



جامعة عمار ثلجي بالأغواط

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضييه

قسم تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

التربية البدنية و الرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

الموسومة بـ

أثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية الاغواط

الأستاذ المشرف:

- بعيث عيسى

إعداد الطلبة :

- جليخ محمد حميد

- شانة سعيد

السنة أكامعي 2020/2019 ت



﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية 105



شكْر

قال الله تعالى:

﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

– سورة النمل الآية 19 –

وقال ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

في البداية نشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما

نتوجه

بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المشرف

بعبط عيسى- الذي لم يخل علينا بنصائحه القيمة .

وكذلك لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساعدنا من قريب وبعيد .

إهداء

قال تعالى:

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم
(سورة التوبة 105)

إلى روح أبي الطاهرة
إلى إخوتي وإلى جميع أفراد العائلة
إلى كل أصدقائي وأحبائي
إلى كل طالب علم
إلى كل من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمي
وأجلى عبارات في العلم إلى أساتذتنا الكرام .
إلى أرواح شهدائنا الأبرار الذين أناروا لنا طريق الكريمة والكرامة.

هؤلاء جميعاً أهدى هذا العمل المتواضع

محمد حميد

إهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً لله عز وجل له الحمد كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه، أحمدك لأنك أنت
الرحمن الرحيم وأشكرك على نعمتك الظاهرة والباطنة إلى خير الخلق وحيب الحق الصادق الأمين
وقدوتنا رسولنا الكريم سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام .
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء إلى من أحمل اسمه بكل اقتنار
إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله .

إلى

إلى كل إخوتي من كبيرهم إلى صغيرهم
إلى كل أقاربي من قريب وبعيد وأصدقائي الأعزاء
إلى من يحبونني في الله وأحبهم فيه وأسأل الله أن ينعم عليهم

شانة سعيد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة، حيث شملت عينة الدراسة 30 موظف ، اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان من اجل معرفة واقع العلاقة الارتباطية بين التسيير التقديري والاداء، ولتحليل الاستبيان، تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي.

Résumé

Cette étude vise à identifier l'effet de la gestion discrétionnaire des emplois et des compétences sur les performances de l'installation sportive, en réalisant une étude de terrain sur la Direction de la Jeunesse et des Sports, où l'échantillon d'étude comprenait 30 salariés. Pour analyser le questionnaire, une analyse statistique descriptive s'est appuyée su

Abstract

The study is in a field study on the Directorate of Youth and Sports, where the percentage of the study was in the study, where the study was in the study, the study, the study, the study, the study, the relationship between management and performance, knowledge of the reality of the link between management and the analysis of the questionnaire, the descriptive statistical

• analysis was relied on

فہر سے امحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوى

بسملة

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة المجداول

أ مقدمة:

الاطار العام للدراسة

- 1- الاشكالية 02
- 2- الفرضيات 03
- 3- أهداف الدراسة 04
- 4- أهمية الدراسة 04
- 5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة 04
- 6- الدراسات السابقة 05

الفصل الأول: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- تمهيد: 10
- 1- تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: 11
- 2- عوامل ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: 11
- 3- التطور التسلسلي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات: 13
- 4- خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: 15
- 5- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: 26
- 6- أهداف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات: 32
- 7- العوائق التي قد تحول دون تطبيق استراتيجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: 33
- خلاصة 34

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

36	تمهيد
37	1- ماهية الاداء
37	1-1 تعريف الأداء
38	2-1 محددات الأداء
38	3-1 معدلات الأداء وخصائصه
40	4-1 العوامل المؤثرة على الأداء
42	2- ماهية تقييم الاداء
42	1-2 مفهوم تقييم أداء
46	2-2 معايير الأداء و استخداماته:
47	3-2 ارتباطات تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي " الترقية و التدريب
54	4-2 طرق تقييم الأداء:
61	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

63	تمهيد
64	1- منهجية الدراسة الميدانية
64	1-1 الدراسة الأولية (الاستطلاعية):
65	2-1 المنهج المستخدم:
65	3-1 المجتمع و عينة الدراسة:
65	4-1 ضبط متغيرات الدراسة:
66	5-1 مجالات الدراسة:
66	6-1 أدوات جمع البيانات:
68	2- عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة
80	خاتمة:
83	قائمة المراجع:
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف GPEC على مستوى الفرد والمؤسسة	32
02	عبارات و محاور إستمارة التي تقيس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأداء المنشأة الرياضية	67
03	بين توزيع أوزان استمارة تقيس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأداء المنشأة الرياضية	68
04	معاملات الإنحدار بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف(تخطيط الوظائف ،تخطيط الكفاءات) والمتغير التابع أداء المنشأة الرياضية	68
05	تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف(تخطيط الكفاءات)و المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية.	70
06	معاملات الإنحدار بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف(تخطيط الوظائف) والمتغير التابع أداء المنشأة الرياضية	71
07	تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف(تخطيط الوظائف)و المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية.	73
08	معاملات الإنحدار بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف(تخطيط الوظائف ،تخطيط الكفاءات) والمتغير التابع أداء المنشأة الرياضية	76
09	تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف(تخطيط الوظائف ،تخطيط الكفاءات)و المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية.	78



مقدمة



مقدمة:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات المتسارعة والتي تزيد من حدة المنافسة التي تواجه المؤسسات في أسواقها المحلية والعالمية، الأمر الذي اوجب عليها الاهتمام أكثر بمواردها، وفي مقدمة هذه الموارد كفاءاتها البشرية، وذلك عن طريق تبني الأساليب التسييرية الحديثة التي من شأنها مساعدة المؤسسات في مواجهة المنافسة ومسايرة التطورات المحيطة وتحقيق أهدافها .

ولان مواكبة هذه التطورات مرهون بكفاءة العنصر البشري خاصة الكفاءات منها والتي تعتبر محرك التغيير في جميع القطاعات، كما ولها دور رئيس في الإبداع والابتكار والتميز، باعتبارهم أهم شروط نجاح المؤسسات في تحقيق الأداء المطلوب، الذي من شأنه دعم استمراريتهما من جهة والإسهام في الرفاه الاجتماعي بخلق الثروة ومناصب الشغل من جهة أخرى .

والجزائر كغيرها من الدول النامية، سعت إلى مواكبة هذه التطورات، وأدركت حتمية إدماج واستغلال وتنمية رأس المال البشري في مؤسساتها، فقد بذلت جهود كبيرة لترقية الشباب والرياضة ، الأمر الذي تطلب من هذه المؤسسات انتهاز استراتيجيات حديثة لتسيير كفاءاتها البشرية وتنميتها ضمن مشروع تسيير الكفاءات البشرية كخطوة أولية لتطوير والمحافظة على كفاءاتها التسويقية لتجعلها نادرة وغير قابلة للتقليد لقناعة منها أن تسيير الكفاءات الأسلوب الأنجع لتحقيق التميز، لتجد نفسها أمام تحديات كبيرة تفرضها التطورات المحيطة، خاصة التطور التكنولوجي والتوجه نحو الرقمنة بل وجوب استباقها من اجل إنشاء المستقبل الواعد.

كل هذا يقتضي ضرورة إحداث توافق بين مؤهلات وأداء المورد البشري والتطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع، خاصة وان مستقبل هذه المؤسسات مرهون بمدى قدرة كفاءاتها البشرية على خلق الميزة والفارق لدى الزبون من خلال احتوائه، جذبه، إرضائه، وتقديم خدمات من شأنها تحسين أدائها التسويقي، ولن يتسنى لها تحقيق كل ذلك إلا من خلال تطبيق نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية :

إن معرفة المستقبل وتوقع ما قد يقع به من تغيرات وتحولات كانت ولا زالت في قلب انشغالات الإنسان، وذلك بغية الاحتراز منه وإعداد ما يلزم لمواجهة التحديات التي يفرضها والرهانات التي يعرضها ولما كانت الصفة الوحيدة الثابتة للمحيط أنه يتغير ويتقلب باستمرار، فقد أصبح التقدير شغل المسيرين الشاغل، باعتباره أداة حيوية وأسلوباً مثالياً لمواجهة تقلبات المحيط والتأقلم السريع معها. كما أن الأزمات المتوالية والمتسارعة التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة دفعت المسيرين في كل مرة إلى ضرورة تجسيد مبدأ التأقلم مع تغيرات المحيط، بل والانتقال من مبدأ التأقلم البعدي مع ما يحدث، إلى مبدأ السبق وتوقع ما قد يحدث قبل أن يحدث.

وفي هذا الإطار تعد المنشآت الرياضية وخاصة مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط منها عرضة لهذه التحولات والتقلبات، إلا أن الجانب البشري منها أصبح اليوم من أكثر الجوانب تأثيراً وتأثراً بهذه التغيرات، لذلك يعد التوجه نحو تسيير تقديري للموارد البشرية صمام أمان لتحقيق مبدأ السبق، وبطاقة ضمان للمحافظة على هذه الموارد وحمايتها من خطر التآكل والنزيف ومن ثم زيادة أدائه الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنشأة الرياضية، ولا تكتفي بذلك فقط بل لا بد أن تدرج هذه العملية ضمن استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية لضمان نجاح أكبر لهذه العملية نظراً لأهميتها في المنشأة، حيث بواسطتها يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الموارد البشرية المؤهلة في الزمن المناسب لكي لا تتعطل عمليات المنشأة، ولأجل ضمان نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لا بد أن تقوم المنشأة الرياضية بالاهتمام بهذه العملية وذلك وفي إطار رفع الإنتاجية المتزايدة، والكفاءة والنوعية المطلوبة وصولاً لثقافة الإتقان والتميز في هذا القرن، كان لابد أن يعي المختصون الأخذ بمبدأ دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء والتدريب في المنشأة.

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة كما يلي:

ما مدى تأثير التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية؟

التساؤلات الفرعية :

ولمعالجة هذه الإشكالية والإحاطة بجوانبها عمدنا إلى تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تحقيق أبعاد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنشأة؟
- 2- هل يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات توجهها استراتيجيا للمنشأة؟
- 3- ماهو واقع الاداء وما هي مؤشراتته لتحسينه في المنشأة الرياضية؟
- 4- ماهي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والأداء في المنشأة الرياضية؟

2- الفرضيات

وللإجابة على إشكالية البحث تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساس ينطلق منه لمناقشة موضوع الدراسة:

الفرضية العامة :

- يأثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية

الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك ابعاد كثيرة لتسيير التقديري للوظائف و اللقاءات واهمها تحقيق التوافق بين مؤهلات اللقاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها وتوفير الكفاءة اللازمة مستقبلا
- 2- يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات توجهها استراتيجيا لتحقيق الاهداف المنشأة الرياضية

3- يشهد الاداء في المنشأة الرياضية تطورا مستمرا في السنوات الاخيرة

4- توجد علاقة ذات دالة احصائية بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتحسين

الاداء.

3- أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري لكل من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأداء المنشأة الرياضية
- واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات و أداء المنشأة الرياضية
- تسليط الضوء على واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأداء المنشأة الرياضية، وكذا بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.
- محاولة التعرف على أثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تعالج إشكالية تأثير التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية ، من اجل مسايرة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ، محاولة تقصي واقع بعض الممارسات الحديثة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهي التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومحاولة تقييم أثرها على أداء المنشأة الرياضية بالأغواط.

