

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة: شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM

—وحدة غارداية—

تحت إشراف الأستاذ:

أ.رحماني يوسف زكريا

من إعداد الطالبتين:

يوسف مفيدة

ريغي جيهاد

نوقشت وأجيزت علنا يوم//2019من طرف لجنة المناقشة المكونة من السادة

الرقم	اللقب الاسم	الجامعة	الصفة
01	أ. بن طيرش	جامعة غارداية	رئيسا
02	أ. رحماني يوسف	جامعة غارداية	مشرفا ومقررا
03	د. خنيش يوسف	جامعة غارداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 1439 هـ - 1440 هـ / 2018م - 2019م

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَدَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ النمل - 19 -

أتقدم بشكري الخالص إلى الأستاذ المشرف: رحمانى يوسف الذي تفضل علينا بقبول الإشراف على مذكرتنا، أشكره على جهوده القيمة و صبره في تعليمنا و توجيهنا وحسن متابعته لنا في هذا البحث فكانت توجيهاته سندا و عوننا لنا بعد عون الله تعالى فجازاك الله خيرا، وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك، وبارك الله في عمرك و علمك و عملك و متعك بالصحة والعافية ثم شكري العميق لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم لفضل في تكويني دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحنا الشرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة، كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يتم هذا العمل بصورة مرضية يرضي الله ويستفيد منه الآخرون.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

إهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي

إلى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرّفت لي معنى الحياة

إلى ملاكي في حياتي إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الجود أمني

الغالية

إلى من أحبه في الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار أرجو من الله أن يمد عمره الغالي

أبي العزيز الغالي

وإلى من يزهرون قلبي حين اجتمع بهم ولا تحلو الحياة بدونهم

" محمود، محمد، يوسف، بومدين "

إلى صانعات مرحي ومسعدات فرحي أخواتي

" فاطمة، جهيدة، زهرة، حورية "

ولا أنسى بذكر براعم العائلة

" أشرف، علاء، جمال، معاد، أيوب ويحيى "

وإلى أميراتي "وصال، مريم والبتول "

إلى من اختارني أن

أكون رفيقة دربه

" خطيبي يوسف "

إلى ورود الريحان إلى أقرب الناس إلى قلبي صديقاتي ورفيقات دربي اللواتي عشت معهن

أجمل أيامي:

" فاطمة، خضرة، جهاد، أيمن، نصيرة، خديجة، ميرة ومروة "

إلى زميلاتي كل باسمه، إلى كل أساتذتي.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

مفيدة

إهداء

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحنان والتفاني.. إلى
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب
التي أثبتت جدوى الحياة الأسرية بكل المعايير أُمي
إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..
والدي العزيز.

إلى بركة العائلة وطيبتها إلى من احن إلى قربهم وعطفهم جدتي مسعودة وجدتي عزوزة
إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة
وما تزال ترافقتني حتى الآن.. أختي أسماء
إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته..
إخوتي الأعمام خالد وزوجته، علي وزوجته، حارث
إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع
الصدق والحنان الصافي بنات خالاتي صورية، سارة، راضية، عبلة، هند
إلى خالاتي العزيزات عائشة، ربيحة، سميرة نورة، مريم
إلى عماتي وعمومي وأبنائهم وأخوالي وأبنائهم
إلى من هم سر ضحكتي وبسمتي إلى براعم العائلة عصام ياسر عبدو ياسمين
إلى من مهما كتبت، وقلت لن أفصح عن قطرة حب من بحر حبي لك، حبيبتي أسماء
إلى من كانت معي خطوة بخطوة في انجاز هذا العمل
إلى من ساندتني وكانت معي ساعدي الأيمن حتى توفقتنا في عملنا إلى حبيبتي مفيدة
إلى من اسعد بقربهم إلى معنى الحب والصدقة والإخاء صديقات العمر
نصيرة إيمان فاطمة
إلى كل من أحبهم وحملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي

جهد

ملخص الدراسة:

تناولت هاته الدراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة كما هدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في هذه المؤسسة نحو أهمية أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين.

ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة تقارب 50 موظف كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وفي الأخير توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تخطيط المسار الوظيفي له أثر ايجابي على تحسين أداء العاملين في الشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بغارداية، كما أثبتت الدراسة ووجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند تخطيط المسار الوظيفي وبين أداء العاملين، بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، أداء العاملين، التدريب، الترقية

Study Summary:

This study dealt with the impact of career planning on improving performance of the two years, for the Electricity and Renewable Energy Company.

It also aimed to know the trends of the respondents in this institution about the importance of the impact of career planning on improving the performance of employees.

In order to achieve the objectives of the research, we used a data collection form, which was distributed to a sample of approximately 50 employees. The SPSS program was used in the statistical analysis of the data. Finally, our study reached a number of results, the most important of which is that career planning has a positive effect on improving the performance of employees in the company. The study also found a statistically significant correlation between the planning of the career path and the performance of the employees at the institution in question.

Keywords: career planning, employee performance.

قائمة المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر
II	الاهداء الاول
III	الاهداء الثاني
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ- ح	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة واهم النتائج المستخلصة
25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
32	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
64	خاتمة
69	قائمة المراجع
72	الملاحق
76	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	قائمة الجداول
23	(01-01) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة الحالية
28	(01-02) بطاقة تعريف لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة
33	(02-02) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان
34	(03-02) يوضح مضمون الاستبيان
35	(04-02) متغيرات الدراسة
36	(05-02) يوضح مقياس ليكارت الخماسي
37	(06-02) يوضح مقياس التحليل
38	(07-02) معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان
39	(08-02) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.
40	(09-02) نتائج اختبار كولموجروف - سمر نوف في توزيع البيانات
41	(10-02) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
42	(11-02) توزيع أفراد العينة حسب العمر
43	(12-02) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
44	(13-02) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
45	(14-02) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية
46	(15-02) تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية
48	(16-02) تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المسار الوظيفي" مرتبة حسب الأهمية
50	(17-02) تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التدريب" مرتبة حسب الأهمية
51	(18-02) تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الترقيات" مرتبة حسب الأهمية
52	(19-02) تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "نظام الحوافز" مرتبة حسب الأهمية
54	(20-02) تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء العاملين مرتبة حسب الأهمية
56	(21-02) معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

57	(22-02) تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية
58	(23-02) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة
60	(24-02) نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى أداء العاملين
61	(25-02) تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية" حول مستوى أداء العاملين"

قائمة الأشكال:

الصفحة	قائمة الأشكال
09	(01-1) يوضح نموذج تخطيط المسار الوظيفي
12	(02-1) مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج
15	(03-1) خطوات عملية تقييم أداء العاملين حسب نموذج لاثاموسكلي
29	(01-02) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM
41	(02-02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
42	(03-02) توزيع أفراد العينة حسب العمر
43	(04-02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
44	(05-02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
45	(06-02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق
77	1. قائمة المحكمين
78	2. الاستبيان النهائي
83	3. نتائج الاستبيان

مقدمة

أ- توطئة:

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 بها إدارة الموارد البشرية لغرض استثمار مواردها، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط، وبرامج الاستقطاب، وتقييم ومراجعة الأداء، وبرامج التدريب المختلفة أو الحلقات البحثية لتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة إدارة الموارد البشرية من تبنيها لهذه البرامج للاستخدام الأمثل، والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض اتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار لكل الأفراد قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية، وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد نوع الوظيفة التي سيبدأ بها، والوظائف المحتملة أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، معنى الحديث يدور حول من لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية، وليكن تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية، وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، ومن الأهمية بمكان جعل هذا التخطيط، وتحقيق مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيس المباشر، وإدارة الموارد البشرية، فهذه الأخير لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دورها إلى مسؤولية أخرى، وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل المناسب لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء مستويات المخططة من الإنتاج.

إن إدارة الحياة الوظيفية تعتبر من الأهم الأنشطة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهي إحدى الوظائف التي تعني أساسا بإحداث التوافق، وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى وهذا الاهتمام من قبل الإدارة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم، سيؤدي إلى تكوين قوة العاملة المنتجة وراغبة في العمل، أي تحفيز العاملين عن إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة، وما يجعلهم أكثر ارتباطا بها ويحقق الاستقرار الوظيفي، ويقلل من معدل دوران العمل، على عكس المؤسسات التي لا تهتم بالتخطيط وتطوير الوظيفي.

ب- إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في محل الدراسة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2- ما مستوى الأداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغارداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3- ماهي علاقة الأثر بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين؟

4- هل توجد فروق بين متغيرات الشخصية والوظيفية على أداء العاملين؟

ت- فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

الفرضية الرئيسية الثانية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

الفرضية الجزئية الأولى:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

الفرضية الجزئية الثانية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

الفرضية الجزئية الثالثة:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتحددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الجزئية الرابعة:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتحددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات خبرة الوظيفة الحالية".

ث- أسباب اختيار الموضوع:

إن من أهم أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- ✓ التعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ توضيح أهمية تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين.
- ✓ نقص وعي العاملين واهتمامهم بالتخطيط لمسارهم الوظيفي.

ج- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تعد الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في تخطيط المسار الوظيفي.
- إفادة الباحثين في الإجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما وصلت إليه من اقتراحات، وامكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات اخرى.

ثانيا: الأهمية العملية:

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين للمنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة نقاط الضعف.

ح- أهداف الدراسة:

- ✓ إبراز مدى إدراك مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ دراسة واقع المسار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين.
- ✓ معرفة الدور الفعال لتخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء بالمؤسسة.
- ✓ توضيح تأثير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين.

خ- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث، وفهم جوانبها المختلفة: حددنا مجال دراستنا كما يلي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت دراستنا على عينة تقدر بـ 40 عامل في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية غارداية.
- **الحدود المكانية:** حيث اقتصرت الدراسة على دراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي في أداء العاملين في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (SKTM) بغارداية. حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي المؤسسة وتطبيق محاور الدراسة عليهم وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكيد من صحة الفرضيات من عدمها.
- **الحدود الزمنية:** يتمثل في الوقت الذي قمنا فيه بإجراء التبرص في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بغارداية، حيث امتدت الدراسة بين تاريخ 2019/03/12 إلى غاية 2019/04/12.

- الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في أثر تخطيط لمسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين.

د- منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة على الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي، ومنهج التحليل كمنهج مساعد بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة ولتدعيم مختلف جوانب موضوع سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة، التي تناولت موضوع البحث، وبغيته إثراء الموضوع، وإضافة مصداقية أكثر بالإضافة إلى جمع البيانات والمعلومات الميدانية عن طريق تصميم استبيان يتناسب مع إشكالية وفرضيات الدراسة تم توزيعه على عينة تقدر بـ 40 عامل في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، حيث تم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

صعوبات الدراسة:

لا يتجرد أي عمل نقوم بيه من صعوبات، وعوائق، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة البحث ما يلي:

- قلة المعلومات المتحصل عليها في المؤسسة.
- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان.
- ووجود عراقيل في الدراسة الميدانية، من قبل العمال المبحوثين من خلال عدم مبالاتهم باستمارات الاستبيان، وكذا عدم أرجاعها إلينا، مما اضطرنا إلى إعادة نماذج أخرى، وتوزيعها على عمال آخرين.

ذ- هيكل الدراسة:

لدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من فرضيات: سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة وفصلين حسب منهجية IMRAD.

وتناولنا فيها طبيعة مشكلة البحث وكذا أهمية البحث والهدف منه، كما تطرقنا إلى إطار المكاني والزمني لدراسة الحالة المعنية بالبحث، أما الفصل الأول: إطار النظري للدراسة وفي آخر الفصل تعرضنا للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي واداء العاملين وتطرقنا كذلك لدراسات سابقة والتي كانت في صلب الموضوع وقمنا بمقارنتها، أما الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM)، بغارداية: خصص هذا الفصل لدراسة الميدانية وهو تقسيم إلى مبحثين:

المبحث الأول: كان عبارة عن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات).

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

الفصل الأول

الأدبيات النظرية حول تخطيط
المسار الوظيفي وأداء العاملين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين

تمهيد:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل، كالتغيرات التكنولوجية، وإعادة الهيكلة التي أدت إلى تعقدها وأصبح موضوع المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة لدى كل من العاملين والمؤسسة فتطلب الأمر على كليهما التخطيط الجيد للمسار الوظيفي حتى يحقق كلاهما هدفه.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية دراسة المسار الوظيفي تأخذ توجهات مختلفة اعتمادا على النظرة إليها، وهل تعكس وجهة نظر المؤسسة أما الفرد هو مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الوظيفية الرئيسية، وتحديد احتياجاتهم لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تحسين أدائهم، ونظرا للأهمية تخطيط المسار الوظيفي في هذا الفصل سنقوم بتقديم لمحة عن تخطيط المسار الوظيفي، الأهمية والأهداف والمراحل، كما سيتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول تقييم أداء العاملين، الأهمية والأبعاد وخطوات تقييم الأداء كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وذلك لمعرفة طريقة معالجة المعطيات وأهم النتائج المتوصل إليها حيث انقسم الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة.

المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين:

من المصطلحات الحديثة النشاء في مجال إدارة الموارد البشرية مصطلح تخطيط المسار الوظيفي اللذان يعتبران من إحدى الوظائف التي تعني إحداث التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وهذا ما يهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الرضى لدى الفرد من بداية أول خطوة في حياته الوظيفية إلى نهايتها.

المطلب الأول: البعد المفاهيمي لتخطيط المسار الوظيفي:

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي، وتخطيطه، وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، في مؤسسات الأعمال المعاصرة يجب التنويه إلى أنه تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي وأهدافه وأهميته.

الفرع الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي:

سنتطرق في هذا الفرع الأول إلى شرح مفهوم التخطيط، ثم مفهوم المسار الوظيفي وبعدها مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

أولا: مفهوم التخطيط:

هو: العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشاركون في تحقيق الأهداف.¹

ثانيا: مفهوم المسار الوظيفي:

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العلمية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقيات راسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.²

ثالثا: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

1. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2005/2007 الصفحة 16.

2. حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستثمارات والتدريب الشارقة دولة الإمارات 23 21 أبريل، 2003، الصفحة 23.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين

يقصد بتخطيط المسار الوظيفي، التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستو المنظمة، أما تعبير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق باختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل (مثل محامي - مهندس - محاسب - ضابط) والمنظمة التي سيعمل بها، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة من جانبها لمسار الموظف.

ويتضمن تخطيط المسار الوظيفي تحديد أهداف المسار الوظيفي للفرد، على ضوء رصد و تقييم اهتماماته و طموحاته و قدراته و قيمه و أهدافه، وكذا تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة، وبالتالي يمكن صنع قرارات مناسبة قد تغير مجال العمل الحالي للفرد أو المنظمة التي يعمل بها أو الوظيفة التي يشغلها و التخطيط بشأن كيفية التحرك نحو الاتجاه المرغوب، و تسفر هذه العملية عن اختيارات الناس لمجال العمل و المنظمات والوظائف، أنها تحدد - على سبيل المثال - ما إن كان الفرد سيقبل ويرفض ترقية أو نقلاً، وما أن كان سيستمر في المنظمة أو يتركها متحولاً لوظيفة أخرى أو التقاعد.¹

1 زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2011، الصفحة 141-142.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظراً لنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم النواحي الإيجابية ما يلي:¹

- **تنظيم وتخطيط حركة الوظائف:** أن تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات الأملين ومهارتهم من خلال النقل والتدريب والاستغناء حيث أن بقاء الموظفين في وظيفتهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الاستمرارية ويضعف العطاء لديهم ويؤدي إلى انكماش في دافعيتهم للعمل.²

- **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المتميزة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يتزايد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

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

- **تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرص المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

- **الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المجالات في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد تسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم و فرص تحقيقها في الواقع العملي.

1. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007-2008، الصفحة 74.

2. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، الصفحة 213.

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

- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجع على الالتحاق بها وبذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة أما بالنسبة لي أولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

- تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعي بمستقبلهم الوظيفي فأنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضرر من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك من خلال حركات الترقية والنقل.¹

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

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، الصفحة 525.

ثانيا: أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمنظمة، فلكل منهما أهدافه التي يحسن أن تنسجم وتلتقي على غاية قدرات ورضاء الموظفين بما يسهم في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية، ويمكن عرض أهداف كل من الطرفين كما يلي:

أولاً: أهداف المنظمة:

1. شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية.
2. التدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
3. تنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.
4. الإفادة من فرص الترقية.
5. الحصول على مستوى مناسب من الجور وملحقاتها.
6. إشباع الحاجات الإنسانية (الأساسية والأمنية والاجتماعية وتحقيق الذات).

ثانيا: أهداف العاملين:

1. تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف.
2. خلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات.
3. تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل.
4. تفرغ قيادات مؤهلة، متكاملة المهارات.
5. زيادة الإنتاجية.
6. تهيئة وتعزيز القدرات التنافسية.¹

1. زاهد محمد، مرجع سابق ص 145-146

الفرع الثالث: مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

أولاً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية متمثلة فيما يلي:¹

- **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكتوبة لكل مسار ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال توصيف وتحديد أهداف كل مسار سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

- **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية ودرجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية الأمان الوظيفي والكفاءات المالية بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا لتحقيقها.

- **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة وهذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وساسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد داخل المؤسسة.

- **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك ما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

- **إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

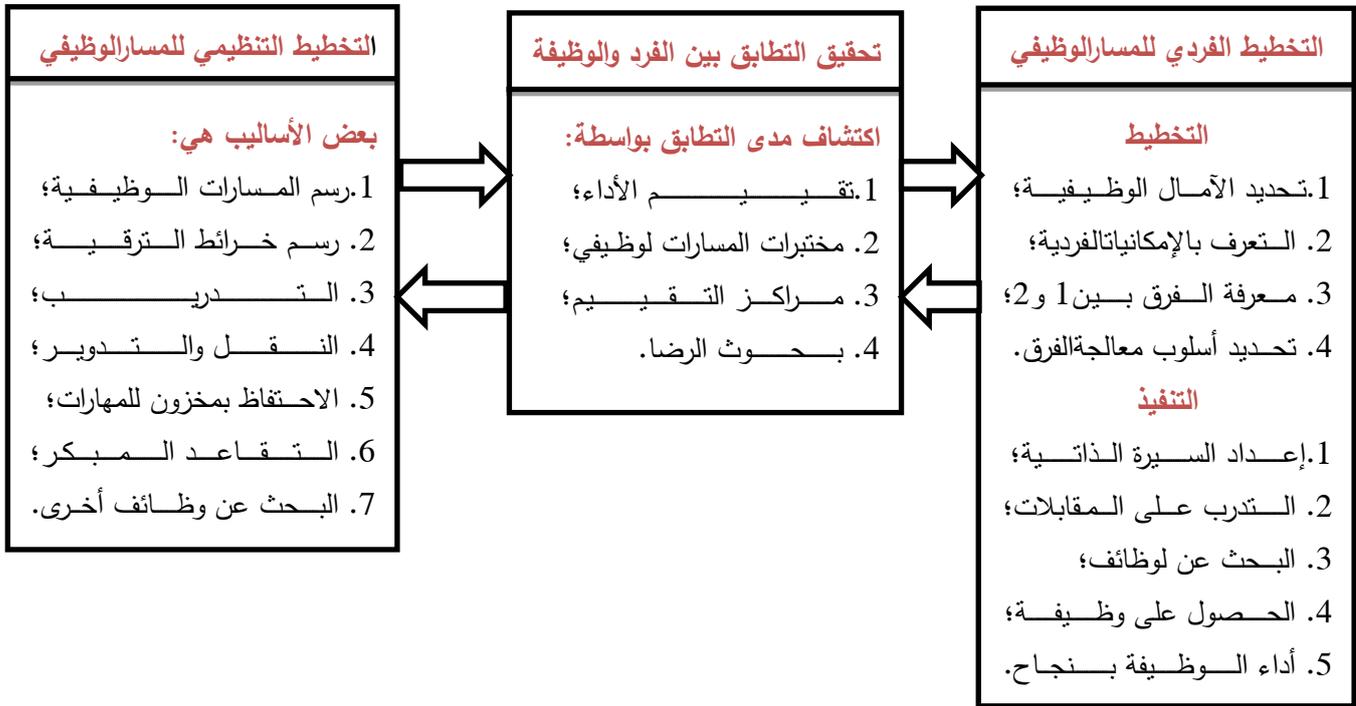
1. محمد احمد عبد الله طيب، تخطيطا لمسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية مذكرة ماجستير، 2013، الصفحة 15.

- **تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط، التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إيجازه برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة بالجامعة وغيرها.

- **إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:** الذي يتم الإنفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

- **اتخاذ القرارات التصحيحية:** من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستثمار في المسار الحالي.

ثانيا: **نموذج تخطيط المسار الوظيفي:** يقدم احمد ماهرا نموذجا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهو يعتمد على تحقيق التطابق بين الأفراد والوظيفة والشكل الموالي يوضح هذا النموذج¹
الشكل رقم (01-I) يوضح نموذج تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 523

ويلاحظ من هذا الشكل الجانب الأيمن منه يركز على المدخل الفردي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بينما يركز الجانب الأيسر على المدخل التنظيمي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ويركز المدخل الفردي على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وأماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهارته، ثم يتعرف على ما إذا كانت القدرات وإمكانيات والمهارة كافية لتحقيق طموحاته وأماله وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات غير كافية فهل يمكن ان يكون هنالك حل لذلك؟ وما هو هذا الحل؟ ومن الحلول العامة هي أن يتدرب الفرد عن كتابة سيرته الذاتية، وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها، وأن يتدرب على البحث عن الوظيفة، وحينما يحصل على واحدة فعليه أن يجيد فيها.

أما المدخل التنظيمي فهو يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وبين الوظيفة والمجموعة وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءًا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكن، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة والاستغناء عن العاملين غير المناسبين وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش.

المطلب الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين:

الفرع الأول: مفهوم الأداء وأهمية تقييم أداء العاملين:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف الأداء، رغم أنه يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف له، كذا تعدد الأبعاد التي يتكون منها. ولعل ما يبرر ذلك تعدد المداخل وزوايا النظر التي عولج بها من اعتباره مرادفاً للكفاءة أو الفعالية إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة فضلاً عن تناوله في شكله النقدي أو العيني.

أولاً: مفهوم الأداء وأبعاده:

يعرف الأداء: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.¹

عرف (عبد الباقي 2005) أن تقييم الأداء هو "عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية. كذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".

وعرف (نصر الله 2001) عملية تقييم الأداء بـ "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العامل. فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً".

وأخيراً عرف (الصالح 2004) عملية تقييم الأداء أنها "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المناطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد، وتدعيم جوانب القوة أيضاً. ويركز هذا المفهوم على أداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه".

ويخلط العديد من الدارسين بين مصطلحي التقييم، والتقييم. وقد عرفناه سابقاً على أنه إعطاء قيمة رقمية أو وصفية مثل (ممتاز، جيد، مقبول) لبيان مستوى الموظف، ومدى أهليته للتطور والنمو الوظيفي أو الترقية أو حاجته وتنمية إلى التدريب.

1. عمار بن عيشي، دور تقييم الوظائف في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2005-2006، الصفحة 10.

أما عملية التقويم، فتأتي كمصطلح أشمل، وأوسع. بحيث تكون عملية التقييم جزءاً منه، ويشتمل لتقويم على عمليات الإصلاح والتطوير المستقبلي. بدءاً من تحديد مستوى الأداء المتوقع من الموظف في المنظمة، وانتهاءً بمرحلة تطوير وتنمية الموظف داخل المنظمة.¹

يركز بعض الباحثين والممارسين على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاده، بينما يعتمد الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل.

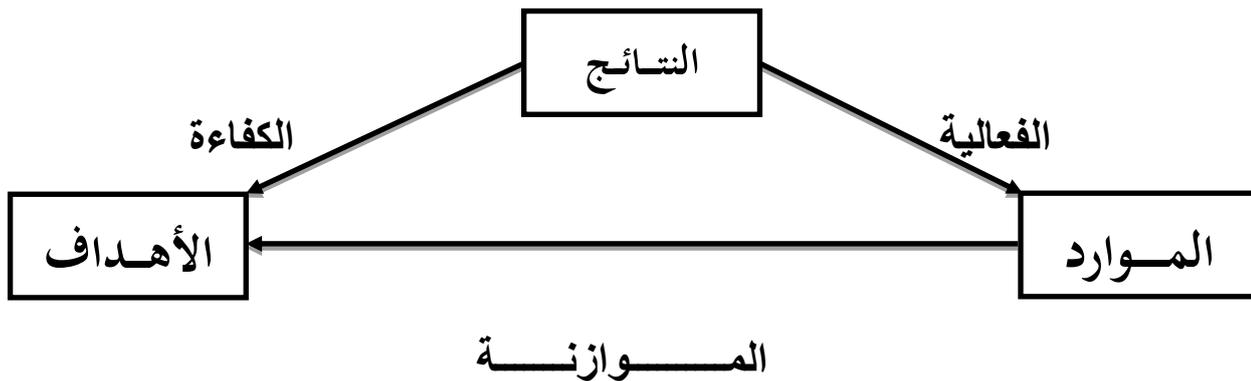
وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:²

1- البعد التنظيمي: يقصد بالبعد التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية لمعمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. ودور هذا الجانب في كون إن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة لمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (الصراعات والأزمات... الخ)

ونظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فان تحقيقها يرتبط بمفهوم الفعالية وكفاءة وإنتاجية المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف فحسب تعريف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية: النتائج - الموارد - أهداف، والتي توضح مدى ارتباط الأداء بالكفاءة والفعالية والموضحة في لشكل التالي:

الشكل رقم: (I-2) مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج:



ثانياً مفهوم تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم دقيق لمفهوم تقييم أداء العاملين، وفيما يلي ندرج أهم التعريف التي وردت في ذلك:

يعد تقييم الأداء للعاملين بأي منظمة من الوظائف الهامة الإدارة الموارد البشرية فيها. وقد ينصرف تعريف تقييم الأداء إلى انه نظام يتم من خلال تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسعى إلى كشف نطاق القوة والضعف في أداء العاملين كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم وهي بذلك تعد خصائص تقييم الأداء في انجاز الأعمال وإنما أيضا على تقييم السلوك أثناء فترات العمل.¹

على ضوء ما سبق، يمكن استخلاص أن تقييم أداء العاملين ما هو إلا عملية قياس مستوى جهد ونوعية أداء الفرد خلال فترة زمنية معينة بطريقة مستمرة، وذلك بالاعتماد على عدة معايير، عن طرق مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة.

