

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية
مذكرة بعنوان:

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأثره على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية

"دراسة حالة ثانوية مفدي زكرياء البياضة ولاية الوادي"

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذة:
* أ.د. مسغوني منى

إعداد الطالبات
• نهى مرابط
• رحمة بن ناصر
• مروة نوبلي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أحمد بن خليفة	أستاذ التعليم العالي جامعة الوادي	رئيسا
أسماء عدائكة	أستاذ محاضر أ جامعة الوادي	مناقشا
منى مسغوني	أستاذة التعليم العالي جامعة الوادي	مشرفا ومقررا

الموسم الجامعي: 2024/2023

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات على تمام هذا العمل .

أهدي ثمرة جهدي لكل طالب علم سهر وأفدى حياته في تحصيل المعرفة .

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى والديا الغاليين اللذان سهرأ على تربيتي وتعليمي طول هذه السنوات .

إلى رفيق الدرب وصديق الأيام جميعا بجلوها ومرها تعبرا مني عن خالص شكري لما قدمه لي طوال

فترة دراستي من دعم معنوي ومادي فكان نعم الزوج والصديق .

إلى الطفولة التي ملئت عالمي واهبت جوارحي إلى عيون بناتي راجية أن أكون لهم مصدر فخر

وقوة دائما .

إلى من أثروني على أنفسهم إلى إخواني وأخواتي مع أبنائهم حفظهم الله ومرعاهم جميعا .

إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة إلى كل الأساتذة الذين حرصوا على بناء وتطوير جيل الغد .

إلى من جعلهم الله إخواني إلى ما كانوا ملاذي وملجئي كل الأصدقاء الذين عرفتهم في هذا

الصرح العلمي الأصيل "جامعة الوادي" .

وأسأل الله أن يكون عملي في المستوي المرغوب وفي خدمة كل باحث وباحثه .

كهنه مرابط



إهداء

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين .
القائل في محكم التنزيل " وفق كل ذي علم عليه " صدق الله العظيم .
أهدي هذا العمل المتواضع إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب والحنان والتفاني وبسمة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب أُمي الحبيبة حفظها الله .
وإلى من أحمل اسمه بكل اقتحار وأرجو الله أن يمد في عمر والدي العزيز .
وإلى رفيق دربي وسندي في الحياة ومنع أُملي ومرمر العطاء والوفاء نروحي الغالي .
وإلى قرّة عيني للحياة أولادي .
وإلى من عرفت معهم معنى الحياة إخواني وأخواتي وإلى كل أساتذة جامعة الوادي وأخص منهم
بالذكر قدوتي الدكتورّة الصبورة والجميلة مسغوني منى .
وإلى كل الأهل والعائلة الكريمة وكل الزملاء والأصدقاء .
وإلى كل من ساندني ووقف معي ولو بكلمة أو دعوة صادقة في ظهر غيب .
أهديكم تخرجي وفرحتي وأدعو الله أن يحفظكم جميعاً .

كلمة رحمة بن ناصر



إهداء

اللهم أنقني بما علمتني وزدني علما .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي في الوجود إلى روح القلب ونبض الحنان إلى أعظم إنسانة في

الحياة إلى أمي الحبيبة .

إلى كل من كابد الصعوبات وقهر المستحيلات ويحلم أن يراني امرأة ناضجة إلى كل من أحمل

اسمه بكل افتخار أبي الغالي .

إلى نهراتي وفلذات كبدي وقرة عيني بناتي حبيباتي .

إلى من ساندني وخطى معي خطواتي وسير لي الصعاب الذي شجعني على إكمال دراستي وزوجي

الغالي .

إلى من شاركني في أفراحي وأحزاني وأعانني على صعاب الحياة أخواتي الحبيبات وإخواني

الأعزاء وكل أولادهم وبناتهم .

إلى عائلة نزوجي الغالية بالأخص والدة نزوجي أطال الله في عمرها .

إلى من كاتفني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفقات درربي رحمة ونهى .

ولا يسعنا إلى أن ندعوا الله عز وجل أن يرزقنا السداد والعفاف والغنى .

كلمة مروة نوبلي

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

انطلاقاً من قوله تعالى: {ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه}

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطانا، بأن منى علينا بإتمام هذه المذكرة، ومن علينا بفضل نعمه التي لا نحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

نتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفتنا الدكتورة: "مسغوني منى" حيث كان لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة أكبر الأثر في إثرائها بأفكارها النيرة ومعلوماتها القيمة ونصائحها، حرصاً منها على إنجاز هذا العمل وتقديمه بالصورة المطلوبة فجزاها الله عنا وعن الزملاء خير الجزاء.

ولا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لنا المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتنا العملية فجزاه الله عنا خيراً.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الطاقم المسير لثانوية مفدي زكريا بالبياضة على حسن الاستقبال والتوجيه طيلة إعداد هذا العمل.

والشكر موصول لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي كل باسمه ومقامه، على جهودهم الثمينة والقيمة والذين رافقونا خلال مسارنا في التعليم الجامعي.

ملخص الدراسة:

بعدما أصبح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي موضوعاً مهماً وعنصر أساسي في تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات وعامل رئيسي في تحقيق الأداء الفعال على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة بصفة عامة، جاءت الدراسة الحالية للتعرف على أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لأداء الكفاءات البشرية، دراسة حالة ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (34) موظف، وبعد تحليل مخرجات الاستبيان بواسطة استخدام برنامج SPSS²⁵، وبعض الأساليب والأدوات الإحصائية توصلت الدراسة في الأخير إلى النتائج التالية:

أن هناك أهمية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للثانوية محل الدراسة، كما ويوجد مستويات عالية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بذات المؤسسة، مع المستوى العالي لأداء الكفاءات البشرية في ثانوية الدراسة، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، التنمية، الأداء، الكفاءات البشرية.

The following is a precise translation of the paragraph into English: After becoming a crucial and essential subject in achieving organizational goals and a key factor in achieving effective performance at the individual or organizational level, the current study aimed to investigate the impact of career planning and development on human performance. The study was conducted at Mufdi Zakaria Secondary School in Bialdad, using a descriptive–analytical method. The sample consisted of 34 employees. After analyzing the survey results using SPSS25 and some statistical methods, the study ultimately concluded the following results, There is a significant importance of career planning and development at the study site. Also, There are high levels of career planning and development within the organization, along with high levels of human performance at the study site. In addition, There is a statistically significant relationship between career planning and development and human performance at the study site.

Keywords: Career planning, development, performance, human capabilities.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

II	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	ملخص الدراسة
IX	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الكفاءات البشرية	
2	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
3	المطلب الأول : مفهوم الكفاءات البشرية
6	المطلب الثاني : خصائص الكفاءات البشرية ومستوياتها
9	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية
15	المطلب الرابع: أهمية الكفاءات البشرية
21	المبحث الثاني: تقييم أداء الكفاءات البشرية
21	المطلب الأول: مفهوم أداء الكفاءات البشرية العوامل المؤثرة فيه
24	المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء
27	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
30	المطلب الرابع: المداخل الحديثة في تحسين أداء الكفاءات البشرية
38	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية	
40	مقدمة الفصل الثاني
41	المبحث الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
41	المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
43	المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي
45	المطلب الثالث: جوانب المسار الوظيفي
48	المطلب الرابع: اعتبارات ومداخل تخطيط المسار الوظيفي
53	المبحث الثاني: أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات
53	المطلب الأول: أثر الاستقطاب والاختيار على الكفاءات
56	المطلب الثاني: أثر التدريب على الكفاءات
60	المطلب الثالث: أثر الحوافز على الكفاءات
63	المطلب الرابع: أثر الاتصال على الكفاءات
66	المطلب الخامس: معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية
70	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية بثانوية مفدي زكرياء بالبياضة	
71	مقدمة الفصل الثالث
72	المبحث الأول: تعريف وتقديم مؤسسة الدراسة
72	المطلب الأول: تعريف المؤسسات التربوية الثانوية وهيكلها التنظيمي
73	المطلب الثاني: تعريف ثانوية مفدي زكريا البياضة
75	المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

75	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
80	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان
81	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
81	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
88	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان
98	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
107	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
108	خلاصة
102	خاتمة
102	اقتراحات وتوصيات
102	آفاق البحث
104	قائمة المصادر والمراجع
113	الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح نتائج توزيع الاستبيان	77
02	يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور	78
03	يوضح مقياس ليكارث الخماسي	79
04	يوضح قيمة r لحساب الصدق البنائي	80
05	يوضح قيمة ألفا كرو نباخ	81
06	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	81
07	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر	82
08	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	83
09	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	84
10	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية	85
11	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الاستفادة من برنامج	86
12	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد البرامج	87
13	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	89
14	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	90
15	نتائج آراء عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي	91
16	نتائج آراء عينة الدراسة حول تنمية المسار الوظيفي	95
17	نتائج آراء عينة الدراسة لتقييم الأداء	96
18	يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الأول	98
19	يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الثاني	99

101	يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الثالث	20
102	يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الرابع	21
104	يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الخامسة	22
104	يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الخامسة	23
104	يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الخامسة	24
105	يبين جودة توفيق النموذج للفرضية السادسة	25
106	يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية السادسة	26
106	يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية السادسة	27

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الأبعاد الثلاثية الأساسية والجزئية للكفاءات	5
1-2	خطوات تقييم أداء العاملين	27
1-3	طريقة التوزيع الإجباري	28
2-1	دورة حياة الموظف الوظيفية	48
2-2	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	51
2-3	يوضح التفاعل بين الأفراد والمنشأة والتوافق بين مخرجاتهم	52
3-1	يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة التربوية	73
3-2	يوضح التأطير الإداري لثانوية مفدي زكرياء	74
3-3	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	82
3-4	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	83
3-5	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	84
3-6	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	85
3-7	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	86
3-8	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الاستفادة من برنامج	87
3-9	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد البرامج	88

مقدمة

توطئة:

كان العنصر البشري ولا يزال يحتل مصدر اهتمام المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها وأهدافها سواء كانت خدمائية أو انتاجية، عمومية أو خاصة، كما اهتم عديد المفكرين والباحثين بتسليط الضوء على مسائل متعلقة بالموارد البشري، بدراسته وصبر أغواره والكشف عن الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تطوير وتحسين مستوى المؤسسة، ولعل خصوصية وأهمية هذا الموضوع تتجلى لكون العنصر الجوهري هو العنصر البشري بكل ما يحتويه من متغيرات يمكن قياسها أو يستحيل وكونه هو العنصر الأساسي الذي لا يمكن الاستمرارية وتحقيق النجاحات بدونه.

وكأي علم أو تخصص فإن علم إدارة الموارد البشرية بفروعه وأقسامه الكبرى يرتبط مع غيره من العلوم يؤثر ويتأثر في نفس الوقت يضيف ويضاف له يغير ويتغير، كما أنه يتفاعل مع جميع المتغيرات، ويعتبر مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي أحد أهم مفاهيم الموارد البشرية، والذي عرف تطورا سريعا في السنوات الأخيرة متأثرا بالتغيرات العالمية المعاصرة، بعدما اتسم بالبساطة قديما تبعا للطابع البسيط للمؤسسات في تسيير عمالها ووسائل انتاجها، وهو الأمر الذي فرض عليها مواكبة التطورات الحاصلة في تطوير أداء العاملين من الكفاءات وخلق آليات جديدة تتماشى ومتطلبات العصر من حيث المنافسة وتحقيق أهدافها المرجوة وفق الامكانيات الموجودة، مادية، بشرية ومالية، وفرض سيطرتها من ناحية الجودة في تقديم خدماتها ومنتجاتها.

كما تعتمد أي مؤسسة في نجاحها على الكفاءات البشرية المتوفرة لديها وذلك بوضع خطط وبرامج مدروسة تتعلق بالمسار الوظيفي تكون قابلة للتنفيذ، وبتقنيات خاصة يسهر على وضعها مسؤولون وخبراء، قبل صدورها في شكل لوائح و مراسيم تنفيذية من قبل أصحاب القرار، بغرض الوصول إلى أعلى مستويات التميز والريادة من ناحية أفرادها من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، فتوفر أفراد ذوي كفاءة يعتبر مكسب وركيزة متينة للمؤسسة المنتسبين لها، فهي عامل أساسي وعنصر فعال في زيادة الثروة والأرباح كما يمكن للكفاءات خلق أنماط جديدة للمنافسة، فالمحافظة على تلك الكفاءات واستقرارها هو أكبر تحدي قد يواجه المؤسسة فاحتوائها وضمان استمرارها قد يفرض عليها الاهتمام بها وإدارتها وتنظيمها وخلق البيئة المناسبة لتطوير موظفيها بسد احتياجاتهم من رفع الأجور وترقيات وتحفيزات وتدرجات مع المتابعة والتوجيه حتى يتسنى للكفاءات شعورهم بالانتماء للمنظمة ويعتبرون وجودهم بمثابة الشريك والطرف الأهم في تلك المؤسسة.

والخوارج الأبرز في نجاح المؤسسة هو التحكم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لعمالها، ففعالية هذا الأخير من شأنه أن يحسن من أداء العمال، إذ تعود أهميته لإدراك المؤسسة لمدى تأثيره على رفع أداء الكفاءات البشرية.

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسات التربوية مؤسسات خدماتية فهي تقوم بتربية وتعليم النشء وفق برامج وزارية بيداغوجية موحدة تختلف باختلاف مستوى الأطوار التعليمية، لكنها تسعى لتحقيق أهداف موحدة في تربية الأجيال وتقديم معارف وعلوم تعود بالنفع على المتدربين في كل مراحلهم التعليمية وعلى المؤسسة التربوية، وتتوقف هذه الخدمات على السير الحسن في تطبيق البرامج التربوية والتعليمية والتي يشرف عليها كفاءات بمختلف تخصصاتهم ومهامهم داخل المؤسسة ونجاح أداء هذه الكفاءات يتأني من التسيير الأمثل لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لهذه الأخيرة .

ومن أجل رصد ومعرفة أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية في ثانوية مفدي زكريا بالبياضة ولاية الوادي، تبلورت إشكالية الدراسة في محاولة للباحثات الإجابة عنها والتي تم صياغتها في التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

هل يوجد أثر لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية بثانوية مفدي زكريا بالبياضة؟

ولإحاطة أكثر بجوانب الدراسة تم إدراج أسئلة فرعية على نحوها التالي:

1- هل توجد أهمية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بثانوية مفدي زكريا؟

2- ما مستوى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكريا؟

3- ما مستوى أداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكريا ؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأداء الكفاءات البشرية المؤسسة

محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

* توجد أهمية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بثانوية مفدي زكريا.

* يوجد مستوى عالي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكريا.

* يوجد مستوى عالي لأداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكريا.

* توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأداء الكفاءات البشرية المؤسسة محل

الدراسة.

3-أسباب اختيار الموضوع:

إن من مميزات الباحث الشعور بالمشكلة، وبما أن صاحبات البحث ينتمين في مجال عملهن لقطاع حيوي ويمثل أهمية بالغة في حياة الأفراد، فكان الدافع لاختيار الموضوع محل البحث يتمثل في:

أ- أسباب ذاتية:

- * الاهتمام و الرغبة في دراسة موضوع تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- * الوظيفة التي يشغلونها الطالبات وتواجههن في ميدان العمل وانتسابهن للوظيفة العمومي.
- * التخصص العلمي ومحاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي والميداني.
- * الرغبة في زيادة الرصيد العلمي وتوظيف المهارات المعرفية في البحث العلمي.

ب- أسباب موضوعية:

- * محاولة رصد واقع تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- * تدعيم الدراسات حول موضوع تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بأداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية.
- * مشاكل قطاع التربية والتعليم من ناحية جودة الخدمات ونوعيتها أحد دوافع إجراء هذه دراسة.
- * الجدل الحاصل في كل مرة من قبل موظفي مؤسسات التربية، حول مطالبتهم بحقوقهم المشروعة.

4-أهداف وأهمية الدراسة:

أ- أهداف الدراسة:

- * التعرف على أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- * معرفة أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- * التعرف على وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في أداء الكفاءات البشرية بثانوية مفدي زكرياء.
- * الكشف عن العلاقة الموجودة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء الكفاءات البشرية.
- * تقييم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بثانوية مفدي زكرياء.

ب- أهمية الدراسة:

- * الإضافة العلمية الطلبة والباحثين من خلال هذه الدراسة في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- * اقتراح حلول من خلال الدراسة، لتذليل الصعاب الموجودة بالمؤسسة التربوية التي أجريت بها الدراسة.
- * محاولة تطبيق ما تم تناوله خلال مسار التكوين الجامعي بعمل بحثي ذا جودة علمية قد يفيد المكتبة.
- * ربط مجال التكوين النظري والاستفادة منه في الميدان العملي.

* اكتشاف الأخطاء المنهجية وتداركها في قادم الأعمال البحثية مستقبلا.

5- حدود الدراسة:

تم تناول هذه الدراسة وفق ثلاث حدود (البشرية، والمكانية، والزمنية) تعرض كالآتي:

أ- الحدود البشرية: وتمثلت في مجموعة من الموظفين بالمؤسسة التربوية محل الدراسة.

ب- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بثانوية مفدي زكرياء دائرة البياضة التابعة إقليميا لولاية الوادي.

ج- الحدود الزمانية: اتخذت الحدود الزمنية للدراسة (03) مراحل على الترتيب التالي:

*المرحلة الأولى: من 2024/03/02، إلى غاية 2024/03/15، عرفت هذه المرحلة وضع الخطوط العريضة

للدراسة من خلال تحديد مجال ومجتمع وعينة الدراسة، وتحضير المراجع.

*المرحلة الثانية: من 2024/04/20، إلى غاية 2024/04/28، تمت في هذه المرحلة الزيارة الأولى للمؤسسة و

أخذ الترخيص للدراسة الميدانية، مع الحوار والنقاش مع مدير الثانوية حول موضوع الدراسة ورسم خطة العمل

الميداني، واستطلاع أولي لمجتمع البحث.

*المرحلة الثالثة (الجانب التطبيقي): بتاريخ 2024/05/01، إلى غاية 2024/05/20، وهي المرحلة الميدانية

أين تم فيها الانتهاء من الجانب النظري ومباشرة تحضير الاستبيان وتوزيعه على عينة البحث وبعد استلامه تم تفريغ

البيانات التي تضمنها وصولا لعملية تحليل وتفسير المعطيات ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة.

6- الدراسات السابقة:

* دراسة فائزة بوراس: بعنوان: "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة ولاية

باتنة (2007/2008)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة باتنة، تم اعتمادها في

معالجة الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ومن بين أهداف هذه الدراسة هي:

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل العمال.

- تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة وإن الوحدة تسعى لمواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.

- تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمال كالاتصال وذلك في سبيل توفير الجو المناسب لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.

* دراسة عبد العزيز بن محمد بن العزيز الفاضل: بعنوان: "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، بالسعودية(2011)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية واعتمد الباحث في دراسته استخدام المنهج الوصفي ومن أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم من خلال التعرف على:

- مدى مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها.
- اتجاهات العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الأمن الوظيفي.
- متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.
- معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم وتوصل الباحث في دراسته لمجموعة نتائج من أهمها:
- تساهم وزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- توجد اتجاهات متوسطة القوة من قبل العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الأمن الوظيفي.
- توجد موافقة على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.
- توجد موافقة على معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدرجة قوية.

* دراسة بن كعكع ليلي: بعنوان: "دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر(2020/2019)"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، نظام ل م د، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، ومن بين أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على واقع إدارة المسارات الوظيفية في المؤسسات العمومية الجزائرية وإن كانت تهتم بتنمية وتطوير كفاءات مواردها البشرية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على النقاط التالية:
- تحديد واقع تخطيط المسارات الوظيفية وتنميتها في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- تحديد المشاكل والضغوطات التي قد تواجه الأفراد في اختيار مساراتهم الوظيفية والتي تنعكس مباشرة على مستويات كفاءاتهم بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
- تسليط الضوء على مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
- تحديد درجة تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- الكشف عن علاقة الارتباط بين إدارة المسارات الوظيفية وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- كما توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- الدور التقليدي لوظيفية الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة.
- الجامعة محل الدراسة مازالت تنظر إلى إدارة المسارات الوظيفية على أنها مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في إتمام الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للجامعة بصفة عامة.
- وجود نظرة سلبية بالنسبة لمصلحة (ATS) اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة ونحو إدارة المسارات الوظيفية بشكل خاص في القطاع الذي ينتمون إليه.
- وجود نظرة إيجابية نوعا ما بالنسبة لمصلحة مستخدمى الأساتذة اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمصلحة محل الدراسة بصفة عامة ونحو إدارة المسارات الوظيفية بشكل خاص.
- وبالتالي يمكن القول أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:**
- وجود اختلاف عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني و المكاني ومتطلبات بيئة الدراسة الحالية.
- اختلاف الدراسة الحالية في الأهداف والنتائج المتوصل إليها.
- اختلاف الدراسة الحالية في العينة والتي تمثلت موظفي ثانوية مفدي زكرياء.
- من الدراسات القليلة التي تناولت متغير تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأثره على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية بشكل رئيسي والتي ركزت على العناصر الأساسية المرتبطة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتجدر الإشارة أن الدراسات السابقة ساهمت بشكل فعال في بناء الدراسة الحالية من خلال:

- المراجع المستخدمة في الدراسات السابقة وتذليل صعب الحصول عليها فيما يخدم الدراسة الحالية.
- وضع الإطار النظري واختيار أبعاد الدراسة التي تم اعتمادها في محاور الاستبيان.
- اختيار أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

7- صعوبات الدراسة:

صادفت الطالبات في إطار إنجاز هذا البحث العديد من الصعوبات لعل أبرزها هو ذلك المتمثل في ضيق الوقت وكذلك صعوبة تواصل الطالبات فيما يخص لقاءهن لأجل إكمال هذه الدراسة خاصة وأن هذا العمل يحتاج تعاون واجتهاد كبيرين من طرف الجميع الأمر الذي زاد من صعوبة البحث.

8- هيكل الدراسة:

للوصول إلى هدف البحث وتحليل إشكاليته المطروحة، والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها، تم الاعتماد في مختلف جوانب موضوع البحث على المراجع المتاحة التي تناولت موضوع البحث، المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المحلات، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر، وتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة كما يلي:

***الفصل الأول: المعنون بـ: "الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الكفاءات البشرية"** والذي تضمن مبحثين، حيث تناول المبحث الأول ماهية الكفاءات البشرية أما الثاني تمثل في تقييم أداء الكفاءات البشرية.

***الفصل الثاني: المعنون بـ: "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية"** والذي تضمن مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية تخطيط المسار الوظيفي، والثاني فقد عرض أثر المسار الوظيفي على أداء الكفاءات.

***الفصل الثالث: المعنون بـ: "دراسة تطبيقية لأثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية"** بثنائية مفدي زكرياء بالبياضة" والذي تضمن ثلاث مباحث، أما المبحث الأول تم التطرق فيه إلى التعريف بمكان الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني الذي شمل الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية بينما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وفي الأخير تم إنهاء البحث بخاتمة، حيث تم التطرق فيها إلى النتائج وطرح التوصيات واقتراحات مع عرض آفاق مستقبلية للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتقييم أداء

الكفاءات البشرية.

تمهيد

تمثل المواد البشرية مورداً من أهم الموارد للمؤسسة، وأصل من أهم الأصل التي تمتلكها المنظمات مهما كان نوعها أو طبيعتها، لذا كان لزاماً على المؤسسات الاهتمام بإدارة المورد البشري وتنميته وتطويره الشيء الذي يعود بالمنفعة على المؤسسات والأفراد العاملين لديها معاً كما أنها العنصر المهم والحاسم في تحسين أداء المنظمة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات بالفشل والانحيار ولهذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق غايتها الأساسية مرتبطة بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستغلال الفعال لها فلا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب والتحفيز والمحافظة على العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك ويتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة من تغيير أساليب العمل واستحداث وظائف جديدة لم تكن لها وجوداً من قبل.

وسيتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية.

المبحث الثاني : تقييم أداء الكفاءات البشرية.

المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات البشرية

أولاً: تعريف الكفاءات البشرية :

تعرف الكفاءة بأنها مجموعة الاستعدادات والمعارف لدى فردا في الميادين المختلفة¹.

وتعرف الكفاءات بأنها " بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"².

ويعرفها (Mintzberg) في كتابه (Administrative Beauvoir) بأنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة³.

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا، كما يعرف (M.ParlierP.Gillert) الكفاءة بأنها "مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"⁴.

ومنه فإن الكفاءات البشرية هي: مجموعة الأنشطة و المعارف التي يكتسبها الأشخاص والتي تزيد من تطوير فعاليتهم و تحقيق أهدافهم الشخصية أو أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

ثانيا: أبعاد الكفاءات البشرية (متطلبات الكفاءات)

1- أبعاد الكفاءات البشرية : نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة أن هناك إشارة صريحة وواضحة تدل على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية تتمثل في :

أ-المعرفة savoir : وهي مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء⁵.

¹ محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي والإداري، ط01، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015، ص63

² Levy .Leboyer , **La Getion des competence** .Edition Dorganisation ;paris;1996;p.42

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات "، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص227

⁴ Cécile Déjoux; Les competences au courde l'entreprise; éducation d'organisation;paris;2001 ;p:141

⁵ وسيلة حمدادي، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص299

ويمكن اعتبار المعرفة بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقسيم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة¹.

إضافة إلى ذلك تعني المصدر الأساسي في المنظمات ومحور الأنشطة المنظمة في اتخاذ القرارات الذكية والتنبؤ والتخطيط والتشخيص وكافة الأحكام الحديثة².

