

جامعة الشهيد "حمه لخضر" الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين
دراسة حالة موظفي جامعة "حمه لخضر" بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

مرزوقي مرزوقي

من إعداد الطالبتين:

رانيا مباركي

يمينة مهشي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. الأسود محمد
مشرفا ومقررا	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. مرزوقي مرزوق
مناقشا	بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر ب	د. بديدة حورية

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى كل من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، أبي الغالي علي قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في علمي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان، أمي أعز

ملاك علي القلب

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى الذي تقاسم معي عب الحياة، إلى سندي ورفيقتي الدائمان، أخواي هيثم وصلاح الدين

إلى من رافقني في مشواري وكانوا بجاني خطوة بخطوة في مشواري

إلى من دعمني نفسيا وروحيا اخواتي حبيباتي ونور حياتي "إكرام ، سوريا ، سلسبيل"

إلى الذي تحملني بكل احوالي وكان سندي لي بعد والدي واخوتي الذي شجعتني و نصحتني وساعدني بكل ما استطاع اهدي هذا

النجاح إليه "بن علي طارق"

إلى رفيقتي وتوأمي في الحياة واختي التي لم تلدها امي دمتي لي يا خيرا الأحباب "أحلام سعودي"

إلى صديقتي وشريكتي في هذا العمل "يمينة مهشي"

إلى كل رفيقتي وحبيباتي في الدراسة التي جمعتني بهم أجمل اللحظات والذكريات، إلى أخواتي في الله

إلى من دعمني ووجهني بمعلوماته القيمة، أستاذي الكريم د. "مرزقي مرزوقي"

وأيضا إلى أستاذي الفاضل د. "نصر ضو" الذي ساعدني وكان عوناً لي في نصائحه ومعلوماته

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

رانيا مباركي

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين اما بعد

اهدي عملي هذا المتواضع إلى روح ابي الغالية والى من احمل اسمه بكل فخر ابي

"مختار" رحمة الله عليه.

والى اعز وأغلى إنسانة في حياتي الى من علمتني معنى الكفاح والنضال .إلى من زينت

حياتي بضياء البدر وشمخ الفرح . إلى من منحتني القوة والعزيمة . لمواصلة الدرب وكانت

سببا في مواصلة دراستي إلى من علمتني الصبر والاجتهاد أُمي الغالية "مريم" يا ربي أحفظها.

والى إخواني "محمد" و "لزهر" والى أخي "احمد" الذي اخصص له هذا الإهداء الذي كان

سندي في الحياة وبمن كان له بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب والى أخواني

"خديجة" و "نعيمة" وأختي الصغرى "هاجر" حفظهم الله عز وجل.

اهدي عملي هذا إلى زملاء الدراسة في جميع المستويات والى اعز رفيقة دربي "رانيا"

والى من كانوا الي أوفياء أصدقائي جميعا الى رفيقات المشوار الى كل من لم استطع ذكرهم

لكن ستفرقنا الأيام ولكن حتما ستجمعنا الذكريات ،

والى من دعمنا في كتابة هذه المذكرة الأستاذ والى كل أستاذ له الفضل في وصولي إلى هذا

المستوى من ابتدائي إلى غاية مستوى جامعي ولا انسى الأستاذ على مساعدته لي ،والى كل

الأشخاص الذي احمل لهم المحبة والاحترام . إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل ولو بكلمة أو دعوة صالحة مع حفظ الألقاب والمقامات . .

الشكر والتقدير

ربنا لك الحمد ينبغي لجلال وجهك ،وعظيم سلطاتك ومجدك على ما أنعمت علينا من نعم لا تحصى...منها توفيقك إيانا لانجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف الأستاذ: مرزوقي مرزوقي لإشرافه على المذكرة ،وعلى ملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة، وتوصياته الدقيقة، وكان له الفضل في إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى حيز الوجود...

جعل الله ذلك في ميزان حسناتك يوم الدين. لهذا نتقدم الشكر الجزيل لكل من ساعدنا وقدم لنا العون في انجاز هذه المذكرة.

هل يستطيع احد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا لكننا سنحاول رد جزء من جميلكم بأن نكون كما أردتمونا .. إنسانيات قبل أن نكونوا مهنيات...

نشكركم جميعكم على جهودكم معنا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين ، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على موظفي جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي ، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل الجامعة على عينة مقدارها 50 موظف ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات اعتمدنا المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Anova)، كما تم استخدام أساليب الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي عامل فعال في الجامعة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي ، التدريب والتكوين ، الحوافز والاجور، الترقيات ، الأداء، أداء العاملين

This study aimed to identify the impact of career planning on the performance of employees, as the applied aspect was dropped on the employees of the University of Al-Shaheed "Hama Al-Akhdar" in the valley, and we relied in this study on the descriptive analytical approach. In collecting data and data related to the phenomenon in question, and to achieve this goal, we used the questionnaire as a study tool that was distributed within the university to a sample of 50 employees, In analyzing the questionnaire data, we relied on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and the Excel spreadsheet program, and to test the hypotheses we relied on the arithmetic means, the standard deviation, the One Way Anova test, regression and correlation methods were used to prove the existence of a relationship between the study variables. The study concluded that career path planning is an effective factor in the university, as it represents the mainstay in developing and improving the performance of the workforce.

Keywords Planning , Career path, career path planning, training and training, incentives and wages, promotions, Performance, Staff performance.

الفهرس

إهداء
الشكر والتقدير
الملخص:
الفهرس
قائمة الأشكال:
قائمة الجداول
مقدمة :	أ.....
الفصل الأول	5.....
الإطار النظري حول تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين	5.....
المبحث الأول : تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين	7.....
المطلب الأول: البعد المفاهيمي لتخطيط المسار الوظيفي	7.....
الفرع الأول: مفهوم التخطيط	7.....
الفرع الثاني: مفهوم المسار الوظيفي ، أنواعه ، أبعاده	9.....
الفرع الثالث: ماهية تخطيط المسار الوظيفي	15.....
المطلب الثاني: تعريف أداء العاملين	20.....
المطلب الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بأداء العاملين	23.....
المبحث الثاني : الدراسات السابقة واهم النتائج المستخلصة	24.....
المطلب الأول : الدراسات السابقة	24.....
الفرع لأول : الدراسات في البيئة العربية	24.....
الفرع الثاني : الدراسات الاجنبية	27.....

30	الفصل الثاني قياس أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
32	الفرع الأول: تقديم جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
33	الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة
35	الفرع الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة
37	المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة
42	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة
42	الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول
42	1/- مستوى المسار الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة:
47	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني
48	الفرع الثالث: ترتيب مستويات توفر المتغيرات ومدى أهميتها النسبية لدى أفراد العينة المستجوبين
49	الفرع الرابع: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير تخطيط المسار الوظيفي ومتغير أداء العاملين
50	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
50	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
50	الفرع الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة
60	الخاتمة
61	خاتمة:
63	قائمة المصادر والمراجع
64	قائمة المراجع:

قائمة الأشكال

- شكل 1: نموذج المسار التقليدي 11.....
- شكل 2: نموذج المسار الوظيفي الشبكي 12.....
- شكل 3: كيفية عمل المسار المزدوج 13.....
- شكل 4: نموذج تطوير وتخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد) 17.....
- شكل 5: التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم 18.....
- شكل 6: محددات الأداء ، وممارسات إدارة الموارد البشرية 22.....
- شكل 7 : يبين توزيع الجنس في العينة 37.....
- شكل 8: يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة 38.....
- شكل 9: يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة 39.....
- شكل 10 : يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة 40.....
- شكل 11: يبين توزيع الخبرة في العينة 41.....
- شكل 12 : يبين توزيع الدورات والرحلات في العينة 41.....

قائمة الجداول

- جدول 1: مقياس ليكارت الثلاثي 34.....
- جدول 2: الأوزان النسبية 34.....
- جدول 3: يبين صدق وثبات أداة الدراسة 36.....
- جدول 4 : يبين توزيع الجنس في العينة 37.....
- جدول 5: يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة 38.....
- جدول 6 : يبين توزيع المنصب الوظيفي في العينة 39.....
- جدول 7: يبين توزيع العمر في العينة 40.....
- جدول 8 : يبين توزيع الخبرة في العينة 41.....
- جدول 9: يبين توزيع الدورات والرحلات التدريسية في العينة 41.....

- جدول 10: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المسار الوظيفي 42
- جدول 11: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب والتكوين 43
- جدول 12: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الترقيات 44
- جدول 13: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأجرور والحوافز 45
- جدول 14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التقدم الوظيفي 46
- جدول 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء العاملين 47
- جدول 16: ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بجامعة الشهيد "حمه اخضر" الوادي 48
- جدول 17: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير تخطيط المسار الوظيفي ومتغير أداء العاملين 49
- جدول 18: يبين نتائج (Test of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة 50
- جدول 19: يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية 51
- جدول 20: نتائج اختبار اثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين 52
- جدول 21: نتائج الانحدار المتعدد لتخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين 53
- جدول 22: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الجنس على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي 55
- جدول 23: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي 56
- جدول 24: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي 57
- جدول 25: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي 58

مقدمة عامة

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية. وفي ظل هذه الظروف اقتضت الحاجة إلى استحداث برامج تقوم بإدارة الموارد البشرية لغرض استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية والتي تتحكم في باقي الموارد الأخرى.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف ، وهي الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة و إن من أهم المهام التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية هي إدارة المسار الوظيفي للعاملين و هي أحد المهام التي تعني أساسا بإحداث التوافق و التطابق من جهة و بين الوظيفة التي يشغلها ، هذه الإدارة تهتم بالمراحل المختلفة التي يمر بها الموظفون و التي تشمل كل من التدريب و الترقية و نظام الحوافز و الأجور و النقل للموظفين ، كل هذه الآليات و المراحل تمر في الحياة المهنية للموظف الذي يخضع بدوره الى القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 هذا الأمر الذي يقوم بتتبع الموظف و توجيه مساره الوظيفي حسب النصوص و التشريعات المعمول بها و ذلك أثناء تدريبه و مدى أهليته في الحصول على الترقية و أيضا يعمل على وضع نظام أجور عادل يتوافق مع الوظيفة داخل المؤسسة و أهميتها و أحيار النقل أو ما يعرف بتحويل الموظف في هذا الخصوص نظم عدة نصوص قانونية تراعي هذا الجانب ومدى فعاليته في تحسين أداء العاملين.

- إشكالية البحث :

سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على موضوع تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين، من هذا المنطلق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن ان يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين؟

- الأسئلة الفرعية:

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهو تخطيط المسار الوظيفي؟

2- ما معنى أداء العاملين؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين؟

4-- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي عند مستوى معنوية 5% ؟

5- هل توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

تعمل إدارة الجامعة على تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها بشكل فعال ،وهذا يخلق أثر إيجابي على أداء العاملين .

تتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية:

1- 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 العمل.

2-

3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين.

4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي عند مستوى معنوية 5%

5- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى المعلومات الشخصية.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الموضوع يندرج ضمن التخصص.
- ✓ من الأسباب التي دفعتنا الى لاختيار الموضوع هو الاهتمام الشخصي بهذا النوع من الموضوع.
- ✓ الإطلاع على أهم القوانين المنظمة لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

- أهمية الدراسة:

إن أهمية موضوع أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين تتمثل في:

- ✓ تسليط الضوء على أهم عناصر من عناصر الإنتاج إلا وهو المورد البشري.
- ✓ التعرف على مدى إهتمام الإدارة و الأفراد بالمسارات الوظيفية في الجامعة محل الدراسة.
- ✓ تحديد أهمية تخطيط المسارات الوظيفية و دورها في أداء العاملين.
- ✓ تشجيع الجامعة على تخطيط حياتهم الوظيفية مما يتناسب مع صفاتهم الشخصية وعوامل البيئة المحيطة ،مما ينعكس على تحسين أداء العاملين.

أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ إبراز دور و أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في الجامعة محل الدراسة و كذا مساهمتها في رفع روحهم المعنوية و مستوى أدائهم ومنه تحقيق أقصى كفاءة وفعالية للجامعة.
- ✓ الإشارة إلى الفوائد و الأهمية البالغة التي يمكن أن تعود على كل من الإدارة، العاملين و المؤسسة ككل من خلال تقييم أداء العاملين .
- ✓ الكشف عن مدى قيام الجامعة بالوادي بتطبيق مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ التأكيد على أثر تخطيط المسار الوظيفي في تطوير مهارات العاملين.

حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

- ◀ **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على موظفي جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي
- ◀ **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة ابتداء من شهر مارس إلى غاية شهر افريل سنة 2021.
- ◀ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مجموعة من موظفي جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومدة الخبرة المهنية، عدد الدورات والرحلات و المنصب الوظيفي الحالي. (كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان)
- ◀ **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل المسار الوظيفي تخطيط المسار الوظيفي (التدريب و التكوين، الترقبات، الحوافز والأجور و التقدم الوظيفي) وأداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي. (كما هو مبين في الجزء الثاني من الاستبيان).

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي في دراسة العينة، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية المجالات. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختيار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان

مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (الكتب ومذكرات من مختلف الجامعات والمجلات)، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسات، والاستمارات "الاستبيان" التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة.

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول ويشمل الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني فيشمل الجانب التطبيقي للدراسة:

✓ **الفصل الأول:** الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية تمت معالجته من خلال مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التدريب وأداء العاملين والعلاقة بينهما، ثم إلى الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية في المبحث الثاني.

