعض الأهداف فيما يأتي:¹
- تحقيق أهداف سياسات المنظمة الإدارية، والتي تتضمن خلق والمحافظة على المواهب والمهارات اللازمة لنجاح العمل.
- تطوير السياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة.
- إشاعة مفهوم العدالة والمساواة بين جميع العاملين وحرصها في نفوسهم، من خلال إتاحة الفرصة أمام الجميع للوصول إلى المواقع الوظيفية المتناسبة مع قدراتهم.
- إعطاء العاملين وعدا بتسلسل الخبرة وأنشطة التعلم، التي تجهزهم للوصول لأي مستوى من المسؤولية لديهم القدرة للوصول اليه.
- بالإضافة للأهداف السابقة فيما يأتي بعض الأهداف الأخرى:
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وخبراتهم.
- جذب والمحافظة على العمالة الفاعلة في المنظمة.
- استخدام الموارد البشرية بأفضل طريقة ممكنة.
- رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العاملين.
- خفض معدلات الدوران العمل.
- إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن المعلومات التي يحتاجها العاملون.

ثالثاً: معوقات إدارة المسار الوظيفي

- هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه أو ببنية العمل، ومن بين أهم هذه المعوقات نجد:²
- تضطر المنظمات بسبب التغيرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كتتنوع سلعتها وخدماتها أو تقديم منتج جديد أو ادخال التكنولوجيا... الخ، فتقوم بإلغاء الوظائف أحياناً وتستبدل وظائف قديمة بأخرى جديدة أحياناً أخرى وذلك حسب الظروف.

¹ - معاد نجيب غريب، مرجع سابق، ص46.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص.ص 563-564.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

- بسبب التغيرات قد تحدث مشكلة في مضمون البرامج التدريبية والتنمية أيضا وجعلها مستمرة، لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهينتها للتكيف معها.
- انتظار الموظف خلو الوظيفة (أو الوظائف البديلة) التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها.
- تخطيط المسارات الوظيفية للمستقبل الوظيفي تتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهي تسعى لأن تتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته وماذا ستكون عليه في المستقبل وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق.

3.1.1.2: آليات ومسؤوليات ومراحل إدارة المسار الوظيفي.

أولاً: آليات إدارة المسار الوظيفي.

- قبل التطرق لاستخدامات إدارة المسار الوظيفي يجب التعرف أولاً على تكلفتها، حيث تتمثل تكلفة نظام التخطيط وتنمية المسار الوظيفي في العناصر التالية:¹
- تكلفة المسؤولين عن البرنامج وأجورهم.
 - تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة الأفراد في تحديد مسارهم الوظيفي.
 - تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة الأفراد على حل مشاكلهم.
 - تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة.
 - تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم.
 - تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في التخطيط وتنمية المسار الوظيفي مثل: النقل، الترقية، التدريب، والمهام الخاصة.
- وتتمثل استخدامات التخطيط وتنمية المسار الوظيفي فيما يلي:
- في مجال إعداد القيادات الإدارية، حيث يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت وبشكل لا يؤثر على استمرارية الأداء بالمنظمة.
 - في مجال الإحلال الوظيفي، يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للإطارات الواعدة، والتي سوف تحل محل الإطارات الحالية وذلك في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة.
 - في مجال الترقية والنقل، ففي ظل وجود خطة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى وجود احتياجات واضحة ومحددة مسبقاً.

¹- بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص.ص 21-22.

- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لاعداد وتنفيذ الوظائف الأخرى في المنظمة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق، وذلك من خلال تقليل نسبة التعطلات التي تنتج عن الغياب أو التأخر أو عدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وبالتالي ضمان استمرارية العملية الإنتاجية.
- في مجال تقدير التكاليف، حيث يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي على تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب، الأجور والحوافز والمكافآت، واستعدادات المنظمة لها مسبقا.
- مواجهة التغيرات التي تواجهها المنظمات من حيث القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، والتكيف معها من خلال احداث تعديلات في الوظائف والمتطلبات المهنية.

ثانيا: مسؤوليات إدارة المسار الوظيفي.

اختلفت الآراء والأفكار حول مسؤولية ادارة المسار الوظيفي، فقد صنف الباحثون جهات المسؤولية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية: الأفراد، المديرين، المنظمة.

أ. دور الفرد في ادارة المسار الوظيفي:

فيما يخص الموظف فتمثل مسؤوليته بأن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمها بواقعية، ويقيم إمكاناته وقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله وتفضيلاته دون مغالاة فهذا التقييم الموضوعي يمكن أن يزود رئيسه المباشر وادارة الموارد البشرية بمعلومات تساعد على رسم مساره ومستقبله الوظيفي وبالمشاركة معه.¹

ب. دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي:

تأتي المسؤولية الثانية على عاتق المؤسسة، فهي تركز على الأنشطة التي تحقق التوافق بين الفرد والوظيفة، فالمؤسسة تقوم بإرشاده وتوجيه الفرد بشكل جيد بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد، القيام بعملية الاستقطاب، اختبارات ومقابلات الوظيفية التي تمكن من الاختيار السليم يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل وظائف جديدة ونقلهم وترقيتهم ورسم مسارات وظيفية سليمة.

ج. دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي:

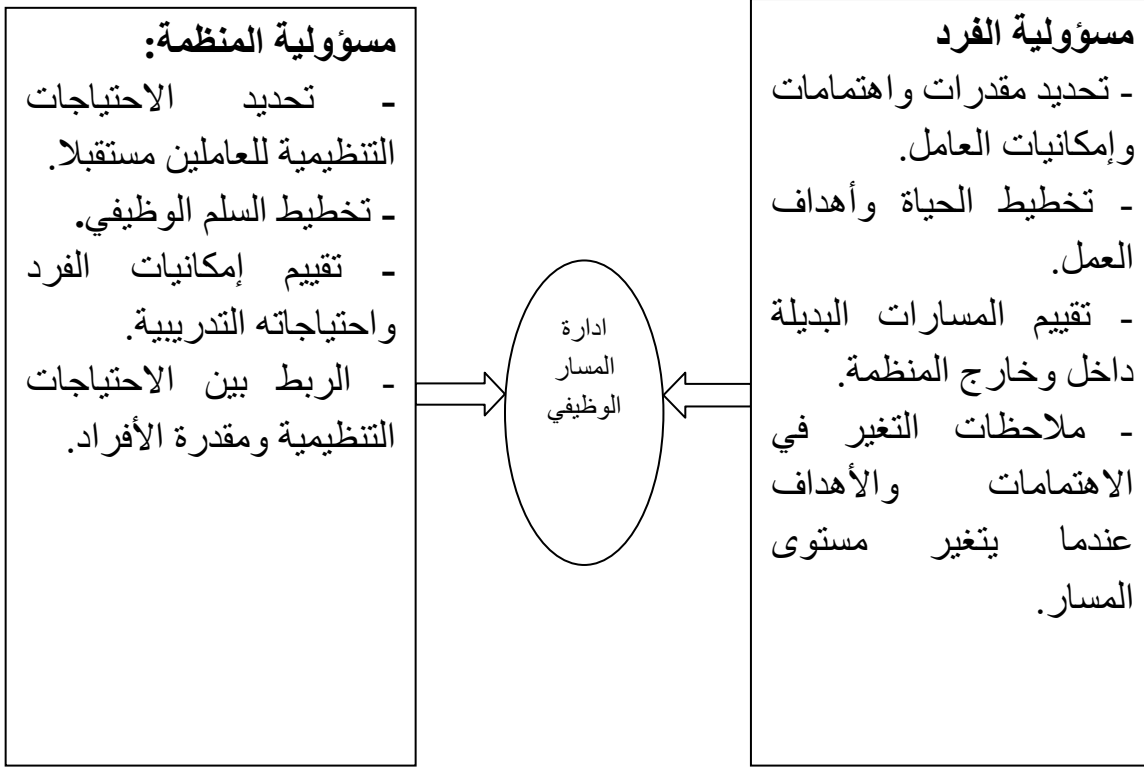
- يتجلى دور ومسؤولية المدير في تطوير المسار الوظيفي من خلال:
- تزويد المرؤوسين بنتائج التغذية المرتدة للأعمال التي يقومون بها في الوقت المناسب.
- المساهمة الفعالة في القرارات تطوير المسار الوظيفي من خلال عمليات النضج والإرشاد.

¹ - عمر وصفي عقيلة، مرجع سبق ذكره، ص 562.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

- تدعيم وتسهيل وتبسيط خطط تطوير المسار الوظيفي للمرؤوسين.¹
- ويتضح هنا أن التخطيط الوظيفي الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من قبل الفرد ومديره المباشر والمنظمة، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالارشاد والتشجيع، أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والإمكانيات.

الشكل 01: المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في



المصدر: (غضبان وهيبه، عولمي حسبية. فعالية ادارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة محمد بوظيف - المسيلة 2018/2019 ص13)

ثالثا: مراحل إدارة المسار الوظيفي.

يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم المسارات الوظيفية في المنظمات فيما

يلي:²

الخطوة الأولى: تقييم الذات

يجب على الفرد تحديد هويته، فيما يتعلق بإمكاناته وقدراته ومواهبه ومهاراته الشخصية وظروف العمل المفضلة، من خلال الأسئلة من أنا؟ وماذا أريد أن أعمل؟ وماهي قيمي

¹ - غضبان وهيبه، عولمي حسبية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - معاد نجيب غريب، مرجع سابق، ص 57-58.

واهتماماتي؟ مع الانتباه لدرجة الأهمية لكل صفة من الصفات السابقة بالنسبة للفرد، وعلاقتها بخصائص الوظائف الموجودة على المسار الوظيفي المحتمل، مثل درجة الاستقلالية والأمان الوظيفي والأجور ويجب تحديد نقاط القوة والضعف للفرد.

الخطوة الثانية: تصميم وتحديد نطاق المسار الوظيفي¹

بعد التعرف على الإهتمامات والحاجات في المرحلة السابقة يحدد الفرد مجال الأعمال المناسبة له ويختار المسار المناسب مع نقاط قوته وتجنب نقاط الضعف، يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة في المنظمة مع الانتباه لتقسيم الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة عن بعضها البعض مع التركيز على أن تكون هذه الوظائف مترابطة تم يتم تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار والمتطلبات الأساسية اللازمة للمضي قدما من المسار المحدد.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرص الوظيفية

تساهم إدارة الموارد البشرية في المنظمة في توفير المعلومات اللازمة عن الوظائف المتنوعة، من حيث الأجور والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، وكذلك الإبلاغ عن الوظائف الشاغرة على المسارات الوظيفية من خلال مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية.

الخطوة الرابعة: تحديد إستراتيجية المسار الوظيفي

استنادا على تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة تظهر أمام العامل عدة إستراتيجيات لمساره الوظيفي.

الخطوة الخامسة: تقييم بدائل المسارات التي يستطيع العامل الاختيار بينها

وذلك بما يتناسب مع صفاته الشخصية ومؤهلاته العملية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العامل من خلال مساعدة رئيسه في العمل أو الزملاء أو أي جهة أخرى تقدم له النصح وتساعدته في عملية اختيار المسار الوظيفي المناسب له.

الخطوة السادسة: إعداد الخطط

يقوم العامل بوضع وتحديد الإجراءات اللازمة لمساعدته في الوصول لإهداف مساره الوظيفي، من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية التي تلزمه لإكمال النقص في كفاءة والمعرفة في وضعه الحالي.

الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة

¹ - معاد نجيب غريب، مرجع سابق، ص 57-58.

