

الإشراف الإداري ودوره في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالإدارات

العمومية للصحة بإقليم ولاية البليدة

Administrative supervision and its role in planning the career path of employees in public health departments in the Blida province

فيفي عباد¹، مصطفى داسة²

¹جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2، fifi.abbad@univ-alger2.dz

²جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2، mestefa.dassa@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2025 / 04 / 27 تاريخ القبول: 2025 / 05 / 28 تاريخ النشر 2025/06/03

Abstract:

This research paper aims to identify the reality of careerpath planning in public health institutions(neighbourhood health ,hospital institutions) in the Blida province, which are subject to the supervision of the public service inspectorate of the Blida province ,and the extent of the contribution of administrative supervision to the careerpath planning process, In our study we relied on the quantitative approach in which we relied on the questionnaire technique to collect data from the field , which amounted to 117 questionnaires .

our current study has concluded that:Administrative supervision plays a role in the career path planning process from the employees point of view depending on the sample characteristics such as gender, educational level, job level, and work experience,this is through human resourcesmanagement processes such as professional promotion and job transfer, in which administrative supervision plays a fundamental role ,which turn affects the career path planning for employees in the public health departments in the Blida province .

keywords:

career path planning; administrative supervision; employees; promotion ; public health institution.

المخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات العمومية للصحة (مؤسسة إستشفائية ، صحة جوارية) بإقليم ولاية البليدة والتابعة في رقابتها إلى مفتشية الوظيفة العمومية لولاية البليدة، ومدى مساهمة الإشراف الإداري في عملية تخطيط المسار الوظيفي، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكمي و الذي اعتمدنا فيه على تقنية الاستمارة لجمع البيانات من الميدان، و البالغ عددها 117 استمارة.

توصلت دراستنا الحالية إلى: أن للإشراف الإداري دور في عملية تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين باختلاف خصائص العينة من (الجنس ، المستوى التعليمي ،المستوى الوظيفي ، الخبرة في العمل) من خلال عمليات إدارة الموارد البشرية من الترقية المهنية والنقل الوظيفي الذي يساهم فيه الإشراف الإداري بشكل كبير ، إضافة إلى تقييم الأداء الذي يلعب فيه المشرف الإداري الدور الجوهري

و الذي يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية للصحة بإقليم ولاية البليدة .

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي؛ الإشراف الإداري؛ الموظفين؛ الترقية؛ المؤسسات؛ العمومية للصحة.

مقدمة:

تعتد المؤسسات اليوم في تسييرها على عدة موارد مالية ، مادية وبشرية هذه الأخيرة التي تعد من أهم مواردها في الوقت الحاضر خاصة في المؤسسات العمومية، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تمثل نسقا اجتماعيا يحتوي بداخله عدة فاعلين يتفاعلون فيما بينهم و بين رؤسائهم وفق انساق فرعية داخل النسق الكلي ومن بين هذه الانساق الفرعية نجد إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تهتم اليوم بالعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هذه المؤسسات، ومن بين المهام المرتبطة بها نجد تخطيط وتسيير المسارات الوظيفية، هذا الموضوع الذي تناوله علماء الإدارة وعلماء الاجتماع التنظيم والعمل لما له من أهمية بالنسبة للمؤسسة والموظف على حد سواء، فتخطيط المسار مرتبط بالحياة المهنية للموظف منذ دخوله إلى المؤسسة حتى إنهاء الخدمة خاصة في الوظيفة العمومية التي تتسم بالتوظيف مدى الحياة، وهذا ما جعل تخطيط وتسيير هذا المسار مهما جدا بالنسبة للموظف والمؤسسة معا، وتوجد هناك عدة عوامل ومؤثرات تتداخل وتؤثر في تخطيط المسار الوظيفي حيث تشارك فيه عدة أطراف من بينها المشرف الإداري، هذا الأخير الذي قلت فيه الدراسات وتم إغفال دوره في العديد من الأبحاث لذلك سنسلط عليه الضوء في دراستنا هذه من خلال تحليل وصفي نوضح فيه دوره وأثره في عملية

تخطيط المسار الوظيفي خاصة في المؤسسة العمومية الصحية كنموذج في التحليل لما لها من أهمية بالغة في المجتمع، والتي تتنوع فيها الأسلاك وتتضارب فيها التخصصات الإدارية والطبية .

يعد تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة و المهمة التي تطرق إليها الباحثين باختلاف اتجاهاتهم الفكرية فيمجال علم الاجتماع التنظيم والعمل والموارد البشرية، هذا المسار الذي كان يعتبره البعض من صلاحيات المؤسسات فقط إلا أن الباحثين والمسيرين حاليا تفتنوا إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مشتركة بين الموظفين والمؤسسة على حد سواء من خلال تدرج الموظفين إما عموديا أو أفقيا في السلم الإداري، هذا المسار الوظيفي الذي تتدخل في تخطيطه عدة أطراف وعوامل، من أهم هذه العوامل نجد الإشراف الإداري.

فالإشراف الإداري من المواضيع المهمة التي أثارت اهتمام الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع التنظيم وعلم الإدارة فقد تناولته مدارس الفكر الإداري بدءا بالمدرسة الكلاسيكية من خلال مدرسة الإدارة العلمية عن طريق أعمال فريدريك تايلور وهنري فايول...وغيرهم من الباحثين إلى المدرسة الحديثة كالسلوكية والوظيفية....كلها أعطت اهتماما واضحا للإشراف الإداري باعتباره مظهرا من مظاهر التنظيم وسقف العملية الإدارية، وأحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها عجلة التنظيم في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية للمنظمة، هذه المنظمات التي تعد نسقا اجتماعيا تحوي بداخلها عدة فاعلين سواء كانوا أفراد أو جماعات يتفاعلون فيما بينهم في إطار علاقات اجتماعية من أجل تحقيق أهداف التنظيم التي تتماشى وأهدافهم الخاصة.

فتخطيط المسار الوظيفي تتخلله عدة عمليات لإدارة الموارد البشرية من ترقية و نقل و تقييم الأداء هذه كلها عمليات تتدخل في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين في مختلف المؤسسات خاصة العمومية منها، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والجزائر من بين الدول التي أولت اهتماما بتخطيط الحياة المهنية للموارد البشرية باعتبارها أهم مورد تعتمد عليه هذه المؤسسات من خلال القوانين الخاصة بالوظيفة العمومية، والمؤسسة الصحية باعتبارها أهم المؤسسات التي تقدم الخدمات للمجتمع فهي مجتمع مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية خاصة من خلال إشراف جهازها الإداري على الموظفين، إلا أن تنفيذ هذه الأعمال التي ترتبط بتخطيط مسار الموظفين تتم عن طريق الجهاز الإداري لهذه المؤسسات، وعند البحث عن الإجراءات التي ترافق كل عملية كالترقية و تقييم الأداء فإننا نجد المسيرين يضعون الملفات والأوراق بشكل قانوني، ولكن في خفايا تطبيق هذه الإجراءات والأفعال التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المورد البشري سواء كانوا موظفين أو مسيرين فيصعب التحكم في ردود الأفعال و تسيير العلاقات الرسمية و غير الرسمية داخل التنظيم الإداري، فما هو دور الإشراف الإداري في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين في المؤسسات العمومية الصحية؟ وهل لديه سلطة تمكنه من المساهمة في توجيه المسار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين باعتباره فاعل في التنظيم؟

- وتتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:
- هل للمشرف الإداري دور في عملية الترقية المهنية والنقل الوظيفي للموظف في الإدارات العمومية الصحية؟
 - هل للمشرف الإداري دور في عملية تقييم الأداء الموظفين في الإدارات العمومية الصحية؟
 - وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على الفرضيات التالية:
 - للإشراف الإداري دور في عملية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين باعتباره فاعل في التنظيم بحسب اختلاف خصائص الموظفين من السن والجنس والمستوى الوظيفي والخبرة في العمل.
 - الإشراف الإداري له دور في عملية الترقية المهنية والنقل الوظيفي.
 - الإشراف الإداري يساهم في عملية تقييم الأداء الموظفين والتي تؤثر على تخطيط مساهمهم الوظيفي.
 - أهداف الدراسة:
- وتهدف دراستنا الحالية إلى:
- التعرف على دور المشرف الإداري في عملية تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة.
 - التعرف على ما إذا كان للإشراف الإداري دور في توجيه الموظفين لتخطيط مساهمهم الوظيفي.
 - تهدف دراستنا الحالية إلى محاولة التعرف على مساهمة الإشراف الإداري في عملية الترقية المهنية للموظفين.

- التعرف على ما إذا كان المشرف الإداري يساهم في عملية النقل الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة.

- التعرف على مدى مساهمة المشرف الإداري في عملية تقييم الأداء للموظفين في الإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة.

- منهجية الدراسة:

-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في: الحدود المكانية والمتمثلة في الإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة والمتمثلة في المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والتي تخضع في رقابتها إلى مفتشة الوظيفة العمومية لولاية البليدة.

الحدود الزمنية للدراسة: والتي كانت بدراسة الاستطلاعية للميدان ولكن البداية الفعلية للدراسة والتي تم فيها توزيع الاستمارة في الميدان فكانت من أول شهر أكتوبر إلى نهاية شهر ديسمبر من سنة 2024.

الحدود الموضوعية للدراسة: فتتمثل في دراسة الموضوع من خلال الترقية والنقل الوظيفي وتقييم الأداء.

- العينة ومجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة وعينتها الأرضية التي تقف عليها أي دراسة ميدانية والتي تتميز بها عن الدراسات الأخرى حتى ولو كان تشابه بالموضوع، ويتمثل مجتمع البحث في دراستنا الحالية في الإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة والتي تخضع في رقابتها

إلى مفتشية الوظيفة العمومية لولاية البليدة والفئة المعنية بالدراسة على حسب طبيعة الموضوع تمثلت في الإداريين العاملين بالإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة سواء كانت مؤسسة استشفائية أو صحة جوارية، والتي قبلت لنا إجراء الدراسة في مؤسساتها.

أما العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية وهي العينة الأنسب للدراسة بما أن مجتمع البحث تم تحديده في المؤسسة الصحية ومع فئة الإداريين. المنهج وتقنية إجراء الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الكمي مدعما بالأسلوب الوصفي التحليلي الذي ساعدنا في التقصي عن آراء الموظفين في معرفة دور الإشراف الإداري في تخطيط مسارهم الوظيفي، وهذا بوصف الموضوع المطروح وتحليله وتفسيره بناءً على ما تم جمعه من معلومات وبيانات ومعالجتها إحصائياً، وهو المنهج المناسب لدراستنا الحالية، أما تقنية جمع البيانات فقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات من الميدان بالإضافة إلى المقابلات ولكن ليست كتقنية وإنما كانت على شكل حوارات مع الموظفين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على معلومات ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة، وقد قمنا بتوزيع 150 استمارة ولكن تم استرجاع 121 استمارة والتي استبعدنا منها 4 استمارات لعدم توفرها على المعلومات الكافية، لنحصل في الأخير على 117 استمارة والتي تم تفريقها وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور : المحور الأول يحتوي على البيانات العامة من الجنس والسن والمستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الأقدمية في العمل، والمحور الثاني يخص الترقية المهنية و النقل الوظيفي، والمحور الثالث يخص تقييم الأداء.

2- مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم المعتمدة في الدراسة وتعريفها من أجل فهم وتوضيح الموضوع أكثر خطوة مهمة في البحث العلمي في جميع المجالات والتخصصات، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عدة مفاهيم نذكرها فيما يلي:

2-1- الإشراف الإداري:

يعد موضوع الإشراف الإداري من المواضيع المهمة للدراسة والبحث في مجال علم الاجتماع التنظيم ، فبالرغم من أنه من المواضيع الكلاسيكية الإدارية إلا أنه يعتبر من المواضيع الهامة للدراسة في الوقت الحالي لما له من أثر على العديد من العمليات التنظيمية المتعلقة بالوظائف و الموارد البشرية و قد عرفه العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع و الإدارة والتي نذكر منها : يعرف الإشراف الإداري بأنه: "إثارة الاهتمام بكل فرد نحو عمله و القيام بتصويب أخطائه و نقله إلى عمل آخر أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجيده الامتداح أو المدح و الإثابة بكل من استحق لكفاءته، وإشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية"،¹ يشير هذا التعريف إلى أن للمشرف سلطة وظيفية.

ويعرفه بوعطيط بأنه " توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها مع مراعاة حاجات العمال ومتطلباتهم المختلفة".²

إذا يمكن أن نعرف الإشراف الإداري بأنه: عملية تنظيمية إدارية يتم من خلالها توجيه وتنسيق وتنظيم وتعليم ورقابة وتقييم الموظفين من خلال السلطة الممنوحة للمشرفين على جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ، وذلك بتسيير اليد العاملة وفق المسار الوظيفي المحدد لكل وظيفة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الصحية .

والمشرف الإداري : " هو الشخص المسئول عن عمل الموظفين والذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه الوظيفي 'فهو الرئيس الذي يشرف على غيره والمرؤوس الذي يشرف عليه غيره في نفس الوقت'.³

المشرف الإداري هو كل مسئول أو رئيس قسم أو مصلحة أو مكتب على جميع المستويات الإدارية سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا، ويشرف على مجموعة من الموظفين ولديه سلطة تنظيمية تمكنه من تسيير والتدخل في تخطيط مساهمهم الوظيفي سواء التنظيمي الذي تخططه المؤسسة أو الفردي الذي يقوم الموظف بالتخطيط له في حياته المهنية بالإدارات العمومية للصحة بإقليم ولاية البليدة.