✓ **الفصل الثاني:** ويشمل الدراسة الميدانية لأثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر"، حيث تم عرض الطريقة والأدوات المستعملة في تحليل المعلومات للوصول إلى النتائج، ثم تفسيرها ومناقشتها والتوصل إلى النتيجة النهائية للموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري حول تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين

تمهيد:

نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية ، وأصبح موضوع تخطيط المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة لدى كل من العاملين والمؤسسة ، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية وذلك من أجل ضمان نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتمائه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

في هذا الفصل سنقوم بتقديم لمحة عن تخطيط المسار الوظيفي، الأهمية والأهداف والمراحل، كما سيتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول تقييم أداء العاملين ، التعريف ، الأهمية والأبعاد ، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وذلك لمعرفة طريقة معالجة المعطيات واهم النتائج المتوصل إليها حيث انقسم الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة واهم النتائج المستخلصة

المبحث الأول : تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المصطلحات حديثة النشأة وهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادهم لتنمية مسارهم الوظيفي وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى نهايته.

المطلب الأول: البعد المفاهيمي لتخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط.

أولاً: تعريف التخطيط .

يأخذ التخطيط ما تعرفه حول الوضع الذي أنت فيه الآن ، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، ويخلطه مع خبرتك ومعرفتك ومهارتك ليزودك بمحصلة من النتائج الناجحة.¹

هو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل، فيتضمن تحديد الأهداف ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها ، وهو يتطلب قدراً كبيراً من وضوح الرؤية، والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث أو بما ستكون عليه الأمور في المستقبل.²

ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط.

1- أهمية :

للتخطيط أهمية لا تقل عن أهمية التنفيذ، فلن يتم الوصول إلى الأهداف بفاعلية، يجب القيام بالتخطيط أولاً، لأن النتائج التي يتحصل عليها تأتي من تداخل التخطيط والتنفيذ، والمؤكد أن الفرد الذي يدور حول دائرة مفرغة لا يصل إلى نتيجة كالفرد الذي يسير نحو هدفه النهائي ،

وتظهر أهمية التخطيط للأسباب الآتية:³

¹ جيمس آر شيرمان ، التخطيط أول خطوات النجاح ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1431 هـ - 2010 م ، ص 22 .
² - مصطفى مدوكي ، محاضرة حول عموميات حول التخطيط ، كلية العلوم والتكنولوجيا ، قسم الهندسة المعمارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014 ، ص 03 .
³ برحاب عثمان ، معيوش فتحي ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بالكايد ، تلمسان ، 2015 /2016 ، ص 4-5 .

-مواجهة التغير وعدم اليقين: إن البيئة المتقلبة وعدم اليقين تجعل من الضروري الاستعداد لمواجهة الطوارئ بالتنبؤ لما يمكن أن يحدث لاحقاً، واتخاذ الإجراءات الاحتياطية، ووضع الخطط البديلة وحتى عندما يكون المستقبل أكثر يقيناً، فلا بد من القيام بالتخطيط وضع الخطط التي تبين الدور في العمل المطلوب.

-التركيز على الأهداف: طالما أن التخطيط يحدد مسبقاً أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الفرعية فان توجيهه وتركيز الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف يساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الموجهة .

-الرشد: يقصد بالرشد الاقتصاد في الأداء، ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة بالأنشطة غير المتعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تملحها الضرورة.

-تسهيل الرقابة: تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لان المدير لا يمكنه أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء.

2- أهدافه :

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملاً ارتجالياً قد ينجح وقد يتعرض تحت رحمة الصدف، ويمكن ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط، أهمها:¹

- يجب المنظمة من المفاجآت أي يقلل من مخاطر المستقبل
- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.
- يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.

ثالثاً: خطواته:

توجد خطوات أساسية تمثل الطريقة المنطقية المتبعة في التخطيط تطبق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:²

¹ فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2007/ 2008 ، ص 19.

² فائزة بوراس ، مرجع سابق ، ص 20 .

***المرحلة الأولى:** توضع فيها الأهداف من أجل تحديد العمليات في المدى البعيد وهذا هو عمل المديرين الاستراتيجيين، ففي البداية ينقل هؤلاء المديرين الأهداف إلى المديرين التكتيكيين الذين يحددون أهدافاً أكثر دقة لمروسيهم.

***المرحلة الثانية:** وهي مرحلة توفير المعلومات والبيانات الكافية التي تمكن من وضع مسارات العمل الممكنة وتجمع المعلومات حول المحددات التي تؤثر على قرارات المديرين.

***المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف الوظيفية المخطط لها في المرحلة السابقة لذا يتم في هذه المرحلة وضع عدد من البدائل الممكنة التي يشترط فيها الصلاحية بمعنى إمكانية تنفيذ كل منها، كما يشترط فيها التوازن، والاختلاف بين البدائل هو اختلاف في التكلفة .

***مرحلة الرابعة:** وفيها يتم اختيار البديل المناسب وهذه الخطوة تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة المناسبة، فبعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل على ضوء المعايير والقيود المختلفة يتم اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى عائد ممكن .

***المرحلة الخامسة:** وتعرف بتنمية المخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل إذ وبعد تبني الخطة المناسبة يصبح من الضروري تصميم المخطط المساعدة التي تعكس البديل الذي تم اختياره، هذه المخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع المخطط يجب مراعاة مدى قبول العاملين لها وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها.

***المرحلة السادسة:** وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ المخطط ومتابعتها إذ إن عملية تنفيذ الخطة ونجاحها يقتضي توافر أجهزة على درجة عالية من الكفاءة مع تحليل دقيق للمسؤوليات والصلاحيات ونطاق اتخاذ القرار التنفيذي ومن ناحية أخرى فان توفر أجهزة متابعة التنفيذ والرقابة عليه أن يضمن قدر الإمكان عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف المسطرة .

الفرع الثاني: مفهوم المسار الوظيفي ، أنواعه ، أبعاده

أولاً: تعريف المسار الوظيفي

1- تعريفه:

عرفه صلاح الدين الهبتي، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مؤتة الاردن، العدد الثاني، 2004، ص24.

¹ صلاح الدين الهبتي، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مؤتة الاردن، العدد الثاني، 2004، ص24.

يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه "مختلف التغيرات التي تطرأ في حياة الفرد الوظيفة كالنقل أو الترقية، والتي يستطيع الفرد من خلالها تقلد عدة مناصب وظيفية في المؤسسة".¹

ثانيا: أنواعه : يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات وهي:

I – المسار التقليدي: وهو التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجيا حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله.²

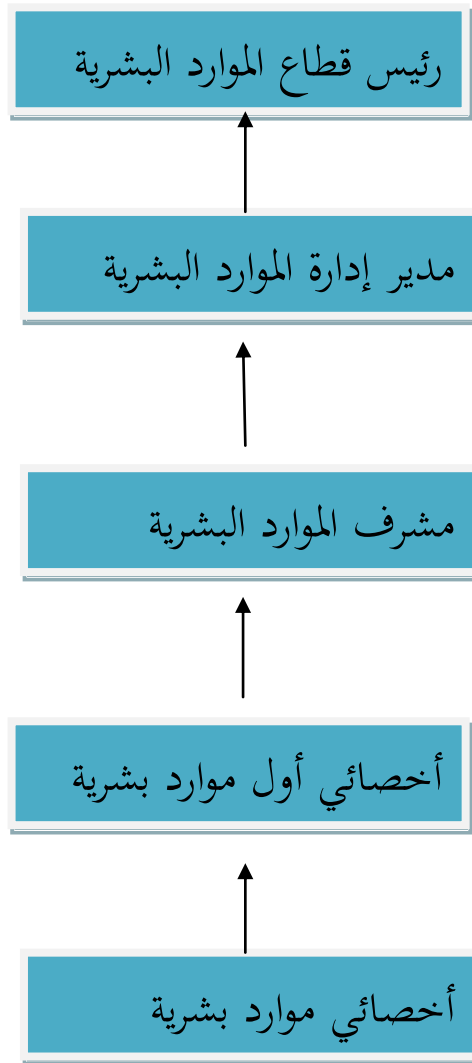
فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد.³

¹ عبد الهادي لعصب ، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، في علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017 ، ص 03.

² محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني، دار النهضة العربية، مصر، 2013 ، ص 215.

³ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاسه على الأمن الوظيفي، من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011 ، ص 30

شكل 1: نموذج المسار التقليدي



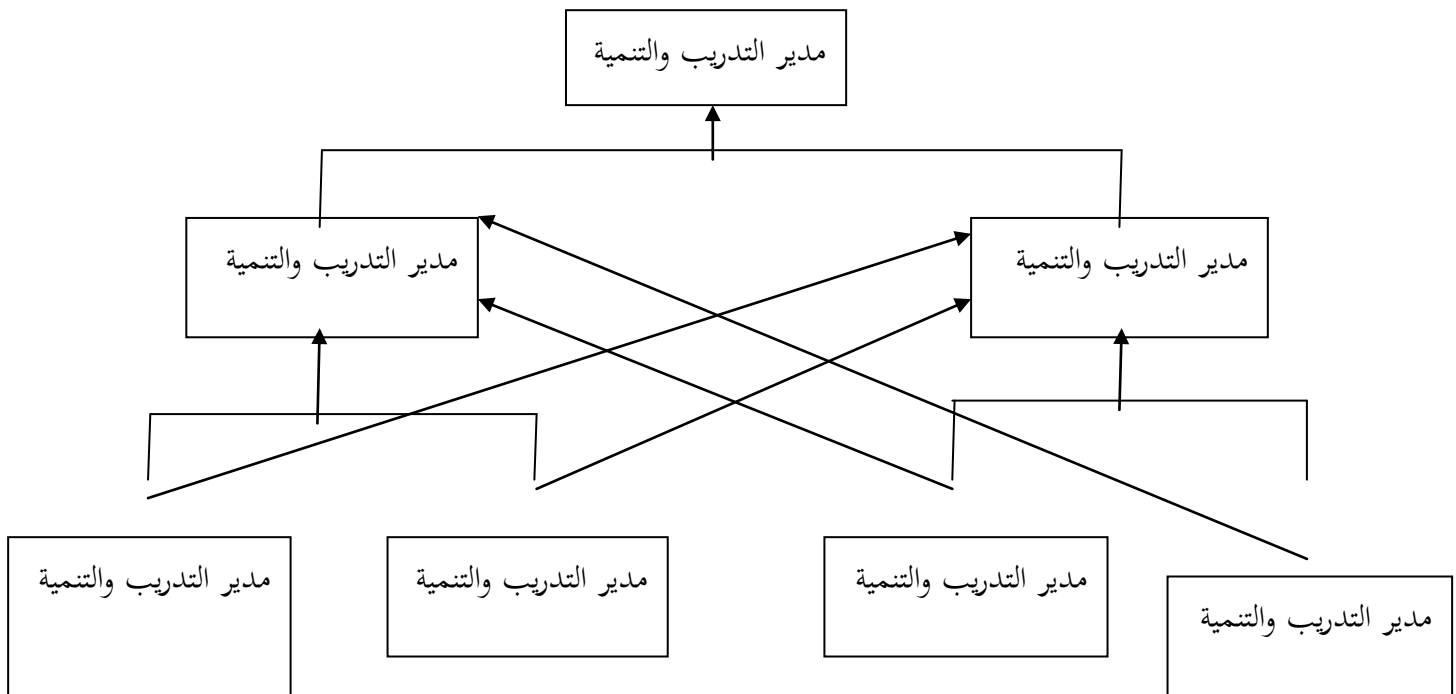
المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 21

II- المسار الشبكي : يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى آخر أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.¹

فمسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويوسع فرص العمل.

شكل 2 نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 32.

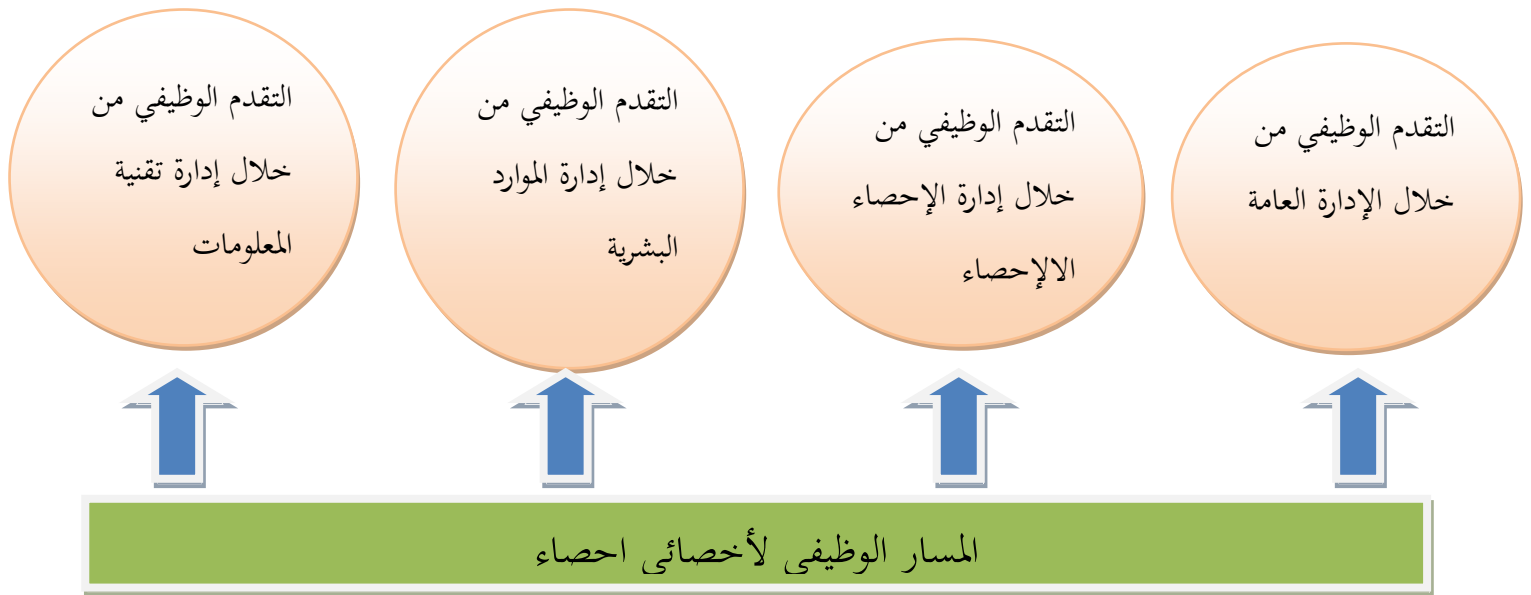
III - مسار الإنجاز : يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية الفرد إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء ، حيث أن مسار الإنجاز لا يشترط بقاء الفرد لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أعلى، حيث أنه يتم الترقية لوظائف أو مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في وظيفته.²

¹ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التطبيقية، جامعة سطيف، 2009، ص 61.

² عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مرجع سابق، ص 32.

IV- المسار المزدوج Dual carcerpath: يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هاته الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة ، وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيارا وظيفيا يستطيع أن يسلكه.¹

شكل 3: كيفية عمل المسار المزدوج



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي. إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 211

¹ حليلة بن طري ، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة- ، 2016/2015 ، ص 12 .

ثالثا : مراحل المسار الوظيفي:

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية إلى غاية سن التقاعد، ويمكن تحديد أربع مراحل محددة يسلكها معظم الناس عبر مساراتهم الوظيفية:¹

I- مرحلة الاستكشاف : تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد .

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل

II - مرحلة بداية المسار : تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة التوظف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم لشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الأول، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله والمنظمة التي انضم إليها.²

III - مرحلة منتصف المسار : لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسین أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، أين لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس.³ أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيئ لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير المنصب أو العمل.

IV- مرحلة نهاية المسار (الانحدار): هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالفرد يهيئ نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية مساره الوظيفي. وقد تكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار .

ومنه يمكن توضيح المراحل المكونة للمسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها في الجدول الموالي.

¹ حليلة بن طري ، مرجع سابق ، ص 7-8.

² - أحمد سيد، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة، 2004 ، ص 2

³ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية. الدار الجامعية، 2007 ، صص 212- 214

الفرع الثالث: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.

أولاً : تعريف تخطيط المسار الوظيفي.

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه : « عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة¹. »

« 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 العمل. »

«عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية، التي سيشغلها الفرد رأسياً خلال حياته الوظيفية ، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها، في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من معرفة ومهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة². »

ثانياً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي : إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفية للأفراد هي خطوط مشرفة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول ، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية³:

✓ **تقويم الفرد لذاته :** حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمنه الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

✓ **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة :** سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل .

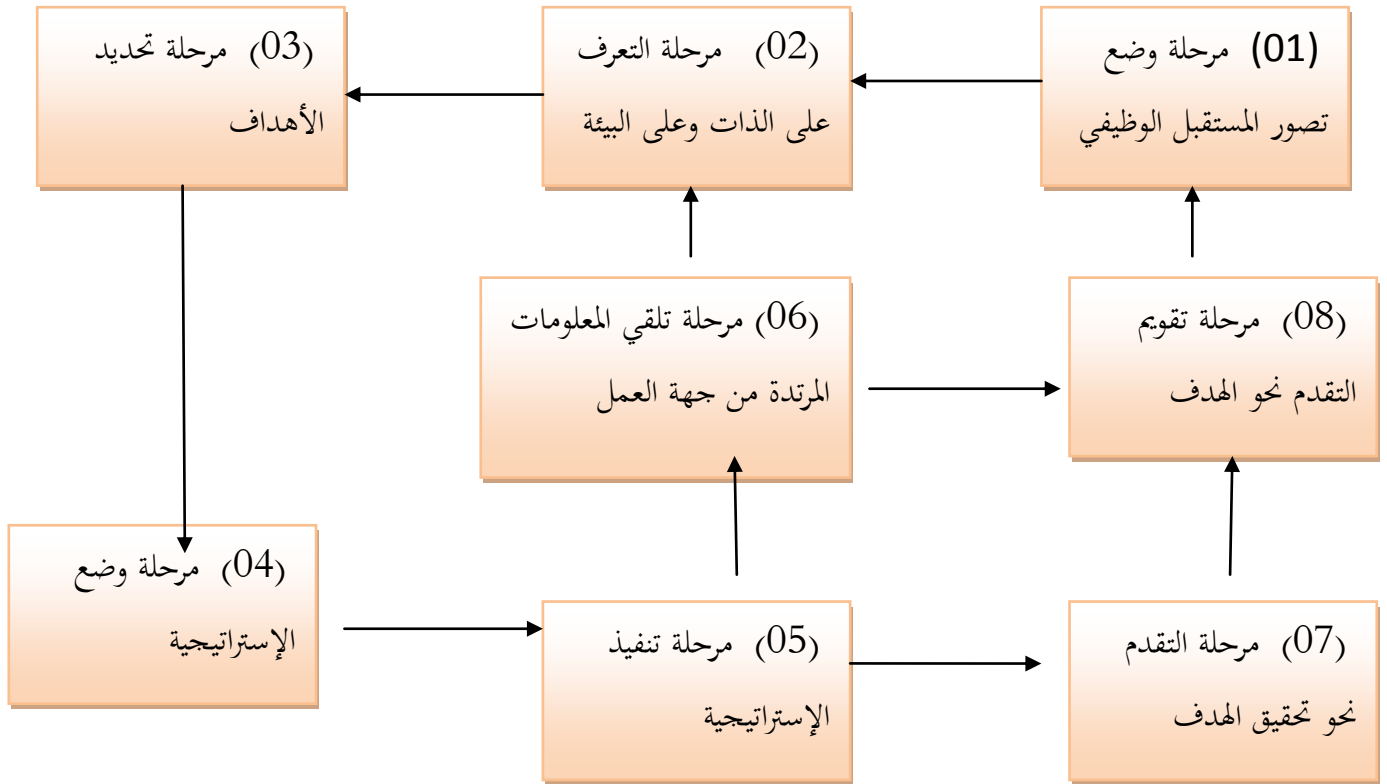
¹ إيمان مصطفى كفاقي ، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، مجلة الإدارة التربوية ، العدد الثاني عشر ، مارس 2007 ، ص328.
² هزيل زكرياء ، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2014/2015 ، ص05 .
³ برحاب عثمان مرجع سبق ذكره ، ص74.

- ✓ تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل : ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات ، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع إمكانيات وقدرات الفرد.
- ✓ إعداد الخطط المستقبلية : بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف ، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط القصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
- ✓ -تنفيذ الخطط : حتى يحقق الفرد خطط المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير 1 فرص التدريب ،الأنشطة التثقيفية ، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد .

وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لا بد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي ، والتعرف على البيئة المحيطة ، وتحديد وتنفيذ الأهداف ، الحصول على معلومات مرتدة وأخير تقويم مدى تحقيق وكنكى النموذج التالي: هذا الهدف ، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتنر¹

¹ برحاب عثمان ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

شكل 4: نموذج تطوير وتخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



المصدر:- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2011، ص، 266.

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي : لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي حيث تسعى

إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين إستنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:¹

✓ المهارات والخبرات المختلفة

✓ الإدراك الذاتي

✓ النمط السلوكي

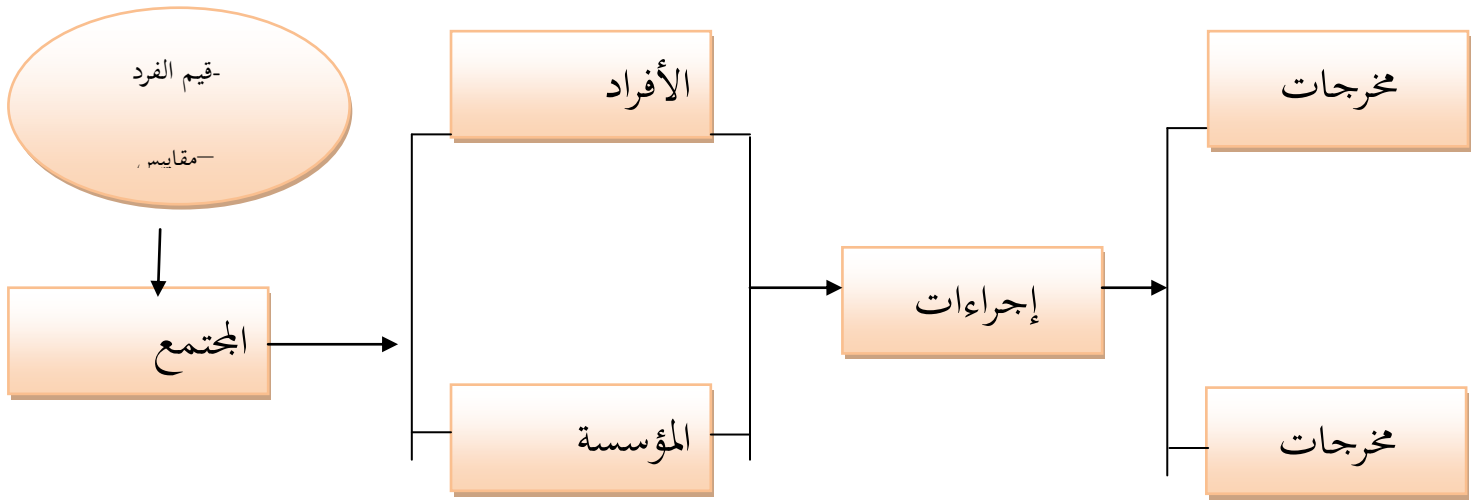
وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل :

¹ برحاب عثمان ، مرجع سابق ذكره ، ص 76.

- ✓ طبيعة الإشراف
- ✓ خصائص ومتطلبات العمل
- ✓ تمكين الأفراد
- ✓ نظام المرتبات والمكافآت

وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذ تم التوافق المطلوب ، مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي تمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه. لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفية . وهذا من خلال ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفية مما تحقق التكامل بين الأهداف ويتضح ذلك من الشكل التالي:¹

شكل 5: التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم.



المصدر: غضبان وهيبه ، فعالية إدارة المسار الوظيفي و دوره في تحسين أداء العاملين ، ص 13.

¹ برحاب عثمان ، مرجع سبق ذكره، ص78.

المصدر: حساين يمينة ، اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، 2012-2013، ص37

ثالثا: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي :¹

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 من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

2- الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة مما لدى الفرد من دافع والتي للإيجاز ،وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والاقتناع والتأثير وعرض الإنجازات.²

3 - مستوى النضج والتوازن الذاتي : تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء و التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل ،و يستلزم ذلك توعية الفرد بأنه التحاقه بالمؤسسة يعني امتدادا للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و الرؤساء ، أهدافه وأهداف المؤسسة.

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- سياسات ونظم العمل : تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي ، يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ،ترقية وتحفيز وغيرها ،وإنما تمتد ذلك إلى سياسات ونظم غيرها. والإنتاج ، العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق .

6- خصائص سوق العمل : تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد وإختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، يقدر توفر خصائص الوضوح و الإستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

¹ فابزة بوراس ، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

² مرجع سابق ، ص 46 .

7- **الموقف البيئي العام** : إن تصورات الفرد من الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية و الإجتماعية والثقافية و الإقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته و إختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ، و بقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي

8- **تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي** : تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي.

المطلب الثاني: تعريف أداء العاملين.

أولا: تعريف الأداء

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالجهد يشري إلى الطاقة المبذولة، أما الداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

الأداء هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية .

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء إنجليزية مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة porforuane المأخوذة من كلمة paforner والتي تعني أتم أو أنجز وأدى accomplir.²

ثانيا: محددات الأداء.

كما ذكر سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء ، ولقد حدد الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه ، بثلاث متغيرات هي:³

1- **الجهد المبذول** : و المعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله ، وبقدر ما يبرد ويعكس هذا دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء ، فهو بذلك مرشح بأن يكون أحد أهم محددات الأداء وهذا الجهد يختلف عن أداء العال

¹ فارسي صبرينة ، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة ، جوان 2015 ، ص 7.

² غضبان وهيبية ، **فعالية إدارة المسار الوظيفي و دوره في تحسين أداء العاملين** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019/2018 ، ص 41 .

³ بوجعادة الياس، **تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة** ،مذكرة مقدمة لنيل الماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2006 ، ص 57

نفسه ، لأن الجهد يرتبط الدفع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة (الجزء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمال مكافأة الجهد ، وهذا التقييم للمكافأة

يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها ، فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف، تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية ، كما إن إدراك إمكانية مكافأة الجهد ، يعتبر تدخلا رئيسيا في الجهد.

2- **القدرات والخصائص الفردية:** هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة، والتي تحدد درجة فاعلية على عنصر الجهد المبذول ، حيث أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل ويخصه بخبراته، تدفع عنه ، مزاوله أي نشاط وأيما كان نوعه يجعله هذا أن يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

3 - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي (إدراك الدور أو المهمة):** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه وتعريف إدراك الدور بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

4- **كفاءة الأداء الوظيفي:** إن الفاعلية تعني (ماذا نعمل؟) فالفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال ، معدات ...) للحصول على النتائج المطلوبة أي العلاقة بين العناصر وليس كميته. أما الكفاءة فتعني (كيف نعمل؟) فالكفاءة تقسم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمداخلات ومخرجات، لذلك فإن الكفاءة تهتم بأقصر وأقل تكلفة وأقل جهد ممكن ومن هنا نفهم أن الكفاءة هي الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها.¹

ويتحدد الأداء حسب Vroom بتفاعل ثلاث عناصر:²

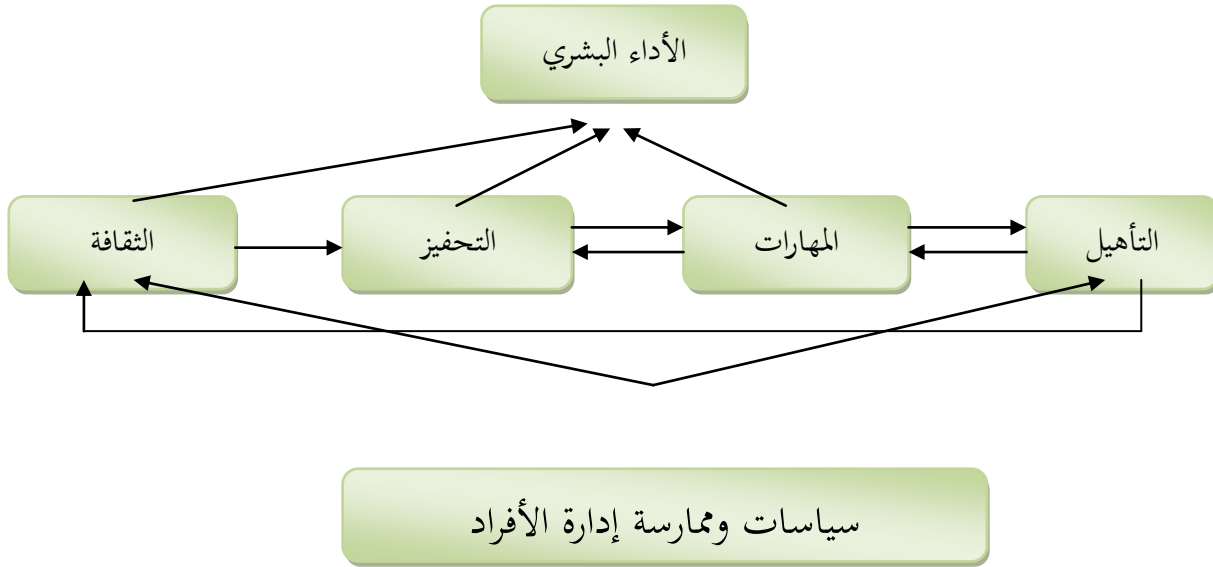
$$\text{الأداء} = \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

¹ غضبان وهيبه ، مرجع سبق ذكره، ص44.

² سعد شابينية ، **تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه، جامعة منتوري - قسنطينة. 1995، ص143

ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل التالي:

شكل 6: محددات الأداء ، وممارسات إدارة الموارد البشرية .



المصدر: إلياس بوجعادة ، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الإتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في:¹

- ✓ المعرفة و التعلم
- ✓ الخبرة و التدريب
- ✓ المهارة والقدرة الشخصية
- ✓ التكوين النفسي و ظروف العمل
- ✓ حاجيات و رغبات الأفراد .

¹ فارسي صبرينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

وهناك عوامل موضوعية و تمثل العوامل الإجتماعية و العوامل الفنية او مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ، وإن العوامل الأساسية المؤثرة في الداء هي:

- ✓ التحفيز والمهارات
- ✓ مستوى التأهيل و الممارسات

وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بأداء العاملين.

فيما يلي نتطرق إلى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين من خلال: التدريب، التقاعد، الترقية والنقل الوظيفي¹.

1/- أثر التدريب على أداء العاملين: بالنظر الى أهمية التدريب في أي منظمة نجد أن للتدريب دور محوري وفاعل في عملية تحسين أداء العاملين، بدءاً من عملية تحديد الإحتياجات التدريبية المستندة إلى نتائج تحليل وتقييم الأداء الفردي والوظيفي، لذلك فإن عملية ربط التدريب بأداء العاملين لتخطيط مساهم الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الإنسجام والتوافق بين طرفين أساسيين ومهمين في أداء الفرد والمنظمة وهذا يساهم في تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

2/- أثر الترقية على أداء العاملين: من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمنظمة، فكلما كان الفرد يسعى جاهدا للعمل والمثابرة في المنظمة فإن إتاحة الفرص للترقية ستجعله يحسن من أدائه وذلك بإكتساب مهارات جديدة ليزيد من فرص ترقيته الوظيفية .

3/- أثر النقل على أداء العاملين: حيث يعتبر النقل ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إدارة المنظمة إلى إستعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تناسب وظيفة أخرى في المنظمة فالنقل يعمل على إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم

4/- أثر التقاعد على أداء العاملين : ينظر البعض إلى التقاعد أنه حدث سعيد لأن الفرد سوف يتحرر من رئاسة الواجبات اليومية لأداء وظيفته، فالتقاعد هو نهاية المرحلة الأخيرة في تخطيط المسار الوظيفي، وهي جزء من برنامج التطوير و هنا يكون أداء الفرد في تناقص.

¹ عبد الهادي لعصب ، مرجع سبق ذكره، ص13.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة واهم النتائج المستخلصة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض اهم الدراسات السابقة والحديثة معا التي عاجلت موضوع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي واداء العاملين ، وسيتم التطرق لمنهج واهداف الدراسة وابرز مختلف النتائج التي توصلت اليها هذه الابحاث وذلك من خلال مقارنتها بالدراسة التي سيتم إنجازها.

الفرع لأول : الدراسات في البيئة العربية.

1- دراسة بعنوان " اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته

سعيدة" من إعداد الطالب ارزي فتحي في إطار رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان

2012-2013 . حيث هدفت هذه الدراسة الى ما يلي:

- ◀ تأصيل مفهوم المسار الوظيفي وتحديد مكوناته الرئيسية والعمل على ايجاد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس وتقييم هذا المفهوم بمراحله المختلفة .
- ◀ ايجاد المخرج الرئيسي والفعال من اجل التوفيق بين الفرد والوظيفة حتى يتمكن من جعل الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة وبالتالي تكون الفكرة عامل اساسي لاستمرار المؤسسة وبقائها في ظل العولمة والمتطلبات التقدم والتطور التكنولوجي .
- ◀ التعرف على مدى دعم المؤسسة الجزائرية لعمليات الابتكار والابداعات المتوفرة لدى الافراد خاصة خلال مسيرتهم الوظيفية، وبالتالي تقييم ادائهم .
- ◀ العمل على رسم صورة حقيقية وتفصيلية لمسار الفرد داخل المؤسسة خاصة الجزائرية، ومدى تأثيرها على اداء العاملين .

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول لهاته الاهداف، وقد قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع

الاستبيان على العينة المدروسة وهم العمال في الشركة والتي قدرت بـ 253 عامل .

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من بينها :

- ◀ المستوى التعليمي والتدريب والتحفيز متغيرات لها تأثير على اداء العاملين .
- ◀ السعي في تقديم خدمات تطوير المسار اخرى يجب ان تترافق مع مستوى التدريب الاعلى مع الاسعانة بمستشارين من اجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسارات أكثر فعالية.

2- الدراسة الثانية بعنوان "اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين"، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية، جامعة مؤتة، الاردن، صلاح الدين الهيتي، 2003. اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على جملة من المصادر العربية والاجنبية منها وذلك لتحديد الاطار العلمي لمعالجة الدراسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة والمقابلة قد كان حجم العينة 190 فردا .

هدفت الدراسة الى جملة من النقاط من ابرزها :

- ◀ التعرف على طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وبين رضا العاملين؛
- ◀ التعرف على اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين؛
- ◀ دراسة اثر المتغيرات الشخصية في رضا المسار الوظيفي.

استخلصت نتائج هذه الدراسة في النقاط نذكر منها :

- ◀ وجود علاقة ارتباط متوسطة بين ابعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار و ادارة المسار) وبين ابعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة).
- ◀ هناك علاقات تأثير متباينة بين ابعاد الدراسة تشير الى ضعف اهتمام المؤسسة المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها.
- ◀ ادارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هناك ضعف في دعم الادارة العليا لهذا الاتجاه

3- الدراسة الثالثة "اثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية -ولاية أدرار" من إعداد الطالب عبد الهادي لعصب ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، 2016/2017، حيث تطلعت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر من بينها:

- ◀ إبراز مدى إدراك مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين؛
- ◀ دراسة واقع تطوير المسار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين .
- ◀ تقديم التوعية للمدراء والمسؤولين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم توزيع إستبيان على عينة الدراسة عدد العمال 44 عامل.

إستخلصت الدراسة الوصول الى عدة نتائج من بينها :

- ◀ تعتبر أنشطة المسار الوظيفي من حيث التخطيط والتطوير عامل اساسي في تقييم وتحسين اداء العاملين.
- ◀ يساهم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تقييم أداء العاملين.

◀ توجد علاقة بين متطلبات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

4- الدراسة الرابعة " تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية " من أعداد الطالبان برحاب عثمان و معيوش فتحي مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة موارد بشرية ، 2016/2015 ، حيث تطلعت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر من بينها:

◀ 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 لأفراد المؤسسة .

◀ إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات .

وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة .

إستخلصت الدراسة الوصول الى عدة نتائج من بينها :

◀ صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال .

◀ نقص الترقيات الم في مؤسسة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها .

◀ من أهم استخدامات نتائج التقييم التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في المؤسسة .

5- الدراسة الخامسة "تخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

OPGI ،من إعداد الطالبتان بن غرابي فاطمة الزهراء و فروخي زينب ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية ،2015/2014 ، حيث تطلعت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر من بينها:

◀ التوصل إلى الحقائق التي تسهم في تطوير وتحسين أداء العاملين .

◀ إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي .

◀ فهم طرق وأساليب تخطيط المسار الوظيفي .

وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة .

إستخلصت الدراسة الوصول الى عدة نتائج من بينها :

◀ يهتم تخطيط المسار الوظيفي بتطوير وتوجيه العامل في المؤسسة .

◀ تعتمد المؤسسة في توظيف الأفراد على الجهد والقدرة وإدراك المهام .

◀ تخطيط المسار الوظيفي هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحدى توافق وتطابق بين لفرد والوظيفة التي يشغلها.

الفرع الثاني : الدراسات الاجنبية

1- Chow, Irene Hau Siu, Chua, Bee-Leng, Career Planning and Development for Hong Kong Manager, Journal of Management Development; Volume 12 No. 4;1993

هدفت هاته الدراسة الى جملة من النقاط وهي :

◀ التركيز على الانماط الخارجية للمسار الوظيفي ، اضافة الى المعتقدات الداخلية للمدراء، واهداف المسار الوظيفي والوسائل

والخطط، الرضا، التحفيز المتعلق بالمسار الوظيفي ،والممارسات التنظيمية التي تؤثر على المسار الوظيفي هؤلاء المدراء ؛ كما

ان المناخ السياسي والاقتصادي له اثر هام على قرارات المسار الوظيفي بعد 1997

حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الخاصة بقلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات 15 خارج القطاع الحكومي. كما ان التخطيط للمسار الوظيفي لم يعط الاهمية اللازمة لدى هؤلاء المدراء . وتقرح الدراسة على الشركات في هونغ كونغ امكانية عمل المزيد لمدراءها بخصوص تسهيلات لتطوير المسار الوظيفي.

2- Alan Fish and Jack Wood, a challenge to career management practice, International Journal of Career Management; Volume 5, No. 2, 1993.

استهلت الدراسة بتشكيلة من ثلاثة مقالات تحدثت عن ادبيات وممارسة ادارة المسار الوظيفي، حيث بدأت هذه السلسلة بسؤال حول التصور المبدئي عن المسارات الوظيفية، ومراكزها الكبيرة داخل المنظمات، والمسائل المتصاعدة في الاطار .

وتقرح الدراسة ان الصناعة والمسار الوظيفي العالمي المتنقل ليس فعلا فحسب، بل بدا يكسب درجة من الاهمية بشكل متزايد . ومع مراعاة الطبيعة المتغير لمجتمع الاعمال العالمي ، والممارسات المدير الواضحة بشكل متزايد والتي تتحول بشكل ملحوظ كما هي الحاجة الى مسار وظيفي خلاق للمدراء . وتبدو الحاجة ملحة لفحص قدرة المدراء على التنقل وممارسات المسار الوظيفي اصبحت ظاهرة للعيان.

3-Las Cross, Position planning and development and the importance of the individual and the organization, 1989.

تناولت الدراسة الربط بين تحليل الحاجات وتحضير ووضع خطط التطوير الفردي، كما اوضحت الدراسة اهمية بناء نظام لتطوير المهنة في المنظمة ، وتشكيل لجنة وهيئة لتطوير المنظمة . وقد توصلت الدراسة الى ان الموظفين في الادارة الوسطى يستقيلون من مناصبهم لعدم وجود فرص تطوير، كما ان هناك حركة مستمرة للجامعيين الجدد في الخمس سنوات الاولى من توظيفهم

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في التالي:

1- من حيث بيئة الدراسة

نلاحظ في جميع هذه الدراسات أنها اجريت على مؤسسات مختلفة نذكر منها العربية والامريكية والاسيوية دون ان ننسى الدراسات التي اجريت في الجزائر .