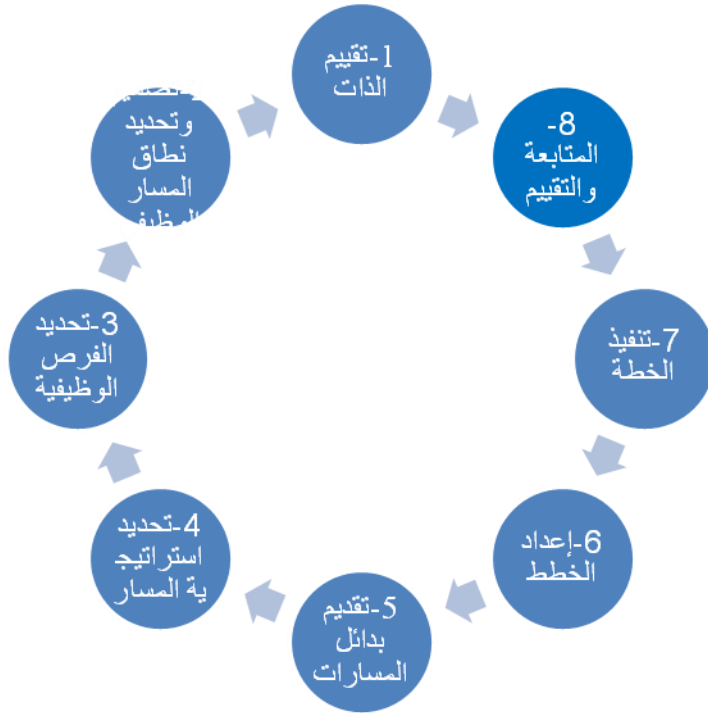
02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

وهذه الخطوة مهمة جدا حيث تعمل الإدارة على مساعدة العاملين على تنفيذ خطط مساراتهم الوظيفية، مثل توفير التدريب اللازم والترقية وظروف العمل المناسبة حتى يستطيع العامل التلاؤم مع بيئته الوظيفية واستخدامها لتحقيق أهداف وخطط مساره الوظيفي.

الخطوة الثامنة: متابعة وتقييم خطط المسار الوظيفي

من خلال المراجعة المستمرة لكل عملية من عمليات إدارة المسار الوظيفي، بهدف تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية، وذلك بهدف كشف الإنحرافات عن الخطة المرسومة ومعرفة أسبابها والعمل على عالجتها وإزالة تلك الأسباب المؤدية لها¹

الشكل 02: مراحل عملية إدارة المسار الوظيفي



المصدر: معاد نجيب غريب مرجع سابق ص 56-57.

2.1.2: الإطار النظري لعملية تقييم أداء العاملين

سيتم ضمن هذا الجانب التطرق إلى ثلاثة عناصر تتمثل في: نظرة على الأداء وتصنيفه ومن ثم تناول تقييم أداء العاملين وأساسه.

1.2.1.2: نظرة على الأداء وتصنيفه

يشمل هذا العنصر مفهوم الأداء وتصنيف والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء وخطواته.

¹ - معاد نجيب غريب، مرجع سابق، ص 57-58.

أولاً: مفهوم الأداء وتصنيفه

سيتم في هذا الجانب التطرق إلى نقطتين هما: مفهوم الأداء وتصنيفه.

أ. مفهوم الأداء:

يعرف الأداء على أنه: إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالموظفين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.¹

وحسب المنظمة العالمية للمقاييس (الإيزو9000) إصدار2000: فالأداء هو ما يشمل الكفاءة والفعالية، فالفاعلية هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة.²

كما يقصد به: النسبة بين مقياس للقيمة المنتجة، ومقياس الموارد المستهلكة.³

ب. تصنيف الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.⁴

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية، وذلك كما يأتي:

ب.1- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار تقسم الأهداف إلى: اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية، وبالتالي يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي... الخ.

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

ب.2- حسب معيار الشمولية:

¹- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة طريق العلم، دار الدجلة، 2015، ص15.
²- عبير فوزي نجم العزاوي، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص33.

³- Yvon pesqueux, *la notion de permanence globale*, L archive ouverte HAL-SHS(Hyper Article en Ligne-Sciences de l homme et de la Société), 2005. p10.

⁴- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.2008، صص.26.27.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

تبعاً لهذا المعيار تقسم الأهداف إلى: كلية وجزئية، ومنه يمكن تقسيم الأداء إلى قسمين هما:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

ج: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

يشمل هذا العنصر جزأين هما: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

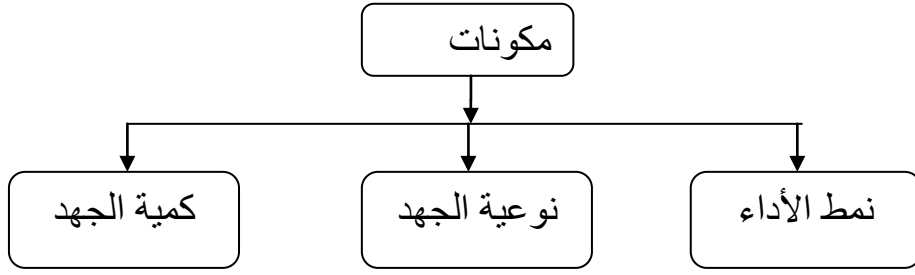
ج.1- مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي:

- **كمية الجهد:** تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **نوعية الجهد:** تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثير سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجود الهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وأيضا تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- **نمط الأداء:** تعني الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو نشاطات إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهني ويتبع هذا الأسلوب في إجراء أو دراسة كتابة أو تقرير.

¹ - محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص37.

الشكل 03: مكونات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: محمد مبارك محمد الرشيد، مرجع سبق

ثانيا- العوامل المؤثرة فيه:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي الى تدني مستويات الأداء:¹

أ. غياب الأهداف المحددة:

فالمؤسسة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب ادائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة افرادها على المستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا فعندما يتساوى الفرد ذو الأداء الجيد مع الفرد ذو الأداء الضعيف.

ب. عدم المشاركة في الإدارة:

كالتخطيط وصنع القرارات مما يؤدي الى فجوة بين القيادة الادارية والأفراد في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الأفراد لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف أو حلول لمشاكل التي يواجهونها وقد يعتبرون أنفسهم ليسوا من المؤسسة.

ج. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط معدلات الأداء بالمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

¹ - ساعد سليمان، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص.ص 43-44.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

د. مشكلات الرضا الوظيفي¹:

فالرضا من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الأفراد فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وانتاجية أقل مثل العوامل الاجتماعية كالسن، والعوامل التنظيمية كالحوافز في المؤسسة.

هـ. التسبب الإداري:

ونعني بهذا ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة، أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

هناك وجهة نظر أشمل للعوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية، توضح في النموذج التالي:

الجدول 01 : العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي

تنقسم مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي إلى:			
المتعلقة بالعامل	المتعلقة بالوظيفة	المتعلقة بالمؤسسة	المتعلقة بالبيئة
<ul style="list-style-type: none"> - عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل - شخصية العامل - اتجاهاته - طموحاته 	<ul style="list-style-type: none"> من حيث الطبيعة تصميم الوظيفة: - درجة إثراء الوظيفة - السيطرة على الوظيفة - المشاركة في اتخاذ القرار من إنجاز العامل للوظيفة: - الشعور بالإنجاز - الأجر والحوافز - فرص الترقية الشعور بالسلامة المهنية والعلاقات مع الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> - مدة توقيت العمل - ظروف العمل - أساليب العمل - الإجراءات القانونية للعمل - نظام الاتصال - التكنولوجيا - نمط القيادة 	<ul style="list-style-type: none"> - مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة - نظرة المجتمع للموظف - الانتماء الديموغرافي - الجنسية

المصدر: ساعد سليمان، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.2017، ص45

¹ - ساعد سليمان، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص.ص 43-44.

ثالثاً: مفهوم تقييم الأداء وخطواته

يشمل هذا العنصر جزأين هما: مفهوم تقييم الأداء وخطواته

أ. مفهوم تقييم الأداء

تعددت وتنوعت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء، حيث نذكر منها:¹

تقييم الأداء هو: "الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات".
كما يشير تقييم الأداء إلى: "العملية المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نتوصل إلى أن تقييم الأداء هو:

"مقارنة أداء الأفراد بالنتائج التي أنجزوها والأهداف المسطرة مسبقاً، وتوصل إلى معرفة مستوى أدائهم داخل المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف من أجل الرفع من مستوى المنظمة حالياً ومستقبلاً".

ب. خطوات تقييم الأداء:

من أهم خطوات تقييم الأداء نجد:²

الخطوة الأولى: تحديد العمل المطلوب

ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد الإجراءات وسياسات العمل لتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل.

الخطوة الثانية: تحديد معايير تقييم الأداء

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأس العاملين رؤساءهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

الخطوة الثالثة: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم.

الخطوة الرابعة: تحديد أساليب تقييم الأداء

¹ - موسى محمد حطاب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 13.

² - المرجع نفسه، ص 19-20.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

وتعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين

وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير و أدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف.

الخطوة الخامسة: تنفيذ التقييم¹

يتم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بالعملية أكثر من مرة في السنة أما على أساس نص سنوي أو ربعي.

الخطوة السادسة: التغذية الراجعة

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أداءه.

الخطوة السابعة: إجراء التنظيم

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب النظام أمام العاملين للنظم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام الجهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج.

الشكل 04: مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: موسى محمد حطاب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 21.

¹ - موسى محمد حطاب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 13.

2.1.2.2: ماهية تقييم أداء العاملين

يشمل هذا العنصر تعريف تقييم الأداء أهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف بتقييم أداء العاملين.

تعددت الاصطلاحات التي يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على تقييم أداء العاملين فقد أطلق عليه رواد الإدارة عدة تسميات، حيث سماه تارة بتقييم الأداء وتارة بتقدير الأداء، وتارة أخرى بقياس الأداء وكذلك بقياس الكفاءة، كما سموه آخرون بتقييم الكفاءة، أو تقدير الكافية، في حين لم يعرف المشرع الجزائري كغيره من التشريعات وظيفة نظام التقييم، وإنما إكتفى بتحديد أحكامه وضوابطه بالنسبة للوظيفة العمومية. في المواد من 97 إلى 103 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية¹. أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فهي تحدد أحكامه وضوابطه من خلال إتفاقية جماعية، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى إعطاء تعريفات متعددة:

عرف تقييم أداء العاملين بأنه: العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة مستويات أدائه بها لتحديد مستويات كفاءته في الأعمال الموكلة اليهم.²

كما يقصد به: تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة مرتبطة به.³

وحسب "سمير عبد الوهاب وليلى البرادعي" هو: عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية، كما أنها لا تقتصر على فرد أو مجموعة بعينها ولكنها تشمل جميع العاملين في المنظمة، فضلاً عن أنها تشمل جميع جوانب الأداء وليس جانب واحد.⁴

ومن خلال تعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم أداء العاملين يعني: "تقدير كفاءة العاملين، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء خلال فترات زمنية محددة ومعروفة".

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين.

¹ - أمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة، (الجريدة الرسمية رقم 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006).

² - بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم تسيير الموارد البشرية، 2011/2012، ص 19.

³ - عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 16.

