

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

د. إسحاق حسيني أستاذ محاضر قسم (أ)	ط.د. بن كعكع ليلي طالبة دكتوراه	ط.د. حسين بوثلجة طالب دكتوراه
مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات. جامعة معسكر-الجزائر-	مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات. جامعة معسكر-الجزائر-	مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات. جامعة معسكر-الجزائر-

قدم للنشر في: 2018/04/22 & قبل للنشر في: 2018/12/22 & نشر في: 2018/12/23

الملخص :

يعد موضوع تقييم الوظائف و تصنيفها من بين المواضيع التي لها أهمية بالغة لدى الفرد و المنظمة في إطار اشتراكهما في تسيير المسار الوظيفي للموظف و الذي يخلق العديد من الاختلافات بين رغبة الموظف في تولي مناصب أعلى و بين سياسة المنظمة المتمثلة في نظامها الخاص بترتيب و تصنيف الوظائف. و عليه كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة العمومية، و لتحقيق ذلك تم إجراء دراسة تطبيقية حيث وزعت الاستبيانات على عينة مكونة من 21 موظف من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بمعسكر، و من ما خلصت إليه هذه الدراسة عدم وجود تأثير لتقييم و تصنيف الوظائف المعتمد قانونيا على تحفيز تطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي، و أوصت الدراسة بوجوب إعادة النظر في نظام تصنيف و تقييم الوظائف لجعله يتماشى مع المتطلبات الاجتماعية و المهنية للموظفين.

الكلمات المفتاحية : تصنيف الوظائف ، تقييم الوظائف ، تخطيط المسار الوظيفي ، تطوير المسار الوظيفي.

Summary :

Evaluation and classification of jobs are one of the most important topics to the individual and the organization in the context of their participation in the running of the career for employees. This creates many differences between the employee to take higher positions and the politicians with their organization of job classification desire. The object of this study was to know the impact of evaluation and classification of jobs on the development of the career path of employees within the public institution. To achieve this, it was a study applied upon 21 employees in the field of tourism and Handicraft camp, where it is concluded that there is no effect of job classification and evaluation of the development of staff career. The study recommended that the system of classification and evaluation of jobs should be reviewed to bring it in line with the social and professional requirements of the employees.

Key words: job classification, job evaluation, career planning, career development.

أولا الجانب المنهجي:

1- تمهيد :

يعتبر نظام تقييم و تصنيف الوظائف من بين الأنظمة الأكثر أهمية في المنظمة فهو يعبر عن التقسيم الأفقي و العمودي للهيكل التنظيمي في شكل وظائف و كذا القيمة المالية المناسبة لكل وظيفة المستقاة من ما تتطلبه هذه الوظائف من كفاءات و مهارات لتقلد مسؤوليات و واجبات متنوعة حسب نوع كل وظيفة، فهو-نظام تقييم و تصنيف الوظائف- يعطي للمسيرين نظرة شاملة تسهم في التوزيع المناسب للأفراد داخل هذا التنظيم "الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة"، و بالنظر من جهة الموظف لهذا النظام نجد أنه يمثل له مجموعة من الآمال و الطموحات التي تتمثل في سعيه الدائم إلى تقلد وظائف تتناسب و رغباته المهنية حيث يسعى إلى السلطة و الاستقلالية في عمله، و كذا رغباته الاجتماعية التي تتمثل في زيادة راتبه الذي يضمن له تحسين مستواه المعيشي.

2- مشكلة الدراسة:

و بناءا على مات تم ذكره و ما لعملية تصنيف و تقييم الوظائف من أهمية في تفعيل تطوير الموظفين لمساهم المهني فقد صمنا هذه الدراسة لتدعيم هذا الموضوع من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما هو أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة؟

3-أهمية الدراسة:

تستمد أهمية موضوع الدراسة من الحاجة المتزايدة التي أملتتها التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال و صار الأمن الوظيفي و استقرار الموظف الشغل الشاغل لكلا من المؤسسة و الموظف نفسه فلموظف سيستقر في لمنظمة التي تلي مستوى مرضي من احتياجاته و خاصة مساره الوظيفي، و على نحو مشابه فإن المنظمة تبحث على الحفاظ على الكفاءات الفردية داخلها خاصة تلك الكفاءات التي تبني عليها كفاءاتها التنافسية، و هذا ما يطرح موضوع تقييم و تصنيف الوظائف في الواجهة و دراستنا هذه تكاد تضيف و لو شيء قليل إلى الأبحاث الخاصة بهذا مجال و لاسيما قطاع الوظيفة العمومية.

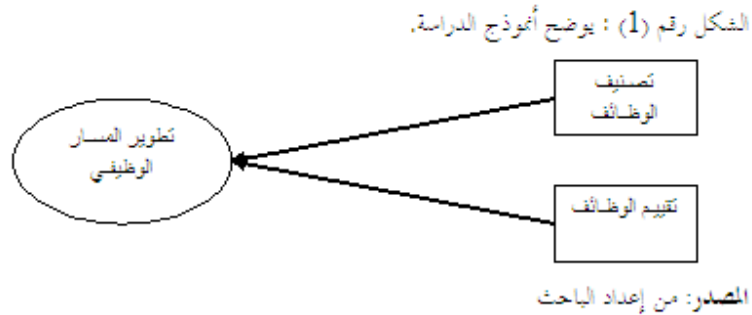
4-أهداف الدراسة:

- تشخيص واقع نظام تصنيف الوظائف في المنظمة قيد الدراسة و محاولة معرفة آراء الموظفين حوله.
- تحديد معايير نظام تقييم الوظائف الذي على أساسه يتم تحديد مستويات الأجر و مواقعها في الهيكل التنظيمي بالمنظمة و محاولة معرفة نظرة الموظفين إليه.
- معرفة أثر نظام تصنيف الوظائف و تقييمها المعتمد في المنظمة على تحفيز الموظفين لتطوير مساهم المهني.