5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **التقدير:** وهو عملية إدراك الواقع وصياغته في شكل نموذج، فهو عمال واع وهادف، يهدف إلى نمذجة الظاهرة بإحداث تغيرات فيها قد تكون أهداف ذاتية. والغاء .
- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:** وهي عملية هامة وهادفة، تهدف إلى سد الخلل الاحتياج في الوظائف والكفاءات في الفترة المستقبلية للمنشأة.
- مفهوم المنشآت الرياضية :** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية و لها ادارة تسييرها وفق برنامج معين.

الأداء: هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

6- الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع هي من أولى الخطوات التي يلجأ إليها الباحث وذلك لإمكانية التي توفرها في صياغة مشكلة البحث وتعيين ميادينها و أبعادها، وفي إثراء المشكلة بالعودة إلى الأصول النظرية و نتائج الماضية، وتقادي العوائق المنهجية التي واجهت الباحثين السابقين .

وقد اطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات التي تناولت عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من جوانب مختلفة، وسنستعرض ملخص هذه الدراسات:

📖 دراسة شكري مدلس (2007) بعنوان: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، واستعراض أهم الأهداف التي وجدت من أجلها الوظيفة و محاولة التعرف على الطرق المثلى التي بواسطتها تحقق المؤسسة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وكذا معرفة واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

استخدم الباحث أسلوب دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء _ فرع حاسي مسعود، واستخدم (وثائق الوحدة _ المقابلة _ الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتسيير التقديري دور هام جدا في فعالية الموارد البشرية.

الاطار العام للدراسة

- يعتبر التكوين بكل أشكاله أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير عمالها.
- إن أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتجلى في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

📖 دراسة موساوي زهية 2015، بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ما بين نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وقدرته على رسملة الكفاءات والمحافظة عليها في المنظمات كعامل تميز، من خلال أدوات التحليل النوعية التي يقترحها، وقد ركزت هذه الدراسة على واقع التسيير التوقعي في المنظمات الفرنسية، وما هي الإجراءات المطبقة لتنفيذه، وما هو مضمون الاتفاقيات المبرمة في هذا المجال، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب دراسة الحالة في المنظمات الفرنسية التي هي في طور تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالاعتماد على مختلف التقارير.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك أساليب للمحافظة على رأس المال الفكري متمي از منها تحويل المعرفة.
- رأس المال الفكري يتكون من الأصول البشرية والأصول الهيكلية ورأس مال العلاقات.
- تعتبر مقارنة التسيير التقديري أمر حتمي بالنسبة للمؤسسات للحفاظ على رأس مالها الفكري والميزة التنافسية.

📖 دراسة صوالح سماح (2008) بعنوان دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة في السعي إلى إخراج تسيير الكفاءات من مجرد مصطلح نظري إلى واقع عملي و السعي إلى تطور الكفاءات وتحسين أدائها وبالتالي أداء المؤسسة ككل المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الجامعي إلى العالم الخارجي. وقد استخدمت أسلوب دراسة حالة على المطاحن الكبرى بالجنوب SUD GM بولاية بسكرة.

استخدمت (وثائق الوحدة _ المقابلة _ الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- عدم وجود أي برامج أو خطط توجي باهتمام المؤسسة بتسيير الكفاءات .
- وجود نوع من التسيير الذاتي للكفاءات خاصة من طرف إطارات المؤسسة.

📖 دراسة مسغوني منى 2013، بعنوان تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة و التأثير المتبادل بين الأداء الاستراتيجي التنافسي و تسيير الكفاءات، بالإضافة إلى إبراز النظرة المعاصرة في تحقيق التميز بالأداء من خلال الكفاءات البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و توضيح دور هذه الكفاءات في تفعيل الأداء المتميز، و ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية العامة للدراسة المتمثلة في: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟ ولمعالجة و تحليل هذه الإشكالية قامت الباحثة بتصميم استبيان ثم توزيعه على (30) مؤسسة و باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) .

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تشكل الكفاءات البشرية موردا أساسيا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مساهمته الفعالة في رفع المهارة و تحسين الأداء (زيادة الحصة السوقية، تحقيق الأداء التنافسي المتميز، زيادة الإبداع و الاختراع).
- يمكن اعتماد عملية التدريب و التكوين كأسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي، و تحسين الأداء و تحقيق الإبداع و الاختراع، واعتماد الحوافز و العلاوات من جهة و الاتصال الفعال في المؤسسة من جهة أخرى بأهميتهما القصوى في تسيير الكفاءات من خلالهما و تميز الأداء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المقدرة التنافسية التي تميزها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و الأداء التنافسي المتميز لهذه المؤسسات، في حين يوجد ارتباط جزئي بين بعض عناصر المقدرة التنافسية و بعض متغيرات الأداء التنافسي المتميز.

تعليق على الدراسات السابقة

من أوجه الاتفاق بين الدراسات أنها جميعا تناولت إحدى متغيرات الدراسة الحالية (المستقل أو التابع)، كما أنها وفتت في إثراء الرصيد الأدبي وتقديم إضافة للمكتبة الجزائرية في ما يخص متغيرات الدراسة. ومما تم الاتفاق عليه هو المنهج الذي اتبعه معظم الباحثين الذين أنجزوا الدراسات التي عرضناها والذين استخدموا أسلوب "دراسة الحالة" خاصة الدراسات التي ناقشت موضوع التسيير التقديري.

ومن النتائج المشتركة في الدراسات السابقة ما يلي:

- أن التسيير التقديري من الموضوعات الجديدة بالاهتمام.
- أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يساعد على تحسين أداء العاملين والمنظمة ككل.



الفصل الأول

التسيير التقديري للوظائف

والكفاءات



تمهيد:

إن العمل الاستراتيجي بصفة عامة يقتضي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة والطويلة الأجل للمنشأة الرياضية وذلك بالتفكير في المستقبل والتحكم فيه باستغلال الفرص التي سيقدمها ونفاذي المخاطر التي يحملها، ذلك أن كل مستعجل في عالم اليوم (عالم السرعة والمعلوماتية والميزة التنافسية) فهو متأخر إذ أن النجاح في هذا العالم يقتضي التخلص من كل ما هو مستعجل عن طريق التوقع له والتحكم فيه بأساليب علمية وموضوعية.

يعد التسيير التقديري بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المنشأة الرياضية من أن تتحكم في المستقبل وتمارسه على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية، حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحملها مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها، ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل أو مخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح مفهوم هذه العملية وكيفية إدارتها.

1- تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

ظهر هناك العديد من التعاريف التي تعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منها :

- عرف سيتو التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه تلك العملية التي تسعى المنشأة الرياضية من خلالها إلى تحقيق توافق دائم ومستمر بين مؤهلات العمال والوظائف التي يشغلونها حتى تستطيع المنشأة الرياضية أن تساير التطورات التي تطرأ من حين إلى آخر .

- عرف بوير و إيكليباي التسيير التقديري للوظائف بأنه عملية تهدف المؤسسة من خلالها عن البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية .

- تعريف كارلن التسيير التقديري للوظائف بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة للاستراتيجيات المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.¹

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة.

2- عوامل ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يقول الباحثان (Watzlawick et Nardone.1993) أن طريقة تصحيح التسيير لمجتمع ما يستوجب أوال تصحيح النظرة للعالم الخارجي الذي يحيط به والتحرر من القيود

¹- Françoise Kerlan, (2007) « Guide pour la GPEC », 3 éd, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris.p16

التي تتحكم في سلوكياته، هذا العالم الذي يحوى العديد من التحولات المتسارعة التي تستوجب المرونة والليقظة في التسيير، وظهر سياسة (GPEC) ما هي إلا إحدى السياسات التي ظهرت كنتيجة لمحاولة تصحيح وتطوير أسلوب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تمشيا مع عديد التحولات والعوامل التي مست المؤسسات بشكل عام ووظيفة إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، فعصر الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد المبني على المعرفة قد وضع ضغوطات ومتطلبات جديد على إدارة الموارد البشرية ورسخ ضروريات إعادة النظر في أدوارها في المنظمات المعاصرة، أيضا العولمة وتحرر الأفكار والممارسات وخصخصة الأعمال بالإضافة إلى التغير المستمر للتكنولوجيا وطبيعة المنافسة بالأسواق تشكل تحديات رئيسية لإدارة الموارد البشرية، التغير في الخصائص السكانية في سوق العمل والنقص الدائم للمهارات وسرعة التغير في أشكال وأنماط العمل بالإضافة إلى متطلبات العاملين في إيجاد التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة العامة، قد أدى إلى وجود صعوبات في إيجاد الكوادر البشرية والتي تعمل على إبقاء المنظمة ذات قدرة تنافسية في السوق.¹

وفي نفس الصدد أشار (Babor) أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لم يوجد بالصدفة بل هو نتيجة لعدة تحولات هيكلية واقتصادية مست المؤسسات والاقتصاد بشكل عام، ففي سنوات الثمانيات عرفت هذه الأخيرة جملة من التداعيات التي كانت كسبب لبداية الاهتمام بـ (GPEC) أهمها :

- ظاهرة إعادة هيكلة المؤسسات والتسريحات الجماعية في سياق مخطط الحفاظ على مناصب العمل التي كانت تظهر غالبا في شكل إحالات المسبقة على التقاعد
- فشل الأنظمة الاقتصادية، وظهور الأزمة البترولية وما نتج عنها من مشاكل التوظيف.

¹ - سحر الكعيب ، الموارد البشرية بين الفقد والإدارة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب، دولة الكويت، 18-19 أبريل، 2016، ص06.

- تأثير التكنولوجيا الحديثة.

- الجودة متطلبات

3- التطور التسلسلي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

لقد توالى عدة تصورات للتسيير التقديري، منذ ظهور أبجدياته الأولى حيث التزمت كل واحدة منها بالإجابة على تحدى معين في ظروف معينة، ويمكن تصنيف هذه التطورات إلى أربعة مراحل وهي كما يلي:

- فترة التسيير التقديري للمستخدمين 1960

لقد كان منهج التسيير التقديري للمستخدمين منهاجا كليا خالصا، يهتم بتنميط تسيير التعداد، وتميزت هذه المقاربة بسيادة الأسس العملية كظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي، فالأعمال التي نشرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات المعدة من طرف مهندسين يشغلون مناصب مسئولية الأفراد، محاولين الاستعانة بإسهامات الإعلام الآلي الذي بدأ يتطور

في تلك الفترة، وعيه فإن هذه المقاربة كانت مبنية أساسا على مقارنة كمية ال تهتم سوى بما يمكن حسابه، أي الاهتمام بالحالات الاجتماعية لتطور الطبقة العاملة، وتكمن أهم نقائص هذه المقاربة في ارتكازها الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، بالإضافة إلى هيمنة المنطق القانوني على عمليات إدارة الموارد.¹

¹ - لواج منيره، جبلي حسية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، 27_28 فيفري 2013، ص4

- فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970:

بدأ الاهتمام بالعامل البشري في بداية السبعينات من القرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) تأثير كبير، بالإضافة إلى أبحاث (Jardilier.P) في كتابه الذي نشر عام 1972 حيث ربط تطور الفرد بتطور المؤسسة من خلال تسيير المسار المهني حيث اقترح التعريف الآتي " من أهداف التسيير التنبؤي، التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية من جهة واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى " هذا التعريف يرمى إلى ممارسات عديدة مثل الأجور، التوظيف، تسيير المسار الوظيفي والسعي من حينها إلى دمج تسيير التشغيل ضمن مجمل تسيير الموارد البشرية من بين الانتقادات المقدمة لهذه المقاربة تركيزها الكبير على الأفراد.¹

مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980:

ظهر هذا النوع من التسيير خلال فترة الثمانيات، وكان ظهوره نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى التسيير التوقعي للمسار المهني من منطلق أن التسيير التوقعي للمسار غير كاف لوحده، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المنشأة الرياضية من العمل إلى جانب تطور السوق والتكنولوجيا ومحاولة إدخال تطورات في محتوى الوظائف.