⁴ - سلوى عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2015، ص 94.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات من ناحية أخرى، ويمكن إستخلاص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الأفراد.
- زيادة مستوى الرضا.
- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
- يؤدي تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.¹
- يفصح عن الصيغة القانونية لأهمية تقييم الأداء على عدها منظما للواجبات مثلما هي مترجما لطبيعة الحقوق والامتيازات.
- تفرد عملية تقييم الأداء فرص الدافعية لدى العاملين وبما يقودهم إلى تطوير قدراتهم وإمكانياتهم والأكثر إثارة رغبتهم تجاه العمل.
- ويذهب البعض إلى أن تقييم الأداء ذو مدى تأثيري على مستوى المشرفين والعاملين والإدارة العليا كما موضح في الجدول التالي (الجدول 1)، وذلك كونه يمثل الساند والمؤمن لتحقيق العدالة المنظمة بين الأفراد العاملين، فضلا عن دعم المتميزين وبالتالي إختيارهم لإشغال مناصب تتلاءم وقدراتهم، وفي ذلك مؤشر لبيان نقاط الضعف وإكتشاف الأخطاء والانحرافات في مجال الأداء.²

¹ - موسى محمد حطاب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - سلوى عبد الرجمان، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

الجدول 02: أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والإدارة العليا

الإدارة العليا	العاملون	المشرفون
تطوير العاملين وفق الإحتياجات المستقبلية للمنظمة.	تحسين علاقاتهم وذلك عندما يرى العاملون بأن هناك إنسجاما وعدالة في عملية التقييم، بإمكانهم تشخيص مشكلات الأداء في الوقت مبكر بدلا من سماح لهم بالاستمرار.	تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستندات موثقة تؤيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية أو إنهاء الخدمة.
تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية.	تطوير خزين من المهارات والقابليات عند القوى العاملة، وهذا سيعطي الفرصة لتعظيم الإستفادة من العاملين الموجودين حاليا.	إختيار المتميزين من الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيةهم وترقيتهم وترفعهم إلى مراكز وظيفية أعلى في المنظمة.
بين النظام الأجور وإنجاز الأهداف والغايات المنظمة.	إعطاء الدافعية للعاملين الذين يعدلون ويصححون مشكلات أدائهم وذلك لأنهم أدركوا بشكل إيجابي أين يمكن إجراء التحسينات المطلوبة.	إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة واكتشاف أخطاء وقد تكون السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العامل.
تطوير سياسات الإستخدام والتوظيف.	تطوير أداء الأفراد العاملين وتحسين إنتاجيتهم.	كشف أي حالة ضعف في عمليات التعيين إختيار العاملين.

المصدر: سلوى عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2015، ص.ص 97-98.

ثالثا: أهداف تقييم أداء العاملين.

- تحقق عملية تقييم الأداء فوائد كثيرة للعاملين في المؤسسة على حد سواء ومن أهمها:¹
- توفير المعلومات هامة عن مستوى أداء العاملين، تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.
- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم الحالي.
- الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات.
- توفير الأساس الموضوعي والعادل لمكافأة المجددين من العاملين، ومعاينة المقصرين.
- رفع المعنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية.
- استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين.
- إشعار العاملين بالمسؤولية، فهم يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من الرؤساء.

¹ - عبد الغني بن حامد، دور التغيير وانعكاسه في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2016/2015، ص.146.

2.1.2.3 : أسس تقييم أداء العاملين

سيتم في هذا الجانب التطرق إلى ثلاثة عناصر تتمثل في: معايير تقييم أداء العاملين، طرق واستخداماته.

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين.

معايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من طرف الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أداؤها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة، واختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تتمثل في مايلي:

أ. المعايير الشخصية

غالباً ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات، والبراعة واللياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، ومدى النضج الإنفعالي وإستواء الشخصية، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.

- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذو آثار سلبية على نفسية العامل (عداء وحساسية والسلوك الدفاعي) ومن ثم يؤثر سلباً على أدائه.

ب. معايير النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقاماً مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون بإستخدام الحكم الشخصي (للعلاء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج.

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

- الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.
- الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.

- الوقت: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، و إذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.¹

ج. معايير سلوكية:

ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.
- استغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.
- السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.²

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك الكثير من الطرق تستخدم لتقييم أداء العام وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، ولكل طريقة من التقييم مزايا وعيوب تتخللها، لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم وتقلل من العيوب وسنقسم هذه الطرق الى طرق تقليدية وطرق حديثة.

أ. الطرق تقليدية:

تضم عدة طرق أهمها:

1- طريقة التدرج البياني:

تعد من أبسط طرق تقييم الأداء ويستخدم المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد. حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي يتم اختيارها، وبتجميع الدرجات التي حصل

¹ - بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص23.

² - مشعلي بلال، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، قسم الإقتصاد، 2010/2011، ص17.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

عليها كل فرد بالنسبة لعنصر التقييم نستطيع المقارنة بين الافراد العاملين.¹ وفيما يلي مثال توضيحي عن هذه الطريقة:

الجدول 03: نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

مجالات القياس	المتميز/10	جيد/8	مرض/6	مقبول/4	ضعيف/2
المعرفة بالوظيفة					
نوعية العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

المصدر: يحيوي نعيمة، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، محاضرات مقدمة لطلبة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص36.

- مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة او صغيرة وهي تتلائم مع جميع القطاعات الاقتصادية.

- عيوب هذه الطريقة:

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع وخطط عمل دقيقة.²

أ.2- طريقة الترتيب:

بمقتضاه يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، بالنسبة لكل خاصية، ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم اضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي الأفراد المجموعة وفقا للأقرب كفاءة لكل الفردين، الأفضل والأسوأ.³

- مزايا هذه الطريقة:

¹ - نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ - نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

- بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق.
 - التفريق بين العاملين الأكفاء والغير الأكفاء بطريقة واضحة.
 - **عيوب هذه الطريقة:**
 - تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية ان الشخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
 - لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.
 - لا تعطي صورة صحيحة عن أداء المستخدمين فهي لاتظهر نواحي الضعف والقصور في الأداء ولا نواحي القوة.¹
- أ.3- طريقة المقارنة الثنائية:**

تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، مثال: هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية وعند المقارنة يجب ان تحدد الفرد أحسن من لآخر بحصوله على (+) وإذ يمكن أن يحصل على (-)(-) ثم يتم تحديد عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناءا عليه يتم الحكم على مستوى أدائه.²

الجدول 04: ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية لصفة معينة

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها الاحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

المصدر: يحيى نعيمة، المرجع السابق، ص37.

- **مزايا هذه الطريقة:**
- تتميز هذه الطريقة بأنها اذا قام اكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون الى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.
- سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك انه يقارن بين اثنين فقط وختار الافضل من بينهما.
- **عيوب هذه الطريقة:**

¹ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² - نعيمة يحيى نعيمة، نفس المرجع السابق، ص 37.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

- يصعب استخدامها في المنظمة تحتوي عدد كبير من العمال.
- لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين.
- يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على التشخيص المقيم بين العاملين¹.

ب. الطرق الحديثة:

تضم عدة طرق أهمها:

ب.1- طريقة الاختيار الإجباري:

جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية ان استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على اربع جمل ومن هذه الأربعة جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة والاخرى تمثل الصفة غير مرغوبة في أداءه.

لكل الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدر على نحو دقيق أيها سيحسب في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع علامة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة. مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4).

- يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.
 - يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
 - لا يحدد أولويات لا أهداف العمل.
 - لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.
- إذا كانت العبارة رقم (02) هي التي اختارها القائم بالتقييم على أنها أكثر انطباقاً على الفرد موضوع التقييم، ولم تكن هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها تكون في غير صالح الفرد، وعلى العكس إذا كانت هي المذكورة في الشفرة².

- مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل جهد في التقييم.

¹ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - نعيمة يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 37.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

- سرعة التقييم وتتفادى التساهل والميل إلى تعميم التقييم العاملين.
 - تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
 - تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.
- **عيوب هذه الطريقة:**

- نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر حلياً رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
- لا يوجد تفصيلي لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.¹

ب.2- طريقة الأحداث الهامة (الدرجة):

يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلباً على الأداء ، هذه الأحداث الجوهرية الايجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة. والنموذج التالي يوضح هذه الطريقة.²

الجدول 05: نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر

تقييم سجل المواقف الحرجة الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً على أدائه معيار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الايجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بأن أحد السلاالم غير صالح للاستعمال ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	10/11	يرك إحدى النوافذ في المختبر المواد الكيماوية مفتوحة يدخن في مخازن المواد الكيماوية
12/2		12/11	

المصدر: يحيوي نعيمة، مرجع سابق، ص38

- مزايا هذه الطريقة:

- عدم التحيز والتركيز على كفاءة وقدرة العاملين واستكشاف الإمكانيات وقدراتهم من خلال الأحداث والحوادث.
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء المستخدمين.

- عيوب هذه الطريقة:

- تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف المرؤوسين وتقدير الرؤساء للمواقف والأحداث وطريقة تصنيفهم ووصفهم لها.

¹ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- إن مراقبة المشرف لمروؤوسيه باستمرار يضايق المستخدمين، ويشعرهم بأنهم مراقبون وأن المشرف يتصيد أخطائهم ويقيد حركاتهم.¹

ب.3- طريقة التقرير المكتوب :

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.²

- عيوب هذه الطريقة:

- لا تتصف بالموضوعية بل الرأي الشخصي للمشرف.
- لا توجد مواصفات ومعايير خاصة بهذا التقرير ومكوناته.
- تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لإتمام هذه التقارير وخاصة إذا كان عدد العاملين كبير.³

ب.4- طريقة الأداء بالأهداف:

طورت هذه الطريقة من طرف العالم الإداري PETER DURCKER في أواسط الخمسينيات وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة لتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية. فوفقها يقوم كل مروؤوسين بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه ونستطيع أن نلخص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة كما يلي:

- تحديد أهداف يمكن قياسها (كمية عادة).
- اشتراك كل من الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.
- التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تمت حقيقة فعلا مع الأهداف الموضوعية.⁴

- مزايا هذه الطريقة:

- طريقة موضوعية تعتمد على الأداء الفعلي والمحدد في شكل كمي.
- اطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

- عيوب هذه الطريقة:

¹ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 33.
² - نعيمة يحيوي، نفس المرجع السابق، ص 38.
³ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 37.
⁴ - نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا الارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.¹

ثالثا: إستخدامات نتائج تقييم أداء العاملين.

إن القيام بعملية التقييم واستخدام نتائجها يعتبر دليل وبرهان على مدى فاعلية وأهمية التقييم وبرغم من أن المديرين والرؤساء والمرووسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده.

ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:

أ. الترقية

تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.²

1- أنواع الترقية:

للترقية عدة أنواع نذكر منها ما يلي:³

- الترقية في الدرجة:

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات إختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة والإستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام إجتماعي عادل.

- الترقية في المرتبة:

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، وبينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.

¹ - بورطخ عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 39.

² - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، كلية العلوم الإنسانية، قسم علوم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، مذكرة ماستر، 2006/2005، ص 30-31.

- الترقية في الفئة:

تظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كافمن حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد وهذا النوع من الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات وتستند إلى كفاءة العامل.

فالترقية في الفئة تجمع بين معايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة وفي المرتبة لذا فالإختيار يتم وفق لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا فالإختيار يتم وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.

- الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على الكافات وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم.

- الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والإطمئنان فتتقصر إنشغالاته الخارجية عن إطار العمل ويتفرغ لوظيفته فيقنتها.

- الترقية الاجتماعية:

يتضح مفهومها كما يلي : يجب إعتبار الترقية الإجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والأهيل، ومهما كانت طبيعتها أو الأسلوب الذي تتبعه فهي مرتبطة، ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

ب. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات

ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المتحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز¹.

ب.1- أنواع المكافآت:

تنقسم المكافآت إلى:²

¹ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - مجلس الوزراء، رقم 18، نظام منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2001، ص 6-10.

- **المكافآت النقدية:** وهي التي يتم منحها للموظف المتميز بسبب إقتراحاته التي تسهم في تطوير الأداء أو تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين سير العمل وإنتظامه، أو تقديم أفكار جديدة أو تطويرية مبدعة تضيف قيمة معنوية في جهة عمله.

