

جامعة الجزائر -3-

كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي و الاداري

مطبوعة في مقياس " الادارة الاستراتيجية "

المستوى: ماستر

التخصص: ادارة الموارد ابشرية

العنوان:

"الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و اثرها

على الاداء الوظيفي"

اعداد الاستاذ: بو عبد الله سمير

السنة الجامعية 2019-2020

3	1- مقدمة
4.	<u>الفصل الاول: المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي</u>
4	المبحث الاول: الاستراتيجية
6	المبحث الثالث: اهمية التخطيط الاستراتيجي
6	المبحث الرابع: التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي و مستويات المنظمة الادارية
7	المبحث الخامس: المراحل الاساسية للإدارة الاستراتيجية
8	المبحث السادس: اسس التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الادارية
11	الفصل الثاني: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي
11	المبحث الاول: المؤشرات المستمدة من العلاقات الهيكلية للتنظيم الاداري
12	المبحث الثاني: المؤشرات المستمدة من العلاقات الهيكلية الكلية الوطنية و الاقليمية
12	المبحث الثالث: نقد التخطيط الاستراتيجي
13	المبحث الرابع: تقييم استراتيجية تسيير الموارد البشرية في الادارة العامة الجزائرية
19	<u>الفصل الثالث : قياس الاداء</u>
19	المبحث الاول: مفهوم قياس الاداء
20	المبحث الثاني: مزايا قياس الاداء
21	المبحث الثالث: اعتبارات قياس الاداء
22	المبحث الرابع: مبادئ قياس الاداء
24	المبحث الخامس: مداخل قياس الاداء.
27.	المبحث السادس: معايير قياس الاداء
28.	<u>الفصل الرابع: تقييم الاداء</u>
28.	المبحث الاول: المفهوم
29	المبحث الثاني : أهمية تقييم الأداء:
31	المبحث الثالث: أهداف تقييم الأداء:
34	المبحث الرابع: تقييم الاداء و الرضى الوظيفي:
36.	المبحث الخامس: مداخل تقييم الاداء
39	المبحث السادس: اسس تقييم الاداء .

42:	<u>المبحث السابع: أهم مشاكل تقييم الأداء</u>
45	<u>المبحث الثامن: نظام تقييم الاداء:</u>
.47	<u>الفصل الرابع: طرق التقييم</u>
47	<u>المبحث الاول: الطرق التقليدية.</u>
49	<u>المبحث الثاني: الطرق الحديثة في التقييم:</u>
52	<u>المبحث الثالث: مراحل تقييم الأداء:</u>
55	<u>المبحث الرابع: علاقة التكوين بفاعلية الاداء الوظيفي.</u>
61	<u>الفصل الخامس: استراتيجيات التوظيف و التكوين في الجزائر</u>
61.	<u>المبحث الاول: المسار الوظيفي في الادارة العامة</u>
68	<u>المبحث الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة.</u>
72.	<u>المبحث الرابع : استراتيجيات التكوين في الوظيفة العامة الجزائرية</u>
87	الخاتمة
88	قائمة المراجع

1- مقدمة :

تتطلب عملية تطوير المجتمع الانساني و المساهمة في تلبية اهم متطلباته ، وجود منظمات ادارية حديثة موجهة للخدمة العامة اكثر منها لخدمة مصلحتها الذاتية ، و حتى تتمكن مختلف المنظمات الادارية من تحقيق تلك الخدمة وحب عليها التوجه نحو تطبيق شامل للفكر الاستراتيجي و على كل المستويات العليا او الدنيا.

كما يتوجب عليها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي من دون التركيز على حجم المنظمة كبيرة كانت ام صغيرة ، مركزية كانت ام فرعية ، فالإستراتيجية يجب ان تتراوح بين الكلية و الجزئية بشرط ان تصب كل الاستراتيجيات في نقطة واحدة ، و هي الاستراتيجية الشاملة للمنظمة المتعلقة بزيادة الكفاءة و الاداء كما و نوعا.

يتطلب الوصول الى اعلى درج من النوعية و الكمية في الاداء و الانتاج الى توفر استراتيجيا فرعية مؤثرة ، و من بينها الاستراتيجية المتعلقة بتسيير المورد البشري داخل المنظمات الادارية الحديثة ، و التي تعتبر المحرك الفعلي و المؤثر المباشر على نوعية الاداء في اي منظمة ادارية ، فنوعية الإستراتيجية المعتمدة في تسيير العنصر البشري هي التي تعكس نوعية الاداء في المنظمات الادارية .

الاشكالية:

هل يمكن اعتبار التسيير الاستراتيجي للمورد البشري عنصرا مساهما في تجسيد و تفعيل مختلف الخطط الاستراتيجية الموجهة لتحسين جودة اداء المنظمات الادارية في الجزائر.

الفصل الاول: المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الاول: الاستراتيجية:

يشير مصطلح الاستراتيجية الى الكلمة الاغريقية **stratos**، و التي يعنى بها الجيش، و كلمة **agein** و معناها القيادة، هي وظيفة ظهرت لما كانت اثينا في الحرب مع الفرس [1]، اما من الناحية التعريفية تشير الاستراتيجية الى انها عملية تحديد الاهداف الاساسية الطويلة المدى بالنسبة للمنظمة الادارية.

فيكون ذلك باختيار شديد لطرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الاهداف، كما عرفت الاستراتيجية بأنها قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية و تعدد تشكيلة حقل النشاط و المنتجات و الاسواق و اتجاه النمو و الميزة التنافسية و اثر المواءمة. هناك من عرف الاستراتيجية من منظور شمولي متكامل يضمن خطة موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف و المناورة المقصود بها التعامل و خداع المنافسين.

هي انموذج متناغم الاجزاء للوصول الى مركز او وضع مستقر بالبيئة، و منظور يعطي القدرة على رؤية الاشياء و ادراكها وفقا للعلاقات الصحيحة، و عليه فالاستراتيجية هي نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا [1]

أ - الرسالة و القيم:

هناك من يرى ان رسالة المنظمة تعكس صورة المنظمة الادارية بالإشارة الى نوع الانشطة و العملاء و الاسواق و البيئة التي تتحرك ضمنها المؤسسة، و عملية تطوير رسالة المنظمة تتضمن الاجابة على اربع اسئلة جوهرية هي:

. ما هي طبيعة نشاط المنظمة.

. الى اي جهة تقوم المنظمة الادارية بتأدية مهامها.

. كيف تقوم المنظمة الادارية بتأدية نشاطها.

. ماهو سبب وجود المنظمة الادارية.

1. نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008، 5.

ب . الرؤية الاستراتيجية:

المقصود بالرؤية هو تبيان الاتجاه الذي تسير باتجاهه المنظمة مستقبلا، و ما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة الادارية مستقبلا ، فالرؤية تعكس المواقف الضرورية الحالية و تعطي انطباعا على و صورة عن الحالة المستقبلية المرغوب فيها ، بحيث تكومن هذه الرؤية شاملة و متكاملة لجميع الاعمال.

ج . الاهداف الاستراتيجية:

تمثل الاهداف الاستراتيجية اهدافا عامة ترغب المنظمة اوصول اليها مستقبلا ، و هذه الاهداف تخص المنظمة باكملها و الضرورة تقتضي وجود خطط استراتيجية للوصول لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .

كما تعبر الخطط الاستراتيجية عن الخطوات و المراحل التي تتبعها المنظمة للوصول الى الاهداف الاستراتيجية ، هكذا يتم تفصيل العملية التخطيطية الى مستويات اخرى من الاهداف التكتيكية [1]

المبحث الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من من بين العناصر الاساسية و من بين اهم مميزات الادارة الحديثة ، وله الاولوية على العناصر الاخرى المشكلة لها، فالمنظمة الادارية لا يمكنها التوفيق مختلف الاعمال من دون الاعتماد على التخطيط الذي يعتبر مرحلة تفكيرية تسبق اي عمل اداري و ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله و كيف يتم و متى يتم .

التخطيط الاستراتيجي هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الاحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الاهداف المطلوب الوصول اليها و العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، و كيفية استخدام هذه العناصر و خط السير و المراحل المختلفة و الواجب المرور عليها وكذا الوقت اللازم لتنفيذ الاعمال ، وينقسم التخطيط الى خمس عناصر اساسية هي:

- تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها بالجهد الجماعي .
- تحديد العناصر و الامكانيات المادية و البشرية الواجب استخدامها لتحقيق تلك الاهداف .

1. المرجع نفسه ، ص. 12.

- رسم السياسات و القواعد التي تحكم سيرورة الخطة.

- وضع البرامج التي و الترتيب الزمني للاعمال المطلوبة[1]

المبحث الثالث :اهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة مهمة مساهمة في نجاح التجسيد الفعال لمفهوم ديمومة المنظمات الادارية، ويمكن حصر اهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة الادارية في النقاط التالية:

- يظهر التخطيط الاستراتيجي الاهداف بوضوح حتى يتمكن كل فرد من افراد المنظمة الغايات التي ترمي الى تحقيقها.

- المعرفة الدقيقة بالمشاكل المتوقع حدوثها و العمل على تفاديها .

- السهر على التنسيق بين الاهداف المرسومة و السياسات الملائمة لتحقيقها.

- التفصيل الدقيق في الخطط الاستراتيجية الفرعية و التي يجب ان تكون منسجمة مع الاستراتيجية الشاملة.

- زيادة الكفاءة و الفعالية من خلال التحديد المسبق و الدقيق للاهداف المطلوب تحقيقها و كذا وضع الخطط المناسبة لتجسيدها.

المبحث الرابع: التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي و مستويات المنظمة الادارية.

يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر و التفاعل القائم على الانطلاق من الكل الى الجزء، ثم الانتقال مرة اخرى الى الكل، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي بالتفاعل بين مستوياته سواء كانت مستويات تتعلق بمستوى القرارات الاستراتيجية او مستوى القرارات الادارية و التنفيذية او التشغيلية و بناءا على ذلك تقسم هذه المستويات الى:

- مستوى القرارات المتعلقة بالسياسات العامة، حيث يتم في هذا المستوى وضع اهداف و

سياسات عامة للمنظمة كما في وثيقة الاعلان على الاهداف العامة للمنظمة و سياستها عند بدئ

الانشاء[1]

1- المنظمة العربية للتنمية الادارية، التخطيط الاستراتيجي للنفوق و التميز في المنظمات، ص.195

- مستوى القرارات الاستراتيجية ، و تتميز الاهداف في هذا المستوى في مستوى مخرجات محددة ، و يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الموصلة الى تحقيق الاهداف.
- مستوى القرارات التنفيذية او الادارية ، و المرتبطة اساسا باوجه النشاط الوظيفي.
- مستوى القرارات التشغيلية، حيث يكون النشاط فيه موجها نحو تحقيق الاهداف التشغيلية ، و التقسيم المتعلق بعلاقة التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات لا يعني وجد فصل بين مختلف العمليات الادارية و انما يشير اكثر الى التكامل بين مختلف المستويات.

المبحث الخامس: المراحل الاساسية للإدارة الاستراتيجية

1- تشخيص و تحليل و تقييم الاوضاع المحيطة بالمنظمة:

و هو ما يعرف باسم المسح البيئي او تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي قد تواجهها المنظمة الادارية في بيئتها الداخلية او الخارجية ، و عملية المسح تمكن المنظمة الادارية من اراك حجم الفرص و التهديدات و دراستها.

2- صياغة الاستراتيجية:

تتمثل هذه المرحلة في صياغة ووضع خطة عامة وشاملة و طويلة الامد للتعامل مع ما تم اكتشافه في الدراسات التشخيصية او المسح البيئي من نقاط و فرص متاحة و جوانب القصور و التهديدات و مختلف التهديدات ، و يتم في هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، و رسالتها و مهمتها و استراتيجيتها و سياسيتها[1]

4- تطبيق الإستراتيجية : تتم في هذه المرحلة وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج والمشروعات و كذا الموازنات المالية والاجراءات اللازمة .

5- متابعة الاستراتيجية و تقييمها.

هي مرحلة تتميز بتفعيل مختلف الانشطة و الادوات و الاجراءات التي تستخدمها المنظمة الادارية في متابعة سير العمل و تحليل اثر التغيرات في البيئية الداخلية و الخارجية على الخطة الاستراتيجية

1. المرجع نفسه ، ص253

اتخاذ الاجراءات اللازمة لإزالة العقبات و المعوقات و اذا تطلب الامر تعديل في الاستراتيجية بما يتوافق مع التغيرات و طبيعة الاهداف المنشودة ، كذلك في هذه المرحلة الى متابعة.

المبحث السادس: اسس التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الادارية.

تختلف المنظمات الادارية من حيث الحجم و كذا النشاط ، و تختلف من حيث طبيعة الخطط الاستراتيجية و مستوياتها ، هذه الخطط الاستراتيجية تبنى على الاسس التالية:

1- وضع اهداف تتناسب مع حجم المنظمة الادارية

الاهداف تمثل تلك الانجازات امباشرة و الضرورية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة الادارية، ومن ثمة ضرورة اتفاق الاهداف المطلوب تحقيقها و الوسائل المستخدمة للوصول اليها مع امكانيات المنظمة الادارية و البيئة العامة التي تتواجد فيها.

2- الاستعانة بالخطط القصيرة الأجل

التي يجب ان تدرج ضمن الاستراتيجية الشاملة للمنظمة الادارية ، استراتيجية تعكس الرؤية الشاملة للمنظمة في البيئة المستقبلية ، و معنى هذا هو توجيه التخطيط الاستراتيجي نحو الاهتمام بالتغيرات الحاصلة على مستوى .

3 - البيئة الداخلية اساس الخطط الاستراتيجية :

تعمل مختلف المنظمات الادارية في بيئة تنافسية تفرض عليها الاهتمام بواقع هذا المناخ التنافسي الموجود في البيئة الخارجية و ما تحويه من متغيرات .

إلا ان فهم المنظمة الادارية لبيئتها الداخلية يعني انها قادرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في انشطتها و مواردها المختلفة ، و لهذا فان الخطة الاستراتيجية يجب ان تقوم على تقوية و تعزيز نقاط القوة و استخدامها في الرفع من كفاءة المنظمة عموما ، و تحسين قدراتها التنافسية على وجه الخصوص .

ثانياً تقوم بالتخلص من نقاط الضعف و التقليل من اثارها و محاولة تغيير التهديدات الى مزايا و منافع لصالح المنظمة

5- المرونة و القابلية للتكيف:

معظم المنظمات الادارية تستطيع مواجهة التغيرات الموجودة في البيئة الخارجية في الامد البعيد عندما تضمن خططها الاستراتيجية و الوسائل و الاجراءات التي يمكن بواسطتها تعديل السياسات التي تقرها .

بشرط ان تتوافق مع الاهداف الاستراتيجية الموضوعة ،لان التخطيط الاستراتيجي يسعى الى صياغة رؤية مستقبلية للمنظمة ، وان كانت ظروف البيئة الخارجية المفترض قيامها عند صياغة الاهداف الاستراتيجية لا تتحقق بالدرجة نفسها ،او قد تستجد ظروف يلزم التدخل لمعالجتها بأساليب مختلفة عن السياسات و الاساليب الموضوعة سابقا[1]

فإذا توفرت تلك الاسس المذكورة سابقا في مختلف المنظمات الادارية كمنهاج عمل للقيام بعملية استشرافية للمستقبلية فمن الممكن ان نطلق على تلك العملية بالخطة الإستراتيجية المثلى ،اي امن تلك الخطة الشاملة و المنظمة النافعة للمنظمة الادارية التي تاخذ بعين الاعتبار قدرات المنظمة الادارية المحدودة ،و تقوم على الاسس الاربعة السالفة الذكر، بالتالي على هذا الاساس فان متطلبات خلق الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة في اطار الخطط الاستراتيجية المثلى الرامية الى الرفع من اداء و القدرات التنافسية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة به ،وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسة و تحقيق اهدافها الاستراتيجية .

كما تشير الى الممارسات الجديدة و المعاصرة تجسد تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل ، ،و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان العمل و تتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة الادارية و ظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها و ما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة و التي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الاسواق

يشير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يشير الى اتجاه طويل المدى لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة ، فهي تصف انسب الاختيارات لكي تدير المؤسسة مواردها البشرية اخذة في عين الاعتبار النظم ،الموارد و البيئة المتاحة .

فإستراتيجية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من ان تبقى فعالة في ادارة افرادها في ضوء بيئة العمل

1- المرجع نفسه ،ص.255.

المتغيرة، أنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل ادارة التغيير، بناء الجدارة [1]

هناك مجموعة من المراحل المتعلقة بعملية التغيير، بحيث تظهر البرامج و السياسات المسيرة للموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة و متطورة .

تعتمد القراءة الدقيقة و الفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة من طرف المؤسسة، و هذا على اساس يمكن ان نميز بين ثلاث مراحل للتغيير و ما يقابلها من أنشطة متعلقة بإدارة الموارد البشرية و هي:

1- مرحلة انطلاق عملية التغيير:

هي المرحلة التي يمكن اعتبارها من اهم اراحل التغيير لأنها تتعلق بمدى جاهزية النظام و بمدى استعداده لممارسة التطوير و التغيير و اعادة ما تحتاج المؤسسة الى تدعيم ثقافة المخاطرة و الرغبة في التجديد و التطوير حتى تستطيع ان تدخل الى وضع التغيير و بالتالي تتجاوز فترة التردد، و الخوف من المستقبل و انجاح هذه المرحلة يجب على ادارة الموارد البشرية ان تراعي الانشطة التالية:

- مجال الاستقطاب و التوظيف

- مجال نظام الاجور و المكافآت.

- مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية

2- مرحلة تنفيذ عملية للتغيير:

في هذه المرحلة تعيش المؤسسة نوع من التردد فهي من جهة متأثرة بمظاهر التغيير تعبر عن النتائج المصاحبة لعملية التحول، و من جهة اخرى متأثرة بمظاهر المقاومة التي تعكس رغبة بعض الاطراف في المحافظة على الوضع السابق حفاظا على بعض المكاسب او خوفا من بعض التهديدات، و نظرا لان التوجه نحو التغيير و التجديد اصبح يشكل هاجس الادارة و الافراد، فان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ستكون مطالبة بالعمل اكثر في سبيل تحقيق الاهداف التغيير و ذلك من خلال مختلف انشطتها الاستراتيجية المتمثلة في:

- استقطاب و توظيف العمال.

- مجال سياسة الاجور و المكافآت.

المرجع نفسه، ص.259.

- مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية.

3- مرحلة تثبيت عملية التغيير:

ما تتميز به هذه المرحلة هو سعي المنظمة الادارية الى اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة و مدى التزام العاملين بكل البرامج المرتبطة بهذه العملية و مستوى رغبتهم في مواصلة ذلك حتى تحقيق الاهداف المبرجة ، و يتم ذلك من خلال متابعة أنشطة ادارة و تسيير الموارد البشرية و هي :

- الاستقطاب و التوظيف.

- مجال نظام الاجور و المكافآت.

- مجال التدريب و الترقية المهنية و الاجتماعية [1]

الفصل الثاني : مؤشرات التخطيط الاستراتيجي.

يمكن التمييز بين مؤشرين هامين للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الادارية و هما :

المبحث الاول: المؤشرات المستمدة من العلاقات الهيكلية للتنظيم الاداري : هذا المؤشر يضم العلاقات الهيكلية التي بدورها تتكون من ترابط عناصر المجال الذي يتناوله التخطيط الاستراتيجي ففي مجال تنظيم الاعمال و سير التنظيمات الادارية يجري التركيز على العلاقات التالية:

- العلاقات بين عناصر الانتاج او ما يعرف بالمدخلات الاولية او الاساسية و هي : العمل راس المال ، التنظيم.

- العلاقات مع التنظيمات و النشاطات الاخرى ضمن مختلف قطاعات الانتاج و مختلف الوظائف الثانوية.

- العلاقات مع القطاع العام.

- العلاقة ما بين وحدات الانتاج الصغيرة و الكبيرة و الاستهلاكية و الانتاجية.

- العلاقة بين المعارف التكنولوجية .

- العلاقة بين مكونات الدخل بالتالي فعملية تحديد العلاقات الهيكلية السابقة ، في اي تنظيم

1- المرجع نفسه ، ص.270.

للاعمال يتطلب الالتجاء الى معايير معينة و التي منها ما يتعلق بالتنظيم كالتكاليف النسبية للمدخلات الوسطية و الاولية و المساهمات النسبية للمنتجات في القيمة الكلية للمنتجات [1].

المبحث الثاني: المؤشرات المستمدة من العلاقات الهيكلية الكلية الوطنية و الاقليمية.

ان التخطيط الاستراتيجي عى المستوى الكلي يرتبط من حيث المفهوم و المحتوى بكافة التحولات الاساسية في العلاقات الهيكلية للاقتصاد المعني، سواءا كانت جغرافية معينة او قطاع انتاجي محدد او لمجموعة من المؤسسات الكبرى ، و هنا يركز التخطيط الاستراتيجي في اولوياته على التنمية الاقتصادية بكافة تحولاتها الهيكلية و ذلك من اكثر اهتمامه بتعزيز الموقع التنافسي لتنظيم ما في الاسواق المحلية و كذا الخارجية و من اهم العناصر التي تدخل في التخطيط الاستراتيجي الكلي نجد:

- عناصر الانتاج المعنية بزيادة الاستثمارات و الاعتماد على الانماط التكنولوجية المتطورة.

- قطاعات الانتاج التي يبرز فيها القطاع التحويلي

- الاهتمام بالقطاع العام و القطاع الخاص.

- الاهتمام بالجانب التكنولوجي و مسايرة كل لتطورات الراهنة.

- الاهتمام بالبيئة الداخلية المحلية و مكوناتها الاساسية.