وقد ظهر هذا التوجه لتسيير مختلف التطورات التي جاءت موجات التسريحات المتتالية والمفاجئة للعمال بسبب هيكلية الصناعات (الفحم، النسيج، الحديد) وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا، بعد صدمتي البترول التي حدثت في السبعينات (الأولى في 1973 _ الثانية في 1979) والتي أحدثت خسائر كبيرة على المؤسسات في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي خاصة في مجالات الصلب والحديد في المؤسسات الفرنسية، فحدث غير المتوقع تماما وتغيرت أولويات المؤسسات وبدأت في إعادة حسابات وأصبحت العالقة بين الحاضر

¹ - ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات - دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد الأول، 2017، ص04

والماضي عالقة خطبية، واكتشف أن التوقع كان عشوائيا وغير منظم وهنا بدأت المؤسسات الكبيرة تعمل على التطورات المحتملة على مستوى الوظائف، من خلال استخدام أسلوب جديد يركز على التسيير التقديري للوظائف، لأجل إعادة إدماج العاملين في المهام المناسبة واصلاح الصدمة التي خلفتها الأزمة البترولية.¹

التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات 1990:

إن الحركات والتوجهات التي دعمت المقاربة الفردية في تسيير الموارد البشرية في سنوات التسعينات رسخت مفهوم الكفاءة أكثر حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم، وهنا أصبحت الاهتمام بالكفاءة بمثابة الجسر الذي يربط بين التسيير الفردي والنوعي للموارد البشرية، وتوجهت الاهتمامات نحو تتبع المسارات الوظيفية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها من خلال تحديد مجالات الحركية والتطورات الممكنة.²

4-خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

تشتمل خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أربعة خطوات رئيسية هي :

- تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة :

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اليقينية أو عدم التأكد إلا أن

¹ - قداش سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015، أطروحة دكتوراه علوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص30.

² - بلحول عبد القادر، واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، العدد الثامن، مارس، 2012، ص45

التقدير يعد أداة محوره في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

- التقدير النوعي للوظائف:

بناء على ما يتوفر لدى المنشأة الرياضية من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات والمهن، وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة) أو من خارجها وذلك بحكم درايتهم بواقع المنشأة الرياضية آفاقها المستقبلية، وذلك بحكم خبرتهم في قضايا الشغل والتشغيل، إذ أنه من تجاربهم الماضية يطلب منهم دراسة وتحليل التطورات التي ستشهدتها المنشأة الرياضية مستقبلا.

وقد تستند مهمة التقدير إلى شخص واحد أو أكثر على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن تقرير يتم الإجماع عليه.¹

التقدير الكمي للوظائف:

بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المنشأة الرياضية في تقدير الوظائف التي تحتاجها في المستقبل إلى أساليب أخرى منها :

- أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام:

يقوم هذا الأسلوب حسب " سعيد سلطان " على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي مستقبلا والتعبير عنه كمي (وحدات منتجة، خدمات مقدمة) ثم بعد ذلك يتم تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازم

¹ - بلحول عبد القادر، مرجع سابق، ص47.

لكل وحدة معبرا عنها بوحدات زمنية (ساعة، دقيقة، ثانية) وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت اللازم التي تتطلبه عملية تحقيق الهدف الذي تم تقديره، وبالرجوع إلى الوقت الذي يستطيع العامل إعطائه في اليوم يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية، و ذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة.¹

- تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات:

حسب "ماهر" فإن هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة، كما هو موضح في المثال التالي:

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال
2005	1200	04
2006	1500	05
2007	1700	06
2010	2700	09

- تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤوسين:

يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية عدد الوظائف الإشرافية، ورغم تأكيد بعض الباحثين على أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية هو خمسة وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كل الحالات لان الأمر يتوقف على عديد العوامل منها ما يتعلق بالمنشأة الرياضية ومنها ما يخص الأفراد، ونذكر على سبيل المثال ما يلي :

¹ - محمد سعيد سلطان ، إدارة البنوك، الدار الجامعية ، المكتبة الادارية ، 1993 ، ص91

- مستوى مهارة المرؤوسين .
- القدرات الخاصة بالمشرف وطاقة استيعابه.
- طبيعة العمل ودرجة الحاجة إلى رقابة حادة على تنفيذه .
- تحديد الآثار المالية مقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظيفة الإنشائية¹.

تقدير العرض المستقبلي للموارد البشرية للمنشأة الرياضية:

بعد تقدير احتياجاتها من الموارد المستقبلية تقوم المنشأة الرياضية بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ من مواردها البشرية خلال الفترة التي يجرى عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية، وبالموازاة تحرص المنشأة الرياضية على متابعة ما يجرى في سوق العمل ليس فقط أنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها وإنما نظراً لتأثيره على الشغل في المنشأة الرياضية ، إذ أن إغفال المنشأة الرياضية على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في جذب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها الغير متوقع لكفاءتها.

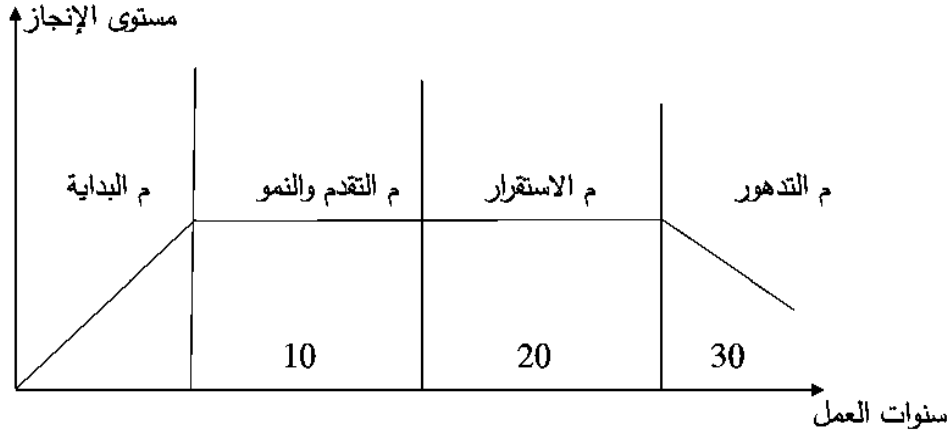
تحسين الموارد البشرية:

إن نجاح أي محاولة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتوقف قبل كل شيء على المعرفة المسبقة لخصائص الموارد البشرية للمنشأة الرياضية ، لذلك يتحتم على هذه الأخيرة التحسين المستمر لمواردها البشرية. وتتمثل أهم الخصائص التي تستخدمها المنشأة الرياضية لهذا الغرض في تلك التي تتضمنها الحويلة الاجتماعية وهي :

- السن: يعتبر سن العامل مؤشراً على قابليته للتعلم والتدريب والعمل وتقديم أداء جيد، حيث كلما كان العامل صغيراً السن كانت قدرته على الاستيعاب والتعلم أكبر وأحسن .

¹ - ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص104.

كم أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية في هذا السن أكثر من سن متأخرة، وهذا ما يؤكد المخطط الآتي الذي يمثل دورة الحياة الوظيفية للعامل.



يتضح من خلال الجدول أنه في المرحلة الأولى والثانية يكون العامل أكثر اندفاعية لتحقيق الأهداف وحب الريادة والنمو وذلك من خلال زيادة المعارف والمعلومات، أما في المرحلة الثالثة فيكون شغل العامل الشاغل المحافظة على الاستقرار المادي والنفسي والوظيفي، لتكون بعدها مرحلة التدهور التي تأتي بمرور الزمن وتقدم العامل في السن .

الأقدمية: تعبر الأقدمية عن حجم المعارف والمعلومات المكتسبة في العمل، ويمكن

تقسيمها إلى ثالث أنواع وهي :

- أقدمية في الوظيفة: تعبر عن مدى تحكم العامل في متطلبات الوظيفة التي يشغلها مما يؤهله لشغل وظيفة أعلى أو الاستفادة من خبراته في تدريب الآخرين، كما يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف.

- أقدمية في المنشأة الرياضية تعكس الإلمام والمعرفة والواسعة لواقع المنشأة الرياضية ويمكن كذلك أن تعبر عن درجة الولاء التنظيمي.

- أقدمية في العمل: بناء على تحليل المشوار المهني للعامل، نقيدها أقدميته في قرارات الترقية، النقل، التدوير الوظيفي وغيرها .

- الجنس: يشير جنس العامل على قدرته على تنفيذ أعمال دون غيرها، فغالبا ما تكون الأعمال التي تتطلب جهد بدني كبير تعطى للرجال دون غيرهم وكذا في ما يخص

الأعمال القيادية والإدارية العليا فهي صالحة للرجال أكثر من النساء لان النساء كثيري الغيابات بسبب العطل المدفوعة الأجر (الأمومة) وغيرها من الانشغالات المنزلية.¹

- لذلك فمعرفة جنس العامل يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات فيما يخص رسم المسارات الوظيفية والغيابات المطولة والتقاعدات المسبقة .

- المؤهلات: تكتسي المؤهلات أهمية بالغة في التسيير التقديري، فبقدر ما هي وسيلة المنشأة الرياضية في تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها، تشكل كذلك مرجعا للترقية واسناد مهام خاصة، كما أنها تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على معلومات جديدة.

- الجنسية: قد لا تكتسي الجنسية أهمية بالغة مثل العوامل السابقة، ما عدا بعض الدول التي تحرص على توظيف أشخاص يحملون جنسيتها وذلك سعيا منها لحماية اليد العاملة الوطنية.

- متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمنشأة الرياضية:

على ضوء الخصائص السابقة للموارد البشرية تقوم المنشأة الرياضية بمتابعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ عليها خلال الفترة التي جرى عليها التقدير.²

وفي ما يلي أهم العوامل التي يجب أن تراعيها عند تقديرها المستقبلي لمواردها البشرية :

- الترقية: تشير الترقية بصفة عامة إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أكبر منها، ويتسنى له ذلك عند استجابته لشروط تختلف من منشأة رياضية أخرى، فنجد من المنشأة الرياضية من تعتمد على الأقدمية في الترقية وهناك من تعتمد على المؤهلات، ونظرا لعدم وجود معيار محدد للترقية فإن تقدير حجم الترقيات في الفترة المستقبلية تتم عن طريق حساب معادلتها في فترات ماضية واعتماد تلك المعدلات للفترات المستقبلية .

¹ - سحر الكعيب ، الموارد البشرية بين الفقد والإدارة، مرجع سبق ذكره ، ص68.

² - jean Marie Peretti،(1998) « Gestion du ressources humaines », 2 eme édition Vuibert, Paris.p247

- التنزيل: وهي عكس الترقية حيث ينتقل العامل إلى الأسفل وليس الأعلى، وتتم ذلك لعدة أسباب منها عدم أهلية العامل أو انخفاض أدائه أو تكون لإجراء عقابي، ولأن هذه العملية تتميز باليقينية فإن تقديرها للفترة المستقبلية تكون بطريقة إحصائية بناء على تقديرات المدراء.

- النقل: لدواعي تنظيمية تقوم المنشأة الرياضية بهذه العملية كغيرها من العملية كالترقية والنقل، وإذا كانت بعض حالات النقل مبرمجة في الخطط المستقبلية فبقية العملية تتم مثل باقي العمليات .

- الدخول إلى المنشأة الرياضية: بالرجوع إلى مخططات الموارد البشرية التي وضعتها المنشأة الرياضية في فترات سابقة يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة في فترات لاحقة وتظهر في شكل توظيف أو عودة من برامج تدريبية أو إعاره .