5-فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي لتقييم الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي لتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

6- أنموذج الدراسة:



7-التعريفات الإجرائية:

1-7-المصطلحات ذات الصلة:

- قبل الخوض في مفهوم تصنيف و تقييم الوظائف يجدر بنا الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات الصلة و التي أوردتها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ب"دي" ضمن دليلها الاسترشادي الخاص بتحليل و التصنيف الوظائف نذكر منها:
- الوظيفة:** هي مجموعة من المهام و الواجبات التي تحددها السلطة المختصة بغية توضيح الأدوار الخاصة التي تتضمنها الوظيفة داخل الجهة وفقا لأحكام القانون.
- المنصب الوظيفي:** هو ما يتفرع عن الوظيفة المعتمدة من مناصب تحمل درجات و مسميات وظيفية و قد تكون فردية أو متعددة في أي منظمة.
- العائلة الوظيفية:** مجموعة من الوظائف ذات الخصائص التقاربية تكون سلسلة من الوظائف المتشابهة التي تتصاعد تدريجيا من حيث مستويات المعرفة والمهارات والقدرات و الكفاءات، و تمنح فرص التقدم في المسار الذي تنتمي إليه.
- المسمى الوظيفي:** هو الذي يشير إلى دور محدد في الوظيفة التي تم تقييمها على مستوى معين في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- النطاق الوظيفي:** مجموعة من الوظائف موزعة على عدد من الدرجات على أحد المسارات الوظيفية المعتمدة بحيث يكون للوظيفة عدد من الدرجات مقسمة وفق المناصب الوظيفية المتفرعة عنها.
- الدرجة الوظيفية:** الدرجة التي تعتمد للوظيفة بعد تقييمها بناء على الآلية المعتمدة للتقييم¹.

7-2-تعريف تقييم الوظائف (Job Evaluation): يقصد به: " وضع نظام مرتبي عادل للمناصب (الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي، و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجور"². و يعرفه **Graham** على أنه: " الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب لاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح اجور عادلة"³، و هذا ما يجعل "عملية تقييم الوظائف من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية، و ربما أكثرها دقة نظراً لارتباطها المباشر بتحديد الدرجة الوظيفية للأدوار. و التي تؤثر بدورها على إمكانية استقطاب الكفاءات و تقليل التكاليف التشغيلية و زيادة العائد. و تمر عملية التقييم الوظيفي بمراحل مختلفة حيث أنه و بعد الانتهاء من مرحلة التحليل الوظيفي و إعداد بطاقة الوصف الوظيفي تبدأ مرحلة التقييم التي تعتمد على إجراء منهجي و قياسي لتحديد وزن الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى المشابهة لها في المنظمة عن طريق استخدام نظام معتمد لتقييم الوظائف"⁴.

7-3-تعريف تصنيف الوظائف (Job Classification): يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hierarchique) للمناصب أو الوظائف بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام Nomenclatures ou Référentiels في إطار تصميم أو هيكل المنظمة من جهة ثانية⁵ كما يتم في هذه الخطوة تجميع الوظائف و الأعمال المتشابهة أو المتقاربة " بنتيجة التقييم" في مجموعات أو فئات تمهيدا لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة⁶.

و يعرف الباحثان عملية تقييم و تصنيف الوظائف على أنها نظام مبني على قواعد و أسس علمية مدروسة، للتوصل إلى توزيع منطقي و عادل للأجور و ذلك عن طريق تحديد الكفاءات و الجهود التي يتطلبها، و الأهمية النسبية لوظيفته ضمن الهرم التنظيمي.

ثانيا: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة:

1-تقييم و تصنيف الوظائف في الوظيفة العمومية:

نجد في قطاع الوظيفة العمومية أنه قد تم تقسيم المناصب إلى 4 مجموعات تختلف أنشطة كل مجموعة عن الأخرى و كذا التأهيل المطلوب و فرص التقدم الوظيفي و غيرها ، و تصنيفها من الأعلى (المجموعة أ) إلى الأدنى (المجموعة د)، و هذه المجموعات هي كما ورد في المادة 8 من 06-03⁷:

المجموعة "أ" و تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.

-المجموعة "ب" و تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.

-المجموعة "ج" و تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

-المجموعة" د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل. حيث تقسم كل مجموعة إلى عدة أصناف و لكل صنف حد أدنى و أقصى و عدد درجات معين(كما هو مبين في الجدول رقم (1) و كذا قواعد الترقية، مبينة في التنظيم، و كل صنف يتضمن عدة درجات يقابلها رقم استدلالي المقابل لها ضمن الشبكة الاستدلالية للرواتب و يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" و التي تتطلب مستوى تأهيل عالي، في أقسام خارج الصنف، و في حالة لم ينص القانون الأساسي الخاص على إمكانية الترقية في السلك ذو الرتبة الوحيدة تمنح عوضها نقاط استدلالية إضافية يضبطها التنظيم المعمول به كما هو موضح في الجدولين (2) و (3) و (4).

الجدول رقم (2): الشبكة الاستدلالية للمرتبات.

