

جامعة قاصدي مرباح

معهد العلوم والتقنيات التطبيقية

قسم المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

التخصص : تسيير الموارد البشرية

العنوان :

تخطيط المسار المهني وأثره على

تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك

من إعداد :

* مساوي حمزة

* عزيري إلياس

رئيسا	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	أستاذ محاضر	أ- غريب زودي
مشرفا	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	أستاذ محاضر	أ- الهادي عثماني
مناقشا	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	أستاذ محاضر	أ- الصادق لشهب

السنة الجامعية : 2021-2022

جامعة قاصدي مرباح
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية

قسم المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

التخصص : تسيير الموارد البشرية

العنوان :

تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك

من إعداد :

* مساوي حمزة

* عزيري إلياس

أ-	أستاذ محاضر	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	رئيسا
أ-الهادي عثمانى	أستاذ محاضر	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	مشرفا
أ-	أستاذ محاضر	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعوا وشقوا لأنعم بالراحة والهناء اللذان لم يبخلا بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح اللذان علماني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي وعمي العزيزين.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن

نقطف زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي وأخص بالذكر _الياس عزيزي

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من ذهب وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في

العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

مساوي حمزة

إهداء

إلى النوران اللذان وهبهما إليّ الله وانعم عليّ بحبهما.....

والديّ العزيزان

إلى جوهرتي العزيزتان وأغلى ما املك.....

أختيّ الأميرتان

إلياس عزييري

الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لن يشكر الله ".
نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والاحترام والتقدير له،
ونقدم أزكي تحياتنا وأجملها.. شاكرين لك كل ما قدمته وما نصحت لنا به من خلال
إشرافك على هذا البحث، فلك منا كل الشكر والامتنان : الدكتور الفاضل / الهادي
عثماني

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع عمال مؤسسة مصفاة سبع -أدرار- و بالأخص
مسيرى مكتب المسار المهني _ بركات سامي - بلال عبد الوهاب _
ولا ننسى أيضا أن نشكر جميع أعضاء هيئة التدريس بالمعهد

عزيزي امساري

الملخص

تخطيط المسار المهني له مساهمة كبيرة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية لاسيما توافقه مع إستراتيجية المؤسسة ،فديناميكية تخطيط المسار الوظيفي يخلق اتجاهات إيجابية على الأداء الوظيفي ،وهذا ما تطرقنا إلى توضيحه من خلال الدراسة الراهنة والمتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وأثره في تحسين أداء المؤسسة بشركة مصفاة_سبع.

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتناسب مع طبيعة دراستنا، والهدف الرئيسي من دراستنا هو إبراز اثر وعلاقة تخطيط المسار المهني في رفع من مستوى أداء المؤسسة، حيث نلاحظ حاليا أن تحسين أداء المؤسسة من أهم الإجراءات الحديثة في الإدارة.

الكلمات المفتاحية : تخطيط ، مسار مهني ، قياس الأداء ، تحسين الأداء ، فعالية وكفاءة.

The career path has a significant contribution to the job performance of human resources, especially its compatibility with the organization's strategy. The dynamic of career path planning creates positive trends on job performance and this is what We have clarified it through the current study related to career path planning and its impact on improving the performance of the institution in a refinery company.

Seven In line with the objectives and problematic of the study, the descriptive analytical method was used, because it fits with the nature of our study, and the main objective of our study is to highlight the impact and relationship of career planning in raising the level of

The performance of the institution, as we currently note that improving the performance of the institution is one of the most important modern procedures in management

Keywords: planning, career path, performance measurement, performance improvement, effectiveness and efficiency.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: تخطيط المسار الوظيفي
01	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط
01	المطلب الأول: ماهية التخطيط
01	1- تعريف التخطيط
03	2- أهمية التخطيط
04	3- أهداف التخطيط
05	4- مراحل وخطوات عملية التخطيط
06	المطلب الثاني: ماهية المسار المهني
06	1- تعريف المسار المهني
06	2- خصائص المسار المهنية
08	3- أنواع المسارات المهنية
09	المبحث الثاني: عموميات حول تخطيط المسار المهني والأداء
09	المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار المهني
09	1- تعريف تخطيط المسار المهني
11	2- مسؤولية تخطيط المسار المهني ووسائله
14	3- أهمية وأهداف تخطيط المسار المهني
16	المطلب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار المهني لتفعيل استخداماته
17	1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني
20	2- استخدامات تخطيط المسار المهني
22	المطلب الثالث: ماهية الأداء
22	1- مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
24	2- المصطلحات التي لها علاقة بالأداء
27	3- قياس الأداء

28	4-تقييم أداء المؤسسة
30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة مصفاة _سبع)
32	المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة التطبيقية
32	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مصفاة _سبع
34	المطلب الثاني: تعريف المصفاة
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمصفاة
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: التقديم النموذجي الافتراضي للدراسة التطبيقية ومتغيراتها
37	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
41	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
46	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
46	المطلب الأول: حساب صدق وثبات أداة الدراسة
51	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص البيانات
60	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
71	قائمة المراجع
75	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	هيكل اداة الدراسة	01
47	توزيع درجات مقياس مستخدم في الاستبيان	02
48	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	03
49	نتائج اختبار توزيع بيانات المستجوبين حول متغيرات الدراسة	04
54	مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل	05
55	مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير التابع	06
56	قيمة معامل كرو نباخ ألفا للاستبيان	07
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
59	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	10
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	11
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	12
65	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	13
69	نموذج الانحدار الخطي البسيط	14
72	نتائج تقدير الفروق والاختلافات في إجابات المستجوبين	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	مراحل تخطيط المسار المهني	01
26	كيفية رسم وتنمية المسار المهني	02
29	نموذج تخطيط المسار المهني	03
34	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	04
42	الهيكل التنظيمي للمصفاة	05
45	نموذج ومتغيرات الدراسة	06
58	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
59	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	08
	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	09
60	التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	10
64	رسم بياني لترتيب الموافقة على عبارات المحور الأول	11
66	رسم بياني لترتيب الموافقة على عبارات المحور الثاني	12
71	النموذج الميداني للدراسة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الترتيب
82-81	الاستبيان	01
83	المخطط التنظيمي للشركة	02

قائمة الرموز

الاسم بالإنجليزية	الاسم بالعربية	الرمز
Statistical package for the social	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPS
significance	الاحتمالية	Sigg
Dégrées of freedom	درجة الحرية	DAF
Coefficient of determination	معامل التفسير	R²
Person correlation coefficient	معامل الارتباط بيرسون	R
Simple linear regression	معامل الانحدار	B
Null hypotheses	الفرضية الصفرية	H0
Alternative hypotheses	الفرضية البديلة	H1

المقدمة

مقدمة:

في إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة وتحرير التجارة العالمية، وتزايد المنافسة، أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج خاصة برنامج تخطيط العمار المهني للأفراد ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وجد الباحث أنه من الضروري القيام بدراسة عملية للتخطيط المسار المهني ولمختلف الأساليب التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتفعيلها.

إشكالية الدراسة:

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتعبير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تخطيط المسار المهني أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية، تبرز إشكالية الدراسة التي تنحصر في التساؤلات التالية:

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

✍ ما مستوى تخطيط المسار الوظيفي لدى مؤسسة (مصفاة _سبع-أدرار)؟

✍ ما مستوى تحسين أداء المؤسسة (مصفاة _سبع-أدرار)؟

✍ هل هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء

المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

✍ **الفرضية 01:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)

بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة الميدانية

✍ **الفرضية 02:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

استجابات عينة نحو إدراكهم لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء

المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

أسباب اختيار موضوع الدراسة

أ- أسباب ذاتية

* اقتناعا بأن تخطيط المسار المهني من أهم الزوايا الاستراتيجية للمؤسسة لكونها يحدد فرص البقاء والنجاح والتقدم.

* اعتقادنا بأن نوعية مستوى تخطيط المسار المهني مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة لذا وجب تطويره وتفعيله ، ومحاولة ومواكبة التغييرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة ونعتقد أن احترافية القائمين عليه يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة.

* الميل الشخصي للباحثين لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بمجال التخطيط والتسيير التنبؤين.

ب- أسباب موضوعية :

* كون الموضوع يدخل في مجال التخصص؛

* معاناة الكثير من المؤسسات والشركات اليوم، خاصة التي تنتمي إلى الدول النامية منها الجزائر من انخفاض مستوى أدائها نظرة لكثرة العوائق التخطيطية والتنظيمية والتكوينية وغيرها؛

* ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في معهدنا خاصة ما يتعلق بتخطيط المسار المهني.

أهمية الدراسة:

يمثل المسار المهني موضوعاً يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء لذا نحاول التعرف في إطار هذه الدراسة على الدور الفعال الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية لمواجهة الحاجة المتزايدة للمؤسسات لتحديد الكيفية التي تجذب الأفراد المؤهلين للعمل بها، وتحافظ على المهارات الموجودة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين والمبدعين وذلك باستحداث بعض الأساليب والممارسات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية. وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- إبراز كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة؛
- 2- إبراز كيفية التأكد أن كل وظيفة يشغلها فرد مناسب؛
- 3- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل مهني مناسب لكل عامل؛
- 4- إبراز أهمية تخطيط المسار المهني لكل من الفرد والمؤسسة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول

تخطيط المسار المهني وأثره

في تحسين أداء المؤسسة

الفصل الأول :مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

تمهيد الفصل :

في هذا الفصل سنقوم بتقديم مفاهيم نظرية حول تخطيط المسار المهني ،الأهمية والأهداف والمراحل والخطوات ،وكذا مفاهيم عامة حول تقييم الأداء (التعريف ، الأهمية والخطوات) كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وذلك لمعرفة طريقة معالجة المعطيات وأهم النتائج المتوصل إليها .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط

المطلب الأول : ماهية التخطيط

1- **تعريف التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم لتحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف¹، ومن بين التعاريف التي قدمها مختصين لهذا المصطلح والتي تختلف باختلاف المدارس والزوايا التي ينظر منها كل واحد منهم نجد مثلا التخطيط هو "العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشاركون في تحقيق الأهداف"². ويعرف التخطيط أيضا بأنه "عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدم لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف معينة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا"³.

أما البعض فيعرف التخطيط بأنه "عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها"⁴. يمكننا من خلال التعاريف السابقة القول "أن التخطيط عبارة عن مجهود علمي ويتم من خلاله تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة"⁵

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 168

² يحيى نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير، جامعة باتنة، 1993، ص 17

³ علي شرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 173

⁴ عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة ثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 55

⁵ علي شرقاوي، مرجع سابق، ص 172

2- أهمية تخطيط

للتخطيط أهمية لا تقل عن أهمية التنفيذ، فلكي يتم الوصول إلى الأهداف بفاعلية، يجب القيام بالتخطيط أولاً، لأن النتائج التي يتحصل عليها تأتي من تداخل التخطيط والتنفيذ، والمؤكد أن الفرد الذي يدور حول دائرة مفرغة لا يصل إلى نتيجة كالفرد الذي يسير نحو هدفه النهائي، وتظهر أهمية التخطيط للأسباب التالية¹:

⊕ مواجهة التغير وعدم اليقين: إن البيئة المتقلبة وعدم اليقين الذي يتصف به المستقبل تجعل من الضروري الاستعداد لمواجهة الطوارئ بالتنبؤ لما يمكن أن يحدث لاحقاً، واتخاذ الإجراءات الاحتياطية، ووضع الخطط البديلة مع مراعاة أن لا تكون فترة التخطيط أكبر لتخفيض درجة الثقة في تحقق النتائج وحتى عندما يكون المستقبل أكثر يقيناً، فلا بد من القيام بالتخطيط لأنه من الضروري أولاً اختيار أحسن الطرق لتنفيذ الأهداف ثم وضع الخطط التي تبين لكل قسم أو إدارة أو مركز دورها في العمل المطلوب².

⊕ التركيز على الأهداف: طالما أن التخطيط يحدد مسبقاً أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الفرعية فان توجيه وتركيز الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف يساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الموجهة لهذا الغرض بهذه الأهداف ومن ثم التقليل في الوقت الضائع وتخفيض عدد الأعمال غير الضرورية بالإضافة إلى:

- * مساعدة المدير في تحديد الأولويات؛
- * تركيز وتوجيه الجهود نحو استغلال جوانب القوة في المنظمة؛
- * إمكانية استغلال الفرص المتاحة؛
- * القضاء على أو علاج جوانب الضعف بالمنظمة، فضلاً عن محاولة تجنب التهديدات والأخطار.

⊕ الرشد: يقصد بالرشد الاقتصاد في الأداء، ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة

¹ عبد الغفار حنفي - عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003-2004، ص173
² عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص257

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

بالأنشطة غير المتعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تملئها الضرورة.¹

⊕ تسهيل الرقابة: تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكنه أن يتأكد من انجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، الرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير، والمعايير هي الأهداف التي تحددها الخطط.²

3- أهداف التخطيط:

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم، لأن العمل دون خطة يكون عملا ارتجاليا قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدف، ويمكن ذكر عدة أهداف لعملية التخطيط، أهمها³:

⊕ يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.

⊕ يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفا وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.