- **المكافآت السنوية:** وهي التي يتم منحها للموظف الذي يبذل جهودا متميزة في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام المكلف بها بأساليب ذكية تبسط الإجراءات وتزيد الإنتاجية بأقل الموارد، وبناء على مستوى الأداء الذي حصل عليه وفق نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية. تمنح المكافآت السنوية للموظف المؤهل في نهاية دورة نظام الأداء لكل سنة، وذلك بعد إعتقاد لجنة الضبط والموازنة لنتائج التقييم النهائية.

ج. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءاتهم و قدراتهم.¹

ج.1- أنواعه:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المعتمدة عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير ما يلي:²

- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد.
- التدريب أثناء العمل.
- التدريب بغرض تجديد المهارة والكفاءة.
- التدريب بغرض النقل والترقية.
- التدريب للتهيئة للمعاش.

- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني.
- التدريب التخصصي.
- التدريب الإداري.

- أنواع التدريب حسب مكانها:

- التدريب داخل المؤسسة.
- التدريب خارج المؤسسة.

¹ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع تسيير منظمات، جامعة امجد بوقرة، بومرداس، 2006.2007، ص 11-12.

د. النقل والتعيين:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هاماً للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلائم مع كفاءته وقدراته وهي أيضاً وسيلة لمعرفة الأفراد الذي يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

هـ. تخطيط الموارد البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعدنا في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي يزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج.

- في حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها. وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

و. الانضباط والمعاقبة:

تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي يتحصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له ليتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك لمعاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.¹

¹ - بورطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2.2. الأدبيات التطبيقية والنموذج النظري الدراسة:

سنتناول بعض الدراسات التطبيقية السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا، وقد اختلفت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية حيث سوف نقدم عرضا لهذه الدراسات لكي نتطرق إلى جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا الحالية.

1.2.2. الدراسات باللغة العربية:

سيتم عرض الدراسات التطبيقية التي ناقشت موضوعنا وفقا لتسلسلها الزمني:

أولاً: دراسة "بعجي سعاد" (2007) بعنوان:

"تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مؤسسة

توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة -سطيف-

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها، إضافة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته والخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو للعاملين، كما هدفت إلى إبراز أهمية هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين نظرا لتخوفهم منه وإعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ماهم إلا تصيد أخطائهم وإنزال العقوبات عليهم، وكذا التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية حيث عرضت طرق وأساسيات تقييم أداء ونهاية بالدراسة الميدانية حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة نפטال مسيلة وتم دراسة من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذا المورد البشري ومدى الرجوع إلى نتائجه في إتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وكذا الصعوبات والأخطاء التي تحول دون فعاليته.

كشفت نتائج هذه الدراسة قصورا هذا النظام وأنه لايرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة.

ثانياً: دراسة بوزورين فيروز (2010) بعنوان:

"تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية" دراسة ميدانية بشركة

مامي للمشروبات الغازية -سطيف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة وإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها، مع إبراز الأسس النظرية للحوافز وأهميتها بالإضافة إلى أنواعها ونظرياتها. حيث قدمت الدراسة نموذج لتطوير المسار الوظيفي يضم كل من المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي والمدخل التنظيمي وكذا التعرف على مشكلة الجمود الوظيفي ثم إدارة وعلاج المسار الوظيفي بدئاً بالتحديد الجيد لإحتياجات المؤسسة من الأفراد إلى غاية الإحالة على التقاعد والاستغناء عن غير مناسبين.

حيث أن على ضوء هذه الدراسة إعتبر الباحث أن تطوير المسار الوظيفي أحد الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، حيث أن هناك دور لكل منها أي مسؤولية مشتركة بينهم وبين المؤسسة حيث يركز المدخل الفردي على الدور الذي يقوم به الأفراد ذاتهم من أجل النمو بمستقبلهم الوظيفي وذلك بهدف تلبية إحتياجاتهم حيث يتوجب على المؤسسة إدارة مسارهم الوظيفي.

ثالثاً: دراسة "بوطرباخ عبد الكريم" (2012) بعنوان:

"دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية" دراسة حالة مؤسسة

الجرارات الفلاحية:

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف بفعالية الأداء إضافة إلى نظام تقييم الأداء ومختلف المعايير وطرق التقييم المتعددة. وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل طرق لتقييم أداء العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين.

ثم إسقاط هاته المفاهيم في الدراسة الميدانية وخلصت إلى أن عديد العمال لا يعلمون نظام لتقييم الأداء حيث يتم تقييم أدائهم على أساس التنقيط من طرف المدير وإدارة الموارد البشرية وحيث تم التوصل إلى مجموعة من الصعوبات التي تميزه وتحيط بتطبيقه.

رابعاً: دراسة "جباس خالد" (2014) بعنوان:

"فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية" دراسة حالة مؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار حاسي مسعود:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية نظام في المؤسسات الإقتصادية وذلك من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذا النظام ومدى الرجوع إلى نتائجه في إتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

حيث أن على ضوء هذه الدراسة يدعوا الباحث المؤسسة الإقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة وأن النظام المطبق يتميز بعدم المرونة حيث أنه لايقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة فهو بالتالي لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لأداء العامل وكما أن نتائجه لا تتسم بالدقة ولا تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

خامساً: دراسة "بوطرباخ عبد الكريم" (2012) بعنوان:

دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية" دراسة حالة مؤسسة

الجرارات الفلاحية:

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف بفعالية الأداء إضافة إلى نظام تقييم الأداء ومختلف المعايير وطرق التقييم المتعددة. وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه

وفهم مكوناته وتحديد أفضل طرق لتقييم أداء العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، ثم إسقاط هاته المفاهيم في الدراسة الميدانية.

خلصت إلى أن عديد العمال لا يعلمون نظام لتقييم الأداء حيث يتم تقييم أدائهم على أساس التنقيط من طرف المدير وإدارة الموارد البشرية وحيث تم التوصل إلى مجموعة من الصعوبات التي تميزه وتحيط بتطبيقه.

سادسا: دراسة "موساوي حليلة" (2015) بعنوان:

"دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر" دراسة حالة بلدية تاشة زوفاغة"

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي حيث تستمد أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه الإتصال المؤسسي حيث يظهر تأثيره في تفعيل دور الفرد وتحفيزه لزيادة عطائه بصورة إيجابية على مستوى الأداء .

توصلت الدراسة إلى بأنه يجب على المؤسسات الجزائرية لإعادة النظر في طرق وأساليب التنظيم والتسيير في جميع المستويات الإدارية وكذا الإهتمام بالموارد البشري على إعتبارها المورد الأساسي للمؤسسة كما يتوجب البحث عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب لتحقيق أداء وظيفي فعال في جو يسوده التفاهم والإستقرار النفسي للعاملين ومعرفة المعلومات الكاملة والضرورية.

سابعا: "غضبان وهيبة، عولمي حسبية" (2019) بعنوان:

"فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة مسيلة -"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع الدراسة وتحديد المعوقات وتعرف على أهمية وكيفية تأثير إدارة المسار الوظيفي على الفرد والمنظمة على حد سواء حيث اعتمد على الاستبيان واستخراج نتائج SPSS لتحليل آراء العاملين من أجل تدعيم مختلف جوانب الموضوع.

توصل نتائج هذه الدراسة أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أداء عاملها من خلال دراسة فعالية المسار الوظيفي الذي يشمل كل من التدريب والتكوين نظام الحوافز والأجور نظام الترقيّة وأخيرا النقل أو ما يعرف بالتحويل وحيث تم دراسة العلاقة الإرتباطية بين هاذين المتغيرين واتضح بأن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي وأداء العاملين في الكلية محل الدراسة.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

أولا: دراسة "Aittaleb Said, Chelmouni Massinissa" (2019) بعنوان:

"L'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein l'office "

"National de la Météorologie Algérie (Complexe de Dar-El-Beida)

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى البحث حول الدور الذي يلعبه التدريب وإدارة الحياة المهنية كسياسات لإدارة الموارد البشرية بهدف صنعها فيفي السياق، حيث تم الإجابة على فرضيات الدراسة اختياراً منهجياً قائماً على طريقة استكشافية مزوجة النوعية والتحليلية. ودراسة التطبيقية لجمع البيانات المتعلقة بالمنظمة المضيفة عبر الاستبيان جنباً للمقابلة.

توصلت الدراسة إلى كيفية القيام بالعمل حيث كان ينظر لتدريب على أنه استثمار استراتيجي يسمح لك بالحصول على تطوير مهارات الموظفين الذين يعملون على أهمية الإنتاجية للمنظمات وكما أنه جزء لا يجزأ من إدارة الموارد البشرية وتسهيل الضوء على عدد من أوجه الترابط بين سياسة الموارد البشرية والسياسات الأخرى المستخدمة على مستوى الشركة.

ثانياً: دراسة "Taibi Faiza, Bourbia Bahia" (2018/2017) بعنوان:

"L'impact de la gestion des carrières sur la performance sociale cas ENIEM"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدرجة التي تساهم بها إدارة الحياة الوظيفية في الحفاظ على مؤشرات الأداء الاجتماعي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تقسيم دراسة لمفاهيم والنماذج وأهمية الإدارة وفصل مخصص بالكامل للأداء الاجتماعي إضافة إلى مؤشرات لقياس هذا الأخير وفي الأخير تم تخصيص لفصل لمناقشة وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها وطرح بعض التوصيات.

02 الأدبيات النظرية والتطبيقية

3.2.2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة:

يشمل هذا الجزء عنصرين هما: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومن ثم عرض النموذج النظري للدراسة.

1.3.2.2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

قصد تحديد الإضافة التي ستقدمها الدراسة الحالية سنعرض في ما يلي أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام نفس أداة جمع البيانات وتطرق إلى بعض عناصر الجانب النظر.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع محل الدراسة والعينة المدروسة.

2.3.2.2. النموذج النظري للدراسة:

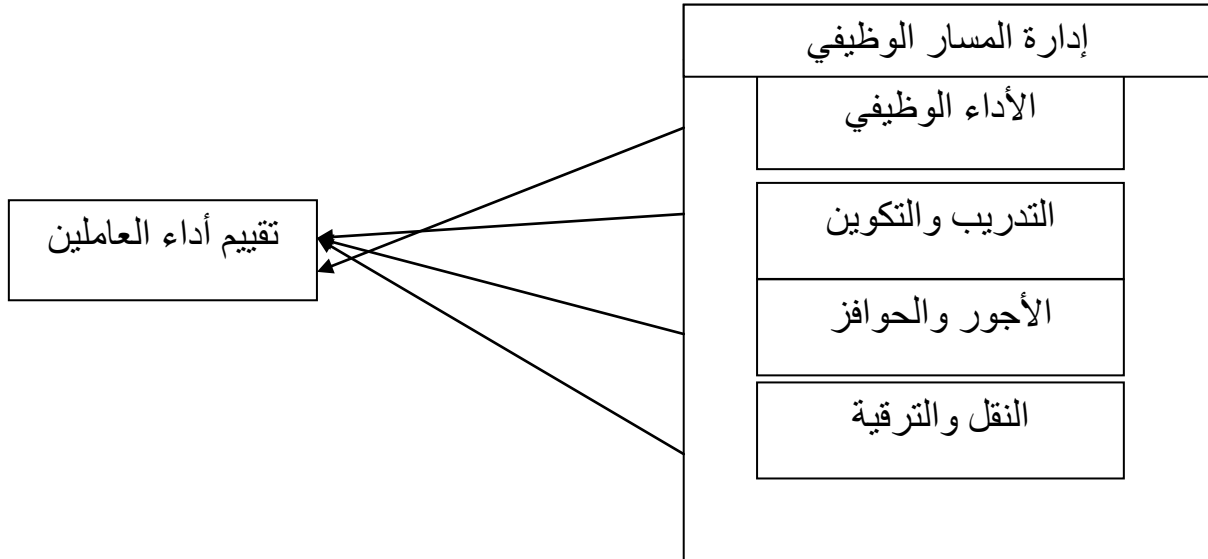
ينطوي نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات المتغير المستقل هو إدارة المسار الوظيفي والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي كما هو موضح في الشكل:

الشكل 05: النموذج النظري للدراسة

المستقل

المتغير

المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة:

من خلال هذا الفصل إتضح لنا أهمية التي يلعبها تقييم أداء العاملين في تحديد المسار الوظيفي للعامل الذي يتكون نتيجة السلوك والجهد البشري داخل بيئة العمل التي يعمل بها، وحيث تعتبر إدارة المسار الوظيفي المسؤولة عن تكوين هذا العامل وتحديد جميع إحتياجاته ووضع برامج التدريبية للعاملين بهدف مساعدتهم في إكتساب مجموعة من القدرات والمهارات.