- الخروج من المنشأة الرياضية: تحدث حالات خروج العامل من المنشأة الرياضية عند انقضاء عقد العمل أو الاستقالة أو الوفاة أو التقاعد، ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل نتيجة تدريب أو مرض، أما الحالات الأخرى فتتم بطريقة عشوائية واحتمالات بنفس الفترات السابقة.

- تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل:

تعد هذه العملية صعبة نسبياً مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغييرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها

أ- النمو الديمغرافي: تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضاً للعمل بالنسبة للمنشأة الرياضية ، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها كذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فإن المؤسسات

الكبيرة وخاصة المتعددة الجنسيات منها ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي وحتى العالمي

ب. الهجرة: للهجرة بنوعها الداخلي والخارجي تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسيا وأمنيا ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة، كما أن للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد أن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية مما يعني أن الفئة النشيطة في هذه الدولة محصورة أساسا في حاملي جنسية تلك الدولة.

ج. مرونة عرض العمل: يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والإغراءات التي تقدمها المنشأة الرياضية المتنافسة على استقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المنشأة الرياضية تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية. وبالتالي فإن المنشأة الرياضية التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمنشأة الرياضية التي تفتقر إلى هذه الإمكانيات.

د. الإحصائيات الرسمية: يمكن أن تلجأ المنشأة الرياضية إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيتدعم بها سوق العمل من خلالها.

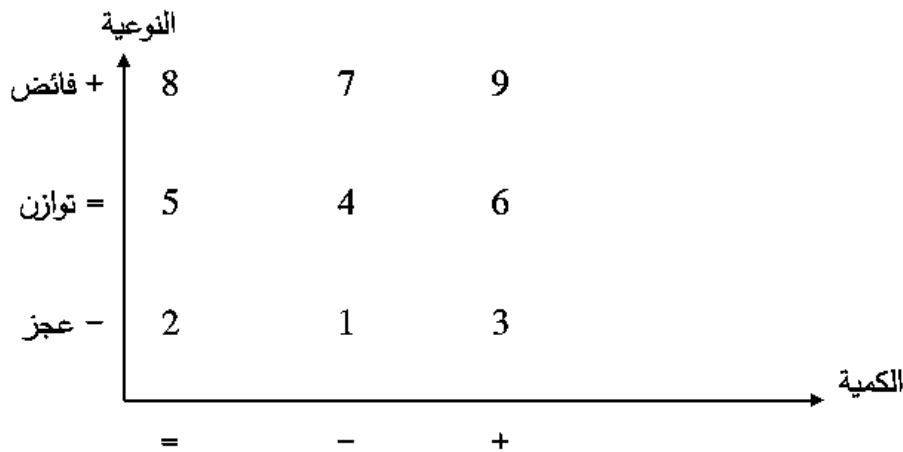
تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية:

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة ومتابعة العرض الداخلي بصورة صحيحة عاملان أساسيان في نجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلا أنهما غير كافيان ما لم يتبعهما بتحليل صحيح للفارق وبإجراءات تعديلية مناسبة.

أ- تحليل الفارق: تكشف المقارنة بين احتياجات المنشأة الرياضية من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وإمكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية عن وجود فجوة تأخذ إحدى الحالات التي قدمها بيريتي كما هو موضح في الشكل:

الشكل 1: الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

وبين العرض الداخلي المستقبلي



Source: Jean Marie Peretti, "Gestio des ressources humaines", op, cit . p.16

يتضح من خلال الشكل أن نتيجة المقارنة بين احتياجات المنشأة الرياضية من الموارد البشرية وبين إمكانياتها الداخلية في تلبية تلك الاحتياجات تأخذ تسعة حالات هي :

- الحالة الأولى: زيادة عن تأهيل العاملين الحاليين بالمنشأة الرياضية تعبر هذه الحالة عن حاجة المنشأة الرياضية إلى عاملين إضافيين ذوي مؤهلات تستجيب لمتطلبات الشغل فيها .

- الحالة الثانية: بإمكان المنشأة الرياضية في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم للتأهيل فإن المنشأة الرياضية تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل .

- الحالة الثالثة: تعبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين، بمعنى أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة رغم كثرة عددهم، وبالتالي يتحتم على المنشأة الرياضية تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي .

- الحالة الرابعة: تعتبر مؤهلات العاملين الحاليين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية، لكن حجم الإنتاج يتطلب عددا أكبر من العاملين ما يفرض على المنشأة الرياضية ضرورة توفيرها .

- الحالة الخامسة: لا تتطلب هذه الحالة إجراءات تعديلية، لكنها تبقى نظرية وخاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العاصرة.

- الحالة السادسة: تشير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة، وحيث أنها مؤهلة بأكملها ينبغي على المنشأة الرياضية اتخاذ التدابير المناسبة للتخلص من هذا الفائض خاصة وأنه يشكل مصدرا لتكلفة زائدة بالنسبة لها .

- الحالة السابعة: تشير هذه الحالة إلى أن متطلبات الشغل في المنشأة الرياضية للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين، وفوق هذا تطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مؤهلات هؤلاء العاملين أعلى من متطلبات وظائف المؤسسة.

ولقد أشرنا سابقا إلى أهمية تصميم الوظيفة بالنسبة لتحفيز العامل ورضاه عن العمل، فإذا كانت مؤهلاته تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه يشعر

بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدمها ويخدم العامل في نفس الوقت.

ونشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة هو الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي .

الحالة الثامنة: إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم .

الحالة التاسعة: تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبانه من إجراءات تعديلية.

ب. اقتراح الإجراءات التعديلية: إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها :

- نوع الفارق: إذ أن كل حالة من الحالات التي رأيناها في الشكل تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى .

- إمكانيات المؤسسة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المنشأة الرياضية على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين .

- وضعية سوق العمل: إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.

- الإطار الزمني: تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير. وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمدين المتوسط

والطويل الا أننا نجد أنه من الضروري استعراض الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى القصير.

أ. الإجراءات التعديلية على المدى القصير:

يشير المدى القصير بصورة عامة إلى الفترة التي تقل عن ستة أشهر، وتأتي الإجراءات التعديلية المتعلقة به حسب بيئتي استجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية حيث يظهر الفائض عندما تتوقع المنشأة الرياضية نقصاً في حجم الإنتاج في حين يعكس العجز زيادة متوقعة فيه¹.

ب. الإجراءات التعديلية على المديين المتوسط والطويل:

يستخدم المدى المتوسط للدلالة على الفترة الممتدة بين ستة أشهر وعامين أما المدى الطويل فيدل على الفترة الممتدة من عامين فأكثر، وكما يرى مارتوري فإن الإجراءات التعديلية الخاصة بهاذين المديين لا تتعلق فقط بحجم الإنتاج الذي تتوقعه المنشأة الرياضية بل يتعدى ذلك إلى أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية كالتوسع في النشاط والتنويع والاندماج².

5- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ - Jean Marie Peretti, "Gestio des ressources humaines", op, cit . p.177.

² - ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص12.

أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات:

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المنشأة الرياضية باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق، وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية والتي يمكن تقسيمها إلى إجراءات تعديلية داخلية وأخرى خارجية. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما تعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها، ذلك أن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها الا في المنشأة الرياضية وعن طريق التكوين والخبرة. فالعامل يلتحق بالمنشأة الرياضية مؤهلا على الأكثر ولا يتم تصنيفه ضمن كفاءاتها إلا بعد تكوينه أو على الأقل توجيهه ثم تقييمه للحكم على كفاءته من عدمها.

الإجراءات التعديلية الداخلية :

- التكوين: سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالتعليم فالتكوين وكما يرى كل من بوير وإيكليباي يهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وليس معنى هذا أن المنشأة الرياضية تقوم بتكوين عاملها كإجراء تعديلي في حالة العجز فقط بل حتى في حالة الفائض يأتي التكوين وسيلة إكساب العامل مهارات جديدة تبقى عاملا في المنشأة الرياضية أو تؤهله لالتحاق بمؤسسات أخرى .
- الترقية: إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي حسب كارلن هو تغطية الوظائف التي تحتاج إلى خبرة في العمل أو أقدمية في المنشأة الرياضية - وطبعا يكون التكوين حسب الحاجة إليه - هذا في حالة العجز، أما في حالة الفائض فإن الهدف منها هو إحلال العاملين المسرحين أو المتقاعدين، كما يمكن أن تكون الترقية وسيلة إرضاء للعاملين ذوي المؤهلات العالية ودفعهم على البقاء في المؤسسة. .

- النقل: يأتي نقل العامل من وظيفته في قسم ما أو وحدة ما إلى نفس الوظيفة في قسم آخر أو وحدة أخرى نتيجة للفائض الذي يشهده الطرف الأول والعجز الذي يعانيه الطرف الثاني، كما يمكن أن يكون ذلك استجابة لرغبته وسعياً إلى إرضاءه والمحافظة عليه .
- الدوران الوظيفي: إن الهدف الأساسي من هذا الإجراء هو إكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة.

الإجراءات التعديلية الخارجية:

- يقصد بها مختلف التدابير ذات العالقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وفيما يلي أهمها :
- التوظيف: إن إدخال المنشأة الرياضية لدم جديد إليها ال يعني أنها تلجأ للتوظيف في حالة العجز فقط بل يمكن أن تلجأ إليه في حالة الفائض أيضاً، فعلى سبيل المثال عندما يتعذر عليها إعادة تدريب العاملين ذوي المؤهلات العالية الحالات: 7 - 9 من الشكل السابق فإنها تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد ممن تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة وكذلك ممن يظهرون قابلية للتعلم والتدريب.

وينقسم التوظيف كإجراء تعديلي إلى نوعين:

- التوظيف المؤقت:** يتم استخدامه خاصة في الحالات التي ال تتطلب فيها الوظائف الشاغرة مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وعلى وجه الخصوص في الحالات التي يتأكد فيها للمؤسسة أن سوق العمل سيتميز بالوفرة (الثقة في سوق العمل).

- التوظيف الدائم:** يخص الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وفي هذه الحالة تكون عملية التوظيف مسبقة بحسب فترة تكوين وإعداد العامل كما يمكن أن تكون في إطار عقد التلمذة .

- **التعاقد من الباطن:** يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها توظيف من نوع خاص، وذلك انطلاقاً من كون الشغل الذي تقوم به المنشأة الرياضية المتعاقد معها من الباطن في صالح ويخدم المؤسسة، إلا أن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المنشأة الرياضية ولا عالقة لهذه الأخيرة بهم.

وتلجأ المنشأة الرياضية إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها وكذلك في الحالات التي ترى فيها أن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة، ما يعني أن المنشأة الرياضية وعن طريق التعاقد من الباطن تتفادى تكاليف التوظيف والتكوين والتسريح .

-**الأخرجة:** تختلف الأخرجة عن التعاقد من الباطن في كون الوظائف التي يتم إسنادها لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد من الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد أن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة، كأن تقوم مؤسسة تنشط في قطاع البناء بأخرجة وظائف نقل وإطعام العاملين وكل هذا من أجل أن تركز وتتفرع لمهنتها الرئيسية، خاصة وأن المؤسسات التي تتم أخرجة الوظائف إليها تمارس تلك

الوظائف كمهنة رئيسية بالنسبة لها، ما يعني أن المنشأة الرياضية تستفيد من خبرتها و تخصصها في الحصول على خدمات ذات جودة عالية .