⊕ يساعد المدراء على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدما بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.

⊕ يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد انجازه من أهداف، مما يساعد على الرقابة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو التصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بانجاز الأهداف.⁴

¹ علي شرفاوي، مرجع سابق، ص 175

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ص 168

³ نفس المرجع ص 168

⁴ بوشناق أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علوم الاجتماع، جامعة باتنة، 1992، ص 31

4- مراحل وخطوات عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل والخطوات حتى تصل إلى الأهداف المنشودة، وجاءت على النحو التالي:

4-1: وضع الأهداف وتحديدها:

تسعى أي منظمة إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف والغايات ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا والإمكانيات المادية والبشرية، هناك أهداف عامة توضع على مستوى المنظمة ككل وأخرى على مستوى الوحدات الفرعية¹.

4-2: تحديد الطرق البديلة للوصول إلى الأهداف

بمجرد تحيد الأهداف التنظيمية بوضوح فإنه ينبغي على المدير أو الفرد تحديد أكبر عدد البدائل المتاحة لبلوغ الأهداف، ويمكن القول دائماً أن هناك أكثر من أسلوب لبلوغ الأهداف والمنظمة لها طرق متعددة

4-3: جمع المعلومات اللازمة وتحديد البدائل:

تحتاج عملية التخطيط إلى كم من المعلومات والبيانات التي تساعد في عملية التخطيط، وتختلف هذه المعلومات والبيانات نوع التخطيط، ولا بد لهذه المعلومات أن تكون محيطة بالظروف السائدة ومتمركزة حول الطاقات البشرية والمادية، وفي ظل وجود أكثر من بديل في الخطة الواحدة يجب تحدي البديل المتاح².

4-4: إقرار الخطة والموافقة عليها ومتابعتها:

بعد إقرار الخطة وتنفيذها فلا بد من وجود جهة خاصة معينة بالرقابة على تنفيذ الخطة الموضوعية وذلك للتأكد من أنها تسير حسب البرنامج المحدد ومن ثم إشعار الصعوبات أو

¹ عليان مصطفى ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص45

² مصطفى عليان ربحي، مرجع سابق، ص47

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

الانحرافات قبل أحوال وقوعها لاتخاذ الإجراءات الضرورية اللازمة وهي وظيفة على درجة كبيرة من الأهمية¹.

المطلب الثاني : ماهية المسار المهني:

(1) تعريف المسار المهني :

المسار المهني والمسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره المهني في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل المهني الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار المهني بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد²، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل³.

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتقنوا عملية رسم المسار المهني والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالة⁴.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص181

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص546

³ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص305

⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص276

(2) خصائص المسار المهني

من خلال تعريف المسار المهني يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

- * يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبه المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛
- * يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها؛
- * إن المسار المهني يقوم على أساس مسئولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات؛
- * لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته؛¹
- * العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- * وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة؛
- * وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال؛
- * وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 213

- * تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة؛
- * تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.¹

(3) أنواع المسارات المهنية:

تصنف المسارات المهنية إلى عدة أنواع، تحدد وفقا لنوع كل مسار وهي:

2-1: المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي الوظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد.²

2-2: المسار الشبكي:

يشير هذا المسار احتمالية الفرد ضمن وظائف متعددة أفقيا وعموديا بأن واحد داخل الهيكل التنظيمي، هذا ما يعني بأن بقاء الفرد في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقي إليها بل ينتقل إلى عدة وظائف في نفس المستوى الإداري إذن فالمسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص الترقية أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

إن هذا النوع من المسارات المهنية يسمح للفرد بتشكيل خبرات ومعارف متنوعة على كل المستويات والوحدات التنظيمية التي يكون قد شغلها، وبالتالي تكوين صورة عامة ودقيقة ليس للوظيفة فقط بل حتى لمكونات التنظيم ككل.

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 214

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 214

2-3: مسار الإنجاز:

إن مضمون هذا المسار أن الفرد يتقدم في مساره المهني نتيجة لإنجازاته المحققة أي أن الترقية والنقل معتمدة أساساً على درجة التميز والنجاح وفي هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذ أنه كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعد ذلك على سرعة الترقية والنقل وبالتالي بلوغ نهاية المسار وبلوغ نهاية المسار ليس مشروط بسن التقاعد أخذاً بهذا المنطلق¹ ما يحسب لهذا النوع من المسارات هو أن الإنجاز أو العمل المقدم هو الدافع للترقية وتنمية المسار، لكن في ذات الوقت فهو يلخص مراحل زمنية عديدة قد يمر بها الفرد خلال حياته المهنية ما يجعله يشعر بالخمود والركود اتجاه وظيفته خصوصاً مع نهاية المسار.

المبحث الثاني: عموميات حول تخطيط المسار المهني والأداء

يعتبر تخطيط المسار المهني إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم المهني خطوات متسلسلة تبدأ أول السلم المهني حتى سن التقاعد.

ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد ماهية تخطيط المسار المهني وذلك بتعريف الوظيفة وأهدافها وأهميتها، وأهم اعتبارات تخطيط المسار المهني واستخداماته وفي الأخير سيتم التعرض لمداخل تخطيط المسار المهني ومنها في المدخل الفردي والتنظيمي

المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار المهني

من المصطلحات الحديثة النشأة في مجال إدارة الموارد البشرية، مصطلح تخطيط المسار المهني الذي يعتبر من إحدى الوظائف التي تعني إحداث التوافق بين الفرد والمنظمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء قصد ضمان البقاء للمؤسسة واستمرارها.

¹ وصفي عقيلي عمر، مرجع سابق، ص551

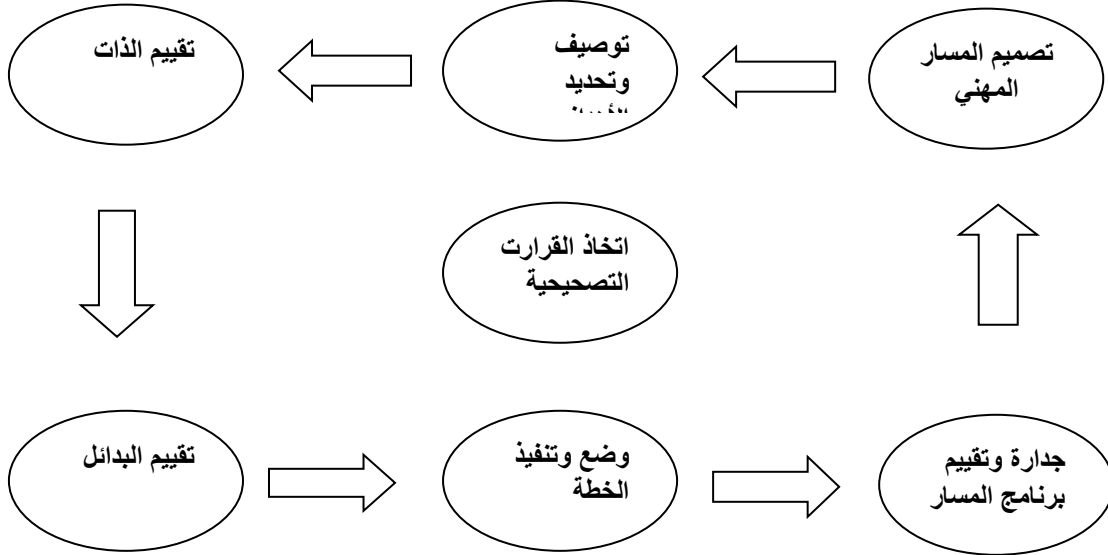
(1) **تعريف تخطيط المسار المهني:** اختلفت وتعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرف بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".¹

كما عرف تخطيط المسار المهني بأنه "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار لوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة". ورغم اختلاف التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار المهني هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير مهني متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص374
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص286-287

مراحل تخطيط المسار المهني

يوضح الشكل (01) : مراحل تخطيط المسار المهني



المصدر : مصطفى أبو بكر "إدارة المواد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، 2008

(2) مسؤولية تخطيط المسار المهني ووسائله:

أولاً: مسؤولية تخطيط المسار المهني :

لنجاح برنامج تخطيط المسار المهني ، يتطلب تكاتف ثلاثة مصادر معا: العامل، المدير المباشر، المنظمة. إذ تعد مسؤولية تخطيط المسار المهني مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة العليا والمدير المباشر.¹

أ - مسؤولية العامل : لا يمكن للعامل أن يعتمد على الآخرين لتنمية خطته المهنية 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 المهنية.

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

¹ أيمن حسن، أثر التعليم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

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 اهتمام أو تشجيعاً وتوجيه من المسؤولين فإن هذه الخطة لن تلقى النجاح.¹

ب - مسؤولية المدير المباشر:

إن المشكلة الأساسية للخطة الوظيفية تكمن في طريقة تفكير وفي موقف الرئيس المباشر تجاه العامل، فبالرغم من كون المدير المباشر غير متخصص في النصح والإرشاد فيما يتعلق بالخطة الوظيفية للعامل إلا أن المدير يمكنه أن يلعب دوراً هاماً في تسهيل تخطيط العامل لمستقبله الوظيفي، إذ يجب على المدير المباشر توضيح كيفية بناء هذه الخطة وكيف يمكن للعامل تقييم النتائج والاستنتاجات ولسوء الحظ فإن كثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات والنصائح المهنية جزءاً من عملهم كمديرين، ولتغلب 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.²

ج - مسؤولية المنظمة:

تكمن مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار المهني فيما يلي:

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

- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد بهدف تطوير المسار المهني لهم مع تدريب المديرين على هذه العملية.

- التأكد من تكامل مكونات تخطيط المسار المهني مع النظام العام للمنظمة.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 239

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية دار المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 305

-تقييم دور المديرين في تحقيق النجاح لعملية تخطيط المسار المهني للعمال.1

مما سبق نتوصل إلى أن برنامج تخطيط المسار المهني 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 المهني :

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

1- التأهيل

بعد اختيار 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...الخ²

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 تعريف العمال بكل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.³

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 المهني الجديد مع قدراته وإمكانياته،

¹ محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص222

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص383

³ أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص281

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

حتى يكون التوافق والانسجام، وذلك بعد أن نقص التوافق في الموقع المهني الذي تم النقل منه.

4 - الترقية:

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص العامل على وظيفته ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بزيادة في الرواتب.¹

5 - التنزيل:

يعني تغيير الموقع المهني إلى موقع آخر أقل منه، طالما أن الموقع الحالي لن يسمح بالترقية أي لن يسمح باستكمال المستقبل المهني، وغالبا ما يحدث التنزيل مع احتفاظ العامل بكل مزايا وظيفته السابقة من أجر وعلاوات وغيرها.

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 الانتداب 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.²

7 - التقاعد المبكر:

غالبا ما يعتبر العمال الكبار السن باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في طريق تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين، وغالبا ما يرفض كبار العمال هذا الأمر لفقدانهم مزايا كثيرة لذلك تقوم المنظمة بتشجيعهم

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2000، ص183

² أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص285

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر، وهذه المزايا قد تكون معاش أكبر،... الخ.1

(2) أهمية وأهداف تخطيط المسار المهني :

أ-الأهداف:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار المهني يمكن إيجازها في النقاط التالية:

⊕ إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، فان المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فان إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في المهني الذي يسمح تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.

⊕ يساهم تخطيط المسار المهني في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

⊕ تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.²

⊕ تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار المهني دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص324

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، 279

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

⊖ يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج نطاق وظيفته.

⊕ تساهم سياسة تخطيط المسار المهني على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.¹

لـ خلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار المهني في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح

ب- الأهمية : إن عملية تخطيط المسار المهني لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار المهني ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي:

*ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا

*مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد

*تشجيع تنوع الثقافات

*الحد من إحباط العاملين

*تجنب التقادم المهاري.²

*تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص221

² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص379

*تحسين سمعة المؤسسة

*تخفيف القيود على حركة العمالة

*تقليل تكلفة العمالة¹

المطلب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار المهني لتفعيل استخداماته.

تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة بالفرد والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المنظمة ولغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات نحاول أولاً عرض هذه الاعتبارات.

1) الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني:

⊕ يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي: التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني ، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مرحلة الدراسة.

⊕ الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الانجازات².

⊕ مستوى النضج والتوازن الذاتي : تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند

¹ أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص16

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص244-245

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

⊕ النظرة المستقبلية: يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره المهني.

⊕ سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار المهني، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.

⊕ خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني بفعالية

⊕ الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره المهني.

⊕ تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار المهني: تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني.¹

الشكل رقم 02 التالي يوضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 247

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 248-250.