ومن أجل أن تكون نتائج تقييم أداء العاملين لها أثر على زيادة مهارات وخبرة العاملين لابد أن تهتم الإدارة جيدا بالنتائج من طرف إدارة الموارد البشرية، بغرض تحليل هذه النتائج، تخطيط القوى العاملة، منح المرادودية الفردية... الخ.

03. الدراسات التطبيقية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري لدراسة كل من المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين بمختلف جوانبهما، وقصد التوسع أكثر في هذا الموضوع لفهم متغيرات الدراسة بشكل أفضل وجب التطرق إلى الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحليل ودراسة إدارة المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تقرت-.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التطرق لأداة الدراسة التي تم عن طريق الاستبيان حيث سوف يتم تحليه بواسطة إستخدام برنامج (spss v26) وسوف يتم دراسة الفرضيات الدراسة وتفسير النتائج .

1.3 الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1.1.3 الطريقة المستخدمة في الدراسة:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى طريقة إختيار العينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

1.1.1.3. طريقة إختيار عينة الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

سوف نعتمد على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الإجتماعية المراد دراستها حيث أنه يعبر كميًا وكيفيًا، كما سوف نعتمد في الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات: أ. البيانات الأولية:

وذلك من خلال الدراسة الميدانية والحصول على المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تقريت- حيث تم تفريغ وتحليل باستخدام برنامج spss الإحصائي وإستخدام الإختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع محل الدراسة. ب. البيانات الثانوية:

وذلك من خلال اطلاع على الكتب والمجلات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة تجارية-تقريت- والمقدرين ب 80 ب عامل تابع للشركة ، و45 تابعين لشركة الأوراس للأمن والخدمات أي بإجمالي 125 عامل.

ثالثاً: عينة الدراسة

حيث تم توزيع إختيار عينة عشوائية إستطلاعية من موظف من مؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تقريت- قدرها 30 موظفاً، وبعد التأكد من صدق وثبات العينة الاستطلاعية قمنا بتوزيع الاستبيان على 10% من عدد العاملين، أي 50 عينة واسترجع منها 30 استبيان صالح للدراسة.

2.1.1.3 الأدوات المستخدمة:

أولاً: أداة الدراسة

أ. المقابلة: ومن أهم ما تتميز به المقابلة أنها تعتبر من الأدوات المهمة لجمع المعلومات والبيانات وكما تعرف على أنها التبادل اللفظي الذي يتم مباشرة بين القائم بالمقابلة وشخص أو الأشخاص الآخرين، وقد قمنا بمقابلات مع بعض الموظفين لمعرفة آرائهم ووجهة نظرهم حول ظروف العمل والمشاكل التي يواجهونها أثناء تأدية مهامهم.

03 الدراسات التطبيقية

ب. الإستبيان: هو من أكثر الأدوات المستخدمة في البحوث، بإعتباره وسيلة لجمع البيانات لتضمنه عللا مجموعة من الأسئلة والعبارات تطرح على عينة محل الدراسة بغرض الحصول على إجابة عليها، ويتم طرح الإستبيان في غالب الأحيان باليد أو عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني أو عن طريق شبكات التواصل الإجتماعي والانترنت.

ب.1. عرض إستبيان:

حيث تم عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختيار مدى ملائمة لجمع البيانات، و من ثم قمنا بتوزيع الإستبيان على عينة من عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تفرت- الذي يتضمن :

- الجزء الأول تمثل في: الالمحور الأول البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الإجتماعية من أفراد عينة الدراسة؛
- أما الجزء الثاني فيدرس متغيرات الدراسة: حيث تم تقسيمه إلى محورين يشمل محور الأول أربعة أبعاد و41 عبارة ومن أجل طرح عبارات الإستبيان بطريقة تتيح للمستجوبين الإجابة فقد إعتدنا على مقياس ليكارت الخماسي، بحث يقابل كل عبارة في القائمة الإختيارات التالية:

الجدول رقم (6): مقياس ليكارت الخماسي مع الترميز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

كما سيتم تقييم مستوى المتوسط الحسابي المتوسط المرجح وفقا لسلم ليكارت الخماسي بتحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): حدود المتوسط الدنيا وفقا لسلم ليكارت الخماسي

المستوى	الرمز	المتوسط الحسابي	التقييم
موافق بشدة	5	من 5 إلى 4.20	مرتفع جدا
موافق	4	من 4.19 إلى 3.40	مرتفع
محايد	3	من 3.39 إلى 2.60	متوسط
غير موافق	2	من 2.59 إلى 1.80	منخفض
غير موافق بشدة	1	من 1.79 إلى 1	منخفض جدا

المصدر: شين خثير، دور الترويج الإبتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الإقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث في العلوم التجارية تخصص تسويق إبداع، جامعة غرداية، 2016.2017، ص174

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. صدق وثبات الاستبيان

حيث سننظر في هذه النقطة لإجراء دراسة صدق وثبات الإستبيان الذي تم طرحه على موظفي شركة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تقرت-.

أ. الصدق الظاهري:

وتم ذلك من خلال طرح الإستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الإستبيان.

ب. طريقة ألفا كرونباخ:

ألفا كرومباخ:

مقياس أو مؤشر لثبات الإستبيان حيث أنه مقياس الإتساق الداخلي، أي مدى إرتباط مجموعة من العناصر إرتباطاً وثيقاً، ومقياس ألفا كرومباخ هو طريقة بسيطة لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة إلى مقدار التباين الحقيقي الذي يمكن حسابه بواسطة التباين الملحوظ في القياس.

يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد وحسب دراسة للباحثين "strong" و "honsley" فإنه حتى يتحقق الثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0.60.

الجدول رقم(8):قيم الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

الرقم	محور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	إدارة المسار الوظيفي	33	7.28
2	تقييم أداء العاملين	8	6.11
	المعامل الكلي	41	0.778

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss v26*

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة إدارة المسار الوظيفي 7.28، ومحور تقييم أداء العاملين 0.611 بينما بلغت قيمته لجميع الفقرات الإستبيان 0.778، وبذلك تم التأكد من صدقها وثباتها مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة وإختبار فرضياتها.

ثالثاً: خصائص البيانات الشخصية

1- الجنس:

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة إلى أن أكثر أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم بنسبة 46.7 %، والإناث بنسبة 53.3 %، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

03 الدراسات التطبيقية

الجدول رقم (9): توزيع مفردات العينة وفقا للجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
46.7%	14	ذكر
53.3%	16	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v26.

2- السن:

تم تقسيم الفئات العمرية لمفردات العينة بين 21-35 سنة، وبين 36-50 سنة، إضافة إلى الفئة التي تضم الأفراد الأكبر من 50 سنة، ونلاحظ بأن أكبر الفئات الموجودة في عينة الدراسة التي تنحصر من 36-50 سنة بنسبة 56.7%، ثم الفئة التي تتراوح بين 21-35 سنة بنسبة 20.0%، بينما قدرت نسبة الفئة أكبر من 50 سنة ما نسبته 23% فقط من إجمالي عينة الدراسة، ويعبر الجدول في الأسفل عن هذه النتائج:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة وفقا للسن.

النسبة %	التكرار	السن
20.0%	6	35-21
56.7%	17	50-36
23%	7	أكبر من 50
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss26.

3-الخبرة:

إعتمدنا في الدراساتنا على تقسيم مفردات العينة حسب مدة الخبرة المعلم داخل المؤسسة إلى خمس فئات، حيث حصلت الفئة أقل من 5 سنوات على نسبة 20% من إجمالي العينة، و قدرت الفئة من 6-10 سنة بنسبة 33.3% وكانت نسبة من 11-15 سنة بنسبة 26.6% ونسبة الفئة 16-20 سنة بنسبة 13.3% حين كانت نسبة أصحابالفئة أكثر من 20 قدرت نيبتها ب % 3.6 على التوالي، ويوضح الجدول التالي توزيع فئات العينة وفقا لمدة الخبرة:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة وفقا لمدة الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة
20%	6	أقل من 5 سنوات
33.3%	10	من 6 إلى 10
26.7%	8	من 11 إلى 15
13.3%	4	من 16 إلى 20
6.7%	2	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss v26.

2.3. تقييم الأهمية النسبية لمحاور الدراسة:

في هذا المبحث سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان، والتي تضم مجالات الدراسة السابقة الذكر، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ولكل بعد، وذلك لتحديد وترتيب الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبيان، ثم الأهمية النسبية لكل بعد

1.2.3. تقييم الأهمية النسبية لعبارات وأبعاد محور إدارة المسار الوظيفي:

سيتم في هذا المطلب تقييم الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد متغير لإدارة المسار الوظيفي:
أولاً: تقييم البعد الأول (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (12): تقييم أهمية الأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	تقييم
01	يتم منحي فرصة حقيقية لتحسين مهاراتي في جهة عملي	2.43	0.898	4	غير موافق
02	لدي معلومات كافية لأقوم بعملتي بشكل جيد	2.40	0.814	5	منخفض
03	أتلقي التشجيع للتوصل إلى أفضل الأساليب لأداء عمل	2.30	0.651	7	منخفض
04	يمنحني عملي الإحساس بالإنجاز الشخصي	2.70	0.915	1	متوسط
05	أحب العمل الذي أقوم به	2.57	0.817	2	منخفض
06	أعلم تماماً ما هو متوقع مني في العملي	2.57	0.679	3	منخفض
07	أنا على إستعداد لبذل المزيد من الجهد لإتمام العمل	2.27	0.785	8	منخفض
08	أبحث باستمرار عن أساليب للقيام بعملتي على النحو الأفضل	2.40	1.003	6	منخفض
09	يتم الإستفادة من مواهبي بشكل جيد	2.17	1.020	9	منخفض
	بعد الأداء الوظيفي	2.42	0.488		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26.

يلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الأداء الوظيفي بلغت 2.42 والانحراف المعياري بلغت قيمته 0.488، ومن الفقرات التي عززت النسبة الفقرة الرابعة (يمنحني عملي الإحساس بالإنجاز الشخصي) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.70 ويعتبر أكبر متوسط حسابي بين فقرات وقدر إنحرافه المعياري ب0.915، وبالتالي فقد كان متوسط اتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال المنخفض.

03 الدراسات التطبيقية

وتشير هذه النتائج إلى ضعف الأداء الوظيفي للعاملين نظرا لظروف العمل ولعدم الإهتمام الكبير بالموارد البشري فيجب الإهتمام المؤسسة بموردها البشري من أجل الرفع من كفاءته.