2-2 - تخطيط المسار الوظيفي:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لابد لنا من الاطلاع أولاً على ماهية المسار الوظيفي فالسار الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تناولتها مختلف المدارس الفكرية في التنظيم والتي تهتم بالإنسان كأهم مورد تعتمد عليه

المنظمات بخلاف المدارس الكلاسيكية التي كانت تهتم بالعملية الإنتاجية، ومن بين المهام الأساسية التي أصبحت تهتم بها المنظمات الحديثة هو العناية بمسار الموظف من أجل الحفاظ على مواردها البشرية في إطار المنافسة بين المنظمات، وقد تناول العديد من المفكرين و الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل و علماء الإدارة موضوع المسار الوظيفي حيث تعرفه وفاء برهان برقاي بأنه: " الطريق الذي يسلكه الموظف و تساعد فيه الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة"⁴.

أما تخطيط المسار الوظيفي فهو من أهم مراحل تسيير المسار الوظيفي والذي تتوقف عليه عملية نجاح تسيير المسار الوظيفي للموظف فهناك من يعرفه بأنه " هو التخطيط الذي يتضمن قيام المورد البشري بتحديد أهدافه وذلك من خلال المهارات والقدرات المطلوبة لنموه الوظيفي بالمنظمة التي يعمل بها، وهذه العملية تتم في ضوء المسارات الوظيفية التي تحددها المنظمة"⁵. هذا التعريف ركز على الجانب الفردي أي أن الموظف هو المسئول عن تخطيط مساره الوظيفي، ويعرفه كذلك عمرو صفي عقيلي "بأنه عملية تنظيمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموظفين بالمؤسسة وخط سير حياتهم الوظيفية فيها منذ تعيينهم حتى بلوغهم سن التقاعد، فتعرف بذلك احتمال حركة انتقالهم أفقيا وعموديا في المؤسسة عن طريق سيرة حياتهم الوظيفية فيها وما يمكنهم تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها"⁶، وهذا التعريف ركز على

الجانب التنظيمي بحيث أن المؤسسة هي التي تقوم بجميع العمليات المتعلقة بالمسار الوظيفي للموظف.

وبذلك يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي: هو عملية مشتركة بين الموظف وإدارة الموارد البشرية معتمدة في ذلك على عدة عمليات إدارية تنظيمية من أجل تسيير الحياة المهنية للموظف وذلك بتدخل عدة أطراف لتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الإشراف على جميع عمليات سير الموظف في مساره الوظيفي عن طريق الترقية والنقل الوظيفي وتقييم الأداء.

- الترقية: الترقية الوظيفية من المواضيع المهمة للموظفين أكثر شيء لأنها تعبر عن احتياجاتهم المهنية والاجتماعية والتي يسعون إليها منذ التحاقهم بالوظيفة، ونجد عدة تعريفات للترقية نذكر منها تعريف محمد قاسم القريوتي حيث يعرف الترقية "بأنها عملية تحويل أو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحبها زيادة في المزايا المادية (الأجر) والمعنوية"⁷ إذن فالترقية هي صعود الموظف إلى أعلى في السلم الوظيفي، ويرافق هذا الصعود زيادة في المسؤوليات والواجبات والامتيازات سواء المادية أو المعنوية وتكون أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها من قبل وتوجد الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

- النقل الوظيفي: أما النقل الوظيفي فيعرف بأنه "عملية نقل الموظف من عمل إلى آخر لكن في نفس المستوى من المسؤوليات والواجبات والتعويضات وقد يكون النقل ضمن نفس الوحدة الإدارية أو من قسم إلى آخر، ولا يترتب على هذا النقل أي تغيير في الدرجة الوظيفية (الترقية) أو في التعويضات"⁸. النقل الوظيفي يكون أفقيا في نفس المستوى الإداري .

- تقييم الأداء: يعد موضوع تقييم الأداء من المواضيع المهمة والحساسة والتي تؤثر على الموظفين والمسيرين من حيث تسيير الأعمال والعلاقات، وقد تناوله العديد من الباحثين من عدة جوانب، حيث يعرفه أحمد ماهر "بأنه النظام أو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم بشرط أن يكونوا قد قضوا مدة زمنية بشكل يمكن من قياس أدائهم خلالها." ⁹، وتعرفه كذلك وفاء برهان برقايوي "بأنه دراسة وتحليل أداء الموظفين ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل للحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالأعمال الحالية ومدى استعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر والتقدم والنمو في الأعمال المستقبلية في إطار الترقية الوظيفية" ¹⁰.

وتقييم الأداء يعبر عن عملية تحليل أداء الموظفين من أجل التعرف على نقاط القوة في أداء الموظف وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية للصحة .

3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1-3- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	
41,0	48	ذكر
59,0	69	أنثى
100,0	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد بأن نسبة الإناث هي النسبة الغالبة والتي تقدر بـ 59% من مجموع أفراد العينة مقابل نسبة الذكور والتي تقدر بـ 41% ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة نشاط المؤسسة كونها مؤسسة استشفائية صحية ذات طابع إداري خدماتي وتناسب عمل المرأة بخلاف الأعمال الشاقة التي تتطلب بنية جسدية عالية كأعمال البناء وغيرها، وكذلك يرجع ارتفاع نسبة الإناث على الذكور في المؤسسات إلى الإقبال الكبير للمرأة على العمل في السنوات الأخيرة خاصة في مجال الصحة والتعليم باعتبارها المهن الأكثر ملائمة للمرأة في المجتمع الجزائري الذي ينتقد عمل المرأة في المجالات الأخرى كالمصانع والمؤسسات الاقتصادية الأخرى.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	
9,4	11	من 20 إلى 29 سنة
35,9	42	من 30 إلى 39 سنة
37,6	44	من 40 إلى 49 سنة
17,1	20	50 سنة فأكثر
100,0	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف في النسب بين أعمار أفراد عينة الدراسة حيث بلغ عدد المستجوبين من الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة 44 فرد وهذا ما يعادل نسبة 37.6% من المستجوبين وهذه الفئة هي الفئة الغالبة تليها نسبة 35.9% للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، في حين نجد أن أقل نسبة كانت للفئتين

50 سنة وأكثر وفئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة 17.1% و9.4% على التوالي، نلاحظ من خلال هذه النسب أن التوظيف في قطاع الصحة مؤخرًا ضعيف أي لا يوجد مناصب شغل كثيرة مقارنة بالسنوات الماضية التي كان فيها التوظيف في الإدارات الصحية والاستشفائية كبيرة مقارنة بالوقت الحالي ويتمثل المتوسط الحسابي للسنة بالإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة ب 40 وهذا السن يعتبر سن النضج و العطاء في العمل.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	
5,1	6	متوسط
33,3	39	ثانوي
61,5	72	جامعي
100,0	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نجد أن ما نسبته 61.5% من العمال المبحوثين من مستوى جامعي تليها نسبة 33.3% من العمال من مستوى ثانوي، في حين بلغت نسبة المبحوثين من مستوى متوسط 5.1%، وتمثل نسبة المستوى الجامعي هي أعلى نسبة وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال في الإدارات والتي تتطلب مستوى تعليمي جامعي، وكذلك الانفتاح

