



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
العنوان:

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة

(دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار)

إعداد الطالبين:

- سليمان عبد النور

- جرار صابرين

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة ادرار	أستاذ محاضر أ	د. مجاهد سيد احمد
مشرفا ومقررا	جامعة ادرار	أستاذ مساعد	أ. حوتية عمر
مناقشا	جامعة ادرار	أستاذ محاضر ب	د. العبادي احمد

الموسم الجامعي: 2018-2019

الاهداء

الى امي العزيزة
الى زوجتي وولداي
الى اخي واخواتي الى كل الاهل و الاقارب
الى جميع اصدقائي
إلى أستاذي المشرف
الى جميع أساتذتي المحترمين
الى كل من عرفته من قريب او بعيد
الى كل طالب علم
الى كل هؤلاء أهدي هذا المجهود المتواضع .

سليمانى عبد النور

الاهداء

الى امي العزيزة

الى زوجي وابنتي الغالية

الى اخي واخواتي الى كل الاهل و الاقارب

الى جميع اصدقائي

إلى أستاذي المشرف

الى زميلي سليمان عبد النور

الى جميع أساتذتي المحترمين

الى كل من عرفته من قريب او بعيد

الى كل طالب علم

الى كل هؤلاء أهدي هذا المجهود المتواضع .

جرار صابرين

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الكريم، وعلى آله

وصحبه الطيبين الطاهرين، وبعد:

يسعدنا أن نتقدم بجزيل شكرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل

الأستاذ حوتية عمر، لما أحاطنا به من فائدة وعلم ومتابعة طيلة فترة تدريسه

وإشرافه على المذكرة، فهو يستحق منا كل التقدير والاحترام.

كما ونتقدم بوافر شكرنا وعظيم تقديرنا لكافة الأساتذة الأعزاء والجمعي

العاملين في هذه الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين لما قدموه لي من

دعم وتوجيه طيلة فترة الدراسة.

كما ونتقدم بوافر شكري وعظيم تقديري لكافة موظفي وعمال مديرية

التجارة لولاية أدرار

وأخيراً، أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إخراج هذه

المذكرة بصورتها النهائية.

والله ولي التوفيق.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مراحل المسار الوظيفي	1
28	يوضح الجدول (02+01) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تخطيط المسار الوظيفي والأداء)	2
29	يبين الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	3
29	ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ	4
30	الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
30	الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	6
31	الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
31	الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8
32	الجدول رقم (10): يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (تخطيط المسار الوظيفي)	9
33	الجدول رقم (11): يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (الأداء)	10

34	يبين الجدول(12) أن معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين الأداء بالمؤسسة.	11
35	الجدول (13) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي لعينتين مستقلتين (الجنس	12
35	يبين الجدول (14) نتائج اختبار التباين الأحادي (العمر)	13
36	يبين الجدول (15) نتائج اختبار التباين الأحادي (المستوى التعليمي)	14
37	جدول(16) نتائج اختبار التباين الأحادي (سنوات الخبرة)	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)	1
12	يوضح خطوات تخطيط المسار الوظيفي	2
15	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	المحكومون	1
	أداة الدراسة (الاستبانة)	2
	وثيقة التقييم الخاصة بمصالح مديرية التجارة بأدرار	3
	مستخرجات نتائج spss	04

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	* إهداء
	*شكر وتقدير
	* فهرس المحتويات
	*قائمة الجداول
	*قائمة الأشكال
أ- د	*مقدمة
	*مشكلة الدراسة
	*فرضيات الدراسة
* الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
06	*المبحث الأول: المفاهيم النظرية
07	المطلب الأول:عموميات حول تخطيط المسار الوظيفي والأداء
08	أ- تعريف تخطيط المسار الوظيفي
08	ب- تطوير الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي
11	ج- أهمية تخطيط المسار الوظيفي
11	د- مراحل و خطوات تخطيط المسار الوظيفي
12	المطلب الثاني : ماهية الأداء
12	الفرع الاول : مفاهيم حول الأداء
12	أ- تعاريف وشرح لمصطلحات حول الاداء
15	ب- تصنيفات ومعايير حول الاداء
15	د- أهمية وأهداف تقييم الأداء
16	هـ- المراحل والمعوقات لتقييم الاداء
19	المبحث الثاني:الدراسات السابقة.
20	• الدراسات السابقة

20	• التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار)	
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع.
26	المطلب الأول: عينة و مجتمع الدراسة و شرح المتغيرات
27	أ - عينة و مجتمع الدراسة
27	ب - شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها
27	ج - نموذج الدراسة
28	المطلب الثاني: تحليل البيانات والنمذجة
28	أ - الطريقة المستخدمة
30	ب الأساليب الإحصائية
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج و المناقشة
32	المطلب الأول : تحليل النتائج
32	أ - تحليل نتائج العوامل الشخصية
33	ب التحليل الإحصائي للاستبانة
34	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
39	أ - إختبار الفرضيات
40	ب مناقشة الفرضيات
41	خلاصة الفصل الثاني
41	الخاتمة
42	المراجع والمصادر
43	ت المراجع بالعربية
44	ث المراجع باللغة الأجنبية
45	الملاحق

مقدمة

المقدمة العامة :

تحتل الموارد البشرية أهمية أساسية يتوقف عليها نجاح المؤسسة ، وهذا يعني أنها تتأثر بالعديد من العوامل كالأجهزة والمعدات والموارد البشرية ، التي تعتبر الركيزة التي تبنى عليها المنظمة إستراتيجيتها ، ولقد تميزت الحياة الوظيفية للأفراد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة إلا أن التحديات الراهنة تفرض نفسها على بيئة العمل مما يستوجب على المؤسسة ألا تعمل بعيدا عن البيئة الموجودة بها ، و إن المؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التغيرات فقد اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها الموارد البشرية لغرض الاستمرار وتحسين الأداء ، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة نابعة منها وتخدم رسالة وإستراتيجية المؤسسة ، وأن الانشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها ألا وهي الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط للمسار الوظيفي ، لكل الافراد باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية وبيئة المسار الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد ما هي الوظيفة التي سيبدأ منها ، وما هي الوظيفة المحتمل أن يرقى إليها ، إن من الأهمية جعل هذا التخطيط وتحقيقه مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه ورئيسه وإدارة الموارد البشرية هذه الاخيرة التي لا يقتصر دورها على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة وإنما إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قرارات ومهارات الأداء للمستويات المخصصة له يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون ، وتشير ادبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة ، فلم يحظى بالاهتمام الكافي مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية ، ورغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي ، ومنذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة والفرد على حد سواء حتى يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا وتنظيميا له .

إن الاختيار الجيد يقود الموظف إلى التخطيط الفعال لمساره المعني داخل المنظمة ، و إن أغلب الأفراد العاملين في المنظمات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة ، بل إن أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم وتحليل وظيفته ، ويجهلون في نفس الوقت العمل الذي سيؤدي به بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل .

إن المديرين في حاجة ماسة إلى معرفة العلاقة الوثيقة بين تصور المهن وإدارة الموارد البشرية ، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للتعرف تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسات وخاصة الحكومية منها ، لقد تم تقسيم دراستنا إلى فصلين الفصل الأول والمتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة والفصل الثاني الإجراءات الميدانية وتحديد المنهج والمتغيرات إضافة إلى تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها كذا الأدوات والتقنيات المستخدمة وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم الإقتراحات

الإطار العام للدراسة

تواجه المنظمات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها- تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع. ومن هنا تبرز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ، الذي يتمثل في مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتؤثر على مستوى أداء الأفراد. لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ، لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة ، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات و فلسفة وسياسات المنظمة.

مشكلة الدراسة: يعد تخطيط المسار الوظيفي اللبنة الأولى لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الإبداع و تنمية الأداء وتطويره ، لذلك من الضروري بمكان التعرف على أهم هذه الابعاد التي تساهم وبشكل فاعل في تحسين مستوى أداء الموظفين في المنظمات ، وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما هي أهم ابعاد تخطيط المسار الوظيفي و التي تساهم في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة و الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية أدرار .
من هذا المنطلق تطرقنا إلى طرح الإشكالية التالية:

" ما أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية أدرار " و تتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1-ما مدى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي مديرية التجارة لولاية أدرار
- 2-ما العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء المؤسسة في مديرية التجارة لولاية أدرار.
- 3-ما مدى مساهمة تخطيط المسار الوظيفي على أداء الموظفين في مديرية التجارة

فروض الدراسة

- 1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي : (الترقية ، النقل ، التحفيز المادي والمعنوي) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة
 - 2 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي (ومستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين بمديرية التجارة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)
- متغيرات الدراسة : أ. المتغيرات المستقلة :** (الترقية ، النقل ، التحفيز المادي والمعنوي.) **المتغير التابع:**تحسين أداء المؤسسة (الكفاءة والفعالية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- 1 تساعد الدراسة الباحث على زيادة الاطلاع على الموضوع وزيادة الحصيلة العلمية.
- 2 تساعد الباحث على معرفة الطرق العلمية المتبعة لدراسة تخطيط المسار الوظيفي في مديرية التجارة لولاية أدرار وإنعكاسه على أداء الموظفين ،
- 3 التعرف على الدراسات السابقة التي تدرس هذا المتغير ومحاولة إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة.
- 4 تساعد الموظفين بالوعي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي، وعدم التصدي له وعدم مقاومته.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى مايلي:

- 1- تسليط الضوء على واقع تطبيق تخطيط المسار الوظيفي الوظيفي في مديرية التجارة لولاية أدرار.
- 2- معرفة اتجاهات الموظفين من عملية تخطيط المسار الوظيفي .
- 3- معرفة الطرق العلمية الناجعة في تحسين مستوى الأداء في مديرية التجارة لولاية أدرار .

دوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى محاولة إعطاء جانب عملي لعملية التكوين التي تساهم في الرفع من قدرات الموظف ، وخاصة حول الاتفاقية بين الجامعة ومديرية التجارة للتحسين في المستوى والتكوين للموظفين، والاستفادة من مختلف المعلومات والطرق العلمية التي تزيد من اهتمام الفرد من الرفع من الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة من خلال اكتساب الخبرة من مختلف البحوث التطبيقية ، والدراسات السابقة في نفس الموضوع وإعطاء دراسة علمية تبين نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والرفع من فعاليتهم وتطوير طرق التقييم ونشر الوعي لدى الموظفين وخاصة الجدد منهم حول أهمية التخطيط للمسار الوظيفي للفرد والمنظمة على حد سواء

حدود الدراسة:

الحدود المكانية والزمانية: تمت هذه الدراسة في مديرية التجارة لولاية أدرار خلال الموسم الدراسي (2018-2019)، وكان مجتمع الدراسة هم موظفي مديرية التجارة لولاية أدرار .

الحدود الموضوعية : العينة كانت تقتصر على مجموعة من الموظفين على مستوى مقر الولاية لمديرية التجارة لولاية أدرار .

المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات اتبعنا المناهج التي تتناسب وطبيعة وأهداف البحث وهما:

- المنهج الوصفي والتحليلي من أجل وصف وتحليل معطيات ووقائع البحث.
- المنهج الإحصائي الذي اعتمدناه في الدراسة التطبيقية، إضافة إلى استبانة تخص موضوع البحث

صعوبات الدراسة:

تكمن صعوبات الدراسة فيما يلي :

- نقص الدراسات حول الموضوع وخاصة في المؤسسات العمومية .
- الظروف الغير عادية والإنقطاعات التي مرت بها الجامعة وخاصة بعد أسابيع الحراك .
- التذبذب في الاتصال بالمشرفين و المكتبة الجامعية بسبب الانشغالات الجامعية .
- عدم تمكن الطلبة من المنهجية المفروضة في تحضير المذكرة طريقة EMRAD

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
لتخطيط المسار الوظيفي
وآثره في تحسين أداء
المؤسسة

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بتقديم مفاهيم نظرية حول تخطيط المسار الوظيفي ، الأهمية والأهداف والأبعاد والمراحل والخطوات . وكذا مفاهيم عامة حول تقييم الأداء، التعريف ، الأهمية والخطوات والمعوقات ، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وذلك لمعرفة طريقة معالجة المعطيات وأهم النتائج المتوصل إليها، حيث تم تقسيمي الفصل إلى مبحثين هما؛ المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة أما المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة.
 من المصطلحات الحديثة النشأة في مجال إدارة الموارد البشرية، مصطلح تخطيط المسار الوظيفي الذي يعتبر من إحدى الوظائف التي تعني إحداث التوافق بين الفرد والمنظمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء قصداً ضمان البقاء للمؤسسة واستمرارها.

المطلب الأول: عموميات حول تخطيط المسار الوظيفي .

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم النظرية والتعاريف حول تخطيط المسار الوظيفي ومراحله وخطواته .

أ تعريف تخطيط المسار الوظيفي

هناك عدة تعاريف لتخطيط المسار الوظيفي والتي يمكن توضيحه من خلال؛

أولاً: تعريف 01: يعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية خاصة مع التطور الجديد لبيئة العمل، إذ يعرف على أنه تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهداف المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. (حسونة، إدارة الموارد البشرية ، 2008)

تعريف 02: هو إحدى وظائف ادارة الموارد البشرية تعني باحداث توافق، وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها ، وكذلك بغرض اساسي وهو تحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق اهداف الافراد في الرضا عن العمل (ماهر، إدارة الموارد البشرية ، 2005)

تعريف 03: وعرفه البعض على انه" مفهوم يعبر عن التطور المستقبلي المتعلق بكيفية تقديم وترقي العاملين في المنشأة في اطار كل من حاجة ومتطلبات لاداء في المنشأة من ناحية ،وتطلعات هؤلاء الافراد من ناحية اخرى. (عساف، 2000)

ومن خلال هذه التعاريف المتعددة نلاحظ بأن الباحثين ركزوا في تعارفهم على ان تخطيط المسار الوظيفي هو :

- 1 - تخطيط المسار الوظيفي مجموعة من الانشطة المشتركة بين الموظف والإدارة.
- 2 - اعداد الفرد في مراحل سير وظيفي متصاعد وتجديد المهارات المطلوبة من خلال التدريب والتعليم والإرشاد
- 3 - يهتم بتحقيق التوفيق بين اهداف المنظمة والفرد في نفس الوقت.

ب- تطوير الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي .

لقد عرف الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي تطورا مرده إلى الآتي:

- 1 - التغيرات الديمغرافية بمختلف ابعاده وجوانبها.
- 2 - التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل الافراد والمنظمات على سواء .
- 3 - التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الانسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية.
- 4 - ارتفاع مستوى الفردية المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة التي يمتد نشاطها الى المستوى العالمي.
- 5 - ادراك الابعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار للأفراد والمنظمة على حد سواء.

ج- أهمية تخطيط المسار الوظيفي

تكتسي أهمية تخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظراً للإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لنسبة المسار الوظيفي ،ومن أهم هذه النواحي نذكر على سبيل المثال ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلاً من خلال مساعدة الافراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية لمواجهة الاحتياجات المتغيرة (بوراس، 2007).

- 1 -مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد وذلك من خلال توفير البدائل الوظيفية للعاملين الجدد.
- 2 -تشجيع تنوع الثقافات من خلال اتاحة الفرص المهنية حول العالم وجعله امراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.
- 3 -الحد من احباط العاملين من خلال بناء توقعات وتطلعات مقبولة لمواجهة الطموحات والفرص التي تسود بين العاملين في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع حالة المنافسة وتبني تقليل التكلفة وكذا الترقية .
- 4 -تحسين سمة المؤسسة من خلال تفعيل ادراك الافراد بأن مؤسستهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي (بوراس، 2007).

5 -تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة من خلال تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني وخاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات من خلال تنمية الولاء والانتماء واستمرارية العمل بها. (ماهر، دليلك لتخطيط وتصوير المستقبل الوظيفي ، 1995)

كما ان ألهيته فيري يرى انه أهمية ادارة المسار الوظيفي تكمن في انها.

-تزويد العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة الى جهودهم وإمكاناتهم

-منحهم فرص التقرب من خيارات وظيفية متقدمة ، فكا وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد اضافة الى

استخدام واكتساب مهارات جديدة .

-اعلامهم عن خيارات المسارات الوظيفية وان قدامى الموظفين هم بحاجة الى معرفة ذلك وليس الجدد فقط (زكرياء، 2015).

د- مداخل وخطوات تخطيط المسار الوظيفي

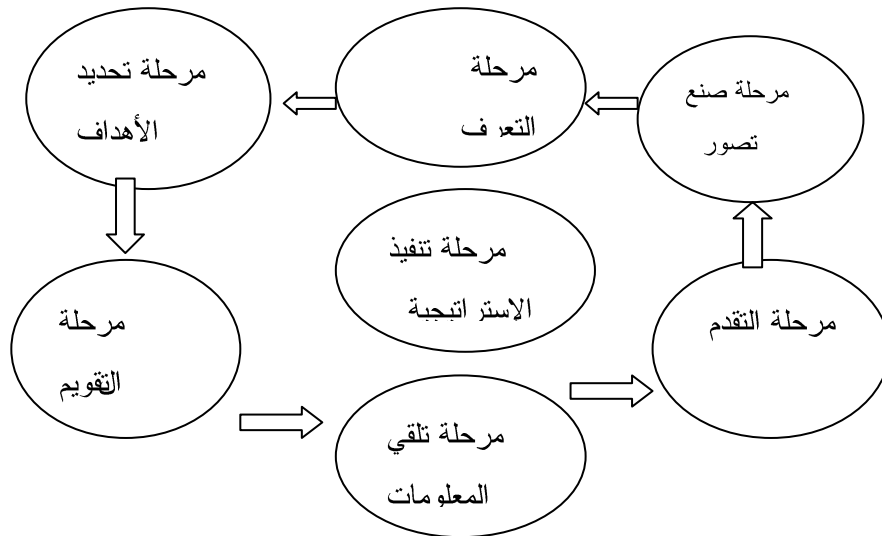
من هنا سنتكلم على اهمية المداخل الفرد والمؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي.

