

أثر تقييم أداء العاملين على تخطيط المسار الوظيفي

«دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة المصرية»

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير

من الباحث

شريف عادل أيوب مسيحة

لجنة المناقشة والحكم :

رئيساً

الأستاذ الدكتور/ محمود عاطف البنا

أستاذ القانون العام بكلية الحقوق جامعة القاهرة

عضواً

المستشار الدكتور/ هانى أحمد الدرديري

نائب رئيس مجلس الدولة

مشرفاً وعضواً

الأستاذ الدكتور/ جابر جواد نصار

أستاذ القانون العام بكلية الحقوق جامعة القاهرة

أثر تقييم أداء العاملين على تخطيط المسار الوظيفي

«دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة المصرية»

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير

من الباحث

شريف عادل أيوب مسيحة

لجنة المناقشة والحكم :

رئيساً

الأستاذ الدكتور/ محمود عاطف البنا

أستاذ القانون العام بكلية الحقوق جامعة القاهرة

عضواً

المستشار الدكتور/ هانى أحمد الدرديرى

نائب رئيس مجلس الدولة

مشرفاً وعضواً

الأستاذ الدكتور/ جابر جواد نصار

أستاذ القانون العام بكلية الحقوق جامعة القاهرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربنا لا تُزغ قلوبنا بعد إذ هَدَيْتَنَا وَهَبْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ
رَحْمَةً إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ

صدق الله العظيم

سورة آل عمران الآية ٨

1875

1875

1875

1875

1875

1875

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى استاذي الحبيب الأستاذ الدكتور/ جابر جاد نصار الذي أخذ بيدي وشجعني لاستكمال طريق العلم ، الرجل الذي يتميز بغزارة العلم وقوة الإرادة والتصميم تحت مظلة دماثة الخلق وعمق التدبير والإيمان .

كما أخص بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ محمود عاطف البنا على تشريفي بقبوله ضمن أعضاء لجنة مناقشة بحثي ، وأن انهل من علمه الفياض ما يعينني على استكمال مسيرتي العلمية .

وكذلك أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ هاني الدرديري على تفضله بمناقشة رسالتي هذه أدام الله عليه الصحة والعافية .

ولا أنسى كل من قدم لي يد العون في إظهار هذه الدراسة المتواضعة أتقدم بجزيل شكري وامتناني - وفقني الله ووفق جميع من يعملون لتحقيق هذه الرسالة الإنسانية

الباحث

إهداء

أهدي بحثي المتواضع هذا إلى الإدارة العامة
لشئون الضباط بوزارة الداخلية .

100

100

100

مقدمة :

مما لا شك فيه أن العنصر البشرى هو العامل الأساسى فى قضية التنمية ، وذلك لأن الإنسان هو الغاية والوسيلة فالعنصر البشرى هو محورها وذاتها وقوتها ، ومن خلاله يمكن بلورة الأهداف وتحقيقها ، وتعتمد عملية التنمية بصورة أساسية على كفاءة القوى البشرية ، باعتبارها أهم عنصر من عناصر الإنتاج ولا تستطيع أى دولة أن تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا إذا أعطت العنصر البشرى الاهتمام الكافى واتجهت إلى الأخذ بأسلوب التخطيط والتنمية وترشيد استخدامه وهذا لن يأتى إلا من خلال المرافعة المستمرة والتقييم المنتظم له للتعرف على أوجه القوة والضعف فى الأداء والعمل على تنمية عناصر القوة الإيجابية وتطويرها والاستفادة منها وأيضاً التعرف على أسباب وعناصر الضعف وتصحيحها وعلاجها .

فالتقييم السليم لأداء العاملين يساعد المنظمة على التخطيط السليم للمسار الوظيفى للعاملين بها وهذا بدوره يكون له عظيم الأثر على أداء العاملين مما ينعكس بالتالى على أداء المنظمة وإنتاجها بشكل عام .

لذا فقد اهتم جهاز الشرطة فى جمهورية مصر العربية كأحد أهم أجهزة الدولة والذى اختاره الباحث لإجراء الدراسة التطبيقية عليه ، بالموارد البشرية وسعى إلى تطوير نظم وأساليب العمل وتحسينها وتوفير

الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة	٧
أولاً : مشكلة البحث	٨
ثانياً : أهمية الدراسة	٨
ثالثاً : أهداف الدراسة	٨
رابعاً : التساؤلات البحثية	٩
خامساً : منهجية الدراسة	١٠
خطة البحث	١٠
الفصل الأول : تقييم الأداء والمسار الوظيفي	١١
المبحث الأول : تقييم أداء العاملين	١٣
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء	١٣
المطلب الثاني : تعريف تقييم الأداء	١٥
المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء	١٧
المبحث الثاني : المسار الوظيفي	٢٢
المطلب الأول : ماهية المسار الوظيفي	٢٢
المطلب الثاني : مفهوم المسار الوظيفي	٢٣
المطلب الثالث : مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي	٢٥
الفصل الثاني : العوامل المؤثرة في أداء العاملين	٣٣
المبحث الأول : الترقية	٣٥
المطلب الأول : القواعد الأساسية للترقية	٣٦