الكبير للمجتمع على تعليم أبنائهم خاصة الإناث منهم، وكذلك أصبح التعليم الجامعي واسع الانتشار أكثر من السنوات الماضية.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

النسبة %	التكرار	
17,9	21	أقل من 5 سنوات
24,8	29	من 5 إلى 9 سنوات
29,1	34	من 10 إلى 14 سنة
8,5	10	من 15 إلى 19 سنة
19,7	23	20 سنة فأكثر
100,0	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف في النسب بين أقدمية أفراد عينة الدراسة حيث بلغ عدد المستجوبين من فئة الأقدمية من 10 إلى 14 سنة 34 فرد وهذا ما يعادل نسبة 29.1% من المستجوبين وهذه الفئة هي الفئة الغالبة ثم تلتها الفئة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 24,8 % لتلتها فئة 20 سنة فأكثر بنسبة 19,7 % في

حين نجد أن أقل نسبة كانت للفئتين أقل من 5 سنوات وفئة من 15 إلى 19 سنة بنسبة 17.9% و 8.5% على التوالي، تمثل أعلى نسبة من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 10 إلى 14 سنة هذا بسبب أن الفترة التي توظفوا فيها كانت في سنوات 2010 و 2011 حيث عرفت هذه الفترة تم التوظيف بشكل كبير في إدارات الوظيفة العمومية في تلك الفترة مقارنة بالسنوات الأخرى.

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	
34,2	40	إطار
26,5	31	عون تحكم
39,3	46	عون تنفيذ
100,0	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمستوى الوظيفي أن أعلى نسبة هي فئة أعوان التنفيذ حيث قدرت بـ 39.3% تليها فئة الإطارات بنسبة 34.2% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 26.5%، ترجع ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ إلى طبيعة نشاط المؤسسات الصحية الاستشفائية والتي تتطلب عدد كبير من عمال التنفيذ نظرا لكثرة الأعمال المتعلقة بهذا القطاع الخدماتي.

الجدول رقم (08) يمثل العلاقة بين مدى تقبل الموظف صلاحية المشرف الإداري في تغيير مكان العمل وعدد سنوات الخبرة المهنية

المجموع		صلاحية المشرف الإداري في تغيير مكان العمل					
		لا		نعم			
% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار		
100%	21	9,5%	2	90,5%	19	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
100%	29	17,2%	5	82,8%	24	من 5 إلى 9 سنوات	
100%	34	26,5%	9	73,5%	25	من 10 إلى 14 سنة	
100%	10	10,0%	1	90,0%	9	من 15 إلى 19 سنة	
100%	23	47,8%	11	52,2%	12	20 سنة فأكثر	
100%	117	23,9%	28	76,1%	89	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 76,1% من أفراد العينة أجابوا أن المشرف الإداري يغير لهم مكان العمل مقابل 23,9% يرون أن المشرف الإداري ليس له صلاحية في تغيير مكان العمل، حيث نجد أن الموظفين الذين أجابوا أن المشرف الإداري له صلاحية تغيير العمل بنسب متفاوتة حسب أقدمية سنوات العمل حيث يمثل أعلى نسبة ب 90,5% الموظفون الذين تمثل أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات بنسب متقاربة مع الفئة التي تمثل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بين 15 و 19 سنة ب 90% تليها الفئة بين 5 و 9 سنوات بنسبة 82,8% وبعدها الفئة بين 10 و 14 سنة بنسبة 73,5% و فئة الموظفين الذين تمثل أقدميتهم في العمل أكثر من 20 سنة ب 52,2% لتمثل أقل نسبة من الذين أجابوا بأن للإشراف الإداري صلاحية في تغيير مكان العمل لتكون بذلك أكبر نسبة ترفض صلاحية المشرف بتغيير مكان العمل بنسبة 47,8% ، من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يتفقون

على أن للإشراف الإداري صلاحية في تغيير مكان العمل بالنسبة للموظفين باختلاف مدة أقدميتهم في العمل خاصة بالنسبة للموظفين الذين ليس لديهم خبرة كبيرة في العمل جعلهم يلتزمون بسلطة المشرف وأنه هو أدرى بالعمل أكثر منهم هذا ما وسع هامش حرية الإشراف الإداري، أما نسبة الموظفين الذين تفوق أقدميتهم أكثر من 20 سنة فإنهم يرون أن صلاحية المشرف الإداري محدودة وهذا راجع إلى أنهم قد شكلوا مجموعة من العلاقات الرسمية و غير الرسمية خلقت لهم حيزا من التحرك داخل التنظيم واستغلال تلك العلاقات في العمل .

الجدول رقم (09) يمثل العلاقة بين رأي الموظف في دور المشرف الإداري في

تخطيط المسار الوظيفي والخبرة في العمل

المجموع		رأي الموظفين					
		لا		نعم			
النسب ة %	التكرار	النسب ة %	التكرار	النسب ة %	التكرار	الخبرة المهنية	
100%	21	47,6%	10	52,4%	11		
100%	29	44,8%	13	55,2%	16		
100%	34	50,0%	17	50,0%	17		
100%	10	50,0%	5	50,0%	5		
100%	23	47,8%	11	52,2%	12		
100%	117	47,9%	56	52,1%	61	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 52,1 % من أفراد العينة أجابوا أن للإشراف

الإداري دور في تخطيط المسار الوظيفي، مقابل 47,9 % أجابوا ليس للإشراف الإداري

دور في عملية تخطيط المسار الوظيفي، لتكون نسب الموظفين الذين يرون أن للإشراف الإداري دور في تخطيط المسار بنسب متقاربة على مستوى جميع فئات عدد سنوات الخبرة المهنية لتتمثل أعلى نسبة بـ 55,2 في الفئة من 5 إلى 9 سنوات تليها فئات أقل من 5 سنوات وأكثر من 20 سنة بنسب 52,4% و 52,2% والفئات من 10 إلى 14 و من 15 إلى 19 سنة خبرة عمل بنسب متساوية بـ 50%.

الإشراف الإداري له دور في عملية تخطيط المسار الوظيفي من خلال توجيه وتحفيز الموظفين في حياتهم المهنية وكذلك في عملية الترقية والتقييم بتوضيح نقاط القوة والضعف للموظف لكي يحسن من مهاراته التي تؤهله في العمل في مناصب مهنية أحسن ، أما بالنسبة للموظفين الذين يرون أن ليس للمشرف الإداري دور في عملية التخطيط للمسار والذي تمثله الفئات من 10 إلى 14 سنة و من 15 إلى 19 سنة بنسب متساوية بـ 50% وهذا راجع بحسب المقابلات التي أجريناها مع الموظفين بأن المشرف لا يساعدهم في تخطيط مسارهم الوظيفي بل هو من مجهودهم الخاص، ولا يوجههم ولا يطلعهم حول وجود مناصب للترقية مثلا وعدم إخبارهم بنقص في الملف الذي يتقدم به الموظف إلا بعد مرور الوقت القانوني لذلك الأمر، ويوجد بعض المشرفين غير مباليين بمصير موظفيهم وهذا جعلهم يقولون أن الإشراف الإداري له دور في ولكن بطريقة سلبية في تخطيط مسارهم الوظيفي .