(2) استخدامات تخطيط المسار المهني:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار المهني في النقاط التالية:

1-2- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار المهني دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتميئتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

2-2- في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار المهني للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

3-2- في مجال الإحلال المهني: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال المهني لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال المهني عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.¹

4-2- في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار المهني التدرج المهني للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

5-2- في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار المهني تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 224

² أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 221

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

2-6- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

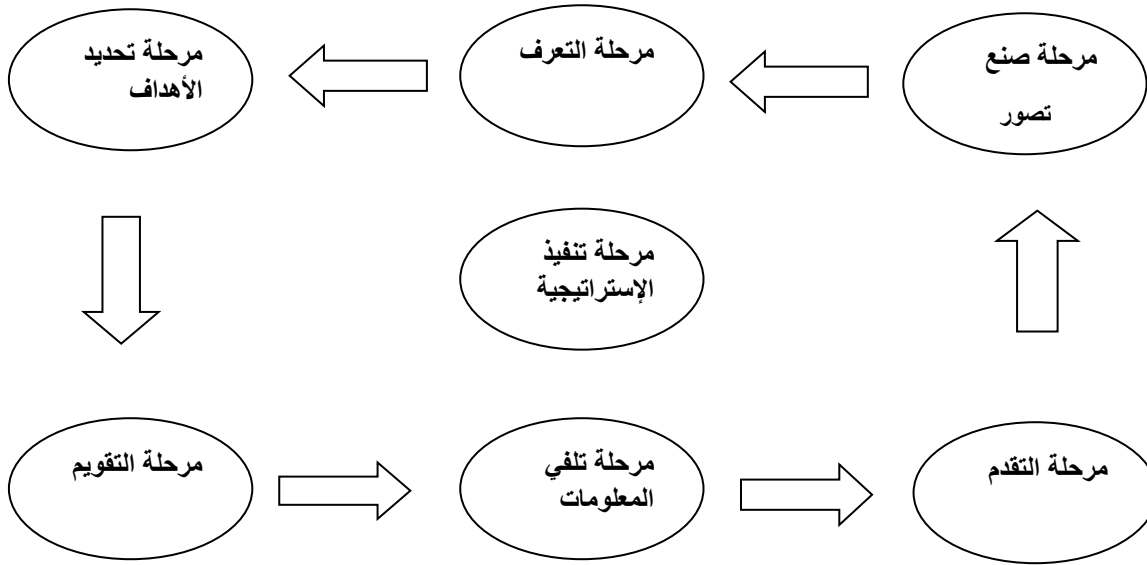
2-7- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباع كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدق رجب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار المهني كفيل بتحقيق ذلك.

2-8- يساعد تخطيط المسار المهني على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطل بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.¹

2-9- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص187

نموذج تخطيط المسار المهني الشكل 02



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي

المطلب الثالث : ماهية الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، ونظرتهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي :

(1) مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1-1 : مفهوم الأداء

1 الأداء لغة : أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة

الانجليزية Performance: والتي تعني انجاز العمل وتأديته

2 الأداء اصطلاحا : تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه:"المخرجات أو

الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء ،من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها ،أي ما يتعلق أكثر بالفعالية_مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها _ من خلال هذه التعاريف السابقة ،تم

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموماً وهما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهوماً يعكس كلا من الأهداف والوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها كما عرف Peter Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية، من خلال المستويات المقبولة للأداء -المترجمة في شكل مردودية¹ -

1-2 : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمراً صعباً للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموماً يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم.

العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموماً بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبياً، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2015-2014، ص 44-45

2) مصطلحات ذات العلاقة بالأداء.

من خلال استعراضنا في المطلب الأول لجملة من التعريفات للأداء ، نلمس أن هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة ، لذلك نجد من الباحثين من ركز على علاقة الأهداف المحققة بالأهداف المنتظرة ، بينما أشار آخرون إلى العلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك ، في حين ذهب آخرون إلى التركيز على مدى ملائمة الوسائل إلى تحقيق الأهداف ، لذا نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها والإمعان فيها، لكي نحدد أهم الفرقات فيما بينها ومن أهمها المفاهيم الآتية : الكفاءة ، الفعالية ، الملائمة ، الإنتاجية ، التنافسية.

أ- **الكفاءة** : يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية ، لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة. فنجد من الباحثين من عرفها على أنها " : القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " أي أن العملية الكفؤة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) " وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة - (efficiency) أو (efficience) - يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه (أي الكفاءة) الأساسيين. فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب أن يراعي نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية.

ب- **الفعالية** : الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية ، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا ، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفؤة أو العكس ، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين ، فالفعالية (**efficacité**) هي " القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها " وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة والانجازات المحددة والمخطط لها ، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف مسطرة وأهداف منجزة. لمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

الأهداف" ، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات ، الحصة السوقية ، الأرباح ، أما ضمن البنية الخارجية ، فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها ، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي ، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها أو ما يعرف بسبق المحيط (L'anticipation) فالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية من بين المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين.

ج- **التنافسية** : ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية ، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية (compétitivité) وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء ، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي ، إلى جانب نمو لدول ، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة ، أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة ، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل ، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداء اقتصادي مرتفع في المدى الطويل."

- فالتنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ليست النهاية أو الغاية بحد ذاتها ، فهي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية ، التركيز على الجودة ، والسعر ، والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة مع المنافسين. فعرفت على هذا النحو على أنها " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية ، وبالسعر والتوقيت الملائمين ، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى " أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة ، وبتكلفة منخفضة، مقارنة مع المنافسين.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

هذا التعريف يله جوانب تتعلق بالاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter من خلال التميز ، التركيز ، السيطرة بالتكاليف.

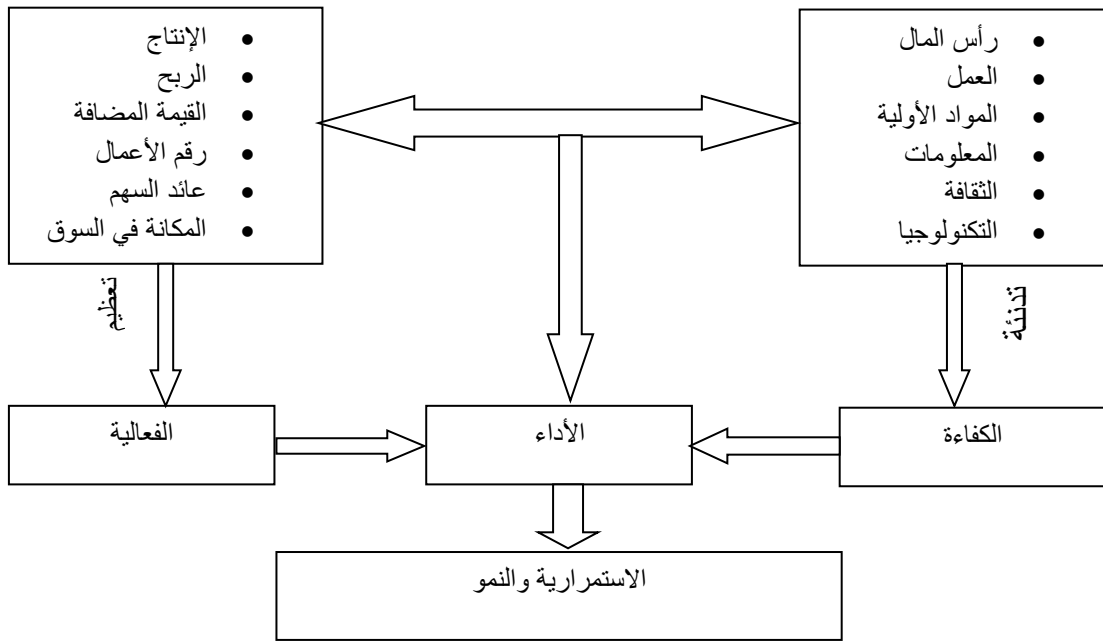
د- **الإنتاجية**: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج، فعرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) على أنها كمية "الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات" ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية، بناء على هذين التعريفين فإن الإنتاجية تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها. ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو من إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد (مقارنة بما تم وضعه من معايير) وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات، وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء. وبذلك يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات (المواد، العمالة، الآلات ، والتجهيزات...) للحصول على أكبر قدر من المخرجات، متضمنة الأساليب العلمية التي تمكن من ذلك. -- وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الإنتاجية واحدة من معايير منظور النمو والتعلم، إلى جانب رضا الأفراد وولائهم ، بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي تتأثر بالمناخ التنظيمي والبنى التحتية التكنولوجية إلى جانب مهارات الأفراد كمتطلبات أساسية.

هـ- **الملائمة** : إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف ، يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف ، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الأهداف من جهة ، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة (efficiency) أما بين الأهداف والنتائج يطرح

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

إشكالية فعالية المؤسسة (efficacité)، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملائمة (affectivité) وهو ما يمكن النظر إليه في مؤشرات منظور النمو والتعلم في البطاقة المتوازنة، من حيث الرضا والولاء والإنتاجية فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى ملائمة البنى التحتية التكنولوجية، مهارات الأفراد المناخ التنظيمي للوصول إلى الأهداف السابقة.¹

الشكل رقم 04 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية :



1) قياس وتقييم أداء المؤسسة

سنحاول من خلال المبحث التطرق إلى عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة، إلى جانب إبراز مختلف المقاربات الأكاديمية والبحثية المتعلقة بقيادته.

1. قياس الأداء: تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة (le pilotage) وتوجيهه، القيام بقياسه، لأن عملية قيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب) تحويل وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات والتصرفات (مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" وهذا بهدف تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها وفي المقابل، لا يمكن أن

¹ عادل بومجان، مرجع سابق، ص 48-51

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء وتوجيهه ، لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق ، وإعادة ضبطه وتوافقه مع الموارد المستخدمة ويعرف قياس الأداء "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً" فعلمية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ وتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي ، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد ، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة أو ما توصلت إليه وتماشيا مع التوجه الإستراتيجي للأداء ، هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء وهما:

<العامل الأول : تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية ؛

العامل الثاني : العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء ، فأصبحت عملية هامة في كل مستويات المنظمة وأصبحت الرؤية والإستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية، لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة من أشهر نظم قياس الأداء الإستراتيجي. وإلى جانب عملية قياس الأداء ، وجب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثمة الحكم عليه، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء.

(2) تقييم أداء المؤسسة

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له ، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه ، وعلى الرغم من استعمال المفردتين : القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء ، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة ، ومنهم من يرى أن تقييم الأداء " هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً، والوقوف على الانحرافات وتبريرها "، كما أن هناك من عرفه " هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، والعمل على تدعيمها " ، أي الوصول إلى حكم بعد القياس ، في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)،

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة

بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. من خلال هذه التعاريف التي تم استعراضها، يتضح لنا أن قياس الأداء هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم، ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها. لتشكل في مجملها الخطوات الأساسية لعملية الرقابة، كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنها " عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة "ومع الأخذ بعين الاعتبار المقاربة الإستراتيجية للأداء وفي كيفية تنفيذ الإستراتيجية وتحويلها في المستويات العملي في شكل مجموعة التصرفات والأنشطة، فتقييم الأداء حسب هذه النظرة" هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يقفوا على أن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة"، ومن خلال هذا الطرح شكل ما يسمى بالفارق الإستراتيجي بين الأهداف الإستراتيجية التي تصبو المؤسسة الوصول إليها وما يتم تحقيقه من نتائج، إسهامات هامة في تقييم أداء المؤسسة وكذا التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة، كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو "مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها".¹

¹ عادل بومجان، مرجع سابق، ص56-58

الفصل الثاني

دراسة حالة

- مصفاة سبع - أدرار -

تمهيد:

في ظل التطورات المعاصرة التي يشهدها العالم وانعكاساتها على الأداء المؤسسي على مستوى جميع المجالات وفي ظل التحولات الاقتصادية، تهدف المؤسسات إلى التحسين في خدماتها ومنتجاتها لجلب العدد الأكبر من الزبائن من جهة وتلبية أكبر قدر ممكن من الطلبات من جهة أخرى، وللوصول إلى هذه الأهداف عليها تطبيق الأساليب العلمية في التسيير، ومن هذه الأساليب تخطيط المسار الوظيفي الذي يعتبر موضوع دراستنا هذه.

ومن خلال ذلك قمنا بتسليط الضوء على عينة من عمال مصفاة_سبع وذلك للتعرف على آرائهم وميولهم بغرض تدعيم الدراسة النظرية وإضفاء الجانب التطبيقي على الموضوع قمنا بإعداد استمارة استبيان تعكس آراء الموظفين بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي مصفاة - سبع، والتي تتضمن محورين أساسيين يخصان تخطيط المسار الوظيفي والأداء.

ولغرض التعرف إلى كل هذه الجوانب سنقوم أولاً بالتعرف على المؤسسة من خلال ذكر تعريف لها ونشأتها إضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها ، ثم نحاول التطرق إلى الدراسة من خلال تقييم نتائج الاستبيان.وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث الثلاث التالية:

✍ المبحث الأول: : تقديم مؤسسة مصفاة سبع أدرار - سوناطراك

✍ المبحث الثاني : الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية

✍ المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الاستبيان

المبحث الأول: تقديم شركة سوناطراك . مصفاة أدرار . سبع

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مصفاة أدرار

تتكون المصفاة من:

- وحدة إنتاج المرافق
- وحدات الإنتاج (الإضافات، الإصلاح، مصانع الغاز، RFCC)
- حديقة التحميل وتخزين المنتج
- محطة تحميل غاز البترول المسال والوقود
- مركز تعبئة غاز البترول المسال
- وحدة معالجة النفايات السائلة
- معمل

23 يوليو 2003: توقيع عقد الشراكة بين سوناطراك وشركة CNPC الصينية لبناء وتشغيل

المصفاة (إنشاء SORALCHI).

