

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الأنسابية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية



مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة ماست أكاديمي

تخصص : علم النفس العمل و التنظيم

من أعداد الطالب : فيصل كمامي

بعنوان

الاهتمام بالمسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الأداء لدى العاملين

دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

نوقشت بتاريخ : 2018/06/10

أمام أعضاء لجنة المناقشة

جامعة قاصدي مرباح رئيساً

الدكتور : سراية الهادي

جامعة قاصدي مرباح مشرفاً ومقرراً

الدكتور : خميس عبد العزيز

جامعة قاصدي مرباح مناقشاً

الدكتورة : باعمر فوزية

الموسم الجامعي 2017 / 2018

## شكر و تقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل  
و أتقدم بجزيل الشكر و التقدير

إلى أستاذي المشرف الدكتور عبد العزيز خميس  
على قبوله الإشراف على هذا العمل

و على صبره و تحمله و كذا حسن توجيهه لإنجاز  
هذه المذكرة

وإلى صديقي محمد علي بناي و إلى كل الأساتذة  
الذين لم يبخلوا علينا من إرشادات و توجيهات  
علمية

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل العمال  
والعاملات بجامعة قاصدي مرباح ورقلة على  
مساعدهم في تقديم يد المساعدة لإتمام هذه  
الدراسة من خلال توفير المعلومات الكاملة التي  
إحتاجتها الدراسة الحالية

فيصل كعاسي

# الإهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا  
إلى الوالدين الكريمين أمي و أبي حفظهم الله و

رعاهما

إلى زوجتي و أبنائي الأعتز

إلى الأخوة و الأخوات

إلى جميع زملاء الدفعة كل واحد باسمه

إلى كل هؤلاء و هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

و نسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

فيصل كعاسي

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى مدى تأثير الاهتمام بالمسار الوظيفي و علاقته بفعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح بولاية ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة عملنا على توزيع استبيان على عينة الدراسة المتمثلة بـ 119 عاملا، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) و برنامج معالجة الجداول الالكترونية ( EXCEL ). لإبراز العلاقة استخدمنا ( معامل الارتباط لبرسون ).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية :

1- لا توجد علاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي وفعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي وفعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى لمتغير الأقدمية .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي وفعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتم تفسير النتائج المتحصل عليها بناء على الدراسات السابقة وكذا الجانب النظري في الموضوع. وختمت الدراسة باستنتاج عام وبعض التوصيات والمقترحات.

## Abstract

This study aims at identifying the career path and its relation to the employees' effective performance, especially for the administrative managers at the University of Kasdi Merbah in Ouargla. Data for this study comes from a questionnaire devoted to 119 administrative managers at University of Ouargla.

Programs of S statistical Package for Social Sciences (SPSS) and Excel were used to analyse the obtained results. Pearson Correlation Coefficient was also used to explain the relationship between the variables. The results of this study show that: First, there is no relationship between the interest on the employee's career path and his/ her effective performance. Second, there are no statistically significant differences between the interest on the career path and the effective performance for the administrative managers at the University of Kasdi Merbah in Ouargla. This is due to the variable of seniority. Third, there are no statistically significant differences between the interest on the career path and the effective performance for the administrative managers at the University of Kasdi Merbah. This is because of the variable of educational level. The obtained results from a questionnaire were analyzed on the basis of previous studies and theoretical part of this topic. Finally, the study closes with a general conclusion and set of recommendations and suggestions.

## قائمة المحتويات

العنوان:	الصفحة
- إهداء	
- شكر وتقدير	
- ملخص الدراسة	
- فهرس المحتويات	
- قائمة الجداول	
- مقدمة.....	01

### الباب الأول : الجانب النظري

#### الفصل الأول : تقديم موضوع الدراسة

1. تحديد الإشكالية.....	06
2. فرضيات الدراسة.....	07
3. أهمية الدراسة.....	08
4. أهداف الدراسة.....	08
5. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....	09

6. حدود الدراسة.....10

7. الدراسات السابقة.....10

## الفصل الثاني : المسار الوظيفي

تمهيد.....17

1. تعريف المسار الوظيفي.....17

2. خصائص المسار الوظيفي.....19

3. أهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي.....21

4. الهدف من الاهتمام بالمسار الوظيفي.....22

5. مراحل المسار الوظيفي.....23

## الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد.....28

1. مفهوم الأداء.....28

2. تعريف الفعالية.....30

3. مفهوم تقييم الأداء.....30

4. أهمية تقييم أداء العاملين.....31

5. أهداف تقييم أداء العاملين.....32
6. معايير الأداء الفعال.....33
7. طرق تقييم أداء العاملين.....34

## الباب الثاني : الجانب الميداني

### الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.....41
1. منهج الدراسة.....41
2. مجتمع الدراسة.....41
3. عينة الدراسة.....42
4. أدوات الدراسة و خصائصها السيكومترية.....44
5. إجراءات تطبيق الدراسة الحالية.....49
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....49
- خلاصة الفصل.....50



## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. تمهيد ..... 52
2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى ..... 52
3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية ..... 53
4. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة ..... 54

## الفصل السادس : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1. تمهيد ..... 58
2. مناقشة نتائج إختبار الفرضية الأولى ..... 58
3. مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثانية ..... 59
4. مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثالثة ..... 60
5. الاستنتاج العام ..... 61
6. التوصيات و المقترحات ..... 62

..... قائمة المراجع

..... قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	ملخص مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة	01
35	طرق تقييم الأداء	02
42	يوضح خصائص العينة حسب الاقدمية	03
44	يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	04
46	يوضح نتائج ثبات أداة قياس المسار الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	05
52	يوضح نتائج الفرضية الأولى	06
53	يوضح الفروق بين المتغيرين تبعا لعامل الاقدمية	07
55	يوضح الفروق بين المتغيرين تبعا لعامل المستوى التعليمي	08

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
69	يمثل استمارة الاستبيان	01
70	يمثل أداة المسار الوظيفي في صورتها النهائية	02
71	يمثل أداة الأداء الوظيفي في صورتها النهائية	03
72	يمثل نتائج الفرضية الأولى	04
73	يمثل نتائج الفرضية الثانية	05
74	يمثل نتائج الفرضية الثالثة	06



### مقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة في المؤسسة الحديثة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر من أثن الموارد لدى المؤسسة حيث تهتم باستقطاب العناصر المؤهلة و الموهوبة للعمل لديها ، كما تعمل على الاحتفاظ على ما لديها من كوادر ففقدها لهاته الكوادر لأي سبب كان قد يؤدي إلى ضعف الأداء العام للمؤسسة ، وبالتالي وجب على المؤسسة إن تحتاط لمثل هذه الحالات ، وهذا باستخدام أساليب حديثة في إدارة رأس المال البشري بهدف استمرارية المستوى المطلوب من الأداء العام للمؤسسة ويعد رسم و تخطط المسار الوظيفي من جملة هاته الأساليب ، كونه يساهم في اكتشاف المواهب الكامنة لدى كوادرها من خلال حركة انتقال الموظفين بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، ويعتبر مصطلح المسار لوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية و يطلق عليه كذلك إسم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و هو أحد الوظائف التي تهدف إلى أحداث التوافق بين الفرد ووظيفته التي يشغلها.

وقد أولت الإدارة اهتمامها بتخطيط المسار الوظيفي للمساعدة و الدعم ورفع أداء العاملين داخل المؤسسة و إتاحة الفرص لتقدم و التطور.

و الدراسة الحالية تحاول البحث في العلاقة التي تربط الاهتمام بالمسار الوظيفي بفعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصد مرياح بورقلة، و قد اشتملت الدراسة على جانبين:

الجانب النظري: و يشمل ثلاثة فصول:

**1. الفصل الأول:** تضمن الفصل الأول تقديم موضوع الدراسة وذلك من خلال التعرض

إلى تحديد إشكالية الدراسة الحالية وفرضياتها، أهمية الدراسة و أهدافها، التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، و حدود الدراسة.

**2. الفصل الثاني:** المعنون بالمسار الوظيفي بعض التعاريف التي تضمنت المصطلح ثم

خصائصه و أهمية الاهتمام به و أهدافه و مراحلها ، خلاصة الفصل.

**3. الفصل الثالث:** المعنون بفعالية الأداء حيث تم التطرق إلى المفاهيم العامة حول

مفهوم الأداء ، الفعالية الأداء ، أهمية تقييم أداء العاملين ، أهداف تقييم هذا الأداء ، معايير الأداء الفعال ، طرق تقييم الأداء ، خلاصة الفصل.

الجانب الميداني: و يشمل هو الآخر ثلاثة فصول:


**1. الفصل الرابع:** المعنون بإجراءات للدراسة الميدانية، ويتضمن المنهج المستخدم في

الدراسة، مجتمع الدراسة عينة الدراسة، وصف أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**2. الفصل الخامس:** المعنون بعرض و تحليل نتائج الدراسة، و تضمن عرض و تحليل

فرضيات الدراسة و معالجتها إحصائياً، خلاصة الفصل.

3. الفصل السادس: المعنون بمناقشة و تفسير نتائج الدراسة، وتضمن تفسيراً لنتائج الدراسة انطلاقاً من الإطار النظري و الدراسات السابقة في الموضوع و التفسير الخاص بالباحث، و ختم البحث باستنتاج عام و تقديم التوصيات والمقترحات.



# الباب الأول الجانب النظري



# الفصل الأول

## تقديم موضوع الدراسة

- 1- تحديد إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.
- 6- حدود الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.

**1-تحديد إشكالية الدراسة :**

يعبر المسار و النمو و التقدم الوظيفي عن انتقال الفرد من وظيفة إلى آخر من أجل تحقيق مستقبله بالشكل الذي يتمناه, كما يمكن أن يكون العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الفرد في التقدم و التطور, وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو وما يمكن إن تتيحه للفرد من فرص للتعلم تساعده على الاحتفاظ بمزاياه العديدة التي يتمتع بها. ( حلمي حسين الحكيم , 2003 ص23 )

ولقد سعت العديد من الدراسات إلى الخوض في هذا الموضوع وتأثيرات على العديد من الجوانب في المنظمة منها فعالية الأداء وهذا ما تناولته دراسة عبد الهادي لعصب رسالة ماجستير أكاديمي 2016 " أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية - ولاية أدرار - " هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط و تطوير المسار الوظيفي في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية لولاية أدرار ، كما هدفت أيضا إلى إبراز مدى أدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين ، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المبحوثين ، وتم توزيع استبيان على أفراد العينة البالغ عددهم 44 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التي من أهمها ضرورة وضع برامج تكوينية و تدريبية تمكن العمال من تطوير أدائهم و تعزز صلاتهم بالمؤسسة ، أيضا من بين النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين.