1 -المدخل الفردي تخطيط المسار الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي للفرد من خلال طموحاته وقدراته واتجاهاته والمنظمة تعد أهم مساراتهم الوظيفية وتطور قدراتهم وبالتالي وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد والمنظمة الحالية والمستقبلية ، ومنها يتضح ان هناك مدخلا فرديا وآخر تنظيميا وسنوضح ذلك فيما يلي:
ان مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والتنظيمي هي مسألة مهمة نظرا لأنها تتم بجهود وإنسانية فردية وجماعية. (طبيب، 2013)

ويتبين من هذا المدخل لت الدور الذي يقوم به الفرد ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي وكذلك مساعدة الافراد على معرفة اهدافهم ومعرفة امكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف والمتبصرة بمستقبلهم وواقعهم الحالي ، وتزداد هذه الاهمية مرحلة اول منصب للفرد وفي مرحلة الاستقرار ويساعده في تحقيق اهدافه المنشودة ورضا الوظيفي. ويؤكد كل من HREITMERAMD KINIK. على ان ادارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد هي عملية مستمرة تشمل على جميع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي والتعرف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الاهداف وتنفيذها والحصول على المعلومات المؤكدة وتقويمها انظر الشكل (01)

نموذج تخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي

سوف نتطرق في هذا المدخل الى دور المنظمة في تصوير مستقبلها الوظيفي لمواردها البشرية .(بكر، 2008) وذلك من خلال الاساليب الادارية العديدة كالتحفيز و النقل والترقية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، بهدف تحقيق اهداف المنظمة بداية من التحديد الجيد للاحتياجات والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بالمنصب وبالأخص في المناصب التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه الافراد الجدد الى مناصبهم وتدريبهم ، ورغم انها مسؤولية مشتركة بين الطرفين إلا ان هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يجدها ابلين "APLIN" تتمثل فيما يلي:

- توفير مناصب ديناميكية وذات مسؤولية متعددة ومتغيرة .
- توفير العديد من الطرق التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لمناصب أعلى في السلم الوظيفي.
- تشجيع الفرد بحيث يتولد له الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير لهساره الوظيفي.

د2- مراحل المسار الوظيفي :

وهي تلك الحلاقات المتسلسلة والمترابطة من بداية المسار وحتى نهايته في اي مجال من المجالات العلمية ورغم ترابطها إلا انها متميزة ما يساعد على تجاوزها بفعالية وانتقالها من حلقة الى اخرى ، ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يم نفيها الافراد في تخطيط لمساراتهم الوظيفية وهي الاستكشاف، بداية المسار، منتصف المسار، المسار المتأخر، نهاية المسار.

جدول رقم 01 يوضح مراحل المسار الوظيفي

المراحل	مدخل التأسيس	التقدم 39/25	الحفظ المكاسب 45/40	مرحلة الانسحاب 55
النشاطات الوظيفية	الحرص اكتساب المزيد المهارات والمعرفة في العمل وقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين	يشارك الاخرين تجاربه وخبراته
المتطلبات النفسية	يعتمد على الاخرين في الحصول على المنافع	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الاخرين في اشباع الحاجات	لعب ادوار خارج العمل
اهم الاحتياجات	الامن الوظيفي والاستقرار	الانجاز	احترام النفس والذات	تأكيد الذات

المصدر (غلافي 2007، ص105)، ادارة الموارد البشرية

هـ - خطوات تخطيط المسار الوظيفي :

ولقد عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تحديد الفرص والمسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو والتقدم الوظيفي للأفراد ، بما يخدم اهداف وخطط العمال بالمؤسسة وعلى ضوء هذا التعريف يمر تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات التالية:

01 -تصميم المسار الوظيفي : وذلك من خلال دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة

هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بطاقة وصف الوظائف في هذا المجال.

02 -توصيف وتحديد الاهداف لكل مسار وظيفي: وذلك من خلال تحديد اهداف المسار القصير او المتوسط او الطويل الاجل.

03 -تقييم الذات وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد من الافراد من الناحيتين (مستوى التعليم ، الخبرة) ، (والشخصية القيادية ، العمل الجماعي ، الابتكار ، التعاون) بالإضافة الى اهداف الوظيفة و التي سعى جاهدا الى تحقيقها.

04 -تقييم البدائل: الاختيار بين مختلف المسارات بما يتلاءم مع قدراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة على ضوء المقارنه بين مزايا وعيوب كل مسار وكذلك الحوار الديمقراطي والبناء بين الفرد ورئيسه المباشر. (بكر ، 2008)

05 -وضع وتنفيذ خطة او برنامج عمل : يتم وضع الانشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار الذي تم اختياره حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الانشطة كل من المؤسسة والفرد على حد سواء وذلك باستشارة الموظف للمسؤولين المباشرين وإدارة الشؤون الوظيفية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية. (المتعال ، 2007) يتم ذلك من خلال عدة وسائل منها: مساعدة المديرين للمرؤوسين في تطوير مساراتهم الوظيفية مثل التنقلات شغل مكان المدير خلال الاجازة والتدريب والدروس المسائية في المعهد...الخ

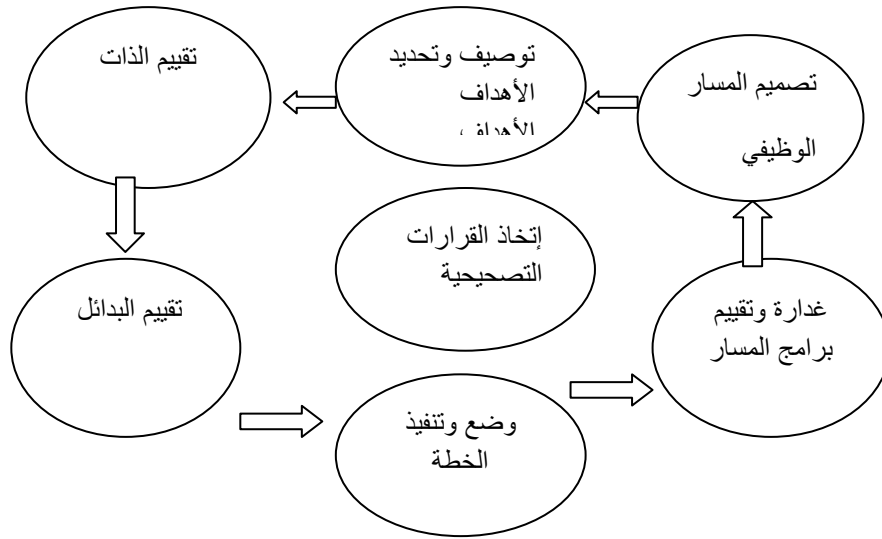
06 -ادارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:

وذلك بالعمل على الوقوف على ما اتفق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الاداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الامر الى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي. (طبيل ، 2013)

7 - اتخاذ القرارات التصحيحية: عمل الإدارة على حل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في

ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

ويوضح الشكل (2) مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر : مصطفى ابو بكر "ادارة المواد البشرية"الدار الجامعية الإسكندرية، 2008

المطلب الثاني : ماهية الأداء

أولاً: المفهوم اللغوي : يعتبر قاموس اللغة الفرنسية LAROUSSE كلمة الأداء PERFORMANCE كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة PERFORMANCE المأخوذة من الكلمة . PERFORMER والتي تعني أتم و أنجز أو أدى ACCOMPLIR ويمكن القول أن الأداء هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وذلك ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين من خلال إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة . (حسين، إدارة الموارد البشرية ، 2000)

حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

المفهوم الاصطلاحي التنظيمي : يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة مما يعزز من قبل المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء مثل الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكما كانت الأخيرة أعلى كانت الكفاءة أعلى فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.

إن فهم الأداء لن يتأتى إلا بفهم المتغيرين الأساسيين وهما الكفاءة والفعالية حيث أن دراستهما بشكل مفصل والوقوف على الروابط التي تجمع بينهما والذي سيمكن الباحثين من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى ونظريات مختلف المفكرين .

أ مفهوم الأداء :

- 1.1 **تعريف 01** : يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخصصة بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2000)
- 1.2 **تعريف 02** : أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية (بدوي، 1992)
- 1.3 **تعريف 03**: تعريف إداري كما ورد في معجم المصطلحات القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاءة المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللممكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة (بدوي، 1992)
- من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبها يحقق أهداف المنظم ة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء .

المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

- 01 **الكفاءة** : وتعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة والجودة والتكلفة (أي قدر من الناج أو مخرجات في زمن محدد)
- 02 **الفعالية** : تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة تؤدي دون داع أو مبرر أي أن المسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الاهداف في الاجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية الفعالية (مصطفى ا.، 2000)
- 03 **الإنتاجية** : وتتمثل في العلاقة بين نتائج المحققة فعلا والوسائل والوسائل المستخدمة لبولوجها ويعرف ها MOLE بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن إستخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف ، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة أي الناتج المحقق من إستخدام قر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم ، شهر ، سنة) وتزيد كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات مثال : إذا كان موظف ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن تدريجية لينجز 45 قائمة يوميا فقد زادت إنتاجيته (مصطفى أ.، 2000)

04) **الأهداف** : تعرف على أنها تعبير محدد عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية

محددة أي هناك أهداف بعيدة المدى واخرى مرحلية (الصميدعي، 2000)

ب - تصنيف الأداء

هناك عدة تصنيفات الأداء على حسب إختلاف إتجاهات الباحثين ويمكن تصنيفه إلى

عدة معايير ومن أهمها: (مزهودة، 2001)

1) **معيار المصدر** : من خلال يمكن تقسم إدارة المؤسسة إلى اداء داخلي وخارجي

• الأداء الداخلي : ينتج من تفاعل مختلف أداء المنظمة الفرعية للمؤسسة (الأداء البشري ،
القني ، المالي)

• الأداء الفرعية : وهو الناتج عن التغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة مما ينعكس إيجابا أو سلبا
بسبب تحسن الأوضاع الإقتصادية أو إعانات تحفيزية وهو غير متحكم فيه .

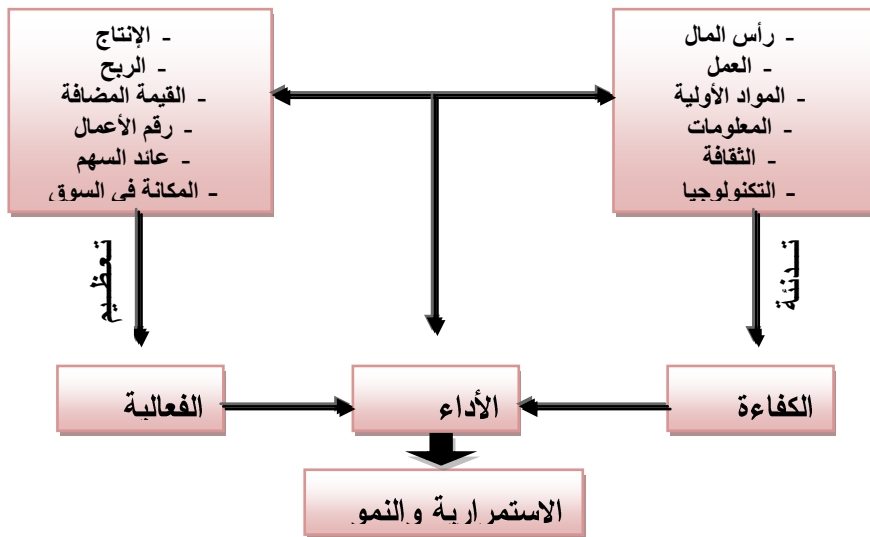
2) الشمولية : يمكن تقسيم هذا المعيار إلى أداء كلي أو جزئي

• الاداء الكلي : يتجسد في الإنجازات التي تساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في
تحقيقها كاستمرارية والنمو والربحية .

• الأداء الجزئي : ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف
الاساسية من خلال التفاعل للأداء الانظمة الفرعية وهو ما يحقق التكامل بين الأهداف .

03) **حسب المعيار الوظيفي** : وذلك حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة

الشكل رقم 03 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة،

ومن خلال الشكل نقول أن الأداء ما هو إلا محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل

ضمان الإستمرارية والنمو، وأن أي خلل في أي منها لا بد أن يؤثر على الأداء سلبا.

أ - مفهوم تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة في مختلف جوانبه الإداري، الإنتاجي، التقني، التسويقي والتخطيطي... الخ بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة، كما يعرف بأنه قياس مدى إنجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة وذلك بهدف اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتحرري عن أسبابها في سبيل تدعيم الجوانب الإيجابية وإزالة الجوانب السلبية. (الكرخي، 2008)

وبالتالي يعتبر تقييم الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. بحيث يفترض من خلال التقييم محاولة الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: ما مستوى الأداء الحالي؟ هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي وتطويره؟ وكيف يمكن ذلك؟.

ب - مراحل تقييم الأداء:

لا يمكن أن تتحقق عملية تقييم الأداء إلا من خلال القيام بعدد من المراحل منها:

وضع المعايير التي سوف تستخدم في قياس الأداء؛

قياس الأداء الفعلي ومقارنتها مع الأداء المخطط؛

اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

ثالثا: الأهمية و الأهداف عملية تقييم الأداء

ج أهمية عملية تقييم الاداء

إن تحققت عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية: (إلهام، 2007)

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.

- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة لمؤسسات المماثلة.

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.

- إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

د - أهداف تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي:

1. متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة: حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة

والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.

2. دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم: فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير

الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

3. إمكانية تثبيت العامل الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف

(العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، والإستبعاد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته (علي ا.، 1998).

4. تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير

الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.

5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختيار لمدى

سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإختبار والتعيين (الخالق، 2000).

ج) خطوات تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية (حسن، 2004/2003):

1. تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء: وهي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد،

مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء، يمكن ان يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء وجودة الأداء وسلوكيات العمل...الخ.

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، وهذا

يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم إستنادا إلى نتائج تحليل الوظائف ويصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

2. قياس الأداء الفعلي: تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى

جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض

المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج والتصميمات التي أنجزها الفرد.

3. توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم : غالبا يثار في بعض المنظمات سؤال

مؤداه من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم أم لا؟، وهذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال مستغرب فكيف يتم تقييم الأداء للأفراد ثم يحجب عنهم نتائج التقييم، وقد وصل الأمر في بعض المنظمات أن يطلق على تقييم الأداء بالتقارير السرية، حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أدائه.

4. إدارة وتحسين الأداء: ان أساليب تقييم الأداء قد يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما انها

قد تؤدي الى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب ان تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين الأداء للأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم.

ه- معيقات عملية تقييم الأداء :

تتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي (judy, 2005) :-

1 -نقص الموضوعية : غالبا ما تعتمد عملية تقييم الأداء الى تقييم اتجاهات وشخصية ومعارف

الموظف وغالبية هذه الصفات غير كمية، مما يؤدي الى اختلاف في نتيجة التقييم من شخص لآخر، لذلك نجد أن الذاتية موجودة في عملية تقييم الأداء

2 -أخطاء الهالة : ذلك أن الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس فكرة

معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوي كفاءته ومبادئه و غيره. (شيخة، 2000)

3 -التشدد والتساهل : بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية

بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين ، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بان المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

4- النزعة المركزية : توصف النزعة المركزية بأنها تجنبت التقديرات المبالغ فيها سلباً أو إيجاباً أو

تمركز التقديرات حول منتصف سلم التقدير قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد

وسلوكلهم متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

5- أخطاء السلوك الأخير : إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركاً للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه (شاويش، 2005)

6- أخطاء التحيز الشخصي : يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين، وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ، كذلك قد يكون التمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين، فإذا كان لدى الرئيس تحيز للذكور مثلاً فإنه يميل لإعطاء الموظفين الذكور معدلات في التقييم أعلى من الإناث، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوي أداء الموظف ، مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

7- الانطباعات الأولية : يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأولى الذي تركه العامل لديه فالانطباعات الأولى لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي. (judy، 2005).

8- التلاعب بالتقييم : قد يكون الرئيس تربطه علاقة قرابة أو صداقة مع موظف ما، أو قد يرغب في ترقية ذلك الموظف فيعمل على إعطائه تقييم عالي أعلى من زملائه ليمنحه فرصة الترقية نتيجة للتقييم العالي، كذلك قد يرغب الرئيس بالتخلص من موظف ما أو حرمانه من مكافأة أو ترقيته فيعطيه تقييم متدني على الرغم من أدائه العالي .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

يهدف هذا المبحث إلى جمع الدراسات السابقة التي تكون مرتبطة بمشكلة الدراسة، حيث نحدد من هذه الدراسات ما نرى أنها ذات علاقة مباشرة مع مشكلة دراستنا، وتلك التي ليست لها علاقة مباشرة. وفي الختام سنقوم بالتعقيب على هذه الدراسات من خلال تحليل نقدي.

الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي

دراسة فائزة يوراس رسالة ماجستير 2007 بعنوان : تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تخطيط المسار الوظيفي بالإضافة الى التحديات التي تعيق هذه العملية

وإبراز مسؤولية ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة بالإضافة الى ابراز اهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات .
تساؤلات الدراسة:

هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي ؟

ماهي مسؤولية ادارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟

هل تخطيط المسار الوظيفي لأفراد يضمن مواكبة التغيرات والتصورات؟

وكان المنهج المتبع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق ذلك تم توزيع استمارة استبيان على عينة تتكون العينة من 50 من مختلف وحدات المؤسسة و تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية.

اهم النتائج :

من جملة النتائج المتحصل عليها من تتبع المؤسسات الجزائرية على المستوى الكلي ومن خلال الدراسة الميدانية لوحدة الاسمنت بعين توتة حول واقع تسيير تخطيط المسار الوظيفي ما يلي :

*صعوبة وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة فالتقارير الدورية تقيم العامل على اساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لان كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحذير او الخطأ

*نقص الترقيات من الوحدة وتثبيت كل العمال نظريا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية لهم

*من اهم استخدامات نتائج التقييم التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من اداء مهام اخرى خلال مساره الوظيفي في الوحدة

*لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملئ الوظائف التي اقروها من قبل مدراء الادارات اي لا ينظر الى التطابق بين متطلبات وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.