التسريح: يأتي التسريح كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة، ونظراً للآثار الاجتماعية والنفسية التي تلحق بالعامل المسرح، وكذلك نتيجة لما يترتب عن التسريح من تشويه لسمعة المنشأة الرياضية وصورتها لدى المجتمع، فقد أخذت أغلب المؤسسات على عاتقها مجموعة من الإجراءات مثل تعويض العامل المسرح أو إعانته مالياً على إنشاء مشروع خاص به أو تكوينه بإكسابه مهارات تمكنه من العمل لحسابه الخاص أو لحساب

مؤسسات أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن التسريح يمكن أن يكون أيضا في حالة العجز وخاصة عندما يظهر العامل عجزا على التعلم و التدريب .

- **التقاعد المسبق:** تستعمله المنشأة الرياضية كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتجنب التسريح وما يترتب عنه من آثار .
- **الإعارة:** تفاديا لمخاطر التسريح في حالة الفائض تقوم المنشأة الرياضية بإعارة عاملها لمؤسسات أخرى على أن تعيدهم عند حاجتها إليهم، ويحدث هذا أكثر عندما يتميز سوق العمل بالندرة.

أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العالقة بالمنشأة الرياضية هو أمر كما سبق وأن قلنا في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين.

- **التكاليف الناتجة عن غياب الليونة:** تعبر الليونة بوجه عام حسب كل من بوير وإيكيليبياي عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد .

تتمثل في مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- **التكاليف المتعلقة بالتوظيف:** حسب راوية حسن فإن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان من عدد المترشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المنشأة الرياضية أن تعمل على

استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر من المترشحين، لكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية خلال حسن اختيار المصادر، ذلك أن المهم هو سد حاجة المنشأة الرياضية إلى الموارد البشرية بالشخص المناسبين.

ف نجد مثال أن الفرد المرجعي يعد أكثر فعالية إذا ما قورن بالإعلان في الصحف أو وكالات التوظيف الخاصة أو التقدم المباشر للمؤسسة، وتتمثل فعالية هذا المصدر في كون معدلات دوران الأفراد الذين تم تعيينهم من خلاله أقل من الأفراد المعينين بالطرق الأخرى . كما نجد أيضا أن الفرد المستقطب من خلال الكليات والمعاهد عادة ما يظهر مستوى أقل وبطيء من المعايشة والاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من خلال مصدر آخر .

وإذا يبدو أنه من غير المنطقي تحديد طريقة معينة أو مصدر معين في استقطاب الموارد البشرية لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة مثل طبيعة المنشأة الرياضية ونشاطها وثقافتها وكذلك وضعية سوق العمل إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفي جميع الحالات يلعب دورا مهما في فعالية الاستقطاب، ويظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر أو المصادر المناسبة، وكذلك لتحديد أساليب الاستقطاب الناجعة كالترغيب والإغراء في حالة ندرة سوق العمل وتنافس المؤسسات على استقطاب الكفاءات .

تكاليف متعلقة بالتكوين: إن الهدف من التكوين هو جعل العامل يتحكم في وظيفته ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، لكن هذا قد لا يتحقق في ظل غياب الاستشراف وعلى مستوى التكوين بصفة خاصة في المؤسسة، فالتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والنتيجة أساسا عن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنشأة الرياضية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها كالتوزيع والاندماج وإعادة الهندسة، وكذلك تلك التي تنجر عن إدخال الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال

الكشف عنها مسبقا واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمواجهتها بل والمساهمة في صنعها.¹

6- أهداف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

تراهن المنشأة الرياضية عن طريق سياسة GPEC على بلوغ عدة اهداف تختلف حسب حجم المنشأة الرياضية ونوع الاستراتيجية المطبقة، وما يميز هذه السياسة عن باقي سياسات إدارة الموارد البشرية أنها سياسة تتعكس فوائدها على الفرد والمنشأة الرياضية في نفس الوقت والجدول التالي يلخص ذلك.

الجدول رقم (01) أهداف GPEC على مستوى الفرد والمؤسسة

بالنسبة للفرد	بالنسبة للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - تأمين وتطوير المسار المهني للعمال واطاحة فرص الترقية والنقل من خلال توسيع إمكانيات ومجالات التطوير الوظيفي . - تطوير قابلية الاستخدام للعمال. تطوير الكفاءات وتمثينها . - تشجيع الحوار الاجتماعي الذي يترجم غالبا في تشكيل نقابات . - تشجيع مشاركة الأفراد العاملين في تطوير وتأمين مشروعهم المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير كفاءات العمال الفردية والجماعية وفقا لتطوير المهن . - توقع التحولات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية، وتحديد الفرص الناجمة عن هذه التحولات علو الوظائف والكفاءات . - التحديد الدقيق لمتطلبات التكوين والتدريب ومعايير التقييم . - تحقيق الرهانات الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية)

¹ - حسن رواية،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،، 2004، ص212

7- العوائق التي قد تحول دون تطبيق استراتيجية التسيير التقديري للوظائف

والكفاءات:

من أهم العوائق التي قد تعترض طريق المؤسسات عند تطبيق هذا النظام ما يلي :

- ارتباطها بعالم اللاتأكد واللايقينية الذي تشوبه العديد من المتغيرات التي يمكن أن تغير مسارات الأمور دون سابق إنذار .
- عدم وجود رؤيا مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والاقتصادية .
- عدم التعريف والصياغة الواضحة والمحددة الاستراتيجية وأهداف المنشأة الرياضية على المدى المتوسط .
- عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية .
- صعوبة تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية الأمر الذي يخلق صعوبة تقييم هذه الكفاءات
- الاختيار الخاطئ لأدوات التحليل والتقدير وعدم ملائمتها بالأهداف العامة للمؤسسة.
- وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والإجراءات.¹

¹ - حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

خلاصة

بعدما تطرقنا في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بسياسة GPEC سواء من حيث المفاهيم أو الإجراءات العملية والتي أخذت فيها خطوات ومراحل هذه السياسة حظا وافرا من الشرح، إلا أن الباحثان خرجا بفكرة ونتيجة أن لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في تطبيق هذه العملية المعقدة، لأنه ببساطة هذه العملية ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية والتحديات والفرص ولكل مؤسسة حياتها الخاصة وظروفها الخاصة في ما يتعلق بهذه التقديرات، إلا انه في الأخير تبقى الدراسات والنظريات والتجارب العلمية هي المرجعية الأساسية لاتخاذ أي إجراءات مؤسسية



الفصل الثاني

دور إدارة اموارد البشرية

في تحسين الأداء



تمهيد

إن من أهم عوامل نجاح المنشأة الرياضية المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله ، فبقاء المنشأة الرياضية واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر .ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المنشأة الرياضية في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المنشأة الرياضية.

1- ماهية الاداء

1-1 تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمنشأة الرياضية من منظمين ومديرين ومهندسين.²

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.³

بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كлада" بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة .

¹ -رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25

² -وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ، ص 143.

³ -طاهر محمود كлада ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 242

2-1 محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

- **الدافعية الفردية** : يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .
- **القدرة على أداء العمل المعين** : يجب ان تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- **إدراك الدور والمكانة** : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

3-1 معدلات الأداء وخصائصه¹

أ- خطوات تحديد معدلات الأداء:

يمكن حصر أهم الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتتمثل

أهداف إستراتيجية : تتعقب بالمنظمة والعاملين و المجتمع على المدى البعيد .

أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات . أهداف تنموية : تتعلق بتعريف

الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكاناته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة

إنتاجيته - . تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة : مثلا :

جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاونإلخ.

تحديد عدة المعدلات وترشيدها إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد

المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية

الأعمال وأهمية كل منها.

¹ - عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص 423

بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي¹.

ب- **خصائص معدلات الأداء** : حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ، ومن أهم هذه الخصائص نذكر :

- **التوافق الإستراتيجي** : يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الإرتباط الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وعاياتها وثقافتها .

مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيتركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

- **الصدق** : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترضه النقص أو الغموض.

- **الثبات** : يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار إستخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها .

- **القبول** : إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في إستخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض إستخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

¹ - عبد المحسن جودة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 424

الخصوصية : تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف والإستراتيجية والتنمية للإدارة والأداء¹.

1-4 العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " bajt " تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المنشأة الرياضية فنمو تنافسية وتطور المنشأة الرياضية مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه : الأداء = القدرة X البيئة X الدافعية

- **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنشأة الرياضية ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

¹ -يساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل ش هادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة 2006/2007.

- **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المنشأة الرياضية أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة .
إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا يجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

- **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

- طبيعة العمل:

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

- **العوامل الفنية** : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل . **أهداف إستراتيجية** : تتعقب بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .

- **أهداف إدارية** : تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات . أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكاناته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته .

- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة : مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، بالتعاون إلخ .

- تحديد عدة المعدلات وترشيدها إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة .
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها .
- بيان منهجية التطبيق : من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي.

2- ماهية تقييم الاداء

تتوفر لدى الإدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها ، و على الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد و مع حجم المنظمة ، و طبيعة نوعية نشاطها من المتغيرات.

2-1 مفهوم تقييم أداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المنشأة الرياضية بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المستقبلية.

و يمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه " معرفة سلبيات و إيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية و كفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل.

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر:

تعريف 1 : تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم"¹.

تعريف 2 : يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم"².

تعريف 3 : و يعرف ذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية."³.

أهداف و أهمية تقييم الأداء :

أهداف تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

- اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و فدراتهم و مهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب "
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك .

¹ - كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ص 3

² - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص 284

³ - عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183.

- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
- يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية و اطلاع ، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فنتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤ و سين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمهم.
- يزود قياس الأداء المسؤ و لي إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشرا لإجراء در اسات ميدانية ، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إ نتائجهم و مستقبل المنشأة الرياضية نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعملية لاختيار و التعين في المنشأة الرياضية .
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجهاتهم.
- يعتبر تقييم الأداء وصيلة أو أداءه لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.
- رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.
- وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بوسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أداءه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و ثغرات الموجودة في أدائه .
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيههم و قيام بتحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير و حكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة .

إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي ، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتفان في بذل الجهود و طاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضي الإدارة و رؤساء المبرشرين.

وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ، ترقية ، زيادات في الأجر الخ. و ذلك على أساس كفايته و جهده في العمل، و تضمن أن كل العاملين يلغون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر ، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة و نشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت¹.

أهمية تقييم الأداء:

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء، و تسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور، الحوافز ، الترقية ، التدريب ، النقل الطرد..... الخ.

تقييم الأداء في المنشأة الرياضية :

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء .
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات و اكتساب الاحترام الآخرين .

- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى يتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و استفاد من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار .

¹ - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 ، ص 170

- كذلك التقييم الجيد و الدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز * . يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد .
- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومروؤسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما.

2-2 معايير الأداء و استخداماته:

معايير قياس و تقييم الأداء:

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي ، و المعايير نوعان : " العناصر ، و معدلات الأداء " ¹

العناصر: و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحل بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة.

العناصر نوعان هما:

العناصر الملموسة: و هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله الخ . فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته . و إتقانه لعمله بشكل صحيحة.

العناصر غير ملموسة: و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و رؤيتها و حكم عليها و مثل هذه الصفات " الأمانة ، الذكاء ، و التعاون ... الخ.

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ص 175.

المعدلات: ¹

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم إن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

و لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

أ - **المعدلات الكمية:** و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات قيمة ملموسة".

ب - **المعدلات النوعية:** و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان ... الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات قيمة غير ملموسة".

