



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



# تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي

-دراسة ميدانية بمؤسسة أغذية الأنعام-

-ONAB- بالجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

- دحماني محمد بومدين

- جنداوي أم الخير

## اللجنة المناقشة :

الأستاذ : دحماني محمد بومدين ..... مشرفا و مقرا

الأستاذ : طوال عبد العزيز ..... رئيسا

الأستاذ : عزوز محمد بن علي ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2026 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم  
ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم  
الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم  
تعملون﴾

" سورة التوبة : 105 "



# إهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام و الحمد لله الذي حـمده أفضل ما جرت به الأقدام ، سبحانه لا نحصي له ثناء عليه هو كما أثنى على نفسه و هو ولي كل إنعام .

و الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات ، و رفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات ، قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون ، كما لا تستوي الظلمات و لا الأنوار و أشهد أن لا اله إلا الله ، و حده لا شريك له و أشهد أن محمد عبده و رسوله ، الذي بلغ العلا بكماله كشف الدجى بجماله كملت جميع خصاله ، صلوا عليه و آله ، اللهم صلي على محمد و آله و صحبه الذين هم أبر الخلق قلوبا ، و أغزرهم علوما و أكملهم حزما و عزما ، و تسليم ، ثم أما بعد....

إلى بحر الكمال سيد الخلق أجمعين ، محمد رسول الأنام ، صلى الله عليه و آله و صحبه و سلم.

إلى من أتعبتها الأيام، فكانت جبلا يحيل عني ويلات الزمان، إلى من أفرح بها دائما و أبدا، الماجدة، ينبوع الحنان و العطاء المتدفق والدي العزيزة.

إلى من استشعر خوفه علي و هو الأمان إلى من زرعتني في أرض الثقة، والدي العزيز ( رحمه الله )

والى جميع الإخوة و الأخوات دون أن أنسى أولادهم صغيرا و كبيرا ، و خاصة إلى عبد اللاوي جويرية هبة الرحمان وجونار أحمد ضياء الدين، كذلك إلى جميع الأهل و الأقارب ، وجميع الأصحاب و الرفقاء ، إلى من يكونون لي المحبة و التقدير إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

جنداوي أم الخير

# ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة و وضحت هذه الدراسة مدى فعالية هذه الأداة في توجيه الموارد البشرية نحو الأداء الأمثل و تحقيق رضا العاملين واستمراريتهم في المؤسسة ، أجريت هذه الدراسة خلال شهر أفريل من عام 2026 ، وقد تكون مجتمع الدراسة من 60 عامل ، وذلك عن طريق الحصر الشامل حيث تمت دراسة كل وحدات مجتمع البحث أي ما يعادل 100% من مجتمع الدراسة و استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل وصف الواقع الاجتماعي القائم حاليا ومعرفة مدى تأثير عملية تقييم الأداء في المسار الوظيفي كما استخدمت الدراسة أداة المقابلة ، الملاحظة، واستمارة بالمقابلة، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام إستبانة تكونت من 35 فقرة وزعت في محورين رئيسيين لقياس مدى العلاقة بين عملية تقييم الأداء و تطوير المسار الوظيفي . وقد تم التأكد من صدقها و ثباتها ، المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم (SPSS).

وتوصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة ، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من التوصيات أبرزها فهم العلاقة بين عملية تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي ، إذ يمكن أن يسهم الفهم في وضع سياسات فعالة لتحسين أداء العاملين وتعزيز فرص تقدمهم الوظيفي طوال حياتهم العملية.

# **R esum é de L'étude**

**l'impact du processus d'évaluation des performances sur le développement de carrière .**

**Réalisation de l'étudiante Djendaoui Oum el kheir .**

**Sous l'encadrement Dahmani Mohammed Boumediene.**

**Cette étude vise à identifier l'impact du processus d'évaluation des performances sur le développement du parcours professionnel des employés de l'institution « Aghniyat Al Anam » à djelfa . L'étude a montré l'efficacité de cet outil dans l'orientation des ressources humaines vers une performance optimale , ainsi que dans la réalisation de la satisfaction et de la stabilité des employés au sein de l'organisation.**

**Cette étude a été menée durant le mois d'avril 2026 , la population étudiée était composée de 60 employés , en utilisant la méthode du recensement exhaustif , où toutes les unités de la population ont été étudiées , soit 100 % de la population de recherche .**

**L'étude a adopté la méthode descriptive analytique afin de décrire la réalité sociale actuelle et de connaître l'impact du processus d'évaluation des performances sur le développement du parcours professionnel . les outils utilisés comprenaient l'entretien , l'observation et le questionnaire .**

**Le questionnaire utilisé dans cette étude comportait 35 items répartis en deux axes principaux pour mesurer la relation entre l'évaluation des performances et le développement du parcours professionnel Sa validité et sa fiabilité ont été traitées à l'aide du logiciel (SPSS) .**

**Nous avons conclu à l'existence d'une relation statistiquement significative entre les résultats du processus d'évaluation des performances et le développement du parcours professionnel des employés de l'institution « Aghniyat Al Anam » à djelfa. A la lumière des résultats de cette étude , plusieurs recommandations ont été formulées , dont la plus importante est de mieux comprendre la relation entre l'évaluation des performances et le développement du parcours professionnel.**

**Cette compréhension peut contribuer à l'élaboration de politiques efficaces visant à améliorer la performance des employés et à renforcer leurs opportunités d'évolution**

**professionnelle tout au long de leur carrière .**

الفهرس

## الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	الصفحات الافتتاحية
د	ملخص الدراسة
و	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال البيانية
ع	فهرس الملاحق
1	مقدمة:
الباب الأول : الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
6	أولا : أسباب اختييار الموضوع
7	ثانيا : الإشكالية
8	ثالثا : فرضيات الدراسة
9	رابعا : أهداف الدراسة
10	خامسا : أهمية الدراسة
11	سادسا : تحديد المفاهيم
15	سابعا : صعوبات البحث
15	ثامنا : النظريات المتبناة المقاربة
16	تاسعا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : عمليية تقييم الأداء	
21	تمهيد:
22	أولا : مفاهيم حول عمليية تقييم الأداء
24	ثانيا : أهمية عمليية تقييم الأداء واستخداماتها

25	ثالثا : معايير تقييم الأداء
27	رابعا : أدوات تقييم الأداء
30	خامسا : الأطراف التي تجري التقييم
31	سادسا : مدة أو مواعيد التقييم
32	سابعا : نتائج التقييم بين السرية والعلانية
33	ثامنا : التظلم من نتيجة التقييم
33	تاسعا : قضايا مهمة في أنظمة التقييم
35	عاشرا : عملية تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي
35	إحدى عشر: المشاكل والمعوقات التي تقف أمام قياس تقييم الأداء
37	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث : المسار الوظيفي</b>	
39	تمهيد :
40	أولا : مفهوم تطوير المسار الوظيفي
41	ثانيا : أهمية المسار الوظيفي
42	ثالثا : خصائص المسار الوظيفي
44	رابعا : مراحل تنمية المسار الوظيفي
49	خامسا : مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية
50	سادسا : أنواع المسارات الوظيفية
51	سابعا : إستراتيجية دمج العاملين في المنظمة
53	ثامنا: مداخل التخطيط لتطوير المسار الوظيفي
57	تاسعا : التوافق بين المتطلبات التنظيمية و الفردية لتطوير المسار الوظيفي
59	عاشرا : عملية تقييم الأداء و تطوير المسار الوظيفي

60	إحدى عشر : أسباب فشل الفرد في مسـاره الوظيفي
65	خلاصة الفصل:
الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع : المؤسسة العمومية الاقتصادية	
68	تمهيد :
69	أولا : مفهوم المؤسسة الاقتصادية
70	ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية
70	ثالثا : مبادئ المؤسسة الاقتصادية
71	رابعا : تقديم عام لمؤسسة أغذية الأنعام
72	خامسا : وظائف مؤسسة أغذية الأنعام
73	سادسا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	سابعا : وظائف أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
91	ثامنا : أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة
92	خلاصة الفصل:
الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية	
94	تمهيد :
95	أولا : إجراءات الدراسة الاستطلاعية
95	1- أهمية الدراسة الاستطلاعية
95	2- فوائد الدراسة الاستطلاعية
96	3- عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية
96	ثانيا : إجراءات الدراسة الميدانية
96	1- المنهج المتبع في الدراسة
98	2- مجتمع وعينة الدراسة
98	3- مجالات الدراسة

99	4- أدوات جمع البيانات
104	5- المعالجة الإحصائية للدراسة
الفصل السادس : عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة	
118	أولا : عرض البيانات و مناقشة الفرضية الأولى
126	ثانيا : عرض البيانات و مناقشة الفرضية الثانية
128	ثالثا : عرض البيانات ومناقشة الفرضية العامة
130	رابعا: الاستنتاج العام
131	خامسا : توصيات و اقتراحات
132	الخاتمة :
133	قائمة المراجع :
138	الملاحق :

الأئمة الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة	01
77	جدول حسابات النتائج لمؤسسة أغذية الأنعام	02
103	يحدد معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية	03
104	يوضح نتائج حساب ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ	04
107	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	05
108	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	06
109	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	07
110	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
111	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية	09
112	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي	10
113	يوضح درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - المحور الثاني -	11
116	يوضح درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - المحور الثالث -	12
118	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء والترقية الوظيفية ( النمو الوظيفي ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام	13
120	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء والنقل الوظيفي ( تغيير المنصب ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام	14
122	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء و الحوافز والمكافآت الوظيفية للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام	15

124	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء و برامج التدريب والتطوير الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام	16
126	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين مدى تأثير عملية تقييم الأداء على المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام	17
128	يوضح عملية تقييم الأداء وعلاقتها في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام	18

لأئمة الأشكال

## فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	نموذج لعناصر تقييم الأداء	01
27	الأوزان التي تعطيها مؤسسة لعناصر الأداء في نظامها لتقييم العاملين	02
47	مراحل تنمية المسار الوظيفي	03
52	سلسلة دمج العاملين في المنظمة	04
56	نموذج للعلاقة بين تخطيط المسار و إدارة المسار	05
58	يوضح التوافق بين المتطلبات التنظيمية و الفردية لتنمية و تطوير المسار الوظيفي	06
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أغذية الأنعام	07
83	بطاقة التنقيط "مكافأة الأداء الفردي في مؤسسة أغذية الأنعام" لرؤساء الأقسام والمصالح	08
85	بطاقة التنقيط "مكافأة الأداء الفردي في مؤسسة أغذية الأنعام" للموظفين	09
90	شهادة تثمين الخبرة	10

الأمة الملاحقة

## فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
شهادة عمل لسيد التومي بن داود من مؤسسة أغذية الأنعام	01
شهادة عمل لسيد بن السعدي محمد من مؤسسة أغذية الأنعام	02
شهادة عمل لسيد Y من مؤسسة أغذية الأنعام	03
شهادة عمل لسيد X من مؤسسة أغذية الأنعام	04
بطاقة التنقيط "مكافأة الأداء الفردي" الخاصة برؤساء الأقسام والمصالح	05
بطاقة التنقيط "مكافأة الأداء الفردي" الخاصة بالموظفين	06
شهادة تثمين الخبرة	07
جدول حسابات النتائج لنهاية السنة المالية 2024/2023 لمؤسسة أغذية الأنعام	08
مخرجات SPSS	09

## مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول الإستراتيجية لأي منظمة ، حيث أن نجاح المنظمة يرتبط بشكل مباشر بقدرة موظفيها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، ومن هذا المنطلق أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية لاسيما تقييم الأداء محورا أساسيا للضمان استثمار الكفاءات البشرية بالشكل الأمثل وذلك لتوجيه أنظار العاملين لمجالات الاهتمام التي ينبغي التركيز عليها و إعطائها الأولوية ، كما تعتبر آلية فعالة للرقابة على الأداء مما يقلل الحاجة للقوانين و الإجراءات الرسمية ، وتقوم بتحديد المزايا التنافسية للمنظمة ، بالإضافة إلى أن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات و متطلبات الأفراد و المجتمعات المتنوعة ، و تحقيق أهدافها يتوافق إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات فالإدارة الناجحة و الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة و أساس بنائها و مفتاح تقدمها و تطورها ، و يرتكز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، لاسيما الموارد البشرية و ذلك بحشد الجهد البشرية و توجيهها و تنسيقها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بنجاح ، ومن هنا تبرز أهمية تطوير المسار الوظيفي الذي احتل مكانة هامة في الممارسة الإدارية خلال العقود الأخيرة من الزمن في ظل التغيرات الأساسية في البيئة العالمية التي طالت المجالات الاقتصادية و المعلوماتية و التكنولوجية إلى جانب التنافس الشديد بين المنظمات و التي أدت إلى تغيير نظرة الإدارة إلى هذا الموضوع ، ففي السابق صممت الأفكار الخاصة بهذا الموضوع على أساس قيام المنظمة بمساعدة العاملين في التقدم خلال حياتهم الوظيفية ، و تزويدهم

بالمعلومات و المساعدات الضرورية في تحقيق تلك الأهداف ، أما اليوم فالوضع تغير إلى محاولة تصميم الهيكل التنظيمي و الوصول إلى الحجم الصحيح لقوة العمل إلى جانب هندسة هذه العمليات ، حيث برامج تنمية المسار الوظيفي في كثير من المنظمات صممت خصيصا حتى تساعد العاملين في تحقيق أهدافهم و احتياجاتهم بما يتوافق مع احتياجات المنظمة و يحقق أهدافها ، كما تمت إعادة صياغة دور المنظمة في هذا المجال فقد أصبح الفرد هو المسؤول عن تطوير مستقبله الوظيفي و ليس المنظمة .

بما أن مؤسساتنا الوطنية الجزائرية ليست بمنى عن ما يشهده العالم من تطورات و ثورات في مجال العلوم و التكنولوجيا و العولمة و الاتصالات ، وكذا لما لحق بها من تطورات وتغيرات في هياكلها و سياستها الداخلية و الخارجية من خصوصية و إعادة هيكلة له أثره على ثقافتها و رسالتها ومدى تحقيق أهدافها و توجهات العاملين فيها ، فهي مطالبة بمزيد من التفتح على ما يجري في العالم ، و الارتباط بكل ما هو جديد ، خاصة في ظل الشراكة مع دول الإتحاد الأوربي ، و الاستفادة من كل ما هو جديد على الساحة الدولية لذلك وجب على مؤسساتنا الوطنية الاعتماد على عملية تقييم الأداء لتوحيد الرؤى و التوجهات لدى العاملين مع العالم خاصة فيما يتعلق بالمسار الوظيفي ، و هذا ماسأحاول فيه من خلال الدراسة الميدانية للاطلاع على نتائج تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام ، وعليه قد قسمت هذه الدراسة إلى بابين ، باب نظري وباب ميداني وينطوي تحت كل باب مجموعة من الفصول موضحة كالاتي :

الباب الأول ويشمل الجانب النظري للدراسة ويضم الفصل الأول الذي يتناول الإطار المنهجي للدراسة، الفصل الثاني ويتناول عملية تقييم الأداء، الفصل الثالث يشمل تطوير المسار الوظيفي.

الباب الثاني ويشمل الجانب الميداني للدراسة جاء ليكمل ويدعم الجانب النظري عن طريق الفصل الرابع الذي يتناول المؤسسة العمومية الاقتصادية، الفصل الخامس يضم إجراءات الدراسة الميدانية ، أما الفصل السادس يشمل عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

# الجانب النظري للدراسة



**أولاً: أسباب اختيار الموضوع:**

إن لكل دراسة أو بحث علمي دوافع ذاتية و أخرى موضوعية تجعل الباحث مستعداً للقيام بدراسته ، ومن أهم الأسباب الدافعة لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

**1- أسباب ذاتية:**

- وجود علاقة بين الموضوع المدروس واختصاصي في مرحلة الماجستير .
- الميل الشخصي لدراسة موضوع عملية تقييم الأداء بشكل عام والمسار الوظيفي بشكل خاص .
- التعرف على أهمية ودور عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي .
- تكمن أهمية هذه الدراسة في إعطاؤها صبغة علمية ، حيث أن مؤسساتنا الوطنية و أفرادها العاملين بها ، لا بد أن يعلموا بالدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في دعم و تطوير المسار الوظيفي ، لذا وجب المساهمة في هذه الدراسة بحكم الاختصاص وإعطائها بعد اجتماعي ، وهذا ما يجعلنا نحاول لفت الانتباه حول أهمية وقيم هذا الموضوع و فتح مجال بحث أكبر.
- تركيزي كطالبة على وظيفة الموارد البشرية وتتميتها .

**2- أسباب موضوعية:**

- قلة الدراسات العلمية حول موضوع المسار الوظيفي في علاقته بعملية تقييم الأداء في المنظمات .
- البعد الإنساني و الأخلاقي لموضوع الدراسة و هو الاهتمام بالعنصر البشري كونه أحد أهم موارد المنظمة .
- كما يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع التي يمكن ملاحظتها ودراستها ميدانياً بالاعتماد على وسائل منهجية وأدوات جمع البيانات والتي تسمح بإزالة الغموض حول الأسئلة و الإشكاليات التي يطرحها الموضوع والإجابة عنها وتفسيرها .

ثانياً: الإشكالية:

تشكل إدارة الموارد البشرية عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات المعاصرة ، حيث انتقل دورها من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء ، حيث تعد عمليات تقييم الأداء من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز القدرات البشرية ، ينظر إلى تقييم الأداء على أنه ليس مجرد وسيلة لقياس مدى التزام الموظفين بالمهام المنوطة بهم ، بل كآلية إستراتيجية تهدف إلى تحليل المهارات وتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط التطوير الوظيفي بما ينسجم مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ، كما تساهم إلى حد كبير في تحديد سلوكهم ، و يصبح دورها أقوى تأثراً من القواعد والتعليمات الرسمية ، و تتميز بخصائص وأبعاد منها التعاون والتكامل ، المنافسة ، تشجيع المبادرة ، أنماط الاتصال الخاصة ، وكذا مستوى الثقة التي تمنح للأفراد ، و مدى دعم الإدارة لهم ، هذا الدعم للأفراد يكون حتماً في مساراتهم الوظيفية في كافة مراحل دورة حياتهم العملية بالمنظمة ، مما يفرض على المنظمة تنمية وتطوير هذا المسار الوظيفي ، ذلك بمراعاة احتياجات و متطلبات الأفراد

العاملين المتعلقة بالتمهـ و التـدرج  
الوظيفي و التـدم بما يواكب الاحتياجات و المتطلبات التنظيمية .  
بناء على ذلك تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه عملية تقييم  
الأداء في دعم و تطوير المسار الوظيفي للعاملين ، و عليه قمت بطرح  
التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل لعملية تقييم الأداء علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمؤسسة أغذية  
الأنعام بالحلقة ؟

هذا التساؤل بدوره يتفرع إلى الأسئلة الآتية :

1 - هل يمكن لعملية تقييم الأداء أن تنتج سلوكا يسير وفقه الفرد داخل المنظمة  
طيلة مساره الوظيفي ؟

2- هل تعي المؤسسة الجزائرية بضرورة و أهمية عملية تقييم الأداء و تأثيرها على  
المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها ؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة:

لقد ترجمت التساؤلات السابقة إلى الفرضيات الآتية :

### الفرضية العامة :

- لعملية تقييم الأداء علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمؤسسة أغذية  
الأنعام بالحلقة . وهذه الفرضية بدورها تتفرع إلى :

1- يمكن لعملية تقييم الأداء أن تنتج سلوكا يسير وفقه الفرد داخل المنظمة طيلة مساره الوظيفي .

1-أ: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء والترقية الوظيفية ( النمو الوظيفي ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

1-ب: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء والنقل الوظيفي ( تغيير المنصب ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

1-ج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء والحوافز والمكافآت الوظيفية للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

1-د: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير الوظيفي في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

2- تعي المؤسسة الجزائرية بضرورة و أهمية عملية تقييم الأداء و تأثيرها على المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها .

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

إن القيام بأي بحث علمي يفرض على صاحبه الوصول إلى أهداف و غايات معينة تفيد البحث العلمي والمجتمع عامة ، و من بين الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- معرفة أثر تقييم الأداء على المسار الوظيفي للأفراد العاملين .
- 2 - محاولة الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمي و تثري المكتسبة الجامعية بموضوع جديد يفتح المجال لطلبة آخرين ، خاصة وأن هذا يعاني نقصاً

من حيث الدراسات رغم أهميته البالغة .

3 - توضيح أهمية كل من عملية تقييم الأداء والمسار الوظيفي للأفراد العاملين .

4 - مقارنة النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة بمختلف الدراسات السابقة التي مست هذا المجال .

5 - العمل على تطبيق الخطوات المنهجية المدروسة في هذه الدراسة .

### خامسا: أهمية الدراسة:

تتم أهمية هذه الدراسة من ناحيتين ، ناحية علمية ( نظرية ) و ناحية عملية تطبيقية :

#### 1- الناحية العلمية ( النظرية ) :

- تتركز الأهمية العلمية في دراسة هذا الموضوع في إبراز مدى تأثير عملية تقييم الأداء على تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين مما يحقق أهداف المنظمة والأفراد معا .

- كذلك تبرز أهمية هذا البحث من حيث حيوية الموضوع نظرا لحدوثه في الفكر الإداري وفيما يمكن أن يتوقع أن تضيفه إلى التراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة الجامعية بنسق المعلومات التي توضح مساهمة المؤسسة في تخطيط وتدعيم المسار الوظيفي للعاملين بها واتجاهاتهم نحو عدم ترك العمل وتحقيق غايات وأهداف المنظمة التي وجدت من أجلها .

## 2- الناحية العملية ( التطبيقية ) :

- تبرز الأهمية العلمية التطبيقية لهذا البحث في النتائج التي تظهر ، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات لتخطيط وتنمية وتدعيم المسار الوظيفي في المنظمات ، بهدف شعور العاملين بالدعم والأمن وبالتالي عدم التخلي عن الوظيفة وتحسين أدائهم للقيام بالأعمال المنوطة إليهم على أحسن وجه .

### سادسا: تحديد المفاهيم:

إن الموضوع الذي المـدرس يحتوي على عدة مفاهيم أساسية يمكن اعتبارها معايير و مقاييس البحث، و تظهر بالخصوص في إطار الشكل العام للموضوع ، و هذا ما استدعى توضيحها و إعطائها تعاريف إجرائية .

### 1- مفهوم تقييم الأداء:

يعرف على أنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه . " (1)

### - التعريف الإجرائي لتقييم الأداء:

هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم بعد مدة زمنية معينة .