التوصيات:

*توضيح بنود الانظمة والقوانين المعمول بها في قوائم معلنة او كتيبات خاصة وحث الموظفين على قرائتها وفهمها ، توضيح مدى اهميتها ومساهمتها في تطوير الموظفين في مؤسسات التعليم العالي
*تصميم نظام عادل ومشجع للحوافز الفردية والجماعية للموظفين
*يجب ان يسعى الموظفين الى زيادة معرفتهم ومفهومهم في مجال تطوير المسار الوظيفي والعمل الجاد حتى مشاركة الادارة العليا في تطوير مساره الوظيفي حسب الامكانيات المتوفرة والمتاحة حتي يكون لهم افق واضح لتحقيق اهدافهم وطموحاتهم ، من خلال وضع الموظف تصور لمستقبله الوظيفي .

*متابعة الادارة لمدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف ازالة العقبات او تعديل المسار اذا لزم الامر .

*اهتمام الادارة العليا بنظام تدوير الموظفين الاداريين بين الدوائر والأقسام المختلفة وذلك لكسب المزيد من الخبرات والمهارات والمعرفة والتي سوف تخلق عندهم نوعا من الدافعية والحوافز للتطور والرقي بدلا من الروتين والجمود من الوظيفة الحالية.

دراسة لحساب يمينية دفرون أسماء : رسالة ما جستير وبعنوان أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الافراد دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج المؤسسة سونطراك حاسي مسعود.

التساؤلات:

*ما مدى اهمية الكفاءة البشرية و مصادر اكتسابها؟

*كيف يمكن ان يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الافراد في المؤسسة.

*واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بحيث استخدمت كل من المقابلة والاستبيان على عينة بلغت 50% من عاملين المديرية الجهوية لسونطراك

اهم النتائج:

*تخطيط المسار الوظيفي يؤدي الى رفع كفاءة وتحسين الاداء

*وجود التوافق بين المسار بين الفرد والتنظيمي يساعد على تنمية الموارد البشرية والاستخدام الامثل لهاته الموارد

*أساس نمو وتطور المؤسسة وهو التحسين المستمر للأداء ولذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالكفاءات من خلال تدريبها وتكوينها وتحفيزها من خلال التوافق الفردي والتنظيمي حتى لا تتقدم وتموت

التوصيات:

*على المؤسسة ان تعمل على تطوير وتنمية كفاءات افرادها العاملين
*زيادة البرامج التدريبية للعامل من اجل تغطية حاجاتهم للتدريب
*تحقيق التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي.

الدراسات المتعلقة بتحسين الاداء

دراسة **noea 1996** هل ادارة المسار الوظيفي له علاقة بتطوير الموظفين وتحسين ادائهم

هدفت الدراسة الى اكتشاف متطلبات المسار الوظيفي وأهداف وكيفية استخدام استراتيجيات المسار الوظيفية حيث تناولت الدراسة العلاقة بين عناصر ادارة المسار الوظيفي وسلوك الموظفين وتطوير ادائهم، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 120 موظف في الوكالة الحكومية وسط و غرب الولايات و م أ وقام الباحث بجمع البيانات باستخدام الاستبيان والتقييمات من الموظفين ومدراءهم على مرحلتين فصلت بينهما 06 شهور واستخدام تحليل الانحدار الهرمي.

ونتح عن الدراسة الى ان موقف الادارة من التطوير وأهداف المسار الوظيفي كان السبب في التغيير الكبير والسلوك التطويري ، ووضعت الدراسة نمودجا يوضح العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي للموظفين وأدائهم وهذا النمودج يساعد في التغلب على المشاكل الاجتماعية في العلاقات الاساسية التي تعود على العوامل الاجتماعية والسلوكية وان العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي وتطويره والأداء ليست واضحة حسب مستشاري المسار الوظيفي

دراسة (النونو : 2004)² بعنوان " سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة "

2 - نانلة نعمات النونو ، سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ،

ولقد إستهدفت هذه ال دراسة التعرف على سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، للتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1 -افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف.
- 2 -افتقار النظام إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
- 3 -تقع عملية تقييم الأداء على عاتق الرئيس المباشر فقط دون مشاركة أية أطراف أخرى.
- 4 -يوجد ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم.
- 5 -لا تتوفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه.
- 6 -عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب والتحفيز.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة إتضح للباحثين من خلال ملخص ومراجعة الدراسات السابقة بعض الملاحظات يمكن تحديدها فيما يلي :

- 1 -هنالك ندرة شديدة في الدراسات التي تناول عملية تخطيط المسار الوظيفي وتحسين الأداء.
- 2 -أن أغلب الدراسات السابقة تناولت قطاعات مختلفة مثل القطاعات الإقتصادية مما يجعل النتائج مختلفة عن النتائج المتوقعة الوصول إليها من خلال هذا البحث .
- 3 -أن الدراسات السابق لم تتطرق الى دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات والمنظمات وهذا يعزز اهمية الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية التطبيق العملي لتخطيط المسار الوظيفي وتحسين الأداء في المؤسسات العامة والخاصة
- 4 يأتي هذا البحث مختلفاً عن الدراسات السابقة في تناول موضوع عملية تخطيط المسار الوظيفي وتحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية ادرار ،مما يجعل النتائج المتوقعة الوصول إليها من خلاله مختلفة عن نتائج الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم وعلاقته بالأداء وكذلك الاحتياج لتخطيط المسار الوظيفي ، وقد تعرفنا على علاقة هذا الأخير بتقييم الأداء من الناحية النظرية والتي هي علاقة عملية تخطيط المسار الوظيفي وأبعاده المختلفة ، إذ أن تحديد الاحتياج له من العاملين والموظفين ، يتطلب من المنظمة العمل بدقة لتحقيق ذلك لأنه يدعم قدراتهم وزيادة ولائهم للمنظمة و تحسين أدائهم ، الذي هو جزء من أداء المنظمة التي تسعى لتكون رائدة وقوية في بيئة تنافسية يخيم عليها عدم الاستقرار مما يستدعي زيادة مستوى الأداء والإنتاجية وهذا يفرض على المنظمة أن تهتم بنظام تقييم الأداء وجعله أكثر فاعلية ودعمه من قبل الإدارة العليا من أجل إعطاء نتائج دقيقة تمتاز بالشفافية والموضوعية تستخدم في اتخاذ قرارات من خلال أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (الترقية، النقل ، التحفيز المعنوي ، التحفيز المادي) و التي تتخذ بناء على نتائج تقييم الأداء خاصة تحديد الاحتياج للترقية والتحفيز ، ولمعرفة علاقة تقييم الأداء ب تخطيط المسار الوظيفي من الناحية التطبيقية (الواقعية) سنقوم بتبيان ذلك في الفصل الموالي (الدراسة الميدانية) .

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بغرض تدعيم الدراسة النظرية وإضفاء الجانب التطبيقي على الموضوع قام الباحثين بإعداد استمارة استبيان تعكس آراء الموظفين بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي في مديرية التجارة لولاية أدرار ، والتي تتضمن محورين أساسيين يخصران تخطيط المسار الوظيفي والأداء. باعتبار أن تخطيط المسار الوظيفي يحسن من أداء الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار ، على هذا الأساس تم اختيارها كمجتمع للدراسة ، الأمر الذي استوجب اعتماد منهج الوصف عن طريق استمارة الاستبيان.

تم تخصيص هذا الفصل ككل للدراسة الميدانية وتم إعداده بالتسلسل، بالتطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، ثم معالجة وعرض وتحليل النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات والنموذج المتبع.

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة المتمثلة في الطريقة والأدوات والنموذج

المتبع وقد عرضنا في المطلب الأول العينة والمجتمع المدروس وشرح المتغيرات، بحيث ينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة فروع متمثلة في الفرع الأول: يشمل عينة ومجتمع الدراسة، الفرع الثاني: تمثل في شرح متغيرات الدراسة، الفرع الثالث تمثل في نموذج الدراسة، أما المطلب الثاني تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات والنمذجة و يتمثل في فرعين، الفرع الأول: الطرق المستخدمة، الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة و مجتمع الدراسة وشرح المتغيرات

أ - عينة ومجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مديرية التجارة لولاية أدرار، البالغ عددهم (170) على مستوى مقر الولاية واقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من الموظفين حيث قام الطلبة بتوزيع (80) استمارة استبيان على هذه الفئة حيث تم إرجاعها كلها بسبب العلاقة والعمل لأحد الطلبة بالمؤسسة محل الدراسة وإلغاء 03 إستمارة و قبول 77 إستمارة موزعين على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول : توزيع أفراد عينة الدراسة .

الرقم	العينة	إجمالي عدد الموظفين	الاستبيانات المستردة	الإستمارة الملغية
1	موظفي مديرية التجارة لولاية أدرار	170	80 إستمارة	03 إستمارة

المصدر: من إعداد الطالبين

ب - شرح متغيرات الدراسة وطريقة قياسها

من أجل دراسة الجانب التطبيقي قمنا بتصميم استبيان لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك على النحو التالي ؛

القسم الأول : يتضمن معلومات شخصية تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وتتمثل في الجنس، العمر المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني : متعلق بأسئلة حول المتغير المستقل وهو تخطيط المسار الوظيفي ويضم 10 فقرات من 01 إلى 10 فقرة .

القسم الثالث : متعلق بأسئلة حول تحسين أداء المؤسسة ويضم عشرة (10) من 11 إلى 18 فقرة .

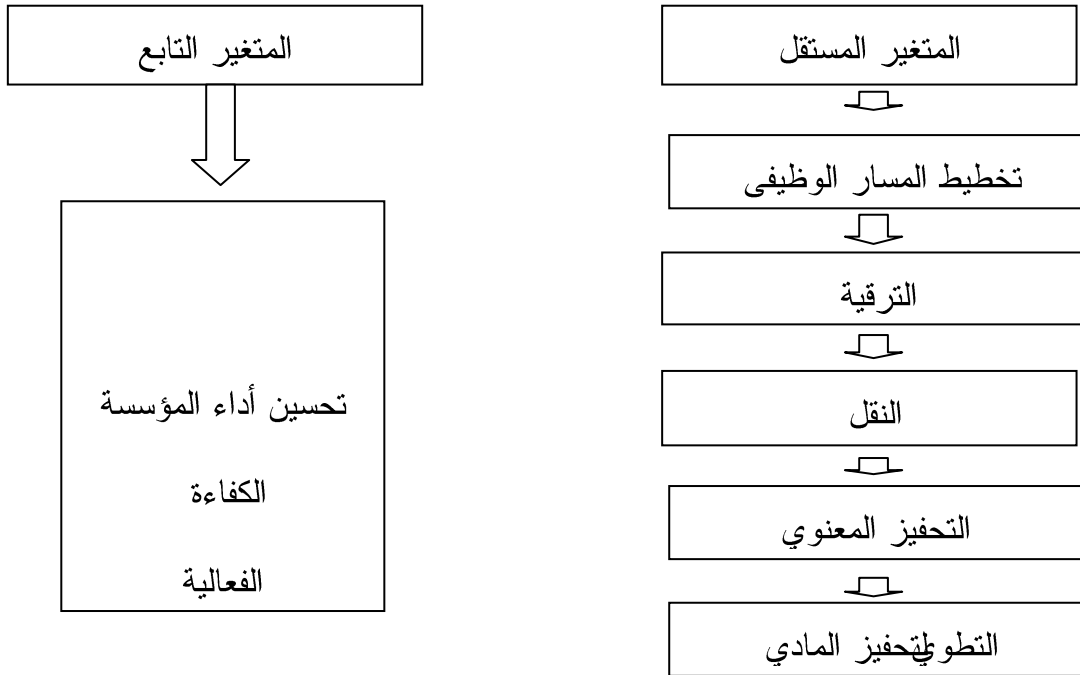
القسم الرابع : متعلق بأسئلة توضح مساهمة تخطيط المسار الوظيفي بتحسين أداء المؤسسة ويضم فقرتين مع أسئلة مفتوحة .

وتم قياسها بواسطة سلم ديكارت :

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

المصدر من إعداد الطلبة وفق النتائج المستخرجة من برنامج spss

الفرع الثالث: نموذج الدراسة



المطلب الثاني: تحليل البيانات والنمذجة

تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات والنمذجة و يتمثل في فرعين ،الفرع الأول: الطرق المستخدمة، الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أ - الطرق المستخدمة في صدق وثبات الاستبيان

من خلال هذا الفرع تم التطرق إلى أهم الطرق العلمية المتبعة في إثبات صدق وثبات

الدراسة عن طريق عملية تحكيم الاستبيان، من خلال مجموعة من الأساتذة المتخصصين وطريقة الاتساق الداخلي إضافة إلى الصدق البنائي .

1) الإتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال

الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال

حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

يوضح الجدول (01) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تخطيط المسار الوظيفي) والدرجة

الكلية للمحور عند مستوى معنوية ($0.01 \geq \alpha$) والفقرة 03 عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
تخطيط المسار الوظيفي		
0.00	0.680	1 - أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي
0.00	0.590	2 - أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها
0.00	0.252	3 - لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي
0.00	0.538	4 - يساعدي تقييمي لمساري الوظيفي على رفع قدراتي
0.00	0.516	5 - تساعدي المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي
0.00	0.560	6 - أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة
0.00	0.571	7 - لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي
0.00	0.483	8 - يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي وبين تخطيط المسار للمؤسسة
0.00	0.654	9 - أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكثر
0.00	0.501	10 لرى أن المناصب التي شغلنا من قبل لها علاقة ببعضها البعض

المصدر : من إعداد الـ **طلبة** اعتماد **ا** على برنامج **SPSS**

يوضح الجدول (02) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تحسين أداء المؤسسة) والدرجة الكلية للمحور عند مستوى معنوية ($0.01 \geq \alpha$) والفقرة 03 عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)

تحسين أداء المؤسسة		
0.00	0.594	11 -تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء ا لموظفين بصفة دائمة ومستمرة
0.00	0.676	12 تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل
0.00	0.686	13 تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء
0.00	0.507	14 يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة
0.00	0.632	15 حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي
0.00	0.554	16 تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد
0.00	0.584	17 عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب
0.00	0.776	18 تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة ودائمة

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

(2) الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين الجدولين رقم (01+02): أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. يبين الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة. جدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تخطيط المسار الوظيفي	0.51	0.000
2	تحسين أداء المؤسسة	0.45	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

(3) ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد تحقق الطلبة من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم(4).

جدول(4) يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل محور (تخطيط المسار الوظيفي و تحسين أداء

المؤسسة)

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	تخطيط المسار الوظيفي	10	0.663
2	تحسين أداء المؤسسة	08	0.778
المجموع			0.791

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن مجموع ألفا كرونباخ لجميع المجالات مرتفع (0.791) هذا يدل على ثبات الاستبانة.

المبحث الثاني : الأساليب الإحصائية : تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية؛

المطلب الأول : تحليل النتائج

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى أهم النسب الإحصائية التي تساعد على تحليل النتائج المتوصل إليها وتحليلها .

أ - تحليل النتائج الشخصية:

1/ التوزيع حسب الجنس

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
العدد	57	20	77
النسبة	%74	%26	100%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (5) أعلاه أن نسبة الذكور (%74) في حين بلغت نسبة الإناث (%26) من العينة المدروسة، ويلاحظ أن نسبة الذكور تختلف عن نسبة الإناث.

الجدول رقم(6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

2/ التوزيع حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فما فوق	المجموع
العدد	6	51	13	07	77
النسبة	%7.8	%66.2	%16.9	%9.1	100%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (6): توزيع النسب حسب عمر أفراد العينة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في المؤسسة موزعين ضمن مختلف الفئات العمرية وأن معظمهم في عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة يعني الفئة الشبابية ، ويرجع الطلبة ذلك إلى فتح وزيادة التوظيف من فئة الشباب.

3- التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

مستوى التعليم	تقني سامي	بكالوريا	ليسانس	مهندس	ماستر	دراسات عليا	المجموع
العدد	11	04	33	11	13	5	77
النسبة	%14.3	%5.2	%42.9	%14.3	%16.9	%6.5	100%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (7)، أن نسبة حملة شهادة ليسانس أعلى نسبة و التي بلغت %42.9 من إجمال العينة المدروسة ، ويجمع الطلبة هذه النسبة إلى أن التوظيف غير متوفر رغم وجود شهادات عليا وماستر .

4- التوزيع حسب سنوات الخبرة .

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فما فوق	المجموع
العدد	11	40	11	15	77
النسبة	%14.3	%51.9	%14.3	%19.5	100%

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول (8) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والبالغ عددهم 77 موظف ، ويجمع ذلك إلى أن الموظفين الذين قضوا مدة خدمة أكثر من 10 سنـوات اكتسبوا خبرة ودراية أكبر في العمل فأصبحوا هم المستهدفين في عملية تخطيط المسار الوظيفي .

ب - التحليل الإحصائي للاستبانة.

تحليل فقرات القسم الأول: تخطيط المسار الوظيفي

الجدول رقم (10): يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (الأداء)

العبارة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي	04	1.068	0.00
أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها	4	0.903	0.00
لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي	4	0.903	0.00
يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي على رفع قدراتي	4	0.730	0.00
تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي	2	1.214	0.00
أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة	4	1.026	0.00
لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي	4	1.323	0.00
يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي وبين تخطيط المسار للمؤسسة	4	0.959	0.00
أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكثر	2	1.209	0.00
أرى أن المناصب التي شغلنا من قبل لها علاقة ببعضها البعض	4	0.983	0.00

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

فقرات تخطيط المسار الوظيفي تفوق المتوسط الحسابي (3.00)، حيث تراوحت ما بين 4 و 2 وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين 1.214 و 0.9، بينما كان أكبر انحراف معياري هو (1.32) الموافق للفقرة (7) وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على أنه لديهم الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي. وقد إتفقت مع دراسة فاييزة بوراس .