وتعرف كذلك بأنها الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر لها الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة، وقد تحقق المعرفة من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع³.

ومنه فإن المعرفة هي مجموعة المعلومات و الأفكار و التجارب و الخبرات التي يستخدمها الأشخاص في حياتهم اليومية قصد البحث والتقصي عن الحقيقة في حل مشكلات تتعلق بمجال العمل أو مجالات أخرى يكون فيها الإنسان طرفاً فعالاً.

ب- المعارف العملية savoir faire :

وتسمى بالمهارات وهي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، تسير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل⁴.

والمعارف العملية تمثل كذلك القدرات والامكانيات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف العملية إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات⁵.

وتعرف المعارف العملية بأنها : "القدرة على تحقيق عمل الإدارة، ويمكن تعلم المهارات وتطويرها من خلال الخبرة والتدريب والممارسة، وقد يضيف بعض كتاب الإدارة المهارات إلى مهارات فنية وعلاقات انسانية وفكرية⁶.

وتتعلق هذه بالمعرفة الصريحة بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بشكل واضح لإنجاز الأعمال ويتم تدريب ضمن هذه المرحلة لأنها تتعلق بكفاءات إدارة العمل والانجاز⁷.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص25.

² بوحنية القوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص09

³ فليح حسين، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص09

⁴ حمداوي وسيلة، نفس المرجع، والصفحة سابقا

⁵ عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار السلام، الأردن، 2007، ص328.

⁶ محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرون، دار الهاني، للنشر والتوزيع، مصر1998، ص308

⁷ إبراهيم الخلوفا الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2007، ص49

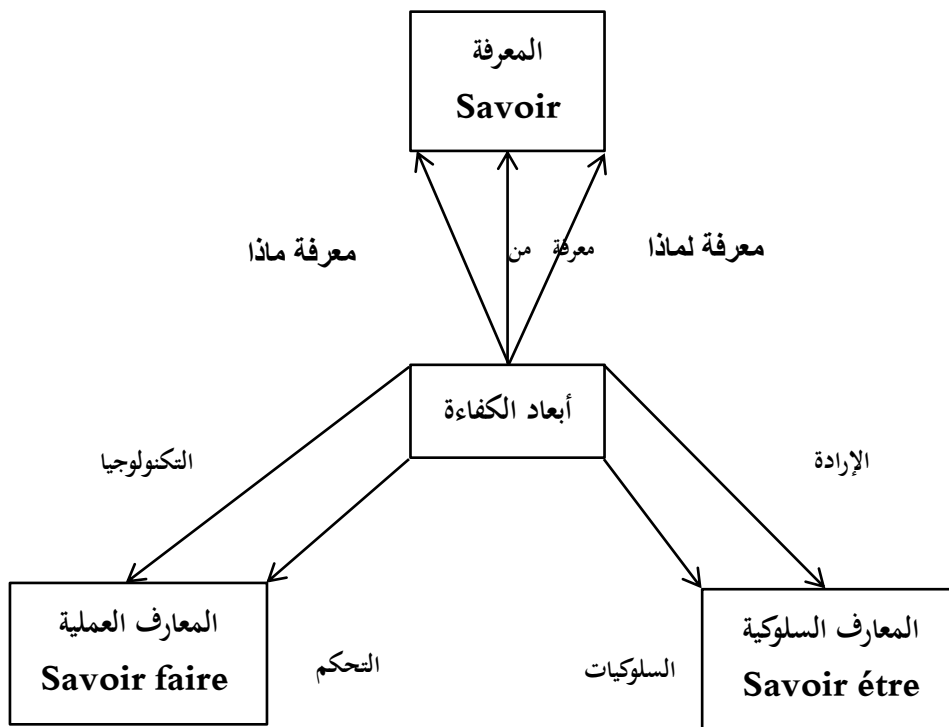
ومنه يتم عرض تعريف اجرائي للمعارف العملية بأنها: مجموعة المهارات والنشاطات العقلية والفكرية التي يستخدمها الأشخاص في بيئة العمل مما يزيد من تطوير أدائهم وتحسين مردودهم مما يعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة التي يكونون عضوا فيها.

ج-المعارف السلوكية :

ويقصد المعارف السلوكية على أنها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم ودراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

والمعارف السلوكية هي المهارات خاصة بالتعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتوجيهه ويحتاج هذا إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم الخلافات التي بينهم ، وكيف يمكن التأثير فيهم² ، إن تناسق وترابط هذه الأبعاد الثلاثة فيما بينها يعطي قوة للكفاءات، وإذا جزأنا هذه الأبعاد إلى أجزاء فرعية تحصل على أبعاد جزئية للكفاءات وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (1-1): الأبعاد الثلاثة الأساسية والجزئية للكفاءات



المصدر: شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

2014، ص 45 بتصرف

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص102

² حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، ص241

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجوه معارف مضافة إلى الأبعاد الثلاثية للكفاءات وهي : معرفة لماذا، معرفة ماذا، ومعرفة من؟.

المطلب الثاني : خصائص الكفاءات البشرية ومستوياتها

أولا : خصائص الكفاءات البشرية

تتمتع الكفاءات بمجموعة من الخصائص وهي¹:

- الكفاءات ذات غاية: حيث يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين فالنشاط يكون كفؤا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: وذلك بتفاعل العناصر المكونة في حلقة مفرغة من المعارف والدراسات الفنية.
- مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته بل ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة .
- مكتسبة: هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه .
- ليست أصولا: بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع وغيرها .
- تقادم الكفاءات عند عدم استخدامها لأن مصدرها للأفراد، فإذا لم تسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثم يتراجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المتنافسين .
- صيغة التقليد والمحاكاة .
- تساهم في تحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتبسها الزبون في المنتج.
- تتيح الأصول إلى أسواق متعددة، بسبب صفة المرونة التي تكتسبها وتسمح لها بتوليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المرتبط².
- ومن خصائص ومميزات الكفاءات أيضا:
- هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها:
- سرعة الفهم والادراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية .
- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم .

¹ بوسعد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2003، ص30

² المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، (رسالة

ماجستير)، جامعة الجزائر، 2009، ص35

- القدرة على التقسيم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة .
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات... إلخ .
- بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:
- يتصف تفكير هؤلاء الأفراد (الكفاءات) بالجد والأصالة وبقدر كبير من التخيل .
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور .
- ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم .
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون .
- لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل .
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية .
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار .
- يقضون وقتاً كبيراً في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم القدرات المخصصة للبحوث الابتكارية .
- يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية .
- يتحمسون لأي مشكلة مركبة ومعقدة¹

ثانياً : مستويات الكفاءة البشرية

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وجميع العديد من العناصر نذكر منها ما يلي :

- 1- **البيانات:** تعتبر البيانات المادة الأولية وهي المعطيات البكر التي تستخلص منها المعلومات، وهي بنود البطاقة الشخصية، ومادة استفتاء النماذج وقراءة أجهزة القياس والاشارات التي تنبعث من أجهزة ووسائل وتلتقطها أجهزة الاستقبال والبيانات هي ما ندركه بحواسنا² .

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير)، جامعة تلمسان، 2011، ص 31-32

² محمد سويلم، مرجع سابق، ص 458

والبيانات هي "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها"¹، كما تعرف البيانات على أنها: "الركيزة الأساسية للمعلومات فهي المتغير المستقل"².

2- المعلومات: ويقصد بها البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي، أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها وتعرف كذلك بأنها بيانات تم تشغيلها لتقديم معنى مفيد لمستخدميها³.

ويجب أن تتوفر في المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الخصائص التالية :

أ- التوقيت السليم Time lines: ويقصد بها أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب⁴.

ب- الدقة Accuraay: وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات ويمكن القول بأنها هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة⁵.

ج- الملائمة Relevance: أي أن تلائم أو تطابق المعلومات للاحتياجات الفعلية للمدير⁶، كما يجب أن تناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما يتم التعبير عنها في رسالتها⁷.

د- الشمولية Completeness: أي أن يكون الهيكل الفكري لفلسفة المنظمة واسعاً ومنتشراً بشكل شامل يغطي جميع الأقسام دون استثناء وينسجم ويتكامل مع أفكارها وتكنولوجيتها⁸، وكذلك تعني : أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم الموظف بتأديتها⁹.

¹ طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص199

² محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، أكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص15

³ نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص63

⁴ محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص199

⁵ ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص49

⁶ محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، صفحة سابقاً

⁷ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسى، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص141

⁸ عبد العزيز حبتور، مرجع سبق ذكره، ص122

⁹ صالح بن عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2016، ص161

هـ- بالإمكان قراءتها **Readable** : أي أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها¹، ويجب أن تكون كذات مستوى مقبول من القراءة حيث تراعي استعمال كلمات سهلة ومألوفة ومحسوسة².

3- المعرفة:

ينظر للمعرفة على أنها: المورد الأساسي لخلق الثروة في الاقتصاد الجديد³، ويقصد بها الأفكار والمفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ وسلوك فعال نحو تحقيق أهداف تلك الكينونة⁴، والمعرفة بالنسبة للباحث Codol هي مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها معالجة كل المعلومات⁵.

4- الخبرة :

ويقصد بها خبرة الشيء أي علمه، والخبرة عرف الشيء على حقيقته وتتطلب بعض الوظائف عدد من السنوات الممارسة السابقة في المجال الوظيفي، بمعنى توفر قدرات ومهارات بمواصفات معينة، والخبرة هي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال الفترة الزمنية حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل⁶.

المطلب الثالث : أنواع الكفاءات البشرية

يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تفاضلية ويتحدد كل منهما كما يلي :

أولاً : الكفاءات الأساسية :

وتسمى بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا هي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون التكلفة أقل⁷، قد تبذل مؤسسة ما جهداً لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فاعلين (أفراد فعالين) في أعمالهم، وتكسب هذه الكفاءات بالتكوين والتطوير وهي :

¹ محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 199

² ثريا عبد الرحيم الخزرجي، اقتصاد المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 31

³ حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 80

⁴ عبد الكريم بوخفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 48

⁵ محمد حافظ مجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 90

⁶ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخل ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعات الأمنية الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة

حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر

⁷ عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 91-92

1- المعارف : تستخلص من مصدرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة .

2- المؤهلات : وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى "تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي ومهارات قيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة وتنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات الاشرافية وممارسة الأعمال اليومية وتقييم الأداء وتحديد المهارات الوظيفية وأساليب ونظم ترقية الأفراد¹، وبناء على الخبرة والمعرفة تقدم الكفاءات الجوهرية "مزايا تنافسية قابلة للاستمرار ولهذا فمن النادر أن يطلق على المنتجات والتقنيات اسم كفاءات جوهرية*، لأن الفائدة المقدمة من طرف المنتجات والتقنيات قصيرة الأجل ويمكن للمؤسسة الأخرى شرائها أو منافستها أو إدخال تحسينات عليها² .

ثانيا : الكفاءات التفاضلية :

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

- ادراك الذات : وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل ادراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق العمل .
- صفات عبقرية : وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المرونة والمبادرة .
- الدوافع : الدوافع لها دور كبير في انجاز الاعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا³، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها سلوكيات، كالدافع لإنجاز أو الانتماء ونظرا للاختلاف النفسي للأفراد، ومهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات يمكن تصنيفها باختلاف استعمالاتها المختلفة ونوضح أنواعها لاحقا .

¹ جمال داوود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص166

* الكفاءة الجوهرية(الكفاءة الأساسية): يطلق عليها اسم "إجراءات"(Processes) وتتمثل في القدرة على عمل أشياء معينة بشكل أفضل من المنافس، فالمنتج الجديد ليس كفاءة ولكن عملية تطوير المنتج الجديد هي كفاءة جوهرية.

مثال: شركة فولاذ(Chaparral) تمتاز بانخفاض تكاليف منتجاتها وارتفاع التقنية فيها، بحيث كفاءتها الجوهرية ليست في مجال التقنية بل قدرتها على تحويل التقنية بسرعة إلى منتجات وعمليات جديدة، وفي الوقت الذي يقوم فيه منافس ما بتقليد التقنية الحالية للشركة(Chaparral)، تتكون هذه الشركة قد انتقلت قدما إلى شيء كثير آخر، وهذه الشركة تسمح للزوار بالتحويل داخل مصانعها بإرادتها ولكن لا يستطيعون هؤلاء أخذ ما تمتاز بصنعه في يوتهم معهم.

² محمد عبد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص92

³ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص209

1- تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية:

أ- الكفاءات الفكرية (التصويرية): تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل خلال تداخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره لأن هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية خاصة .

ب- الكفاءات الإنسانية (العلاقاتية): العلاقات الإنسانية تشير إلى تكيف فرد معين مع عمله من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا عن عمله وفي نفس الوقت يعطي أكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع¹، وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفاعلية باعتباره عضوا في المجموعة، وبالتالي فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقته بمسؤوليه ومعاونيه، ولهذا يجب فهم ما يريدونه الآخرون أو يقولونه .

ج- الكفاءات التقنية :

المؤسسة التي تعتمد على التطور التكنولوجي تحتاج إلى موارد بشرية ذات تحصيل علمي مرتفع ومهارات عالية وخبرات كبيرة للتعامل معها، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة والتي تترجم واقعا على شكل معرفة متخصصة والتي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام المدقق المالي بإجراء مراجعة للحسابات المالية، وتتطلب العملية الإلمام والتحكم في المعارف الخصوصية التي تندرج ضمن نطاق التخصص .

2- تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام المختلفة:

ونميز منها نوعين هما :

أ- الكفاءات الخصوصية : وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة .

ب- الكفاءات المشتركة : هي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن خلال امتلاكها يمكن أن يقوم بها في حال غياب أحد العمال في المؤسسة، وتطبق في كل مناصب العمل، و بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها :

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى مختلفة عن مهمته .

¹ عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 67

- تمنح الفرد قاعدة ومركزات لتحصيل معارف أخرى .

- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات .

3- تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة: وتصنف إلى ما يلي:

أ- الكفاءات الفردية: تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي¹، والكفاءات الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة².

هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، وكل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية مقبولة في نشاط معين وتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة المعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة مكتسبات الفرد من التكوين والتعلم ومعارف العمل كالتجارب والممارسات .

ب- الكفاءات الجماعية: وتدعى كذلك بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات الجماعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل إلى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها³.

وتنتج الكفاءات عن التركيبة الفردية من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيحتها النتيجة المترتبة عن جميع الكفاءات الفردية وهذا بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين، تنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية لأن على أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وبقائها وتطورها إما انسحابها، والكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:

¹ كمال منصور، سماح صوالح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص52.

² Cécile Déjoux; Les compétences au courde l'entrepris ; opcit:p:141.

³ كمال منصور، نفس المرجع، الصفحة السابقة

- التفاعل: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة .
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل .
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد .
- الصورة العملية للجماعة: تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل .
- الرمز واللغة المشتركة: الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كأفراد، حتى يكون هناك توافق بين المهام وبحوزة الأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات .
- وأخيرا نستخلص بأن هناك عدة عوامل تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية بدء بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني وانتهاء بالمؤسسة .
- 4- تصنيف الكفاءات حسب الدور:** وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي:
- أ- الكفاءة المحورية:** تقسم المؤسسة إلى مهاراتها التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها .
- الكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي :
- **الاكتشاف:** يجب أن تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية ويجب أن لا تخلط بين الكفاءات المحورية والمهارات، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد .
- **الاكتساب:** ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة ودمجها مع بعضها البعض لتشكيل كفاءات محورية فردية .
- **البناء:** قد تحتاج إلى عشرة سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي .
- **النشر:** تحريك الكفاءات المحورية من قيم إلى أخرى داخل المؤسسة .
- **الحماية:** لا تخسر كفاءات محورية بسبب سوء التمويل أو بكشف خططك .

ب- الكفاءات الاستراتيجية: الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لأن المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن وتكنولوجيتها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها، وتنمي الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد هي¹:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، والمباني)

- الموارد البشرية (القدرات والمهارات، والمعرفة والطاقة الكامنة)

- الموارد التنظيمية (الهيكل ونظام التنسيق والرقابة)

والكفاءات الاستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة، وهذا ما يؤكد على أن الكفاءات الاستراتيجية تعد كفاءات جماعية .

وعليه فتفسير الكفاءات الاستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة، وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية مما يعيق المؤسسة المنافسة من المناورة المماثلة والتقليد وخاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة.²

ج- الكفاءات التنظيمية: وتشمل مستويين هما :

* المستوى الأول يحدد على المستوى التنظيمي: وتسمى بالكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الأصلية، وترتب هذه الكفاءات بشكل تصاعدي حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات وترتبط بالنظر إلى غيرها من المؤسسات على النحو التالي :

- الكفاءات القاعدية: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة إلزامياً لممارسة نشاط ما في قطاع معين بصفة عادية .

- الكفاءات المميزة: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وتخص قطاع نشاط واحد .

- الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة .

* المستوى الثاني يحدد على الصعيد الفردي: ويشكل هذا التدرج إطاراً مرجعياً لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال أمثل للقدرات البشرية³ .

¹ سمالي بحضية، أثر التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة: تخصص تسيير)، جامعة الجزائر، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004، ص 140

² مرجع سابق، ص 140

³ نفس المرجع، ص 141

5- تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية : ونميز منها :

أ- الكفاءة المكتسبة: وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة ويتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية لأن التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، ويؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشى الثقة بين الأفراد والمؤسسة .

ب- الكفاءة اللازمة مستقبلياً: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو الهيكل التنظيمي إلى ادخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها فتح فروع جديدة وإدخال أي تعديلات نوعية... إلخ، إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات وحينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل أو حلول، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي .

المطلب الرابع: أهمية الكفاءات البشرية

أولاً: أهمية الكفاءات البشرية على مختلف المستويات

أصبحت الكفاءات البشرية تحظى بأهمية كبيرة وأولوية على جميع مستويات المؤسسة، تشمل المستوى الفردي والمستوى الجماعي، مستوى إدارة الموارد البشرية، على المستوى التنظيمي .

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي :

أهم ما نتج عن بروز نموذج الكفاءات على المستوى الفردي تكريس ديناميكية مهنية جديدة تتميز بالخروج من منطق التأهيل الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ولا يزال مسيطرًا في كثير من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات ابتداءً من نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، وقد ترتب عن اعتماد منطق الكفاءات وتمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية وتكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات¹.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تلعب الكفاءات البشرية على المستوى الجماعي دور هاماً في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، كما يساهم فعالية هذه الكفاءة في

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية التحدي الأساسي التنافسية الجديدة، المؤتمر العالمي والدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة معسكر، الجزائر، يومي 08-09 مارس، 2005، ص 244

حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة¹.

3- أهمية الكفاءات على المستوى إدارة الموارد البشرية:

إن أهمية إدارة الموارد البشرية بفعالية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير على قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم وحافز بينهم، ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية ورضا الزبائن والكثير من مؤشرات فعالية المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هو تحدي استراتيجي حيوي، كما يرى بعض الكتاب على أن الموارد البشرية لديها خصائص ضرورية تتمثل في:

- موارد بشرية قادرة

- لا يمكن تقليدها

- الموارد البشرية لا يوجد لها بديل مناسب.

وهذه الخصائص تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بفعالية ونجاح يمكن أن تشكل أساسا لنظام عمل متفوق الأداء².

4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة :

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذا أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي :

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين³.

- أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطائها حرية

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، (رسالة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر، 2004، ص 48

² حسين حرم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 25

³ رجيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 24-25

أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها¹.

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة سواء عوائدها ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة، ... إلخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء ... إلخ) لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتوفر الأفراد العالمين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات ... إلخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت.

إذا وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة².

ثانيا: أهمية الكفاءات ودورها الاقتصادي في المؤسسات

1- أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة :

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات.

إن التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد غير قابلة للإحلال نادرة ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

* **الندرة:** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها أي غير متاحة للمنافسين بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى الموارد البشرية القدرة على الابتكار والابداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 122-123

² رجيل آسيا، مرجع سابق، ص 08

* **عدم القابلية للإحلال:** حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها .

* **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد (سواء بالتدريب أو التأهيل) وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية¹:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو قوة في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات مثل العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها .

ويمكن حماية الكفاءات من التقليد بإحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة² .

2- مساهمة الكفاءات في خلق القيمة :

يعرف Zeithaml القيمة على أنها التقسيم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه .

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية .. إلخ، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية³ .

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق قيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيد وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة

¹ كية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، (رسالة ماجستير: تخصص تنظيم وموارد بشرية)، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

الجزائر، 2008، ص 36-38

² كية بوسعد، مرجع سابق، نفس الصفحة

³ رجيل آسيا، مرجع سابق، ص 78

للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين من ذوي قدرات ومهارات عالية بقدرها يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا¹.

في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت وذلك كون أن الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة، والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاته الكفاءات في اطار هذا السياق، أصبح من الضروري توفير الإمكانيات اللازمة لهاته الكفاءات².

في اطار هذا السياق، أصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه ب: "تسيير الابتكارية"، هذه الابتكارية تأتي من أفكار وأراء المبتكرين والمبدعين، حيث أن نجاح الإبداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المسيرين بتحفيز وتشجيع العاملين.

ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة ينبغي توفير ظروف وشروط صعبة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة منها:

- بعث روح الثقة في أنفسهم والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية.

- ترك بعض الحرية في الوقت لأن منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل.

- رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم في اطار عملية البحث والتطوير.

- كذلك يجب الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط له وكذلك مراقبته من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات.

4- تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات البشرية :

إن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن من مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على

¹ سمالي بحضية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودورها ودور الأبداع التكنولوجي في تنميتها، (رسالة ماجستير: تخصص علوم التسيير)، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2007، صص 85-86

الأداء ويدفع بالمؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، ويمكن ذكر دراسة ParahaldHamal حول دور الكفاءات الأساسية (الجماعية) أي مجموعة المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية¹:

1- مصدر إنشاء القيمة للزبون : أي ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول على القيمة الناتجة عن الكفاءات

2- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

3- أن تكون مرنة.

ولقد خصت الدراسة المؤسسات الصناعية والتي بالتقارب في المستويات التكنولوجية وبالتالي: فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية وتحقيق الميزة الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها فكلما كانت هذه الأخيرة متطورة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط كلما سمح ذلك للمؤسسة بالتموقع كرائد في السوق أو التواجد في أسواق جديدة².

5- الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة :

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة رأس المال المستثمر وفق عاملين هما :

5-1- القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية :

تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة، وبالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل وبين التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعلى ضوء ذلك التحليل يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية وعلى العكس فإن تناقص الموارد أو تقليدها من المنافسين يؤدي إلى تدهور تلك الميزة .

عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية في المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد والقدرات المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليل المنافسين لتلك الموارد إن سرعة تضاءل الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من موارد وكفاءات المؤسسة .

¹ شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، (أطروحة دكتوراه: تخصص تنمية الموارد البشرية)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص182

² المرجع نفسه، ص ص182-183

5-2- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من موارد كفاءتها :

بمعنى أن العوائد المحققة للمؤسسة من موارد وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصصها والأصول المختلفة التي شاركت في تحقيقها "2S".

وفي الأخير يمكننا القول أن الكفاءات أصبحت مطلبا ضروريا لأي منظمة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تلعب دور استراتيجي هام لها، إذ تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية والتي تعد سمة تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات في نفس البيئة وتحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، بالإضافة إلى خلق القيمة للمنظمة وذلك عن طريق تقديم منتج ذو جودة عالية، كما تحقق لها الابداع والتميز، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار، تشكل الكفاءات الدور الرئيسي فيها، لذلك يتعين على القائمين على شؤون المورد البشري توجيه عنايتهم لهذه الفئة، كما أنها تعد استثمارا حقيقيا لمن تملكها من المنظمات .

ويمكن للمنظمة الاحتفاظ بكفاءاتها والاستفادة من خبراتها عن طريق¹:

1- تقديم حوافز مادية ومعنوية لاسيما الاطراء على الأفكار وتسجيع الابتكار والابداع .

2- اشتراك الكفاءات في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بالتطوير .

3- تكوينها وتطويرها بشكل مستمر.

المبحث الثاني: تقييم أداء الكفاءات البشرية

المطلب الأول: مفهوم أداء الكفاءات البشرية والعوامل المؤثرة فيه

أولا: مفهوم أداء الكفاءات البشرية

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد العلماء والباحثين، وهذا يرجع إلى كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومن بين تلك التعاريف:

* التعريف اللغوي:

كلمة الأداء f.w.nicolas كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performance المأخوذة من كلمة part oumer والتي تعني أتم أو أنجزا و أدى accomplis.

* التعريف الاصطلاحي :

¹ سمالي بحضية، مرجع سابق، ص ص 51-52

- يعرف F.w. Nicolas: الأداء على أنه ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط التي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي نتائج التي نتجت عن هذا السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك¹.

- في حين يرى كل من: "زلاحي" و"ويلاس" 1980 أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظومة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها².

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن استنتاج تعريف شامل وهو أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المسطرة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يقف أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ومن التعاريف أيضا :

- تقوم إدارة الأفراد عادة بتقييم كفاءات العاملين ويطلق عليها أيضا قياس الكفاءات وتقييم الخدمات وقياس التطور أو تقييم الأداء والقدرات، وهي تستخدم كأساس للتوجيه الإداري والوظيفي وفي التدريب ومناقشة التظلمات والتعويضات والخوافز ومراجعة الأجور، كما يتميز تقديم الكفاءات بمجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تحديد من سوق تزد أجورهم.