الشبكة الاستدلالية للمرتبات															
المرتبة	المنزل	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات									المرتبة			
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة		العاشرة	الحادية عشرية	
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	
هـ	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	
	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	
و	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	
	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	
1	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	
	المرتبة المنفصلة	قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
		قسم فرعي 2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
قسم فرعي 3		1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633	
قسم فرعي 4		1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	
قسم فرعي 5		1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	
قسم فرعي 6		1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	
قسم فرعي 7		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	

الجدول رقم (3): تصنيف الموظفين حسب شبكة مستويات التأهيل.

شبكة مستويات التأهيل		
المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
ج	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
ا	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماجستير نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.

الجدول رقم (4): تصنيف الموظفين حسب شبكة مستويات التأهيل (تابع).

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
i	14	* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	16	* دكتوراه في الطب العام.
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 1	* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
	قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
	قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).
	قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
	قسم فرعي 6	* التأهيل الجامعي.
قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

2- تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

2-1- مفهوم التطوير الوظيفي: يهدف التطوير إلى "تنمية المهارات بمعنى تنمية قدرات الأفراد المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل، و يهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للأفراد خلال مدة عملهم في المنظمة"⁸.

2-2- مفهوم المسار الوظيفي Career Path :

يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن"⁹، كما يعرفه (carrell, kuzmits) بأنه: " مجموعة وظائف متتالية يمر بها الفرد خلال حياته المهنية"¹⁰. و عليه "يتكون المسار الوظيفي من مجموعة من المناصب المرتبطة، التي تخطط مسبقا و يتم تعيين العامل فيها تدريجيا و التي تمتد طوال حياته المهنية، و تتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد و طموحاته و آماله و مشاعره"¹¹.

2-3- تخطيط المسار الوظيفي: يعتبر مفهوم المسار الوظيفي و تنميته من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية Career Planning And Development، و هي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق و تطابق بين الفرد من جهة و بين الوظائف التي يؤديها من جهة أخرى، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهداف الفرد من

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

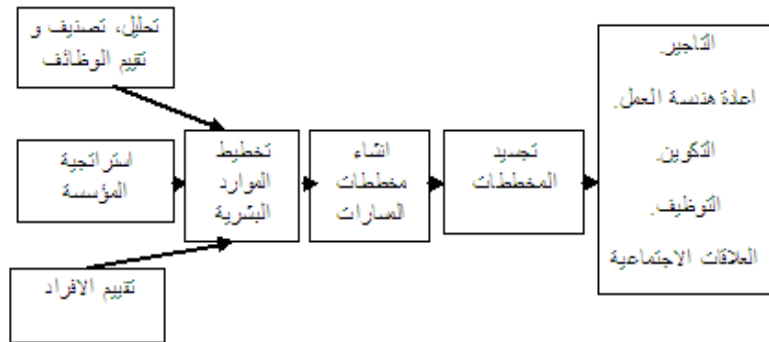
جهة أخرى¹². و يعرف أيضا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على أنه: "الطريق الذي يسلكه الموظف و تساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة"¹³.

2-4- مفهوم تطوير المسار الوظيفي (Career Development concept): " العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات و رغبات الأفراد في التقدم الوظيفي و بين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة و فرصها للنمو"¹⁴ و أضاف (Malcolm, peel) أن تطوير المسار الوظيفي هو: " العملية التي تحقق رضا أكثر للأفراد عن عملهم وتجعلهم أكثر فعالية في أعمالهم"¹⁵.

3- أثر تصنيف و تقييم الوظائف على تطوير المسار الوظيفي:

كما ان هناك اثر تصنيف و تقييم الوظائف على تطوير المسار الوظيفي على النحو التالي:

الشكل رقم(02-02):علاقة تقييم و تصنيف الوظائف مع تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

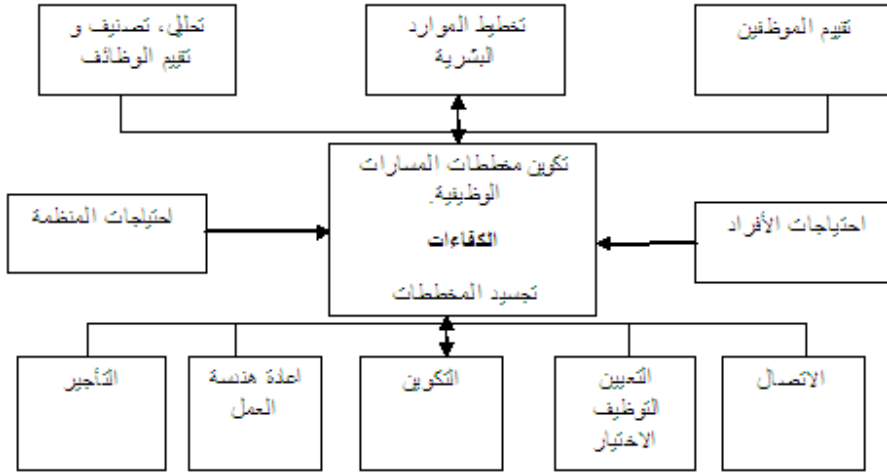


Source : Jean Luc Cerdin, Gérer les carrières, Ed EMS.Paris, France.2000.

إن إدارة الحياة الوظيفية هي في مركز التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ، ونحن نرى من خلال هذا الرسم البياني أن صياغة وتنفيذ خطط أي مهنة تظهر بعد تحديد الاستراتيجيات والسياسات العامة في إدارة الموارد البشرية، و أنظمة تحليل الوظائف وتقييمها ما هي إلا أدوات لتطوير عملية التخطيط الوظيفي و مراعاة مختلف الحركات المهنية التي تسمح بإيجاد نقطة توازن بين الاحتياجات و الموارد ، سياسة التأجير، التدريب... وغيرها¹⁶، و من الشكل أعلاه نلاحظ أيضا أن عملية تطوير المسار الوظيفي للأفراد تعتمد على وجود نظام تقييم و تصنيف للوظائف مرنة و يراعي احتياجات المنظمة من جهة و رغبات الفرد من جهة أخرى.