ثانيا: تقييم البعد الثاني (التدريب والتكوين)

الجدول رقم (13): تقييم أهمية التدريب والتكوين.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	تقييم
1	تسمح المؤسسة بالمشاركة في إقتراح طرق وأساليب التدريب	2.73	1.081	5	متوسط
2	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتدريب والتكوين	3.10	0.885	1	متوسط
3	يملك العمال الذين تلقوا تدريبات في ميادين معينة هم فقط من يمتلكون القدرة للرفع من كفاءة المؤسسة الانتاجية	2.93	1.015	2	متوسط
4	يساعد التدريب على خلق مهارات وخبرات التي يحتاجها العامل	2.77	0.898	3	متوسط
5	تختلف الأساليب والتقنيات المتبعة أثناء التدريب باختلاف نمط العمل	2.40	0.724	8	منخفض
6	المعايير المطبقة للاستفادة من برامج التكوين واضحة ودقيقة	2.73	0.740	6	متوسط
7	تعتمد المؤسسة في برامج التكوين على ورشات العمل	2.60	0.855	7	متوسط
8	المعايير المطبقة للاستفادة من التبرصات بالخارج مرنة وسهلة	2.77	0.858	4	متوسط
	بعد التدريب والتكوين	2.75	0.456	5	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التدريب والتكوين بلغت 2.75 قيمة المتوسط الحسابي الخاص به والانحراف المعياري بلغت قيمته 0.456، ومن الفقرات التي عززت النسبة الفقرة الثانية (تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتدريب والتكوين) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.10 ويعتبر أكبر متوسط حسابي بين فقرات وقدرة انحرافه المعياري ب0.885، وبالتالي فقد كان متوسط اتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال (المتوسط و المنخفض).

وتشير هذه النتائج إلى نقص إهتمام المؤسسة بجانب التدريب والتكوين للعاملين، وهذا يؤدي لضعف أدائهم ونقص المهارات وإنتاجية العمل.

ثالثا: تقييم البعد الثالث (الأجور والحوافز)

الجدول رقم (14): تقييم أهمية الأجور والحوافز.

03 الدراسات التطبيقية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	الأجر المقدم مناسب لمجهوداتك المبدولة	3.24	0.912	5	متوسط
02	نظام الأجور المطبق مقبول	2.97	0.890	8	متوسط
03	أجرك يتناسب مع المؤهل العلمي محصل عليه	3.00	0.947	6	متوسط
04	يتحدد الأجر وفق خصائص ومواصفات الوظيفة	3.00	0.871	7	متوسط
05	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء العمل	3.27	0.907	3	متوسط
06	هل أنت راضي عن كيفية حساب أجرك	3.50	0.820	1	مرتفع
07	تمنحك المؤسسة مجموعة من التعويضات المباشرة نظير الجهد الاضافي المبدول	3.30	0.952	4	متوسط
08	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة	3.40	1.133	2	مرتفع
	بعد الأجور والحوافز	3.20	0.510	4	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26*

يلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأجور والحوافز بلغت 3.20 قيمة المتوسط الحسابي الخاص به والانحراف المعياري بلغت قيمته 0.510، ومن الفقرات التي عززت النسبة الفقرة السادسة (هل أنت راضي عن كيفية حساب أجرك) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.50 ويعتبر أكبر متوسط حسابي بين فقرات وقدّر انحرافه المعياري بـ 0.820، وبالتالي فقد كان متوسط اتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال (المتوسط ومرتفع) ..

وتشير هذه النتائج إلى نقص إهتمام المؤسسة بجانب الأجور والحوافز للعاملين، وهذا يؤدي إلى شعور العمال نقص إهتمام نتيجة لعدم تقدير المؤسسة لمجهوداتهم

رابعا: تقييم البعد الرابع (النقل والترقية)
الجدول رقم (15): تقييم أهمية النقل والترقية

03 الدراسات التطبيقية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية النقل أكثر من عملية التوظيف	3.27	1.048	2	متوسط
02	تتم عملية النقل وفق معايير وشروط واضحة والمنصوص عليها في القانون	3.23	0.817	4	متوسط
03	توفر المؤسسة خدمات النقل والوجبات الغذائية للعمال	3.23	0.817	5	متوسط
04	تولي المؤسسة الظروف الشخصية للموظف خلال عملية النقل	3.20	0.887	6	متوسط
05	تعتمد الترقيات في القسم الذي أعمل به على نظام جدارة	3.37	0.928	1	متوسط
06	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقيات	3.27	0.907	3	متوسط
07	تعلمك المؤسسة بالقوانين المطبقة في مجال الترقيات	3.03	1.098	8	متوسط
08	من خلال تجربتك في المؤسسة هل الترقيات تزيد من استقرار العامل	3.13	1.167	7	متوسط
	النقل والترقية	3.21	0.591	6	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26* يلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها لنقل والترقية بلغت 3.21 قيمة المتوسط الحسابي الخاص به والانحراف المعياري بلغت قيمته 0.591، ومن الفقرات التي عززت النسبة الفقرة الخامسة (تعتمد الترقيات في القسم الذي أعمل به على نظام جدارة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.37 ويعتبر أكبر متوسط حسابي بين فقرات وقد انحرافه المعياري بـ 0.928، وبالتالي فقد كان متوسط اتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال المتوسط.

وتشير هذه النتائج إلى نقص إهتمام المؤسسة بجانب النقل والترقية للعاملين، وهذا يؤدي إلى شعور العمال نقص إهتمام نتيجة لعدم إهتمام المؤسسة بهذا الجانب.

2.2.3. تقييم الأهمية النسبية لعبارات محور تقييم أداء العاملين:
سيتم في هذا العنصر تقييم الأهمية النسبية لمحوّر تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم 17: تقييم أهمية أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
-------	----------	---------	----------	--------	---------

03 الدراسات التطبيقية

		المعياري	الحسابي		
متوسط	8	1.147	2.83	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحسين العمل	1
متوسط	4	0.910	3.00	يتسم المكلف بالتقييم بالموضوعية	2
متوسط	6	1.143	2.93	يتم إتخاذ الإجراءات للتعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف الذين لايمكنهم تحسين أدائهم	3
متوسط	7	0.960	2.90	يعد تقييم الأداء الخاص بانعكاس عادل لأدائي	4
متوسط	3	1.062	3.10	يسعى الرئيس المباشر للموظف على مساعدته لتجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة في عمله	5
متوسط	2	1.053	3.17	أقابل توجيهات وملاحظة رئيس بكل تفهم	6
متوسط	5	1.114	3.00	أشعر بالمسؤولية أثناء تأدية مهامي	7
مرتفع	1	1.137	3.50	أمتلك القدرة على تطوير أساليب العمل	8
متوسط	5	0.554	3.05	تقييم أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spssV26

يلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لمحور تقييم أداء العاملين بلغت 3.05 والإنحراف المعياري بلغت قيمته 0.554، ومن فقرات التي عززت النسبة (أمتلك القدرة على تطوير أساليب العمل) حيث كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.50 ويعتبر أكبر متوسط حسابي بين فقرات وقدر إنحرافه المعياري ب 0.554. وبالتالي فقد كان متوسط إتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال (المتوسط و المرتفع)

3.2.3. تحليل نتائج وإختبار الفرضيات:

لدراسة إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين ولتبيين صحة فرضيات الدراسة اعتمدنا على استخدام تحليل الإنحدار، وهو الطريقة البيانية التي تصور العلاقة بين المتغيرات، بحث أن المتغير المستقل هو إدارة المسار الوظيفي والمتغير التابع هو تقييم أداء العاملين. وسيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الإنحدار الخطي البسيط. حيث أظهرت نتائج إختبار الفرضيات الجزئية مايلي:

أولاً: إختبار الفرضية الجزئية الأولى: (إدارة المسار الوظيفي)

H_0 : للأداء الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين.

H_1 : ليس للأداء الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى.

المتغير	معامل	معامل	القيمة	معامل	تحليل التباين ANOVA
---------	-------	-------	--------	-------	---------------------

03 الدراسات التطبيقية

<i>Sig</i>	قيمة <i>t</i>	<i>Sig</i>	قيمة <i>F</i>	الإندجار <i>B₁</i>	الثابتة <i>B₀</i>	التحديد <i>R²</i>	الإرتباط <i>R</i>	الأداء الوظيفي
0.163	1.432	0.163	2.050	0.296	2.337	0.068	0.261	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26* نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الإرتباط *R* (بيرسون) بلغ قيمة 0.261 مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وتقييم أداء العاملين، فيما بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الإندجار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) ما قيمته 0.068، وهو يشير إلى أن بعد إدارة المسار الوظيفي (متغير مستقل) يفسر ما نسبته 6.8% من التغيرات الحاصلة بتقييم أداء العاملين. فيما بلغت قيمة *F* مساوية لـ 2.050 وقيمة مساوية لـ 1.432 وهما غير معنويتان عند مستوى الدلالة 0.163 وبهذا فإن النموذج ذو معنوية إحصائية؛ كما بلغت قيمة الجزء الثابت B_0 القيمة 2.337 أما قيمة معامل الإندجار B_1 والتي تمثل معامل المتغير المستقل كانت مساوية لـ 0.296، وهذا يعني أن الزيادة في بعد الأداء الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في تقييم أداء العاملين بقيمة 0.296، ومن خلال هذه المعطيات وبناء على ماسبق من التحليل لنتائج الإختبارات التي تم عرضها في الجدول، يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

H₁: للأداء الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين.

ثانياً: إختبار الفرضية الثانية (التدريب والتكوين-تقييم أداء العاملين)

H₀: التدريب والتكوين دور في تقييم أداء العاملين.

H₁: ليس التدريب والتكوين دور في تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإندجار البسيط لإختبار الفرضية الثانية.

تحليل التباين ANOVA				معامل الإندجار <i>B₁</i>	القيمة الثابتة <i>B₀</i>	معامل التحديد <i>R²</i>	معامل الإرتباط <i>R</i>	المتغير
<i>Sig</i>	قيمة <i>t</i>	<i>Sig</i>	قيمة <i>F</i>					
0.037	2.191	0.037	4.800	0.064	1.776	0.146	0.383	التدريب والتكوين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26* نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الإرتباط *R* (بيرسون) بلغ قيمة 0.383 مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين وتقييم أداء العاملين، فيما بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الإندجار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) ما قيمته 0.146، وهو يشير إلى أن بعد التدريب والتكوين (متغير مستقل) يفسر ما نسبته 14.6% من التغيرات الحاصلة بتقييم أداء العاملين. فيما بلغت قيمة *F* مساوية لـ 4.800 وقيمة مساوية لـ 2.191 وهما غير معنويتان عند مستوى الدلالة 0.037 وبهذا فإن النموذج ذو معنوية إحصائية؛

03 الدراسات التطبيقية

كما بلغت قيمة الجزء الثابت B_0 القيمة 1.776 أما قيمة معامل الإنحدار B_1 والتي تمثل معامل المتغير المستقل كانت مساوية لـ 0.464، وهذا يعني أن الزيادة في بعد التدريب والتكوين يؤدي إلى الزيادة في تقييم أداء العاملين بقيمة 0.296، ومن خلال هذه المعطيات وبناء على ماسبق من التحليل لنتائج الإختبارات التي تم عرضها في الجدول، يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

H_1 : لتدريب والتكوين دور في تقييم أداء العاملين.

ثالثاً: إختبار الفرضية الثانية (الأجور والحوافز-تقييم أداء العاملين)

H_0 : للأجور والحوافز دور في تقييم أداء العاملين.

H_1 : ليس للأجور والحوافز دور في تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.

تحليل التباين ANOVA				معامل الإنحدار B_1	القيمة الثابتة B_0	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير
Sig	قيمة t	Sig	قيمة F					
0.127	1.572	0.127	2.471	0.309	2.063	0.081	0.285	الأجور والحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26*

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الارتباط R (بيرسون) بلغ قيمة 0.285 مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين، فيما بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) ما قيمته 0.081، وهو يشير إلى أن بعد الأجور والحوافز (متغير مستقل) يفسر ما نسبته 8.1% التغيرات الحاصلة في تقييم أداء العاملين.

