



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان:

تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توقرت

من اعداد الطالبتين: بابا عربي رحاب / باوية سليمة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

أ.د/ تيشات سلوى	(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ دويس محمد الطيب	(أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ.د/ ذكار محمد يزيد	(أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026

الإهداء

(وكان فضل الله عليك عظيماً)

الحمد لله حبا وشكراً وإمتناناً، هذه اللحظة لا تورث ولا تشتري، لقد دفعت ثمنها عمري، وسهرتي، خوفاً، دموعي، هي لهفة الوصول ودمعة الحزن، إلى من كانوا الدعاء حين داقت بي الدنيا والصبر حين تكسرت الخطى، وقوة حين أوشكت على الاستسلام فعلتها بعد أن كانت مستحيلة فرحة العمر. بكل فخر أهدي تخرجتي وفرحتي التي أنتظرتها طويلاً إلى من كانوا الدعم والعطاء دائماً.

إلى من كان الدعم الأول لتحقيق طموحاتي، إلى نور الذي أضاء دربي، إلى العزيز الذي حملته إسمي بكل فخر، إلى معلمي الأول الرجل الذي سعى طول حياته لتكون الأفضل "أبي الغالي" إلى من كانت ملجئ ويدي اليمنى في هذه المرحلة، إلى من أبصرت بها طريق حياتي وإعترازي بذاتي، إلى القلب الحنون، إلى من كانت دعوتها تحيطني "أمي الغالية"، أطال الله في عمرهما.

إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين إلى خيرة أيامي و صفوتها، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى سند الروح، وإلى إخواني الغاليين ومن شاركوني لحظات التعب والفرح وإلى من كانوا يعلوا صراخهم فوق كل حب "ياسمين، رقية، لجين، وابنت عمتي فاطمة الزهراء" التي رفقتني في كل خطوة. إلى من ساعدتني وكانت رفيقة دربي في العمل وقدمت لي الدعم "سليمة باوية" التي كانت خير سند ومعين في إتمام هذا العمل المتوضع.

إلى أصدقاء سنين وأصحاب الشدائد وملهمين نجاحي من رسمو بسمتي وقت الصعاب إلى الشموع التي تنير لي طريقي دوماً.

وأخيراً أتوجه بالشكر لنفسي، ها أنا اليوم أختم رحلتي بكل فخر ونجاح، الحمد لله على ما تحقق. أسأل الله أن ينفعني بما تعلمت، وأن يزيدني من علمه ويجعله حاجة لي لا علي.



2026

الإهداء

(فرحين بما آتاهم الله من فضله)

إلى من حصدتُ اليوم ثمار غرسهما، إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي، وكلماتهما وقود كفاحي... "أبي العزيز، وأمي الغالية" أهديكم هذا التخرج عارفاً بالجميل، ووفاءً للعهد وتاجاً أضعه فوق رؤوسكم.

إلى من يقال إنها عبير من رائحة الأم، بل كنت لي العطر الذي يجعل مر الأيام.. شكر على كل لحظة أمّنت فيها بي حين ترددت، وعلى كل جهد بذلته لتزيني في هذا المقام. أهدي أليك ثمرة نجاحي، فما كنت لأصل اليوم لولا وجودك الجميل في حياتي؛ شكراً لأنك كنت لي الأم، والأخت، والرفيقة...
"عائشة بوقصة"

إلى من بوجودهما تكتمل سعادتي، ومعهما تقاسمت أجمل لحظات العمر.. أختي الحبيبة "سلمى" وأخي الغالي "جاسم"، يا من كنتم لي ضحكة وسط التعب، وراحة بعد التعب، أهديكم تخرجي ليكون حافظاً لكم، ولأقول لكم إن النجاح لا يحلو إلا وأنتم بجانبتي.

وبفضل الله قم بدعوات جداتي الصديقة التي كانت تحرسني، وبدعم عائلتي الكبيرة، وبوقفة خالي الغالي "جمال"، تحقق حلم التخرج. هذا النجاح لكم جميعاً، وللكناكيت (صهيب، وجوري، وأحمد) الذين ملأوا أيامي بهجة وبراءة.

إلى رفيقة الدرب وزميلتي في العمل "بابا عربي رحاب"، التي وقفت بجانبتي خطوة بخطوة، وشاركتني الجهد والاجتهاد في رحلة هذا البحث، فكان دعمها مصدر قوة وإلهام لا ينضب.

وإلى كل من كان بجانبتي، من قدم لي كلمة طيبة، أو دعوة في ظهر الغيب، أو لمسة دعم خفية، لكم جميعاً من القلب كل الامتنان، وهذا الإهداء.



2026



شكر و عرفان

﴿فرحين بما آتاهم الله من فضله﴾

وكما يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أشكر المولى عز وجل الذي أنال لنا درب العلم وأعاننا ما فيه من خير ومنحنا القدرة على انجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف: "دويس محمد الطيب" الذي فضل بقبول والإشراف على مذكرتنا، ونشكره على مجهوداته القيمة وصبره في تكوينينا وتوجيهنا ومتابعته الجيدة لنا في هذا البحث فكانت توجيهاته سندا وعونا لنا بعد الله سبحانه وتعالى، فجزأك الله خيرا وجعل عملك في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وفي عملك وعلمك وأدام الصحة والعافية لك.

كما أتقدم كذلك بخالص الشكر والامتنان إلى ابنة عمتي "فاطمة الزهراء" على وقوفها إلى جانبي طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لي من دعم وتشجيع ومساندة، فكان لوجودها أثر طيب في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا العمل، فجزاها الله عني خيرا الجزاء.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع كل الطاقم كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير من أساتذة وإداريين وعمال على المجهودات المبذولة.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "توقرت" على حسن الاستقبال والجهد المبذول من طرفهم. ونشكر كل ما قم لنا يد العون سواء من قريب أو بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير تطوير المسار المهني في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (مديرية توقرت)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها، اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في 430 عامل بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تقرت بقسم الموارد البشرية لمختلف الفئات المهنية والمستويات الإدارية بالمديرية صالحة لتحليل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)V26، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين وذات معامل ارتباط قدره (0.555)، وفيما يخص التباين في وجهات النظر أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، والدرجة الوظيفية)، في حين ظهرت فروق واضحة تُنسب لمتغيري الأقدمية والمستوى التعليمي، مما يشير إلى دور الخبرة والتحصيل العلمي في تعزيز إدراك العمال لأهمية تخطيط مساراتهم المهنية.

الكلمات المفتاحية: المسار المهني؛ أداء العاملين، مؤسسة سونلغاز؛ تطوير المسار المهني؛ المسار الوظيفي.

Abstract:

This study aims to reveal the extent of the impact of career path development on employee performance

at Sonelgaz (Touaret Directorate). To achieve the study's objectives and answer its hypotheses, we relied on a questionnaire as the main data collection tool. The questionnaire was distributed to a random sample representing the various professional categories and administrative levels within the directorate, and 42 questionnaires were returned. The study employed a descriptive-analytical approach, focusing on the theoretical aspect, and a case study methodology for the applied aspect. The data were processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study reached several conclusions, most notably a statistically significant positive correlation between career path development and employee performance, with a correlation coefficient of (0.555).

Regarding the variation in viewpoints, the results showed no statistically significant differences attributable to the personal variables of gender, age group, and job grade. However, clear differences emerged for the variables of seniority and educational level, indicating the role of experience and academic achievement in enhancing employees' awareness of the importance of career path planning.

Key words: Career path, Employee performance, Sonelgaz Foundation, Career path Development, Career path.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين في المؤسسة
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين في المؤسسة
18	الفصل الثاني: دراسة تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت
19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
28	المبحث الثاني: نتائج دراسة تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في المؤسسة
49	الخاتمة
53	المراجع
55	الملاحق
62	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1 - 1)	يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية	13
الجدول (2 - 1)	يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية (التابع)	14
الجدول (3 - 1)	يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والدراسة الحالية	15
الجدول (1 - 2)	يوضح عدد الاستبيانات	23
الجدول (2 - 2)	يوضح أبعاد متغيرات الدراسة وفق الأدبيات النظرية والتطبيقية	24
الجدول (3 - 2)	يوضح سلم ليكرات الخماسي	27
الجدول (4 - 2)	يوضح معاملات الثبات لمحاول الاستبيان باستخدام ألفاكورونباخ	28
الجدول (5 - 2)	يوضح توزيع العمال حسب الجنس	29
الجدول (6 - 2)	يوضح توزيع العمال حسب السن	29
الجدول (7 - 2)	يوضح توزيع العمال حسب الخبرة	30
الجدول (8 - 2)	يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	31
الجدول (9 - 2)	يوضح توزيع العمال حسب التصنيف المهني	32
الجدول (10 - 2)	يوضح توزيع حسب المشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة	33
الجدول (11 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد تخطيط المهني	34
الجدول (12 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد التدريب والتطوير	34
الجدول (13 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد التوجيه والإرشاد المهني	35
الجدول (14 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد الترقية والتقدم الوظيفي	35
الجدول (15 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد التقويم الأداء والمسار	36
الجدول (16 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد الكفاءة المهنية	36
الجدول (17 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد الإنتاجية والإنجاز	37
الجدول (18 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد الإبداع والابتكار	37
الجدول (19 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد الالتزام والانضباط الوظيفي	38
الجدول (20 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد التعاون والعمل الجماعي	38
الجدول (21 - 2)	يوضح متوسط إجابات العينة حول بعد جودة الأداء	39
الجدول (22 - 2)	يوضح علاقة الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين	39
الجدول (23 - 2)	يوضح العلاقة بين بعد التخطيط المهني وأداء العاملين	39
الجدول (24 - 2)	يوضح العلاقة بين بعد التدريب والتطوير المهني وأداء العاملين	40

40	يوضح العلاقة بين بعد التوجيه والإرشاد المهني وأداء العاملين	الجدول (2- 25)
40	يوضح العلاقة بين بعد الترقية والتقدم الوظيفي وأداء العاملين	الجدول (2- 26)
41	يوضح العلاقة بين بعد التقييم الأداء والمسار وأداء العاملين	الجدول (2- 27)
41	يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية للجنس	الجدول (2- 28)
41	يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية السن	الجدول (2- 29)
42	يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية الخبرة	الجدول (2- 30)
42	يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية المستوى التعليمي	الجدول (2- 31)
43	يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية التصنيف المهني	الجدول (2- 32)
43	يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة	الجدول (2- 33)
44	يوضح جودة توفيق النموذج	الجدول (2- 34)
44	يوضح معنوية النموذج الكلي	الجدول (2- 35)
45	يوضح المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج	الجدول (2- 36)
45	يوضح خلاصة النموذج	الجدول (2- 37)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	يوضح العوامل المؤثرة على أداء العاملين	الشكل (1 - 1)
21	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز	الشكل (1 - 2)
22	يوضح شرح الهيكل مصلحة قسم الموارد البشرية	الشكل (2 - 2)
26	يوضح نموذج الدراسة	الشكل (2 - 3)
29	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل (2 - 4)
30	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل (2 - 5)
31	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	الشكل (2 - 6)
32	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل (2 - 7)
32	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني	الشكل (2 - 8)
33	يوضح توزيع عينة حسب المشاركة في دورات التدريبية داخل المؤسسة	الشكل (2 - 9)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق (أ)	قائمة الأساتذة المحكمين	56
الملحق (ب)	الاستبيان	57
الملحق (ج)	مخرجات SPSS	60

المقدمة

أولاً: توطئة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري الذي تقوم عليه أي منظمة تسعى للتميز والاستمرارية في ظل التحولات الاقتصادية والتنافسية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، ولم يعد كافياً للمنظمات اليوم مجرد امتلاك طاقات بشرية، بل أصبح لازماً عليها الاستثمار في هذه الطاقات ورسم مسارات مهنية واضحة تضمن من خلالها تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس، أصبحت المؤسسات تهتم بتطوير المسار المهني للعاملين والارتقاء به عن طريق تحقيق التوافق المهني وذلك من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة وتنمية معارفها وقدراتها من خلال برامج التكوين المستمر، والحرص على متابعة وتقييم أدائها لتعزيز نقاط الضعف لديها، بالإضافة إلى تحفيزها وتطويرها عن طريق تقديم فرص للترقية المهنية والنمو الوظيفي التي ستؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى الأداء العام والارتقاء بجودة المخرجات.