### 2- مفهوم المنظمة:

عرفه الأستاذ برناد على أنه " انساق فرعية في نطاق يعرف بالنسق التعاوني ، ويتكون النسق التعاوني هذا من عناصر مركبة فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية ، تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة

(1) حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية . قسنطينة : ديوان المطبوعات الجزائرية ، 2004 ، ص123.

للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين واحد على الأقل .<sup>(1)</sup>

### - التعريف الإجرائي للمنظمة:

هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة.

### 3- مفهوم المسار الوظيفي:

يعرف بأنه " مجموعة متوالية من الترقيات الأفقية و الرأسية ، والتي تحدد مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ."<sup>(2)</sup>

### - التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي:

هو سلسلة متعاقبة من المتغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي . ، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد و تجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.

### 4- مفهوم الترقية الوظيفية:

تعرف الترقية على أنها " أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ."<sup>(3)</sup>

### - التعريف الإجرائي للترقية الوظيفية:

الترقية الوظيفية عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من

<sup>(1)</sup> بن نوار صالح . فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية . قسنطينة : مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006 ، ص 34 .

<sup>(2)</sup> حمداوي وسيلة . مرجع سابق ، ص 113 .

<sup>(3)</sup> حماد محمد شطا . النظرية العامة للأجور والمرتبات . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982 ، ص 350 .

وظيفته الحالية .

### 5- مفهوم النقل الوظيفي:

يعرف النقل الوظيفي على أنه " نقل الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى تختلف عن الأولى في نوعها وطبيعتها عملها كالنقل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية في نفس الدرجة ، ويعد النقل هذا بمثابة تعيين جديد . " (1)

### - التعريف الإجرائي للنقل الوظيفي:

هو عبارة عن إجراء إداري يهدف إلى تغيير وظيفة الموظف بشكل دائم أو مؤقت ، مع الاحتفاظ بنفس مزايا وظيفته التي كان يشغلها.

### 6- مفهوم الحوافز والمكافآت الوظيفية:

تعرف على أنها " المبلغ المقدم للعامل نتيجة عمل متميز يقوم به أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج ، وينطبق على الزيادات الدورية . " (2)

### - التعريف الإجرائي للحوافز والمكافآت الوظيفية:

هي عبارة عن أدوات إدارية سواء كانت مادية أو معنوية ، تشجع الموظفين على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة .

(1) شريف يوسف حلمي خاطر. الوظيفة العامة-دراسة مقارنة-. القاهرة : دار النهضة العربية ، 2006 ، ص84 .

(2) عبد العزيز خواجه. مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل. وهران: دار العرب للنشر والتوزيع ، 2005، ص 200 .

### 7- مفهوم التدريب والتطوير الوظيفي:

يعرف على أنه "عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة ومساعدتهم على نقلها حيز التنفيذ بما يساعد هؤلاء الأفراد على تحسين الأداء والإنتاجية التنظيمية والفردية ."(1)

### - التعريف الإجرائي للتدريب والتطوير الوظيفي:

هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحسين المعارف ، والمهارات ، وسلوكيات الموظفين لتعزيز أدائهم الحالي وإعدادهم لمسؤوليات مستقبلية .

### 8- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها " سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة العمل التي تربطهم وكذلك تضمن تنفيذ الاتفاق ."(2)

### -التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

هي الوحدة التي تتولى تحمل مسؤولية اختيار وتعيين الأفراد ، وتدريبهم ، وتقدير أدائهم ، وتطوير مساهم الوظيفي ، ورعاية الإجراءات النظامية ، وتقديم المشورة لأولئك العاملين قبل بلوغهم سن التقاعد .

(1) -SRIYAN ,d.developing the training Role of Employers Organization.International labour Office , 1997 ,p2 .

(2) -مرعي محمد .أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق). دمشق: دار الرضا للنشر، 1999 ، ص1.

**سابعاً: صعوبات البحث:**

لا يخلو أي بحث علمي أو أي دراسة من الصعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتني في هذا المجال ما يلي:

**1-** هناك صعوبات تكمن في طبيعة الموضوع المدروس ، فهناك بعض المواضيع لا يعطي المبحوثين أفكارهم أو مواقفهم بصراحة أو بصدق ، مما يؤدي إلى تظليل الباحث ، و إعطائه إجابات كاذبة أو ناقصة أو ربما تكون إجاباتهم تعكس تعصبهم أو تحزبهم ، وهذا يعطي وجهة نظر أحادية الجانب و تستبعد الجانب الآخر من الدراسة ، و في موضوعي هذا لم تعترضني صعوبات من هذا الجانب حيث كان الموضوع واضحاً ، فكان على العمال الإدلاء بتصريحاتهم و آرائهم حول الموضوع بصراحة وهذا ما لمستته من خلال تجاوبهم معي .

**2-** مازالت الخبرة غير كافية لإجراء دراسات ميدانية و إجراء مقابلات و حوارات مع العمال .

**3-** رغم أنه لم تواجهني صعوبات في محاولة الاتصال بالعمال مع مسؤولي المؤسسة و التعاون و الترحيب الكبير من طرف السادة عمال و إدارات المؤسسة ، إلا أنني واجهت صعوبة التنقل إلى مقر المؤسسة و المتواجد في المنطقة الصناعية .

**ثامناً: النظريات المتبناة المقاربة:**

النظريات المقاربة بمثابة وضع تصور للموضوع في قالب نظري ومنح الباحث الترسانة المفاهيمية التي يمكن من خلالها رسم مسار البحث وتفسير النتائج في ضوء مسلمات النظرية .

**1- نظرية العلاقات الإنسانية:**

نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو تركز على أن دافعية الموظفين وإنتاجيتهم تتأثر أساسا بالعوامل الاجتماعية والنفسية ، وليس فقط بالمكافآت المادية ، وتؤكد على أهمية الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية كما أثبتت تجارب هاوثون أن التواصل الفعال والتقدير وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال يعزز الروح المعنوية ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

**2- نظرية التوقع:**

نظرية التوقع لفيكتور فروم نظرية الإدارة التحفيزية ، الموظفون يختارون سلوكهم بناء على توقعاتهم للعلاقة بين الجهد ( الأداء) والمكافآت (التقييم) ، مع الشعور بالانجاز كدافع ، تعتمد النظرية على معادلة بسيطة : الدافع = التوقع \* الأداة \* القيمة وتوضح أن الأفراد يختارون سلوكا بناء على توقعاتهم للنتائج وتقديرهم لها ، مما يركز على أهمية ربط الأداء بالمكافآت .

**تاسعا: الدراسات السابقة:**

تلعب الدراسات السابقة دور حيوي فهي توفر للباحث المعلومات النظرية ، لتكون انطلاقة يبني على أساسها أفكاره كما تمده بالخطوة المنهجية التي يتبعها في أطوار بحثه ، إضافة لهذا تمكنه من مقارنة النتائج التي توصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة ومن بين هذه الدراسات ما يلي :

أولاً: الدراسات الغربية:

الدراسة الأولى: التي قام بها

Sharjeel And Saba

بعنوان "

**"The Impact Of Organizatioal Support For Career Development  
And Supervisory Support On Employee Performance"**

الهدف من هذه الدارسة إلى إظهار الحاجة الضرورية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وعلاقتهم الأساسية مع نجاح المنظمة .

توصلت الدارسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

- إن الدعم الإشرافي له تأثير إيجابي على أداء العاملين .
- إن الدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين .
- إن التباين في أداء العاملين يعود إلى الدعم الإشرافي وسياسات دعم تطوير المسار الوظيفي . (1)

ثانياً: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: التي قام بها معاذ نجيب غريب

بعنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي"

-دراسة مقارنة بين القطاعين والخاص- .

---

(1) -saleem , s ; AMIN , s .The Impact Of Organizatioal Support For Career

Development And Supervisory Support On Employee Performance. European

journal of Business And Management , Vol5 ,No5,2013,pp 194-207.

الهدف من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية .

في هذه الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 353 عامل .  
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية . (1)

### ثالثا: الدراسات المحلية:

#### الدراسة الأولى: التي قام بها أرزي فتحي

بعنوان "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"  
-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة- .

الهدف من هذه الدراسة إعطاء صورة حقيقية وتفصيلية لمسار الفرد داخل المؤسسة خاصة الجزائرية ، ومدى تأثيرها على أداء العاملين .

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم توزيع استبيان على عينة الدراسة المحدد ب : 253 عامل .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

-المستوى التعليمي والتدريب والتحفيز متغيرات لها تأثير على أداء العاملين .

(1)-نقلا عن: معاذ نجيب غريب .إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه ، كلية

الاقتصاد قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2014 .

-السعي في تقديم خدمات تطوير المسار أخرى يجب أن تترافق مع مستوى التدريب الأعلى مع الاستعانة بمستشارين من أجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسارات أكثر فعالية . (1)

### - تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض بعض الدراسات الغربية و العربية و المحلية التي أمكن الحصول عليها للاستفادة الممكنة منها في إطار الدراسة الحالية ، سواء من حيث جوانبها المنهجية أو المعرفية باعتبارها تناولت في مجملها جوانب مهمة من موضوع الدراسة ، حيث أعطت صورة واضحة عن تقييم الأداء بصفة عامة و المسار الوظيفي بصفة خاصة .

ما يلاحظ من مجموع هذه الدراسات والدراسة الحالية ، أنها قريبة ببعضها البعض كما يجب الإقرار بأهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ، والتي كانت المنطلق و البداية لهذا الموضوع ، وهذا ما ساعد من الاستفادة منها في عدة جوانب ، كالجانب النظري و الجانب الميداني و بذلك أوضحت طريقة معالجة هذا الموضوع و الذي سأتناول فيه مدى تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين ، و لهذا سأحاول في هذه الدراسة التأكد من بعض النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة على الرغم من اختلافهم في بعض الجوانب المتعلقة بالموضوع ، و خاصة و أن هذه الدراسات أجريت في فترات زمنية مختلفة ( 2012- 2014 ) و في مجتمعات مختلفة لكل منها ميزاتها و ثقافتها الخاصة مع اختلاف ذهنيات العاملين في كل مجتمع و على الرغم من هذا الاختلاف بين تلك الدراسات فقد استفدت منها في كل الجوانب العلمية و المعرفية المنهجية .

(1)- نقلا عن: أرزي فتحي. أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. رسالة دكتوراه ، العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2012 .

## الفصل الثاني : عملية تقييم الأداء

تمهيد:

أولاً: مفاهيم حول عملية تقييم الأداء:

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء واستخداماتها:

ثالثاً: معايير تقييم الأداء:

رابعاً: أدوات تقييم الأداء:

خامساً: الأطراف التي تجري التقييم:

سادساً: مدة أو مواعيد تقييم الأداء:

سابعاً: نتائج التقييم بين السريّة والعلانيّة:

ثامناً: التظلم من نتيجة التقييم:

تاسعاً: قضايا مهمّة في أنظمة التقييم:

عاشراً: عملية تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي:

إحدى عشر: المشاكل والمعوقات التي تقف أمام قياس تقييم الأداء:

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يقوم كل مدير في عمله وتحت إشراف مدير الموارد البشرية بتقييم أداء مرؤوسيهـم ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز أو غيرها ، فقد تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لتقييم أداء العاملين فيها إذ أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لا بد من مراجعة أدائه أو (أداءها) في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة وبجانب تحديد هذه الأغراض يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم وتحديد توقيت هذا التقييم ، كما يحتاج الأمر أيضا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين ، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة للتقييم ، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم وأيضا إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة .

**أولاً: مفاهيم حول عملية تقييم الأداء:**

يعد تقييم الأداء الفردي حكماً متعدد الأبعاد على قدرة فرد ما لشغل عمل وتطويره ويقوم به واحد أو عدة مسؤولين في المؤسسة المعنية ، ولأن تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المؤسسات الحديثة ، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .

ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أداءهم خلالها لقولها لله تعالى " ثم إليه مرجعكم ثم ينبئكم بما كنتم تعملون . "(1)

وقوله تعالى " ويوم يرجعون إليه فينبئهم بما عملوا والله بكل شيء عليم . "(2)

**1- مفهوم الأداء:**

"يشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها كما يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . "(3)

**2- مفهوم تقييم الأداء:**

" تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية وهو مرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها وإنما تعدادها إلى ضرورة معرفة كفاءة

(1)-سورة الأنعام، الآية 60 .

(2)-سورة النور، الآية 64

(3)-راوية حسن. إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001،ص209 .

الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري والذي يتم تحديده وفق مجموعة من الشروط كالوقت الجودة وظروف العمل ويتم تقييم أداء الأفراد وفق مجموعة من المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى. (1)

كما أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة ، وعدم تناسب الفرد والمنصب مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته وخبراته كما تساعد هذه العملية على اكتشاف العاملين الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي هم الأجدر للترقية والحصول على العلاوات والمكافآت .

### 3- مفهوم نظام تقييم الأداء:

" هو تلك التدريبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه. " (2)

### 4- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

"مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. " (3)

(1) -مقداد شفيقة. محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية والتحفيز على أدى الموظفين . الجزائر: رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، دفعة 1999 ، ص 42 .

(2) -سعاد نائف برنوطي . إدارة الموارد البشرية . ط 2 ، عمان: دار وائل للطبع والنشر، 2004 ، ص 382.

(3) -محمد مرعي .مرجع سابق ، ص 1 .

ثانيا: أهمية عملية تقييم الأداء واستخداماتها:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، إذ أن التقييم من شأنه خلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء ، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي: (1)

- \_ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك للمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل .
- \_ تحديد زيادات الكفاءات والعلاوات التشجيعية السنوية التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء .
- \_ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية .
- \_ تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .
- \_ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المؤسسة إلى الفرد ، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام .
- \_ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب .
- \_ إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية .

(1) - أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص ص 411-412 .

فإذا كان الغرض هو الترقية للعاملين عن أدائهم ، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء ، كأن تكون معلومات التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم .

أما إذا كان الغرض هو تحديد قيمة الحوافز والمكافآت التي ستمنح للعاملين ، فإن معايير التقييم لا بد أن تركز على انجازات محددة مثل كمية الإنتاج والجودة .

### ثالثاً: معايير تقييم الأداء:

تتباين طرق ومعايير التقييم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية وذلك لتحديد المهام التي يقوم بأدائها العاملين ، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المؤسسات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المؤسسة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة ، ولذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المؤسسات . ويقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم

وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء وهي : (1)

(1) - خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة . إدارة الموارد البشرية . ط 1 ، عمان - الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007 ، ص 154 .

**1 - العمل والإنتاج : ويشمل**

\_كمية الإنتاج

\_نوعية الإنتاج والأخطاء

\_السرعة

\_الإلمام والاتفاق

**3 -التعاون والعلاقات : ويشمل**

\_التعاون مع الزملاء

\_العلاقة مع الرؤساء

\_العلاقة مع الزبائن

**2 - المواظبة : وتشمل**

\_الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية.

\_الغيابات المفاجئة.

\_طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.

**4 - القدرات العقلية : وتشمل**

\_ الذكاء والقدرات الإبداعية.

\_القدرة على التعلم وتطوير الذات.

\_القدرة على حل المشاكل.

**5 - السمات الشخصية والاستعدادات النفسية : وتشمل**

\_الجدية والحرص.

\_طريقة التصرف في المواقف الصعبة.

\_القدرة على التغيير والتكيف

**شكل رقم (01) : نموذج لعناصر تقييم الأداء**

**المصدر :** خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة .المرجع السابق ، ص154 .

1_ العمل والإنتاج ونوعيتها	40 نقطة
2_ المواظبة والدوام	10 نقطة
3_ التعاون والعلاقات	20 نقطة
4_ القدرات العقلية	15 نقطة
5_ الاستعدادات النفسية والسمات	15 نقطة

شكل رقم (02) : الأوزان التي تعطىها مؤسسة لعناصر الأداء في نظامها لتقييم العاملين

**المصدر:** خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة .المرجع السابق ، ص154 .

#### رابعاً: أدوات تقييم الأداء:

جزء مهم لنظام تقييم الأداء هو الأداة أو الأدوات التي تستخدم في التقييم لذلك وعند وضع نظام تقييم الأداء وبعد أن تقرر المؤسسة عناصر الأداء والبيانات وأسس التقييم ، تحتاج إدارة الموارد البشرية تصميم هذه الأداة وغالباً ما تكون أداة التقييم على شكل استمارة تتضمن أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم ، وتتحد هذه المعلومات في ضوء أغراض التقييم وعناصر الأداء ونوع البيانات وأسس التقييم فأداة التقييم تراعي كل هذه القرارات ولأن هذه القرارات تختلف كثيراً من

نظام ومؤسسة إلى أخرى لذلك هناك بدائل كثيرة جدا لهذه الأدوات وهي تختلف ليس فقط من حيث مضمونها بل أيضا من حيث عدد الاستثمارات على المقيم أن يملئها فيمكن أن تكون كمايلي :

### 1- استمارة واحدة لتقييم كل العاملين: (1)

بحيث يعد المدير استمارة واحدة فيها جميع العاملين لديه .

### 1-1 الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الموظف ذو الأداء الأقل ولا يتم هنا الاعتماد على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم وهذه الطريقة سهلة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لأداء التقييم .

### 2-1 ترتيب العاملين في ثلاث مجاميع أداء:

الأساس هنا يصنف المدير مجموع العاملين لديه من حيث أدائهم إلى ثلاثئة مجاميع ، 25% المجموعة ذات الأداء الأفضل و 25% المجموعة ذات الأداء الضعيف و 50% الباقون يشكلون العمال الذين أدائهم متوسط .

### 3-1 طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ، ويتحدد في كل منها أي فرد أحسن أو أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت .

(1) - سعاد نائف بزنوطي . مرجع سابق ، ص ص 398 - 402 .

**2- استمارة لتقييم كل عامل على حدى: (1)**

هناك نماذج لهذه الاستمارات

**2-1 تقرير انشائي بسيط:**

ويعني أن تكون أداة التقييم استمارة بسيطة جدا على شكل تقرير يطالب فيها المقيم أن يعد تقريرا عن أداء العامل خلال السنة .

**2-2 قائمة مراجعة:**

هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد أو سماته يطالب المدير أن يؤشر بنعم ولا على كل سؤال ، وهذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ .

**2-3 ميزان تقدير:**

يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كامل لتقدير مدى ودرجة تمتع الفرد بهذه السمات أو أدائه للسلوك المطلوب منه ، وبحيث يمكن التمييز بين الأداء الممتاز والمتوسط والضعيف وجيد جدا وضعيف جدا ، أي ميزان التقدير يتضمن خمس درجات وتسمح استمارة كهذه بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفردية وغيرها ثم استخراج درجة أداء كلي للفرد .

(1) - سعاد نائف بزنوطي . المرجع السابق ، ص ص 405 - 408 .

**خامسا: الأطراف التي تجري التقييم:**

إن اغلب المؤسسات العاملة تدع مسؤوليـة التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال ولأسباب تفصيليـة ، لكن بشكل عام يمكن القول بأن الجهات التاليـة أكثر شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي :

**1- الرئيس المباشر :**

إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة و الماما بأداء وسلوك العاملـين ويعتبر أكثرهم قريبا من غيره من المسئولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه ، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير الأداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المؤسسة فضلا عن إمكانيته بالربط بين العوائد المحققة للمؤسسة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد ، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسئولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين .

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه ، كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من طرف الرؤساء المباشرين ، ومن عيوب هذه الطريقة إمكانيـة تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحصرًا حينما يدخل التحيز و الشخصية في التقييم .<sup>(1)</sup>

(1) خضير كاضم حمود ، ياسين الخرشة . مرجع سابق ، ص 167 .

**2- مديرو الإدارات:**

عادت ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤولياتهم ، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية لذا فان دورهم يعتبر ذات أثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية .

**3- إدارة الموارد البشرية:**

إن المسؤولية النهائية في إدارة الموارد البشرية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمؤسسة في إطار تقييم الأداء بصورة كاملة ، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المؤسسة لاتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين وهكذا . (1)

وفي الحديث الشريف " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا " وأيضا في الحديث الشريف " زنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم "

**سادسا: مدة أو مواعيد التقييم:**

إن مدة التقييم تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر كالمجتمع الأمريكي ومؤسساته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما في المجتمع الياباني ومؤسساته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة ، بالإضافة لذلك فان حجم المؤسسة وطبيعتها أدائها وهدفها من التقييم تعتبر أيضا من

(1)- خضير كاضم حمود ، ياسين الخرشة . المرجع السابق ، ص 168 .

العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم المستهدفة في الإطار الزمني المعتمد ، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف جديدة أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المؤسسة .

### سابعا: نتائج التقييم بين السرية والعلنية:

تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم وذلك لأنه آمن ، من حيث عدم خرق في علاقات بعض المشرفين بالمرؤوسين وفي علاقات الزملاء ببعضهم ، وتميل المؤسسات العسكرية والأمنية إلى إتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا، إلا أن هناك مؤسسات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم وذلك لعدة أسباب أهمها مايلي :

المرؤوسين يودوا أن يعرفوا مستوى أدائهم ، ويودوا أن يعرفوا رأي رئيسهم المباشر في عملهم ليرتقوا بمستوى أدائهم في المستقبل بمعرفة مستواهم الحالي ، كما أن العلنية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل ، هذا ولقد أصبح من الثابت علميا من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علنية نتائج التقييم أفضل من سريتها وتطبيق هذه النتيجة عمليا يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المؤسسة أي إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال خطاب رسمي بنتيجة التقييم أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه ، هذا ولقد أصبح من الثابت عمليا أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين وعلى تحفيزهم في العمل كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهامات الإشرافية التي تسعى

المنظمات للتدريب عليها وذلك لكي تضمن بأن الرؤساء والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل .

### ثامنا: التظلم من نتيجة التقييم:

" تقترح نظم الإدارة التي تتسم بالديمقراطية في العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم ، وذلك من أي قرار أو وضع يفاضل بين هؤلاء العاملين ، ومن أهم هذه الأوضاع ما يمس تقييم الأداء ويعني التظلم إعطاء الحق للعاملين في الاعتراض على نتيجة التقييم ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة ، فمثلا ينظم قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978 أن للعامل حق التظلم خلال 20 يوما من تاريخ علمه بنتيجة التقييم وذلك للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض وهي تتشكل من ثلاثة كبار العاملين بالمؤسسة وعضو تختاره اللجنة النقابية للعاملين بالمؤسسة وعلى هذه اللجنة أن تثبت في التظلمات المقدمة إليها وذلك في حدود 60 يوما من تاريخ تقديم التظلم ."<sup>(1)</sup>

### تاسعا: قضايا مهمة في أنظمة التقييم:

تعاني الكثير من المؤسسات كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل تقييم أنظمة الأداء ويمكن تقسيم مشاكل الأداء إلى قسمين :

#### 1- مشاكل أنظمة التقييم:

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ، ومن أهم هذه المشاكل :<sup>(2)</sup>

(1)- أحمد ماهر . مرجع سابق ، ص 432 .