تحليل فقرات القسم الثاني : تحسين الأداء

الجدول رقم (11): يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني (الأداء)

العبارة	الوسيط الحسابي	الإحراف المعياري	القيمة الإحتمالية
تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء ا لموظفين بصفة دائمة ومستمرة	4	1.242	0.00
تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل	2	1.128	0.00
تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء	1	1.234	0.00
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	4	1.171	0.00
حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي	4	1.148	0.00
تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد	2	1.141	0.00
عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب	4	1.168	0.00
تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة ودائمة	2	1.172	0.00

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

أما بالنسبة لمحور الأداء يزداد الاتفاق حول الفقرات 11 و14 و15 وكذا الفقرة 17 وانحراف معياري

1.10

وقيمة احتمالية (0.000) وهذا يدل على أن الموظفون يقومون بالأعمال بكفاءة وفعالية من خلال التحفيز

والتقييم المستمر حيث تكون المؤسسة أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عمالها أداء متميزا.

مما يدل على أن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع

أنشطتها، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء، ويتمثل في مدى مهارات الموارد البشرية،

وهو ما يؤدي إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين لعملهم بشكل عملي وموضوعي، كما يخلق لهم مناخ

تسوده المصداقية بين الموظفين، ويسمح لهم بالنهوض بمستواهم من خلال استثمار قدراتهم الكامنة،

وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل، أما تقييم الأداء يمثل وسيلة رقابية لدى

المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين، وقد اتفقت مع دراسة يمينة دفران أسماء حيث نتج

من هذه الدراسة أن أفراد العينة موافقون على واقع التقييم .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج .

أ - إختبار الفرضيات

يقوم الطالبان باختبار فرضية الدراسة، وذلك باستخدام تحليل التباين لمعرفة علاقة و أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين الأداء.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين الأداء بالمؤسسة.

يبين الجدول (12) أن معامل الارتباط بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية ادرار .

الفرضية	معامل الارتباط لبرسون	القيمة الاحتمالية sign
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء	0.446	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (12) أن معامل الارتباط يساوي (0.446) ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وبين الأداء في المؤسسة.

ويجمع الباحثين ذلك إلى أن نجاح عملية تخطيط المسار الوظيفي مرتبط باستيفاء هذه العملية داخل المؤسسة والتي تعد أساسا في إنجاحه، فكلما توفرت هذه الأبعاد كلما سهل التطبيق وتحقيق النتائج المتوقعة وينعكس ذلك على الأداء بالإيجاب.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية؛

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين تخطيط المسار الوظيفي و

تحسين الأداء في المؤسسة .

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في استجابة آراء المبحوثين بدور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس - العمر - المستوى العلمي - سنوات الخبرة) .

تم استخدام اختبار التباين الأحادي، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية؛

- 1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء لدى لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار ، تعزى إلى الجنس .
- الجدول (13) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي لعينتين مستقلتين (الجنس) في مديرية التجارة لولاية أدرار

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	0.171	02	0.086	0.433	0.650
	داخل المجموعات	14.634	74	0.198		
	المجموع	14.805	76	-		

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (13) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.433 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.650 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء تعزى إلى الجنس عند مستوى المعنوية 0.05.

ويرجع الطالبة هذا الفرق إلى الفرق بين الذكور والإناث، بحيث بلغ عدد الذكور 57 ذكرا أما عدد الإناث فبلغ 20 أنثى، ولهذا كان هناك اختلاف بين آراء المبحوثين، بحيث توصلت لعدم وجود فروق بين آراء المبحوثين ،بأثر تخطيط المسار الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار،. تعزى إلى الجنس.

2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء ،. تعزى إلى العمر.

يبين الجدول (14) نتائج اختبار التباين الأحادي (العمر) في مديرية التجارة لولاية أدرار .

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	2.229	02	1.114	2.112	0.128
	داخل المجموعات	39.044	74	0.528		
	المجموع	41.273	76			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (14) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.112 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.128 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار .، تعزى إلى العمر عند مستوى المعنوية 0.05.

3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار ، تعزى إلى المستوى التعليمي.

يبين الجدول (15) نتائج اختبار التباين الأحادي (المستوى التعليمي) في مديرية التجارة لولاية أدرار .

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	0.724	02	0.362	0.183	0.833
	داخل المجموعات	146.496	74	1.980		
	المجموع	147.221	76			

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (15) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.183 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.833 هي أكبر من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار، تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية 0.05. 5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية في متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار ، تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول(16) نتائج اختبار التباين الأحادي (سنوات الخبرة) في مديرية التجارة لولاية ادرار .

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	1.185	02	0.592	0.634	0.533
	داخل المجموعات	69.127	74	0.934		
	المجموع	70.312	76	-		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول(16) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.634، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.533 وهي أكبر من 0.05 ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار ، تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية 0.05

ويجع الطالبان هذا الفرق إلى تطبيق تخطيط المسار الوظيفي يكون حسب التدرج ، من العمال الجدد إلى العمال ذو أقدمية.

ب - مناقشة الفرضيات .

وبصفة عامة يمكن القول أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار ، تعزى إلى العوامل الشخصية ككل عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول(17) نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية في مديرية التجارة لولاية ادرار .

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحريرة	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع محاور الاستبانة (أثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء)	بين المجموعات	6.242	1	6.242	18.635	0.000
	داخل المجموعات	25.124	75	0.335		
	المجموع	31.367	76	-		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

معامل التحديد (R2) = 0.199 معامل الارتباط R=0.446

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 18.635 وبقية احتمالية 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو تخطيط المسار الوظيفي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 20 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في تحسين اداء المؤسسة بعبارة أخرى أن تخطيط المسار الوظيفي لا يساهم بشكل كبير في الاداء بالمنظمة محل الدراسة اي وجود أثر لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة بصفة طردية ضعيفة ، وبناء على ذلك نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي .

جدول (18) نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط المسار الوظيفي في الأداء في مديرية التجارة لولاية أدرار .

المتغير المستقل	B	T	مستوى الدلالة	F	معامل الارتباط R	R2
تخطيط المسار الوظيفي والأداء	2.417	9.152	0.000	18.635	0.446	0.199

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

معامل التحديد (R2) = 0.199 معامل الارتباط R = 0.446

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي في الأداء بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 18.635 وكذا (T) البالغة 9.152 عند القيمة الاحتمالية 0.000 وهو أقل من 0.05 ، وبالتالي فإن قيمة F و t دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، إضافة إلى وجود ارتباط 0.446 حيث أن متغير تخطيط المسار الوظيفي تفسير ما نسبته 19.9% من التباين الحاصل في الأداء .

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية أدرار .

نتائج الفصل الثاني :

تناول في هذا الفصل عرض نتائج الجانب التطبيقي للدراسة المتعلقة بدراسة أثر تخطيط المسار في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار ، وقد اقتصرت الدراسة على اخذ (80) استبانته ، ثم استرجاعها كلها وإلغاء 03 منها ليتبقى (77) استبانته ، وبعد تفريغها باستخدام برنامج spss ، ثم التوصل الى النتائج التالية:

01 - يتضح من خلال تحليل نتائج الاستمارة أن عملية تقييم الأداء مهمة جدا بالنسبة للأفراد والموظفين و للمؤسسة ، لأنها العملية التي تحدد مستوى أداء الفرد بموضوعية ، وقد أثبت ذلك المستقصين من أفراد العينة الذين أكدوا على أهمية العملية من خلال إجاباتهم ، وهذا يدل على شعور الأفراد بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم نتيجة لفعالية وموضوعية عملية تقييم الأداء التي يخضع لها الموظفين .

02 - من خلال نتائج الاستمارة تبين أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تؤدي إلى تحسين الاداء الفردية والجماعية معا، مما يدل كذلك أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة ذات فعالية ، ورغم أن الموظفين يفضلون إضافة بعض المعايير الأخرى غير التي يتم على أساسها التقييم والذي كان سببا في عدم رضاهم على الطريقة التي يقيمون بها ، وهذا راجع إلى مواجهة المؤسسة لإحدى صعوبات عملية التقييم والتي تتمثل في الذاتية وعدم الموضوعية .

03 - من خلال نتائج الاستمارة يتضح أن تخطيط المسار الوظيفي ذو أهمية بالغة من خلال الفوائد و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، من خلال نتائج البحث والمتمثلة في تحسين مستوى الأداء وكذا الرفع من الكفاءة والفعالية للمؤسسة ، وتحسين ظروف العمل و الاستقرار وهذا يعني أن تخطيط المسار الوظيفي يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية في المؤسسة ، مما يسهم في زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين، ومن ثمة زيادة الكفاءة والفعالية .

05 - نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين عملية تخطيط المسار الوظيفي و الأداء وتتلخص هذه العلاقة في مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المشتركة بين الفرد وذلك من خلال إعطاء أهمية أكبر من خلال مساعدة الموظفين للتخطيط لمسارهم الوظيفي .