**الجدول رقم (10): يمثل العلاقة بين الجهة المسئولة عن تخطيط المسار
ومساهمة الموظف في تخطيط مساره الوظيفي.**

المجموع		مساهمة الموظف في تخطيط المسار الوظيفي					
		لا		نعم			
% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار		
100%	54	48,1%	26	51,9%	28	رئيس الموارد البشرية	مسئولية تخطيط المسار الوظيفي
100%	63	46,0%	29	54,0%	34	الرئيس المباشر	
100%	117	47,0%	55	53,0%	62	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن 53 % من الموظفين أجابوا بأنهم يساهمون في تخطيط مساهمهم الوظيفي بمساعدة الجهات المسؤولة عن تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي، في المقابل نجد 47 % من المبحوثين أجابوا أنهم لا يساهمون في تخطيط مساهمهم الوظيفي، أما على المستوى الجزئي للمعطيات نجد أن نسبة الموظفين الذين أجابوا أن الرئيس المباشر له دور في مساهمتهم في تخطيط مساهمهم الوظيفي حيث يمثل أعلى نسبة ب 54% تليها رئيس الموارد البشرية بنسبة 51,9%، فتخطيط المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية بصفة عامة والإدارات الصحية بصفة خاصة يخضع إلى المؤسسة وهي التي تسيّر هذا المسار وفق القانون المعمول به في الوظيفة العمومية، وهذا ما ساهم في الدور الجوهري للإشراف الإداري من خلال الرئيس المباشر أولاً

لارتباطه بالموظفين و مرافقتهم طوال وقت أدائهم لأعمالهم وإدارة الموارد البشرية بدراسة ملفات الموظفين وما يقدم لهم من معلومات من الرؤساء والمشرفين، بالرغم من وجود محاولات من الموظفين في المساهمة في تخطيط مسارهم الوظيفي، إلا أن أغليبيتهم يخضعون إلى ما هو معمول به في المؤسسة.

الجدول رقم (11): يمثل الجدول العلاقة بين رأي الموظفين في نتائج تقييم الأداء والأقدمية في العمل

المجموع		نتائج تقييم الأداء							
		تحتاج إلى تعديل		غير عادلة		عادلة			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100%	21	52,4%	11	19,0%	4	28,6%	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية 353.
100%	29	55,2%	16	20,7%	6	24,1%	7	من 5 إلى 9 سنوات	
100%	34	35,3%	12	44,1%	15	20,6%	7	من 10 إلى 14 سنة	
100%	10	80,0%	8	20,0%	2	0,0%	0	من 15 إلى 19 سنة	
100%	23	34,8%	8	43,5%	10	21,7%	5	20 سنة فأكثر	
100%	117	47,0%	55	31,6%	37	21,4%	25		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أن 47% من أفراد العينة أجابوا أن نتائج تقييم الأداء تحتاج إلى التعديل مقابل 31,6% أجابوا أن نتائج التقييم غير عادلة و 21,4% أجابوا بأن نتائج تقييم الأداء عادلة. أما على المستوى الجزئي لمعطيات الجدول فإن أعلى نسبة تمثلها فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 15 و 19 سنة بنسبة 80% تليها فئة ما بين 5 و 9 سنوات بنسبة 55,2% و الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 52,4%.

لتكون أقل نسبة من الفئات التي ترى أن نتائج تقييم الأداء تحتاج إلى تعديل ممثلة في كل من الفئة من 14 إلى 19 سنة و الفئة أكثر من 20 سنة بنسب متقاربة على التوالي ب 35,3% و 34,8% .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نتائج تقييم الأداء أغلبها غير مرضية بالنسبة للموظفين مختلف خبرتهم المهنية لتكون اغلب الإجابات بأنها تحتاج إلى التعديل تليها غير عادلة ثم عادلة كأقل نسبة وهذا يدل على أن الإشراف الإداري يتحكم في تقييم أداء الموظفين و هذا التقييم أثر على مساهمهم الوظيفي مما شكل نقطة قلق بالنسبة لديهم فهم ليسوا أحرار في تسيير و تقييم أدائهم و إنما يخضع إلى مقاييس ومعايير وضعتها المؤسسة و تقوم بتنفيذها عبر عملية إشرافيه إدارية، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة من 15 إلى 19 سنة إلى أن هؤلاء الموظفين في مرحلة إثبات الذات و محاولة الحصول على ترقية في السلم الوظيفي وكذلك الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقل في العمل تبذل مجهودا في العمل من أجل الحصول على المكانة والرقى في السلم الوظيفي، أما الذين لديهم أكثر من 20 سنة في الخدمة فهم قريبون من التقاعد ولا يهمهم عدالة نتائج التقييم فتجدهم أقل تعبيرا عن رأيهم في التقييم.

الجدول رقم (12): يمثل الجدول رأي الموظف من الجهة المسئولة عن تقييم أدائه حسب الرتبة المهنية

المجموع		الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء							
		أخرى		رئيسك في العمل		إدارة الموارد البشرية			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	إطار عون تحكم عون تنفيذ	الرتبة المهنية
100%	40	2,5%	1	70,0%	28	27,5%	11		
100%	31	0,0%	0	67,7%	21	32,3%	10		
100%	46	2,2%	1	71,7%	33	26,1%	12		
100%	117	1,7%	2	70,1%	82	28,2%	33	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أن 70,1% من أفراد العينة أجابوا أن رئيسهم في العمل و هو الذي يمثل الإشراف الإداري هو من يقوم بعملية تقييم أدائهم مقابل 28,2% أجابوا أن إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بتقييم أدائهم في العمل و 1,7% كانت إجابتهم بأخرى دون ذكرها ، و نجد أعلى نسبة من الذين أجابوا أن الرئيس المباشر في العمل هو من يقوم بتقييم أدائهم عند أعوان التنفيذ بنسبة 71,7% تليها فئة الإطارات بنسبة 70 وأعوان التحكم بنسبة 67,7% نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن النسب متقاربة بين مختلف المستويات الوظيفية وهذا يدل على أن الإشراف الإداري مهم بالنسبة لجميع الموظفين في عملية تقييم أدائهم ولا يستطيعون تجاوز سلطة وقرارات المشرفين الإداريين خاصة لدى أعوان التنفيذ لطبيعة عملهم الذي يمثل أقل مستوى في المستويات الوظيفية .