أما (Onge) فيرى أن العلاقة بين تصنيف الوظائف و تقييمها و بين نظام تسيير المسار الوظيفي يكون على الشكل التالي:

الشكل رقم (03-02): علاقة تقييم و تصنيف الوظائف مع تطوير المسار الوظيفي للأفراد.



Source : St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 2004, p4.

يظهر أن نظام إدارة المسار الوظيفي يشمل في محتواه مجموعة مخططات المسارات المهنية و مختلف حركات الأفراد و الذي يضمن لنا تلبية أهداف الفرد من جهة و المنظمة من جهة أخرى، و هو ما جعله من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، كما نرى أن صياغة الخطط الوظيفية تركز أساساً على تحليل و توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية و تقييمها. كما ينبغي النظر في مختلف الاحتياجات الفردية و الجماعية في نفس الوقت، و هناك مختلف العمليات التي ترافق مخططات المسارات الوظيفية كالتأجير التدريب، إعادة هندسة العمل، كما يظهر من خلال الشكل. و أخيراً يجب أن نؤكد على أن بعد "الكفاءات" يقع في مركز خطط المسارات الوظيفية و الذي يقوي العلاقة مع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات¹⁷.

كما أن نظام تقييم و توصيف الوظائف يساعد على إيجاد سلم هرمي للوظائف المتشابهة أو المقاربة في أهميتها لكي تكون أساساً للترقيات بين العاملين بدلاً من الترقية إلى الوظائف التي لا علاقة بينها كما يحدد أسماء المجموعات الوظيفية و إعدادها على مستوى المنظمة و بالتالي أسماء الوظائف المختلفة مما يساعد على تقدير الاحتياجات من القوى البشرية و يساعد أيضاً الأفراد على معرفة واجبات و مسؤوليات كل وظيفة يقومون بها، كما يمكن المنظمة من تحديد قيم الوظائف التي قد تنشأ مستقبلاً من خلال الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة مما يساعد الإدارة في الحصول على الأفراد المناسبين و تدريبهم و نقلهم أو ترقيتهم.

1- الدراسات السابقة:

الجدول رقم (5) : الدراسات السابقة:

العنوان	الباحث	محتوى الدراسة
تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات-	ثابت الحبيب 2009	عمدت الدراسة إلى البحث عن إجابة للتساؤل التالي: ما هي مناهج التحليل الوظيفي و طرق تصميم نظم الاجور الأكثر ملائمة للواقع المؤسساتي في بلادنا و التي تستجيب لمتطلبات تطوير الأداء و تتمين الكفاءات في الاوساط المهنية، الاقتصادية و الإدارية؟ و للإجابة عن ذلك تم أخذ عينة تتكون من 684 موظف من مؤسستي جامعة معسكر، و مؤسسة الجزائرية للمياه بمعسكر حيث حاولت الدراسة التطرق إلى دواعي و مبررات تجديد مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي، على الصعيدين الكلي و الجزئي، من خلال تناول المناهج التقليدية لدراسة و تقييم مناصب العمل بغرض استكشاف اوجه النقص و مظاهر الاختلال التي يميزها، و التعرض بعد ذلك إلى المناهج الجديدة لدراسة مناصب العمل. حيث كان أهم نتيجة تم التوصل إليها هي قصور مناهج تحليل و تصنيف الوظائف المتبعة في مؤسسة جامعة معسكر، خلافا لمؤسسة الجزائرية لمياه التي كان فيها تحسن ملحوظ.
ترتيب و تصنيف الوظائف العامة في التشريع الجزائري.	احمد بولنوار 2013	إلى أي مدى يتطابق نظام ترتيب و تصنيف الوظائف العامة مع الموارد البشرية العاملة في قطاع الوظيف العمومي ؟ و ما هو واقع ترتيب و تصنيف الوظائف العامة في الإدارات العمومية الجزائرية ؟ و من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها لدى مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، و بعد وصف و تحليل للإجراءات القانونية و الإدارية لعملية ترتيب و تصنيف الوظائف وهذا من خلال ما تضمنه قانون الوظيفة العمومية 06-03 لسنة 2006 يتضح أن المشرع الجزائري صنف مختلف أسلاك الموظفين إلى أربعة مجموعات هي أ-ب-ج-د و تتضمن كل مجموعة عددا من الأصناف الإدارية حسب المؤهل العلمي ، كما يتطلب ترتيب و تصنيف الوظائف العامة دراسة شاملة للوظائف و هذا لتحديد اختصاصاتها و مسؤولياتها و إطلاق الاسم