٣٨	المطلب الثانى : المتغيرات التى تحكم الترقية
٤١	المبحث الثانى : التدريب
٤١	المطلب الأول : مفهوم التدريب
٤٤	المطلب الثانى : أهداف التدريب
٤٦	المطلب الثالث : أركان التدريب
٦١	المبحث الثالث : نظام الحوافز
٦١	المطلب الأول : الحوافز المالية
٦٣	المطلب الثانى : الحوافز غير المالية
٦٥	المبحث الرابع : تقارير الكفاية
٦٥	المطلب الأول : التكيف القانونى لتقارير الكفاية
٦٧	المطلب الثانى : الشار المترتبة على تقارير الكفاية
٧٢	المطلب الثانى : حالات لا يجوز فيها تقديم تقرير عن الموظف .
	المطلب الرابع : كيفية تقرير كفاية العامل عند عدم وضع تقرير
٧٣	عنه
٨٣	الفصل الثالث : نظام تقييم الأداء
٨٣	المبحث الأول : عناصر تقييم الأداء
٨٥	المطلب الأول : المخلات
٩٢	المطلب الثانى : الأنشطة والعمليات
٩٦	المطلب الثالث : مخرجات النظام
١٠٠	المبحث الثانى : سمات تقييم الأداء
١٠٠	المطلب الأول : الصلاحية
١٠٧	المبحث الثالث : الطرق الصحيحة والخاطئة فى تقييم أداء العاملين
١٠٧	المطلب الأول : الأخطاء الشائعة فى تقييم واسترجاع

المطلب الثانى : الأخطاء الشائعة المرتبطة بالطبائع المختلفة	
للموظفين محل التقييم	١١٥
المطلب الثالث : الأخطاء الشائعة المرتبطة بالقائمين على عملية	
التقييم	١١٩
الفصل الرابع : أفاق متطورة فى تخطيط المسار الوظيفى	١٢٥
المبحث الأول : مفهوم التخطيط للمسار الوظيفى	١٢٨
المطلب الأول : ماهية التخطيط للمسار الوظيفى وأهميته	١٢٨
المطلب الثانى : الاعتبارات الهامة التى يجب مراعاتها عند	
التخطيط للمسار الوظيفى	١٣١
المطلب الثالث : مراحل التخطيط للمسار الوظيفى	١٣٣
المبحث الثانى : دور الحاسب الآلى فى تخطيط المسار الوظيفى ...	١٣٧
المطلب الأول : أهمية الحاسب الآلى فى عملية التخطيط للمسار	
الوظيفى	١٣٧
المطلب الثانى : شبكة المعلومات كبنية لتعلم المخططين للمسار	
الوظيفى	١٣٩
المطلب الثالث : آثار استخدام شبكة المعلومات على التخطيط	
للمسار الوظيفى	١٤٢
المبحث الثالث : نظام تطور المسار الوظيفى	١٤٦
المطلب الأول : أهداف نظام تطور المسار الوظيفى	١٤٧
المطلب الثانى : مراحل تصميم نظام تطور المسار الوظيفى ..	١٤٨
المطلب الثالث : تنمية المسار الوظيفى	١٥٠
الفصل الخامس : أثر تقييم الأداء على تخطيط المسار الوظيفى ...	١٥١
المبحث الأول : التدرجى الرأسى (الترقية)	١٥٣

١٥٣	المطلب الأول : الاحتياجات المهنية والإدارية
١٥٥	المطلب الثاني : أثر تقييم الأداء على الترقية
١٥٩	المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية
١٥٩	المطلب الأول : تحديد احتياجات التدريب
١٦٢	المطلب الثاني : دراسة الكفاءة
١٦٥	المطلب الثالث : تحليل المهام والأداء
١٧٠	المبحث الثالث : تحديد احتياجات القوى العاملة
	المطلب الأول : المبادئ والأسس الحاكمة في تنمية الموارد البشرية
١٧٠	المطلب الثاني : أساليب أحداث تنمية للموارد البشرية بالمنظم
١٧٦	المطلب الثالث : تخطيط المسار الوظيفي كأحد أساليب الموازن
١٧٩	خاتمة
١٨١	النتائج والتوصيات
١٨٤	توصيات عامة
١٩٣	المراجع
٢٠٥	الفهرس

لجوع

٢٠٠٥/٢/١٠

مستخلص الرسالة

إن أهمية عملية تقييم الأداء للعاملين من أفضل الأساليب التي تتبعها الإدارة الحديثة ضماناً لسير عملية التقييم بعدالة مطلقة وإبراز السلبيات والإيجابيات . وهذه العملية تسهم بالدرجة الأولى فى تحديد المسار الوظيفى للموظف طول فترة خدمته فى المنظمة التى ينتمى إليها .

كما تبرز أهمية الارتباط الوثيق بين حلقتين من أهم العمليات الإدارية داخل الجهاز الإدارى وهى عملية تقييم الأداء وعملية التخطيط للمسار الوظيفى .

كما أظهرت الآثار العديد التى تولدها عملية تقييم الأداء على المسار الوظيفى فبدون تقييم سليم للأداء ينهار تخطيط المسار الوظيفى مما يكون له انعكاسات خطيرة على سير العمل فى المنظمة .