إن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة، سواء كان هذا الأداء عضلي أو فكري باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يبذلها الفرد، وحتى تكون المؤسسة أكثر استقراراً و أطول بقاءً لابد أن يكون أداء العاملين بها متميزاً. (إيمان جبريل، 2016 ص:02).

فمحاولة معرفة العلاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح ورقلة هو ما تسعى الدراسة الحالية للكشف عنه، من خلال طرح التساؤلات التالية :

1- هل توجد علاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة

المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء

لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح تعزى لمتغير الاقدمية ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء

لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح تعزى لمتغير المستوى

التعليمي ؟

**2- فرضيات الدراسة :**

تتضمن الدراسة الحالية ثلاث فرضيات و هي كتالي :

1 - توجد علاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح.

2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى لمتغير الاقدمية.

3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### 3- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة الحالية إلى الاعتبارات التالية :

- 1- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي لموظفيها.
- 2- التوعية بأهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي بالنسبة للفرد و المؤسسة.
- 3- إبراز دور و أهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي في الوسط المهني وتأثيره على فعالية الأداء.

4- تسليط الضوء على بعض العوامل الفاعلة في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

### 4- أهداف الدراسة :

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي :

- 1- مدى أهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي وعلاقة بفعالية الأداء.
- 2- إبراز دور الاهتمام بالمسار الوظيفي لدى العاملين في رفع مستوى الأداء.

3- معرفة الدور الفعال للاهتمام بالمسار الوظيفي على فعالية الأداء لدى العاملين.

## 5- التعريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

- **المسار الوظيفي :**

- هو " تلك الحركة المدروسة التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو

النقل و التي يتقلد من خلالها عدة مناصب وظيفية تتناسب و إمكانياته و خبراته

المهنية ". ( حلمي حسين الحكيم , 2003 ص 23 )

- هو الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة وتساوده الإدارة للوصول

إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة, وهو ما يعبر عليه

بالزيادة في المسؤولية و الراتب.

- **الأداء :**

- هو قيام الفرد ( العامل ) بالأنشطة و المهام المختلفة ( مسؤولية و واجبات ) التي

يتكون منها عمله.

- هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل الدائم على مقياس الأداء الوظيفي الذي

أعده كل من بروتر و زميله لولر، و قد تم تعريبه من طرف الباحث ناصر محمد

إبراهيم سكران (2004). المستخدم في الدراسة الحالية.

- **فاعلية الأداء :**

هي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال معرفة العامل للأهداف المسطرة

و المحددة سابقا.

- المتصرف :

هي رتبة من رتب الموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة ( شعبة الإدارة العامة ) الذين يمارسون مهامهم على مستوى المؤسسات العمومية و الإدارات التابعة للدولة.

**6- حدود الدراسة :**

- الحدود المكانية : أجريت الدراسة في جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة .

- الحدود البشرية : تتمثل في عينة الموظفين فئة المتصرف في جامعة قاصدي مرباح

بولاية ورقلة المحسوبة على مستوى الإدارة المركزية و المقدر بـ 133 متصرف .

- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017/2018.

**7- الدراسات السابقة :**

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث أو بعض جوانبه و التي أمكن الحصول عليها لما في ذلك من أهمية لإثراء الإطار النظري و الاستفادة مما توصل إليه الباحثون في هذا المجال.

• الدراسات العربية :

1- دراسة معاد نجيب غريب رسالة دكتوراه 2014 " إدارة المسارات الوظيفية و

أثرها على الولاء التنظيمي " دراسة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص ، هدفت

الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية و الولاء التنظيمي

للعاملين في شركات الاتصالات السورية حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي كانت متكونة من 353 عامل وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من ( التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز ) و الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية ( معاد نجيب غريب 2014 ص أ ) .

2- دراسة محمد أحمد عبد الله طيبيل رسالة ماجستير 2014 " تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة فلسطين " ويهدف هذا البحث للتعرف على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في وزارتي الشؤون الاجتماعية و العمل بقطاع غزة ، وتم توزيع استبيان على أفراد العينة البالغ عددهم 130 موظف من أصحاب المناصب الإشرافية في الوزارتين وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية بمجالاتها ( معدل الإنتاجية لدى الموظفين ، مستوى الدافعية ، درجة الرضا الوظيفي ، مشاركة الموظفين في صناعة القرار ، الاهتمام بالتدريب ) كما أثبت الباحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية طبقاً لمتغيرات ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ) . (محمد أحمد عبد الله طيبيل 2014 ص أ )

3- دراسة عبد القادر عواريب رسالة ماجستير أكاديمية 2015 " دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات " هدفت الدراسة إلى تحديد دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ( عبد القادر عواريب 2015 ص أ )

4- دراسة عبد الهادي لعصب رسالة ماجستير أكاديمية 2016 " أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية - ولاية أدرار - " هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط و تطوير المسار الوظيفي في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية لولاية أدرار ، كما هدفت أيضا إلى إبراز مدى أدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين ، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المبحوثين ، وتم توزيع استبيان على أفراد العينة البالغ عددهم 44 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التي من أهمها ضرورة وضع برامج تكوينية و تدريبية تمكن العمال من تطوير أدائهم و تعزيز صلاتهم بالمؤسسة ، أيضا من بين النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين. (عبد الهادي لعصب 2016 ص أ )

#### • الدراسات الأجنبية :

1- Las Cross , Position planning and development and the importance



of the individual and the organization, 1989.

تناولت الدراسة الربط بين تحليل الحاجات وتحضير ووضع خطط التطوير الفردي , كما أوضحت الدراسة أهمية بناء نظام لتطوير المهنة في المنظمة , وتشكيل لجنة و هيئة لتطوير المنظمة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في الإدارة الوسطى يستقيلون من مناصبهم لعدم وجود فرص تطوير , كما أن هناك حركة مستمرة للجامعيين الجدد في الخمس سنوات الأولى من توظيفهم. (عبد الهادي لعصب 2016 ص 18)

2- Chow, Irene Hau sui, Chua, Bee-Leng, Career Planning and Development for hong kong manager, journal of management Development. Volume 12 n°4 1993.

هدفت هاته الدراسة إلى جملة من النقاط وهي التركيز على الأنماط الخارجية للمسار الوظيفي , إضافة إلى المعتقدات الداخلية للمدراء , و أهداف المسار الوظيفي و الوسائل و الخطط , الرضا , التحفيز المتعلق بالمسار الوظيفي , و الممارسات التنظيمية التي تؤثر على المسار الوظيفي لهؤلاء المدراء , كما أن المناخ السياسي و الاقتصادي له أثر هام على قرارات المسار الوظيفي بعد 1997.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الخاصة بقلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات خارج القطاع العام . كما أن التخطيط للمسار الوظيفي لم يعط الأهمية اللازمة لدى هؤلاء المدراء . وتقترح الدراسة على الشركات في هونغ كونغ إمكانية عمل المزيد لمدرائها بخصوص تسهيلات لتطوير المسار الوظيفي. ( عبد الهادي لعصب 2016 ص

( 18 ) .

3- Alan Fish and Jack Wood, a challenge to career management practice International ,journal of career management. Volume 5 n°2 1993.

استهلت الدراسة بتشكيلة من ثلاثة مقاولات تحدثت عن أدبيات و ممارسة إدارة المسار الوظيفي ، حيث بدأت هذه السلسلة بسؤال حول التصور المبدئي عن المسارات الوظيفية ، ومراكزها الكبيرة داخل المنظمات ، و المسائل المتصاعدة في الإطار .

وتقترح الدراسة في هذا الصدد جمل من الاعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار في حال وضع مخطط المسار الوظيفي أكساب المدراء درجة عالية في الاهتمام بالمسار الوظيفي. مع مراعاة الطبيعة المتغيرة لمجتمع الأعمال العالمي. ( عبد الهادي لعصب 2016

( ص 19 )

**التعقيب على الدراسات السابقة :**

**من حيث الأهداف :**

بالنسبة للدراسات العربية التي تناولناها في بحثنا هذا كان معظمها تناول دراسة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و متغيرات أخرى، مثل الولاء التنظيمي، الفاعلية التنظيمية و تحفيز عدا دراسة الطالب التي كانت قريبة من الدراسة الحالية إلى حد ما أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين . أما الدراسات الأجنبية فجلبها دعة إلى وضع خطط وسياسات لتنمية العنصر البشري سواء كان رئيسا أو مرؤوسا.

**من حيث العينة :**

الدراسات استهدفت عمال القطاعين الحكومي أو ما يعرف بالقطاع العام و القطاع الخاص فيما تعتبر الدراسة الحالية تكملة لدراسات التي كانت على مستوى القطاع العام ( جامعة قاصدي مرياح ).

### من حيث المنهج:

بالنسبة للدراسات العربية و الأجنبية معظمها تناولت المنهج الوصفي و هذا ما تتفق معه الدراسة الحالية.

أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة المسار الوظيفي و علاقة بفعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح ورقلة و هي الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع بالضبط حسب إطلاع الباحث في تخصص علم النفس العمل و التنظيم, حيث وجدنا جل الدراسات ذات منظور اقتصادي.

و قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء منهجها و مناقشة نتائجها مما زاد في توسيع مداركه.

# الفصل الثاني

## المسار الوظيفي

- 1- تعريف المسار الوظيفي.
- 2- خصائص المسار الوظيفي.
- 3- أهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي.
- 4- الهدف من الاهتمام بالمسار الوظيفي.
- 5- مراحل الاهتمام بالمسار الوظيفي.