2- من حيث قطاع تطبيق الدراسة :

اغلب الدراسات اجريت على القطاع الحكومي او بمعنى اخر على القطاع العام عدا الدراستين اللتان اقيمتا في الجزائر حيث اجريت في القطاع الخاص، فيما تعتبر الدراسة الحالية هي احد الدراسات التي تجرى على الجامعة الجزائرية (جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي)

3- من حيث هدف الدراسة :

اختلفت اهداف بحوث الدراسات السابقة، حيث هدفت الى ابراز كيفية التخطيط للمسار الوظيفي واهميته في المؤسسة. لكن الدراسة الحالية ستتناول اهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي و معرفة أثره في تحسين أداء العاملين في الجامعة . وهذه الدراسة الوحيدة التي ستجرى في ولاية الوادي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم دراسة الخلفية النظرية لموضوع البحث حيث توصلنا إلى أن تخطيط المسار الوظيفي عملية رسمية نظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد، وهو بدوره عليه أن يحدد أهدافه المهنية التي يصبو إلى تحقيقها وهذا ما ينعكس إيجابيا على فعالية وكفاءة الجامعة، بالإضافة إلى ذلك تم تحليل ومناقشة الدراسات السابقة في ضوء الفرضيات الجزئية الذي ساعد الباحث على ضبط مؤشرات البحث وجمع المعلومات وكذلك اختيار العينة والمنهج، واحتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

قياس أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر"

بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لأثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، وتعرفنا على العلاقة بين المتغيرين، وتطرقنا أيضا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع ووضعنا الفرق بينها وبين الدراسة الحالية؛ وفي هذا الفصل سنعرض الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيارنا على جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول سنتعرف على المؤسسات محل الدراسة .

المبحث الثاني نتعرض فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية على الجامعة، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسات محل الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة فيها.

الفرع الأول: تقديم جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

مرت جامعة الشهيد"حمه لخضر" التي مقرها الجزائر ولاية الوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014:¹

◀ **المرحلة الأولى 1995-1998:** أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

. إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997/1998؛

. تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999.

◀ **المرحلة الثانية 1998-2001:** إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/1999 و التابعين لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

◀ **المرحلة الثالثة 2001-2012:** أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد:

✓ معهد العلوم القانونية والإدارية؛

✓ معهد الآداب واللغات؛

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛

✓ معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

➤ **المرحلة الرابعة 2012-2014:** أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-

243 والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 و تضم:

✓ كلية العلوم و التكنولوجيا؛

¹ تقرير خلية ضمان الجودة، 2017، التقرير النهائي لعملية التقييم الذاتي(المرحلة الأولى)،جامعة الشهيد"حمه لخضر" بالوادي، الجزائر، ص

- ✓ كلية علوم الطبيعة و الحياة؛
- ✓ كلية الآداب و اللغات؛
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- ✓ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق و العلوم السياسية.

➤ **المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم** : تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد "حمه لخضر" تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية ، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2018/2017 إلى تعداد من الطلبة يفوق 25923 مع ما يزيد عن..... أستاذ مقسمين عبر سبع كليات و معهد للعلوم الإسلامية:

- ✓ كلية التكنولوجيا.
- ✓ كلية العلوم الدقيقة.
- ✓ كلية علوم الطبيعة و الحياة.
- ✓ كلية الآداب و اللغات.
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- ✓ كلية العلوم الإقتصادية.
- ✓ كلية الحقوق و العلوم السياسية.

كما تعتبر جامعة الشهيد"حمه لخضر"بالوادي بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي وإداري ، المتموقعة بالجزائر ولاية الوادي بـجـي الشـطـ.

الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع على المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة فيه:

أولاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة معتمدين في ذلك أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V25** في معالجة البيانات الإحصائية، واعتمدنا في ذلك على المنهج الاستقرائي لدراسة العينة ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

مقياس ليكارت الثلاثي

ويعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته وعدم قابليته للتأويل، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات الثلاث كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1: مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

الوزن النسبي: والذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي:

طول الفئة = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) / عدد درجات المقياس

طول الفئة = $0.66 = 3 / (1-3)$

وبذلك تكون الأوزان النسبية على النحو التالي:

جدول 2: الأوزان النسبية

مستوى توفر (تقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	غير موافق	من 01 إلى 1.66 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 1.67 إلى 2.33 درجة
درجة مرتفعة	موافق بشدة	من 2.34 إلى 2.99 درجة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: أدوات الدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي استخدمنا الأدوات التالية:

1- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسات محل الدراسة وإمكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

2- الاستبيان: قمنا بتصميم استبيان وهذا بغية قياس أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في: التدريب وأداء العاملين وهذا لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، حيث وجه الاستبيان إلى العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

ومن أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss25** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل

الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

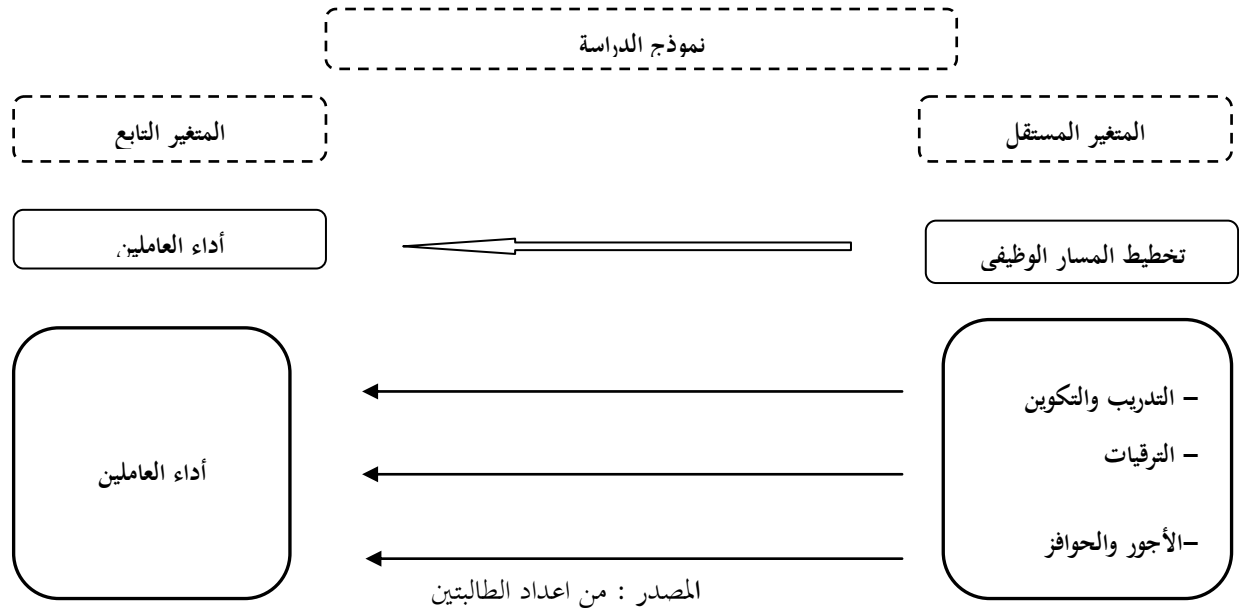
وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 25، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ الاختبارات الإحصائية :والتي من بينها اختبار الطبيعة ، فاذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية والا فستخدم الاختبارات اللامعلمية .

3- نموذج الدراسة:



الفرع الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،حيث تم توزيع 65 استبيان واسترجاع 50 استبيان منها.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

بناءً على النموذج المعتمد في الدراسة فقد كانت المتغيرات كما يلي:

1- المتغير المستقل: المتمثل في تخطيط المسار الوظيفي حيث تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: التدريب والتكوين، الترقيات، الحوافز والأجور، التقدم الوظيفي.

2- المتغير التابع: المتمثل في أداء العاملين.

ثالثا: صدق وثبات أداء الدراسة

1- صدق أداة الدراسة:

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من اجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين. "ملحق رقم 2" ومن أجل ذلك عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت بمحمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في للدراسة والإجابة على الإشكالية واختبار فرضياتها..

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يكون الاختبار قادر على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، ويتم التحقق من ذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 3: يبين صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbagh	عدد العبارات	لعبارات والمحاور
0.457	0.209	09	المسار الوظيفي
0.895	0.802	08	التدريب والتكوين
0.880	0.776	08	الترقيات
0.841	0.708	06	الأجور والحوافز
0.901	0.812	06	التقدم الوظيفي

0.897	0.806	09	أداء العاملين
-------	-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS.

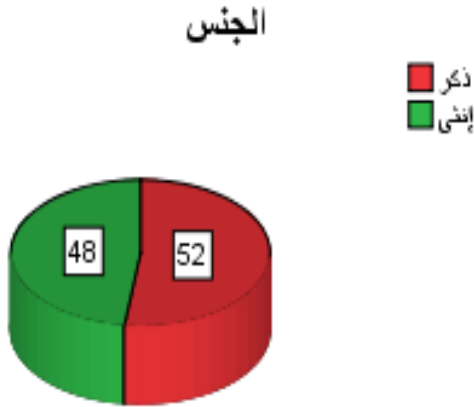
المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة

المعلومات الشخصية:

1/ الجنس :

شكل 7 : يبين توزيع الجنس في العينة

جدول 4 : يبين توزيع الجنس في العينة



البيان	التكرارات	النسبة
ذكر	26	52
انثى	24	48
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (52%) أي 26 فرد في حين بلغت نسبة الإناث (48%) أي 24 أنثى من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك الى طبيعة مجتمع الدراسة وطبيعة العمل.

2- المستوى التعليمي:

شكل 8: يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة

جدول 5: يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة



البيان	التكرارات	النسبة
ثانوي فأقل	4	8
جامعي	28	56
دراسات عليا	17	34
أخرى	1	42
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن أغلبية افراد العينة يمتلكون مستوى جامعي ب % 56 وهذا ما يساهم في القيام بالوظائف والمهام بدقة وكفاءة.

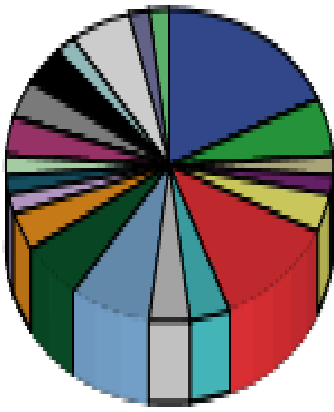
3- المنصب الوظيفي:

جدول 6: يبين توزيع المنصب الوظيفي في العينة

شكل 9: يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة

البيان	التكرارات	النسبة
متصرف	9	18
نائب عميد	3	6
عميد كلية	1	2
منشط مستوى 1	1	2
منشط مستوى 2	2	4
ملحق إدارة	6	12
رئيس قسم	2	4
أمين عام	2	4
عون مكتب	4	8
مهندس دولة	3	6
ملحق رئيسي	2	4
ملحق بالمكتبات مستوى 1	1	2
ملحق بالمكتبات مستوى 2	1	2
مدير فرعي	1	2
موظف إدارة	2	4
رئيس قسم	2	4
نائب رئيس قسم	2	4
منصب مالي	1	2

المنصب الوظيفي



- متصرف
- نائب العميد
- عميد الكلية
- منشط مستوى 1
- منشط مستوى 2
- ملحق إدارة
- رئيس مصلحة
- أمين عام
- عون مكتب
- مهندس دولة
- ملحق رئيسي
- ملحق بالمكتبات مستوى 1
- ملحق بالمكتبات مستوى 2
- مدير فرعي
- ...

6	3	متصرف إداري
2	1	مسؤول مكتبة
2	1	عون رئيسي
100	50	المجموع

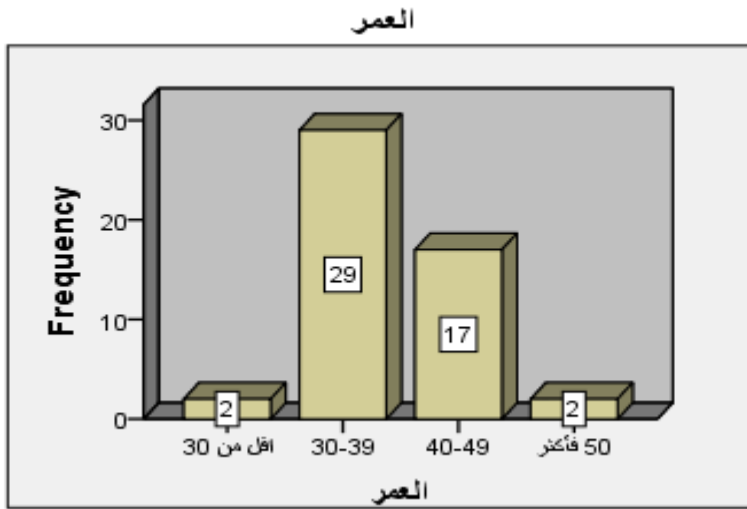
المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف المناصب الادارية وهذا يدل على أن هناك تنوع في المناصب من قبل الكلية محل الدراسة ما يساهم في إعطاء نوع من مصداقية في نتائج الدراسة .

4/ العمر:

شكل 10 : يبين توزيع المستوى التعليمي في العينة

جدول 7: يبين توزيع العمر في العينة



المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

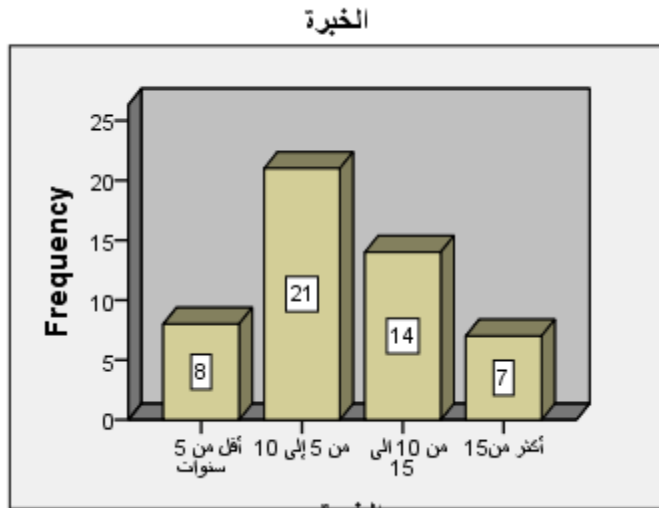
النسبة	التكرارات	البيان
4	2	أقل من 30
58	29	30 - 39
34	17	40 - 49
4	2	فأكثر 50
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات العينة البالغ عددها 50 فردا، نلاحظ انها توزعت حسب متغير العمر الشباب بعددهم 29 بنسبة 58 % حيث إحتلت أكبر نسبة وبالتالي تمنح هذه الميزة طاقة جديدة وبكفاءات جديدة من الموظفين المتحمسين والراغبين في تطوير كفاءاتهم.