(2)- نفس المرجع ، ص 407 .

- عدم دقة معايير تقييم الأداء وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين .

## 2- مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ومن أهمها : (1)

- ميل المدير إلى التعميم وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوسين تجعله يعممها على باقي صفات الأداء أو انه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوسين فيميل إلى تقييم كـل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة .
- عدم فهم مقياس التقييم فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف فما هو معنى كل درجة ؟ وما هي حدودها ؟ الأمر قد يكون غير مفهـوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر .
- التحيز الشخصي يميل بعض المديرين غالى التحيز إلى من يفضلـه من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة أو الجنس أو التشابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين .

(2)- أحمد ماهر . المرجع السابق ، ص 408 .

**عاشرا: عملية تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي:**

إن التحدي الأهم للمنظمات هو كيفية المحافظة على الميزة التنافسية و يتحقق هذا عن طريق مواصلة البحث، و التطوير، فالموارد البشرية الفاعلة ، هي أساس القدرة التنافسية، فقد تتوفر للمنظمة مزايا نسبية لكنها بدون العنصر البشري الكفاء المتطور ، تضل بغير قيمة ، و لذلك تهتم هذه الجزئية بعلاقة تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي من خلال :

- عملية الاختيار وتوظيف العاملين .
- نظام الأجور و المكافآت والحوافز.
- تقييم المستمر لأداء العاملين.
- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي .
- العدالة والمساواة في معاملة العاملين.
- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز.
- التعليم و التدريب المستمر.

**احدى عشر: المشاكل والمعوقات التي تقف أمام قياس الأداء:**

- هناك العديد من المشاكل التي تعيق عملية تقييم الأداء والتي تشمل : (1)
- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء ، إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم .
  - سرية التقييم لأن التقييم يعتبر حكما ومساعدة لأي موظف في أن واحد ، إن أرادت المنظمة مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم لابد من الإعلان عن نتائج التقييم .

(1) [https:// hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. 01/05/2026, h11 ;34.

- 
- عدم موضوعية المقوم أو المشرف عن عملية التقييم ، وعدم موضوعيته تتأثر بالتالي :
    - \* أثير الهالــــة .
    - \*التساهــــل أو التشدد.
    - \*الميل نحو المركزية أو الوسيطة .
    - \*المحــــابة الشخصية.
  - اعتبار التقويم جزءا من العمليــــة الانضباطيــــة .
  - إهدار الكثير من الوقت في عملية التقويم ، ليس من العدالة أن نقوم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقويم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي .
-

خلاصة الفصل:

إن كان على كل مدير أن يقيم أداء مرؤوسيه ، فان قسم الموارد البشرية مسؤول عن تصميم وإدارة البرنامج الذي بمقتضاه يتم تقييم الأداء ، ولتقييم الأداء مشاكل كبيرة منها أن نظام تقييم الأداء يفتقد دقة معايير التقييم ويفتقد إلى التعليمات السليمة ، كما أن المديرين القائمين بالتقييم يقعون في أخطاء مهمة مثل عدم فهم معايير التقييم وعدم فهم المقاييس أو التساهل أو التشدد أو التحيز أثناء التقييم ، ويجب على أي نظام لتقييم الأداء أن يكون محددًا في هدفه كما يجب أن يتم تحديد القائمين على تقييم الأداء مثل الرئيس المباشر أو غيره كما يجب تحديد الفترة التي يغطيها التقييم ، كما أنه من المهم تحديد معايير التقييم وأفضلها ما يعتمد على نواتج الأداء وبعد الانتهاء من التقييم يجب على كل رئيس أن يخبر مرؤوسيه بنتيجة التقييم ، ويجب أن تتجلى مقابلة التقييم بمواصفات معينة تجعلها ناجحة كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في تصحيح أداء العاملين أو لحساب مكافآتهم أو لتخطيط ترفياتهم ومساراتهم الوظيفية في المستقبل .

## الفصل الثالث : المسار الوظيفي

تمهيد:

أولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

ثانياً: أهمية المسار الوظيفي:

ثالثاً: خصائص المسار الوظيفي:

رابعاً: مراحل تنمية وتطوير المسار الوظيفي:

خامساً: مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:

سادساً: أنواع المسارات الوظيفية:

سابعاً: إستراتيجية دمج العاملين في المنظمة:

ثامناً: مدخل التخطيط لتطوير المسار الوظيفي:

تاسعاً: التوافق بين المتطلبات التنظيمية و الفردية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي:

عاشراً: عملية تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي:

إحدى عشر: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيير في أنماط الحياة وهيكل القـيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية ، تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات منذ فترات طويلة ، ولكن تتدرج وتتطور طبقا لاحتياجات المنظمات واهتماماتها ولكننا نلاحظ أنه منذ التسعينيات من القرن العشرين زيادة الاهتمام بدراسة احتياجات العاملين وتحليل مسـارهم الوظيفي للتعرف على مراحل حياتهم ومستقبلهم الوظيفي ، وبرامج تنمية المسار الوظيفي ، قد بنيت في العديد من المنظمات حتى تساعد العاملين لمواجهة احتياجاتهم ومتطلباتهم المتعلقة بالنمو والتدرج الوظيفي وبما يواكب الاحتياجات والمتطلبات التنظيمية كذلك .

**أولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي:**

يعرف المسار الوظيفي على أنه " سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة ."(1)

كما يعرف على أنه " المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفوا المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها ، وذلك أما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية ، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي ."(2)

يعرف تطوير المسار الوظيفي على أنه " العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو. "(3)

كما يعرف كذلك بأنه " مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظمته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف منظمته في الوقت نفسه ."(4)

بصفة عامة فإن المسار الوظيفي يوضح الأدوار والوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته وتساعد

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية. ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009، ص238.

(2) عقيلي عمروصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ط1: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص546.

(3) الصالح عادل ، السالم مؤيد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: جدار للكتاب العالمي، 2006، ص 63.

(4) ديوب أيمن حسن. أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف - سوريا: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013، ص132.

في نفس الوقت على إشباع طموحاته وأماله الشخصية ، ومن هنا يمكن القول بأن المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية و التقدم الوظيفي، هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام فجميع العاملين يسعون بجد ونشاط ليحصلوا على ترقّيات للتقدم نحو الأعلى في المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم ،إلى جانب ذلك تشجع هذه المسارات الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين معارفهم باستمرار ، للوصول إلى وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذه المسارات .

### ثانيا: أهمية المسار الوظيفي:

ينظر إلى المسار الوظيفي حسب الأهمية من منظورين:

#### 1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

أ- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية .

ب- بناء المهارات ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التتمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات .

ج- كما تمكن أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد أيضا في زيادة المستويات التعليمية والطموح الوظيفي لدى العاملين مع توفير الفرصة لهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالرغبة في الانجاز والتقدم .

د- كذلك من حيث التوازن أي يمثل أهمية اجتماعية للعاملين لتوفير المتطلبات الضرورية للحياة الكريمة ، حيث يسعى الأفراد حاليا ، لتحقيق التوازن بين العمل وما يتاح

من اشباعاته ، وبين ما يحتاجه الفرد من تنمية ذاتية وترفيه له . (1)

## 2- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

أ- اختيار الموارد البشرية الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة ، لذا لا بد من تفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم .

ب- تنمية واستخدام الموارد البشرية .

ج- توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد .

د- كما تكمن أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة في تحقيق التناسق والتكامل بين أهداف الأفراد والمنظمة ، مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والفاعلية التنظيمية .

هـ- زيادة حدة المنافسة في استقطاب الأفراد ذوي المواهب والقدرات العالية .

و- كذلك يتسم برنامج تطوير المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال . (2)

## ثالثاً: خصائص المسار الوظيفي:

يلخصه مصطفى محمود أبو بكر كآتي: (3)

(1) حسن راوية .مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص ص 337-339.

(2) مصطفى محمود أبو بكر . الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 212.

(3) نفس المرجع، ص ص 212-214.

- 1- يقع على الفرد قدر من المسؤولية وتأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها .
- 2- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة .
- 3- كما أن المسارات الوظيفية تساهم في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو الضغوط الوظيفية بين الفرد والمنظمة .
- 4- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس المسؤولية بالنسبة للمنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته ، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات .
- 5- تحقيق مسار الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة .
- 6- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله إلى ذلك .
- 7- العمل من خلال النظم ، وتكامل جهود كل فرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد ، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها .
- 8- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة ، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة ) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال .
- 9- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته ، تطوير وتحديث مآلديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في

إيجاد الوظيفة المناسبــــــــــــــــة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات .

10- وضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل إنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءاته .

#### رابعاً: مراحل تنمية المسار الوظيفي:

" تتعدد المراحل التي يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الوظيفي ، وتختلف أهمية كل منها حسب مهام الوظيفة وأنشطتها وعلاقتها وهذا بالإضافة إلى تأثيرها بحاجات ورغبات الأفراد واتجاهاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وأخيراً تتأثر تلك المراحل أيضاً بسلوك الوظيفة ذاتها ."(1)

في مايلي شرح لمراحل دورة حياة الموظف الوظيفية :

#### 1-مرحلة الاستطلاع والاكتشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف مباشرة حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل ، من خلال الجوانب التالية : (2)

أ-التعلم: يتعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي :

- \* أن يؤدي عدة أعمال .
- \* العمل ضمن فريق .
- \* كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته ويستخدمها بشكل فعال ؟
- \* كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل ؟

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . مرجع سابق، ص240.

(2) عقيلي عمر وصفي . مرجع سابق، ص559.

\* كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم ؟

**ب- المساعدة والاعتماد:** بما إن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه ، إذا هو بحاجة إلى مساعدة ليؤدي ما طلب منه ، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها ، وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لديه وخلق التكيف الاجتماعي مع بيئة عمله .

**ج- المتابعة:** بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة لا بد منها من متابعته بشكل جيد ومستمر لتصحيح أخطائه وفي نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أداءه فيها ، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يُمسح يمسح تلك من معارف ومهارات وتحديد قدراته واهتماماته وتفاصيلته وميوله ، حيث في ضوء هذا الاكتشاف يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل ، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي ، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها .

## 2- مرحلة التأسيس:

" بانتهاء المرحلة السابقة ، يكون الموظف قد اكتسب مهارات ومعارف متنوعة ، ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف ، في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مسار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة ، فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها . في هذه المرحلة يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما :

أ- الاستقلالية والاعتماد على نفسه .

ب- القدرة على المساهمة الفعالة في العمل .

بما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين ، تنظم له حركة دوران وظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف ويخضع لتدريب وتنمية

مستمرين ، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي . " (1)

### 3- مرحلة المحافظة والنضوج:

" في هذه المرحلة يهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم وحقل معارفهم بكل جديد ، ويزداد إدراكهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة ويسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم في تحقيق أهداف وحداتهم ، فالأفراد في هذه المرحلة يصبحون وقد امضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية وتزداد معارفهم على الوظيفة التي يشغلونها ، ويتعمق فهمهم وإدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها ، هذا إلى جانب إلمامهم التام بتوقعات مدراءهم لما يؤديه من أنشطة ومهام ، بالإضافة إلى ذلك يصبح العاملون في هذه المرحلة مدربين للعاملين الجدد ، وتسعى المنظمة جاهدة في هذه المرحلة إلى المحافظة على العاملين وبقائهم بها وتنميتهم وتدريبهم باستمرار ودعم مهاراتهم . " (2)

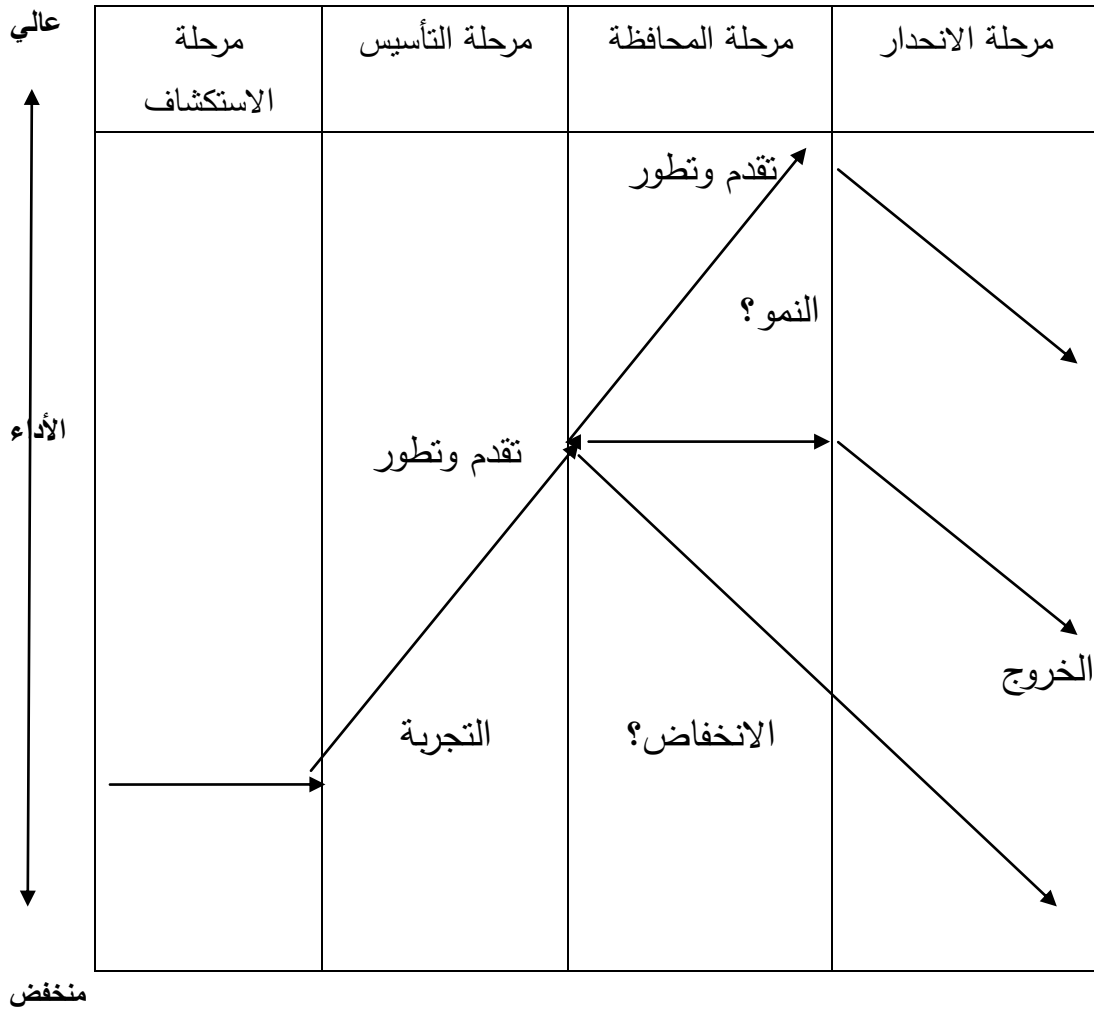
### 4- مرحلة الانسحاب والتقاعد :

" يستعد الأفراد في هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجي من العمل ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة ، عندما نفكر في الانسحاب فإننا نفكر في العاملين كبار السن ، لكن نجد آخرين قد أجبروا على ترك المنظمة نتيجة لأسباب متعددة من بينها تصفية المنظمة أو اندماجها ، هؤلاء مايعيدون بناء مساره الوظيفي بمرحلة التمهيد والاستكشاف مرة أخرى . " (3)

(1) عقيلي عمر وصفي. المرجع السابق، ص560.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . مرجع سابق، ص243.

(3) نفس المرجع، ص244.



السنوات العملية في المنظمة

بداية التعيين

- دورة حياة الموظف العملية -

التقاعد

شكل رقم (03) : مراحل تنمية المسار الوظيفي

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي . السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر". الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص316.

**جدول رقم (01) : مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة .**

المرحلة / أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات التوافق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات - تحديث المهارات	خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الاسترشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم و التشجيع	- ترك العمل
السن	أقل من 30 سنة	من 30-45 سنة	من 45-60 سنة	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة

القرن الواحد والعشرون- . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 381 .

**خامسا: مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:**

تصنف مجالات رسم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص ، ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساس ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي ، وفيما يلي هذه المجالات:

**1- المجال الوظيفي الفني التخصصي:**

"يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية ، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية ، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقا يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم ، فهؤلاء يريدون الابتعاد عن العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع و الابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتهم الوظيفية في المجال التخصصي الفني و ليس في المجال الإداري و الرئاسي ."(1)

**2- المجال الإداري الرئاسي:**

"يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية ، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا أي من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ، وهذه المسارات تتناسب والأفراد الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري ."(2)

**3- المجال الثنائي:**

"بالنسبة للفئة الأولى تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة وسيبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها ، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى

(1)- عقيلي عمر وصفي. مرجع سابق، ص549.

(2)- نفس المرجع، ص549.

تحديد مسارين وظيفيين تنظييمين لهؤلاء ، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان وظائف المسار الإداري الجديد من مهام وإشراف إداري .<sup>(1)</sup>

### سادسًا: أنواع المسارات الوظيفية:

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية :

#### 1- المسار التقليدي:

" يمثل المسار التقليدي حركة انتقال عمودية تصاعديّة من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية ، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها ، ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعيّة واحدة وتخصص واحد ، وبالرغم من وضوح هذا المسار ، وسهولة فهمه من قبل العاملين إلا أنه يعاب عليه بوصفه بالمسار الضيق أو المحدود غير المرن ونقص فرص الترقية المتاحة ."<sup>(2)</sup>

#### 2- المسار الشبكي:

"يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية ، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفية في المستوى الإداري الأعلى ، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن ، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفيّة واحدة وهي التي رقي إليها ، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري ، وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد ، مما يتيح له الترقّي بعد فترة زمنيّة محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى ، ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ، ويعتمد على توسيع

(1) عقيلي عمر وصفي. المرجع السابق، ص549.

(2) نفس المرجع، ص550.

نطاق تخصص الموظفين ، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر ، تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي . " (1)

### 3- مسار الإنجاز:

"ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار ، معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله ، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية لا يتوقف عليها بلوغ نهايته ، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ، ساعده ذلك في سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار ، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد ، وهنا تبرز مشكلة لدى هؤلاء الأشخاص وهي أن فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة ، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير وهذا بدوره يخفض من دافعيته للعمل . " (2)

### سابعاً: إستراتيجية دمج العاملين في المنظمة:

ترجع الجذور الفكرية لمفهوم دمج العاملين لكل من كريس أرجيرس و وايت باك و يعني بأنه "تفعيل أوسع و أعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة العليا حيث تمثل عموده الفقري ، و يعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، و القرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره، و تقديم المقترحات من أجل تحسينه، و تفويضهم القدر الكافي من السلطة و الحرية و المرونة و الاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بإعمالهم و إشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد . " (3)

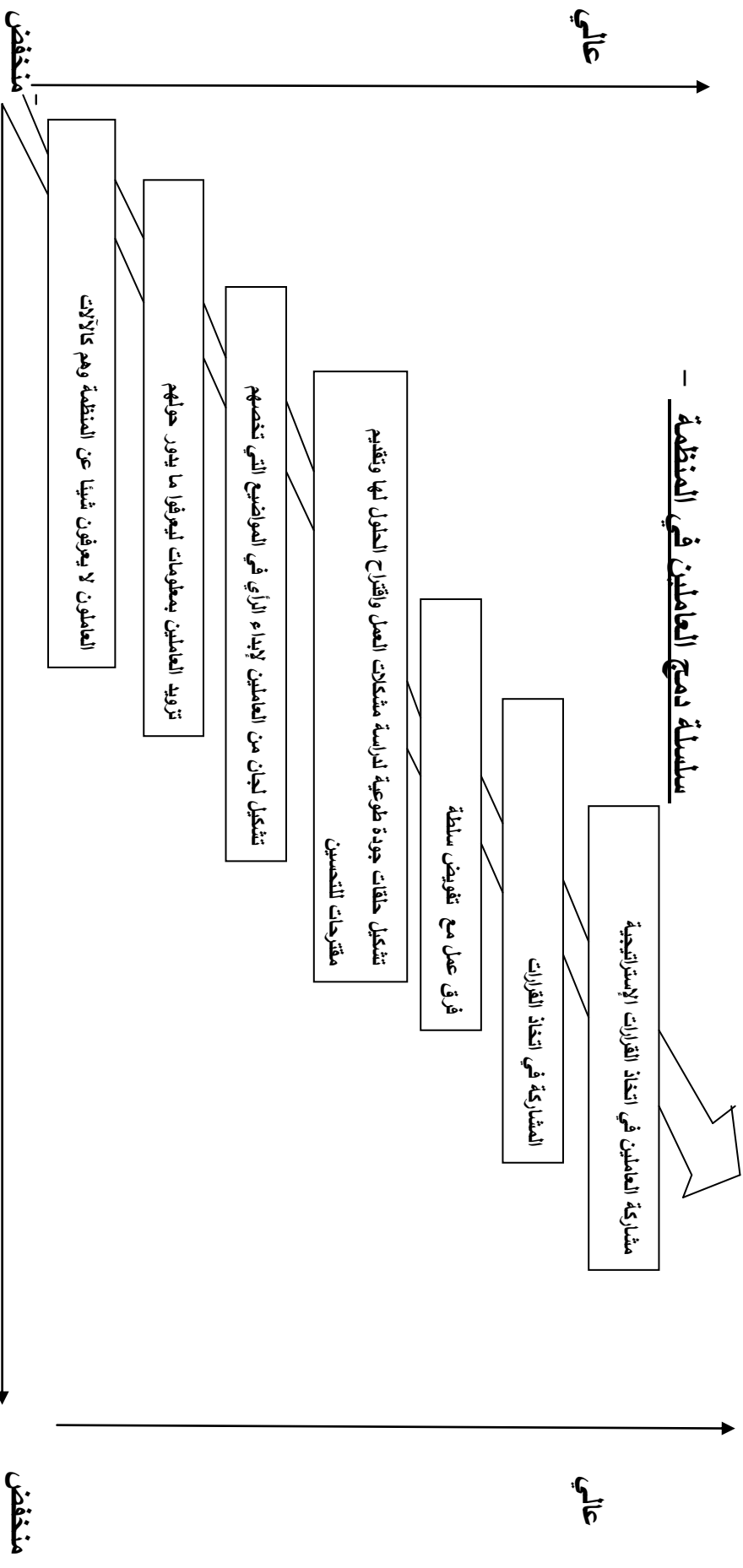
هنا نتوقع درجة عالية من الانتماء و الولاء لدى العاملين لمنظمتهم التي يعملون فيها هذا دليل على نجاح المنظمة و بقائها.

(1) عقيلي عمر وصفي. المرجع السابق، ص 551.

(2) نفس المرجع، ص 552.

(3) نفس المرجع ، ص 529.

## - سلسلة دمج العاملين في المنظمة



بداية السلسلة

لا يوجد مشاركة ولا اندماج

لا يمتلك العمال سوى مهارات قليلة جداً ولا يوجد

**شكل رقم (04): سلسلة دمج العاملين في المنظمة**

المصدر: عقيلي عمر وصفي، المرجع السابق، ص 532.

نهاية السلسلة

يوجد انضمام اندماج المشاركة في أعلى مستوياتها

يملك العمال مهارات متنوعة وولاء

**ثامنا: مداخل التخطيط لتطوير المسار الوظيفي:**

هناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته ، والمنظمة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولا بد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة ، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول بان هناك مداخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي ، مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا .

**1- المدخل الفردي - تطوير المسار -**

"يتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهما في تكوين خياراته مثل الوظيفة ، المنظمة ، التعيين في وظيفة ، وتطوير الذات ، وتقييم الذات ، وتقييم فرص المسار المتاحة ، وإعداد إستراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ ، كل ذلك يشكل مفتاحا أساسيا ليتمكن الفرد من تطوير مساره الشخصي ، ويتصف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية استكشاف مستمرة ، ينمي من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه وكلما تقدم الفرد في مساره رسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها مسار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها ، وقد حدد شاين بعض أنواعها وهي مجال الوظائف الفنية ، الوظائف الإدارية ، الاستقلال والحرية ، الحاجة إلى الأمن والاستقرار." (2)

إن تخطيط المسار يصمم لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة

(1) عقيلي عمر وصفي .المرجع السابق ، ص540.

(2) الهيتي صلاح الدين. أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين-دراسة حالة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية - دمشق: مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد20، العدد الثاني، 2004، ص39.

بحاجاته وقيمه ، وأهدافه الشخصية وذلك من خلال : (1)

أ- تعريف المهارات وتنظيمها، الاهتمامات ، الحاجات المرتبطة بالعمل ، القيم ، الاتجاهات وتفصيلات العمل ويتم ذلك من خلال عملية التقييم الذاتي.  
ب- تحويل هذه المعلومات إلى حقول مسارات عامة ، وأهداف وظيفية مجددة قصيرة وطويلة المدى ، وتطوير خطط عمل لمتابعة تلك الأهداف وتحديد أي عقبات أو فرص وبما ترتبط بذلك.

ج- اختبار إمكانات المسار أمام حقائق العمل في المنظمة أو في سوق العمل نفسه .

إن مشاركة الأفراد في عملية التخطيط لتطوير المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لان مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد ، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية ، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي ، أن ذلك من شأنه أن يعزز من مستوى الوضوح في المسار وبما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم الوظيفية وما يؤدي إليه من انخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوى النجاح وربما اختصار مدة البقاء في الوظيفة ذاتها ، كما أن من أسباب نجاح المسار هو توافق درجة معرفة ما بالمستقبل والقابلية للتكيف مع التغيرات الديناميكية التي تحدث في مكان العمل .

## 2- المدخل التنظيمي - إدارة المسار -

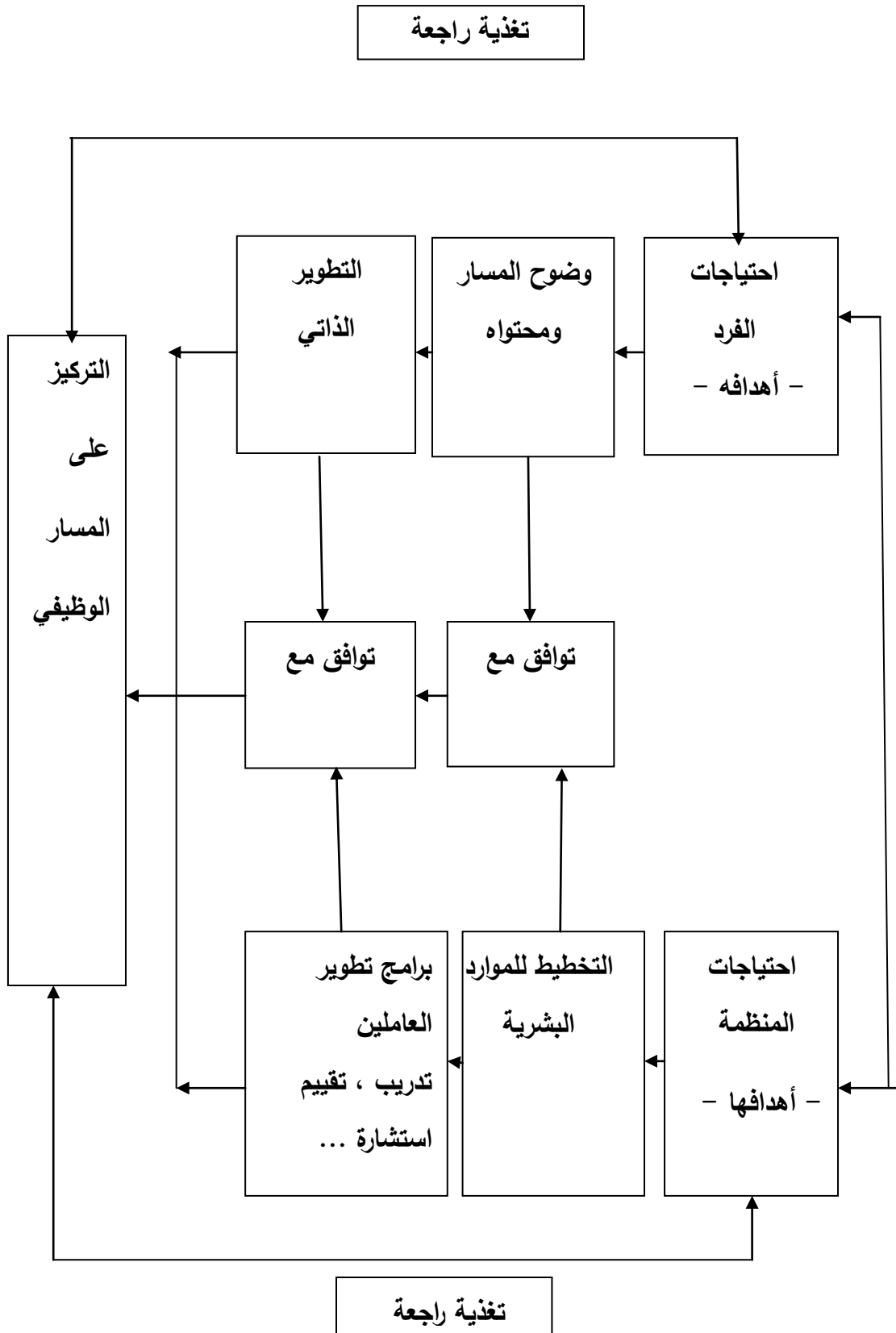
" تشير إلى أنشطة موارد بشريّة معينة مثل التدوير - التقلب - الوظيفي - التقييم ، الاستشارة وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته

(1) - الهيبي صلاح الدين . المرجع السابق، ص39.

مع الفرص التنظيمية وتطوير مسار العاملين الذي تتولاه الإدارة ينبغي أن لا يقتصر على الجانب التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمات ، فالمطلوب تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة .

لبعض المنظمات برامج تطوير رسمية لكل مستويات العاملين ، في حين تقتصر أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي ، ويغض النظر عن مدى برامج المسار هذه وأنواعها ، يكون دور المشرف أو المدير مهما للنجاح ولمتابعة مسار مرؤوسيهـم وتشجيع النمو في ذلك الاتجاه .<sup>(1)</sup>

(1) - الهيتي صلاح الدين . المرجع السابق ، ص40 .



شكل رقم (05) : نموذج للعلاقة بين تخطيط المسار و إدارة المسار

المصدر: صلاح الدين الهيبي ، المرجع السابق ، ص41.

**تاسعا: التوافق بين المتطلبات التنظيمية و الفردية لتنمية و تطوير المسار الوظيفي:**

" تسعى المنظمة إلى إحداث التوافق بين المتطلبات التنظيمية و الفردية لتنمية و تطوير المسار الوظيفي ، و ذلك من خلال دراساتها و بحوثها المستمرة بما ينعكس أثره على كافة سياسات الموارد البشرية بها ، إن العمل على تحقيق التكيف و التوافق بين المتطلبات التنظيمية و متطلبات الأفراد ليس بالأمر الهين لما يحتاجه من عمق الفكرة و قدرة الربط و التحليل لمختلف سياسات الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية و تنمية قدراتها ، و الاستقطاب و الاختيار و التعيين ، و كذلك تحليل و تصميم الوظائف بالإضافة إلى تقييم الأداء و متابعته ، و دراسية النقل و الترقيات ، و تقييم الوظائف وتحديد الأجور و المكافآت"<sup>(1)</sup>، و المخطط الأتي يوضح التوافق بين المتطلبات التنظيمية و الفردية و يتضح إن كلا منهما يرتبطان بشكل جوهري ينعكس أثره على سياسات و وظائف إدارة الموارد البشرية ، و من ثم لا يجب أن تدرس إحدى هذه المتطلبات بمعزل عن الأخرى ، إذ أن عملية التوافق و التكيف المطلوب إحداثها لنجاح التخطيط للمسار الوظيفي تلزم جميع العاملين بالعمل معا و بشكل متكامل ، فالأفراد لا يمكنهم بناء مساهم الوظيفي و تعظيم طموحهم و رسم آمالهم المستقبلية دون الاهتمام بمراعاة المتطلبات التنظيمية المؤثرة في كافة مراحل المسار الوظيفي لديهم ، كذلك التنظيم الناجح لا يمكنه تحقيق أهدافه و غاياته دون الأخذ في الاعتبار المتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفي و من هنا يمكننا القول إن الضرورة تصبح ملحة لتحقيق المواءمة بين المتطلبات لكل من التنظيم و الأفراد للمسار الوظيفي حتى تتجح سياسات الموارد البشرية.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق ، ص 249.



شكل رقم (06) : بوضوح التوافق بين المتطلبات التنظيمية و الفردية لتنمية و تطوير المسار الوظيفي

المصدر: عبد الفتاح المغربي. المرجع السابق ، ص250.

**عاشرا: عملية تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات ، إذ تركز هذه الأخيرة على تطوير قدرات العاملين وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها وطموحات الأفراد التي يسعون لتحقيقها ، من أبرز أدوات إدارة الموارد البشرية عملية تقييم الأداء التي تهدف إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، و تحديد نقاط القوة والضعف ، تحسين الإنتاجية والجودة ، وكذا دعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والتدريب والمكافآت لتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع مساهمهم الوظيفي .

ومع تزايد أهمية المنافسة في سوق العمل ، بات من الضروري للمؤسسات ليس فقط توظيف الكفاءات ، بل أيضا الاستثمار في تطويرها وتحفيزها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها النمو ، لذا يجب فهم العلاقة بين تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي من ناحية الأهمية العملية ، إذ يمكن أن يسهم هذا الفهم في وضع سياسات فعالة لتحسين أداء العاملين وتعزيز فرص نموهم أو تقدمهم الوظيفي .

### إحدى عشر: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

"هناك العديد من العناصر التي تتحكم في نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي ، و سوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد ."(1)

#### 1- العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

يقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها ، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:(2)

#### أ- زيادة الطموح وعدم واقعيته:

في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح ، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال .

#### ب- انعدام أهمية الوظيفة الأولى:

يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها ، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس

(1) ماهر أحمد .دليلك في تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي . الإسكندرية:الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،1995، ص37.

(2) نفس المرجع ، ص38.



**ز - مشاكل مع الزملاء:**

يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة ، أو ربما لغرض النفوذ عليه بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح يرشده إلى الطريق السليم .

**2- العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:**

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة فهي وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية ، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور ، ومن المعروف إن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية و الفكرية والمهنية و الأسرية مثل: (1)

- أ- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية .
- ب- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- ج- حدوث تغييرات كثيرة في العلاقات الأسرية .
- د- حدوث تغييرات في العلاقات داخل محيط العمل .
- هـ- تزايد الشعور بالتقادم .

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغييرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تقادم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها في ما يلي: (2)

أ- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم

(1)- ماهر أحمد .المرجع السابق ، ص41.

(2)- نفس المرجع، ص 42.

- الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.
- ب- الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطية بالفرد تصبح الحاجة قوية جدا.
- ج- تزايد الاعتمادية ، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين .
- د- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة ، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب .
- هـ- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فإن النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

### 3- العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد ، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء ، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع ، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق ، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها ، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا ، أن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة ، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها: (1)

أ- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وأن يسهم في

(1)- ماهر أحمد. المرجع السابق ، ص ص 43-44.

المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

ب- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات .

ج- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة .

د- إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح .

لعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

**خلاصة الفصل:**

المسار الوظيفي كما سبقت الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته العملية إلى حين تقاعده ، لذا على كل فرد اتخاذ القرارات المناسبة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع ميزاته الشخصية كـمستوى المعرفة و المهارات و الخبرة و فهم واسع لأهداف المنظمة و أولويتها ، لأن في غياب ذلك الفرد يخطط لاتجاهات نمو و تطور وظيفي لا تتناسق مع الأهداف التنظيمية لذا يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف و فرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف و الغرض من خلال برامج التدريب و التنمية ، تحقيق التفاعل بين الأفراد و المنظمة مما يخلق التوافق و التكامل بينهما.

الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع : المؤسسة العمومية الاقتصادية

تمهيد:

أولاً: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية:

ثانياً: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية:

ثالثاً: مبادئ المؤسسة العمومية الاقتصادية:

رابعاً: تقديم عام لمؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة:

خامساً: وظائف مؤسسة أغذية الأنعام:

سادساً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أغذية الأنعام:

سابعاً: وظائف أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ثامناً: أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية الركيزة الأساسية لاقتصاد أي بلد في العالم مما جعلها تحتل الحيز الكبير في كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف توجهاتهم الإيديولوجية ، فهي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع و القلب النابض له ، و مع التطور الذي شهدته و تشهده الساحة الاقتصادية و الاجتماعية عبر الزمن ، قد أثر كثيرا على المفاهيم و المبادئ العامة لهذه المؤسسات مما أدى إلى التفكير في تغيير طرق و أساليب التنظيم الاقتصادي ، كما شهدت المؤسسة العمومية الاقتصادية أشكالاً و أنماطاً متعددة أثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا ، و عبر الأزمنة تطورا مستمرا ، و مع هذا التطور أصبح دورها يركز أساسا على الجانب الاقتصادي و الاجتماعي ، وتعدى إلى الجانب السياسي ، وفي هذا الفصل سنتم محاولــــة لفت الانتباه إلى أهم تعاريف المؤسسة العمومية الاقتصادية و أهدافها و خصائصها.

أولاً: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية:

"تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية ، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة ، أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص."<sup>(1)</sup>

كما عرفها ناصر دادي عدون على أنها "صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية العامة ، طبقاً لنظام إداري و قانوني يمنحها الشخصية المعنوية ، و كل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها المشرع ، و هذا يعني أيضاً تمتعها باستقلالية مالية ، و توجه نحو تحقيق ، و لو جزئي ، لأهداف المتاجرة و المردودية الاقتصادية ، كما في المؤسسات الاقتصادية الخاصة ، مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة.

المؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية ، مخصص لها رأسمال و تتمتع باستقلالية مالية و تسير طبقاً للمبادئ التجارية و هي حسب القانون المدني و القانون التجاري يجب أن تتميز بمايلي:(المادة 5 من قانون رقم 88-01 القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية) أ-صلاحية قانونية في حدود قوانينها الأساسية.

ب-ممثل قانوني يعبر عن إرادتها و يدافع عن مصالحها."<sup>(2)</sup>

تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد و الخدمات و تراكم رأس المال ، و تعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة و التنمية وفق الدور و المهام المنوطة بها.

<sup>(1)</sup> - رتيمي الفضل. المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية -الدراسة النظرية - الجزء الأول . ط1، الجزائر: دار مرابط ، 2009 ، ص216.

<sup>(2)</sup> - عدون ناصر دادي . اقتصاد المؤسسة . ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة ، 1998، ص139.

**ثانيا: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

تتلخص أهدافها فيما يلي :<sup>(1)</sup>

- أ- تحقيق الاستقلال الاقتصادي.
- ب- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
- ج- رفـع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع.
- د- امتصاص الفائض في سوق العمل أي القضاء على البطالة.
- هـ- التـكـامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- و- إنتاج سلـع معتدلة الثمن.

**ثالثا: مبادئ المؤسسة العمومية الاقتصادية:**

نتيجة لمجموعة المناقشات التي تمت على مستوى الهيئات العليا ، توصلت إلى إصدار ستة قوانين في 12-01-1988 و من بين هذه القوانين 88-01 المتعلق بقانون توجيه المؤسسات العمومية ، الذي أقر مجموعة من المبادئ التي تميز المؤسسة العمومية و هي :<sup>(2)</sup>

**1- مبدأ المتاجرة:**

يتعلق هذا المبدأ أساسا بوظيفة و نشاط المؤسسة ، من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة ، ويقصد ب هان المؤسسة الاقتصادية قد أصبحت خاضعة للقانون التجاري ، سواء من حيث تنظيميها و أموالها و أعمالها ، وهذا ما

(1)- صخري عمر . اقتصاد المؤسسة. طر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص31.

(2)- درواسي مسعود. سياسة التصنيع في الجزائر. رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية فرع التخطيط ، جامعة الجزائر، 1996، ص ص 68-69.

نص عليه قانون 88-04 المؤرخ في 12-01-1988 فمن حيث التنظيم أصبحت

المؤسسات على شكل شركات مساهمة ، شركات ذات مسؤولية محدودة و تأخذ المؤسسة صفة التاجر ، و من حيث أعمالها فإنها أصبحت مطالبة بالقيود في السجل التجاري و إلزامها بإمسك الدفاتر التجارية.

### 2- مبدأ التنظيم الديمقراطي:

إن التسيير الجديد للمؤسسة لم يبلغ إطلاقاً مبدأ المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة ، و لكن بالعكس بعد صدور القوانين المتعلقة بعلاقات العمل سنة 1990 ، تم إزالة مجلس العمال و استبداله بهيئة تمثيلية تلعب لجنة المشاركة تشكل من مجموع المندوبين المنتخبين من طرف جماعة العمل في مختلف أماكن العمل.

### 3- مبدأ الاستقلالية:

يعتبر مبدأ الاستقلالية الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد ، و المادة 3 من القانون 88-01 تنص على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاعتراف لها بذمة مالية مستقلة .

### رابعا: تقديم عام لمؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة:

أنشأ الديوان القومي لأغذية الأنعام ، بمقتضى المرسوم رقم 69-85 المؤرخ في (14-07-1985) وهي ذات طابع صناعي تجاري لها كافة المسؤوليات في شراء المواد الأولية و تحويلها وتسويقها.

من أجل تحقيق التوازن الجهوي و ضمان الفعالية أكثر و تحكّم في الوسائل المادية و البشرية تمت إعادة هيكلة الديوان الوطني إلى مجتمعات جهوية بمقتضى المرسوم رقم 105-99 المؤرخ في (05-04-1999) شرق ، غرب ، وسط ، ومقره الجزائر العاصمة برأس مال قدره 3.554.200.000 دج.

(ONAB) هو اختصار للمؤسسة ، كما توجد وحدات تابعة للمؤسسة الجلفة في :  
 بابا علي ، الحطاطبة ، قصر البخاري ، المسيلة ، القبة ، خميس مليانة ، عين  
 بسام ، بجاية.

تنقسم مهام الديوان إلى:

- ORAC مهامها تربية الدواجن المنتجة للبيض .
- ONAB مهامها إنتاج أغذية الأنعام بجميع أنواعها.

خامسا: وظائف مؤسسة أغذية الأنعام:

تنتج المؤسسة عدة منتجات من أغذية الأنعام الخاصة بالأنعام نذكرها باختصار:

1- أغذية خاصة بالدجاج البيض:

- أ- أغذية خاصة بالكتاكيت من 2 الى 8 أسابيع.
- ب- أغذية خاصة بالكتاكيت من 8 الى 18 أسبوع.
- ج- أغذية خاصة بدجاج التلقيح.

2- أغذية خاصة باللحوم البيضاء :

- أ- أغذية خاصة بالكتاكيت الصغيرة.
- ب- أغذية خاصة بالدجاج الموجه للاستهلاك.
- ج- أغذية خاصة بصغار الديك الرومي.
- د- أغذية خاصة بنمو الديك الرومي.
- هـ- أغذية النهائية الديك الرومي.