الدال على تلك الأعمال والمسؤوليات وتحديد ما يتطلبه لأدائها.		
الدراسة قامت بها وزارة تحديث القطاع العمومي سنة 2007 بغية إعادة ترتيب الوظائف بالقطاع العمومي الفرنسي مع إيجاد تسميات مشتركة للوظائف ذات الطبيعة المتشابهة تحت ما يسمى بالوظائف النموذجية و قد حددت الوزارة خمسة معايير لتصنيف و تقييم الوظائف هي كالآتي: المسؤولية المندرجة في إطار الوظيفة تعطى لها من 10 إلى 400 نقطة ، تعقد النشاطات و الكفاءات تعطى لها من 45 إلى 240 نقطة استدلالية، مستوى التكوين تعطى له ما بين 20 و 240 نقطة، مجال علاقات العمل: تعطى له ما بين 20 و 240 نقطة، المحيط الخاص بالعمل: تعطى له من 20 إلى 240 نقطة، تكون هذه الوظائف مرتبة إلى 11 مستوى	Ministère de Modernisation des Secteurs Publi, 2007	Réalisation Nomenclature Commune de Classification des Emplois
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المحاور الأساسية لتسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر ، في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، من خلال التعرف على مختلف الجوانب المرتبطة باكتساب الموارد البشرية ، الوضعية القانونية للموظف ، الترقية و انتهاء علاقة العمل بمديرية المجاهدين لولاية وهران ، توصلت الدراسة إلى أن تسيير المسار المهني يعد من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في أي منظمة خصوصا في الإدارة العمومية لارتباط الحياة المهنية للموظف بفكرة الديمومة والاستمرارية التي يجسدها إجراء الترسيم في الرتبة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم المسار المهني وتطويره كاعتراف بالأفراد على أهم مورد تنظيمي حيوي وعدم الاقتصار على الترقية فقط و إنما على كل النشاطات الأخرى لتسيير الموارد البشرية من اكتساب المورد إلى انتهاء علاقة العمل.	Beldjelal ia Nabil, 2014	La gestion des carrières dans la fonction publique algérienne selon les dispositions de l'ordonnance 06-03 portant statut général de la fonction publique

المصدر: من إعداد الباحثين.

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

الملاحظ من جدول أعلاه أن كل الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها كانت تعالج الموضوع من جانب واحد و هذا من الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة و هي قلة المراجع التي تناولت نفس الموضوع ، غير أننا حاولنا التعرض إلى الدراسات ذات العلاقة الأقرب و سعياً منا لإجرائها حيث تناولنا فيها المتغيرات الثلاث: أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

ثالثاً: الجانب الميداني.

بعد التطرق إلى الجانب النظري و تناول مختلف المفاهيم و المواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف بولاية معسكر و التي تعنى بالسهر على تنفيذ كل المشاريع المقترحة في مجال السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف لولاية معسكر و المساهمة في تطوير القطاع ضمن الاختصاصات المحددة التي لقينا فيها قبول و تجاوب من الموظفين خاصة قسم إدارة الموارد البشرية مما ساعدنا على توفير جو مناسب لإجراء الدراسة و الإجابة عن التساؤل المطروح و تأكيد الإجابات حول الفرضيات المقترحة.

1- الطريقة و الإجراءات:

1-2- مجتمع الدراسة و جمع البيانات:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة الموظفين من مختلف الأصناف صنف: إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ، بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف بولاية معسكر، الذي يبلغ عددهم 28 موظفاً (العدد الكلي لموظفي إدارة المديرية)، أما عينة الدراسة فقد بلغت 21 موظف، أي بنسبة 75% من مجتمع الدراسة،

و للتأكد من مدى اتساق و صياغة عبارات الاستبيان تم تحكيمها لدى الأستاذ "ثابت حبيب" 1918، من أجل اختبار ملائمتها لجمع البيانات حيث تم إجراء عدة تعديلات عليه و من ثم توزيعه على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، و معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، و تم توزيع 27 استبيان واسترجع منها 21 استبيان كلها صالحة للتحليل.

1-2- دقة و ثبات أداة القياس :

وفقاً لاختبار الثبات الداخلي " ألفا كرونباخ" و الجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (6):معامل قياس الثبات الداخلي.

متغيرات الدراسة	معامل الثبات Cronbach's Alpha
تصنيف الوظائف	78%
تقييم الوظائف	59.3%
تطوير المسار الوظيفي	79.7%
العام	83.1%

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث بلغ معامل الثبات لفقرات متغير تصنيف الوظائف: 0.593، متغير تقييم الوظائف: 0.78، متغير تطوير المسار الوظيفي: 0.79.7 و المجموع العام للنسب 0.831 أي (83.1%) و هي أكثر من 60%، مما يدل على وجود اتساق في الأسئلة الموضوعة لدراسة المتغيرات .

3-1- وصف العينة:

الجدول رقم(7): يوضح المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

النسبة المتوية	التكرار	المتغير	النسبة المتوية	التكرار	المتغير
% 61.9	13	أقل من 10	% 38.1	8	ذكر
%23.8	5	15-10	% 61.9	13	أنثى
			%100	21	المجموع
%4.8	1	20-16	%4.8	1	أقل من 24
%9.5	2	أكثر من 20	%61.9	13	34-24
%100	21	المجموع	%14.3	3	44-35
			%19.0	4	أكثر من 44
			%100	21	المجموع
%66.7	14	إطار	%9.5	2	ثانوي
%14.3	3	تحكم	%19.0	4	شهادة
%19.0	4	تنفيذ			تطبيقية(DUEA)
%100	21	المجموع	%38.1	8	ليسانس

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

-		28.6%	6	ماستر
		4.8%	1	دراسات عليا
		100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن ما نسبته **38.1%** من عينة الدراسة هم من الذكور، و **61.9%** من عينة الدراسة هم من الإناث مما يثبت تواجد عنصر الإناث بنسبة أكبر في المديرية محل الدراسة، كما يتضح أن هذه المديرية تملك موارد بشرية شابة تتراوح أعمارها بين **24-34** سنة بنسبة أكبر من معدل الأعمار الأخرى حيث قدرت بـ **61.9%**، كما يتبين أيضا أن العدد الأكبر من المحيين لديهم مستوى تعليمي ليسانس وذلك بنسبة تقدر بـ **38.1%** هذا ما يبين أن مديرية السياحة و الصناعات التقليدية محل الدراسة تهتم بتوفير مناصب و فرص التشغيل لطور ليسانس.