**تمهيد :** تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بالسهولة و البساطة, حيث أنها لم تعد سوى اختيار لمجال وظيفي معين, يعد نفسه من أجل الحصول على التعليم المناسب, ثم يعمل في منظمة معينة يرتقي في السلم الإداري من خلالها, ثم بعدها إلى سن التقاعد. في هذا الفصل سنقوم بتقديم بعض التعريفات عن المسار الوظيفي و خصائصه بعدها أهمية الاهتمام به و أهدافه و مراحلها

### 1- تعريف المسار الوظيفي :

- هو عبارة عن " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يحرزه في عمله و الذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل و تحمل أعباء و مسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد". (حلمي حسين الحكيم 2003 ص 23 )
- على أنه " المراكز و الخبرات و المهام المرتبطة بالعمل و التي تمتد طوال حياة الفرد الوظيفية منها و غير الوظيفية \_ و التي تتأثر في الوقت نفسه بقيم و احتياجات و مشاعر الفرد" ( سامح عبد المطلب 2011 ص 166 )
- تعريف ديلسر 2003 " بأنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد ( العامل ) خلال حياته الوظيفية. ( حلمي حسين الحكيم , 2003 ص 23 ).
- ويعرفه عناية 2011 " هو عملية رسمية و نظامية يشترك فيها كل من المنظمة

و الفرد فالمنظمة تعمل على تحديد المسبق للوظائف و المستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد و راسيا خلال حياته الوظيفية فيها ، و الفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية ، و تقدم المنظمة النصح و الإرشاد للأفراد فيما يتعلق بالوظائف الملائمة لهم ، بما يحقق أهداف الفرد و المنظمة. ( محمد أحمد 2014 ص 12 , 13 )

- ويعرفه آخر على انه " مجموعة الوظائف و الخبرات المتابعة التي يكتسبها العامل خلا حياته الوظيفية " ( معاد نجيب 2014 ص 17 ).
- ويعرف أيضا على انه " هو مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل و التي تمتد عبر حياة الموظف الوظيفية ، وتشمل الخبرات الوظيفية لكل المراكز الوظيفية و خبرات العمل و نوعيات المهام " ( خالد محمد 2010 ص 2 ).
- هو عبارة عن " سلسلة متعاقبة، توضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد، إما عموديا من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته وتسمى الترقية، و إما أفقيا وتسمى بالنقل الوظيفي ". ( أسعد حدة 2017 ص 04 )

- هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لو يعد يقتصر على

عدد الوظائف الراسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فلمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً و أفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة و مختلفة، فتتبع الخبرة السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر. (محمد مرسي ص 373).

- هو مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل و التي تمتد عبر حياة الفرد المهنية ( عمر وصفي ص 546 ).

من التعريفات السابقة فالمسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي و المراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فإن قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية ، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا.

( yues Emrery.francois Gonin. 1999 p 109 )

ومما سبق من تعريفات يمكن أن نقول المسار الوظيفي هو " تلك الحركة المدروسة التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل و التي يتقلد من خلالها عدة مناصب وظيفية تتناسب و إمكانياته و خبراته المهنية " .

## 2- خصائص المسار الوظيفي :

من تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية : ( مصطفى محمود ص 212 )

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة

- أن يكون ذلك مقرونا بالصفات و القدرات و المهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من المسؤولية تأهيل نفسه و توفير القدرات و المهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
  - إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته و مهاراته و صفاته, وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
  - لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمي والإدارية في مجالات الاختيار و التعيين و التأهيل و الإدخال إلى العمل و التدريب والترقية والنقل و إنهاء الخدمة و كذلك قرارات الإشراف و الانتداب و غيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق و المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته و كفاءته. ( صطفى محمود مرجع سابق ص 213 )
  - العمل من خلال النظم و تكامل جهود كل من الفرد و المؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات و صفات و قدرات الفرد و توقعاته و احتياجات المؤسسة و أهدافها.
  - وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد و خطط المنظمة في تشغيل العمالة.
  - وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة و المصلحة المشتركة حيث لا يمثل أحد الطرفين ( الفرد أو المؤسسة ) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة و مصلحة ذاتية لكل الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.



- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية و التوزيع المنطقي و العادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه و تنمية قدراته, تطوير و تحديث مالمديه من معرفة و إحداث التكيف في اتجاهاته و رغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار مالمدى الفرد من قدرات و مهارات و صفات.

- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل و ما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد و المؤسسة.

- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة و إعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. ( مصطفى محمود مرجع سابق ص 214 )

### 3- أهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي :

أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي و تخطيط مساره على الرغم من صعوبته و تعقيده ، ومرد هذا الاهتمام أن نجاح المنظمة و استمرارها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو كثرة أرباحها و رأس مالها و إنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها و تواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات ومهارات تدفع بالمنظمة نحو الإمام وتقوي من مركزها التنافسي. ( مؤيد سعيد 2009 ص 214 )

من بين الأسباب التي أدت لاهتمام إدارة المنظمة بالمسار الوظيفي مايلي :

- تزايد المستويات العلمية للعاملين ، الأمر الذي يعني ازدياد طموحاتهم الوظيفية للحصول على مستويات وظيفية أفضل وحياة أرقى.
- كلما اهتمت المنظمة بالتطوير و التقدم الوظيفي بأساليب علمية و موضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب و هذا ما سينعكس في النهاية على زيادة دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.
- زيادة قابلية المنظمة في الحصول و الاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة و الطموحة.
- إن المنظمة التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من المنظمة التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.
- بناء المهارات : ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكن الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم و مواجهة التحديات. ( Bernard Martory . Daniel Crozet 1998 p 65 )
- يساهم في القيام بعمليات تقييم الأداء على اساس أساليب عادلة و موضوعية، ومن ثم توضيح نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد. ( أحمد ماهر 1995 ص 16 )

#### 4- الهدف من الاهتمام بالمسار الوظيفي :

- يمكن أجمال أهداف وغاية الاهتمام بالمسار الوظيفي فيما يلي :
- مساعدة الأفراد في تنمية و توجيه ميولهم و مهاراتهم.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق

أهدافهم و خططهم.

- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات و بالسرعة المطلوبة.
- تساهم سياسة التخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز.
- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
- المحافظة على الخبرات و الكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج.
- إشباع الحاجات العليا للإفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطور.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترقى و المسؤولية في العمل و المجتمع، و بين الأسرة و وقت الفراغ و التي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل. ( راوية حسن ص

( 337 )

#### 5- مراحل المسار الوظيفي : (سامح عبد المطلب 2011 ص 167 ، 170 )

هناك مراحل عدة يمر بها المسار الوظيفي تبدأ من الإكتشاف ، وتجديد الإهتمامات و المهارات و تأكيد التوافق بين الفرد و الوظيفة - ثم يلي ذلك البحث عن فرص النمو لتأسيس و تأكيد إتجاه الوظيفية و الطموح - فالحفاظ على الإنجازات المحققة و الاستقرار الوظيفي و أخيرا الإنفصال عن الوظيفة بالتقاعد أو ترك العمل أو تغيير النمط بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية.

ولكل مرحلة من تلك المراحل مهام و أنشطة تتميز وتختلف تماما عن المراحل الأخرى بما يتفق مع حاجات و طموحات و سلوك الفرد الوظيفي.

• **مرحلة الإستكشاف** : في هذه المرحلة يحدد الفرد نوع العمل أو الوظيفة التي تنفق

مع آماله ورغباته و طموحاته مع الأخذ في الاعتبار الإهتمامات الشخصية.

ثم يبدأ جمع معلومات عن الأعمال و الوظائف و المهن من كل المصادر المحيطة به ،  
وتتأكد هذه المرحلة فيما بين سن الثامنة عشرة إلى الثلاثين ، وتمتد هذه المرحلة حتى  
بداية استلام الفرد للعمل الجديد مع مساعدة الآخرين لهم في عملهم مساعد أو تحت  
الاختبار ويضل في حاجة للتوجيه و الإرشاد من أجل التأقلم الوظيفي ( مع العمال )  
الاجتماعي مع العاملين لتحقيق طموحاتهم و أهداف المنظمة.

• **مرحلة التأسيس :** مرحلة بناء الذات وتثبيت الثقة و إثبات الوجود الوظيفي - تجارب  
ومواقف النجاح مرئية واضحة - ازدياد القدرة على تحمل المسؤولية - ارتفاع الروح  
المعنوية و الرضا عن الذات. وكذا الرضا الوظيفي - وتقييم الأداء الوظيفي من قبل  
الآخرين - وتتميز هذه المرحلة بالآتي :

1- ظهور العاملين الجدد بقدر أكبر من الايجابية.

2- الحاجة للإرشاد بالمواقف الناجحة من قبل الإدارة و الآخرين.

3- زيادة نسبة التآلف الاجتماعي.

4- زيادة درجة التوافق الوظيفي.

• **مرحلة الحفاظ الوظيفي :** تتميز هذه المرحلة فيما يتلق بالأفراد بالآتي :

1- الإهتمام بتطوير الذات.

2- الإهتمام بزيادة المهارات و المعلومات الوظيفية.

3- الحاجة لثقة الآخرين به وبإجازته. والحفاظ عليها بل وتنميتها.

4- إمتلاك رصيد أكبر من الخبرة و الوعي الوظيفي.

5- زيادة المشاركة في الأنشطة التنظيمية.

حيث تسند للفرد وظائف أكثر و مهام ومسؤولية أكبر - زيادة القيم التنظيمية - ارتفاع

الإنتاجية الشعور بالنضج و الأمان ( وتسمى مرحلة الذروة ) وهي في الفترة بين 30-45

سنة وما بين 3-10 سنوات عمل.

• **مرحلة الانفصال الوظيفي** : تتسم هذه المرحلة بأنها أصعب المراحل خاصة بالنسبة

للإفراد المتميزين مهاريا وتمتعوا بالإنجاز و القفزات السريعة و حققوا شهرة واسعة

وسلطات فخمة ( الخوف من التقاعد ).

ويتسم الأفراد في هذه المرحلة بالآتي :

1- الإستعداد للتغيير في نمط الحياة.

2- محاولة التوافق بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية مثل ( الأعمال

الإجتماعية الخيرية... )

3- ميل بعض الأفراد للعمل الإستشاري بعد التقاعد.

4- محاولة البعض الآخر من الأفراد الاستمرار مع المنظمة بصفة جزئية

أسبوعيا.

5- البحث عن وظائف أخرى بعد التقاعد.

جدول رقم : ( 01 ) ملخص مراحل المسار الوظيفي و أهم السمات المميزة.

المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
أبعاد المقارنة				
المهام	_ تحديد الاهتمامات _ تحديد المهارات _ التوافق بين الفرد و الوظيفة	_ فرص التقدم و النمو _ فرص الأمان _ تنمية نمط الحياة	_ الحفاظ على الانجازات _ تحديث المهارات	_ خطط التقاعد _ التوازن بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية
النشاط	_ المساعدة _ التعليم _ 'تباع الإرشادات	_ الاستقلالية _ المساهمة	_ التدريب _ وضع السياسات _ الدعم و التشجيع	_ ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه / مدعم
السن	أقل من 30	45_30	60_45	أكبر من 60
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2_10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر : جمال الدين محمد مرسي ص 381

ومن هنا تبدأ دورة جديدة مع الأعمال و المهن الجديدة من مرحلة الإستكشاف للعمل الجديد  
ثم التأسيس ... إلخ.