فيما بلغت قيمة F مساوية لـ 2.471 وقيمة t مساوية لـ 1.572 وهما غير معنويتان عند مستوى الدلالة 0.125 وبهذا فإن النموذج ذو معنوية إحصائية؛

كما بلغت قيمة الجزء الثابت B_0 القيمة 2.063 أما قيمة معامل الإنحدار B_1 والتي تمثل معامل المتغير المستقل كانت مساوية لـ 0.309، وهذا يعني أن الزيادة في بعد التدريب والتكوين يؤدي إلى الزيادة في تقييم أداء العاملين بقيمة 0.296، ومن خلال هذه المعطيات وبناء على ماسبق من التحليل لنتائج الإختبارات التي تم عرضها في الجدول، يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

H_1 : للأجور والحوافز دور في تقييم أداء العاملين

رابعاً: إختبار الفرضية الرابعة (النقل والترقية-تقييم أداء العاملين).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة.

03 الدراسات التطبيقية

تحليل التباين ANOVA				معامل الإنحدار B_1	القيمة الثابتة B_0	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	المتغير
Sig	قيمة t	Sig	قيمة F					النقل والترقية
0.589	0.546	0.589	0.298	0.096	2.745	0.011	0.103	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26*

نلاحظ من خلال الجدول بأن معامل الإرتباط R (بيرسون) بلغ قيمة 0.103 مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين النقل والترقية وبين تقييم أداء العاملين، فيما بلغت القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) ما قيمته 0.011، وهو يشير إلى أن بعد النقل والترقية (متغير مستقل) يفسر مناسبته 1.1 التغييرات الحاصلة بتقييم أداء العاملين.

فيما بلغت قيمة F مساوية لـ 0.298 وقيمة t مساوية لـ 0.546 وهما غير معنويتان عند مستوى الدلالة 0.589 وبهذا فإن النموذج ذو معنوية إحصائية؛ كما بلغت قيمة الجزء الثابت B_0 القيمة 2.745 أما قيمة معامل الإنحدار B_1 والتي تمثل معامل المتغير المستقل كانت مساوية لـ 0.096، وهذا يعني أن الزيادة في بعد التدريب والتكوين يؤدي إلى الزيادة في تقييم أداء العاملين بقيمة 0.096، ومن خلال هذه المعطيات

وبناء على ما سبق من التحليل لنتائج الإختبارات التي تم عرضها في الجدول، يتم رفض الفرضية البديلة والتي تنص على:

H_0 : ليس لنقل والترقية دور في تقييم أداء العاملين.

3.3. إختبار الفرضية الرئيسية لمحوري الدراسة:

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الرئيسية بين إدارة المسار الوظيفي (المتغير المستقل) وتقييم أداء العاملين (المتغير التابع).

أولاً: إختيار الفرضيات الفرعية

H_0 : ليس إدارة المسار الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين.

H_{01} : ليس للأداء الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين.

H_{02} : ليس لتدريب والتكوين دور في تقييم أداء العاملين.

H_{03} : ليس للأجور والحوافز دور في تقييم أداء العاملين.

H_{04} : ليس لنقل والترقية دور في تقييم أداء العاملين.

H_1 : لإدارة المسار الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين.

H_{11} : لأداء الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين.

H_{12} : لتدريب والتكوين دور في تقييم أداء العاملين.

H_{13} : للأجور والحوافز دور في تقييم أداء العاملين.

H_{14} : لنقل والترقية دور في تقييم أداء العاملين.

وفي الجدول التالي نحاول إبراز أهم النتائج بإستعمال الإنحدار المتعدد:

03 الدراسات التطبيقية

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الفرضية الأولى.

أبعاد الإعلان الابتكاري (المتغير المستقل)					تقييم أداء العاملين
النقل والترقية	الأجور والحوافز	التدريب والتكوين	الأداء الوظيفي	α	
-0.14	0.438	0.641	0.239	-0.649	قيمة B
-0.087	2.333	3.154	1.186	-0.631	قيمة اختبار T
0.931	0.028	0.004	0.247	0.534	المعنوية Sig

*ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss v26*

من خلال الجدول أعلاه والذي بين نتائج تحليل الإنحدار المتعدد يمكننا ملاحظة مايلي:

- بالنسبة للبعد (الأداء الوظيفي) يرتبط طرديا مع القرار الشرائي، وهو معنوي بمستوى 0.163 وقيمة t المحسوبة 1.186 وهي أصغر من t الجدولية 1.959 عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- كما أن التغير في قيمة X_1 بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير البعد العاطفي بمقدار 0.239، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه ليس للأداء الوظيفي دور في تقييم أداء العاملين، وقبول الفرضية البديلة.

- بالنسبة للبعد (التدريب والتكوين) يرتبط طرديا مع القرار الشرائي، وهو معنوي بمستوى 0.037 وقيمة t المحسوبة 3.154 وهي أكبر من t الجدولية 1.959 عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- كما أن التغير في قيمة X_1 بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير البعد العاطفي بمقدار 0.641، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه ليس لتدريب والتكوين دور في تقييم أداء العاملين، وقبول الفرضية البديلة.

- بالنسبة للبعد (الأجور والحوافز) يرتبط طرديا مع القرار الشرائي، وهو معنوي بمستوى 0.127 وقيمة t المحسوبة 2.333 وهي أكبر من t الجدولية 1.959 عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- كما أن التغير في قيمة X_1 بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير البعد العاطفي بمقدار 0.438، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه ليس للأجور والحوافز دور في تقييم أداء العاملين، وقبول الفرضية البديلة.

- بالنسبة للبعد (النقل والترقية) يرتبط طرديا مع القرار الشرائي، وهو معنوي بمستوى 0.589 وقيمة t المحسوبة -0.087 وهي منخفضة جدا من t الجدولية 1.959 عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

- كما أن التغير في قيمة X_1 بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير البعد العاطفي بمقدار 0.14-، مما يقتضي رفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه لنقل والترقية دور في تقييم أداء العاملين، وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

1. نوجز مجموعة النتائج الخاصة بتحليل العلاقة بين المتغيرين باستعمال الإنحدار البسيط فيما يلي:

- توجد أثر موجب للأداء الوظيفي على تقييم أداء العاملين، أي كلما كان الأداء الوظيفي للعاملين بشكل أفضل كلما كانت نتائج تقييم خاصة بأداءهم جيدة.
- يوجد أثر موجب بين التدريب والتكوين وبين تقييم أداء العاملين، أي كلما قامت المؤسسة بدورات تدريب والتكوين للعمال كانت نتائج أداء أفضل وبالتالي تقييم جيد .
- يوجد أثر موجب بين الأجور والحوافز وبين تقييم أداء العاملين، أي أن العامل يحصل على الأجر المناسب نتيجة الجهد المبذول الذي يقوم به الحوافز تساهم بشكل كبير لإنجاز العمال عملهم بشكل لأفضل لشعورهم بتقدير المؤسسة بمجهوداتهم المبذولة وبالتالي نتيجة لأداء جيد يكون تقييم جيد.
- يوجد أثر سالب بين النقل والترقية وبين تقييم أداء العاملين، أي أن هناك بعض العمال نتيجة لنقل والترقية قد يتغير أدائهم نتيجة لتغيير الوظيفة أو زيادة المهام مما يقلل نتيجة تقييم أدائهم.

2. نوجز مجموعة النتائج الخاصة بتحليل العلاقة بين المتغيرين باستعمال الإنحدار المتعدد فيما يلي:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل من أبعاد إدارة المسار الوظيفي (الأداء الوظيفي، التدريب والتكوين، الأجور والحوافز،) في تحسين البعد تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت الوحدة التجارية-تفرت-، نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بإدارة هذا المورد البشري بشكل جيد والاهتمام بجميع مراحل التي يمر بها العامل منذ دخوله المؤسسة إلى غاية التقاعد.
- وتبين من إختبار نتائج الفرضيات عدم وجود دور لبعد النقل والترقية في تقييم أداء العاملين

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تحليل لدراسة الميدانية التي تم في المؤسسة محل الدراسة التي قمنا من خلالها بتوزيع استبيان على أفراد العينة داخل المؤسسة محل الدراسة وتم تحليل نتائج عن طريقة برنامج التحليل الإحصائي spss v26.

وبعد أن تم تحليل قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتوصلنا في الأخير إلى أن لإدارة المسار الوظيفي تأثير من على تقييم أداء العاملين ولها دور كبير في تقييم جميع أبعادها، كما توصلنا إلى أن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بأداء ونوعية العمل الذي يقوم به العامل.

الخاتمة

بالرغم من محاولة إدارة الموارد البشرية الإهتمام بالموارد البشري وتطويره وتنميته في مختلف مراحل إدارة المسار الوظيفي وتعزيز روح العمل لدى العمال بهدف الحصول على إنتاجية أفضل وحفظ حقوق العامل داخل المؤسسة واستخدام الوسائل الضرورية اللازمة والبرامج التطويرية المساعدة على ذلك ووضع نظام عادل يهدف إلى تقييم أدائهم إلا أن نتائج الملموسة على أرض الواقع ليست كافية إذا قارنا نتائج التقييم أداء بما تسعى إدارة الموارد البشرية الوصول إليه، وللإجابة على إشكالية الدراسة تناولنا الجوانب النظرية لكل المفاهيم السابقة تفصيلاً وتحليلاً لتعرف على مختلف جوانب الدراسة.

أولاً: نتائج.

فيما يلي سوف نقدم أبرز نتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، مع محاولة الواقع العلمي بالواقع العملي لإدارة المسار الوظيفي ودوره في تقييم أداء العاملين ومن خلال تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة ونوجز مجموعة النتائج فيما يلي:

كانت هناك موافقة غير معتبرة من طرف عينة الدراسة على فقرات خاصة ببعد الأداء الوظيفي، فهذا مايدل على أن أداء الموظفين داخل المؤسسة ليس بالقدر الكافي هذا يرجع لقلّة اهتمام إدارة الموارد البشرية في تسيير هذا المورد البشري وبالتالي ضعف تقييم الأداء.

كان هناك موافقة معتبرة من طرف عينة الدراسة على فقرات خاصة ببعد التدريب والتكوين، وهذا مايدل على أن لتدريب والتكوين دور كبير في أداء الموظفين للعمال مما يساهم في رفع مستوى الأداء وبالتالي نتائج جيدة لتقييم الأداء.

كانت هناك موافقة غير معتبرة من طرف عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعد الأجور والحوافز، وهذا مايدل على عدم الرضا للعامل بالأجر مقدم نتيجة تأدية عمل المطلوب منهم وهذا أثر على الأداء الوظيفي وبالتالي تراجع تقييم أداء العاملين.

كانت هناك موافقة غير معتبرة من طرف عينة الدراسة على الفقرات الخاصة ببعد النقل والترقية، فهذا مايدل على التقييم المتحيز للعمال.

آفاق الدراسة:

دور الأداء الوظيفي في تعزيز الميزة التنافسية؛
أثر تقييم أداء العاملين في زيادة ولاء المؤسسة.





قائمة المراجع



1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1-حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007
- 2- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي، دار وائل لنشر ،عمان الأردن 2005
- 3- نزار عوي النبدي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، مكتبة طريق العلم دار الدحلة الطبعة الأولى 2015
- 4-سلوى عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2015

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

- 1- ميلاط نظرة تسيير الموارد البشرية محاضرات في علم النفس العمل والتنظيم -ل م د-جامعة محمد الششير الإبراهيمي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم العلوم الإجتماعية 2019، 2020
- 2- غضان وهبة ،عولي حسينية .فعالية ادارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي جامعة محمد بوظياف -المسيلة 2018/2019
- 3- محمد أحمد عبد الله طليل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الأقصى قسم الإدارة والقيادة -غزة 2013
- 4- عبد اللاوي كريمة، تسيير المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الأفراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير جامعة الدكتور مولاي طاهر-سعيدة.
- 5- بوزوين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية-مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.
- 6- كمال راتب نوفل، أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في كليات الجامعة الحكومية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ادارة أعمال الجامعة الاسلامية غزة 2015.
- 7- معاد نجيب غريب ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال دراسة مقارنة جامعة دمشق 2014.