- تحديد الخوافز.

- موقف الفرد في أي نزاع مهني أو نقابي³.

وكذلك عملية تقديم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في⁴:

- تنمية القدرات الفردية.

- ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة .

- إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات.

¹ عبد الباري إبراهيم دة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 388، مصر، 2003، ص315

² عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2002، ص46

³ وفاء فؤاد شلبي وآخرون إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 84

⁴ فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص87

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري:

1- بيئة العمل:

يظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المنظمة من خلال الثقافة والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة دورا بالغاً لأثره فالتأثير على قيم الأفراد هو معتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دوراً سلبياً يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقومات التغيير وعدم الالتزام¹.

2 - الحوافز:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع العامة في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة - عامة كانت أو خاصة، من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس إيجابياً على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها وهنا لا بد من توضيح أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفق المعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر نتيجة لأدائهم المتميز كما يمكن القول أن عملية التحفيز لا تخرج من كونها مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل ما، فالمدير لا يستطيع أن يحفز مرؤوسيه، ولكنه يستطيع أن وفر لهم الدافع الذي يدفعهم ويحفزهم على إتقان العمل².

3 - التدريب:

يناقش موضوع التدريب الوظيفي تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها وهذه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي والمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل³.

¹ يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، (المجلة العربية- العدد 01)، مجلد 15، 1991، ص 110

² نفس المرجع السابق، صفحة سابقا

³ يوسف درويش، نفس المرجع، نفس الصفحة

4 - القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة بالقول أنها النشاط الذي يمارسها القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ولقد تعددت النظريات التي اهتمت بالقيادة التي طرقها الأدب الإداري ومنها النظرية التفاعلية والقيادة الوظيفية، والنظرية التبادلية والتحويلية وقد تناولتها أقلام العديد من كتاب الإدارة، تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد الأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتفسر القيادة محور أساسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين¹.

المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الاداء

عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص القره ومصير الوظيفي². كما عرفه فيشر على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية المحددة³.

هو نظام يتم من خلاله تحديده الكفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسمى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشري، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وسلوكهم أثناء أداء عملهم⁴.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص من تعريف شامل لتقييم الأداء على أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المتوطن فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد و الصدق المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا⁵

¹ المطيري، جبر هديس مشلح، مهارات القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 50

² أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، 2010/05/27، <http://Kenana.online.com/users/ahmed/>

³ تقييم الأداء، 2011/12/16، <http://bafree.net/alishn/shouhead>

⁴ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليل، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 204

⁵ مفهوم تقييم الأداء، المنتدى العربي، إدارة الموارد البشرية، 2011/12/16، <http://w.w.w.hrdissoussion.com>

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن لنظام تقييم الأداء في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية والخاصة أهمية بالغة وفوائد كثيرة سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد.

أ - بالنسبة للموارد البشرية يساعد التقييم على:

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.

- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين.

- خلق ديناميكية بين الأفراد ومنافسة ودية في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل.

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منه بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة، هل يؤدون المطلوب بدور أفضل. أو كما هو أو أقل من المتوقع¹

ب- بالنسبة للمؤسسة: أما من ناحية الإدارة أو المؤسسة فإن للتقييم أهداف كثيرة :

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة وتجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .

ج - أهداف أخرى:

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على المرؤوسين .

- تساعد عملية التقييم على تقويم الانحراف.

- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.

نستخلص مما سبق أن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، وبالتالي هو مقياس مقدرة الأفراد²

¹ أحمد كردي، مرجع سابق

² مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 112

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية :

أ- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء :

يتم تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الابتعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء التي يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلاً في وظيفته والتي تعدد استناد أعلى نتائج تحليل الوظائف ويصرف النظر عما إذ كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

ب - قياس الأداء الفعلي للأفراد:

تنصب عملية تقييم الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبته مدى جودة أداء الفرد في كل يعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة فقد تستعمل بعض المؤسسات قياس مكون من خمس درجات مثلاً (1، 2، 3، 4، 5) أو تستخدم رتبية وصفية (ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضي)، وقد يكون أحياناً من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج الذي أنجزه الفرد.

ج - توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم آرائهم :

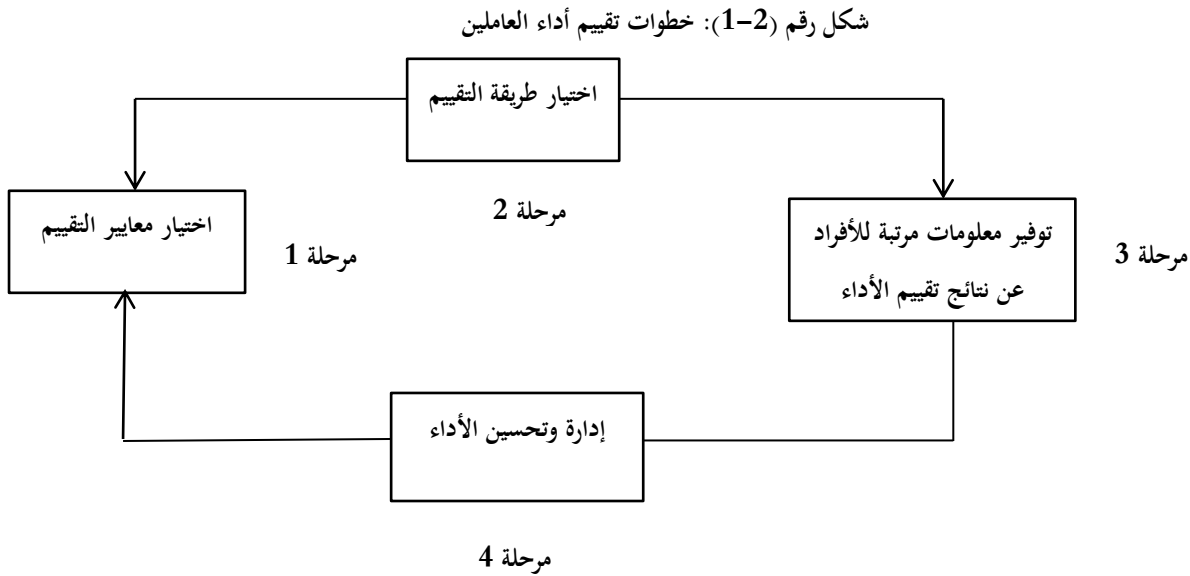
إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم آرائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في آرائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين آرائهم المستقبلي.

د - إدارة وتحسين الأداء:

إن أساليب تقييم الأداء قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك بعد أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأهم¹

وعليه يمكن توضيح خطوات تقييم أداء العاملين بناء على الشكل التالي :

¹ أحمد كردي ، مرجع سابق



المصدر: Simon.Dolam.la gestion des ressources humaines.Pearson Education canada 2008.p 218

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

أ- طريقة المدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته بمقاييس تبتدئ من تقدير منخفض وتنتهي بتقدير مرتفع: (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)، وذلك حسب درجة توفير كل هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بنقاط أو أرقام ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مثلاً للمستوى الذي يعتقد المقيم أنه يمثل هذا الفرد¹.

ب- طريقة الترتيب البسيط :

هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين من الأحسن إلى الأسوأ وهي غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرض للتأثيرات الشخصية².

ج- طريقة المقارنة الثنائية :

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في قسم واحد إلى أزواج بحيث يتم وضع كل عامل في مجموعة مع كل عامل من مجموعة أخرى ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب وتستخدم المعادلة

¹ المرجع نفسه، الصفحة سابقا

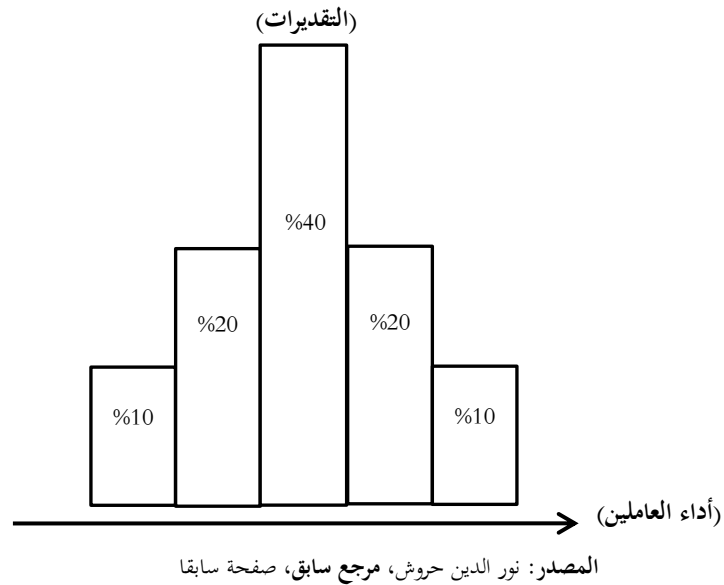
² المرجع نفسه، ص 205

الثانية للتعرف على عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم: ن(ن-1)/2، حيث (ن) تمثل عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم¹.

د - طريقة التوزيع الإجباري:

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم و يأخذ هذا التوزيع شكل يتركز على فكرة التوزيع الطبيعي، والموضع كما يلي²:

الشكل رقم (3-1): طريقة التوزيع الإجباري



يتضح من الشكل تركيز الغالبية في الوسط على الطرفين يسكن الممتازون والضعفاء. هذه طريقة جبر المقيم على دراسة العاملين بشكل جيد، حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية فيما بينهم، بمعنى من يحصل على ممتاز في المجموعة الأولى قد يحصل على جيد في المجموعة الثانية وفق الإمكانيات التي يتحلى بها أفراد المجموعة³.

هـ - طريقة الأحداث الحرجة:

وهي تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعتزضت سلوكيات الأفراد تتضمن هذه التقارير أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الاقراء خلال ممارستهم لوظائفهم ويحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد خضع للتقييم، ومن المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة وأن لا يتكل على ذاكرته تحاشيا النسيان

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، 1979، ص361

² نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص08

³ نفس المرجع السابق، صفحة سابقا

الحدث وحاجته معا والمطلوب من المقيم أيضا أن لا يركز على الحدث بل في سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث والاستفادة من تجربته المرورية .

و- طريقة التقييم بحرية التعبير:

باختصار تتطلب أن يكون المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعات على الفرد على صحيفة من الورق، ويمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك صفات العامل.

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الاداء

لتفادي نقائص الطرق التقليدية في التقييم ظهرت طرق حديثة والتي من أهمها :

- طريقة تقييم الأداء على أساس النتائج :

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذا الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتتكون الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

أ- طريقة الوقائع(الأداء) ذات الأهمية القصوى:

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة التي يقيم أداءه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة وقد تكون رديئة¹.

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالعامل وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية، أو الأعمال حال حدوثها وهذا خشية نسيانها².

ب - طريقة البحث الميداني:

وتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة له والحصول على إجابات منها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال تسعة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس وبعد ذلك يتم صياغة شكلها النهائي وبعدها يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات: ممتاز، جيد، مرضي، مقبول أو غير مرضي³.

¹ مهدي محمد زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 188

² نفس المرجع السابق، صفحة سابقا

³ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة

ج - طريقة التقدير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل كما يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأ، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله ونتائج هذه الطريقة تركز على الموضوعية¹.

د - الاتجاه السلوكي في قياس الأداء:

تحاول هذه الطريقة أن تقيم كيف يتم الأداء، وأهم ملامح هذه الطريقة أنها :

- تبرز أهمية الأهداف التطويرية.
- تركز على الوظائف التكوينية.
- تحدد السلوك الذي يقيم يشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.
- تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

المطلب الرابع: المداخل الحديثة في تحسين أداء الكفاءات البشرية

أولاً: التنمية البشرية

جاء في تقرير تنمية الموارد البشرية الصادر عن الأمم المتحدة، ضمن برنامجها الإنمائي سنة 1930. أن التنمية البشرية هي عملية خيارات الناس فيما يتعلق بتوفير حياة مديدة وصحية، والتمتع بمستوى معيشي لائق، في ظل الحرية السياسية وضمان حقوق الإنسان واحترامه².

نلاحظ من خلال تعريف تقرير الأمم المتحدة أن التنمية البشرية تتعلق بتوفر حياة لائقة ومستوى معيشي مناسب لكل أفراد المجتمع أي أنها تشمل التنمية على المستوى الاقتصادي، السياسي، والاجتماعي، في حين ترتبط تنمية الكفاءات بالتأثير في قدرات الموارد البشرية ومعارفها. ويمكن في هذا الإطار التمييز بين تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، والتي يعبر عنها بالتنمية البشرية.

الهدف من تنمية الموارد البشرية الوطنية هو خلق الانسجام والتوافق بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغرض تحقيق التنمية بالبلد، وذلك في مجال الصحة العمومية، حماية البيئة وتنوعها، التعليم، التدريب والتكوين،

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت دار النهضة العربية، 2002، ص 381

² لعلى يوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 16

وعلى هذا الأساس فإن الطريقة المتبعة لبلوغ هذه الأهداف تختلف من بلد لآخر، بحسب خصائص البلدان وإمكاناتهم¹.

ثانياً: التدريب

يرى عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان أن التدريب هو: عملية صقل وتنمية مهارات الموارد البشرية في سياق معرفي ومنهج علمي. ويقول بافرلي هايمن (Baferli Haymen): يجب أن نفرق بين التدريب والتنمية، لأن التدريب يركز على نقل مهارات محددة (حركية أو يدوية عالية)، وتوجيه العاملين لممارستها وإتقانها. أما التنمية فتتركز على المهارات العامة للعاملين لتمكينهم من قبول التحديات والمهام العديدة التي قد توكل إليهم². نلاحظ من خلال التعريف السابق أن التدريب يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة، بينما تتعلق تنمية الكفاءات بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية وتوجه غالباً نحو المدراء، وهو الأمر الذي وضحه أندروسيكولا (Andro Sikola) في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) المقارنة بين التدريب وتنمية الكفاءات

معايير المقارنة	التدريب	تنمية الكفاءات
- فئات المشاركين	- العمال التنفيذيين	- المدراء
- المجال	- العمليات الفنية والميكانيكية	- المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية
- الأهداف	- أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة قصيرة المدى	- المعرفة العامة و التفكير المنهجي

المصدر: عبد المعطي محمد، عساف ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 37

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01): أن التدريب يشمل الموارد البشرية التي تعمل في وظائف تنفيذية وذلك بإعطائها معارف تتعلق بكيفية إنجاز مهامها الحالية على أكمل وجه بينما تنمية الكفاءات ترتبط بالمدراء، وترتكز على تعليم الموارد البشرية المعارف التي تمكنها من التفكير السليم واتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات.

¹-The fundamentals of human resource development Part 1 :P 22- ebsite www.OUP.com/UK/./man Kinchipdf (date de consultation: 05/01/2013).

² المعطي محمد عساف ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 33-37

تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين آراء الباحثين حول مجال تنمية الكفاءات، فمنهم من يعتبرها حكراً على المدراء، ومنهم يعتقد أنها تشمل جميع الشرائح الوظيفية (مدراء وتنفيذيين) وهو الرأي الذي أخذنا به في بحثنا هذا.

يرى جون ويرنر (John - Werner) و راندي ديسايون (Randy - Desinone) أن التدريب يرتبط بتعليم الموارد البشرية الكفاءات اللازمة لأداء مهام ووظائف محددة. في حين تركز الكفاءات على إعداد الموارد البشرية لتحمل مسؤوليات مستقبلية، أي أن التدريب يستهدف الحاضر، بينما تنمية الكفاءات تستهدف المستقبل¹.

نلاحظ أن جون و راندي اعتمد على معيار الزمن للتمييز بين التدريب وتنمية الكفاءات، حيث يشمل التدريب الوظائف الحالية للموارد البشرية، أي أنه يشمل الزمن الحاضر، أما تسمية الكفاءات تستهدف مستقبل الموارد البشرية. وهنا يمكننا أن نفتح قوس للتذكير بوجود وجهة نظر مخالفة لوجهة نظر الباحثين، حيث يرى بعض المفكرين أن تنمية الكفاءات تشمل حاضر الموارد البشرية ومستقبلها معاً، وهي وجهة النظر التي اعتمدناها في بحثنا هذا. ومن مؤيدي هذا التوجه ما يلي.

يرى مالكوم بيل (Malcolm Pea) أن تنمية الكفاءات مرتبطة إلى حد كبير بالتدريب حيث يستعمل المصطلحات معاً للتعبير عن حالة واحدة، فنقول التدريب والتنمية والتدريب هو أحد سبل التنمية والتي تتأثر بجملة من العوامل كأولويات الموارد البشرية المتعلقة بالعمل أو بالحياة بصفة عامة، طرق الإدارة، السلوكيات والمحيط الاجتماعي الداخلي، نظام التعويضات والحوافز ثقافة المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه².

نلاحظ أن مالكوم بيل يعد التدريب كجزء من تنميته كفاءات الموارد البشرية، التي تعتمد على عدة أساليب من بينها التدريب كما يرى الباحث أن كلمتي تدريب وتنمية تشكلان معاً مصطلح مركب هو التدريب والتنمية، الذي يستخدم للتعبير عن مفهوم تنمية الكفاءات.

جاء في تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية أن التدريب والتنمية هو فرع من فروع إدارة الموارد البشرية، يهتم بتحديد وتقييم وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (المعارف، المهارات، والاتجاهات)، من خلال برامج تعليمية تجعلها قادرة على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بأكثر فاعلية³.

¹ جون ويزنر و راندي ديسايون ، تعريب سرور على إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011، ص 57

² مارلكوم بيل، تعريب مركز التعريب والبرمجية، التدريب الناجع للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1937، ص 10

³ عبد الباري إبراهيم وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى تنظيمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص301-

نلاحظ من خلال ما سبق أن تنمية الكفاءات مفهوم حديث مقارنة بمفهوم التدريب، ورغم ذلك يوجد تداخل كبير بينهما، الأمر الذي يصعب الفصل بينهما، إلى درجة استخدام المصطلحين كمترادفين أحياناً، وكمصطلح مركب من كلمتين أحياناً أخرى، خاصة وأن التدريب يمثل إحدى طرق تنمية كفاءات الموارد البشرية.

ثالثاً: التعليم والتعلم المستمر:

التعليم هو عملية نقل المعارف وتنميتها في سياق منهجي وتطبيقي، أي أنها عملية تركز على احتساب الموارد البشرية معلومات عامة واسعة بينما تنمية الكفاءات هي عملية تحسين وإثراء للقدرات ووجهات النظر والصفات الشخصية¹.

تنمية الكفاءات والتعليم المستمر مفهومان متداخلات إلى حد كبير، فبعض الموارد البشرية تعمل في تخصصات تعرف تطوراً كبيراً، لذلك تكون بحاجة ماسة إلى التعلم المستمر، من أجل مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة في مجال تخصصها، وفي بعض البلدان كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية يكون التعليم المستمر شرطاً قانونياً لضمان بقاء التراخيص الممنوحة لبعض المختصين لممارسة نشاطات سارية المفعول إلى الأطباء والمحامين. وتجدر الإشارة إلى أن معظم التعليم المستمر يتم بشكل إرادي خارج أوقات العمل، رغم أن بعض المنظمات تطبق برامج للتعليم أثناء العمل، وبرامج للتعليم التعويضي ويؤدي التعليم المستمر إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتطوير أفكارها وزيادة مستوى الثقة بالنفس لديها².

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أن كمية الكفاءات تشمل عملية التعليم، التي تعتبر عملية جوهرية وأساسية لنجاحها، كما أن التعليم يكون في الغالب بدافع ذاتي دون تدخل المنظمة، في حين تكون تنمية الكفاءات مخططة وموجهة من طرف المنظمة، رغم ذلك يصعب التمييز بين هذين المفهومين في كثير من الحالات، نظراً للتداخل الكبير بينهما.

رابعاً: إعادة التأهيل

إعادة التأهيل تعني الاستراتيجيات المتبعة بغية تغيير سلوكيات الموارد البشرية بالمنطقة واستعادة بعض المهارات والسلوكيات التي خسرتها لأسباب معينة وتسبب ذلك في تراجع مستوى أدائها الوظيفي وبالتالي والنقائص التي تستدعي إعادة تأهيل الموارد البشرية يمكن أن تنجم عن الذات أو عن الموضوع أي أنها يمكن أن تكون راجعة إلى فقدان الموارد البشرية للمعارف والخبرات التي اكتسبتها خلال مسارها الوظيفي كلياً أو جزئياً لفقدان الذاكرة أو

¹ المرجع نفسه، ص 37

² روبرت ما تيس وجون جاكسون، مرجع سبق ذكره، ص 42

فقدان مهارة تقوية أو يدوية، وبالتالي يجب استرجاعها مجددا لضمان الأداء الجيد للعمل، كما يمكن أن يكون النقص راجعا لأسباب موضوعية، أي لأسباب تتعلق بالوظيفة في حد ذاتها، بإدخال آلات جديدة أو تغيير طرق الإنتاج، وبصفة عامة كل التغيرات التي تطرأ على الوظيفة وظروف العمل، وتجعل الموارد البشرية غير قادرة على إنجاز مهامها على أكمل وجه، مما يستوجب إعادة تأهيلها¹.

نلاحظ أن إعادة التأهيل تستهدف استعادة كفاءة كانت بحوزة الموارد البشرية في السابق وفقدتها لأسباب ذاتية أو موضوعية بينما تنمية الكفاءات تستهدف تعليم الموارد البشرية معارف جديدة لم تكن بحوزتها من قبل، أو كانت موجودة بمستويات ضعيفة. كما أن إعادة التأهيل تركز على تكييف الموارد البشرية مع وظائفها العالية. بينما تنمية الكفاءات تركز أكثر على الوظائف المستقبلية. بالإضافة إلى كون تنمية الكفاءات تمس جميع الموارد البشرية على اختلاف مستويات أدائها الوظيفي في حين تنقص إعادة تأهيل الموارد البشرية التي تراجع مستوى أدائها الوظيفي فقط.

خامسا: التنمية الإدارية

تخص التنمية الإدارية الموارد البشرية التي تشغل وظائف إدارية فقط (المدرء دون سواهم) حيث توفر لها المعرفة والقدرة على اتخاذ القرارات، أي أنها تتمتع المدرء الكفاءات الضرورية لا تتعدى وإدارة جميع موارد المنظمة المادية منها و البشرية².

نلاحظ من خلال تعريف التنمية الإدارية السابق أن الاختلاف الجوهرى بينها وبين تنمية الكفاءات يتمثل في الموارد البشرية المستهدفة من العمليتين، في حين تعد التنمية الإدارية حكرا على المدرء، فإن تنمية الكفاءات صارت تمس جميع شرائح الموارد البشرية بالمنظمة، وبالتالي يختلف محتوى برامج التنمية الإدارية عن محتوى برامج تنمية الكفاءات، فهذا الأخير يعد أوسع من سابقه، لأنه يشمل اكتساب الكفاءات المتنوعة (فنية و إدارية)، بينما التنمية الإدارية تشمل فقط الكفاءات المتعلقة بتخطيط الإدارة، تنظيم توجيه ورقابة.

سادسا : مراكز التقييم (Assessment Centre)

يعتمد هذا الأسلوب على نظام لتحديد السلوكات المعيارية التي تحتاجها المنطقة لضمان نشاطها، حيث تتم الاستعانة بمدرين ملاحظين وتقنيين من مختلف الفئات وبالاعتماد على جملة من المداخلات تتم عملية تقييم كفاءات الموارد البشرية والحكم على مدى حاجتها للتنمية، ويكون المصدر الأساسي لنتائج التقييم مستمد من

¹ العربي بلقاسم فرحات، تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 31

² - روبيت ماتيس وجون جاكسن، إدارة الموارد البشرية، تر: محمود فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، 2000، ص 435

المقارنة بمواقف مشابهة لتلك المعروضة للتقييم، وبالرجوع إلى نماذج محددة مسبقاً وفق طرق إحصائية متكاملة ودقيقة ويستمر عمل مراكز التقييم لمدة تتراوح بين 1 و 2 يوم، يتم خلالها اختيار الموارد البشرية المعنية بالتقييم فردياً أو جماعياً وتسمح مراكز التقييم بالحصول على معلومات دقيقة حول سلوكيات الموارد البشرية وكفاءاتها، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأدائها الوظيفي مستقبلاً وهذا العرض يساعد على اتخاذ القرارات والتخطيط بالمنظمة¹.
تمكن مراكز التقييم المنظمة من تحديد احتياجاتها من الكفاءات بمختلف أبعادها، وبالتالي وضع البرامج التنموية المناسبة. وقد تلجأ المنظمة إلى إعادة وتكرار عملية التقييم مرتين أو ثلاث، حسب درجة أهمية الكفاءات المراد تقييمها وتنميتها. ويعتبر هذا الأسلوب ذو أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة لكونه يستخدم في جميع أساليب تنمية الكفاءات².

يجدر بنا القول أن مراكز التقييم تكسي أهمية بالغة لدى المنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على مستوى عالي من الكفاءات لدى مواردها البشرية، لكون هذه المراكز بمثابة المرآة العالمية التي ترى من خلالها المنظمة الوجه الحقيقي لمواردها البشرية، كما أنها توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الكفاءات عن طريق مختلف الأساليب المتاحة للمنظمة.