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها
بمديرية التجارة
لولاية أدرار والتي كان الغرض منها التعرف على
تخطيط المسار الوظيفي وأثره
على تحسين الأداء .

وقد أكدت نتائج التحليل أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة
الأولى تكون كل شهر والثانية كل سنة وأن المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء
كوسيلة لاتخاذ القرارات بشأن الموظفين ، مع الأخذ بعين الاعتبار مساعدة الموظفين
على التخطيط لمسارهم الوظيفي ولكن بصفة طردية ضعيفة ، كما أنها تستخدم في
معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء الموظفين ، وتعد عملية تقييم الأداء بالنسبة
للموظفين وإدارة المؤسسة مهمة جدا بحيث أنها تعتمد بدرجة أولى على
القدرات المهنية و الأعمال المنجزة والسيرة والسلوك والذي يؤدي إلى تحسن
مستوى أدائهم الكلي .

خاتمة

خاتمة عامة

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية ادرار، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لعدد من الموظفين بالمؤسسة، والذين اختيروا بطريقة عشوائية وذلك من اجل معرفة إلى اي مدى تحقيق الفرضيات التي بنيت على اساسها الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الجزئية منها، وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي و الأداء.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين بأثر تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية أدرار بآدرار، تعزى إلى العوامل الشخصية ككل عند مستوى المعنوية 0.05.

وبناء على ذلك يمكن القول أن مديرية التجارة لولاية ادرار، يتمثل هدفها في تقديم خدمات عمومية لصالح المواطنين وتنظيم السوق من خلال مختلف المتدخلين الاقتصاديين والفاعلين الاجتماعيين والذي لا يتسنى إلا بتطوير وتفعيل الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي من خلال أبعاده المختلفة (الترقية، النقل، التحفيز المعنوي والمادي) للموظفين والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات تتماشى والمستوى المقبولة حيث لا يتم ذلك إلا وتضافر الجهود المبذولة ونخص بالذكر تطبيق متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وطرق تقييم أداء الموضوعية والابتعاد عن الذاتية والذي كان موضوع دراستنا وهو ما يساهم بطريقة جيدة ومدرسة لتحسين أداء أي مؤسسة.

التوصيات

من خلال ما تطرقنا له من دراسة نظرية وميدانية وكذا احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة (مديرية التجارة لولاية أدرار) فقد توصلنا إلى بعض التوصيات المهمة والتي نتمنى مراعاتها وهي كالتالي :

(1) زيادة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار لدى الموظفين من خلال بناء السياسات العامة والخطط وأخذ الافكار الإبداعية بعين الاعتبار .

(2) اتخاذ الاحتياطات اللازمة والضرورية لتحسين حالة الشغور في المناصب مما يساعد الموظفين في التخطيط لمسارهم الوظيفي ويؤدي بفعاليتهم وذلك بتوفير الإمكانيات وتحسين ظروف العمل .

3) الاهتمام بمستوى الدافعية لدي الموظفين من خلال التحفيز المادي والمعنوي وتوضيح العلاقة بين الدافعية والمسار الوظيفي ، وتدعيم الإدارة بمختلف البحوث والدراسات لقياس الكفاءة والفعالية للموظفين .

4) التركيز على الترقية من خلال توفير مناصب تتماشى والمسارات الوظيفية للموظفين وتحقيق أهداف المنظمة ومساعدتهم في رسم الخطط وأخذ دورات تدريبية في هذا المجال .

الآفاق المستقبلية :

من خلال المعلومات النظرية والدراسات الميدانية التي قمنا بها استطعنا أن نقف على أهم النقاط التي لم يتم التطرق إليها وبناءا على ذلك تكون مواضيع الدراسات المستقبلية كالتالي :

- 1) تطوير وإدارة تخطيط المسار الوظيفي وخاصة في المؤسسات الخاصة والعامة .
- 2) تطبيق متطلبات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة .
- 3) مساهمة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية .

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

- 1) مصطفى محود ابو بكر ادارة الموارد البشرية 2013.
- 2) محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحماد، الطبعة الأولى، 2010
- 3) فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية دار اسام للنشر والتوزيع ، عمان 2008
- 4) جاري دسلر' ادارة الموارد البشرية ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ،دار المؤرخ للنشر الرياض 2007
- 5) احمد ماهر " ادارة لموارد البشرية " دار الوفاء مصر، 2005
- 6) مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، 2005
- 7) زاوية محمد حسين " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الإسكندرية 2000
- 8) محمد جاسم الصميدعي إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي دار الحامد الطبعة الأولى عمان الأردن 2000
- 9) د. أحمد نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 10) أحمد يسد مصطفى " إدارة البشر ، الاصول والمهارات دار النشر 2002 ،
- 11) احمد ماهر " دليل لتخطيط وتصوير المستقبل الوظيفي الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية ،1995
- 12) أحمد زكي بدوي معجم المصطلحات الإجتماعية " مكتبة لبنان بيروت 1992
- 13) أحمد يسد مصطفى " إدارة البشر ، الاصول والمهارات بدون ذكر دار النشر 2002 "

المذكرات

- 1) محمد احمد عبد الله طويل ، تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية مذكرة ما جيستير في الادارة والقيادة ، جامعة الاقصى ، غزة 2013
- 2) فايذة بوراس ، تخطيط المسار الوظيفي "مذكرة ما جيستير في علوم التسيير ، غير منشورة تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة لخضر باتنة ،2007.
- 3) لهزيل زكرياء مذكرة ماستر " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية ، غير منشورة ، 2014-2015

المجلات :

- (1) خبراء المجموعة العربية للتدريب ، والنشر تحت اشراف محمود عبد الفتاح رضوان
تخطيط المسار الوظيفي (المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2003
- (2) عبد المالك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية " مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول
2001 جامعة بسكرة الجزائر
المراجع باللغة الأجنبية:

Mondy,Wyne , Noe, Robert, & Mondy, Judy Human Resource (1
Management Pearson, Prentice Hall, 2005

DICTIONNAIRE LAROUSSE DE LANFUE FRENCAIS (2

MICHEL GERVAIS OP CIT (3

الملاحق

جامعة أدرار " أحمد دراية "

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة ضمن هذا الإستبيان (في المكان المناسب ، علما أن بصراحة وموضوعية للإستفادة منها علميا ، وذلك بوضع علامة) هدفنا هو معرفة " تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة "، إن هذا الإستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط .

"من فضلك إقرأ الإستبيان جيدا ثم تكرم بالإجابة "

الجنس ذكر أنثى

العمر أقل من 30 سنة من 30 سنة الى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 من 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي تقني سامي بكالوريا ليسانس

مهندس ماستر دراسات عليا

سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فما فوق

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول : تخطيط المسار الوظيفي " عملية تخطيط المسار الوظيفي " هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة"
					أمتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي 1-
					أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها 2-
					لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي 3-
					يساعدني تقييمي لمساري الوظيفي على رفع قدراتي 4-
					تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي 5-

					أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة 6-
					لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي 7-
					يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي وبين 8- تخطيط المسار للمؤسسة
					أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل 9- حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكثر
					أرى أن المناصب التي شغلنا من قبل لها علاقة ببعضها البعض 10-

					المحور الثاني : تحسين أداء المؤسسة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة 11- ومستمرة
					تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة 12- لتحقيق أداء أفضل
					تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للموظفين بهدف 13- تحسين الأداء
					يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة 14-
					حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في 15- عملي
					تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد 16-
					عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في 17- الوقت المطلوب
					تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة 18- ودائمة

شكرا لتعاونكم

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة

planning the career path and its impact in the performance's improving

Par:slimani abednour et djarar sabrin

DIRECTOR:hotia oumar

الملخص:

إن الهدف من دراستنا هو إبراز أثر وعلاقة تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة، حيث أصبحت عملية تحسين الأداء من أهم مهام الإدارة الحديثة وشغلها الشاغل على مستوى الوظائف. إذ يمكن بواسطتها وضع صورة حقيقية على نشاطات المؤسسة. هذا الأمر استدعى ضرورة وحاجة المؤسسة إلى تخطيط المسار الوظيفي المتمثل في الأبعاد والأدوات التي تركز عليها وتعمل على قياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة المسيرين المسؤولين على تصحيحها من بغرض الوصول إلى الرفع من مستوى تحسين أداء الخدمة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي ، قياس الأداء، تقييم الأداء ، تحسين الأداء، الكفاءة ، الفعالية.

The summary :

The objective of our study is to highlight the impact of the planning the career path relationship on improving the performance of the company, where the process of improving performance is one of the most important tasks of the Modern management and occupies the concern at the level of jobs. Where they can give a real picture of the company's activities. This has required the need and the need for the institution to monitor the planning the career path, dimensions and tools that underpin it, it measures and evaluates performance, detects and interprets gaps to help managers and responsible for correcting them to improve service performance.

Keywords the planning the career path, performance measurement, performance evaluation, performance improvemen effectiveness efficiency