- 8- عمر فوزي نجم العراوي، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا الأردن 2009.
- 9- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، 2008.
- 10- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم إدارة جامعة الشرق الأوسط 2012.
- 11- ساعد سليمان، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أداء الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير منظمات جامعة محمد حيدر بسكرة 2016، 2017.
- 12- موسى محمد حطوب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة 2009.
- 13- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم تسيير الموارد البشرية، 2011/2012.
- 14- عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 2008.
- 15- عبد الغني بن حامد، دور التغيير وانعكاسه في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015، 2016.
- 16- مشعلي بلال، دور برنامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، قسم الاقتصاد، 2010/2011.
- 17- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، كلية العلوم الانسانية قسم علم اجتماع جامعة منتوري مذكرة ماستر. 2005، 2006.
- 18- بوعويوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير فرع تسيير منظمات جامعة احمد بوقرة بومرداس 2006، 2007.

ثالثا: المجلات والدوريات والمطبوعات الأكاديمية

قائمة المراجع

- 1- الداودي الشيخ تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد 2008.
- 2- مجلة البديل الاقتصادي، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية المجلد 06 العدد 01
- 3- نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مقدمة لطلبة الماجستير تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، قسم الاقتصاد.

رابعا: المراسيم التنفيذية

- 1 - امر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للتوظيف، (الخرينة الرسمية رقم 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006)
- 2- مجلس الوزراء رقم 18، نظام منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية 201.

.II. المراجع باللغة الأجنبية:

A. Les Séminaires et Les Rapports:

1. Yvon pesqueux. la notion de permance globale. L archive ouverte HAL-SHS(Hyper Article en Ligne-Sciences de l homme et de la Société)2005.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 1: الإمتحان



المركز الجامعي المقاوم الشهيد أمود بن مختار - ايليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السلام عليكم

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص ادارة الأعمال, يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تهدف الى معرفة ادارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين, وهذا من وجهة نظر عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت وحدة التجارية-تقوت-

يكفى فقط وضع بعلامة (X) لكل أرجو من سيادتكم الاجابة على الأسئلة بدقة, علما أن المعلومات المحصل عليها ستعامل

بإشراف الدكتور: بوضياف عبد اللطيف عمر

دراسة لطالبة: بالحسن إيمان

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر: أنثى:

السن: من 21 الى 35 من 36 الى 50 أكبر من 50

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 من 11 الى 15

من 16 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة



المحور الثاني: إدارة المسار الوظيفي

البعد الأول: الأداء الوظيفي					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					1- يتم منحني فرصة حقيقية لتحسين مهاراتي في جهة عملي
					2- لدي معلومات كافية لأقوم بعملتي بشكل جيد
					3- أتلقى التشجيع للتوصل الى أفضل الأساليب لأداء العمل
					4- يمنحني عملي الاحساس بالانجاز الشخصي
					5- أحب نوعية العمل الذي أقوم به
					6- أعلم تماما ما هو متوقع مني في العمل
					7- أنا على استعداد لبذل المزيد من الجهد لتمام العمل
					8- أبحث باستمرار عن أساليب للقيام بعملتي على نحو أفضل
					9- يتم الاستفادة من مواهبي بشكل جيد
					البعد الثاني: التدريب والتكوين:
					10- تسمح المؤسسة بالمشاركة في اقتراح طرق وأساليب التدريب
					11- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتدريب والتكوين
					12- يمتلك العمال الذين تلقوا تدريبات في ميادين معينة هم فقط من يمتلكون القدرة للرفع من كفاءة المؤسسة الانتاجية
					13- يساعد التدريب على خلق مهارات وخبرات التي يحتاجها العامل
					14- تختلف الأساليب والتقنيات المتبعة أثناء التدريب باختلاف نمط العمل
					15- المعايير المطبقة للاستفادة من برامج التكوين واضحة ودقيقة
					16- تعتمد المؤسسة في برامج التكوين على ورشات العمل
					17- المعايير المطبقة للاستفادة من التبرصات بالخارج مرنة وسهلة
					البعد الثالث: الأجور والحوافز
					18- الأجر المقدم مناسب لمجهوداتك المبذولة
					19- نظام الأجور المطبق مقبول



					20-أجرك يتناسب مع المؤهل العلمي محصل عليه
					21-يتحدد الأجر وفق خصائص ومواصفات الوظيفة
					22- توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء العمل
					23-هل أنت راضي عن كيفية حساب أجرك
					24-تمنحك المؤسسة مجموعة من التعويضات المباشرة نظير الجهد الاضافي المبذول
					25- تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين لدعم أفكارهم الجديدة
					البعد الرابع:النقل والترقية
					26-تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية النقل أكثر من عملية التوظيف
					27-تتم عملية النقل وفق معايير وشروط واضحة والمنصوص عليها في القانون
					28-توفر المؤسسة خدمات النقل والوجبات الغذائية للعمال
					29-تولي المؤسسة الضروف الشخصية للموظف خلال عملية النقل
					30-تعتمد الترقيات في القسم الذي أعمل به على نظام جدارة
					31-يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية
					32-تعلمك المؤسسة بالقوانين المطبقة في مجال الترقية
					33-من خلال تجربتك في المؤسسة هل أن الترقية تزيد من استقرار العامل
					المحور الثالث:-تقييم أداء العاملين
					34-تتوفر الوظيفة التي تملسها على جميع الظروف الملائمة لتحسين العمل
					35- يتسم المكلف بالتقييم بالموضوعية
					36- يتم اتخاذ الاجراءات للتعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف الذين لايمكنهم تحسين أدائهم
					37- يعد تقييم الأداء الخاص بي انعكاس عادل لأدائي
					38-يسعى الرئيس المباشر للموظف على مساعدته لتجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة في عمله
					39-أقابل توجيهات وملاحظة رئيسي بكل تفهم
					40-أشعر بالمسؤولية أثناء تأدية مهامي
					41-أمتلك القدرة على تطوير أساليب العمل



الملحق (02): نتائج spss v26

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	الوظيفي_الأداء ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	
				de l'estimation	
1	.261 ^a	.068	.035	.54410	

- a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي_الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des		ddl	Carré moyen	F	Sig.
	carrés					
1	Régression	.607	1	.607	2.050	.163 ^b
	de Student	8.289	28	.296		
Total		8.896	29			

- a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم
 b. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي_الأداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard		Bêta	t	
1	(Constante)	2.337	.511		4.577	.000
	الوظيفي_الأداء	.296	.207	.261	1.432	.163

- a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	التكوين و_التدريب ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم



ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés			Carré moyen	F	Sig.
		ddl				
1	Régression	1.302	1	1.302	4.800	.037 ^b
	de Student	7.594	28	.271		
	Total	8.896	29			

a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم

b. Prédicteurs : (Constante), الترتيب_والتكوين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.776	.591		3.005	.006
	الترتيب_والتكوين	.464	.212	.383	2.191	.037

a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	الترقية_والتنقل ^b	

a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	.103 ^a	.011	-.025-	.56069

a. Prédicteurs : (Constante), الترقية_والتنقل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés			Carré moyen	F	Sig.
		ddl				
1	Régression	.094	1	.094	.298	.589 ^b
	de Student	8.803	28	.314		
	Total	8.896	29			

a. Variable dépendante : العاملين_أداء_تقييم



Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q01	30	2.43	.898
Q02	30	2.40	.814
Q03	30	2.30	.651
Q04	30	2.70	.915
Q05	30	2.57	.817
Q06	30	2.57	.679
Q07	30	2.27	.785
Q08	30	2.40	1.003
Q09	30	2.17	1.020
الأداء الوظيفي	30	2.4222	.48861
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q10	30	2.73	1.081
Q11	30	3.10	.885
Q12	30	2.93	1.015
Q13	30	2.77	.898
Q14	30	2.40	.724
Q15	30	2.73	.740
Q16	30	2.60	.855
Q17	30	2.77	.858
التدريب و التكوين	30	2.7542	.45661
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q34	30	1	4	2.83	1.147
Q35	30	1	4	3.00	.910
Q36	30	1	5	2.93	1.143
Q37	30	1	4	2.90	.960
Q38	30	1	4	3.10	1.062
Q39	30	1	5	3.17	1.053
Q40	30	1	5	3.00	1.114
Q41	30	1	5	3.50	1.137
العاملين أداء تقييم	30	1.00	3.88	3.0542	.55387
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q01	30	2.43	.898
Q02	30	2.40	.814
Q03	30	2.30	.651
Q04	30	2.70	.915
Q05	30	2.57	.817
Q06	30	2.57	.679
Q07	30	2.27	.785
Q08	30	2.40	1.003
Q09	30	2.17	1.020
الأداء الوطني	30	2.4222	.48861
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q10	30	2.73	1.081
Q11	30	3.10	.885
Q12	30	2.93	1.015
Q13	30	2.77	.898
Q14	30	2.40	.724
Q15	30	2.73	.740
Q16	30	2.60	.855
Q17	30	2.77	.858
التدريب و التكوين	30	2.7542	.45661
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q34	30	1	4	2.83	1.147
Q35	30	1	4	3.00	.910
Q36	30	1	5	2.93	1.143
Q37	30	1	4	2.90	.960
Q38	30	1	4	3.10	1.062
Q39	30	1	5	3.17	1.053
Q40	30	1	5	3.00	1.114
Q41	30	1	5	3.50	1.137
العاملين أداء تقييم	30	1.00	3.88	3.0542	.55387
N valide (liste)	30				



Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.063	.638		3.232	.003
	الحوافز_و_الأجور	.309	.197	.285	1.572	.127

a. Variable dépendante : العاملین_أداء_تقييم

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

- a. Variable dépendante : العاملین_أداء_تقييم
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.609 ^a	.371	.270	.47326

- a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز_و_الأجور, الترقية_و_النقل, التدريب_و_التكوين,
الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-.649-	1.029		-.631-	.534
	الأداء_الوظيفي	.239	.202	.211	1.186	.247
	التدريب_و_التكوين	.641	.203	.528	3.154	.004
	الترقية_و_النقل	-.014-	.164	-.015-	-.087-	.931
	الحوافز_و_الأجور	.438	.188	.403	2.333	.028

a. Variable dépendante : العاملین_أداء_تقييم



Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.063	.638		3.232	.003
	العوامل_أداء_تقييم : الحوافز_و_الأجور	.309	.197	.285	1.572	.127

a. Variable dépendante : العوامل_أداء_تقييم

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العوامل_و_الأجور , الترقية_و_النقل , التدريب_و_التكوين , الأداء_الوظيفي		Introduire

a. Variable dépendante : العوامل_أداء_تقييم

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.609 ^a	.371	.270	.47326

a. Prédicteurs : (Constante), العوامل_و_الأجور , الترقية_و_النقل , التدريب_و_التكوين ,

الأداء_الوظيفي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-.649	1.029		-.631	.534
	الأداء_الوظيفي	.239	.202	.211	1.186	.247
	التدريب_و_التكوين	.641	.203	.528	3.154	.004
	الترقية_و_النقل	-.014	.164	-.015	-.087	.931
	الحوافز_و_الأجور	.438	.188	.403	2.333	.028

a. Variable dépendante : العوامل_أداء_تقييم

الملحق رقم 1: الاستبيان



المركز الجامعي المقاوم الشهيد أمود بن مختار- ايليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السلام عليكم

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص ادارة الأعمال, يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تهدف الى معرفة ادارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين, وهذا من وجهة نظر عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت وحدة التجارية-تقرت-

يكفى فقط وضع بعلامة (X) لكل أرجو من سيادتكم الاجابة على الأسئلة بدقة, علما أن المعلومات المحصل عليها ستعامل

بإشراف الدكتور: بوضيف عبد اللطيف عمر

دراسة لطالبة: بالحسن إيمان

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 21 الى 35 من 36 الى 50 أكبر من 50

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 من 11 الى 15

من 16 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة