

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في  
المؤسسة - دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

فوزية غياط

وردة قدور

لجنة المناقشة :

بلال كرامش.....رئيسا.

فوزية غياط.....مقرا.

فوزية مقراش.....عضوا.

السنة الجامعية: 2013-2014

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وعران
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
أ	مقدمة
6	الفصل الأول: المدخل إلى تخطيط المسار الوظيفي
7	تمهيد
8	المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي
8	المطلب الأول مفهوم المسار الوظيفي
9	المطلب الثاني: : أنواع المسار الوظيفي
13	المطلب الثالث: : مراحل المسار الوظيفي
17	المطلب الرابع: مجالات رسم المسار الوظيفي
17	المطلب الخامس: الجمود الوظيفي وكيفية التعامل معه
20	المبحث الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
20	المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
21	المطلب الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي
23	المطلب الثالث: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي ووسائله
26	المطلب الرابع: مداخل تخطيط المسار الوظيفي و مداخله
37	خلاصة
39	الفصل الثاني: نظرة عامة حول تقييم أداء العاملين
39	تمهيد
40	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
40	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

## فهرس المحتويات

41	المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين ومحدداته
43	المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين
43	المطلب الرابع: مؤشرات أداء العاملين
41	المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين
41	المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين
45	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
46	المطلب الثالث: الإجراءات الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين
48	المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
53	المطلب الخامس: مسؤولية وصعوبات عملية تقييم أداء العاملين
57	المبحث الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بأداء العاملين
57	المطلب الأول: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالرضا عن العمل
58	المطلب الثاني: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بدافعية العمال
59	المطلب الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بتحسين الإنتاج
60	خلاصة
62	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية
63	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الخزف الصحي بالميلية
64	المطلب الثاني: مجالات وأهداف المؤسسة
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة
69	المطلب الأول: منهج و مجالات الدراسة
71	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
72	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
75	المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية

## فهرس المحتويات

77	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة
77	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية
82	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المسار الوظيفي
89	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور قياس الأداء
93	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
95	خلاصة
96	خاتمة
100	قائمة المراجع
106	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	المسار التقليدي وفترة ركود الموظف	1
11	مسار الإنجازات و فترة الركود الوظيفي	2
12	المسار الوظيفي المزدوج	3
15	مراحل المسار الوظيفي	4
32	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	5
33	خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي	6
34	خطوات تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي	7
35	تخطيط و تنمية المسار الوظيفي	8
36	الأداء الفعال	9
42	خطوات عملية تقييم الأداء	10
49	التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم	11
66	الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية	12
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	13
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	14
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	15
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	16
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	17
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	18

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة	1
18	تصنيف الوظائف الإدارية	2
71	حجم العمالة في شركة الخزف الصحي	3
71	لتوزيع الطبقي العشوائي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي	4
73	حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	5
74	حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	6
74	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	7
77	توزيع أفراد عينة حسب الجنس	8
78	توزيع أفراد عينة حسب السن	9
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	10
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	12
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	13
83	المحور الخاص بالمسار الوظيفي	14
85	المحور الخاص بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد	15
87	المحور الخاص بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة	16
90-89	المحور الخاص بالأداء	17
93	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى	18

# مقدمة

مقدمة

في ظل التطورات الراهنة و المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات خاصة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية، تزايد إهتمام المنظمات بالموارد البشرية لضرورة تنمية و تفعيل دورها بإعتبارها المسؤولة عن إحداث هذه التطورات.

إذ تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة و السهولة، لكن التحريات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل، تستوجب إحداث تغيرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر و تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية.

و في خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات إقتضت الحاجة لإستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لغرض الإستمرارية و تحسين التنافسية و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها نابعة منها و تخدم رسالة و إستراتيجية المؤسسة نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها ألا و هي الموارد البشرية، و من ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط، برامج الإستقطاب، و تقييم و مراجعة الأداء، و برامج التدريب المختلفة، أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري و غيرها، و قد هدفت المؤسسة و إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لهذه البرامج إلى الإستخدام و الأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض، اتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكمال المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين؟

التساؤلات الفرعية:

و للإجابة على هذه الإشكالية إرتئينا طرح تساؤلات فرعية كالتالي:

1 - ما المقصود بتخطيط المسار الوظيفي؟ وماهي أهدافه؟ وعلى من تقع مسؤولية هذا التخطيط؟

2 - ما المقصود بأداء العاملين؟ وكيف تتم عملية تقييم هذا الأداء؟

### 3 ما أثر تخطيط المسار الوظيفي للعمال على أ دأئهم؟

#### فرضيات الدراسة:

- قبل البدء بدراسة هذا الموضوع لابد من الإستعانة بمجموعة من الفرضيات، و التي يمكن إعتبارها كإجابة مبدئية و مؤقتة عن التساؤلات المطروحة، و هذه الفرضيات هي:
- 1- لا يوجد أثر احصائي للمسار الوظيفي على شعور العاملين بالانتماء للمنظمة.
  - 2- لا يوجد أثر احصائي لتخطيط المسار الوظيفي على نتائج تقييم أداء العاملين.
  - 3- لا يوجد أثر احصائي لنتائج تقييم أداء العاملين على التقدم في مساراتهم الوظيفية.

#### أسباب إختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:

- أهمية الموضوع في حد ذاته و دوره في رسم خطوط سير الموظف خلال حياته المهنية.
- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.
- تعرض الكثير من الباحثين و الدارسين لموضوع تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين، مما شجع لدي رغبة التعمق فيه.
- أهمية تخطيط المسار الوظيفي و ما له من تأثير على أداء العاملين.
- محاولة معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دور تخطيط المسار الوظيفي بالمنظمة.

#### الهدف من الدراسة:

يمكن إستخلاص هدفين أساسيين من هذه الدراسة هما:

- 1 -هدف علمي، يتجلى في تبيان مكانة و أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة بإعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، و معرفة أثر هذه الوظيفة على أداء العاملين.
- 2 -هدف عملي، و يتجلى هذا الهدف من خلال الدراسة التطبيقية و ذلك عبر دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الشركة محل الدراسة من حيث المكانة و الأهمية المعطاة لهذه الوظيفة، كذلك محاولة التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج و إقتراحات يمكن للشركة محل الدراسة أن تستفيد منها.

#### منهجية البحث:

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة، وبناءً على المعلومات المعتمدة في مختلف المراجع، ونظراً لطبيعة الموضوع الذي يرتبط بمتغيرين إعتدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة ومحاولة تحليلها واستخلاص الحقائق منها.

وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال دراسة واقع أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بشركة الخزف الصحي واستخلاص النتائج التي تخدم أغراض البحث.

### هيكل البحث:

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية إرتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى جانب نظري و جانب تطبيقي، حيث تضمن الجانب النظري فصلين، تمحور الفصل الأول حول عموميات عن المسار الوظيفي مبحثين، احتوى المبحث الأول على ما هية المسار الوظيفي، ثم جاء المبحث الثاني ليتضمن تخطيط المسار الوظيفي و ما يتعلق به، أما الفصل الثاني فقد تضمن نظرة عامة حول أداء العاملين متضمناً ثلاث مباحث المبحث الأول أساسيات حول الأداء، أما المبحث الثاني عموميات حول تقييم أداء العاملين، أما المبحث الثالث تضمن العلاقة بين المسار الوظيفي وأداء العاملين.

ثم يأتي الجانب التطبيقي والذي تضمن هو الآخر فصل واحد إندرج تحته تحليل واقع تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل التربص، وذلك من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير الخروج بنتائج من هذا البحث الميداني واقتراحات مقدمة إلى الشركة محل الدراسة.

### الدراسات السابقة

1 -دراسة " بوراس فائزة " و كانت تحت عنوان تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة، باتنة، و هي عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، سنة 2007،2008م، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

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

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

-إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات، و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-الأهمية الكبيرة لتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد و المؤسسة.

- تخطيط المسار الوظيفي يسمح بتحقيق رضا الأفراد و المحافظة عليهم.
- من أهم إستخدامات نتائج التقييم هي التكوين و التطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي.
- نقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود الأماكن الشاغرة مع محاولة تقليص عدد العمال فيها تهيئة لخصوصيتها.
- تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالإتصال، تحسين الخدمات الإجتماعية، و غيرها و ذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.
- 2 -دراسة "شوقي نورالدين" تحت عنوان تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، و هي عبارة عن أطروحة دكتورة دولة، جامعة الجزائر، سنة 2004م، 2005م، إذ أن الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من هذه الدراسة تصبوا في إتجاه تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية لجعلها في موقع قوة يؤهلها لمواجهة المنافسين لها في ظل تحديات العولمة و من تم فإن الأهداف الأساسية لهذا البحث هي:
- تشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، قصد معرفة مدى كفاءة هذا النظام في تقدير أداء العامل الفعلي.
  - تقديم إقتراح لتفعيل نظام تقييم أداء العامل يجنب المؤسسة عيوب النظام الحالي و يمكنها من التأهيل إلى مستوى من الأداء المتوازن لعمالها يحقق لها بذلك القدرة على التنمية المستدامة لمواردها البشرية.
- و من النتائج التي إستخلصها الباحث من هذه الدراسة مايلي:
- غياب الأهداف المحددة بدقة و المعايير المناسبة لقياسها و ملاحظتها.
  - التركيز على تطبيق نظام التقييم (إن وجد) على المستويات الإدارية الدنيا و إعفاء المستويات العليا.
  - التقليل من أهمية التأثير و التأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، بملائمة طرق التقييم المعتمدة للظروف المحيطة بالعمل و لقواعد العمل الحديثة.
- الفرق بين الدراسة السابقة و الدراسة الحالية:**
- يكمن الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية في كون الدراسات السابقة تمحورت حول مايلي:
- دراسة فائزة بوراس تمحورت حول تخطيط المسار الوظيفي مع دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة باتنة.

-أما بالنسبة لدراسة شنوقي نورالدين فقد تمحورت حول تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية و التي قامت بدراسة حالة مؤسسة الجزائر للكهرباء و الغاز.  
أما فيما يخص الدراسة الحالية فقد جمعت بين الدراستين السابقتين إذ تمحورت حول تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة مع دراسة حالة شركة الخبز الصحي بالميلية.

الفصل الأول

مدخل إلى تخطيط المسار

الوظيفي

## تمهيد:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة مواردها على تنمية مساراتهم الوظيفية، و ذلك من خلال خطط للوظائف التي سيشغلونها عبر حياتهم الوظيفية في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، و تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في تنمية قدرات و مهارات العامل، الذي من شأنه زيادة المردودية، من خلال حركات النقل و الترقية و التي تؤثر إيجابيا على أداء العامل.

و لفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه الوظيفة، من خلال التطرق لعموميات حول المسار الوظيفي كمبحث أول، أما المبحث الثاني فتضمن تخطيط المسار الوظيفي بمختلف الجوانب المتعلقة به، من مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، و وسائله، و مراحلها، كذلك أطراف و مداخل تخطيط المسار الوظيفي.

## المبحث الأول: عموميات حول المسار الوظيفي:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل، و التي شملت التغيرات في أنماط الحياة، و هيكل القيم، و تركيبة القوى العاملة، و التغيرات التكنولوجية و إعادة الهيكلة، و يعكس ذلك أحد التحريات الجديدة و غير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد و إستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.

و إنطلاقا مما سبق و لغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث عموميات عن المسار الوظيفي، من خلال تحديد مفهومه، خصائصه، أنواعه، كذلك مراحله، و مجالات رسمه، و أخيرا التطرق إلى الجمود الوظيفي و كيفية التعامل معه.

### المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي و أهميته:

**أولاً: تعريف المسار الوظيفي:** عند إستعراض مفهوم المسار الوظيفي نجد عدة تعاريف من وجهة نظر الفرد، و أخرى من وجهة نظر المنظمة، كما نجد تعاريف من وجهة نظر المهنة.

**أ - تعريف المسار الوظيفي من المنظور الفردي :** و نجده وفق هذا المنظور يعبر عن السيرة الذاتية، و الخبرة الوظيفية على إمتداد عمر الفرد الوظيفي، و يمكن تعريفه على أنه "تاريخ الفرد الوظيفي، أي أنه جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها"<sup>1</sup>.

**ب - تعريف المسار الوظيفي من المنظور التنظيمي :** ينظر وفق هذا المنظور إلى المسار الوظيفي كونه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين، و عرف على أنه " مجموعة متوالية من الترقيات الأفقية و الرأسية، و التي تحدد مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد على إمتداد عمره الوظيفي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الأردن، بدون طبعة، 2004، ص 210.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قامة، بيروت، بدون طبعة، 2004، ص 113.

أج -تعريف المسار الوظيفي من المنظور المهني :و نجده وفق هذا المنظور أنه محاولة التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن التي تعد ذات طبيعة مهنية، و يعرف على أنه " مجموعة من المهن التي تتمتع بمسار، أو سلم وظيفي واضح و معين"<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن بلورة تعريف شامل للمسار الوظيفي : " المسار الوظيفي هو التطور التدريجي الوظيفي، المخطط و المرن، أفقيا و رأسيا، و الذي يصل بالفرد إلى تحقيق أهدافه."<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أنواع المسار الوظيفي:**

سمحت التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية بتتبع المسارات الوظيفية من تقليدي بسيط إلى معاصر و معقد، و سنستعرض بعض هذه الأنواع فيما يلي:

**أولا المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة إنتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقيّة على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة.<sup>3</sup>

و عليه نجد أن المسار التقليدي يرتكز على تحديد الوظائف و المهام التي يرقى و ينقل إليها الموظف، منذ تعيينه داخل المنظمة إلى غاية إحالته على التقاعد، حيث نفهم أن هذه الوظائف التي تكون المسار التقليدي تكون ذات تخصص واحد، و هي متكاملة و مترابطة، ومنه لا يمكن للموظف أن يرقى أو ينقل إلى وظيفة جديدة دون أن تمضي فترة زمنية في الوظيفة السابقة التي تعد بمثابة إعداد و تهيئة له.

و يكون هذا المسار ضيق، و محدود كونه يقتصر على الوظائف ذات النوعية الواحدة، المرتبطة مع بعضها البعض، مما يفقد المسار الوظيفي المرونة، غير أنه يتميز بدقة عالية، في تحديد الوظائف التي يرقى إليها المورد البشري، خلال حياته المهنية، و لكنه لا يلبث طويلا في آخر وظيفة واقعة عليه، لحين إحالته على التقاعد، و هذه الفترة تدعى بفترة الركود.

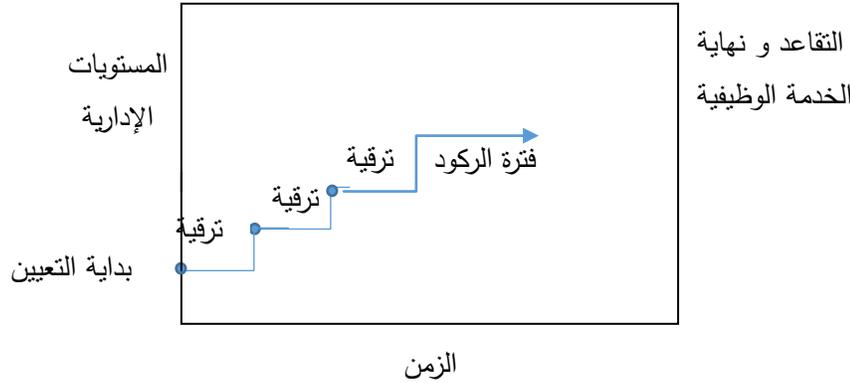
<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص 75.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا لطباعة و النشر، مصر الطبعة الأولى، 2006، ص 356.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 550.

الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1): المسار التقليدي و فترة ركود الموظف.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 550.

ثانياً: المسار الشبكي: يمثل هذا المسار إحتمال حركة إنتقال الموظف العمودية أو الأفقية، في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته المهنية و الوظيفية.<sup>1</sup>

بمعنى أن المسار الشبكي، لا يحقق الإنتقال إلى مستوى الإداري الأعلى فقط بل يتم نقل المورد البشري في عدة وظائف في نفس المستوى الإداري، خلال فترة معينة من الزمن من أجل إكسابه خبرات و مهارات مما يعطي له فرصة الترقى إلى أكثر من وظيفة، من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن و واسع النطاق، إذ يوفر فرص و بدائل الترقية المتنوعة، و يساعد على تحقيق الطموحات المستقبلية للفرد بمرونة و سهولة أكثر من المسار التقليدي، و هذا ما يرفع من حالة الرضا لدى المورد البشري.

ثالثاً: مسار الإنجاز: يركز هذا المسار على أن الترقية والإنتقال إلى وظيفة أخرى تعتمد على النجاسات والإنجازات التي يحققها المورد البشري في عمله بغض النظر عن الفترة التي يقضيها في الوظيفة.

وعليه نجد أن بلوغه لنهاية مساره لا يرتبط بطول الفترة الزمنية، وإنما يرتبط بالإنجازات والنجاحات التي يحققها، حيث تساعده على سرعة الترقية والإنتقال وبلوغ مساره، أي أن التقاعد حسب هذا المسار لا يرتبط ببلوغ

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 551.

سن التقاعد، وإنما يصل إلى نهاية مساره الوظيفي في سن مبكرة نسبياً وقياسياً، لذلك نجد فترة الركود عند هولاء الأفراد طويلة مما يجعلهم يحسون بالملل ومن أجل معالجة هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:<sup>1</sup>  
-تقصير سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالة على التقاعد.

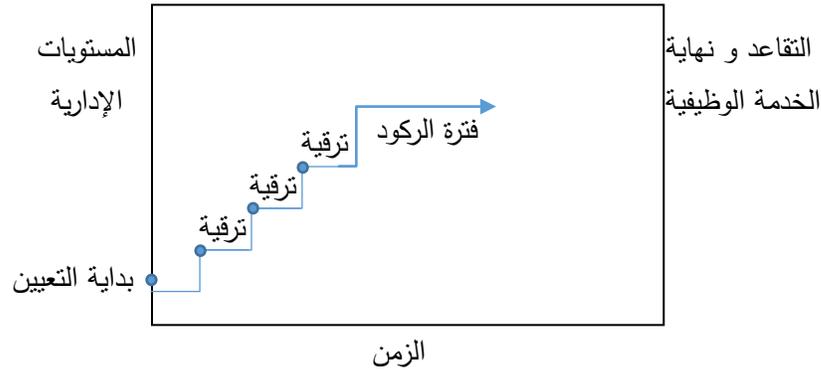
-إستمراية حصول الفرد على الزيادات المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه.

-تكليف الفرد بمهام إستشارية وتدريبية كوسيلة لإعفائه عن عمله أثناء فترة الركود.

-تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري، وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة العمل.

الشكل التالي يوضح ذلك

**الشكل رقم (2): مسار الإنجازات و فترة الركود الوظيفي.**



المصدر: عمر وصفي عقيلي، ص 552.