ينعكس تطوير المسار المهني بشكل مباشر على كفاءة الموظف ودافعيته نحو العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال حسن التخطيط لمسارات مهنية واضحة تلبي احتياجات العامل وتطوير قدراته، فعملية التطوير من خلال التكوين تسد النقص الحاصل في المهارات القديمة أو تعلم مهارات جديدة، مما يمنح الموظف القدرة على تنفيذ مهامه بالشكل المطلوب وبدقة عالية في بيئة عمله. إذ يترتب عن إهمال تطوير المسار المهني عدم القدرة على الاستفادة من البرامج التكوينية، وتبديد الوقت والجهد والتكلفة، وتكون المحصلة النهائية هي ضعف مستويات الأداء وعدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، مما ينعكس سلباً على كفاءة الفرد والمؤسسة معاً. ولهذا يعد تطوير المسار المهني عاملاً أساسياً في الحياة المهنية والمستقبلية للفرد، بل ويحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات والمؤسسات المعاصرة، باعتبارها مسؤولة عن تنمية الكفاءات البشرية إلى مرحلة تطويرها المستمر يمثل الاستجابة الحقيقية للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، حيث أصبحت الأساليب الحديثة في التسيير تفرض على المنظمات التوجه نحو استثمار قدرات العاملين عبر برامج التكوين والتحفيز والترقية.

وعلى هذا الأساس، فإن الارتقاء بمستوى أداء العاملين لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن وجود رؤية واضحة لتطوير مساراتهم الوظيفية، إذ أن الانسجام بين ما يمتلكه الفرد من طموحات وبين ما توفره المنظمة ورفع معدلات الإنتاجية. ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لتبني استراتيجيات تطويرية شاملة تضمن للمنظمة بقاءها واستمراريتها من خلال مورد بشري متمكن، قادر على مواجهة التحديات المهنية بكل كفاءة واقتدار.

ثانياً: الإشكالية

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين؟

للإجابة على السؤال الرئيسي لهذا البحث يمكن تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يؤثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
2. هل يؤثر الإنجاز الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
3. هل تؤثر فرص النمو على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
4. هل يؤثر المرشدون والرعاة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
5. هل يؤثر الظهور المهني على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
6. هل استبعاد عامل الأقدمية للعمال له دور في تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؟
7. هل استبعاد عامل التصنيف المهني له دور في تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؟

8. هل استبعاد عامل المشاركة في دورات التدريب في المؤسسة له دور في تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؟

9. هل استبعاد عامل المستوى التعليمي بتأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؟

ثالثاً: الفرضيات

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية سوف نقوم باختيار فرضيات للدراسة على النحو التالي:
الفرضية العامة:

- يؤثر تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين بعلاقة طردية؟

الفرضيات الجزئية:

لدراسة الإشكالية العامة لموضعنا قمنا بتجزئة الفرضية العامة إلى مجموعة فرضيات جزئية كما يلي:

- الفرضية الجزئية 1: يؤثر التخطيط المهني على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الفرضية الجزئية 2: يؤثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الفرضية الجزئية 3: يؤثر التوجيه والإرشاد المهني على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الفرضية الجزئية 4: يؤثر الترقية والتقدم الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الفرضية الجزئية 5: يؤثر التقييم الأداء والمسار على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الفرضية الجزئية 6: يؤثر عامل الأقدمية بتأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؛
- الفرضية الجزئية 7: يؤثر عامل التصنيف المهني بتأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؛
- الفرضية الجزئية 8: يؤثر عامل المشاركة في دورات التدريب في المؤسسة بتأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؛
- الفرضية الجزئية 9: يؤثر عامل المستوى التعليمي بتأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)؛

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

- تم اختيار هذا الموضوع بناءً على عدة مبررات شخصية وموضوعية يمكن حصرها كما يلي:
- الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة لمسار الوظيفي ومحاولة البحث والنمو أكثر في مواضيع التسيير مما يؤدي إلى إثراء رصيدنا المعرفي؛
 - حب الاستفادة من معالجة هذه البحوث خاصة من الباحثين الذين سبقوا في هذه الدراسات التي تتعلق بالعنصر البشري الهام، كونه المورد الصعب التعامل معه، وإرضائه، وكذا فهمه؛
 - الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة لافتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية؛
 - إن الموضوع يستدعي البحث فيه وله أهمية بالغة لإبراز أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين.

خامساً: أهمية الدراسة

يكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة نذكر منها ما يلي:

الأهمية النظرية: تنبثق أهمية هذا البحث من حيوية الموضوع الذي تتناوله، وهو أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين، نظراً لحداثته في الفكر الإداري. كما تبرز الأهمية لهذا البحث فيما يتوقع أن تضيفه إلى التراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة الجامعية بنسق المعلومات التي توضح مساهمة المؤسسة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين به، واتجاهات العاملين نحو عدم ترك العمل، ومتطلبات تطوير المسار الوظيفي اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛

الأهمية العلمية: تبرز الأهمية التطبيقية لهذا البحث في النتائج التي يؤمل أن تُسفر عنه، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات لتطوير المسار الوظيفي في المنظمات، بهدف شعور العاملين لدعم والأمن وبالتالي عدم التخلي عن الوظيفة وتحسين أدائهم القيام الأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه.

سادساً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد الخلفية النظرية والمعرفية لكل من تطوير المسار المهني وأداء العاملين في المؤسسة، وذلك بغية الإلمام وفهم كل أبعاد وجوانب الموضوع؛
- ✓ التعرف على وظيفة تطوير المسار المهني من خلال تبيان الأساليب المتبعة من قبل المؤسسة لإحداث التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها؛
- ✓ التعرف على الواقع الفعلي لتطوير المسار المهني وأهم انعكاساته وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديدًا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتوقرت؛
- ✓ التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في التطوير الفعال لمسار العاملين وتحقيق رضاهم في المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة؛
- ✓ ومن بين أهداف هذه الدراسة انجاز بحث يتعلق بالظاهرة المذكورة وهو خلفية معرفية، نظرية وميدانية لتحفيز الآخرين لمزيد من البحث والدراسة فيه مستقبلاً.

سابعاً: نطاق وحدود الدراسة

سيتم تقسيم دراستنا إلى حدود زمانية ومكانية.

- الحدود الزمانية: تمتد فترة الدراسة الميدانية خلال فترة توزيع الاستبيان الممتدة من 15 مارس إلى 05 أبريل؛
- الحدود المكانية: ستنم الدراسة في مؤسسة اقتصادية نشطة، في توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية توقرت، باعتبارها مؤسسة اقتصادية حيوية؛
- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة موظفي وعمال المديرية، حيث سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمختلف الفئات المهنية والمستويات الإدارية.

ثامناً: مرجعية البحث

اعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مصادر فيما يخص الجانب النظري منها:

- المصادر النظرية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى المقالات العلمية حديثة ذات صلة بالمتغيرات الدراسية (تطوير المسار المهني وأداء العاملين)، وذلك لتأصيل المفاهيم وبناء الإطار النظري للبحث.
- الدراسات السابقة: استندنا إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية (مثال: دراسة شويرف 2020، وإسماعيل عيسى 2014)، لغرض المقارنة وتحديد الفجوة البحثية وتوجيه المسار الدراسة الحالية.
- المصادر الميدانية: اعتمدنا في الجانب التطبيقي على البيانات الأولية المستقاة "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع المعلومات من موظفي مؤسسة سونلغاز (مديرية توقرت).
- الأدوات الإحصائية: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية ومعالجتها، مما أضفى طابعاً من الدقة والموضوعية على النتائج المتوصل إليها.

تاسعاً: المنهج المتبع

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده وجوانبها ونتائجه والإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا والتحقق من فرضياته، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي قصد الإلمام بالجانب النظري للدراسة وفهم مكوناته كميًا وكيفيًا باعتباره يتماشى وطبيعة البحث وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في: الكتب والمقالات ومذكرات التخرج. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها ومعالجتها بهدف اختيار واستخراج النتائج واختبار صحة الفرضيات، وهذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS".

عاشراً: صعوبات الدراسة

- تمثلت في تشعب المفاهيم المتعلقة ب "تطوير المسار المهني" وتدخلها مع المفاهيم أخرى، مما تطلب دقة عالية في اختيار مراجع ودراسات سابقة الأكثر حداثة وملاءمة لمتغيرات دراستنا.
- واجهتنا بعض العقوبات أثناء توزيع الاستبيان داخل مؤسسة سونلغاز، تمثلت في الانشغال المهني الكبير للموظفين وضيق وقتهم، مما أدى إلى استغراق فترة أطول في جمع البيانات لضمان الحصول على استجابات دقيقة وموضوعية.
- تطلبت عملية معالجة البيانات وتحليل الجداول الإحصائية وقتاً وجهداً كبيراً لتأكد من ثبات الاستبيان وصدق النتائج، خاصة عند استخدام البرامج الإحصائية المتقدمة (SPSS).

الحادي عشر: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف التي قام عليها هذا البحث حسب منهجية IMRAD، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: يختص بدراسة نظرية، ويحتوي هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتعلق بدراسة المتغير المستقل وهو تطوير المسار المهني وأبعاده، أما المبحث الثاني فيتطرق للمتغير التابع وهو أداء العاملين ومعايير قياسه، وفي المبحث الثالث تبيان العلاقة بين المتغيرين وتوضيح الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

الفصل الثاني: يعالج الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغاز (مديرية توقرت) من خلال مبحثين، المبحث الأول لتقديم مؤسسة محل الدراسة ومنهجية البحث المتبعة، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية، وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والآفاق المستقبلية للدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتطوير المسار
المهني ومستوى أداء العاملين

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تنمية قدرات العاملين ليست مجرد إجراء إداري، بل هي استثمار استراتيجي يهدف إلى صقل الهوية المهنية للفرد بما يتوافق مع أهداف المنظمة. ومن هذا المنطلق، يبرز تطوير المسار المهني كآلية جوهرية تهدف إلى الموازنة بين كفاءات الموظف وبين المتطلبات الوظيفية المتغيرة، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة وفعالية الأداء. سيتناول هذا المبحث ضبط المفاهيم الأساسية لعملية التطوير المهني، وأهم أهدافها ومراحلها، وصولاً إلى تبيان أثرها في تعزيز الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين

من المصطلحات الحديثة النشأة في مجال إدارة الموارد البشرية مصطلح تطوير المسار المهني الذي يُعتبر من إحدى الوظائف التي تعني أحداث التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وهذا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا لدى الفرد من بداية أول خطوة في حياته الوظيفية إلى نهايتها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تطوير المسار المهني

بغية التعرف على مفهوم تطوير المسار المهني، لابد من الإلمام بالأبعاد المختلفة لهذا المصطلح الذي يجمع بين التطوير الفردي والنمو المؤسسي.

الفرع الأول: ماهية تطوير المسار المهني

أولاً: تعريف المسار المهني:

يعرف المسار المهني بأنه عملية ديناميكية مستمرة تشكل الهوية للفرد عبر الزمن، وهي عبارة عن "سلسلة متعاقبة من المتغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية، سواء تم ذلك عبر الترقية العمودية أو الانتقال الوظيفي الأفقي، وهو ما يمثل تتابعا في المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية. كما ينظر إليه كعملية تكاملية تجمع بين تخطيط الفرد لمستقبله وبين الجهود التنظيمية التي تبذلها المؤسسة لفتح آفاق النمو أمام منتسبيها"¹.

ثانياً: تعريف تطوير المسار المهني

يُعرف تطوير المسار المهني بأنه العملية المستمرة والمنظمة يتقدم فيها الموظفون من خلال سلسلة من المراحل، تتميز كل مرحلة بمجموعة من المهام والمسؤوليات.