# الفصل الثالث

## فعالية الأداء

- 1- مفهوم الأداء.
- 2- تعريف الفعالية.
- 3- مفهوم تقييم الأداء.
- 4- أهمية تقييم أداء العاملين.
- 5- أهداف تقييم أداء العاملين.
- 6- معايير الأداء الفعال.
- 7- طرق تقييم أداء العاملين.

## - تمهيد :

أثار موضوع الأداء اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في محيط الإدارة ، وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة و فعالية العاملين في بلوغهم مستويات الانجاز المطلوبة وفق الإمكانيات المتاحة من هنا في هذا الفصل يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء و الفعالية, تقييم الأداء, أهمية تقييم الأداء وأهداف هذا التقييم, معايير الأداء الفعال, طرق تقييم الأداء.

## 1- مفهوم الأداء :

## التعريف اللغوي:

\_ من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل " أدى " و يقال أدى الشيء أوصله، و الاسم الأداء: أدى الأمانة و أدى الشيء قام به. ( ابن منظور، المجلد 14 ص: 26 ).

## التعريف الاصطلاحي :

\_ هو " الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين ، مهندسين ".  
( حمداوي وسيلة 2004 ص 123 )

\_ وعرف على أنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ".  
( عبد المالك مزهودة مجلة 2001 ص 86 )

\_ كما عرف على أنه " هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال "  
( راوية حسن، 2003، ص:37).



\_ وفي تعريف آخر هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".  
( محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص:219).

\_ و يرى أحد الباحثين أن الأداء الوظيفي يعتمد على التوقعات المتصورة بشأن الجهود المبذولة لتحقيق النتيجة المرجوة، و كذلك فإن الرغبة في التعزيز تؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع في حال اعتقد الشخص أن هناك توقعات قوية بأن هذا الأداء سوف يؤدي إلى تعزيزهم. (Mullins, L. J. 2005)

\_ هو " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، بمعنى النتائج التي حققها الموظف للمنظمة " ( الجويدي 2007، ص : 20-21).  
\_ كما عرف بأنه " نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح و بالاستخدام المعقول للموارد ".( الصرايرة، 2011، ص:05).

في هذا السياق أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز و الأداء "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل و هو المخرج مثل تقديم سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز، أي أنه السلوك و النتائج التي تحققت معا شريطة أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس". (إيمان جبريل، 2016 ص:30).

**2- تعريف الفعالية :**

تعددت تعريفات فعالية الأداء وهذا راجع لتداخل هذا المصطلح مع مصطلح الكفاءة وللوصول إلى تعريف هذا المصطلح نطرح هذا التساؤل : ما الذي يحققه العامل؟ وليس ما الذي يفعله العامل؟

من هذا المنطلق نقول فعالية الأداء تعني تحقيق الأهداف و الوصول إلى نتائج المرغوب التي يتم تحديدها مسبقا.

ما هي درجة بلوغ الأهداف؟

يوجي هذا السؤال إلى اعتبار الفعالية كمؤشر لقياس الأداء من النتائج المحققة و الأهداف المخططة لمرحلة زمنية معينة وتعرف بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

على أنها " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والتي يمكن قياسها.

أما عن فعالية الأداء فهي " استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة "

**3- مفهوم تقييم الأداء :**

لقد تعددت الكتابات وفي موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات التي سنتطرق إليها :

\_ هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى

ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بأستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المنظمة (حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 123 )

\_ ويعرف على أنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية. (حاروش نور الدين 2011 ص 85 )

#### 4- أهمية تقييم أداء العاملين :

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين من خلال مايلي ( خضير كاظم , ياسين كاسب 2010 , ص 152-153 )

\_ تخطيط الموارد البشرية : أن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و إن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية وتحديد سياسات التنظيمية من ( استقطاب ، اختيار ، تدريب ، تطوير)

\_ تحسين الأداء وتطويره : أن عملية التقييم تساعد الإدارة في معرفة نقاط القوى والضعف لدى الأفراد العاملين والذي من شأنه أن يحفز الافراد على تعزيز نقاط القوة و التي تساهم في استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره ، وجبر و إيجاد سبل تقوية و تطوير نقاط الضعف من خلال التكوين و التدريب.

\_ تحديد الاحتياجات التكوينية و التدريبية : إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن

يساهم في تحديد البرامج التكوينية و التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الاحتياجات التكوينية و التدريبية لا يتم تجديدها عشوائيا و إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

\_ وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : أن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة توزيع الحوافز و المكافآت من قبل إدارة المنظمة.

\_ انجاز عملية الترقية و النقل : إن تقييم الأداء م شأنه إن يساعد الإدارة بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات أيضا معرفة الفائض و النقص من الموارد البشرية و الذي يمكن الإدارة من ترقية أو نقل الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء.

#### 5- أهداف تقييم أداء العاملين :

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال تقييم أداء العاملين هي :

\_ تكوين مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحابات بين العمال.

\_ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم و التطور.

\_ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.  
تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وبث الثقة ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل على تطور مستوى أدائهم وهذا للفوز بالمكافئة أو الترقية.

#### 6- معايير الأداء الفعال :

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال و بمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل و التصميم الوظيفي ، إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها ، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء. ( سامح عبد المطلب عامر , 2011, ص 223.224 ).

وهناك خمسة شروط أو معايير هي : التوافق الاستراتيجي ، الصلاحية ، الاعتمادية ، القبول ، التحديد أو التميز وهذا شرح مبسط لهاته المعايير :

\_ التوافق الاستراتيجي : يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات و أهداف وثقافة المنظمة.

\_ الصلاحية : يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون

معيبا أو فاسدا ، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

\_ الاعتمادية : وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريبا منه لأداء شخص واحد.

\_ القبول : ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له و إقناعهم به و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

وكذلك العاملين قد يرفضون بعض المقاييس ، وفي كل الحالة فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد.

\_ التحديد : ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم ، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية و التنموية لإدارة الأداء ، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف. ( سامح عبد المطلب عامر نفس المرجع )

7- طرق تقييم أداء العاملين :

تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين مما جعل الإلمام بها أمر صعب , إلا

أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها , ولتبسيط فهمها نتناولها في الجدول التالي

الجدول رقم ( 02 ) : طرق تقييم الأداء.( نور الدين شنوفي 2005 ص 121 )

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء , أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	- سهلة و بسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. - مفيدة للمنظمات الصغيرة.	- تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل. - لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوب وفق خمس درجات : ممتاز (5) , جيد جدا (4) , جيد (3) , مقبول (2) , ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء و قيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	- سهلة , قابلة للتطوير و التكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم.	- غياب الموضوعية ( إمكانية تحيز المشرف). - الخصائص قد تكون غير دقيقة.
	يتم المقارنة بين أداء	- بسيطة وسهلة التطبيق.	- عاجز عن الكشف

<p>عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين , ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا , كما لا توفر معلومات عن القدرات و الصفات الشخصية.</p>		<p>العاملين مثنى مثنى , ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية , وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.</p>	<p>المقارنة الثنائية</p>
<p>- تحكمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء ) , غير واقعية. - تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة.</p>	<p>- تحد التحيز ( منح العاملين أقل أو أعلى أداء). - تقلل من التساهل و التشدد في الحكم على التقييم.</p>	<p>توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء ( عالي , متوسط , ضعيف )</p>	<p>التوزيع الإجباري</p>
<p>- المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل , صعوبة تصميم الاستثمارات ( العبارات , الأوزان ). - تتطلب السرية ( العبارات , الأوزان ).</p>	<p>- تجنب التحيز و التعميم ( إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف ).</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين , إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين و الأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في أداء , المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار.</p>	<p>الاختيار الإجباري</p>
<p>- تتطلب القدرة على التحليل و قوة الملاحظة و المتابعة المستمرة لتسجيل</p>	<p>- موضوعية ( تقييم السلوك الفعلي ). - تعتمد أحداث واقعية. - توفر معلومات مرتدة تفيد</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل و تكرارها , يعطى لكل</p>	



<p>الأحداث. - تجعل دور المشرف رقابي : ضجر العمال , تمسكهم الحرفي بقواعد العمل .</p>	<p>العاملين. - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء.</p>	<p>حادث وزن حسب أهميتها.</p>	
<p>- تتطلب الوقت و الجهد و الخبرة لإعدادها و تحليلها. - تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.</p>	<p>- موضوعية ( تركز على سلوك العامل ). - قليلة الأخطاء ( الإجابة بنعم , لا ). - لا يوجد تحيز ( المشرف لا يعلم الأوزان ).</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا , يملأها المشرف ويحللها خبير .</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>- إمكانية تحيز المشرفين. - الوقوع في الأخطاء ( تعميم , تسهيل ). - قد تسبب استياء العاملين. - عيب الهالة.</p>	<p>- تمزج بين الصفات الكمية و الكيفية. - الشفافية و الدقة. - يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم ( المشاركة ). - تحسين العلاقة بين العاملين و المشرفين. - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية.</p>	<p>تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء , يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لمل الاستمارة تعطى للمعايير درجات.</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>- تتطلب خبرة و دراية عن العاملين و العمل. - تتطلب أهداف محددة.</p>	<p>- الحوار بين المشرف و العامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها.</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل - بعد قياسه - بهذا المعيار.</p>	<p>معايير العمل</p>

- صعوبة المقارنة بين العاملين.			
- صعوبة المقارنة بين العاملين ( لكل منهم أهداف مختلفة ) - تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا. - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى. - تعتمد على التقييم الكمي	- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة. - تعطى الفرص للعامل ليقوم نفسه. - يلعب المشرف دور مساعد و شريك. - تنمية مستوى العامل ( تغذية مرتدة ). - تشجع على الإبداع العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه.	وضع أهداف لكل عامل و بالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.	الإدارة بالأهداف

يتضح من الجدول أن هناك عدت طرق لتقييم أداء العاملين , كما أن لكل طريقة مزاياها و عيوبها مما يتطلب على القائمين بهاته العملية الحذر في استعمالها , و محاولات استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية و فائدة , وما نلاحظه في بعض المراجع اعتبار طريقة الإدارة بالأهداف الأفضل و الأكثر استعمالا بحيث أنها تركز على معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مساوئه.