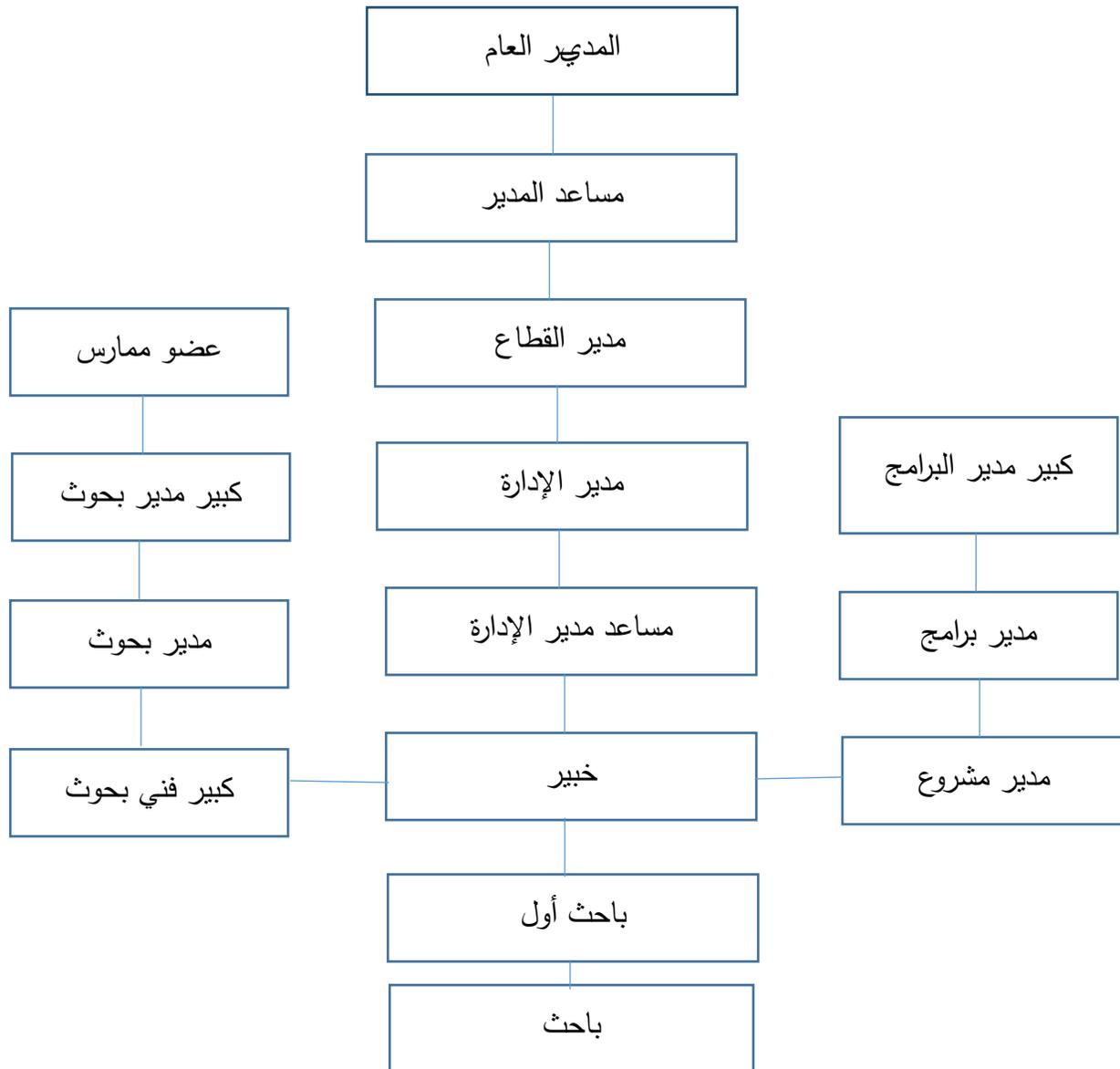
رابعاً: المسارات الوظيفية المزدوجة (المتعددة): تعتبر المجالات الوظيفية، حيث كان من الأمور الغريبة في وقت مضى أن ترى المهندسين و الموظفين العلماء الناجحين في مهامهم يتم ترقيتهم إلى وظائف إدارية بعيدة عن تخصصهم، خاصة عندما تستند لهم مهام إدارية، فبدلاً من الحفاظ عليهم في الوظائف التي يتمتعون بخبرات و مهارات في مجالها، يتم ترقيتهم إلى مجالات ليست لهم صلة بها، و ليست لها صلة بإهتماماتهم، و قدراتهم، و ميولهم.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 552.

و لقد إكتشفت العديد من المنظمات أن مثل المسار الوظيفي المزدوج أو المتعدد يساهم في الحفاظ على العاملين ذوي الخبرات و المهارات المتميزة من خلال إسناد مهام حيوية تماثل تلك التي يطلع عليها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3) : نموذج المسار الوظيفي المزدوج أو المتعدد.



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 399.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 399.

### المطلب الثالث: مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل مناقشة الوظيفة هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الإكتشاف ثم البحث الوظيفي ثم الإستقرار الوظيفي وأخيرا ترك الوظيفة تمثل مراحل المسار الوظيفي والتي سنعرضها فيما يلي:

**أولاً: مرحلة الإكتشاف :** في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم، ورغباتهم وطموحاتهم، وبعد الإنتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم يبدأون في اكتساب لوائح المعرفة، أو المهارات المطلوبة للإلتحاق بهذه الوظيفة، على وجه التحديد فإن مرحلة الإكتشاف تحددت في الفترة ما بين سن الخامسة عشر (15) إلى دون الثلاثين (30)، بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي، أو الجامعي، أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الإكتشاف تستمر ما يبدأ الفرد عمله الجديد.<sup>1</sup>

**ثانياً: مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الإكتشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا يحتاج الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل الوظيفي التي تساعده على كسب وظيفة دائمة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق، والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.<sup>2</sup>

**ثالثاً: مرحلة الحفاظ الوظيفي:** يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيذا

<sup>1</sup> - 14: 13/03/2014, <http://www.ainfekka.com/forum/fhowthread.php>

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون طبعة، 2002، ص

كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة، وأهدافها في التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماماً وهي:

-الإستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانياً.

-الركود في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكراً وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.

-التقدم في المسار الوظيفي إلى الأعلى عن طريق الترقية، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو كان خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

**رابعا:مرحلة الانفصال الوظيفي:** و تمثل في إعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة

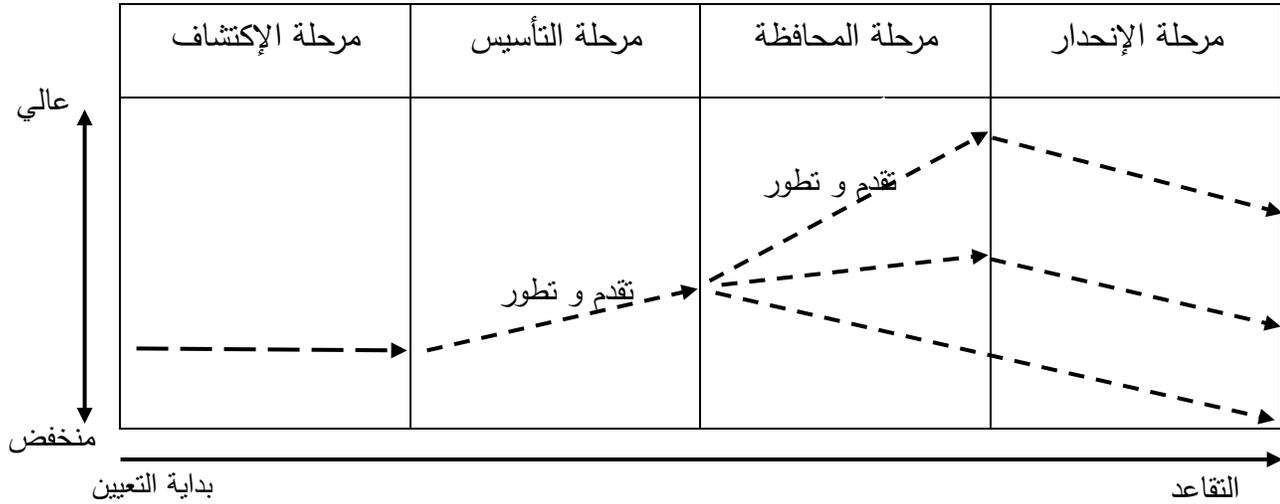
لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة، و نالوا حظاً من الشهرة و التقدير و السلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة و الأداء المتميز يحين وقت التقاعد، و في هذه المرحلة يحاول الأفراد الإستعداد التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية و الأنشطة الغير وظيفية، مثل الرحلات و ممارسة الرياضة، و رغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذ وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات، أو من خلال العمل الإستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين، الإلتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة<sup>2</sup>.

الشكل التالي يوضح ذلك

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص 298.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 561.

الشكل (4): مراحل المسار الوظيفي.



حياة الموظف الوظيفية بإفتراض أنه بقي يعمل في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد.

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

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

الجدول التالي يوضح ملخص عن مراحل المسار الوظيفي وأهم مميزات كل مرحلة

الجدول رقم (1): ملخص مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة.

المراحل	الإستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الإنفصال
أبعاد المقارنة				
المهام	تحديد الإهتمامات تحديد المهارات التوافق بين الفرد و الوظيفة	فرص التقدم و النمو فرص الأمان تنمية نمط الحياة	الحفاظ على الإنجازات تحديث المهارات	-خطط التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعلم -إتباع -الإرشادات	-الإستقلالية -المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم و التشجيع	-ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/ مدعم
السن	أقل من 30	30-45	45-60	أكبر من 60
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

### المطلب الرابع: مجالات رسم المسار الوظيفي: تتمثل فيما يلي

**أولاً: المجال الوظيفي الفني التخصصي :** يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار، في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني، وليس في المجال الإداري الرئاسي<sup>1</sup>.

**ثانياً:المجال الإداري الرئاسي :** يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي<sup>2</sup>.

**ثالثاً:المجال الثنائي :** بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي، ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن، وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين لهؤلاء، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أنه عليه أن يتوقع بأنه سيلقي على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبأ وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام<sup>3</sup>.

### المطلب الخامس: الجمود الوظيفي وكيفية إدارته:

#### أولاً: تعريف الجمود الوظيفي

-الجمود الوظيفي هو المرحلة أو النقطة التي لا يستطيع عندها الموظف الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم الإداري،أو هي المرحلة التي تكون فيها إحتتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري في أدنى حدلها، وبالرغم من إمكانية وصول جميع العاملين إلى هذه النقطة في حياتهم الوظيفية لكن المشكلة تتجسد

<sup>1</sup>- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة، مذكرة ماجستير جامعة الحاج الخضر، باتنة، 2008 ، ص88.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص557.

<sup>3</sup>- عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 559.

في أن بعض الأفراد يصل إليها أسرع من الآخرين، فإذا أخذنا في الإعتبار حقيقة قلة المراكز الوظيفية المتاحة كلما إرتقينا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تمثل أو تعني الفشل في حد ذاتها، الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية بضرورة التعامل مع الفرد المتجمد وظيفيا بطريقة تختلف عن معاملة زميله الذي مازال الترقى في السلم الإداري.<sup>1</sup>

### ثانيا: تصنيف المستقبل الوظيفي:

يصنف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة إلى أربعة وظائف هي:

1- المتعلمون: وهو الأفراد حديثي التعيين والذين لديهم إحتتمالات عالية للترقى والتقدم الوظيفي وهم الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد.

2- النجوم: وهم الذين يؤدون أعمالا متميزة ويحققون مستويات أداء عالية، ولذيههم إستعدادات، وإحتتمالات عالية للإستمرار في هذا التقدم والنمو، وهؤلاء الأفراد سريعي الخطى في مسارهم الوظيفي.

3- المستقرون: وهؤلاء هم الذين يكون مستوى أدائهم مرضي إلا أن فرصتهم في الترقى محدودة أو قليلة، وهم الغالبية في معظم المنظمات.

4- الأفراد عديمي الفائدة في المنظمة: وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي ولا يوجد لديهم فرص الترقية في المنظمة.<sup>2</sup>

والجدول التالي يوضح تصنيف الوظائف الإدارية:

### الجدول رقم ( 2 ) : تصنيف الوظائف الإدارية:

إحتتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي
عالي	منخفض	
(2) النجوم	(3) الأفراد المستوطنين أو المستقرين وظيفيا ( جمود فعال)	عالي
(1) المتعلمون ( القادمين الجدد)	(4) أفراد منتهين وظيفيا (جمود غير فعال)	منخفض

المصدر: نفس المرجع، ص: 226

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 224.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 225.

ومن الطبيعي أن نفضل المنظمة، أن يكون كل أفرادها من النجوم، أو الأفراد المستقرين الفعالين، ولكن التحدي الذي يقابل المنظمة يتمثل في: 1 تحويل القادمين الجدد إلى نجوم أو أفراد من المجموعة التي تتميز بالجمود الوظيفي الفعال، (2) الحفاظ على النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الإنحدار إلى المجموع (4) وهناك إتجاه في معظم المنظمات إلى الإهتمام فقط بالمجموعة (1)، (2)، (3) وإهمال المجموعة (3) وهي الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال، مما قد يدفع بأفراد هذه المجموعة إلى الإنحدار إلى المجموعة (4) المنتهية وظيفيا أو عديمة الفائدة.

### ثالثا: إدارة الجمود الوظيفي:

هناك ثلاثة إستراتيجيات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي كالتالي:

- 1 - منع حدوث المشكلة: أي منع تحول الجمود الوظيفي الفعال إلى جمود غير فعال.
  - 2 - تحسين المتابعة والإشراف : حتى يمكن إكتشاف المشكلة عند ظهورها، أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد.
  - 3 - علاج المشكلة بمجرد ظهورها: أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي الغير فعال، أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعالة.
- فبالنسبة للإستراتيجية الأولى: فإنه يتضمن مساعدة الأفراد الجامدين أو الثابتين وظيفيا، على تكييف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال، ومساعدتهم على إدراك أنهم غير فاشلين، حيث بوجود طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور الشخصي:
- أما بالنسبة للإستراتيجية الثانية: فيمكن تحقيقه من خلال نظام تقييم الأداء، فهذا النظام يجب أن يشجع الإتصال المفتوح والصريح بين المدير والفرد الذي يقيم أدائه.
- وأخيرا الإستراتيجية الثالثة: يمكن تحقيقه من خلال إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الغير فعال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2002، ص 343.

## المبحث الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي:

من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط المسار الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي تعني إحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل.

### المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

#### أولاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة والوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى.

ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلا أن الإهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق مما يستدعي الإهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة هي وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، ويمكن تعريفه كما يلي:

" تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها".<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

لتخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

**1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو والرضا فإن المنظمة تهدف إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، دون سنة نشر، ص208.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص377.

2- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتنمية وتخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركة العمالة فعدم وجود حركة نقل وترقيات تضر من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يمكنها أن تظهر إمكانيات الفرد.

3- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الإهتمام بتدريب ونقل العاملين يعني بقائهم في مكانهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها.

4- تقليل تكلفة العمالة: إن المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عائد يفوق التكلفة ففي المنظمات الناجحة تكون تكلفة أنشطة تخطيط المسار الوظيفي كبيرة جداً لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق هذا الإنفاق بكثير، في حين أن في المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تكلفة العمالة من رواتب وأجور قيمة العائد والربح وتحقق بذلك خسائر فادحة.

5 -المساعدة على وضع الخطط الفعالة للعاملين و تهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى متانة الخطط و إجراءات العمل.<sup>1</sup>

6 -يساعد تخطيط المسار الوظيفي على التخطيط التعاقبي، أي ملأ الوظائف الشاغرة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

هناك أهداف عديدة تشجع القيام بتخطيط المسار الوظيفي، و من أهم هذه الأهداف ما يلي:

1 -تقليل معدل دوران العمالة، و التغيب، و حوادث و إصابات العمل، و خلق و تعزيز دافعية و رضا العاملين و العائلات، مما يؤدي إلى تهيئة و تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة و متكاملة المهارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 157.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرين، دون دار النشر، دون مكان النشر، 2000، ص

- 2 - مقابلة إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة أوم في المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانيتهم، ومن ثمة تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق وأمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.<sup>1</sup>
  - 3 - يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية.
  - 4 - يهدف العامل أساسا من تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والإستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الإجتماعي المرموق.
  - 5 - زيادة حماس العاملين وتوجيههم إلى وظائف أكثر إستراتيجية .
  - 6 - تحفيز العاملين مما يؤدي إلى التقليل من نسبة الإستقالات.<sup>2</sup>
  - 7 - إن البرنامج الفعال لتخطيط المسار الوظيفي يعتبر إستثمار للمنظمة، إذ يتطلب بذل مجهودات مباشرة تنعكس نتائجها المستقبلية في النهاية من خلال زيادة الإنتاجية، تحسن المناخ الإجتماعي، تخفيض التكاليف، زيادة العاملين، تحسين مرونة العاملين وكذلك تهيئة القدرات اللازمة لهم في مختلف الوظائف.<sup>3</sup>
  - 8 - زيادة حرص العاملين على تحقيق التميز مما يولد دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإكتساب كل ما هو جديد في مجال وظيفتهم، بالإضافة إلى تقديم أفكار جديدة لخدمة المنظمة.<sup>4</sup>
- وبالرغم من وجود أهداف متعددة لتخطيط المسار الوظيفي إلا أن الهدف الأساسي هو إحداث التوافق بين الفرد والمنظمة، وذلك يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة له ويحقق أهدافه خاصة النمو في عمله والرضا عنه هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المنظمة تجد الشخص المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح.

<sup>1</sup> - عماد الدين مصطفى، نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية: ح " الإتجاهات المعاصرة في

التدريب والإستشارات الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتتمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006. ص 269

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 397.

<sup>3</sup> - Bernard Martory, danialcrozet, cretion des ressources Humaines, 6<sup>ième</sup> édition, paris : Dunod,

2005, p :71

<sup>4</sup> - مصطفى محمود، أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 221.

المطلب الثالث : مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي ووسائله:

أولاً: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

لنجاح برنامج تخطيط المسار الوظيفي، يتطلب تكاتف ثلاثة مصادر معا: العامل، المدير المباشر، المنظمة.

إذ تعد مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة العليا والمدير المباشر.<sup>1</sup>

أ - مسؤولية العامل : لا يمكن للعامل أن يعتمد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، فالعامل وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته، وهذه الرغبات تختلف من شخص لآخر لذلك تقع المسؤولية الأولى على العامل في بناء خطته الوظيفية.

إذ أن الخطة الوظيفية تتطلب من العامل العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية ومشكلة العامل تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لإنجاز مثل هذه الخطة الوظيفية، إذ يمكن للمنظمة مساعدته في بناء هذه الخطة من خلال توفير شخص مدرب متخصص يقدم النصح والإرشاد للعامل، وذلك يتم خلال ما توفره المنظمة لبعض الوقت على فترات زمنية لمثل هذا النوع من التخطيط.

وعلى الرغم من مسؤولية العامل الكبيرة في وضع خطته الوظيفية، إلا أنه إذا لم يجد إهتمام أو تشجيعا

وتوجيه من المسؤولين فإن هذه الخطة لن تلقى النجاح.<sup>2</sup>

ب - مسؤولية المدير المباشر:

إن المشكلة الأساسية للخطط الوظيفية تكمن في طريقة تفكير وفي موقف الرئيس المباشر تجاه العامل، فبالرغم من كون المدير المباشر غير متخصص في النصح والإرشاد فيما يتعلق بالخطط الوظيفية للعامل إلا أن المدير يمكنه أن يلعب دورا هاما في تسهيل تخطيط العامل لمستقبله الوظيفي، إذ يجب على المدير المباشر توضيح كيفية بناء هذه الخطط وكيف يمكن للعامل تقييم النتائج والإستنتاجات.

<sup>1</sup> - أيمن حسن، أثر التعليم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد: 29 العدد الثاني، 2013.

<sup>2</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: "رؤية مستقبلية" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، من دون طبعة، 2003، 2004، ص:239.

ولسوء الحظ فإن كثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات والنصائح المهنية جزء من عملهم كمديرين، وللتغلب على هذه المشكلة والمشاكل الأخرى المشابهة فإن كثير من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم بعمل برامج تدريبية للمديرين لمساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية في هذا المجال.<sup>1</sup>

### ج - مسؤولية المنظمة:

تكمن مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي فيما يلي:

- نشر أهداف المنظمة وإستراتيجياتها حتى تتمكن من إجراء تطوير وظيفي واقعي للعمال مع ضرورة توفير معلومات كافية عن متطلبات الوظائف المختلفة والمسارات الوظيفية، والفرص الوظيفية وكذلك نظم تطوير المسار الوظيفي.

- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد بهدف تطوير المسار الوظيفي لهم مع تدريب المديرين على هذه العملية.  
- التأكد من تكامل مكونات تخطيط المسار الوظيفي مع النظام العام للمنظمة.  
- تقييم دور المديرين في تحقيق النجاح لعملية تخطيط المسار الوظيفي للعمال.<sup>2</sup>

مما سبق نتوصل إلى أن برنامج تخطيط المسار الوظيفي الناجح ينتج عن تكاتف جهود كل من العامل ومديره المباشر والمنظمة فالعامل سيقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع أما المنظمة فتقوم بتوفير المناخ التنظيمي المناسب.

### ثانيا: وسائل تخطيط المسار الوظيفي:

إن أي منظمة تريد تخطيط المسار الوظيفي لعمالها ووظائفها تستطيع أن تستخدم العديد من الوسائل والتي توجز البعض منها فيما يلي:

### 1 - التأهيل:

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المكتب الجامعي الحديث، دون بلد النشر، دون طبعة، 2007، ص: 305.