ويمكن تأصيل هذا المفهوم من خلال النظريات التالية:

- نظرية النمو المهني (سوبر Super): التي تعتبر المسار المهني سلسلة من المراحل العمرية والمهنية التي يمر بها الفرد، حيث يسعى في كل مرحلة إلى تحقيق التوافق بين مفهومه عن ذاته وبين الدور الذي يؤديه في العمل؛
- نظرية التوافق بين الفرد والعمل (هولاند Holland): والتي تفترض أن الأداء الوظيفي يبلغ ذروته عندما تنجح المنظمة في توجيه الفرد نحو المسار الذي يتناسب مع نمطه الشخصي وميوله المهنية.²

¹ أمينة وراس "تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة لنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2021، ص 15.

² خديجة بن حمدون، سليمان بلعور "إدارة المسار الوظيفي كمدخل لتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبعاد الاقتصادية، جامعة المسيلة الجزائر، العدد 04، 2014، ص 14.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تطوير المسار المهني¹

نظرا للأهمية المتزايدة لموضوع تطوير المسار المهني ارتأينا في هذا الفرع إبراز أهميته وأهدافه.

أولا: أهمية تطوير المسار المهني:

- ✓ تبرز أهمية تطوير المسار المهني للعاملين في المؤسسة بالنسبة للمؤسسة في ذاتها أو بالنسبة للعاملين في النقاط التالية:
- ✓ تحقيق التوازن بين احتياجات الفرد وتوقعات المنظمة، حيث يعمل التطوير على توجيه قدرات الموظف نحو المسار الذي يخدم أهداف المؤسسة الإنتاجية وفي نفس الوقت يحقق طموحه الشخصي؛
- ✓ رفع مستوى الكفاءة والأداء من خلال تزويد العمال بالمهارات الحديثة بصفة مستمرة، مما يضمن أداء المهام بدقة عالية وتقليل الأخطاء المهنية؛
- ✓ خلق بيئة عمل محفزة، إن وجود مسارات مهنية واضحة ومطورة يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من شعور الموظف بالإحباط أو الركود في منصب واحد لفترة طويلة؛
- ✓ إعداد إطارات وكفاءات قادرة على تولي مناصب المسؤولية مستقبلا، مما يضمن استمرارية المؤسسة بكفاءة عالية؛
- ✓ تحسين السمعة التنظيمية، المؤسسة التي تهتم بتطوير مسارات عمالها تصبح "مؤسسة جاذبة" للكفاءات الخارجية، مما يسهل عليها عملية الاستقطاب والتوظيف مستقبلا.

ثانيا: أهداف تطوير المسار المهني:

تهدف المؤسسة من خلال تطوير المسار المهني لعمالها إلى تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والعلمية، يُمكن حصرها في الأهداف التالية:

- ✓ إدارة الترقّيات وتطوير كفاءات مواردها البشرية؛
- ✓ إشباع احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق أعلى مستويات تحفيز وإنتاجية العاملين؛
- ✓ تخفيض معدل دوران العمل التغيب وحوادث العمل.
- ✓ تحقيق أفضل توازن بين العرض والطلب على العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ الحصول على فرص ترقية داخل المؤسسة وتحقيق مستقبل وظيفي ناجح يتوافق مع تطلعاتهم الوظيفية؛
- ✓ تحقيق أعلى مستويات الرضا خاصة ما يتعلق بالتقدير والإنجاز.

الفرع الثالث: أبعاد تطوير المسار المهني:

تتكون عملية تطوير المسار المهني من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تهدف في مجموعتها إلى رفع من كفاءة المورد البشري، وتتمثل فيما يلي:

- بعد التخطيط المهني:

ويقصد به الجانب الاستراتيجي للمسار المهني، حيث تسعى المنظمة من خلاله إلى مساعدة الموظف على رسم خارطة طريق واضحة لمستقبله داخل المؤسسة. يتضمن تحديد الأهداف المهنية طويلة وقصيرة المدى، وربط طموحات الفرد بالفرص المتاحة في الهيكل التنظيمي، مما يقلل من الغموض الوظيفي ويزيد من دافعية الأداء.²

¹ خديجة بن حمدون، سليمان بلعور، نفسه المرجع السابق، ص16/17.

² أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 312.

- بعد التدريب والتطوير:

يمثل هذا البعد الأداء الفنية والعلمية لتطوير المسار، وهو الاستجابة الحتمية للتطورات التكنولوجية والاقتصادية. ويشمل كافة البرامج التكوينية والدورات التدريبية التي تهدف إلى صقل المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة. هذا البعد يضمن "صلاحية الموظف" مهنيًا ويمنع تقادم مهارته أمام التحديات الحديثة.¹

- بعد التوجيه والإرشاد المهني:

هو الجانب الداعم والعلائقي في المسار المهني، ويركز على دورة القيادة في نقل الخبرات. يعتمد على توفير المشورة المهنية من قبل المشرفين والمديرين، وتقديم الدعم النفسي والفني للموظفين (خاصة الجدد). يساهم هذا البعد في تقصير "منحنى التعلم" وتسريع وصول الموظف لمرحلة الأداء المتميز.²

- بعد الترقية والتقدم الوظيفي:

يمثل الجانب التحفيزي والمكافأة المعنوية والمادية لتطوير المسار المهني. يركز على وضوح معايير الارتقاء الوظيفي (رأسياً وأفقياً) ومدى عدالتها وشفافيتها، إن وجود نظام ترقية مبني على الجدارة يعد أقوى محرك للموظفين لتطوير قدراتهم وتحسين مستويات أدائهم.³

- بعد تقييم الأداء والمسار:

هو بعد الرقابة والتغذية الراجعة، ويربط بين المجهود المبذول والنتائج المحققة. ينظر للتقييم هنا كأداة لتشخيص الاحتياجات التطويرية من خلال التغذية الراجعة، يدرك الموظف نقاط قوته لتعزيزها ونقاط ضعفه لمعالجتها، مما يؤدي إلى "الضبط الذاتي" للأداء وتصحيح مساره المهني باستمرار.⁴

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول مستوى أداء العاملين في المؤسسة

حظي موضوع أداء العاملين باهتمام بالغ وعرف بحث مستمر على الحلول للمشكلات المتعلقة به، إذ يعتبر عنصر أساسي وهام في معرفة مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والبعيد.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين:

- مفهوم أداء العاملين:

يُشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يثير الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض.⁵ وقد عرف علي السلمي الأداء بأنه "الإنجاز الذي يحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".⁶ أما هاينر Hyner فقد عرف على أنه "النتائج التي يحقق العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال". بينما عرفه هانمان Heneman على أنه "السلوك الذي يتمخض عند إنجاز الموظفين للمهام الموكلة في ضوء المتطلبات الدقيقة والملائمة للموقف".⁷

¹ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 245.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار زهران للنشر، عمان، ص 218.

³ خديجة بن حمدون، سليمان بلعور، مرجع سابق، ص 22.

⁴ إيمان بالحسن، "إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين" مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2021، ص 38.

⁵ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الأزرق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص 215.

⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص 267.

⁷ كامل برير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008، ص 45.

– أهمية أداء العاملين:

يُعتبر الأداء عنصر حيوي لكل عملية، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يُمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم، ولأداء أهمية لكل من الفرد والمنظمة وتمتد أيضاً للأفراد الخارجية ذات العلاقة، والمتكاملة مع المنظمة.

1. بالنسبة للعاملين:

يُعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجاداته له انعكاس عليه ويتمثل ذلك في التالي:

✓ يُعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، الترشيح، الدراسة؛

✓ يجب على كل فرد الاهتمام بأداء عمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبوات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛

✓ يرتبط الفرد من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته.

2. بالنسبة للمنظمة:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفع فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً، حيث يكون أداء العاملين متميز بها ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين. ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة الظهور ثم مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار، بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز أخيراً مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹.

الفرع الثاني: محددات الأداء.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام). ويؤشر الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، لا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائتة ويكون لديهم قدرات متفوقة

¹ مريم بخلف، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص 23، 24.

ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹ والإدارة الحريضة التي تسعى لدراسة وتحليل المناخ التنظيمي بصورة مستمرة للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، تبحث دوما للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، تبحث دوما عن أدوات واستراتيجيات تساعد في وضع الحلول ومن أهم هذه الأدوات والاستراتيجيات ما يلي:

- ✓ استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة؛
- ✓ تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي؛
- ✓ تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح العمل للفريق؛
- ✓ التفاف، أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه؛
- ✓ استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي؛
- ✓ محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية؛
- ✓ تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.

تعتبر مهارات إدارة الصراع التنظيمي على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد العاملين وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة وتحقيق ما يلي:

- ✓ الحصول على التغيير البناء وإدارته، فكثير من المنظمات الإدارية تسعى للتقدم والتطوير وهذا المتطلب يعني في جوانب المنظمة الإدارية كافة بالرغم من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أم إيجابيا سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة الإدارية؛
- ✓ المساعدة على معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات؛
- ✓ تنمية إدارة فريق العمل، فهذا يجبر الإدارة على تطوير مهارات الأفراد وتقبل بعضهم البعض كفريق عمل متجانس بالرغم من أن هذا الأسلوب الإداري لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الأفراد من حين لآخر.²

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء العاملين.

- مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تعريف الأداء بأنه "الصفة الرسمية أو النظامية التي تعبر عن مكان من قوى ومكان من ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها" ويشير الأستاذ Ronini " إلى أن تقييم الأداء هو عملية التأكد من إنجاز ما كان يجب إنجازه واكتشاف الانحرافات في حالة عدم الإنجاز" كما يؤكد Pojor " أن تقييم الأداء هو وسيلة جد فعالة في تسيير الأعمال إذا أحسنه استخدامها" ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن تقييم الأداء هو:

- ✓ عملية إدارية رسمية تشرف عليها الإدارة؛
- ✓ عملية مخطط لها مسبقا؛
- ✓ هدفها اكتشاف ونقاط القوة والضعف في أداء الفرد؛
- ✓ يتطلب تنفيذها وجود معايير أو أسس يتم على أساسها التقييم؛
- ✓ هي عملية تبنى على قرارات تتعلق بمصير الفرد المهني.³

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2015، ص 216.

² وفيق جميلي الأغى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم الإدارة، جامعة الأزهر غزة، 2017، ص 22.

³ مريم بخلف، نفسه المجرع السابق، ص 24/23.

معايير تقييم أداء العاملين:¹

يُقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كدلائل للتقييم، وقد اختلف الباحثون في تحديد معايير الأداء ومجالات تطبيقها فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري منهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال والوظائف الإدارية، ويمكن تلخيص معايير التقييم في ثلاثة مجموعات وهي كالآتي:

1. معايير النتائج:

وهي المحصلة النهائية وهي الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان من خلال الكمية "حجم النتائج مقارنة بالمتوقع، "والجودة" نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة، "التكلفة" تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية "الوقت المحدد للإنجاز" الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.

2. معايير السلوك:

ويصعب قياسه بموضوعية مثل النتائج ويتم تقييم معيار السلوك بالاستناد إلى العناصر التالية: القيادة، التخطيط، التنظيم، تحديد الأولويات، التفويض، الرقابة، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصالات الشفوية الاتصالات الكتابية، فعالية العلاقات الشخصية، إجراءات السلامة، شؤون النظافة، الدقة في المواعيد، الحضور.

3. معايير الشخصية:

بالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم إلا أنه من الصعب تقييم عناصرها بسبب غموض العبارات التي تصفها مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي ومن أمثلة معايير الشخصية: المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، التوازن الانفعالي.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.²

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين، نظرا لتعدددها ومجالها المتشعب الأبعاد، فيخضع بعضها لسيطرة العامل والبعض الآخر لظروف بيئية محيطة داخل وخارج المنظمة إلا أنها تنقسم إلى: أ. العوامل الداخلية، ب. العوامل الخارجية.