1 محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 203-204

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات من ناحية أخرى، ويمكن استخلاص هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

1. تحديد مدى كفاءة الفرد.
2. رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.
3. زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.²
4. المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافآت).
5. خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
6. يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهة وطاقة في تأدية عمله، بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
7. يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطاتهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم.
8. يمثل تقييم الادعاء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
9. ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
10. تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
11. الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
12. يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).
13. التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

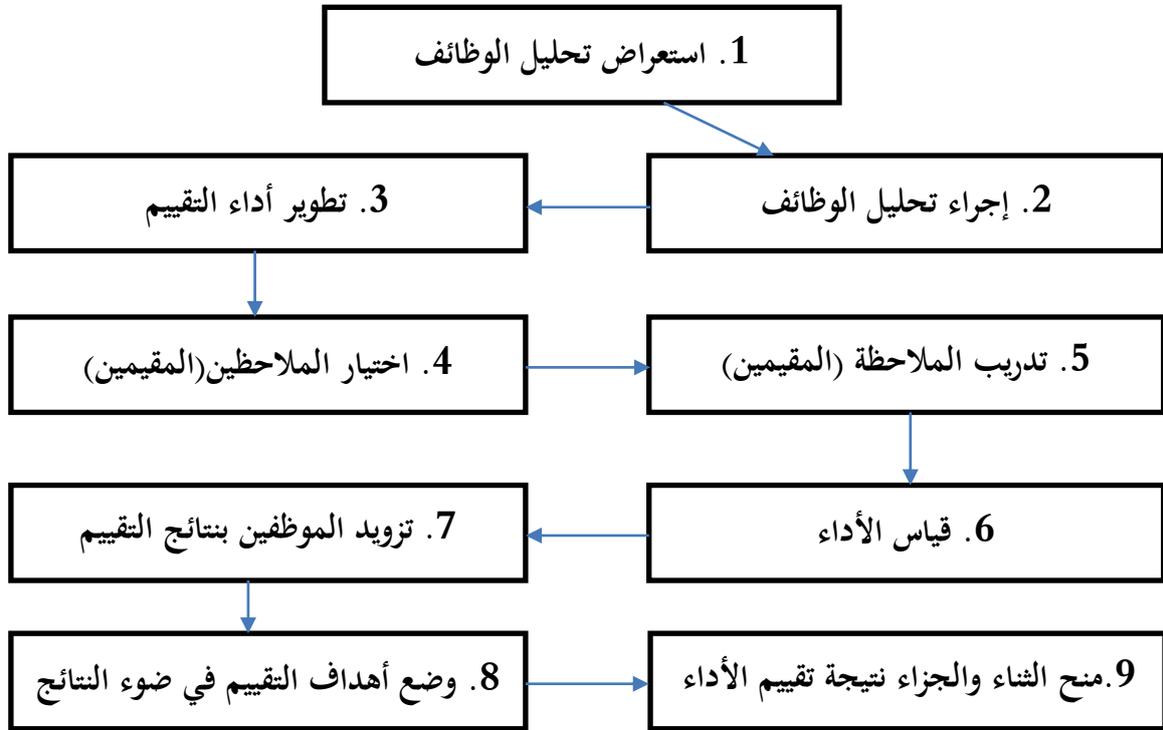
1 عبد الهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة 2016/2017، الصفحة 21.

2 مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 129.

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخطو لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها، فمثلاً (جاري لاثام) (Gary Latham) وكنيث وكسلي (Kenneth N. Wesley) حددا خطوات لعملية تقييم الأداء ويمثل الشكل التالي هاته الخطوات:¹

الشكل رقم (I-3) خطوات عملية تقييم أداء العاملين حسب نموذج (لاثامووسكلي):



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، الصفحة 263

1. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2010 261-262-263.

المطلب الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بأداء العاملين:

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

1. **أثر التدريب على أداء العاملين:** بالنظر إلى أهمية التدريب في أي منظمة نجد أن للتدريب دور محوري وفعال في عملية تحسين أداء العاملين، بدءاً من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة إلى نتائج تحليل وتقييم الأداء الفردي الوظيفي، لذلك فإن عملية ربط التدريب بأداء العاملين لتخطيط مساهمهم الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين طرفين أساسيين ومهمين في أداء الفرد والمنظمة الوظيفية وهذا يساهم في تطوير المسار الوظيفي للفرد.¹

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

3. **أثر النقل على أداء العاملين:** حيث يعتبر النقل ضرورة حيوية، حيث إنه وسيلة تلجئ إدارة المنظمة إلى استعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد أمام العاملين 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 تقاعد أنه حدث سعيد لأن الفرد سوف يتحرر من رئاسة الواجبات اليومية لأداء وظيفته، فالتقاعد هو نهاية مرحلة أخيرة في تخطيط المسار الوظيفي وهي جزء من برنامج التطوير وهنا يكون أداء الفرد في تناقص.²

1. عبد الهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2016/2017، الصفحة 30.
2. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في م ص م، دراسة ميدانية بشركة ميامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2009/2010، الصفحة 65.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة:

المطلب الأول: الدراسات السابقة:

في هذا المبحث سيتم عرض الدراسات السابقة والحديثة معا التي عاجلت موضوع تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين، وسيتم التطرق لمنهج وأهداف الدراسة وإبراز مختلف النتائج التي توصلت إليه هذه الأبحاث وذلك من خلال مقارنتها بالدراسة التي سيتم إنجازها.

الفرع الأول: الدراسات في البيئة العربية:

1. الدراسة الأولى: بعنوان " أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة " من إعداد الطالب أرزي فتحي في إطار رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2013/2012.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تأصيل مفهوم المسار الوظيفي وتحديد مكوناته الرئيسية والعمل على إيجاد مجموعة المعايير والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في القياس والتقييم.
- إيجاد المخرج الرئيسي والفعال من اجل التوفيق بين الفرد والوظيفة حتى يتمكن من جعل الفرد المناب في الوظيفة المناسبة وبالتالي تكون الفكرة عامل أساسي لاستمرار المؤسسة وبقائها في ظل العولمة والمتطلبات التقدم والتطور التكنولوجي هذا المفهوم بمراحله المختلفة.
- التعرف على مدى دعم المؤسسة الجزائرية لعمليات الابتكار والإبداعات المتوفرة لدى الأفراد خاصة خلال مسيرتهم الوظيفية، وبالتالي تقييم أدائهم.
- العمل على رسم صورة حقيقة وتفصيلية لمسار الفرد داخل المؤسسة خاصة الجزائرية، ومدى تأثيرها على أداء العاملين.
- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول لهاته الأهداف، وقد قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على العينة المدروس وهم عمال في الشركة والتي قدر ب 253 عامل وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من بينها:
- مستوى التعليمي والتدريب والتحفيز متغيرات لها تأثير على أداء العاملين.
- السعي في تقديم خدمات تطوير المسار أخرى يجب إن تترافق مع مستوى التدريب الأعلى مع الاستعانة بمستشارين من اجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسارات أكثر فعالية.¹

¹ أرزي فتحي " أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة "، في إطار رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013/ 2012.

2. الدراسة الثانية: بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة" من إعداد الطالبة فائزة بوراس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية 2008/2007.

حيث تطلعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر من بينها:

- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع المتغيرات
- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة.
- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضى الوظيفي لإفراد المؤسسة.

واعتمدت الاستبانة على المنهج الوصفي والتحليلي بهدف الوصول إلى أهداف الدراسة، وبتوزيع الاستبانة على جميع عمال المؤسسة والبالغ عددهم 493 عامل استخلصت الدراسة الوصول إلى عدة نتائج من بينها:

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال.
- نقص الترقيات في لوحدة وتثبيت العمال في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.
- لا ينظر إلى تطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي تم اختياره لها.¹

3. الدراسة الثالثة: بعنوان " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والكبيرة جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى جملة من النقاط التعرف على كيفية التخطيط المسار الوظيفي من أهمها:

- إبراز دور الفعال لتخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين.
- دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي وعلاقة أثره في تحفيز العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة.

1 فائزة بوراس "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2008/2007.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تمت معالجته باستخدام الاستبيان، وذلك اعتماداً في التحليل على بعض الطرق والبرامج الإحصائية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الوحدات المختصة في المؤسسة يولون اهتماماً كبيراً بتخطيط المسار الوظيفي لتحفيز العاملين.

- تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

- هناك تشارك بين العمال والوحدات المختصة في تخطيط مسار كل عامل الدراسة الرابعة بعنوان " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين "، دراسة قام بها صلاح الدين الهيثمي وهي دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن 2003.

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على جملة من المصادر العربية والأجنبية منها وذلك لتحديد الإطار العلمي لمعالجة الدراسة، أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام الاستبانة والمقابلة قد كان حجم العينة 190 فرداً.

هدفت الدراسة إلى جملة من النقاط من أبرزها:

- التعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين.
- دراسة أثر المتغيرات الشخصية في رضى المسار الوظيفي.

استخلصت نتائج هذه الدراسة في النقاط نذكر منها:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل وبين أبعاد المتغير التابع.
- هناك علاقات تأثير متباينة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسة الباحثة بتطوير مسار العاملين فيها.
- إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هناك ضعف في دعم الإدارة لهذا الاتجاه.

4. الدراسة الرابعة: بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية " من إعداد الطالب محمد عبد الله طيبيل، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة الأكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى جملة من النقاط التعرف على كيفية التخطيط المسار الوظيفي من أهمها:

- التعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية.
- فيما ستؤثر المتغيرات الديمغرافية على هذه العلاقة.

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم 130 موظفاً، مستخدماً في ذلك أسلوب المسح الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر من بينها:

- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية بمختلف مجالاتها.

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية طبقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).¹

5. الدراسة الخامسة: قام بها كل من رشيد اللطيف وكامل ماضي، بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في جامعة الإسلامية "، غزة وجهة نظر ذاتية 2003.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى نقاط أبرزها:

- التعرف على دوافع الشخصية وعلاقتها باختيار الموظف للوظيفة التي يقوم بها.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في اختيار المدير للموقع الذي يشغله.
- تحديد مدى التوافق بين التأهيل العلمي للموظف والوظائف التي يقوم بها.

استعان الباحثان بالاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع استبيان على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم 26 مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- الدوافع المادية مثل الرواتب والمزايا بأنواعها لتلعب دوراً هاماً في اختيار المدير لوظيفته.
- الحوافز المادية لتلعب الدور الفعال في رغبة المدير في تغيير وظيفة الحالية.

1. محمد عبد الله طيبيل، " تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة الأكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2013.

- أن للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والشهادات التقديرية دور فعال في رغبة المدير في تغيير وظيفته الحالية¹.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

7- Chow. Irene HauSiuChua. Bee -Leng. Career planning and Development for Hong Kong Manager. Journal of Management Development 12No. 1993 - 4

هدفت هاته الدراسة إلى جملة من النقاط وهي التركيز على الأنماط الخارجية للمسار الوظيفي إضافة إلى المعتقدات الداخلية للمدراء، وأهداف المسار الوظيفي والوسائل والخطط، والرضا، التحفيز المتعلق بالمسار الوظيفي، والممارسات التنظيمية التي تؤثر على المسار الوظيفي لهؤلاء المدراء، كما أن المناخ السياسي والاقتصادي له أثر هام على قرارات المسار الوظيفي بعد 1997.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الخاصة بقلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات خارج القطاع الحكومي. كما أن التخطيط للمسار الوظيفي لم يعط الأهمية اللازمة لدى هؤلاء المدراء. وتقترح الدراسة على الشركات في هونغ كونغ إمكانية عمل المزيد لمدراءها بخصوص تسهيلات لتطوير المسار الوظيفي².

8-Alan Fish and Jack Wood. a challenge to management practice International Journal of Career Management Volume 5. No2 ,1993

استهلت الدراسة بتشكيلة من ثلاث مقالات تحدثت عن أدبيات وممارسة إدارة المسار الوظيفي حيث بادرت هذه السلسلة بسؤال حول التصور المبدئي عن المسارات الوظيفية، ومراكزها الكبيرة داخل المنظمات والمسائل المتصاعدة في الإطار. وتقترح الدراسة أن الصناعة والمسار الوظيفي العالمي المتنقل ليس فعالا فحسب، بل بدأ يكسب درجة من الأهمية بشكل متزايد. ومع مراعات الطبيعة المتغيرة الواضحة بشكل متزايد والتي تتحول بشكل ملحوظ كما هي الحاجة إلى مسار وظيفي خلاق للمدراء. وتبدو الحاجة ملحة لفحص قدرة المدراء على التنقل وممارسات المسار الوظيفي أصبحت ظاهرة للعيان³.