<sup>2</sup> - محمد جمال الكافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 222.

بعد إختيار العامل الجديد يقع على عاتق المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة وذلك من خلال تأهيله علميا واجتماعيا ونفسيا، وذلك يتم من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يتضمن معلومات عن تاريخ المنظمة وتنظيمها، وهيكل الإدارة فيها... إلخ<sup>1</sup>

## 2- التدوير:

ويعني تعرض العامل الجديد لخبرات ووظيفة متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك في التعرف على أداء العمل من الجهات حيث يتعرف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها، والقاعدة هنا هي تعريف العمال بكل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.<sup>2</sup>

## 3- النقل:

يعرف النقل بأنه تغيير الموقع الأدائي للعامل بحيث يتعرف على مواقع وظيفية جديدة، وعلى عمال جدد بما فيه إثراء لخبراته بحيث يتناسق الموقع الوظيفي الجديد مع قدراته وإمكانياته، حتى يكون التوافق والإنسجام، وذلك بعد أن نقص التوافق في الموقع الوظيفي الذي تم النقل منه .

## 4- الترقية:

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص العامل على وظيفته ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنتطوي على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بزيادة في الرواتب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 383.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، من دون طبعة، 2008، ص: 281.

<sup>3</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 183.

## 5 - التنزيل:

يعني تغيير الموقع الوظيفي إلى موقع آخر أقل منه، طالما أن الموقع الحالي لن يسمح بالترقية أي لن يسمح باستكمال المستقبل الوظيفي، وغالبا ما يحدث التنزيل مع إحتفاظ العامل بكل مزايا وظيفته السابقة من أجر وعلاوات وغيرها.<sup>1</sup>

## 6 - الترقية المؤقتة:

إذ تتم الترقية في هذه الحالة من خلال حصول العامل على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، درجة مالية، درجة وظيفية، ويتم أحيانا إجراء الترقية من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الإنتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة وتعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام الأفراد، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية السابقة فيما يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة.<sup>2</sup>

## 7 - التقاعد المبكر:

غالبا ما يعتبر العمال الكبار السن باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في طريق تقدم وترقي رؤوسهم، وبالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين، وغالبا ما يرفض كبار العمال هذا الأمر لفقدانهم مزايا كثيرة بذلك، وتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر، وهذه المزايا قد تكون معاش أكبر، ... إلخ.<sup>3</sup>

المطلب الرابع: مراحل تخطيط المسار الوظيفي و مداخله:

### أولا: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

لعملية تخطيط المسار الوظيفي عدة مراحل تتضمن كل مرحلة بعض الأنشطة المستقلة والتي ينفرد بها كل طرف من الأطراف المشاركة في تخطيط المسار الوظيفي، وأيضا بعض الأنشطة المشتركة مع بعضهم البعض، وبالرغم من أهمية هذه المراحل إذ أن تجميعها مطلوبة لإكمال جهود تخطيط المسار الوظيفي إلا أن إتمام كل مرحلة على حدى يحقق بعض المزايا وبعض الإسهامات لكل من الفرد والمنظمة. وقد تستخدم هذه

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 373.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

<sup>3</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 324.

المراحل كقائمة للمراجعة حيث تسهل مقارنة البرامج القائمة بالفعل وفقا لهذه المراحل مما يسهل تحديد المجالات المهمة أو المجالات التي تم الإهتمام بها أكثر من اللازم .

ويرى جورج ستاينر George steiner: أن أول مرحلة في تخطيط المسار الوظيفي تتمثل فيما يلي:

#### أ - مرحلة الإعداد:

حيث أن مرحلة الإعداد تكمن في الإدراك لوجود حاجة معينة، وتتضمن عمليتين التحليل والتخطيط،

وتتجلى هاتين العمليتين فيما يلي:

- تحليل الإحتياجات والمتطلبات.
- بناء الأهداف التي تستجيب أو تقابل هذه الإحتياجات .
- تنمية البرامج لتحقيق الأهداف .
- تحديد المستويات وتنفيذ البرامج.
- تحديد الكيفية التي يقيم بها البرنامج.<sup>1</sup>

#### ب - مرحلة تقييم الذات:

تعد مرحلة تقييم الذات بداية لمرحلة إشتراك العامل بصورة فعالة وذلك كون العامل والرئيس المباشر هما

المهيمنان على هذه المرحلة حيث تكمن في التعرف على الذات وذلك من خلال عدة تساؤلات كما يلي:

- أي نوع من العمال هو؟

- ما هي المهارات التي يملكها؟

- ما هي قيمه واهتماماته؟

- ما هي نقاط قوته؟

- ما هي حدوده؟

- ماذا يحب ويكره؟

-

<sup>1</sup> - رشدي عبد اللطيف، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص:

ومن التدريبات التي تساعد في تحليل الذات أن يقوم العامل بتحديد قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والإتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية بالإضافة إلى درجة الأهمية التي يضعها البعض خصائص الوظيفة مثل درجة الإستقلالية والأمان الوظيفي وإحداث التوازن بين وظيفته وذلك عن طريق إكتساب المعارف التي تعينه على أداء مهامه على وجه سليم وتنمية مهاراته وتعديل إتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي<sup>1</sup>.

والعامل الذي يستطيع أن يناقش هذه الأمور مع مشرفيه، يكون أكثر إستعداداً لمناقشة نقاط القوة والضعف في أدائه، ويكون العامل أكثر ثقة في نفسه وأكثر رغبة في أخذ عدد أكبر من بدائل التنمية في إعتبره.

### ج- مرحلة تحديد الأهداف:

يقوم العمل في هذه المرحلة باختيار أهدافه الوظيفية المناسبة وذلك بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة وتتضمن هذه المرحلة عمليتين هما: الإستكشاف، والتحديد أو التشخيص.

إذ أن عملية الإستكشاف على تحييز مجموعة من الإختيارات البديلة للتحرك أو الإنتقال داخل، أو خارج المنظمة، وتوجد بعض البدائل الوظيفية أمام العامل مثل الإثراء الوظيفي و الحراك الرأسي التقليدي، وتكون عملية الإستكشاف أكثر فعالية عندما يكون لدى العمل فكرة عن البدائل المتاحة، و التفهم للخطط المستقبلية للمنظمة، وفي هذه الحالة تكون هناك فرصة أمامه لتحقيق التوافق بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية، ويكون دور الرئيس المباشر هو مساعدة الفرد على تحقيق ما سبق.

أما فيما يخص عملية التحديد أو التخصيص تتمثل في تحويل الأهداف من مفاهيم واسعة إلى تعريفها كهدف محدد قابل للتنفيذ، وتتضمن هذه العملية إختبار كل هدف من الأهداف وذلك من ناحية:

- قابلة التطبيق.

- موضوعية.

- خصوصيته.

<sup>1</sup> - محمد السيد، الإتجاهات الحديثة في الإستشارات والتدريب، الملحق العربي السابع، جامعة عين شمس، دمشق، 6-9 جويلية،

وللقيام بهذه العملية يجب استخدام المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة والمعرفة المشتقة من سياسات المنظمة الحالية والمستقبلية والفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن للمسؤول عن برنامج تخطيط المسار الوظيفي أن يساعد العامل ويسهل إمكانية تحديد وتخصيص هدفه من خلال زيادة فعالية عملية تحديد الأهداف ويجعل المسؤول والمدير هذه المساعدة لها صفة الخصوصية أي أنها ترتبط بكل عامل وموقفه الشخصي دون الآخرين، وتساعد هذه الطريقة على زيادة واقعية وموضوعية وقابلية الأهداف للقياس: وفي نهاية مرحلة تحديد الأهداف يكون العامل قد يجمع مجموعة من الأهداف الوظيفية التي تتوافق مع المعلومات عن الإحتياجات التنظيمية والقدرات الشخصية والتي يمكن استخدامها في المراحل اللاحقة.<sup>1</sup>

#### د - مرحلة إعداد الخطط:

وتتمثل هذه المرحلة في الخطوات التي يسلكها العامل للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهنا يجب على العامل إستشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ العامل بالتخطيط للخبرات التي يمكن إكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية خارج العمل، ثم يخطط لمشروعات التطوير ويجب أن يأخذ في الإعتبار عند القيام بتخطيط الحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.<sup>2</sup>

#### و - مرحلة تنفيذ الخطط:

لتنفيذ خطط العامل يجب توفر المناخ التنظيمي المناسب، وهذا يعني أنه يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية، وذلك لمساعدة رؤوسهم في تخطيط مساراتهم الوظيفية. ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن إتخاذها لتنفيذ الخطط نجد: التنقلات الوظيفية المؤقتة وشغل مكان المدير أثناء إجازاته وبرنامج التدريب أثناء العمل، وفصول الدراسة المسائية والجامعية وغيرها.

<sup>1</sup> - رابطة حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

وفي نهاية هذه المرحلة يكون العامل قد إختار مصادر التدريب ودرسها جيدا وقرر أيا منها مناسب له بدرجة أكبر، وأيضا يكون قد أتم التدريب اللازم وطبق ماتعلمه فعلا بطريقة عملية، وهكذا تكون المنظمة قد سجلت تحسنا في النتائج وفي الأداء.

#### هـ - مرحلة التكامل:

إن يمكن تعريف التكامل على أنه التحرك النشط والفعال للعامل إتجاه الأهداف المحددة، وهو أيضا الإنسجام الأكثر كفاءة للموارد البشرية داخل المنظمة، ويعتبر التكامل هو المرحلة الأخيرة لدورة كاملة لعملية تخطيط المسار الوظيفي، ومن خلال هذه المرحلة يقوم كل من العامل والمنظمة بتقييم كفاءة الجهود المبذولة لتخطيط المسار الوظيفي، ويبدأ بتوزيع المكافآت المناسبة. ثم تقوم المنظمة بتقدير وتقييم العائد على الإستثمار الذي حققته من جراء هذه العملية، ويتحدد مدى النجاح في مقابلة الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد.<sup>1</sup>

#### ثانيا: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

يلعب كل من المنظمة والعامل دورا في تخطيط المسار الوظيفي فهو يهتم العامل بالقدر الذي يهتم المنظمة، ويزداد الإهتمام من كلا الطرفين إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخل فردي ومدخل تنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي.

#### أ- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

تختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي كما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج للأعلى بالمناصب الوظيفية، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره لمنظمة، على أن يقوم الفرد بتغييره من فترة لأخرى حسب الظروف البيئية المتغيرة، كما قد يتطلب الأمر بدء

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى بسبب زيادة درجة إنتقالات العامل من وظيفة إلى أخرى ومن منظمة لأخرى.<sup>1</sup>

إذ أن تخطيط المسار الوظيفي الفردي وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول.

حيث يركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط مساره الوظيفي يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وأماله ثم يتعرف على قدراته والإمكانيات والمهارات الكافية لتحقيق طموحاته وأماله.<sup>2</sup>

وذلك من أجل أن تتكامل مطالب وحاجات العمل مع حاجة الفرد كذلك إحداث التوافق مع قيمه وتوقعاته ومع طموحاته والعديد من العوامل التي تشكل المسار الوظيفي لذيه ولدى يرغبه الفرد ويكون له معنى وقيمة في حياته.<sup>3</sup>

ولتحقيق هذا التوافق يجب على العامل أن يقوم بالأنشطة التالية إتجاه نفسه:

- **تقييم الفرد لذاته:** من خلال تعرفه على طموحاته وأماله ثم يتعرف على مكوناته وإمكانياته، وبعد ذلك يقارن ما إذا كان ما يملكه من قدرات ومهارات كافي لتحقيق طموحاته.

- **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:** وتتضمن هذه الخطوة قيام العامل بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المنظمة التي يعمل بها حاليا أو في سوق العمل ككل.

- **تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية:** بعد قيام العامل بتقديم نواحي القوة والضعف وتقييم إهتماماته الشخصية وبعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المنظمة فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات العامل وإمكانياته الحالية والمتوقعة.

<sup>1</sup> - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، دون طبعة، 2007، ص: 354.

<sup>2</sup> - Fil:///c:/users/bibliotheque/desktop/11/03/2013/13:00

<sup>3</sup> - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، دار ذات السلاسل للنشر، الكويت، الطبعة الثانية، دون سنة نشر ، ص: 463.

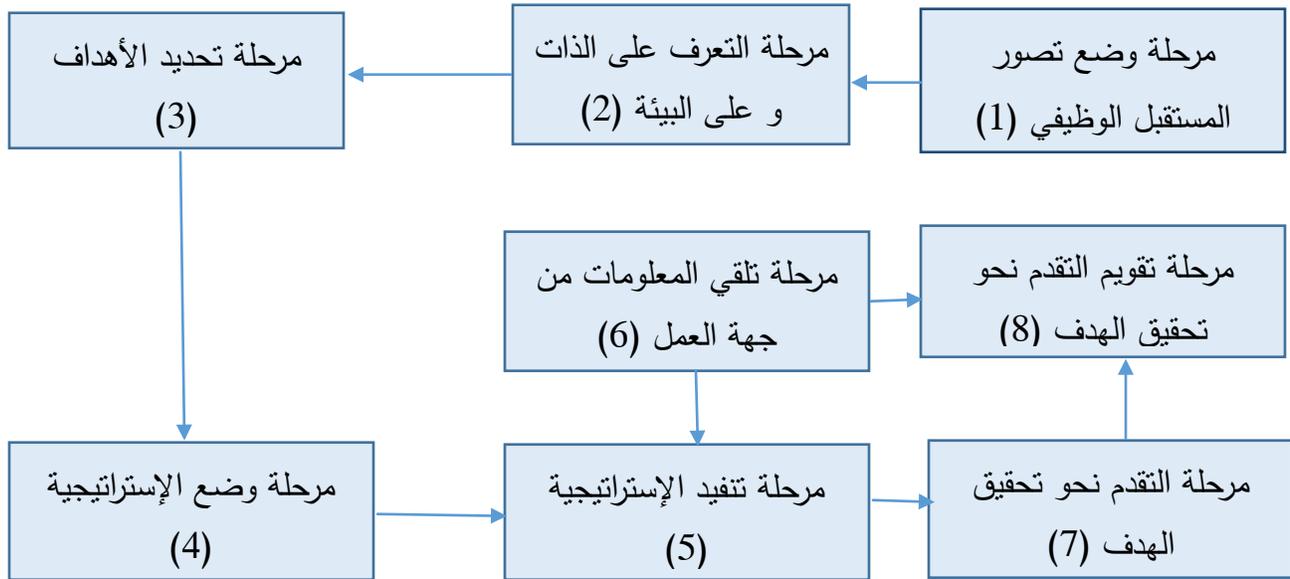
- إعداد الخطط المستقبلية: ويكون ذلك بعد تحديد الأهداف الوظيفية إذ يقوم العامل بإعداد الخطط التي يمكن أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف ويمكن أن يبدأ بخطط قصيرة الأجل.

- تنفيذ الخطة: حتى يستطيع العامل أن يحقق تنفيذ خطته على أكمل وجه فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي

مناسب يشجع على التنمية الوظيفية.<sup>1</sup>

الشكل التالي يوضح نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي الفردي

الشكل رقم ( 5 ): يمثل نموذج تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد:



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، من دون طبعة، 2000، ص: 267.

لتخطيط المسار الوظيفي لابد من المرور ببعض الخطوات التي تساعد في ذلك والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

أ.1- التبصر بالآمال المستقبلية:

بسبب أن المستقبل مجهول وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً، طارئاً وعلى الفرد أن يسأل نفسه ماهي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله، وإستطرادا من هذا السؤال تتحدد مجالات

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 464.

النشاط أو الأعمال أو الوظائف، التي يأمل في القيام أو شغلها الفرد، وذلك بتفصيل شديد الوضوح، كما تتحدد وفقا لنفس السؤال الإمكانات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية، والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

### أ.2- التعرف على القدرات والمهارات الحالية:

على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانات والقدرات والمهارات المتوفرة حاليا لديه؟ ووفقا لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية: والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

### أ.3- تحديد الفرق بين المرحلة الأولى والمرحلة الثانية:

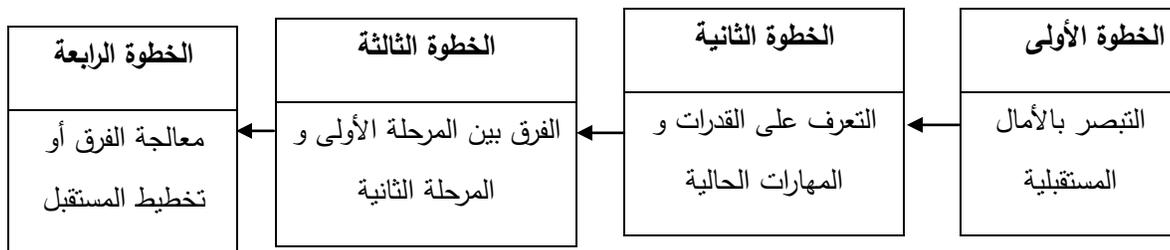
يصل الفرد الآن إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية ويظهر جليا أن هناك فروق بينهما، فإن كانت مثلا أماله تتطلب إتقان الإنجليزية (بدرجة 80%) بينما هو يجيدها بدرجة متوسطة (بدرجة 50% مثلا) فيكون الفرق هو 30%.

### أ.4- معالجة الفرق ومعرفة الحلول:

إذا كان الفرق هو النقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30% فقد يعني هذا ممثلا في الإلتحاق بدورة الإنجليزية مكثفة لمدة 6 شهور متواصلة، وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنيا، كأن يحدد بداية الإلتحاق بالدورة، مكان إجراء الدورة، تكلفة الدورة.<sup>1</sup>

الشكل التالي يوضح خطوات تخطيط المسار الوظيفي

الشكل رقم (6): خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي:



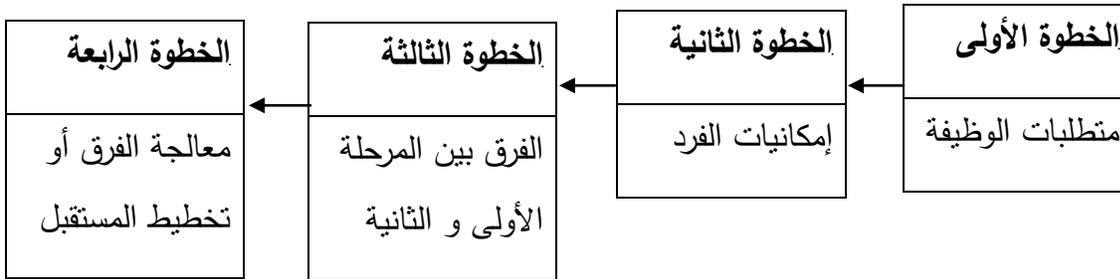
المصدر: نفس المرجع، ص: 390.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، من دون طبعة، 2004، ص 391.