✓ CNPC: 70% من رأس المال

✓ سوناطراك: 30% من العاصمة

حيث كان إجمالي الاستثمار في الشركة: 255 مليون دولار أمريكي

. 05 فبراير 2004: وضع حجر الأساس والبناء

. 1 يونيو 2007: بدء تشغيل التركيبات

. 28 أكتوبر 2014: سوناطراك اشترت أسهم شركة CNPC الصينية

القدرة الاستيعابية للمصفاة:

المرافق الرئيسية:

- وحدة التقطير الجوي 600.000 طن متري / سنة
- وحدة فصل غاز البترول المسال 48900 طن متري / سنة
- وحدة التحسين الحفزي 116.000 طن متري / سنة
- وحدة التكسير التحفيزي للطبقة المميعة 258.430 (RFCC) طن متري / سنة
- مساحة تخزين 64200 طن متري

■ خدمات.

■ محطة تحميل غاز البترول المسال وشاحنة الوقود

■ قدرات التخزين:

■ مشاريع لبناء سعة تخزينية إضافية: خام، BRA، ديزل وبنزين

■ عملية جزائر المصفاة:

_حزيران / يونيو 2014: توجيه تعليمات إلى نشاط المصب للجزائر مصفاة أدرار

_ 29 سبتمبر 2014: توقيع أول عقد للمساعدة الفنية لمدة 6 أشهر بين شركة سوناطراك و CNODCI (223 وكيلاً).

_ 28 أكتوبر 2014: توقيع عقد بيع أصول CNPC إلى سوناطراك. وبذلك تصبح سوناطراك مساهماً بنسبة 100% في SORALCHI

بدء تشغيل RA1D بنسبة 100% من قبل الموظفين الجزائريين:

_ 08 مايو 2016: بدء تشغيل المصفاة بنسبة 100% من الموظفين الجزائريين (بدون مساعدة فنية صينية).

_ بعد 18 شهراً من استيلاء سوناطراك على المصفاة (28 أكتوبر 2014) قبلت سوناطراك التحدي المتمثل في جزائرية تشغيل مصفاة أدرار.

1 التوقف السنوي الجزائري فبراير 2017:

_ فبراير 2017: الإغلاق السنوي لأعمال الصيانة في المصفاة مع مقاولين من الباطن الجزائريين وبدون مساعدة أجنبية.

■ إعادة تشغيل المصفاة:

_ 08 مارس 2017: بدء التشغيل الأول لم ينجح بعد دخول المحفز نحو عمود التجزئة الناجم عن اضطراب قسم التفاعل لوحدة RFCC. 05 أبريل 2017: إطلاق بدء تشغيل وحدة RFCC بحضور المتخصص من Grace Catalyst Germany، مورد المواد الحفارة.

تم تعليق بدء التشغيل بعد ظهور دخان أسود على مستوى فتحات المفاعل وخط البخار بسبب اشتعال فحم الكوك المتبقي.

_08 ماي 2017: بدء تشغيل المصفاة بنجاح.¹

المطلب الثاني: تعريف المصفاة

-تعريف المصفاة

شركة سوناطراك هي شركة ذات أسهم ضمن مخططها التطوير برعاية وزارة الطاقة والمناجم مشروع إنشاء مصفاة لتكرير البترول الخام بمنطقة أدرار لتقوية قدرات النفط في البلاد وتأمين حاجات المناطق المجاورة من المشتقات البترولية، تم التوقيع على عقد إنشاء المشروع بمنطقة سبع ، بين شركة سوناطراك الجزائرية والشركة الصينية الوطنية للبترول في إطار الشراكة الجزائرية الصينية.

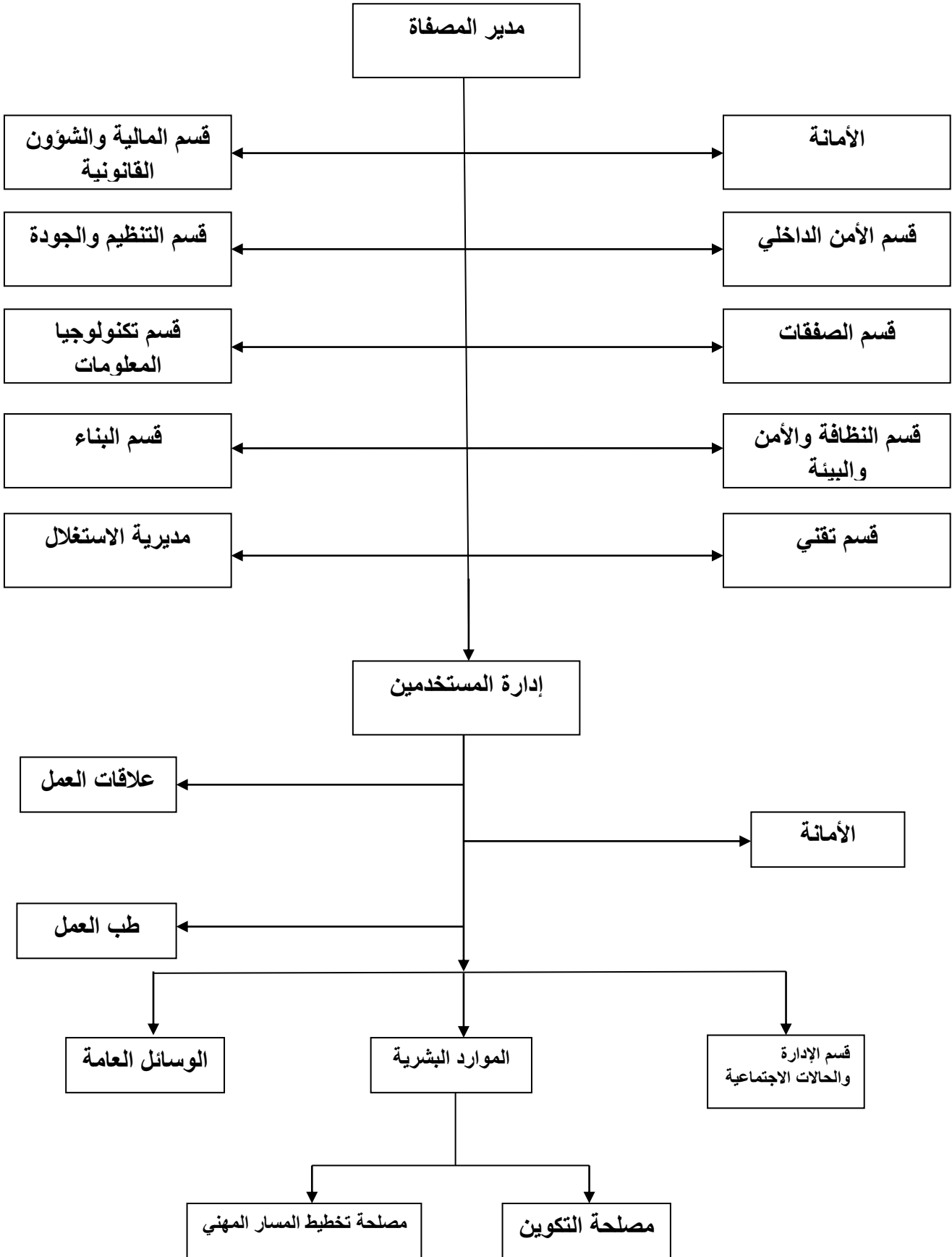
مصفاة سبع هي منشأة صناعية نفطية لتكرير البترول الخام من خلال عمليات فصل البترول على شكل منتجات سائلة أغازية قابلة للاستعمال المباشر ، على أن تتكفل شركة سوناطراك بإمداد ولاية بشار - تندوف - تمنراست - إليزي.²

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمصفاة

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

² قاسمي خديجة، مذكرة ماستر، تحليل التلوث البيئي من منظور اقتصادي دراسة مصفاة سبع، تخصص تحليل اقتصادي وحوكمة، جامعة أدرار، ص44

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمصفاة



المبحث الثاني : الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية

بهدف بلوغ أهداف الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية والأدوات الإحصائية في حدود الإمكانيات المتاحة، والتي يمكن توضيح أهمها على النحو التالي:

☞ تقديم النموذج المقترح للدراسة التطبيقية ومتغيراته.

☞ الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.

☞ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

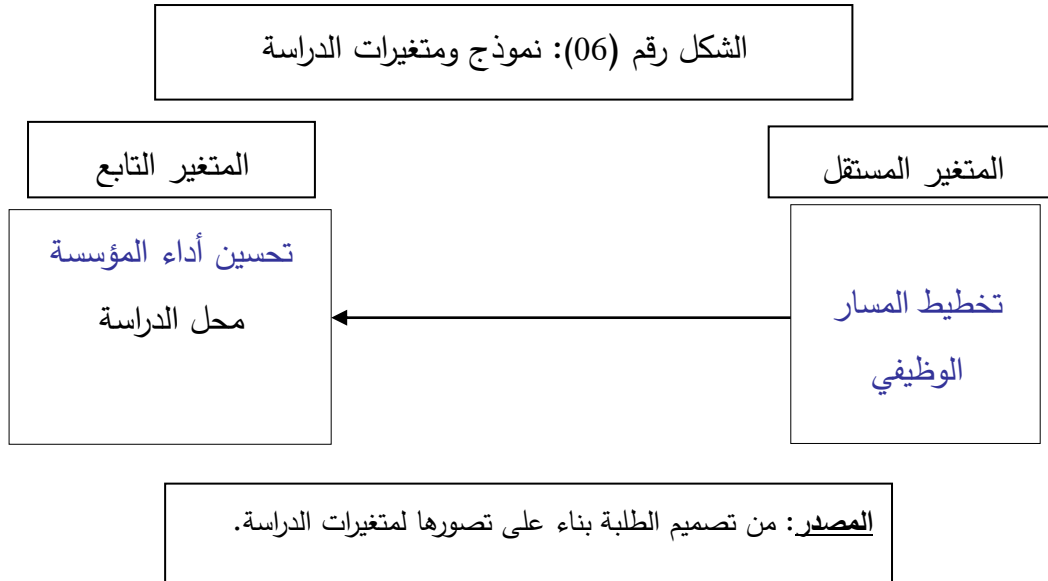
المطلب الأول: تقديم النموذج الافتراضي للدراسة التطبيقية ومتغيراته

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وبعد التحليل النظري والمفاهيم لهذا الأخير، نقف من خلال هذا العنصر على النموذج المقترح للدراسة الذي يطرح موضوع ما مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة لدى مؤسسة محل الدراسة؟ وقد تم تحديد علاقات النموذج الافتراضي للدراسة التطبيقية بالمراحل التالية:

1- تحليل مدى توافر مقومات تطبيق تخطيط المسار الوظيفي لدى مؤسسة محل الدراسة

2- مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

وعليه، فقد تم تصوير النموذج المقترح للدراسة التطبيقية كما يوضحه الشكل التالي.



يوضح الشكل السابق النموذج المقترح لتحديد تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء المؤسسة لدى مؤسسة محل الدراسة، ويفرض النموذج أن تخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل) يساهم في تحسين أداء المؤسسة (المتغير التابع):

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

أولاً: منهج الدراسة

إن أي دراسة لا تصل إلى مستوى من الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي، حيث يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على الأطر والتي تحدد من خلالها المفاهيم والخطوات الإجرائية ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها.

ويعرف المنهج بأنه «الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أواني تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها في شكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها ويسهل معرفة أسبابها ومؤشراتها والأشكال التي تتخذها والعوامل التي أثرت فيها وطرق قياس هذا الأثر، أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى نتائج عامة ومحددة يمكن تطبيقها أو تعميمها»¹.

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيريًا دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كميًا وكميًا سواء بفقرات أوفي شكل رسوم بيانية أوفي جداول رقمية وصفية.

¹ - خالد الهادي، قدي عبد المجيد، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 1996، ص22.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع الدراسة الذي ستمثله العينة هي مرحلة مهمة في الدراسة، لهذا وعلى ضوء تعريفنا للمشكلة ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي تستهدفه الدراسة . ويعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".¹

وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراساتهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.²

ويتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين لدى المؤسسة مدل الدراسة الميدانية (مصفاة سبع- أدرار)، وبعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 87 استبيان من أصل 90 استبيان موزع، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة تبين لنا أن جميع الاستبيانات مقبولة، وبالتالي نسبة الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (96.67%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية.

ثالثا: أدوات جمع بيانات الدراسة التطبيقية:

يتطلب إعداد أي دراسة جمع معلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة. ويعرف " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من

¹ - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

² مصطفى طويطي . المرجع السابق، ص 20.

المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة أخرى تلي الغرض المطلوب من الاستبيان" ¹.
 ويعرف باختصار بأنه " مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين" ².

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات حيث وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا على ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة. ومراعاة لبعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، تم عرضه ومراجعته مع الأستاذ المشرف وقمنا ومن خلال آرائه وتوجيهاته واقتراحاته بإجراء إضافات وتغييرات في بعض العبارات وهذا من أجل دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها. وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 15 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزئين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستقصي الغرض من الدراسة وتقدم له إرشادات وتعليمات لملاء الاستبيان، إضافة إلى طمأنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي البحث.