المبحث الثالث: نقد التخطيط الاستراتيجي :

واجه التخطيط الاستراتيجي انتقادات كثيرة منذ ظهوره كمفهوم فاعل في التنظيم الاداري الحديث من طرف العديد من الباحثين (10)، من بينهم مينسيبرغ ، الذي قدم العديد من نقاط القصور في هذا النوع من التخطيط الإداري من اهمها نجد:

- اعتماد التخطيط الاستراتيجي على الميولات و الطموحات و التصورات الابداعية الفكرية للباحثين خاصة في الجانب الاقتصادي و الادارة ،حيث لم تتمخض جهود هؤلاء عن نظرية عامة تشكل هذا التخطيط علما قائما بذاته.

- وجود ادارات مخصصة للتخطيط لا يعني بالضرورة خطط علمية فعلية ، و هذا نجده بصفة كبيرة

1- هوشيار معروف ،التخطيط الاستراتيجي ،دار وائل للنشر،عمان .2008. ص. 34

خاصة في الدول النامية او المتخلفة ، و يرجع ذلك لعدة اسباب منها :

أ - نقص في الاطارات العلمية المتخصصة في هذا المجال .

ب - انشار البيروقراطية السائدة في الاجهزة الحكومية.

ج - عدم التمكن من استيعاب فكرة التخطيط و اهميته و هذا بسبب تدني المستوى الفكري

و العلمي و حتى الثقافي عند معظم الاطارات.

د - تضارب المصالح داخل التنظيم الاداري الواحد و مختلف الصراعات ذات الصلة بالمصالح

الشخصية التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي في مختلف التنظيمات الادارية.

- مشكل المرونة في مختلف الخطط الإستراتيجية خاصة في الاستراتيجية الطويلة المدى التي تفقد

التخطيط مرونة التطبيق الخاصة به.

- تعارض الابتكار الفردي الحر مع التخطيط ، و هنا تجدر الاشارة الى نقطة مهمة تتمثل في الالتزام

الحرفي بالمخططات الغير المرنة يقتل الروح الابداعية لدى الموظفين الذين يجدون صعوبات في المبادرة

الابداعية.

- التخطيط الاستراتيجي يقيد سلطات الادارة العليا التي تجد نفسها مقيدة بمحتويات التخطيط

الاستراتيجي.

- صعوبة القياس الكمي للمتغيرات الاجتماعية سواء كانت داخلية ضمن اهداف استراتيجية او

خارجية ضمن الموارد البشرية(1).

المبحث الرابع: تقييم استراتيجية تسيير الموارد البشرية في الادارة العامة الجزائرية:

نقصد بعملية تقييم استراتيجية التسيير المتعلقة بالموارد البشرية في الادارة العامة ،هو الوقوف

على الخلل المسجل في في العلاقة بين الاستراتيجية المطبقة لخدمة اهداف الادارة العمومية وبين واقع

الاداء المتوقع و الفعلي الذي تتميز بها الادارة العامة الجزائرية ، و سيمس هذا التقييم مختلف الوظائف و

المراحل التي تمر بها عملية تسيير الموارد البشرية في الادارة العامة الجزائرية اهمها:

1-R.boudville , problems of regional economic planning; Edinburgh university press, new York ;1966.p.224.

1 تقييم استراتيجية الاستقطاب:

- يقصد بإستراتيجية الاستقطاب ،تلك العملية و الخطة التي تضعها المنظمة الادارية لجلب و استقطاب الكفاءات الى المنظمة الادارية،هذه الكفاءات التي يجب ان تتوافق من ناحية النوعية مع نوعية الخدمة العمومية المقدمة بالإضافة الى ضرورة الانسجام مع الاستراتيجية العامة للمنظمة الادارية .

- الملاحظ كذلك على عملية الاستقطاب في الادارة الجزائرية انه يغلب عليها التوجه أكثر الى الالتزام بمحتوى القانون في عملية الاستقطاب ،دون مراعاة النوعية و الكفاءة في اليد العاملة المراد استقطابها .

بالإضافة الى ان الطابع الاجتماعي للدولة يفرض على المنظمات الادارية توجيه عملية الاستقطاب نحو التقليل من نسبة البطالة بدل التركيز على نوعية الاستقطاب التي يجب ان تبنى على اساس الحاجة و التخصص و التلاؤم مع اهداف و استراتيجية المنظمة الادارية.

- اشكالية عدم تحيين القوانين المنظمة لعملية الاستقطاب و التي لا تتماشى مع التطورات الموجودة في تكوين الموارد البشرية ،فلاحظ ان التخصصات المقصودة بعملية الاستقطاب لا تتماشى مع تلك التي تضمنها مؤسسات التكوين القبلي او حتى التكوين البعدي

2 تقييم استراتيجية التوظيف.

- تتضمن عملية التوظيف في الادارة العامة الجزائرية بعدد من النقائص و التي لا يمكن ان نفصلها عن مرحلة الاستقطاب ،فنجد ان استراتيجية التوظيف غالبا لا تنسجم مع سياسة و استراتيجية المنظمة الادارية ، التي من المفروض ان تتضمن الوصول الى اعلى مستويات الاداء كما و نوعا

- وهذا لا يتحقق الا من خلال تبني استراتيجية توظيف تبنى على السرعة و الكفاءة و الفعالية ،حيث نجد ان عملية التوظيف في الجزائر تتميز بالشدة في المركزية .

فتقوم على الاهتمام بالتكاليف أكثر من التركيز على نوعية الكفاءات الموظفة ،هذا الذي يؤدي بعملية التوظيف الى نوع من النقص في فعاليتها و عدم خدمتها للأهداف التي وجدت لأجل تحقيقها.

1-A. takashi ;the rise and development of japans modern economy, jiji Tokyo, 1969,pp.192.

ألا و هي سد حاجة المنظمة الادارية من حيث زيادة نسبة الاداء كما و نوعا.
- ثقل الاجراءات التي تنظم عملية التوظيف ،حيث نجد ان العملية الواحدة من التوظيف تستغرق على الاقل سنة من الترتيبات و الاجراءات حتى تنتهي ،ما يسبب تأخر كبير في عملية سد حاجات المنظمة الادارية .

- عملية التوظيف يميزها كذلك خلل في عملية تحديد الاحتياجات التوظيف ،اذ نجد ان المكلف بتحديد حاجات المنظمة الادارية لا يراعي العديد من المعايير في عملية الانتقاء اهمها،الكم ،النوع و التخصص ،المؤهلات ...الخ.

بالإضافة الى ضرورة توظيف الكفاءات حسب الاهداف الاستراتيجية القصيرة و الطويلة المدى ،اذ لا يمكن تحقيق اهداف محددة بتوظيف كفاءات غير مؤهلة و لا تدخل في تلك الخطط و الاستراتيجية ،و هذا ما لا نجده في استراتيجية التوظيف بالإدارة العامة الجزائرية.

- 3 تقييم استراتيجية الاهتمام بالمسار المهني:

الاهتمام بالمسار المهني للموظفين يحتوى على العديد من العناصر و المحطات ،سنحاول تقييم كل عنصر على حدى و اهمها:

- النقص المسجل في عملية الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية ، التي تتميز في الادارة العامة الجزائرية بنوع من الجمود بسبب عدم منح المكلف بالتحفيز الحرية بالمبادرة في تحفيز الموظف .

- فنجد ان الحوافز تخضع لقواعد قانونية جامدة ،هذا الذي يتناقض مع طبيعة و محتوى الحوافز التي يجب ان تكون مرافقة للأداء الوظيفي.

- نظام التكوين المعتمد في اغلب المنظمات الادارية الجزائرية يتميز بنقص في الانسجام بين محتوى الدورات التكوينية مقارنة بمتطلبات و اهداف المنظمة الادارية في حد ذاتها،

- استراتيجية التكوين المعتمد لا تطبق محتوى الاستراتيجيات التكوينية الفعالة التي تعتمد على مراحل مترابطة و منسجمة مثل:التحديد الفعال للحاجات التكوينية ،مضمون برنامج التكوين ،التطبيق الفعلى و الفعال لمحتوى البرامج و كيفية تلقينها للمتكون.

- توفير الامكانيات و تقييم برامج التكوين من اجل الوقوف على مختلف النقائص الواجب تفاديها.

[1]- ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناطورية، عمان ، دار زهران، 2009،ص.122

- استراتيجية الترقية الخاصة بالموظفين يميزها الاحتكام الكبير الى القوانين المنظمة للعملية ، تلك الاجراءات التي يؤدي الالتزام بها حرفيا الى عدم الاهتمام بالمجهودات الدائمة و المرحلية التي يقدمها الموظف و التي يجب ان تتفاعل معها المنظمة الادارية و تتعامل معها كنوع من المكافآت نظير الجهود الاستثنائية المقدمة .

- حيث نجد كذلك ان الموظف لا يرقى الى درجة عليا إلا بعد المرور عبر حزمة من الاجراءات القانونية و الادارية التي يمكن اعتبارها معرقله و تحول دون تمكن بعض الموظفين من الترقية.

- 6 - تقييم استراتيجية التكوين:

تهدف استراتيجية التكوين في مختلف المنظمات الادارية ، الى محاولة الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للموظفين، من خلال وضع برنامج تكوين يتناسب و يتجانس مع محتوى الاستراتيجية الشاملة لتسيير المورد البشري .

و حتى تتمكن المنظمة الادارية من الوصول الى اكثر فعالية على مستوى البرامج التكوينية ، لا بد عليها من محاولة الربط بين مختلف محاور و كذا مراحل البرنامج التكويني، واهم تلك المراحل يمكن حصرها في المراحل التالية:

- وضع خطة عامة للتكوين:

تتوقف فاعلية العملية التكوينية على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على التخطيط للعملية التكوينية، فبفضل التنفيذ الملتزم تستطيع المنظمة أن تصل بفضلها إلى أعلى مستوى في التوظيف الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتحصل المنظمة على فوائد كثيرة من خلال صياغتها لخطة ناجعة تتعلق بالتكوين، فالخطة هي الإطار العام الذي تسيير وفقه كل العملية التكوينية.

- تحديد الإحتياجات التكوينية:

يقصد بتحديد الإحتياجات التكوينية هي التغيرات الواجب إحداثها في معرفة أو اتجاهات الموظفين، حيث نجد أن هناك مجموعة من الموظفين في حاجة إلى تكوين، لأسباب ترجع إلى عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات الوظيفة الحالية، وكذا المستقبلية من مهارات ومصارف وسلوك، وبالتالي ينبغي تحديد هذه الإحتياجات بدقة كبيرة من أجل عدم إصدار أموال طائلة في برامج تكوينية لا تستفيد منها المنظمة

- تصميم البرامج:

هي وضع محتوى التكوين الذي يجب أن يتضمنه برنامج التكوين من خلال التطرق على مشاكل المنظمة وكذا النقائص الواجب مراعاتها في وضع البرنامج، حيث يجب أن يكون البرنامج المصمم متوافق مع الاحتياجات التكوينية

- مرحلة تنفيذ العملية التكوينية

في هذه المرحلة يتم تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج المصممة في المرحلة السابقة من أجل تنظيمها

- تقييم عملية التكوين:

هي قياس مدى فاعلية الدورة التكوينية بالإضافة إلى قياس حجم التغيير التي أحدثته و أدخلته على تغيير سلوكهم، أين المتابعة الميدانية لأداء الموظفين من حيث الفعالية، النوعية، وكذا السلوك العام للموظف داخل المؤسسة.

اما من ناحية تقييم استراتيجية التكوين في الادارة العامة الجزائرية نجد ان مختلف الخطط المتبعة في تطبيق البرامج التكوينية تتخلله مجموعة من النقائص يمكن حصرها في ما يلي:

- **على مستوى تحديد الاحتياجات :** اهم ما يلاحظ في عملية تحديد احتياجات المنظمة الادارية من الناحية التكوينية ، هو عدم الدقة تحديد النقص الذي تعانيه المنظمة في مجال التكوين ، فنجد ان الاجراءات الادارية المتعلقة بتحديد الاحتياجات لا تركز على استشارة الادارة اللامركزية في تحديد احتياجاتها.

ففي غالب الاحيان نج ان مخطط التكوين السنوي او المتعدد السنوات يخضع الى رؤية الادارة المركزية ، التي تبني احتياجاتها على اساس الميزانية وليس على اساس الاحتياج ، و هنا تصبح عملية التكوين غير موجهة لمعالجة النقص و بالتالي لا يمكنها معالجة الخلل في مستوى كفاءة العامل.

- **على مستوى صياغة البرامج:** الملاحظ على عملية صياغة برامج التكوين هو الخلل في عملية التجانس بين موضوع الدورة التكوينية و محتوى برنامجها ، و احتياجات المنظمة من التكوين ، فالبرنامج و موضوع الدورة يجب ان يكون ضمن الاحتياجات التكوينية للمنظمة الادارية ، فبعد ان تحدد المنظمة الاحتياجات تقوم ببلورة النقائص في شكل برنامج تكويني يعالج النقص المسجل في اداء الموظف.

- على مستوى تنفيذ البرامج التكوينية: اهم النقائص التي تعاني منها المنظمة الادارية العمومية في عملية تنفيذ البرامج هي النقص المسجل في مؤسسات التكوينية التي تقوم بتطبيق الدورة التكوينية ، الامر الذي يدفعها الى الاستعانة سواءا بالمؤسسات العمومية الاخرى المخصصة في التكوين ، او التوجه الى المؤسسات الخاصة لتطبيق و تنفيذ الدورة التكوينية .

هذا ينجر عنه الوقوع في اشكالية التزام المؤسسة بتطبيق محتوى البرامج من جهة ، و من جهة اخرى نوعية المكونين الذين تعتمد عليهم ، ومدى قدرتهم على اوصول المعلومة بالشكل المطلوب الى المتكون ، فلو كانت مؤسسة التكوين تابعة للمؤسسة الاصلية لكانت عملية التنفيذ اكثر فعالية و ذلك للاعتبارات التالية:

- توفر المؤسسة على مكونين تابعين للمؤسسة ، بالتالي كفاءة المكون تكون في نفس تخصص المتكن ، و بالتالي لديه المهارة الكافية لإفادة المتكون.

- تسهيل عملية المتابعة، فمن خلال التواجد المستمر للمكلف بالتقييم على مستوى مؤسسة التكوين ، تمكن من الوقوف على مدى التطبيق الفعلي و الفعال لبرامج التكوين.

- تقليص تكاليف الدورة التكوينية و بالتالي اعادة توجيه التكاليف نحو سد النقائص التي تتخلل الدورة التكوينية ، كتوفير الامكانيات المادية و البشرية و اللوجيستية.

الفصل الثالث : قياس الاداء.

المبحث الاول: مفهوم قياس الاداء.

تعتبر عملية قياس الاداء مهمة جدا بالنسبة للمنظمات الادارية الحديثة، حيث انه بالرغم من ان عملية القياس ليست لها عائدات و مكافآت مباشرة، الا ان المعلومات التي يتم الحصول عليها تمكن من تحويل اداء المنظمة الادارية الى الاحسن، حيث انه حينما تتمكن الادارة من من قياس ما تتحدث عنه و تعبر عنه بالارقام ، معنى ذلك انها تتمكن من التعرف على مضمون البيئة الداخلية وكذا الخارجية، اما في حالة العكس فان المنظمة الادارية فان معرفتها بواقع المنظمة يكون شبه مفقود و بالتالي نتائج الاداء تكون غير مرضية.

كذلك فقدان المنظمة الادارية لاليات القياس المتعلقة بنشاطات المنظمة الادارية فانها، تفقد القدرة على الرقابة، و اذا لم تتمكن من الرقابة على العمل فانها لن تستطيع ادارته، و بدون عملية القياس فانها لا تستطيع صناعة و اتخاذ قرارات سليمة، ولهذا فان المنظمة الادارية تحتاج الى القياس للاسباب التالية:

1- الرقابة: حيث يساعد القياس المتعلق باداء الموظفين في المنظمات الادارية، على التقليل من الانحرافات، في العمل.

2- التقييم الذاتي: حيث يستخدم القياس لتقييم اداء العمليات و تحديد التحسينات المطلوبة من اجل التنفيذ.

3- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب ، اتجاهات العمليات ، منع الاخطاء ، و تحديد كفاءات و فعاليات العمليات و فرص التحسين.

4- تقييم الادارة: بدون عملية القياس لا توجد طريقة للتأكد من ان المنظمة الادارية تحقق القيمة المضافة لاهدافها او ان المنظمة تعمل بمفاءة و فعالية⁽¹⁾.

بالتالي فان نظام قياس الاداء عبارة عن الية لتقييم مدى تقدم المنظمة الادارية تجاه تحقيق الاهداف ، التنظيمية ، و هذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الاداء ، و يعبر عنه في شكل الزيادة في مستوى الاداء و تحقيق اهداف المنظمة⁽¹⁾.

1- عبد ارحيم محمد ، قياس الاداء - النشأة و التطور ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق الذكر، ص.192.

قياس الاداء هو طريقة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الانتاجية في المنظمات الادارية ، و يتضمن قياس الاداء معايير و مقاييس للاداء، كما يعتبر اداة للحكم على الامور كالموازن و المكاييل ، و بدون مقياس واضح وسهل الاستخدام و مبسط و متفق عليه ، ستحول الامور بالمنظمة الى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الامور و تقييمها تماما كالذين يستخدمون المقاييس الرذوجة.

مقياس الاداء هو القيمة الحقيقية لمؤشرات الاداء و تتكون نظم قياس الاداء من من مؤشرات و معايير ومعايير و مقاييس للاداء، تعمل على التخطيط والرقابة على الموارد، يهدف لتحقيق حاجات العميل و انجاز اهداف المنظمة ، و نظام قياس الاداء ضروري لاكتشاف الاخطاء، و تحقيق الرقابة على العمليات لاحداث التحسينات في عمليات المنظمة الادارية، و تحقيق اهدافها العادية و اهدافها الاستراتيجية، في ظل المنافسة التي تواجهها.

المبحث الثاني: مزايا قياس الاداء.

- من المزايا التي تحققها المنظمات الادارية التي تعتمد على انظمة قياس الاداء مايلي:
- يساعد قياس الاداء في تحديد ما اذا كانت المنظمة الادارية تحقق احتياجات العميل و هل هي على علم بنوعية الاداء والخدمات المقدمة.
 - يساعد على فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة الادارية و يوضح ما لا تعرفه و هل هي على اطلاع بالمشاكل الي تواجهها.
 - التاكيد من القرارات التي يتم اتخاذها تكون على اساس الحقائق و ليس على اساس العواطف او الاراء الشخصية.
 - توضيح اي المناطق الادارية و القطاعات التابعة للمنظمة،تحتاج الى اجراء التحسين و التطوير وماهي الاماكن التي تعمل على تعمل بكفاءة في المنظمة الادارية و كيف تستطيع اجراء التحسين و التطوير في الاماكن التي تحتاج لذلك⁽¹⁾.

1- المرجع نفسه، ص.195.

- يساهم القياس في التأكد من التحسين و التطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل و هل للمنظمة الادارية صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المنظمة .
- يساعد في تحديد المشكلات التي التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي و الاعتماد على العاطفة فلو تم القيام بالاعمال لفترات طويلة دون القيام بالقياس للاداء ، على افتراض ان هذه الاعمال تدار بشكل جيد ،فربما تكون النتائج صحيحة ،لكن دون قياس الاداء ليست هناك وسيلة تحدد هذه الاهداف التي يتم تنفيذها تتم بالطريقة الصحيحة.
- يوضح قياس الاداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المنظمة الادارية و هل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية على علم بالالاهداف المعتمدة من قبل المنظمة.

المبحث الثالث: اعتبارات قياس الاداء:

ان الهدف من لجوء المنظمات الادارية العملية قياس الاداء ،هو محاولة تحقيقها للاهداف الاستراتيجية للخدمات والاداء الذي تقدمه ،و بالتالي يجب الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر و هي:

1- تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة الادارية.

عملية الربط بين اهداف المنظمة الادارية و مقياس الاداء يجب ان تكون بدقة ،بالاضافة الى امكانية تحقيقها و في نفس الوقت تكون هناك قابلية للقياس و يجب ان تكون هنالك ارتباط بين نظم قياس الاداء في المنظمة و التخطيط الاستراتيجي لكل الوظائف الادارية.

2- قياس الاشياء الصحيحة:

يجب على المنظمة الادارية قبل تحديد المقاييس ،ان تقم بتحديد و فهم العمليات التي سيتم قياسها ،و بالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسية ووضعتها في خريطة التنفيذ لضمان امرين مهمين هما:

- التأكد من التنفيذ بدل من الافتراض بانها نفذت.
- التأكد من ان المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بالشكل الصحيح⁽¹⁾.

1-المرجع نفسه ،ص196.

3- القياس وسيلة وليس غاية.

يقوم العاملون و المديرون في المنظمات الادارية بالعمل من اجل تحقيق النتائج المرغوبة ، والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة و استراتيجيتها ، في تركز على اهداف تنظيمية باستخدام مقاييس الاداء لقياس الاهداف التي تحققت و لكن لا تركز على القياس لفترة محددة ، بالتالي فان القياس وسيلة وليس غاية.

المبحث الرابع: مبادي قياس الاداء:

من الوصول الى قياس فعال للاداء في المنظمات الادارية الحديثة هناك العديد من المباديء التي من الواجب مراعاتها و هي:

1- الصياغة الواضحة للرسالة و الاستراتيجية.

يجب على القياس ان يبدأ بالفهم الواضح للاهداف و البرامج او النظم و البرامج المتعددة التي تستخدمها المنظمة الادارية ، فالرسالة و الاستراتيجية تعتبر نقطة البداية لتطوير ندخل لقياس الاداء ، فالاهداف يتم تحديدها من ترجمة استراتيجية المنظمة و منها يتم تحديد اسس التطوير لتحديد مقاييس و معايير تفسير النتائج و الرسالة و الاستراتيجية يجب ان تعدل او يعاد تحديدها دوريا لتطوير البرامج .

2- وضع استراتيجية واضحة للقياس.

استخدام البرامج الخاصة بالرسائل و الاهداف كاساس في صياغة نظام القياس ، يساعد في تحديد الخطوط العامة و التفصيلية لتطوير نظام القياس الذي يساعد في تحديد الخطوط العامة والتفصيلية لتطوير وتصميم نظام القياس و الذي يتضمن فئات القياس (المدخلات ، المخرجات ، النتائج... الخ) ، بالإضافة الى تحديد البيانات و تجميعها وتخزينها و تقريبها، و تحديد البيئة التكنولوجية ، واستراتيجية القياس تقدم احتياجات كل المستخدمين لمعلومات القياس و تعكس خصائص المنظمات العامة .

3- تصميم برامج القياس للمستخدمين و العملاء.

يجب ان يتضمن برنامج القياس مشاركة صناعات القرار و الاطراف الاخرى المستفيدة من البرامج المساهمة في دفع تصميم هذه البرامج و على الرغم من صعوبة هذه العمليات و الوقت الذي تستغرقه هالا انها ضرورية لتحقيق المصدقية و تجنب عدم الفهم او الفهم الخاطيء للنظام في المستقبل⁽¹⁾.

1- المرجع نفسه، ص.208.

4- تحديد الشكل التصوري للقياس:

من اجل نجاح نظام قياس الاداء ،يتطلب برامج واقعية وعقلانية ،كما يحتاج نظام قياس الاداء الى صياغة واقعية و يجب على القائمين علي تصميمه ان ياخذو في الحسبان العلاقة بين البرنامج والهدف من القياس ،و في حالة استخدام نظم البرامج و الاهداف المتعددة يجب مراجعتها من اجل تمييز الاختلاف بين هذه البرامج بما يتفق مع و طبيعة المنظمة، و على هذا فان تطوير هذا البرنامج يقدم الفرصة المناسبة لتحديد و ازالة التضارب بين الذي يعرقل عملية القياس و بالتالي فان تطوير نظام القياس يمكن مراجعته كجزء من العملية الكبيرة لاعادة هيكلة البرامج واجراء التحسينات.

5- تطوير اتجاهات القياس.

البحث عن اتجاه واحد في المقاييس لتلبية الحاجات لم يعد مفيد بالنسبة للمنظمة الادارية ،خاصة في ظل تعدد تعدد واختلاف اهتمامات و احتياجات المستخدمين لمعلومات الاداء،ويجب على مستخدمي المعلومات ان يحددوا المعلومات التي يحتاجونها ، كما يجب مراجعة برامج الاداء لتحديد الاختلافات و تفسيرها .

6- الاخذ بعين الاعتبار برامج العملاء.

على المنظمة الادارية ان تاذ بعين الاعتبار حاجات و رغبات و رضا العملاء ،في كل مرحلة من مراحل عملية التعلم التنظيمي و التي تضمن صياغة الاهداف و تطوير المقاييس، للتعلم و تحسين الجودة و من المهم ربط مقاييس رضا العميل بالمقاييس التشغيلية، لتوضيح كفاءة و جودة نتائج العمل و امكانية فحصها في اطار حاجات العميل و رضا كل المستويات و لنجاح مقاييس الاداء يجب ان تركز على العناصر التالية⁽¹⁾:

- نظام قياس الاداء يجب ان يدعم استراتيجية المنظمة.
- نظم قياس الاداء يجب ان تتضمن مؤشرات غير مالية لتحقيق الاهداف المالية.
- يجب ان يكون نظام قياس الاداء قادر على ترجمة الاهداف الى اهداف فرعية.
- الاعتماد على درجة الجودة المطلوب قياسها.
- ابعاد الجودة المطلوبة.

1- المرجع نفسه، ص.209.

المبحث الخامس: مدخل قياس الاداء.

1- مدخل قياس الاداء المتوازن.

يشير قياس الاداء المتوازن الى مبدا ما يمكن قياسه يمكن ادارته ، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق الهدف الاستراتيجي يجب عليها ان تقيس ماهي الاهمية الاستراتيجية ، بالتالي فمفهوم قياس الاداء المتوازن ليس اداة رقابية و انما اداة استراتيجية لمساعدة المديرية في النظر الى المستقبل ، كما يركز هذا المدخل على النظر في النتائج المحققة كيف تحققت.

قياس الاداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الاداء الحالي مع التركيز على محركات الاداء في المستقبل ، كما يركز على قياس النواحي المالية و غير المالية ، كما يعمل على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل و خارج المنظمة الادارية ، و الخصائص التي تميز هذا المدخل هو كونه يضمن مقاييس واضحة ، يرتبط برسالة و استراتيجية المنظمة لدفع الجهود نحو تحقيق الاهداف . يعتبر نظام قياس الاداء المتوازن اداة قياس استراتيجية و ليس نظاما لمراقبة الاداء بعد حدوثه ، و عللذلك فان مدخل قياس الاداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس التشغيلية و المقاييس الاستراتيجية.

يستخدم مدخل القياس المتوازن مجمعة من من المقاييس و المؤشرات الخاصة بالاداء ، تضم مؤشرات مالية و مؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الاداء و تحقيق الاهداف ، بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور التالية⁽¹⁾:

* المحور المالي:

يركز على استراتيجية النمو و الربح و رؤية اصحاب المصلحة للمنظمة.

* محور العميل:

يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل و كيف تبد المنظمة في منظوره.

* محور العمليات الداخلية:

يركز على الاولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات و التي تحقق الرضا للعملاء و اصحاب المصلحة ، و يهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة .

1- عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الاداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الدارية، مرجع سابق الذكر، ص. 218.

* محور التعلم والنمو:

يركز على الاولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي و الابتكار،ومن اتلناحية العملية،فان مقياس الاداء المتوازن يعمل بثلاث اعتبارات هي:

- العلاقات السببية:

تحدد استراتيجية هذا المدخل من خلال مجموعة من الافتراضات حول السبب و النتيجة،ولو ان العلاقة السببية لم تحدد بالشكل الكافي،فانها لا تستطيع توصيل الرسالة و الاستراتيجية للمنظمة،وكل مقياس يتم اختياره في هذا المدخل يكون جزء من سلسلة علاقات سببية بينمحاوور النموذج تساعد المديرين في تحديد محركات الاداء.

- محركات الاداء:

كثير من المقاييس معروفة لمعظم المنظمات الادارية،من بينها مقياس محركات الاداء تعتبر مؤشرات الاداء تعبر عن المستقبل و هيتركز على المقاييس غي المالية،،كما ان محركات الاداء من دون المقاييس الاخريرما تحسن العمليات قصيرة الاجل،لكن لا تبين كيف تترجمها في الاداء المالي مرورا بربط الاهداف القصيرة و الطويلة.

- ربط المقاييس المالية.

يجب ترجمة الاهداف الاستراتيجية الى مقاييس ترتبط بالمؤشرات المالية و مؤشرات الاداءفي حالة عدم ترجمة الاهداف، وتحسين العمليات التي تعمل المنظمة من خلالها على تحقيق اهدافها فان هذا يؤدي الى حدوث خلل في استراتيجية المنظمة او في تنفيذها⁽¹⁾.

2- مدخل الجودة الشاملة:

الجودة تعني الالتزام بالايفاء بمتطلبات العملاء و عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من اول مرة و في كل مرة و الوفاء بمتطلبات العميل المتفق عليها ضمنيا و تحقيق باقل الاسعار،كما ان الجودة الشاملة منهج احسان و تجويد في العميل،يدعو الى التطوير و التغيير نحو الاحسن وهذا لا يتم بالاصرار و العزيمة.

1- سعيد البحري،دوائر الجودة،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مرجع سابق الذكر،ص.299.

- تطبيقاتها.

أ- المقارنة القياسية:

- * مقارنة داخلية بين الشركات للتعرف على افضل التطبيقات و تحقيق التحسين الامثل.
- * المقارنة القياسية الخارجية لمجموعة من الشركات الحائزة على جوائز الجودة و تحليل فروق الاداء بين الشركة و متوسط الشركات الاخرى.
- * وضع خطة استراتيجية طويلة الاجل لتحقيق الجودة .

ب- عملية ارضاء الجمهور:

- و هي اعداد ورشات عمل عن اهمية و كيفية ارضاء الزبائن لبناء الية منتظمة تعنى بكل ما يتعلق بامور جمهور المنظمة الادارية و هي:
- * التاكيد على اهمية ارضاء الجمهور.
- * ادارة وقياس عملية ارضاء الجماهير.
- * مراجعة مدفعالية اداء جميع القطاعات داخل المنظمة في تطبيق عملية ارضاء الجمهور و جمع و تحليل شكاويهم و حلها.

ب- نشر ثقافة الجودة بين الموظفين داخل المنظمة.

- تتم عملية نشر الثقافة عن طريق :
- * تبيان اهمية الجودة في رسالة الشركة و معرفة جميع الموظفين بها.
- * ترسيخ مبدا الايمان بضرورة تطبيق الجودة في المنظمة.
- * تحديد مستى ثقافة الجودة في مختلف مراحل الوظائف الادارية.
- * تحديد اهمية رضا الجمهور عن اداء المنظمة.
- * تحديد موقع لادارة الجودة على موقع المنظمة الادارية⁽¹⁾.

ج- استمرار المحافظة على مستوى ثابت للجودة.

- و ذلك بالانتقال في اساليب التنفيذ الهيكلي و الاداري الى العمليات المشتركة ،بالاضافة الى التوفيق بين النظريات و التطبيقات الصحيحة و السليمة لمخرجات المنظمة.

1- المرجع نفسه،ص.300.

3- مدخل قائمة الانجاز المتوازن.

تعتبر بطاقة قياس بمثابة خريطة الطريق لنظام قياس الاداء في المنظما الادارية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي و نظام تخطيط المعلومات و دفع الاداء التنظيمي الى الكفاءة المثلى. تساعد عملية قياس الاداء المتوازن المنظمات الادارية على خلق وعي وادراك لمفهوم ادارة و قياس الاداء ،و تصميم الاستراتيجيات ضمن نطاق قياسي مضمون و محد ،و تعمل على تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بادوات القياس الادائية البر المالية ،في الوقت الذي انتشرت فيه ادوات القياس المالية .

يساعد مدخ لقياس الاداء المتوازن على دمج مختلف البرامج في المنظمة الادارية مثل الجودة و اعادة الهندسة و مبادرة خدمة العملاء، كما تقوم بتفعيل و دفع اساليب القياس الاستراتيجي في مختلف المؤسسات الادارية و الوظيفية بغرض الوصول الى الاداء الامثل.

المبحث السادس: معايير قياس الاداء.

1 معايير ذات الصلة:

والتي تقوم بمعالجة قضايا ذات الصلة بالاداء المؤسساتي التنفيذي او الاستراتيجي، كما يجب ان تتمحور حول النتائج و المخرجات، توفر معلومات هامة ومفيدة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار .

2 معايير قابلة للقياس:

حيث يمكن هذا المعيار من :

- تسهيل عملية القياس.
- اتمام عملية القياس في وقت مناسب و باعلى دقة ممكنة .
- تجميع البيانات المتوفرة .

3 معايير بناء الاجراءات:

- تسهيل عملية متابعة الموظفين و القائمين على الاعمال.
- تسهيل السيطرة علمدخلات العمل والتي يمكن تعديلها في حال اي طارئ⁽¹⁾.

1- عبد الرحيم علام ،مقدمة لمدخل الانجاز المتوازن ،ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الاء في المنظمات الحكومية (القاهرة ،جمهورية مصر العربية ،فيفري 2007)،ص329.

الفصل الرابع: تقييم الاداء .

المبحث الاول: المفهوم.

تقييم الاداء هو قياس أداء وسلوك الأفراد العاملين أثناء فترة زمنية معينة محددة ودورية وتحديد كفاءة، الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، حيث يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي الأحيان الأخرى الإستغناء عن خدماته⁽¹⁾.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل في فترة أمنية معينة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل، كما تعتبر عملية قياس الاداء قبل و بعد انتهاء البرنامج التكويني⁽²⁾.

وعرف تقييم الأداء على انه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى⁽³⁾.

تقييم الأداء هو وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، يقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها أدوات ومقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ويقوم الأداء بالإرتكاز على عنصرين أساسيين هما:

أ- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة.

ب- مدى قدرتهم على التقدم والإستفادة من فرص العمل والترقية وزيادة الأجور بالتالي فإن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما⁽⁴⁾.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008) ص. 147.

² - على سليم العلاونة، اساليب البحث العلمي في العلوم الادارية، (عمان دار الفكر للنشر و التوزيع، 1996)، ص. 181.

³ - زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة، ذات سلاسل، ط 1)، ص. 337.

⁴ - عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء، مبادئ، الأدوات، المهارات (القاهرة، مركز الخبرات المهنية، ط1، 2011)، ص. 12.

المبحث الثاني : أهمية تقييم الأداء:

إذا كان الإنسان هو أهم الموارد التي يمكن أن نثري به أمة من الأمم، كما يعتبر الأداء السليم لهذا الإنسان أهم ما يمكن أن يساهم في هذا المجال، ولمعرفة مدى مساهمته في رفع العملية الإدارية والإنتاجية بالمنظمات، وتتم عملية تقييم الأداء في محاولة للحكم على مساهمته في العملية الإنتاجية بصفة عامة، وإذا عدنا إلى عنصر أهمية تقييم أداء الموظف نجد أنها تتجلى في العناصر التالية:

✓ تزويد المدراء ومنفذي القرارات بالمعلومات الكافية عن مستوى الموظفين بالمنظمة التي هم بصدد تسييرها.

✓ يساعد تقييم الأداء في معرفة مدى مساهمة موظفي المنظمة في تحقيق الأهداف المخطط لها، ومدى تلاؤم الموظف مع الوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

✓ إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق التقييم.

✓ تقييم أداء الموظفين يساعد على إتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أدائهم وإقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية والتقليل من معدل دورات العمل.

فإذا كان المقصود من عملية التقييم هو محاولة تحسين أداء الموظفين، فالعملية ذلك تحتاج الى متغير التكوين الذين من خلال برامجهم المتعلقة بتحسين المستوى و الكفاءة ، تتمكن المنظمة الادارية معالجة النقائص المترتبة عن عملية التقييم الخاصة باداء الموظفين داخل المنظمة الادارية.

✓ تزويد الإدارة بالمعلومات ومساعدتها على وضع خطة إستراتيجية فعالة⁽¹⁾.

✓ وبالتالي يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية مهمة وحيوية بالنسبة لأي جهاز إداري إذ من خلالها يمكن الإبقاء على الأكفاء ومساعدة الموظفين متوسطي الكفاءة من التقدم والتطور، وإعطاء الفرصة للموظفين غير المنتجين للتحسن أو ترك الوظيفة لإفساح المجال أمام الموظفين الآخرين للحصول على دورهم وإثبات جدارتهم في العمل والإنتاج ، لذلك عملية تقييم

¹ - المرجع نفسه، ص. 116

¹ - المرجع نفسه، ص. 117

الأداء مهمة في حياة كل موظف، لا بد أن تكون موضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل⁽¹⁾.

³ - فيصل حسونة، مرجع سابق الذكر، ص. 146.

المبحث الثالث: أهداف تقييم الأداء:

يشمل تقييم الأداء زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية وإستعداد الأفراد للتقدم وهذا يرمي إلى الأهداف التالية:

- ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأفراد لزيادة الإنتاج
- ✓ إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذي يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل⁽¹⁾، هذه الاهداف التي و من خلال تحليل محتواها و مدي اسهامها في ترقية الاداء ،تعتبر غير كافية لاهما تحتاج الى مفعلات اخرى ،هذا ما دفع البعض الى ادراج اهداف اخرى ، و من هذه الاهدالف ما يلي :

1- هو وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

وذلك من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

2- تنمية الكفاءات لدى الرؤساء:

حيث تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء العمل زمن ثمة القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

3- الكشف عن الإحتياجات التكويني حيث تهدف عملية التقييم إلى الكشف عن نقاط الضعف

عند الموظف وبالتالي التمكن من إقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف بالتالي فتقييم الاداء

¹ - عبد المحسن فالح للعيد، ادارة و تقييم الاداء ،(الرياض ،معهد الادارة العامة،العدد2004،51،ص25.

يؤدي الى الكشف عن الاحتياجات التكوينية باعتبار ان اعتماد مرحلة تقييم اداء الموظف كآخر مرحلة في عملية تسيير الموارد البشرية ، (1)

كذلك تعتبر مرحلة اولى من مراحل سياسة التكوين ،لان التقييم يقف على اهم النقائص و السلبيات المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية ، و منها ننطلق لبناء سياسة تكوينية جديدة يكون تقييم الاداء فيه بمثابة اول مرحلة في مراحل التكوين.

التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء تقوم بالإشارة على مفهوم مصطلح التقييم وهو أن الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة والضعف في المساحات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها، ومعنى ذلك أن التقييم لا يهتم فقط بإظهار السلبيات فقط ولكن يهتم بنقاط القوة والضعف (2).

بالإضافة إلى التقييم يظهر لنا مصطلح الأداء الذي هو على نفس المستوى من الأهمية والذي نعني به نتائج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما مخلفات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، كما عرف الأداء على أنه ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا، بشرط أن تكون تلك النتائج قابلة للقياس، ومن ثمة التقييم ، وبالتالي نستنتج أن الأداء هو ذلك السلوك المرتبط بالنتائج المحققة بشرط أن تكون قابلة لعملية القياس، ومن ثمة التوجه نحو التقييم (3).

هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، يشرف عليها أفرادمدربون على أدائها ، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي ، و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها

¹ - حمدي امين ،ادارة موظفي الدولة -اصولها و اساليبها (القاهرة ،دار الفكر العربي ،1976)،ص.177.

² -بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،2007 ، ص 7.

³ -المرجع نفسه،ص. 9.

4- loi-cadinet autre; gestion des ressources humaines pratiques et elements de theorie, (paris, ei d organisations ,2002.p.60.

أهداف المؤسسة. و ما دام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء ، فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية .

تحديد معنى المصطلحات الثلاثة : قياس ، تقييم تقويم ، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء: ونتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح : تقييم أو تقويم أو قياس الاداء ، وهذا للدلالة على نفس عملية تقييم الأداء.

كما ان تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفهم أثناء العمل ،يساعد للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر .

المبحث الرابع: تقييم الاداء و الرضى الوظيفي:

ترتبط عملية تقييم الاداء الوظيفي بالرضا الوظيفي لدى العاملين ،فكلما كان الموظف راضي عن عمله و عن علاقاته الوظيفية اثر ذلك على نتائج التقييم الخاصة به ،فالموظف الراضي يختلف عن الموظف الغير راضي، مما يؤثر في اداء الموظف و اتجاهاته نحو العمل (1).

فالرضى الوظيفي يشير الى اراء الموظف و معتقداته ، و مشاعره بخصوص العمل الذي يقوم به حيث يظهر ذلك في سلوكه وعند تعامله مع زملاءه، و بشير كذلك الى وجهة نظر الافراد العاملين الى زملاءه و كذا علاقته بالمسؤولين عليه في اداء الوظيفة بالتالي فان للادارة اسباب مختلفة للاهتمام بالرضى الوظيفي لدى الموظفين و نذكر من بين تلك الاسباب:

- ارتفاع درجة الرضى الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة الغياب عن العمل.
- ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين .
- العمال ذوي الرضى الوظيفي المرتفع يكونون اكثر رضى عن المنظمة ككل.
- الموظفين الاكثر رضى على العمل هم اقل عرضة للحوادث في العمل.
- هناك علاقة مباشرة بين الرضى الوظيفي و الاداء من حيث الكم و النوع ،حيث كلما ارتفع مستوى الرضى ،ارتفع مستوى الاداء.

1 عوامل تايير الرضى الوظيفي في الاداء.

* الظروف المادية.

ظروف العمل المادية من اهم العوامل التي تؤثر على رضى الموظف عن العمل و ظروفه ،بالتالي فان الادارة التي تسعى الى توفير الظروف المادية و ظروف العمل المناسبة تحصل على اداء و ظيفي جيد قياسا بمستوى الرضى لدى العمال نتيجة للدافعية نحو العمل.

* علاقات الافراد:

هذه العلاقات التي تكون داخل المنظمة الادارية تكون اما بين العامل و الموظفين في نفس المستوى ، او بين الموظف و المسؤولين ،فكلما كانت العلاقات جيدة زاد الرضى الوظيفي و الاداء الفعال و النوعي داخل المنظمة.

* اسلوب الاشراف:

هناك العديد من اساليب الاشراف مثل الاساليب الديكتاتورية الاتوقراطية و الديمقراطية، و الاساليب و الديمقراطي بالاضافة الى الاسلوب الحر ، فكلما كان الاسلوب المنتهج يتيح الفرصة للموظف من اجل ان يساهم في قرارات المنظمة الادارية زاد من احساسه بالرضى عن الوظيفة و من ثمة زادت معدلات الاداء.

* فرص الترقية:

قد تقوم المنظمات الادارية باتباع اساليب للترقية بمنح الفرص امامهم من اجل الترقية ، فاذا كانت الفرص متساوية و شفافة في عملية الترقية ، توفر بذلك عامل مهم و هو التأثير النوعى على الاداء الوظيفي و الرضى كذلك.

* **الخصائص الشخصية:** قد يكون لبعض الخصائص مثل الجنس و النوع و المستوى التعليمي و مستوى الدخل ، و الحالة الاجتماعية و مدة العمل اثر على الرضى و الاداء الوظيفي⁽¹⁾

1- المرجع نفسه ، ص.178.

المبحث الخامس: مدخل تقييم الاداء.

1 - المدخل المقارن:

يعتمد المدخل المقارن في تقييم اداء الموظفين على المقارنة ،حيث تتم عملية المقارنة بين اداء الموظفين الخاضعين للعملية التقييمية مع بعضهم البعض، وبعد ذلك تكون عملية الترتيب بما يسمى الاداء الشمل،بالاضافة الى كون هذا المدخل يعتمد على طرق عديدة في التقييم و من بينها،طريقة الترتيب التي تقوم على مبدا اساسي و هو ترتيب المرؤوسين تنازليا او تصاعديا حسب مستوياتهم الكفاءاتية.

يعتمد كذلك المدخل المقارن على التقييم بالمقارنة المزدوجة ، و الذي يتم فيه مقارنة الاداء الشخصي للفرد مع الاداء الكلي للمجموعة ، ويتم الاختيار بين الثنائيات في الاداء،و يعتمد المدخل المقارن على اسلوب اخر في التقييم الا و هو التقييم بطريقة التوزيع الاجباري ، هذه الطريقة التي بموجبها تتم فيه تقسيم الموظفين الى مجموعات حسب المستوى العام لكل مجموعة ،ثم يتم ترتيبهم طبيعيا ،فترتكز اكبر مجموعة في الوسط ثم تبدا في التقلص في الاطراف سواء من الجانب الجيد او من الطرف السيء⁽¹⁾.

2- مدخل السمات:

يعتبر مدخل السمات من من المداخل التي تعتمد أكثر على التقييم الوصفي ، عن الطريق التركيز على مواصفات معينة يجب ان تتوفر في المجموعات العمالية القابلة للتقييم ،يصبح المكلف بالعملية التقييمية مجبر على التقرير اذا ماكان الموظف من الناحية الادائية مساوي للتصنيف المعياري الموضوع . و ذلك دون الرجوع الى الاداء الجماعي للموظفين ،ف يتم التقييم و الحكم عليه من خلال الصفات التي يجب ان تلتصق بالموظف اثناء تاديته للمهام الموكلة اليه،وهذه الصفات و السمات التي يتم من خلالها التقييم نذكر منهاالاداء كما و نوعا،المعرفة بطبيعة العمل و المواضبة ،القيادة و القدرات الابتكارية.

1-عادل حرشوش ،مرجع سابق الذكر ،ص.110.

يعتمد مدخل السمات في تقييم الاداء على مجموعة من الطرق في التقييم، فهناك طريقة التوزيع البياني و التي تعد من الاطرق الاكثر شيوعا في عملية التقييم، حيث تتم عملية حصر الصفات التي يجب ان تتوفر في الموظف الخاضع للتقييم بشكل دقيق، و يطلب من المقيم ان يقوم بعملية النظر فيمدى مطابقة الصفات الموضوعه مع الصفت الفعلية في اداء الموظفين، و ذلك كله في مقياس تقييم بياني و مجموعة من الدرجات، وكل درجة تقابلها نقطة.

كما يركز هذا المدخل على طريقة المقياس المختلط و تقوم على اعداد قائمة من الاسئلة تتضمن عدة عبارات او جمل وصفية تعكس الاداء بمستويات مختلفة جيد، متوسط، ضعيف، ثم يطلب من المقيم الاختيار الاجباري بالتاشير على الملاحظة المناسبة، و ذلك وفقا لما يراه منطبقا على اداء الموظف.

3- المدخل السلوكي:

يركز هذا المدخل على مجموعة من الانواع السلوكية التي يجب على الموظف التحلي بها، حتي تتحقق الفعالية في الاداء الوظيفي، بالتالي فالتركيز على السلوك الوظيفية للعامل من اهم العناصر التي يركز عليها المدخل⁽¹⁾.

يعتمد هذا المدخل على طريقة الاحداث الجوهرية و التي بموجبها يتم تقييم اداء الموظف بالاستناد الى نوعية السلوكيات التي يظهرها الموظف اثناء ادائه للوظيفة، بتسجيل الوقائع و الاحداث الهامة و الغير عادية بمجرد صدورهما و ذلك خشية لسيانها، و حتى يتسني للمكلف بالتقييم الوقوف على تلك الوقائع، يجب ان يكون في احتكاك دائم مع الموظفين و يكون قريب منهم .

كما يعتمد هذا المدخل كذلك على طريقة مقاييس الترتيب السلوكية، و كل مجموعة محددة من الوظائف يتضمن من كل نموذج مجموعات من العبارات السلوكية، و كل مجموعة تصف بعدا من الابعاد الوظيفية و توضحه بشكل دقيق، على ما يمكن اعتباره سلوكا ممتازا، او جيد جدا، او جيد او مقبول او ضعيف و ذلك حتى يتم تقييم جميع الابعاد.

يتم تقييم اداء الموظفين وفق هذا المدخل بالاعتماد كذلك على طريقة مقاييس الملاحظة السلوكية، و التي تركز لى التسجيل الدوري و المستمر لسلوكيات الموظفين

1- جمال الدين محمد مسي، مرجع سابق الذكر، ص.430.

4- مدخل النتائج:

يعتمد هذا المدخل على النتائج التي يصل اليها الموظف ، والمتمثلة في مخرجات الاداء ،حاول هذا المدخل بالاعتماد على توطيد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس في العمل ،و كذلك تحسين مناخ و ظروف العمل ،بالاضافة الى التركيز على اعطاء بعض الضمانات فيما يخص الموضوعية في تقييم الاداء،و من اهم الطرق التي يعتمد عليها المدخل في التقييمنجد طريقة الادارة بالاهداف،حيث تتم عملية التحديد الدقيق للاهداف المتوقعة ،بين كل من الرئيس و المرؤوسين،ثم يقيم اداء الموظف بالاهداف التي تم تحقيقها،كما تعتمد هذه الطريقة على التحفيز كعنصر مهم لتحسين اداء الموظفين.

يركز هذا المدخل في عملية التقييم كذلك على طريقة نظام قياس الانتاجية،خلال ادءهم للوظائف ،من خلال كذلك تركيزهم على المعلومات المرتدة عن انتاجيته العملية ،و تركز عملية القياس على مجموعة من الخطوات منها التحديد التوقعي للنتاج ،تحديد مقاييس الجودة و النوعية تحديد العلاقة بين مستوى الجودة و مستوى التقييم.

5- مدخل الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل الجودة الشاملة من المداخل التي ادت الى الغاء الطرق و الاساليب التقليدية في التقييم ،يركز مدخل الجودة الشاملة على العمل الجمالي داخل المنظمات الحديثة ،ايضا ينظر الى عملية التقييم انها عملية متكاملة و مشتركة تقوم على تقدم الموظفين للاقتراحات و تحسين الاداء ، و العمل بفلسفة متخذ القرار،و من ممزا هذا المدخل :

- يركز على العمليات المرتدة من مختلف المصادر داخل منظمة و بيءة العمل.
- تمكين الموظفين من الطرق الموعية في تقييم الاداء.

يعتبر مدخل الجودة الشاملة الذي يركز على جودة العمليات و كذا جودة النتائج ،يعتبر فعالا في عملية التقييم ،لانه يركز على القصور في اداء العمل و محاولة معالجته من اجل الوصول الى اكبر جودة في الاداء. (1)

1- جمال الدين محمد مرسي،مرجع سابق الذكر،ص.439.

1- تحديد اهداف المنظمة.

لكل منظمة ادارية عدد من الاهداف التي تسعى الوصول الي تحقيقها ،لذلك ينبغي اولاً ان تقوم بتحديد الاهداف ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها ، و يتمثل التحديد الدقيق في ترجمة الهدف العام و تحويله الى مجموعة من الاهداف الفرعية للمنظمة الادارية ،تلك الاهداف تعبر عن اوجه النشاط الرئيسية تعبيراً دقيقاً و بطريقة عملية على ان يتم ترتيب هذه الاهداف بحسب اهميتها النسبية و مدى ارتباطها بالاهداف الكبرى.

تحدد اهداف المنظمة على اساس عدد من المجالات و اوجه نشاط مختلف الوحدات في الهيكل التنظيمي لها،و الملاحظ على عملية تحديد اهداف المنظمة الادارية انها اهداف موحدة على الرغم من الاهمية المعطاة للاهداف الفرعية ،كما ان الاهداف تتغير دائماً و فقا للتغيرات في المجتمع و فلسفته الاجتماعية و الاقتصادية وعادة ما تتحدد تلك الاهداف في مايلي:

- التحديد و الابتكار.

- زيادة الاداء.

-الرضا الوظيفي.

نجاح المنظمة⁽¹⁾.

اما من الناحية العملية ،فيجب التنسيق بين الاهداف سواء كانت طويلة الاجل او قصيرة الاجل مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الاهداف ، و تحديد الاهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الاولويات على ضوء الاهداف التي يجب ان تحضى باكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين بين هذه الاهداف بحيث تكون اكثر و ضوحاً للمسؤولين عن التنفيذ⁽¹⁾.

2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الاهداف.

يتمثل هذا الاساس في وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط ،تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الانتاجية اللازمة و كيفية الحصول عليها من ناحية ،ثم تحديد اوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق اقصى استفادة من ناحية اخرى.

1- المنظمة العربية للتنمية الادارية،مرجع سابق الذكر،ص.125.

اما الخطط التفصيلية فيقصد بها وضع خطة او اكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق الى الاهداف المحددة في مجال معين و في الفترة المحددة له ،ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الاهداف الموضوعية حتى يتمكن من وضع خطة متكاملة للمنظمة الادارية.

3-تحديد مراكز المسؤولية.

تتطلب عملية تقييم الاداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة باداء نشاط معين و لها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الموضوعية تحت تصرفها ،كما تتطلب عملية تقييم الاداء ايضا اختصاصات كل مركز المسؤولية و نوعية العلاقات التنظيمية التي تربط بعضها البعض و مدى تأثير كل مركزعلى أنشطة المراكز الاخرى، ويستمد تحديد مراكز المسؤولية فعاليته من عنصرين اساسيين هما:

- اجراء تقييم الاداء على الوجه الاكمل يقتضي تقييم الاداء لكل مركز من المراكز العامة بالمنظمة الادارية موضوع البحث للحكم على الاداء الداخلي.
- اذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الاداء الاجمالي للمنظمة فان تقييم الاداء يشتمل على الاهداف المحددة ،و كذلك تفسير الانحرافات عنها و تحليلها بغرض التعرف على اسبابها و المراكز الادارية المسؤولة عنها⁽¹⁾.

4- تحديد معايير الاداء:

تعتبر هذه الخطوة التي يتم على اساسها تقييم اداء المنظمة باكملها او تقييم الاداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من اهم جوانب التقييم، كما انها اكبر صعوبة في الوقت نفسه ، وترجع صعوبة هذه الخطوة الى التعددالكبير في انواع و طبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المنظمة ، و بالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج ، و نظرا لاستحالة استخدام كافة النعاير و المؤشرات التي تعتبر اصدق تعبير عن مستوى الاداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة و بالنسبة للمنظمة ككل، كما يجب على هذا الاساس الاعتماد على المعايير التالية:

- ارتفاع مستوى الاداء الاداري الذي يتم من خلال الدقة في تحديد معايير التقييم.
- تحديد الحد الادنى و الاقصى لمعدلات التقييم بالنسبة للاداء⁽¹⁾.

1- المرجع نفسه ،ص.128.

- القيام بدراسة تفصيلية لاهداف الوحدة الادارية و للنتائج التي تترتب عن عدم تحقيق المعدل او تجاوزه في بعض الحالات لتحديد المعدلات على ضوء الاداء الفعلى من الفترات السابقة.
- عدم اتخاذ معيار واحد يمكن على اساسه الحكم على مستوى اداء المنظمة الادارية .
- اعطاء كل معيار في التقييم وزنا بقدر اهميته لتحقيق الهدف .

5- توفر جهاز ملائم للرقابة.

تتطلب عملية تقييم الاداء تواجد جهاز فعال لرقابة ،يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلى و تسجيل النتائج لاستخدامها في الاغراض الادارية و يستمد جهاز الرقابة اهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقة البيانات المجلة ،حيث تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها و دقتها على دقة جميع البيانات.

و- تصميم نظام المعلومات الخاص بعملية تقييم الاداء.

توفر نظام المعلومات يؤدي الى انسياب المعلومات و البيانات في اتجاهها -التغذية العادية و التغذية العكسية ،و لنجاح عملية تقييم الاداء يتطلب الامر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع المعلومات الخاصة بعملية التقييم ، حتى يتمكن من استخدامها كمدخلات للدراسة و التحليل بغرض التوصل الى النتائج المتعلقة بتقييم الاداء .

و الهدف الاساسي من وراء عملية تقييم الاداء هو تحقيق التابط بين المنظمة الادارية و الموظف من خلال رفع كفاءة المنظمة و قدرتها على تحقيق اهدافها كما تساعد عملية تقييم الاداء على .

- تشجيع الافراد على تحسين ادائهم للحصول على تقييم ممتاز.
- امام الموظف بنواحي الضعف في عمله التي تحتاج الى علاجها .
- تحديد نقاط الضعف و القصور في اداء الموظف و العمل على تجاوزها.
- اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي حدث مسبقا .
- الاحساس بالعدالة و المساوات.

شعور العامل بمسؤوليته عن عمله موضع التقييم و يتوثف على نتائج التقييم الحصول على المكافآت⁽¹⁾

1-المرجع نفسه،ص.130.

المبحث السابع: أهم مشاكل تقييم الأداء:

مهما كانت الطرق والأساليب المعتمدة في عملية تقييم الموظفين فإن الممارسة الفعلية للتقييم في مختلف المنظمات تصاحبها عدة مشاكل وصعوبات، قد تنجر عنها آثار سلبية تعرقل سير المؤسسات ، ويمكن حصر هذه المشاكل في عدة عناصر يمكن تصنيفها كالآتي:

1 قصور نظم المعلومات:

يعتبر وجود نظام فعال للمعلومات في مختلف المنظمات الإدارية ، أحد الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، لهذا نجد مختلف المؤسسات تسعى لإيجاد نظام للمعلومات سمح بخدمة أهداف المنظمة، وكذا يساعد على إتخاذ القرارات الرشيدة، وبالتالي كلما كان نظام المعلومات ثري ومتنوع ويتميز كذلك بالدقة أدى ذلك إلى توفير المعطيات الدقيقة التي يحتاجها المكلف بعملية التقييم، وبالتالي يكون التقييم أكثر إنصافا وفعالية⁽¹⁾. وإذا كان نظام المعلومات يتميز بالقصور، يؤدي حتما إلى عملية تقييمية محدودة وغير فعالة.

2 عدم موضوعية المشرفين: أغلب المشرفين والرؤساء الملقين بعملية التقييم يتميزون بعدم أو نقص

في الموضوعية المتعلقة بتقييم الموظف، وعدم الحرص على التنظيم بالطرق العادية، وقد ينتج عن ذلك الوقوع في التحيز وغياب الموضوعية في التقييم الذي ينجر عنه المحسوبية في التقييم، وبالتالي فإن الموظف الذي يستحق المكافأة لا يحصل عليها والموظف المقرب من المسؤول عن التقييم حتى وإن كان فاشلا قليل الأداء يحضى بالإمتياز والتقدير.⁽²⁾

3- الإنطباعات السابقة عن الموظف: معنى هذا العنصر هو أنهى يكون هناك إنطباع سلبي

سابق لدي المقيم عن موظف يعمل لديه نتيجة لخبرة سابقة معه، أو أحكام وفقا لإنطباعات سابقة عن الموظف، مما يؤثر بشكل سلبي على تقييم الأداء.

4- العلاقات الشخصية وعدم توفر الوقت الكافي: قد يكون لعامل العلاقات الشخصية بين

المشرف والموظف تأثيرا على عملية التقييم مما يؤدي إلى شيء من التمييز وعدم المهنية والموضوعية في التقييم.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ، مرجع سابق الذكر، ص. 119.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مرجع سابق الذكر. ص. 194.

بالنسبة للعلاقات الشخصية قلنا دائما انها تتعلق أكثر باخلاقيات التقييم بالنسبة

للمشرفين ، و هنا يطرح السؤال حول موضوعية التقييم و كذا مدى التزام المشرفين اخلاقيا في عملية التقييم.

الإشارة إلى عامل إدارة الوقت والتحكم فيه يؤدي إلى تحديد الأولويات وبالتالي إعطاء كل وظيفة الوقت المناسب.(1)

5- غياب المعايير والمقاييس والمؤثرات في التقييم: وهي مؤثرات على تسهل عملية ترجمة

الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك و وحدات الإيجاز، فغياب كل هذه المقاييس والمؤثرات يؤدي إلى الارتجال في التقييم والذي قد يخطئ أو يصيب، وعنها يصبح الأمر خاضعا للمزاجية والشخصية ، وبالتالي تتباين التقديرات التي يمنحها المشرفون والرؤساء تبعاً لدرجة تساهلهم وشدتهم، فنجد أحد المشرفين يميل إلى إعطاء تقديرات عالية لجميع الموظفين، بينما يميل مشرف آخر إلى التشدد وإعطاء تقديرات متدنية، بالتالي يكون هناك ظلم في التقييم وعدم الدقة.(2)

6- النزعة نحو الوسطية في التقييم: يميل المشرفين على التقييم إلى إتزام الوسطية في التقييم،

حيث تكون عملية التقييم في منطقة الوسط ويتجنبوا التقييمات المتطرفة من وجهة نظرهم، إلا أنضباطاً تطرق في التقييم لا يبرر الوسطية على التقييم، لأن العملية تبنى وفقاً لمقاييس أكثر دقة من أجل تقييم الأداء، وفق المجهود كما هو وليس الإعتماد على مقياس الإبتعاد عن التطرق، وبالتالي هذه الوسيلة بقدر ما هي بعيد عن التطرق فهي ليست عادية.(3)

7- عدم الإهتمام بنتائج التقييم: في هذا العنصر نتطرق لعامل هام وهو عدم الأخذ بعين

الإعتبار نتائج التقييم سواء في الترقيات، العلاوات ، الإفادات والإجازات والمنح والمكافئات، فإذا كانت العلاوات والترقيات والمنح... الخ عندما تأخذ نتائج تقييم العامل بعين الإعتبار لا يصبح لعملية التقييم أي أهمية، ومن ثمة تكون الترقية مثلاً على أسس غير مدروسة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق الذكر، ص. 267.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مرجع سابق الذكر. ص. 195.

³ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق الذكر، ص. 266.

والموظفين لا يستحقونها، أو يمكن للإدارة إستبدال الترقية على أساس التقييم بالترقية على أساس والأقدمية والتي لا تعتبر منصفة لأنها تهتم بالكم وليس الكيف، وكل هذا يقتل روح الإبداع والمبادرة لدى الموظفين ولا يدفعهم إلى بذل جهودات أو زيادتها مادام التقييم لا يمسهم.⁽¹⁾

المشاكل المذكورة سابقا و المتعلقة ،بالعقبات التي تشكل عرقلة عملية التقييم ،يمكن اعتبارها مشاكل ان لم تعالج بطريقة فعالة فانها لا تؤثر فقط على عملية التقييم فقط ،بل على المنظمة لانه كما قلنا ان التقييم مرتبط بكل وظائف الادارة.

¹ -المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مرجع سابق الذكر. ص.196.

المبحث الثامن: نظام تقييم الاداء:

تعتبر عملية تقييم الاداء في المنظمات الادارية هي عبارة عن نظام يتعامل مع الانظمة الفرعية الاخرى،المكونة للمنظمة الادارية ككل ،لذا يمكن لعملية تقييم الاداءكنسق متكامل مكون من عدة عناصر متفاعلة في النظام الواحد و يتطكون نظام التكوين من العناصر التالية:

1- هدف التقييم:

هذف عملية التقييم المرتبط باداء الموظفين هو محاولة الوقوف على مشاكل ونقائص الاداء الوظيفي من اجل معالجتها ،و من جهة ثانية الوقوف على الاداء الاجابي للموظفين و من ثمة العمل على مكافاتهم و تحفيزهم.

2- المدخلات:

المدخلات تعبر عن البيانات التي يمتلكها الموظفي الخاضع لعملية التقييم مثل القدرات و المهارات بالاضافة الى الصفات السلوكية التي يعتمد عليها في عملية ادائه الوظيفي،و تتم عملية تقييم الاداء من طرف من طرف الرؤساء او المختصين وفقا للاهداف المخطط لها ووفق معايير التقييم

3- التحويل:

هي ترجمة المدخلات المتمثلة في المهارات و الصفات و القدرات الادائية للموظفي،و اخضاعها للمعايير و المقاييس المستخدمة في التقييم الى نتائج تقييمية.

4- المخرجات:

و هي النتائج المتعلقة بتقييم الاداء متمثلة في الانجازات وماحققه الموظف الخاضع للتقييم، هذه المخرجات حددت في العناصر التالية:

- نقاط القوة و الضعف بالنسبة للموظف.
- توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين.
- التخطيط السليم للموارد البشرية .
- توفير المعلومات اللازمة لتخطيط العملية التكوينية.
- توزيع دقيق و مدروس للعمل و المهام.

1- المرجع نفسه،ص.198.

- الاسهام في سهام القدرة التنافسية للموظف و ترشيد الاداء.

- العمل على التقييم الدقيق لنظام الحوافز.

5 التغذية العكسية:

تعتبر المخرجات او نتائج العملية التقييمية في حد ذاتها عاملا مساعدا للمنظمة الادارية ، فعملية التقييم تمكن الادارة من معرفة اهم المشاكل المرتبطة بالاداء الوظيفي ، فهي تقوم بعملية المعالجة او محاولة التخلص من تلك المشاكل ، و هذه تعتبر تغذية عكسة لان النقص يشكل انطلاقة جديدة في العملية الادارية.

الفصل الرابع: طرق التقييم.

هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد فتتنوع طرق و اساليب تقييم الاداء حسب اختلاف المنظمات الادارية، اذ ان اهم ميزة يجب ان تتوفر في عملية التقييم هي يجب ان تكون بسيطة و شاملة و ذلك حتى تكون صالحة لجميع الموظفين، بالرغم من اختلاف نهم و وظائفهم حتى تكون اقل تعقيدا، و من أهم الطرق و الأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ما يلي:

المبحث الاول: الطرق التقليدية.

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين تنازليا من الاداء الافضل الى الاداء الاسوء، ووصفت هذه الطريقة بانها بعيدة عن الموضوعية لانها تعتمد عادة على الحكم الشخصي، بالاضافة الى الاعتماد على العلاقات الشخصية التي تربط الموظف بالمكلف بعملية التقييم، وهناك من ربط كذلك هذه الطريقة بصعوبة تطبيقها في المنظمات الادارية التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين⁽¹⁾.

2- طريقة المقارنة الثنائية:

تعتمد هذه الطريقة على عامل مهم و هو التقييم عن طريق قياس اداء الفرد و مقارنته مع اداء كل فرد من المجموعة، كما يتم في النهاية القيام بالتقييم بعدد التكرارات التي يكون الفرد فيها احسن من المجموعة او الافراد، كما سميت بالطريقة الثنائية لانه يتم فيها مقارنة ادائه بمستوى فرد ثاني⁽²⁾.

3- طريقة التوزيع الاجباري:

في هذا النوع من التقييم يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على مقاييس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة الادارية حيث تعرضه الادارة العليا في بعض الاحيان، وتعتمد هذه الطريقة في التقييم على تقسيم العاملين الى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي، فيكون التقدير بالنسب المئوية مثلا فتبقى دائما هذه الطريقة تحتاج تحديث.

1- محمود احمد جودة، مرجع سابق الذكر، ص، 360.

2- ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية، الابراهيمية، 2005)، ص. 300.

10 بالمئة ممتاز ،20 بالمئة متوسط... الخ ، و الملاحظ ان هذه الطريقة ،هو ان النسب فيها تكون مفرضة بالتالي لا تكون هناك شفافية في التقييم ،بالاضافة الى انها صعبة التطبيق على العينة القليلة العدد.

4- قياس التقييم البنائي:

تركز هذه الطريقة على حصر عدد من الصفات او الخصائص المميزة للعمل ، و من ثمة تتم عملية تقييم اداء الفرد بقدر توفر تلك الصفات فيه، ومن بينها نجد كمية العمل ،الدقة،السرعة الانضباط،بعدها يقوم المشرف على عملية التقييم باعطاء نقطة لكل ميزة من الميزات السابقة الذكر ، و في حدود العشرون نقطة مثلا ، و على اساس مجموع النقاط المتحصل عليها تتم عملية تقييم الموظفين⁽¹⁾.

5- طريقة الوقائع الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على تسجيل الوقائع الهامة التي يتعرض لها الموظف ،سواء كان ناجحا او فاشلا في امهام المسندة له ، و منه يمكن الحكم على ادائه هل هو اداء فعال ام لا ، كما تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الوقائع التي تتخلل المسار المهني للموظف الى قسمين ،حيث يشير القسم الاول الى تلك الوقائع التي اثرت على اداء الموظف بشكل كبير و بالتالي يكون في زيادة ،بينما القسم الثاني يشر الى التركيز على الوقائع المرتبطة بنقص و تراجع اداء الموظف و مستواه.

6- طريقة التقرير المكتوب:

هذه الطريقة تعتبر من ابسط طرق التقييم ،حيث تتضمن تقديم المشرف على تقييم اداء الموظف تقريرا عن الرؤوسين ،صف فيه نقاط القوة و الضعف التي تتعلق بادائه ،التي على اساسها تتم عملية تقييم الاداء⁽²⁾

فالملاحظ على هذه الطريقة انها مرتبط بالتصرف الذاتي للمشرف على التقييم الذي من الصعب عليه ان يكون موضوعيا في التقييم، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع و النقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء ، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية.

1- المرسي جمال الدين ،الادارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية،(القاهرة الدار الابراهيمية،2006)،ص.425.

2- المرجع نفسه ،ص 426.

المبحث الثاني: الطرق الحديثة في التقييم:

هناك عدة طرق حديثة في عملية تقييم أداء الموظفين أهمها نجد:

1. الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الأداء بناء على قدراتهم على الوصول إلى الأهداف الموضوعية مسبقاً، هذه الأهداف تتمثل في الأهداف العامة للمنظمة أو في الأهداف الشخصية في العمل وتتضمن هذه الطريقة ثلاثة مراحل هي:

أ- وضع الأهداف لكل مستوى في المنظمة:

ومعنى ذلك هو أن تقوم الإدارة العليا بوضع الهدف الأسمى للمنظمة سواء من الناحية المالية أو الإنتاجية أو حتى الخدماتية، بناء على ذلك توضع الأهداف الخاصة أي إنطلاقاً من الهدف العام تقييم إلى أهداف خاصة بكل موظف

ب- إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء:

حيث تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف.

1) قيام المديرين بعملية المراجعة:

وهي عملية متابعة مدى تقدم العمال باتجاه تحقيق الأهداف أي الوقوف على تقدم العمل نحو الهدف وذلك بإجتماعات دورية، فالموظف الذي يشارك في وضع الأهداف بنفسه يظهر لديه إلتزام شخصي لتحقيقه، ومن عيوب هذه الطريقة هي صعوبة تضيقاً للإدارة بالأهداف عندما تكون الأهداف نوعية وليست كمية، أي غير قابلة للقياس، و ذلك من خلال مقارنة الاداء بالاهداف المحققة⁽¹⁾.

2) مقاييس التقييم السلوكي:

يمكن القول أن هذه الطريقة تجمع بين الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب وإستخدام هذه الطريقة يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال من خلال

¹ - فيصل فخري مراد، الادارة بالاهداف و النتائج(عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1981)، ص.35.

كتابة 5 إلى 9 عبارات حسب ما يقرره واضعو المقياس، بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارة في مجموعات معينة تستخدم كوثاب سلوكية.⁽¹⁾

توجهت عظم المنظمات الادارية للعمل بهذه الطرق الحديثة في التقييم يعطيها نتائج تقييمية احسن من السابقة لان معظمها مستمد من مختلف النظريات العلمية مثل السلوكية بالتالي ترتبط اكثر بدراسة و تقييم سلوك الموظف داخل المنظمة الادارية.

(3) تقييم الأداء بالاختبارات:

اختبارات المستخدمة في تقييم الأداء تكون تحريرية أو عملية، كما يمكن أن تكون دورية أو منتظمة أو مفاجئة وبين الحين والآخر، كما يمكن أن تكون الإختبارات فردية أو جماعية ، وإختبارات مقننة و أخرى مفتوحة، كما وهناك إختبارات عبور أو نجاح وأخرى للمنافسة.

تعتبر الإختبارات كذلك من أساليب التقييم الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تعد من سلطة الرؤساء، كما تعد حاضر للعاملين للتعلم والمتابعة وتطوير مستواهم ويمكن أن تكون الإختبارات إحدى مؤشرات التقييم التي ترد عادة في التقارير الدورية لقياس الأداء، وقد يؤخذ على هذه الإختبارات ما تتركه من آثار سلبية على معنويات الأفراد الذين يفشلون في إجتيانها خاصة حيث يكون الفشل مرتبط بطرق آلي أو شخصي أو لغموض في فهم الأسئلة⁽²⁾.

(4) المواقف الإستثنائية:

تكون المواقف الإستثنائية من خلال القرارات الإبداعية أو المواقف البطولية، وكذا التصرفات الإجتهدية تؤدي إلى تحقيق نتائج باهرة للمنظمة، فطرح الأفكار الجديدة ومعالجة المشاكل بأساليب مبتكرة وإحداث التغيير والتطوير في الأساليب والإجراءات³.

¹ - سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008) ص. 198.

² - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003) ص. 184

³ - عامر خضير الكبسي، مرجع سابق الذكر، ص. 184.

كما تعتبر المواقف الإستثنائية السلبية فتشمل الأخطاء والأضرار والحوادث و الإصابات التي يتسبب فيها العامل، وكذلك الإعتداءات وإساءة إستخدام الصلاحيات وتعكير العلاقات أو لإثارة الفتن والإشاعات داخل أجواء العمل، فعندها تصبح هذه المواقف الإستثنائية السلبية سببا في توجيه اللوم أو التنبيه أو الإنذار وربما إتخاذ عقوبات أشد، وقد يؤدي أي حدث سلبي واحد إلى إطفاء كل الأعمال والمميزات بالتالي يكون التقييم سلبي، بالتالي يمكن ان يؤثر عكسيا على الاداء⁽¹⁾.

التركيز على المواقف الاستثنائية و الاعتماد عليها كمعيار تقييمي للموظف ،يمكن ان يزود المشرف على العملية التقييمية بمؤشرات تساعد بالتقييم اما السلبي او الايجابي للموظف ، و هو ما يعرف مثلا في الادارة الحديثة بالترقية الاستثنائية ،الناجمة عن عمل استثنائي يقوم به الموظف يقيم على اساسه و يكافا بما قدمه ، و اذا كان الاستثناء سلبيا فالتقييم يكون سلبي يستوجب مقابله بالطرق القانونية اللازمة.

5) المعايير والنسب الأدائية:

لقياس أداء العاملين في بعض المنظمات تستخدم طريقة التقييم عن طريق المعايير والنسب الأدائية مقل معايير الجودة ومعايير للتكاليف ومعايير ربحية وأخرى محاسبية كما تستخدم بعض المقاييس والنسب لقياس عدد المنتجات والإنجازات أو عدد المراجعين الذين تمت مقابلتهم أو تلبية طلباتهم، وكذا قياس الأخطاء المهنية، والإصابات والحوادث والأوقات الضائعة... الخ، للإشارة فإن لكل قطاع تنظيمي تخصصه وطبيعة العمل أي كل وظيفة لها معايير ومقاييس متعلقة بها وذلك حسب طبيعة الوظيفة.⁽²⁾

¹ - سمير احمد عسكر ،اداء الافراد في المنظمات (المجلة العربية للادارة ،العدد1، سنة 1990) ،ص96.

² - رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية (السعودية، مكتبة، العبيكان، 2001) ص. 267.

المبحث الثالث: مراحل تقييم الأداء:

1- تحديد معايير الأداء:

في هذه المرحلة التي تعتبر أولية تحدد فيها معايير تقييم الأداء وهي تلك المعايير والعناصر المستخدمة في عملية التقييم ووفقا لهذه المقاييس والمعايير يمكن قياس الأداء إذا كان وفقا للأهداف الموضوعة من قبل الإدارة وفقا للفترة الزمنية المحددة لهذه المهمة.

2- وضع معايير الأداء: لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي وكذا مواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على أسس متعددة نذكر منها:

- القياس المبني على النتائج: يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كإستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، ويمكن إستخدام مدخل الإدارة بالأهداف في هذا المجال.

- القياس المبني على السلوك: يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالإعتبار عند تقييم الأداء كالإنضباط والعمل الجماعي إلا أن هناك صعوبة في قياس السلوك لأنه يرتبط دائما بالنسبية.

- القياس المبني على السمات: هذا النوع من القياس يعتمد على قياس قدرات الموظف وكذا الخصائص الشخصية كالرشاشة و الإتجاهات الإيجابية والمهارات.

3- إبلاغ العاملين بالمعايير:

ضرورة إبلاغ العاملين بمعايير التقييم له دور أساسي في عملية تقييم، أن يقوم بالتأكيد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم العاملين وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة بالإضافة إلى ذلك يتم الإبلاغ أثناء عملية التوجيه.⁽¹⁾ ومن الناحية العلمية فإن هذا العنصر المتعلق بتبليغ الموظف بالمعايير يمكن الموظف من توزيع جهوده وفقا لهذه المعايير وكذلك على المنظمة تحديث تلك المعايير في فترات دورية وفق ما تتطلبه الحاجة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق الذكر، ص. 258.

تبلغ الموظفين بمعايير التقييم له يجب دورا هاما ، كونه يعبر على الشفافية المتعلقة بالعملية التقييمية و بالتالي يمكن له ان يعالاف على اي اساس كانت النتائج الخاصة به بشكل معين ، ومن جهة ثانية تمكنه من معرفة مكمّن النقص في ادائه حتى يقوم بتحسينه و العمل على تفادي الوقوع فيها مستقبلا ، اما الجانب السلي في عملية التبليغ هو امكانية اعتماد الموظف على تكثيف نشاطه في المعايير التي لها اعلى نقطة و مقابل في التقييم ، فيصبح الموظف حينها يعمل من اجل الحصول على تقييم ممتاز وليس اداء مهامه بالطرؤق الصحيحة و فقط.

4- مرحلة تحليل النتائج وإجراءات المقارنات:

في هذه المرحلة يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة المعينة بالتقييم مع النتائج المستهدفة كما هي واردة بالخطة، وعلى ضوء هذه المقارنة تتم عملية تحديد المستوى الذي وصلت إليه المنظمة والعاملون في تحقيقهم للأهداف المسطرة

بالإضافة الى مدى التقدم والتأخر في تنفيذ الخطة ومعنى كل هذا هو أن تكون عملية المتابعة والمرافقة لمدى تقدم البرامج عن طريق تحليل مستوى تقدم العمل والمقارنة بالمدة الزمنية المستهلكة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن المقارنة بين النتائج في فترة التقييم والتنفيذ مقارنة بالمرحل السابقة أي مقارنة مدى تقدم التنفيذ الحالي مع العمليات السابقة المشابهة.⁽¹⁾

بعد التطرق إلى المقارنة بين نتائج التقدم الفعلي وفقا للخطة الموضوعة لذلك ننقل إلى عملية قياس التغيرات وتفسيرها، أي تفسير الأسباب بين المرحلة الحالية والمرحلة السابقة، ويمكن تلخيص أسباب الاختلاف في مايلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من حيث الكم وكذا الوقت
- وجود نقاط ضعف أساسية في الخطة وكذا التنفيذ والإستراتيجية
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يقوم بتنفيذ الخطة
- عدم وجود نظام للرقابة الداخلية، وما يترتب عن ذلك من عدم وجود مؤشرات الرقابة التي توضح موقف الإدارة و مكاتبها لمختلف مراحل التنفيذ.
- إنقاذ الإدارة لنظام حوافز يمكن العاملين من بلوغ الأهداف.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق الذكر. ص. 118.

- نقص في توفر عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

5- مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلاف:

تعتمد على التعريف بالجهة المسؤولة وكذا طبيعتها أي هل هي مسؤولية داخلية أو خارجية، فالمسؤولية الداخلية تعبر عن إختلاف نتائج التنفيذ قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة أما المسؤولية الخارجية فهي تمثل المسؤولية عن الإختلافات الخارجية التي تحدث نتيجة لعوامل لا يمكن للإدارة أن تتحكم فيها، و تميز بين الموظفين المجتهدين و الاخرين.⁽¹⁾

تتطلب عملية الكشف عن الجهة المسؤولة عن الاختلاف و الاختلال الحاصل من المشرفين، الاعتماد علىالدقة في جمع البيانات و كذا معرفة كل ما يتعلق بعملية التقييم، لان التقييم يرتكز خاصة على المقارن بين الاداء الفعلي و المقصود ، بالاضافة الى وزن اداء الموظفين في نفس المنصب و القيام بالمقارن العادلة حتى تكون هناك مصداقية للعملية التقييمية.

بالإضافة إلى المراحل المذكورة سابقا والمتعلقة بمقارنة النتائج والإختلافات هناك من قسم عملية تقييم أداء الموظف إلى مراحل متعددة.

¹ -ارثل بيل، ادارة الافراد:ترجمة خالد العامري و اخرون، (القاهرة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2001)،ص. 121.

المبحث الرابع: علاقة التكوين بفاعلية الاداء الوظيفي.

يهدف هذا المطلب الى حولة الربط بين متغير الاداء و متغير التكوين ،فعملية تكوين الموارد البشرية بمختلف الادارات العمومية عملية متكاملة و مستمرة ، كما تعتبر من بين اهم العوامل المساعدة على تحسين اداء العامل لان النجاح في اية مرحلة من العملية يؤدي الى اكثر فعالية لأداء الموظف سواء على الصعيد الشخصي او على المستوى المهني في مقر العمل،حيث ان المورد البشري في المنظمات الادارية الحديثة .

و حتى يتمكن من القيام بعمله بالمستوى المطلوب ووفقا لما اتخذته المنظمة من اهداف ، لابد من تهيئة كافة المستلزمات الاساسية لزيادة كفاءة و فعالية الافراد العاملين لانجاز مهامهم و متطلباتهم و عملهم بنجاح و فعال ، و تبرز هذه الاهمية من خلال الارتباط الوثيق بين كلا المتغيرين.

فبداية اي دورة تكوينية تنطلق من النقائص التي تبرزها عملية تقييم الأداء، وبدوره اداء الموظف يؤثر فيه مستوى و كفاءة الموظفين التي لا تفعل إلا عن طريق التكوين و الرسكلة، بالتالي نجد ان كلا المتغيران يرتبطان و يكملان بعضهما البعض في العملية المتعلقة بالتسيير الفعال للموارد البشرية ، وسوف ابرز هذا التأثير و التاثر من خلال التطرق الى عنصرين مهمين ،الا و هما تأثير التكوين على الاداء ،وتأثير عملية تقييم الاداء علة صياغة السياسة التكوينية.

اولا : اثر التكوين على الاداء الوظيفي.

يحتاج الاداء الفعال الى مورد بشري ذو كفاءة مهنية عالية،يستمدتها من نوعية التكوين الذي يخضع له الموظف سواء عن طريق التكوين الاولي ،اي قبل الالتحاق بالوظيفة او عن طريق التكوين المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات، بالتالي فان فعالية الاداء الاداري لدى الموظف تستدعي خضوعه لدورات تكوينية فعالة محققة للأهداف التي جاءت من اجلها ألا و هي تحسين و و يمكن ان نذكر اهم العناصر التي يؤثر بها التكوين على مستوى الاداء في النقاط التالية:

1- بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق الذكر ،ص.18.

- ضرورة توافق القدرات المهنية للموظفين مع التطورات الحاصلة في مختلف المجالات ،و التي لا تتحقق إلا بالتكوين الفعال⁽¹⁾،هذا التكوين الذي يمن الموظفين من التعايش مع مختلف التطورات و في كل المجالات التقنية و التكنولوجية تحتاج الى دورات تكوينية متخصصة تتعلق بالمجال المقصود ،بالتالي فان متغير الاداء و متغير التطور يمر حتما بالوساطة المتمثلة في التكوين الفعال الذي يؤدي الى الهدف المتعلق بالتماشي مع التطورات الحاصلة.

- التكوين في المفهوم الاداري احديث هو العملية المنظمة الهادفة الى معالجة نقاط الضعف لدى العاملين في مختلف المؤسسات⁽¹⁾،بالتالي فالعملية التكوينية الناجحة هي العملية التي تنطلق من الضعف الموجود على مستوى اداء الموظف،هذا الضعف الذي يمكن اكتشافه الا من خلال عملية تقييم الاداء التي تبرز اهم نقاط الضعف المتعلقة بالأداء الفعلي للعامل،و لهذا تعتمد مختلف الادارات الحديثة على التكوين لمعالجة السلبات التي تطغى على اداء العاملين .

- التكوين الناجح هو التكوين الموجه اساسا نحو تغيير اسلوب اداء الموظفين الى اسلوب افضل،وينطلق من التحديد الدقيق و الفعال للاحتياجات التكوينية القائمة على النقائص التي تحددها عملية التقييم،كما ان سياسة التكوين التي لا تهدف الى التأثير الايجابي على اداء الموظف لا يمكن اعتبارها ناجحة بما انها لم تحقق الهدف الذي جاء من اجله الا و هو الرفع من فاعلة الاداء.

- يرتبط التكوين الفعال بالأداء الوظيفي في الجانب المتعلق بالمتابعة الميدانية ،لأنه يتوجب على المنظمة الادارية ان تجد الظروف المواتية و المناسبة لتمكين الموظف من تطبيق ما تعلمه من مهارات في ميدان العمل و إلا كانت العملية التكوينية لا فائدة منها ،لان عدم تغير سلوك الموظف بعد عودته الى

1- نعيم ابراهيم الظاهر،مرجع سابق الذكر،ص.256.

مقر العمل يشير الى خلل في العملية التكوينية من جهة، و من جهة اخرى هذا التغيير في السلوك يمكن القائمين على عملية التقييم المتعلق بالأداء من تسجيل الايجابيات و اهم النقائص حتى يمكن لهم ادراجها في العملية التكوينية المقبلة.

- يشير التكوين الى فعالية البرنامج التكويني التي يقصد بها كفاءة البرنامج في تحقيق الاهداف التي جاء من اجلها سواء كان الهدف اضافة مهارات و معارف و معلومات او تغيير اتجاهات الافراد و العاملين نحو العمل و المنظمة ، فالفعالية تحصل من العناصر الاساسية في العملية التكوينية و هي التكوين ، المكون و نوعية التكوين المرتبط بالأداء الوظيفي هذا الارتباط بين العناصر الاربعة يخلف الرغبة لدى الافراد العاملين لتغيير سلوكياتهم في مقر العمل و من بين العوامل التي تؤدي الى ذلك ما يلي:

* ان تكون العملية التكوينية معدة و مصممة وفقا للحاجة المهنية للموظف ، اي مرتبطة بميدان العمل.

* ان يصمم البرنامج التكويني اساسا من اجل حل المشاكل الافراد العاملين بصورة اساسية و ذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل او تحقيق حاجاتهم و دوافعه.

* اتاحة الفرصة للمتكونين للمشاركة و ابداء الرأي المتعلق بتحديد الاحتياجات و رسم السياسات التكوينية كونهم اقرب الى الواقع المهني و يعرفون اهم النقائص المتعلقة بالأداء.

* ضرورة تفعيل التغذية العكسية او المعلومات حول مستوى اداء المتكونين في البرنامج ، من اجل الكشف عن مواقع الضعف و القوة في الاداء و مساعدتهم على تغيير سلوكياتهم ليتناسب مع بيئته

- يعتبر التكوين الاداري عاملا اساسيا في الارتفاع بمستوى الاداء الوظيفي لمختلف المنظمات الادارية ، باعتباره عملية مستمرة و مخططة تسعى لتزويد الموظفين بالمهارات و القدرات اللازمة للقيام بالاداء بالفعالية اللازمة ، حيث ان المهارات الملقنة يمكن اعتبارها منعكس بالنسبة لنوعية الاداء الذي يتبع عملية التكوين حيث يمكن للتكون ان ينعكس اجابا على تصرفات و اداء الموظفين بمقر العمل.

- يعتبر التكوين من بين الوظائف التي تسمح باعطاء الفرصة الكافية للمتكونين حتى يتمكنوا من تحسين مستواهم و مهاراتهم⁽¹⁾ و التي تنعكس على ادائهم الفعلي داخل المنظمة الادارية التي ينتمون اليها و بالتالي يمكن القول ان التكوين كوظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية ، يساهم في تحسين المستوى

المتعلق بالموظفين من خلال التأثير على مستوى الاداء عن طريق الدفع به الى التطور و المواكبة المتعلقة بالمتغيرات الداخلية و الخارجية.

- و يتمكن التكوين الموظف من تحسين اداءه الفعلي انطلاقا من اعتبار ان هدف التكوين هو معالجة الاختلالات المتعلقة بالاداء عن طريق تحسين المستوى المهاري و بالتالي اذا نجحت العملية التكوينية في معالجة هذا النقص يمكن القول ان الدورة التكوينية حققت اهدافها.

ثانياً: تقييم اداء الموظفين يمثل انطلاقة لدورة تكوينية جديدة:

في هذا العنصر المتعلق بدور عملية تقييم اداء الموظفين في صياغة دورة تكوينية جديدة، سأركز على تأثير تقييم الاداء بالتكوين في الشق المتعلق بالتغذية العكسية التي تعتبر مرحلة من مراحل التكوين، اذ نجد ان اي سياسة تكوينية جديدة تستلزم عملية تحديد الاهداف المتعلقة بها مسبقا، و هذا التحديد يعتمد على عامل مهم و هو الانطلاق من نتائج التقييم الذي يخضع له الموظف اثناء ادائه للمهام من جهة، بالإضافة الى التقييم المتعلق بالدورة التكوينية في حد ذاتها، هذه النتائج التي ستفرز حتما سلبيات و نقائص تتعلق بالأداء الوظيفي للعامل، و يمكن ان نحصر دور تقييم الاداء في صياغة السياسات التكوينية في النقاط التالية:

- دور المكلف بتحديد الاحتياجات التكوينية الذي يتعين عليه الاخذ بعين الاعتبار تلك النقائص المستنتجة من عملية التقييم، فيقوم بصياغتها في شكل احتياجات تكوينية تبنى عليها محاور و برامج و محتوى الدورة التكوينية، هذا كله من اجل ان تكون اهداف العملية التكوينية مرتبطة مباشرة بنوعية الاداء المقدم من طرف الموظف، اضافة الى ان الدورة التكوينية التي يكون هدفها هو محاولة معالجة النقائص المتعلقة بالأداء الفعلي، تكون اكثر قيمة و فعالية من التي تكون اهدافها بعيد عن الواقع الوظيفي للمنظمة الادارية.

- تتجلى اهمية عملية تقييم اداء الموظفين كونها تؤدي الى التطور و التقدم وزيادة الفعالية⁽¹⁾، مما يساعد على الارتقاء في نوعية الاداء المقدم، لان الموظف الذي يخضع للتقييم الدوري يمكن الادارة من الوقوف على النقائص المتعلقة بأدائه مما يساعدها على العدالة في منح المكافآت الدورية و كذا تمكينها من اصلاح الخلل خاصة عن طريق التكوين .

- اهم الاسس التي تؤدي الى نجاح عملية تقييم الاداء هو التكوين الفعال الذي يخضع له المشرفون

1- المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق الذكر، ص.118.

على عملية التقييم، اذ ان الكفاءة التي يتميزون بها يجب ان تمكنهم من تقييم الموظفين الذين هم تحت اشرافهم، حتى لا يقعون في الاخطاء التقليدية و التي قد تؤدي الى عدم التحكم في عملية التقييم الفعال، بالتالي فان نتائجه لا تكون ذات مصداقية، بالتالي فانه في حال الاخذ بها من اجل ادراجها في عملية تدريبية جديدة تكون غير مجدية .

- عملية تقييم الاداء هي عملية ديناميكية⁽¹⁾ تتركز على التنقل الغير المنتظم بين اجزائها، كما ان عملية تقييم الاداء و التكوين عنصران مهمان من عناصر الادارة الحديثة، تؤدي الى التعرف على المشاكل المتعلقة بالأداء الاداري، بالتالي فان انهاء الخلل و المشكلة يكون عن طريق التكوين الذي يمثل الحل بالنسبة لمشاكل الاداء .

- تقييم الاداء يؤدي الى زيادة الدافعية و الرغبة في العمل حيث انه في الغالب ما تستعمل النتائج المتعلقة بتقييم الاداء للحكم على كفاءة الموظفين و كفاءتها و الحكم كذلك على التوافق بين خصائصه و صفاته و بين خصائص العمل الذي هو بصدد انجازه، بالإضافة الى كون المنظمة من جهتها تحاول دائما التأثير ايجابيا على هذه الدوافع من اجل الوصول الى اقصى درجة من الجودة في المستقبل وذلك من خلال ربط نتائج التقييم بمختلف انواع الثوابت مثل التكوين و نظام الحوافز.

- تقييم اداء الموظفين تمكن من تطبيق وظيفة الرقابة على اداء الموظفين التي تؤدي بدورها الى التمكن من رصد و تحديد الاحتياجات التكوينية، و حصرها ووضع وتصميم برامج التكوين بالنسبة للموظفين من اجل تحقيق الهدف المسطر ألا وهي الزيادة من فعالية اداء المورد البشر، لان الاعتماد على تقييم الاداء كمنطلق لتحديد اهداف الدورة التكوينية يؤدي في نهايتها الى نتائج فعالة تتعلق بترقية الاداء

1- عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق الذكر، 139.

الذي انطلقت منه الدورة التكوينية ، و هذه هي العلاقة المتلازمة بين متغير الاداء و التكوين.

- تهدف عملية التقييم إلى الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي التمكن من إقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظفين بالتالي فا تقييم الاداء يؤدي الى الكشف عن الاحتياجات التكوينية باعتبار ان اعتماد مرحلة تقييم اداء الموظف كأخر مرحلة في عملية تسيير الموارد البشرية ، كذلك تعتبر مرحلة اولى من مراحل سياسة التكوين ، لان التقييم يقف على اهم النقائص و السلبيات المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية ، و منها ننتقل لبناء سياسة تكوينية جديدة يكون تقييم الاداء فيه بمثابة اول مرحلة في مراحل التكوين.

الفصل الخامس: استراتيجيات التوظيف و التكوين في الجزائر

المبحث الاول: المسار الوظيفي في الادارة العامة.

المسار المهني للموظف ، هو الخط الذي يسير عليه الموظف العام منذ بداية الوظيفة حتى نهايتها ، و لتحديد معنى المسار الوظيفي يجب دراسته وفق مداخل متعددة نذكر منها:

أ- مداخله

- المدخل الفردي:

اصحاب هذا المدخل يروا بان المسار الوظيفي كخاصية فردية ، حيث يقوم الفرد بتراكم خبراه المتمثلة في الاعمال و المناصب و المراكز التي يشغلها و عليه يكون التعريف انه كافة الوظائف التي يشغلها الموظف خلال حياته المهنية صاعدا بالتطوير و التنمية و الترقى.

- المدخل المهني.

يركز في تعريفه للمسار الوظيفي على المهنة كتخصص وظيفي ، مثل الطب و المحاماة و من ثمة يكون التعريف انه التدرج و التحرك في اطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين .

- المدخل التنظيمي: من منظور هذا المدخل، المسار المهني هو خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين، فعلى سبيل المثال مهنة التدريس ثم مع مرور الوقت تتغير الوظيفة مع مرور الوقت، بالتالي فالمسار المهني هو التدرج الوظيفي او المهني داخل منظمة معينة، من خلال اطر محددة متعارف عليها⁽¹⁾.

فالمسار الوظيفي هو الذي يقترن بالتدرج الوظيفي المخطط و المرن افقيا و عموديا و الذي يمكنه من بلوغ الاهداف التي يسطرها.

ب - اهمية المسار الوظيفي.

في ظل التغيرات المستمرة في حياة الموظف العام المتمية بالتدرج الوظيفي و الطبيعي ، توجهت المنظمات الادارية الاهتمام بالمسار الوظيفي للاسباب التالية:

1- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق الذكر، ص.359.

- على مستوى الفرد .

يمثل المسار الوظيفي للموظف العام اهمية كبرى حتى يتحقق له النجاح في حياته بصفة عامة ، كما يوفر له درجة عالية من السيطرة على مساره الذي يختاره ، و لعل التغيرات السلوكية التي طرات على الموارد البشرية في الظروف و المتغيرات العالمية ، و يمكن ان ندرج اهمية المسار الوظيفي بالنسبة للموظف في النقاط التالية:

- المساواة:

اصبحت الوظائف ذات الادوار والتوقعات السلوكية تماثل بين الرجل و المرأة ، و من ثمة لو تعد مجالات للرجل و مجالات للمرأة بالتالي زيادة العرض في سوق العمل ، يتطلب التعرف على ماهية المستقبل الوظيفي و التخطيط له لعدم الخروج عن المسار و الانتقال لآخر ، قد يكون اقل من حيث التدرج و الصعود المستقبلي.

- التنوع:

يختلف الافراد في توجهاتهم ، فبينما يجد البعض اشباعاته و و قيمته و اهميته في العمل الذي يؤديه ، يجد البعض الاخر اشباعاته في و قيمته في الامان و الاو الاستقرار الوظيفي ، و يجد البعض الخر اشباعاته في النمو و الترقى و الصعود ، من هنا لابد ان يبحث كل فرد ذاته و عن اشباعاته التي يتوق اليها ، حتى يرسم المسار المستقبلي الوظيفي المطلوب بعناية⁽¹⁾.

- التوقعات:

يتوقع الافراد حاليا من وظائفهم الاجور العالية و الاداء الراقى ، و اهداف مستقبلية تصاعدية ، لكن نحتاج التوقعات من الافراد الى استقرار جيد للمنظمات و الظروف الكوكبية بصفة عامة حتى يرسمون مستويات طموحاتهم وفق الواقع و ليس تبعا للخيال .

1- المرجع نفسه ، ص ، 361.

- الاثراء.

يهدف الافراد دائما الى تولى الوظائف التي التي تتمتع بالثراء اي الاتساع العمودي الذي يتيح لهم مقدرًا كبيرًا من الحرية و الاستقلال عند اداء المهام و ربما ينعكس ذلك على مرتبتهم و كذا سبل الترقية المناسبة ، و عندما يخططون للمسار الوظيفي عليهم باقتناص المناصب .

- التوازن:

يسعى الموظفون دائما لتحقيق التوازن بين الوظائف والحاجات الشخصية للموظف و بين ما يحتاجه الفرد من تنمية ذاتية و ترفيه و تنمية اسرية ، بالتالي فالفرد يحتاج الى المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن للحياتي بصفة عامة.

- على مستوى المنظمة:

تعتمد قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية بفاعلية ، على مدى فهمها و توقعها لحاجات الافراد الوظيفية ، و ايضا حتى تستطيع ان تساعد هؤلاء الافراد على ادارة مساراتهم المستقبلية المتعلقة بالوظيفة ، وحتى لا يتركوا المنظمة.

تتضح اهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة الادارية عبر مجموعة من النقاط التي يمكن تلخيصها في ما يلي (1):

- الاختيار.

تحدد المنظمة الادارية ما تحتاجه من الافراد ، وتجري فعاليات الاستقطاب ، ثم تختار افضل العناصر ، الذين تتفق رغباتهم مع رغبات المنظمة الادارية ، ومن ثمة تحقيق الولاء ، ثم تفهم احتياجاتهم

1- المرجع نفسه، ص.362.

- الاداء.

تضع المنظمة كل فرد في مكانه المناسب تماما ،اي باتفاق الوظيفة مع الموظف و تبحث المنظمة باستمرار في انظمة تنظيم العمل ، وان كانت متناسقة مع متطلبات الاهداف من ناحية ، مع قدرات و مهارات افضل العناصر المختارة في سوق العمل ، والا فهناك حاجة لاعادة النظر في هذه الانظمة ،حتى يجد الافراد مسارههم الذي ينسبهم ليست دعوة لاعادة بناء الوظائف حول الافراد ،لكنها دعوة للنظر في المستجدات.

- التنمية.

تزود المنظمة قدرات و مهارات الافراد و تساعدهم بتقدير النصائح الفنية و المسارية ، مع تفهم احتياجات و رغبات الافراد بشكل جيد خاصة في الصعود الى اعلى المناصب عن طريق الترقية التقاعد و انتهاء الخدمة... الخ، فهي فرصة للحراك الوظيفي وانعاش المسار الوظيفي خاصة اذا كانت الامور و الاجراءات مقننة.

-المتطلبات الشخصية:

تدرس المنظمات الادارية الحديثة، المتطلبات الوظيفية للفرد الحالية و المستقبلية و تضع في حسابها المتطلبات الشخصية و العائلية ،من اجل التمكن من وضع تقديرات دقيقة متعلقة بالمسار المهني للموظف⁽¹⁾.

- على مستوى المجتمع.

عندما يستقر الافراد في وظائفهم ،و عندما يصبح لكل منهم مساره المهني ،بما تحمله من بشائر وظيفية ارقى،سواء على المستوى الداخلي او المستوى الخارجي و تحقيق الاشباع للفرد بسبب قيمة العمل، و بسبب قيمة العمل ، و بسبب اتفائه مع رغباته حتى يؤدي به الى الولاء للمنظمة و زيادة الرغبة في اداء المهام.

1- المرجع نفسه،ص، 364.

و انطلاقا من ذلك يصبح لدينا وحدة اجتماعية، مستقبلة مبنى على الرضى، بالتالي يصبح المناخ المجتمعي، كما يساهم ذلك في انخفاض نسبة البطالة، مادام هناك مسارات وظيفية محددة على اساس معالم ثابتة تراعي قيم الفرد و المنظمة و المجتمع ككل.

ج-فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي الاعداد المسبق لما يجب القيام به في المكان و الزمان ، و ذلك بتوفير الامكانيات و الادوات الخاصة بالتنفيذ، هذا التخطيط الفعال يستلزم مجموعة من العناصر و هي:

- الرقابة على المسار الوظيفي.

تشير الرقابة الى النشاطات التي من خلالها تتأكد المنظمة من ان الاداء يسير في اتجاه تحقيق الاهداف ، ولما كان المسار الوظيفي هدفه هو التوافق و الانسجام المرن بين الفرد و الوظيفة فلا بد من مجموعة النشاطات التي عبر عنها تثبت مدى سعي الاداء المقدم الى هذا التوافق و الانسجام بين اي مدى استمراريته.

- استمرارية التوافق.

يتطلب الكشف عن مدى استمرارية التوافق و الانسجام المرن بين الفرد و الوظيفة ، اللجوء الى عدة طرق منظمة منها⁽¹⁾:

- تقويم الاداء.

الذي يعبر عن العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فعالية الفرد الادائية وفقا للمعايير المحددة سلفا ، واذا كانت الالنتائج التقويمية جيدة ، وان مستوى الاداء للفرد لا يشوه اي انحرافات ، ففي هذا دلالة عن التوافق و الانسجام بين الفرد ووظيفته، وبعد اكتشاف ذلك الانحراف لا بد من البحث عن اسبابه و كيفية علاجها من اجل عودة الاداء الى مكانه الاصلي.

1- المرجع نفسه ص.267.

- بحوث الرضى الوظيفي:

يشير مصطلح الرضى الوظيفي الى مشاعر السعادة و السرور التي تنتاب الفرد تجاه الفرد تجاه عمله او هي الاتجاهات الايجابية الدافعة للعمل، فعندما يشعر الموظف ثناء داءه للوظيفة بالاستياء تجاه ظروف العمل وعدم الرضا الوظيفي فسوف تتعدد حالات الغياب و المتناع عن العمل و تكثر المشاكل الادائية ، فعندما تكشف البحوث عن وجود مستويات جيدة عن الرضا الوظيفي فهذا يدل على التوافق و الانسجام بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها.

- اختبارات القياس:

هي مجموعة من الاختبارات المبنية على اسس سلوكية معيارية ، تستهدف قياس القدرات و من ثمة المهارات الادائية المتوفرة للأفراد محل القياس ، و التعرف على مدى القرب او البعد عن تلك المعايير ، و عند اكتشاف الفروق يتم معالجتها عن طريق التكوين .

- المقابلات المسارية:

تساعد بعض المنظمات الادارية موظفيها على اكتشاف اهدافهم و طموحاتهم ، واستعداداتهم و قدراتهم و ما تحتاجه الوظائف التي يعملون بها و ياملون العمل فيها و اكتشاف نواحي النقص والقصور لديهم و كيفية علاجها و كيفية اختيار المكان المناسب لها⁽¹⁾.

و من اجل ذلك تعد مجموعة من الاستبيانات التي يقوم المقابل بملاها مع تقنين المقابلات المسارية ، الكاشفة عن ما يعاني منه الفرد و عن متطلباته ، و من ثمة المساعدة على اعداد مسار مهني محدد وواضح المعالم.

1- المرجع نفسه ، ص.368.

المبحث الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة.

يقصد بأخلاقيات الوظيفة العامة أو الأخلاقيات المهنية، هو علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء المنظمة الإدارية، خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل والواجبات المتمثلة خاصة في الإحترام تحت طائل الإجراءات التأديبية⁽¹⁾.

كما يعنى بها ممارسة المهام وفق قوانين الشرف والإستقامة والنزاهة علاوة على الإلتزام التفرغ لممارسة الوظيفة العامة ومعنى ذلك هو إلزام الموظف بعدم الجمع بين وظيفتين، بالإضافة إلى الإلزام بالسلوك الحسن و أحسن التصرف.

أما بالنسبة للأخلاق وأهميتها بالنسبة للوظيفة العامة يمكن أن نحصرها في ما يلي:

- أخلاقيات المهنة تمكن الموظف من عدم الانحراف نحو الممارسات المنافية لأبجديات العمل في الوظيفة العامة مثل المساس بالمال العام وكذا عدم التسبب في هدر المال والوقت والجهد.
- إيصال الموظف إلى درجة مهمة من الحس الوظيفي و إحترام الضمير المهني، وكذا تحمل المسؤوليات المتعلقة بالعمل بالتالي فالأخلاق يمكن إعتبارها عامل مهم من أجل دفع الموظف إلى التحلي بالإيجابية والإنطباع الحسن في أداء مختلف المهام.⁽²⁾

بالإضافة إلى أن الغاية من وضع القواعد المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة، هو أن يطلع عليها ممارسوا مهنة إدارة الموارد البشرية، وفهموا مضمونها وتأخذ في الإعتبار تلك المبادئ خلال ممارستهم لمهامهم، و المطلوب من المكلف بتسيير الموارد البشرية هو إعداد مدونة أخلاق المهنة كما أن إعدادها يتطلب توفر شروط المكلف بهذه المهمة، من بينها أن يكون قد تلقى تكويناً أكاديمياً متعلقاً بالخدمة، ولديه خبرة عملية في مجالها⁽³⁾، بمعنى أن العمل في إدارة الموارد البشرية الإلتزام إليه، هو مكان ذو أهمية وحساسية عالية، لأن هذه الإدارة تتعامل مع أهم عناصر العمل والإنتاج ألا وهو المورد البشري.

¹ - Emanuel Aubin, **droit de la fonction publiques**(2ème editionnn, qualino, EJA, paris, 2004) P175

² - عبد القادر الشخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، (الأردن، عمان، مخلوي، 2003)، ص. 21.

³ - عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (سوريا، دار وائل للنشر، ط1، 2005)، ص. 39.

تحتاج الوظيفة العامة الى معايير محددة ، و التي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صحيحا أو خاطئا من الوجهة الإنسانية وأن الفساد الإداري يحدث بسبب الإنحراف عن القواعد والمعايير الأخلاقية لتحقيق المآرب الشخصية غالبا ما تكون على حساب المصلحة العامة.

ومن أجل الحكم على سلوك الموظف إن كان أخلاقيا أم العكس يجب قياس مدى إلتزام الموظف بالصفات التالية:

أ- المساواة في المعاملة: هي قاعدة المعاملة المتضمنة العدالة وعدم التمييز بين الناس على إختلاف الديانات وكذا الأجناس ، وكذا البعد عن المحاباة والتمييز، وهذه القاعدة تحللا دقيقا لحقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة المشتركة، ومحاولة تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والخاصة.(1)

ب- معاملة الآخرين بالحسن: والتي يجب أن تتميز بصفة مهمة جدا وهي صفة معاملة الناس بالمعاملة التي يجوبنها ويجبها كذلك الإنسان لنفسه وبالتالي يكون تعامل الموظف مع الزبائن في غاية الإهتمام والإحترام.

ت- الحرص على تحقيق المصلحة العامة: في هذه الصفة يجب على الموظف أن يتخلى عن الأنانية في التفكير، أي عدم تقليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، أي أن يكون الموظف لديه أكثر شعور بالولاء التنظيمي للمؤسسة والذويان أكثر في السياسة العامة للمنظمة والإبتعاد عن السعي وراء المصالح الشخصية.

ث- الإلتزام بالاعتبارات الأخلاقية والمهنية والقانونية: وهي مختلف الجهود المبذولة من طرف الدولة وكذا الأفراد من أجل الإلتزام أكثر بالأخلاق وتطبيق وإحترام القوانين وتوفير مختلف الوسائل الرامية إلى تنمية التصور بالولاء وإحترام أخلاقيات المهنة.(2)

1 - عبد القادر الشيلحي، مرجع سابق الذكر ، ص، 31

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 196/96 المؤرخ في 16 أفريل 1996، الجريدة الرسمية بتاريخ 17 أفريل 1996، ص15.