## 2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

للمنظمة دور لا ينفصل عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، وبالرغم من أنها مسؤولة مشتركة بين الطرفين إلا أن المنظمة تختص بمجموعة من المسؤوليات التي تتحملها المنظمة والتي تجسد دور هذه الأخيرة في تخطيط المسار الوظيفي إذ يمكن إنجازها فيما يلي:

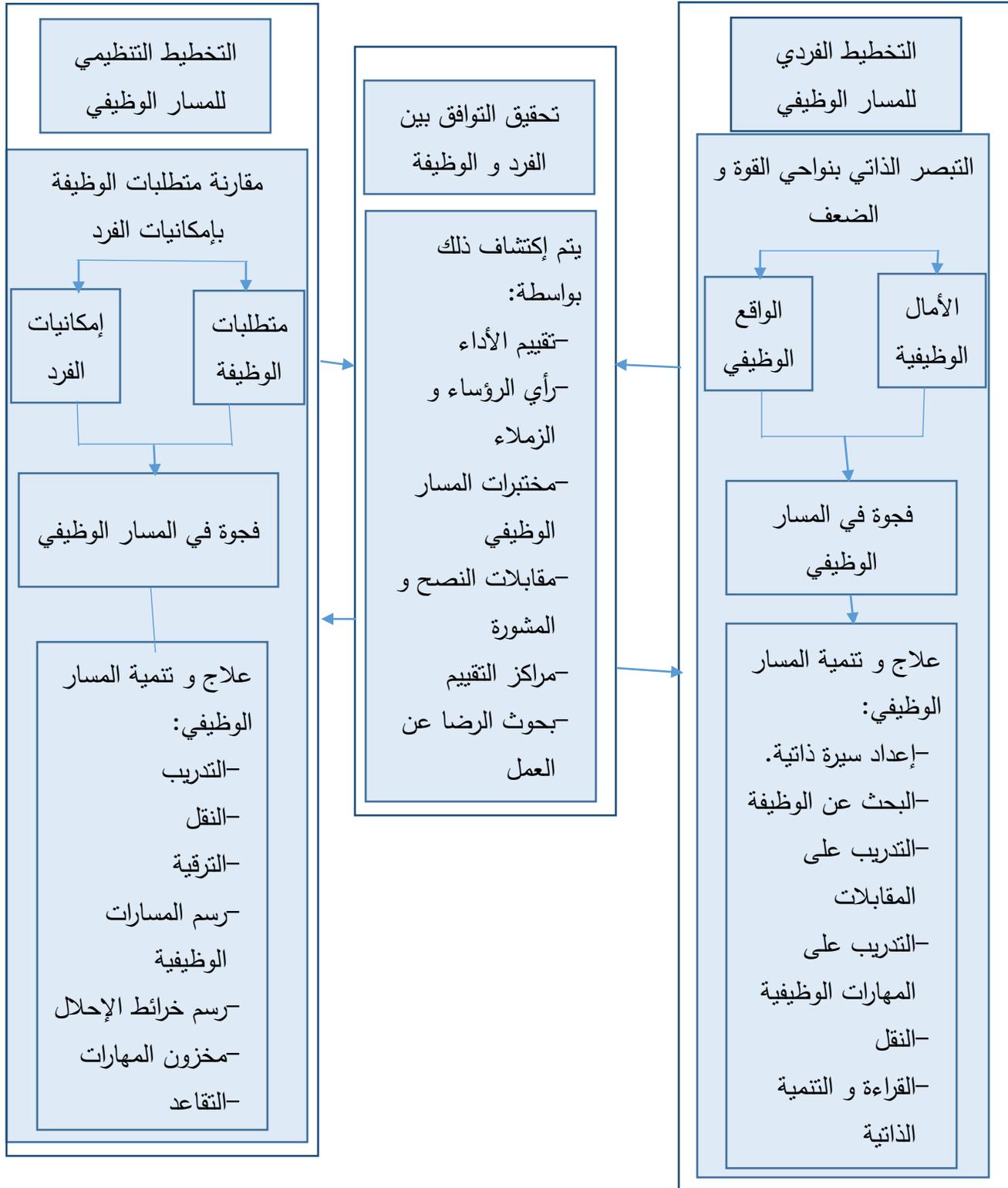
- توفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات متعددة.
  - توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل العامل لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
  - التقييم الدوري المستمر لأداء العامل للتعرف على مدى قدرته على النمو والتطور.
  - التأييد المستمر للعامل لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم في المنظمة.
  - تشجيع العامل بحيث يتولد في داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.<sup>1</sup>
- الشكل رقم (7): خطوات تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي.



المصدر: نفس المرجع ص 274

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

الشكل رقم (8) نموذج تخطيط و تنمية المسار الوظيفي.

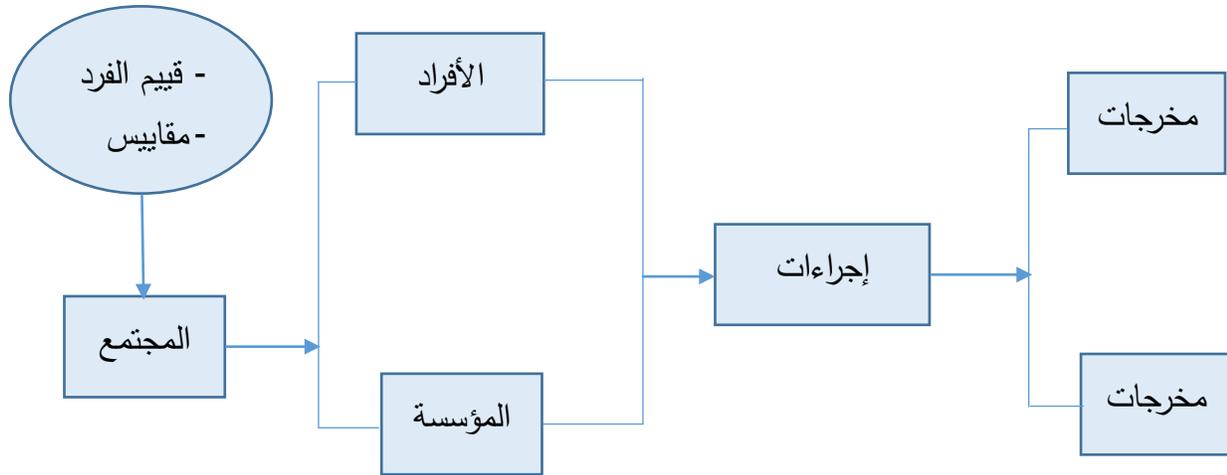


المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط و تطوير مسارك الوظيفي، دار الجامعة، بدون طبعة، 2007، ص18  
 و يعمل العامل على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، و في حالة عدم تحققه يبدأ العامل في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل، و قد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزءا من الكفاءات المتوفرة و العاملة لديها، و التي يمكن أن يكون أفضل ما تملكه، لذي يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف و فرص عمل أفضل مهنيا للعمال بجانب مساعدتهم على إمتلاك و إكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف و الفرص من خلال العديد من برامج التدريب و كذلك من خلال إعادة النظر في المسار الوظيفي.

و هذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الفرد و المؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط و نمو المسار

الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف و يتضح ذلك من الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (9) : يوضح نموذج التفاعل بين الفرد و المؤسسة و التوافق بين مخرجاتهم.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 301.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 300.

### خلاصة:

إنطلاقاً مما سبق، يتبين أن تخطيط المسار الوظيفي هو نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة و العمال، إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين استخدام العاملين، و زيادة رضاهم و جعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المنظمة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم و طموحاتهم، و نتيجة لإهتمام المنظمات الحالية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، و العمل على تحقيق التوافق بين إحتياجاتهم و قدراتهم و طموحاتهم الوظيفية، و بين إحتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية، كان نتيجة هذا الإهتمام أن قلت الغيابات، و إرتفعت معدلات الأداء، إضافة إلى رفع قدراتها على إستقطاب أفضل الكفاءات لمأ الشواغر الوظيفية و الحفاظ على مهاراتها و كفاءاتها.

و قد رأينا أن تخطيط المسار الوظيفي هو مسؤولية مشتركة بين طرفين هما العامل و المنظمة، حيث يقع على عاتق هذه الأخيرة وضع برامج تدريب العاملين لمساعدتهم على إكتساب القدرات و الخبرات و المعارف اللازمة و الملائمة لشكل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار الوظيفي، كما تقوم بترقيتهم و نقلهم أفقياً، إضافة إلى إدارة عملية الجمود الوظيفي، و أخيراً الخروج من المنظمة سواء عن طريق التقاعد، أو مساعدة العامل في البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة، كما يقوم العامل من جهته بتخطيط مساره الوظيفي من خلال تقويم ذاته و معرفة إمكانيته و إستعداداته و إهتماماته ثم تحديد الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل، ثم يحدد أهدافه الوظيفية القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل، ثم يقوم بإعداد الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف، يقوم بتنفيذ الخطط في ظل وجود مناخ تنظيمي ملائم و مشجع.

الفصل الثاني

تقييم أداء العاملين

**تمهيد:**

تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياستها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج إختيار وتعيين وتدريب وتهيء وسائل إتصال مناسبة، كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنظمة، ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المطلوب، وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومدخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى، مثل نظام تخطيط القوى العاملة، ونظام الإختيار والتعيين، ونظام التدريب وغيرها...إلخ.

## المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة، وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

## المطلب الأول: تعريف أداء العاملين:

إن كلمة الأداء إنجليزية الأصل Performance، والتي تعني في البداية عمل أو أشغال أو إستغلال ما، ولكن هذا المفهوم إتسع ليكن معناه المنهجية أو الطريقة التي يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ومع التقدم العلمي أصبحت هذه الكلمة تشمل الفعالية والكفاءة، ولقد عرف روبرت موريرو الأداء على أنه " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية والإنتاجية والمالية المتاحة، في سبيل الأهداف المحددة لها".<sup>1</sup>

كما عرف بأنه " المجهود الذي يبذله الفرد في المنظمة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد لها".<sup>2</sup>

وعرف أيضا على أنه " قدرة الإدارة في تمويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".<sup>3</sup>

ومن خلال ما تم الإشارة إليه سابقا فيمكن إعطاء تعريف آخر للأداء " الأداء هو الجهد المبدول في سبيل تأدية المهام المكونة لوظيفة ما وفق دافعية معينة وينتج في الأخير ناتج يمكن الحكم عليه من مدى إقترابه أو إبتعاده عن الأداء المطلوب"<sup>4</sup>

ومهما اختلف الكتاب ومدراء المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهوم جوهري في المجال الإداري النظري والتطبيقي، فالأداء هو دالة: لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس كافة الأطراف في المنظمة لتعزيره.

1 - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص 65.

2 - علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، دون طبعة، 2007، ص 130.

3 - حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، دون طبعة، 1990، ص 12.

4 - كعواش رؤوف، تفويض السلطة وأداء الموظف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص

المطلب الثاني: مكونات الأداء و محدداته:

أولاً: مكونات الأداء:

للأداء عدة مكونات نذكر منها:

أ - كمية العمل : يعبر مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل، خلال فترة زمنية محددة، والمقياس التي تقيس براعة الأداء، البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - نوعية العمل : تعني مستوى الدقة الجودة، وما مدى مطابقة الجهد المبذول بالموصفات المطلوبة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء، ما يهم نوعية والجهد المبذول، وكثيراً من المقاييس التي تقيس درجة الإنتاج للمواصفات، وتقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

ج - نمط إنجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات، والوسائل والطرق الذي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى<sup>1</sup>.

ثانياً: محددات الأداء:

يعتبر الأداء الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، إدراك المهام.

أ - الجهد: ويشير إلى الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

ب - القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، بحيث لا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ج - إدراك المهمة : يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى حربي من الأداء ولا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريق فإن الفرد، الذي يعمل بجهد ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض، وهناك احتمال أخيراً وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم

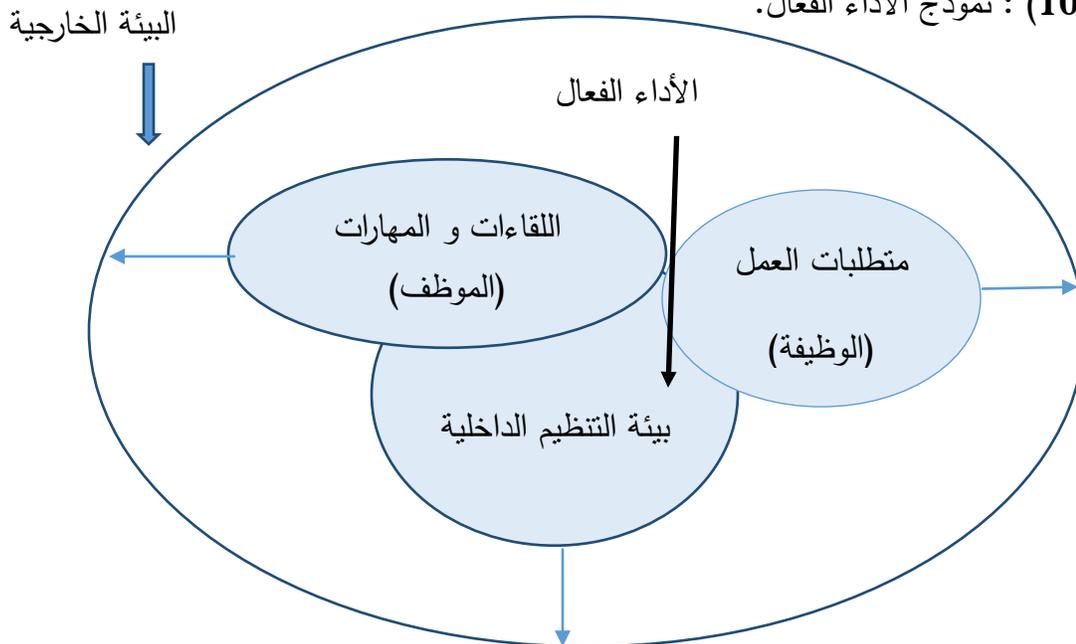
<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 17.

اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداءه منخفضا أيضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في أحد المجالات الأخرى.<sup>1</sup>

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء و الجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول والمواصفات نوعية معينة<sup>2</sup> إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الإقتصادية.<sup>3</sup>

فالناتج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات ( المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها، أو المنتجات التي يشرف عليها) التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الإقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال.

الشكل رقم (10) : نموذج الأداء الفعال.



المصدر: عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 120.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجديد، مصر، دون طبعة. 2003، ص 219.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشري: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية مصر، 1986، ص 50.

<sup>3</sup> - Dimitri Weiss, ressources humaines, deuxièmes éditions, Edition d'organisation, paris, 2003,

### المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين:

تكمن أنواع الأداء في أداء المهمة والأداء الضمني حيث يجب التفكير في أداء المهمة والأداء الضمني بشكل منفصل، لأنهم لا ينتمون بالضرورة على نحو متصل، حيث يمكن أن يكون الموظف كفؤاً بدرجة كبيرة في عمله ومهمته ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني.

#### 1 - أداء المهمة: يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

" الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة"، " الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الإستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة".

2 -الأداء الضمني: يتم تعريف الأداء الضمني على أنه تلك السلوكيات التي تساهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:

-الإصرار على الحماس بذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل المواضبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل).

-التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة مثل ( إقتراح تحسينات تنظيمية).

-المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل ( مساعدة ومساندة العمال والعملاء).

-إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل ( إتباع للوائح والأوامر، وإظهار الإحترام للسلطة، الإلتزام بالقيم والسياسات التنظيمية).

-المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: ( الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل مفضل للناس باخارج)<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مؤشرات الأداء:

تتمثل أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء في الكفاءة والفاعلية والتي ستوجزها كالآتي:

1 - الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.

2 - الفعالية: أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن الطبعة الأولى، 2011، ص 116.

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية، يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عملية تقييم أداء العاملين بمختلف جوانبها كالتالي:

#### المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين:

أولاً: تعريف تقييم الأداء: تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و وجبات الوظيفة، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذاك الفرد، و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد، و تدعيم جوانب القوة أيضاً، و يركز هذ المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات و وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين حيث من خلال هذه العملية يمكن<sup>3</sup>:

- للمنظمة أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة.

- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيداً لإتخاذ القرارات حول ترقيةهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق و بالإتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيها يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.

- من شأن الحوار بين الرئيس و الموظف حول نتائج التقييم ان يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

<sup>1</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميز التنافسية، مطبوعات الملتقى العالمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005، ص 36.

<sup>2</sup> - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 137.

<sup>3</sup> - ساعد عيسوس عبد العزيز، الرقابة التنظيمية و الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955م، 2006، ص 43.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

أ- على مستوى المنظمة: تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة فيما يلي:

- تحقيق الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتقييد الإستراتيجية التنظيمية، و المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً، يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.
- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم و الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة إحتتمالات شكوى العاملين.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل من خلال توضيح أساليب التعايش في المنظمة، و تحسين علاقات العمل بها.<sup>1</sup>

ب- أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المدير : حيث تتمثل فيما يلي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف، و التوجيه، و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين هم تحت إشرافهم، و تحسين الإتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين، و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.<sup>2</sup>
- الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف القدرات.
- التعرف على كيفية و طريقة أداء العامل بشكل موضوعي.
- خلق الواقعية للعاملين لتحقيق أداء أفضل، عندما تنجر عملية التقييم بشكل موضوعي، و دقيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 102.

<sup>2</sup>- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 295.

<sup>3</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 104.

### ج أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العمال بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل، ليفوزوا بالمكافآت، و يتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم، حيث تعتبر هذه الغاية أي قياس الأداء الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في المؤسسات، المقصود بها هو قياس مستوى أداء العامل مقارنة بمعايير الأخرى.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.
- إمداد العمال بتغذية مرتدة عن أدائهم، بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.<sup>1</sup>
- تحديد جوانب القوة و الضعف لدى العاملين بهدف تعزيز جوانب القوة و إصلاح الجوانب الضعيفة منها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الإجراءات الأساسية لتقييم أداء العاملين

تتمثل الإجراءات الأساسية لتقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>3</sup>

- أ-بناء معايير الأداء : من أجل بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف لابد من الإعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات الوظائف إذ هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كتوظيف كاتب الطباعة الذي يتعامل مع آلة محددة و تكون مخرجات عمله عدد الصفحات المطبوعة خلال فترة محددة في حين أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية ( السلوكيات أو المداخلات من مهارات وقابليات) كالوظائف الإدارية والعلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة ونظرا إلى أن معظم الوظائف والمنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعاد عديدة، فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط هي:
- الصدق: ويقصد بصدق المعيار إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.
  - الثبات: ويقصد به الإستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة ومن طرف أشخاص متباينين .

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 105

<sup>2</sup> - خالد أحمد صرايرة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول و الثاني، 2011، ص: 609.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص : 142-145.

- التمييز: إمكانية المعيار على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.
- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- ب- قياس الأداء : إن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية لا تقل أهمية على العمليات الإدارية الأخرى وتتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين من المصادر التالية:
  - ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم .
  - التقارير الإحصائية .
  - التقارير الشفوية .
  - التقارير المكتوبة .
- حيث أن الإستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.
- ج- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المعتمدة : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم من الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل مع توفير القناعة له بهذه النتيجة إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للتواصل المستقبلي في الأداء .
- د-مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل بصورة خاصة والجوانب السلبية في الأداء .
- هـ- الإجراءات التصحيحية : من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين :
  - النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم إتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الإنحراف .
  - أما النوع الثاني من الاجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية .

المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين:

أولاً: خطوات عملية تقييم أداء العاملين :

يمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين كالآتي:<sup>1</sup>

-الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

-الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم والإعلام وإعلام المقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير

واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، لا تخرج هذه الأسس عن:

أ-الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات القدرة على المبادرة والحماس للعمل.

ب-السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبة أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها. وما إلى ذلك من وحدات العمل.

ج-النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

د-قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو الشفوية أو المكتوبة.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

-الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

الشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

<sup>1</sup>-نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، صص 166-167.

الشكل رقم (11): يوضح خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، دون طبعة، 2008، ص 129.

ثانياً: طرق عملية تقييم أداء العاملين:

إن طريقة تقييم الأداء تعتبر الأدوات التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين أو الكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، و يوجد نوعين من هذه الطرق نذكرها كما يلي:

أ - الطرق التقليدية لعملية تقييم الأداء:

أ.1- طريقة الترتيب:<sup>1</sup>و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، و غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

\*مزايا هذه الطريقة: تتميز هذه الطريقة بكونها:

- سهولة التطبيق.

- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء تتم بطريقة واضحة.

\* عيوبها: ما يؤخذ على هذه الطريقة أن:

- الشخص القائم بالتقييم، و طريقة تفكيره، وإحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب و التقييم.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال.

أ.2- طريقة المقارنة الثنائية (الزوجية):<sup>2</sup>بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس، مع باقي زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة.

- و مزايا هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى.

- عيوبها: ما يؤخذ عن هذه الطريقة أنها معقدة لا سيما في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال.

أ.3- طريقة التوزيع الإجباري: <sup>3</sup>تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، و الذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها، و يقل تركزها عند الطرفين.

• مزاياها: تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الإستخدام أو التطبيق العملي.

- تقوم بدراسة و تحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ، ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح.

• عيوبها: أنها:

<sup>1</sup>- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص 73.

<sup>2</sup> - http://www.iugaza.edu على الساعة 2014/04/15 في 11:40

<sup>3</sup>- نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره. ص 74.

- لا توضح نواحي القوة و الضعف في أداء الموظفين.
- تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين و نسبة الأفراد الضعفاء ( 10%) لكل فرد بينما الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى بالإضافة إلى عدم سلامة الأخرى بها بالنسبة للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين.
- أ.4- طريقة التدرج البياني:<sup>1</sup> أو ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات و الخصائص، بموجب هذه الطريقة يتم تحديد أو حصر عدد من الصفات أو الخصائص، ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات فيه، ثم تجمع تلك التقديرات، و يصبح المجموع الكلي ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص.