9- Las Croos. Position planning and development and the importance of the individual and the organization .1989

تناولت الدراسة الربط بين تحليل الحاجات وتحضير ووضع خطط للتطوير الفردي، كما أوضحت الدراسة أهمية بناء نظام لتطوير المهنة في المنظمة، وتشكيل لجنة وهيئة لتطوير المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في

1. رشيد اللطيف وكامل ماضي، "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في جامعة الإسلامية"، غرة وجهة نظر ذاتية 2003.

2. Chow. Irene HauSiuChua. Bee -Leng. Career planning and Development for Hong Kong Manager. Journal of Management Development 12No. 1993 - 4

3. Alan Fish and Jack Wood. a challenge to management practice International Journal of Career Management Volume Number 5. No2 ,1993

الإدارة الوسطى يستقبلون من مناصبهم لعدم وجود فرص تطوير، كما ان هناك حركة مستمرة للجامعيين الجدد في الخمس سنوات الأولى من توظيفهم.¹

المطلب الثاني: ما تميزت به الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية:

1. من حيث بيئة الدراسة:

بتمعننا في جميع هذه الدراسات نلاحظ أنها أجريت على مؤسسات مختلفة نذكر منها العربية والأمريكية والأسبانية دون ان ننسى الدراسات التي أجريت في الجزائر.

2. من حيث قطاع تطبيق الدراسة:

أغلب الدراسات أجريت على القطاع الحكومي أو معنى آخر على القطاع العام عدا الدراسات اللتان أقيمتا في الجزائر حيث أجريت في القطاع الخاص، فيما تغير الدراسة الحالية هي الدراسة الوحيد التي تجرى على المؤسسة.

3. من حيث هدف الدراسة:

اختلفت أهداف بحوث الدراسات السابقة، حيث هدفت إلى إبراز كيفية التخطيط للمسار الوظيفي وأهميته في المؤسسة، لكن الدراسة الحالية ستتناول أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومعرفة أثره على تحسين الأداء.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد المرور بالدراسات السابقة يمكن استخلاص مجموعة التعقيبات لابد من الإشارة إليها في الآتي:

- أغلب الدراسات لم تتطرق إلى مباشرة إلى دراسة تخطيط تطوير المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء العاملين.

- جميع الدراسات كانت في قطاع عام اشتملت على الشركات باختلاف أنشطتها وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية التي أجرى على إدارة مؤسسة عمومية.

- تنفق الدراسة الحالية مع دراسة (أرزي فتحي) في التطرق إلى متغيري الدراسة التابع والمستقل ولكن تختلف معها في القطاع الخاص أما الدراسة الحالية تجرى على قطاع عمومي

1. Las Croos. Position planning and development and the importance of the individual and the organization 19

من حيث المقارنة الزمنية فإن الدراسات قد أجريت بين 1989-2015 في حين أن الدراسة الحالية تجرى في 2019.

الجدول رقم (01-I): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة الحالية:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أرزي فتحي	تأصيل مفهوم المسار الوظيفي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إيجاد المخرج الرئيسي والفعال من اجل التوفيق بين الفرد والوظيفة.	- دراسة علاقة مفهوم المسار الوظيفي مع الابداع والابتكار دراسة الحالة والعينة متغيرات الدراسة مستوى الدراسة (دكتوراه).
فائزة بوراس	إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي واعتمدت الاستبانة على المنهج الوصفي والتحليلي بهدف الوصول إلى أهداف الدراسة.	- طبيعة المؤسسة محل الدراسة وعينة الدراسة التي تميزت بالحجم الكبير اختلاف النتائج المتوصل لها في جانب الكفاءة والترقيات.
صلاح الدين الهيثمي	إبراز الدور الفعال لتخطيط المسار الوظيفي دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي واعتماد المنهج الوصفي في معالجة فحوى الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال الاستبانة والتحليل عن طريق استعمال spss.	- اختلاف في المتغير التابع حيث عاجلت هذه الدراسة علاقة المسار الوظيفي على تحفيز العاملين
محمد عبد الله طيبيل	التطرق إلى أهمية تخطيط المسار الوظيفي اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي للوصول الى أهداف الدراسة.	- دراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية. - المؤسسة محل الدراسة وعينة الدراسة.

الجدول رقم (I-01): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة الحالية:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<p>- الاختلاف في النتائج المتوصل وخاصة في الدوافع المادية مثل الرواتب والمزايا صغر حجم العينة بالمقارنة بدراستنا حيث تم اجراء الدراسة على مجموعة من المدرء في الجامعة الإسلامية.</p>	<p>أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للموظفين استعمال الاستبانة لجمع المعلومات.</p>	<p>رشيد اللطيف وكامل ماضي</p>
<p>- الاختلاف في النتائج المتوصل لها من خلال الوصول الى قلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.</p> <p>- اقتراح تقنيات واستراتيجيات لتطوير المسار الوظيفي للموظفين في الشركات محل الدراسة.</p>	<p>- سرد جميع الانواع الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي.</p> <p>- عرض أهداف المسار الوظيفي.</p>	<p>Chow. IreneHauSiuChua</p>
<p>- الدراسة كانت مسحية على مجموعة من المدرء.</p> <p>- الدراسة كانت على مؤسسات صناعية وليس مؤسسات تقوم بخدمات عمومية.</p> <p>- الدراسة سلطت الضوء على مدى قدرة المدرء على تفعيل إدارة المسار الوظيفي.</p>	<p>- عرض عام لمفاهيم لأدبيات وممارسة إدارة المسار الوظيفي</p> <p>- التطرق للتصورات الأولية لإدارة المسار الوظيفي</p>	<p>Alan Fish and Jack Wood</p>
<p>عالجت الدراسة في شقها التطبيقي على أهمية تطوير المهنة في المنظمة.</p> <p>تحديد أسباب استقالة العمال من مناصبهم في المؤسسة محل الدراسة (بسبب عدم تطور مسارهم المهني).</p>	<p>الدراسة تطرقت الإستراتيجية تطوير الحاجات الفردية للعمال وارتباطها بالمسار الوظيفي.</p>	<p>Las Croos</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل حاولنا التطرق إلى جميع المفاهيم المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي المفهوم, الأهمية ومداخله, في حين تطرقنا إلى أداء العاملين مفهومه, أبعاده وأهمية تقييم الأداء وخطوات تقييم الأداء إضافة إلى العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين, أما في المبحث الثاني اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها, وكذا التعقيب على هاته الدراسات لمعرفة مميزات الدراسة الحالية عنها لخصنا في جدول أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية أولاً, حيث أن أغلب الدراسات كانت تصب معظمها على القطاع الخاص دون العام.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

في إطار التطورات التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، وفي ظل التحولات الجذرية في المجال الاقتصادي تسعى المؤسسات الوطنية، إلى التغيير في وضعيتها، لكسب عدد أكبر من زبائن من جهة، وتلبية أكبر قدر ممكن من الطلبات من جهة أخرى، ولتحقيق هذه الأهداف، عليها تطبيق الأساليب العلمية في تسير أعمالها، ومن هذه الأساليب: (تخطيط المسار الوظيفي) الذي يعتبر موضوع دراستنا.

كما تطرقنا في الفصل السابق إلى عرض المفاهيم المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وأثره في أداء العاملين سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من خلال إجراء دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM بالاعتماد على أداة الاستبيان بغرض جمع البيانات والمعلومات وتحليلها في البرامج الإحصائي SPSS.

ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة، ويتكون من مطلبين:

المطلب الأول:النشأة والتعريف بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام ومسؤوليات الشركة.

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة ويتكون من ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة.

المطلب الثاني: كان عبارة عن عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الثالث: كان يتضمن اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

مهدت الجزائر لديناميكية الطاقة الخضراء بإطلاق برنامج طموح لتطوير الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية، حيث تستند رؤية الحكومة الجزائرية على إستراتيجية تتمحور حول تامين الموارد مثل الموارد الشمسية واستعمالها لتنويع مصادر الطاقة وهذا الإعداد جزائر الغد. وبفضل الإدماج بين المبادرات والمهارات، تعتزم الجزائر الدخول في عصر الطاقة الجديدة المستدامة.

المطلب الأول: النشأة والتعريف بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM:

أولاً: نشأة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM:

هي شركة توليد الكهرباء ويعود رأس مالها المكتتب الكامل لمجمع سونلغاز حيث أنشئت في 7 أبريل 2013 عن طريق تقسيم (Spe. Spa) يقع مقرها الرئيسي في غرداية وانطلقت الشركة نشاطها في سنة 2013، بـ61 موظف وفي سنة 2016 وصلت إلى 1071 موظف وحققت رقم أعمال قدره 430 مليار وفي سنة 2016 وصل رقم أعمالها إلى 145 مليار. أنشئت في إطار تنويع مصادر الطاقة وضرورة الحد من الاحتباس الحراري وتطوير استخدام الطاقة البديلة.

واستخدام الطاقة النظيفة لم يعد مسألة اختيارية بل أصبحت مسألة هامة لدول العالم، وخصوصا الجزائر من أكثر دول العالم التي لها إمكانيات ضخمة لتشغيل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح التي تسمح لها بتنفيذ مرافق إنتاج كهرباء كبيرة في مجال الطاقات المتجددة.

ثانياً: التعريف بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM:

لقد لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (01-II) بطاقة تعريف لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM

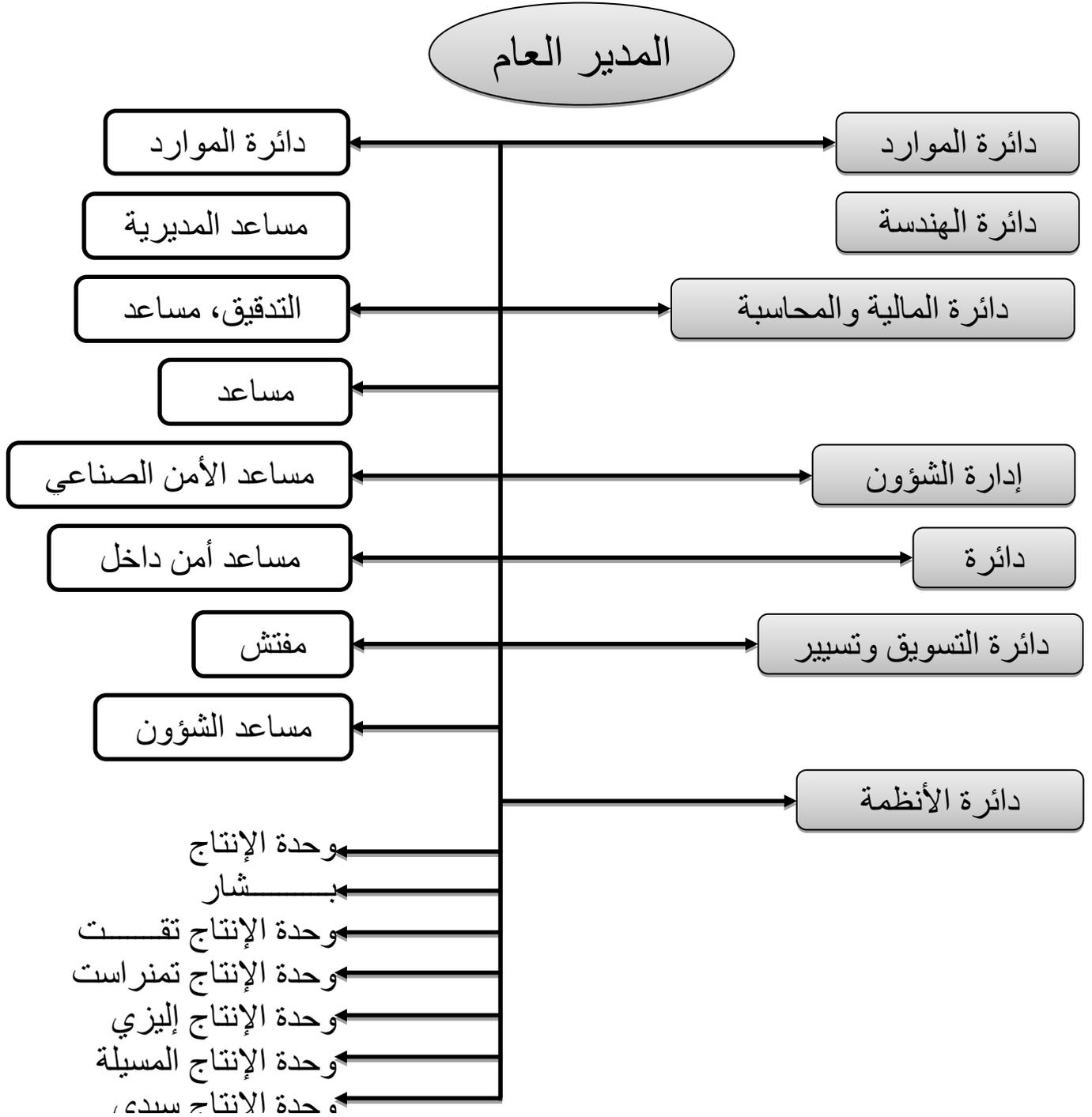
تاريخ التأسيس	تأسست في 2013/04/ 7
التسمية	شركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM
نشاط المؤسسة	تنويع مصادر الطاقة والحد من الاحتباس الحراري وتطوير استخدام الطاقة البديلة
المقر الاجتماعي	مقرها الرئيسي في غرداية
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من 158 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام ومسؤوليات شركة الكهرباء والطاقة المتجددة:

أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM

الشكل: (01-II) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثانيا: مهام ومسؤوليات شركة الكهرباء والطاقت المتجددة sktm:

ومن مهام ومسؤوليات المديرية العامة للهيكل نذكرها فيما يلي:

أولا: إدارة دائرة الموارد البشرية:

الواجبات:

- تحليل تكاليف الموظفين: الرواتب والعمل الإضافي، وتحليل حركات الموظفين
- تطوير واستغلال الرواتب.
- ملف مراقبة وتحديد الموظفين
- تأكد من الإجراءات المتعلقة بإدارة الوظيفية للموظفين.
- ضمان الحفاظ على السجلات الإدارية.
- التأكد من العلاقة مع الوكالات الخارجية
- توفير العلاج للأعمال المتعلقة بالطب العمال.
- تشغيل أمانة لجنة التأديب
- إعداد عناصر تتعلق بالترقيات " الترقيات والمكافآت

ثانيا: دائرة إدارة التنمية:

سياسات وإجراءات:

- تعيين تطوير سياسة الموارد البشرية والمهارات الإدارية (خطة العمل والأولويات...).
- تحديد واقتراح وتطوير ممارسات الموارد البشرية والأدوات المرتبطة بها (وذلك بالتنسيق مع المجموعة).
- توفير القيادة وتنسيق أنشطة " تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بما يتفق مع أهداف الخطة الإستراتيجية والتطلعات الفردية للموظفين في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة.
- تنسيق سياسات التوظيف والتنقل والتدريب والتقييم في إتباع نهج شامل لتنمية المهارات وإدارة الأداء.
- تشجيع تبادل أفضل الممارسات بين موظفي الموارد البشرية في عنصر تنمية الموارد البشرية.

ثالثا: دائرة الإدارة المالية والمحاسبية ومراقبة التسيير:

المهام والمسؤوليات:

- إنتاج وتحليل البيانات والتوفيق بين جميع حسابات الميزانية وحسابات النتائج
- معالجة ومراقبة الحسابات المحاسبية والجباية.
- تحليل الاختلافات بين التوقعات والانجازات

- إدارة التدفقات المالية.
- مراقبة تنفيذ الشروط المصرفية
- ضمان توفير الأموال لوحدة الالامركزية من خلال خطابات الائتمان او التحويل.
- ضمان المطابقة اليومية للبنك والحركات البريدية.
- إدارة العلاقات مع البنوك
- رصد ومراقبة المشاريع الاستثمارية الممولة
- مراقبة وضمن سداد القروض من البنوك الوطنية او الأجنبية.
- ضمان تسوية أقساط التامين.

رابعاً: دائرة التسويق وإدارة العقود.

خامساً: دائرة الهندسة.

سادساً: دائرة الشؤون القانونية:

- قسم الهندسة هو المسؤول عن إدارة المشاريع (التصميم والسلوك والاستقبال والتكليف) وتنفيذ مشاريع البنية التحتية من وسائل إنتاج الطاقة واقتراح أهم المشاريع الاستثمارية فيما يخص اختيار الموقع، التكنولوجيا الوسائل ...

سابعاً: دائرة أنظمة المعلوماتية

مهام ومسؤوليات:

- تطوير المهارات الهندسية.
- تمويل المشاريع الالكترونية.
- إتباع تقنيات جيدة والتشجيع على العمل بها.
- تحديث أنظمة المعلوماتية Hissab، Malia
- تدريب المستخدمين على أنظمة الإعلام الآلي
- استعمال نظام حديث ومتطور وسهل الاستعمال.
- دراسة تطوير التكنولوجيا في قطاع الطاقات المتجددة.
- هندسة التصميم وتفصيل محطات توليد الطاقة الكهربائية الضوئية.
- ضمان جودة تصميم الدراسات العامة والدراسات الهندسية والكهربائية والميكانيكية والعمليات المتعلقة بالخلايا الكهروضوئية، وطاقة الرياح.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات):

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة:

الفرع الأول: منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث اثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين ، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة -بغاردية كحالة للمؤسسات التجارية و الخدمية ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical SPSS(Package for Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة -بغاردية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: " رؤساء أقسام رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 40عينة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة:

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد أنص بالاهتمام على:

الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و

تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 50 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2019، إذ تم استرجاع 46 استبيان، حيث تم استبعاد 6 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 40 استبيان، أي ما نسبته 80% من إجمالي مجتمع الدراسة و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (02-II): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
92%	46	عدد الاستثمارات المسترجعة
02%	04	عدد الاستثمارات غير مسترجعة
12%	06	عدد الاستثمارات الملغاة
80%	40	عدد الاستثمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الجدول السابق (02-II) يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (46) استبيان، وهذا العدد شكل ما نسبته (92%) من العدد الموزع والبالغ (50) استبيان. وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (6) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (40) بنسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات غير مسترجعة بلغ (04)، أي ما نسبته (02%) من أفراد عينة الدراسة. يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بغارداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية" قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

الجزء الثاني: يوضح أبعاد تخطيط المسار الوظيفي التي تم اعتمادها في الدراسة حيث يتكون من (33) فقرة. إذ يحتوي على (04) أبعاد تخطيط المسار الوظيفي، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (15) فقرات المسار الوظيفي و(05) فقرات متعلقة بالتدريب، (06) فقرات متعلقة بالترقيات و (07) فقرات نظام الحوافز.

الجزء الثالث: متعلق بالأداء العاملين ويتكون من 14 فقرة:

الجدول رقم (II-03): يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	البعد
(15-01)	المسار الوظيفي
(20-16)	التدريب
(26-21)	الترقيات
(33-27)	نظام الحوافز
(14-01)	الأداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الاستبيان (أنظر الملحق رقم 02)

*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير الكهرباء والطاقت المتجددة وبعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسماع مسؤوليتها لنا بالتنقل والاستفسار سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج والتعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة ووظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (II-03)

الجدول رقم (II-04): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تخطيط المسار الوظيفي	المتغير المستقل
الأداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار 'ألفا كرو نباخ' (Cronbach Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى) وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولوم جروف سمر نوف (1-Semple K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test لاختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04-II) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05-II): يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (II-06) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الأعلى الحد} - \text{الأدنى الحد}}{\text{المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات = 3

وبناء عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطا وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

وللتأكد من مدى صدق وصلاحيه استمارة الاستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ AlphaCronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

*. أنظر الملحق رقم: 01

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرومباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، والاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-07): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المسار الوظيفي	15	0.819
التدريب	5	0.845
الترقيات	6	0.930
نظام الحوافز	7	0.838
الأداء العاملين	14	0.800
تخطيط المسار الوظيفي	33	0.885
جميع الفقرات	47	0.896

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03- أ)

من خلال الجدول رقم (II-07) معامل الثبات العام للاستبيان عالٍ حيث بلغ (0.896) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاورين (0,800 إلى 0,930) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (80%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (II-08) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد المسار الوظيفي	0.725**	0.00
بعد التدريب	0.786**	0.00
بعد الترقيات	0.927**	0.00
بعد نظام الحوافز	0.994**	0.00
محور الأداء العاملين	0.863**	0.00
محور تخطيط المسار الوظيفي	0.844**	0.00

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ب-03)

من خلال الجدول رقم (II-08) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول "تخطيط المسار الوظيفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.844) وهي درجة مرتفعة. حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول "المسار الوظيفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,725) وهي درجة مرتفعة.

- كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني "التدريب" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,786) وهي درجة مرتفعة أيضاً.

- أما معامل الارتباط بين البعد الثالث "الترقيات" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,927) وهي أيضاً درجة مرتفعة.

- أما معامل الارتباط بين البعد الرابع "نظام الحوافز" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,994) وهي أيضاً درجة مرتفعة.

- أما معامل الارتباط بين المحور الثاني "الأداء العاملين" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.863) وهي أيضاً درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولم جروف- سمر نوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (09-II) نتائج اختبار كولم وجروف- سمر نوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محاور تخطيط المسار الوظيفي	33	0.660	0.632
الثاني	عبارات محور الأداء العاملين	14	0.667	0.596
	جميع الفقرات	32	0,569	0,903

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ج - 3)

من خلال الجدول رقم (09-II) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.660)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.632) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.667)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.596) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة:

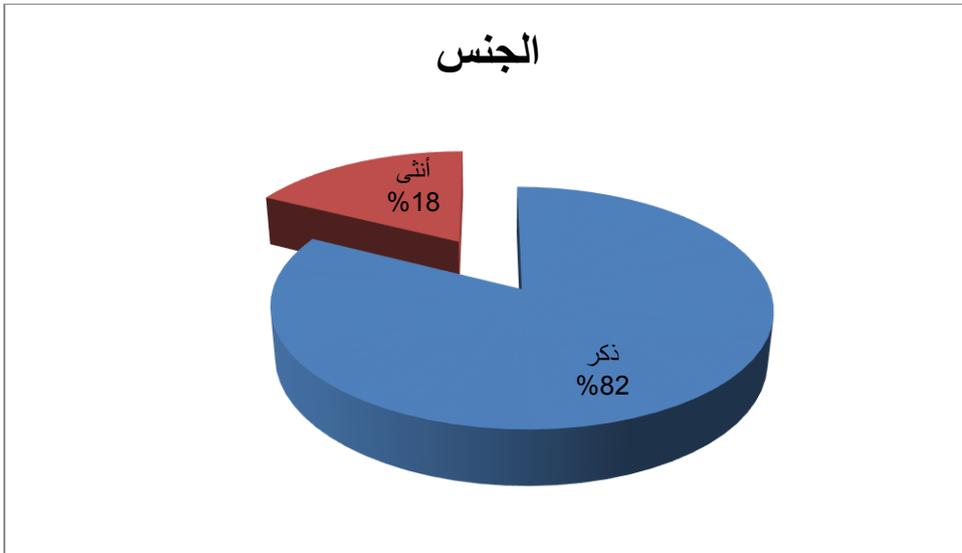
1- توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	33	%82
أنثى	7	%18
المجموع	40	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS، (أنظر الملحق رقم 03- ر)

الشكل رقم (II-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول والأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق).

حسب الجدول رقم (II-10) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (82%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (18%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

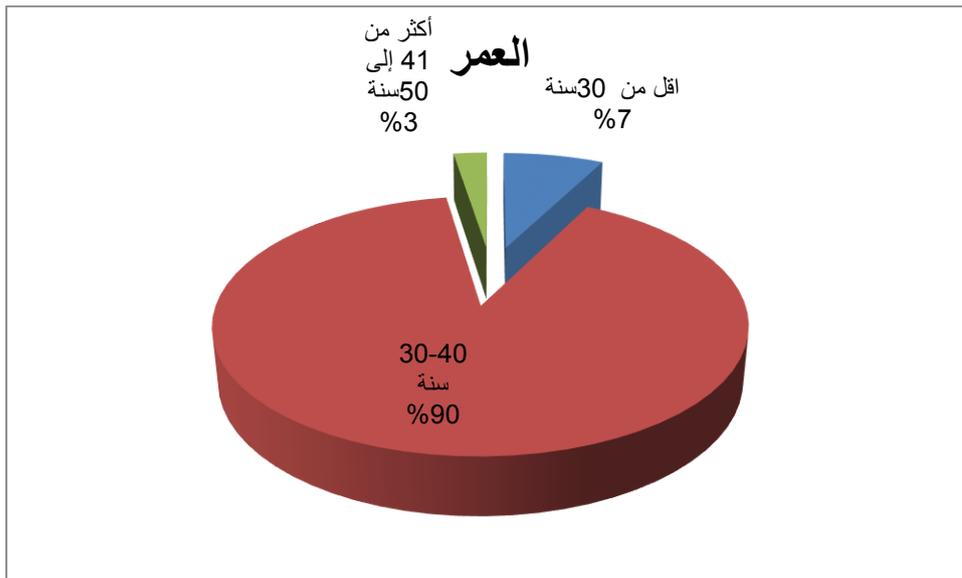
02- توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
7 %	3	أقل من 30 سنة
90 %	36	30-40 سنة
3 %	1	أكثر من 41 إلى 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم ر- 03).

الشكل رقم (II-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ر - 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-11) أن هناك (36) فرداً من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30-40) سنة أي ما نسبته (90%)، نجد أيضاً (03) فرداً من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30) سنة فأقل بنسبة (7%)، في حين نجد (1) أفراد من الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة قدرت ب (3%)، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة "طاقات" كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسة وسهولة الاستيعاب بالتالي تقدم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات.

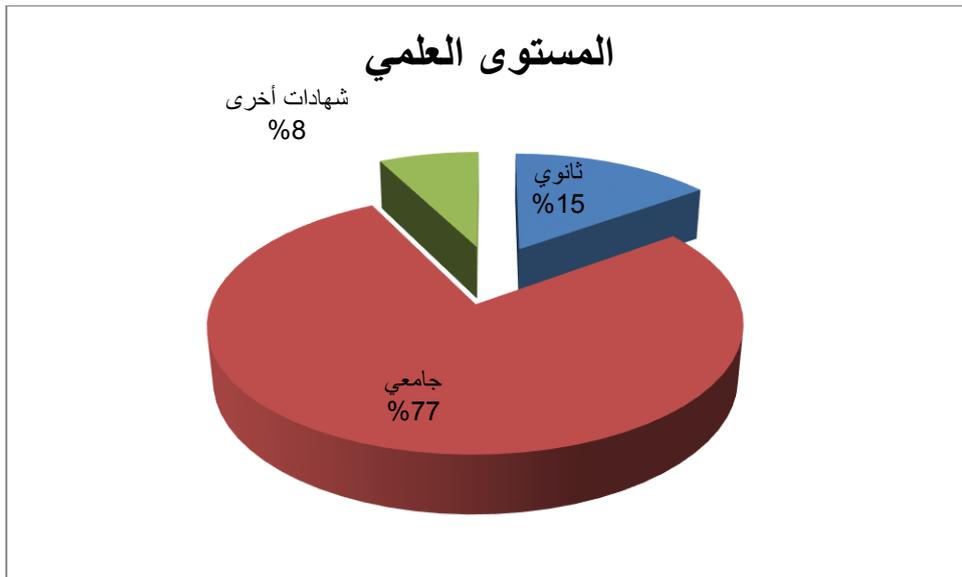
03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة %	العدد	البيان
15 %	6	ثانوي
77 %	31	جامعي
8 %	3	شهادات أخرى
100,0%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ر - 03).

الشكل رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ر - 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-12) أن (31) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته (77%)، وتليه فئة ثانوي فأقل ب (6) أفراد أي ما نسبته (15%)، بينما حلت في المركز الأخير فئة شهادات التكوين المهني بتعداد (03) أفراد أي ما نسبته (8%)، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

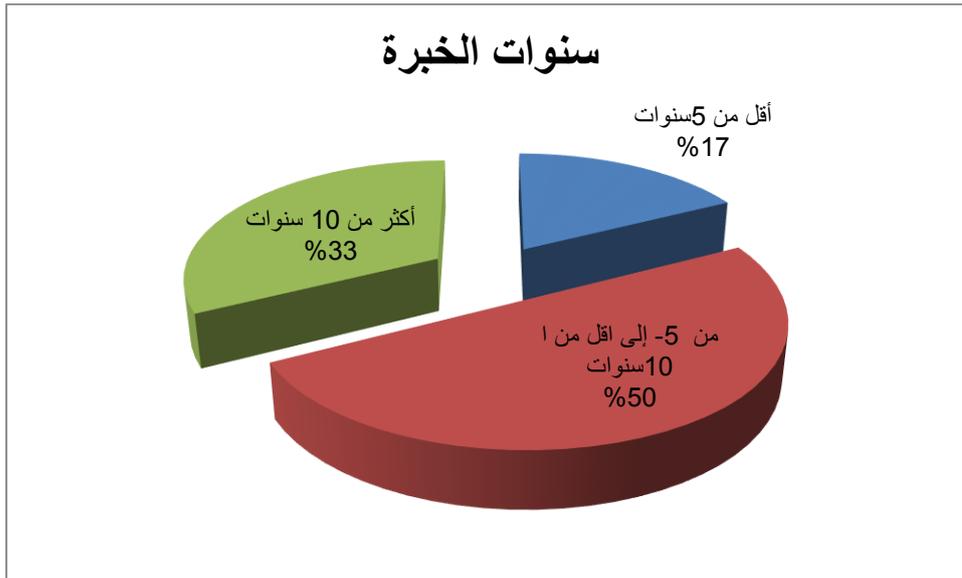
04- توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة: وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم (II-13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
17 %	7	أقل من 5 سنوات
50 %	20	من 5 سنوات الى 10
33 %	13	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ر - 03).

الشكل رقم (II-05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ر - 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-13) أن (20) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (5 سنوات الى 10 سنوات)، أي ما نسبته (50%)، وتليها (13) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت (33%)، ثم تليها (7) أفراد من أصحاب الخبرة التي تعدادها أقل من 5 سنوات بنسبة (17%)، وهذا يدل على وجود خبرة لسنوات لدى موظفي المؤسسة.

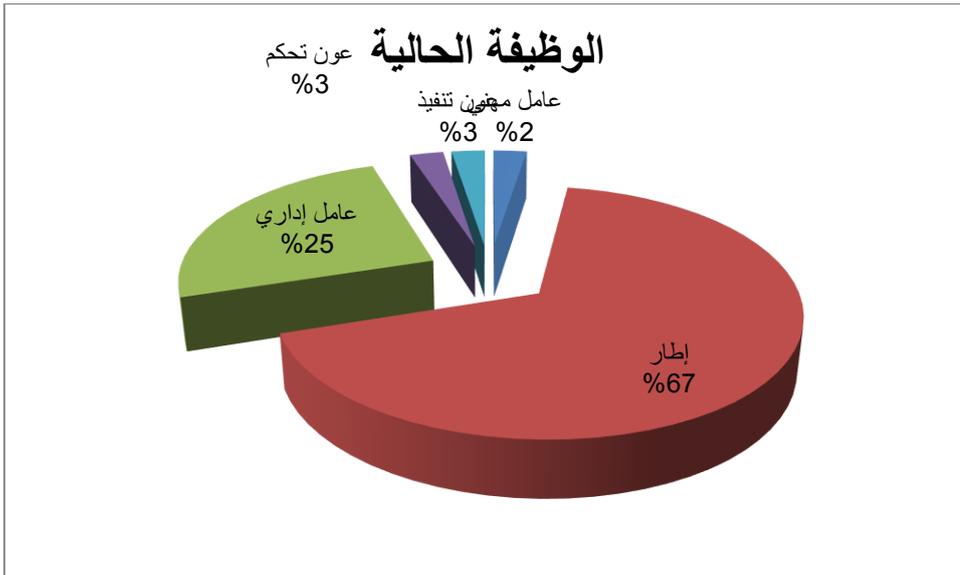
5- توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة الحالية: وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم (II-14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

البيان	التكرار	النسبة %
عامل مهني	1	2%
إطار	27	67%
عامل إداري	10	25%
عون تحكم	1	3%
عون تنفيذ	1	3%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ر - 03).

الشكل رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: ر - 03).

من خلال الجدول رقم (II-14) نلاحظ أن النسب الأكبر حاز عليها كل من إطار بنسبة 67%، يليه عامل إداري بنسبة (25%)، فيما بلغت نسبة عامل مهني وعون تنفيذ وعون تحكم (2.5%)، وهذا يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق تخطيط المسار الوظيفي من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى أداء العاملين.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور تخطيط المسار الوظيفي:

قصد التعرف على مستوى تحقق تخطيط المسار الوظيفي خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً ب 4 أبعاد (المسار الوظيفي، التدريب، الترقيات، نظام الحوافز) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ما مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة غرداية -بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟
للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-15) يوضح تصورات المستجوبين لمحور تمكين العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفع	0.53048	4.3650	المسار الوظيفي
02	مرتفع	0.53048	4.2250	التدريب
03	مرتفع	0.89791	3.7875	الترقيات
04	مرتفع	0.49355	3.7500	نظام الحوافز
/	مرتفع	0.49208	3.9125	تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: د - 03).

يبين الجدول رقم (II-15) تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول تخطيط المسار الوظيفي المتمثلة أبعاده في: (المسار الوظيفي ، التدريب ، الترقيات نظام الحوافز) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تخطيط المسار الوظيفي ككل (3.912)، و الانحراف المعياري (0.492) إذ احتل المرتبة الأولى بعد "المسار الوظيفي" بمتوسط حسابي (4.365) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة في حين جاء بعد " نظام الحوافز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.750)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: المسار الوظيفي:

للتعرف على مستوى المسار الوظيفي بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة أداء العاملين للمؤسسة تم اقتراح 15 فقرات من (01-15) لنقيس هذا الجانب كمالي:

جدول رقم (16-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " المسار الوظيفي " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
9	مرتفع	.576790	3.9750	تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بها	01
10	مرتفع	.697520	3.9750	لدي وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي	02
14	متوسط	.839720	3.2500	أشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط مساري الوظيفي	03
3	مرتفع	.464100	4.3000	يوجد صلة بين مستوى العلمي وبين وظيفتي الحالية	04
2	مرتفع	.552380	4.4500	يوجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي الحالية	05
12	مرتفع	1.10477	3.9000	يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لد العاملين	06
6	مرتفع	.563870	4.2000	اشغل منصبي وأنا مدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرني.	07
5	مرتفع	.576790	4.2250	تمنحني مؤسستي نظام امن جيد وفي المستوى	08
15	منخفض	.944280	3.0750	كان اختياري للوظيفة بناء على العلاقة الشخصية	09
7	مرتفع	1.31046	4.0250	كان اختياري للوظيفة بناء على الأقدمية	10
8	مرتفع	1.06217	4.0000	يوجد جو تنظيمي في مؤسستي يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي	11
11	مرتفع	.659740	3.9750	يوجد وصف وظيفي في مؤسستي، مما يساعد على تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستي	12
13	متوسط	.496140	3.6000	كان دافعي في اختياري للوظيفة شخصي وذاتي	13
4	مرتفع	.479720	4.2250	من العوامل المساعدة على تخطيط مساري الوظيفي التوعية الاجتماعية من خلال التعليم والثقافة والإعلام	14
1	مرتفع	.598610	4.7250	من العوامل المساعدة على تخطيط مساري الوظيفي إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي	15
/	مرتفع	.530480	4.3650	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم: د-03).

يتبين من الجدول رقم (16-II) أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفع حول البنود المتصلة ببعدها "المسار الوظيفي" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (15): "من العوامل المساعدة على تخطيط مساري الوظيفي إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.725) وانحراف معياري (0.598) أن المناخ الملائم والمستقر يساعد على تخطيط المسار الوظيفي تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "يوجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي الحالية" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.450) وانحراف معياري (0.554)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): "يوجد صلة بين مستوى العلمي وبين وظيفتي الحالية" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.300)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (14) "من العوامل المساعدة على تخطيط مساري الوظيفي التوعية الاجتماعية من خلال التعليم و الثقافة و الاعلام" بمتوسط حسابي بلغ (4.225) و انحراف معياري (0.598) إن من العامل المساعد في تخطيط المسار الوظيفي التعليم والثقافة والاعلام أما الفقرة (08) "تمنحني مؤسستي نظام امن جيد وفي المستوى" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.225) و انحراف معياري (0.576) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (09): "كان اختياري للوظيفة بناء على العلاقة الشخصية" بمتوسط حسابي (3.070) وانحراف معياري (0.944) بمستوى موافقة منخفض حيث ان لم يكون اختياريهم لوظيفة بناء على علاقة شخصية وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب المسار الوظيفي بها قد جاء مرتفعة بنسبة (4.365) وانحراف معياري (0.530) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تمتلك، ويشكل الآليات المسار الوظيفي رغم أهمية هذا البعد كعامل معزز تخطيط المسار الوظيفي. والتالي فإن مستوى تحقق المسار الوظيفي جاء مرتفع على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني: التدريب

بقصد التعرف على مدى توفر التدريب بالمؤسسة وتكوين العاملين، تم صياغة 5 فقرات (16-20) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التدريب" مرتبة حسب الأهمية:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	0.61550	4.0750	استفدت من عدة برامج تدريبية في المؤسسة.	16
1	مرتفع	0.46410	4.7000	يوجد تدريب مستمر للعمال في المؤسسة.	17
3	مرتفع	0.58835	4.2500	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير العاملين.	18
5	مرتفع	1.01147	4.0500	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصور لاحتياجاتي	19
2	مرتفع	0.54006	4.3750	يساهم التدريب في تطور مساري الوظيفي.	20
/	مرتفع	0.53048	4.2250	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03 - د).

يظهر الجدول رقم (17-II) أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "التدريب" حيث ساهمت الفقرة (17): "يوجد تدريب مستمر للعمال في المؤسسة" في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.700) وانحراف معياري (0.464) حيث أكد معظم عمال مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة أن التدريب من أساسيات المؤسسة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20): "يساهم التدريب في تطور مساري الوظيفي" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.375)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (18): "تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية و تطوير العاملين" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.250) وانحراف معياري (0.588)، أما الفقرة (16) "استفدت من عدة برامج تدريبية في المؤسسة" فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (4.075)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (19): "يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصور لاحتياجاتي" بمتوسط حسابي (4.050) وانحراف معياري (1.011) حيث أكد معظم عمال مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة أن التدريب يكون على حسب احتياجاتهم، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر التدريب في المؤسسة

الكهرباء والطاقات المتجددة قد جاء مرتفعا بنسبة (4.225) وانحراف معياري (0.530) لجميع الفقرات ما يدل على أن التدريب تعزز تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وتمنحهم التدريب وذلك لأهمية هذا البعد كعامل معزز تخطيط المسار الوظيفي. وبالتالي فإن مستوى تحقق بعد التدريب بالمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة مرتفعا نسبيا وذلك من وجهة أفراد عينة الدراسة.

البعد الثالث: الترقيات بغرض التعرف على مدى توافر الترقيات بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة، تم صياغة 06 فقرات (21-26) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الترقيات " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
6	متوسط	1.10911	3.5250	يوجد نظام واضح للترقيات في المؤسسة	21
4	مرتفع	1.35779	4.0500	توفر المؤسسة فرص عادلة للعامل ينفذها للترقية في المراكز الوظيفية	22
2	مرتفع	0.69752	4.2250	تعتبر الترقية أحد أهداف الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة	23
1	مرتفع	0.43853	4.7500	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية.	24
5	متوسط	1.17424	3.5750	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة كالكفاءة أو المهارة والمثابرة في العمل	25
3	مرتفع	1.13114	4.0500	هناك تدخلات شخصية من قبل الإدارة في الترقيات.	26
/	مرتفع	0.89791	3.7875	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول رقم (18-II) أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده " الترقيات " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (24): "اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.750) وانحراف معياري (0.438) وهذا ما يدل على أن اكتساب مهارات وتطوير القدرات يزيد من فرصة الترقية بالمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23): "تعتبر الترقية احد أهداف الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل و المثابرة " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.225)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرتين رقم(26): " هناك

تدخلات شخصية من قبل الإدارة في الترقيات. " بمتوسط حسابي يقدر ب(4.050) مما يعني ان هناك محبات في الترقية بالمؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة، ثم تليها الفقرة رقم (22) "توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية في المراكز الوظيفية " بمتوسطات حسابية (4.050)، وجاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة الفقرة (25): "غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة كالكفاءة أو المهارة و المشاركة في العمل بمتوسط حسابي (3.575)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة(21): "يوجد نظام واضح للترقيات في المؤسسة بمتوسط حسابي (3.525) وانحراف معياري (1.109)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر هذه الممارسة بالمؤسسة قد جاء متوسطا بنسبة (3.787) وانحراف معياري (0.897) لجميع الفقرات ما يدل على الترقيات رغم أهمية هذا البعد كعامل مساهم في تخطيط المسار الوظيفي.

البعد الرابع: نظام الحوافز

بغرض معرفة مدى توافر نظام الحوافز والمكافآت بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تبني إدارة المؤسسة أيضا لكل ما من شأنه أن يرفع من معنويات الموظفين ويشجع على تحسين الأداء، قد تم صياغة 07 فقرات من (27-33)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " نظام الحوافز " مرتبة حسب الأهمية:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	متوسط	0.86380	3.6500	انا راض عن التعويضات الممنوحة لي في المؤسسة (الأجر، العلاوات، المكافآت)	27
2	مرتفع	1.32045	4.0000	توجد عدالة بين العمال ولا توجد محسوبية.	28
7	متوسط	0.81650	3.5000	عملية التحفيز تقوم بطريقة موضوعية في مؤسستنا	29
1	مرتفع	0.75107	4.5000	أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع فيعمل أكثر من أي شيء آخر	30
6	مرتفع	0.82275	3.8000	الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في مؤسستي تشجعني على التخطيط لمساري الوظيفي	31
3	مرتفع	1.29990	3.9500	أحصل في مؤسستي على حوافز معنوية تكمن في المدح والشكر والأوسمة	32
4	مرتفع	0.66216	3.8500	أحصل على راتب يرضيني	33
/	مرتفع	0.49355	3.7500	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03-د).

يظهر الجدول أعلاه رقم (19-II) أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "نظام الحوافز" حيث جاءت الفقرة (30): "أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع فيعمل أكثر من أي شيء آخر" في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.500) وانحراف معياري (0.751) هي درجة مرتفعة عن البقية وتدل على تحفيز الإدارة للعاملين من خلال ثقافتها في قدرات العاملين وهذا ما يشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق توقعات الإدارة بهم، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (28): "توجد عدالة بين العمال ولا توجد محسوبية." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.000)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (32): "أتحصل في مؤسستي على حوافز معنوية تكمن في المدح والشكر والأوسمة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.950) أما الفقرة (33) "أتحصل على راتب يرضيني" فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.850) وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (27): "أنا راض عن التعويضات الممنوحة لي في المؤسسة (الأجر العلاوات، المكافآت)" بمتوسط حسابي (3.650) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (29): "عملية التحفيز تقوم بطريقة موضوعية في مؤسستنا" بمتوسط حسابي (3.500) وانحراف معياري (0.816) جاءت متوسطة هذا يدل على ان هناك تحفيز شخصية وغير موضوعية بالمؤسسة، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر نظام الحوافز في المؤسسة المدروسة لديه مستوى مرتفع بنسبة (3.750) لجميع الفقرات وانحراف معياري (0.493) ما يدل على أن المؤسسة تتبنى نظام الحوافز بدرجة مرتفعة وهي مقبولة نسبياً والذي يعمل على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر في الأداء، نظراً لمل لهذا العنصر من أهمية في تكوين مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة.

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء العاملين

قصد التعرف على مستوى الأداء العاملين من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: "ما مستوى الأداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟" للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً مهماً بالنسبة لي.	4.0976	0.30041	مرتفع	7
02	أغيب عن عمل إلا للضرورة القصوى	4.0976	0.80015	مرتفع	9
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	3.4878	0.92526	متوسط	14
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال في مؤسستي.	3.7317	1.18373	مرتفع	13
05	أهيب نفسي للتكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4.0000	0.00000	مرتفع	10
06	تقوم إدارة مؤسستي بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	4.1220	0.74817	مرتفع	6
07	أقدر أهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال	3.9756	0.35269	مرتفع	11
08	أحرص على وتطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار	4.4634	0.50485	مرتفع	2
09	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	4.3902	0.49386	مرتفع	4
10	تمنح مؤسستي فرص تدريب العمال لتحسين أدائهم	4.1707	0.94611	مرتفع	5
11	تهدف برامج التدريب في مؤسستي على منعا الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء	4.0976	0.62470	مرتفع	8
12	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة عند أدائي لواجباتي الوظيفية	4.4634	0.59572	مرتفع	3
13	أخطط للعمل قبل أدائه	3.9512	0.44448	مرتفع	12
14	لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل	4.6829	0.47112	مرتفع	1
	المعدل العام	4.3902	0.30644	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 03 - د).

يتبين من الجدول رقم (II-20) أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفع حول البنود المتصلة ببعء "الأداء العاملين" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (14): "لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.682) وانحراف معياري (0.471) إن لدى عمال المؤسسة القدرة على تحمل الأعباء، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18): "تهدف برامج التدريب في مؤسستي على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.463) وانحراف معياري (0.504)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (12): "أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة عند أدائي لواجباتي الوظيفية" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.436)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (09) "حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد" بمتوسط حسابي بلغ (04.39) و انحراف معياري (0.493) إن من العامل التدريب يجعلهم أكثر قدرة على أداء الأعمال، أما الفقرة (10) "تمنح مؤسستي فرص تدريب العمال لتحسين أدائهم" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.170) و انحراف معياري (0.946)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة للفقرة (03): "أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل" بمتوسط حسابي (3.487) وانحراف معياري (0.925) بمستوى موافقة منخفض حيث ان لا يوجد متاعب كثيرة في العمل وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب أداء العاملين بما قد جاء مرتفعة بنسبة (4.390) وانحراف معياري (0.306) لجميع الفقرات. وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الأداء العاملين بالمؤسسة جاء مرتفع وجيد على العموم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور والأبعاد المتعلقة تخطيط المسار الوظيفي والأداء العاملين، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استناداً للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء العاملين: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور تخطيط المسار الوظيفي والأداء العاملين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-21) يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تخطيط المسار الوظيفي		المتغير
تخطيط المسار الوظيفي	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء العاملين
0.865**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03- ب).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-21) أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة وقوية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء العاملين، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.865) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبالتالي نقبل الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لممارسات تخطيط المسار الوظيفي في الأداء العاملين:

للتحقق من أثر تخطيط المسار الوظيفي في الأداء العاملين تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-22) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	المتغير المستقل
**0,000	63,73	42-1	0,78	0,63	0,31	0,60	0,78	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل ب (SPSS أنظر الملحق رقم 03- ش).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-22) أن محور تخطيط المسار الوظيفي يؤثر معنويا على الأداء العاملين حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,60)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور تخطيط المسار الوظيفي يفسر ما نسبته 60% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور تخطيط المسار الوظيفي له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير كما بلغت قيمة $\beta(0,78)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,78) في الأداء العاملين، أي أن هناك علاقة طردية نظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (63,73)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد.

- وبغرض بيان أثر أبعاد التمكين (المسار الوظيفي، التدريب، الترقيات، نظام الحوافز) في الأداء العاملين تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعدد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (II-23) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

أبعاد تخطيط المسار الوظيفي	B ₁	B ₀ (الثابت)	BET A	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T	مستوى دلالة T
المسار الوظيفي	0.4	1.94	0.58	0.4065	0.33	0.58	4.55	0.000
التدريب	0.5	1.67	0.68	0.3621	0.47	0.68	6.06	0.000
الترقيات	0.4	2.18	0.69	0.3585	0.47	0.69	6.19	0.000
نظام الحوافز	0.4	2.18	0.69	0.3585	0.47	0.69	6.19	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب (SPSS أنظر الملحق رقم 03-ز).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-23) أثر تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء العاملين حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.688، 0.580، 0.695، 0.695) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0,336، 0,473، 0,471، 0,471) على التوالي أي أن بعد المسار الوظيفي يفسر ما نسبته (33,6%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد التدريب يفسر ما نسبته (47.3%)، وكل من بعد الترقيات و نظام الحوافز يفسران ما نسبته (47,1%)، وبالتالي فإن بعد التدريب له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في الأداء العاملين، كما بلغت قيمة β (0,580، 0,688، 0,695، 0,695) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد التخطيط المسار الوظيفي سيؤدي إلى زيادة في الأداء العاملين ، كما أن قيم T المحسوبة هي (6,194، 6,194، 6,194)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي فإن التخطيط المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة يؤثر في الأداء العاملين.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". في حين نجد أن معلمة الانحدار بعد المسار الوظيفي جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-22) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد المسار الوظيفي يؤثر في الأداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.94+0.48x$$

حيث:

Y : تمثل الأداء العاملين

X : تمثل بعد المسار الوظيفي

- ونقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". إذ أن معلمة الانحدار بعد التدريب جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-22) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد التدريب يؤثر في الأداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.67+0.53x$$

حيث:

Y : تمثل الأداء العاملين

X : تمثل بعد التدريب

- ويتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". إذ أن معلمة الانحدار بعد الترتيبات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-22) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الترتيبات يؤثر في الأداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.18+0.42x$$

حيث:

Y : تمثل الأداء العاملين

X : تمثل بعد الترتيبات

- وقبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتحددة وبين اداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ". إذ أنّ معلمة انحدرا بعد نظام الحوافز جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-22) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد نظام الحوافز يؤثر في الأداء العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.18+0.42x$$

حيث:

Y : تمثل الأداء العاملين X : تمثل بعد نظام الحوافز

الفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية "

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى اداء العاملين، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار **T-Test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اداء العاملين تعزى لمتغير الجنوب النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-24) يوضح نتائج تحليل **T-Test** للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في

مستوى أداء العاملين

Test t			Test de Levens sur l'égalité des variances					
Sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
.384	.882	$h_0: \bar{\chi}_3^2$.502	11.042	$h_0: \sigma_3^2 = \sigma_{أنثى}^2$	4.3939	33	ذكر

.586	.572	$\chi^2_{\text{أثنى}} =$ $h_1: \chi^2_{\text{أثنى}} \neq$			$h_1: \sigma_3^2 \neq \sigma_{\text{أثنى}}^2$	4.2857	07	أثنى
------	------	--	--	--	---	--------	----	------

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03- و).

بالنظر إلى الجدول رقم (II-24) ومن خلال اختبار Levens لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (11.042)$ وقيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig} = (0,502)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار $T\text{-}T$ فإن قيمة $T = (0,882)$ وقيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig} = (0,384)$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (0,572)$ وقيمة الدلالة المعنوية $\text{Sig} = (0,586)$ بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى الاداء العاملين.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (II-25) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية" حول مستوى أداء العاملين:

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	33,000	39	0,846	0,846	0,671
	-داخل المجموعات	3,000	3	1,000		
	-التباين الكلي	36,000	42			
المؤهل العلمي	-بين المجموعات	12,163	39	0,312	0,936	0,627
	-داخل المجموعات	1,000	3	0,333		
	-التباين الكلي	13,163	42			
سنوات الخبرة	-بين المجموعات	60,116	39	1,541	4,624	0,115
	-داخل المجموعات	1,000	3	0,333		

			42	61,116	-التباين الكلي	
		4,530	39	176,663	-بين المجموعات	الوظيفة الحالية
0,093	5,436	0,833	3	2,500	-داخل المجموعات	
			42	2,500	-التباين الكلي	

دال عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب (SPSS أنظر الملحق رقم 03-هـ).