5/ الخبرة:

شكل 11: يبين توزيع الخبرة في العينة

جدول 8: يبين توزيع الخبرة في العينة



البيان	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	08	08
من 5 الى 10	21	42
من 10 الى 15	14	28
أكثر من 15	7	14
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

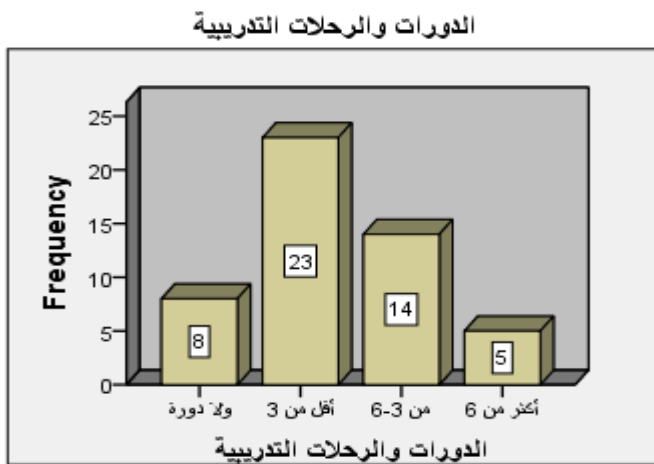
يمثل الجدول توزيع حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تكون خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات حيث قدرت ب 42% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تليها نسبة الأفراد من 10 الى 15 سنة بنسبة 28%، تليها الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 14%، ثم أولئك الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 8% قدرت ب 8%.

6/ الدورات والرحلات التدريبية:

شكل 12 : يبين توزيع الدورات والرحلات في العينة

جدول 9: يبين توزيع الدورات والرحلات التدريبية

في العينة



البيان	التكرارات	النسبة
ولا دورة	08	16
أقل من 3	23	46
من 3 - 6	14	28
أكثر من 6	05	10
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول توزيع حسب متغير الدورات والرحلات التدريبية ، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم عدد الدورات والرحلات التدريبية في العمل أقل من 3 حيث قدرت ب 46 % وهي نسبة ضعيفة جدا ، ثم تليها نسبة الدورات والرحلات (من 3 الى 6) حيث قدرت نسبتها المئوية %28، تليها الذين لم يستفادوا من ولا دورة بنسبة مئوية تقدر ب 16 %، ثم أولئك الذين استفادوا من أكثر من 6 دورات ورحلات بنسبة مئوية قدرت ب 10%.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة على عبارات الاستبيان، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة واختلاف فرضياتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب لتحليل أبعاد متغيرات الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

1/- مستوى المسار الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول 10: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المسار الوظيفي

الاجتهاد العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
بدرجة مرتفعة	0.658	2.66	إختيارك للوظيفة كان بناء على الكفاءة والشهادة.	01
بدرجة منخفضة	0.697	1.38	إختيارك للوظيفة كان بناء على العلاقات الشخصية	02
بدرجة مرتفعة	0.626	2.66	أنت راض عن منصبك في الجامعة.	03
بدرجة مرتفعة	0.507	2.78	لديك رؤية خاصة حول وظيفتك وأهداف طويلة الأجل لتحقيقها.	04
بدرجة متوسطة	0.802	1.92	توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح إليها.	05
بدرجة مرتفعة	0.675	2.56	يقدم لك زملائك ذوي الخبرة النصيحة بشأن مسارك الوظيفي	06
بدرجة متوسطة	0.853	2.26	لديك رغبة في تغيير وظيفتك الحالية.	07

08	تتلقى التوبيخ من قبل رئيسك المباشر بسبب عدم إتقانك لمهام وظيفتك.	1.44	0.675	08	بدرجة منخفضة
09	لديك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمشارك الوظيفي.	2.80	0.495	01	بدرجة مرتفعة
المتوسط العام		2.2733	0.24917	مطبقة بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بالمسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 2.2733 والانحراف المعياري بلغ: 0.24917 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (2.33-2.99) أي ان معظم اتجاهات افراد العينة موافقون على ان المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت : 1.38 و اعلى متوسط حسابي بلغ : 2.80) حيث ان عبارة رقم 9 " لديك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمشارك الوظيفي " بمتوسط حسابي بلغ 2.80 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها كما ان احابتهم على العبارة رقم 7 " لديك رغبة في تغيير وظيفتك الحالية" بمتوسط حسابي بلغ :1.44 واحتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها كما ان احابتهم على العبارة 2" إختيارك للوظيفة كان بناء على العلاقات الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ: 1.38 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها .

2/- مستوى التدريب والتكوين حسب وجهة نظر الأفراد:

جدول 11: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب والتكوين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	2.48	0.658	02	بدرجة مرتفعة
02	2.22	0.697	04	بدرجة متوسطة
03	2.68	0.626	01	بدرجة مرتفعة
04	1.96	0.507	07	بدرجة متوسطة
05	2.40	0.804	03	بدرجة مرتفعة
06	2.18	0.675	05	بدرجة متوسطة

07	تتم معالجة ملفات الإستفادة من برامج التكوين بشفافية وعدالة.		2.10	0.853	06	بدرجة متوسطة
08	التريصات الممنوحة بالخارج تعطيك فرصة لتحسين مستواك.		2.48	0.495	02	بدرجة مرتفعة
المتوسط العام			2.3125	0.49632	مطبقة بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتدريب والتكوين بالجامعة محل الدراسة بلغ : (2.3125) والانحراف المعياري بلغ : (0.49632) وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (1.67- 2.34) أي أن معظم اتجاهات افراد العينة موافقون على ان التدريب والتكوين بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت : 1.96 و اعلى متوسط حسابي بلغ 2.68) حيث ان عبارة رقم 3 " تعتمد الجامعة في برامج التكوين على تريصات قصيرة الأجل " بمتوسط حسابي بلغ 2.68 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها كما ان احابتهم على العبارة 4" تعتمد الجامعة في برامج التكوين على ورشات العمل " بمتوسط حسابي بلغ: 1.96 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها

3/- مستوى الترقيات حسب وجهة نظر الأفراد:

جدول 12: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الترقيات

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	إجراءات وعمليات الترقية بسيطة ومفهومة .	2.10	0.789	05	بدرجة متوسطة
02	المدة الزمنية للترقية من درجة الى درجة مقبولة.	2.32	0.695	02	بدرجة متوسطة
03	تمنح الجامعة فرصة زمنية للترقية على أساس المؤهل العلمي المحصل عليه.	2.18	0.896	06	بدرجة متوسطة
04	تعتبر الترقية احد أهدافك الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة.	2.71	0.645	01	بدرجة مرتفعة
05	المدة الزمنية لمعالجة ملفات الترقية مقبولة وقصيرة.	2.00	0.782	07	بدرجة متوسطة

06	تتم عملية الترقية وفق المعايير المنصوص عليها قانونيا	2.14	0.833	04	بدرجة متوسطة
07	تعمل إدارة الجامعة بشفافية ومصادقية .	2.02	0.750	06	بدرجة متوسطة
08	حرمت من الترقية بسبب أخطاء الآخرين	1.60	0.700	08	بدرجة منخفضة
المتوسط العام		2.1299	0.47131	مطبقة بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد ان : المتوسط الإجمال لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالترقيات بالجامعة محل الدراسة بلغ: (2.1299) و الانحراف المعياري بلغ: 0.47131 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (1.67-2.34) اي ان معظم اتجاهات افراد العينة موافقون على ان التقيات بالجامعة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت 1.60 و اعلى متوسط حسابي بلغ 2.71) حيث ان عبارة رقم 4 " تعتبر الترقية احد أهدافك الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة " بمتوسط حسابي بلغ 2.71 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها كما ان اجابتهم على العبارة 8 " حرمت من الترقية بسبب أخطاء الآخرين " بمتوسط حسابي بلغ: 1.60 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها.

4/- مستوى الأجور والحوافز حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول 13: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأجور والحوافز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب	
01	نظام الأجور المطبقة مقبول.	2.08	0.778	03	بدرجة متوسطة
02	أجرك يتناسب مع العمل المقدم .	2.02	0.845	04	بدرجة متوسطة
03	أجرك يتناسب مع المؤهل العلمي المتحصل عليه.	1.94	0.899	06	بدرجة متوسطة
04	تفضل التحفيز المادي على التحفيز المعنوي لأنه يساهم في تحسين أداءك.	2.36	0.875	01	بدرجة مرتفعة
05	يتحدد الأجر وفق خصائص ومواصفات الوظيفة.	2.17	0.907	02	بدرجة متوسطة

06	تمتع الجامعة بمجموعة من المنافع الصحية والاجتماعية بشكل كاف.	2.00	0.808	05	بدرجة متوسطة
المتوسط العام		2.0980.	0.53297	مطبقة بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد ان : المتوسط الإجمال لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالترقيات بالجامعة محل الدراسة بلغ:(2.0980) و الانحراف المعياري بلغ: 0.53297 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (1.67-2.34) اي ان معظم اتجاهات افراد العينة موافقون على ان الأجور والحوافز بالجامعة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت 1.94 و اعلى متوسط حسابي بلغ 2.36) حيث ان عبارة رقم 4 " تفضل التحفيز المادي على التحفيز المعنوي لأنه يساهم في تحسين أداءك " بمتوسط حسابي بلغ 2.36 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها كما ان احابتهم على العبارة 3" أجرك يتناسب مع المؤهل العلمي المتحصل عليه " بمتوسط حسابي بلغ: 1.94 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها

5/- مستوى التقدم الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول 14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التقدم الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	2.02	0.820	03	بدرجة متوسطة
02	1.90	0.839	04	بدرجة متوسطة
03	2.030	0.763	02	بدرجة متوسطة
04	1.72	0.757	05	بدرجة متوسطة
05	1.90	0.814	04	بدرجة متوسطة
06	2.52	0.735	01	بدرجة مرتفعة

المتوسط العام	2.0600	0.56621	مطبقة بدرجة متوسطة
---------------	--------	---------	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد ان : المتوسط الإجمال لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالترقيات بالجامعة محل الدراسة بلغ:(2.0600) و الانحراف المعياري بلغ: 0.53297 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (1.67-2.34) اي ان معظم اتجاهات افراد العينة موافقون على ان التقدم الوظيفي بالجامعة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت 1.72 و اعلى متوسط حسابي بلغ 2.52) حيث ان عبارة رقم 4 " تعتقد أن عملية التحفيز لها دور كبير في تطورك في الجامعة. " بمتوسط حسابي بلغ 2.71 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها كما ان اجابتهم على العبارة 5" تأخذ عملية النقل بعين الإعتبار الظروف الشخصية للموظف " بمتوسط حسابي بلغ: 1.72 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

مستوى أداء العاملين حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء العاملين

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال.	2.12	0.824	06	بدرجة متوسطة
02	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للترقية في الجامعة.	1.94	0.767	07	بدرجة متوسطة
03	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	2.18	0.748	04	بدرجة متوسطة
04	تهدف برامج التدريب في الجامعة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.	2.16	0.766	05	بدرجة متوسطة
05	تتاح لكافة العاملين في الجامعة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.	1.82	0.800	09	بدرجة متوسطة
06	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء	2.53	0.739	03	بدرجة مرتفعة

					عملي بشكل جيد
07	تقوم إدارة الجامعة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة .	1.90	0.789	08	بدرجة متوسطة
08	لديك الرغبة دائما في تنمية أدائك .	2.72	0.536	02	بدرجة مرتفعة
09	تحرص على المحافظة على أوقات عملك.	2.80	0.495	01	بدرجة مرتفعة
المتوسط العام		2.2408	0.44993	مطبقة بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد ان : المتوسط الإجمال لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالترقيات بالجامعة محل الدراسة بلغ: (2.2408) و الانحراف المعياري بلغ: 0.44993 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (1.67-2.34) اي ان معظم اتجاهات افراد العينة موافقون على ان أداء العاملين بالجامعة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت 1.82 و اعلى متوسط حسابي بلغ 2.80) حيث ان عبارة رقم 1 " تحرص على المحافظة على أوقات عملك. " بمتوسط حسابي بلغ 2.80 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها كما ان اجابتهم على العبارة 9" تتاح لكافة العاملين في الجامعة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم " بمتوسط حسابي بلغ: 1.82 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها.