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	عدد العبارات
الجزء الثاني	المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي.	08 عبارات من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 08
	المحور الثاني: تحسين أداء المؤسسة.	07 عبارات من عبارة رقم 09 إلى عبارة رقم 15
مجموع عبارات الاستبيان		(15) عبارة

¹ د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي" -، معتمد

من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014. ص 28

² - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 66.

المصدر: من إعداد الطلبة

من الجدول أعلاه: يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث **الشكل** (عدد الأبعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث **المضمون** تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى نتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

02- سلم القياس المستخدم في الاستبيان: ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale) *الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (02) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس -أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل

*- مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلاً عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 51

على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (03) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مقياس ليكرت الخماسي

إضافة إلى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري (اقل تشتت) بينهما.

المطلب الثالث : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى. تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب احصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب احصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها :¹

¹أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أيساوي من 50.

ب- طريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي¹:

✍ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

✍ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع

التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم (04) يبين نتائج اختبار نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات للدراسة

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شابيرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف			بيانات المستجوبين نحو متغيرات
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	121.	87	.918	096.	87	.142	بالمغير المستقل
يتبع التوزيع طبيعي	.065	87	.973	.085	87	.089	بالمغير التابع

القاعدة : إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر أو تساوي من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وتظهر نتائجه أن القيمة

¹أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول(تخطيط المسار الوظيفي) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.096) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني(تحسين أداء المؤسسة) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.085) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وبلاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS* V26**) تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

▪ **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
▪ **الرسوم البيانية :** من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانيا كي يسهل فهمها أكثر.

▪ **المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهوي عبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-03 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم أيضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بقيم المتوسط الحسابي أيضاً في ترتيب العبارات المحاور الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا

بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما

▪ **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

▪ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي ¹: $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $a > 0.6$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.65$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.70$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $a > 0.85 > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

▪ **تحليل الانحدار (Regression analysis):** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل

العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل²:

☞ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

☞ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ما هي قوة علاقة؟

☞ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ما هي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أوعده متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

☞ للتعبر بقيمة المتغير التابع

☞ ومن المؤشرات الإحصائية للانحدار والتي تساعد على تفسير العلاقة بين المتغيرات ما يلي:

▪ **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)** ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر

¹ Mana carricano et Fanny Pujol, Analyse de données avec spss, Edition PERSON, 2009, p53

² عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص 210-211

عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط:

ضعيفة	أقل أو يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 إلى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

▪ **اختبار F (F-test):** من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

▪ **معامل الانحدار B_1 و b_0 :** حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك أن الثابت b_0 ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

▪ **اختبار T (T-test) من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين،** ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات (b_1, b_0) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1, b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

▪ **قيمة معامل التفسير:** ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

▪ **اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)** لكشف ودراسة مدى فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين نحو مدى إدراكهم لتطبيق وتوفر متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية.

▪ واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لكشف ودراسة مدى فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين نحو مدى إدراكهم لتطبيق وتوفر متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية التي تتكون أثر من فئتين مثل متغير السن. ويتم اتخاذ القرار: رفض أو قبول الفرضية. من خلال مقارنة قيمة sig المصاحبة لاختبار (F) حيث إذا كانت قيمة Sig أقل من قيمة مستوى الدلالة 0,05 فإننا ونقبل الفرضية وعكس صحيح.

▪ اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) يستخدم هذا الاختبار الاحصائي لاختبار الفرضيات الفروق بين أراء المستجوبين حسب فئات متغير الجنس أي متغير يتكون من فئتين فقط ويتم اتخاذ القرار: رفض أو قبول الفرضية. من خلال مقارنة قيمة sig المصاحبة لاختبار (T) حيث إذا كانت قيمة Sig أقل من قيمة مستوى الدلالة 0,05 فإننا ونقبل الفرضية وعكس صحيح.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

نتناول ضمن هذا المحور بالعرض والتحليل لبيانات أداة الدراسة، من حيث المعالجة الإحصائية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ثم نجري تحليلاً مفصلاً رقمياً وبيانياً لخصائص وسمات عينة الدراسة، إضافة إلى تحليل عبارات ومحاور الاستبيان ومدى توفر وتطبيق مغيرات الدراسة بالواقع العملي بميدان الدراسة.

المطلب الأول: حساب صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

ضمن هذا العنصر سوف نجري مجموعة من الاختبارات الإحصائية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة.

أولاً: حساب صدق أداة الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور أو البعد على قياس متغير بوضوح.

وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (-1) و (+1)، ويكون معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط بيرسون أقل تساوي مستوى الدلالة: 0.05 أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبارة ومحورها أو بعدها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم (مضمون) المحور أو البعد الذي تنتمي إليه. وفي ما يلي نتائج حسابات الصدق الاتساق الداخلي:

أ-صدق الاتساق الداخلي: لعبارات الأول (تخطيط المسار الوظيفي)

الجدول رقم (05) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل (المحور الأول)

Correlation de Pearson			رقم العبارات	Correlation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0.000	0.619**	العبارة رقم 05	دال	0.000	0.775**	العبارة رقم 01
دال	0.001	0.422**	العبارة رقم 06	دال	0.000	0.657**	العبارة رقم 02
دال	0.000	0.697**	العبارة رقم 07	دال	0.000	0.633**	العبارة رقم 03
دال	0.000	0.597**	العبارة رقم 08	دال	0.000	0.720**	العبارة رقم 04

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها
 ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية
 قساعة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور ، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن القيمة الاحتمالية (SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 06 مع محورها بلغ قيمة $r=0.422$ وهو دال إحصائياً لأن قيمة $sig=0.001$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل: المتعلق بقياس المحور الأول (تخطيط المسار الوظيفي)، تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي عبارة منها في

التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ب.- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني(تحسين أداء المؤسسة)

الجدول رقم (06) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير التابع المحور الثاني

Correlation de Pearson			رقم العبارات	Correlation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0.000	0.620**	العبارة رقم 13	دال	0.000	0.758**	العبارة رقم 09
دال	0.000	0.727**	العبارة رقم 14	دال	0.000	0.695**	العبارة رقم 10
دال	0.000	0.613**	العبارة رقم 15	دال	0.000	0.635**	العبارة رقم 11
				دال	0.000	0.685**	العبارة رقم 12
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.							
بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور ، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن القيمة الاحتمالية (SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 13 مع محورها بلغ قيمة $r=0.620$ وهو دال إحصائياً لأن قيمة $sig=0.000$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير التابع: المتعلق بقياس المحور الثاني(تحسين أداء المؤسسة)تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي عبارة منها في التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: حساب ثبات لأداة الاستبيان:

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين ، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفق ظروف مماثلة وأكثر من مرة. وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha هي إذا حقق لمعامل قيمة أكبر من (0.60). فنقول أن عبارات الاستبيان ككل أو عبارات المحور أو البعد تتمتع بالثبات. وفيما يلي نتائج حساب قيم ألفا كرونباخ :

جدول رقم (07) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة
ثبات جميع عبارات المحور الأول(تخطيط المسار الوظيفي)	0.796	08	ثابت
ثبات جميع عبارات المحور الثاني(تحسين أداء المؤسسة)	0.683	07	ثابت
ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.824	15	ثابت
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			
دال : أي يوجد ارتباط بين البعد و إجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم(Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة(06).

فبالنسبة للمحور الأول (تخطيط المسار الوظيفي)بلغت قيمة معامل الثبات (0.796) والذي يضم 08 عبارات، أما بالنسبة للمحور الثاني (تحسين أداء المؤسسة)بلغ (0.683) والذي يضم 07 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.824 بإجمالي 17

عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان

أولاً: التحليل الإحصائي للخصائص للبيانات المستجوبين نحوالديمغرافية لأفراد العينة

تنوعت الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، والتي نعرض نتائجها في الجداول التالية من خلال حساب التكرارات والنسبة% لكل فئة من فئات المتغير الديمغرافي:

01- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

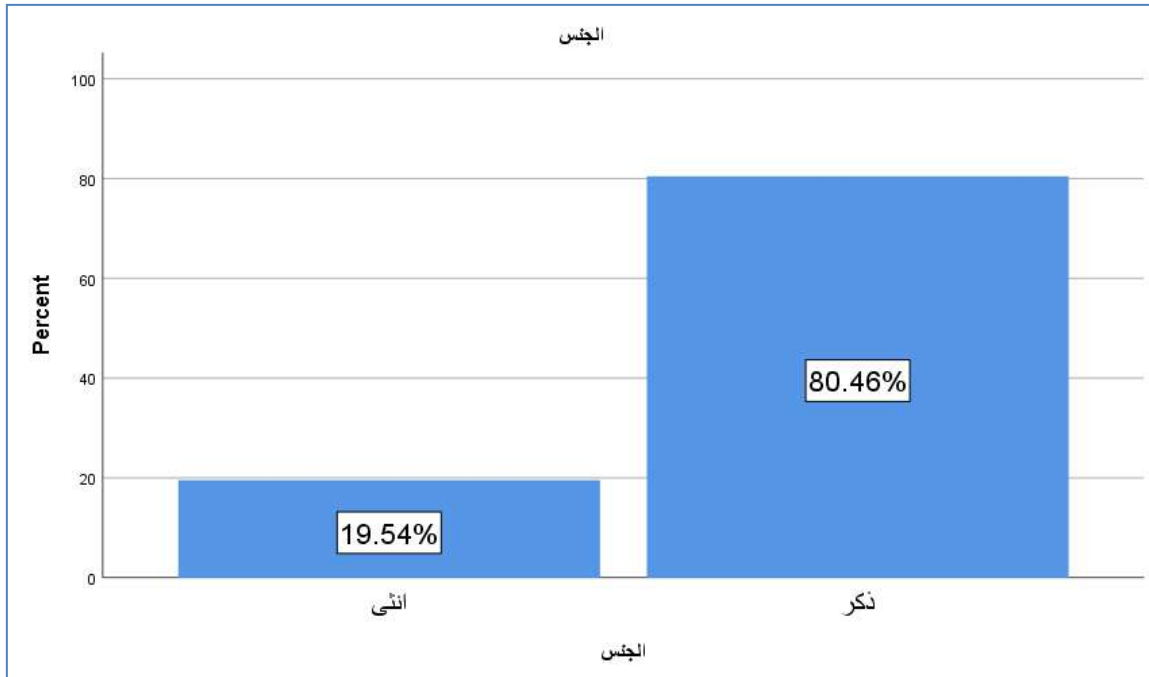
جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار		
19.5	17	أنثى	الجنس
80.5	70	ذكر	
100.0	87	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 87 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 70 فرد وبنسبة 80.50 % لصالح ذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وعدد فئة الإناث بلغ 17 فرد وبنسبة 19.50 % ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (07) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: على برنامج spss

01-. بالنسبة لمتغير السن المستجوبين

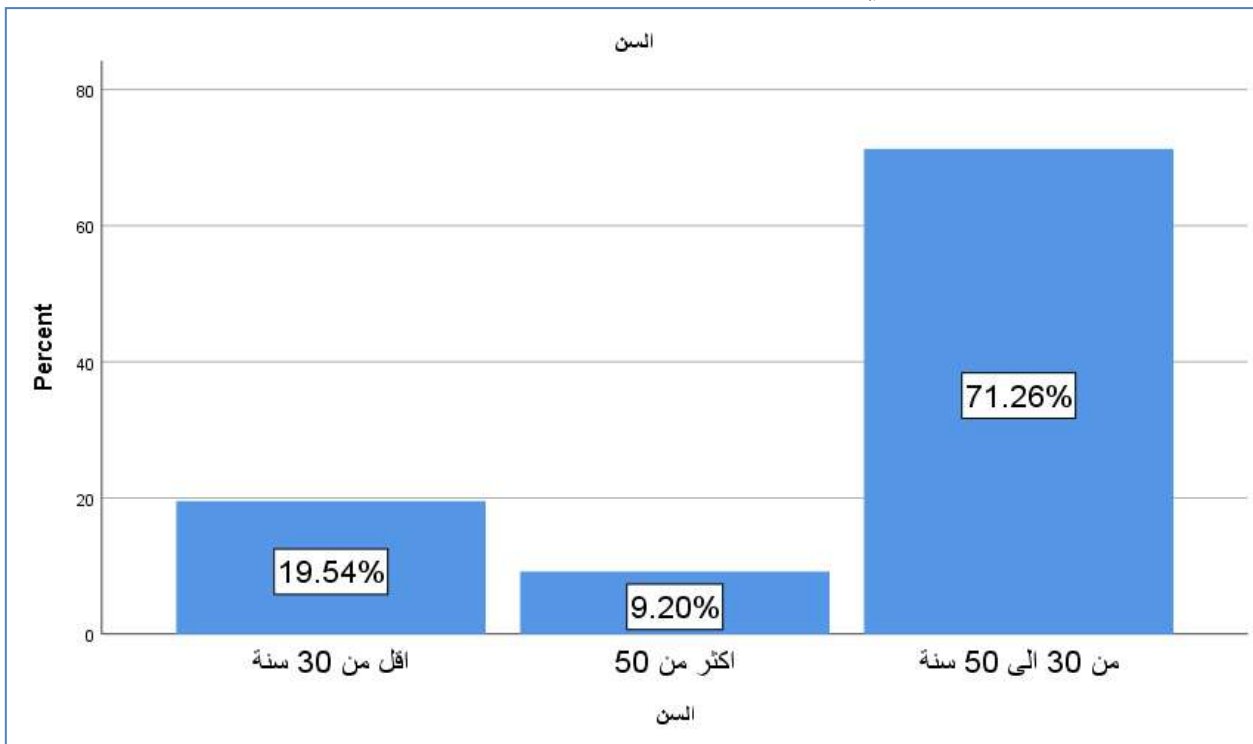
جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار		
19.5	17	اقل من 30 سنة	السن
71.3	62	من 30 إلى 50 سنة	
9.2	8	أكثر من 50 سنة	
100.0	87	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد 87 فرد وبنسبة 71.30 % لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى 50 سنة) هي تمثل غالب أفراد العينة وبعدد 17 فرد وبنسبة 19.50 % لصالح الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) وبنسبة 9.20 % لصالح الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وما نستنتج أن أفراد العينة أغلبهم من فئة الشباب ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (08) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: على برنامج spss