رابعاً النتائج والتوصيات:

1- تحليل و مناقشة النتائج:

1-1- تحليل اجابات العينة.

الجدول رقم(8): يمثل اتجاهات إجابات الأفراد حول متغير تصنيف الوظائف.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوجد دليل واضح بالمنظمة يسهل علي معرفة الوظائف الموافقة لطموحاتي و تطلعاتي المستقبلية.	3.23	1.3	محايد
2	يساعدني الدليل الموجود في المنظمة علي معرفة أي الوظائف سيتم نقلي أو ترقيتي إليها	3.66	1.3	غير موافق
3	أرى أن نظام تصنيف الوظائف سيسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى	3.66	0.91	غير موافق

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

4	أرى أن التصنيف الجديد للوظائف أفضل من التصنيف القديم	3.23	1.13	محايد
5	أجد عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستنا	2.23	1.04	موافق
6	اعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع	2.52	1.16	موافق
7	يساعدني تصنيف الوظائف في مؤسستنا على تحديد طموحاتي الوظيفية	3.09	1.22	محايد
8	اعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقية إليها	3.8	0.67	غير موافق
9	توفر المنظمة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم الوظيفي	2.42	1.07	موافق
10	الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على كفاءة الموظف	2.52	1.4	موافق
11	الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أقدمية الموظف	3.38	1.24	محايد
12	أرى انه يجب إن ابذل جهدا اكبر في العمل كي أتقدم في مساري الوظيفي	3.38	1.24	محايد
13	يتم إشراكي من قبل إدارتي في تسيير مساري الوظيفي	2.66	1.23	محايد
14	احتاج إلى تأهيل علمي مختلف لأشغل وظيفة مختلفة	3.76	1.33	غير موافق
15	على المنظمة إعلامي بالواجبات الجديدة التي يتم إدراجها ضمن إطار مهامي	4.09	0.99	غير موافق
16	تعمل المنظمة على توفير معلومات كافية للعاملين حول وظائفهم الحالية و المستقبلية	3.09	1.22	محايد
	تصنيف الوظائف	3.17	0.55	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

يوضح الجدول رقم 8 إجابات الأفراد حول متغير تصنيف الوظائف في المؤسسة قيد الدراسة حيث تظهر النتائج أنهم كانوا محايدين في آرائهم (3.17) حول كون نظام تصنيف الوظائف في المديرية السياحة فعال باحتوائه على دليل يوضح التسلسل الهرمي للوظائف الموجودة بالمنظمة و التي يسعون إلى شغلها أو أن التصنيف الجدي مع التعديل القانوني الجديد أفضل من التصنيف القديم، في حين لم يكونوا موافقين على بعض الأمور كمساعدة الدليل الموجود في المنظمة على معرفة أي الوظائف سيتم نقل الموظفين أو ترقيتهم إليها أو شروط الترقية إليها و غيرها من المشاكل في نظام تصنيف الوظائف المعتمد قانونا في المديرية.

الجدول رقم(9): يمثل اتجاهات إجابات الأفراد حول متغير ترتيب الوظائف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	أرى أن راتي معقول مقارنة بمهام عملي	2.52	1.50	موافق
18	أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي	1.9	1.09	موافق
19	توفر منظمتي فرصا تمكنني من زيادة راتي.	2.19	1.24	موافق
20	أنا راض عن الراتب الذي أتقاضاه	2.85	1.42	محايد
21	أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في إدارتنا	2.52	1.18	موافق
22	يوضح لي رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه	2.85	1.20	محايد
23	أرى أن سياسة الأجر في منظمنا واضحة	2.76	1.23	محايد
24	أرى أن المناخ ملائم ضمن مجموعة عملي	2.95	1.17	محايد
25	استطيع القيام بمناقشات حرة و منفتحة في مكان عملي	3	1.37	محايد
26	يضع رئيسي المباشر ثقته بي و يشعرني كزميل له	3.76	0.83	غير موافق

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

27	اشعر بأبني أعامل باحترام في مكان عملي	3.04	1.16	محايد
28	اشعر بالطمأنينة حيال التغيرات التي تطرأ في مكان عملي	3.28	1.18	محايد
29	لدي القدرة على أن أتعامل بطريقة جيدة مع التهديدات و المواقف العنيفة في مكان عملي	3.74	1.20	غير موافق
	تقييم الوظائف	2.74	0.66	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول رقم 9 مختلف إجابات أفراد العينة حول متغير تقييم الوظائف إذ نلاحظ أن أغلب إجاباتهم كانت عند المتوسط 2.74 المكافئ للإجابة "محايد" و هذا يبين حيادهم بشأن العبارات التي تناولها الاستبيان و الأمر يتعلق برضاهم عن الراتب الذي يتقاضونه أو قيام المسؤولين في المنظمة بشرح و بيان العناصر التي يحتويها الأجر و كيف تحسب انطلاقاً من خصائص الوظيفة و خصائص شاغلها و هذا ما جعلهم ينفون وجود علاقة ثقة بينهم و بين مسؤوليهم و كذا ملائمة المناخ الاجتماعي الذي يعملون ضمنه مما جعلهم لا يملكون القدرة المناسبة للتعامل مع التهديدات و المواقف العنيفة التي تحصل لهم أثناء عملهم.