ج - **معدلات الكمية النوعية:** و هذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و إتقان.

3-2 ارتباطات تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي " الترقية و التدريب

مفهوم الترقية: تعتبر الترقية من أهم الأنشطة و العمليات التي تعود بالنفع على الفرد المنظم و ذلك لاستخدام موارد بشرية بأفضل صورة و لتكوين قوة عمل راضية و منتجة فهي

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ص 178..

غاية كل عامل بأي موقع عمل و تعددت تعريفات الترقية من الكتاب و علماء الإدارة من أجل تحديد مفهوم الترقية.

- تعريف محمد انس قاسم " أنها اختيار أكفأ العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري للوحدة أي شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر على أن يقابل ذلك تمتعه بمزايا ماديا أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة ".¹

- تعريف فوائد منها في مؤلف سياسة الإصلاح الإداري و بطبقته في ضوء مبادئ عالم تنظيم الإداري.

- "إن الترقية تعرف على النحو التالي..... و في ظل هذا التنظيم يمكن أن ينقل الموظف من وظيفة في مستوى معين إلى وظيفة إلى مستوى أعلى من درجة السلم الإداري مثل هذه النقل هو وحده الذي يعتبر الترقية بالمعنى الصحيح".²

أنواع الترقية:

تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها نوعين منتا زين فهي أما أن تكون رئسيه أو أفقية .
الترقية العمودية (الرأسية) : هي حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريقة الترقية ، على أن تكون الوظيفة التي يرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبعها ، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف كي يرقى بالوظيفة الجديدة ، و هي التي تتم في سلك العمل الواحدة حيث تسلسل وظائف المتدرج ، و قد تكون مصحوبة بزيادة المرتب كي ترقية الكتاب العادي 3

¹ - عمار عوايدي مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة ، ص 313

² - عمار عوايدي ، سبق ذكره ، ص315

إلى كاتب أول أي ترقية الفرد من المستوى التنظيمي إلى مستوى أعلى في نفس الإدارة تهدف هذه السياسة إلى إعطاء الفرد فرصة من زيادة خبراته في نفس مجال عمله¹.

الترقية الأفقية : هي الترقية التي تتضمن تغير نوع العمل كانتقال القائم بالأعمال الاختزال إلى عمل السكرتاريات ، و هي تنطوي على عادة إلى زيادة فرص تقدم و تتطلب إعداد و تدريباً خاصاً أي هي:²

ترقية الفرد من مركز في إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى ، أو قد ينتقل في نفس المركز في إدارة أخرى و منه فالترقية أفقية حسب المادة 107 من جريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية هي الترقية في الرتبة³:

تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني ، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصلوا خلال مساره المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص .عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

- على سبيل اختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، و بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية للأعضاء ، من بين الموظفين الذي يثبتون الاقدمية المطلوبة.

- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين .تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة⁴.

¹ -محمد صلاح الحناوي ومحمد فريد الصحن وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 ص 273.

² - احمد زكي بدوي ، سبق ذكره ص 326.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ : 16 يوليو 2006 ، ص10.

⁴ -محمد قاسم جعفر ، مرجع سابق وص 136.

معايير الترقية:

أن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى في موقع وظيفي أعلى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمدها إدارة المنظمات الحديثة للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم و تحسينه و الحصول على فرض ترقية مناسبة فانه يجب ان تكون هناك أسس و معايير اختيار الأفراد المستحقين لها و منه نجد أن هناك معيارين يتنازعان قواعد الترقية و يتمثلان فيما يلي

الترقية على أساس الأقدمية:

هي صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية تحددها القوانين و اللوائح المختلفة و من ثم فان العامل في هذه الحلة يستمد حقه في الترقية من القوانين و اللوائح مباشرة و ليس على الإدارة أن تنزل على حكم هذه القوانين و اللوائح و هذا يعني أن يرقى إلى وظائف أو الدرجات العليا التي أقدم الموظفين في الدرجات و الوظائف الدنيا ثم من يليهم وفقا لترتيبهم في كشوف الاقدمية المعدة سلفا وفقا لقواعد معينة¹

مزايا الاقدمية:

- تحقيق العدالة و الموضوعية بين جميع الموظفين و ذلك لانعدام وجود أساس سليم يمتاز بالدقة في قياس درجة كفاية الموظف و يعتمد عليه كأساس للترقية و لذلك تعتبر الترقية بالاقدمية معيارا موضوعيا يخضع لجميع الموظفين .
- إتباع مبدأ الاقدمية لترقية الموظفين يجعل الإدارة حريصة على الاهتمام بهم و توفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة. .
- تعتبر الترقية بناءا على الاقدمية مكافأة من جانب المصلحة للعامل مقابل السنوات التي قضاها في خدمتها اذ لا يعقل أن يلتحق العامل بوظيفة معينة و يضل بها إلى أن يحال إلى المعاش .

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سابق ص 10..

- تؤدي الاقدمية كمعيار للترقية إلى قيام الأفراد بواجبهم دون خوف و أو قلق على مستقبلهم و تقضي على كثير من شكاوهم.
 - تتميز الترقية بالاقدمية ببساطتها و سهو ليتها في التطبيق¹.
 - تشجع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لاقدميتهم عند ترك العمل ، و بالتالي فإنها تقلل من دوران العمل و من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافئة للعاملين على ولائهم للمنظمة .
 - قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع و قيمه حيث يكون لعامل السن تقدير و أهمية لذلك بفضل الشخص الأكبر للوظائف العليا².
- الانتقادات إلى ترد على معيار الاقدمية**
- إن أساس الذي عيله فكرة الاقدمية مشكوك في صحته فلا يمكننا إثبات أن هناك علاقة طردية داما بين طول الخدمة و مستوى الكفاءة و القدرة التي يمتلكها الأفراد ، فهناك فرق بين طول الممارسة و بين الكفاءة و القدرة.
 - إن الخبرات المكتسبة من العمل تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته وفقا لطبيعة العمل الذي يمارسه الشخص و بالتالي فان دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية و جديدة للعاملين .
 - قدرات الأفراد و استعدادهم للتعلم و اكتساب تباين من شخص لآخر و عليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة اقصر مما قد يستطيع ذلك آخر أمضى مدة طويلة فيه.

¹ -سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها ط1 ، دار المجدلوي ، الأردن ص206 ، ص208.

² - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 407

الترقية على أساس الكفاءة (الاختيار)

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح و اختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد و ترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة و الجدارة.

ماهية الترقية بالكفاءة (الاختيار)

هي نظام للترقية على أساس الكفاية و ر أي الإدارة دون النظر إلى الأقدمية و تتم الترقية طبقا لهذا النظام في الوظائف التي تستلزم توافر مقدرة و استعدادات خاصة في القائمين بها و هي صفات لا تتوفر في جميع المرشحين على أساس الأقدمية¹. و يقصد بها أيضا أن ترشح الأفراد الترقية ينبغي أن يتم في ضوء موصفات الوظيفية و متطلبات و أعبائها مقارنة بالمؤهلات و القدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية². و هناك مجموعة من العناصر الأساسية الواجب توفرها في المرشح للترقية بالكفاءة محاولة إدراجها على النحو التالي :

- الأداء الكامل و الجيد للعمل المسند للموظف .
- الاستعداد الذهني و حسن التصرف و اليقظة .
- المواظبة و السلوك .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- حسن اتخاذ القيادة .
- المبادرة و التجديد
- مواجهة المواقف الجديدة في العمل .
- القدرة على تقبل النقد و استجابة له³

¹ - أحمد زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص 325.

² - سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص

³ - عبد الغفار خلفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993 ، ص31.

مزايا نظام الترقية للكفاءة:

- 1- إن اعتماد معيار الكفاءة للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال و المراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقاً لقاعدة الرجال المناسب في المكان المناسب .
- 2- يقوم هذا النظام على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفية و اعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية و المفاضلة بينهم .
- 3- يعتبر نظام الكفاءة أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما انه سيؤدي إلى تحفيز العاملين إلى تطوير قدراتهم و مستوى أدائهم.
- 4- إذا كان معيار الاختيار و الكفاءة لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكفاءة العاملين إلا أنه يوفر مبدأ العدالة إذ ليس من عدالة أن يتساوى الكفاء مع الخامل أو الكسول في فرص الترقية و التقدم لمجرد مضي مدى معين في الخدمة
- 5- أن معيار الجدارة أو الكفاءة يقوم على أساس نظري سليم و هو البحث أن أفضل من بين المرشحين¹
- 6- يساعد هذا أساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في الأعمال الحالية فمن المنطق أن يرقى الشخص على أساس قدراته و مهاراته²
- 7- و منه فإذا علم الفرد إن ترقيته سوف تتوقف على مدى كفاءته في عمله سيضطر إلى بذل قصار الجهد في عمله حتى يستطيع أن يضرر بالترقية و ذلك نظراً لما يترتب عليها من مزايا مادية معنوية .

الترقية على أساس الكفاءة و الإقدمية معا :

قد تتبع المنظمة لأساسين معا فقد رأين لكل من نظام الإقدمية و نظام الجدارة مزايا و عيوبه في التطبيق السلبية في كل منها ، كذلك فانه أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي لأي منظمة فمن المعلوم إن حجم الوظائف التنفيذية و المساعدة هو عاد أكثر بكثير من

¹ - نفس المرجع ص 157.

² سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص ص 210-211.

حجم الوظائف الأول يتسم بالمنطقة و التكرار أو البساطة أو عدم المسؤولية عن أعمال الآخرين و يختلف عن المحتوى و طبيعة الوظائف الثانية التي تستدعي الإشراف على الأعمال الآخرين و مراجعتها أو توجيهها و بالتالي ما تستلزمه كل منها قدرات و استعدادات مختلفة لدى الأفراد لاستغلالها و لذلك فان نظام الاقدمية قد يكون أكثر ملائمة لنوع الثاني أو ما يجري تضيف الوظائف في المنظمة إلى فئات متعددة تتم الترقية في الفئات التي تاليها على أساس الكفاءة أو الاقدمية ، و يمكن أن تعطي نسبة مؤوية محددة لكل منهما ، أما في الفئات التي في القاعدة فيمكن الاعتماد نظام الترقية و الاقدمية.¹

و بشكل عام فان الترقية تتم وفقا أسلوبين أحدهما هو : الترقية بالاختيار على أساس الجدارة و الأهلية و الاستحقاق و ثاني على أساس الاقدمية و لكل من هذه الأسلوبين الايجابية و سلبياته و مهما يكن الأسلوب الذي يعتمد فان ترى بعض العوامل الداخلية و الخارجية من بينهما:

- تنوع المهارات المنحاة داخل المنظمة.
- طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة .
- مدى توفر المهارات المطلوبة للترقية داخل المنظمة من عدمها .
- درجة المرونة المتوفرة في تركيبة القوى العاملة .
- درجة شدة المنافسة في السوق العمل ، و غيرها من العوامل الأخرى²

2-4 طرق تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء الأفراد ، و منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى .

¹ - سنان الموسوي ، مرجع سابق ص ص 212-213

² - صالح عودة سعيد ، مرجع سابق ، ص 326.

و سنتناول أبرز هذه الطرق و هي كما يلي: ¹

الطرق التقليدية : تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما

يلي :

طريقة الترتيب البسيط : هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس

السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب فدارتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم

ترتيباً تنازلياً أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الانضباط ،

السلوك و التعاونالخ و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن

عيوبها ما يلي:

عدد الأفراد كبير .

غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

طريقة المقارنة المزدوجة : في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس

المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة

الأحسن منهما ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب . العاملين تنازلياً

حسب أدائهم العام.