02-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين

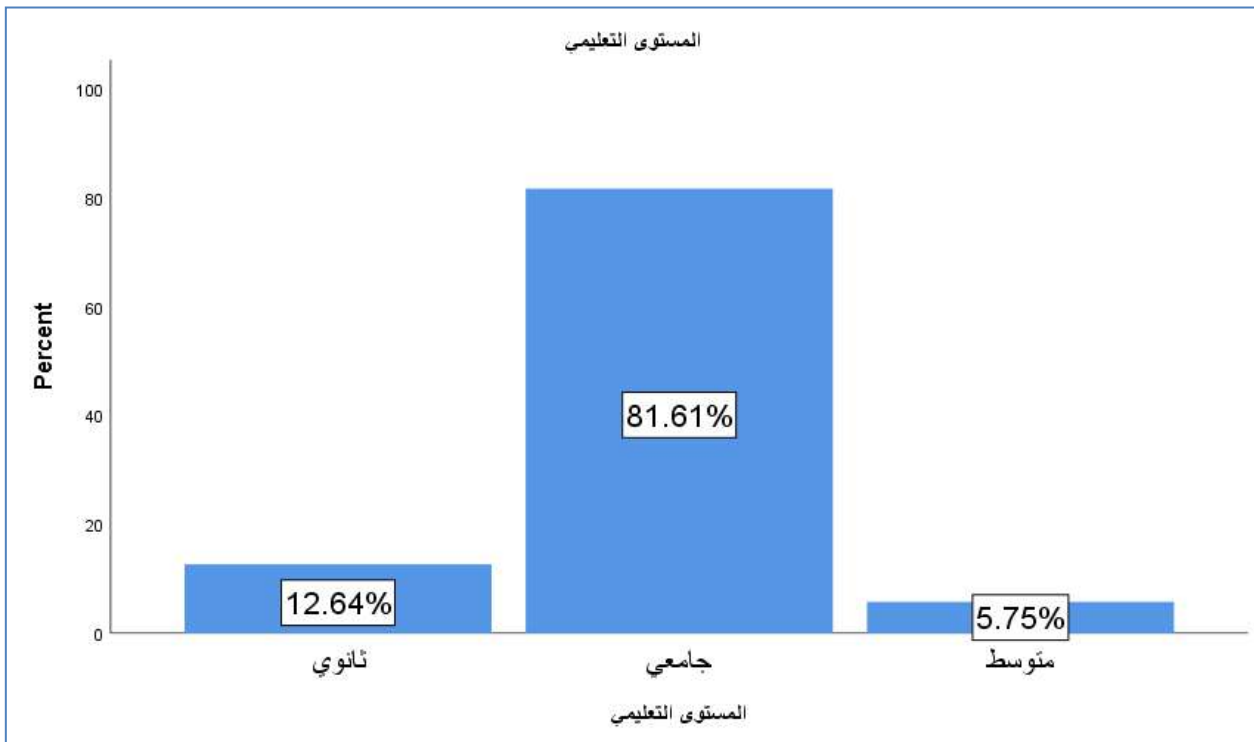
جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
12.6	11	ثانوي	المستوى التعليمي
81.6	71	جامعي	
5.7	5	متوسط	
100.0	87	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 87 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 71 فرد بنسبة 81.60% لصالح (الجامعيين بمستوى تعليمي ليسانس/ ماستر) وهي أكبر نسبة ولصالح الفئة (ثانوي) ب نسبة 12.6% أما المستوى التعليمي (متوسط) بنسبة 5.70% وما نستنتجه أن المستجوبين معظمهم لهم مستوى التعليمي يؤهلهم لفهم متغيرات الدراسة من خلال إجاباتهم الدقيقة على عبارات الاستبيان ونتائج أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

(09) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: على برنامج spss

03- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية

جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

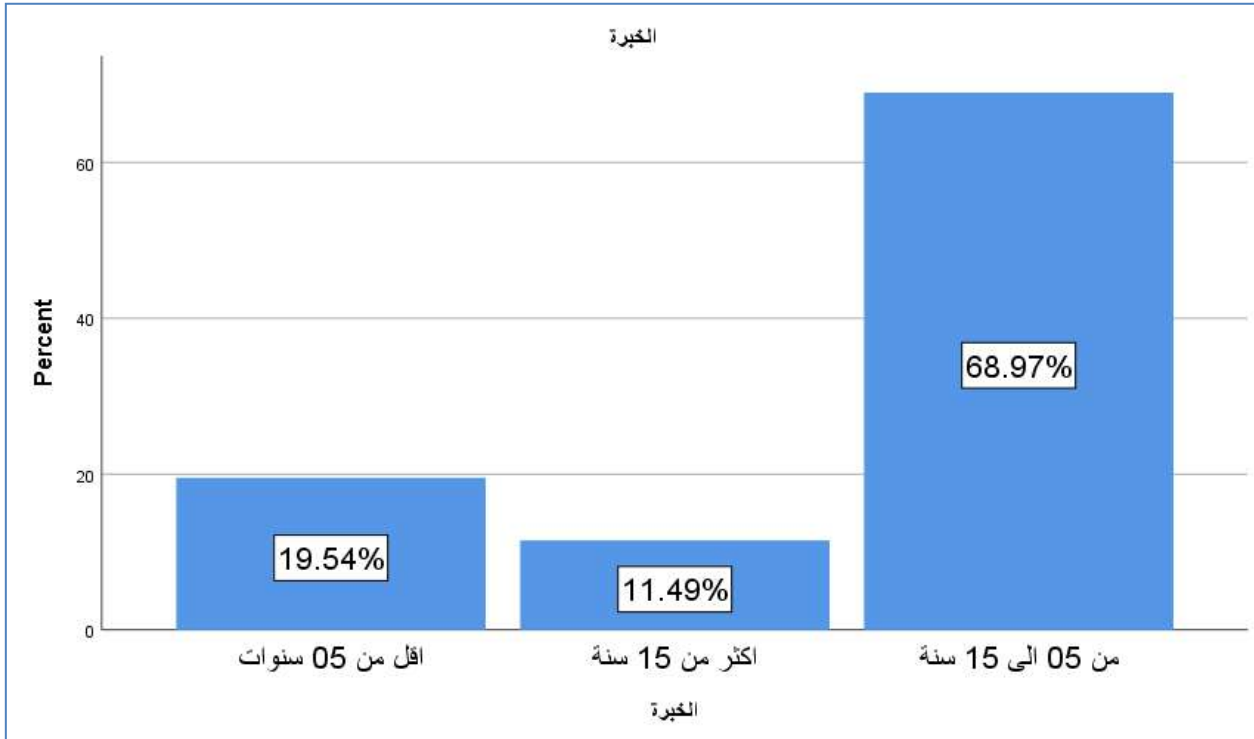
النسبة %	التكرار		
19.5	17	اقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة المهنية
69.0	60	من 05 إلى 15 سنة	
11.5	10	أكثر من 15 سنة	
100.0	87	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 87 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بعدد 60 فرد بنسبة 69.00% لصالح فئة (من 05 إلى 15 سنة) وهي أكبر نسبة ولصالح (أقل من 5 سنوات) ب نسبة 19.50% ولصالح (أكثر من 15 سنة) ب نسبة 11.50% وما نستنتجه أن المستجوبين

معظمهم لهم طويلة بالمؤسسة محل الدراسة ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم(10) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: على برنامج spss

ثانيا: التحليل الإحصائي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة.

01. العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول: تخطيط

المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة المحور وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو التعرف على مدى توافر المقومات لـ تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالية:

الجدول رقم (12) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	لدي أهداف واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	3.95	0.714	79.00	موافقة عالية
02	تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي.	3.84	0.926	76.80	موافقة عالية
03	لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي.	3.74	1.351	74.80	موافقة عالية
04	أسعى لبلوغ منصب معين بعد مرور فترة زمنية من العمل.	3.66	1.189	73.20	موافقة عالية
05	أقوم بتحديد أهدافي المهنية حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكثر.	3.81	1.153	76.20	موافقة عالية
06	أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي اكتسبتها.	3.64	1.132	72.80	موافقة عالية
07	أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة مع بعضها البعض.	3.71	1.061	74.20	موافقة عالية
08	لدي استعداد للتطوير والتوجيه لمساري المهني.	3.67	1.353	73.40	موافقة عالية
X	المتغير المستقل:	3.7499	0.71844	75.00	تطبيق بدرجة عالية

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5/

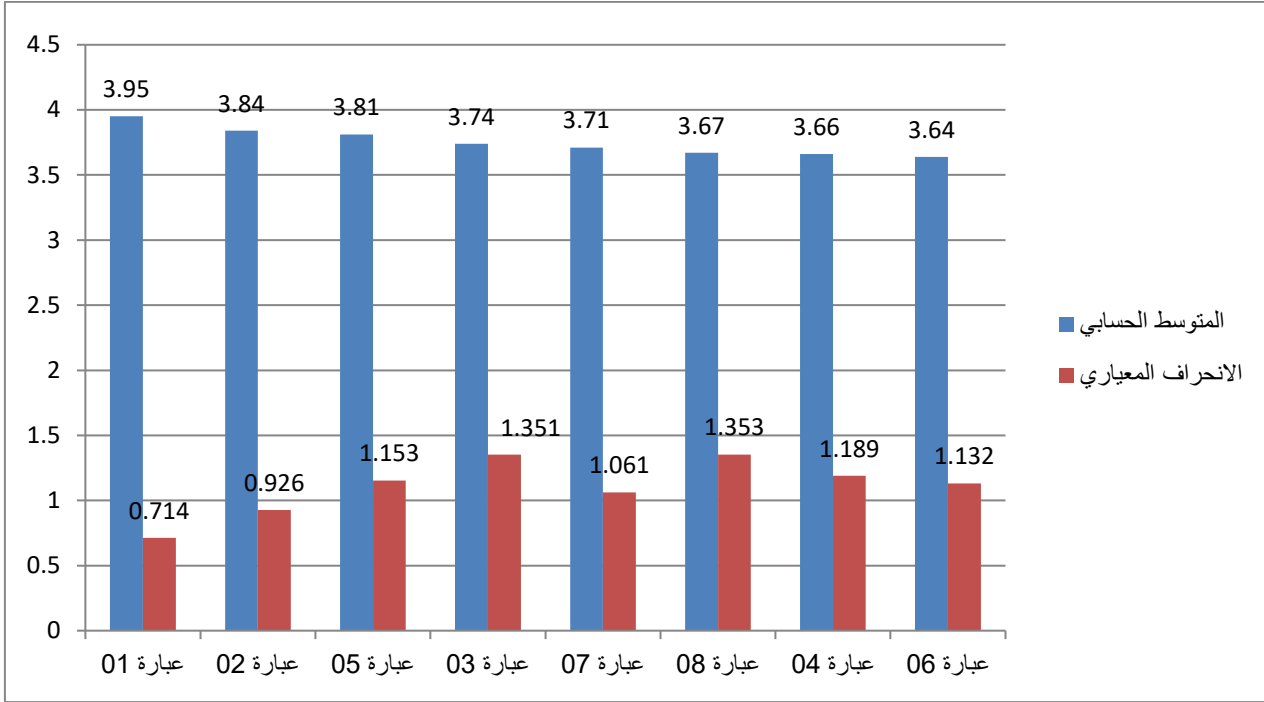
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير المستقل بلغ: (3.749) والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية

[4.20-3.41] وبانحراف معياري قدره: 0.718، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في إجاباتهم أي موافقون وبنسبة 75.00 % على أن مستوى . تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا من وجهة نظر المستجوبين، حيث كان أعلى متوسط حسابي حسب إجاباتهم على العبارة رقم (06) التي تنص على: "لدي أهداف واضحة تتعلق بمساري الوظيفي." وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبأهمية نسبية بلغت (79.00 %) يليها في الترتيب الثاني من حيث الأهمية العبارة رقم (02) التي تنص على: "تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي." وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبلغت الأهمية نسبية لموافقة العينة على هذه العبارة (76.80 %) يليها في الترتيب الثالث من حيث الأهمية العبارة رقم (05) التي تنص على: "أقوم بتحديد أهدافي المهنية حتى أستطيع اكتساب معارف ومعلومات أكثر " وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبلغت الأهمية نسبية لموافقة العينة هذه العبارة (76.20 %) يليها في الترتيب الرابع من حيث الأهمية العبارة رقم (03) التي تنص على: "لدي إدراك صحيح لإمكانياتي وقدراتي " وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبلغت الأهمية نسبية لموافقة العينة هذه العبارة (74.80 %) يليها في الترتيب الخامس من حيث الأهمية العبارة رقم (07) التي تنص على: "أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة مع بعضها البعض " وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبلغت الأهمية نسبية لموافقة العينة هذه العبارة (74.20 %) يليها في الترتيب الأخير من حيث الأهمية العبارة رقم (06) التي تنص على: "أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي اكتسبتها." وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبنسبية بلغت (72.80 %) وشكل التالي يبين أهمية وترتيب جميع عبارات المحور حسب درجة موافقتهم عليها كما يلي:

الشكل رقم (11) رسم بياني لترتيب درجات الموافقة على عبارات المحور الأول



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02. العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني : تحسين

أداء المؤسسة

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة المحور وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو التعرف على مستوى تحسين أداء المؤسسة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالية:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
01	تعمل إدارة الشركة على منح امتيازات ومكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء.	4.07	0.678	81.38	01	موافقة عالية
02	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل طاقة إضافية في عملي	3.57	1.245	71.49	07	موافقة عالية
03	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء الموظفين بصفة دورية.	3.77	1.075	75.40	06	موافقة عالية
04	تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها الجماعي بصفة مستمرة.	3.87	0.925	77.47	03	موافقة عالية
05	يتوفر المنصب الذي تشغله حالا على كل الظروف الملائمة لممارسة مهامك على أكمل وجه.	3.78	0.970	75.63	05	موافقة عالية
06	الموظفون بالشركة يقومون بأداء عملهم بكفاءة عالية.	3.82	0.740	76.32	04	موافقة عالية
07	في حالة اكتشاف الأخطاء يتم معالجتها حالا وفي الوقت المناسب.	3.87	0.846	77.47	02	موافقة عالية
Y	المتغير التابع:	3.8227	0.55370	76.45		تطبيق بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما						

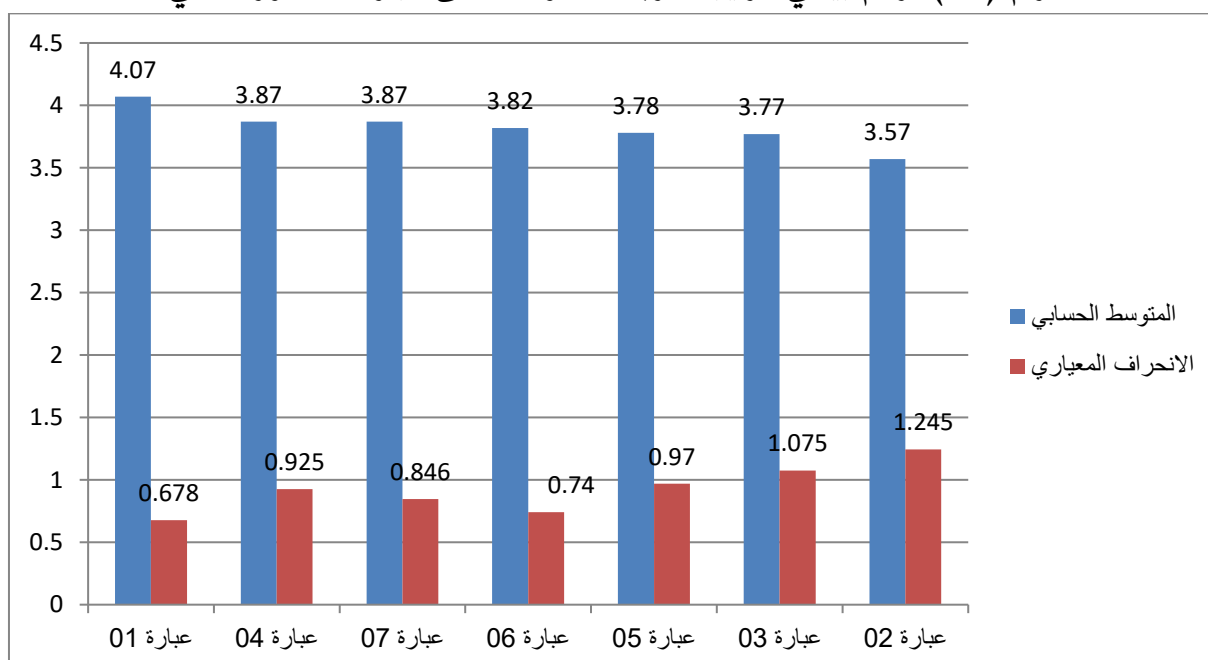
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير التابع بلغ: (3.822) والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.553، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في إجاباتهم أي موافقون وبنسبة 76.45 % على أن مستوى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا من وجهة نظر المستجوبين،

حيث كان أعلى متوسط حسابي حسب إجاباتهم على العبارة رقم (01) التي تنص على: "تعمل إدارة الشركة على منح امتيازات ومكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء" وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبأهمية نسبية بلغت (81.38 %) يليها في الترتيب الثاني من حيث الأهمية العبارة رقم (07) التي تنص على: "في حالة اكتشاف الأخطاء يتم

معالجتها حالا وفي الوقت المناسب " وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبأهمية نسبية بلغت (77.47%) يليها في الترتيب الثالث من حيث الأهمية العبارة رقم (04) التي تنص على: "تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها الجماعي بصفة مستمرة " وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبأهمية نسبية بلغت (77.47%) يليها في الترتيب الرابع من حيث الأهمية العبارة رقم (06) التي تنص على: "الموظفون بالشركة يقومون بأداء عملهم بكفاءة عالية " وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبأهمية نسبية بلغت (76.32%) يليها في الترتيب الخامس من حيث الأهمية العبارة رقم (05) التي تنص على: "يتوفر المنصب الذي تشغله حالا على كل الظروف الملائمة لممارسة مهامك على أكمل وجه " وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبأهمية نسبية بلغت (75.63%) يليها في الترتيب الأخير من حيث الأهمية العبارة رقم (02) التي تنص على: "حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل طاقة إضافية في عملي " وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبنسبية بلغت (71.49%) وشكل التالي يبين أهمية وترتيب جميع عبارات المحور حسب درجة موافقتهم عليها كما يلي:

الشكل رقم (12) رسم بياني لترتيب درجات الموافقة على عبارات المحور الثاني



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية وكذا دراسة مدى وجود فروق بين فئات المتغيرات الشخصية نحو مستوى توفر وتطبيق متغيرات الدراسة بالواقع العملي حيث:

بالنسبة لفرضيات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الدراسة فإنها تهدف إلى كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين مدى مساهمة متغير مستقل المتمثل في تخطيط المسار الوظيفي وفي تحسين المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء المؤسسة وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة الارتباطية بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث ومن خلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين فإننا نتحصل على مؤشرات إحصائية والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B معامل الانحدار للمتغير المستقل) ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول فرضية الدراسة فإننا

ننظر إلى قيمة الاختبار الاحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:

القرار	نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،
	ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	
القرار	نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)
	ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	

بالنسبة لفرضيات الفروق: حيث نقوم بتقدير الفروق والاختلافات في آراء وإجابات المستجوبين نحو تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة). وهذا من خلال الأساليب الإحصائية العملية التالية

■ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لكشف ودراسة مدى فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين نحو مدى إدراكهم لتطبيق وتوفير متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

- تم استخدام اختبار ت (Independent Samples Test) (T-TEST) لكشف ودراسة مدى فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين نحو مدى إدراكهم لتطبيق وتوفر متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس).
- وقاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية هي/ - وبما أنه يتم اختبار الفرضية عند مستوى (0.05) فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية وهي الفرضية الصفرية (H_0) والفرضية البديلة (H_1). وتتمثل قاعدة اتخاذ القرار: في المقارنة بين مستوى (sig) المحسوبة باستخدام برنامج SPSS مع مستوى دلالة 0.05، كما يلي:
 - إذا كانت قيمة (Sig) المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أو اختبار (T-test) أقل من أو تساوي (0.05) نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
 - وإذا كانت قيمة (Sig) أكبر من (0.05) نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

أولاً:- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

نص الفرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة

نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة الميدانية

الفرضية الصفرية (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة الميدانية

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل) (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

تحسين أداء المؤسسة = $B_0 + B_1$ (تخطيط المسار الوظيفي)

والجدول التالي وملخص للجداول مخرجات تحليل الانحدار الخطي بالاستعانة ببرنامج SPSS وهـ

(ملخص نموذج الانحدار (r, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss. الجدول رقم(14) نموذج الانحدار الخطي البسيط علاقة الارتباطية بين: (تخطيط المسار الوظيفي ← تحسين أداء المؤسسة)

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين				معنوية تأثير بين المتغيرين	
المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية (SIG)	معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R ²)	معامل الانحدار	(T) القيمة الاحتمالية (SIG)
المتغير المستقل	المتغير التابع	8.501	0.000	0.522	0.273	B ₀ الثابت	8.501
تخطيط المسار الوظيفي	تحسين أداء المؤسسة	8.501	0.000	0.522	0.273	B ₁ المستقل	5.626

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

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

- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=8.501) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة SIG = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B=0.402): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=5.626) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً)

ومن النتائج الدلالة الإحصائية نستنتج انه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين للظاهرة المدروسة عند مستوى 0.05 :

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة الميدانية

ب- تفسير الاقتصادي لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r))، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B):

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين (r): من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ

قيمته: $r = 0.522$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تبني تطبيق تخطيط المسار الوظيفي له علاقة طردية إيجابية على عملية تحسين أداء المؤسسة حيث أنه أي تغير في مستويات تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تأثير إيجابي على تحسين أداء المؤسسة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2 = 0.273$ ومنه تبين لنا أن تبني استخدام تطبيق تخطيط المسار الوظيفي يساهم بصفة إيجابية وبنسبة 27.30% في تغيرات التي تحدث في تحسين أداء المؤسسة وأن الباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

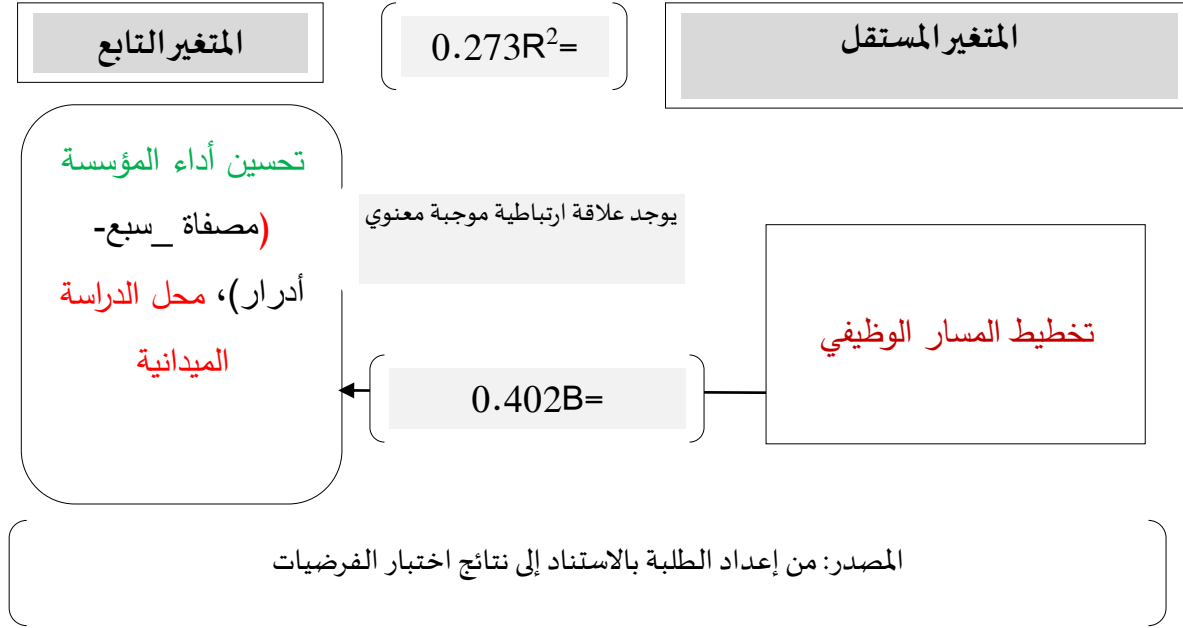
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B = 0.402$) وهو إيجابي، ويفسر أنه إذا تم زيادة في مستويات تخطيط المسار الوظيفي بزيادة تطبيقها بوحدة واحدة، تؤدي إلى رفع من درجات تحسين أداء المؤسسة بقيمة 0.402 وحدة. وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وما ينتج عنه من زيادة في درجات تحسين أداء المؤسسة وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

ومنه النموذج الانحدار الخطي والمطابق لبيانات العينة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المستجوبين هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