الجدول رقم(10): يمثل اتجاهات إجابات الأفراد حول متغير تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	أرى انه يجب إعادة النظر في مساري الوظيفي ليكون أكثر وضوحاً	4.14	0.65	غير موافق
31	أرى انه يجب تزويدي بمعلومات تخص عملي	4.38	0.49	غير موافق تماماً
32	أرى يجب أن توفر لي المؤسسة للاطلاع على مواصفات وظيفتي	4.42	0.5	غير موافق تماماً
33	اعتقد انه يجب إعادة تعييني في وظيفة تتناسب مع قدراتي و مؤهلاتي العلمية	4.04	0.97	غير موافق
34	تحرص الإدارة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلاً	3.09	1.44	محايد

أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد

35	لدي طموحي لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا	2.19	0.92	موافق
36	أمتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي	3.61	1.02	غير موافق
37	اعتقد انه يجب أن تسهم استمارة التقييم المتبعة في المنظمة على اختيار الشخص المناسب لتولي الوظائف	2	1.3	موافق
38	أقيم و أراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي و ضعفي في العمل	1.47	0.51	موافق تماما
39	تقييمي لذاتي يسهل علي استغلال الفرص الحالية و المستقبلية	2.33	0.91	موافق
40	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة	2.33	0.57	موافق
41	أتلقى الدعم الكافي من رؤسائي لتطوير مهاراتي في العمل	2.9	1.37	محايد
42	تمنحني وظيفتي فرصا للتعلم و التطوير في مجال عملي	3.09	1.54	محايد
43	أرى أنني لا أفكر في ترك وظيفتي الحالية لأبحث عن وظيفة أخرى	2.42	1.43	موافق
	تطوير المسار الوظيفي للأفراد	3.89	0.35	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم 10 مختلف إجابات الأفراد حول متغير تطوير المسار الوظيفي للموظفين في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية حيث تظهر النتائج أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بـ "غير موافق" (3.89) حول العبارات التي قدمت لهم بخصوص ان كان لابد من اعادة النظر في مسارهم الوظيفي و ذلك بالاطلاع حول المعلومات الخاصة بخصائص الوظائف المكونة، حيث هذه المعلومات توفرها المنظمة للموظفين، كما أقروا بامتلاكهم لطموحات مهنية مستقبلا لتولي مناصب عيلا بالإضافة إلى تأكيدهم أن بطاقة التقييم و المتابعة لابد من أن تستغل لاختيار الشخص المناسب لتولي الوظيفة المناسبة، كما اعترف أغلب الموظفين من الطين شملتهم الدراسة أنهم لا يفكرون في ترك عملهم و البحث عن عمل اخر.

1-2- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1:البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(11):اختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي

النتيجة	Shapiro-wilk sig	الاختبار المتغير
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.	0.584	تقييم الوظائف
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.	0.458	تصنيف الوظائف
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.	0.076	تطوير المسار الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح من نتائج التحليل الاختبار الإحصائي shapiro-wilk أن قيمة الاحتمال **sig** لمغيرات الدراسة أكبر من **0.05** (تقييم الوظائف 0.58، تصنيف الوظائف 0.45، تطوير المسار الوظيفي 0.07)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية و القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أي تتوزع مختلف إجابات الأفراد على طول مجال الموافقة و تتركز أغلبيتها نحو وسط المجال.

2-نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي لتقييم الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد عند مستوى الدلالة **sig=0.05**.

H0: لا يوجد تأثير إيجابي لتقييم الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد عند مستوى الدلالة **sig=0.05**.

الجدول رقم 12: نتائج اختبار الفرضية الأولى.

Sig	F المحسوبة	R ²	Sig	T المحسوبة	β	
مستوى المعنوية		معامل التحديد	مستوى الدلالة		معامل الانحدار	
0.524	0.670	0.34-	0.32	1.013	0.148	أثر تقييم الوظائف على تطوير المسار الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يبين الجدول رقم 12 الذي يبين نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بعلاقة التأثير بين تقييم الوظائف و تطوير المسار الوظيفي للموظفين حيث تبين أن مستوى الدلالة Sig تساوي 0.32 و هي نسبة أكبر من 0.05 و هذا يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد علاقة تأثير إيجابية بين تقييم الوظائف و تطوير المسار الوظيفي للأفراد حسب إجابات موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية و الحرف و الذي يمكن تفسيره بالنظام السائد لتقييم الوظائف في المؤسسة الذي يعتمد على معيار وحيد و هو "المستوى التعليمي" الذي يتطلبه الالتحاق بالوظيفة باعتبار المؤسسة محل الدراسة هي إدارة عمومية تخضع للقانون الأساسي الخاص بها و ما تمليه السلطة المركزية ، و يرى الموظفين المعنيين بالدراسة أنه لا يحمل النظام المعمول به لتقييم الوظائف من خصائص و مميزات تدفع الموظفين للبحث عن تطوير مسارهم الوظيفي داخل المؤسسة سواء بما يلي حاجاتهم المهنية و طموحاتهم او حاجاتهم الاجتماعية التي تتمثل في القيمة المالية التي تقابل المنصب المستهدف و التي لا تكاد تسد مستلزمات قدرتهم الشرائية. فنجد مثلا الفارق بين القيمة الاستدلالية الممنوحة لأدنى صنف في المجموعة "د" و بين القيمة الاستدلالية الممنوحة لأعلاه صنف في نفس المجموعة التي تتضمن 6 أصناف 5175 دينار جزائري و ذا بوجود إجراءات و شروط الترقية التي تحول دون الترقية بوتيرة أسرع في نفس المجموعة، و كذلك بقيمة أقل في المجموعة "ج" حيث يمثل الفارق بين أدنى و أعلى صنف فيها من ناحية القيمة الاستدلالية 1395 دينار جزائري ، ذ ما يدفع الموظفين إلى تثبيط طموحاتهم في بلوغ مناصب أعلى في ظل النظام المعمول به.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي لتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.05$.