من بين أهم الأساليب التنموية المستخدمة خارج مكان العمل، بالإضافة إلى الأساليب السالفة الذكر نذكر النموذج السلوكي التالي:

سابعاً: النموذج السلوكي (Behavent Modeling):

يستخدم هذا الأسلوب بفرض تعديل سلوكيات الموارد البشرية من خلال اكتسابها لقيادات ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح نمط سلوكها الحالي، وهذا يعني منها القدرة على التعامل الإيجابي مع الآخرين وزيادة القدرة على التأثير فيهم، ويعد هذا النوع من الكفاءات ضرورياً لجميع شرائح الموارد البشرية خاصة تلك التي تكون على احتكاك مباشر مع الجمهور كمندوب المبيعات، ومسؤول العلاقات العامة بالمنظمة، يتم عن طريق هذا الأسلوب عرض شرائط فيديو تتضمن تمثيلات قصيرة تحتوي على سلوكيات خاطئة أو سلبية في مجال التعامل مع الآخرين، ويقوم المتدربون بتحليلها والتعرف على الأخطاء، بمساعدة المشرف على العملية. وفي الختام يوضع شريط فيديو

¹ Seema Sanghi.OP.Cit.p.308

² Ibid.p. 317.

يتضمن السلوك الصحيح في مثل تلك المواقف التي تضمنها الشريط الأول، حتى يستفيد منها المتدربون في معاملاتهم¹.

من بين الأساليب التي تستخدم لتنمية الكفاءات السلوكية الموارد البشرية، أسلوب تدريب الحساسية (Sensitivity Training)، ويتضمن هذا الأسلوب تكوين فريق من 20 شخص على الأكثر ينتمون إلى منظمات مختلفة يتعارفون فيما بينهم دون الإفصاح على وظائفهم، ويتعايشون لمدة 15 يوماً، يكشف كل منهم مزاياه وحيويته السلوكية، وبالتالي يقوم بالتقويم الذاتي، ويناسب هذا الأسلوب الموارد البشرية التي تنتمي إلى المستويات الوسطى في الهيكل التنظيمي، حيث يرى كل فرد عيوب الآخرين ويحاول تصحيحه بنفسه².

يمكن لأسلوب تجريب الحساسية أن يأخذ شكلاً آخر حيث تكون المجموعات مكونة من موارد بشرية تنتمي إلى نفس المنظمة ولكن من مستويات وظيفية مختلفة، يشرف عليها مدرب مختص، حيث تضم كل مجموعة ما بين 5 و 10 أشخاص يلقون الحديث بصراحة تامة حول تصرفاتهم أثناء العمل، ويبدون الملاحظات على سلوكياتهم ويتقبلون الانتقادات التي يستفيدون منها في تصحيح سلوكياتهم السلبية³.

إلا أن النموذج السلوكي يشمل كل من أسلوب تمثيل الأدوار، أسلوب المباريات الإدارية أسلوب دراسة الحالة وأسلوب تدريب الحساسية بالإضافة إلى أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر يوجه أسلوب يمكن اعتماده في جمع الأساليب الأخرى، ويعتبره البعض كأسلوب مستقل بذاته، وهو أسلوب تنمية الكفاءات بالاعتماد على الحاسوب ومختلف التقنيات التكنولوجية الأخرى مثل: الانترنت والشبكات العنكبوتية، والتي يمكن الاستعانة بها في أي مكان العمل أو خارجه.

يستخدم المشرفون على عملية تنمية الكفاءات الوسائل التكنولوجية كالأقراص الصلبة وأنظمة الحاسوب، من أجل تنميته كفاءات الموارد البشرية، كما أن برنامج تنمية الكفاءات يمكن أن يكون مبرمجاً إلكترونياً في شكل مقاطع فيديو يتضمن توجيهات وتعليمات تساعد على حساب الكفاءات وتبادلها بين الموارد البشرية بالمنظمة، بالإضافة إلى احتوائها على دروس ومنحنيات بيانية وصور تكون في متناول الموارد البشرية، والتي يكون لها الاختيار بين هذه البدائل لتنمية كفاءاتها، وخير مثال على هذا الأسلوب هو ما فعلته الشركة العالمية ماكدونالدز

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 467

² زاهر عین الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 192

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زمهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 235

(M.c.Donald's) التي طورت حوالي 11 درسا لصالح وكلائها في مختلف أنحاء العالم، وقامت بحفظها في شكل أقراص (DVD) يكون الوصول إليها ببساطة¹.

من أهم إيجابيات هذا الأسلوب أنه يقتصر الوقت الضروري لتنمية الكفاءات بحوالي، وكذلك يسهل انتقال المعلومات والتغذية العكسية بين أطراف عملية تنمية الكفاءات².

تسمح تنمية كفاءات الموارد البشرية خارج مكان العمل بتحقيق المزايا التالية³:

- تفادي تعطل عملية الإنتاج بالمنظمة.
- مراعاة خصائص الموارد البشرية والفروق فيما بينها .
- لا يتطلب إمكانيات كبيرة تتطلبها عملية التنمية داخل المنظمة.
- رغم هذه الإيجابيات إلا أن تنمية الكفاءات خارج مكان العمل تشوبها بعض العيوب نذكر فيما يلي⁴:
- ضرورة اختيار موارد بشرية مناسبة، أي ذات كفاءة عالية للقيام بالعملية.
- ضرورة توفير تجهيزات مناسبة الضمان نجاح العملية.
- يحمل المنظمة تكاليف باهظة.

من خلال استعراضنا لمختلف أساليب تنمية الكفاءات، سواء تعلق الأمر بأساليب تنمية الكفاءات داخل مكان العمل أو خارجه، نلاحظ أنه لكل منها إيجابياته، كما لا تخلوا جميعها من العيوب، لذلك فالمنظمة الناجحة هي تلك القادرة على اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة الموارد البشرية المراد تنمية كفاءاتها ويراعي إمكانيات المنظمة، ويسمح بتحقيق أهداف ويمكن اعتماد تشكيلة من هذه الأساليب:

- تمكين الموارد البشرية من معرفة مسؤولياتها وتوقعاتها حول نتائج الأداء.

- إطلاع الموارد البشرية على معايير تقييمها .

- معرفة الموارد البشرية للأهداف الواجب تحقيقها.

- تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون بين الموارد البشرية.

¹. Gary Dessler. Human resource management. 10th edition. OP. Cit.P228

²-Ibid

³ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 480

⁴ - المرجع نفسه، صفحة سابقا

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول يتبين لنا الآتي:

يجب على المؤسسات تطوير مواردها البشرية وتحسين الأداء من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية عن طريق التدريب والتعليم وإعطائهم الفرصة في اقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر بين الفينة والأخرى في ظل التطور الاقتصادي المتسارع والتغيرات الناجمة عن ذلك.

وفي ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في كل الميادين خاصة الاقتصادية ولمواكبتها يجب تحفيز العمال وتشجيعهم أي الاهتمام أكثر بالموارد البشري وهو الحل الأمثل لتطوير وتنمية كفاءاتها والأخذ بعين الاعتبار آرائهم واستثمارها لصالح المؤسسة، ويجب الاهتمام بإدارة المعرفة والسلوك والمواهب وهي ضرورة أيضا .

وفي الأخير أيقنا أن الكفاءات ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لأهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع والمؤسسات.

الفصل الثاني:

أثر تخطيط المسار الوظيفي
على أداء الكفاءات البشرية

تمهيد:

تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة. فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري. إن منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك لانعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين. كما أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الآتي:

المبحث الأول : ماهية تخطيط المسار الوظيفي

المبحث الثاني : أثر المسار الوظيفي على أداء الكفاءات.

المبحث الأول : ماهية تخطيط المسار الوظيفي

المطلب الأول : ماهية تخطيط المسار الوظيفي

أولاً : ماهية التخطيط

هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث إعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائضاً عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة¹.

وعملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلاً في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، والتكنولوجيا أيضاً تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظراً لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فإن المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولا شك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة².

يتضح من التعريف السابق بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً.

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي ما يلي³:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته استراتيجيته المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 229

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 56

³ Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation, 2003, p123

- التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب¹.

- التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب².

- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلاً فائض أم نقص في هذه الموارد³.

ثانياً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه:

- **التعريف الأول:** إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل⁴.

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه:

- **التعريف الثاني:** ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة⁵.

ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن:

- **التعريف الثالث:** تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت⁶.

بناءً على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية⁷.

1 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 30

2 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 30

3 عمر وصفي العقيلي، المرجع السابق، صفحة سابقاً

4 أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 374

5 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 286

6 المرجع نفسه، ص 287

7 jean marie Peretti, tous DRH, op cit , p97

وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل¹.

المطلب الثاني : أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي² :

*ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية للامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

*مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

*تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا. الحد من احباطات العاملين إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

*تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات³.

¹ www.albayan.ae/serrlet/satellite?cid

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 378

³ جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص 379

*تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم للالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

*تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

* تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز الأخرى العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة¹.

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية²:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته³.
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 16

² جمال الدين محمد المرس، المرجع السابق، ص 396

³ صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 279

- وضح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة¹.

المطلب الثالث : جوانب المسار الوظيفي

أولاً : تنمية المسار الوظيفي

- *تعرف تنمية المسار الوظيفي بأنها: " عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام"²
- *وفي تعريف آخر تعرف تنمية المسار الوظيفي بأنها: " مجموعة البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير الآليات العمل والوظائف المختلفة، بما يحقق الموائمة بين ما تصبوا إليه المنظمة من غايات وأهداف مع قدرات وإمكانات العاملين على شغل هذه الوظائف"³
- ومن التعريفين السابقين سوف نتعرف على أبعاد تنمية المسار الوظيفي والتي تتضمن بعدين أساسيين هما:

1- تخطيط المسار Carrer Planning :

- وهذه العملية: " تساعد الفرد على تحديد أهدافه الوظيفية المستقبلية، والموازنة بين متطلبات العمل وحاجته إلى إرضاء الأسرة والاستمتاع بالفراغ لذلك لابد من:
- *وضع تصور للمستقبل الوظيفي .
- *التعرف على الذات والبيئة .
- *ما سبق سيساعد الفرد على تحديد أهدافه.

2- إدارة المسار Carrer Management :

¹ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 221

² راية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر، 2015، ص 307

³ دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، (مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 05، المجلد 06)، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 494

يتم فحص المعلومات المرتدة من المصادر الخارجية (أعضاء الأسرة، الأصدقاء) ومصادر العمل (نتائج تقييم الأداء، المشرفين) علما بأن المعلومات المرتدة إما أن تدعم الموظف في تحقيق هدفه، أو تتطلب منه إجراء التعديل على الهدف¹.

ثانيا : مراحل تنمية المسار الوظيفي

هناك مراحل عدة يمر بها المسار الوظيفي تبدأ بالاستكشاف وتحديد المهارات والاهتمامات وتأكيد التوافق بين الفرد والمنظمة فالحفاظ على الإنجازات المحققة والاستقرار الوظيفي وأخيرا الانفصال عن الوظيفة بالتقاعد أو ترك العمل، وفيما يلي عرض الخصائص كل مرحلة من مراحل تنمية المسار الوظيفي:

1- مرحلة الاستكشاف والاستطلاع:

يقوم ويهتم الأفراد في هذه المرحلة : " بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يجوبونه ويجذبهم إليه، ويؤثر على الأفراد في هذا الوقت اهتمامهم وقيمهم أفضليات العمل بالنسبة لهم ومن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل والمرقبين ومن الأصدقاء وأفراد الأسرة"². ويمكننا القول أن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديثي التخرج، كما أن في هذه المرحلة غالبا ما يتعرض الفرد إلى نوع من عدم الاستقرار مما يفقده القدرة على ممارسة مهام وظائفه ومعرفة أدواره.

2- مرحلة التأسيس والبناء:

وتعرف هذه المرحلة بـ: مرحلة بناء الذات، وتثبيت الثقة وإثبات الوجود الوظيفي، وازدياد القدرة على تحمل المسؤولية وارتفاع الروح المعنوية وكذلك الرضا عن الذات والرضا الوظيفي، كما تتميز هذه المرحلة بالآتي³:

*ظهور العاملين بقدر أكبر من الإيجابية.

*الحاجة للإشادة بالمواقف الناجحة من قبل الإدارة والآخرين .

*زيادة نسبة التآلف الاجتماعي.

*زيادة درجة التوافق الوظيفي.

*زيادة درجة الثقة بالنفس.

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد الموارد البشرية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 196

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 117

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 168

3- مرحلة الحفاظ الوظيفي:

في هذه المرحلة إما أن: "يواصل العامل تقدمه في أدائه أو أنه سيبقى ثابتاً أو سينخفض ويهتم العامل بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية ويستطيع التقدم في مساره للأعلى عن طريق الترقية لوظيفة أعلى"¹. كما تتميز هذه المرحلة فيما يتعلق بالأفراد بالآتي²:

*الاهتمام بتطوير الذات.

*الاهتمام بزيادة المهارات والمعلومات الوظيفية.

*الحاجة لثقة الآخرين به و بإنجازاته والحفاظ عليها بل تنميتها.

*امتلاك رصيد أكبر من الخبرة والوعي الوظيفي.

*زيادة المشاركة في الأنشطة التنظيمية.

4 - مرحلة الاستعداد للتقاعد:

وفي هذه المرحلة: "يكون الموظف قد اختتم رسالته الوظيفية وقدم ما يمكن تقديمه من أداء وإنجازات عبر فيها عن ذاته سواء كانت مرضية أو غير مرضية له أو للمنظمة، وقد تلعب بعض المنظمات دوراً إيجابياً في مساعدة الموظف في هذه المرحلة بتوفير فرص تدريبية له لاكتساب مهارات معينة تؤهله إلى ممارسة أعمال وأنشطة ما بعد التقاعد كالأعمال المنزلية والانتماء إلى النوادي والجمعيات الخيرية والاجتماعية وغيرها"³.

وفي الختام يجب الإشارة إلى نقطة هامة في مجال دورة حياة الموظف وهي: " أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف إلى آخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتطورون ولا يتقدمون يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس"⁴.

وفي فيما يلي شكلاً يوضح هذه النقطة ويوضح مراحل حياة الموظف الوظيفية:

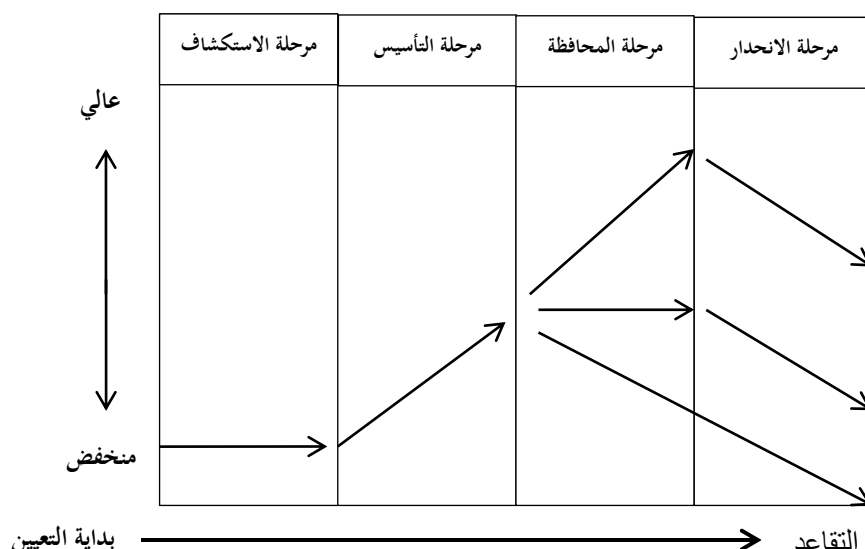
¹ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا 2014، ص 39

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 169

³ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 219

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 561

الشكل رقم (1-2) دورة حياة الموظف الوظيفية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 561

تبين الخطوط المتقطعة بأن بعض الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم و عدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرون بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

المطلب الرابع: اعتبارات ومداخل تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات نتناولها فيما يلي¹:

1- التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

2- الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع.

3- مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدر الفرد في التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة ويستلزم ذلك نوعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 244

- 4- **النظرة المستقبلية :** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.
- 5 - **سياسة ونظم العمل:** تتمثل سياسة العمل في: "توحد الجهود وتنسقها وتجعلها متكاتفه باتجاه مصالح وغايات المنظمة وإن اهتمام إدارة المنظمة بأعمال صنع سياسة العمل وتطبيقها يؤدي إلى نقص حالات الانحراف والتشتت في الأعمال لدى فإن المسؤولية الإدارية المرتبطة بالمركز والمستوى الوظيفي يفترض أن تلعب هذا الدور"¹.
- 6- **خصائص سوق العمل:** يعتبر سوق العمل: "المنطقة الجغرافية التي تتوفر فيها موارد بشرية قادرة وجاهزة وراغبة فيه في كافة الأوقات، ويكون بإمكان المنظمات توفير حاجتها منها، وسوق العمل كأى سوق آخر يتكون من متغيرين هما العرض والطلب"².
- 7- **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة وبقدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.
- 8- **تطبيق المنهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية.
- وبالإضافة إلى الاعتبارات السابقة هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز، ونهاية المسار، والتي تتمثل فيما يلي³:
- ***الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز:**
- يمكن توضيحها فيما يلي:
- **برامج التدريب والتنمية:** وهي: "برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب رجال الإدارة العليا المسؤولين على اتخاذ قرارات ذات تأثير واسع وهام"⁴.
- **قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة:** تتميز هذه المرحلة بحدوث العديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد.

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 95

² عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 276

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 247

⁴ عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 483

- استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط عادة هذه بدرجة عالية من الضغوط والصراعات المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل.

- درجة الاعتمادية: "تعد الثقة خاصية أخرى هامة في أداء التقييم، فالأداة المضمونة هي الثابتة بحيث تعطي القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها تقريباً"¹.

*الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي:

تشير بعض الممارسات الحالية إلى: "اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقتربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات وذلك من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها"².

ثانيا: مداخل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للكفاءات

لا بد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنشأة، كلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي³، وسوف نوضحها فيما يلي:

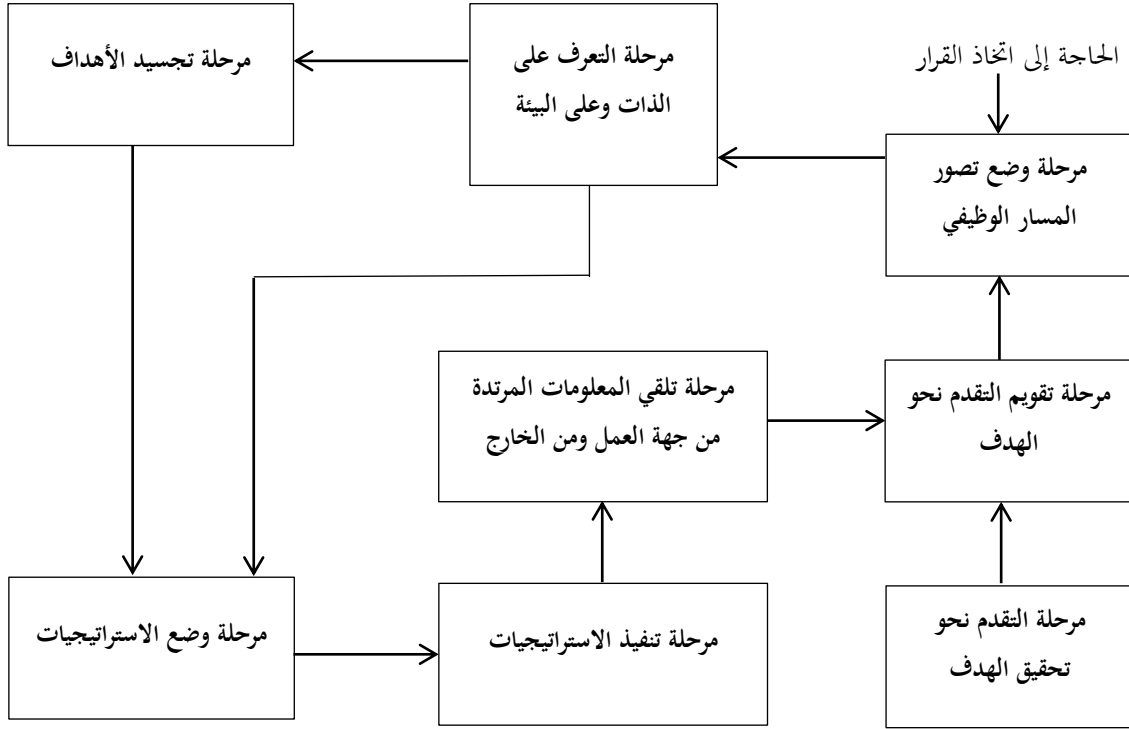
1- المدخل الفردي في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: يركز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط مساره الوظيفي يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 114

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 260

³ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 236

الشكل (2-2): نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



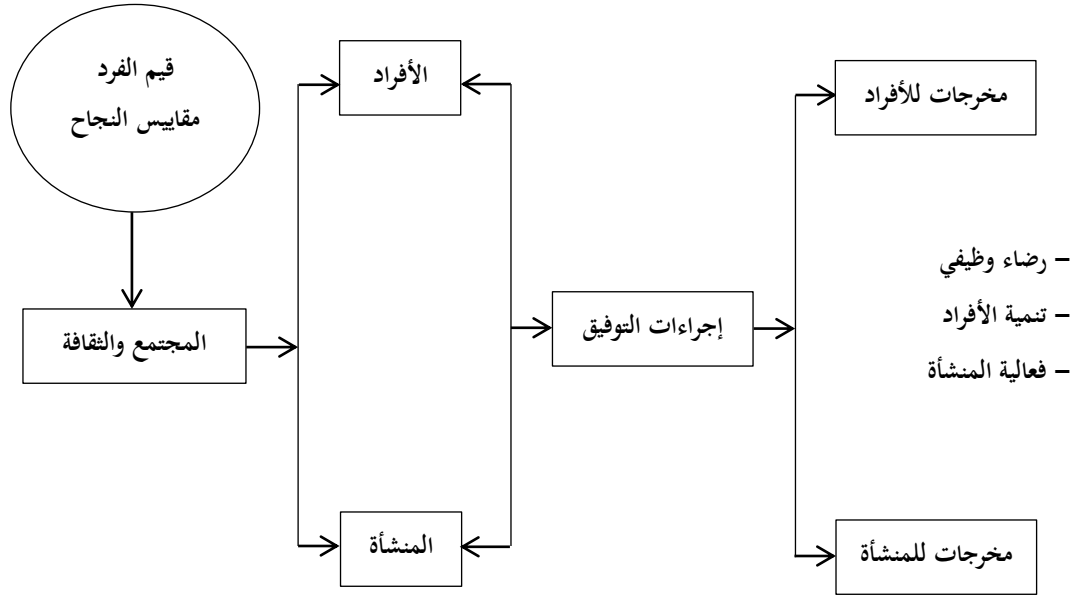
المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 239

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة وتتضمن هذه الخطوات قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المنشأة التي يعمل بها حالياً أو في سوق العمل ككل.
- تحديد فرص لأهدافه الوظيفية بعد أن يقوم الفرد بتقويم نواحي القوة والضعف فيه، وبعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل وخارج المنشأة، فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
- إعداد الخطة المستقبلية بعد أن يتم تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط التي يمكن أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف.
- تنفيذ الخطط لكي يستطيع الفرد أن يحقق خططه المتعلقة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي معاون يشجع على التنمية الوظيفية وتنمية طموحاتهم الوظيفية.

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن دور المنظمة والذي لا ينفصل عن دور الفرد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وبالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلىن Aplin في الشكل التالي:

الشكل (3-2): التفاعل بين الأفراد والمنشأة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 246

- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدرته على النمو والتطور، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنشأة.

- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي كما يؤكد شوارتز Schwartz على أن أهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي يشير إلى التوافق بين احتياجات الفرد الوظيفية واحتياجات المنشأة، ويستمر الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم حدوث التوافق المطلوب وفي حالة عدم تحقيقه، يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منشأة أخرى.

المبحث الثاني : أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات

يعتبر المسار الوظيفي عامل مهم لدى جميع الأفراد داخل المنظمات وهذا تبعا للتطورات الحاصلة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في مجالات الحياة وأطر القيم وطبيعة الموارد البشرية، حيث بات المسار الوظيفي أمرا ضروريا في مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل فهو يساعد المنظمة في امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات مما يؤكد التوازن بين الأفراد والمنظمة.

لوضع المسار الوظيفي للكفاءات يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته، كذا تطويره وتحفيزه وتفعيل أساليب الاتصال مما يسمح بتحسين وتطوير ادائه. ومن خلال هذا سوف نستعرض في هذا المبحث أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء كفاءات الأفراد.

المطلب الأول: أثر الاستقطاب والاختيار على الكفاءات

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وقف أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً وتنمية مسارها الوظيفي، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل وخارج المؤسسة على استراتيجية الموارد البشرية¹. وفي هذا العنصر يتم التعرف على مفهوم وظيفة استقطاب الموارد البشرية وأهمها فها كما سيتم تحليل كل من المصادر الداخلية والخارجية الحصول على الموارد.

أولا : ماهية الاستقطاب واهدافه

1- تعريف الاستقطاب "هو العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجد بهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة"² والاستقطاب يهدف إلى البحث عن جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط الوظيفة التي يشترط أن يكون معرفة وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

- يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأى الوظائف الشاغرة في المؤسسة³.

¹ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، 2007، ص 92

² نفس المرجع، صفحة سابقا

³ عبد العزيز على حسن الإدارة المتميزة الموارد البشرية "تميز يلا حدود" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة 2009، ص 81

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة بعد مراجعة خطة الموارد البشرية بالمؤسسة.