الجدول رقم (13): يمثل العلاقة بين اعتراض الموظفين على تقييم الأداء والجنس

المجموع		اعتراض الموظفين على نتائج التقييم					
		لا		نعم			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100%	48	70,8%	34	29,2%	14	ذكر	الجنس
100%	69	76,8%	53	23,2%	16	أنثى	
100%	117	74,4%	87	25,6%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 74,4% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لم يعترضوا على نتائج تقييم الأداء مقابل 25,6% أجابوا أنهم اعترضوا على نتائج تقييم أدائهم، وتمثل نسبة الإناث أعلى نسبة في عدم الاعتراض على نتائج التقييم ب 76,8% تليها نسبة الذكور ب 70,8%، نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أغلب الموظفين سواء كانوا ذكور أو إناث أجابوا أنهم لم يعترضوا على نتائج التقييم وهذا يدل على أن للإشراف الإداري سلطة و سيطرة على تسيير أمور الموظفين الذين أجابوا في بعض الحوارات أنهم حتى ولم تعجبهم نتائج تقييمهم فهم لا يعترضون لأن الأمر ليس بأيديهم ولتفادي المشاكل مع الرؤساء في العمل.

أي محاولة الموظفين شراء السلم التنظيمي داخل المؤسسة و العمل في جو هادئ والتمسك بالوظيفة خاصة و نحن في وقت صعب فيه إيجاد عمل، وترجع ارتفاع نسبة الإناث في عدم الاعتراض إلى طبيعة المرأة في حد ذاتها و تتحلى بالصبر في تنفيذ الأعمال و تجنب المشاكل مقارنة بالرجال .

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين نتائج تقييم الأداء ومدى تطابقها مع جهود

الموظف حسب المستوى التعليمي

المجموع		رأي الموظفين في مدى تطابق نتائج تقييم الأداء مع جهودهم في العمل					
		لا		نعم			
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100%	6	33,3%	2	66,7%	4	متوسط	المستوى التعليمي
100%	39	35,9%	14	64,1%	25	ثانوي	
100%	72	54,2%	39	45,8%	33	جامعي	
100%	117	47,0%	55	53,0%	62	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أن 53% من أفراد العينة أجابوا أن نتائج تقييم الأداء تطابقت مع جهودهم المبذولة في العمل مقابل 47% أجابوا أن نتائج التقييم لا تتوافق مع جهودهم في العمل، لتتمثل أعلى نسبة عند الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 66,7 % تليها نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي ب 64,1% أما الإطارات فتتمثل في 45,8% أجابوا أن نتائج تقييم أدائهم لم تتناسب وجهدهم المبذول في العمل، من خلال هذه المعطيات يمكن إرجاع نسبة ارتفاع الموظفين الذين يرون أن نتائج تقييمهم تطابق جهدهم المبذول في العمل عند الموظفين الذين يحملون مستوى تعليمي متوسط وتليها الثانوي إلى طبيعة العمل المرتبط حسب مستواهم التعليمي الذي لا يتطلب مهام معقدة.

وأيضاً لا يتطلعون إلى مسار وظيفي أعلى مقارنة مع الجامعيين الذين لم يرضوا بنتائج تقييمهم وهذا راجع إلى مستوى تعليمهم الذي يمكنهم من العمل بشكل مبني على المعرفة والعلم مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، حيث يرون أن جهدهم لم تقدر بالشكل المناسب والعادل ولم ينصف الشهادة المتحصل عليها بل يستحقون الأفضل وهم بذلك يتطلعون إلى التخطيط لمسارهم الوظيفي باعتبارهم يمتلكون القدرة والكفاءة العلمية للحصول على مناصب أعلى في العمل، وهذا دليل على أن نتائج تقييم الأداء تؤثر على تخطيط المسار الوظيفي للموظفين عن طريق الإشراف الإداري.

4- تحليل النتائج:

إن موضوع الإشراف الإداري ودوره في تخطيط المسار الوظيفي لموظفين الإدارات العمومية للصحة مهم جداً في معرفة كيفية سير هذا المسار الذي تؤثر وتتداخل فيه عدة أطراف من أهمها المشرفين الإداريين سواء كانوا رؤساء المصالح أو مكاتب على جميع المستويات الإدارية ولديهم سلطة تنظيمية على مجموعة من الموظفين، من خلال عمليات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية من التوظيف إلى التقاعد من بين تلك العمليات نجد الترقية المهنية و النقل الوظيفي لهؤلاء الموظفين بالإضافة إلى تقييم الأداء باعتبارها من العمليات الجوهرية والتي تؤثر على الموظفين ، وتقوم إدارة الموارد البشرية بالسهرة على هذه الأعمال عن طريق طاقم الإشراف الإداري ، وقد توصلت دراستنا الحالية إلى ما يلي:

- الترقية المهنية في الإدارات العمومية للصحة تتأثر بالإشراف الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارات العمومية للصحة في إقليم ولاية البليدة على جميع المستويات الوظيفية سواء كان إيجابا أو سلبا حسب رأي الموظفين وهذا ما يؤكده الجدول رقم 06 حيث وجدنا أن نسبة الموظفين الذين أجابوا أن الإشراف الإداري له دور في عملية الترقية المهنية بطريقة مباشرة ب : 50,4 % سواء من حيث التوجيه أو إعطاء التعليمات و المعلومات الخاصة بالترقية و إجراءاتها فهي أمور كلها تدخل ضمن دور المشرف في مساعدة الموظفين في تخطيط مسارهم الوظيفي، وكذلك يمكن للمشرف الإداري أن يؤثر في الترقية المهنية بالنسبة للموظفين بطريقة غير مباشرة حيث نجد أن الموظفين الذين أجابوا أنه ليس لديه دور في ترقية المهنية بنسبة 49,6 % وذلك بعدم مبالاته بالموظفين و اطلاعهم على المعلومات التي تخص الترقية وكذلك تدخل في هذه النسبة الذين يعتبرون أن الترقية من اختصاص قانون الوظيفة العمومية، وحتى أن المسؤولين يلجئون إلى التوظيف الخارجي بدلا من الاستعانة بالكفاءات المتواجدة بالمؤسسة و هذا ما يؤكد أهمية العلاقات داخل التنظيم.

- المشرف الإداري له دور في عملية النقل الوظيفي هذا النقل الذي يكون من أجل متطلبات العمل، وهذا من مهام الإدارة والتي يمثل فيها المشرفين الدور الأساسي وبدوره يساهم في تنمية مهارات الموظف التي يحتاجها مستقبلا في ترقيته المهنية وتطوير مساره الوظيفي، وهذا ما نلاحظه في الجدول رقم 07 بنسبة 53 % من الموظفين يرون أن المشرف الإداري من صلاحيته نقل الموظفين بما يراه مناسب في العمل.

- للمشرف الإداري الصلاحية في تغيير مكان عمل الموظفين في رأي الموظفين على حسب أقدميتهم في العمل بنسب كبيرة ب 76,1 و متقاربة أي بالاتفاق مع جميع الموظفين باختلاف أقدميتهم في العمل على أن للمشرف الإداري سلطة تنظيمية تؤهله بأن يغير مكان العمل بحسب ما يراه مناسب لمتطلبات العمل لأنه أدري بعمله، بحسب معطيات الجدول رقم 08 و التي تؤكد أن المشرف الإداري له كل الصلاحية في تغيير مكان العمل للموظفين وهذا دليل على ثقة الموظفين في إشراف إدارتهم فيما يخص العمل، وتغيير مكان العمل و النقل الوظيفي من الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة من أجل تحسين مهارات الموظفين في جميع المجالات للاستعانة بهم في العمل بدل البحث عن الكفاءات خارج المؤسسة.