تحسين أداء المؤسسة = 2.313 + 0.402 (تخطيط المسار الوظيفي)

الشكل رقم(13):يبين النموذج الميداني للدراسة



ثانياً- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

نص فرضية البحث: لا توجد فروق في استجابات عينة نحو إدراكهم لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

لاختبار الفرضية نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إلى فرضية صفرية (H_0) (العدم) وفرضية بديلة (H_1) كما يلي:
- نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة نحو إدراكهم لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة نحو إدراكهم لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) جدول رقم (15) يبين نتائج تقدير الفروق والاختلافات في آراء وإجابات المستجوبين نحو تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية

اختبار ت لعينتين مستقلتين		اختبار ت لعينتين مستقلتين		التباين الأحادي		التباين الأحادي	
الجنس		السن		المستوى التعليمي		الخبرة	
SIG	T- TEST	SIG	F- TEST	SIG	F- TEST	SIG	F- TEST
0.174	1.376	0.968	0.032	0.232	1.445	0.236	1.207
لا توجد فروق		لا توجد فروق		لا توجد فروق		لا توجد فروق	
يستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) في دراسة الفروق بين فقط فئتين مثل الجنس (ذكور إناث)							
يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way-ANOVA) في دراسة الفروق بين فقط فئتين مثل السن							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

حسب المتغير (الجنس): نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T=1.376) والقيمة الاحتمالية (Sig =0.174) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير الجنس (ذكور، إناث) نحو إدراكهم لمستويات لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة

حسب المتغير (السن): نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.032) والقيمة الاحتمالية (Sig =0.968) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير السن نحو إدراكهم لمستويات لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة

حسب المتغير (المستوى التعليمي): نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=1.445) والقيمة الاحتمالية (Sig =0.232) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير المستوى التعليمي نحو إدراكهم لمستويات لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة

حسب المتغير (الخبرة): نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T=1.207) والقيمة الاحتمالية (Sig =0.236) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين بين فئات متغير المستوى التعليمي نحو إدراكهم لمستويات لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة

استنتاج: من نتائج أعلاه توصلنا إلى أنه لا توجد فروق في إجابات المستجوبين وبالتالي نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة نحو إدراكهم لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

ثالثا: ملخص نتائج الدراسة الميدانية

01- خلاصة تقييم آراء واتجاهات المستجوبين نحو توفر وتطبيق متغيرات الدراسة في الواقع الميداني للدراسة حيث ومن خلال النتائج تحليل الإحصائي الوصفي باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) نخلص إلى نتيجة :

✍ مستوى تخطيط المسار الوظيفي هو بدرجة عالية لدى مؤسسة (مصفاة _سبع- أدرار)

✍ مستوى تحسين أداء المؤسسة(مصفاة _سبع- أدرار) هو بدرجة عالية

02- خلاصة نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث من خلال النتائج تحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبارات الفرضيات وباستخدام الأساليب الإحصائية (انحدار الخطي ، .R) نخلص إلى نتيجة :

✍ تحقق الفرضية 01 والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة الميدانية

✍ تحقق الفرضية الفرعية 02 والتي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة نحو إدراكهم لمستويات تخطيط المسار الوظيفي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين العاملين ب مؤسسة(مصفاة_سبع-أدرار) محل الدراسة ، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات تم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

الخاتمة

بناءً على ما تم تناوله في دراستنا والتي كانت بعنوان تخطيط المسار المهني وأثره في تحسين أداء المؤسسة والتي تعتبر من أهم المواضيع المهمة والتي يجب أن يركز عليها حالاً ومستقبلاً وذلك لرفع من مستوى أداء المؤسسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدنا عليها وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيعنا الاستبيانات لعدد معين من العاملين في المؤسسة ، وذلك من أجل معرفة إلى أي مدى تحقيق الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

ولكي تحسن المؤسسة أدائها الاقتصادي لابد أن يكون تسييرها لوظيفة تخطيط المسار المهني علمياً منطلقاً من معطيات صحيحة ودقيقة تخص محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، خاصة في ظل التطورات التي تشهدها مختلف المؤسسات المنافسة. ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تخطيط المسار الوظيفي وتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

الاقتراحات والتوصيات

من خلال الدراسة التي قمنا بها ومن خلال أيضا احتكاكنا بموظفي مصفاة_سبع، قد توصلنا إلى بعض الاقتراحات والتوصيات وهي كالآتي :

- 1- وضع كل شخص مناسب في مكانه أوفي منصبه وذلك استغلالاً للمهارات التي يتمتع بها في ذلك المنصب.
- 2- تحسيس كل المسؤولين والعمال بمدى أهمية التقييم لإنجاح عملية التخطيط على جميع الأصعدة.
- 3- محاولة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات في الوحدة وذلك لتحسيسهم بأهميتهم في المؤسسة.

- 4- مساعدة عمال الشركة من خلال برمجة دورات تكوينية حول تطبيق هذا الأسلوب.
- 5- الاهتمام بالجانب النفسي للعمال من خلال التحفيز سواء كان مادي أو معنوي

الآفاق المستقبلية

من خلال ما تطرقنا إليه نظريا وحتى ميدانيا وضعنا بعض النقاط ومواضيع الدراسة المستقبلية وهي كالآتي :

- 1- اهتمام أكثر بعملية إدارة تخطيط المسار المهني في كل المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة.
- 2- إجراء البحوث المستمرة على أفراد القوى البشرية بهدف التوصل إلى أفضل الأساليب المتعلقة بالتحفيز وذلك لتحقيق حالة من الرضا لدى جميع العاملين.
- 3- تطوير موضوع الدراسة _تخطيط المسار المهني _ في جميع المؤسسات.

المراجع :

الكتب

1. أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص374
3. أحمد ماهر،المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008
4. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008،
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003
6. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013
7. خالد الهادي، قدي عبد المجيد، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 1996
8. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002
9. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية دار المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص305
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002
11. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، 2015- 2014
12. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002

13. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
 14. عبد الغفار حنفي -عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003-2004
 15. علي شرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
 16. عليان مصطفى ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007
 17. عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة ثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003
 18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
 19. محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2007
 20. محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 1999،
 21. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
 22. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جار الجامعية، الإسكندرية، 2004
 23. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2000
- المطبوعات والمجلات الجامعية
1. أيمن حسن، أثر التعليم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013
 2. طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي" ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014.

المذكرات

1. بوشناقة أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علوم الاجتماع، جامعة باتنة، 1992
2. قاسمي خديجة، مذكرة ماستر، تحليل التلوث البيئي من منظور اقتصادي دراسة مصفاة سبع، تخصص تحليل اقتصادي وحوكمة، جامعة أدرار
3. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006
4. يحيياوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير، جامعة باتنة، 1993

المراجع باللغة الأجنبية

1. Mana carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec spss, Edition PERSON, 2009

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة : قاصدي مرباح _ورقلة_
كلية : معهد العلوم و التقنيات التطبيقية
قسم : المناجمنت
تخصص : إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

سيدي الفاضل.....، سيديتي الفاضلة.... تحياتي لكم،

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة ليسانس مهني . تخصص " إدارة الموارد البشرية" بعنوان:

تخطيط المسار الوظيفي و أثره في تحسين أداء المؤسسة "

دراسة حالة : مصفاة _سبع- أدرار_

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، ولهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.
ونرجوا منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30- 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي
4. عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات بين 5 و 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول : تخطيط المسار الوظيفي

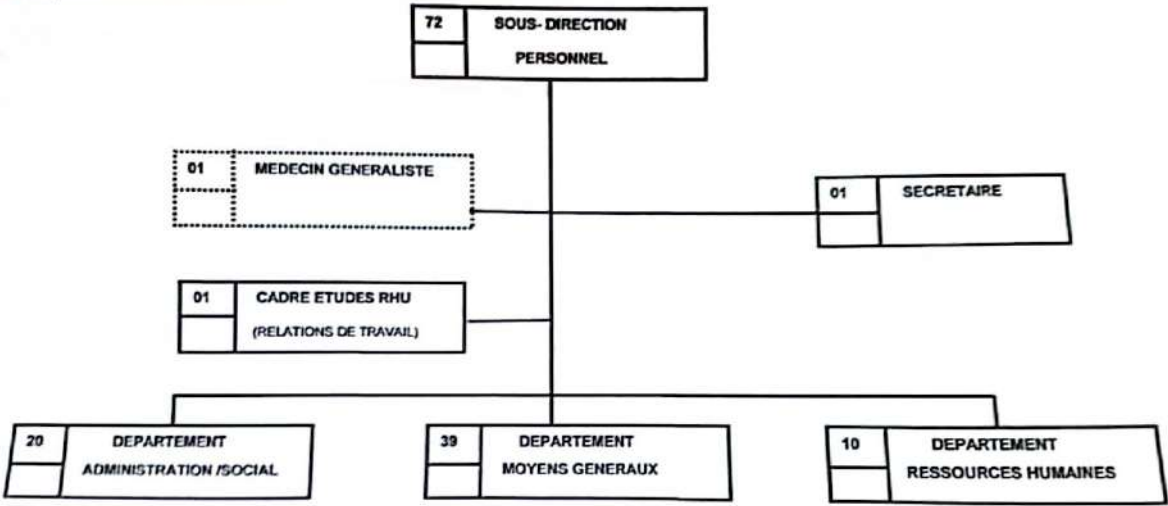
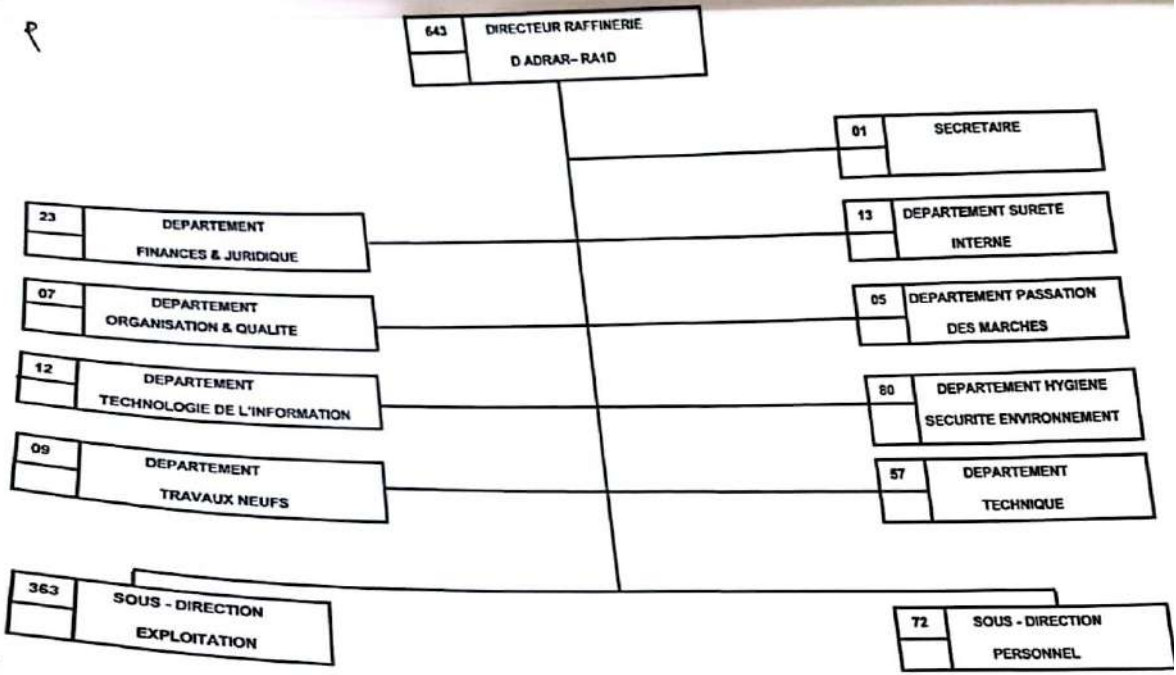
الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لدي أهداف واضحة تتعلق بمساري الوظيفي .					
02	تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي.					
03	لدي ادراك صحيح لإمكانياتي و قدراتي .					
04	أسعى لبلوغ منصب معين بعد مرور فترة زمنية من العمل.					
05	أقوم بتحديد أهدافي المهنية حتى أستطيع إكتساب معارف و معلومات أكثر .					
06	أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أكتسبها.					
07	أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة مع بعضها البعض .					
08	لدي استعداد للتطوير و التوجيه لمساري المهني .					

المحور الثاني: تحسين أداء المؤسسة

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل إدارة الشركة على منح امتيازات و مكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء .					
02	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل طاقة اضافية في عملي					
03	تقوم ادارة الشركة بتقييم أداء الموظفين بصفة دورية .					
04	تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها الجماعي بصفة مستمرة .					
05	يتوفر المنصب الذي تشغله حالا على كل الظروف الملائمة لممارسة مهامك على أكمل وجه .					
06	الموظفون بالشركة يقومون بأداء عملهم بكفاءة عالية .					
07	في حالة اكتشاف الأخطاء يتم معالجتها حالا وفي الوقت المناسب .					

أشكركم جدا على وقتكم وعلى تعاونكم معنا كما يمكنكم إضافة ما تراه مناسباً حول موضوع الدراسة:

.....



تمت بفضل الله