بناءً على التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لعملية الاستقطاب وهو تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، والعمل على حديها لانتقاء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة¹.

2- أهداف استقطاب الكفاءات: تتمثل أهداف وظيفة الاستقطاب الموارد البشرية في :

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمؤسسة.
- الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب مجموعة لائمه متميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة فعالية كل من المؤسسة وأفراد القوى العاملة في المستقبل القريب والبعيد².

3 - مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية³.

أ- المصادر الداخلية : في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية⁴:

¹ نفس المرجع ص 82

² محمد أحمد عطار، كيف تختار و تعين موظفيك، <http://www.islammemo.cd>، 12/03/31

³ عبد العزيز على حسن ، مرجع سابق، ص 87

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000 م، ص 127

* **الترقية:** تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واقعة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصلح هذه الخطط على شكل خرائط الترقية ، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والاجراءات التي تباعي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى¹.

* **النقل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح.

ب - المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تمد للمؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، وعاليا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجيات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل وتأخذ المصادر الخارجية وجوها متعددة للحصول على الموارد البشرية وهي² :

* **الإعلانات:** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاعرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا بد أن يتضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المؤسسة المعلنة ونشاطاتها وعنوانها إلخ³.

* **المعاهد والجامعات:** أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية توفر الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عنها، كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية أو خدماتية بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم⁴.

* **الجمعيات والنقابات المهنية:** غالبا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبتها المؤسسات في الأسواق المحلية.

* **توصية العاملين الحاليين:** تعد التوصية التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين من أفضل الوسائل المستخدمة للحصول على الموارد البشرية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين يتم اختيارهم وقت هذا المصدر يميلون للبقاء فترة أطول مع المؤسسة كما يظهرون ولاء ورضا أعلى من المصادر الأخرى⁵.

¹ مرجع سابق، ص 88

² نفس المرجع السابق، ص 9

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 38.

⁴ نفس المرجع : ص 100

⁵ خضير كاظم حمد، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 101

* **برامج التدريب والتشغيل:** تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعدة لك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل.

* **وكالات الاستخدام:** تستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين (وكالات) لجذب الكفاءات للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فاعلية عند ما تسعى المؤسسة للحصول على الموارد البشرية ذات مهارات متخصصة¹

ثانيا : عملية الاختيار و تعيين الكفاءات:

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة أساسية هي عملية التوظيف لاحقة الاستقطاب والاختيار السليم والتدقيق للموارد البشرية المميزة حتى تصدق المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة ماهية عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يعتمد عليها لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

1 - مفهوم الاختيار: تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية تساهم في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار: بأنه هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي توافر فيه مقومات ومتطلبات تشغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة².

ويرى جون منير ودونا لدركران: أن الاختيار “هو الذي يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة استراتيجيته وتوظيف الأفراد في المؤسسة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية³.

وبالتالي فإن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الإنسان المناسب فيها في المكان المناسب، كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس إيجابيا على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

المطلب الثاني: أثر التدريب على الكفاءات

أولا : تعريف التدريب وأهدافه

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص204.

³ نفس المرجع ، ص205

للتدريب عدة تعاريف نذكر منها ما يلي: التدريب "هو السبيل لرفع الكفاءة الفنية للأفراد كما أن للتدريب أهمية في خلق الخبرات والمهارات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج"¹.

ويعرف كذلك بأنه: "تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي أو الذي تم تعيينه لأجله أو تم ترقيته إليه"².

والتدريب هو: " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"³.

ومن التعاريف السابقة نستطيع القول بأن التدريب يهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع متغيرات البيئة الدراماتيكية كما يتضح من التعاريف السابقة أن للتدريب أهداف متنوعة ومختلفة تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفاعلية.
- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- المساهمة في معالجة أسباب الإقلاع عن العمل.
- رفع الكفاءة الانتاجية في العمل.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة⁴.

ثانياً: أنواع التدريب

هناك عدة أنواع للتدريب التي تعتمد عليها منظمات الأعمال، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية وفيما يلي سيتم إيضاح مختلف هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلاً:

1- التدريب وفق المستوى التنظيمي: ويتم تقسيمه إلى الأنواع التالية⁵:

¹ علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل للتحليل الكمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر 2000، ص 375

² عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 89

³ محمد حكمت، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن 2015، ص 136

⁴ محمد الشيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 64

⁵ خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص 140

أ- التدريب المهني: يمثل هذا النوع من التدريب إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها وهذا النوع يشمل الأفراد الذين تعيينهم حديثاً أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة.

ب- التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري.

ج- التدريب الإشرافي: يشمل تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

د- التدريب التخصصي: هو : "ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني"¹

هـ- تدريب المدربين: يتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية.

2- التدريب وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

أ- التدريب قصير الأجل: غالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي.

ب- التدريب طويل الأجل: يمتد هذا النوع من التدريب من سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل.²

ثالثاً: أهمية وطرق تدريب الكفاءات

1- أهمية التدريب: من الممكن فهم الحاجة إلى التدريب بشكل أفضل في ضوء الظروف التالية التي تؤثر على المؤسسة والعاملين فيها، وتجعلهم أكثر حاجة للتدريب ومن بين هذه الأهمية نذكر ما يلي³:

- جعلت الاختراعات التكنولوجية السريعة حاجة ماسة للأفراد ولتحديث مهاراتهم ومعارفهم.

¹ نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 230

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 142

³ حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 129

- عمل الأفراد في مجالات عمل متعددة وقد تكون أحياناً بعيدة عن مجال التخصص للفرد.
- التغيير في نمط القيادة.
- عدم وجود تطبيق عملي في الجامعات لبعض التخصصات.
- عدم وجود إجراءات اختيار علمية مناسبة.
- التطور المهني.
- تحقيق الإنتاجية والدافعية القصوى.
- جعل العمل أكثر تحدي وأهمية.
- التطوير الذاتي.
- زيادة دافعية العاملين.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق احتياجاتها.

2- طرق التدريب:

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:

أ- التدريب الفردي: ويعني تدريب كل موظف على حدة ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها¹:

* **التدريب أثناء العمل:** وهذه الطريقة يتم فيها تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية.

* **نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :** ويتم التدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لإلمام كل وظيفة

* **تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:** يكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ب- التدريب الجماعي:

ويقصد به تدريب أكثر من موظف معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية ومن أهمها ما يلي:

- **المحاضرات:** تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 237

- **المؤتمرات:** هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة الشائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة.

- **التطبيق العلمي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سلمية أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات.

رابعا: **أثر التدريب على الكفاءات:** يلعب التدريب دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات، ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها¹.

1-أهداف بيداغوجية: تتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتدربون وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد.

2-أهداف الكفاءات:

وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من المزج وتحديد الموارد (المعارف، الدراية...) والتي اكتسبها من التدريب، وتصاغ هذه الأهداف على التطبيق العملي للنشاط.

3-أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المنظمة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة والمخرجات.

المطلب الثالث: أثر الحوافز على الكفاءات

أولا: تعريف التحفيز وأهميته

1- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه: "عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل"². ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار لقيام العمل بكفاءة"³.

والتحفيز هو: "القدرة على تشجيع وحث الآخرين لتنفيذ المهام المكلفين بها على النحو الذي ينبغي أن يكون"⁴.

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، (أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 110

² داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 29

³ زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 97

⁴ عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 383

ويمكن استنتاج تعريف للتحفيز على أنه مجموعة النشاطات والعوامل التي تحرك إثارة الفرد وتزرع فيه الحماس للقيام بأي جهد فكري أو عضلي للقيام بوظائف ومهام معينة تزيد من رفع أدائه وتحسين مستواه العملي بغرض تحقيق أهداف المنظمة و تلبية حاجاته.

2- أهمية التحفيز : استنادا إلى ما سبق من تعاريف للتحفيز قد يكون بالإمكان تحديد بعض أوجه أهمية التحفيز كما يلي¹:

- أنها تساهم في زيادة أرباح الوحدة الإنتاجية من خلال رفع إنتاجية العمل.
- زيادة دخل الأفراد، حيث تزداد الأجرة التي يستلمها الفرد مقابل زيادة الإنتاج وتطوير نوعيته.
- تطوير أساليب العمل، وتخفيض كلفة الإنتاج.
- زيادة انضباط العامل، كتحليل التغيب أو التأخر عن الالتحاق بالعمل.
- تساهم الحوافز على توفير الفرصة لدى المنشأة للحصول على المشتغلين من ذوي المهارات العالية وللحوافز أهمية ونتائج مفيدة أهمها²:
- * تخفيض الفاقد في العمل.
- * إشباع احتياجات العاملين.
- * الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- * رفع روح الولاء والانتماء.
- * تنمية روح التعاون بين العاملين وتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

ثانيا: أنواع الحوافز : تصنف أنواع الحوافز من عدة جوانب أهمها: من حيث الفاعلية، ومن حيث المستفيدين منها، من حيث طبيعتها.

1- من حيث الفاعلية:

أ- حوافز سلبية: تعتبر الحوافز السلبية في أنها "الإجراءات التأديبية التي اتخذ في حق العامل المقصر في عمله أو المهمل"³.

كما تعتبر أنها "كحافز لتغيير سلوك الفرد إذا كان هذا الأخير سلبيا وتكون بمحاولة الردع أو التخويف نتيجة مخالفة الأفراد للنظام المعمول به بالمؤسسة"¹.

¹ مؤيد الفضل، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 288

² بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 89

³ بالخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير: تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة)، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر 2007، ص 31

ب- حوافز إيجابية: التي : "تعمل على جذب الأفراد نحو سلوك ترغب المنظمة تثبيت الأفراد نحوه، كالحفاظ على النظافة، زيادة الإنتاجية وترتيب مكان العمل"².

ويقصد بها: "أن يكون الحافز عاملا إيجابيا إذا ترتب عليه مزايا معينة للفرد من حيث تحسين أداء المشتغلين، ورفع إنتاجيتهم حيث يميل الأفراد إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية"³.

2- من حيث المستفيدين منها:

أ- حوافز فردية: تعتمد على : " أداء وجه العمل التي يرأسها المدير ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، لأن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة، ولهذه فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما"⁴.

ب- حوافز جماعية: وهي التي: "توجه إلى الجماعات (قسم معين) والغاية منها تشجيع العمل بروح الفريق"⁵. وتهدف إلى : "تشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع"⁶.

3- من حيث طبيعتها: وتصنف إلى نوعين هما⁷:

أ- حوافز مادية: وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كانت جماعية أو فردية . وتدفع على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل زيادة الإنتاج وتحسينه وتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج، والحوافز غير المادية تتمثل في ترقية العمل واللوحات الشرفية والإجازات.

ب- حوافز معنوية: تعتمد الحوافز المعنوية على رفع نفسية العامل واشعاره بالرضا اتجاه عمله واشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما يكتسبه من احترام وتقدير الآخرين.

ثالثا: أثر التحفيز على الكفاءات:

¹ ادريس التواني، رؤية في إدارة الموارد البشرية، (أطروحة دكتوراه: تخصص التخطيط)، جامعة الجزائر، 2014، ص 251

² بن حسان حكيم، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، (أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص 183

³ نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 228

⁴ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 315

⁵ محمد موسى، مرجع سبق ذكره، ص 177

⁶ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 321

⁷ داوود معمر، مرجع سابق، ص 38-40

يلعب التحفيز دورا فعالا في تشجيع الأفراد نحو الابتكار والأداء الجيد في المنظمات وسوف نتعرف على مدى تأثيره على مردودية الكفاءات من خلال:

* **التدريب أو التكوين :** يؤدي التدريب إلى : " دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج"¹.

* **الترقية:** من المتعارف عليه أنه: " لا يمكن ترقية أي موظف لأي شاغر إلا إذا كان يمتلك مؤهلات هذا الشاغر ,وكان قادرا على القيام بالمهام المنوطة به "².

* **النقل الوظيفي:** ويقصد به: " أنه يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك هو خلق توازن عدد العاملين بالإدارة المختلفة "³.

المطلب الرابع: أثر الاتصال على الكفاءات

أولا : تعريف الاتصال وعناصره

1-تعريف الاتصال:

الاتصال: "عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية ويعرف بأنه العملية التي تنتقل بها المعلومات بين مرسل ومستقبل بإحدى طرق الاتصال المختلفة "⁴.
ويقصد به : " أحد العوامل النظرية المختلفة بالاعتبار عند استخدام أدوات الاتصال المختلفة وإعداد الأحداث الخاصة وغيرها لتحقيق الأهداف المخطط لها "⁵.

ويرى مريهيو Merrihue أن الاتصال هو : أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدي إلى الاستجابة للسلوك المطلوب منه "⁶.

2- عناصر الاتصال :

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا عناصر الاتصال والتي يمكن توضيحها في الآتي :

أ- المصدر / المرسل:

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية،(رسالة ماجستير: تخصص في تنمية وتسيير الموارد البشرية)، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 19

² عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 37

³ محمد الشيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره، ص 129

⁴ محمد منير حجاب، سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 23

⁵ محمد ناجي الجوهري، العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة، دار القلم للنشر والتوزيع، الامارات، 2004، ص 295

⁶ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 230

⁷ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص 168

المرسل هو منشئ الرسالة، وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه، أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة إذاعية أو مطبعية أو محطة تلفزيونية .

ب-الرسالة: هي أساس عملية الاتصال، لا بل هي جوهر عملية الاتصال، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء، أو موجات كهربية في سلك أو إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه، أو مقالة صحفية أو حديث تلفزيوني.

ج- قناة الاتصال: تتضمن: " وسيلة الاتصال التي يتم استخدامها لضمان وصول الرسالة وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال، ويمكن ان تكون على شكل كتاب أو مذكرة رسمية، محادثة هاتفية أو مباشرة .. " ¹.

د-المستقبل: هو : " الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرها وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته " ².

ثانيا : أهداف وأنواع الاتصال:

1- أهداف الاتصال : تسعى عملية الاتصال إلى تحقيق الأهداف التالية ³:

- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- تحقيق رضا الجمهور فيما يتعلق بنشاط المؤسسة.
- تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة.
- إقناع الافراد بضرورة التغيير خوفا من وقوع صراع ومقاومة للتغيير.
- يستخدم الاتصال للمدح والمكافأة والتأديب للعاملين في المؤسسة .

2- أنواع الاتصال : هناك نوعين من الاتصالات، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تتمثل فيما يلي

أ- الاتصالات الرسمية : تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية، وأبعادها وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي ⁴:

* **الاتصال الهابط:** حيث تنسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

* **الاتصال الصاعد:** إن اغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص206

² أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 491

³ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 172

⁴ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 215

* **الاتصال الأفقي:** يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ب - الاتصالات غير الرسمية: يعتبر هذا النوع من الاتصالات : " من أهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية، وبعث اهتمامها بالعمل، ويتميز هذا النوع بأنه دائم الحركة وكثير التغيير ولا يسير طبقاً لترتيب معين ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات، كما يتم هذا النوع بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، وأن كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك، والأفراد في الاتصال غير الرسمي يعملون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة، وكذلك عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي"¹.

ثالثاً : أشكال الاتصال وأثره على الكفاءات

1- أشكال الاتصال :

تتدفق الاتصالات بين الأفراد في المنظمات المختلفة إما عن طريق المحادثة الشخصية أو المقابلات أو الاتصالات التلفزيونية وتتمثل هذه الأشكال فيما يلي²:

أ- الاتصال الشفهي Oral Communication :

يتمثل في المحادثات الشخصية، المناقشات الجماعية، الاتصالات التلفزيونية وغيرها من أشكال الاتصال التي تعتمد على الكلمة المنطوقة في التعبير عن المعاني أو نقل الرسائل إلى الأطراف المستهدفة بها.

ب- الاتصال المكتوب Write Communication :

يقصد به كتابة الرسالة بدلاً من نقلها شفهيًا إلى الطرف الآخر، ومن المثير للدهشة أن الاتصال الكتابي ليس شائعاً كما قد يتصور الغالبية، كما أنه لا يجذب اهتمام المديرين عادة ولا يفضلونه في الاتصال والاتصال الكتابي هو الذي : "يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد"³.

2- أثر الاتصال على الكفاءات :

ترجع أهمية الاتصال إلى أن المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل والمستقبل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل فيما يلي⁴:

¹ حازم محمد حافظ، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية، المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص165

² جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 209

³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 1984، ص347

⁴ رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص35

أ- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.

ب- بالتعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة.

ج- الترفيه: وذلك بالترويح عن نفوس الأفراد والمجتمع وتسليتهم.

د- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

- تعلم مهارات وخبرات جديدة.

- الراحة والمتعة والتسلية.

- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً.

ويقول الفاعوري أن الاتصالات تعتبر بشكل عام وبمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة ويتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، كما تساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية¹.

المطلب الخامس: معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية

هناك العديد من معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق فعالية أداء الكفاءات البشرية، مما يترتب عليه شعور العاملين بالقلق وعدم الاستقرار، وتنامي هذا الشعور في شكل سلوكيات محبطة يتوقف بقائها واستمرارها في العمل على مدى توافر فرص عمل في موقع آخر.

ويمكن تقسيم معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق فعالية أداء الكفاءات البشرية إلى معوقات إدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات فنية، ومعوقات مالية².

1- المعوقات الإدارية: تنحصر أهم المعوقات الإدارية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق فعالية أداء الكفاءات البشرية فيما يلي³:

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 35

² عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، (رسالة ماجستير: تخصص علوم إدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص 64

³ فارس رشيد مازن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 144 - 145

- * عدم خضوع شغل الوظائف العامة التي تشمل وضع السياسات العامة في بعض الأحوال لمبادئ الجدارة.
 - * الطبيعة الخاصة لبعض الوظائف وحساسيتها.
 - * الطبيعة الخاصة لبعض أماكن العمل.
 - * حاجة بعض الوظائف لتمتع شاغلها بمواصفات خاصة قد لا تتضمن الجدارة.
 - * غياب الكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي، وارتفاع معدلات التقاعد المبكر، وعدم الأخذ في الاعتبار المهارات المتوافرة عند تطبيق حركة التنقلات¹.
 - * انعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الآخرين.
 - * سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.
 - * انعدام تشجيع المنظمة للعاملين.
 - * ضعف مساندة العمل الجماعي وتجاهل الاعتماد على فرق العمل، وسيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة².
- 1- المعوقات البشرية :** من أهم المعوقات البشرية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق فعالية أداء الكفاءات البشرية.

- * التشبع والوصول إلى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى نقص الوعي بحثييات الوضع الراهن.
- * استعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- * التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي لا يخرج عن المألوف.
- * الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع والحذر من الخروج عليها خوفاً من التعرض للنقد أو الفشل.
- * عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها والتغلب عليها³.
- * ويرى السويدان والعدلوني أن المعوقات البشرية هي⁴:
- * ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- * إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.
- * اتباع عادات التفكير النمطية. القيود وقلة الحركة الفكرية⁵.

¹ عامر بن خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي قضايا معاصرة التنظيم الحكومي الإداري بين التقليد والمعاصرة، ط4، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2006، ص ص 17-18

² محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص 307-310

³ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 65

⁴ علي بن محمد بن علي الفهيد، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1999، ص

207

⁵ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص 76

3- المعوقات الفنية : من أشد المعوقات الفنية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون فعالية تحقيق أداء الكفاءات البشرية هي:

- * عدم وجود نظام اتصال متطور بين الأقسام والإدارات داخل المنظمة.
- * صعوبة تبادل المعلومات ونقل البيانات بين أقسام المنظمة.
- * نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغة الأجنبية ويحصر المشاري المعوقات الفنية فيما يلي :
- * عدم توافر نظم المعلومات الإدارية والنظم الحخيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار في المجالات التدريبية والتأهيلية .
- * قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية والطارئة، والتقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق .
- * ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية.

* تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة عند جمع المعلومات والبيانات البشرية¹.

4- المعوقات المالية: من أكثر المعوقات المالية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق فعالية أداء الكفاءات هي:

- * الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية.
- * قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير المناهج التدريبية.
- * عدم وجود نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية².
- * ويشير العبد القادر إلى أن أهم المعوقات المالية هي³:
- * قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية وتزويدها بالتقنيات الحديثة.
- * ارتفاع تكلفة البرامج التدريبية.
- * ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة والتقنيات اللازمة لمساعدة منسوبي الأجهزة الإدارية على القيام بمهام وأعباء العمل.

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 66

² مرجع سابق، صفحة سابقا

³ عبد الله حسن العبد القادر، توطین تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلى، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، السعودية، 2000، ص ص 32-

وأهم المعوقات تكمن في¹:

- * جمود الترقيات في المراتب الدنيا.
- * عدم الاهتمام بتعيين كل فرد حسب تخصصه العلمي في التخصص الوظيفي الملائم.
- * تجاهل تطوير نظم التدريب، وقلة الدورات التدريبية المناسبة للتخصصات الوظيفية، وترشيح المتدربين بشكل عشوائي والذي قد يتضمن تجاهل المحتاجين فعلاً للتدريب .
- * عدم تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي .
- * عدم تمكين العاملين من تحديد مساراتهم الوظيفية بأنفسهم.

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص ص 67-68

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن أن نستخلص مدى الأهمية الكبرى للمسار الوظيفي للفرد وللمؤسسة، فتخطيط المسار الوظيفي يتضمن، مجموعة من الأعمال والوظائف التي يضعها الفرد لنفسه حتى يمارسها كمنهج في حياته العملية، والمنظمة تعتمد كآلية في استمرار أدائها وتقديم خدماتها للزبائن حسب متطلبات السوق، ومنه على كل مؤسسة أن تتخذ القرارات التي تهدف إلى وضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي للحصول على أكبر قدر من الأداء الفعال للكفاءات، مما يؤدي ذلك لتطابق مميزات الوظيفة مع احتياجات المؤسسة للعنصر البشري وخلق وظائف وفرص عمل جديدة، كما أن تخطيط المسار الوظيفي يتأثر بجوانب التدريب والتحفيزات وكذا الاتصال، لأنه عبارة عن وسيلة لتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم في ظل التطورات الحاصلة، ولضمان الأداء الجيد للكفاءات لابد للمؤسسة أن تعتمد مبدأ تقييم الأداء وهذا للتعرف على مدى تحقيقها لأهدافها ومعرفة العراقيل التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب، وكما سبق وجود بعض المعوقات الإدارية والفنية والبشرية والمالية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي قد تحول دون تحقيق فعالية أداء الكفاءات، مما ينعكس سلباً على العاملين ويصيبهم بالإحباط والرغبة في التسرب من العمل.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لأثر تخطيط
وتنمية المسار الوظيفي على
أداء الكفاءات البشرية ثانوية
مفدي زكرياء

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري لهذه الدراسة والمتمثل في الإطار النظري لأثر التخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية، نتعرض في هذا الفصل للخطوات والإجراءات اللازمة المتعلقة بإجراءات الميدانية على اعتبارها حلقة ذات أهمية في هذه الدراسة.

لقد شمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى عينة من الموظفين في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة ولاية الوادي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم وتعريف مؤسسة الدراسة (ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة، باعتبارها محل الدراسة الميدانية).

المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تعريف وتقديم مؤسسة الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسات التربوية الثانوية وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف المؤسسة التربوية:

هي مؤسسة عمومية ذات الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعمل تحت وصاية وزارة التربية الوطنية تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي، يسيروها طاقم يتكون من مدير للمؤسسة ومسير مالي إضافة إلى نائب المدير للدراسات ومستشار في التربية وعدد من الموظفين الآخرين، يساعد المدير مجلس التربية والتوجيه في الثانوية ومجلس التربية والتربية والتسيير في المتوسطة

للمؤسسة ميزانية سنوية للتسيير تقتضي وجود أمر بالصرف وهو المدير، والمحاسب وهو المقتصد (المسير المالي) معتمد من طرف أمين الخزينة للولاية التابعة لها حسب المادة 06 من المرسوم التنفيذي 311/91 المتعلق بتعيين المحاسبين العموميين واعتمادهم. كما إن الوظيفة الأساسية للمؤسسات التربوية هو ما يحدده الفصل الثاني من القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 2008/01/23 خاصة المواد من 03 إلى 06 و التي يعوض الأمر 35-76 المؤرخ في : 1976/04/16¹.

ثانياً: تعريف المؤسسات الثانوية:

مؤسسات التعليم الثانوي والتكنولوجي هي المؤسسات التي تستقبل التلاميذ الذين أنخوا دراستهم بنجاح بمرحلة التعليم المتوسط².