طريقة التوزيع الإجباري : يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره

إلى مجموعات (ممتازين ، جيدين ، مقبولين ، متوسطين ، ضعفاء)

ومن مميزات هاته الطريقة أنها:

- تقيس عددا قليلا من الأفراد .
- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم.

¹ - صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994 ، ص 286.

ومن عيوبها.

- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات¹.

طريقة القوائم السلوكية:

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الاسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالاجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون ان يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الامثلة التي يمكن ان تتضمنها قائمة الاسئلة مايلي :

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة..
- هل يواظب على الحضور .
- هل لديه معلومات كافية عن عمله .
- هل لديه إهتمام بعمله.

ومن عيوب هذه الطريقة

تلزم المكلف بالتقييم باعداد قوائم خاصة بكل فئة من الافراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا 1 لإعدادها ، وتصعب الاحاطة بكل مكونات الاداء².

الطرق الحديثة:

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى ان جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الافضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة.

¹ - صلاح ودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 288.

² - محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص 311.

طريقة الادارة بالاهداف والنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الاداء بالاهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الاداء ويقوم هذا الاسلوب على العناصر التالية :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرووسين في تحديد الاهداف الممكن تحقيقها.
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير قياس الاداء المناسبة.

طريقة الاختيار الاجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على اربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة ، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها ، حيث يقوم المشرف في كل اربع جمل باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفة المرغوبة ، والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين .

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المنشأة الرياضية أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع ان يقيم المرؤوسين حسنا او سيئا حسب تفصيله الشخصي.¹

طريقة الأحداث الحرجة:

قصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أدائه وهنا لايركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث .

ومن عيوب هذه الطريقة :

¹ -محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 314.

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل .
- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة .
- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الإبتعاد عن الهدف من التقييم .
- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد.

طريقة التقرير المكتوب:

يقوم الرئيس بإعداد تقرّر مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل : جوانب الضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وإِ نطباعه على أداء الأفراد .

ومن عيوب هذه الطريقة :

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد .
- تقوم على إعتبارات في التقييم وبالتالي الإبتعاد عن الشفافية.
- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين .
- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الإنحياز لبغض الأفراد.¹

عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها:

عيوب تقارير الأداء :

ترجع عيوب تقاري الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ - حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة 93/94 ، ص 388.

- البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف اي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلاة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد .
- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم .
- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح .
- مقاومة العاملين لقياس الأداء لإعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم مراقبة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.
- إستحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع للإختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقييم.¹

نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء:

- ومن النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر مايلي :
- يفضل ان يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من اجل عدم الوقوع في الاخطاء الشائعة في التقييم (مثل : التشدد ، التوسط ، التحيز..) م
- يفضل ان يشترك اكثر من مستوى رئاسي في التقييم ، مثال : ان يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الاعلى منه ، وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في العملية .
- يفضل ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها
- يجب ان تعمل الادارة دون المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم .
- يجب ان يكون لتقييم الاداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة والا فمن الافضل عدم استخدامه على الاطلاق .

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173.

- يفضل ان تأخذ عدة نماذج او ربما طرق للتقييم ، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .
- يجب ان تلعب الادارة دور المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم وان تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وان ترشدهم وتدريبهم على تقييم الاداء.¹

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 310.

خلاصة الفصل:

ان عملية تقييم الاداء اداة من الادوات التي تستخدمها ادارة الافراد وهذا سعيها منها لمساعدة الادارات الاخرى على القيام بمهامها ، كما انها تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الاداء لمؤسسيهم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها ، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها ، ان تعدد الطرق المعدة لتقييم الاداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الاداء وانما يرجع الامر الى القائمين عليه ، اي يجب عليهم ان يختاروا الطريقة الملائمة لاجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المنشأة الرياضية والاهداف والسياسات وكذلك الوظائف ، ونظرا لصعوبة عملية تقييم الاداء وتعتها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس ادائه ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة اي الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل : (الاعمال الادارية ، اعمال المشرفين وغيرها ...)

وفي الاخير يمكن القول انه لايمكن ان تخلو طريقة او عملية ما من العيوب لأنها من صنع الانسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل الى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.



الفصل الثالث

أجانب التطبيق



تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق. ويشتمل الجانب التطبيقي لدراستنا على منهجية الدراسة الميدانية و التي تشتمل على خطوات سير دراسة و الدراسة الاستطلاعية للبحث والمنهج المستخدم ، كما اشتملت على تحديد المجتمع و عينة دراسة وكيفية اختيارها و ضبط متغيرات الدراسة و تحدي مجالها و في الأخير وتصميم أداة جمع البيانات والتحقق من صدقها وثباتها و المعالجات الإحصائية المستخدمة. وكذلك على عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1- منهجية الدراسة الميدانية

1-1-1 الدراسة الأولية (الاستطلاعية) :

تمت الدراسة الاستطلاعية وفق الخطوتين التاليتين:

أ- الخطوة الأولى : الدراسة الاستطلاعية للخلفية النظرية

قمنا بحصر أكبر عدد ممكن من الأدبيات من كتب ومصادر ودراسات سابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتغير التابع الإتصال التعليمي، أو المتغير المستقل بعض المهارات الحياتية عند أساتذة التربية البدنية والرياضية.

ب-الخطوة الثانية: الدراسة الإستطلاعية لإجراءات الميدانية:

الهدف من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو تدريب الباحث على بناء وتطبيق أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة والتأكد من صلاحيتها، حتى يتمكن من تطبيقها بمهارة أكبر على مجموعة الدراسة الأساسية، ولمعرفة بعض النقاط الهامة التي قد يلاحظها عن تطبيقه للأدوات والأساليب على العينات الاستطلاعية والتأكد من صلاحيتها وبلورة موضوع البحث وصياغته بطريقة أكثر إحكاماً .

شملت عينة الدراسة 30 موظف يعملون في مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط. ثم قمنا بتوزيع استمارات الدراسة على أفراد العينة الإستطلاعية، حيث تم شرح طريقة ملأ الإستمارات حتى يتسنى لهم الإجابة على كل عبارات إستمارات الدراسة. لقد تحصلنا على نتائج أولية في الدراسة الإستطلاعية الميدانية تتماشى مع الهدف العام للبحث وفرضيات الدراسة.

1-2 المنهج المستخدم :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية . و هو المنهج المناسب لدراستنا التي تمحورت حول دراسة أثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية .

1-3 المجتمع و عينة الدراسة :

- **المجتمع:** لكي يكون البحث مقبولا وقابلا للإنجاز، لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه، فمجتمع دراستنا هم عمال المنشأة الرياضية التابعين لمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط.

- العينة وكيفية اختيارها:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها.

بما ان عنوان دراستنا أثر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أداء المنشأة الرياضية دراسة ميدانية لديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط فالمجال الاجتماعي للبحث الاساسي هو عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، وبما أن مجتمع البحث محدد وواضح إختارنا السحب الغير الإحتمالية القصدية، وإختارنا 30 فرد كعينة أساسية وتم إيصال الإستمارات البحثية إليهم.

1-4 ضبط متغيرات الدراسة :

استنادا إلى فرضية الدراسة تبين لنا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقلا والآخر تابع.

- **المتغير المستقل:** هو متغير يجب أن يكون له تأثير في المتغير التابع وهو الأداء الذي يؤدي التغير في قيمته إلى إحداث التغير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به.

تحديده: يتمثل المتغير المستقل في : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

- **المتغير التابع:** هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي نتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.

تحديده: يتمثل المتغير التابع في : أداء المنشأة الرياضية.

1-5 مجالات الدراسة :

- الحدود الزمانية :

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة شهر جانفي 2020 وشهر فيفري 2020 حيث قمنا بتوزيع الاستمارة .

- الحدود المكانية :

قام الباحث بتوزيع وإسترجاع إستمارات البحث على عمال المنشأة الرياضية بولاية الاغواط.

- الحدود البشرية :

في بحثنا تم أخذ عينة قوامها 30 عامل لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

1-6 أدوات جمع البيانات:

و قد إستخدمنا في بحثنا أداة واحدة وهي الاستمارة تقيس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأداء المنشأة الرياضية .

- خطوات بناء الاستبيان:

- الأداة الأولى:

1. تم في البداية الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع التي لها علاقة بالبحث والمقاييس .

2. قام الباحثان استخراج ووضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حيث تم بناء إستمارة أولية في ضوء فرضيات الدراسة مكونة من

11 عبارة

الأداة الثانية :

تم في البداية الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع التي لها علاقة بالبحث والمقاييس والإستبانات التي تقيس أداء المنشأة الرياضية قمنا ببناء إستمارة تقيس أداء المنشأة الرياضية مكونة من 09 عبارات.

الجدول رقم (02) عبارات و محاور إستمارة التي تقيس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأداء المنشأة الرياضية

أرقام العبارات	المحاور
(1)،(2)،(3)،(4)،(5)،(6)	المحور الأول: تخطيط الوظائف
(7)،(8)،(9)،(10)،(11)	المحور الثاني: تخطيط الكفاءة
(12)،(13)،(14)،(15)،(16)،(17)،(18)،(19)،(20)	المحور الثالث: أداء العاملين

الجدول رقم : (03) بين توزيع أوزان استمارة تقيس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأداء المنشأة الرياضية

الأوزان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محياد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

2- عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (04) معاملات الانحدار بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف، تخطيط الكفاءات) والمتغير التابع أداء المنشأة الرياضية

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيمة الإحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		المصدر
					Beta	خطأ المعايير	B	
0,23	0,26	,506a	0,00	4,17		4,14	17,27	مقطع خط الانحدار B_0
			0,00	3,16	0,51	0,25	0,80	مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات)

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم حسابه:

أولا الشروط النظرية :

1- إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الانحدار:

يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تتدرج ضمن اطار الإدارة والتسيير الرياضي

و بالرجوع إلى نموذج الإنحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = 0,80X_1 + 17,27$$

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من B_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (17,27)
- ميل خط الإنحدار B_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (0,80)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية ومؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات).

2- القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل الموجودة في الجدول رقم (04) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية ، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (0,23)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته (23%) من أثر مؤشرات المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات) على المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية المقدر بـ (0,23) بمعنى أن (23%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية تعزى مؤشرات ال+* -تسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات) و (77%) تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة و مدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر (0,00) وهو دال إحصائياً و يتماشى مع فرضية الدراسة.

الجدول رقم(05) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف(تخطيط الكفاءات)و المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية.

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing
الإنحدار	187,20	1	187,20	9,97	,0040
الخطأ	544,28	29	18,77		
الكلية	731,48	30			

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للإنحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE.

كما يتم إستخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الإنحدار معامل التحديد R^2

$$0,25 = \frac{187,20}{731,48} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$$\sqrt{R^2} = r \text{ بتعويض القيم نجد } 0,50 = \sqrt{0,25} = r \text{ و هذه النتائج تتماشى مع}$$

النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (05)

و تبين هذه النتائج أنه 50% من تباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها

العلاقة الخطية نموذج الإنحدار مع مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط

الكفاءات)و هذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم

(05).

الشروط الرياضية

1. المعنوية الكلية للنموذج

يتضح من جدول (05) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي (9,97) و قيمة الإحتمالية P.VALUE تساوي (0,00) و هي أقل من مستوى المعنوية (0,05) هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر و له قيمة معنوية .

كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة و تبرر النتائج المتحصل عليها.

2. المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الإختبار T.test

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (05)

- الجزء الثابت من $B_0 = ()$ عند القيمة الإحتمالية $()$ و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار معنوي .