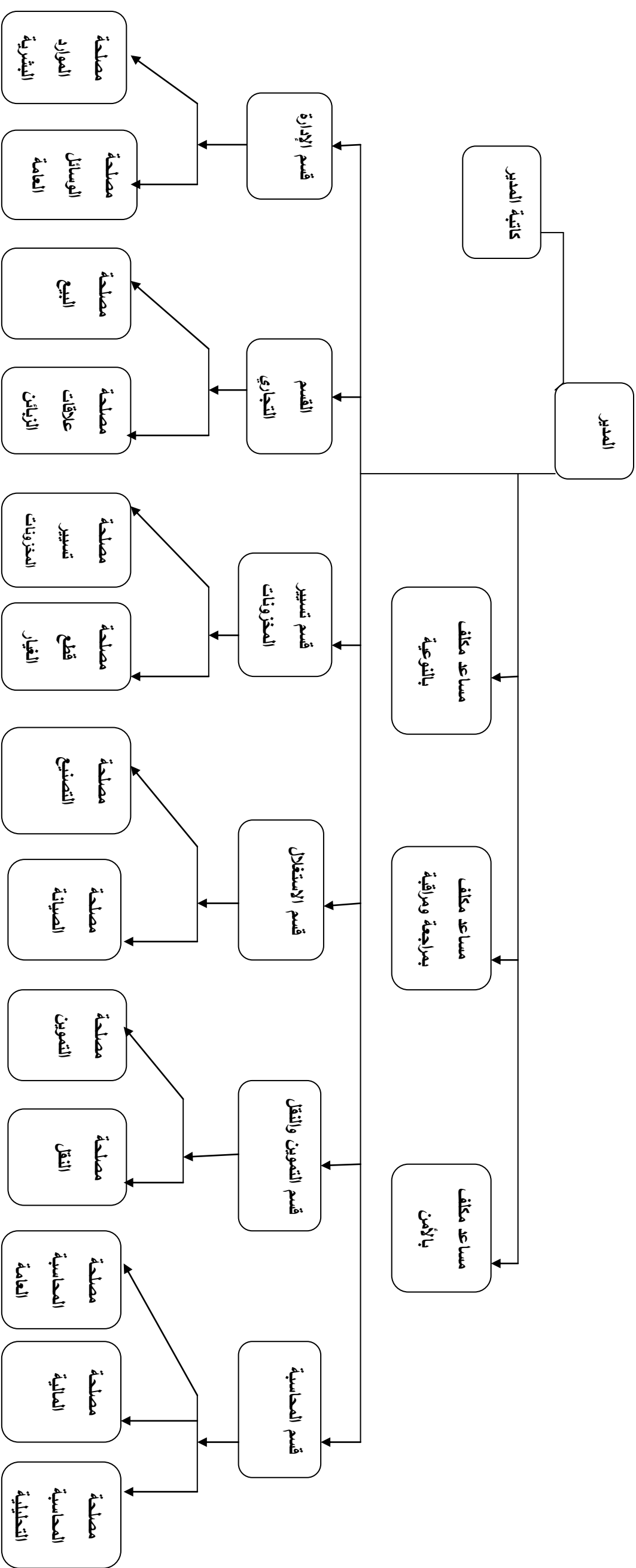
3- أغذية خاصة بالمحترات:

منها البقر كذلك الأغنام .....

سادسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أغذية الأنعام.

شكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



**سابعاً: وظائف أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

**1- المدير:** وهو المسؤول الأول في المؤسسة و تشمل مهامه تسيير المؤسسة بشكل عام ، اتخاذ القرارات و المصادقة على الميزانية في إطار التخطيط و التنسيق و تنمية الإنتاج بالإضافة إلى تنظيم سير أقسام المؤسسة ، له علاقة مباشرة مع الشركة الأم. بالإضافة إلى ستة أقسام وهي كالاتي:

**1- قسم التموين و النقل:**

تهتم بالمشتريات من المواد الأولية و توفيرها بكميات و أسعار مناسبة، تضم مصلحة النقل و مصلحة التموين.

**2- قسم الاستغلال:**

يشرف على إنتاج المؤسسة و تحويل المادة الأولية ، و توفيرها بالكميات اللازمة ، يشمل هذا القسم مصلحة الصيانة و مصلحة التصنيع.

**3- قسم تسيير المخزونات:**

يقوم هذا القسم بضمان و تسيير المواد و المنتجات المتوفرة في المخزن كالمواد الأولية ، المنتج النهائي قطع الغيار، به مصلحة قطع الغيار و مصلحة تسيير المخزونات.

**4- القسم التجاري:**

يقوم هذا القسم بالتعامل مباشرة مع الزبون و مراعاة احتياجاته و متطلباته ، و يتضمن هذا القسم مصلحة علاقات الزبائن و مصلحة البيع .

5- قسم المحاسبة:

يضم هذا القسم مصلحة المحاسبة التحليلية و مصلحة المحاسبة العامة

كذلك مصلحة المحاسبة المالية ، يهتم هذا القسم بتنظيم وثائق المؤسسة و إقامتها على شكل عمليات حسابية وفق النظام المالي المحاسبي ومنها التعرف على حالة المؤسسة في شكل ميزانية ترسل كل معلوماتها إلى المؤسسة الأم ، ونقصد الميزانية ذلك الجدول الذي يبين الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد فالميزانية تتكون من جانبين :

الجانب الأيمن و يمثل الأصول أي حقوق المؤسسة (الموجودات) .

الجانب الأيسر و يمثل الخصوم أي الالتزامات (المطالب) .

ميزانية المؤسسة الختامية تظهر فيها النتيجة الصافية و تعد في نهاية الدورة المحاسبية و حسب النظام المالي المحاسبي تجرى الميزانية في نهاية كل سنة 12/31.

نتيجة السنة المالية = الأصول - الخصوم
---------------------------------------

فإن كانت النتيجة موجبة فهذا يعني ربح للمؤسسة، و إن كانت سالبة فهي خسارة للمؤسسة و فيما يلي جدول حسابات النتائج يوضح لنا حالة المؤسسة من خلال النتيجة السنوية الصافية و التي قدرت ب :1915326.09 دج.( انظر إلى الملحق رقم 08 )

**جدول رقم ( 02 ) : جدول حسابات النتائج:**

2023	2024	النقطة	
665063436.00	482607432.94		المبيعات والمنتجات الملحقة
			تغيير مخزون المنتجات التامة وقيد الانجاز
			الإنتاج المثبت الرأسمالي
			التنازل عن الإنتاج المخزن
9278000.00	6835500.00		إعانات الاستغلال
18108163.02	15668761.76		الإمدادات المقدمة
18108163.02-	15668761.76-		الإمدادات المستلمة
674341436.00	489442932.94		1- الإنتاج للسنة
551404242.95-	416238859.76-		شراء الاستهلاك
6998790.00-	9503149.38-		الخدمة الخارجية والاستهلاك الآخر
558403032.95-	425742009.14-		2- الاستهلاك للسنة
115938403.05	63700923.80		3- القيمة المضافة للاستغلال
50525393.22-	48840813.68-		تكاليف الموظفين
558568.32-	18500.00-		الضريبة والرسوم والقيمة المدفوعة
64854441.51	14841610.12		4- الفائض الإجمالي للاستغلال
2420385.79	1572066.77		إيرادات تشغيلية أخرى
1755196.88-	7733941.86-		مصاريف تشغيلية أخرى
6041649.32-	9735072.47-		مخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة
6513902.23	2970663.53		استرجاع خسائر القيمة والمؤونات
65991883.33	1915326.09		5- نتائج العمليات
			الإنتاج المالي
			تكاليف الإنتاج
			6- النتائج المالية
65991883.33	1915326.09		7- النتائج العادية قبل الضريبة (4-5)
			الضريبة المفروضة على النتائج العادية
			الضريبة المؤجلة (تغير) على النتائج العادية
701383887.04	509654425.00		مجموع الإنتاج والعمليات العادية
635392003.71-	507739098.91-		مجموع تكاليف العمليات العادية
65991883.33	1915326.09		8- نتائج الصافية للعمليات العادية
			العنصر الاستثنائي (الإنتاج) (والتحديد)
			العنصر الاستثنائي (تكاليف) (والتحديد)
			9- النتيجة الاستثنائية
65991883.33	1915326.09		10- النتيجة الصافية السنوية

**المصدر :** مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

**6- قسم الإدارة:**

يضم هذا القسم مصلحة الوسائل العامة ومصلحة الموارد البشرية.

**أ- مصلحة الموارد البشرية :**

يعتبر العنصر البشري أحد أهم مدخلات المؤسسة ، بل هو مدار نشاطها و أداة إدارتها و تأدية وظائفها ، فهي الإدارة المسؤولة عن النشاط الخاص بالقوة العامة و إدارتها بفعالية و ذلك للوصول بالمؤسسة إلى أعلى نسبة من الإنتاجية.

**أ-1: أنشطة ووظيفة الموارد البشرية:**

يشمل نشاطها مجموعة من الوظائف وهي :

**أ- التخطيط:**

يتم التخطيط إبتداء من التنبؤ باحتياجات المؤسسة ، مع مراعاة البيئة المحيطة الداخلية منها والخارجية ، بالاعتماد على المستجدات كالتوسع في النشاط ، تقاعد بعض العاملين ، اقتناء معدات حديثة .

**ب- تصميم و تحليل الوظائف:**

بعد ذلك يتم القيام بإعداد قائمتين الأولى تخص الوظائف و الثانية تحتوي على شاغلي تلك الوظيفة.

**ج- الاستقطاب:**

يقصد جذب أكبر عدد ممكن كما و نوعا من العمالة و ترغيب الموظفين و طالبي العمل في المؤسسة، وقد يكون مصدره داخليا كالترقية و النقل، أو خارجيا مثل دراسة طلبات العمل.

د- الاختيار و التعيين:

بعد تقديم طلبات العمل لدى المؤسسة ، تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى الاختيار بالاعتماد على أساليب معينة مثل المقابلة و الاختبارات....، وحسب النظام الداخلي للمؤسسة عنوان 2 تنظيم العمل ، فصل 1 شروط و إجراءات التشغيل تنص المادة 12 لايمكن توظيف شخص إلا بعد أن يتحقق من خلاء المنصب المستهدف و وجوده على مستوى الخطة العضوية المعمول بها من قبل الديوان ، فصل 2 مواقيت العمل ، المادة 19 تحدد مواقيت العمل اليومية الأسبوعية من قبل مديرية الوحدة بالنسبة لكل صنف من العمال و ذلك تبعا لمتطلبات الإنتاج و/ أو الخصوصيات المحلية ، و يتم تبليغها للعمال عن طريق النشر أو الإبلاغ أو الاتصال المباشر، المادة 22<sup>(1)</sup> يلتزم العامل في منصب عمله في المواقيت المحددة لذلك ، بعد اختيار الموظف الجديد ، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة ، ذلك من خلال تأهيله عمليا و اجتماعيا و نفسيا ، و يتم ذلك من خلال برنامج منظم و رسمي ، و يحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة ، و تطورها ، و تنظيمها ، و هياكل الإدارة فيها ، و أنظمة العمل المنتجات و الخدمات التي تقدمها ، و أنظمة الأجور ، و مزايا و خدمات العاملين ، و حقوق و واجبات الموظف ، و ممارسات الحضور و الغياب ، و السلوك داخل العمل كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها ، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر ، و يقوم الأخير بتقديمه للزملاء و الرؤوسين ، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة ، و الأعراف السائدة في العمل ، يكون واقعي و فعلي للمشاكل المتوقعة ، و كما نرى أن التأهيل يلعب دورا مهما في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة .

(1) مؤسسة أغذية الأنعام. النظام الداخلي. حرر بجرس قسنطينة في 23-01-1995.

هـ - التدريب و التنمية:

ذلك وفقا للقواعد التي تطرقت إليها سابقا عند الحديث عن التكوين مع اختيار الأساليب الملائمة لطبيعة الحاجة و إمكانيات المؤسسة و استعدادات الأفراد مع التركيز على مفهوم التنمية المستمرة و التكوين المتواصل.

و- تحديد سياسة الرواتب و الأجور و المكافآت الأخرى:

تحتل سياسة التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنه الوسيلة و الأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري و المؤسسة.

ر- وضع الأنظمة الفرعية و البرامج المساعدة:

من بين أهم الأنظمة الفرعية التي تضبط العاملين في المؤسسة:

1- النظام الداخلي للمؤسسة:

هو نظام مستمد من روح القوانين و الأنظمة و التعليمات التي تحكم العمل و العاملين في المؤسسة ، لا يجب اعتبار هذا القانون الداخلي على أنه مجموعة من الواجبات و الممنوعات التسلطية أو الاحتياطية بل على أنه مجمل قواعد و ضوابط معاملات مشتركة داخل المؤسسة و بين العمال ، يهدف لتحضير التناسق و التفاهم فيما يخص علاقات العمل و الحفاظ على التوازن الداخلي و حسن عمل الديوان وهو بذلك يشكل حجر الأساس لبناء علاقات طيبة أساسها تبادل المعلومات بطريقة آنية و صريحة.

2- نظام الاتصال الإداري:3- نظم السلامة العامة و الرعاية الصحية و الاجتماعية:

عنوان 3 النظافة و الأمن ، فصل 2 الوقاية من الحوادث المادة 79 يقيم الديوان

جهازا أمنيا و وسائل الحماية الفردية المنصوص عليها أعلاه ، وذلك لأمن سلامة العمال بصفة قصوى ، المادة 80<sup>(1)</sup> يعتبر ارتداء الملابس الأمنية إجباريا ، و يعاقب المخالفون أو يمنعون من الدخول إلى أماكن العمل.

### ز- التقييم و التقويم في مجال الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارات الوحدات التنظيمية الأخرى و تحت إشراف الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحديد أسس القياس و التقييم لأداء و سلوك العاملين وفقا لطبيعة عملهم نظرا لكون هذه الوظيفة ذات أهمية رئيسية في تحديد المسار الوظيفي للشخص الذي يعمل في المؤسسة ، فهي التي تقرر ترقيته أو نقله أو فصله كما أنها هي التي تحدد تعويضه و مكافآته ، فالمؤسسة تستعمل استمارة تقييم لكل عامل على حدى تسمى هذه الاستمارة ببطاقة التنقيط "مكافأة الأداء الفردي" ، تشمل معايير تعتبر كركائز لتقييم العمل ، و يوجد نوعان من استمارة التنقيط :

### 1- بطاقة التنقيط " مكافأة الأداء الفردي في مؤسسة أغذية الأنعام" للرؤساء الأقسام والمصالح: ( انظر إلى الملحق رقم 05 )

وتشمل المعايير التالية :

- \* انجاز تحقيق العمل.
- \* نوعية العمل.
- \* روح المبادرة.
- \* حق التصرف الجاهزية.

يتضمن كل معيار خمسة درجات ( ممتاز، جيد، مرضي، متوسط، ضعيف )

(1) مؤسسة أغذية الأنعام. المرجع السابق.

لكل معيار نقاط تتوزع على الدرجات الخمسة، و الشكل الآتي يوضح بطاقة تقييم أداء رؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسة:

الوحدة : ONAB DE DJELFA

بطاقة التنقيط " مكافأة الأداء الفردي "

لرؤساء الأقسام والمصالح

سنة : 2026

موظف : مسؤول

اللقب : ..... الاسم : .....

الوظيفة : رئيس مصلحة مكان التعيين : .....

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	معيار
												انجاز تحقيق العمل
												نوعية العمل
												روح المبادرة
												حق التصرف الجاهزية
												المجموع
												توقيع المسؤول
												ملاحظة

معيار	ممتاز	جيد	مرضي	متوسط	ضعيف
انجاز تحقيق العمل	6	4	3	2	0
نوعية العمل	6	4	3	2	0
روح المبادرة	4	3.5	2.5	2	0
حق التصرف الجاهزية	4	3.5	2.5	2	0

شكل رقم (08) : بطاقة التنقيط "مكافأة الأداء الفردي في مؤسسة أغذية الأنعام" لرؤساء الأقسام والمصالح

المصدر : مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .



الوحدة : ONAB DE DJELFA

بطاقة التنقيط " مكافأة الأداء الفردي "

للموظفين

سنة : 2026

المستخدم : أعوان التنفيذ

اللقب : ..... الاسم : .....

الوظيفة : سائق مكان التعيين : .....

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	معيار
												تنفيذ الأهداف
												نوعية العمل
												تنظيم العمل
												الانضباط
												المجموع
												توقيع المسؤول المقيم

معيار	ممتاز	جيد	مرضي	متوسط
تنفيذ الأهداف	6	5	4	2
نوعية العمل	6	5	4	2
تنظيم العمل	4	3	2.5	2
معدل الغيابات	أقل من 7 ساعات في الشهر	بين 7 و 10 ساعات في الشهر	بين 10 و 13 ساعة في الشهر	أكثر من 13 ساعة في الشهر
الانضباط	4	3	2.5	2

شكل رقم (09) : بطاقة التنقيط "مكافأة الأداء الفردي في مؤسسة أغذية الأنعام" للموظفين

المصدر : مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

يقوم بعملية التقييم الرئيس المباشر - رئيس القسم - حيث يعتبر أكثر الأشخاص معرفة و إماما بأداء و سلوك العاملين لأنه الأقرب إليهم ، أما رئيس قسم إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقه مراجعة تقارير الأداء و التأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمؤسسة ، و كذا فرز تلك التقارير و ذلك لاتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين و اتخاذ الإجراءات التأديبية بشأن العاملين المهملين ، تكون مدة التقييم في المؤسسة خلال كل شهر ، فعملية تقييم أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية و تطوير الموارد البشرية ، و نتائج هذه العملية تستعمل في رسم و تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة و على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية ، و ترقية العامل في مؤسسة تغذية الأنعام تعتمد على النجاحات و الإنجازات التي يحققها الفرد ، لا على أساس الأقدمية و لا الكفاءة كما تستعمل نتائج عملية التقييم في تحديد مقدار المكافآت ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الانضباط و المعاقبة تعريف العاملين بمسؤولياتهم و بالأداء و السلوك المهم للمؤسسة ، النقل الوظيفي وكمثال عن ذلك شهادة عمل السيد بن السعدي محمد والذي اشتغل بالمؤسسة في المناصب الآتية :

- عامل يدوي من: 1985/08/03 إلى: 1987/11/30

- عامل على آلة النسخ من: 1987/12/01 إلى: 1998/02/28

- معيار DOSEUR من: 1998/03/01 إلى: 2000/02/29

هذا العامل مساره الوظيفي كان تقليدي، أي تدرج من أدنى المناصب إلى أعلى المناصب.

كذلك تستعمل نتائج تقييم الأداء في التدوير و كمثال عن ذلك شهادة العمل المسلمة لي من طرف المؤسسة و الخاصة بالسيد التومي بن داود و الذي تدرج في المناصب

الآتية خلال مساره الوظيفي:

- عامل مطبخ متعاقد من: 1987/09/12 إلى: 1987/11/01
- عامل مطبخ من: 1987/11/02 إلى: 1995/06/30
- مساعد طبّاح من: 1995/07/01 إلى: 1996/02/28
- عون نظافة من: 1996/03/01 إلى: 1996/09/14
- مساعد طبّاح من: 1996/09/15 إلى: 1998/11/31
- عون نسخ من: 1999/01/01 إلى: 2005/11/30
- عامل إنتاج من: 2005/12/01 إلى: 2007/11/30

يتم نقل العامل الجديد وذلك لتعلم خبرات وظيفية متعددة ، بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى للتعرف على الموظفين الآخرين ، وهذا مايسمى بالمسار الشبكي. هناك مثال آخر عن التدرج الوظيفي في المجال الإداري لدينا شهادة عمل أخرى مقدمة لي من طرف المؤسسة لسيد y :

تاريخ الشروع في المنصب: 1988.

تاريخ الخروج من المؤسسة: 2015/04/01.

التكوين العالي: شهادة مساعد في المحاسبة 80/78 التكوين المهني الجلفة.

-المستوى CMTC بن عنون IFTC .

المشوار المهني خارج مجمع أغذية الأنعام:

- سكرتاريا في الآلة الكاتبة 1980/09/10 إلى: 1982/01/05 متوسطة الأمير عبد القادر.

- عامل في المكتب 1982/01/06 إلى: 1982/09/05 .
- رئيس فرع CAPCS من: 1982/10/01 إلى: 1983/03/31 الإدارية .
- محاسب مالي من: 1984/04/15 إلى: 1986/12/22 أسواق الجلفة.
- محاسب من: 1987/02/10 إلى: 1987/03/31 وحدة الدواجن بالشارف.

المشوار المهني في ONAB

- مساعد محاسب من: 1988/01/01 إلى: 1987/12/31 .
- عامل إدارة من: 1988/01/01 إلى: 1988/04/30 .
- إدارة عمال من: 1988/05/01 إلى: 1988/12/06 .
- رئيس قسم عمال من: 1988/12/07 إلى: 1996/05/31 .
- رئيس دائرة GRH من: 1996/06/01 إلى: 2010/05/31 .

إشتمل مساره الوظيفي على مجموعة من الوظائف الإدارية ، التي تدرج فيها من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ، وهذا العامل لديه حب العمل القيادي أي مساره تقليدي .

لدينا شهادة عمل أخرى مقدمة من طرف المؤسسة لسيد X :

تاريخ الشروع في المنصب: 1988.

التكوين العالي: شهادة الكفاءة المهنية مساعد محاسب 1988 بالجلفة

CFPA

NSFC – IFRS ( ISGP2008) - بـرج الكيفـان

NSFC – IFRS ( CETIC 2011) - الجزائـر

المشوار المهني خارج مجمع أغذية الأنعام:

- لا يوجد .

المشوار المهني في ONAB

- مساعد محاسب من: 1988/03/27 إلى: 1995/10/31 .

- محاسب من: 1995/11/01 إلى: 1996/11/30 .

- محاسب رئيسي من: 1996/12/01 إلى: 1998/11/17 .

- رئيس مصلحة المحاسبة العامة من: 1998/11/18 إلى: 2016/11/01 .

- مساعد مكلف بالتدقيق والمراقبة من: 2016/11/02 إلى: 2017/01/28 .

- رئيس قسم التجارة من: 2017/01/29 إلى: 2019/05/18 .

أما بالنسبة لـرئيس قسم التجارة ، تحصل على هـذه الترقيات نتيجة الإنجـازات التي حققها خلال مدة عملـه في المؤسسة وهذا ما يطلق عليه بمسار الإنجاز.

(انظر إلى الملاحق رقم 1،2،3،4)

كما قلت سابقا ترقية الموظفين في مؤسسة أغذية الأنعام تعتمد على النجاحات والانجازات التي يتم تحقيقها والشكل التالي يمثل شهادة تثمين الخبرة والتي على أساسها تتم عملية الترقية أو النقل الوظيفي أو التدريب والتنمية أو الفصل: (انظر الملحق رقم 07)

الوحدة : ONAB DE DJELFA

شهادة تثمين الخبرة

الاسم واللقب : .....
تاريخ الميلاد : .....
الوظيفة : .....
مكان التعيين : .....
فترة العمل المؤقت : من 2023/06/01 إلى 2024/05/31

المعدل العام الذي تحصل عليه الموظف خلال الفترة المعينة : 20 /.....

يرجى التقييم على 20 :

الكفاءة : 20 /.....

الفعالية : 20 /.....

المواظبة : 20 /.....

السلوك : 20 /.....

روح المبادرة : 20 /.....

القدرة على القيادة ( إن وجدت ) : 20 /.....

اقترح وضع علامة في الخانة المناسبة :

تثبيت (نتائج مرضية).....

إنهاء علاقة العمل (نتائج غير مرضية).....

المسؤول المباشر

مسؤول الهيكل

قرار المدير

شكل رقم (10) : بوضوح شهادة تثمين الخبرة

المصدر : مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

ثامنا: أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:

- 1- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة و متابعتها للحصول على إنتاجية أفضل.
- 2- الاستفادة من اقتصاديات التشغيل و تخفيض معدل دوران العمل و تكلفة الإنتاج.
- 3- تحفيز العاملين و تعزيز رغبتهم في العمل.
- 4- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و تشجيع التعاون بين العاملين من جهة و بين العاملين و الإدارة من جهة ثانية مما سيزيد من حب العمل و انتمائهم للمؤسسة.
- 5- تحقيق التوافق بين آمال و تطلعات و توجهات الإدارة العليا و العاملين بالمؤسسة بما يخدم الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة عن طريق تعزيز و تطوير التكامل بينهما.