أ. العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي ويمكن توضيحها فيما يلي:

- ✓ **التابعة والسلبية:** ويقصد بالتابعة الاعتماد على مساعدة الآخرين أما السلبية فتعني الإحجام عن المبادرة في العمل وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا على الأداء؛
- ✓ **الخوف والقلق:** أي عدم الاستقرار وهذا ما يترتب عليه التوتر الزائد أما القلق فيعتبر أحد حالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف مما يؤدي إلى الاضطراب وذلك يكون عائقا للتفكير والعمليات العقلية مما يؤثر على أداء العامل؛
- ✓ **التنافسية:** كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن ذلك يؤثر على الأداء بالزيادة؛
- ✓ **القدرة على التحكم الانفعالي:** كلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى الأفراد فإن أدائهم سينخفض والعكس إذا ارتفعت؛
- ✓ **الثقة بالنفس:** حيث أنه كلما انخفضت الثقة بالنفس لدى الفرد فإن أدائه سينخفض؛
- ✓ **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** الفرد يمتلك مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع عكس الفرد الذي لا يمتلك الطموح، ونفس الشيء بالنسبة للدافعية للإنجاز؛
- ✓ **النظرة إلى النفس:** إن النظرة السلبية للذات يترتب عنها بعض التأثيرات السلوكية مما ينعكس على الأداء بانخفاض والعكس إذا كانت.

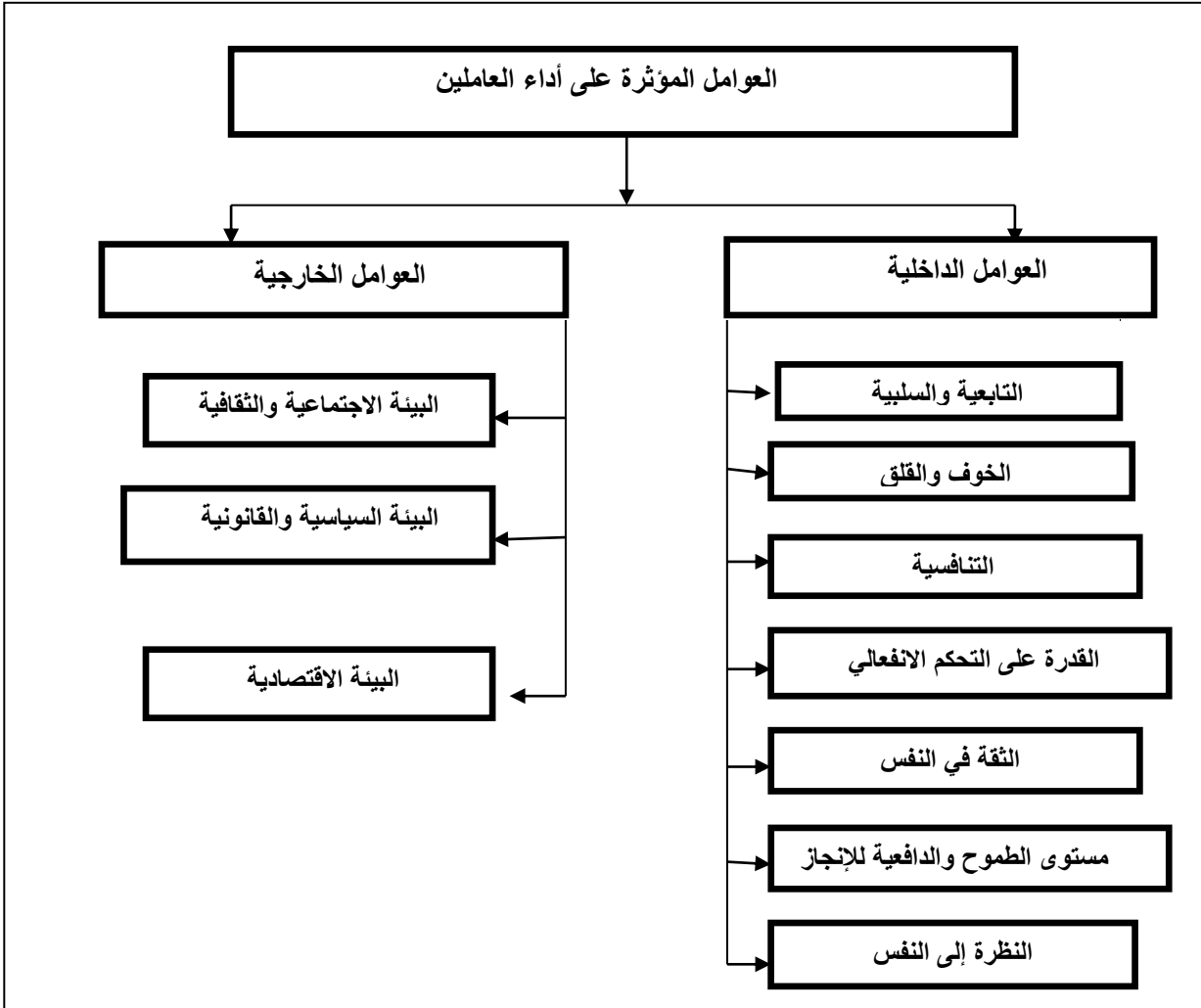
¹ حسن عطا الله، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2022، ألفا للوثائق، الجزائر، ص 284.

² بن قائد بوري، شوقي بوري، علاقة تحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 17، سداسي الثاني، 2017، ص 261/259.

ب. العوامل الخارجية: وتتمثل في بعض العوامل ومنها¹:

- ✓ البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع البرامج التعليم المهني والفني؛
- ✓ البيئة السياسية والقانونية: ذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات السياسية والخارجية؛
- ✓ البيئة الاقتصادية: من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة "اقتصاد حر أو موجه" ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل الآتي

الشكل رقم (1-1): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: حليلة بالمصاييح، صبرينة بالز، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2022-2023، ص15.

¹ بن قائد بوري، شوقي بوري، نفسه المرجع السابق، ص259/261.

الفرع الخامس: أبعاد أداء العاملين

- تتعد الرؤى الإدارية في تحديد الأبعاد المكونة لأداء العاملين، إلا أنها تجمع في مجملها على كونه انعكاساً لمستوى كفاءة الفرد في استغلال موارده وقدراته لتحقيق غايات المنظمة. ويمكن إجمال أهم الأبعاد فيما يلي:
- ✓ **بعد الكفاءة المهنية:** يشير هذا البعد إلى مدى التزام الموظف بالمعايير المهنية المحددة عند أداء مهامه الوظيفية. وتتجلى جودة العمل في قدرة الفرد على إنجاز المهام بدقة عالية وتجنب الأخطاء المهنية، مع الحرص التام على المحافظة على أوقات العمل لضمان تقديم الخدمة بأفضل صورة ممكنة¹؛
 - ✓ **بعد الإنتاجية والإنجاز:** يعبر هذا البعد عن كفاءة الموظف في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف العمل. ويظهر ذلك من خلال قدرة العامل على إنجاز حجم كبير من الأعمال في الوقت المحدد، وامتلاكه رغبة دائمة في تنمية أدائه وبذل الجهد اللازم لتحقيق تطلعات المؤسسة²؛
 - ✓ **بعد الإبداع والابتكار:** يتضمن هذا البعد الرصيد المعرفي والقدرات الفنية التي يمتلكها الفرد لأداء مهامه بكفاءة. ويشمل ذلك حرص الموظف على تطوير مهاراته باستمرار والاستفادة من الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة لتعزيز كفاءته المهنية ومواكبة المستجدات التقنية³؛
 - ✓ **بعد الالتزام والانضباط الوظيفي:** يشير إلى مدى انضباط الموظف بالقواعد الأخلاقية والمهنية المتبعة داخل المؤسسة. ويظهر هذا الالتزام من خلال التقيد بمواعيد الحضور والانصراف، والتعامل مع الزملاء والرؤساء باحترام متبادل يتماشى مع القيم التنظيمية السائدة⁴؛
 - ✓ **بعد التعاون والعمل الجماعي:** يتمثل هذا البعد في مدى تحمل الموظف للمسؤولية الكاملة عن نتائج عمله والقرارات التي يتخذها. كما يعكس قدرة الإدارة على الاعتماد على العامل في إنجاز المهام الحساسة دون الحاجة لرقابة لصقية، نظراً لما يتمتع به من مصداقية في تنفيذ الالتزامات المهنية⁵؛
 - ✓ **بعد جودة الأداء:** يتضمن قدرة الموظف على التفاعل وتبادل المعلومات بوضوح مع مختلف المستويات الإدارية. ويسهم هذا البعد في تعزيز روح العمل الجماعي من خلال مشاركة المعلومات الضرورية مع فريق العمل والتواصل بفعالية لضمان انسيابية المهام⁶.

المطلب الثالث: تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في المؤسسة

يظهر أثر تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين من خلال الجوانب التالية⁷:

- ✓ **أثر التكوين المستمر على أداء العاملين:** يعتبر التكوين الأداء التنفيذية الأولى لتطوير المسار المهني، حيث يساهم في سد الفجوات مهارية لدى الموظفين. إن تزويد العامل بمعارف تقنية حديثة يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة المخرجات وتقليل الأخطاء المهنية، مما يرفع من كفاءة الأداء الفردي ويحقق الانسجام بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة المتطورة؛
- ✓ **أثر نظام الترقيات على أداء العاملين:** تعد الترقية المحرك الأساسي لتطوير المسار، حيث تمثل مكافأة على الأداء المتميز. إن وجود نظام ترقية عادل ومبني على الكفاءة يدفع الموظف لبذل جهود مضاعفة وتطوير مهاراته باستمرار للوصول إلى مراتب وظيفية أعلى، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة ويخلق بيئة تنافسية بناءة؛

¹ علي السلمي، نفسه المرجع السابق، ص 78.

² سليمان الفارس، إدارة القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 104.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 162.

⁴ محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 115.

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص 140.

⁶ عمر وصفي عقيلي، نفسه المرجع السابق، ص 201.

⁷ بوقرة بومرداس، "مناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد شامي مليحة، 2009-2010، ص 79.

- ✓ **أثر النقل الوظيفي على أداء العاملين:** يستخدم النقل كآلية لتنوع مسار الموظف المهني وتحديد نشاطه. فمن خلال وضع الموظف في وظيفة تتناسب مع مهاراته المتجددة أو رغباته المهنية، يتم القضاء على الرتابة والملل الوظيفي، مما يفسح المجال أمام العامل لإظهار طاقاته الكامنة وتحسين مستوى أدائه في بيئات عمل مختلفة؛
- ✓ **أثر التحفيز وتخطيط النمو على أداء العاملين:** إن شعور العامل بأن مؤسسته ترسم له مساراً للنمو المستقبلي يعزز من رضاه الوظيفي وولائه التنظيمي. هذا الاستقرار النفسي يحاول الأداء من مجرد تنفيذ للواجبات إلى التزام ذاتي بالتميز، حيث يسعى الموظف لتحقيق أهداف المنظمة كجزء من نجاحه الشخصي وتطوره المهني المستدام.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين في المؤسسة

تمهيد:

في هذا المبحث سيتم عرض أهم الدراسات السابقة والحديثة معاً التي عالجت موضوع تطوير المسار المهني وأداء العاملين، وسيتم التطرق لمنهج وأهداف الدراسة وإبراز مختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الأبحاث وذلك من خلال مقارنتها بالدراسة التي سيتم إنجازها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الدراسات السابقة المتنوعة في دراسة تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، ومن بين أهم الدراسات التي حصلنا عليها ما يلي:

- **دراسة 1:** علي كفسي وفاء (2020) تحت عنوان "تقييم الأداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع (تخصص تنصيب وعمل) بجامعة المسيلة. انطلقت الدراسة من إشكالية بحثية تمحورت حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين عملية تقييم الأداء المهني كمتغير مستقل وتخطيط المسار المهني كمتغير تابع. ولغرض جمع البيانات الميدانية، استخدم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وطبق على عينة من موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها وجود علاقة طردية قوية بين جودة ونزاهة نظام تقييم الأداء ووضوح الرؤية للمسار المهني، حيث يساهم التقييم الموضوعي في كشف القدرات الحقيقية للعاملين وتوجيههم نحو مسارات الترقية والتطوير المناسبة.
- **دراسة 2:** مساوي حمزة وعزيزي إلياس (2022) قدم الباحثان دراسة بعنوان "تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة" وهي مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني في تسيير الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية مدى مساهمة تخطيط المسار المهني في الرفع من كفاءة الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة "تخطيط المسار المهني" كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. حيث أجريت الدراسة الميدانية على العينة من الإطارات والعمال بمؤسسة مصفاة سبع أدرار (سوناطراك). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام بتخطيط المسارات المهنية يؤدي بشكل مباشر إلى استقرار الكفاءات البشرية وتطوير أدائها الوظيفي، مما ينعكس بدوره إيجاباً على تحسين المؤشرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة الطاقوية.
- **دراسة 3:** مباركي رانيا ومهني يمينة (2021)، جاءت هذه الدراسة المرسومة بـ "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. انطلقت الدراسة من إشكالية بحثية تحاول قياس أثر التخطيط المسبق لمسارات المهنية على مستويات الأداء لدى الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة الميدانية على موظفي جامعة حمه لخضر بالوادي كعينة للبحث. وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي،

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء، مؤكدة على ضرورة تبني المؤسسات (خاصة الجامعية منها) الاستراتيجيات واضحة لتطوير مسارات موظفيها لضمان استمراريتهم ورفع كفاءتهم التنظيمية".