# الباب الثاني

## الجانب الميداني

# الفصل الرابع

## إجراءات الدراسة الميدانية

- 1- منهج الدراسة.
- 2- مجتمع الدراسة.
- 3- عينة الدراسة.
- 4- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية.
- 5- إجراءات تطبيق الدراسة الحالية.
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## تمهيد :

بعد التعرف على الجانب النظري للدراسة الحالية ، سيتم التطرق إلى الجانب التطبيقي و الذي يعتبر حلقة وصل بين الجانب النظري و النتائج المتحصل عليها، فهو الركيزة الأساسية لكل بحث علمي، حيث سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على منهج الدراسة، و مجتمعتها، و عينتها و أدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

**1- منهج الدراسة :**

المنهج عبارة عن مجموعة من العمليات، و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه و بالتالي فتحديد المنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة، وفروض البحث. (خير الله، 1982 ص:79).

ومن المؤكد أن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم في البحث، حيث أن الدراسة الحالية بصدد البحث في العلاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء، و لهذا فإن المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب الموضوع الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد عليه في الواقع، و يهتم بوصفها و صفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أو الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار و حجم الظاهرة.

**2- مجتمع الدراسة :**

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها، و يسعى الباحث إلى أن يعمم عليهم النتائج التي لها علاقة بمشكلة الدراسة. (علام، 2007، ص:160).

يتكون مجتمع البحث في الدراسة الحالية، من موظفين فئة المتصرف بجامعة قاصدي مرباح ولاية ورقلة والذي يبلغ عدد ( 133 موظف ).

**3- عينة الدراسة :**

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. (عبيدات، 1999 ص:84).

فالعينة مجموعة من الأفراد الذين يحملون نفس خصائص المجتمع الأصلي، بحيث تتوزع فيها خصائص المجتمع الأصلي بنفس النسب الموجودة في المجتمع.

و يضم مجتمع الدراسة الحالية مائة وثلاث وثلاثون (133) موظف في رتبة متصرف، أخذنا منه ستون (60) موظف كعينة استطلاعية و تم تطبيق الأدوات المستخدمة في الدراسة على هذه العينة، بهدف التحقق من صلاحية الأدوات للتطبيق على أفراد العينة الكلية و ذلك من خلال حساب ثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، كما قمنا بتوزيع مائة وثلاث وثلاثون (133) استمارة، و استرجعنا منها مائة وتسعة عشر ( 119) استمارة، و بالتالي عينة الدراسة تتكون من مائة وتسعة عشر ( 119) موظف من فئة المتصرف.

وقد تضمنت الدراسة الحالية متغيرين وسيطين هما الأقدمية ( أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر ) و المستوى التعليمي ( ثانوي \_ جامعي ).

وفيما يلي وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغيرات الدراسة كمايلي :

وتشمل تحليل صفات العينة المدروسة وذلك بهدف إعطاء صورة واضحة عن الموظفين المشاركين في هذه الدراسة الميدانية كما هو موضح, حيث تم الاعتماد على العاملين فئة المتصرف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حيث كانت عينة المجتمع الأصلي متكونة من 133 عامل بعد عملية توزيع الاستبيان تم استبعاد 14 أربعة عشرة استمارة منها من الاستمارات التي تم توزيعه على عينة الدارسة وبالتالي تصبح عين الدراسة النهائية 119 عامل.

جدول رقم : ( 03 ) يوضح خصائص العينة حسب عامل الأقدمية.

مجموع أفراد العينة	أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	عامل الاقدمية
119	63	56	العدد
% 99.99	% 52.94	% 47.05	النسبة المئوية

يظهر من الجدول السابق أن النسبة كبيرة من أفراد العينة ذوي أقدميه لأكثر من 10 عشر سنوات والتي بلغة نسبتهم 52.94 % في حين نسبة 47.05 % هي الأقل أقدميه وهي فئة الموظفين الجدد في رتبة متصرف, برغم من حداثة المؤسسة مقرنة ببعض القطاعات.

جدول رقم : ( 04 ) يوضح خصائص العينة حسب عامل المستوى التعليمي.

مجموع أفراد العينة	مستوى جامعي	مستوى ثانوي	عامل المستوى التعليمي
119	84	35	العدد
99.99	% 70.58	% 29.41	النسبة المئوية

بعد تفرغ أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي, يظهر الجدول أن نسبة 70.58 % من المستجوبين يحملون شهادة جامعية. في حين أن نسبة 29.41 % مستواهم التعليمي دون الجامعي وهذا مرتبط بشروط الالتحاق بهذا المنصب.

#### 4- أدوات الدراسة و خصائصها السيكمترية:

يتوقف صدق البحوث و قيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق و الأدوات التي تمتلك الشروط العلمية و المنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، و التي عن طريقها يتمكن الباحث من تحقيق أهداف دراسته، و تنوع أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحوث الاجتماعية تبعاً لطبيعة كل بحث و المنهج المتبع و أهداف الدراسة و طبيعة المجتمع المدروس. (محمد مزيان، 1999 ص:58).

حيث تم الاعتماد على أداة قياس ( الاستبيان ) لقياس متغيرات الدراسة ( المسار الوظيفي

\_ أداء العاملين )



● أداة قياس المسار الوظيفي : تم الاعتماد على هاته الاستمارة لاستخدامها في بعض الدراسات السابقة مع إحداث بعض التغييرات في بعض العبارات من خلال قراءتنا لبعض البحوث السابقة تم إعداد هاته الأداة لقياس المسار الوظيفي تحتوي الاستمارة على 19 عبارة تقيس تخطيط المسار الوظيفي ، وهذه العبارات موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية هي :

- البعد الأول : يتناول المسار الوظيفي ( 09 عبارات ).

- البعد الثاني : الترقية في الرتبة و الدرجة ( 05 عبارات ).

- البعد الثالث : التكوين ( 05 عبارات ).

تكون الإجابة من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة من الجدول الخاص بالتحكيم و في حال عدم الموافقة أقترح البديل.

التحكيم : وتم عرضه على مجموعة من الأساتذة في اختصاص علم النفس لتحكيم و الذين بدورهم قاموا بتقديم ملاحظاتهم و تعديل بعض العبارات التي بلغة نسبة الموافقة على الأداة

95 %.

قائمة الأساتذة المحكمين :

- الأستاذ : خميس محمد سليم

- الأستاذ : سراية الهادي

- الأستاذ : لعور إسماعيل

الخصائص السيكومترية للأداة ولثبات الاستبيان تم استخدام طريقة التجزئة النصفية اتبعنا خطوات طريقة التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين، المفردات الزوجية في القسم الأول و المفردات الفردية في القسم الثاني، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد حساب المعامل وجد أن معامل الثبات يساوي 0.54 وبعد تصحيحه بمعامل سيبرمان براون ارتفعت قيمة معامل الثبات إلى ( 0.70 ) وهو ما يعبر على أن الاختبار يتمتع بقدر معقول من الثبات وهذا ما يوضحه الجدول رقم ( 01 ) :

الجدول رقم ( 05 ) يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

مستوى الدلالة ر	قيمة معامل سيبرمان براون بعد التعديل	قيمة معامل بيرسون قبل التعديل	
0.01	0.70	0.54	المسار الوظيفي

يتضح لنا أن ( ر ) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه يمكننا الاعتماد على هذه الأداة.

الصدق الذاتي : في بعض الاحيان يستخرج الصدق من الثبات وذلك لوجود ارتباط بين صدق الاستبيان و ثباته و أن الاستبيان ( الاختبار ) الصادق هو دائما ثابت ( محمد بوعلاق.2009.ص92 ).

فتم حساب الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للقيمة 0.70 نجده قد بلغ 0.83 ومنه فإن قيمة معامل الصدق الذاتي توضح صدق فقرات ( بنود ) الأداء فيما جعلت لقياسه.

● **أداة قياس أداء العاملين** : تم الاعتماد على أداة جاهزة من إعداد بروتير وزميله لولر , وقد قام الباحث ناصر محمد إبراهيم السكران بتعريبه واستخدامه في دراسته المعنونة ( المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي وتحتوي الأداة على : 21 عبارة تقيس مستوى الأداء الوظيفي في العمل, وهذه العبارات موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية ويحتوي الاستبيان على خمس بدائل وهي ( مرتفع جدا , مرتفع , محايد , منخفض , منخفض جدا ).

● **الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء** :

وللتأكد من صدق الأداة تم الاعتماد على

- الاتساق الداخلي : تم اللجوء إلى الاتساق الداخلي للتأكد من مدى صدق بنود المقياس, وهذا من خلال حساب قوة ارتباط درجة الفقرة أو البند من الأداة و الدرجة الكلية, وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها 50 عامل من الحماية

المدينة, وكانت النتيجة بحيث أن البنود كلها كانت دالة إحصائياً عند 0.01 وقد تراوحت معاملاتها ما بين ( 0.24-0.66 ) وهي كلها قيم دالة عند مقارنتها بقيمة ر المجدولة وهذا ما يطمئن على صدق الاختبار.

- الصدق التمييزي : طريقة المقارنة الطرفية, وذلك من خلال رصد مجموع علامات كل فرد من أفراد العينة على فقرات المقياس, ثم ترتب درجات عينة التقنين ترتيباً تنازلياً من الأسفل إلى الأعلى وذلك بالنسبة لكل بند, وبعدها القيام بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ثم حساب قيمة "ت" بين الطرفين, أي حساب معامل الصدق التمييزي لفروق المقارنة الطرفية ما بين 33% من المجموعة التي تحصلت على أعلى الدرجات في مقياس الأداء الوظيفي و 33% من المجموعة التي تحصلت على أدنى الدرجات.

لتأكد من ثبات الأداة اعتمد الباحث على :

- طريقة التجزئة النصفية : وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين, المفردات الزوجية في القسم الأول و المفردات الفردية في القسم الثاني من الاختبار, ثم حساب معامل الارتباط بيرسون, وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون وجد أن معامل الثبات يساوي (0.59) وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون ارتفعت قيمة معامل الثبات إلى (0.74) وهو ما يعبر على أن الاختبار يتمتع بقدر معقول من الثبات,

بعد احتساب ر المحسوبة و التي وجدة دالة عند 0.01, وبالتالي يمكننا الاعتماد

على المقياس في الدراسة لأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- طريقة ألفا كرونباخ : يعد معامل ألفا كرونباخ أحد أهم مقاييس الاتساق الداخلي

الذي تعتمد فكرته على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل

الاختبار وكذلك ارتباط كل وحدة أو بند مع الاختبار ككل.