H0: لا يوجد تأثير إيجابي لتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.05$.

الجدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الأولى.

Sig	F المحسوبة	R ²	Sig	T المحسوبة	β
مستوى المعنوية		معامل التحديد	مستوى الدلالة		معامل الانحدار
0.524	0.670	0.34-	0.90	1.013	0.021-

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول رقم 13 نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة التي تبحث في علاقة التأثير بين تصنيف الوظائف و أثره على تطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي، حيث تظهر النتائج أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.9 و هي قيمة اكبر من المستوى 0.05 و هذا يعني قبول الفرضية العدمية و القول بأن لا يوجد تأثير إيجابي لتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد و هذا حسب آراء عينة الدراسة بالمؤسسة المعنية، أي أن نظام تصنيف الوظائف المعتمد في المؤسسة و الذي ينبثق من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06-03 و مختلف التعديلات التي تلته إلا أنه بقي عاجزا عن تحفيز الموظفين بطريقة فعالة نحو تطوير مسارهم الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة و يبقى عامل حيازة الشهادة أكثر العراقيل التي تحول دون تقلد الموظفين لمناصب أعلى خاصة و أنه يتعذر على بعض الموظفين العودة إلى مقاعد الدراسة للحصول على الشهادات المرغوبة، بالرغم من توفر الخبرة المهنية التي تمكن من تولي مسؤوليات و واجبات أعلى مستوى و ضعف نسب التوظيف الداخلي (30%) و كذا إجراءات شروط التوظيف للموظفين الداخليين في مناصب التي يرغبون فيها، الأمر الذي انعكس سلبيا على رغبة الموظفين في تولي مناصب أعلى.

3-توصيات الدراسة:

و من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة يقترح الباحثان أن تسعى الهيئة العامة للوظيفة العمومية إلى الاعتماد على إنشاء مدونة وظيفية للوظائف و الكفاءات تجدد بصفة مستمرة بما يتواءم و التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، و كذا إعطاء قيم استدلالية أكثر دلالة للوظيفة خلافا لما هي عليها الآن، بالإضافة إلى فتح المجال أم الموظفين الراغبين في تقلد وظائف أعلى وقفا لمبدأ الكفاءة المهنية كأهم عنصر و ليس معيار وحيد متمثل في المؤهل العلمي، بما يضمن تكافؤ الفرص في التوظيف و سعي الموظفين إلى تطوير كفاءاتهم لبلوغ مناصب أعلى و تحقيقا لطموحاتهم الأمر الذي من شأنه المساهمة في عصرنه و تطوير الوظيفة العمومية الذي تسعى إليه الدولة.

الخلاصة:

إن ظهور نماذج حديثة لتسيير الموارد البشرية و تطور ممارستها الكلاسيكية زاد من تعقد مهمة منظمات اليوم للتوفيق بين احتياجاتها من جهة و كذا رغبات موظفيها من جهة هنا و موضوع التسيير التشاركي للمسار الوظيفي الذي يعتمد على توافق إرادتي الطرفين للوصول إلى حل مرضي، جعل من نظام تقييم الوظائف و تصنيفها نقطة تجسيد هذا التوافق من خلال تبني نظاما مرنا يستجيب للتطورات الحاصلة في الهيكل التنظيمي للمنظمة و كذا الحاجات المتزايدة للموظفين. غير أن بعض المنظمات فشلت في تحقيق ذلك الهدف في ظل وجود نظام واضح و فعال في تقلد الناصب و تطوير الكفاءات الفردية كما هو الحال في المنظمة محل الدراسة و التي خلصت فيها نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير إيجابي لنظام تقييم الوظائف و تصنيفها المعتمد من قبل المؤسسة على المساهمة في تطوير مساهم الوظيفي داخلها الأمر الذي من الممكن أن ينعكس على فاعلية أداء المورد البشري بصفة خاصة و الأداء التنظيمي بصفة عامة.

¹ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2014، نظام تقييم و توصيف الوظائف في الحكومة الاتحادية، 2014، ص 10-11

² ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، 2009، ص 66 .

³ H.T. Graham, **Human Resources Management**, 6th Edition, M&E, 1989, p241.

⁴ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سابق، ص 37.

⁵ ثابتي، مرجع سابق، ص 67.

⁶ سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، ماجستير، جامعة تشرين،

2004/2003، ص 43.

⁷ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المادة 08 الجريدة الرسمية العدد 46.

⁸ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 100.

⁹ Loic Cadin, Francis Guérin, **la Gestion des Ressources Humaines**, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 2003, p92.

¹⁰ Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources humaines**, Nathan, 1998, p65.

¹¹ Dessler Garry, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Pearson Education International, 2003, p26.

¹² فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة- رسالة ماجستير، باتنة، 2007/ 2008، ص 73.

¹³ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006،

ص 211.

¹⁴ Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines**, 6^{ème} édition, Paris, Dunod, 2005, p71.

¹⁵ Malcolm, Peel, 1992, **Career Development Helps to Realize Potential**, Management Development Review, (V5, N3), 1992, p13.

¹⁶ Jean Luc CERDIN, **Gérer les carrières**, Ed EMS.Paris, France. 2000.

¹⁷ Sylvie SAINT-ONGE, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT , **Relever les défis de la GRH**, 2^eédition, Ed. Gaëtan Morin p4.

¹⁸ ثابتي الحبيب: أستاذ التعليم العالي كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة معسكر-