• مزاياها:

- سهولة الإستخدام.
- لا تستغرق جهداً و وقتاً كبيرين.

• عيوبها:

- الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزاً في تقديره.
- أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلاً أو متشديداً.<sup>2</sup>

ب الطرق الحديثة لعملية تقييم الأداء:

- أ) طريقة الإختيار الإلزامي(الإجباري): و الهدف الأساسي من ولاء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم وضع عدد من العيارات و العناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل، مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها إثنان تمثلان الصفات المرغوبة، و الإثنان الأخرتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء العامل، و يطلب من المشرف إختيار جملتين من الأربع، بما يراها معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.

• مزاياها:

- تتميز بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، و هل إختياره لصفة معينة في صالح الموظف أم لا.
- تتميز بإجبار المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل جاد.

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 157

<sup>2</sup>- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص 100.

• عيوبها:

- صعوبة فهمها و تطبيقها.

- تحتاج إلى مهارة و كفاءة في تحديد الثنائية.<sup>1</sup>

بأ - طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة: و المقصود بالوقائع الحرجة، هو تجمع أكبر عدد ممكن من الوقائع، التي تتسبب في نجاح، أو فشل العمل، و يطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل، و تحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل، و في النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه و تأثيرها بالسلب أو الإيجاب.

• مميزاتها:

- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم.

- الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي.

• عيوبها:

- تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء.

- طول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه.

ج- طريقة قوائم المرجعة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، و تعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، و ذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة العبارات الوصفية، التي تصف الأداء الكفاء للعمل، و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال، على أن تكون هذه القيم سرية، لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم.

• مميزتها:

- سهولة الإستخدام

- الدقة و الموضوعية.

• عيوبها:

- تتطلب الكثير من الوقت و الجهد و الخبرة في إعدادها، و معالجتها.<sup>2</sup>

د- طريقة الأداء المتزن: يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز، بإقامة نظام حركي، و فعال لتقييم الأداء المتزن، يوفر للإدارة معلومات سريعة و مستمرة، و متجددة عن مستويات، و

<sup>1</sup>- محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ص 136.

<sup>2</sup>- زهير ثابت، كيف تقييم العاملين و الشركات، دار فضاء للنشر بدون طبعة، مصر، 2001، ص 124.

معدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة، و إتجاهات التطور المتوقعة، و مدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية.

● مميزات:

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال مساعدتها على التكيف مع البيئة المحيطة.
- تعتبر وسيلة فعالة للرقابة على العمال، و أيضا للرقابة الذاتية، حيث يدرك كل عامل أن هناك أهداف محددة يجب الوصول إليها من خلال مدة معينة، أو مجموعة من الواجبات و المسؤوليات عليه تأديتها، ليحقق الهدف من أدائه لو طبقه، و بهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة على العمال.

● عيوبها:

-العلاقة بين السبب و النتيجة هي علاقة منطقية، و لكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، و بالتالي يصعب الإعتماد عليها في التقييم.<sup>1</sup>

المطلب الخامس: مسؤوليات و صعوبات عملية تقييم أداء العاملين:

أولاً: مسؤولية عملية تقييم أداء العاملين:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء والإشراف على تنفيذها والتنسيق بين عناصرها وممارسات الأطراف الفاعلة فيها وذلك من خلال:

-توزيع الإستثمارات الخاصة بالتقييم

-تدريب القائمين بعملية التقييم .

-مراجعة دقة التقييم وتصحيحه إذ لزم الأمر.

أما الأطراف التي تقوم بعملية التقييم فهي:

أ-الرئيس المباشر (المشرف): حيث تشير الدراسات أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر، لأنه أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك مرؤوسيه بحكم إتصاله المستمر بهم، وبتلخص الدور الأساسي للمقيم

-الرئيس المباشر - فيما يلي:

-التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين.

-كتابة تقارير الأداء بشكل موضوعي وسليم.

<sup>1</sup> - علي سلمي، إدارة التميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002،

-إختيار المرؤوسين بنتائج التقييم.

ب- **تقييم عدد من المشرفين:** قد توكل عملية التقييم لعدد من المشرفين، وهذا من أجل التقليل من عملية التحيز في عملية التقييم الذي قد يحدد نتيجة الإعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر.<sup>1</sup>

ج- **تقييم خبراء خارجيين:** ويتم هذا عند عدم توفر خبراء من داخل التنظيم، وعندما يراد ذلك الحياد التام وهذا ما يدعى بالمراجعة الحلقية.<sup>2</sup>

-**تقييم المرؤوسين:** أتمدت هذه الطريقة في الستينات وفي هذه الحالة يقوم المرؤوسين بتقييم رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم، إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية مرتدة أكثر منها عملية تقييم فعلي.<sup>3</sup>

هـ- **التقييم الذاتي:** إقترح البعض ترك الحرية الكاملة للأفراد لتقييم أنفسهم -تقييم ذاتي- ومن الجوانب الإيجابية لهذه الحالة أن التقييم الذاتي يتناسب أكثر مع النواحي الإرشادية والتطويرية التي تحسن من الأداء، وليس مع الأهداف التقييمية للأداء، حيث يرى (كاميلي ولي) أن التقييم الذاتي يساعد على تطوير الأفراد لأنه يشجع الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم ويقرب وجهات النظر بين الطرفين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في آدائهم.<sup>4</sup>

و- **تقييم الزملاء:** يكون هذا في مجموعات وفرق العمل منظمة، حيث يعطي الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، كونهم على احتكاك دائم ببعضهم ، وكون العمل يفرض عليهم التشارك والإنتظام في الأداء، ولكن يشترط هنا أن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية مع توافر الثقة بين الأفراد أنفسهم، ولكن قد يتردد زملاء العمل في تقييم رفاقهم لإعتبارات شخصية كالصدقة.<sup>5</sup>

ي- **تقييم العملاء:** تبرز أهمية هذا العنصر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه الخصوص فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات التي تشمل عدم القابلية للتخزين و الإستهلاك المباشر و مشاركة العميل في إنتاج الخدمة...إلخ، فإن المشرفين و الزملاء و المرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف،

<sup>1</sup>-يحيى سعاد، تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 61.

<sup>2</sup>- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل، دار حامد، دون طبعة، الأردن، 2004، ص 142

<sup>3</sup>- John Ivancevich, human resource management, Megraw- hill Irwin, new york, tenth éditionK 2007, p262.

<sup>4</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 394 - 395

<sup>5</sup>- John Ivancevich, Opcit, P265

و بدلا من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أدائه.<sup>1</sup>

**ثانيا: صعوبات عملية تقييم الأداء:**

تواجه تقييم الأداء بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء و موضوعية نتائجها، و من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

**أ صعوبات تتعلق بالنماذج و المعايير و عناصر القياس:**

- أ.1- تطبيق نموذج موحد لكل المستويات: يتنافى في هذا الأسلوب مع نظام تصنيف الوظائف، الذي يقوم على تنوع وجات الوظائف، و تفاوت مسؤوليتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير قياس الأداء.
- أ.2- عدم ملائمة معايير قياس و تقييم الأداء: غالبا ما يطلب من المشرف تقييم العامل، دون و جود معايير، و مقاييس واضحة لتقييم الأداء، مما يخلق صعوبة في تعريف و تحديد معايير أو مقاييس دقيقة للأداء.
- أ.3- عدم التوازن و التكامل في المحتوى من خلال توزيع الأهمية النسبية فيها بين العناصر الأساسية للتقييم، أي يجب أن ينال منهج التقييم القائم على السلوك الوظيفي، و السمات الشخصية معا، لأنه العامل الأساسي الذي يقود مباشرة إلى تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

**ب صعوبات تتعلق بالمشرفين، المكلفين بالتقييم:**

- ب.1- تأثير العوامل الموقفية و الشخصية للمشرفين: كثيرا ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو الحالة الصحية، أو المزاج، تظهر عندما يتولى عملية تقييم الأداء، و بالتالي تتعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للعامل.
- ب.2- نقص التجربة للمشرفين: فنجاح عملية التقييم مرهون بكفاءة المشرفين، لذلك يجب تدريبهم على المهارات السليمة، كالملاحظة و التسجيل الدقيق و الموضوعية و الحوار قبل أن توكل إليهم هذه المهمة الحاسمة التي يتوقف عليها قرارات مصيرية بالنسبة للعامل و المؤسسة.
- ب.3- تأثير المشرف بالمركز الوظيفي للعامل محل التقييم: بمعنى أنه يعطي تقديرات مرتفعة لشاغلي المراكز العليا(أو المراكز الحساسة التي يمكن أن يستفيد منها المشرف ذاته) ففي مثل هذه الحالة قد بينت التجارب و

<sup>1</sup> - صالح محمد فالح، مرجع سبق ذكره، ص 397.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتورا دولة، جامعة الجزائر، 2005، ص 34.

الدراسات أن هناك اتجاهات لإعطاء شاغلي الوظيفة الإدارية ذات المركز الوظيفي المرتفع التقديرات العالية، بينما شاغلي الوظائف التنفيذية تكون تقديراتهم أقل<sup>1</sup>.

### ج صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم:

ج.1- تأثير إهمال العامل النفسي و الاجتماعي للعامل: إذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية و الاجتماعية المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى أدائه، قد يؤثر سلبا على تقدير كفاءته.

ج.2- عدم الإهتمام بمعالجة أثر نتائج التقييم على العامل: فالإهتمام بدراسة كل الجوانب التي تدفع بالعامل للإستفادة من نتائج أدائه، بتوجيه النصح و الإرشاد، لتعزيز نقاط قوته و معالجة نقاط ضعفه في أدائه للعمل لتبصيره و النهوض بمستوى كفاءته في الأداء، و إبراز الممتازين و إشعارهم بالتقدير لدفع الآخرين للإقتداء بهم.

ج.3- مقاومة العامل لنظام التقييم: تعتبر مقاومة العامل لنظام قياس كفاءته في الأداء لإعتقاده أن مثل هذا النظام سيضعه موضع رقابة مستمرة من طرف رؤسائه المشرفين على أدائه و تصرفاته في العمل<sup>2</sup>.

### د صعوبات تتعلق بالإدارة و نظام التقييم:

د.1- عدم وجود عناصر محددة و موضوعية لقياس الأداء تتفق مع طبيعة نشاط المؤسسة و أهدافها و نوعية الوظائف فيها: فوجود ضوابط عامة تكفلها القواعد و الإجراءات القانونية التي تملها السلطات المختصة و التي تركز على المقومات الأساسية للعمل و تترجمها معدلات أداء تتصف بالموضوعية، و القابلية للقياس، تجعل نظام التقييم أكثر عدالة و ثقة.

د.2- صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم: يمثل الوقت الذي تتطلبه تقييم الأداء عنصر هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالإنشغال، و بحبهم الشديد لإستغلال الوقت لصالحهم، فإذا كانت عملية التقييم تأخذ الكثير من وقتهم، فإنهم ينصرفون عنها و يفضلون عدم المشاركة في أدائها، أما إذا شاركوا فيقومون بتأديتها بطريقة تتصف بعدم الإهتمام و بالسرعة، و بعدم التركيز، لذلك يجب على الإدارة أن تتأكد من أن عملية التقييم لا تتطلب وقتا طويلا. و بالتالي تعمل على إجرائها مرة أو مرتين في السنة، أو أكثر حسب الغرض من عملية التقييم، لعل ذلك يدفع المشرفين على أدائها على أحسن ما يرام لتحقيق نتائج مرضية.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 2000، ص 288.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، بدون طبعة، الأردن، 2003، ص 215.

3-د - عدم كفاية التغذية العكسية للعامل: إن تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يسمح بتقييم أداء العامل، و مناقشة نتائج تقييمه بصفة مستمرة يتطلب وضع نظام و تقييم فعال يسمح بتزويد العامل بمعلومات مرتدة عن أدائه.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بأداء العاملين.

نظرا لوجود فروق واختلافات بين العمال وما لهذه الفروق من تأثير على صلاحية العامل في العمل وحجم العمل، وجودة أدائه وحتى إستمرارية العامل في أعماله أو تركه، أوجب على المنظمات توفير لديها القدرة على إدارة تصرفات وأداء العمال لديها. وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث، ومن أجل ذلك قمنا بتحليل أداء العمال إلى سلوكهم في العمل، وإلى كمية وجودة الإنتاج والخدمات التي يقدمونها.

### المطلب الأول: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالرضا عن العمل:

يكمن الرضا عن العمل في: " مستوى الإشباع الذي تتجه له العناصر، والجوانب المختلفة للعمل وهذا الإشباع ينتج درجة من الآراء والمعتقدات لدى العامل إتجاه عمله". وهي مشاعر العامل إتجاه جوانب وعناصر محددة لعمله، مثل الرضا عن المسار الوظيفي الذي خطط له إذ يدل هذا الرضا على توافق العامل مع وظيفته.

لتخطيط المسار الوظيفي أثر على العامل، إذ يجعله يشعر بالرضا عن عمله، لأنه يؤدي إلى إشباع حاجة من حاجاته، وهي حاجاته إلى الإنتماء وتقدير الآخرين له، وذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى الأداء الجيد عن طريق توزيع العمال عن الوظائف التي يرغبون فيها ومدهم بالحوافز والمواد التي تساعدهم على بقائهم وإبداعهم داخل المنظمة.

فتخطيط المسار الوظيفي يؤثر في سلوك العامل من خلال رضاه عن عمله، حيث يؤدي ذلك إلى تكوين الشعور بالإنتماء للمنظمة، فيشعر العامل أنه عضو فعال في المنظمة وينتج عن هذا الشعور أنماط من السلوك مثل التعاون أو تقوية العلاقات الإجتماعية في المنظمة كذلك انتظام العمل في ممارسة عمله وحرصه على إنجازه في الوقت المناسب وتمسكه بعمله نتيجة مساعدة المنظمة له وتحديد المسارات التي ينبغي سلكها، وكذلك الرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة والقدرة على تحمل الصعاب.

<sup>1</sup> - محمد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، دون طبعة، مصر، 1998، ص 68.

مما سبق يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي للعامل يجعله راضيا عن وظيفته، وهذا الرضا له تأثير على سلوكه في العمل وعلى أدائه، فرضا العامل على وظيفته يجعله يحسن من أدائه وبالتالي الحفاظ على مصلحة المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بدافعية العمال.

لتخطيط المسار الوظيفي للعامل أثر في زيادة الحافز الداخلي، وبالتالي الرفع من روحه المعنوية، كون أن مستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمها عدة ظروف البعض منها داخلية تتعلق بالجماعة والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية منها إطلاع العمال على المسار الوظيفي الذي خطط لهم. فرفع الروح المعنوية للعامل عن طريق إطلاعهم على المسار الوظيفي الذي خطط له ورضاه عنه تثير له دافع الإنجاز، الأمر الذي يؤدي به إلى بذل جهد كبير في محاولة الإنجاز وتحقيق الأداء المتميز المرغوب فيه وبالتالي يحقق إنجاز أكبر فتخطيط المسار الوظيفي يثير الدافعية لذا العامل وهذه الدافعية تتفاعل مع قدرات العامل لتأثر على الأداء الذي يبذله العامل، وهي تمثل القوة التي تحرك العامل لكي يؤدي العمل، أي تولد لديه قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهامه، إذ أن هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله العامل، وفي درجة مثابته وإستمراره في الأداء وفي مدى تقدمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العامل، حيث أن الدافعية أو الرغبة في العمل تتفاعل مع القدرات.

أي أن قوة الدافعية والتحفيز تحدد مدى إستخدام العامل لقدراته بأداء العمل، فبقدر ماتزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات وبإعتبار أن السلوك هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل فهذا يعني أن الدافعية هي مفهوم ضروري وليس كافي للسلوك، بمعنى أنه حتى لو توافرت قدرات عالية للعمال مع ظروف عمل ملائمة لهم، فإن ذلك لن يؤدي للتأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية، إذ توجد علاقة بين الدافعية والسلوك حيث أن الدافعية تؤدي إلى:

- إثارة وتحريك السلوك.
- تنظيم وتوجيه السلوك.
- تثبيت أو تحريك السلوك.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " منظور إستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

وبالتالي فإن العامل مدفوعا للعمل بجد وبالتالي تحسين مستوى أدائه من خلال تخطيط مساره الوظيفي، أي أن هذا الأخير يؤدي إلى إثارة دافعية العامل وبالتالي توجيه سلوكه نحو السلوك المفضل لإنجاز الأداء على أكمل وجه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بتحسين الإنتاج:

تبدل المنظمات جهودا في إطار تخطيط المسار الوظيفي للعامل من شأنها أن تؤدي إلى زيادة كمية الإنتاج، التنمية المستمرة لهذه المسارات تعمل على رفع معنويات العامل وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي ترفع إنتاجية المنظمة وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي ترفع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية على المدى الزمني الطويل.

فتخطيط المسار الوظيفي يؤدي بالمنظمة إلى التعرف على المهارات والمواهب التي يتميز بها العامل، وبالتالي تعمل على زيادة قدراتهم في وظائفهم الحالية، وتدعيم هذه القدرات من أجل التكيف مع متطلبات المهام الجديدة، والتقدم التكنولوجي بما يسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمهاراته مما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين الإحتياجات التنظيمية وإمكانات العمال.

كذلك يساعد قيام المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي للعمال على إدراك إهتمام المنظمة واحترامها لقدراتهم المميزة وتشجيعها لإستخدام هذه القدرات إستخداما أمثل في تنمية العامل، من شأنها أن تؤدي كذلك إلى تحسين الإنتاج كما ونوعا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابع، 2003، ص: 140.

<sup>2</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 353.

## خلاصة

في آخر هذا الفصل توصلنا إلى أن عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية و الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية، و من تم على أداءها العام، و هي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة و نظرا لأهمية هذا النظام و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة و على إدارة الموارد البشرية على وجه خاص، القيام بمراجعة، و التأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، و هذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم، السليمة و الفعالة في هذا الفصل كذلك تم التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير اللازمة و الكافية لإدارة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية و تطوير أداء العمال بتوفير شروط و عوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر تخطيط المسار  
الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة  
خزف الصبي بالميلية

خزف الصحي بالميلية

**تمهيد:**

في إطار التطورات التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، وفي ظل التحولات الجذرية في المجال الإقتصادي تسعى المؤسسات إلى التغيير في وضعيتها لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن من جهة، وتلبية أكبر قدر ممكن من الطلبات من جهة أخرى، ولتحقيق هذه الأهداف عليها تطبيق الأساليب العلمية في تسيير أعمالها، ومن بين هذه الأساليب تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء الذي يعتبر موضوع دراستنا هذه.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية سيتم تسليط الضوء على واقع تخطيط المسار الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية، وذلك لمعرفة ما مدى تطبيق هذا الأسلوب في الشركة محل الدراسة و ما هي المشاكل و الصعوبات التي تواجهه في الشركة محل الدراسة ولغرض التعرض لكل هذا نحاول أولاً التعريف بالشركة ثم عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

## خزف الصحي بالميلية

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية مهمة في البناء الاقتصادي كونها تساهم بنشاطها في تغطية حيز لا بأس به من سوق الخزف الصحي ، كما توظف ما يزيد عن 440 عاملا فهي بذلك تساهم في الحد من البطالة مما يزيد من تماسك المجتمع .

### المطلب الأول: نشأة وتطور شركة الخزف الصحي بالميلية

شركة الخزف الصحي بالميلية هي شركة إنتاجية وتجارية، شرع في إنجازها في فيفري سنة 1971م. بينما كانت بداية إنتاجها في شهر جانفي 1975م، وتعتبر هذه المؤسسة من بين خمس وحدات تابعة ل شركة الخزف الصحي للشرق ( E.C.E ) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة حسب المرسوم الوزاري رقم 1982/03/06 وهي منبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء ( E.N.M.C ) التي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 68/855 المؤرخ في 1968/07/23، وفي 1997/12/13م قررت المؤسسة القابضة لمواد البناء HOLD/NG تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية ( S.C.S ) ودخل هذا القرار حيز التنفيذ في 1998/04/19م وهي الآن تشغل ما يقدر ب 463 عامل.