- للإشراف الإداري دور مهم في عملية تخطيط المسار الوظيفي وهذا ما أكدته إجابات الموظفين في الجدول رقم 09 بحسب خبرتهم في العمل ب 52,1% فكل الموظفين يرون أنه له دور بنسب متقاربة، فبالرغم من أن الموظفين خاصة الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة عمل و يمتلكون شبكة علاقات كبيرة طوال هذه السنوات وخبرة في العمل إلا أنهم يرون أيضا أن المشرف الإداري له دور في عملية تخطيط المسار الوظيفي وكما ذكرنا سابقا فأن تخطيط المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية من مهام المؤسسة أكثر منه من مهمة الموظف، وهذا ما جعل هامش الحرية عند المشرفين الإداريين يتوسع ضمن السلطة التنظيمية، نلاحظ أن المشرف الإداري له سلة في تغيير مكان العمل والتي سمحوا له بها الموظفين لاحترامهم السلم الإداري وتلقي أوامر العمل بنسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة لتخطيط مسارهم الوظيفي

فبالرغم من أن الموظفين الذين يرون المشرف الإداري له دور في تخطيط مساهمهم الوظيفي إلا أن هذه النسبة كانت متوسطة مقارنة بمعطيات الجدول رقم 08 .

- يرى الموظفون أنهم يساهمون في تخطيط مساهمهم الوظيفي عن طريق الرئيس المباشر فهو أكثر جهة يستعينون بها في تخطيط مساهمهم الوظيفي ثم إدارة الموارد البشرية وهذا ما نراه في الجدول رقم 10 بنسبة 53 %، فالرئيس المباشر يمثل الإشراف الإداري مثل إدارة الموارد البشرية إلا أن الرئيس المباشر هو الأقرب للموظفين والأكثر احتكاكا في العمل وتبادل العلاقات وهو من يرى الأداء اليومي للموظف ويقوم بتقييمه وتوجيهه إلى ما يتناسب مع متطلبات العمل ويساعد الموظف في تعزيز نقاط القوة في عمله و تدارك نقاط ضعفه من أجل تحسينها وذلك لتهيئته إلى مناصب عمل أكثر مسؤولية مقارنة بالموظفين الذين يرون أنهم لا يساهمون في تخطيط مساهمهم الوظيفي .

وبحسب معطيات الجداول السابقة الذكر فإن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن الإشراف الإداري له دور في عملية الترقية المهنية و النقل الوظيفي قد تحققت بالرغم من أن العديد من الباحثين يرون أن الترقية لها قوانين تطبق وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية إلا أن إجراءات تطبيق هذه القوانين والمسيرين القائمين عليها تكون ضمن اختصاص المؤسسات وحسب تسييرها الداخلي، فكما يقال الإدارة تكتب ولا تقرأ فنحن نرى كل ما هو مكتوب في الأوراق والحصيلة التي ترسلها المؤسسات إلى الجهات المعنية على شكل قوائم الموظفين إلا أن سير هذه العمليات وكيف تم تطبيقها فلا يعلمه إلا المعنيون بذلك، فالتنظيم كالبحر من خارجه هادئ

ولكن في داخله حياة وحركة لا يستطيع أن يراها إلا من يدخل في هذا التنظيم وعلاقاته التي تتدخل في تسيير جميع عمليات الحياة المهنية والتي من أهمها تخطيط المسار الوظيفي..

- عملية تقييم الأداء تلعب دورا مهما في الحياة المهنية للموظف لذلك نجد الموظفين يحسبون لها حسابا من أجل تخطيط مسارهم الوظيفي والإشراف الإداري يساهم بشكل كبير في عملية تقييم أداء الموظفين و بحسب الجدول رقم 11 والذي يعبر عن رأي الموظفين حسب أقدميتهم في عدالة نظام تقييم الأداء حيث وجدنا أن أغلب الموظفين يرون أن نتائج تقييم أدائهم تحتاج إلى تعديل بنسبة 47 % و غير عادلة ب 31,6 % مقارنة بالذين يرون أنها عادلة ب 21,4 % وهذا يدل على أن نتائج تقييم الأداء لا تعبر على ما ينتظره الموظفون من أجل استعمال هذه النتائج في ملفاتهم ولتي تؤثر على سير تخطيط مسارهم الوظيفي .

- المشرف الإداري هو من يقوم بعملية تقييم الأداء خاصة الرئيس المباشر في العمل والذي له تواصل دائم مع الموظفين طوال فترة تواجدهم في العمل وهذا ما نجده في الجدول رقم 12 وبنسبة 70,1 % من المبحوثين أجابوا أن الرئيس المباشر في العمل هو من يقوم بعملية تقييم الأداء وهذه عملية لا بد منها من أجل توجيه الموظف حسب نتائج تقييمه، والتي تعتمد في تخطيط مساره الوظيفي وهذا الدور الذي يقوم به المشرف الإداري من خلال سلطته التنظيمية وهي جزء من مهامه.

- الموظفون في الإدارات محل الدراسة لا يعترضون على نتائج تقييم أدائهم التي يقوم بها المشرفون عليهم في العمل بنسبة 74,4 % وهذا ما يؤكد الجدول رقم 13 بحسب الجنس و ذلك أن نسبة الإناث الذين لا يعترضون على نتائج التقييم بنسبة 76,8 %

وهذا راجع إلى أن الإناث لا يحبون افتعال المواجهات تجنب المشاكل مع رؤسائهم في العمل مقارنة مع الذكور، وبحسب الإجابات المفتوحة التي أجاب عليها الموظفون أن من يعترض على نتائج التقييم يصبح شخصا مستهدفا من طرف المسؤولين بالتدقيق على أعماله و محاسبة تحركاته لذلك أغلب الموظفين يتجنبون المشاكل والتمسك بالوظيفة خاصة في وقت قلت فيه مناصب العمل مقارنة بالكم الهائل من المتخرجين من الجامعات و البطالين وكذلك مسألة الثقة والشفافية في مصداقية النتائج التي يرى أغلب الموظفين أنها غير متوفرة وإنما الأمور تمشي وفق العلاقات الغير رسمية ولمحابة هذا جعلهم لا يحاسبون على نتائج التقييم لأن اعتراضهم لا يغير من شيء، وحتى بعضهم لا يبالون بنتائج هذا التقييم ولا يعبرون عن رأيهم فيها خاصة الموظفين القريبون من التقاعد وهذا ما زاد من توسع هامش حرية المشرف الإداري في التنظيم .