خلاصة الفصل:

إن مؤسساتنا اليوم أصبحت أكثر انفتاحا و تفتحا ، وتعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت عليها ، فالسبيل في ظل المنافسة المحلية و العالمية هي إعادة النظر في الممارسات و التطبيقات السائدة من علاقات إنسانية و نظم رقابية ، و نظم الاستحقاق و منظومة الحوافز ، التوظيف ، الترقية ، القيادة ..... أصبحت تتحكم فيها قيم و اتجاهات و افتراضات فتقافة المؤسسة لا تؤخذ فقط على سلوك العاملين و أسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم ، نمط الإدارة السائد و نظم الاتصالات و المعلومات و طرق الأفراد في حل المشكلات ، و اتخاذ القرارات ، بل و أيضا لها تأثيرا لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة فقد يكون مصدر قوة وتدعم الإستراتيجيات المطلوبة و قد تكون مصدر ضعف و تقف عائق أمام تنفيذ الإستراتيجية .

## الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1- أهمية الدراسة الاستطلاعية.

2- فوائد الدراسة الاستطلاعية.

3- عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

1- المنهج المتبع في الدراسة.

2- مجتمع و عينة الدراسة.

3- مجالات الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات.

5- المعالجة الإحصائية.

تمهيد:

إن البحوث الميدانية تساعدنا في إجراء الدراسات العلمية و الاجتماعية التي تهدف إلى برهان الفرضيات و تحويلها فيما بعد إلى نظريات علمية موضوعية ، فالباحث يستطيع برهان فرضية معينة من خلال دراسة ميدانية عن الموضوع ، و الدراسة هذه تتوخى اختبار صحة الفرضيات المقترحة سابقا ، و ذلك بعد جمع الأدلة و البراهين الكافية عنها من الميدان الاجتماعي ، فالدراسة تختار عينـة من مجتمع البحث ، أو المجتمع الذي سلطت عليه هذه الدراسة .

بالإضافة إلى تصميم ورقة استبائية تطرح فيها مجموعة من الأسئلة تدور حول أثر الخلفية المراد دراستها ، و بعد مقابلة العينة مقابلة مباشرة أو غير مباشرة ، تبويب المعلومات و الإحصائيات و تكون منها الجداول التي تحلل معلوماتها الرقمية أو الكتابية ، تحليلا عمليا يساعد الباحث على الوصول إلى النتائج النهائية للبحث ، وهذه النتائج يمكن أن تنحصر في الفرضيات السابق ذكرها ، أو تتعدى إلى نتائج لم توضع لها فرضيات آنفا .

في دراستي حول "موضوع تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين" ، ارتأيت و انطلاقا من العنوان أن تكون دراستي في "مؤسسة أغذية الأنعام (O N A B)بالجلفة" .

أولاً: إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

1- أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها كل باحث في دراسته ، حيث تسمح لنا باكتشاف أولى مصادر المادة العلمية ، كما تساعدنا أيضاً في معرفة الوسائل المناسبة لجمع المعلومات و المعطيات التي تتناسب مع نوع و موضوع الدراسة من جهة و من جهة ثانية تتناسب مع خصائص العينة المدروسة.

لذا قمت بدراسة استطلاعية حول موضوع الدراسة في بداية الأمر ، و ذلك للتعرف على واقع عملية تقييم الأداء و تأثيرها على تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

2- فوائد الدراسة الاستطلاعية:

- 1- صياغة إشكالية الدراسة صياغة دقيقة ، لنتمكن من دراستها دراسة معمقة .
- 2- معرفة و إدراك الظروف التي تجرى فيها الدراسة.
- 3- كما تساعدنا في التعرف على الموضوع قيد الدراسة و كيفية جمع المعلومات عنه.
- 4- توضيح مفاهيم المصطلحات العلمية و تحديد معانيها تحديداً دقيقاً يمنع الخلط بين ما هو متقارب منها.(1)

(1)- إبراهيم مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. ط1، عمان: مؤسسة الوراق، 2000،

### 3- عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية:

من خلال بحوث استطلاعية وصفية لموضوع الدراسة و بالاعتماد على جمع المعطيات والإحصائيات و المعلومات من خلال الاطلاع على الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة ، و معاينة مختلف أماكن العمل ، ظروفه في المؤسسة محل الدراسة كما تم استعمال تقنية المقابلة و إجراء حوارات مع العاملين بالمؤسسة ، هذه الأخيرة فتحت المجال للتعرف أكثر على واقع المؤسسة ، بالإضافة إلى مشاهدة سلوكيات العاملين.

من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية و طبقا للمعلومات التي تم التحصل عليها سواء من عند العاملين أو من خلال الوثائق و السجلات أو من عند رؤساء الأقسام و خاصة رئيس قسم إدارة الموارد البشرية تم تعديل الاستبيان ، كما أنه تم إدراك بعض المعلومات التي كنت قد تجاهلتها و أخرى كانت غائبة عني .

### ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية:

#### 1 - المنهج المتبع في الدراسة:

على الرغم من أن علم الاجتماع علم يبحث في الواقع المعاش واكتشاف العقاب و المشاكل التي تعرقل التقدم الاجتماعي من أجل حياة أفضل ومستقبل زاهر ،حيث يعتمد هذا العلم على مناهج مختلفة باختلاف طبيعة الدراسة للوصول إلى مبتغاه.

فالمنهج يعني "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة

في العلم"(1).

كذلك هو " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونه"(2).

من أجل البرهنة على فرضيات الدراسة و إثباتها ميدانيا تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** المناسب لموضوع الدراسة ، ذلك أن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي يتبعه ، و من خلال الدراسة هذه أود معرفة تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام لذا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، فالمنهج الوصفي التحليلي "يهدف إلى دراسة ظاهرة لها أبعادها و خصائصها في إطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم الوصول إلى أسبابها العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم."(3)

المنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من أجل قياس و معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة تهدف إلى استخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه

(1) بوحوش عمار ، الذنبيات محمد محمود. مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ط3، بن عكنون - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص99.

(2) شروخ صلاح الدين. منهجية البحث القانوني. عناية-الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2003، ص92.

(3) عثمان حسن عثمان. المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية. الجزائر: منشورات الشهاب، 1998، ص24.

العوامل و أيضا التنبؤ بسـلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.(1)

## 2- مجتمع و عينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة ، و يبلغ عدد العاملين في المؤسسة 60 عامل أي ما يعادل 100 % وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة قد اعتمدت على المعاينة القصدية عن طريق أسلوب الحصر الشامل .

المقصود بأسلوب الحصر الشامل هو شمول الدراسة (البحث) بجميع مفردات المجتمع الإحصائي محل الدراسة دون استثناء لإعطاء صورة شاملة للمجتمع المدروس أي دراسة كل وحدات مجتمع البحث.

## 3- مجالات الدراسة:

### أ- المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2026/2025 حيث استغرقت 15 يوما أي من 2026/04/19 إلى غاية 2026/05/03.

### ب-المجال البشري:

لقد أجريت هذه على العاملين المتواجدين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 60 عامل، حيث تم أخذ كل وحدات مجتمع الدراسة.

(1)- عثمان حسن عثمان.المرجع السابق، ص 99.

### ج- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة أغذية الأنعام ، التي تقع في المنطقة الصناعية لولاية الجلفة، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 69-85 المؤرخ في 14-07-1985، وهي ذات طابع صناعي تجاري لها كافة المسؤولية في شراء المواد الأولية و تحويلها وتسويقها.

### 4- أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات هي مجموعة الوسائل و الطرق و الأساليب و الإجراءات المختلفة في جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة "تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي" و لجمع المادة العلمية الميدانية قمت باستخدام الاستبيان و الملاحظة و المقابلة و استمارة بالمقابلة لمعرفة تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة وهي كما يلي :

### أ- الاستمارة:

الاستمارة هي "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابل الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد."<sup>(1)</sup>

(1) زرواتي رشيد. تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. دون ذكر مدينة النشر: مطبعة دار

**أ-1: استمارة بالمقابلة:**

في دراستي هذه اعتمدت على الاستمارة بالمقابلة وذلك لمعرفة بعض المعلومات التي تخدم الدراسة هذه ، وقد تم تقسيمها إلى محورين هما:

- المحور الأول :ويشمل الأنظمة و القوانين الخاصة بالمؤسسة .
- المحور الثاني :يشمل تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

**أ-2: استمارة الاستبيان:**

تم إعداد الاستبانه على النحو الآتي :

- 1- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات الأولية و المعلومات .
  - 2- عرض الاستبانه على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
  - 3- تعديل الاستبانه \_\_\_\_\_انه بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف .
  - 4- تم عرض الاستبانه على مجموعة من الأساتذة المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل ما يلزم .
  - 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانه و تعديل حسب ما يناسب .
- تم تعديل الاستبانه بعد اطلاع الأساتذة المحكمين عليها من أصحاب الاختصاص حيث أخذت توصياتهم مأخذ التنفيذ والجد وكذلك توجيهات الأستاذ المشرف ، ثم بنيت بشكلها النهائي حيث تكونت من المحاور الآتية :

1- رسالة تغطية موجهة إلى المبحوثين تبين لهم الغرض من الدراسة وتطلب منهم التعاون لانجازها .

أما فيما يتعلق بمحاور الاستبيان فكانت على النحو الآتي:

1- **القسم الأول:** ويضم المحور الأول الذي يحتوي على بيانات أولية ومعلومات عامة لتعريف بمجتمع الدراسة من حيث المتغيرات المستقلة (العمر، الجنس،.....)

2- **القسم الثاني :** يتضمن فقرات الاستبانة متبوعة بتدرج ليكارت الخماسي ، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 35 فقرة موزعة كما يلي:

أ- **المحور الثاني** ويتعلق بنتائج عملية تقييم الأداء ومؤشرات تطوير المسار الوظيفي ويحتوي على 20 فقرة .

ب- **المحور الثالث** ويتعلق بتطوير المسار الوظيفي ويضم 15 فقرة .

### ب- المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية ."<sup>(1)</sup>

حيث مكنتني هذه الأداة على الحصول على معلومات لم أتمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان ، بالإضافة إلى مقابلة بعض المسؤولين في أقسام المؤسسة.

(1) زرواتي رشيد.المرجع السابق، ص 148.

ج- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها "توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك و خصائصه"<sup>(1)</sup>

كذلك هي مشاهدة الوقائع كما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة بهدف إنشاء الواقعة العلمية."<sup>(2)</sup>

تم استعمالها في هذه الدراسة لما لها من دور مكمل للاستبيان و المقابلة ، من جمع للبيانات حول مجتمع الدراسة ، فمن خلال زيارتي للمؤسسة سجلت العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين و مدى تنظيم العمل و الانضباط و علاقات العمال برؤسائهم و الاحترام المتبادل فما بينهم ، ومدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال.

د- الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

1- د: صدق أداة الدراسة:

أولاً: من حيث صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى حيث تم عرضها على عدد من المحكمين ، من أجل وضع ملاحظاتهم حول سلامة الصياغة العلمية وملائمة الفقرات وإبداء آرائهم في الشكل العام للاستبيان .

<sup>(1)</sup> - بوحوش ، الذنبيات . مرجع سابق ، ص 81.

<sup>(2)</sup> - شروخ صلاح الدين . مرجع سابق ، ص 29.

ثانياً: من حيث صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (03) : يحدد معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية:

العبارة	العينة	Rp	sig	العبارة	العينة	Rp	sig
1ع	60	0.570	0.00	19ع	60	0.701	0.00
2ع	60	0.713	0.00	20ع	60	0.661	0.00
3ع	60	0.706	0.00	21ع	60	0.881	0.00
4ع	60	0.691	0.00	22ع	60	0.740	0.00
5ع	60	0.321	0.00	23ع	60	0.746	0.00
6ع	60	0.628	0.00	24ع	60	0.624	0.00
7ع	60	0.340	0.00	25ع	60	0.762	0.00
8ع	60	0.768	0.00	26ع	60	0.636	0.00
9ع	60	0.498	0.00	27ع	60	0.719	0.00
10ع	60	0.535	0.00	28ع	60	0.588	0.00
11ع	60	0.806	0.00	29ع	60	0.534	0.00
12ع	60	0.743	0.00	30ع	60	0.659	0.00
13ع	60	0.714	0.00	31ع	60	0.556	0.00
14ع	60	0.695	0.00	32ع	60	0.520	0.00
15ع	60	0.607	0.00	33ع	60	0.414	0.00
16ع	60	0.786	0.00	34ع	60	0.656	0.00
17ع	60	0.608	0.00	35ع	60	0.541	0.00
18ع	60	0.668	0.00				

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (03) و الذي يحدد معاملات الارتباط لفقرات الاستبيان

مع الدرجة الكلية ، أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقات قوية ودالة إحصائية بين معظم عبارات الاستبيان ، فجميع معاملات الارتباط بين العبارات تظهر علاقة ايجابية قوية .

2- د: ثبات أداة الدراسة:

لقياس صدق فقرات الدراسة تم استخدام معامل ألفا لكرونباخ كما هو موضح :

الجدول رقم (04) : يوضح نتائج حساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا لكرونباخ:

معامل ألف لكرونباخ	الفقرات
0.958	35

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (04) و الذي يوضح نتائج حساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا لكرونباخ ، بما أن معامل ألفا لكرونباخ هنا هو 0.958 فهذا يبين أن محتوى كل محور من محاور الاستبيان أقل من 0.05 ، أي له علاقة بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و بذلك تعتبر فقرات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه وتتمتع باتساق داخلي ممتاز.

5- المعالجة الإحصائية للدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة ولاختبار الفرضيات استخدمت معامل الارتباط لبيرسون وكذلك برنامج الرزم الإحصائية باستخدام SPSS.

اعتمدت كذلك على مقياس ليكارت الخماسي .

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
1	2	3	4	5

تم استخدام في هذه الدراسة :

1- المتوسطات الحسابية .

2- الانحرافات المعيارية .

3- معامل الارتباط لبيرسون إذا كانت قيمته محصورة بين:

ارتباط قوي جدا (1-0.9) ارتباط قوي (0.9-0.8) ارتباط متوسط (0.8-0.5) ارتباط ضعيف (0.5-0.3) ارتباط ضعيف جدا (0.3-0) لا توجد علاقة بين المتغيرين (0)، أما الحكم على قيمته إن كانت قيمته دالة إحصائياً أم لا فإننا نلجأ إلى قيمة مستوى الدلالة بحيث : إذا كانت قيمته أقل من 0.01 فمعناه دالة إحصائياً أي يوجد ارتباط ، وإذا كان أكبر من 0.01 فمعناه أنه لا توجد دلالة ومنه لا يوجد ارتباط.

4- النسب المئوية و التكرارات .

5- معامل الارتباط ألفا لكرونباخ .

## الفصل السادس : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض البيانات و مناقشة الفرضية الأولى:

ثانياً: عرض البيانات و مناقشة الفرضية الثانية:

ثالثاً: عرض البيانات و مناقشة الفرضية العامة:

رابعاً: الاستنتاج العام:

خامساً: توصيات و اقتراحات:

الخاتمة:

قائمة المراجع المعتمدة:

الملاحق:

يشمل هذا الفصل على عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و للإجابة عن أسئلة الدراسة ، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعملية تقييم الأداء و علاقتها في تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة ، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة كلها.

**جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:**

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	56	93.33%
أنثى	04	06.67%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول رقم (05) والذي يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس أن نسبة

93.33% من مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور ، و نسبة 06.67% من

مجتمع الدراسة هم من جنس الإناث، و يرجع هذا الفرق إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الكثير من الجهد و ذلك لأن جزء كبير من نشاط المؤسسة يقوم بتأديته العاملين من فئة الذكور، حيث يقومون بأعمال الصيانة، الإنتاج.....، و ما شابه ذلك و بالتالي هذه الأعمال تتطلب عنصر الذكور، لهذا نجد أن عدد الذكور العاملين في مؤسسة أغذية الأنعام أكبر من عدد الإناث ، مما يدل هيمنة الذكور في عينة الدراسة وهو ما يعكس عدم توازن نسبي في التوزيع حسب الجنس .

الجدول رقم (06): بوضوح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
20%	12	أعزب
80%	48	متزوج
0%	0	أرمل
0%	0	مطلق
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) و الذي يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد الدراسة بأن أغلب العمال بالمؤسسة متزوجين و لهم عائلات يعيلونها و قد قدرت نسبتهم ب:

80% أي ما يعادل 48 عاملاً ، كما أن نسبة العزاب ممثلة ب: 20% أي ما يعادل 12 عاملاً، إذن فالمعطيات المقترحة هي أن أغلب عمال مؤسسة الأنعام هم أرباب عائلات و يتحملون مسؤولية عائلية تتطلب العمل المتواصل و المحافظة قدر الإمكان على مناصبهم و ذلك قصد توفير قوتهم و قوت عائلاتهم ، و بما أن الإعالة تعد دافعا مهما تجعل العامل يتحلى بقدر كبير من الحذر و المسؤولية أثناء ممارسة المهام الاعتيادية داخل المؤسسة ، و لتجنب أي إصابات ، كما أن الاستقرار العائلي و الاجتماعي للعمال يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة .

الجدول رقم (07) : بوضوح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر :

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
10%	6	أقل من 30 سنة
23.33%	14	[40 - 31]
53.33%	32	[50 - 41]
13.33%	8	51 فأكثر
100%	60	المجموع

من الجدول رقم (07) و الذي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن أن النسبة الأعلى هي التي تتراوح ما بين [41 - 50] وتقدر ب: 53.33% للعمال بينما الفئة العمرية ما بين [31 - 40] تقدر 23.33% ، أما العمال الذين أعمارهم 51 سنة فأكثر تقدر نسبتهم ب: 13.33%، بينما تقل النسبة إلى 10% بالنسبة للفئة الأقل من 30 سنة ، النسبة الكبيرة من مجتمع الدراسة المحصورة أعمارهم ما بين [41 - 50] وهذا مؤشر يدل على أن هذه الفئة لديها المعرفة الكافية عن بيئة العمل و يتمتعون بالخبرة في مجال العمل وهذا المنطلق يمكنهم تقديم إجابات منطقية و بالشفافية المطلوبة .

الجدول رقم (08) : بوضوح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.67%	4	بدون مستوى
13.33%	8	ابتدائي
20%	12	متوسط
33.33%	20	ثانوي
26.67%	16	جامعي
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) والذي يمثل توزيع أفراد الدراسة ، ألاحظ أن 33% من العمال بالمؤسسة لديهم المستوى الثانوي ، وتليها نسبة 26.67% والتي تمثل الذين لديهم مستوى الجامعي ، كما نجد نسبة 20% من العمال ذو المستوى المتوسط ، ثم تأتي نسبة 6.67% و تمثل العمال الذين هم بدون مستوى ، نسبة أخرى تمثل الفئة ذات المستوى الابتدائي والتي تقدر ب: 13.33% ، من خلال الجدول لاحظت أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي ، وبالتالي لديهم الكفاءة و القدرة العالية على إنجاز الأعمال و يمكنهم فهم و إدراك موضوع الدراسة و الإجابة على أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة ، و اختلاف المستوى الدراسي مؤشر على اختلاف الثقافة العمالية ، أي أن أغلبية العمال لديهم وعي و معرفة كافية حول طبيعة العمل المطلوب .

الجدول رقم (09) : بوضوح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
13.33%	8	أقل من 5 سنوات
6.67%	4	[ 10 - 6 ]
21.67%	13	[ 15 - 11 ]
58.33%	35	16 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) والذي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل ، أجد نسبة 58.33% لدى العمال الذين لهم أكثر من 16 سنة في العمل ثم تأتي نسبة 21.67% بالنسبة للعمال المحصورة سنوات عملهم ما بين [ 11 - 15 ] أما العمال الذين سنوات عملهم أقل من 5 سنوات في مؤسسة قدرت نسبتهم ب 13.33% والعمال الذين عدد سنواتهم في العمل ما بين [ 6 - 10 ] قدرت ب: 6.67%، و من هنا ألاحظ أن عدد العمال القدامى أكبر من عدد العمال الجدد و هذا مؤشر على وجود خبرة طويلة في المؤسسة ، مما يعني أن العمال لديهم المعرفة و الدراية عن طبيعة عملية تقييم الأداء في المؤسسة كما أن الإحساس و الشعور الإيجابي لدى العاملين حول أهمية تنمية و تطوير المسار الوظيفي تدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع الدراسة ، مع العلم أن الأقدمية و الخبرة تلعب دورا هاما في عملية

تقييم الأداء و تساعد العامل الموظف في المؤسسة على تحسين أداءه و لكن مقرونة بالمستوى التعليمي.

الجدول رقم (10) : بوضوح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
1.66%	1	مدير
10%	6	رئيس قسم
21.67%	13	رئيس مصلحة
66.67%	40	موظف
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) والذي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي ، أن عدد العمال 40 أي ما يعادل نسبة 66.67 % ، أما رؤساء المصالح عددهم هو 13 أي ما يعادل نسبة 21.67 % ، تأتي نسبة رؤساء الأقسام و المتمثلة في 10 % ، وهناك مدير المؤسسة ، من خلال الجدول لاحظت أن عملية توزيع المستويات و المسميات الوظيفية تعود إلى طبيعة المهام و المسؤوليات في بيئة العمل ، وكذلك إلى المستوى العلمي و الخبرة و الكفاءة العلمية للموظف العامل .