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية الوحيدة من بين خمس وحدات التابعة لشركة الخزف الصحي بالشرق التي أصبحت شركة ذات أسهم يقدر ر أسماها بحوالي 20.800.000.000 دينار جزائري، وتحتل حاليا المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج على المستوى الوطني، حيث تبلغ طاقة إنتاجه 465 ألف قطعة خزفية في السنة<sup>1</sup>.

تقع شركة الخزف الصحي في منطقة سهلية بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية بالقرب من شبكة الطرق الوطنية منها: الطريق الوطني رقم 43 الذي يربط بين ولايتي جيجل وقسنطينة وكذلك الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط بين ولايتي جيجل وسكيكدة وميلة وسطيف غربا، أما السكة الحديدية فهي موجودة بالقرب من الخط الرابط بين جيجل وقسنطينة مرورا بسكيكدة، أما بالنسبة للنقل البحري والجوي فهي تبعد حوالي 45 كلم عن ميناء جن جن والذي يعتبر من أهم الموانئ على المستوى الإفريقي وهو الطريق المهم لل شركة حيث من خلاله تقوم باستيراد احتياجاتها المختلفة على مساحة تقدر ب: 12 هكتار من بينها 9هكتارات مغطاة والباقي

<sup>1</sup> - مصلحة إدارة الموارد البشرية

### خزف الصحي بالميلية

غير مغطاة، حيث تقدر دائرة الإنتاج ب: 30 ألف متر مربع وباقي للمنشآت الأخرى.

**المطلب الثاني: مجالات وأهداف الشركة**

**أولاً: مجالات الشركة**

تتمثل مجالات الشركة فيما يلي :

أ- الإنتاج: ويتمثل في إعداد وملائمة المواد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية أو الكيميائية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي وتمر عملية الإنتاج بثلاثة مراحل:

1- المرحلة الأولى : يتم فيها تحضير الخليط وذلك بتدوير المواد الأولية الأرجين، والكر لا والكوراسو، والفيلس والماء داخل أحواض كبيرة دائمة الدوران .

2- المرحلة الثانية : بعد مزج المواد بالماء نحصل على عجينة متجانسة ترسل إلى ورشة السكب وتوضع في قوالب حسب النموذج المختار وتبقى هذه العجينة لمدة 24 ساعة في حرارة متوسطة حتى تتصلب .

3- المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة يتم الحصول على الشكل المراد وهو عبارة عن مجسم (مجموعة من النماذج ) التي تنتجها الشركة ثم تنتقل إلى عملية الطلاء وترفع مرة أخرى إلى الفرن ، يبدأ بدرجة حرارة منخفضة ثم تتصاعد في عملية متواصلة وعند الانتهاء تتحصل على الشكل النهائي للمنتج .

ب- البيع : تأتي عملية البيع في المرحلة الثانية بعد عملية الإنتاج فمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تقوم ببيع وتسويق منتجاتها للزبائن حيث تقوم ببيع البضائع عند إخراجها من المخزن بتكلفة شرائها في حين تقدم مبيعات بسعر البيع .

**ثانياً: أهداف الشركة**

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي :

أ- الأهداف العامة : باعتبارها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، فإن المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف الصحي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف منها:

\_ الوصول إلى تحقيق أكبر ربح ممكن والزيادة في نموها؛

\_ تحسين حصتها في السوق والمحافظة على هذه المكانة؛

\_ الزيادة في استثماراتها؛

\_ توسيع تشكيلة منتجاتها ومحاولة ابتكار منتجات جديدة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين

المستفيدين؛

خزف الصحي بالميلية

\_ تخفيض شكاوي الزبائن ، تخفيض معدل المنتجات التالفة؛

\_ تكوين العمال تكويناً مستمراً؛

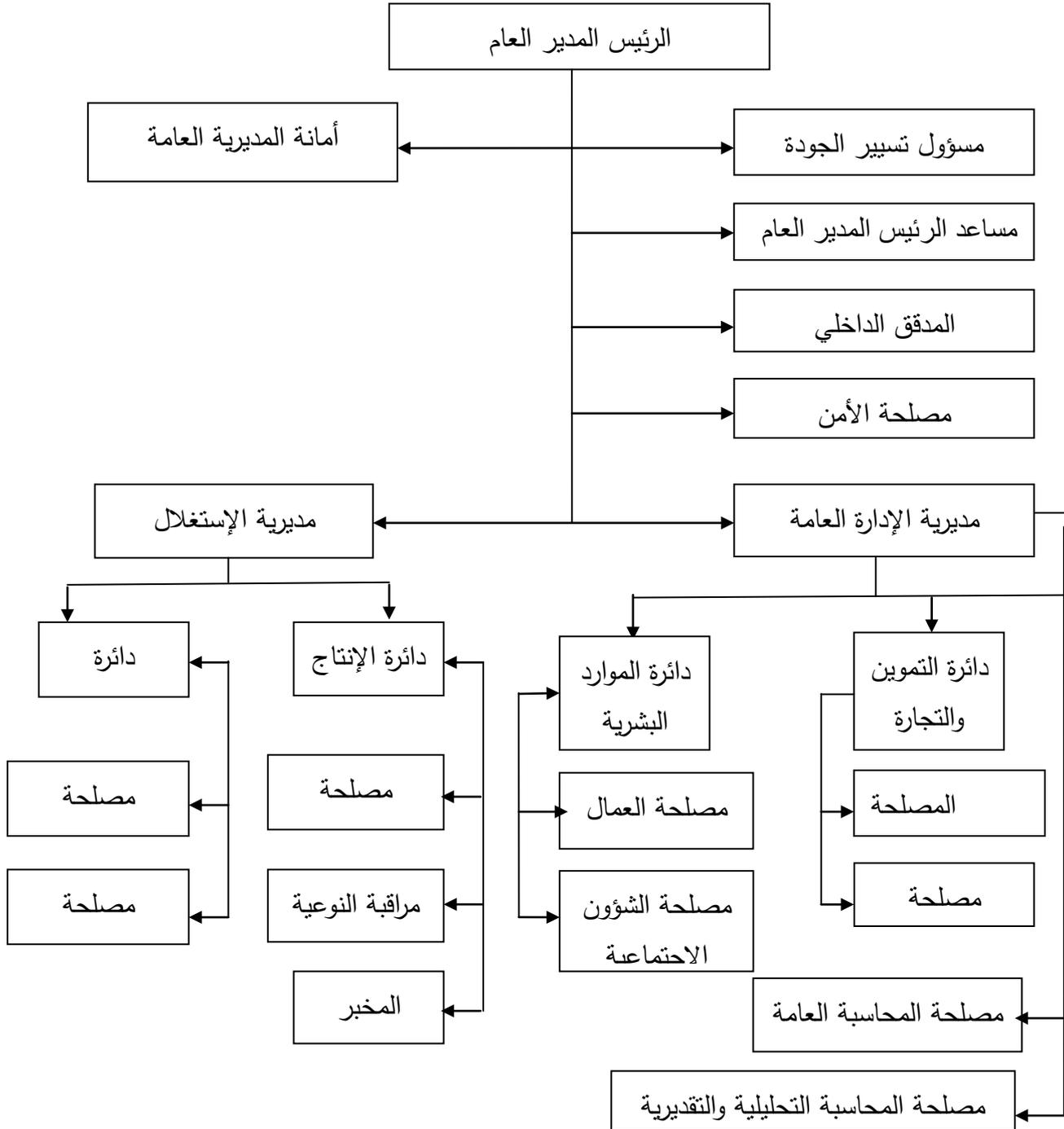
ب-الأهداف الإستراتيجية: نظراً للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق في إطار برنامج الحكومة لخصخصة المؤسسات العمومية، وعليه فإن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية معرضة للبيع في أي لحظة وذلك ما حال دون رسم إستراتيجية على المدى الطويل للمؤسسة

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة**

تتكون المؤسسة من مجموعة أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها تقوم بوظائف وأعمال متكاملة مع بعضها البعض وذلك للمحافظة على النظام الداخلي، وكذا ضمان السير الحسن لعمل المؤسسة الإنتاجي، ويتضح هذا من خلال الشكل رقم (12):

خزف الصحي بالميلية

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية.



المصدر: مديرية الإدارة العامة في شركة الخزف الصحي بالميلية

خزف الصحي بالميلية

**شرح الهيكل التنظيمي للشركة**

يتكون الهيكل التنظيمي العام لشركة الخزف الصحي بالميلية من مدبريتين وعدة مصالح ستطرق لها بالتفصيل :

**1- المدير العام:**

وهو المسؤول الأول عن الشركة وتتم أعماله مباشرة مع المسؤولين عن المديرية والمصالح المختلفة.

**2- أمانة المدير ( السكرتارية ):**

وتتمثل مهامها في :

\_ تنفيذ جميع أعمال الكتابة.

\_ تقرر وتسجل البريد الوارد والصادر.

\_ توزيع البريد على مختلف المصالح.

\_ استقبال المكالمات والفاكسات والرد عليهم.

\_ استقبال زوار المدير.

**3- مساعدة الرئيس المدير العام:** وتتجسد مهامه في:

\_ مساعدة المدير العام في إعداد وتحديد السياسة العامة للمؤسسة.

\_ مساعدة الرئيس المدير العام في تحديد أهداف المؤسسة.

\_ مراقبة انجاز المشاريع الكبرى للمؤسسة.

\_ السهر على تطبيق تعليمات الرئيس المدير العام فيما يخص الإنتاج والصيانة.

\_ السهر على صيانة كل التجهيزات الإنتاج ولواحقها.

**4- مسؤول تسيير الجودة:**

وتتمثل مهامه في :

\_ مساعدة الرئيس المدير العام في مجال الجودة والنوعية.

\_ إيصال المنتج إلى الشروط العالمية.

\_ تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ونشرها على مختلف مسؤولي المؤسسة.

\_ المساعدة في وضع وكتابة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

\_ يمثل الشركة على المستوى الوطني فيما يخص الجودة.

### خزف الصحي بالميلية

\_ مقارنة جودة منتج المؤسسة مع منتجات المؤسسات الأخرى المنافسة.

\_ خلق نظام تسيير الجودة والسهر على تطبيقه.

\_ نشر سياسة الجودة والأهداف على مستوى المؤسسة.

#### 5- مصلحة الأمن:

من مهامها السهر على سلامة الشركة ماديا وبشريا

#### 7- مديرية الإدارة والمالية:

يرأسها مدير المحاسبة والمالية ويشرف على الدوائر التالية:

- دائرة التموين والتجارة.

- دائرة الموارد البشرية.

- المكلف بالدراسات والمحاسبة والإحصاء.

#### أ) دائرة التموين والتجارة:

تنقسم إلى مصلحتين هما مصلحة التموين والمصلحة التجارية وتتمثل أهميتها في:

- الإشراف على كافة عمليات البيع والشراء ومراجعة أسعار البيع والشراء والحرص على مطابقة المشتريات

والمنتجات للمواصفات المطلوبة؛

- الحرص على استلام وتسليم طلبات المشتريات والمبيعات في الوقت والمكان المناسبين؛

- الإشراف على كافة عمليات الترويج والإعلان وترقية المبيعات ومراقبة مخزون المبيعات.

#### ب) دائرة الموارد البشرية:

وتشرف على مصلحتي العمال والشؤون الاجتماعية و تتمثل مهامها في:

- السهر على السير الحسن لنشاط الشركة من خلال تغطية كل الوظائف و توزيع المهام و المسؤوليات

على المستخدمين و تنظيم العطل و الانجازات بكل أنواعها.

- متابعة الحياة المهنية و الاجتماعية لكل العمال و تولي العناية بهم و تسوية أجورهم.

- الاهتمام بالشؤون القانونية و المنازعات داخل المؤسسة .

#### ج - المكلف بالدراسات و المحاسبات :

و تتمثل مهامه فيما يلي:

- مراقبة الاستغلال عن طريق المحاسبة العامة.

### خزف الصحي بالميلية

- إعداد الميزانية التقديرية للسنوات المقبلة.

- إعداد مختلف الجداول الإحصائية و مقارنتها بالتوقعات.

#### 8- مديرية الاستغلال:

و تشرف على دائرتي الإنتاج و الصيانة :

#### أ - دائرة الإنتاج:

و تشرف مباشرة على الإنتاج، وتظم أربعة ورشات إضافية إلى المخبر، وتتمثل مهماتها فيما يلي:

- التكفل بعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحلها و التنسيق بين مختلف الورشات و المصالح .

- القيام بدورات يومية على كل الورشات لإعطاء التوجيهات.

- ضمان جودة المنتجات من خلال احترام معايير النوعية

#### ب - دائرة الصيانة:

تضم حاضرة السيارات، فرع النجارة ، فرع الميكانيك العامة من مهامها:

- إعداد برنامج سنوي للصيانة .

- متابعة عمليات التأمين .

- صيانة المنشآت و وسائل الإنتاج.

- متابعة و تسيير موارد الطاقة.

- الإشراف على ورشتي النجارة و الميكانيك.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التركيز على تبيان منهج الدراسة وتعيين مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة الدراسة، ثم استعراض أداة

الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها للتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً،

والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بياناتها.

#### المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة

لكل دراسة منهج معين ومجالات محددة تقوم عليها يمكن إبرازها على النحو التالي:

## خزف الصحي بالميلية

### أولاً: منهج الدراسة

يمكن تعريف المنهج على أنه " الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية في أي علم من العلوم وتعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>(1)</sup>. يخضع المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته وكذا نوعية الإشكالية المطروحة، ومن جهة أخرى بالفرضيات التي ستدرج لمعالجة هذا الموضوع. وحتى نتمكن من تحديد مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بشركة الخزف الصحي قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمثل أسلوباً لوصف الظاهرة كما وكيفاً من خلال جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة، ويستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة بشكل دقيق ويعبر عنها كيفاً ونوعاً، ويمكننا من الحصول على معلومات عن واقع تلك الظاهرة بعد تصنيفها، تحليلها وتفسيرها. وفيما يخص الجانب النظري نحصل على نتائج نبني على أساسها توصيات مفيدة، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على الإستبانة كتقنية لاكتشاف إلى أي مدى يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في الشركة.

يمكن تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

### 1- المجال المكاني

حتى نتوصل إلى إجابة عن موضوعنا سلطنا الضوء على شركة الخزف الصحي لتمتعها بحجم كبير سواء من حيث البنية التحتية أو الموارد البشرية الكائنة فيها، وكذلك لما لها من ضخامة إنتاج وتعدد في الأسواق ومن بينها الأسواق الخارجية، وتعرف هذه الشركة منافسة حادة لتعدد المنتجات المماثلة لها، وفي الغالب المستوردة من الخارج، رغم هذا فقد استطاعت المحافظة على حصتها السوقية وزيادة حجم إنتاجها.

### 2- المجال الزمني

ونقصد بهذا الفترة الزمنية التي تمت خلالها هذه الدراسة، فبالنسبة للعام الدراسي فقد تمت في 2013-2014 على مرحلتين، في المرحلة الأولى توصلنا إلى موافقة الأستاذة على هذا الموضوع بشكل نهائي في شهر فيفري، بعدها انطلقنا في الجانب النظري، أما فيما يخص المرحلة الثانية والخاصة بالجانب

<sup>(1)</sup> محمود أحمد أبو سمرة، عماد البرغوثي، منهجية البحث العلمي عند المسلمين، مجلة العلوم الإسلامية\_ سلسلة الدراسات الإنسانية\_، العدد الثاني، المجلد 16، القدس، جوان 2008، ص 450.

### خزف الصحي بالميلية

التطبيقي قمنا بإعداد إستبانة تتضمن أسئلة في صلب الموضوع، وبعد إطلاع الأستاذة عليها وإجراء التعديلات اللازمة فيها قمنا بتوزيعها في تاريخ 02-05-2014، ليتم إعادتها بعد أسبوع من ذلك التاريخ.

### 3- المجال البشري

ويمثل هذا المجال الموارد البشرية الممثلة للعينة المأخوذة، والتي ستمثل المجتمع المراد دراسته، بحيث يتكون هذا المجتمع من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وقد تم تحديد حجم كل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (03) حجم العمالة في شركة الخزف الصحي

العدد	الصنف
29	إطارات
80	عون تحكم
285	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مصلحة

### رابعاً: المجال الموضوعي

لقد تركزت دراستنا حول تخطيط المسار الوظيفي داخل الشركة وتأثيرها على أداء العاملين، وهذا لاكتشاف بعض الملاحظات والنقاط الهامة من بينها ما يلي:

- واقع تخطيط المسار الوظيفي في شركة الخزف الصحي.

- مدى تأثير هذا الأسلوب على أداء العاملين.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

إن موضوع بحثنا يركز أساساً على معرفة أسلوب تخطيط المسار الوظيفي الموجود فعلاً في الشركة، ورأي جميع فئات العمال على اختلاف مستوياتهم في الشركة في هذا الأسلوب وأثره على أدائهم الوظيفي، ولقد تم اختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة الطبقية، وذلك نظراً لاستحالة المسح الشامل وكثرة العمال وضيق وقت الدراسة، وقد اعتمدنا على نسبة ( 25% ) من المجتمع الأصلي، أي تم توزيع ( 100 ) استمارة على العمال، (29) للإطارات و(20) لأعوان تحكم و(73) لأعوان تنفيذ،

خزف الصحي بالميلية

الجدول رقم (04): التوزيع الطبقي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي

عدد عينات الدراسة	النسبة المئوية	عدد المجتمع الأصلي	المستوى الوظيفي
07	%07	29	إطارات
20	%20	80	أعوان تحكم
73	%73	285	أعوان تنفيذ
100	%100	394	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر من خلال الجدول أن حجم فئتي الإطارات وأعوان تحكم صغير نسبيا مقارنة مع فئة أعوان تنفيذ، لذلك تم توزيع ( 07 ) إستمارات على الإطارات و ( 20 ) استمارات على أعوان تحكم و ( 73 ) إستمارات على أعوان تنفيذ، قد تم استرجاع (100) استمارة مكتملة البيانات.

**المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة**

قبل أن تصل أداة الدراسة إلى الصيغة النهائية مرت بعدت مراحل أو خطوات إجرائية لازمة عادة تمر بها عند إعداد الإستبانة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

**أولاً: صدق أداة الدراسة**

إن صدق أداة الدراسة شمول الإستبانة على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى حيث تكون مفهومة لمن يستخدمها أي الاتساق بين عبارات القياس.

**أ - الصدق الظاهري:**

الدراسة من حيث صحة محتوياتها وتمثيل فقراتها لمتغيرات الدراسة وذلك قبل إخضاعها للدراسة، تم عرضها على المشرفة وإجراء بعض التعديلات عليها من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكاناتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة، ثم عرضها على عدد من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل ، وذلك من أجل معرفة مدى ملائمة الاستبانة لقياس المتغيرات وقد أبدى الأساتذة عددا من الملاحظات، وتم أخذ الاقتراحات والملاحظات بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة وإخراجها فيشكلها النهائي بعد تصحيحها، والكشف الموجود في الملحق رقم ( 01 ) يوضح أسماء هؤلاء المحكمين.

خزف الصحي بالميلية

ب\_ الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية التي تنتمي إليه فجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
،464**	13	،533**	01
،084	14	،457**	02
،028	15	،614**	03
،081	16	،690**	04
،035	17	،760**	05
،125	18	،726**	06
،005	19	،250*	07
،270**	20	،077	08
،450**	21	،175	09
،091	22	،031	10
،175	23	،032	11
،019	24	،251*	12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

\*\* يلاحظ عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

خزف الصحي بالميلية

الجدول رقم(6):حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
،427**	35	،540**	25
،519**	36	،275**	26
،271**	37	،351**	27
،490**	38	،253**	28
،287**	39	،366**	29
،564**	40	،175	30
،540**	41	،333**	31
،494**	42	،581**	32
،430**	43	،600**	33
/	/	،635**	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

\*\* يلاحظ عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة**

وللتحقق من ثبات الاستبطنة، تم قياس معامل الثبات الداخلي(ألفاكرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى.

والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (07): معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبيان

الترتيب	معامل ثبات ألفاكرونباخ	محاور أداة الدراسة
2	0,79	تخطيط المسار الوظيفي
1	0,82	محور قياس الأداء
/	0,61	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

### خزف الصحي بالميلية

يتضح من خلال الجدول (07) أن معاملات الثبات قد تراوحت بين (0,82) فيحدها الأعلى وهي لمحور قياس الأداء وبين (0,79) فيحدها الأدنى وهي لمحور المسار الوظيفي، وأن معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ (0,61) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة. ويوضح الملحق رقم (02) أداة الدراسة في صورتها النهائية.

#### المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistic Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

أ-المدى: بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5) ، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( +1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الخلية أو الفئات كما يلي :

\_ من 1 إلى 1.8 يمثل (لا أوافق بشدة) بالنسبة لمحور المسار الوظيفي ، بالنسبة لمحور قياس الأداء، يمثلان المستوى المنخفض جداً للمسار الوظيفي وقياس الأداء على التوالي.

\_ من 1.81 يمثل 2.80 يمثل (لا أوافق) بالنسبة لمحور المسار الوظيفي ، بالنسبة لمحور قياس الأداء، يمثلان المستوى المنخفض للمسار الوظيفي وقياس الأداء على التوالي.

\_ من 2.61 إلى 3.40 يمثل (غير متأكد) بالنسبة لمحور المسار الوظيفي ، بالنسبة لمحور قياس الأداء، يمثلان المستوى المتوسط للمسار الوظيفي وقياس الأداء على التوالي.

\_ 3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق) بالنسبة لمحور المسار الوظيفي ، بالنسبة لقياس الأداء، يمثلان المستوى المرتفع للمسار الوظيفي وقياس الأداء على التوالي.

\_ من 4.21 حتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) بالنسبة لمحور المسار الوظيفي و بالنسبة وقياس الأداء، يمثلان المستوى المرتفع جداً للمسار الوظيفي وقياس الأداء .

ب- ثم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

### خزف الصحي بالميلية

ج- تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ( المسار الوظيفي وقياس الأداء )، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

ويعطى بالصيغة التالية:

$$\mu = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد العينة.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة.

N: مجموع أفراد العينة و يقدر بـ 100 فرد

ج- معامل الارتباط لبيرسون " r Pearson Corrélation Coefficient": من أجل تبيان درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ( الصدق البنائي).

حيث أن:

$cov(x, \gamma)$ : التباين المشترك للمتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي) و المتغير التابع (أداء العاملين) .

$\sigma x$ : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\sigma \gamma$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

د- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Gronbch": لقياس ثبات أداة الدراسة

هـ- الانحراف المعياري "Standard Déviation": من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الفرعية والرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت

الاستجابات وانخفضت تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني

تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح، أو اعلي فيعني عدم تركيز

### خزف الصحي بالميلية

الاستجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \mu)^2}{N}}$$

حيث أن:

$x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة و هو يتراوح بين 1 و 5.

$\mu$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبانة و محاورها الرئيسية و الفرعية.

$N$ : مجموع أفراد المجتمع و يقدر بـ 100 فرد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية

للتعرف على خصائص أفراد العينة تم توزيعها على حسب: الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس

الجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة حسب الجنس

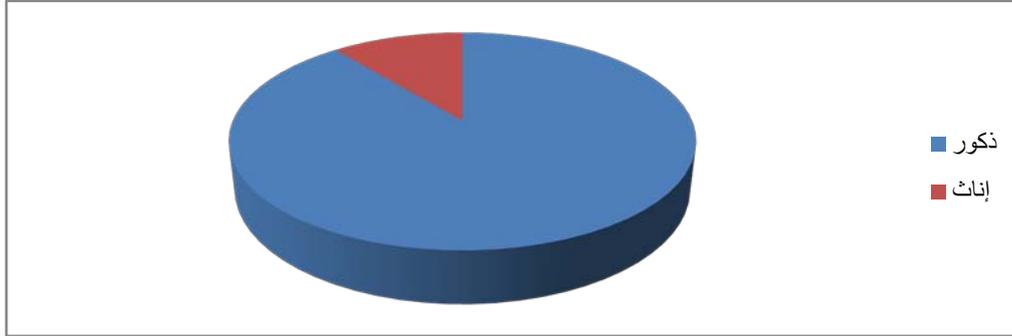
الجدول رقم(08):توزيع أفراد عينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
89%	89	ذكور
11%	11	إناث
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

خزف الصحي بالميلية

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس، وجدنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث قدرت ب 89%، بينما نسبة الإناث فكانت 11% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والصعوبات الموجودة فيها.

**ثانيا: السن**

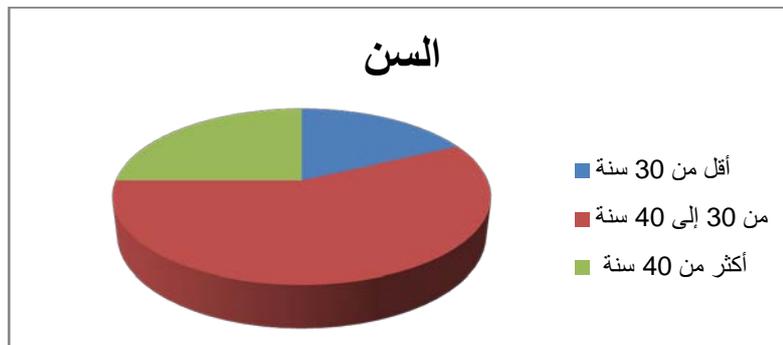
الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
18%	18	أقل من 30سنة
57%	57	من 30 إلى 40 سنة
25%	25	أكثر من 40 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (14):توزيع أفراد عينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

خزف الصحي بالميلية

يتضح من الجدول (09) والشكل (14) أن 57% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ( 30 إلى 40 سنة ) وهي الفئة العمرية التي تتصف بالحيوية والنشاط، تليها نسبة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 25% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة، في حين أن نسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة تمثل 18% من عدد أفراد العينة.

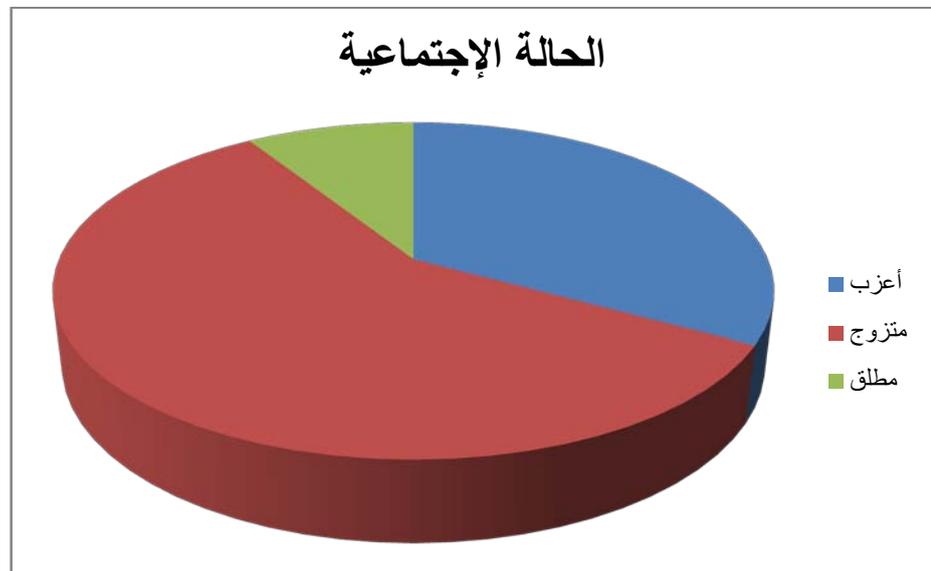
**ثالثا: الحالة الإجتماعية**

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الإجتماعية
33%	33	أعزب
58%	58	متزوج
09%	09	مطلق
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فإن أغلبية أفراد العينة متزوجين وذلك بنسبة 58%، أما نسبة العزاب فتتمثل 33% من مجموع أفراد العينة، في حين أن نسبة المطلقين تمثل 9%، وكل هذا يدل على أن أغلبية الأفراد مستقرين اجتماعيا.

خزف الصحي بالميلية

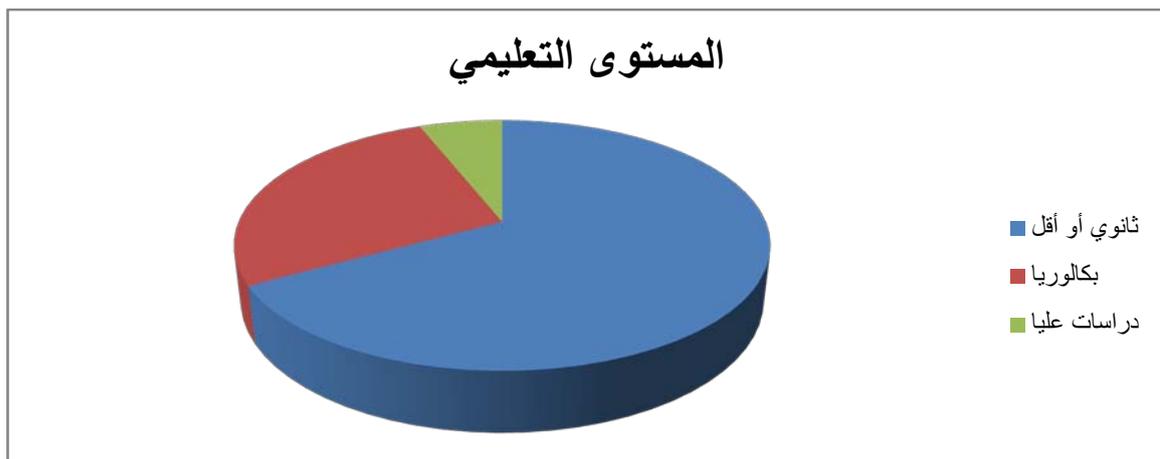
رابعاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
67%	67	ثانوي أو أقل
27%	27	بكالوريا
06%	06	دراسات عليا
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول رقم (11) أن 67% من أفراد العينة كانوا من حملة شهادة الثانوية أو أقل مما لم يسمح لهم بالتعامل مع أسئلة الاستبيان بسهولة ووضوح، كما أن نسبة 27% ممن شملتهم الدراسة كانوا من حملة الشهادة الجامعية، أم النسبة الأقل فتمثل فئة الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 6%.

خزف الصحي بالميلية

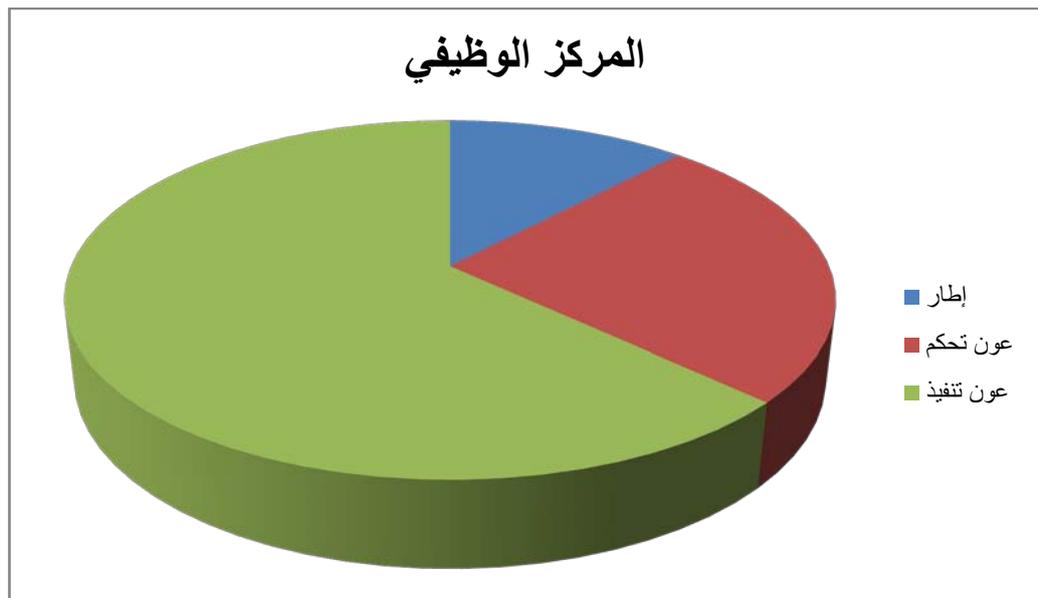
خامسا: المركز الوظيفي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
%12	12	إطار
%25	25	عون تحكم
%63	63	عون تنفيذ
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول رقم (12) أن 63% من أفراد العينة يمثلون أعوان تنفيذ، كما أن نسبة 25% شملت أعوان تحكيم ، أم النسبة الأقل فتمثل الإطار 12%.

خزف الصحي بالميلية

سادسا: عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	18	%18
من 05 إلى 10 سنوات	31	%31
أكثر من 10 سنوات	51	%51
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول رقم (13) أن 51% من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم إلى أكثر من 10 سنوات، كما أن نسبة 31% تمثل أفراد العينة التي تراوحت سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات ، أم النسبة الأقل والتمثلة في 18%. فتمثل أفراد العينة التي تراوحت سنوات خبرتهم أقل من 05 سنة

**المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المسار الوظيفي**

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالمسار الوظيفي، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسار الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك.

خزف الصحي بالميلية

الجدول رقم (14): المحور الخاص بالمسار الوظيفي

رقم العبارة	التكرار	درجة الإستجابة					النسبة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	ت	2	29	19	46	4	%	2,79	0,98	
		2	29	19	46	4				
02	ت	19	67	8	6	00	%	3,99	0,72	
		19	67	8	6	00				
03	ت	18	34	11	29	8	%	3,25	1,27	
		18	34	11	29	8				
04	ت	8	34	25	21	12	%	3,05	1,17	
		8	34	25	21	12				
05	ت	9	38	18	22	13	%	3,08	1,22	
		9	38	18	22	13				
06	ت	8	17	13	41	21	%	2,50	1,23	
		8	17	13	41	21				
07	ت	15	40	24	14	7	%	3,42	1,12	
		15	40	24	14	7				
		الوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي الخاص بالمسار الوظيفي					3,15	0,65		

المصدر: من إعداد الطالب بجملة اعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

### خزف الصحي بالميلية

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المسار الوظيفي يعبر عن درجة متوسطة في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على المسار الوظيفي الموجود في الشركة (3.15 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار غير متأكد المقابل للمستوى المتوسط للمسار الوظيفي ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر المسار الوظيفي تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

\_ يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 2 " إختيارك للوظيفة الحالية كان بناءاً على العلاقات الشخصية" وهذا بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري قدره 0.72 .

\_ يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 7 " تتلقى توبيخ من قبل رئيسك المباشر بسبب عدم إتقانك لمهام وظيفتك" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.12.

\_ يأتي في المرتبة الثالث العبارة رقم 3 " أنت راض عن منصبك في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.27 .

\_ يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 " توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح إليها" بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.22.

\_ يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 4 " لديك رؤية خاصة حول وظيفتك وأهداف طويلة الأجل" بمتوسط 3.05 وانحراف معياري قدره 1.17 .

\_ يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 1 " إختيارك للوظيفة الحالية كان بناءاً على الكفاءة" بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري قدره 0.98.

\_ يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 6 " يقدم لك زملاؤك ذوي الخبرة النصيحة بشأن مسارك الوظيفي" بمتوسط حسابي 2.5 وانحراف معياري 1.23 .

#### **أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد**

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد والجدول التالي يوضح ذلك.

خزف الصحي بالميلية

الجدول رقم(15): الخاص بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد

الإتحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإستجابة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
0,88	3,59	02	8	31	47	12	ت	08
		02	8	31	47	12	%	
0,78	4,03	02	5	8	62	24	ت	09
		02	5	8	62	24	%	
0,91	3,40	02	17	26	49	6	ت	10
		02	17	26	49	6	%	
0,95	3,58	01	17	17	53	12	ت	11
		01	17	17	53	12	%	
1,03	3,84	00	15	17	37	31	ت	12
		00	15	17	37	31	%	
1,04	3,82	02	14	10	48	26	ت	13
		02	14	10	48	26	%	
1,02	3,65	03	16	9	57	15	ت	14
		03	16	9	57	15	%	
0,53	3,70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي الخاص بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات

### خزف الصحي بالميلية

من خلال الجدول رقم ( 15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد يعبر عن درجة مرتفعة في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على المسار الوظيفي الموجود في الشركة ( 3.70 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى الخيار أوافق المقابل للمستوى المرتفع لتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر تخطيط المسار بالنسبة للفرد تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

\_ يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 9 " تهتم باستمرار بتحديد إهتماماتك الوظيفية" بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري قدره 0.78 .

\_ يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 12 " تقوم بالتخطيط للخبرات التي يمكنك إكتسابها أثناء العمل" بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.03.

\_ يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 13 " تتمنى التقاعد المبكر مستقبلا" بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.04

\_ يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 14 " تحصلت على فرص عديدة للترقية" بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.02.

\_ يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 8 " تقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي تملكها" بمتوسط 3.59 وانحراف معياري قدره 0.88 .

\_ يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 11 " تقوم بتحديد أهدافك الوظيفية التي تناسب طموحاتك" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري قدره 0.95.

\_ يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 10 " تهتم بتحديد نقاط القوة لديك" بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.91.

### ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والجدول التالي يوضح ذلك.

خزف الصحي بالميلية

الجدول رقم(16):المحور الخاص بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإستجابة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة	
1,27	3,35	11	17	17	36	19	ت	15
		11	17	17	36	19	%	
1,15	2,13	38	48	16	13	3	ت	16
		38	30	16	13	3	%	
1,05	2,69	14	30	32	21	3	ت	17
		14	30	32	21	3	%	
1,21	2,77	16	31	20	26	7	ت	18
		16	31	20	26	7	%	
1,15	2,92	8	34	28	18	12	ت	19
		8	34	28	18	12	%	
1,22	2,90	12	36	9	36	7	ت	20
		12	36	9	36	7	%	
1,18	2,05	10	25	26	28	11	ت	21
		10	25	26	28	11	%	
1,15	3,87	10	25	26	28	11	ت	22
		10	25	26	28	11	%	
1,05	2,30	17	19	27	34	3	ت	23
		17	19	27	34	3	%	

خزف الصحي بالميلية

1,07	2,86	25	37	23	13	2	ت	24
		25	37	23	13	2	%	
1.55	2,78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي الخاص بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة يعبر عن درجة متوسطة في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على المسار الوظيفي الموجود في الشركة (2.78 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( 2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار غير متأكد المقابل للمستوى المتوسط لتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

\_ يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 15 "توفر المؤسسة مناخا تنظيميا يساعدك على تنفيذ خطتك" بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري قدره 1.27.

\_ يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 21 " لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي" بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.18.

\_ يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 19 " توفر لك المؤسسة فرصا للاستقرار الوظيفي" بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 1.15 .

\_ يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 20 " توفر لك المؤسسة فرصا لابتكار وإبداع" بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.22

\_ يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 22 " تهتم المؤسسة بالإثراء الوظيفي" بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري قدره 1.15.

\_ يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم " تهتم المؤسسة باستمرار بإجراء بحوث حول درجة رضا العاملين" بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري قدره 1.07.

\_ يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 18 " توفر لك المؤسسة فرصا لتطوير الذات في وظيفتك" بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 1.21.

خزف الصحي بالميلية

\_ يأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم 17 " توفر لك المؤسسة فرصا للتقدم الوظيفي " بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري قدره 1.05.

\_ يأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم 23 " تهتم المؤسسة بالتدوير الوظيفي للعاملين من موقع إلى آخر " بمتوسط حسابي 2.3 وانحراف معياري قدره 1.05.