● **دراسة 4:** بلحسن إيمان (2021) تحت عنوان "إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال) بالمركز الجامعي باليزي. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المسارات الوظيفية كآلية إستراتيجية في الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي، حيث تم اتخاذ "إدارة المسار الوظيفي" كمتغير مستقل و "أداء العاملين" كمتغير تابع. وقد أجريت ميدانيا في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت (الوحدة التجارية - توفرت)، مما يعطيها أهمية خاصة لارتباطها ببيئة عمل قريبة من المنطقة الدراسة الحالية. وخلصت الباحثة إلى أن الإدارة الفعالة للمسار المهني من خلال الترقية والتدريب تساهم بشكل مباشر في تحفيز العاملين وتحسين نواتج أدائهم الكمية والنوعية.

● **دراسة 5:** إسماعيل عيسى (2018) تحت عنوان "أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في بلدية لرجام"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي ومستوى تقييم الأداء في المؤسسة بتوجهات وقدرات الأفراد وتأثير ذلك على تخطيط مسارهم الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لمعالجة البيانات وتحليل النتائج، استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم اتخاذ "تخطيط المسار الوظيفي" كمتغير مستقل و "أداء العاملين" كمتغير تابع خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تخطيط المسار الوظيفي و أداء العاملين، حيث تبين أن الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي يساهم بنسبة 98,6% في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم داخل المؤسسة.

● **دراسة 6:** شويرف محمد حبيب الجبار (2020) المرسومة ب "دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين، وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، إشكالية جوهرية تمحورت حول مدى مساهمة تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة في تعزيز الشعور بالرضا و الولاء لدى الموظفين، وقد قامت الدراسة على متغيرين أساسيين هما "تخطيط المسار الوظيفي" كمتغير مستقل و "رضا العاملين" كمتغير تابع. ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة ميدانيا على عينة عشوائية شملت مختلف المصالح والأقسام بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية EL Golea بالمنطقة. وقد خلصت الدراسة في نهايتها إلى جملة من النتائج، كان من أبرزها إثبات وجود دور فعال ومباشر لتخطيط المسار الوظيفي في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا المهني، لاسيما في الحالات التي يرتبط فيها هذا المسار بفرص ترقية واضحة ومعايير تنسم بالعدالة والموضوعية.

● **دراسة 7:** (بن حمدون وبلعور 2022): تناولت هذه الدراسة الموسومة ب "دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية، التعرف على مدى مساهمة أبعاد تطوير مسار الوظيفي (التخطيط والإدارة) في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفى الطفولة والأمومة بغرداية. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي وزعت على عينة استطلاعية شملت (80) فرداً بمختلف الفئات والأسلاك المهنية بالمستشفى. تمثل متغيرات البحث في "أبعاد تطوير المسار الوظيفي" كمتغير مستقل، و "جودة الخدمات الصحية" بمتغير تابع. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها: عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وجود خدمات صحية، في حين أظهرت النتائج

وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين إدارة المسار الوظيفي وجودة الخدمات، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي بصفة عامة في تعزيز مستوى جودة الخدمات الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع باللغة الأجنبية

سيتم التطرق من خلال الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تعرض لها الباحثين في نفس مجال دراستنا

- **دراسة 1:** دراسة Mvomo Georges (2021) بعنوان ملف المسارات المهنية والأداء الفردي (Profil des carrières et performance individuelle) وهي مذكرة تخرج لنيل دبلوم أستاذ التعليم التقني من الدرجة الثانية بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني بجامعة ياوندي الأولى بالكاميرون. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين تخطيط المسارات المهنية ومستوى الأداء الفردي للموظفين، بالتطبيق على حالة الشركة العقارية بالكامرون. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمفهوم الأداء الفردي كمتغير تابع يتأثر بوضوح المسار المهني وتطويعه حيث توصلت النتائج إلى أن الموظفين الذين يمتلكون مسارات مهنية محددة ومنظمة يظهرون مستويات أداء وتفان في العمل أعلى نظيرهم الذين يفتقرون لهذه الرؤية الوظيفية.
- **دراسة 2:** دراسة goqni gohnu (2020) جون اوغوني بعنوان تطوير المسار الوظيفي لموظف وفعالية الاداء. المنشورة عبر منصة SSRN للأبحاث لأكاديمية ثم التركيز على دور تطوير المسارات المهنية كأداة لتعزيز الفاعلية التنظيمية في بيئات العمل النيجيرية تناولت الدراسة تطوير المسار الوظيفي كمتغير مستقل يهدف الى صقل مهارات و كفاءة الافراد و فعالية الاداء كمتغير تابع اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي ومراجعة الادبيات النظرية و الميدانية لتقييم أثر التدريب أثناء العمل و الدور الوظيفي على إنتاجية الفرد وأكدت النتائج أن الاستثمار في المسار المهني للموظف هو استثمار استراتيجي يضمن بقاء الكفاءات داخل المنظمة و يزيد من مستوى الرضا الوظيفي مما يؤدي في النهاية الى تحقيق التميز و الفعالية في الاداء الكلي للمؤسسة.
- **دراسة 3:** دراسة Kathuky & Lgoki (2024) المنشورة في مجلة شرق الأفريقية للأعمال والاقتصاد تحت عنوان "ممارسات تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين"، في أثر استراتيجيات التطوير المهني على كفاءة الأداء في شركة المياه والصرف الصحي بمقاطعة مورانجا بكينيا. اعتمدت الدراسة على الممارسات " تطوير المسار الوظيفي " كمتغير مستقل بأبعاده (تخطيط المسار، الإرشاد المهني، وإدارة المسار) و "أداء العاملين" كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة شاملة بلغت 150 موظفا، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات تطوير المسار والأداء، مع بروز الارشاد المهني كأكثر الأبعاد تأثيرا في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- **دراسة 4:** دراسة Pratanom,et al 2024 المنشورة في مجلة أبحاث الأعمال و الإدارة تحت عنوان تعزيز أداء الموظفين: أثر تطوير المسار الوظيفي والتعويضات التنافسية هدفت هذه الدراسة الدولية إلى تحديد مدى تأثير تطوير المسار المهني و نظام الحوافز المادية على كفاءة الأداء في شركة بجاكرتا. اعتمد الباحثون على تطوير المسار الوظيفي و التعويضات كمتغيرات مستقلة و أداء العاملين كمتغير تابع و من خلال تحليل بيانات عينة مكونة من 83 موظفا , أثبتت النتائج أن كلا العاملين المسار المهني و التعويضات لهما تأثير جوهري و مباشر في زيادة دافعية الموظفين وولائهم مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر كفاءة.

• **دراسة 5:** دراسة Aneozeg et al 2025 تحت عنوان " تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين " المنشورة في مجلة الاقتصاد والعمال الأفريقية، تم تسليط الضوء على قطاع الخدمات المصرفية انطلقت الدراسة من إشكالية تبحث في كيفية إدارة تجربة العمل والارتقاء المهني لتحسين كفاءة الأداء، حيث اعتبرت تطوير اعتبارت تطوير المسار الوظيفي بالبيئات المختلفة مثل التقييم الذاتي، وتخطيط المسار، وتطوير المهارات متغيرا مستقلا يؤثر على أداء الموظفين كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لمراجعة الأبيات السابقة والبيانات الميدانية، وخلصت إلى أن التطبيق الفعلي والمنهج لممارسة تطوير المسار المهني من قبل الإدارة يؤدي حتما إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وتنمية القدرات الإنتاجية، وضمان استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة.

• **دراسة 6:** دراسة: Efenji , 2021 ايفينجي فيدليس ايداجور، بحث هذه الدراسة المعنوية بأثر تطوير المسار الوظيفي على إنتاجية الموظفين، وهي دراسة تطبيقية أجريت في جامعة كروس ريفر للتكنولوجيا بنيجيريا، ونشرت في مجلة الدولية الاقتصاد والتجارة والإدارة بالمملكة المتحدة. ركزت الدراسة على تحليل أثر كل من التدريب الوظيفي والتقدم المهني كمتغيرات مستقلة على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين كمتغير تابع. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الباحثة على منهج المسح الميداني واستخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة شملت 499 موظفا، مع تحليل النتائج باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب المهني تساهم بشكل جوهري وكبير في زيادة إنتاجية الموظفين، في حين أن التقدم المهني وحده قد لا يكون كافيا إذا لم يصاحبه تطوير مستمر للمهارات.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

نقوم من خلال هذا المطلب الى التطرق لمقارنة الدراسات السابقة المعتمدة في بحثنا هذا مع الدراسة الحالية قيد الإنجاز.

الفرع الأول: مقارنة مع الدراسات باللغة العربية

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة العربية				الخصائص
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	
موضوع الدراسة	تقييم الأداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني	تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة	أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين	إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين	تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين
الهدف	التعرف على مستوى الأداء لدى موظفين وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بينه وبين عملية تخطيط المسار.	إبراز دور تخطيط المسارات الفردية في الرفع من الكفاءة الكلية للمؤسسة الاقتصادية.	قياس مدى تأثير أبعاد تخطيط المسار على جودة أداء الموظف الجامعي.	معرفة واقع إدارة المسارات الوظيفية في المؤسسات الصناعية الكبرى وأثرها على إنتاجية العامل.	الكشف عن مدى مساهمة أبعاد تطوير المسار المهني في تحسين مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توقرت.
عينة الدراسة	80موظف بالوكالة الوطنية للتشغيل	45 إطارا و موظفا بمصفاة سبع أدرار (سوناطراك)	62 موظفا إداريا بجامعة حمه لخضر	54 عاملا بالمؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت (وحدة توقرت)	عينة عشوائية من عمال مديرية الكهرباء والغاز
فترة الدراسة	2020	2022	2021	2021	من 17 مارس إلى 05 أبريل 2026.

طريقة المعالجة	المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، ومعالجة البيانات عبر برنامج Spss	منهج دراسة الحالة، الاعتماد على القابلة والاستبيان، وتحليل النتائج إحصائياً.	المنهج الوصفي، أداة الاستبيان، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحليل الاستجابات.	المنهج الوصفي التحليلي، أداة الاستبيان الموزعة على العمال والإطارات.	المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، ومعالجة البيانات عبر برنامج Spss
أهم النتائج	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني وتحسين مستوى الأداء، وأن وضوح المسار يزيد من دافعية الموظف.	تخطيط المسار المهني يساهم في تقليل دوران العمل وزيادة الولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على أداء مصفاة أدرار.	د أثر معنوي لتخطيط المسار على الأداء، مع توصية بضرورة ربط الترقية بالكفاءة الفعلية والنتائج المحققة.	إدارة المسار الوظيفي تساهم في صقل مهارات العمال وتوجيههم نحو الوظائف التي تتناسب قدراتهم، مما يرفع من جودة الإسمت المنتج.	

المصدر: مُعد بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية (تابع)

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة العربية			الخصائص
	الدراسة السابعة	الدراسة السادسة	الدراسة الخامسة	
موضوع الدراسة	دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة خدمات الصحة	دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا العاملين	أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين	
الهدف	التعرف على مدى مساهمة أبعاد تطوير المسار الوظيفي (تخطيط والإدارة) في تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفى الطفولة والأمومة بغرداية	إبراز دور تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز الشعور بالرضا والولاء لدى موظفي المؤسسة، مع التركيز على دور العدالة والموضوعية في فرص الترقية كعنصر حاسم في تحقيق هذا الرضا.	التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي ومستوى تقييم الأداء في مؤسسة محل الدراسة	
عينة الدراسة	شملت 80 فرد	عينة عشوائية	30 عاملاً من بلدية لرجام	
فترة الدراسة	2022	2020	2014	
طريقة المعالجة	اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لمجمع البيانات	استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لمجمع البيانات	اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لمجمع البيانات	
أهم النتائج	عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وجودة الخدمات الصحية، في حين أظهرت	إثبات وجود دور فعال ومباشر لتخطيط المسار الوظيفي في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا المهني، لاسيما في الحالات التي يرتبط فيها	خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين، حيث	

تبين أن الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي يساهم بنسبة 98,6% في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم داخل المؤسسة.	هذا المسار بفرص ترقية واضحة ومعايير تتسم بالعدالة والموضوعية	النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين إدارة المسار الوظيفي وجودة الخدمات.
--	--	--

المصدر: مُعد بناءً على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مقارنة مع الدراسات باللغات الأجنبية

يعرض الجدول الموالي مقارنة بين الدراسة المعانية باللغة الأجنبية والدراسة الحالية وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (1-3) مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية						الخصائص
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	الدراسة الخامسة	الدراسة السادسة	
موضوع الدراسة	ملف المسارات المهنية الأداء الفردي	تطوير المسار الوظيفي لموظف وفعالية الأداء	ممارسات تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين.	تعزيز أداء العاملين	أثر تطوير المسار الوظيفي على إنتاجية الموظفين.	تطوير المسار الوظيفي وأداء الموظفين	
الهدف	تحليل العلاقة بين تخطيط المسارات المهنية ومستوى الأداء الفردي للموظفين	استكشاف أثر التقييم الذاتي وتخطيط المسار على الرضا والإنتاجية.	تحديد أثر استراتيجيات وممارسات تطوير المسار الوظيفي على كفاءة أداء العاملين في شركة المياه والصرف الصحي.	تحديد مدى تأثير المسار المهني ونظام الحوافز المادية على كفاءة الأداء في الشركة.	تحليل أثر التدريب الوظيفي والتقدم المهني على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	استكشاف دور ممارسات تطوير المسار الوظيفي في تحسين كفاءة الأداء والارتقاء المهني للعاملين.	الكشف عن مدى مساهمة أبعاد تطوير المسار المهني في تحسين مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توقرت.
عينة الدراسة	150 عاملا في شركة المياه	قطاع البنوك (نيجيريا)	150 موظفا	83 موظف.	499 موظفا	عينة عشوائية.	عينة عشوائية من عمال مديرية الكهرباء والغاز
فترة الدراسة	2021	2024	2020	2024	2021	2025	من 17 مارس إلى 05 أبريل 2026.
طريقة المعالجة	المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج Spss	المنهج الاستكشافي التحليلي	استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات	باستخدام أساليب الإحصائية	الاستبيان لجمع البيانات وباستخدام أسلوب الانحدار	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، ومعالجة البيانات عبر برنامج Spss

		الخطي لتحليلها					
	خلصت إلى أن التطبيق الفعلي والممنهج لممارسات تطوير المسار المهني من قبل الإدارة يؤدي حتما إلى تعزيز الرضا الوظيفي.	أظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب المهني نساهم بشكل جوهرى وكبير في زيادة إنتاجية الموظفين.	وجود تأثير جوهرى مباشر لكل من تطوير المسار الوظيفي والتعويضات في تحسين أداء العاملين.	وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تطوير المسار و الأداء، مع بروز الإرشاد المهني كأكثر الأبعاد تأثيرا في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	التخطيط المهني الفعال يؤدي إلى تعزيز النمو الشخصي والقدرة على الإنتاجية.	توصلت النتائج إلى أن الموظفين الذين يمتلكون مسارات مهنية محددة ومنظمة يظهرون مستويات أداء وتفاان في العمل أعلى من نظرائهم الذين يفتقرون لهذه الرؤية الوظيفية.	أهم النتائج

المصدر: مُعد بناءً على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

يوضح هذا الفصل الإطار النظري لموضوع تطوير المسار المهني، كونه ركيزة أساسية في تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز كفاءة الموظف وضمان استمراريته وتطوره داخل التنظيم. وقد تناولنا في هذا الجزء من دراستنا مفاهيم ومقاربات مختلفة حاول ماهية المسار المهني وأبعاده المتماثلة في الولاء التنظيمي، فرص النمو، والظهور المهني، بالإضافة إلى تسليط الضوء على متغير أداء العاملين أبرز العوامل المؤثرة فيه والارتباط الوثيق بينهما. وفي الأخير قمنا بعرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها والتي تمت على مستوى هذا الموضوع واطلعنا على أهم النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني:

دراسة تأثير تطوير المسار المهني على
مستوى أداء العاملين في مؤسسة
سونلغاز توقرت

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل دراسة ومعرفة دراسة تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت، حيث قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد حاولنا الإحاطة بالموضوع بالشكل جيد من خلال القيام بإجراء العديد من المقابلات مع المؤطر بالمؤسسة، ولإثراء الدراسة قمنا بإجراء استبيان لنبين دراسة تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت وستتطرق في هذا الفصل الى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

-المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نتطرق من خلال هذا المبحث الى محاولة التعرف على المنهجية والأدوات المستخدمة التي تم اعتمادها في الموضوع قيد الدراسة وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: طريقة الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية المتكاملة، وتتمثل فيما يلي:

1/الاستبيان: يعد الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، حيث صمم بناء على أبعاد المتغير المستقل (تطوير المسار المهني) والمتغير التابع (أداء العاملين). تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين، وضم مجموعة من المحاور والفقرات المقاسة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وذلك لغرض التحويل الكمي للآراء ومعالجتها إحصائيا.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

أولا: تقديم مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز

مؤسسة سونلغاز هي أكبر شركات في الجزائر، تعمل في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز ومن خلال هذه الدراسة نهدف إلى الوصول إلى فهم العمليات والأنشطة التي تتم في هذه المؤسسة، وتحليل المشاكل والتحديات التي تواجهها.

- تعريف مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز:

1.تعريف المؤسسة:

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. تم إنشاء الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمع متعدد الشركات وقدر رأس مالها ب64000000000.00.

وقد لعب مجمع سونلغاز دورا رئيسيا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربية الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز، ويتكون مجمع سونلغاز اليوم من 11 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات بالمساهمة بصفة مباشرة وغير مباشرة.¹

نبذة عن مديرية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية توقرت:

¹ عبد الحميد شلاوة، رئيس مصلحة الموارد البشرية، التعريف بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز - توقرت - 2026/03/15، (مقابلة شخصية) على ساعة من 09:00 إلى 12:00 صباحاً.

قبل نشأة مديرية التوزيع توقرت كانت تابعة للمديرية الجهوية لولاية ورقلة، وبعد صدور قانون التنظيم الإقليمي الجديد في تاريخ 11 ديسمبر 2019 المتضمن ترقية مقاطعة توقرت إلى ولاية رسمية، تم إنشاء مديرية التوزيع خاصة بالولاية بقرار من المديرية العام الكائن مقرها في طريق الوادي بجانب بلدية تبسبست، وبها 430 عامل من كل الفئات الاجتماعية والمهنية و كانت بداية نشاطها في 2021/12/6 حسب السجل التجاري، والتي تضمن توزيع الكهرباء والغاز لكافة سكان تراب الولاية حيث بلغ عدد الزبائن 85952 مشترك يستفيدون بشبكة كهرباء طولها 2451 كم، وشبكة لقنوات الغاز بطول 1272 كم.¹

2.1 مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية توقرت:

- ضمان الأمن والوقاية.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- استغلال الكهرباء والغاز.
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة واستغلال الشبكة.
- تشترك في تحسين المقاييس التي تنطبق على العتاد وتجهيزات ولا سيما منها برامج تسيير الكهرباء وتوزيع الغاز.
- تقوم بالتصويبات الضرورية لإنجاز المشاريع.
- تعد سياسة تجارية وتقييدها وفق شروط العامة.
- المشاركة في صيانة أنظمة التسيير.
- إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع مع قرارات المجمع.
- ضمان تمثيل مديرية الكهرباء والغاز على مستوى المحلي أحسن تمثيل.
- ضمان تحكم في السير الحسن للبرنامج.

3.1 أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية توقرت:

- التحسين والرفع من جودة خدماتها.
- توزيع الكهرباء والغاز في كل أنحاء الولاية.
- تطبيق الجودة في مجال تسيير وإدارة الأعمال.
- العمل على تقليص التكاليف.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية.
- المساهمة في تجسيد السياسة الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج إنجاز مشاريع في مجال توصيل الكهرباء والغاز للمناطق الظل.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز حيث يسمح بربط زبائن جادين بها.

2. عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز:

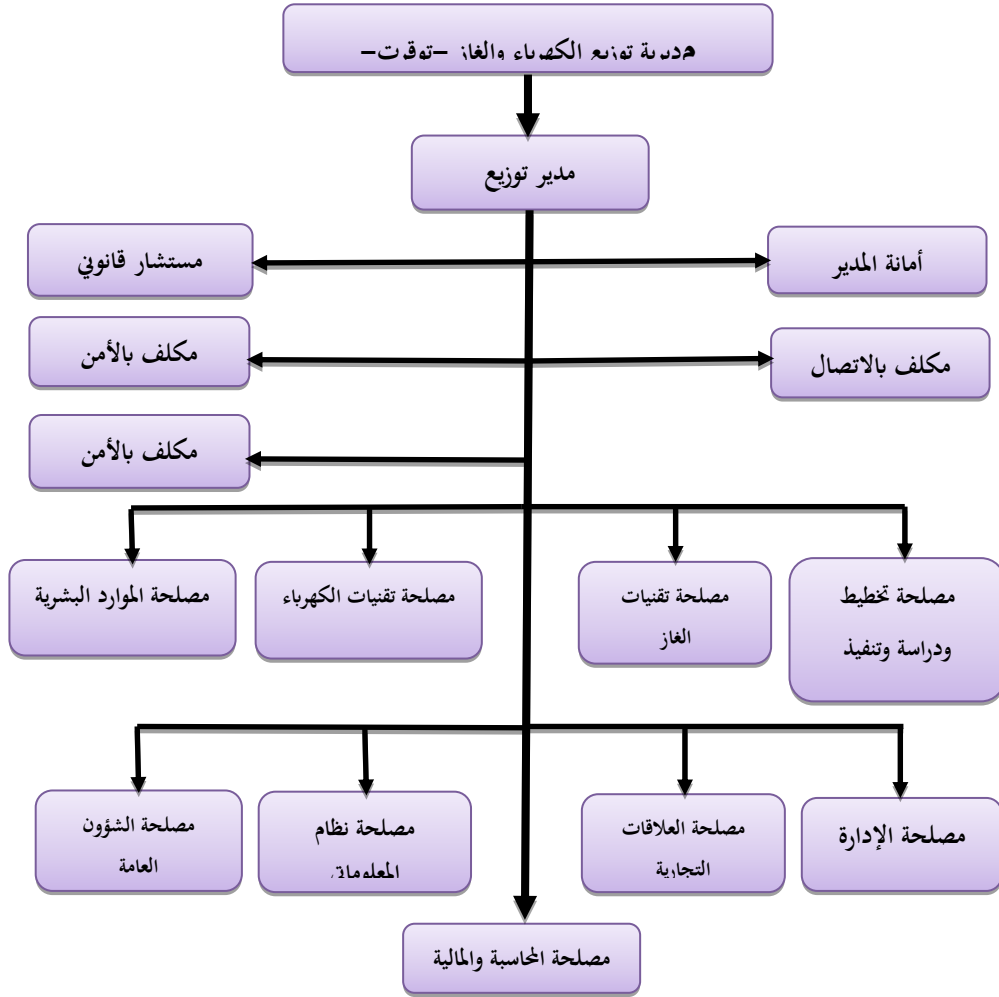
يعني الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها، فالنظام الوظيفي يؤدي إلى ضرورة مساهمة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى هذه المؤسسة إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

¹ عبد الحميد شلاوة، نفسه المرجع السابق، تقديم نبذة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز – توقرت- 2026/03/17 (مقابلة شخصية)، على الساعة 09:00 إلى 12:00 صباحا.