الجدول رقم (11) : بوضوح درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري-المحور

الثاني:-

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	عبارات المحور الثاني
1.54	3.51	60	العبارة رقم 01
1.50	3.66	60	العبارة رقم 02
1.38	3.03	60	العبارة رقم 03
1.30	3.46	60	العبارة رقم 04
1.28	3.81	60	العبارة رقم 05
1.34	3.76	60	العبارة رقم 06
1.64	3.06	60	العبارة رقم 07
1.53	3.13	60	العبارة رقم 08
1.44	3.75	60	العبارة رقم 09
1.58	3.28	60	العبارة رقم 10
1.58	3.65	60	العبارة رقم 11
1.53	3.83	60	العبارة رقم 12
1.48	3.95	60	العبارة رقم 13
1.43	2.78	60	العبارة رقم 14
1.55	2.71	60	العبارة رقم 15
1.53	3.66	60	العبارة رقم 16
1.41	3.05	60	العبارة رقم 17
1.57	3.30	60	العبارة رقم 18
1.53	2.85	60	العبارة رقم 19
1.75	3.45	60	العبارة رقم 20
<b>20.05</b>	<b>67.75</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (11) و الذي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لنتائج أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.71 و 3.95 ، مما يعكس تباين اتجاهات المبحوثين حول واقع الترقيـة الوظيفيـة و النقل الوظيفي والحوافز والمكافآت الوظيفية وبرامج التدريب والتطوير الوظيفي داخل المؤسسة، وقد جاءت العبارة "زيادة الحوافز والمكافآت تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري 1.48 مما يدل على اقتناع غالبية أفراد العينة بأهمية الحوافز في رفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين ، كما سجلت عبارة "الحوافز المادية والمعنوية تشجعني على تطوير مساري الوظيفي" متوسطا حسابيا مرتفعا بلغ 3.83 تليها عبارتها "منصبك الحالي له صلة بأقدميتك" بمتوسط حسابي 3.81 ، "اختياري للوظيفة كان بناءا على الأقدمية في العمل" بمتوسط 3.76 وهو ما يشير إلى أن الأقدمية والحوافز من العناصر الأساسية في التدرج الوظيفي داخل المؤسسة ، أما فيما يتعلق بمجال الترقيـة أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الرضا ، حيث بلغ متوسط العبارة الخاصة "بوجود نظام واضح للترقية" 3.51 بينما بلغ متوسط العبارة المتعلقة "بعادلة فرص الترقيـة" 3.03 ، مما يعكس وجود نوع من التحفظ لدى بعض العاملين بشأن عدالة الترقيـة وتكافؤ الفرص ، أما فيما يخص التدريب والتكويـن فقد سجلت العبارة "تهدف برامج التدريب في مؤسستـي إلى

منوع الخــــطأ والحصول عــــلى مستوى عال من الأداء " متوسطــــطاً بــــلغ 3.66 ، كــــمــــا بــــلغ متوسط العــــبــــارة

" التحاقك بالدورات التكوينية يساهم في رفع مستوى أدائك " 3.45 وهو ما يدل على إدراك العاملــــين لأهميــــة التكوينــــن في تحسين الأداء المهني ، في المقبل جاءت بعض العبارات بمتوسطات منخفضة مثل عبارة

" يتــــاح للموظف المشاركة في رسم البرامج التكوينية " بمتوسط بلغ 2.85 مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في نظام التحــــفيز والمشاركة في إعداد البرامج التكوينية ، وبصفة عامة بــــلغ المتوسط الحسابي الكــــلي للمحور 67.75 بانحــــراف معياري 20.05 ما يعكس أن اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسات الترقية و الحوافز والتكوين جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة ، مع الحاجة إلى تعزيز العدالة والشفافية في نظام المكافآت وإشراك العاملين بصورة أكبر في البرامج التكوينية .

الجدول رقم (12) : يوضح درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري-المحور

الثالث:-

عبارات المحور الثالث	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة رقم 01	60	3.88	1.59
العبارة رقم 02	60	3.65	1.50
العبارة رقم 03	60	2.93	1.38
العبارة رقم 04	60	3.70	1.36
العبارة رقم 05	60	3.25	1.44
العبارة رقم 06	60	3.28	1.41
العبارة رقم 07	60	3.08	1.48
العبارة رقم 08	60	2.95	1.50
العبارة رقم 09	60	3.60	1.46
العبارة رقم 10	60	3.03	1.55
العبارة رقم 11	60	3.33	1.50
العبارة رقم 12	60	2.81	1.55
العبارة رقم 13	60	3.15	1.49
العبارة رقم 14	60	2.85	1.37
العبارة رقم 15	60	3.13	1.44
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>48.65</b>	<b>15.07</b>

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (12) و الذي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات

المعيارية لنتائج أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث ، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية بين 2.81 و 3.88 وهو ما يعكس تباين آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق

ممارسات إدارة المسار الوظيفي داخل المؤسسة ، وقد جاءت عبارة "تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تصميم أنظمة وبرامج المسار الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري 1.59 مما يدل على اتفاق نسبي لدى أفراد العينة حول أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ، كما احتلت العبارة "العامل على علم بالوظائف التي يمكن أن ينتقل ويتدرج فيها خلال مساره الوظيفي في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.36 ، تأتي عبارة " هناك قوانين وأنظمة محددة تعتمد عليها المؤسسة عند الترقية أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى" بمتوسط حسابي 3.65 وهو ما يشير إلى وجود درجة من الوضوح والتنظيم في الإجراءات المتعلقة بالمسار الوظيفي ، في المقابل سجلت بعض العبارات متوسطات حسابية منخفضة نسبيا أبرزها العبارة " إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي " بمتوسط حسابي بلغ 2.81 تليها عبارة " لدى العاملين وإدارة المؤسسة اتجاهات مشتركة نحو تنمية وتطوير المسار الوظيفي " بمتوسط حسابي 2.85 ، مما يعكس قصور نسبي في تطوير نظم التقييم وتعزيز التوافق بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالمسار الوظيفي ، المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ 48.65 بانحراف معياري 15.07 وهو ما يدل على أن مستوى الاهتمام بالمسار الوظيفي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة ، مع وجود حاجة إلى تحسين بعض الجوانب المرتبطة بالتدريب وتحديث نظام التقييم وتحفيز العاملين على التطور المهني .

أولاً: عرض البيانات ومناقشة الفرضية الأولى:

1- يمكن لعملية تقييم الأداء أن تنتج سلوكاً يسير وفقه الفرد داخل المنظمة طيلة مساره الوظيفي .

1-أ: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء والترقية الوظيفية ( النمو الوظيفي ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

الجدول رقم (13) : يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء والترقية الوظيفية ( النمو الوظيفي ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام:

القرار	$\alpha$ 0.01	sig	Rp	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان الإحصائي
ارتباط قوي	0.01	0.00	0.733	20.05	67.75	تقييم الأداء
				5.16	17.50	الترقية الوظيفية (النمو الوظيفي)

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (13) و الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء و الترقية الوظيفية ( النمو الوظيفي ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام ، لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، حيث المتوسط الحسابي للترقية الوظيفية ( النمو الوظيفي ) يساوي 17.50 بانحراف معياري 5.16 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للتقييم الأداء 67.75 بانحراف معياري 20.05، وقيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.733

عند قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.00 و هو أقل من 0.01 مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha=0.01$  بين نتائج عملية تقييم الأداء و الترقية الوظيفية ( النمو الوظيفي ) للعاملين ، يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) و أن هذا الارتباط قوي ، فالترقية تكون كمكافأة نتيجة الأداء المتميز للفرد العامل ، أي أنه كلما تحسن نظام

الترقية الوظيفية داخل المؤسسة تحسن معه مستوى المسار الوظيفي للعاملين وهذا حتما سيتأثر بمدى التزام العاملين ونتيجة تقييم أدائهم وبالتالي يؤثر بالإيجاب على المنظمة لتحقيق ما سطرته من أجله و تتفق مع دراسة ( معاذ نجيب غريب، 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل م من التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين وكذا

تتفق مع دراسة ( Sharjeel And Saba، 2013) التي توصلت إلى الدعم الإشرافي له تأثير ايجابي على أداء العاملين و أن الدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي له تأثير ايجابي على أداء العاملين .

1-ب: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء والنقل الوظيفي ( تغيير المنصب ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

الجدول رقم (14) : يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء والنقل الوظيفي ( تغيير المنصب ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام:

القرار	$\alpha$ 0.01	sig	Rp	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان الإحصائي
ارتباط	0.01	0.00	0.517	20.05	67.75	تقييم الأداء
متوسط				5.84	17.00	النقل الوظيفي (تغيير المنصب)

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (14) و الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء و النقل الوظيفي ( تغيير المنصب) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام ، لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، حيث المتوسط الحسابي للنقل الوظيفي ( تغيير المنصب) يساوي 17.00 بانحراف معياري 5.84 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي تقييم الأداء 67.75

بانحراف معياري 20.05 ، وقيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.517 عند قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.00 و هو أقل من 0.01 مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha=0.01$  بين نتائج عملية تقييم الأداء و النقل الوظيفي ( تغيير المنصب ) للعاملين ، يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) و أن هذا الارتباط متوسط ، كلما وجد قصور وضعف في أداء العاملين استدعى نقلهم إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاتهم وخبراتهم أي أن تحسين فرص النقل الوظيفي داخل المؤسسة يساهم في تطوير المسار الوظيفي للعاملين و تتفق مع دراسة ( معاذ نجيب غريب، 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين ، وكذا تتفق مع دراسة ( Sharjeel And Saba ، 2013) التي توصلت إلى الدعم الإشرافي له تأثير ايجابي على أداء العاملين و أن الدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي له تأثير ايجابي على أداء العاملين .

1-ج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء والحوافز والمكافآت الوظيفية للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

الجدول رقم (15) : بوضوح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء و الحوافز والمكافآت الوظيفية للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام:

البيان الإحصائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Rp	sig	$\alpha$ 0.01	القرار
تقييم الأداء	67.75	20.05	0.686	0.00	0.01	ارتباط متوسط
الحوافز والمكافآت الوظيفية	16.93	6.73				

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (15) و الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء و الحوافز والمكافآت الوظيفية للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام ، لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، حيث المتوسط الحسابي الحوافز والمكافآت الوظيفية يساوي 16.93 بانحراف معياري 6.73 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي تقييم الأداء 67.75

بانحراف معياري **20.05** ، وقيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي **0.686** عند قيمة مستوى الدلالة الإحصائية **0.00** و هو أقل من **0.01** مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha=0.01$  بين نتائج عملية تقييم الأداء و الحوافز والمكافآت الوظيفية للعاملين ، يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) و أن هذا الارتباط متوسط ، أي أن نتيجة تقييم الأداء تساعد إدارة المؤسسة في تحديد الحوافز المؤثرة على أداء العاملين ، التركيز على الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والعوائد من جهة أخرى ، عملية تقييم أداء العاملين تعتبر الأساس في بناء نظام الدافع والحوافز ، فالحوافز تشجع الأفراد العاملين على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة فكلما كانت هناك حوافز سواء مادية أو معنوية ساهم هذا في وجود رضا وظيفي ، و تتفق مع دراسة ( معاذ نجيب غريب ، 2014 ) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين ، أي أن زيادة فعالية نظام الحوافز والمكافآت الوظيفية داخل المؤسسة يساهم في تحسين وتطوير المسار الوظيفي للعاملين ، وكذا تتفق مع دراسة ( فتحي أرزي ، 2012 ) التي توصلت إلى التحفيز من المتغيرات التي لها تأثير على أداء العاملين .

1-د: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير الوظيفي في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

الجدول رقم (16) : بوضوح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام:

القرار	$\alpha$ 0.01	sig	Rp	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان الإحصائي
ارتباط قوي	0.01	0.00	0.800	20.05	67.75	تقييم الأداء
				6.32	16.31	برامج التدريب والتطوير الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (16) و الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين نتائج عملية تقييم الأداء و برامج التدريب والتطوير الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام ، لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، حيث المتوسط الحسابي برامج التدريب والتطوير الوظيفي يساوي 16.31 بانحراف معياري 6.32 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي تقييم الأداء 67.75

بانحراف معياري **20.05** ، وقيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي **0.800** عند قيمة مستوى الدلالة الإحصائية **0.00** و هو أقل من **0.01** مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha=0.01$  بين نتائج عملية تقييم الأداء و برامج التدريب والتطوير الوظيفي للعاملين ، يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) و أن هذا الارتباط قوي ، أي أنه كلما كانت نتائج عملية تقييم الأداء واضحة وعادلة زادت فعالية برامج التدريب والتكوين داخل المؤسسة وهذا حتما سيؤدي إلى تحسن المستوى الوظيفي للعاملين ، أي أنه من خلال تقييم الأداء يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين في المؤسسة ، ومنه عندما تشير نتائج عملية تقييم الأداء أن الأداء لم يكن مقنعا فهذا حتما يدفع بإدارة المؤسسة لتصميم البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لمساعدة العاملين في تحسين أدائهم بالمستوى المطلوب ما يساهم في زيادة شعور العاملين بأهميتهم في المؤسسة ، و تتفق مع دراسة ( معاذ نجيب غريب، 2014 ) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين ، وكذا تتفق مع دراسة ( فتحي أرزي ، 2012 ) التي توصلت إلى أن التدريب من المتغيرات التي لها تأثير على أداء العاملين و السعي في تقديم خدمات تطوير مسار أخرى يجب أن تترافق مع مستوى التدريب الأعلى مع الاستعانة بمستشارين من أجل التخطيط لتصميم وتطوير مسارات أكثر فعالية .

ثانيا: عرض البيانات و مناقشة الفرضية الثانية:

2- تعي المؤسسة الجزائرية بضرورة و أهمية عملية تقييم الأداء و تأثيره — على المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها .

الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين مدى تأثير عملية تقييم الأداء على المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام:

القرار	$\alpha$ 0.01	sig	Rp	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان الإحصائي
ارتباط قوي	0.01	0.00	0.810	20.05	67.75	تقييم الأداء
				15.07	48.65	المسار الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (17) و الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين مدى تأثير عملية تقييم الأداء على المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام ، لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، حيث المتوسط الحسابي لعملية تقييم الأداء يساوي 67.75 بانحراف معياري 20.05 ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمسار الوظيفي 48.65 بانحراف معياري 15.07 ، وقيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.810 عند قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.00 و هو أقل من 0.01 مما يعني قبول

الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha=0.01$  بين مدى تأثير عملية تقييم الأداء على المسار الوظيفي للعاملين ، يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) و أن هذا الارتباط قوي ، مما يوضح فعالية نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة تسهم بدرجة كبيرة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين ، فتطوير المسار الوظيفي للعاملين تعد مسؤولية مشتركة بين الأفراد وإدارة المؤسسة ، عملية تقييم الأداء لها تأثير جوهري على أداء العاملين في المؤسسة ينعكس هذا من خلال رضاهم وانتمائهم ومدى التعاون والتفاهم فيما بينهم وإعطائهم القدر المستحق من التقدير والتقييم ، وبهذا تتفق مع دراسة (فتحي أرزي ، 2012) التي توصلت إلى أن التحفيز من المتغيرات التي لها تأثير على أداء العاملين و السعي في تقديم خدمات تطوير مسار أخرى يجب أن تترافق مع مستوى التدريب الأعلى مع الاستعانة بمستشاريين من أجل التخطيط لتصميم وتطوير مسارات أكثر فعالية و تتفق مع دراسة (Sharjeel And Saba ، 2013) التي توصلت إلى الدعم الإشرافي له تأثير ايجابي على أداء العاملين و أن الدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي له تأثير ايجابي على أداء العاملين ، وأن التباين في أداء العاملين يعود إلى الدعم الإشرافي وسياسات دعم تطوير المسار الوظيفي .

ثالثا: عرض البيانات و مناقشة الفرضية العامة:

- لعمليّة تقييم الأداء علاقة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة .

الجدول رقم (18) : يوضح عمليّة تقييم الأداء وعلاقتها في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام :

القرار	$\alpha$ 0.01	sig	Rp	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان الإحصائي
ارتباط قوي	0.01	0.00	0.810	20.05	67.75	تقييم الأداء
				5.16	17.50	الترقية الوظيفية
				5.84	17.00	التنقل الوظيفي
				6.73	16.93	الحوافز والمكافآت الوظيفية
				6.32	16.31	برامج التدريب والتطوير الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (18) و الذي يوضح عملية تقييم الأداء وعلاقتها في تطوير المسار الوظيفي للعاملين مؤسسسة أغذية الأنعام ، لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، حيث المتوسط الحسابي للتقييم الأداء 67.75 بانحراف معياري 20.05، بينما بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد المسار الوظيفي ( الترقية الوظيفية ، النقل الوظيفي ، الحوافز والمكافآت الوظيفية ، برامج التدريب والتطوير الوظيفي ) تتراوح بين 16.31 و 17.50 بانحراف معياري يتراوح بين 5.16 و 6.73 وقيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.810 عند قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.00 و هو أقل من 0.01 مما يعني قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $\alpha=0.01$  تقييم الأداء وبين تطوير المسار الوظيفي ، يتبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة (طردية) و أن هذا الارتباط قوي ، تبني القرارات المصيرية في الحياة العملية على نتائج تقييمات الأداء فعلمية تقييم الأداء البوصلة الأساسية لتطوير الحياة المهنية لرسم مسار التطوير وتعزيز الدافعية وتحقيق الاستقرار ، فتطوير المسار الوظيفي يتحقق من خلال خلق بيئة عمل داعمة تشجع على المشاركة وتوفير بيئة اجتماعية محفزة مما يزيد من رضا العامل وارتباطهم بالمنظمة وهذا بناء على التقييم الذي يعتمد على معايير واضحة وعادلة يسهل قياسها ، فالعامل عندما يدرك أن تقييمه يعكس جهده الفعلي بموضوعية تزداد ثقته في نظام العمل .

رابعاً: الاستنتاج العام:

لا يعتبر البحث العلمي مجرد عملية روتينية لجمع البيانات و تبويبها بل هو في المقابل عملية فحص و تمحيص لمضمون الفرضيات و إخضاعها لعمليات القياس الإحصائي بما أنها -الفرضيات- قابلة للقياس و النفي و الإثبات و في هذا الإطار فإن النتائج المتحصل عليها هي:

- 1- مفهوم عملية تقييم الأداء في المؤسسة واضح للجنسين وأن لا فرق في العمل ، حيث تتشابه الأدوار و يلتزمون جميعا بنظام و لوائح محددة ، وهذا ما يؤكد أن عملية التقييم السائدة واضحة و تراعي الجنسين ، و ظروف العمل واحدة لكل منهما ، والعبء والرواتب و الحوافز لا تتغير وفق متغير الجنس ، كما أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة واضحة و يدركها العاملون منذ السنوات الأولى .
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقييم وتطوير المسار الوظيفي ( الترقية الوظيفية ، النقل الوظيفي ، الحوافز والمكافآت الوظيفية ، برامج التدريب والتطوير الوظيفي ) للعاملين في مؤسسة أغذية الأنعام ، نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي .
- 3- المؤسسة تنظر إلى المورد البشري بها ، على أنه الأهم من بين مواردها الأخرى .
- 4- عملية تقييم الأداء تعتبر المؤشر الذي يساعد العاملين في تحقيق الأهداف الوظيفية كما أنها أداة من أدوات الرقابة بالنسبة لإدارة المؤسسة .
- 5- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل .

### خامسا: توصيات و اقتراحات:

- 1- الاهتمام بنتائج عملية تقييم الأداء من قبل إدارات المؤسسات و العاملين لأن الاهتمام بها يساهم في تحقيق أهداف كل من الطرفين .
- 2- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين ، و ذلك من خلال تنمية و تطوير قدرات و مهارات العنصر البشري ، و منح الدرجات و الترقيات الوظيفية و ضرورة زيادة البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة .
- 3- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو عملية التقييم من خلال دعمها لتطوير المسار الوظيفي لهم .
- 4- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار و الممارسات بالشكل الذي يثري و ينمي المؤسسة.
- 5- تثمين و تفعيل نظم الاختيار و التعيين و التدريب و الترقية و تقييم الأداء و الحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط و النظام و المسؤولية و تنمية روح الالتزام و الانتماء و الولاء و ترويضهم على الإبداع و الابتكار و إبداء الرأي و الرقابة الذاتية و العمل الجماعي .

## الخاتمة:

تعتبر الخاتمة مقياساً لجهد الباحث ، و تبياناً لمدى تحقيقه لأهدافه التي تسعى إليها دراسته اعتماداً على النتائج المستخلصة من واقع الموضوع المدروس، ومن هنا فقد تبين من خلال نتائج البحث في جانبيه النظري و الميداني أن عملية تقييم الأداء من المفاهيم الإدارية الجديدة التي أفرزتها المتغيرات و التوجهات العالمية الحديثة في منظمات الأعمال ، حيث إن العلاقة بين تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي تمثل حلقة وصل مهمة بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمات .

كما تجعل منظمات الأعمال الرائدة المورد البشري من أهم أولوياتها ، خاصة فيما يتعلق بتنمية وتطوير المسار الوظيفي ، وذلك من خلال خلق توقعات إيجابية لدى العاملين خلال حياتهم العملية في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على تحقيق الاندماج و التوافق و تضافر الجهود نحو تحقيق الأهداف ، لكن بالرغم من كل هذا تبقى مؤسساتنا الوطنية بحاجة أكثر إلى تنمية و تعزيز هذه العملية التي تدعم و تطور المسار الوظيفي للمورد البشري الذي يعد مفتاح نجاح المنظمة ووسيلة لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تنمية الروح الجماعية للعمل ، التعاون ، احترام الوقت مما ينعكس إيجاباً على أهداف المنظمة والأفراد معاً ، وخلق الإبداع والتميز والنجاح استجابة للتحديات و الرهانات التي يفرضها عالمنا المعاصر .

فَلْتَمِمْهُ الْمُرَادِ



- 11- حماد محمد شطا. النظرية العامة للأجور والمرتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة. إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان-الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 13- رتيمة الفضل. المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلاية-الدراسة النظرية. الجزء الأول. ط1، الجزائر: دار مرابط، 2009.
- 14- زرواتي رشيد. تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. دون ذكر مدينة النشر: مطبعة دارهومة، 2002.
- 15- شروخ صلاح الدين. منهجية البحث القانوني. عنابة-الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2003.
- 16- شريف يوسف حلمي خاطر. الوظيفة العامة-دراسة مقارنة. القاهرة: دار النهضة العربية، 2006.
- 17- صخري عمر. اقتصاد المؤسسة. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي. السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 19- عقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ط1، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية. ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009.
- 21- عدون ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة. ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
- 22- عثمان حسن عثمان. المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية. باتنة-الجزائر: منشورات الشهاب، 1998.

23- عبد العزيز خواجه مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل. وهران: دار العرب للنشر والتوزيع ، 2005.

24- محمد مرعي . أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق). دمشق: دار الرضا للنشر ، 1999 .

25- ماهر أحمد. دليلك في تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي. الإسكندرية : الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، 1995.

26- ماهر أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007.

27- مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، 2004 .

28- نائف البرنوطي سعاد. إدارة الموارد البشرية. ط 2 ، عمان-الأردن : دار وائل للطباعة و النشر، 2004.

## **ب- الملتقيات و المجالات:**

1- الهيتي صلاح الدين . أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين-دراسة حالة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية-. دمشق: مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.

2- ديوب أيمن حسن. أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي-دراسة تطبيقية في قطاع المصارف - . سوريا : مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 29 ، العدد الثاني ، 2013 .