- يرى الموظفون أن نتائج تقييم أدائهم تتوافق مع جهودهم في العمل بحسب مستواهم التعليمي بنسبة 53 وهذا ما يبينه الجدول رقم 14 حيث أن هذه النسبة متوسطة ويمثلها أكثر المستوى التعليمي المتوسط والثانوي مقارنة بالمستوى الجامعي الذين يرون أن نتائج تقييم أدائهم لا تتوافق مع جهودهم في العمل، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف كلما رأى أن نتائج تقييم المشرفين لا يتوافق مع جهوده وقدراته، وله أفق واسع في تخطيط مساره الوظيفي بما يمتلكه من كفاءة علمية تأهله بأن يخطط لمسار وظيفي أحسن مقارنة مع باقي المستويات التعليمية الأخرى .

يمكن القول أنّ الفرضية الفرعية الثاني للدراسة والتي مفادها أن للمشرف الإداري دور في عملية تقييم الأداء والتي تؤثر على تخطيط المسار الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية للصحة قد تحققت حيث يعتبر تقييم الأداء مهم جدا في عملية تخطيط المسار الوظيفي. ومن خلال الفرضيتين الفرعيتين يمكن القول أنّ الفرضية العامة قد تحققت والتي مفادها أن الإشراف الإداري له دور في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية للصحة بولاية البليدة من خلال السلطة الرسمية التنظيمية التي يمتلكها من منصبه في السلم الإداري ومن الخصائص العامة الخاصة بالمبحوثين من الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة في العمل، وكذلك من خلال العمليات الإدارية التي ترافق الموظف في حياته المهنية من ترقية ونقل وظيفي وتقييم أداء.

5- خاتمة:

إن تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للموظف والمؤسسة على حد سواء ويعد من أهم موارد ها التي تعتمد عليه في سيرها ونجاحها، وتخطيط المسار الوظيفي من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية لأنه يرتبط بالحياة المهنية للموظف منذ دخوله للمؤسسة حتى خروجه منها، والذي وجب الاهتمام به.

وتتجلى أهمية هذا المسار الوظيفي من خلال عمليات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الترقية المهنية باعتبارها المسلك والقالب الذي يمشي داخله الموظف في مساره المهني، و النقل الوظيفي وتقييم الأداء باعتباره البوصلة التي توجه مسار الموظف من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لعمله والتي تساعد في تحسين

مساره الوظيفي الذي تقوم عليه عدة أطراف بالإضافة إلى الموظف نجد المشرف الإداري الذي يقوم بتوجيه و تسيير الموظفين تحت إشرافه، فهو حلقة الوصل بين الموظف والإدارة العليا وله أهمية بالغة في تسيير شؤون الموظفين.

والإدارات العمومية خاصة في قطاع الصحة تعبر عن واقع الإدارات الجزائرية التي تخضع في إدارتها و تسييرها لمواردها البشرية إلى القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03، إلا أن لكل مؤسسة خصوصيتها و طريقة تعاملاتها الداخلية، واختلاف خصائص مواردها البشرية من إدارة إلى أخرى هذا ما جعل من الإشراف الإداري يلعب دورا أساسيا من وجهة نظر الموظفين سواء بالشكل الإيجابي أو السلبي برأيهم و قد تم التوصل في دراستنا الحالية على النتائج التالية : - للإشراف الإداري دور في عملية الترقية المهنية من خلال توفير المعلومات والتوجيهات. - للإشراف الإداري سلطة تنظيمية رسمية تعطيه الصلاحية في النقل الوظيفي وتغيير مكان العمل بما يراه يخدم متطلبات العمل.

- النقل الوظيفي يعتمد من أجل سد احتياجات العمل بين الأقسام والمصالح أكثر منه من أجل تدريب وتعليم الموظفين مسؤوليات جديدة تمكنهم من تحسين مساهمهم الوظيفي.

- تقييم الأداء عملية مهمة بالنسبة للموظف والمؤسسة من أجل تحديد مستوى الموظف مهنيا.

- يرى الموظفون في الإدارات العمومية للصحة بإقليم ولاية البليدة أن نتائج تقييم أدائهم تحتاج إلى تعديل.

- الموظفون لا يعبرون عن سوء نتائج تقييم أدائهم لأن ذلك ليس من صالحهم حتى بعضهم يعتبرونه مجرد شكليات فقط لا تعبر عن المعنى الحقيقي من وراء عملية تقييم الأداء خاصة تقييم المردودية ، وهذا ما وسع هامش حرية المشرف الإداري في التصرف في المؤسسة.

- للإشراف الإداري دور في عملية تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الإدارات العمومية للصحة بإقليم ولاية البليدة.
التوصيات:

- يجب على الإدارات العمومية تعريف الموظف بالمسار الوظيفي الذي ينتظره وما عليه فعله من أجل التخطيط لمساره الوظيفي كمعرفة الحقوق والواجبات فيما يخص عمله ومساره الوظيفي.

- اعتماد النقل الوظيفي كمرحلة تمهيدية ومبدئية للموظف من أجل اكتساب المهارات التي تساعد في الترقية المهنية.

- تكوين المشرفين الإداريين على كيفية تسيير والتعامل مع الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم.

-تحسين معايير تقييم الأداء المعتمدة بالإدارات العمومية للصحة خاصة فيما يخص تقييم المردودية.

- الاهتمام بتقييم الأداء الفعلي للموظف بدل التركيز على مواعيد الدخول والخروج، الانضباط مهم في أي إدارة إلا أن التركيز عليه في بعض الحالات جعل الموظفين يحضرون إلى العمل جسديا فقط دون وجود جودة عمل تذكر.

6- قائمة المراجع :

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2017 . .
- 2- حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية ، إطار متكامل ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2013 .
- 3- حسن رشدي التاودي ، محمد مصطفى زيدان ، إشراف وإنتاجية، القاهرة ، المكتبة الإنجلومصرية ، 1974 .
- 4- زبار نانو ، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08، العدد 02 ، 2017 . .
- 5- سفيان بوعطي ، إشراف الإداري أنماطه وأشكاله ومآخذه ، مجلة التكامل ، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2017 .
- 6- عمرو صفى عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 7- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 8- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، أربد، دار اليازوري، عمان، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، 2013.
- 9- يوسف عنصر، إشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006 .

7- الهوامش:

¹حسن رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان : الإشراف والإنتاجية ، المكتبة الإنجلومصرية ، القاهرة ، (د ط) ، 1974 ، ص 229 .

- ²سفيان بوعطيط : الإشراف الإداري أنماطه وأشكاله و مآخذه ، مجلة التكامل ، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2017 ، ص 26 .
- ³يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، (د ، ط) ، 2006 ، ص 19
- ⁴وفاء برهان برقاي : إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات ، دار اليازوري ، أربد ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2013 ، ص 313
- ⁵زبار نانو : استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2017 ، ص 101 .
- ⁶عمرو صفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2009 ، ص 546 .
- ⁷محمد قاسم القريوتي : الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص 149 ، 150 .
- ⁸حسين حريم : إدارة الموارد البشرية إطار متكامل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2013 ، ص 413 .
- ⁹أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 7 ، 2017 ، ص 406
- ¹⁰وفاء برهان برقاي : إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات ، مرجع سابق ص 263 .