الفرع الثالث: ترتيب مستويات توفر المتغيرات ومدى أهميتها النسبية لدى أفراد العينة المستجوبين

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى وتوفر المتغيرات الدراسة نقوم بترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة والجدول الأتي يوضح ذلك:

جدول 16: ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بجامعة الشهيد "حمه اخضر" الوادي

الترتيب	مستوى التوفر		الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	المجال:	الدرجة:				
03	[2.34 – 1.67]	متوسطة	0.249	2.243	المسار الوظيفي	1
01	[2.34 – 1.67]	متوسطة	0.496	2.312	التدريب و التكوين	2
02	[2.34 – 1.67]	متوسطة	0.471	2.129	الترقيات	3
04	[2.34 – 1.67]	متوسطة	0.532	2.098	الأجور والحوافز	4

05	[2.34 – 1.67]	متوسطة	0.566	2.060	التقدم الوظيفي	5
	[2.34 – 1.67]	متوسطة	0.349	2.187	المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي	
	[2.34 – 1.67]	متوسطة	0.449	2.240	المحور الثاني: أداء العاملين	

الفرع الرابع: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير تخطيط المسار الوظيفي ومتغير أداء العاملين

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لأبعاد متغير تخطيط المسار الوظيفي (التدريب والتكوين - الترقيات - الأجور والحوافز - التقدم الوظيفي) ومتغير أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي وذلك ما توضحه نتائج الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 17: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير تخطيط المسار الوظيفي ومتغير أداء العاملين

الارتباط مع أداء العاملين		أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Corrélation	
دال	0.026	0314*	المسار الوظيفي
دال	0.000	0.743**	المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي
دال	0.000	0.627**	1 التدريب والتكوين
دال	0.000	0.615**	2 الترقيات
دال	0.001	0.448**	3 الأجور والحوافز"
دال	0.000	0.793**	4 التقدم الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل محور من محاور الاستبيان أداء العاملين ، قد تراوحت بين (0.314 و 0.793) وهي قيم دالة إحصائيا لأن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من بمستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 18: يبين نتائج (Test of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			اختبار نوع توزيع البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة
	Sig.	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	586.	50	980.	200*	50	100.	المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي
طبيعي	253.	50	790.	200*	50	124.	المحور الثاني: أداء العمال

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: وما أن أفراد عينة الدراسة تساوي 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro-Wilk^a) وتظهر أن مستوى المعنوية Sig للمحور المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي بلغت Sig = 0.586 وهي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور الثاني: أداء العاملين بلغت قيمة Sig = 0.253 وهي أكبر من 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع عبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

01- اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحور تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحور تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحور تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

جدول 19: يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T-) (Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	7.687	0.956	0.000	59.093	0.552	0.743	تخطيط المسار الوظيفي	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=59.093$)

وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت

($T_{cal}=7.687$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً لتخطيط المسار الوظيفي بالجامعة على درجة أداء

العاملين عند مستوى معنوية 0.05).

– ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

ب- مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

– تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت

قيمه $r=0.743$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيراً إيجابياً على درجة أداء

العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية يَعُقبه زيادة في درجات أداء العاملين وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

– تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.552$ ، يتضح بأن بعد أساليب التدريب تفسر (فعاليتها) بـ 55.2% من التغيرات التي تحدث في درجة أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

– تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($0.403=B$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعده تخطيط المسار الوظيفي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.956 وحدة.

– اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين اجمالي ابعاد تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين :

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور تخطيط المسار الوظيفي اجمالاً مع محور أداء العاملين عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة احصائية لتخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" ولاية الوادي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 20: نتائج اختبار اثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين

المتغير التابع	(R)	(R^2)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
أداء العاملين Y	0.542	0.552	59.093	1	0.000	0.743	0.000
				48			
				49			

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = 0.149 + 0.956 X$$

$$T = (0.542) (7.687)$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقاً لأراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" الوادي ، إذ بلغ معامل ارتباط (0.732) وهو ارتباط قوي طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد بلغ (0.535) حيث أن 53.5% من التغير في أداء العاملين يرجع للتغير في ابعاد تخطيط المسار

الوظيفي ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.735$) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد تخطيط المسار الوظيفي يؤدي الى زيادة في أداء العاملين بقيمة (73.5%) وهي معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (9.478) وهي معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.000) وهي اقل من 0.05 ، ويؤكد معنوية أثر ابعاد تخطيط المسار الوظيفي قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=89.833) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig =0.000) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين :

ولبيان درجة تأثير كل بعد من ابعاد تخطيط المسار الوظيفي ، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من ابعاد تخطيط المسار الوظيفي كمتغيرات مستقلة مع اجمالي محور أداء العاملين فلقد قمنا بتجميع كل ابعاد أداء العاملين في متغيرة واحدة تابعة وهذا لتسهيل العمل وايجاد معادلة انحداريه واحدة بدلا من ثلاث معادلات ، عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتخطيط المسار الوظيفي المتمثلة في (التدريب والتكوين ،

الترقيات ، الحوافز والأجور ، التقدم الوظيفي) على أداء العاملين جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي ونتائج الاختبار موضحة

في الجدول التالي :

جدول 21: نتائج الانحدار المتعدد لتخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	
أداء العاملين Y	0.814	0.662	17.269	5	0.000	المسار الوظيفي -0.57	0.566
						التدريب والتكوين 0.64	0.660
				الترقيات 0.140		0.314	
				الأجور والحوافز 0.113		0.279	
				التقدم الوظيفي 0.635		0.000	
				49			

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 0.817 - 0.104 X1 + 0.58 X2 + 0.134 X3 + 0.95 X4 + 0.505 X5$$

$$T = (2.222) (-0.578) (0.443) (1.0019) (1.096) (4.886)$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها من ابعاد تخطيط المسار الوظيفي

وهو (التقدم الوظيفي) على أداء العاملين في الجامعة ، كون ان معلمه كان معنوية اي قيمة المعنوية اقل من 0.05 ، اما ابعاد (التدريب

والتكوين، الترتيبات، الأجور والحوافز) لم تكن معلماتهم معنوية لان قيمة المعنوية كانت اكبر من 0.05، بينما بلغ معامل الارتباط (0.814) وهو ارتباط قوي طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد بلغ (0.662) حيث أن 66.2% من التغير في أداء العاملين يرجع الى التغير في كل بعد من ابعاد تخطيط المسار الوظيفي كل بعد على حدى، والنسبة الباقية ترجع الى عوامل اخرى، وقد بلغت قيمة درجة التأثير لكل معيار كالأتي: ($\beta_1 = -0.57$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعد المسار الوظيفي يؤدي الى زيادة أداء العاملين بقيمة (57%) وهي معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (2.007) وهي معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.566) وهي اكبر من 0.05، و ($\beta_2 = 0.064$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعد التدريب والتكوين يؤدي الى زيادة أداء العاملين بقيمة (6.4%) وهي غير معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (1.069) وهي غير معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.660) وهي اكبر من 0.05، و ($\beta_3 = 0.140$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعد الترتيبات يؤدي الى زيادة أداء العاملين بقيمة (14%) وهي غير معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (1.483) وهي غير معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.314) وهي اكبر من 0.05، بينما ($\beta_4 = 0.113$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعد العاملين يؤدي الى زيادة أداء العاملين بقيمة (11.3%) وهي معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (5.057) وهي معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.279) وهي اكبر من 0.05، بينما ($\beta_5 = 0.635$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعد العاملين يؤدي الى زيادة أداء العاملين بقيمة (63.5%) وهي معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (5.057) وهي معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.000) وهي اقل من 0.05، ويؤكد معنوية أثر ابعاد تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين هي قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=17.269) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.000)، وهذا يؤكد على ان النموذج صالح للتنبؤ وعدم صحة قبول الفرضية الرئيسية بالنسبة لأثر بعدي العملاء والعاملين في المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي تخطيط المسار الوظيفي وهما بعد العملاء والعاملين على الميزة التنافسية، بينما بعدي المجتمع والبيئة لا اثر لهما على أداء العاملين كون معلمتهما لم تكن معنوية في النموذج

اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة المهنية) على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، والتي تنفرع إلى الفرضيات الجزئية التالية:

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى (متغير الجنس): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA ونوضح ذلك كما يلي:

نفترض أن:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

جدول 22: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الجنس على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.430	1	1.430	8.085	.007
Within Groups	8.490	48	.177		
Total	9.920	49			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه: والمتعلق أثر متغير جنس أفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي ($\text{Sig} = 0.007$)، وهي أقل من قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نقبل قيمة H_1 ونرفض فرضية العدم H_0 ، والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، ومنه جنس المستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية (متغير العمر): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، ونوضح ذلك كما يلي:

نفترض أن:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

جدول 23: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.063	3	.354	1.840	.153
Within Groups	8.857	46	.193		
Total	9.920	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه: والمتعلق بأثر متغير عمر أفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي (Sig=0.153) ، وهل أكبر من قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض قيمة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 والتي تنص على أنه:
 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي" ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (متغير المستوى التعليمي): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، ونوضح ذلك كما يلي:

نفترض أن:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

جدول 24: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.258	3	.419	2.227	.098
Within Groups	8.661	46	.188		
Total	9.920	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه: والمتعلق بأثر متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي (Sig= 0.098)، وهل أكبر من قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض قيمة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 ، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي"، ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين في الجامعة.

د- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (متغير مدة الخبرة المهنية): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونوضح ذلك كما يلي:

نفترض أن:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

جدول 25: نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.936	3	.312	1.597	.203
Within Groups	8.984	46	.195		
Total	9.920	49			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بأثر متغير مدة الخبرة المهنية لأفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي (Sig= 0.973)، وهل أكبر من قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض قيمة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 ، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي، ومنه مدة الخبرة المهنية للمستجوبين لا تؤثر على أداء العاملين في الجامعة.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل والذي تطرقت فيه الدراسة الى قياس اثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين تم توزيع استمارات الاستبيان وبعد تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها وقد توصلت الدراسة الى نتائج في مجال هذا القياس من خلال عدة أبعاد (التدريب والتكوين ، الترقيات ، الأجور والحوافز ، التقدم الوظيفي) الى وجود علاقة ذات أثر معنوي بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (0.05) في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر بالوادي" يعتبر من أهم المواضيع التي لفتت دراسة نظر الجامعة ، حيث أصبحت هذه الاخيرة تسعى الى تحسين اداء عاملها من خلال كل من التدريب و التكوين، نظام الحوافز و الأجور، نظام الترقية وأخيرا النقل أو ما يعرف بالتحويل .

وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري والميداني على أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات عامة وجامعة الوادي خاصة. وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على موظفي جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي دراسة العلاقة الارتباطية بين هاذين المتغيرين اتضح بأن هناك علاقة ايجابية بين تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة.

1-النتائج :

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا الى النتائج التالية:

- لقد تبين جليا أن التخطيط للمسار الوظيفي أثر على تحسين وتنمية الأفراد ، بحيث تشجع العامل على إظهار أقصى ما لديه من مهارات وقدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته والبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة، أما على مستوى المؤسسة يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.
- يعبر أداء العاملين عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، وهو يتحدد إما بعوامل ذاتية أو خارجية، فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية، العملية والسلوكية ، بالإضافة إلى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإلتزام والإبداع والتي تختلف عن العوامل الخارجية والتي تعنى بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين، وكل هذه العوامل تساعد العامل على تحسين أداءه.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لتخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بالجامعة محل الدراسة أن نسبة تأثير تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي هي نسبة جيدة (55.2%). وثبات صلاحية نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة، مع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة).
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ابعاد تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى معنوية (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ولا فروقات بين متوسطات إجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الشخصية على أداء العاملين في جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها النتائج الخاصة بالخصائص الشخصية.

2-التوصيات:

- ✓ يتعين على الجامعة ان تؤسس ورشات عمل لتكوين موظفيها.
- ✓ يجب أن تتميز المعايير ضرورة تطبيق معايير الاستفادة من البرامج التكوينية بعدالة و الاستفادة من التربصات بالخارج المطبقة بالمرونة و السهولة .
- ✓ توفير نظام أجور مقبول و عادل و يتناسب مع الجهد المبذول.
- ✓ ضرورة التنسيق بين المؤهل العملي للموظف واجره .
- ✓ العمل على وضع مجموعة من الأسس و المعايير عند تحديد ورسم سياسة الأجور .
- ✓ ضرورة السعي الى تحديد الأجر وفق خصائص ومواصفات الوظيفة، وكذا تسعى لتحفيز موظفيها بمنحهم تعويضات مباشرة مقابل الجهد الاضافي.
- ✓ توفير عدالة في تطبيق نظام تقييم الأداء.

3-آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث ، والمتمركزة على واقع أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ومن خلال مسار التحليل و دراستنا لأثر تخطيط المسار الوظيفي على العاملين فئة الاداريين ظهر لنا مواصلة البحث ودراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين فئة الأساتذة.

واخيرا في نهاية هذا البحث نقول :هذا إجتهد بشري ، وجهد إنساني يلزمه النقص ، ويحتاج التصويب والتحسين ،فإن أصبنا فمن الله وحده ، وإن أخطأنا فمن أنفسنا ،وحسبنا أننا إجتهدنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- الكتب :

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، 2004.
- جيمس ارش رمان ، التخطيط أول خطوات النجاح، دار المعرفة البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1431هـ - 2010م .
- محمد كمال شعبان، إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها في المجال الأمني ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2013 .
- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ،الدار الجامعية ، 2007 .

2- المجالات :

- إيمان مصطفى كفاقي ، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، مجلة الإدارة التربوية ، العدد الثاني عشر ، مارس 2007 .
- صلاح الدين الهيتي ، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية ، جامعة مؤتة الأردن العدد الثاني.

3- مذكرات الماجستير:

- حليلة بن طري ، أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016/2015 .
- زكريا هنديل ، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015/2014 .
- عبد الهادي لعصب ، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2017/2016 .
- عثمان برحاب ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة أبي بكر بالقايد ، تلمسان ، 2016/2015 .
- فارس صبرينة ، تقييم أداء العاملين واثره على أداء المؤسسة ، مذكرة ماستر ، جامعة الجليلاني بونعامه خميس مليانة ، جوان 2015 .
- وهيبه غضبان ، فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019/2018 .