قواعد أخلاقيات المهنة المرتبطة بالصالح العام:

في هذا العنصر نتطرق إلى أهم المبادئ والقواعد المتعلقة بأداء الوظيفة العامة، مبادئ ترتبط أكثر بالوظيفة التي يقدمها الموظف للعامة، أي الالتزام الأخلاقي بين الموظف و نوعية الخدمة التي يجب ان للعامة و يمكن حصرها في مجموعة من العناصر اهمها مايلي:

أ- الإلتزام بالقيام بالخدمة: هو ضرورة الاضطلاع بالمهام المرتبطة بمنصب الشغل المعين فيه، بصفة شخصية والتقييد بقواعد المنظمة التي يعمل بها، ولا يمكنه التنصل منها إلى عن طريق التفويض المرخص به قانونا، فإنه إلتزام أخلاقي، بإعتبار أن الموظف أرتضى ممارسة الوظيفة دون إكراه أو ضغط⁽¹⁾ ومن ثمة هو مطالب بالوفاء لهذا الإلتزام بما تمليه عليه مقتضيات الممارسة المهنية.

ب- واجب الولاء: حيث يتوجب على موظفي الإدارة التحلي بواجب الولاء إلى مؤسساتهم، ويكون ذلك بالوفاء للمنظمة ، وكذا التحلي بالإلتزام المطلق عند تطبيق وتنفيذ تعليمات السلطة العليا، ومن بينها التصرف بالفعالية والكفاءة للمحافظة على المؤسسة⁽²⁾، وكذا التحلي بالضمير المهني في ممارسة الوظائف.

ت- واجب طاعة الأوامر: يتمثل مبدأ طاعة الأوامر في طاعة الأوامر الصادرة عن القيادة السلمية، والتي تكون قراراتها ضمن ما يخول لها القانون والهدف منه تطبيق مبدأ إحترام سيادة القوانين⁽³⁾، وهذا لا يعني أن يقوم القائد الإداري بممارسة التسلط على الموظفين، ولكن يقوم بالتصرف في إطار القوانين السائدة ، والسلطات التي خولها له القانون فالامر و الطاعة بين المسؤول و الموظف هدفها تنفيذ المهام المسندة للعامل ، و تكون بعيد عن اي نوع من انواع التسلط و بكل اشكاله و دون اي اعتبارات شخصية.

ث- الإلتزام بالإستقامة والأمانة: يعبر هذا المبدأ على الإلتزام بالنزاهة والإستقامة، وعدم التفريط في المصلحة العامة ، وعدم الخضوع للإبتزاز و الرشوة ، وكذا مبدأ الحرية في

¹ - سعيد مقدم، مرجع سابق ذكره، ص 301.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المقرر رقم 3/ م .ع.ج. المؤرخ في 22 أفريل سنة 2001 ، المتضمن المصادقة على مدونة أخلاقيات المهنة والسلوك الخاصة بإدارة الجمارك، المادة رقم، 3

³ -عبد القادر الشخيلي، مرجع سابق الذكر، ص، 61

الإلتحاق بالوظيفة العامة¹ وكذا المساواة بين المترشحين في الصفقات العمومية، الإختلاس وتحويل الأموال العمومية، فالموظف ملزم بممارسة مهامه بكل أمانة وبدون تحيز وهو الإلتزام المنصوص عليه في القانون رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة وخاصة في المادة 41.

حتى تتمكن المنظمة الادارية من تفعيل الاخلاقيات المرتبطة باداء المهام ، و من بينها الالتزام بعدم التحيز ،يجب عليها تفعيل محتويات المواد القانونية التي تحاسب الموظفين على نوعية الاداء المقدم ،لان وجود المواد القانونية دون تفعيلها لا يؤدي الى اي نتيجة ،فالملاحظ ان القوانين المنظمة للمهام داخل المنظمات الادارية متوفرة و بشكل كبير ،مثل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد و الرشوة ،لكن في الواقع لا تطبق بالتساوي على الجميع ،هذا ما يؤدي بغالبية الموظفين بعدم الاحساس بالرقابة و الردع ، بالتالي تكون هناك دائما تجاوزات.

ج- واجب الحفاظ على أسرار الوظيفة: لحكم أداء الموظف لواجباته المهنية، يطلع هذا الأخير على أسرار متنوعة، منها ما يتعلق بأسرار الدولة، ومنها ما يتعلق بأسرار المجتمع، ومنها ما يتصل بالأفراد وهذه الأسرار تعبر عن مصالح مباشرة وأكيدة وإفشاؤها يؤثر على مصالح الغير⁽²⁾، وواجب الحفاظ على أسرار المهنية يتمثل في الحفاظ على مصالح كل الأطراف. وهذه الأسرار تخضع في تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:

✓ المعيار الشكلي: والذي بموجبه يتم معرفة القرار السري في ورود كلمة سري أو سيري للغاية، ويخبر ذلك سري بإرادة الجهة التي أفضحت عن ذلك.

✓ المعيار الموضوعي: وبموجبه تتم معرفة القرار السري وفقا لطبيعة الموضوع أو محتواه.

ح- عدم إستغلال النفوذ: يتحدد هذا العنصر خاص في حال قبول العروض مثل الهدايا والهبات والإمتيازات، المقترحة عليه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مقابل القيام بعمل ما أو

¹ - سعيد مقدم، مرجع سابق الذكر، ص. 303.

² - عبد القادر الشبخلي، مرجع سابق الذكر، ص 64

الإمتناع عن القيام بعمل ما⁽¹⁾ أو حتى بالتدخل من أجل التأثير على مختلف القرارات مقابل الحصول على إمتيازات.

خ- العلاقات مع الجمهور: يجب الموظف في كل الحالات التحلي بالخدمة الراقية التي يتم أدائها وفقا لأصول الإحترام واللباقة، ويجب على الموظف أن يكون حسن التواصل مع الجمهور، وبدون أي تفريط⁽²⁾.

المميز لعلاقات موظفي المنظمات الادارية الجزائرية مع جمهورها الخارجي، هو النقص الكبير في عملية الاتصال، فبالرغم من ان الهيكل التنظيمي خصص حيز كبير للمديريات المكلفة بالعلاقات العامة، الا ان مهامها الفعلية يميزها نوع من الجمود و الروتين، و غالبا ما تكتفي بالمهام المحددة في القانون، دون البحث عن الطرق المرنة في التواصل مع الجمهور الخارجي خاصة وسائل التواصل الحديثة.

فالادارة الحديثة التي تهدف الى اكثر فعالية في التسيير يجب ان تعتمد على المرونة في، كذلك بالنسبة لمديرية العلاقات العامة التي يتوجب عليها التفتح على المجتمع الخارجي بكل مكوناته حتى تسهل على نفسها عملية التواصل و محاولة التعرف على حاجيات هذه البيئة الخارجية، بالتالي يمكنها ان تكون سباقة في التعرف على المشاكل حتى يمكنها تفادي تفاقمها من جهة، ومن جهة اخرى تتمكن من المبادرة بالحلول و التماشي مع متطلبات البيئة الخارجية، لذلك وجب على الادارة كذلك استعمال الحديثة في التواصل مع الجمهور الخارجي.

بالاضافة الى أن تنمية الالتزام بالمثل والقيم الاخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوآيات الايجابية تعتبر ولاشك من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الاول، ولاشك أن فاعلية المورد البشري ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الاصيلية التي تدفعه الى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوآية والعلمية نحو تحسين الخدمة

¹ - سعيد مقدم، مرجع سابق الذكر، ص، 306.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/م ع ج / المؤرخ في 2001/04/22 مدونة أخلاقيات المهنة، المادة. 7 .

المبحث الرابع : استراتيجية التكوين في الوظيفة العامة الجزائرية .

المطلب الاول :تحليل مضمون القوانين المنظمة لعملية تكوين الموظف العام في الجزائر.

1-تحليل مضمون المرسوم التنفيذي رقم 96-92،المتعلق بتحسين المستوى و تجديد

المعلومات.

الملاحظ على مجمل الشروط المتعلقة بكيفيات الالتحاق المتعلقة بتحسين المستوى و تجديد المعلومات هو مالي:

- بالنسبة للشروط المنظمة للالتحاق بالتكوين الذي أشارت إليه المادة الرابعة و الخامسة منه⁽¹⁾ ، انه تم الإشارة الى الشروط العامة المتعلقة بصياغة المخطط السنوي او المتعدد السنوات المتعلقة بالتكوين ،حيث أشارت المادة الخامسة منه الى ضرورة التنسيق مع مصالح الوظيفة العمومي في عملية صياغة مخططات التكوين ،حيث انه من المفروض ان تكون مهام مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية هي مهام رقابية فقط ، فهي تقوم بمراقبة مدى تطابق الإجراءات المتعلقة بالمخططات و تجانسها للشروط القانونية فقط،اما في ما يتعلق طريقة صياغة المخططات المتعلقة بتحسين المستوى .
- على القائم على صياغة البرنامج ادراج كل نمط تكويني في جدول مستقل حتى يبين فيه نوعية التكوين ،المدة ،موضوع الدورة ... الخ ،كلها اجراءات تخرج الدورة التكوينية نوعا ما من الهدف المسطر له، الا و هو محاولة تطبيق برنامج التكوين باكثر فعالية و اقل تكلفة من اجل التسيير الحسن للسياسة التكوينية⁽²⁾ .
- كما ان القائم على تطبيق و تنفيذ السياسة التكوينية مجر دائما على اتباع التعليمات والتعديلات التي تشير اليها مصالح الوظيفة العمومية التي بدل ان تكون لها دور رقابي فقط

1-انظر الملحق رقم 09 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم تنفيذي رقم 96 - 92 مؤرخ في 14 شوال عام

1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 يتعلق، بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم،المادة 2.

2- انظر الملحق رقم 06- المتعلق بصياغة المخططات السنوية الغير المركزية ،لتحسين المستوى و تجديد المعلومات.

،اصبح لها دخل في عملية الصياغة و المحتوى ،هذا ما يؤدي بالعملية التكوينية الى امكانية عدم الوصول الى الاهداف المتوقعة ،لان الذي له دراية باحتياجات الادارة التكوينية هي الادارة نفسها و ليس المصالح الرقابية للوظيفة العمومية .

- بالنسبة للمواد المتعلقة بشروط الالتحاق بهذا النوع من التكوين وهي من **المادة 6 الى المادة 11**، اشارت الى الشروط العامة للالتحاق بالتكوين من بينها كيفية فتح الدورة وعدد المناصب وكذا المدة و المحتوى ،نجد ان هذه الاجراءات كثيرة و معقدة مقارنة بطبيعة الدورة ،فمن الناحية الشكلية نجد أن كثرة الإجراءات تضيء بعض المصادقية على العملية ، لكن من ناحية اخرى تعرقل السير الحسن للسياسة التكوينية بدليل ان الاعضاء المكلفين بالإمضاء على القرارات المتعلقة بالتكوين هم من خارج مديرية التكوين ،مثل مديرية الإدارة العامة و مصالح الوظيفة العمومية، لكن المستحسن هو إعطاء أكثر حضور للمتخصصين من مصلحة التكوين، لأنهم معنيون بالعملية ،وكذلك يعرفون متطلبات و احتياجات الادارة من التكوين.
- كثرة الاجراءات الادارية المتعلقة بصياغة مخططات التكوين و تنفيذها يؤدي الى نوع من التعطيل بالتالي عدم الوصول الى الاهداف المخطط لها مسبقا ،لان هناك بعض الدورات التكوينية التي تكون لها صفة الاستعجال و ليست مدرجة في المخططات السنوية او المتعددة السنوات بالتالي لا يمكن تطبيقها مادامت غير مبرجة ، الشيء الذي قد يدفع بالإدارة الى تأخير الدورة الى المخططات المقبلة و حينها تكون غير فعالة مادامت لم تكن في الوقت المحدد.
- بالنسبة لمضمون **المواد 12.13.14** ⁽¹⁾ ،و المتعلقة بالمدة الزمنية وكذا اجراءات سير الدورات التكوينية، نجد انه بالإضافة الى شروط الترشح نجد انه ادرج الشرط المتعلق بعدم تجاوز مناصب الدورة التكوينية نسبة 15 بالمائة من العدد الحقيقي لموظفي السلك او الرتبة الاصلية ،وهذا يمثل عائق لان عملية تحديد الاحتياجات التكوينية حسب ما تطرقنا اليه في الاطار النظري للدراسة يقوم على مبدأ بسيط الا وهو حاجة كل منظمة ادارية من التكوين ، اي كل مديرية او مصلحة تحتاج تكوين معين، يقسم حسب النوع الحاجة التخصص المجال العدد..الخ.

- اما الشق المتعلق بالعدد الذي اشار الى انه يجب على الادارة ان تحدد في القوانين نسبة 15 بالمائة، هذا يعتبر تقييد لعملية التكوين، بدليل ان الادارة ممكن ان تكون احتياجاتها التكوينية اكبر من نسبة 15 بالمائة، وهنا الاشكال لان الادارة تصبح مجبرة على احترام النسبة المنصوص عليها في القانون، و تبعد بذلك عن الهدف الأساسي ألا وهو العمل على تحسين المستوى و معالجة الاختلالات التي تكون على مستوى الاداء الشخصي او الجماعي في مقر العمل، اي ان سياسة التكوين تتجه بهذه الإجراءات نحو احترام القانون الذي بدوره يقيد العملية التكوينية بالتالي توجه السياسة كلية ينحرف عن الهدف الحقيقي المراد الوصول اليه الا وهو الرفع من مستوى اداء وكفاءة الموظفين.

- فيما يتعلق بالتعويض الذي اشير اليه في نهاية المرسوم، والذي ينص على ان الموظف الذي اجرى تكوينا و قام بالانقطاع عن التكوين او كان محل الطرد من العمل يكون مجبرا على تسديد مصاريف التكوين الذي خضع له الموظف، و السؤال المطروح هنا هو ما هي الاليات التي ستعتمد عليها الادارة في تقييم قيمة هذه التعويضات من جهة، و من جهة اخرى يمكن اعتباره تقييد للموظف خاصة الذي لا يدخل تحت اطار الطرد او الانقطاع العمدي بل بالنسبة للموظف الذي قام بتكوين يتعلق بتحسين المستوى في تخصصات غير موجودة في ادارة الاصلية، و له الرغبة في ايجاد بيئة عمل مناسبة او تتناسب مع مؤهلاته، هنا يكون مجبر على دفع تكاليف التكوين بعد سنوات من العمل في الادارة التي قدم فيها خدمة للإدارة، فمن غير المعقول على الادارة ان تجربه على دفع التكاليف لأنه في أصل الدورة التكوينية التي خضع لها هي من اجل صقل مواهبه الموجهة لخدمة الإدارة التي بدورها المستفيد الاول من هذا التكوين مادام للموظف ادائه الفعلي يكون داخل المنظمة الادارية التي ينتمي اليها .

- في نفس النقطة دائما يمكن ان يؤدي اجبار الموظف الغير قادر على الدفع بعدم مغادرة المنظمة و القيام بمهامه في حالة نفسية بعيدة عن المحفزات و الاحساس بالراحة في العمل، هذه الوضعية التي تحدث شرحا كبيرا في العلاقة بين الادارة و العامل من جهة، و من جهة اخرى تقتل روح المبادرة و الابداع لدى المورد البشري الذي اصبح لا يشعر بروح الانتماء الى المنظمة مادامت الادارة اصبحت في نظره عائقا و ليست محفزا.

- كذلك في النقطة المتعلقة بالراسبين في الدورة التكوينية لا يحق لهم المشاركة في الدورة التكوينية الا بعد سنتين ،معنى هذا ان الرسوب يشير الى انه هنالك مشكل في احد حلقات الدورة التكوينية ،فيمكن ان يكون خلل في الاستيعاب او طريقة ايصال المعلومة او ان تنفيذ برنامج التكوين.
- فالادارة يجب ان لا تعمل على معاينة المتكون مباشرة لانها ليست على يقين ان المشكل في المترشح ، اذ يمكن ان يكون الخلل في تطبيق الدورة التكوينية ،بالتالى من المفروض انه في حالة عدم النجاح تقوم الادارة بتفعيل التواصل مع المتكون حتى تعرف الخلل ، فالادارة لا تلجا الى العقاب مباشرة لأنه في الأصل دورة التكوين هي من اجل تحسين مستوى المتكون و ليست وسيلة للاختبار.

يمكن القول أن هذا المرسوم المتعلق بالتكوين عن طريق تحسين المستوى و تحديد المعلومات ،يميل اكثر الى تنظيم التكوين من الناحية الاجرائية و الكيفية ، وليس من الناحية الواقعية و الفعلية وكذا النوعية المتعلق بالتوافق بين مضمون الدورة التكوينية وواقع الوظائف ،لان القوانين المتعلقة بتنظيم التكوين دورها يتمثل في تنظيم الدورة التكوينية وليس التحكم في الدورة في كل مراحلها.

فكان من المستحسن أن يعطي هذا المرسوم الحرية للقائم على صياغة سياسة التكوين ،حتى تكون الدورات التكوينية هدفها معالجة النقص و الخلل الذي يميز الأداء،لان كثرة القوانين المقيدة توجه المكلف بالتكوين بطريقة غير مباشرة نحو العمل على احترام الاجراءات القانونية بدل الاهتمام بنوعية الدورة التكوينية ،خاصة من حيث التطابق بين الاهداف المسطرة و الفعلية.

2- تحليل مضمون المرسوم التنفيذي 17-04 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق

22 يناير سنة 2004.

هذا المرسوم جاء معدلا للقانون المذكور سابقا، و قد مس التعديل بعض المواد وهي المواد 11-12-31، فالملاحظ ان التعديل الذي مس المادة 11 تضمن نوع من تعزيز التركيز الاداري، حيث زاد من تجميع السلطة و الصلاحية في يد السلطة التي لها صلاحية التعيين في الادارة المعنية، و في الادارة العامة الجزائرية نجد ان صلاحية التعيين هي في الغالب ما تكون في يد القادة الاداريون مثل الوزير، المدير العام أو مدير الادارة العامة أي حسب حجم و طبيعة كل مؤسسة ادارية، و معنى هذا انه عوض ان تمس التعديلات المواد التي تعرقل و تقيد الدورات التكوينية نجد انها تزيد من التعقيد، و هذا يعرقل السير الحسن للعملية التكوينية، التي تتطلب المرونة في التعامل حتى تسهل التطبيق الفعال للدورات التكوينية.

- و التعديل الذي ادرج في المادة 12 الخاص بالمدة الزمنية وكذا وسائل النشر والإشهار المتعلق بالدورة التكوينية، فبالنسبة للمدة التي كانت محددة بثلاث اشهر اصبحت بعد التعديل في مدة شهر واحد و هنا نلاحظ ان المدة قلصت بالرغم من ان المدة لا تؤثر على السير الحسن للدورة التكوينية لأنه كلما كانت المدة اطول وفر ذلك الوقت بالنسبة للمترشحين وكذا الادارة حتى تكون التسجيلات في ظروف ملائم و عدم اقضاء بعض الموظفين الذين لم يسجلوا بعد، بسبب نقص الاتصال او تعقيد بعض الاجراءات، اما الشق المتعلق بالإشهار ففي المادة الاصلية كان الاشهار بالالساق او بأي وسيلة اخرى اي كان هناك اتاحة للفرص اكثر.

بعد التعديل كذلك اصبحت الاشهار محدد في مؤسسات و وسائل معينة وحذفت عبارة "او بأي وسيلة مناسبة أخرى"، و هذا كذلك يقلل من فعالية التواصل بين الادارة و الموظفين المترشحين لأنه في رأبي ان العبارة السابقة هي الانسب لأنه في بعض الاحيان تحتاج الادارة الى وسائل تواصل و اشهار قد لا تكون مذكورة في هذا المرسوم المعدل، بالتالي في بعض الظروف الاستثنائية التي يتعذر على الادارة القيام بالإشهار، بالتالي تضطر الى استعمال أي طريقة ووسيلة مناسبة لها مثل وسائل التواصل الحديثة كالبريد الالكتروني او المواقع الالكترونية .

3-تحليل مضمون المرسوم الرئاسي رقم 03-309 مؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 ديسمبر سنة 2003، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

تضمن المرسوم تنظيم التكوين وتحسين مستوى الموظفين الذين ينتمون الى الادارات العمومية الجزائرية⁽¹⁾، من خلال التطرق الى الاجراءات المتعلقة والذي يهدف الى دعم و تطوير الامكانيات العلمية و التكنولوجية في حدود المناصب المالية التي تقترحها الادارة، فالتكوين الاقامي في الخارج لا يعني إلا التخصصات الغير موجودة في الجزائر، بالإضافة الى انه حدد اهم الفئات المعنية بالتكوين الاقامي في الخارج، وهم المتفوقون الاوائل في مختلف الدفعات و الطلبة المحصلون على شهادات التدرج .

كما يشمل هذا لنوع من التكوين الاساتذة و الباحثون المرسمون بخبرة اكثر من ثلاث سنوات، وأخر فئة شملها القانون هم فئة الموظفين التابعون الى الادارات العمومية الجزائرية.

1-انظر الملحق رقم 11، المتضمن المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهم.

- بالنسبة للشرط الاول الذي ادرج في هذا المرسوم هو ضرورة مزاولة التكوين في التخصصات الغير متوفرة في الجزائر⁽¹⁾، لكن هناك بعض التخصصات موجودة في الجزائر ولكن التكوين فيها متواضع او نوعية المكونين ليست بنفس المستوى الذي تتميز به المؤسسات بالخارج، بالتالي يحتاج الموظف للتكوين في مختلف التخصصات، حتى الموجودة في الجزائر.