نلاحظ من الجدول رقم (II-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من " العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية"، حيث بلغت قيمة F (0,846، 0,936، 4,624، 5,436) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى اداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير التخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة -غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات (ألفا كرومباخ) وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج ، ثم بعدها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد التخطيط المسار الوظيفي على الأداء العاملين ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار (Anova)، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة "التخطيط المسار الوظيفي، الأداء العاملين " باستخدام اختبار العينات المستقلة "T-Test" والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، حيث أن هذا الاختبار يجري على العينات المستقلة التي ليست لها علاقة ببعضها البعض أي أنها ليس لها ارتباط ببعضها مثل الجنس "الذكر والأنثى" وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

خاتمة:

يؤثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين وتنمية الأفراد خاصة عند تسيرها بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات، قدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته، وشخصيته، والبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهاته نحو المسارات الوظيفية معينة، أما على مستوى المؤسسة، يساعد تخطيط المسار الوظيفي على تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

إن تشخيصا دقيقا لوضعية تسير وظائف إدارة الموارد البشرية، وخاصة تخطيط الموارد البشرية الاختيار وتعيين، ووظيفة تقييم الأداء، التي تسعى المؤسسة من خلالها، لتحقيق الرضا الوظيفي لكل عمالها وكذا دراسة كيفية تسيرها وتطويرها، حتى ترقى الى المستوى الاستراتيجي، وتساهم في تنمية القدرات الفردية وتحسين عمليات اتخاذ القرار وتزايدت اعترافات المؤسسات في الوقت الحالي، بأهمية المورد البشري كالعنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

ومن خلال دراستنا لموضوع أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين، حاولنا إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري بمعالجة الإشكالية الرئيسية التي طرحت في الفصل الأول مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين؟، وحاولنا معرفة نسبة هذا التأثير من خلال دراسة الميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة sktm لولاية غرداية. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة والأفاق بالشكل التالي:

اختبار الفرضيات: قامت دراستنا على ثلاث فرضيات رئيسية، والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة و بين أداء العاملين و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة محاور من الاستبيان. استخدام اختبار حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون.

في الأخير توصلنا إلى ثبات الفرضية هناك علاقة ارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة اي هناك علاقة قوية وموجبة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة وهذا ما اتبته معامل الارتباط بيرسون.

الفرضية الرئيسة الثانية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة و بين أداء العاملين و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدم اختبار الانحدار البسيط وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة وبين أداء العاملين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة الوظيفة الحالية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة, و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى أداء العاملين، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى وقد تبين من خلال تحليل النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفيون بالتالي يتم رفض هذه الفرضية. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية".

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوعنا والمتمثل في أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين توصلنا إلى:

أولاً: النتائج النظرية:

أ- تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تعني بإحداث التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.

ب- يهتم تخطيط المسار الوظيفي بتطوير، وتوجيه العمال في المؤسسة.

ت- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات، لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى، لإدارة الموارد البشرية.

ث- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله.

ج- تقييم أداء العامل راجع لمعرفة المؤسسة نقاط قوته، وضعفه من أجل تربيته، وتكوينه.

ح- إن تخطيط المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

أ- أغلب عمال شركة الكهرباء والطاقت المتحددة يثقون في المؤسسة لتخطيط مسارهم الوظيفي، وذلك على حسب نتائج المتحصل عليها في الاستبيان.

ب- هناك وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة.

ت- تمنح مؤسسة فرص تدريب لتحسين أداء عمالها

ث- تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع على تخطيط مسار الوظيفي.

ج- تقوم مؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال

ح- غالبية الترقيات الوظيفية التي تمنحها المؤسسة تمنح بناء على الجدارة. والكفاءة، والمهارة، والمثابرة في العمل.

ثالثا: الاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة، في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة نقدم بعض الاقتراحات للاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- الارتقاء بأنظمة، وقوانين المؤسسة بما يساعد في تخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل
- نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة من خلال دورات متعددة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.
- وضع كل شخص في المكانة المناسب، لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.
- توفير جو من الحرية في اختيار الفرد لوظيفته، الاستفادة من خبرة العمال القدامى والمتقاعدين في التكوين وعداد الموظفين الجدد.
- تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أفضل.

رابعا: آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نردها فيما يلي:

آفاق أخرى لهذه الدراسة وبذلك نقترح بعض الدراسات:

- أثر تخطيط المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.
- أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي.

وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، ومنه وجهد إنساني، يلازمه النقص، ويحتاج التصويب والتحسين، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطانا فمن أنفسنا، والله ولي التوفيق.

قائمة المراجع

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
2. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
3. زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2011.
4. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن الطبعة الثانية، 2010.
5. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية الطبعة الثانية، 2010.
7. وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

ثانياً: البحوث الجامعية:

1. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في م ص م، دراسة ميدانية بشركة ميامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010/2009.
2. رزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة في إطار رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013/ 2012.
3. عبد الهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر جامعة ورقلة، 2017/2016.
4. عمار بن عيشي، دور تقييم الوظائف في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، بسكرة 2006-2005.
5. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2005/2007.
6. محمد احمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، مذكرة ماجستير، 2013.

7. محمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2013.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Alan Fish and Jack Wood. a challenge to management practice International Journal of Career Management Volume 5. No2 ,1993.
2. Chow. IreneHauSiuChua. Bee –Leng. Career planning and Development for Hong Kong Manager. Journal of Management Development 12No. 1993 – 4.
3. Las Croos. Position planning and development and the importance of the individual and the organization .1989.

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر
II	الاهداء الاول
III	الاهداء الثاني
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ - ح	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي
03	المطلب الأول: البعد المفاهيمي لتخطيط المسار الوظيفي
03	الفرع الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
05	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي
08	الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء
11	المطلب الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين
11	الفرع الاول
14	الفرع الثاني
15	الفرع الثالث
16	المطلب الثالث
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة واهم النتائج المستخلصة
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة
17	الفرع الأول: الدراسات في البيئة العربية

21	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
22	المطلب الثاني: ما تميزت به الدراسات السابقة عن الدراسة
22	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
28	المطلب الأول: النشأة والتعريف بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM
28	أولاً: نشأة شركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM
28	ثانياً: التعريف بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM
29	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام ومسؤوليات شركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM
29	أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM
30	ثانياً: مهام ومسؤوليات شركة الكهرباء والطاقة المتجددة SKTM
30	أولاً: إدارة دائرة الموارد البشرية
30	ثانياً: دائرة إدارة التنمية
30	ثالثاً: دائرة الإدارة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير
30	رابعاً: دائرة التسويق وإدارة العقود
31	خامساً: دائرة الهندسة
31	سادساً: دائرة الشؤون القانونية
31	سابعاً: دائرة أنظمة المعلوماتية
32	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
32	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
32	الفرع الأول: منهجية الدراسة
32	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
32	الفرع الثالث: أداة الدراسة

35	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
36	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
37	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان
41	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة مناقشتها
41	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
46	الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
56	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل الثاني
64	خاتمة
69	قائمة المراجع
72	الفهرس
76	قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: 01 قائمة المحكمين:

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01	لعمور رميلة	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة غارداية، بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
02	خنيش يوسف	أستاذ محاضر "أ" بجامعة غارداية، بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
03	طالب أحمد نوردين	أستاذ محاضر "أ" بجامعة غارداية، بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الملحق رقم 2: الاستبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع: تعبئة استبيان في إطار بحث لنيل شهادة ماستر إدارة الأعمال:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان "أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين"، دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، حيث قمنا بالعمل على تحضير هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبتين: يوسف مفيدة، ريفي جهاد

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية:

الرجاء وضع علامة: X في المكان المناسب (من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة شركة الكهرباء والطاقت

المتجددة غرداية)

الجنس: ذكر <input type="checkbox"/>		أنثى <input type="checkbox"/>	
العمر:			
أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	40-30 سنة	<input type="checkbox"/>
أكثر من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 51 سنة	<input type="checkbox"/>
المستوى العلمي:			
أقل من ثانوي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>
جامعي	<input type="checkbox"/>	شهادات أخرى	<input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة:			
أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
الوظيفة الحالية:			
عامل مهني	<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>
عامل إداري	<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>
عون تنفيذ	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

المحور الثاني: تخطيط المسار الوظيفي:

أولا	المسار الوظيفي	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بها				
02	لدي وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي				
03	أشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط مساري الوظيفي				
04	يوجد صلة بين مستوى العلمي وبين وظيفتي الحالية				
05	يوجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي الحالية				
06	يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لد العاملين				
07	اشغل مناصبي وأنا مدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرني.				
08	تمنحني مؤسستي نظام امن جيد وفي المستوى				
09	كان اختياري للوظيفة بناء على العلاقة الشخصية				
10	كان اختياري للوظيفة بناء على الأقدمية				
11	يوجد جو تنظيمي في مؤسستي يساعد على التخطيط للمسار. الوظيفي				
12	يوجد وصف وظيفي في مؤسستي، مما يساعد على تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستي				
13	كان دافعي في اختياري للوظيفة شخصي وذاتي				
14	من العوامل المساعدة على تخطيط مساري الوظيفي: التوعية الاجتماعية من خلال التعليم والثقافة والإعلام				

					من العوامل المساعدة على تخطيط مساري الوظيفي إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي	15
التدريب						
					استقدت من عدة برامج تدريبية في المؤسسة	16
					يوجد تدريب مستمر للعمال في المؤسسة	17
					تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير العاملين	18
					يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصور لاحتياجاتي	19
					يساهم التدريب في تطور مسار الوظيفي	20
الترقيات						
					يوجد نظام واضح للترقيات في المؤسسة	21
					توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية في المراكز الوظيفية	22
					تعتبر الترقية أحد أهدافي الوظيفية لذلك تسعى جاهدا للعمل والمثابرة	23
					اكتساب مهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية.	24
					غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة كالكفاءة أو المهارة والمثابرة في العمل	25
					هناك تدخلات شخصية من قبل الإدارة في الترقيات.	26
نظام الحوافز						
					انا راض عن التعويضات الممنوحة لي في المؤسسة (الأجر، العلاوات، المكافآت)	27
					توجد عدالة بين العمال ولا توجد محسوبية.	28
					عملية التحفيز تقوم بطريقة موضوعية في مؤسستنا	29

					أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع فيعمل أكثر من أي شيء آخر	30
					الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في مؤسستي تشجعني على التخطيط لمساري الوظيفي	31
					أتحصل في مؤسستي على حوافز معنوية تكمن في المدح والشكر والأوسمة	32
					أتحصل على راتب يرضيني	33

المحور الثالث: أداء العاملين:

				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
									تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً مهماً بالنسبة لي	01
									أغيب عن عمل إلا للضرورة القصوى	02
									أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	03
									ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال في مؤسستي	04
									أهين نفسي للتكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	05
									تقوم إدارة مؤسستي بتشجيع التعاون بينا العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	06
									أقدر أهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال	07
									أحرص على وتطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار	08
									حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	09
									تمنح مؤسستي فرص تدريب لتحسين الأداء	10
									تهدف برامج التدريب في مؤسستي على منعا الخطأ بالحصول على مستوى عالي	11

من الأداء					
				12	احرص على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة عند أدائي لواجباتي الوظيفية
				13	أخطط للعمل قبل أدائه
				14	لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل

شكرا جزيلاً لتعاونكم

المرجع: تم الاستعانة باستبيان استخدم في دراسة بعنوان أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين مذكرة ماجستير ورقلة سنة 2017

الملحق رقم: نتائج الاستبيان 03

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	82.5	82.5
	أنثى	7	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	7.5	7.5
	30-40 سنة	36	90.0	97.5
	أكثر من 41 إلى 50 سنة	1	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	15.0	15.0
	جامعي	31	77.5	92.5
	شهادات أخرى	3	7.5	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	7	17.5	17.5	17.5
Valid من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	50.0	50.0	67.5
أكثر من 10 سنوات	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامل مهني	1	2.5	2.5	2.5
إطار	27	67.5	67.5	70.0
Valid عامل إداري	10	25.0	25.0	95.0
عون تحكم	1	2.5	2.5	97.5
عون تنفيذ	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.57679	3.9750	40	تعتمد مؤسستنا على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بها
.69752	3.9750	40	لدي وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي
.83972	3.2500	40	أشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة للتخطيط مساري الوظيفي
.46410	4.3000	40	يوجد صلة بين مستوى العلمي وبين وظيفتي الحالية
.55238	4.4500	40	يوجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي الحالية
1.10477	3.9000	40	يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين
.56387	4.2000	40	اشغل منصبي وأنا مدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرني.

.57679	4.2250	40	تمنحني مؤسستي نظاما من جيد وفي المستوى
.94428	3.0750	40	كان اختياري للوظيفة بناء على العلاقة الشخصية
1.31046	4.0250	40	كان اختياري للوظيفة بناء على الأقدمية
1.06217	4.0000	40	يوجد جو تنظيمي في مؤسستي يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي
.65974	3.9750	40	يوجد وصف وظيفي في مؤسستي مما يساعد على تخطيط المسار الوظيفي في مؤسستي
.49614	3.6000	40	كان دافعي في اختياري للوظيفة شخصي وذاتي
.47972	4.2250	40	من العوامل المساعدة على تخطيط مسار الوظيفي التوعية الاجتماعية من خلال التعليم والثقافة والإعلام
.59861	4.7250	40	من العوامل المساعدة على تخطيط مساري الوظيفي إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي
.49208	3.9125	40	تخطيط المسار الوظيفي
.53048	50364.	40	المسار الوظيفي
		40	Valid N (listwise)