4- مذكرات الماجستير:

- بوجعادة إلباس ، تفعيل المواد البشرية وأثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006 .
- فائزة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008/2007 .
- عبد العزيز بن محمد عبد العزيز الفاضل ، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2011 .

-
- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف، 2009

5- محاضرات:

- مصطفى مدوكي ، محاضرة عموميات حول التخطيط ، كلية العلوم والتكنولوجيا ، قسم الهندسة المعمارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2013.

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم تسيير

الموضوع : إستبيان



سيدي الكريم ،سيدي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نضع بين أيديكم إستبانة هدفها جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما تخص موضوع : "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين" ، والتي تدخل ضمن متطلبات تحضير شهادة ماستر في علوم التسيير ، و بإعتباركم أحد كوادر و عمال الجامعة نرجوا منكم الإجابة بدقة حول الأسئلة المرفقة لهذا الإستبيان من أجل إضفاء الصيغة اللازمة لموضوع الدراسة ، إذاسيتم التعامل معها بسرية تامة ، وأن البيانات تستعمل لأغراض الدراسة العلمية فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لإستجابتكم الطيبة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام الاختيار المناسب.

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل 3 9.30 40 أكثر
- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات أخرى
- الخبرة: أقل من 5 من 5 إلى من 10 إلى 15 أكثر من 15 سنة
- الدورات والرحلات التدريبية: أقل من 3 من 3-6 أكثر من 6
- المنصب الوظيفي:

القسم الثاني: العبارات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي

الرقم	العبارة	غ موافق	محايد	موافق
أولا : البيانات المتعلقة بالمسار الوظيفي				
01	إختيارك للوظيفة كان بناء على الكفاءة والشهادة.			
02	إختيارك للوظيفة كان بناء على العلاقات الشخصية.			
03	أنت راض عن منصبك في الجامعة.			
04	لديك رؤية خاصة حول وظيفتك وأهداف طويلة الأجل لتحقيقها.			
05	توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح اليها.			
06	يقدم لك زملائك ذوي الخبرة النصيحة بشأن مسارك الوظيفي .			
07	لديك رغبة في تغيير وظيفتك الحالية.			
08	تتلقى التوبيخ من قبل رئيسك المباشر بسبب عدم إتقانك لمهام وظيفتك.			

			لديك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمشارك الوظيفي.	09
ثانيا : البيانات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي				
I- /التدريب و التكوين				
			تولي الجامعة أهمية كبيرة لبرامج التدريب والتكوين.	01
			تمنح فرصة لتكوين الموظفين كل سنة.	02
			تعتمد الجامعة في برامج التكوين على تربصات قصيرة الأجل.	03
			تعتمد الجامعة في برامج التكوين على ورشات العمل.	04
			يستفيد الجدد على دورات تكوينية.	05
			المعايير المطبقة للإستفادة من برامج التكوين واضحة ودقيقة.	06
			تتم معالجة ملفات الإستفادة من برامج التكوين بشفافية وعدالة.	07
			التربصات الممنوحة بالخارج تعطيك فرصة لتحسين مستواك.	08
II- /الترقيات				
			إجراءات وعمليات الترقية بسيطة ومفهومة .	01
			المدة الزمنية للترقية من درجة الى درجة مقبولة.	02
			تمنح الجامعة فرصة زمنية للترقية على أساس المؤهل العلمي المحصل عليه.	03
			تعتبر الترقية احد أهدافك الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة.	04
			المدة الزمنية لمعالجة ملفات الترقية مقبولة وقصيرة.	05
			تتم عملية الترقية وفق المعايير المنصوص عليها قانونيا	06
			تعمل إدارة الجامعة بشفافية ومصادقية .	07
			حرمت من الترقية بسبب أخطاء الآخرين	08
III- /الأجور والحوافز				
			نظام الأجور المطبقة مقبول.	01
			أجرك يتناسب مع العمل المقدم .	02
			أجرك يتناسب مع المؤهل العلمي المتحصل عليه.	03
			تفضل التحفيز المادي على التحفيز المعنوي لأنه يساهم في تحسين أداءك.	04
			يتحدد الأجر وفق خصائص ومواصفات الوظيفة.	05

06	تمنح الجامعة مجموعة من المنافع الصحية والاجتماعية بشكل كاف.
IV-/-التقدم الوظيفي	
01	تتم عملية التطوير وفق معايير وشروط واضحة .
02	تقوم الجامعة بالإفصاح عن المناصب الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل .
03	تسعى الجامعة للمحافظة بشكل كبير على موظفيها.
04	تأخذ عملية النقل بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظف .
05	تعتقد ان سبب تطورك راجع الى عمليات التدريب .
06	تعتقد أن عملية التحفيز لها دور كبير في تطورك في الجامعة.

ثالثا: العبارات المتعلقة بأداء العاملين:

الرقم	العبارة	غ موافق	محايد	موافق
01	ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال.			
02	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للترقية في الجامعة.			
03	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.			
04	تهدف برامج التدريب في الجامعة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.			
05	تتاح لكافة العاملين في الجامعة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.			
06	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
07	تقوم إدارة الجامعة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة .			
08	لديك الرغبة دائما في تنمية أدائك .			
09	تحرص على المحافظة على أوقات عملك.			

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة
نصر ضو	الوادي

Statistics

الوادي	بله باسي زكريا
الوادي	مسعودي زكريا

الملحق رقم 03: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول:

البعد الأول:

Statistics

	إختيارك للووظيفة بناء كان الكفاءة على والشهادة	إختيارك كان للوظيفة على بناء العلاقات الشخصية	راض أنت منصبك عن الجامعة في	رؤية لديك حول خاصة وظيفتك وأهداف الأجل طويلة لتحققها	لك توفر الوظيفة الحياة الحالية تطمح التي اليها	لك يقدم زملائك الخبرة ذوي النصيحة بشأن مشارك . الوظيفي	رغبة لديك تغيير في وظيفتك الحالية	تتلقى من التوبيخ رئيسك قبل المباشر عدم بسبب لمهام إتقانك .وظيفتك	لديك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمشارك الوظيفي
Valid N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.66	1.38	2.66	2.78	1.92	2.56	2.26	1.44	2.80
Std. Deviation	.658	.697	.626	.507	.804	.675	.853	.675	.495
Sum	133	69	133	139	96	128	113	72	140

البعد الثاني:

	الجامعة تولى كبيرة أهمية لبرامج التدريب والتكوين	فرصة تمنح لتكوين كل الموظفين سنة.	تعتمد الجامعة في التكوين برامج تربصات على الأجل قصيرة	تعتمد الجامعة في التكوين برامج ورشات على العمل.	الجدد يستفيد دورات على تكوينية.	المطبقة المعايير من للإستفادة التكوين برامج واضحة ودقيقة.	معالجة تتم ملفات من الإستفادة التكوين برامج بشفافية وعدالة.	التربصات الممنوحة بالخارج فرصة تعطيك لتحسين مستواك.
Valid	50	50	50	50	50	50	50	50
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.48	2.22	2.68	1.96	2.40	2.18	2.10	2.48
Std. Deviation	.735	.790	.621	.755	.808	.800	.839	.762
Sum	124	111	134	98	120	109	105	124

البعد الثالث:

البعد الرابع:

Statistics

	إجراءات وعمليات بسيطة الترقية . ومفهومة	الزمنية المدة من للترقية الى درجة مقبولة درجة	الجامعة تمنح زمنية فرصة على للترقية المؤهل أساس المحصل العلمي عليه.	الترقية تعتبر أهدافك احد لذلك الوظيفية جاهدا تسعى للعمل والمثابرة.	الزمنية المدة ملفات لمعالجة مقبولة الترقية وقصيرة	عملية تتم وفق الترقية المعايير المنصوص قانونيا عليها	إدارة تعمل الجامعة بشفافية . ومصداقية	من حرمت بسبب الترقية أخطاء الأخرين
Valid	50	47	50	49	50	50	49	50
N Missing	0	3	0	1	0	0	1	0
Mean	2.10	2.32	2.18	2.71	2.00	2.14	2.02	1.60
Std. Deviation	.789	.695	.896	.645	.782	.833	.750	.700
Sum	105	109	109	133	100	107	99	80

Statistics

	الأجور نظام مقبول المطبقة	مع يتناسب أجره المقدم العمل .	مع يتناسب أجره العلمي المؤهل عليه المتحصل	التحفيز تفضل التحفيز على المادي يساهم لأنه المعنوي أداءك تحسين في	وفق الأجر يتحدد خصائص ومواصفات الوظيفة	الجامعة تمنح المنافع من مجموعة الصحية بشكل والإجتماعية كاف.
Valid	50	50	49	50	48	50
N Missin g	0	0	1	0	2	0
Mean	2.08	2.02	1.94	2.36	2.17	2.00
Std. Deviation	.778	.845	.899	.875	.907	.808
Sum	104	101	95	118	104	100

البعد الخامس:

Statistics

	التطوير عملية تتم وشروط معايير وفق واضحة .	الجامعة تقوم عن بالإفصاح الشاغرة المناصب محل تكون والتي . النقل عملية	الجامعة تسعى بشكل للمحافظة على كبير موظفيها.	النقل عملية تأخذ الإعتبار بعين الشخصية الظروف . للموظف	سبب ان تعتقد الى راجع تطورك . التدريب عمليات	عملية أن تعتقد دور لها التحفيز في تطورك في كبير الجامعة.
Valid	50	50	50	50	50	50
N Missin g	0	0	0	0	0	0
Mean	2.02	1.90	2.30	1.72	1.90	2.52
Std. Deviation	.820	.839	.763	.757	.814	.735
Sum	101	95	115	86	95	126

الملحق رقم 04: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني أداء العاملين

Statistics

	العمل ظروف جيدة الحالية تساعد و الأداء على الفعال .	العاملين أداء المحدد هو للترقية الرئيسي الجامعة في .	إدارة تقوم الجامعة بتشجيع بين التعاون على العاملين مختلف المستويات تحقيق بغية فعال أداء.	برامج تهدف في التدريب على الجامعة الخطأ منع على بالحصول عالي مستوى الأداء من	لكافة تتاح في العاملين فرص الجامعة من كثيرة خلال التدريب لتحسين أدائهم	على حصولي التدريب المناسب أكثر يجعلني أداء على قدرة بشكل عملي جيد	إدارة تقوم بتقييم الجامعة العاملين أداء دائمة بصفة . ومستمرة	الرغبة لديك تنمية في دائما . أدائك	على تحرص على المحافظة أوقات عملك .
Valid	50	50	50	50	50	49	50	50	50
N Missing	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Mean	2.12	1.94	2.18	2.16	1.82	2.53	1.90	2.72	2.80
Std. Deviation	.824	.767	.748	.766	.800	.739	.789	.536	.495
Sum	106	97	109	108	91	124	95	136	140

Correlations

	المتعلقة البيانات الوظيفة بالمسار	التدريب والتكوين	الترقيات	الأجور والحوافز	التقدم الوظيفي	الاول_المحور	المتعلقة العبارات العاملين بأداء
Pearson	1	.405**	.381**	.346*	.398**	.600**	.314*
المتعلقة البيانات Correlation							
الوظيفة بالمسار Sig. (2-tailed)		.004	.006	.014	.004	.000	.026
N	50	50	50	50	50	50	50
Pearson	.405**	1	.727**	.343*	.700**	.858**	.627**
التدريب Correlation							
والتكوين Sig. (2-tailed)	.004		.000	.015	.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Pearson	.381**	.727**	1	.467**	.626**	.859**	.615**
الترقيات Correlation							
Sig. (2-tailed)	.006	.000		.001	.000	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Pearson	.346*	.343*	.467**	1	.421**	.660**	.448**
الحوافز الأجور Correlation							
Sig. (2-tailed)	.014	.015	.001		.002	.000	.001
N	50	50	50	50	50	50	50
Pearson	.398**	.700**	.626**	.421**	1	.833**	.793**
التقدم Correlation							
الوظيفة التقدم Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.002		.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
Pearson	.600**	.858**	.859**	.660**	.833**	1	.743**
الاول_المحور Correlation							
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	50	50	50	50	50	50	50
العبارات Pearson	.314*	.627**	.615**	.448**	.793**	.743**	1
بأداء المتعلقة Correlation							
العاملين Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000	.001	.000	.000	

N

50

50

50

50

50

50

50

ملحق 06:

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الاول_المحور	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%
بأداء المتعلقة العبارات العاملين	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

ملحق 07:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاول_المحور	.100	50	.200*	.980	50	.568
بأداء المتعلقة العبارات العاملين	.124	50	.055	.970	50	.243

ملحق 08:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.552	.542	.30434

ملحق 09:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.474	1	5.474	59.093	.000 ^b
	Residual	4.446	48	.093		
	Total	9.920	49			

ملحق 10:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.149	.275		.542	.590
	المسار تخطيط الوظيفي	.956	.124	.743	7.687	.000

ملحق 11:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1				

1	.814 ^a	.662	.624	.27587
---	-------------------	------	------	--------

ملحق 12:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.571	5	1.314	17.269	.000 ^b
Residual	3.349	44	.076		
Total	9.920	49			

ملحق 13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.209	.324	9

ملحق 14

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.314 ^a	.099	.080	.43159

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.979	1	.979	5.255	.026 ^b
	Residual	8.941	48	.186		
	Total	9.920	49			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.951	.566		1.681	.099
	بالمسار المتعلقة البيانات الوظيفي	.567	.247	.314	2.292	.026

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.430	1	1.430	8.085	.007
Within Groups	8.490	48	.177		
Total	9.920	49			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.258	3	.419	2.227	.098
Within Groups	8.661	46	.188		
Total	9.920	49			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.936	3	.312	1.597	.203
Within Groups	8.984	46	.195		
Total	9.920	49			