يعرفها رابح تركي المؤسسة الثانوية أنها باختصار: "عبارة عن مدرسة ضخمة، تجمع في رحابها بين نوعيات مختلفة من التعليم بحيث تقدم لتلاميذها تعليماً عاماً، وتعليماً تقنياً في وقت واحد وذلك بهدف إزالة الحواجز المصطنعة بين التعليمين النظري والعلمي أو العلمي والتكنولوجي، كما أنها نظام يأتي امتداداً للمدرسة الأساسية، ومما اجبارياً نحو التعليم العالي من جهة ونحو الشغل المؤهل من جهة أخرى"³.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية:

بعد التطرق إلى تعريف المؤسسة التربوية بصفة عامة، سنتطرق الآن إلى معرفة هيكلها التنظيمي من خلال تعريف مصطلحها لأن المؤسسات التربوية حسب نوعها فهي تضم ثلاث مصالح تتعامل فيما بينها وفق النصوص التنظيمية سارية المفعول وتتفاعل لتمكين من التسيير الحسن لمصالح المؤسسة بحيث يشرف على كل مصلحة

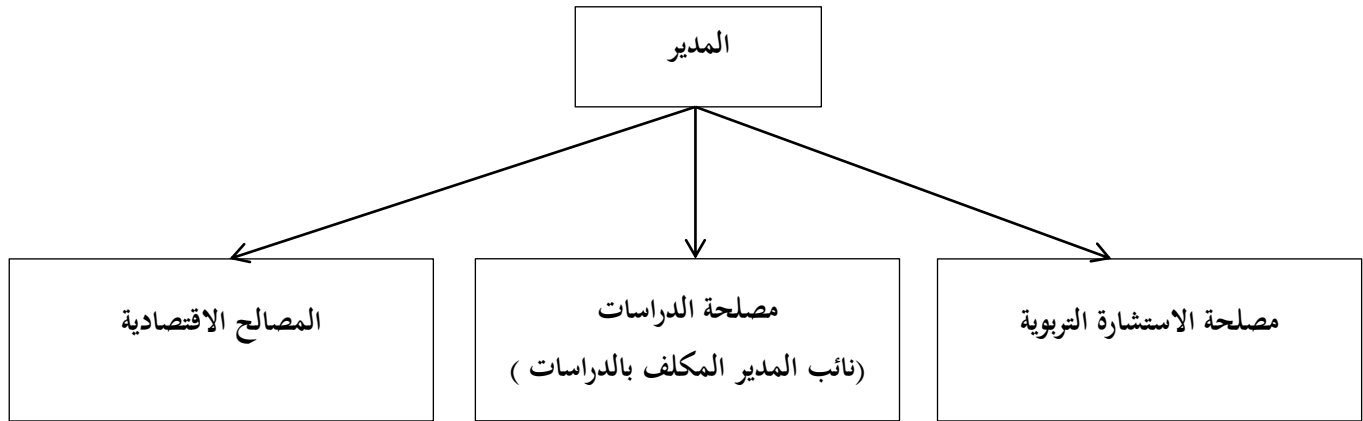
¹ ملتقى تكويني لفائدة المسيرين الماليين، ورقلة- إليزي، المنعقد من: 24 إلى 2007/03/27

² سعد لعيش، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2010، ص ص 94-95

³ الطاهر زرهوني، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 9

مسؤول مباشر، يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة وينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية المدرسية.

الشكل (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة التربوية



المصدر: البطاقة الفنية المتواجدة على مستوى المصالح الاقتصادية.

- 1- مصلحة الاستشارة التربوية: وتعمل تحت الإشراف المباشر لمستشار التربية أو المستشار الرئيسي للتربية، فهو يسير جميع شؤون التلاميذ (رئيس مصلحة للتلاميذ) أي كل ما يتعلق بالتلاميذ (غياب، حضور، انضباط،)
- 2- مصلحة نائب المدير للدراسات: تعمل تحت الإشراف المباشر لنائب مدير الدراسات وهذه المصلحة خاصة بالتربويات فهي تسيير جميع المشاكل الخاصة بالتربويات (بيداغوجية) .
- 3- المصالح الاقتصادية: تعمل تحت إشراف المسير المالي (المقتصد)، وهو يقوم بتسيير الشؤون المادية والمالية في المؤسسة تحت مسؤولية مديرها (الآمر بالصرف)¹.

المطلب الثاني: تعريف ثانوية مفدي زكريا البيضاء

أولا: تعريف ثانوية مفدي زكرياء

هي: مؤسسة عمومية تربوية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تابعة لمديرية التربية لولاية الوادي بالولاية وهي مؤسسة يتركز نشاطها في استقبال التلاميذ وتقديم لهم تعليما حسب الشعب الموجودة بها.

افتتحت أبوابها سنة 1996 تقع المؤسسة بحي النور، ببلدية البيضاء، دائرة البيضاء، ولاية الوادي وتقدر مساحتها الاجمالية: 1900 متر مربع، تعتمد نظام النصف الداخلي، تتوفر على تعداد تلاميذ يقدر بـ: 686 تلميذ.

¹ قاني محمد وآخرون، الميزانية في المؤسسة، مقتصد معهد ابن رشد، تيارت، الجزائر، 2009 ص 21

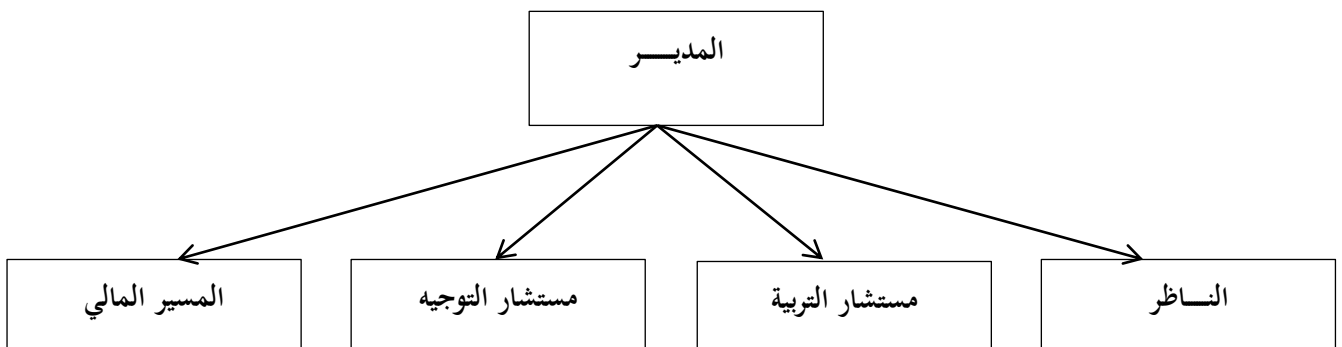
ثانيا: المحلات والمرافق (طاقة الاستيعاب 800 تلميذ)

- 1 عدد المكاتب الادارية: 13 مكتب
- 2- قاعة الأرشيف: 01
- 3- القاعات الدراسية: 13 قاعة
- 4- المدرج : 01 مدرج (استيعاب 100)
- 3- القاعات الدراسية: 13 قاعة دراسة
- 4- المخابر: 05 مخابر
- 5- المكتبة: 01
- 6- قاعة للمطالعة: 01
- 7- قاعة رياضة: 01
- 8- مخابر الاعلام الالي: 02
- 9- المطعم: 01

ثالثا: التأطير الإداري لثانوية مفدي زكريا

يسهر على تأطير الثانوية مجموعة إطارات تربوية على غرار المؤسسات الأخرى موزعين حسب الشكل الآتي:

شكل (2-3) يوضح التأطير الإداري لثانوية مفدي زكرياء



المصدر: المصالح الاقتصادية للثانوية

المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الطريقة والأدوات المعتمدة لإنجاز هذه الدراسة، حيث تتضمن المنهجية التي اعتمدت في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينيتها، والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت، واختبار صدق الأدوات وثباتها.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

تعتمد أي دراسة على منهج يتبعه الباحث لمعالجة البيانات ويكون اختياره حسب طبيعة الموضوع والاهداف التي يسعى لتحقيقها ويعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها¹.

بالإضافة إلى أن المنهج هو: "هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا"².

قصد تحقيق أهداف دراستنا التي تتمحور حول تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأثره على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية، دراسة حالة بثانوية مفدي زكرياء بالبياضة ولاية الوادي، حيث تشمل أغلب عمال المؤسسة السالفة الذكر، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن موضوع الدراسة هو الذي يحدد طبيعة المنهج المستخدم ويهدف المنهج الوصفي التحليلي الى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات كما يهدف الى تفسير ظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما في الواقع.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها³.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يسمح لنا بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ووصف وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

- **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الاساليب والادوات الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

¹ مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002، ص 23

² محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن، صفحة 61

³ محمد سرحان علي محمود، منهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية، ص 46

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع مفردات أو الاشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الافراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد اسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة"¹.

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه: " الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يخلص بها الى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الاقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات"².

وفي دراستنا مجتمع الدراسة معروف، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة ولاية الوادي.

2-عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة"³.

بالإضافة إلى أنها " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلا واقعيًا لجميع عناصر المجتمع المدروس"⁴.

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، والبالغ عددها أربعة وثلاثون (34) موظف، وعليه تم الاعتماد على أربعة وثلاثون (34) استمارة صالحة للمعالجة، والجدول التالي، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان

الاستبيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة
-----------	---------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

¹ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000، ص 29

² عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات، (أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة الأعمال)، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان، 2015، ص 164

³ ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش للنشر، لبنان، سنة 2016، ص 29

⁴ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، 2016، ص 130

النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%85	34	%2.5	01	%87.5	35	%100	40	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على توزيع الاستبيان

المطب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

1-الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمد عليها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تحدد مسبقا هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية"¹.

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه لعمال ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة ولاية الوادي، ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم تصميم استمارة استبيان (انظر الملحق رقم 01)، حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

أ- مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان، على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الاسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع، حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.
- أن تكون الأسئلة تخدم وتسهل عملية اختبار الفرضيات الموضوعية.
- أن تحتوي على الأسئلة إجابات مناسبة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وفق مقياس ليكارت الخماسي.

ب- هيكل الاستبيان:

¹ رقاني شريفة وصنفلي عائشة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم ، جامعة أدرار الجزائر، سنة 2020، ص 48.

أحتوى الاستبيان على تسعة وخمسون سؤال (59) سؤال توزعت كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية: تشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة سبعة (07) أسئلة.

ثانياً: محاور الاستبيان: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة مقسمة على أربعة (04) محاور وهي:

المحور الأول: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع أهمية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي متضمن تسعة (09) أسئلة.

المحور الثاني: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع تخطيط المسار الوظيفي متضمن أربعة وعشرون (24) سؤال.

المحور الثالث: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع تنمية المسار الوظيفي متضمن إحدى عشر (11) سؤال.

المحور الرابع: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع تقييم الأداء متضمن ثمانية (08) أسئلة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية والوظيفية	07
02	أهمية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي	09
03	تخطيط المسار الوظيفي	24
04	تنمية المسار الوظيفي	11
05	تقييم الأداء	08
	المجموع	59

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني: سلم قياس المستخدم

بما أن الدراسة تعتمد على تحليل آراء أفراد عينة الدراسة و إجاباتهم على فقرات الاستبيان، و بذلك نحصل على معلومات نوعية، ومن أجل تحويل هاته المعلومات النوعية إلى كمية بتطبيق مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتناسب مع مثل هكذا دراسات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت منذ عام 1932 م وكان ذلك بواسطة الدكتور (likert rensis)، وهو من أشهر المقاييس استخداما نظرا لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه، فمن خلال هذا المقياس نستطيع معرفة اتجاهات وآراء ومواقف الأفراد أي معرفة الرأي الشخصي من العبارات التي يقرؤها الفرد المعني بالدراسة، حيث أمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحوى هذه العبارة، وقد تم الاعتماد على المقياس ليكرت الخماسي،

الشيء الذي من شأنه تحقيق أعلى مستويات من مصداقية النتائج المتوصل لها والتي تكون معبرة إلى حد كبير عن الحقيقة، وعلى العموم تحدد درجة سلم لكزت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم (03): مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثالث: البرامج وأدوات معالجة البيانات

أ- البرامج الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ: SPSS النسخة 25.

ب - الأدوات الإحصائية:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد مدى ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.
- 3- معامل الارتباط بيرسون: هو معامل يقيس صدق الاستبيان من خلال تحديد مدى ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان، ورمزه r .
- 4- اختبار تي T-test : يعد اختبار T من أكثر اختبارات الدلالة شيوعاً في الأبحاث الاجتماعية والاقتصادية، ويستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات بين المتغيرات، وترجع نشأته الأولى إلى أبحاث العالم STUDENT، ولهذا سمي هذا الاختبار بأكثر الحروف تكراراً في اسمه وهو T.
- 5- الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر التخطيط وتنمية المسار الوظيفي في الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان:

الفرع الأول: الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅) لحساب قيمة r لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح قيمة r لحساب الصدق البنائي

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	القرار
أهمية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي	20	0.959	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
تخطيط المسار الوظيفي		0.817	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
تنمية المسار الوظيفي		0.781	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
تقييم الأداء		0.691	0.000	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04): نجد أن قيمة معامل الارتباط r للأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.959 - 0.691) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

الفرع الثاني : الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
أهمية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي	09	0.907	دالة إحصائية
تخطيط المسار الوظيفي	24	0.823	دالة إحصائية
تنمية المسار الوظيفي	11	0.808	دالة إحصائية
تقييم الأداء	08	0.715	دالة إحصائية
الدرجة الكلية للاستبيان	52	0.903	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الأول أهمية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود محور أهمية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي تساوي 0.907 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثاني تخطيط المسار الوظيفي أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود محور تخطيط المسار الوظيفي تساوي 0.823 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثالث تنمية المسار الوظيفي أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود محور تنمية المسار الوظيفي تساوي 0.808 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للبعد، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الرابع تقييم الأداء، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود محور تقييم الأداء تساوي 0.715 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.903، وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

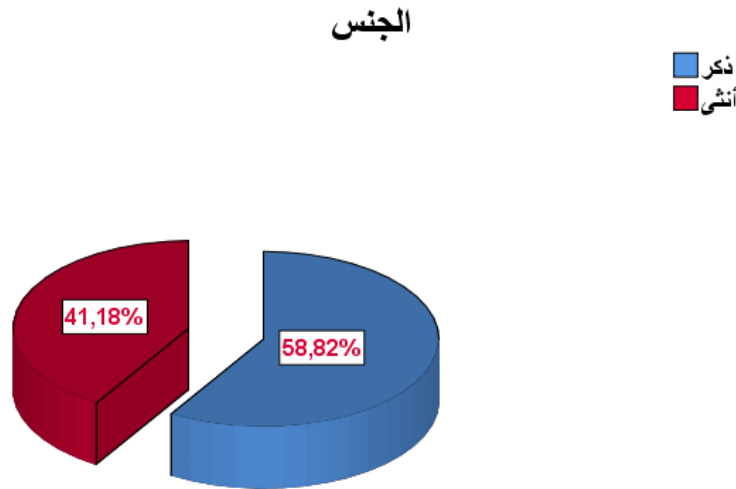
الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	20	58.8 %
أنثى	14	41.2 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (3-3): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (01): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد المبحوثين الذكور 20 مبحوث بنسبة 58.8% وهي النسبة الأعلى تليها نسبة المبحوثين الإناث 14 مبحوثة بنسبة 41.2%، وهي النسبة الأدنى، وتفسر هذه النسب إلى طبيعة المنطقة في عدم تشجيعها أكثر لعمل المرأة.

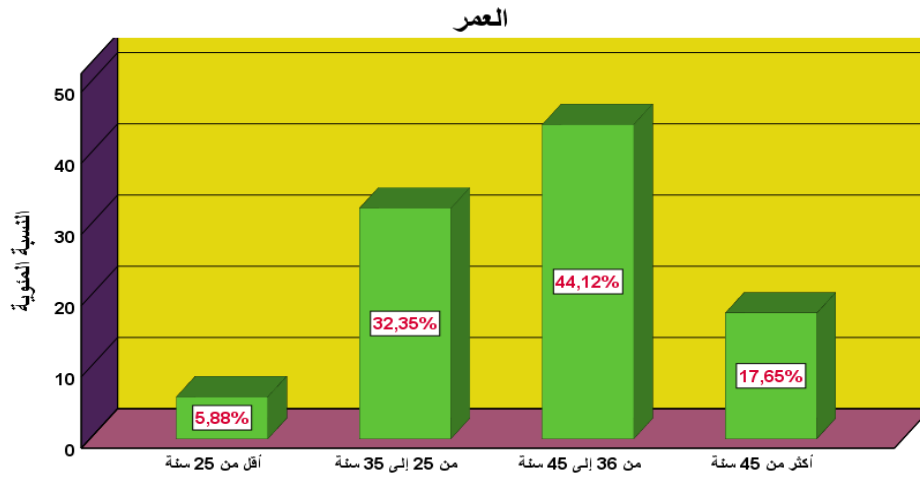
الفرع الثاني: العمر

الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	02	5.9 %
من 25 إلى 35 سنة	11	32.4 %
من 36 إلى 45 سنة	15	44.1 %
أكثر من 45 سنة	06	17.6 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (4-3): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (02) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير العمر، حيث نجد عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة 15 مبحوث بنسبة 44.1%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة 11 مبحوث بنسبة 32.4%، وتليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة 6 مبحوثين بنسبة 17.6%، وتليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة 2 مبحوثين بنسبة 5.9%، وهي النسبة الأدنى. هذه النسب تفسر لاعتماد المؤسسة على عامل الأقدمية في العمل، ويظهر ذلك في كفاءة العمال من ذوي الأقدمية في العمل وعلاقتهم الوطيدة بين إدارة المؤسسة في الأداء والقيام بأدوارهم بكل أريحية مقارنة بمحدثي التوظيف.

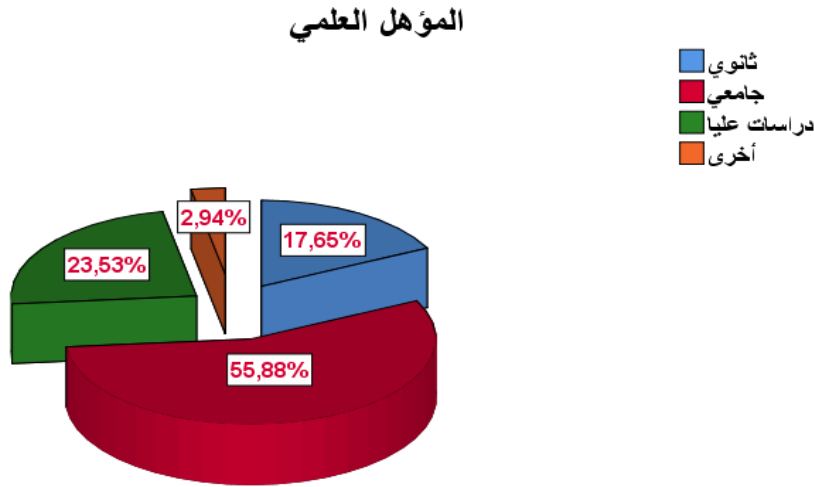
الفرع الثالث: المؤهل العلمي

الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	06	17.6 %
جامعي	19	55.9 %
دراسات عليا	08	23.5 %
أخرى	01	2.9 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (5-3): دائرة نسبتي توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) والشكل البياني رقم (03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، حيث نجد عدد المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي جامعي 19 مبحوث بنسبة 55.9 %، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا 8 مبحوثين بنسبة 23.5 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي ثانوي 6 مبحوثين بنسبة 17.6 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم مؤهلات علمية أخرى عامل واحد بنسبة 2.9 % وهي النسبة الأدنى. ويفسر ارتفاع نسبة المؤهل العلمي الجامعي للمبحوثين في اعتماد المؤسسة لأصحاب الشهادات الجامعية في التوظيف من جهة والمستوى العلمي الذي يملكه الجامعيين من جهة أخرى خاصة فيما يتعلق ببعض المهام التي لا يستطيع غيرهم القيام بها من غيرهم.

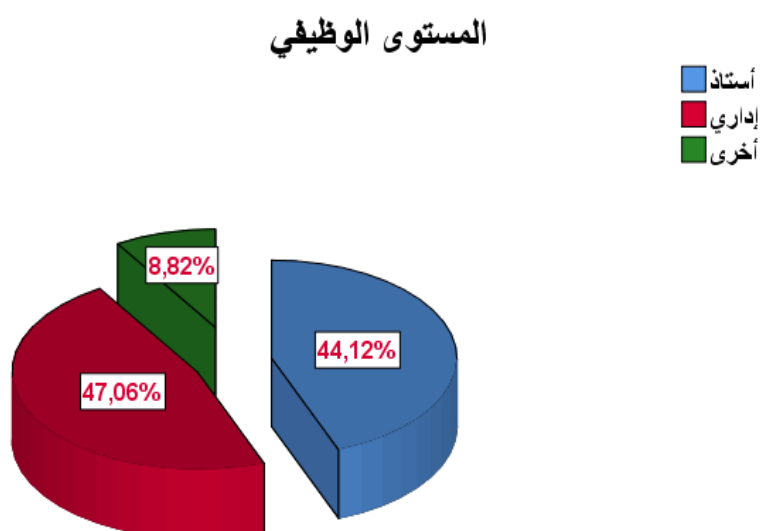
الفرع الرابع: المستوى الوظيفي

الجدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
44.1 %	15	أستاذ
47.1 %	16	إداري
8.8 %	03	أخرى
100 %	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (6-3): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والشكل البياني رقم (04): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، حيث نجد عدد المبحوثين الذين وظيفتهم إداري 16 مبحوث بنسبة 47.1%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين وظيفتهم أستاذ 15 مبحوث بنسبة 44.1%، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم وظائف أخرى 3 مبحوث بنسبة 8.8%، وهي النسبة الأدنى.

هذه النسب تفسر وفقا لأن المؤسسة تربوية مما يجعل أغلب الموظفين بين إداريين وأساتذة.

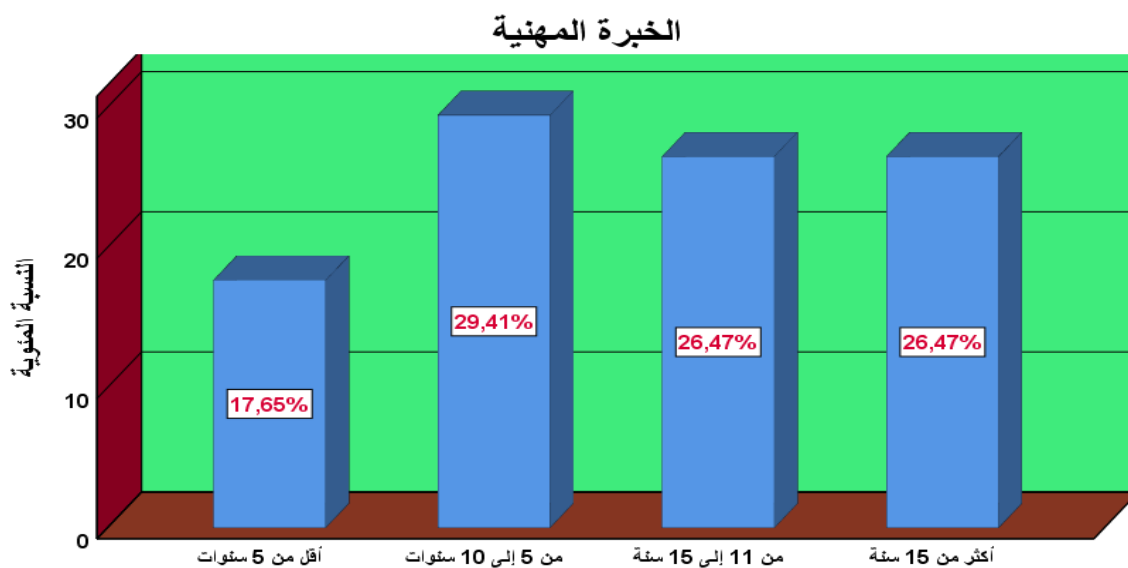
الفرع الخامس: الخبرة المهنية

الجدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	06	17.6 %
من 5 إلى 10 سنوات	10	29.4 %
من 11 إلى 15 سنة	9	26.5 %
أكثر من 15 سنة	9	26.5 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (7-3): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) والشكل البياني رقم (05): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، حيث نجد عدد الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات 10 مبحوثين بنسبة 29.4 %، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أقدمية مهنية تتراوح بين 11 إلى 15 سنة و الذين لديهم أقدمية مهنية أكثر من 15 سنة 9 مبحوثين بنسبة 26.5 % لكل منهما، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أقدمية مهنية أقل من 5 سنوات 6 مبحوثين بنسبة 17.6 %، وهي النسبة الأدنى. هذه النسب تفسر لاعتماد المؤسسة على عامل الخبرة المهنية، ويظهر ذلك في كفاءة العمال

من ذوي الخبرة المهنية في العمل وحاجة المؤسسة إليهم أكثر من غيرهم من العمال فهم مميزون بالسرعة في الأداء ويمارسون مهام بأقل تكلفة وجهد سواء على المستوى الفردي أو الجماعي (المؤسسة) .

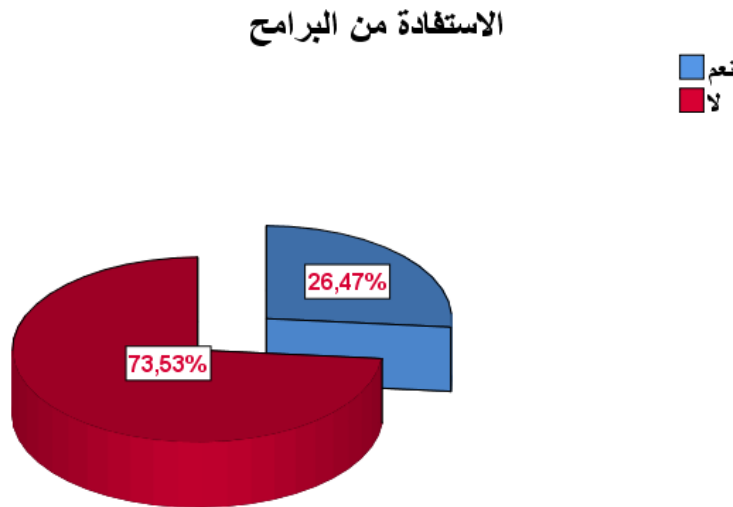
الفرع السادس: الاستفادة من برنامج

الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الاستفادة من برنامج

الاستفادة من برنامج	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	26.5 %
لا	25	73.5 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (8-3): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الاستفادة من برنامج



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (06): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الاستفادة من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات ، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لم يستفيدوا من البرامج 25 مبحوث بنسبة 73.5%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين استفادوا من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات 9 مبحوثين بنسبة 26.5%، وهي النسبة الأدنى. ويفسر ذلك في نمط

التكوين التابع لوزارة التربية والتعليم والبرامج المستخدمة في تدريب وتطوير الكفاءات فهي قليلة مقارنة بقطاعات أخرى ويعزى ذلك في توظيفها لإطارات خريجي المدرسة العليا للأساتذة بالدرجة الأولى فهم يتلقون تكويناً خاصاً وتوظيفاً مباشراً.