يستخدم هذا العامل عندما تكون احتمالات الإجابة غير ثنائية هذا ما ينطبق على

أداة قياس لأداء, وقد بلغت قيمته (0.83) وهي قيمة دالة على ثبات المقياس.

#### 5- إجراءات تطبيق الدراسة الحالية:

بعد تحديد المنهج المناسب للدراسة، و التعرف على مجتمع البحث و اختيار العينة الممثلة

له و التأكد من صلاحية أدواتي القياس، قام الباحث بتطبيق إجراءات الدراسة في الفترة

الممتدة بين 2018/03/18 و 2018/05/03 من الموسم الدراسي 2017/2018.

و قد أشرف الباحث على إجراءات التطبيق الميداني في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، و

ذلك للتأكد من مدى فهم المفحوصين لفقرات أدواتي القياس.

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن الأساليب الإحصائية هي إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية في

بحوث العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها

في معالجة نتائج الدراسة الحالية منها:

عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) **statistical package** و برنامج **Excel** في رسم المخططات ، وتتمثل الأساليب فيما **for social sciences**

يلي:

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معادلة سبيرمان براون.

- معامل ارتباط بيرسون **person**.

جدول المعالجة الإحصائية  $k, t, r$  لمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية.

**خلاصة الفصل :**

تضمّن هذا الفصل تقديم لأهم الإجراءات المنهجية المتبعة، بداية بتحديد المنهج المناسب للدراسة ثم مجتمع الدراسة و عينته، ثم التطرق إلى وصف أداتي القياس و التأكد من خصائصها السيكمترية المستعملة في هذه الدراسة، ثم إعطاء لمحة حول إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية، و أخيرا تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحلية، التي سيتم من خلالها معالجة البيانات التي تم الحصول عليها.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

تمهيد :

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث في العلاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين فئة المتصرف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، كما تبحث في معرفة مدى وجود فروق في كل متغير من المتغيرين التاليين: الأقدمية و المستوى التعليمي.

وبعد المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التي سيتم عرضها و تحليلها من خلال هذا الفصل.

### 1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى :

نص الفرضية : توجد علاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين (فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرباح.

جدول رقم : ( 06 ) يوضح نتائج الفرضية الأولى.

المتغيرات	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر	مستوي الدلالة
المسار الوظيفي	119	42.90	5.92	0.16	0.06
الأداء		83.49	8.89		

يوضح الجدول قيمة المتوسط الحسابي لكل من المتغيرين المسار الوظيفي و الأداء حيث بلغ متوسط المسار 42.90 أما متوسط الأداء يقدر بـ 83.49 في حين نجد أن الانحراف



المعياري للمسار الوظيفي بلغ 5.92 أما الأداء فيقدر بـ 8.89 في حين نجد أن معامل الارتباط في المتغيرين يقدر بـ 0.16 عند مستوى الدلالة 0.06 وهي غير دالة إحصائياً.

## 2 - عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح تعزى لمتغير الاقدمية.

جدول رقم ( 07 ) يوضح الفروق بين المتغيرين تبعا لعامل الاقدمية.

المتغيرات	عامل الاقدمية	عدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوي الدلالة
المسار الوظيفي	أقل من 10 سنوات	56	41.94	6.08	1.68	117	0.05
	أكثر من 10 سنوات	63	43.76	5.68			
الأداء	أقل من 10 سنوات	56	82.82	9.09	0.77	117	0.05
	أكثر من 10 سنوات	63	84.09	8.73			

يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير الخبرة أو الاقدمية الموظفين ذوي أقدمية أقل من 10 سنوات ( 56 موظف من بين 119 ) في المؤسسة بنسبة أقل من 50 % بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر بـ 41.94 كان اقل من المتوسط

الحسابي في الأداء و الذي بلغه 82.82 كما نلاحظ نفس المعطيات في الانحراف المعياري بحيث بلغه في المسار الوظيفي 6.08 و في الأداء 9.09.

هذا ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (1.68) عند درجة حرية (117) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

كما يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير الخبرة أو الاقدمية الموظفين ذوي أقدمية أكثر من 10 سنوات ( 63 موظف من بين 119 ) في المؤسسة بنسبة أكثر من 50 % بحيث نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر بـ 84.09 والانحراف المعياري و المقدر بـ 8.73 في الأداء كان أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 43.76 و الانحراف المعياري المقدر بـ 5.68 في المسار الوظيفي.

هذا ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (0.77) عند درجة حرية (117) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

بناء على هذه القيم فإن الأمر يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح تعزى لمتغير الاقدمية.

### 3 - عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرباح تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم ( 08 ) يوضح الفروق بين المتغيرين تبعا لعامل المستوى التعليمي

المتغيرات	عامل الاقدمية	عدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المسار الوظيفي	الثانوي	35	44.40	4.65	1.79	117	0.05
	الجامعي	84	42.28	6.29			
الأداء	الثانوي	35	82.48	7.11	0.79	117	0.05
	الجامعي	84	83.91	9.54			

يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ثانوي ( الموظفين ) و المقدر عددهم ( 35 موظف من بين 119 ) في المؤسسة بنسبة أقل من 50 % و هم أقلية مقارنة بالفئة الأخرى بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر بـ 44.40 كان اقل من المتوسط الحسابي في الأداء و الذي بلغه 82.48 كما نلاحظ نفس المعطيات في الانحراف المعياري بحيث بلغه في المسار الوظيفي 4.65 و في الأداء 7.11. هذا

ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (1.79) عند درجة حرية (117) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

كما يظهر هذا الجدول أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ( الجامعي ) و المقدر عددهم ( 84 موظف من بين 119 ) في المؤسسة بنسبة أكثر من 65 % و هم أغلبية مقارنة بالفئة الأخرى بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي في المسار الوظيفي و المقدر بـ 42.28 كان اقل من المتوسط الحسابي في الأداء و الذي بلغه 83.91 كما نلاحظ نفس المعطيات في الانحراف المعياري بحيث بلغه في المسار الوظيفي 6.29 و في الأداء 9.54. هذا ويتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (0.79) عند درجة حرية (117) بمستوى دلالة (0.05) وهي غير دالة.

بناء على هذه القيم فإن الأمر يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مرياح تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

# الفصل السادس

## مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية.

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

4- الاستنتاج العام.

5- التوصيات والمقترحات.

تمهيد :

في هذا الفصل سنحاول الربط بين الجانب النظري وما توصلنا إليه من نتائج بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائياً و عرضها و تحليلها، سيتم تفسير و مناقشة النتائج.

### مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة :

#### 1 - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى :

نص الفرضية : توجد علاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين (فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مراح.

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل قياس حجم العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة على مقياس المسار الوظيفي و أداء العاملين وقد بينت نتائج الدراسة الحالية الموضحة في الجدول رقم (06) بعد المعالجة الاحصائية، أن معامل ارتباط درجات العينة على مقياس المسار الوظيفي مع درجاتهم على مقياس أداء العاملين هو (  $r = 0.16$  ) في مستوى دلالة (  $0.06$  ) وهي غير دالة.

يتضح لنا أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين المسار الوظيفي و أداء العاملين. وهذا ما يتطابق مع دراسة محمد أحمد عبد الله طيبيل رسالة ماجستير 2014 و الذي توصل في دراسته إلى عدم وجود علاقة بين المسار الوظيفي و الفاعلية التنظيمية طبقاً لمتغيرات ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ).

كما اختلفت الدراسة مع عدة دراسات حيث توصلت إلا وجود علاقة بين متغير تخطيط

المسار الوظيفي و بعض المتغيرات الأخرى منها دراسة عبد القادر عواريب رسالة ماستر أكاديمي 2015 حيث توصل إلى وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي و تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ودراسة معاد نجيب غريب رسالة دكتوراه 2014 حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة بكل من ( التدريب ، الترقية ، التدوير ، الحوافز ) و الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية.

## 2 - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية :

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى إلى عامل الأقدمية. للتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "ت" من أجل المقارنة بين درجات العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات و العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات على مقياسي المسار الوظيفي و الأداء.

حيث توصلت النتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (07) بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المستخلصة عن عينة الدراسة أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي ( 1.68 ) في مقياس المسار الوظيفي و (0.77) في مقياس الأداء وهي قيم منخفضة و غير دالة إحصائياً وبناء على هذه القيمة يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى إلى

عامل الاقدمية, برغم من وجود نسبة كبيرة من ذوي الاقدمية لأكثر من 10 سنوات, فيمكن تبرير عدم وجود علاقة عند العمال ذوي الاقدمية الأقل من 10 سنوات بقلة الوعي بمفهوم المسار الوظيفي, غير أنه قد يفسر عند ذوي الاقدمية لأكثر من 10 سنوات إلى ما يمكن أن يعود على العامل من أثر مالي من خلال أهتمامه بالمسار الوظيفي, وهذا ما نجده في دراسة محمد أحمد عبد الله طويل رسالة ماجستير 2014 " تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة فلسطين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية طبقا لمتغيرات ( العمر ).

### 3 - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين (فئة المتصرف) بجامعة قاصدي مرياح تعزى إلى عامل المستوى التعليمي.

للتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "ت" من أجل المقارنة بين درجات العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض ( الثانوي ) و العمال ذوي المستوى المرتفع (الجامعي) على مقياسي المسار الوظيفي و الأداء.

حيث توصلت النتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (08) بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المستخلصة عن عينة الدراسة أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي ( 1.79 ) في مقياس



المسار الوظيفي و (0.79) في مقياس الأداء وهي قيم منخفضة و غير دالة احصائيا وبناء على هذه القيمة يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى إلى عامل المستوى التعليمي.

برغم من أن نسبة كبيرة من العمال هم ذوي مستوى تعليمي عالي ( جامعي ) و الذي يفوق عدد العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض ( الثانوي ) إلا أننا وصلنا إلى هذه النتيجة, والتي يمكن أرجعها إلى طبيعة النظام و آليات التطبيق في سلك الوظيفة العمومية من نظام ترقية, أو قد تكون أيضا مرتبطة بالأثر المالي كحافز للاهتمام بالمسار الوظيفي ودافع في فعالية الأداء, وهذا ما نجده في دراسة محمد أحمد عبد الله طيبيل رسالة ماجستير 2014 " تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة فلسطين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول تخطيط المسار الوظيفي و علاقته بالفاعلية التنظيمية طبقا لمتغيرات ( المؤهل العلمي ).