\_ يأتي في المرتبة ال عشرة العبارة رقم 16 " تعد المؤسسة ببرامج تدريبية تساعدك على تخطيط مسارك الوظيفي " بمتوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 1.15.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور قياس الأداء**

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بقياس الأداء، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات قياس الأداء والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (17): المحور الخاص بقياس الأداء**

رقم العبارة	التكرار	درجة الإستجابة					النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		راضي جدا	راضي	غير راضي الى حد ما	غير راضي	غير راضي على الاطلاق			
25	ت	1	15	50	19	15	%	2,68	0,94
		1	15	50	19	15			
26	ت	4	14	23	39	20	%	2,43	1,09
		4	14	23	39	20			
27	ت	3	28	29	28	12	%	2,82	1,07
		3	28	29	28	12			
28	ت	4	20	28	34	14	%	2,66	1,08
		4	20	28	34	14			
29	ت	10	33	29	20	8	%	3,17	1,11
		10	33	29	20	8			

خزف الصحي بالميلية

0,92	3,13	00	31	30	34	5	ت	30
		00	31	30	34	5	%	
1,08	3,46	5	14	27	38	16	ت	31
		5	14	27	38	16	%	
0,87	2,38	13	49	25	13	00	ت	32
		13	49	25	13	00	%	
1,09	2,55	17	37	23	20	3	ت	33
		17	37	23	20	3	%	
1,16	2,49	17	48	10	19	6	ت	34
		17	48	10	19	6	%	
1,09	2,47	22	32	24	21	1	ت	35
		22	32	24	21	1	%	
1,24	2,95	18	15	31	26	10	ت	36
		18	15	31	26	10	%	
1,02	3,94	3	6	19	38	34	ت	37
		3	6	19	38	34	%	
0,90	4,19	1	6	8	43	42	ت	38
		1	6	8	43	42	%	
0,95	3,84	00	12	18	44	26	ت	39
		00	12	18	44	26	%	
0,92	3,39	2	16	31	43	8	ت	40
		2	16	31	43	8	%	
1,04	3,11	4	28	30	29	9	ت	41
		4	28	30	29	9	%	
0,93	3,26	1	19	44	25	11	ت	42
		1	19	44	25	11	%	
0,88	3,03	3	26	38	31	2	ت	43
		3	26	38	31	2	%	

خزف الصحي بالميلية

0,44	3,05	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي الخاص بقياس الأداء
------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم ( 17 ) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن قياس الأداء يعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لمدى قياس الأداء الموجود في الشركة (3.05 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار غير متأكد المقابل للمستوى المتوسط لقياس الأداء.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر قياس الأداء تنازلي من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

\_ يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 38 " نظام تقييم الأداء له تأثير كبير على سلوك الفرد و الجماعة " بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري قدره 0.90.

\_ يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 37 " تعتمد المؤسسة على تقارير نتائج تقييم الأداء لاكتشاف وجود التوافق بين العامل والوظيفة التي يشغلها " بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 1.02.

\_ يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 39 " بيانات التقييم تستخدم لإتخاذ قرارات مثل دوران العمل و التدريب.... إلخ " بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.95.

\_ يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 31 " تولي مؤسستك اهتماما كبيرا بتقييم الأداء " بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.08

\_ يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 40 " توجد علاقة بين ضعف كفاءة القائمين على التخطيط و تخطيط المسار الوظيفي بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري قدره 0.92.

\_ يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 42 " تخطيط المسار الوظيفي له دور هام في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل " بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري قدره 0.93.

\_ يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 29 " تقدر المؤسسة مجهوداتك المقدمة في العمل " بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 1.11.

\_ يأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم 30 " يتم محاسبتك على العمل الذي تقوم به " بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري قدره 0.92.

خزف الصحي بالميلية

- \_ يأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم 41 " تخطيط المسار الوظيفي له دور فعال في تحسين معنويات العاملين" بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري قدره 1.04.
- \_ يأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم 43 " تخطيط المسار الوظيفي له دور هام في تحسين أداء الأفراد " بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.88.
- \_ يأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 36 " تقوم المؤسسة بنقل العاملين استنادا إلى نتائج تقييم أدائهم" بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 1.24.
- \_ يأتي في المرتبة الثانية عشرة العبارة رقم 27 " إدراكك أنك سوف ترقى تزيدك حماسا لبذل جهدا أكبر " بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري بالنسبة للعبارة الأولى 1.07 بالنسبة للعبارة الثانية.
- \_ يأتي في المرتبة الثالثة عشرة العبارة رقم 25 " الجهود المقدمة في عملك هي أفضل ما لديك " بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 0.94.
- \_ يأتي في المرتبة الرابعة عشرة العبارة رقم 28 " حصولك على نصائح و إرشادات من قبل رئيسك المباشر يحسن من أدائك " بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري قدره 1.08.
- \_ يأتي في المرتبة الخامسة عشرة العبارة رقم 33 " يتم تبليغك حول طريقة تقييم أدائك " بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري قدره 1.09.
- \_ يأتي في المرتبة السادسة عشرة العبارة رقم 34 " أنت راضي عن المعلومات التي تتلقاها من رئيسك المباشر حول أدائك" بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 1.16.
- \_ يأتي في المرتبة السابعة عشرة العبارة رقم 35 " تتلقى تغذية عكسية حول نتائج تقييم أدائك " بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري قدره 1.09.
- \_ يأتي في المرتبة الثامنة عشرة العبارة رقم " ظروف العمل الملائمة لتحقيق أداء أفضل " بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري قدره 1.09.
- \_ يأتي في المرتبة التاسعة عشرة العبارة رقم 32 "نظام تقييم الأداء عادل في المؤسسة " بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 0.87.

**المطلب الرابع: اختبار الفرضيات**

**أ) اختبار الفرضيات**

### خزف الصحي بالميلية

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار صحة الفرضيات:

-  $H_0$ : إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية.

- قبول  $H_1$ : إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

#### 1- اختبار الفرضية الأولى

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي على شعور العاملين بالإنتماء للمنظمة

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي على شعور العاملين بالإنتماء للمنظمة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيات

المحسوبة T	الجدولية T	T	معامل الارتباط	معامل التحديد	نتيجة الفرضية
		SIG	R	R <sup>2</sup>	الصفريية H <sub>0</sub>
2,95	1,96	0,004	0,809	0,655	رفض
3,51	1,96	0,000			
7,63	1,96	0,000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تقدر ب: 2,95

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية 0,05 للمسار الوظيفي على شعور العاملين بالإنتماء للمنظمة.

#### 2- اختبار الفرضية الثانية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على نتائج تقييم أداء العاملين

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على نتائج تقييم أداء العاملين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تقدر ب: 3,51

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية 0,05 لتخطيط المسار الوظيفي على نتائج تقييم أداء العاملين.

#### 3- اختبار الفرضية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على نتائج تقييم أداء العاملين على التقدم في مسارهم الوظيفي.

خزف الصحي بالميلية

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على نتائج تقييم أداء العاملين على التقدم في مسارهم الوظيفي. نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تقدر ب: 7,63 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لنتائج تقييم أداء العاملين على التقدم في مسارهم الوظيفي. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت ( 80,9%) وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي، كما بلغ معامل التحديد 0,655 مما يعني أن 65,5% من نتائج تقييم أداء العاملين يعود إلى التقدم في مساراتهم الوظيفية.

خزف الصحي بالميلية

**خلاصة**

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت بشركة الخزف الصحي بالميلية، و التي كان الهدف منها التعرف على واقع المسار الوظيفي و أثره على أداء العمال بالشركة محل الدراسة، لذلك قمنا بدراسة إتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع الدراسة حول عدد من المجالات المتعلقة بهذا الموضوع و قد تم ذلك من خلال نتائج الإستبانة التي تبين لنا تأثيرات تخطيط المسار الوظيفي على أداء العمال، و الدور الفعال الذي يلعبه تخطيط المسار الوظيفي في كل عامل و مساهمته في رفع أدائه.

خاتمة

## الخاتمة العامة

لقد تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن لتخطيط المسار الوظيفي أثرا إيجابيا على تحسين و تنمية أداء العمال، و لا سيما و إن تم هذا التخطيط بما يتماشى و التغيرات الاقتصادية بحيث يشجع العامل على إظهار أقصى ما لديه من مهارات و قدرات لمساعدته على تخطيط و تنمية حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرابطة بذاته و شخصيته و البيئة المحيطة و التي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة، هذا على مستوى العمال، أما على مستوى المؤسسة يساعد تخطيط و تنمية المسار الوظيفي على تحديد تدرج العمال على المستويات الوظيفية المختلفة خلال حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

و كما هو بديهي فإن هذا التدرج الوظيفي يتم من خلال الترقية أو نقل العامل من المركز الحالي إلى مركز آخر حسب الأقدمية أو القدرات و المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة و يستمر هذا التدرج إلى أن يتقاعد العامل، و مجمل هذه التنقلات أو الترقيات تشكل ما يسمى بالمسار الوظيفي.

عن تشخيص دقيق لوضعية تسير وظائف إدارة الموارد البشرية و خاصة تخطيط الموارد البشرية، الإختيار و التعيين و وظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عمالها، و كذا دراسة كيفية تسييرها، و تطويرها حتى ترقى إلى المستوى الاستراتيجي، و تساهم في تنمية القدرات الفردية و تحسين عمليات اتخاذ القرارات لا سيما الاستراتيجي منها لتحقيق الأمثلة، و بالتالي حيازة ميزات تنافسية، كلها محاور رئيسية تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث و الرشيد للموارد البشرية فهي تساهم في رفع أداء هذه الأخيرة و ذلك من خلال برامج التكوين و التدريب المستخدمة لغرض إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله و لكي تحسن المؤسسة أدائها الاقتصادي لا بد أن يكون تسييرها لأسلوب تخطيط المسار الوظيفي علميا منطقيا من معطيات صحيحة و دقيقة تخص محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي، خاصة تأمل غزو الأسواق الخارجية و منافسة المؤسسات الأجنبية إن أمكن.

## أولا: النتائج النظرية

و من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسات بصفة عامة، و من خلال الدراسة الميدانية لشركة الخزف الصحي بالميلية حول واقع تخطيط المسار الوظيفي و أثره على أداء العاملين بها ما يلي:

- إن تخطيط المسار الوظيفي للعمال بالشركة يجعلهم أكثر فهما للعمل و ظروفه، و تعطي للعامل شعورا بالانتماء مما يرفع من روحه المعنوية، و يزيد من حفزه الداخلي، حيث أن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و الروح المعنوية للعامل.
- إن العمال الذين تهتم الشركة بتخطيط و تنمية مساراتهم الوظيفية يكونون أكثر رضا و حماسا لأداء المهام المسندة إليهم، و بالتالي تحسين أدائهم.
- من أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء في الشركة، التكوين و التطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في الشركة.
- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملا الوظائف التي تتم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات و صفات الفرد الذي يتم اختياره لها.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

- جاء الفصل الأخير في طابعه التطبيقي استكمالا للدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصلين السابقين و بناءا عليه توصلنا إلى النتائج التالية:
- \_ معظم موظفي شركة الخبز الصحي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة أي معظمهم من فئة الشباب .
  - \_ أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن المسار الوظيفي يقع في مستويات متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المسار الوظيفي 3.15.
  - \_ أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد يعبر عن مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد 3.70.
  - \_ أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة يقع في مستويات متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة 2.78.
  - \_ أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن قياس الأداء يقع في مستويات متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور قياس الأداء 3.05.
  - \_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسار الوظيفي على شعور العاملين بالانتماء عند مستوى معنوية 0.05.
  - \_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على نتائج تقييم أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.
  - \_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نتائج تقييم أداء العاملين على التقدم في مساره الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي بشكل واضح على أداء العاملين وهذا من النتائج المحصل عليها حيث وصلت حتى 80,9% من الموافقة وأن لهذا التخطيط أثر على أداء العاملين وهذا حسب ما هو مبين في الجدول رقم (18)

### ثالثاً: الاقتراحات

انطلاقاً من هذه النتائج أردنا أن نحسن تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في الشركة لذا قمنا بتقديم بعض من الاقتراحات كالتالي:

- نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العمال بما يساعد على تخطيط و تنمية مسارهم الوظيفي.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات التسييرية في الشركة لتحسيسهم بأهمية أرائهم ووجودهم في أداء المهام.
- الاستعانة بالبرامج التدريبية كون التدريب للعنصر البشري يعتبر أول خطوة يجب القيام بها من أجل تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- تحسين و تسهيل طرق الاتصال بين العامل و رئيسه حتى تتمكن المنظمة من معرفة آراء عمالها في وظائفهم و مساراتهم الوظيفية.
- تحريك العمال بين الوظائف اكتساب مهارات أكثر.
- إشراك العمال في تخطيط و تنمية مسارهم الوظيفي.
- تنويع المهارات و عدم حصرها في مهارات محدودة مع الاجتهاد في العمل و جعل الأداء مميز.
- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.
- تقييم الأداء باستمرار و المساهمة في تنمية و تخطيط المسار الوظيفي.
- مكافأة ذوي الأداء المتميزين وتشجيع البقية على المواصلة والتقدم في مسارهم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ) مكتب

- 1 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية.
- 2 - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986م.
- 3 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004م.
- 4 - أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2005م
- 5 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2003.
- 6 - أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008م.
- 7 - أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير مسارك الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 8 - أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م
- 9 - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007م.
- 10 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 11 - حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، القاهرة، 1990م.
- 12 - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003م.
- 13 - خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009م.
- 14 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، 2004م.

- 15 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان.
- 16 - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، دار ذات السلاسل للنشر، الطبعة الثانية.
- 17 - زهير ثابت، كيف تقم أداء العاملين و الشركات، دار فياء للنشر، مصر، 2001م.
- 18 - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 19 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006م.
- 20 - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007م.
- 21 - صالح محمد صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004م.
- 22 - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المكتب الجامعي الحديث، 2007م.
- 23 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000م.
- 24 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 25 - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، إسكندرية، 2002م.
- 26 - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م.
- 27 - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عام الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2002م.
- 28 - علي سلمى، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2002م.
- 29 - علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007م.

- 30 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005م.
- 31 - كمال برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت الطبعة الثانية، 2000م.
- 32 - محمد جمال الكافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007م.
- 33 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006م.
- 34 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
- 35 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
- 36 - محمد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة، مصر، 1998م.
- 37 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الأردن، 2004م.
- 38 - منير توري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م.
- 39 - مؤيد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009م.
- 40 - نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011م.
- 41 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قالمة، الجزائر، 2004م.

#### بـ المذكرات:

- 1 - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005.
- 2 - بعجي سعاد ، تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين ، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة، 2007.
- 3 - عكواش رؤوف، تفويض السلطة و أداء الموظف، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2003-2004.

- 4 - ساعد عيسوس عبد العزيز، الرقابة التنظيمية و الأداء، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، 2006.
- 5 - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- 6 - فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

#### ج- المجالات:

- 1 - أيمن حسن، أثر التعليم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 29، العدد الثاني، 2013.
- 2 - خالد أحمد صرايرة، "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول و الثاني، 2011.
- 3 - رشدي عبد اللطيف، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد الثاني، 2007.

#### دا- الملتقيات:

- 1 - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، الملتقى العالمي الدولي، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
- 2 - محمد السيد، الاتجاهات الحديثة في الاستثمار و التدريب، الملتقى العربي السابع، جامعة عين شمس، دمشق، 9/6 جويلية 2008.

#### و- المنشورات:

- 1 - عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 2 - عماد الدين مصطفى، نموذج التطور المسار الوظيفي، إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الاستشارات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ الكتب

- 1- Bernard Martory, Danial Crozet, **Gestion des ressources Humaines**, 6 ième édition, paris : Dunod, 2005.
- 2- Dimitriwess, ressources Humaines, deuxièmes édition, a, organisation, paris, 2003.
- 3- Jahn.Ivancevich, Humain Resource management, Mcgraw- hillbwin, newyork, tenth édition, 2007

ب المواقع الإلكترونية:

- 1 - <http://www.imagaza.edu>. في 2001/04/15 على الساعة 11:40.
- 2 - <http://www.ainfelkka.com/forum/showthread.php> في 2014/03/13 على الساعة 13:14
- 3 - <Fil://k:/users/bibliotheque/desktop/> في 2013/03/11 على الساعة 13:00.

# الملاحق

ملحق رقم 1: أسماء الأساتذة المحكمين

الملحق رقم 2: الإستبيان

أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة	قسم
01	عزيزي وداد	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	علوم التسيير
02	عليوط سهام	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	علوم التسيير
03	نجيمي عيسى	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل	علوم التسيير

هو نظركم على كل شيء، هناك احتياجكم على

جاءكم به أحسبكم -

فكي بكم كل شيء لأفنة شئكم، هناك جئكم به عقلكم زويكم

فزل عقلكم زويكم

تخ شئكم: لأفنة ذؤنكم أفنة أسفكم

## وزارة التعليم

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية تحت عنوان " أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة " أرجوا منكم ملاءمة هذه الإستمارة بكل صدق و موضوعية، و ذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تناسبكم. و لكم مني جزيل الشكر لحسن تفهمكم.

من إعداد الطالبة

قدور وردة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: ضع علامة (x) في خانة واحدة فقط، من الخانات التي تناسبك:

1 - الجنس:

ذكر  أنثى

2 - السن:

أقل من 30 سنة  30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3 - الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق

4 - المستوى التعليمي:

ثانوي  بكالوريا  دراسات عليا

5 - المركز الوظيفي:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6 - عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  10 سنة فأكثر

الرقم	الفقرة	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	<b>ثالثا: البيانات المتعلقة بالمسار الوظيفي</b>					
1	إختيارك للوظيفة كان بناء على الكفاءة					
2	إختيارك للوظيفة كان بناء على العلاقة الشخصية					
3	أنت راض عن منصبك في المؤسسة					
4	لديك رؤية خاصة حول وظيفتك وأهداف طويلة الأجل لتحقيقها					
5	توفر لك الوظيفة الحالية الحياة التي تطمح إليها					
6	يقدم لك زملائك طوي الخبرة النصيحة بشأن مسارك الوظيفي.					
7	تتلقى التوبيخ من قبل رئيسك المباشر بسبب عدم إتقانك لمهام وظيفتك					
	<b>رابعا: البيانات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد</b>					
8	تقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي تملكها					
9	تهتم باستمرار بتحديد إهتماماتك					
10	تهتم بتحديد نقاط القوة و الضعف لديك					
11	تقوم بتحديد أهدافك الوظيفية التي تناسب طموحاتك					
12	تقوم بالتخطيط للخيارات التي يمكنك إكتسابها أثناء العمل					
13	تتمنى التقاعد المبكر مستقبلا					
14	تحصلت على فرص عديدة لترقية					
	<b>خامسا: البيانات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة</b>					
15	توفر المؤسسة مناخا تنظيميا يساعدك على تنفيذ خططك					
16	تعد المؤسسة برامج تدريبية تساعدك على تخطيط مسارك الوظيفي					

					توفر لك المؤسسة فرصا للتقدم الوظيفي	17
					توفر لك المؤسسة فرصا لتطوير الذات في وظيفتك	18
					توفر لك المؤسسة فرصا للإستقرار الوظيفي	19
					توفر لك المؤسسة فرصا للإبتكار و الإبداع	20
					لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي	21
					تهتم المؤسسة بالإثراء الوظيفي	22
					تهتم المؤسسة بالتدوير الوظيفي للعاملين من موقع لآخر	23
					تهتم المؤسسة باستمرار بإجراء بحوث حول درجة رضا العاملين	24
<b>سادسا: البيانات المتعلقة بقياس الأداء:</b>						
					الجهود المقدمة في عملك هي أفضل ما لديك	25
					ظروف العمل ملائمة لتحقيق أداء أفضل	26
					إدراكك أنك سوف ترقى تزيدك حماسا لبذل جهدا أكبر	27
					حصولك على نصائح و إرشادات من قبل رئيسك المباشر يحسن من أدائك	28
					تقدر المؤسسة مجهوداتك المقدمة في العمل	29
					يتم محاسبتك على العمل الذي تقوم به	30
					تولي مؤسستك اهتماما كبيرا بتقييم الأداء	31
					نظام تقييم الأداء عادل في المؤسسة	32
					يتم تبليغك حول طريقة تقييم أدائك	33
					أنت راضي عن المعلومات التي تتلقاها من رئيسك المباشر حول أدائك	34
					تتلقى تغذية عكسية حول نتائج تقييم أدائك	35
					تقوم المؤسسة بنقل العاملين إستنادا إلى نتائج تقييم أدائهم	36

					37	تعتمد المؤسسة على تقارير نتائج تقييم الأداء لإكتشاف وجود التوافق بين العامل و الوظيفة التي يشغلها
					38	نظام تقييم الأداء له تأثير كبير على سلوك الفرد و الجماعة
					39	بيانات التقييم تستخدم لإتخاذ قرارات مثل دوران العمل و التدريب....إلخ
					40	توجد علاقة بين ضعف كفاءة القائمين على التخطيط و تخطيط المسار الوظيفي
					41	تخطيط المسار الوظيفي له دور فعال في تحسين معنويات العاملين
					42	تخطيط المسار الوظيفي له دور هام في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل
					43	تخطيط المسار الوظيفي له دور هام في تحسين أداء الأفراد