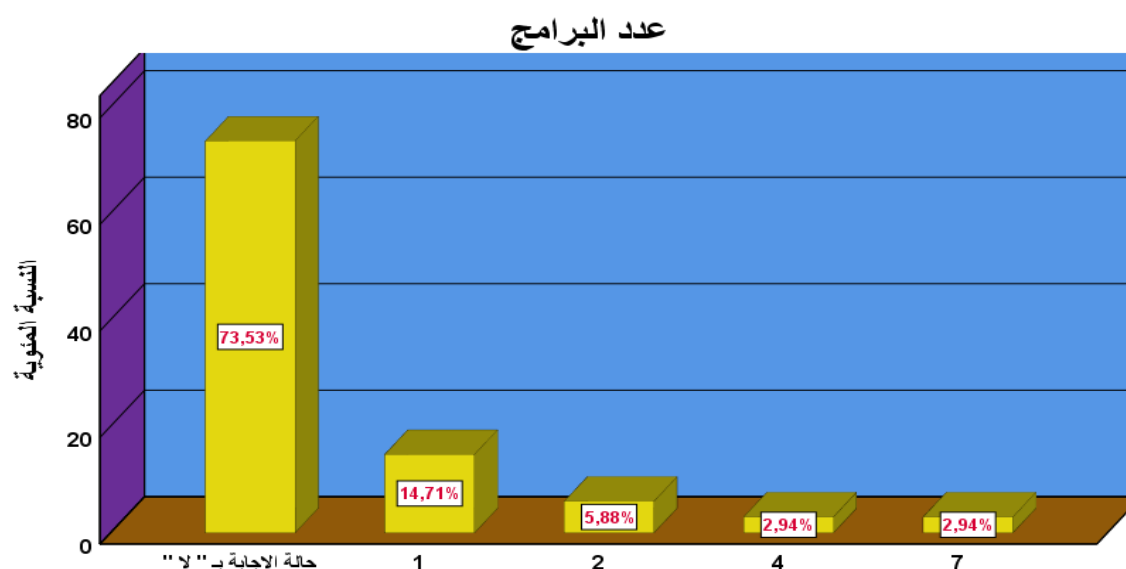
الفرع السابع: في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما هو عدد البرامج

الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد البرامج

عدد البرامج	التكرار	النسبة المئوية %
في حالة الإجابة بـ "لا"	25	73.5 %
1	05	14.7 %
2	02	5.9 %
4	01	2.9 %
7	01	2.9 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (9-3): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد البرامج



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (12) والتمثيل البياني رقم (07): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير عدد البرامج، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم برنامج واحد هم 5 مبحوثين

بنسبة 14.7% وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم برنامجين هم 2 مبحوثين بنسبة 5.9%، وتليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أربع برامج وسبع برامج هم مبحوث واحد بنسبة 2.9% لكل منهم، وهي النسبة الأدنى.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وقد تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة، اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4 موافق بشدة = 5)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث يمثل الرقم 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.8 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

الأهمية	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
محايد	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقرر مقياس الإحصاء.

الفرع الأول: أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل بند من المحاور الأول تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
01	تسعى المؤسسة للمحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها	4	0.739	موافق	1
02	تسهر المؤسسة على تحقيق الفرص الملائمة للعمل	4	0.426	موافق	1
03	في الوظيفة توفر المؤسسة فرص الترقية والتقدم	3.68	0.687	موافق	6
04	تقوم المؤسسة باستشارة حماس الكفاءات وتكثيف رغبتهم في العمل	3.44	1.050	موافق	8
05	تعمل المؤسسة على اشباع الحاجات النفسية والعقلية الاجتماعية للكفاءات العاملة لديها	3.38	0.817	محايد	9
06	تسعى المؤسسة لتقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير	3.76	0.654	موافق	4
07	تعتمد المؤسسة تحريك دوافع الكفاءات نحو التقدم والتطور والنمو	3.76	0.654	موافق	4
08	تهتم المؤسسة بتعميق خبرات الكفاءات وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم	3.88	0.537	موافق	3
09	تحرص المؤسسة على تحقيق التميز من خلال مشاركة كل الكفاءات الفاعلة دون استثناء	3.68	0.684	موافق	6
	متوسط المحاور الأول (أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي)	3.73	0.539	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

لقد تحصل بعد " أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي "، على متوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدر بـ 0.539، يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على بعد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (1): على متوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري قدره 0.739 يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الأول مناصفة مع العبارة رقم (2).
- 2 - تحصلت العبارة رقم (2): على متوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري قدره 0.426، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الأول مناصفة مع العبارة رقم (1).
- 3 - تحصلت العبارة رقم (3): على متوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 0.684، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السادس.

4 - تحصلت العبارة رقم (4): على متوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.050، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثامن.

5 - تحصلت العبارة رقم (5): على متوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 0.817، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب التاسع والأخير.

6 - تحصلت العبارة رقم (6): على متوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.654، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب التاسع والرابع مناصفة مع العبارة رقم (7).

7 - تحصلت العبارة رقم (7): على متوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.654، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب التاسع والرابع مناصفة مع العبارة رقم (6).

8 - تحصلت العبارة رقم (8): على متوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.537، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثالث.

9 - تحصلت العبارة رقم (9): على متوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 0.684، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السادسة.

الجدول رقم (15): نتائج آراء عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
01	لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي	3.97	0.834	موافق	3
02	تتوفر لديك القدرة على تخطيط مسارك الوظيفي	3.79	1.008	موافق	7
03	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	3.94	0.694	موافق	5
04	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية	3.76	0.890	موافق	10
05	كانت لديك الحرية في اختيار وظيفتك الحالية	3.88	0.769	موافق	6
06	للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة	3.47	1.080	موافق	16
07	تتماشى الخبرة مع وظيفتك الحالية	3.79	0.808	موافق	7
08	توجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية	4.09	0.288	موافق	1
09	تتماشى وظيفتك الحالية والعملية التدريبية	3.35	0.917	محايد	18
10	تقوم دائما بالتقويم الذاتي للمهارات التي تملكها	3.62	0.493	موافق	15
11	تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اكتشاف كفاءتك	2.85	0.558	محايد	23
12	يسود بينك وبين زملائك شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي	3.68	0.912	موافق	12
13	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية	2.82	1.029	محايد	24
14	يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفة التي تشغلها	3.76	0.654	موافق	10
15	تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل المؤسسة	3.97	0.834	موافق	3

16	تتوفر لديك المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة والمستقبلية في المؤسسة و متطلباتها	3.47	0.929	موافق	16
17	تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات	3.18	0.904	محايد	19
18	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المؤسسة	2.85	0.857	محايد	22
19	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم	3.03	0.797	محايد	21
20	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي	3.06	1.043	محايد	20
21	ساهم تخطيط المسار الوظيفي في زيادة مهاراتك وقدراتك	4.09	0.900	موافق	1
22	قاد تخطيط المسار الوظيفي إلى زيادة مسؤوليتك الشخصية عن المسار الوظيفي	3.79	0.914	موافق	7
23	أدى تخطيط المسار الوظيفي إلى تطوير الاتصالات بينك وبين باقي الأفراد	3.59	0.701	موافق	15
24	نتيجة تخطيط المسار الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات	3.65	0.691	موافق	13
متوسط المحور الثاني (تخطيط المسار الوظيفي)		3.56	0.371	موافق	/

التحليل:

لقد تحصل بعد " تخطيط المسار الوظيفي"، على متوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدر بـ 0.371، يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد تخطيط المسار الوظيفي، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على بعد تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (1): على متوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.834 يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثالث مناصفة مع العبارة رقم (14).
- 2 - تحصلت العبارة رقم (2): على متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.008، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السابع مناصفة مع العبارة رقم (7) - 22.
- 3 - تحصلت العبارة رقم (3): على متوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 0.694، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الخامس.
- 4 - تحصلت العبارة رقم (4): على متوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.890، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب العاشر مناصفة مع العبارة رقم (13).
- 5 - تحصلت العبارة رقم (5): على متوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.769، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السادس

6 - تحصلت العبارة رقم (6): على متوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري قدره 1.008، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السادس عشر مناصفة مع العبارة رقم (15).

7 - تحصلت العبارة رقم (7): على متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 0.808، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السابع مناصفة مع العبارة رقم (2 - 22) ..

8 - تحصلت العبارة رقم (8): على متوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.288، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الأول مناصفة مع العبارة رقم (21).

9 - تحصلت العبارة رقم (9): على متوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري قدره 0.917، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثامن عشر.

10- تحصلت العبارة رقم (10): على متوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 0.493، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الخامس عشر.

11- تحصلت العبارة رقم (11): على متوسط حسابي قدره 2.85 وانحراف معياري قدره 0.558، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثالث والعشرون.

12- تحصلت العبارة رقم (12): على متوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 0.912، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثاني عشر.

13- تحصلت العبارة رقم (13): على متوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 1.029، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الرابع والعشرون.

14- تحصلت العبارة رقم (14): على متوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.654، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب العاشر.

15- تحصلت العبارة رقم (15): على متوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.834، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثالث.

16- تحصلت العبارة رقم (16): على متوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري قدره 0.929، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السادس عشر.

17- تحصلت العبارة رقم (17): على متوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري قدره 0.904، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب التاسع عشر.

- 18- تحصلت العبارة رقم (18): على متوسط حسابي قدره 2.85 وانحراف معياري قدره 0.857، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثاني والعشرون.
- 19- تحصلت العبارة رقم (19): على متوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 0.797، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الواحد والعشرون.
- 20- تحصلت العبارة رقم (20): على متوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري قدره 1.043، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب العشرين.
- 21- تحصلت العبارة رقم (21): على متوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.900، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الأول مناصفة مع العبارة رقم (21).
- 22- تحصلت العبارة رقم (22): على متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 0.914، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السابع مناصفة مع العبارة رقم (7 - 2) .
- 23- تحصلت العبارة رقم (23): على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.701، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الخامس عشر.
- 24- تحصلت العبارة رقم (24): على متوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.691، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثالث عشر.

الجدول رقم (16): نتائج آراء عينة الدراسة حول تنمية المسار الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين	3.06	0.851	محايد	7
02	تضع مؤسستكم استراتيجيات لتدريب الكفاءات	2.47	0.662	محايد	11
03	تعتمد المؤسسة على مخططات استغلال المهارات من أجل اكتشاف ابداعات جديدة لصالح المؤسسة	2.85	0.925	محايد	8
04	تمتلك المؤسسة أفراد يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية لاستخدام الحاسوب ولواحقه	3.62	0.652	موافق	2
05	توفر المؤسسة كل الامكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين والتدريب	3.44	0.705	موافق	6
06	تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة مستمرة	2.56	0.660	محايد	10
07	تعتمد المؤسسة لاستخدام الكفاءات لتنمية واكتساب معارف جديدة	2.65	0.646	محايد	9
08	تدعم المؤسسة التكوين و التعليم بتقديم رخص استثنائية	3.53	0.507	موافق	4
09	تثني المؤسسة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكات إيجابية	3.82	0.716	موافق	1
10	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية	3.59	0.701	موافق	3
11	توفر المؤسسة الجو الملائم لتحسين العلاقات غير الرسمية بين الأفراد	3.47	0.825	موافق	5
متوسط المحور الثالث (تنمية المسار الوظيفي)		3.19	0.422	محايد	/

التحليل:

لقد تحصل بعد " تنمية المسار الوظيفي"، على متوسط حسابي قدره 3.19 وانحراف معياري قدر بـ 0.422، يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو أغلب العبارات المتعلقة ببعد تنمية المسار الوظيفي، والتي تؤكد محايدة أغلبية أفراد العينة على بعد تنمية المسار الوظيفي، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (1): على متوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري قدره 0.851 يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السابع.
- 2 - تحصلت العبارة رقم (2): على متوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري قدره 0.662، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الحادي عشر.
- 3 - تحصلت العبارة رقم (3): على متوسط حسابي قدره 2.85 وانحراف معياري قدره 0.925، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثامن.

- 4 - تحصلت العبارة رقم (4): على متوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 0.652، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثاني.
- 5 - تحصلت العبارة رقم (5): على متوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 0.507، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السادس.
- 6 - تحصلت العبارة رقم (6): على متوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 0.660، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب العاشر.
- 7 - تحصلت العبارة رقم (7): على متوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 0.646، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب التاسع.
- 8 - تحصلت العبارة رقم (8): على متوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.507، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الرابع.
- 9 - تحصلت العبارة رقم (9): على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.716، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الأول.
- 10- تحصلت العبارة رقم (10): على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.701، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثالث.
- 11- تحصلت العبارة رقم (11): على متوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري قدره 0.825، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الخامس.

الجدول رقم (17): نتائج آراء عينة الدراسة لتقييم الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	الترتيب
01	تقوم مؤسستك بتقييم أدائك بشكل دائم	3.59	0.701	موافق	8
02	تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل مستمر	3.65	0.812	موافق	7
03	يساهم الرضا على العمل في زيادة الأداء	3.82	0.387	موافق	6
04	تدفع المنافسة إلى التحدي وتحسين الأداء	3.91	0.288	موافق	2
05	ترى أنك فرد فعال داخل المؤسسة	4.09	0.288	موافق	1
06	يساعد اطلاعك على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائك وتحسينه	3.91	0.288	موافق	2
07	يعد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لديك	3.91	0.288	موافق	2
08	يؤثر نظام العقوبات على تطوير الأداء وتحسينه	3.91	0.668	موافق	2
متوسط المحور الرابع (تقييم الأداء)		3.85	0.181	موافق	/

لقد تحصل بعد " تقييم الأداء"، على متوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.181، يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بتقييم الأداء، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على بعد تقييم الأداء، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (1): على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.701 يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثامن .
- 2 - تحصلت العبارة رقم (2): على متوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.812، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السابع.
- 3 - تحصلت العبارة رقم (3): على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.387، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب السادس.
- 4 - تحصلت العبارة رقم (4): على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 0.288، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثاني مناصفة مع العبارات رقم (6) - (7) - (8).
- 5 - تحصلت العبارة رقم (5): على متوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.288، يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الأول.
- 6 - تحصلت العبارة رقم (6): على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 0.288، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثاني مناصفة مع العبارات رقم (4) - (7) - (8).
- 7 - تحصلت العبارة رقم (7): على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 0.288، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثاني مناصفة مع العبارات رقم (4) - (6) - (8).
- 8 - تحصلت العبارة رقم (8): على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 0.668، يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على هذه العبارة حيث جاءت في الترتيب الثاني مناصفة مع العبارات رقم (4) - (6) - (7).

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

اعتمدنا على اختبار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال أسئلة استمارة الاستبيان.

وكانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$.

- رفض الفرضية العدمية إذا كانت $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$.

الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: " توجد أهمية للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " .

تم قياس هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية، والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الأول

رقم العبارة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	7.895	33	0.000	نقبل H1
02	13.675	33	0.000	نقبل H1
03	5.766	33	0.000	نقبل H1
04	2.450	33	0.020	نقبل H1
05	2.729	33	0.010	نقبل H1
06	6.817	33	0.000	نقبل H1
07	6.817	33	0.000	نقبل H1
08	9.574	33	0.000	نقبل H1
09	5.766	33	0.000	نقبل H1
الاتجاه العام للمحور الأول	7.911	33	0.000	نقبل H1

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (13): الذي يبين آراء أفراد العينة في المحور الأول " أهمية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي " من خلال الاتجاه العام حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.911 ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1 ونرفض H0.

H0 = لا توجد أهمية للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1 = توجد أهمية للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

ويتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في جميع عبارات المحور إيجابيه حيث جاءت قيمة T المحسوبة دالة إحصائية، أي قبول الفرضية H1 ورفض H0.

ومنه نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: " توجد أهمية للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " .

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه: " يوجد مستوى عالي لتخطيط المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " .

تم قياس هذه الفرضية بالإعتماد على اختبار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية، والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الثاني

رقم العبارة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	6.783	33	0.000	نقبل H1
02	4.592	33	0.000	نقبل H1
03	7.911	33	0.000	نقبل H1
04	5.012	33	0.000	نقبل H1
05	6.688	33	0.000	نقبل H1
06	2.541	33	0.016	نقبل H1
07	5.729	33	0.000	نقبل H1

08	22.040	33	0.000	نقبل H1
09	2.244	33	0.032	نقبل H1
10	7.301	33	0.000	نقبل H1
11	1.537	33	0.134	نقبل H0
12	4.326	33	0.000	نقبل H1
13	1.000	33	0.325	نقبل H0
14	6.817	33	0.000	نقبل H1
15	2.954	33	0.006	نقبل H1
16	1.139	33	0.263	نقبل H0
17	1.000	33	0.325	نقبل H0
18	0.215	33	0.831	نقبل H0
19	0.329	33	0.744	نقبل H0
20	7.050	33	0.000	نقبل H1
21	5.067	33	0.000	نقبل H1
22	4.890	33	0.000	نقبل H1
23	5.459	33	0.000	نقبل H1
24	5.907	33	0.000	نقبل H1
الاتجاه العام للمحور الثاني				
	8.776	33	0.000	نقبل H1

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (14) الذي يبين آراء أفراد العينة في المحور الثاني " تخطيط المسار الوظيفي " من خلال الاتجاه العام حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8.776 ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1 ونرفض H0.

H0= لا يوجد مستوى عالي للتخطيط للمسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

$H1 =$ يوجد مستوى عالي للتخطيط للمسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

ويتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في أغلب عبارات المحور إيجابيه حيث جاءت قيمة T المحسوبة دالة إحصائية، أي قبول الفرضية $H1$ ورفض $H0$ ، باستثناء العبارات (11، 13، 16، 17، 18، 19) الذين جاءت قيمة T المحسوبة غير دالة إحصائية، أي قبول الفرضية $H0$ ورفض $H1$.

ومنه نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد مستوى عالي للتخطيط للمسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

الفرع الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: " يوجد مستوى عالي لتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

تم قياس هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية، والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الثالث

رقم العبارة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	0.403	33	0.689	نقبل $H0$
02	4.662	33	0.000	نقبل $H1$
03	0.927	33	0.361	نقبل $H0$
04	5.524	33	0.000	نقبل $H1$
05	3.651	33	0.001	نقبل $H1$
06	3.897	33	0.000	نقبل $H1$
07	3.187	33	0.003	نقبل $H1$
08	6.093	33	0.000	نقبل $H1$
09	6.702	33	0.000	نقبل $H1$
10	4.890	33	0.000	نقبل $H1$
11	3.325	33	0.002	نقبل $H1$
الاتجاه العام للمحور الثالث	2.585	33	0.014	نقبل $H1$

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (15) الذي يبين آراء أفراد العينة في البعد الثالث حول " تنمية المسار الوظيفي " من خلال الاتجاه العام حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.585 ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1 ونرفض H0.

H0 = لا يوجد مستوى عالي لتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1 = يوجد مستوى عالي لتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

ويتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في أغلب عبارات المحور إيجابيه حيث جاءت قيمة T المحسوبة دالة إحصائيا، أي قبول الفرضية H1 ورفض H0، باستثناء العبارات (1، 3) الذين جاءت قيمة T المحسوبة غير دالة إحصائيا، أي قبول الفرضية H0 ورفض H1 ومنه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد مستوى عالي لتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

الفرع الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: " يوجد مستوى عالي لأداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

تم قياس هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية، والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمدى تطبيق المحور الرابع

رقم العبارة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	4.890	33	0.000	نقبل H1
02	4.646	33	0.000	نقبل H1
03	12.410	33	0.000	نقبل H1
04	18.466	33	0.000	نقبل H1
05	22.040	33	0.000	نقبل H1

06	18.466	33	0.000	نقبل H1
07	18.466	33	0.000	نقبل H1
08	7.956	33	0.000	نقبل H1
الاتجاه العام للمحور الرابع	27.287	33	0.000	نقبل H1

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (16) الذي يبين آراء أفراد العينة في المحور الرابع "تقييم الأداء" من خلال الاتجاه العام حيث بلغت قيمة T المحسوبة 27.287 ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية H1 ونرفض H0.

H0= لا يوجد مستوى عالي للأداء الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1= يوجد مستوى عالي للأداء الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

ويتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في جميع عبارات المحور إيجابيه حيث جاءت قيمة T المحسوبة دالة إحصائية، أي قبول الفرضية H1 ورفض H0.

ومنه نقبل الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد مستوى عالي لأداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

الفرع الخامس: الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: "يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

1 - جودة توفيق النموذج

الجدول رقم (22): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الخامسة

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
0.601	0.361	0.354

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين محور تخطيط المسار ومحور الأداء، حيث بلغ 0.601، وبقيمة معامل تحديد تساوي 0.361، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.354، أي أن تخطيط المسار يفسر 36.1% من التباين الحاصل في الأداء.

2 - اختبار المعنوية الكلية للنموذج

الجدول رقم (23): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الخامسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	12.072	1	12.072	57.158	0.000
البواقي	36.227	33	6.196		
الكلي	48.298	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 57.158 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير للتخطيط للمسار على الأداء، مما يجعلنا التنبؤ بالأداء من خلال التخطيط للمسار.

3 - اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

الجدول رقم (24): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الخامسة

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.574	5.088	0.000
التخطيط للمسار	0.405	4.606	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية B للثابت وتخطيط المسار، على التوالي (3.574، 0.405)، أي أنه كلما زاد تخطيط المسار بوحدة واحدة ارتفع الأداء بـ 0.405 وحدة، وبلغت قيمة اختبار T على التوالي (5.088، 4.606)، وقيمة مستوى دلالة Sig على التوالي (0.000، 0.000).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$A \ 0.405 + 3.574 = Y \text{ (المتوقع) أداء الكفاءات البشرية}$$

حيث:

$$Y = \text{أداء الكفاءات البشرية (المتوقع)}$$

$$A = \text{التخطيط للمسار}$$

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن التخطيط للمسار له تأثير على الاداء، ومنه نقبل الفرضية الخامسة القائلة بأنه: " يوجد أثر لتخطيط المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ ".

الفرع السادس: الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه: " يوجد أثر لتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاء عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ ".

1 - جودة توفيق النموذج

الجدول رقم (25): يبين جودة توفيق النموذج للفرضية السادسة

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.458	0.209	0.181	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين محور تنمية المسار ومحور الأداء، حيث بلغ 0.458، وبقيمة معامل تحديد تساوي 0.209، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.181، أي أن تنمية المسار تفسر 20.9% من التباين الحاصل في الأداء.

2 - اختبار المعنوية الكلية للنموذج

الجدول رقم (26): يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية السادسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.400	1	0.400	7.412	0.011
البواقي	1.510	33	0.054		
الكلي	1.910	34	/		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 7.412 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير لتنمية المسار على الأداء، مما يجعلنا نتنبؤ بالأداء من خلال تنمية المسار.

3 - اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

الجدول رقم (27): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية السادسة

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.546	4.187	0.000
تنمية المسار	0.402	2.723	0.011

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية B للثابت وتنمية المسار، على التوالي (2.546، 0.402)، أي أنه كلما زادت تنمية المسار بوحدة واحدة ارتفع الأداء بوحدة 0.402، وبلغت قيمة اختبار T على التوالي (4.187، 2.723)، وقيمة مستوى دلالة Sig على التوالي (0.000، 0.011).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.402X + 2.546 \text{ (المتوقع)}$$

حيث:

$$Y = \text{أداء الكفاءات البشرية (المتوقع)}$$

$X =$ تنمية المسار الوظيفي

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن تنمية المسار لها تأثير على الاداء، ومنه نقبل الفرضية السادسة القائلة بأنه: " يوجد أثر لتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ".