2.1 عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز:

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمديرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز

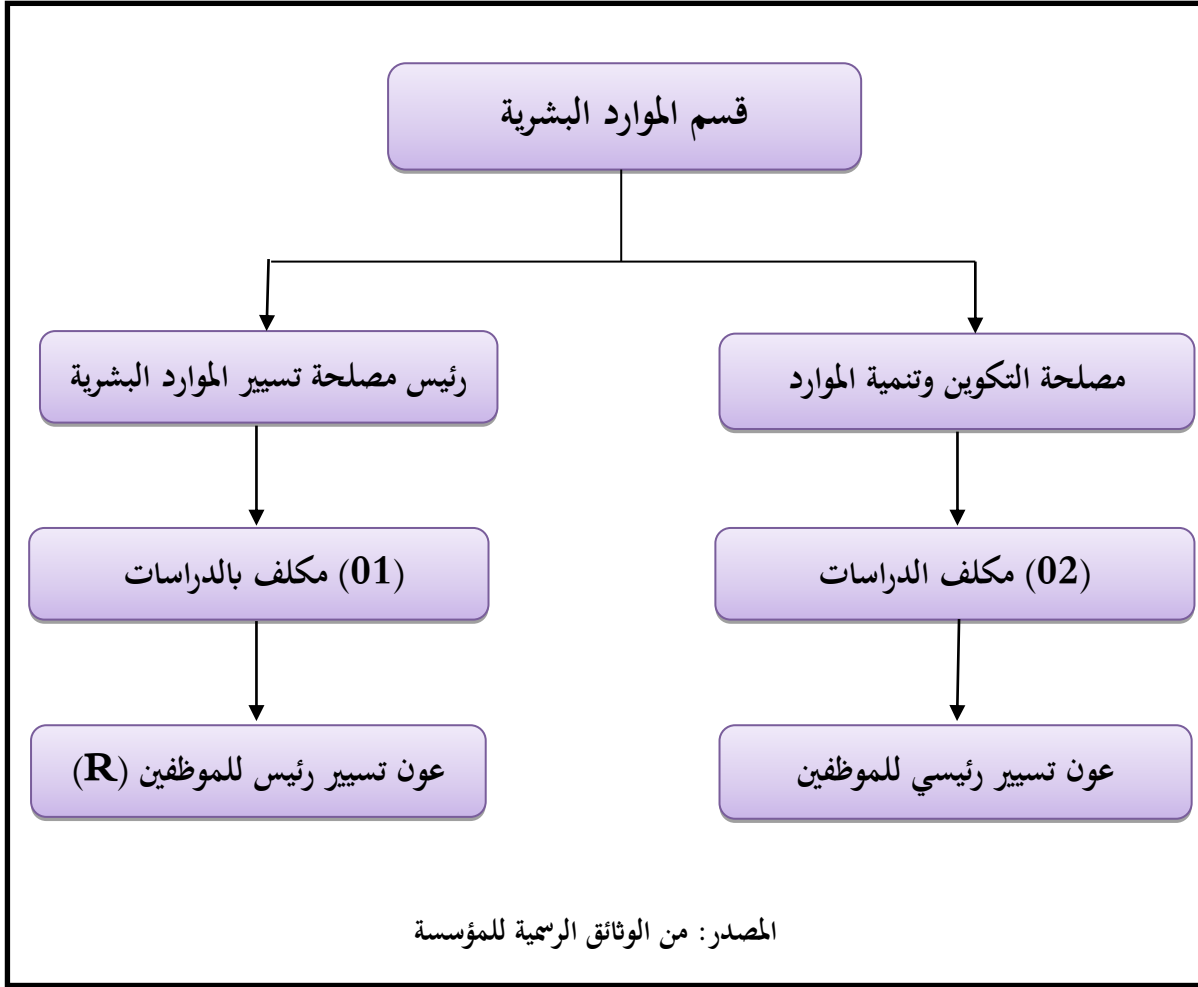


المصدر: من وثائق رسمية للمؤسسة

2.2 عرض قسم الموارد البشرية:

تعتبر مصلحة الموارد البشرية القلب النابض للمديرية التوزيع بسونلغاز (توقرت)، حيث تضطلع بدور محوري في التوفيق بين أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين. تهدف المصلحة إلى الاستثمار في الرأسمال البشري وضمان تسيير عادل وفعال للمسارات المهنية والمالية، وذلك من خلال هيكلية التقسيم إلى قسمين أساسيين ويتكاملان لضمان سيرورة العمل.

الشكل رقم (2-2): شرح هيكل مصلحة قسم الموارد البشرية



- مهام مصلحة تكوين وتنمية الموارد البشرية: تركز هذه المصلحة على الجانب المهني وتقني ورفع كفاءة المورد البشري وتشمل:
 - التوظيف والاستقطاب: الإشراف على مراحل اختيار وتعيين الكفاءات الجديدة التي تحتاجها المؤسسة.
 - تخطيط تكوين: تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتصميم البرامج التكوينية المناسبة لسد الفجوات.
 - إدارة التبرعات: الإشراف على الطلبة والموظفين المتبرعين وتوجيههم داخل المصالح المختلفة.
 - تقييم الأداء: وضع معايير وأدوات لقياس مستوى أداء الموظفين بشكل دوري.
 - تنمية المسار الوظيفي: رسم خطط التطور المهني للموظفين لضمان استمرارية العطاء والولاء للمؤسسة.
- مهام مصلحة تسيير الموارد البشرية: تركز هذه المصلحة على ضبط إداري والقانوني للموظف منذ دخوله المؤسسة وحتى خروجه، وتشمل:
 - تسيير المسار الإداري: متابعة الملفات الإدارية للموظفين وتحديث بياناتهم بانتظام.
 - إدارة الرواتب والأجور: حسب المستحقات المالية، العلاوات، والتعويضات.
 - تسيير الحركات الوظيفية: تشمل عمليات الترقية، النقل، تسيير ملفات التقاعد.
 - ضبط الحضور والانضباط: مراقبة الغيابات، التأخيرات، وتطبيق نظام الداخلي للمؤسسة.
 - إدارة العطل: تسيير لإجازات السنوية، المرضية.

- العلاقات الاجتماعية: تسيير ملفات ضمان الاجتماعي، والتأمينات، التواصل مع الهيئات المعنية.¹

الفرع الثاني: المنهجية المتبعة

يعد المنهج العلمي أداة منهجية تساعد الباحث تبسيط موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة به، من خلال تحليل الظواهر وتحديد الأسباب والنتائج، وبالنظر إلى طبيعة موضوعنا الذي يهدف إلى تحديد تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري، والمنهج الوصفي التحليلي في الجزء التطبيقي وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أجل إسقاط الدراسة النظرية الواقعة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية توقرت.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتوقرت، باعتبارهم الفئة المعنية مباشرة ببرامج التكوين داخل المؤسسة والذين يمكن من خلالها تقييم تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين ويشمل هذا المجتمع مختلف الرتب والوظائف، سواء الإدارية أو التقييم، ممن تلقوا تكوينات مهنية داخلية أو خارجية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة، ولقابليته لتوفير معلومات واقعية وميدانية تتيح تقييم فعالية تطوير المقدم من حيث المسار المهني، تقليل الأخطاء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وانسجاما مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

• عينة الدراسة:

تعد العينة أداة أساسية في البحوث العلمية، حيث تُعرف بأنها " نموذج يمثل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، يعكس صفاته وخصائصه الأساسية، مما يُعني الباحث عن دراسة كافة مفردات المجتمع خاصة في حال تعذر ذلك لأسباب تنظيمية أو زمنية أو مادية".

وفي إطار هذه الدراسة التي تناولت تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين، فقد اقتضت عينة البحث على عمال مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز - توقرت، باعتبارهم الفئة المستهدفة بالتكوين المهني داخل المؤسسة.

تم سحب عينة عشوائية في مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز - توقرت من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (60) استبانة على أفراد العينة. وقد تم استرجاع (42) استبانة، وهو ما يمثل نسبة (70%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وفي حين بلغ عدد استبيانات غير مسترجعة (18) استبانة بنسبة (30%)، وفي حين لم يتم تسجيل أي استبانة ملغاة بنسبة (0%) ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفق الجدول التالي.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-2): عدد الاستبيانات

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	الملغاة
العدد	60	42	18	0
النسبة	100%	70%	30%	0%

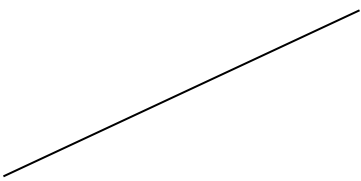
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج توزيع الاستبيان

¹ عبد الحميد شلاوة، رئيس مصلحة الموارد البشرية، شرح هيكل تنظيمي بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الكهرباء والغاز - توقرت، 2026/03/24، (مقابلة شخصية)، على الساعة 10:00 إلى 12:00 صباحا.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

بناءً على الدراسة التي قمنا بها في الجزء النظري حيث تعرضنا إلى أهم أبعاد المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وكذا أهم أبعاد المتغير المستقل المتمثل في تطوير المسار المهني، وكذلك الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة لكل متغير، حاولنا حصر هذه الأبعاد في الجدول الموالي لكي يتسنى لنا تحديد الأبعاد الصحيحة الواجبة استخدامها لكلا المتغيرين في دراستنا.

جدول رقم (2-2): أبعاد متغيرات الدراسة وفق الأدبيات النظرية والتطبيقية

أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	الجزء النظري للدراسات السابقة
	الأبعاد: (تخطيط المسار الوظيفي) - تخطيط المسار الوظيفي. - التدريب والتطوير. - فرص الترقية. - الارشاد والتوجيه الوظيفي.	دراسة رقم (06) (بالغة العربية)
- جودة الأداء الوظيفي. - الكفاءة والانتاجية في العمل. - الالتزام والانضباط الوظيفي. - الموضوعية والعدالة في التقييم.	الأبعاد: (تخطيط المسار المهني) - تحديد أهداف المهنة. - فرص الترقية والتقدم الوظيفي. - تطوير المهارات والقدرات المهنية. - وضوح المسار الوظيفي داخل المنظمة.	دراسة رقم (01) (بالغة العربية)
	الأبعاد: (تخطيط المسار المهني) - الأهداف المهنية للعاملين. - تطوير المهارات والقدرات المهنية. - فرص الترقية والتقدم الوظيفي. - التوجيه والارشاد مهني داخل المؤسسة.	دراسة رقم (02) (بالغة العربية)
- كفاءة العمل. - جودة الأداء. - الالتزام الوظيفي. - الابتكار والابداع.	- التعرف على القدرات والميول. - فرص النمو المهني. - التدريب والتطوير. - الارشاد الوظيفي.	دراسة رقم (03) (بالغة العربية)
- الأداء الكمي. - الأداء النوعي. - الفاعلية المهنية. - الرضا والالتزام.	الأبعاد: (إدارة المسار الوظيفي) - تخطيط المسار. - تطوير المسار. - الترقية والنمو. - التقييم المستمر.	دراسة رقم (04) (بالغة العربية)
- مستوى تقييم الأداء. - الكفاءة المهنية. - الإنتاجية. - الارتباط الوظيفي.	الأبعاد: (إدارة تخطيط المسار الوظيفي) - تخطيط المسار الوظيفي. - الترقية الوظيفية. - التدريب والتطوير.	دراسة رقم (05) (بالغة العربية)
	- التدريب أثناء العمل. - التوجيه والارشاد. - التكاليفات المؤقتة. - إغناء وتوسيع العمل.	دراسة رقم (02) (بالغة الأجنبية)

دراسة رقم (03) (بالغة الأجنبية)		- اندماج الموظفين. - الدافعية والتحفيز. - الرضا الوظيفي. - الكفاءة والانتاجية.
دراسة رقم (01) (بالغة الأجنبية)	- الأبعاد: (ملف المسارات المهنية) - المسار الوظيفي العمودي. - التخصص المهني. - الحرك الوظيفي.	- الكفاءة في تنفيذ المهام. - تحقيق الأهداف الشخصية. - جودة المخرجات الإدارية.
دراسة رقم (06) (بالغة الأجنبية)	- التدريب المهني. - التقدم المهني. - تطوير المهارات.	
دراسة رقم (05) (بالغة الأجنبية)	- التقييم الذاتي. - تخطيط المسار الوظيفي. - تطوير المهارات. - التواصل المهني.	- النمو الشخصي للموظف. - الرضا الوظيفي. - القدرة الإنتاجية. - كفاءة الأداء.
دراسة رقم (04) (بالغة الأجنبية)	- التدريب والتعليم. - تخطيط المستقبل المهني. - مهارات العمل.	