- ميل خط الإنحدار B_1 لدرجة مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات) (4,17) عند القيمة الإحتمالية (0,00) و منه نستنتج أن المقدار ميل درجة مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف ،تخطيط الكفاءات) في نموذج الإنحدار غير معنوي .

- ميل خط الإنحدار B_2 مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات) (الأول (3,16) عند القيمة الإحتمالية (0,00) ومنه نستنتج أن ميل درجة مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات) ، في نموذج الإنحدار معنوي .

الجدول رقم (06) معاملات الإنحدار بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف) والمتغير التابع أداء المنشأة الرياضية

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيمة الإحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		المصدر
					Beta	خطأ المعياري	B	
0.19	0.21	0.46	0.000	5.40	/	3.68	19.913	مقطع خط الإنحدار B_0
			0.008	2.83	0.46	0.196	0.55	مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف)

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الإنحدار الذي تم حسابه:

أولا الشروط النظرية :

3- إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الإنحدار:

يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تندرج ضمن اطار الإدارة والتسيير الرياضي و بالرجوع إلى نموذج الإنحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = 0.55 + 19.91$$

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزأ الثابت من B_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (19.91)

- ميل خط الإنحدار B_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (0.55)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية ومؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف).

4- القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل الموجودة في الجدول رقم (06) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية ، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدره (0.19)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته (19%) من أثر مؤشرات المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف) على المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية المقدر بـ (0.19) بمعنى أن (19%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية تعزى مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف) و (81%) تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة و مدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر (0.08) وهو دال إحصائيا و يتماشى مع فرضية الدراسة.

الجدول رقم (07) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف) و المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية.

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing
الإنحدار	158.94	158.94		1	
الخطأ	572.53	19.74	8.051	29	0.08
الكلي	731.48			30	

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين **ANOVA** هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع **SST** و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار **SSR** و مجموع مربعات الخطأ **SSE**.

كما يتم إستخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2

$$0.21 = \frac{158.94}{731.48} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$$\sqrt{R^2} = r \text{ بتعويض القيم نجد } r = \sqrt{0.21} = 0,46 \text{ و هذه النتائج تتماشى مع}$$

النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (07)

و تبين هذه النتائج أنه 46% من تباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها

العلاقة الخطية نموذج الانحدار مع مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط

الوظائف) و هذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم

(07).

الشروط الرياضية

3. المعنوية الكلية للنموذج

يتضح من جدول (07) تحليل التباين **ANOVA** قيمة **F** المحسوبة تساوي (8.05) و

قيمة الإحتمالية **P.VALUE** تساوي (0.008) و هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا

يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و له قيمة

معنوية .

كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة و تبرر النتائج المتحصل عليها.

4. المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الإختبار ت T.test

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (07)

- الجزأ الثابت من $B_0 = 5.40$ عند القيمة الإحتمالية (0.00) و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي .
- ميل خط الانحدار B_1 لدرجة مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف) (2.83) عند القيمة الإحتمالية (0.008) و منه نستنتج أن المقدار ميل درجة مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف) في نموذج الانحدار غير معنوي .

الجدول رقم (08) معاملات الانحدار بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف، تخطيط الكفاءات) والمتغير التابع أداء المنشأة الرياضية

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيمة الإحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات اللامعيارية		المصدر	
					المعاملات المعيارية Beta	خطأ المعيارى B		
0,32	0,36	,603a	0,01	2,75		4,50	12,38	مقطع خط الانحدار B_0
			0,04	2,18	0,49	0,19	0,41	مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف)
			0,53	0,63	0,14	0,36	0,23	مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الكفاءات)

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم حسابه:

أولا الشروط النظرية :

5- إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الانحدار:

يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تتدرج ضمن اطار الإدارة والتسيير الرياضي و بالرجوع إلى نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح

العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = 0,23X_1 + 0,41X_2 + 12,38$$

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزأ الثابت من B_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (12.38)
- ميل خط الانحدار B_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (0.41)
- ميل خط الانحدار B_2 له قيمة موجبة تتراوح بين (0.23)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية ومؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف، تخطيط الكفاءات).

6- القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل الموجودة في الجدول رقم (08) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية ، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (0.123)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته (12%) من أثر مؤشرات المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف، تخطيط الكفاءات) على المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية المقدر ب (0.123) بمعنى أن (12%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية تعزى مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف، تخطيط الكفاءات) و (88%) تعود إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة و مدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر (0.01) وهو دال إحصائياً و يتماشى مع فرضية الدراسة.

الجدول رقم (09) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف، تخطيط الكفاءات) و المتغير التابع أداء المنشأة الرياضية.

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing
الإنحدار	265,98	2	132,99	8,00	,002b
الخطأ	465,50	28	16,63		
الكلية	731,48	30			

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للإنحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE.

كما يتم إستخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الإنحدار معامل التحديد R^2

$$0,3 = \frac{265,98}{731,48} = \frac{\text{مجموع مربعات الانحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الانحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$$\sqrt{R^2} = r \text{ بتعويض القيم نجد } r = \sqrt{0,338} = 0,58 \text{ و هذه النتائج تتماشى مع}$$

النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (09)

و تبين هذه النتائج أنه 58% من تباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية نموذج الإنحدار مع مؤشرات التسيير التقديري للوظائف (تخطيط الوظائف، تخطيط الكفاءات) و هذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم (09).



خاتمة



خاتمة:

رغم أن الدولة الجزائرية بذلت مجهودات كبيرة من أجل إيجاد السبيل الأنجع لتطوير مؤسساتها ، بما فيها المنشآت الرياضية، إلا أن هذا القطاع عرف عدة صعوبات تستدعي ضرورة البحث في الواقع الذي يعيشه قطاع الشباب والرياضية بالجزائر، ومدى مساهمتها للأساليب الإدارية الحديثة القادرة على جعل الخدمات الرياضية ترتقي للمستويات المطلوبة .

ففي ظل التحديات التي تشهدها المنشآت الرياضية بالجزائر، يعتبر مدخل التسيير التقديري وإدارة الجودة من المداخل التي تساهم بنسبة كبيرة في تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة في المنشآت الرياضية .وعلى ضوء النتائج السابقة التي تؤكد على أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومدى مساهمته في تنمية وتطوير الموارد البشرية وكذا المساهمة في استمرار ونجاح المنشأة، لا بد من العمل أكثر على تجسيد هذا المفهوم وتطبيق هذه النظرية والاستراتيجية الحديثة لتفادي المشاكل الإدارية والتعليمية خاصة فيما يخص الاحتياجات المتكررة في الوظائف والكفاءات .ومع نسبية موضوع إدارة التسيير وأهميته، فإنه يجب على المنشأة الحرص على تحقيق الأداء ، لرفع كفاءة ونوعية خدمات المنشأة الرياضية ، وذلك لمواكبة المعايير العالمية.

نتائج البحث

- يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مسعى إستراتيجي ومطلب حتمي لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- يقوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على مجموعة من المرتكزات الأساسية في المنشأة الرياضية محل الدراسة أهمها بطاقات العمل ووجود تساند وظيفي .
- هناك أبعاد أساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنشأة محل الدراسة التي من شأنها تحقيق التوافق المستمر بين الوظائف والكفاءات وأهداف المنشأة الرياضية أهمها:

-امتلاك المنشأة الرياضية الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، إضافة إلى التحديد الدقيق للإجراءات التعديلية اللازمة لتوفير الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية، وكذا تحديد وتوفير الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية .

وفي الأخير يمكن القول بأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يؤثر على أداء المنشأة الرياضية ، وتطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا الأداء معقدة ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، بالنسبة لمديرية الشباب والرياضة بولاية الاغواط، فقد بينت نتائج الدراسة على أن هذه الأخيرة تتوفر على جملة من الإمكانيات التي تساعد على تطبيق هاتين المفهومين، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح وذا ما توفرت الإرادة القوية و النوايا الجادة من قبل أعضاء مديريةية الشباب والرياضة حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للمنشآت الرياضية ومخرجاتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

📖 بلحول عبد القادر، واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، العدد الثامن، مارس، 2012.

📖 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة بتاريخ: 16 يوليو 2006.
📖 حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة 93/94.

📖 حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

📖 رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

📖 ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات - دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد الأول، 2017.

📖 سحر الكعيب، الموارد البشرية بين الفقد والإدارة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب، دولة الكويت، 19-18 أبريل، 2016.

📖 سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها ط1، دار المجدلاوي، الأردن.

📖 صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

📖 طاهر محمود كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- 📖 عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- 📖 عبد الغفار خلفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993 ..
- 📖 عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر .
- 📖 عمار عوايدي مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة .
- 📖 عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 .
- 📖 قداش سمية ، أثر تطبيق نموذج التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015، أطروحة دكتوراه علوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 📖 كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995.
- 📖 كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 .
- 📖 لواج منيره، جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، 27_28 فيفري 2013.
- 📖 ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

قائمة المراجع

📖 محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 .

📖 محمد سعيد سلطان ، إدارة البنوك، الدار الجامعية ، المكتبة الادارية ، 1993 .

📖 محمد صلاح الحناوي ومحمد فريد الصحن وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 .

📖 وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 .

📖 يساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل ش هادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة 2007/2006.

📖 Françoise Kerlan, (2007) « Guide pour la GPEC », 3 éd, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris.

📖 jean Marie Peretti,(1998) « Gestion du ressources humaines », 2 eme édition Vuibert, Paris.

الملاحق

الإستبيان

المعلومات الشخصية :

الجنس : ذكر [] أنثى []

السن : أقل من 35 سنة [] أكثر من 35 سنة []

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات [] أكثر من 5 سنوات []

أداء العاملين

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يجد زملائك صعوبات أثناء قيامهم لمهامهم					
02	يحضون بثقة مسؤوليهم					
03	لديهم قدر من الحرية في طريقة أدائهم لمهامهم					
04	يغيرون من طريقة أدائهم للعمل حين لآخر					
05	لديهم أفكار جديدة تحسن من ادائهم					
06	يعملون على تطبيق أفكارهم في الواقع					
07	يلقون تشجيع في تنفيذ أفكارهم في المنشأة					
08	تسعى المنشأة لتحسين أداء العاملين لديها					
09	هناك عدالة في تقييم أداء العاملين					

تخطيط الوظائف

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل المنشأة على وضع برامج لإحصاء الاحتياجات من الوظائف في الفترة المستقبلية					
02	تقوم الجهات المختصة زفي المنشأة على تحليل وتوصيف الوظائف كل فترة مع تحديدها					
03	تأخذ المنشأة الرياضية بعين الاعتبار نتائج تحليل في بناء الخطط المستقبلية في ما يخص الوظائف					
04	يوجد اهتمام بالوظائف وكيفية إدارتها					
05	لدى المنشأة مخطط استباقي لمواجهة احتياجاتها بالكفاءة المناسبة					
06	تقوم المنشآت بتشخيص ومراقبة تطورات المهن والوظائف					
تخطيط الكفاءات						
07	تسعى المنشأة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل					
08	تقوم المنشأة باختيار الكفاءات المناسبة لتعينهم في الوظائف الادارية					
09	توظيف المنشأة الرياضية أفراد ذوي كفاءة (الخبرة ، التأهيل ... الخ)					

					10	تحاول المنشأة منافسة نظيرتها بالجلب والمحافظة على الكفاءات العالية
					11	يتم التعيين في المناصب على اساس الاختبار