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

بعد تحليل مخرجات الاستبيان بواسطة استخدام برنامج SPSS₂₅، وبعض الأساليب والأدوات الإحصائية، تم التمكن من إثبات كافة فرضيات الدراسة، وهي:

- توجد أهمية للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- يوجد مستوى عالي للتخطيط للمسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد مستوى عالي لتنمية المسار الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد مستوى عالي للأداء الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر للتخطيط للمسار الوظيفي على الأداء الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر للتنمية المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي في ثانوية مفدي زكرياء بالبياضة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ثانوية مفدي زكرياء بالبيضاة بولاية الوادي، بهدف محاولة التعرف على أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية، وذلك من خلال أداة الاستبيان موجهة لفائدة عينة مكونة من أربعة وثلاثون (34) موظفا من عمال المؤسسة سألوا الذكر، فإنه من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك عبر مراحل وخطوات اتضح أن هناك أهمية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهناك مستوى عالي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود مستوى عالي لأداء الكفاءات البشرية، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأداء الكفاءات البشرية بثانوية مفدي زكرياء.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يعتبر من أهم الوظائف التي تهدف إلى تحقيق أداء الكفاءات البشرية بناء على الاختيار الأمثل لقدرات ومؤهلات ورغبات الأفراد والمناصب التي يشغلونها، وفقا لاحتياجات التنظيم السائد بالمؤسسة وهو الهدف الذي تسعى إليه أي مؤسسة لإعطائه أهمية بالغة لأن من خلاله يتم حصولها على كفاءات مناسبة والتي تساعد المؤسسة في تطوير مستقبلهم ومساهمهم الوظيفي من خلال نجاحها في عملية اختيارهم لحياة وظيفية أفضل وأنسب لهم، وتخطيط المسار الوظيفي له فوائد عديدة لكل من الفرد والمؤسسة وذلك من خلال التمكن من تحسين الأداء وتقليل دوران العمل والرفع من مستوى استقرارهم ورغبتهم في العمل بالمنظمة وجعلهم أكثر ولاء ومساهمة في الفعالية التنظيمية، وانطلاقا مما سبق وبعد عرضنا لمعطيات ومحتوى الدراسة بجانبها النظري والميداني حول تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تمكنا من إبراز الدور الفعال الذي قامت به المؤسسة التربوية ثانوية مفدي زكرياء بالبيضا، في تحسين أداء موظفيها، وذلك من خلال نجاحها في اكتساب كفاءات قادرة على تحقيق الأهداف المنتظرة واعتمادها أكثر على إعطاء أهمية بالغة للعنصر البشري وترغيبهم في البقاء لمدة أطول في المؤسسة انطلاقا من تعينهم إلى غاية تقاعدهم، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا فيها قدر الامكان أيضا توضيح مدى وعي واهتمام ثانوية مفدي زكرياء بإتباع الأساليب والإجراءات الناجعة لتحسين المسار الوظيفي وبالتالي المساهمة في زيادة الفعالية التنظيمية بموضوعية وعقلانية لجميع مراحل تخطيط المسار الوظيفي

ومنه تبين من خلال دراسة موضوع " تخطيط وتنمية المسار الوظيفي " أن كل من هذا الأخير والكفاءات البشرية يلعبان دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد فعليه ولا بد أن يكون محل اهتمام الطلبة الباحثين والممارسين له ويحظى باهتمام أهل الاختصاص وأصحاب القرار. وفيما يلي نوضح أهم نتائج الدراسة:

أولا: النتائج النظرية

- المورد البشري عامل أساسي في تطوير وزيادة الانتاج بالمؤسسات.
- يلعب تخطيط المسار الوظيفي دورا مهما في استقرار واستمرارية الانتاج بالمنظمة.
- يساهم تقييم أداء الكفاءات في رسم خطط وبرامج جديدة في المسار الوظيفي.
- يساهم تدريب الكفاءات في زيادة أدائها وفعاليتها في عملية الانتاج.
- تساهم التحفيزات في رفع أداء الكفاءات وزيادة مردودها.
- للاتصال العال دور أساسي في تحسين أداء الكفاءات وتطويرها.
- يتأثر تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بعدة معوقات منها البشرية والفنية والمالية.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- توجد أهمية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للثانوية محل الدراسة.
- وجود مستويات عالية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بذات المؤسسة.
- المستوى العالي لأداء الكفاءات البشرية في ثانوية الدراسة.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

* الاقتراحات والتوصيات:

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:
- 1- إنشاء شبكة اتصال متطورة بين مديريات التربية والمؤسسات التربوية التابعة لها .
 - 2- وضع دليل ارشادي على مستوى كل مؤسسة تربوية يخص الموظفين لتوضيح فرص الترقية والمسائل القانونية التي يجب أن يكون الموظف على دراية بها.
 - 3- إقامة ملتقيات ومؤتمرات داخل المؤسسات التربوية لتحقيق التوافق بين المسار الفردي والمسار التنظيمي.
 - 4- تزويد المؤسسات التربوية بكفاءات ذات معارف متميزة، مع مكافئتهم وتحفيزهم على الأداء أكثر.
 - 5- نشر ثقافة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بين فئات الطلبة الجامعيين من الشباب لزيادة القدرة على تحديد واختيار المجالات الوظيفية المناسبة التي تكفل لهم فرص لهم التقدم والتطور الوظيفي.
 - 6- الاهتمام بالنقاط الاعلامية بالمؤسسات التربوية التي تكفل تبليغ الموظفين وامدادهم بالمعلومات في وقتها.

*آفاق البحث:

من خلال هذه الدراسة حاولت الباحثة معالجة الموضوع في إطار الاشكالية المطروحة، وبناء على المعلومات والمعطيات التي توفرت، والتي أمكن الحصول عليها، لا يمكن اعتبار أن هذه الدراسة قد أملت بجميع جوانب الموضوع فقد يعتريها النقص كأي بحث علمي فشساعة هذا الموضوع قد توجب البحث والتقصي في نقاط أخرى متعلقة به، وتستدعي فتح أبواب وآفاق علمية أخرى جديدة، واعتبارا من ذلك قدم الباحث اقتراحا لعدد من المواضيع التي من شأنها أن تكون دراسات مستقبلية وتكون ضمن الأعمال البحثية للموضوع وهي :

- متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دور سياسة التدوير الوظيفي في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالمنظمة.
- دور الاتصال الداخلي في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- الرقمنة وأثرها في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إدريس ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين مرسى، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر ، 2003
2. العيسوي عبد الرحمان ، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999
3. أحمد محمد موسى ، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014
4. عبد الرحمان محمود ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار ومكتبة الكندي، الأردن، 2015
5. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
6. عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار السلام، الأردن، 2007
7. عاشور أحمد صقر ، إدارة القوة العاملة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط02، 1979
8. عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2003
9. عبد الباقي صلاح الدين ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
10. عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011
11. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
12. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010
13. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006
14. القوي بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
15. فليح حسين، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العالمي، الأردن، 2007
16. سويلم محمد ، الإدارة في القرن الحادي والعشرون، دار الهاني، للنشر والتوزيع، مصر 1998
17. الملكاوي إبراهيم الخلوف ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2007
18. حسن حسام إبراهيم ، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، 2006
19. الكلالده طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
20. محمود محمد نائف ، الاقتصاد المعرفي، أكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
21. منير نوري ، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012
22. مصطفى العليان ربحي ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
23. الخزرجي ثريا عبد الرحيم ، اقتصاد المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
24. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009

25. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010
26. محمد حافظ مجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005
27. عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، الأردن، 2009
28. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999
29. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
30. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001
31. وفاء فؤاد شلبي وآخرون، إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010
32. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
33. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليل، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010
34. مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
35. مهدي محمد زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001
36. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت دار النهضة التربية، 2002
37. لعل يوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
38. المعطي محمد عساف ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
39. جون ويزنر ورندي ديسايمون ، تعريب سرور على إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011
40. مارلكولم بيل، تعريب مركز التعريب والبحرية، التدريب الناجع للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1937
41. عبد البارئ إبراهيم وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحي تنظيمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
42. العربي بلقاسم فرحات، تأميل الموارد البشرية قديما و حديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
43. روبيت ماتيس وجون جاكسن، إدارة الموارد البشرية، تر: محمود فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، 2000
44. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زمهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001

45. أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2004
46. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
47. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003
48. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003
49. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر، 2015
50. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد الموارد البشرية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
51. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009
52. الكرخي مجيد ، إدارة الموارد البشرية، المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
53. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005
54. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
55. عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر والتوزيع، مصر، 1998
56. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن ، 2007
57. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة الموارد البشرية، تميز يلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة 2009
58. عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000
59. محمد عباس سهيلة ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999
60. الصيرفي عبد الفتاح محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
61. الشراوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل للتحليل الكمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر 2000
62. حكمت محمد، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن 2015
63. القدومي صالح محمد الشيخ ، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
64. الخرشة خضير كاظم حمود ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007

65. العزاوي عبد الله نجم، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
66. العمري محمد حيدر ، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
67. معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2006
68. عبوي زيد منير، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن 2009
69. الفضل مؤيد، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
70. الوليد بشار ، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
71. الصوص نداء محمد، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
72. درة عبد البارى وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر والتوزيع، مصر، 2010
73. حجاب محمد منير، سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999
74. الجوهر محمد ناجي، العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة، دار القلم للنشر والتوزيع، الامارات، 2004
75. معن عياصرة محمود، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2008
76. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
77. القريوتي موسى قاسم ، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
78. القاضي محمد يوسف ، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
79. حافظ حازم محمد، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية، المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، مصر، 2011
80. محمد المرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002
81. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 1984
82. عليان ربحي مصطفى، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
83. مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004
84. الكبيسي عامر بن خضير ، التطوير التنظيمي قضايا معاصرة التنظيم الحكومي الإداري بين التقليد والمعاصرة، ط4، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2006

85. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
 86. السويدان محمد طارق ، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004
 87. لعمش سعد ، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2010
 88. زرهوني الطاهر ، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
 89. قاني محمد وآخرون، الميزانية في المؤسسة، مقتصد معهد ابن رشد، تيارت، الجزائر، 2009
 90. عبد المجيد مروان ، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002
 91. حمدان محمد زياد ، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن
 92. محمود سرحان علي محمد ، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية
 93. منير محمد حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000
 94. ماجد رما ، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش للنشر، لبنان، سنة 2016
 95. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، 2016
- الرسائل و الأطروحات:
1. عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات،(أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة الاعمال)، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان، 2015
 2. آسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011
 3. الفهيد بن علي بن محمد علي ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1999
 4. الفاضل عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز ، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، (رسالة ماجستير: تخصص علوم إدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011
 5. بوسعد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،(رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2003
 6. بوسعد زكية ، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، (رسالة ماجستير: تخصص تنظيم وموارد بشرية)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008
 7. المرون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية،(رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2009

8. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير)، جامعة تلمسان، 2011
9. سملاي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة: تخصص تسيير)، جامعة الجزائر، الجزائر، السنة الجامعية 2004/2003
10. حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، (رسالة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر، 2004
11. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودورها ودور الأبداع التكنولوجي في تميزها، (رسالة ماجستير: تخصص علوم التسيير)، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2007
12. مبارك شيماء، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، (أطروحة دكتوراه: تخصص تنمية الموارد البشرية)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015
13. قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2002
14. المطيري، جبر هديس مشلح، مهارات القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005
15. غريب معاذ نجيب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا 2014
16. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، (أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013
17. بالخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير: تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة)، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر 2007
18. التواني ادريس، رؤية في إدارة الموارد البشرية، (أطروحة دكتوراه: تخصص التخطيط)، جامعة الجزائر، 2014
19. حكيم بن حسان، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، (أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014
20. شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية، (رسالة ماجستير: تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية)، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007
21. رقاني شريفة و صنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة أدرار الجزائر، سنة 2020

المجلات والمقالات:

1. إبراهيم درة عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 388، مصر، 2003
2. الحمصي دانيال طالب ،أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين،(مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 05، المجلد 06)، جامعة دمشق ،سوريا، 2014
3. العبد القادر عبد الله حسن ، توطین تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلى، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، السعودية، 2000
4. درويش يوسف ، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة،(المجلة العربية- العدد 01)، مجلد 15، 1991
5. منصورى كمال ، سماح صوالح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010
6. ثابتى الحبيب ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية التحدي الأساسي التنافسية الجديدة، المؤتمر العالمي والدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة معسكر، الجزائر، يومي 08-09 مارس، 2005
7. ملتقى تكويني لفائدة المسيرين الماليين، ورقلة- إليزي، المنعقد من: 24 إلى 2007/03/27

المواقع الالكترونية:

1. أحمدعطار محمد، كيف تختار وتعين موظفيك، <http://www.islammemo.cd> ، 12/03/31،
2. أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، 2010/05/27، <http://Kenana.com/users/ahmed/>
3. مفهوم تقييم الأداء، المنتدى العربي، إدارة الموارد البشرية، 2011/12/16 <http://w.w.w.hrdissoussion.com>
4. تقييم الأداء، 2011/12/16، <http://bafree.net/alish/shouhead>،

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Levy .Leboyer ,La Gestion des competence .Edition D'organisation paris;1996
Cécile Déjoux; Les competences au courde l'entreprise; éducation d'organisation;paris;2001

Cécile Déjoux; Les competences au courde l'entrepris ; opcit
The fundamentals of haman resource developme Part 1 ebsite
www.OUP.com/UK/./manKinchipdf (date de consultation: 05/01/2013
Gary Dessler. Human resource management. 10th edition. OP. Cit
Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation, 2003

الملاحق

الملحق رقم : (01) استثمار الاستبيان المستخدمة في الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي-
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان بعنوان:

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و أثره على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية
" دراسة حالة ثانوية مفدي زكرياء البياضة - ولاية الوادي - "

إشراف الدكتورة:

• مسغوني منى

من إعداد الطالبات

- مرابط نهى
- نوبلي مروى
- بن ناصر رحمة

تحية طيبة وبعد:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و أثره على أداء الكفاءات البشرية بالمؤسسة التربوية لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي - تخصص - اقتصاد وتسيير المؤسسات ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الاستمارة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية، لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

و شكرا على حسن تعاونكم مع فائق الامتنان و التقدير مسبقا لتعاونكم معنا

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

4- المستوى الوظيفي:

أستاذ ☐ إداري ☐ أخرى ☐

5- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

6- هل استفدت من برنامج أو أكثر لتنمية الكفاءات خلال السنوات الثلاثة الأخيرة (2021-2022-2023)؟

2023-2024) ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بنعم فما هو عدد هذه البرامج؟

.....

.....

.....

.....

ثانياً: محاور الدراسة

الرقم	العبارات	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أهمية تخطيط و تنمية المسار الوظيفي						
1	تسعى المؤسسة للمحافظة على الخبرات و الكفاءات و بقائها					
2	تسهر المؤسسة على تحقيق الفرص الملائمة للعمل					
3	توفر المؤسسة فرص الترقية والتقدم في الوظيفة					
4	تقوم المؤسسة باستشارة حماس الكفاءات و تكثيف رغبتهم في العمل					
5	تعمل المؤسسة على اشباع الحاجات النفسية و العقلية و الاجتماعية للكفاءات العاملة لديها					
6	تسعى المؤسسة لتقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير					
7	تعتمد المؤسسة تحريك دوافع الكفاءات نحو التقدم والتطور والنمو					
8	تهتم المؤسسة بتعميق خبرات الكفاءات وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم					
9	تحرص المؤسسة على تحقيق التميز من خلال مشاركة كل الكفاءات الفاعلة دون استثناء					
تخطيط المسار الوظيفي						
1	لديك مفهوم واضح للمسار الوظيفي					
2	تتوفر لديك القدرة على تخطيط مسارك الوظيفي					
3	تمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي					
4	يوجد استقرار في وظيفتك الحالية					

5	كانت لديك الحرية في اختيار وظيفتك الحالية				
6	للعلاقات الشخصية دور في اختيار الوظيفة				
7	تتماشى الخبرة مع وظيفتك الحالية				
8	توجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية				
9	تتماشى وظيفتك الحالية والعملية التدريبية				
10	تقوم دائما بالتقويم الذاتي للمهارات التي تملكها				
11	تسند لك الإدارة أعمال صعبة من أجل اكتشاف كفاءتك				
12	يسود بينك وبين زملائك شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي				
13	لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية				
14	يوجد توافق بين إمكانياتك وميولك والوظيفة التي تشغلها				
15	تحرص الإدارة على توضيح التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن تسلكها عبر مستقبلك الوظيفي داخل المؤسسة				
16	تتوفر لديك المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة والمستقبلية في المؤسسة و متطلباتها				
17	تتعاون الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة لإعداد المسارات الوظيفية للكفاءات				
18	هناك مختصون لإعداد المسار الوظيفي للكفاءات في المؤسسة				
19	تحرص الإدارة على تمكين الكفاءات لوضع مساراتهم الوظيفية بأنفسهم				
20	تقوم الإدارة باستخدام النظم الالكترونية الحديثة في تطوير المسار الوظيفي				
21	ساهم تخطيط المسار الوظيفي في زيادة مهاراتك وقدراتك				

					قاد تخطيط المسار الوظيفي إلى زيادة مسؤوليتك الشخصية عن المسار الوظيفي	22
					أدى تخطيط المسار الوظيفي إلى تطوير الاتصالات بينك وبين باقي الأفراد	23
					نتيجة تخطيط المسار الوظيفي أصبحت قادرا على اتخاذ قرارات	24
تنمية المسار الوظيفي						
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين	1
					تضع مؤسستكم استراتيجيات لتدريب الكفاءات	2
					تعتمد المؤسسة على مخططات استغلال المهارات من أجل اكتشاف ابداعات جديدة لصالح المؤسسة	3
					تمتلك المؤسسة أفراد يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية لاستخدام الحاسوب و لواحقه	4
					توفر المؤسسة كل الامكانيات و الوسائل لإنجاح عملية التكوين والتدريب	5
					تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة مستمرة	6
					تعتمد المؤسسة لاستخدام الكفاءات لتنمية و اكتساب معارف جديدة	7
					تدعم المؤسسة التكوين و التعليم بتقديم رخص استثنائية	8
					تشني المؤسسة بالأفراد الذين يحوزون على سلوكات ايجابية	9
					توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لإظهار و تطوير الكفاءات الجماعية	10
					توفر المؤسسة الجو الملائم لتحسين العلاقات غير الرسمية بين الأفراد	11
تقييم الأداء						

					1	تقوم مؤسستك بتقييم أدائك بشكل دائم
					2	تحرص على تحسين مستوى أدائك بشكل مستمر
					3	يساهم الرضا على العمل في زيادة الأداء
					4	تدفع المنافسة إلى التحدي و تحسين الأداء
					5	ترى أنك فرد فعال داخل المؤسسة
					6	يساعد اطلاعك على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائك و تحسينه
					7	يعد نظام تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لديك
					8	يؤثر نظام العقوبات على تطوير الأداء و تحسينه

شكرا لحسن تعاونكم معنا

ملاحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

Corrélations

		الدرجة الكلية	أهمية	تخطيط المسار	تنمية المسار	الاداء
الدرجة_الكلية	Corrélation de Pearson	1	,959**	,817**	,781**	,691**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20
أهمية	Corrélation de Pearson	,959**	1	,827**	,659**	-,034
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,849
	N	20	20	20	20	20
تخطيط_المسار	Corrélation de Pearson	,817**	,827**	1	,375*	-,120
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,029	,500
	N	20	20	20	20	20
تنمية_المسار	Corrélation de Pearson	,781**	,659**	,375*	1	-,030
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,029		,868
	N	20	20	20	20	20
الاداء	Corrélation de Pearson	,691**	-,034	-,120	-,030	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,849	,500	,868	
	N	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	52

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	58,8	58,8	58,8
	أنثى	14	41,2	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	17,6	17,6	17,6
	جامعي	19	55,9	55,9	73,5
	دراسات عليا	8	23,5	23,5	97,1
	أخرى	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ	15	44,1	44,1	44,1
	إداري	16	47,1	47,1	91,2
	أخرى	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الاستفادة من البرامج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	26,5	26,5	26,5
	لا	25	73,5	73,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	17,6	17,6	17,6
	من 5 إلى 10 سنوات	10	29,4	29,4	47,1
	من 11 إلى 15 سنة	9	26,5	26,5	73,5
	أكثر من 15 سنة	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	2	5,9	5,9	5,9
	من 25 إلى 35 سنة	11	32,4	32,4	38,2
	من 36 إلى 45 سنة	15	44,1	44,1	82,4
	أكثر من 45 سنة	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

عدد البرامج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	" حالة الاجابة ب " لا	25	73,5	73,5	73,5
	1	5	14,7	14,7	88,2
	2	2	5,9	5,9	94,1
	4	1	2,9	2,9	97,1
	7	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1س	34	4,00	,739	,127
2س	34	4,00	,426	,073
3س	34	3,68	,684	,117
4س	34	3,44	1,050	,180
5س	34	3,38	,817	,140
6س	34	3,76	,654	,112
7س	34	3,76	,654	,112
8س	34	3,88	,537	,092
9س	34	3,68	,684	,117

أهمية	34	3,7320	,53958	,09254
-------	----	--------	--------	--------

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance de la différence à 95 %						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
1س	7,895	33	,000	1,000	,74	1,26
2س	13,675	33	,000	1,000	,85	1,15
3س	5,766	33	,000	,676	,44	,92
4س	2,450	33	,020	,441	,07	,81
5س	2,729	33	,010	,382	,10	,67
6س	6,817	33	,000	,765	,54	,99
7س	6,817	33	,000	,765	,54	,99
8س	9,574	33	,000	,882	,69	1,07
9س	5,766	33	,000	,676	,44	,92
أهمية	7,911	33	,000	,73203	,5438	,9203

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1ع	34	3,97	,834	,143
2ع	34	3,79	1,008	,173
3ع	34	3,94	,694	,119
4ع	34	3,76	,890	,153
5ع	34	3,88	,769	,132
6ع	34	3,47	1,080	,185
7ع	34	3,79	,808	,139
8ع	34	4,09	,288	,049
9ع	34	3,35	,917	,157
10ع	34	3,62	,493	,085
11ع	34	2,85	,558	,096
12ع	34	3,68	,912	,156
13ع	34	2,82	1,029	,176
14ع	34	3,76	,654	,112
15ع	34	3,47	,929	,159
16ع	34	3,18	,904	,155
17ع	34	2,85	,857	,147

18ع	34	3,03	,797	,137
19ع	34	3,06	1,043	,179
20ع	34	4,09	,900	,154
21ع	34	3,79	,914	,157
22ع	34	3,59	,701	,120
23ع	34	3,65	,691	,119
24ع	34	3,91	,900	,154
تخطيط المسار	34	3,5588	,37128	,06367

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1ع	6,783	33	,000	,971	,68	1,26
2ع	4,592	33	,000	,794	,44	1,15
3ع	7,911	33	,000	,941	,70	1,18
4ع	5,012	33	,000	,765	,45	1,08
5ع	6,688	33	,000	,882	,61	1,15
6ع	2,541	33	,016	,471	,09	,85
7ع	5,729	33	,000	,794	,51	1,08
8ع	22,040	33	,000	1,088	,99	1,19
9ع	2,244	33	,032	,353	,03	,67
10ع	7,301	33	,000	,618	,45	,79
11ع	-1,537	33	,134	-,147	-,34	,05
12ع	4,326	33	,000	,676	,36	,99
13ع	-1,000	33	,325	-,176	-,54	,18
14ع	6,817	33	,000	,765	,54	,99
15ع	2,954	33	,006	,471	,15	,79
16ع	1,139	33	,263	,176	-,14	,49
17ع	-1,000	33	,325	-,147	-,45	,15
18ع	,215	33	,831	,029	-,25	,31
19ع	,329	33	,744	,059	-,31	,42
20ع	7,050	33	,000	1,088	,77	1,40
21ع	5,067	33	,000	,794	,48	1,11
22ع	4,890	33	,000	,588	,34	,83
23ع	5,459	33	,000	,647	,41	,89
24ع	5,907	33	,000	,912	,60	1,23
تخطيط المسار	8,776	33	,000	,55882	,4293	,6884

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1ت	34	3,06	,851	,146
2ت	34	2,47	,662	,114
3ت	34	2,85	,925	,159
4ت	34	3,62	,652	,112
5ت	34	3,44	,705	,121
6ت	34	2,56	,660	,113
7ت	34	2,65	,646	,111
8ت	34	3,53	,507	,087
9ت	34	3,82	,716	,123
10ت	34	3,59	,701	,120
11ت	34	3,47	,825	,142
تنمية المسار	34	3,1872	,42224	,07241

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1ت	,403	33	,689	,059	-,24	,36
2ت	-4,662	33	,000	-,529	-,76	-,30
3ت	-,927	33	,361	-,147	-,47	,18
4ت	5,524	33	,000	,618	,39	,85
5ت	3,651	33	,001	,441	,20	,69
6ت	-3,897	33	,000	-,441	-,67	-,21
7ت	-3,187	33	,003	-,353	-,58	-,13
8ت	6,093	33	,000	,529	,35	,71
9ت	6,702	33	,000	,824	,57	1,07
10ت	4,890	33	,000	,588	,34	,83
11ت	3,325	33	,002	,471	,18	,76
تنمية المسار	2,585	33	,014	,18717	,0398	,3345

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1د	34	3,59	,701	,120
2د	34	3,65	,812	,139
3د	34	3,82	,387	,066
4د	34	3,91	,288	,049
5د	34	4,09	,288	,049
6د	34	3,91	,288	,049
7د	34	3,91	,288	,049
8د	34	3,91	,668	,115
الأداء	34	3,8493	,18148	,03112

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1د	4,890	33	,000	,588	,34	,83
2د	4,646	33	,000	,647	,36	,93
3د	12,410	33	,000	,824	,69	,96
4د	18,466	33	,000	,912	,81	1,01
5د	22,040	33	,000	1,088	,99	1,19
6د	18,466	33	,000	,912	,81	1,01
7د	18,466	33	,000	,912	,81	1,01
8د	7,956	33	,000	,912	,68	1,14
الأداء	27,287	33	,000	,84926	,7859	,9126

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تخطيط_المسار ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 ^a	,361	,354	2,591

a. Prédictors : (Constante), تخطيط_المسار

b. Dependent Variable: الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,072	1	12,072	57,158	,000 ^b
	de Student	36,227	33	6,196		
	Total	48,298	34			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), تخطيط_المسار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,574	,703		5,088	,000
	تخطيط_المسار	,405	,374	,293	4,606	,000

a. Variable dépendante : الأداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تنمية_المسار ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,458 ^a	,209	,181	,23222

a. Prédictors : (Constante), تنمية_المسار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,400	1	,400	7,412	,011 ^b
	de Student	1,510	33	,054		
	Total	1,910	34			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), تنمية_المسار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,546	,608		4,187	,000
	تنمية_المسار	,402	,148	,458	2,723	,011

a. Variable dépendante : الأداء