- و كان من المفروض الاشارة الى ان التكوين الاقامي في الخارج يجب ان يضمن تكوين احسن من الناحية الكيفية او الطريقة المطبقة في الجزائر، فالإدارة تنظم دورات تكوينية حتى تضمن اعلى نسبة من الجودة على مستوى النوعية، وليس التقييد بشرط عدم توفره في الجزائر، لأنه من الممكن توفر هذا النوع من التكوين في الجزائر و لكن نوعية التكوين تكون متواضعة، بالتالي فالتكوين الجيد و الفعال يتعلق بالنوعية و ليس الكيفية فقط.

- تضمن هذا المرسوم كذلك ضرورة التوظيف في الجزائر بعد الامضاء على تعهد بينه و بين الادارة المعنية ، بالنسبة للادارة ادرجت هذا الشرط هدفها هو الحفاظ على حقوقها الكاملة، لان الاموال التي تصرف على هذا التكوين الاقامي يجب ان تستفيد منه الادارة المعنية ، فمن غير المعقول ان تقوم الادارة الموظفة بتخصيص ميزانية كاملة لتحسين مستوى الموظفين، وبعدها يتوجه للعمل بمؤسسات اخرى، لكن على الادارة ان تقوم بوضع اجراءات عملية حتى تحافظ على حقوقها في هذا الجانب.

كما تقوم الادارة بدور الرقابة و التقييم و المتابعة، فالادارة يجب ان تقوم بالتنسيق مع مؤسسة التكوين فيما يخص الجانب العلمي و كذا العملي، مثلا ان تقوم الادارة بتعيين مكلف بمتابعة التكوين الاقامي حيث يقوم بالاشراف على كل شيء من بداية التكوين الى غاية نهايته

1- انظر الملحق رقم 11،

، و حتى الاستفادة من الشهادات و توزيعها يكون من الادارة الموظفة، وليس من مؤسسة التكوين، وحتى الشهادات المقدمة يجب ان تكون فيها بعض الملاحظات مثل الاشارة الى ان الشهادة الممنوحة، صالحة في الهيئات التابعة للإدارة الموظفة فقط، و هنا يصبح الموظف مقيد بالشروط التي تضعها الادارة وليس العكس.

- اما الإجراءات المتعلقة بالفئات التي يمسهها التكوين الاقامي بالخارج، كان هناك تركيز كبير على الفئات التي تستفيد من التكوين دون ان يتطرق المرسوم الى الصفات التي تميز كل فئة، أي ان الادارة يجب تتطرق الى عنصر مهم جدا، الا و هو احتياجاتها من التكوين الاقامي في الخارج، فكان بالإمكان ان تقوم بتحديد شروط تتعلق بضرورة توافق نوعية التكوين مع النقائص المسجلة في الوظائف،وهنا يلتقي متغير التكوين مع تقييم الاداء،فالإدارة يجب ان تحدد شروط الالتحاق و كذا التخصصات المفتوحة وفقا لنتائج التقييم، فمن غير المعقول فتح دورات تكوين في مجالات ليست في حاجة لها، و الطريقة المثلى لذلك هو محاولة التنسيق بين وظيفتي التقييم و التخطيط حتى يكون هناك صياغة دورة تكوينية حسب النقائص التي تشير اليها نتائج عملية التقييم التي بدورها تزود الادارة بالخلل حتى تراعي ذلك في تحديد الاحتياجات التكوينية،بذلك تكون الادارة قد اسست لسياسة تكوينية قائمة على اساس معالجة النقائص و ليست مجرد تحصيل حاصل.

- اشار هذا المرسوم كذلك الى اللجنة المكلفة بمتابعة و تقييم برنامج التكوين الاقامي بالخارج، ومن بين الشروط التي الواجب توفرها في اللجنة المعنية هي ان تكون معينة من طرف وزارتي التعليم العالي و الخارجية، حيث تقوم باعداد برنامج التكوين و تقييمه و تنفيذه و متابعته، ومن بين المهام التي تقوم بها هي دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين الاقامي،صياغة البرنامج،دراسة المنح المدروسة في اطار التعاون الدولي، كذلك السهر على المسابقات الجهوية خاصة منها المتعلق بانتقاء المترشحين.

- اما المواد المتبقية من هذا المرسوم تضمنت مختلف الاجراءات بالتعويضات المالية و اجراءات التسيير الاداري لمجريات الدورة التكوينية،و نجد كذلك ان مضمون المرسوم المتعلق بتنظيم التكوين الاقامي بالخارج قد غلب عليه الجانب الاجرائي المتعلق بالتسيير خاصة فيما يخص التسيير الاداري والمالي لدورات التكوين الاقامي بالخارج ولم يعطي نفس الاهمية للجانب المتعلق

بالتكوين و اهميته ،فاذا نظرنا الى الدورات التكوينية من حيث الاهداف المرجوة منها ،وحتى تكون هذه الدورات فعالة يمكن اقتراح مايلي:

* تحديد الاحتياجات التكوينية المتعلقة بهذا النوع من التكوين ،تكون انطلاقا من نتائج عملية تقييم و متابعة الاداء الفردي و الجماعي للموظفين داخل مقر العمل،فبعد حصر كل النقائص المتعلقة بذلك تصاغ الاهداف و المجالات وفقا لذلك حتى يكون الهدف من العملية التكوينية هو معالجة الاختلالات المتعلقة بالاداء،و بذلك يكون هناك الربط بين نوعية التكوين و نوعية الاداء المراد الوصول اليه.

* ضرورة التوفيق بين المراحل النظرية لوظيفة التكوين ،وبين المراحل الفعلية المطبقة في الدورة التكوينية،أي ان الدورة التكوينية يجب ان تحترم فيها الشروط العلمية و البيداغوجية و كذا التطبيقية ،حتى تتمكن من الوصول الى الاهداف المتوقعة.

* عند القيام بتطبيق محتوى الدورة التكوينية المتعلقة بالتكوين الاقامي بالخارج يجب القيام بالمتابعة و التقييم حتى تقف الادارة على كل ما يتعلق بتوفير الظروف المناسبة لسير العملية،مل الامكانيات المادية و البشرية بالاضافة الى التنسيق مع المؤسسة المكونة حتى تكون هناك متابعة للدورة التكوينية.

* بعد نهاية دورة التكوين الاقامي بالخارج ،تقوم الادارة المعنية القيام بعملية تقييم شاملة تمس مستويين اثنين هما:

- تقييم الدورة عن طريق متابعة الدورة في كل مراحلها و محاولة المقارنة بين الاهداف المحققة و الاهداف المسطرة ،و بفضل هذه العملية يمكن تدارك بعض الاخطاء قبل فوات الاوان لكن بشرط ان تكون المراقبة متماشية مع الدورة التكوينية.

- المستوى الثاني من التقييم هو تقييم المتكويين بعد نهاية الدورة التكوينية أي في مقر العمل ،و هنا يمكن للادارة ان تقف على مدى تحسن اداء الموظف بعد الدورة التكوينية ،وهي عملية تقييم الاداء تكون بالطرق المعروفة لدى الادارة ،فإذا كان هناك تحسن في الاداء كما كان متوقعا ،فهذا يدل على ان الدورة التكوينية حققت الاهداف المقصودة و لو بدرجات متفاوتة ،اما اذا كان الاداء نفسه فهذا يشير الى خلل في احدى مراحل التكوين ،والخلل يمكن ان يكون في تطبيق برنامج التكوين ،او في درجة الاستيعاب لدى المتكون او في عدة مستويات أخرى أما من

جانب الادارة يمكنها تشريح الاسباب عن طريق القيام بالتواصل و الحوار مع الموظفين ذوي النتائج السلبية،حتى تقف على اسباب عدم تغير سلوكهم نحو الايجابي.

* بعد نهاية العملية التقييمية وتوصل الادارة الى الاسباب التي كانت وراء عدم تحقيق الدورة للأهداف المسطرة ،تقوم باعادة صياغة نفس المشاكل المتعلقة بالأداء في شكل احتياجات تكوينية جديدة مدرجة في سياسة التكوينية القادمة ، و هنا تكون لديها حلقة متواصلة من المخرجات و التغذية الاسترجاعية ،ومع التطبيق الدوري لهذه الطريقة تتمكن الادارة من معالجة مشاكل الاداء الوظيفي بالتدرج الى غاية التغلب على السلبيات.

المبحث الخامس : التكوين في الوظيفة العامة الجزائرية.

❖ التكوين في ظل القانون 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 والتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بناء على التطلع إلى رؤية جديدة للحياة المهنية للموظف العام، وكذا إستجابة للتحويلات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات والإدارات العمومية في نطاق الممارسة الإدارية¹، بالإضافة إلى تميز الإدارة الحديثة بالفعالية وحسن التسيير والتنظيم وكذا نظام اللامركزية في التسيير عن طريق التفويض للمديرين المؤهلين والأكفاء.

كما يمكن الإشارة إلى أن هذا الأمر حدد وبدقة أهم الحقوق والواجبات المتعلقة بالموظف بالقطاع العام الجزائري، ومن بين هذه الحقوق نجد حق الموظف في الحصول على دورات تكوينية تتخلل مساره المهني من أجل تحسين المستوى المهني له وبصفة دائمة، قصد ضمان تحسين التأهيل الخاص بالموظف وترقية هذا الأخير مهنيًا لمهام جديدة.⁽²⁾

وهذا ما جاء خاصة في المادتين 104، 105⁽³⁾ من هذا القانون وفي الفصل الخامس حيث تضمن المادتين الإشتراط على الإدارة الموظفة أن تنظم دورات تكوينية لفائدة موظفيها بغرض تحسين أداء الموظفين وذلك لتحسين المستوى بصفة دائمة، إلا الكيفية والأسلوب وكذا شروط الإلتحاق لم تشرح في هذه المادة بل تركت للتنظيم أي القانون الخاص بكل مؤسسة إدارية وذلك بسبب خصوصية وإختلاف كل منظمة إدارية عن المؤسسات الأخرى ومعنى هذا أن عملية التكوين تختلف من مؤسسة لأخرى.

❖ المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق ل 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم. هذا المرسوم جاء من أجل تحديد الشروط المتعلقة بالتكوين المتخصص التحضيرية للإلتحاق بالوظيفة العمومية أو المؤسسة والإدارات العمومية وتحديد

¹ - نبيح عاشور دمان ، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أحكام الأمر الرئاسي 03/06 المؤرخ في 2006/07/15

(الجزائر، دار الهدى، 2001)، ص. 1.

² - سعيد مقدم، مرجع سابق الذكر، ص 244.

³ - نبيح عاشور دمان، مرجع سابق الذكر، ص 35

المعلومات وتحسين المستوى⁽¹⁾، وكذلك تحديد القواعد والكيفيات من أجل الإلتحاق بالدورة التكوينية.

في المادة الثانية من هذا المرسوم حدد ثلاث أنواع تتعلق بعملية تكوين الموظف العام وهي:

1: التكوين المتخصص:

هو برنامج يوجه الى الموظفين الذين ألتحقوا بالوظيفة لأول مرة، اي الناجحين في مسابقات التوظيف، و سمي بالتكوين المتخصص لانه يمكن الموظف من التكوين و الحصول على المعلومات اللازمة في مجال متخصص، اي تكوين الموظف في التخصص الوظيفي و في المجال الذي يمارس فيه المهام مستقبلا

2: تحسين المستوى:

وهي الدورات التكوينية الموجهة للموظفين الذين هم قيد الخدمة، هذا النوع يهدف الى تطوير المهارات الفردية و الجماعية للموظفين، عكس النوع السابق الموجه الى الموظفين الذين يشغلون المنصب لأول مرة و يحتاجون الى تكوين قاعدي، والتكوين الموجه لتحسين مستوى الموظفين الهدف منه هو محاولة ترقية المستوي المهاري لدى الموظف، و كذلك القيام بعملية تهيئية لرصيد الموظف المعرفي حتى يتمكن من التماشي مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و حتى الدولية. والذين تبرمج لهم الدورات التكوينية من أجل التطور، تحسين المعارف.

3: تجديد المعلومات:

يدخل هذا النوع من التكوين في اطار التجديد الدوري لمهارات الموظفين⁽¹⁾، لان البيئة التي تنتمي اليها المنظمة الادارية تتميز بالتطور و التجدد من كل النواحي المهنية، التسييرية، و حتى التقنية، هذا ما يدفع بالمنظمة الادارية الى مواكبة التطور عن طريق الاعتماد على التقنيات الجديدة في تطبيق و ممارسة الوظائف، و هذا يدفع بالادارة الى القيام بدورات تكوينية من اجل تجديد معلومات و مهارات موظفيها.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المادة رقم 1 و 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق ل 3 مارس 1996، والمتضمن تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

الالتحاق بالتكوين الخاص بتحسين المستوى و تجديد المعلومات يجب على الإدارة المعنية يجب ان يدرج في المخطط السنوي او المتعدد السنوات الخاص بهذا النوع من التكوين⁽²⁾ أن تقوم بعملية الإشهار عن طريق الإلتحاق بالمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر(1) قبل بداية دورة التكوين وتحسن المستوى وتجديد المعلومات، والهدف من عملية الإشهار غالبا ما يكون من أجل أكثر شفافية .

تقوم الإدارة المعنية بتبليغ المترشحين غير المقبولين للمشاركة في الدورة التكوينية بأسباب الرفض أو عدم القبول، يمكنهم تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة أيام قبل تاريخ بداية دورة التكوين لدى لجنة الطعون التي تتكون من العناصر التالية:

✓ السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيسا للجنة

✓ ممثل عن الإدارة المعنية ن عضوا

✓ ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية، عضوا

والملاحظ على هذه اللجان سواء المختصة لدراسة الطعون أو الإنتقاء نجد دائما ممثلا عن المستخدمين وفي نفس الرتبة لأنه من بين الأعضاء المنتخبين للدفاع عن مصالح الموظف وممثلا لرتبة، كما تقوم اللجنة بدراسة الطعون وإتخاذ الإجراءات اللازمة بكل الحالات المدروسة.

كما يتوجب على الادارة التطرق الى كفيات المراقبة والمتابعة، هذا بالنسبة لمحتوى قرار فتح دورة التكوين، بعد ذلك يجب على الإدارة المعنية القيام بالإعلان ونشر قرار الفتح في مدة لا تزيد عن ثلاث أشهر قبل بداية الدورة التكوينية، بالإضافة إلى شكل الدورة، هل هي بصفة متواصلة أم بالتناوب ، و ذلك وفق ما تنص عليه القوانين المنظمة لعملية التكوين ، هذه التفاصيل التي يجب على الادارة ان تدرجها في مخطط التكوين .

بعد نهاية دورة التكوين من اجل تحسين المستوى و تجديد المعلومات ،المدرجة في مختلف المخططات القطاعية السنوية او المتعددة السنوات ،يجب على الادارة المشرفة على العملية ان تقوم بعملية تقييم للدورة ، هذا التقييم يجب ان يكون تقييم ذاتي تقوم به الادارة ، و هناك نوع اخر من التقييم تقوم به مصالح الوظيفة العمومية التي يمكن اعتبارها السلطة الرقابية على كل مايتعلق بتسيير الموارد البشرية في

الادارات العمومية⁽¹⁾ هذا التقييم الذي من شأنه ان يسمح باثارة العراقيل المحتملة و مواجهتها عند تنفيذ العمليات التكوينية المبرمجة لاحقا⁽²⁾. كذلك مصالح الوظيفة العمومية تعتبر طرفا في القرارات لأنها السلطة المخولة قانونا بإتخاذ القرارات التي تهم الموظف أو كطرف مشارك في القرار. بالإضافة إلى سلطة الرقابة الفعلية .

4:التكوين المسبق.

هو التكوين الذي يسبق مرحلة ترقية الموظفين ،حيث يتوجب على الموظف المستفيد من مختلف انواع الترقيات⁽³⁾ لان التكوين مسبق للترقية حتى يتمكن من التكيف مع الرتبة الجديدة ،التي تختلف في طبيعتها و مهامها عن الرتبة التي كان يشغلها سابقا ،بالتالي فالدورة التكوينية المسبقة تمكنه من التعرف على المهام الجديدة و متطلباتها

التكوين المسبق جاء كذلك من اجل تحسين مستوى الموظف خاصة فيما يتعلق بتغير المسؤوليات و نوعية المهام ،لان الترقية من رتبة دنيا الى رتبة اعلى منها ينجر عنها تغير في المهام و الصلاحيات والواجبات ،فيحتاج فيها الموظف الى الخضوع الى برنامج تكويني مدرج ضمن المخطط السنوي و المتعدد السنوات الخاص بالتكوين⁽¹⁾ طبقا للاجراءات المعمول بها.

5:التكوين عن بعد.

التكوين عن بعد موجه للموظفين الذين ينتمون الى الاسلاك المشتركة للادارات العمومية الجزائية ،في اطار التكوين التكميلي الذي يسبق التعيين في رتب الاسلاك المشتركة، و يحتوي برنامجه هذا النوع من التكوين على دروس تعليمية نظرية وتطبيقية تحت اشراف منشطين و مشرفين. اما المناهج البيداغوجية المستعملة ،يجب ان تترك المجال واسعا للعمل الشخصي ، الوضعيات المهنية و كذا دراسة الحالة بالاضافة الى اعداد المذكورة او تقرير نهاية التكوين ، و تختتم دورة التكوين بامتحان نهائي .

اما متابعة التكوين عن بعد ،فيكون من طرف لجنة المديرية العامة للوظيفة العمومية ،فتتشكل لجنة المتابعة من ممثلين عن مصالح الوظيفة العمومية و ممثلين عن جامعة التكوين المتواصل ،حيث تقوم اللجنة باجتماع سنوي ،تدرس فيه ظروف اجراء دورات التكوين و كذا حصيلة العمليات المنجزة⁽²⁾

2-لمزيد من المعلومات انظر الملحق رقم 6-المتعلق بتنظيم التكوين قبل الترقية في الوظيفة العامة الجزائية .

بعدها تعد نفس اللجنة تقرير تلخيصي و تقدم فيه الاقتراحات التي من شأنها تحسين منظومة التكوين عن بعد ، و يهدف هذا التكوين الى استفادة الموظفين من رفع مستوى التاهيل المهني و اعتماد المكتسبات عند التقييم النهائي.

الخاتمة.

تطلب عملية تسيير الموارد البشرية التركيز على العديد من الجوانب من اجل الوصول الى نوع من الفعالية في اداء الموظف العام الجزائري ، نذكر من بينها:

- ضرورة انسجام الاستراتيجية الشاملة للمنظمة الادارية مع الاستراتيجيات الفرعية ،ومن بينها استراتيجية تسيير الموارد البشرية.
- توفير الامكانيات المادية و المالية الكافية للتمكن من تطبيق استراتيجية تسيير الموارد البشرية .
- مراعاة الانسجام بين وظائف و اهداف المنظمة الادارية ، و بين عملية الاستقطاب التي تركز على استقطاب ذوي الكفاءات .
- تخفيف اجراءات التوظيف العمومي و تفعيلها من اجل توفير اليد العاملة المؤهلة التي بإمكانها تحقيق اهداف المنظمة الادارية.
- التحديد الدقيق لنوعية الوظائف المستهدفة ،من خلال التركيز على نمط و مضمن التكوين المتوفر في البيئة الخارجية ،خاصة اصحاب الكفاءات من الجامعة الجزائرية.
- عدم تقييد عملية الاستقطاب و التوظيف بتواريخ محددة ،حتى تتمكن المنظمة بتوظيف كفاءات في اي وقت احتاجت ذلك.
- الاهتمام بالمسار المهني للموظف و تثمينه ،من اجل تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا ،من خلال الترقيات و الحوافز و كذا الدورات التكوين لاكتساب الخبرات .
- التقييم الفعال للأداء الوظيفي حتى تتمكن المنظمة الادارية من الوقوف على النقائص و من ثمة التمكن من تفاديها مستقبلا.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 3، المؤرخة في 31 مارس 2009، المتعلق بالمناصب المالية المخصصة للتكوين

المسوق، المادة 2.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

- 1- . نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008.5
- 2- المنظمة العربية للتنمية الادارية، التخطيط الاستراتيجي للتفوق و التميز في المنظمات
- 3 - هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان. 2008.
- 4- ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناظورية، عمان، دار زهران، 2009،
- 5- عبد الرحيم علام، مقدمة لمدخل الانجاز المتوازن، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الاء في المنظمات الحكومية (القاهرة، جمهورية مصر العربية، فيفري 2007)،
- 6 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008)
- 7- على سليم العلاونة، اساليب البحث العلمي في العلوم الادارية،(عمان دار الفكر للنشر و التوزيع، 1996)،
- 9-زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة، ذات سلاسل، ط1) ،
- 10- عبد الرحمن توفيق، تقييم الأداء، مبادئ، الأدوات، المهارات (القاهرة، مركز الخبرات المهنية، ط1، 2011)،
- 11- عبد المحسن فالح اللعيد، ادارة و تقييم الاداء، (الرياض، معهد الادارة العامة، العدد، 2004 حمدي امين، ادارة موظفي الدولة -اصولها و اساليبها (القاهرة، دار الفكر العربي، 1976)،
- 12- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسس الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستر غير منشورة (جامعة المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007 ،
- 13- ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية، الابراهيمية، 2005)،
- 14- المرسي جمال الدين، الادارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية،(القاهرة الدار الابراهيمية، 2006)،
- 15- فيصل فخري مراد، الادارة بالاهداف و النتائج(عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1981)،
- 16 عبد القادر الشخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، (الأردن، عمان، محلاوي، 2003) ،

17¹ - عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (سوريا، دار وائل للنشر، ط1،
(2005)،

المراجع باللغة الاجنبية

18- loi-cadinet autre; gestion des ressources humaines
pratiques et elements de theorie, (paris, ei d organisations
,2002.

19-R.boudville , problems of regional economic planning;
Edinburgh university press, new York ;1966.

20-A. takashi ;the rise and development of japans modern
economy, jiji Tokyo, 1969,

²¹ - Emanuel Aubin, **droit de la fonction publiques**(2ème
editionnn, qualino, EJA, paris, 2004)