3- saleem , s ; AMIN , s . The Impact Of Organizational Support For Career Development And Supervisory Support On Employee Performance. European journal of Business And Management , Vol5 ,No5,2013.

## ج- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

### 1- رسائل الدكتوراه:

- 1- أرزي فتحي. أثر المبرمج الوظيفي على أداء العامل بين المؤسسات الجزائرية. رسالة دكتوراه ، العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2012 .
- 2- معاذ نجيب غريب. إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2014 .

### 2- رسائل الماجستير:

- 1- درواسي مسعود. سياسة التصنيع في الجزائر . رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية فرع التخطيط ، جامعة الجزائر ، 1996 .
- 2- مقداد شفيقة. محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم -الترقية والتحفيز - على أداء الموظفين. الجزائر : رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دفعة 1999 .

## د- الوثائق والسجلات :

- 1-مؤسسة أغذية الأنعام. النظام الداخلي. حرر بجسر قسنطينة في 23-01-1995.

## هـ - مواقع من الإنترنت:

- 1-[https:// hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. 01/05/2026, h11 ;34.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- SRIYAN ,d. developing the training Role of Employers Organization. International labour Office , 1997 .

الملاحق

مؤسسة عمومية إقتصادية

مجمع تربية الدواجن للوسط

شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.386.900.000 دج

رقم المطابقة الاحصائية 09802601.00094.46

وحدة أغذية الامعام

بالجلفة

الرقم: 571/.../2007..

## شهادة عمل

نحن مدير وحدة أغذية الامعام بالجلفة

نشهد بأن السيد: ..التوموي بن داود.....

المولود خلال 1965/06/06 ..بعين الابـل.....

قد اشتغل بمؤسستنا :

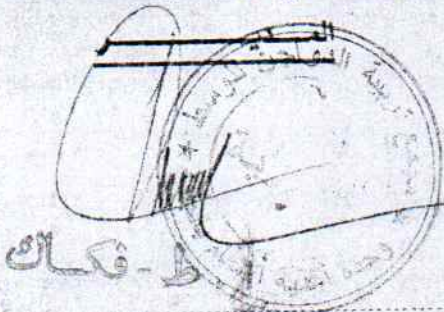
1987/11/01	إلى	1987/09/12	من	عامـل مطبخ متعاقد
1995/06/30	إلى	1987/11/02	من	عامـل مطبخ
1996/02/28	إلى	1995/07/01	من	مساعد طبـاخ
1996/09/14	إلى	1996/03/01	من	عون نظافة
1998/12/31	إلى	1996/09/15	من	مساعد طبـاخ
2005/11/30	إلى	1999/01/01	من	عون نسـخ
2007/11/30	إلى	2005/12/01	من	عامـل إنتـاج

وقد غادرنا حـرا من كل التـزام.

سلمت هذه الشهادة للمعني(ة) بناء على طلبه لإستعمالها في حدود

ما يسمح به القانون .

الجلفة في: 2007/12/02





جمع تربية الدواجن للوسط - أوراك ش.ب.أ

ذات رأس مال: 3.554.200.000 دج

وحدة تغذية الأنعام بالجلفة

Unité Aliments de Bétail de : DJELFA

الرقم: MM... / 2011

## شهادة عمل

نحن مدير وحدة أغذية الأنعام

بالجلفة

نشهد بأن السيد : بن السعيد محمد

المولود بتاريخ : 1938/00/00 بعين الأبل

قد اشغل بمؤسستنا في المناصب التالية:

- عامل يدوي من: 1985/08/03 إلى: 1987/11/30
- عامل على آلة النسخ من 1987/12/01 إلى 1998/02/28
- معاير DOSEUR من 1998/03/01 إلى 2000/02/29

سلمت هذه الشهادة للمعني بنساء على طلبه لاستعمالها في حدود ما

يسمح به القانون

الجلفة في: 2011/04/18



Filiale : GAC ORAC Spa  
Unite: UAB DE DJELFA

## FICHE DE RENSEIGNEMENTS

Nom et Prénoms:

\* date et lieu de naissance :  
Etat civil: \*nationalité : Algérienne  
\*Fonction actuelle: Chef de département Administration Générale  
\* date d'occupation du poste: 01/06/2010  
\* date de sortie :01/04/2015  
Formation Supérieure:- CAP aide comptable 78/80 CFPA Djelfa  
Niveau CMTC (cours par correspondance 83/84 et 84/85 )  
ITFC Benaknoun

Parcours professionnel :  
au sein du groupe ONAB

Chef de service GRH	du 01/06/96 au 31/05/2010
chef section personnel	du 07/12/88 au 31/05/1996
gestionnaire personnel	du 01/05/88 au 06/12/1988
agent d'administration	du 01/01/88 au 30/04/1988
aide comptable	du 19/09/87 au 31/12/1987

Parcours professionnel :  
Hors groupe ONAB

comptable	10/02/1987 au 31/03/1987	ORAC Unité poulette Charef
comptable financier	15/04/1984 au 22/12/1986	ASWAK DJELFA
Chef d'antenne CAPCS	01/10/1982 au 31/03/1983	CAPCS EL IDRISIA
Agent de Bureau	06/01/1982 au 30/09/1982	ITELV EX IDOVI H.C.T
Secrétaire dactylo	10/09/1980 au 05/01/1982	CEM Emir AEK Djelfa

Filiale : GAC ORAC Spa  
Unite: UAB DE DJELFA

**FICHE DE RENSEIGNEMENTS**

**Nom et Prénoms:**

**Etat civil:** \* date et lieu de naissance : ..... Djelfa  
\* nationalité : Algérienne  
\* Fonction actuelle: chef de Département Commercial  
\* date d'occupation du poste: 09/07/2019

**Formation Supérieure:** CAP Aide comptable 1988 CFPD Djelfa  
NSFC . IFRS ( ISGP BORDJ EL KIFAN 2008)  
NSFC . IFRS ( CETIC ALGER 2011)

**Parcours professionnel :**  
**au sein du groupe ONAB**

Assistant chargé de l'Audit et Contrôle du 19/05/2019 au 08/07/2019  
chef de Département Commercial du 29/01/2017 au 18/05/2019  
Assistant chargé de l'Audit et Contrôle du 02/11/2016 au 28/01/2017  
chef de service comptabilité générale du 18/11/1998 au 01/11/2016  
Comptable principal du 01/12/1996 au 17/11/1998  
Comptable du 01/11/1995 au 30/11/1996  
Aide comptable du 27/03/1988 au 31/10/1995

**Parcours professionnel :**  
**Hors groupe ONAB**

NEANT



**FICHE INDIVIDUELLE D'APPRECIATION " P.R.I"**

ANNEE : 2026

PERSONNEL : RESPONSABLE (sans responsabilité hiérarchique)

NOM:.....

PRENOMS:...

FONCTION:.....

CHEF DE SERVICE

AFFECTATION:.....

Critère	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
إنجاز (تحقيق) العمل Réalisation/travail												
نوعية العمل Qualité de travail												
روح (لب) المبادرة Esprit d'initiative												
حق التصرف (الجاهزية) Disponibilité												
<b>TOTAL</b>												
Emargement hiérarchique												
Commentaire												

Critère	Excéllant	Bien	Satisfaisant	Médiocre	Nul
Respect des objectifs	6	4	3	2	0
Qualité de travail	6	4	3	2	0
Esprit d'initiative	4	3,5	2,5	2	0
Disponibilité	4	3,5	2,5	2	0



**FICHE INDIVIDUELLE D'APPRECIATION " P.R.I"**

**ANNEE : 2026**

**PERSONNEL : MAITRISE - EXECUTIONS**

NOM:.....

.....  
Chauffeur SR

PRENOMS:...

.....  
Appro/Transport

FONCTION:.....

AFFECTATION:.....

Critères	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
تنفيذ الأهداف Respect des objectifs												
نوعية العمل Qualité de travail												
تنظيم العمل Organisation de travail												
الانضاط Assiduité												
<b>TOTAL</b>												
Visa du notateur												

DEGRES GRITERES	EXCELLENT	BIEN	SATISFAISANTE	MEDIOCRE
Respect des objectifs	6 Points	5 Points	4 Points	2 Points
Qualité de travail	6 Points	5 Points	4 Points	2 Points
Organisation de travail	4 Points	3 Points	2,5 Points	2 Points
DEGRES GRITERES	Retards et absences cumulés pour le mois inférieurs à 7 heures	Retards et absences cumulés entre 7 et 10 heures	Retards et absences cumulés entre 10 et 13 heures	Retards et absences plus 13 heures
Assiduité	4 points	3 points	2,5 points	2 points

le.....

## FICHE D'APPRECIATION

( période d'essai ou intérim)

-----0000-----

NOM ET PRENOMS/.....

NE LE : .....

FONCTION /.....

AFFECTATION/.....

PERIODE D'ESSAI OU D'INTERIM/ DU ....01/06/2023.....AU 31/05/2024.....

NOTE MOYENNE "PRI" OBTENUE PAR L'AGENT DURANT LA PERIODE CONSIDEREE/...../20

### VEUILLEZ APPRECIER SUR 20

- |   |         |
|---|---------|
| - LA COMPETENCE                             | .../20  |
| - L'EFFICACITE                              | .../20  |
| - L'ASSIDUITE                               | .../20  |
| - LE COMPORTEMENT                           | .../20  |
| - L'ESPRIT D'INITIATIVE                     | .../20  |
| - L'APTITUDE AU COMMANDEMENT(s'il y a lieu) | ..../20 |

### PROPOSITION (cochez la case correspondante)

A CONFIRMER (résultats satisfaisants)

METTRE FIN A LA RELATION DE TRAVAIL (résultats insuffisant)

Le Responsable de la structure

le responsable hiérarchique direct

DECISION DU DIRECTEUR

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2024	2023
Ventes et produits annexes		482 607 432,94	665 063 436,00
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation		6 835 500,00	9 278 000,00
Cession Fournis		15 668 761,76	18 108 163,02
Cession Reçue		-15 668 761,76	-18 108 163,02
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>489 442 932,94</b>	<b>674 341 436,00</b>
Achats consommés		-416 238 859,76	-551 404 242,95
Services extérieurs et autres consommations		-9 503 149,38	-6 998 790,00
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-425 742 009,14</b>	<b>-558 403 032,95</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>63 700 923,80</b>	<b>115 938 403,05</b>
Charges de personnel		-48 840 813,68	-50 525 393,22
Impôts, taxes et versements assimilés		-18 500,00	-558 568,32
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>14 841 610,12</b>	<b>64 854 441,51</b>
Autres produits opérationnels		1 572 066,77	2 420 385,79
Autres charges opérationnelles		-7 733 941,86	-1 755 196,88
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-9 735 072,47	-6 041 649,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 970 663,53	6 513 902,23
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 915 326,09</b>	<b>65 991 883,33</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>1 915 326,09</b>	<b>65 991 883,33</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>509 654 425,00</b>	<b>701 383 887,04</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-507 739 098,91</b>	<b>-635 392 003,71</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 915 326,09</b>	<b>65 991 883,33</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 915 326,09</b>	<b>65 991 883,33</b>

### Statistics

		بعد الترقية الوظيفية	بعد الترقية الوظيفية	بعد الترقية الوظيفية	بعد الترقية الوظيفية	بعد الترقية الوظيفية
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,5167	3,6667	3,0333	3,4667	3,8167
Std. Deviation		1,54582	1,50329	1,38963	1,30795	1,28210

### Statistics

		بعد النقل الوظيفي	بعد النقل الوظيفي	بعد النقل الوظيفي	بعد النقل الوظيفي	بعد النقل الوظيفي
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,7667	3,0667	3,1333	3,7500	3,2833
Std. Deviation		1,34501	1,64540	1,53454	1,44533	1,58480

### Statistics

		بعد الحوافز والمكافآت	بعد الحوافز والمكافآت	بعد الحوافز والمكافآت	بعد الحوافز والمكافآت	بعد الحوافز والمكافآت
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,6500	3,8333	3,9500	2,7833	2,7167
Std. Deviation		1,58194	1,53122	1,48923	1,43906	1,55238

### Statistics

		بعد برامج التدريب	بعد برامج التدريب	بعد برامج التدريب	بعد برامج التدريب	بعد برامج التدريب
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,6667	3,0500	3,3000	2,8500	3,4500
Std. Deviation		1,53674	1,41930	1,57631	1,53849	1,57765

### Statistics

المتغير\_المستقل

N	Valid	60
	Missing	0

Mean	67,7500
Std. Deviation	20,05976

### Statistics

		المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8833	3,6500	2,9333	3,7000	3,2500	3,2833
Std. Deviation		1,59546	1,50508	1,38841	1,36915	1,44533	1,41531

### Statistics

		المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,0833	2,9500	3,6000	3,0333	3,3333	2,8167
Std. Deviation		1,48771	1,50056	1,46368	1,55102	1,50329	1,55674

### Statistics

		المسار الوظيفي	المسار الوظيفي	المسار الوظيفي
N	Valid	60	60	60
	Missing	0	0	0
Mean		3,1500	2,8500	3,1333
Std. Deviation		1,49377	1,37564	1,44347

### Statistics

المتغير التابع

N	Valid	60
	Missing	0
Mean		48,6500
Std. Deviation		15,07476

### Correlations

	المتغير التابع	بعد الترقية
--	----------------	-------------

بعد_ الترقية	Pearson Correlation	1	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	1575,000	3368,500
	Covariance	26,695	57,093
	N	60	60
المتغير_ التابع	Pearson Correlation	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	3368,500	13407,650
	Covariance	57,093	227,248
	N	60	60

### Statistics

بعد\_ الترقية

N	Valid	60
	Missing	0
Mean		17,5000
Std. Deviation		5,16671

### Statistics

بعد\_ النقل

N	Valid	60
	Missing	0
Mean		17,0000
Std. Deviation		5,84257

### Correlations

		المتغير_ التابع	بعد_ النقل
المتغير_ التابع	Pearson Correlation	1	,517**
	Sig. (2-tailed)		,000

	Sum of Squares and Cross-products	13407,650	2688,000
	Covariance	227,248	45,559
	N	60	60
بعد_النقل	Pearson Correlation	,517**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	2688,000	2014,000
	Covariance	45,559	34,136
	N	60	60

### Statistics

بعد\_المكافآت

N	Valid	60
	Missing	0
Mean		16,9333
Std. Deviation		6,37757

### Correlations

		المتغير التابع	بعد_المكافآت
المتغير التابع	Pearson Correlation	1	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	13407,650	3893,600
	Covariance	227,248	65,993
	N	60	60
بعد_المكافآت	Pearson Correlation	,686**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	3893,600	2399,733
	Covariance	65,993	40,673
	N	60	60

### Correlations

		المتغير_التابع	بعد_البرامج
المتغير_التابع	Pearson Correlation	1	,800**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	13407,650	4498,650
	Covariance	227,248	76,248
	N	60	60
	بعد_البرامج	Pearson Correlation	,800**
Sig. (2-tailed)		,000	
Sum of Squares and Cross-products		4498,650	2358,983
Covariance		76,248	39,983
N		60	60

بعد\_البرامج

N	Valid	60
	Missing	0
Mean		16,3167
Std. Deviation		6,32319

### Correlations

		المتغير_التابع	المتغير_المستقل
المتغير_التابع	Pearson Correlation	1	,810**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	13407,650	14448,750
	Covariance	227,248	244,894
	N	60	60
	المتغير_المستقل	Pearson Correlation	,810**
Sig. (2-tailed)		,000	
Sum of Squares and Cross-products		14448,750	23741,250
Covariance		244,894	402,394
N		60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# استبانة

" تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي "

- دراسة ميدانية في مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة -

- O N A B -

سيدي الموظف / سيدتي الموظفة

تحية طيبة و بعد....

لقد تم تصميم هذا الاستبيان لقياس تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في

مؤسسة **ONAB**.

لن يستغرق إكمال تعبئة هذا الاستبيان أكثر من عشر دقائق ، علما أن هذه الدراسة استكشافية و لا حاجة لكتاب اسمك أو عنوانك ، كما أنه لا يوجد داعي لتفكير الكثير حول إجابة الأسئلة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولا ، وأؤكد أن المعلومات التي ستزودوننا بها ستعامل بسرية و لأغراض البحث العلمي فقط .

- المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- الحالة الاجتماعية :

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

3- السن : أقل من 30 سنة  من 31 - 40 سنة

من 41 - 50 سنة  51 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي : بدون مستوى  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

5- سنوات العمل بالمؤسسة : أقل من 5 سنوات  6 - 10 سنوات

11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر

6- المسمى الوظيفي : مدير / مساعد مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة  موظف

**-المحور الثاني: "البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى"**

**- التعريف الإجرائي لعملية تقييم الأداء:**

هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم بعد مدة زمنية معينة .

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة	
					<p>1 - يوجد نظام واضح للترقية في المؤسسة .</p> <p>2 -الترقية في المؤسسة تمنح بناء على الجدية والمثابرة في العمل .</p> <p>3 - توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية .</p> <p>4 -ترقيتي في الدرجات الوظيفية كان أساسها الفعالية في الأداء .</p> <p>5 -منصبك الحالي له صلة بأقدميتك .</p>	<b>الترقية الوظيفية النمو الوظيفي</b>
					<p>1 - اختياري للوظيفة كان بناء على الأقدمية في العمل .</p> <p>2 -تشعر أن مهاراتك وقدراتك يتم استغلالها بشكل أمثل في منصبك الحالي .</p> <p>3 - تجد الاحترام والتقدير لأفكارك في بيئة العمل الحالية .</p> <p>4 -يتوافق منصبك مع مؤهلاتك وخبراتك .</p> <p>5 - يتوافق منصبك الحالي مع أهدافك المهنية طويلة المدى .</p>	<b>النقل الوظيفي تقدير المنصب</b>
					<p>1 - الاجتهاد والإبداع معيار للحصول على الحوافز والمكافآت .</p> <p>2 -الحوافز المادية والمعنوية تشجعني على تطوير مساري الوظيفي .</p> <p>3 - زيادة الحوافز والمكافآت تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .</p> <p>4 -نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة عادل وشفاف .</p> <p>5 - تتلقى تقديرا أو مكافأة عند تحقيق انجازات استثنائية .</p>	<b>الحوافز والمكافآت الوظيفية</b>
					<p>1 - تهدف برامج التدريب في مؤسستي على منع الخطأ و الحصول على مستوى عال من الأداء .</p> <p>2 -تبذل المؤسسة جهودا كافية في تطوير أداء موظفيها .</p> <p>3 - يساهم التكوين في تذليل الصعوبات التي تتلقاها في العمل .</p> <p>4 -يتاح للموظف المشاركة في رسم البرامج التكوينية .</p> <p>5 - التحاقك بالدورات التكوينية يساهم في رفع مستوى أدائك .</p>	<b>برامج التدريب والتطوير الوظيفي</b>

## -المحور الثالث : "البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية"

### - التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي:

هو سلسلة متعاقبة من المتغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الأفقي الوظيفي .

كذلك يعرف على أنه مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد و تجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية .

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبرة
					<p>1-تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تصميم أنظمة و برامج المسار الوظيفي .</p> <p>2-هناك قوانين و أنظمة محددة تعتمد عليها المؤسسة عند الترقية أو الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى .</p> <p>3-تعتمد المؤسسة على معايير و مقاييس الجودة والتميز في الأداء في تنمية و تطوير المسار الوظيفي .</p> <p>4-العامل على علم بالوظائف التي يمكن أن ينتقل و يتدرج فيها خلال حياته الوظيفية بالمؤسسة .</p> <p>5-تسعى المؤسسة إلى أحداث التكامل بين أهدافها وأهداف العاملين بها في النمو و التقدم في المسار الوظيفي .</p> <p>6-يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين .</p> <p>7-تقدم المؤسسة برامج تدريبية و تكوينية للعمال لتحسين أدائهم و تنمية مهاراتهم لمساعدتهم على النمو و التطور خلال حياتهم العملية .</p> <p>8-تمنح المؤسسة مكافآت و حوافز للعاملين الذين يقدمون أفكار ابتكارية تساعد في تنمية و تطوير إجراءات و نظم العمل .</p> <p>9-تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة الأداء الوظيفي للعامل خلال دورة حياته العملية .</p> <p>10-تساهم المعايير و المقاييس في انجاز الأعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة .</p> <p>11-تساهم الأفكار السائدة لدى العاملين في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي .</p> <p>12-تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث و تطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية و التطوير للعامل خلال مساره الوظيفي .</p> <p>13-تتوقع المؤسسة إن هناك ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة وبين تقدمهم الوظيفي .</p> <p>14-لدى العاملين و إدارة المؤسسة اتجاهات مشتركة نحو تنمية و تطوير المسار الوظيفي .</p> <p>15-التدرج الوظيفي للعمال في المؤسسة يكون على أساس الكفاءة و الاقدمية .</p>

المسار الوظيفي

## استمارة بالمقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

### المحور الأول : الأنظمة و القوانين الخاصة بالمؤسسة

- 1- هل يلتزم العمال بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد في المؤسسة؟ نعم  لا
- 2- هل تعتمد المؤسسة على معايير معينة لعملية تقييم الأداء؟ نعم  لا
- 3- هل يلتزم العمال في المؤسسة بمعايير تقييم الأداء؟ نعم  لا
- 4- هل يعاقب العمال في المؤسسة إذ لم يلتزموا بهذه المعايير؟ نعم  لا
- 5- هل للعمال معرفة مسبقة بعملية تقييم الأداء؟ نعم  لا

### المحور الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة

- 1- هل تعدون برنامج لتقييم أداء العاملين ؟ نعم  لا
- 2- إذا كانت إجابتكم بنعم فمن المسؤول عن عملية تقييم الأداء؟


\*رئيس القسم

\*رئيس المصلحة

\*رئيس إدارة الموارد البشرية

- 3- ماهي المدة اللازمة لتقييم الأداء؟ كل شهر  كل 3 أشهر  مرة في السنة
- 4- ماهي أكثر المعايير استخداما في المؤسسة؟.....
- 5- أين تستعمل نتائج عملية تقييم الأداء؟ الترقيات  تحديد مقدار المكافآت
- الانضباط و المعاقبة  تحديد الاحتياجات التدريبية

## طلب تحكيم استبانة

طلب التحكيم

السيد الدكتور/.....حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : تحكيم استبانة

تقوم الطالبة جنداوي أم الخير و الملتحقة في برنامج الماجستير في علم الاجتماع (التنظيم و العمل ) ، بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان تأثير عملية تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بمؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة ( ONAB ) .

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة و التعليق عليها ، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي .

وشكرا لكم لحسن تعاونكم.....

الطالبة:

المرفقات:

- جنداوي أم الخير

- مشكلة الدراسة - الفرضيات

- الاستبانة