**4 - الاستنتاج العام :** لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاهتمام بالمسار الوظيفي بفعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح ورقلة، و ذلك بتطبيق أداتي المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لجمع البيانات على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من (60) عامل في رتبة متصرف ، لتأكد من بعض

الخصائص السيكومترية للأداتين و مدى صلاحيتها للدراسة، ثم تم تطبيقهما على أفراد عينة الدراسة الأساسية المكونة من (119) عامل في رتبة متصرف بجامعة قاصدي مباح ورقلة، ثم بعدها تم تفريغ البيانات و معالجتها إحصائيا وصولا إلى تفسيرها و مناقشتها على ضوء ما توفر من دراسات سابقة، بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- لا توجد علاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى إلى عامل الإقدمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و فعالية الأداء لدى العاملين ( فئة المتصرف ) بجامعة قاصدي مباح تعزى إلى عامل المستوى التعليمي.

من خلال ما سبق نستنتج أن كل افتراضات الدراسة الحلية لم تحقق، و التي يمكن أن تكون مرتبط بعوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في هذا البحث، أو نقص الاهتمام بأنشطة المسار الوظيفي، أو أيضا قلة المناصب مقارنة بعدد الموظفين ( الترقية الداخلية ).

## 5 - التوصيات و المقترحات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية على المسؤولين بجامعة قاصدي مباح :

- وضع برامج واضحة وشفافة في تخطيط المسار الوظيفي لتمكين جميع الموظفين

للاستفادة من هاته العملية.

- الاتصال بالهيئات المعنية في هذا الإطار بغية إعادة النظر في آليات التخطيط وتطوير المسار الوظيفي في نظام الوظيفة العمومية.
- وضع نظام ترقية واضح و شفاف و توفير فرص عادلة لكل الموظفين.
- وضع نظام عادل و فعال في تقييم الأداء على مستوى الوظيفة العمومية.

#### آفاق الدراسة :

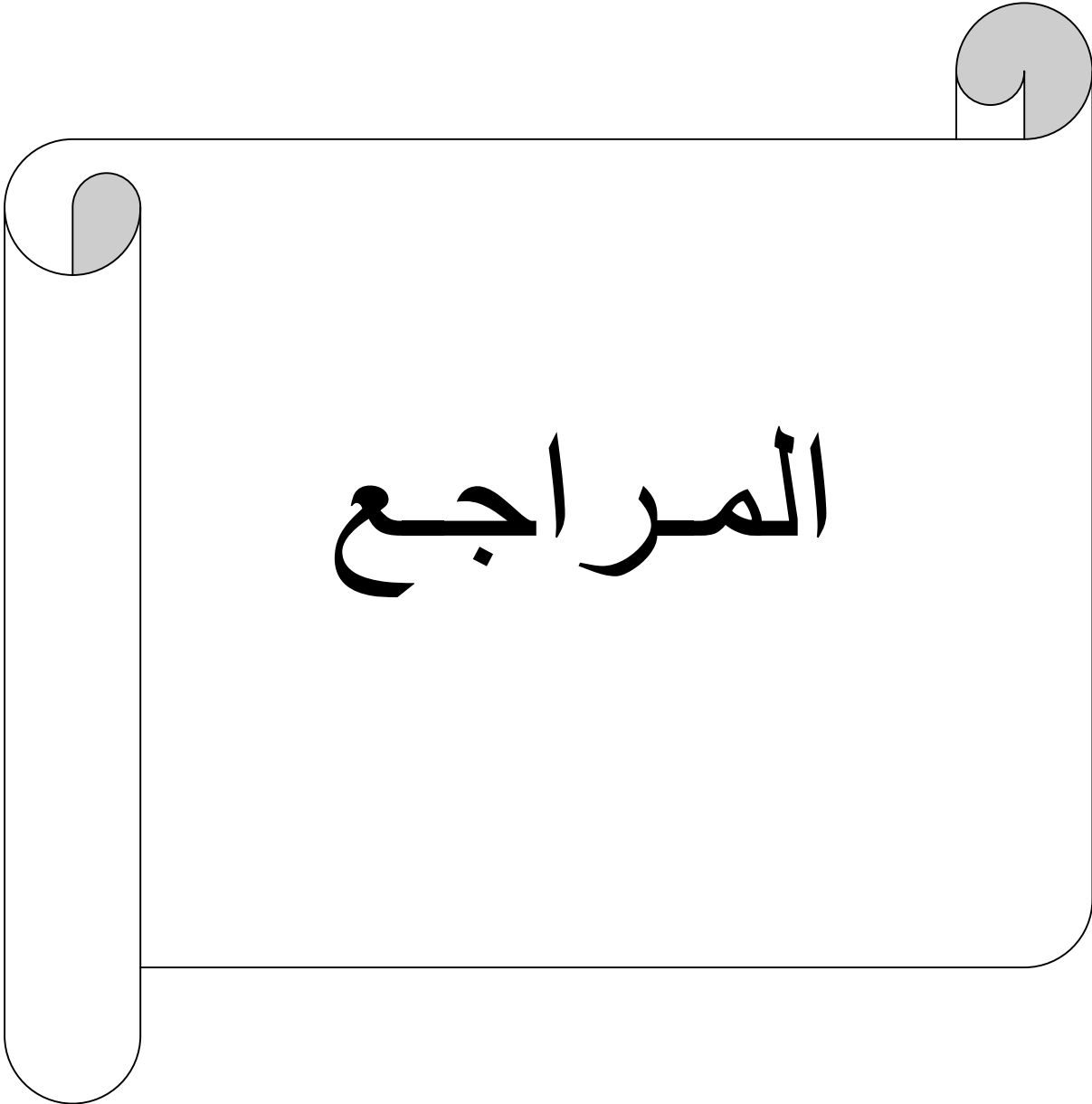
إن موضوع المسار الوظيفي وتطويره يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراء المجال البحث، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :

- دور الاهتمام بالمسار الوظيفي في رفع مستوى الولاء الوظيفي.
- دور الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحقيق التمكين بالمؤسسات العمومية.

#### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بتحليل العلاقة بين الاهتمام بالمسار الوظيفي و أداء العاملين التي كانت ضعيفة بالنظر إلى النتائج المحصل عليها، و هذا يعود لإقلا الاهتمام بأنشطة المسار الوظيفي بشكل عام أو لطبيعة النظام المعمول به على مستوى قوانين الوظيفة العمومية المتعلقة بالمسار الوظيفي، أيضا على المؤسسة وضع برامج تكوينية لتنمية معارف

الموظفين و تقوية الروابط بالمؤسسة وهو ما يعود بالفائدة على الطرفين ( المنظمة و الموظف ).



# المراجع

قائمة المصادر و المراجع

• المراجع العربية :

- 1 - ابن منظور ، لسان العرب - بيروت - المجلد 14.
- 2 - أحمد ماهر " دليلك إلى التخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي " الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الأسكندرية 1995.
- 3 - أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الأسكندرية 2004.
- 4 - أسعد حدة " أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على فعالية التخطيط المسار الوظيفي للعاملين دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقة المتجددة وحدة تقوت " مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2017.
- 5 - إيمان، جبريل جبريل " الأمن الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي " دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 6 - جمال الدين محمد مرسي " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين " الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الأسكندرية 2003.
- 7 - حاروش نور الدين " إدارة الموارد البشرية " دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع برج الكيفان \_ الجزائر \_ 2011.
- 8 - حلمي حسين الحكيم " التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة العربية " المؤتمر العربي الثاني الاستثمارات و التدريب \_ الشارقة \_ الإمارات العربية 21 ، 22 أبريل 2003.

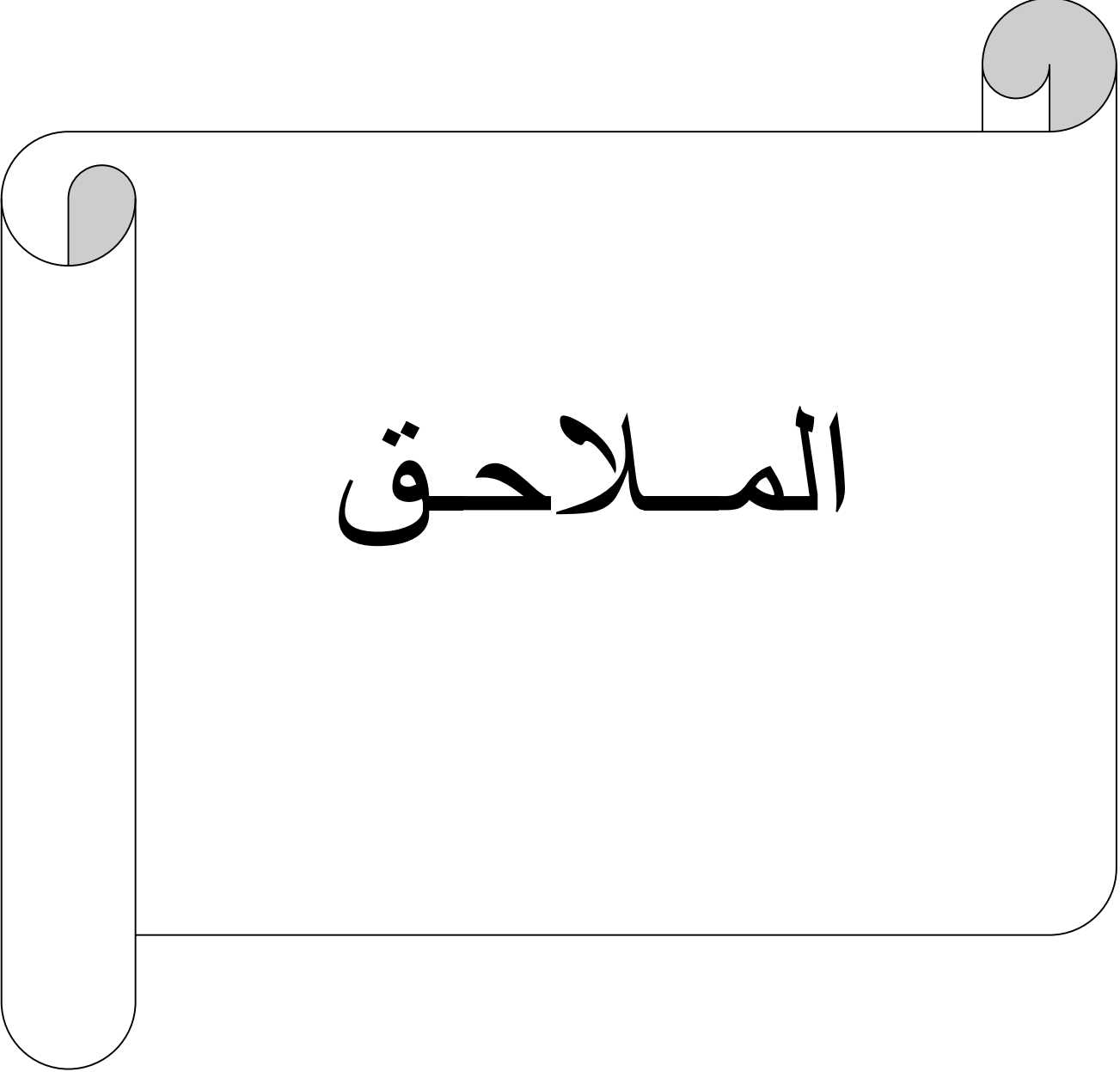
- 9 - حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قالمة \_ الجزائر \_ 2004.
- 10 - خالد محمد البراهمة " أثر تحديد المسار الوظيفي على مستوى الأداء العام " دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع العام الأردني \_ الأردن \_ 2010.
- 11 - خضير كاضم حمود , ياسين كاسب لخرشة " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 03 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان \_ الأردن \_ 2010.
- 12 - خير الله عصار " محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي " يوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982.
- 13 - راوية حسن " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الأسكندرية 2003-2004.
- 14 - سامح عبد المطلب عامر " استراتيجية إدارة الموارد البشرية " الطبعة 01 دار الفكر عمان \_ الأردن \_ 2011.
- 15 - عبد المالك مزهودة " الأداء بين الكفاءة و الفعالية " مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر \_ بسكرة \_ الجزائر نوفمبر 2001.
- 16 - عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الأسكندرية 2003-2004.
- 17 - كامل محمد العربي " أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية " دار الثقافة للنشر و التوزيع \_ عمان \_ الأردن . الطبعة الرابعة 2011.
- 18 - كمال زمور " مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية " دار بلقيس للنشر \_ دار البيضاء \_ الجزائر 2014.
- 19 - محمد أحمد عبد الله طويل " تخطيط المسار الوظيفي وعلاقة بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية " مذكرة ماجستير في الإدارة و القيادة , أكاديمية الإدارة و القيادة للدراسات العليا , غزة \_ فلسطين \_ سنة 2014.

- 20- محمد سعيد أنور سلطان " السلوك التنظيمي " دار الجامعة الجديدة \_ الإسكندرية  
\_ مصر الطبعة الثانية 2004.
- 21- محمد مزيان " مبادئ في البحث النفسي التربوي " دار الغرب للنشر الطبعة 01  
1999.
- 22- مصطفى محمود أبوبكر " إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار  
الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الأسكندرية 2003- 2004.
- 23- معاد نجيب غريب " إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي " مذكرة  
دكتوراه في إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد جامعة دمشق \_ سورية 2014.
- 24- مؤيد سعيد السالم " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي " الطبعة 01  
إثراء للنشر و التوزيع عمان \_ الأردن \_ 2009.
- 25- نور الدين شنوفي " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية " مذكرة  
دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005.

• مراجع أجنبية :

- 26- Yves Enery – François Gonin " Dynamiser les ressources  
humaines " Presses polytechniques et universitaires romandes.  
France 1999.
- 27- Bernard Martory – Daniel Crowet " Gestion des ressources  
humaines " Edition d'organisation. Nathan 1998.





الملاحق



**الملحق رقم 01 : يمثل إستمارة الاستبيان**

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم

سيدي ، سيدي المحترم (ة) :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر أتوجه إليكم بفائق التقدير و الاحترام ، راجيا حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق " بالاهتمام بالمسار الوظيفي و علاقة بفعالية الأداء لدى العاملين بجامعة قاصدي مرياح " نرجوا منكم المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان و إعادته إلينا ، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط ، وسوف تحظى بالسرية التامة.

علما أن مفهوم المسار الوظيفي هو : سلسلة متعاقبة، توضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد، إما عموديا من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته وتسمى الترقية، و إما أفقيا وتسمى بالنقل الوظيفي.

أما مفهوم الأداء الوظيفي هو: تنفيذ الموظف لأعمال و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها من أجل تحقيق هدف معين.

الرجاء وضع علامة (X) المكان المناسب.

البيانات الشخصية :

أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	الإقدمية
الجامعي	الثانوي	المستوى التعليمي

شكرا على تعاونكم معنا

## الملحق رقم 02 : يمثل أداة المسار الوظيفي في صورتها النهائية

العبارات المتعلقة بمدى أدراك مفهوم المسار الوظيفي :

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	لديك وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي			
02	تمتلك القدرة على تخطيط مستقبلك الوظيفي لعلمك بطرق و أساليب تخطيط المسار الوظيفي			
03	تشارك مع إدارتك في تخطيط مسارك الوظيفي			
04	كان لديك الحرية في تخطيط مسارك الوظيفي			
05	منصب عملك الحالي له صلة بأقدميتك			
06	توجد صلة بين مستواك العلمي ووظيفتك الحالية			
07	تعتقد أن تطور المسار الوظيفي ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية و الشخصية			
08	تشغل منصبك و أنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك			
09	يساهم الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحسين صور المؤسسة لدى العاملين			
10	توفر إدارتك فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم في المراكز الوظيفية			
11	غالبية الترقية تمنح بناء على الجدية و المثابرة في العمل			
12	آليات الترقية في النظام العمومي مساعدة على فعالية الأداء			
13	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي و خبراتي و درجتي الوظيفية			
14	ترقيتي في درجتي الوظيفية كان أساسها الفعالية في الأداء			
15	يتاح للموظف المشاركة في رسم البرنامج التكوينية			
16	التحاقك بالدورات التكوينية يساهم في رفع مستوى أدائك			
17	تبدل المؤسسة جهودا كافية في تطوير موظفيها			
18	استفدت من برامج تكوينية عديدة في المؤسسة وهي كافية لتحسين أدائي			
19	يساهم التكوين في تدليل الصعوبات التي تتلقاها في العمل			

الملحق رقم 03 : يمثل أداة الأداء الوظيفي في صورتها النهائية.

العبارات المتعلقة بقياس الأداء :

الرقم	العبارات	منخفض	منخفض جدا	محايد	مرتفع	مرتفع جدا
01	حرصك على تحقيق الأهداف العامة.					
02	تخطط للعمل قبل أدائه.					
03	التنظيم في المهام ووجبات العمل.					
04	الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية و جودة العمل.					
05	التنسيق مع الآخرين في أدائك لعملك.					
06	حجم العمل اليومي الذي تنجزه.					
07	نسبة ما يتم تنفيذه مقارنة بالخطط و البرامج المرسومة.					
08	مستوى مساهمتك في التجديد و التطوير.					
09	انجاز العمل في الوقت المحدد.					
10	قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.					
11	قدرتك عن تصحيح الأعباء الناجمة عن أدائك لعملك.					
12	رغبتك في انجاز الوجبات و المهام المحددة في الوقت المحدد.					
13	تقيدك و التزامك بأنظمة العمل.					
14	مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة.					
15	تنفيذك للأوامر و التعليمات الصادرة من رؤسائك فيما يخص العمل.					
16	عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل.					
17	ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها.					
18	قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة.					
19	تعاونك مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة.					
20	قدرتك على الاتصال برووسك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل.					
21	التعامل مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة.					

## الملحق رقم ( 04 ) يمثل نتائج الفرضية الأولى

## Descriptive Statistics

N	Std. Deviation	Mean	
119	5.92323	42.9076	VAR0000 1
119	8.89189	83.4958	VAR0000 2

VAR00002	VAR00001		
.168	1	Pearson Correlation	VAR00 001
.067		Sig. (2-tailed)	
119	119	N	
1	.168	Pearson Correlation	VAR00 002
	.067	Sig. (2-tailed)	
119	119	N	

## الملحق رقم (05) يمثل نتائج الفرضية الثانية (الاقدمية)

T-TEST GROUPS= الأقدمية (2 1)  
/MISSING=ANALYSIS  
المسار\_الوظيفي /VARIABLES=  
/CRITERIA=CI (.95).

## Test-t

[Ensemble\_de\_données0]

## Statistiques de groupe

	الأقدمية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المسار_الوظيفي	أكثر من 10 سنوات	63	43,7619	5,68732	,71654
	أقل من 10 سنوات	56	41,9464	6,08551	,81321

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,207	,274	1,682	117	,095	1,81548	1,07952	-,32245	3,95340
المسار_الوظيفي Hypothèse de variances inégales			1,675	113,085	,097	1,81548	1,08385	-,33181	3,96276

T-TEST GROUPS= الأقدمية (2 1)  
/MISSING=ANALYSIS  
الأداء /VARIABLES=  
/CRITERIA=CI (.95).

## Test-t

[Ensemble\_de\_données0]

## Statistiques de groupe

	الأقدمية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأداء	أكثر من 10 سنوات	63	84,0952	8,73575	1,10060
	أقل من 10 سنوات	56	82,8214	9,09567	1,21546

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,532	,467	,779	117	,438	1,27381	1,63579	-1,96580	4,51341
الأداء Hypothèse de variances inégales			,777	114,113	,439	1,27381	1,63972	-1,97442	4,52204

## الملحق رقم (06) يمثل نتائج الفرضية الثالثة (المستوى التعليمي)

T-TEST GROUPS=  
/MISSING=ANALYSIS  
المسار\_الوظيفي /VARIABLES=  
/CRITERIA=CI (.95) .

## Test-t

[Ensemble\_de\_données0]

## Statistiques de groupe

	المستوى_التعليمي	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المسار_الوظيفي	الثانوي	35	44,4000	4,65390	,78665
	جامعي	84	42,2857	6,29892	,68727

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	4,822	,030	1,791	117	,076	2,11429	1,18069	-,22400	4,45257
المسار_الوظيفي Hypothèse de variances inécales			2,024	85,344	,046	2,11429	1,04459	,03749	4,19108

T-TEST GROUPS=  
/MISSING=ANALYSIS  
الأداء /VARIABLES=  
/CRITERIA=CI (.95) .

## Test-t

[Ensemble\_de\_données0]

## Statistiques de groupe

	المستوى_التعليمي	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأداء	جامعي	84	83,9167	9,54155	1,04107
	الثانوي	35	82,4857	7,11821	1,20320

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	4,587	,034	,799	117	,426	1,43095	1,79168	-2,11738	4,97929
الأداء Hypothèse de variances inécales			,899	84,552	,371	1,43095	1,59107	-1,73276	4,59467