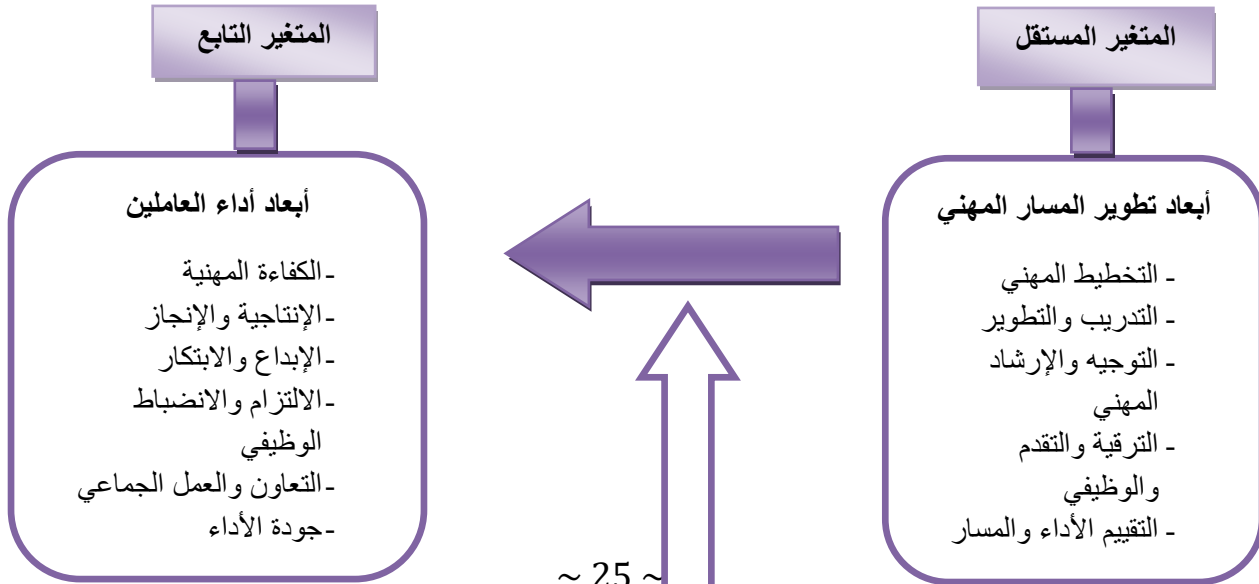
المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتكون نموذج الدراسة من:

- المتغير المستقل وهو تطوير المسار المهني والذي يشمل الأبعاد التالية (الإنجاز الوظيفي، الظهور المهني، الولاء التنظيمي، المرشدون والرعاة، فرص النمو)؛
- المتغير التابع وهو أداء العاملين، والذي يشمل الأبعاد التالية (جودة العمل، الإنتاجية، المعرفة والمهارات، السلوك والالتزام، الثقة والموثوقية، التواصل الفعال)؛
- المتغيرات الوسيطة: وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية، التصنيف المهني، علاقة العمل.

وهو موضح وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج الدراسة



المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، هل شاركت في دورات التدريبية داخل المؤسسة؟

المصدر: من إعداد الطالبتين

- طريقة جمع البيانات: اعتمدنا في بحثنا هذا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وذلك على النحو التالي:
- المصادر الأولية: قمنا باللجوء الى الاستبيان كمصدر اولي لجمع المعلومات لمعالجة الجانب التطبيقي لدراسة تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز توقرت.
 - المصادر الثانوية: لجأنا في دراستنا هاته بهدف الحصول على معلومات حول الإطار النظري الى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الأبحاث والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وهي المذكرات والمجالات والدراسات السابقة بالعربية والأجنبية، كما اطلعنا على مواقع الانترنت.
- بيانات الدراسة: تم تفريغ استبيانات الدراسة المسترجعة (42 استبانة) وقمنا بإدخالها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة V26.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنستطرق في هذا المطلب الى الأدوات والمقاييس الإحصائية المستخدمة في جمع بيانات العينة.

الفرع الأول: المقاييس الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية، التكرارات) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف عبارات الاستبيان، وذلك بهدف تعرف على اتجاهات المبحوثين وتحديد درجة موافقتهم على أبعاد متغيرات الدراسة. كما ساهمت هذه المقاييس في تقديم وصغ إحصائي دقيق للبيانات، مما يساعد في تفسير النتائج واستخلاص استبيان المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولاً: الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة دور تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات العامة لعينة من مختلف عمال المؤسسة مثل (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، ...).

الجزء الثاني: يتعلق المتغير المستقل بتطوير المسار المهني بأبعاده الخمس (يُعد تخطيط المهني، يُعد التدريب والتطوير، يُعد التوجيه والارشاد المهني، يُعد ترقية والتقدم الوظيفي، يُعد التقييم الأداء والمسار) ويشمل (14) عبارة بأعداد متجانسة تقريباً وقسمت وفق سلم ليكرت الخماسي.

الجزء الثالث: يتعلق المتغير التابع بأداء العاملين بأبعاده السادسة (بُعد الكفاءة المهنية، بُعد الإنتاجية والإنجاز، بُعد الإبداع والابتكار، بُعد الالتزام والانضباط الوظيفي، بُعد التعاون والعمل الجماعي، بُعد جودة الأداء) ويشمل (17) عبارة بأعداد متجانسة من حيث العدد وقسمت أيضا وفق سلم ليكارت الخماسي.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، ويطلب من المستجوبين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي:

- ✓ غير موافق بشدة تعطى لها درجة.
- ✓ غير موافق تعطى لها درجتان.
- ✓ محايد تعطى لها ثلاث درجات.
- ✓ موافق تعطى لها أربع درجات.
- ✓ موافق بشدة تعطى لها خمس درجات.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-3): سلم ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.80
ضعيف	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مكتبة جوارزم العلمية، جدة-السعودية، ص 538

الفرع الثالث: صدق وثبات العينة

✓ صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق أن أداة دراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصنا على تحقيق صدق المحتوى للاستبانة، حيث قمنا بعرضها أولا على الأستاذ المشرف للاستفادة من نصائحه وتوجيهاته، وكذلك عرضناها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في علوم تسيير وإدارة الموارد البشرية، وقد استجبنا لمختلف الآراء والتوجيهات، حيث قمنا بإجراء التعديلات اللازمة من حذف وتعديل وتصويب للعبارات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة لتوزيع ومفهمة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

✓ ثبات الاستبيان:

يعني بالثبات أن الاختبار يعطي نفس النتائج في حالة تكراره في نفس الظروف، وقد قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-4): معاملات الثبات لمخاور الاستبيان باستخدام الفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
بُعد التخطيط المهني	2	0.635

0.721	3	بُعد التدريب والتطوير
0.681	3	بُعد التوجيه والارشاد المهني
0.819	3	بُعد الترقية والتقدم الوظيفي
0.743	3	بُعد التقييم الأداء والمسار
0.916	14	المتغير المستقل: تطوير المسار المهني
0.648	3	بُعد الكفاءة المهنية
0.493	2	بُعد الإنتاجية والإنجاز
0.607	3	بُعد الإبداع والابتكار
0.787	3	بُعد الالتزام والانضباط الوظيفي
0.663	3	بُعد التعاون والعمل الجماعي
0.451	3	بُعد جودة الأداء
0.746	17	المتغير التابع: أداء العاملين
0.902		الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمتغير المستقل (تطوير المسار المهني) قدر ب 0.916، أما المتغير التابع (أداء العاملين) فقد قدر ب 0.746، وفي حين بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ لبيانات الاستبيان ككل 0.902. وهي قيم أكبر من المعامل 0.60 (باعتباره الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإنسانية) مما يدل على أن الأداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وهذا يعني أن هناك صدقاً وثباتاً في المحاور، وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالصلاحيات التامة لتطبيق والتحليل الإحصائي بمديرية سونلغاز.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعدما تطرقنا في المبحث السابق الى متغيرات الدراسة والأدوات المستعملة في قياسها سنحاول في هذا المبحث معرفة إذا ما كان هناك أثر لتطوير المسار المهني على أداء العاملين.

المطلب الأول: عرض النتائج المتوصل إليها

سنقوم في هذا المطلب بتقديم النتائج المتوصل إليها في كل من الدراسة الإحصائية.

الفرع الأول: الدراسة الوصفية للمتغيرات الفردية لعينة الدراسة

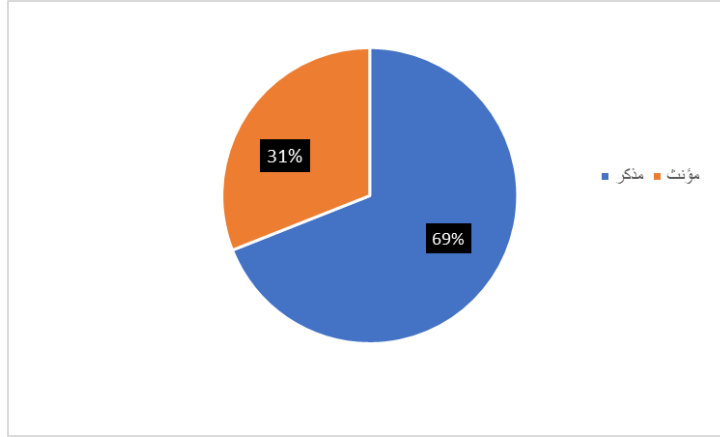
1. الجنس:

جدول رقم (2-5): توزيع العمال حسب الجنس

نوع الملكية	التكرارات	النسبة المئوية
مذكر	29	69%
مؤنث	13	31%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت ب (69%) مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت ب (31%) يعني هذا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ويرجع هذا إلى طبيعة النشاط المؤسسة سونلغاز. التقني والميداني والذي يتطلب مهام (كصيانة، والتدخلات الخارجية) يغلب عليها العنصر الرجالي وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة للذكور في المؤسسة.

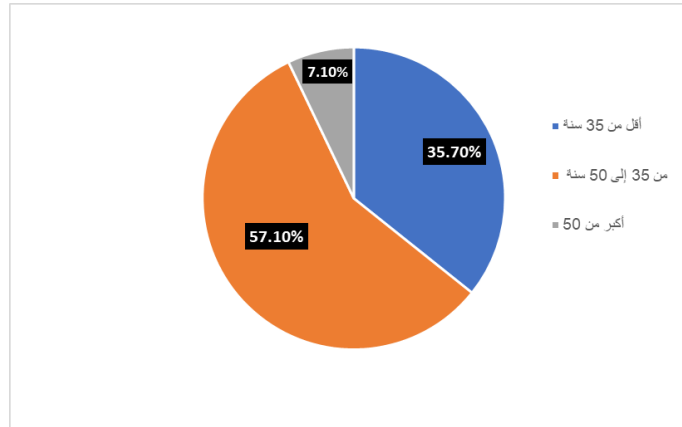
2. السن:

جدول رقم (2-6): توزيع العمال حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الملكية
35.7%	15	أقل من 35 سنة
57.1%	24	من 35 إلى 50 سنة
7.1%	3	أكبر من 50
100%	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت من (35 إلى 50 سنة) بنسبة (57.1%) في مؤسسة سونلغاز وهي نسبة مرتفعة ومنطقية تعبر عن وجود أفراد ذو خبرة علمية وذو أقدمية وكفاءة ويتمتعون بالاستقرار الوظيفي، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة (37.7%)، أما الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة (7.1%) وهي نسبة منخفضة نظرا لبلوغ هذه الفئة مرحلة الاستحقاق التقاعدي.

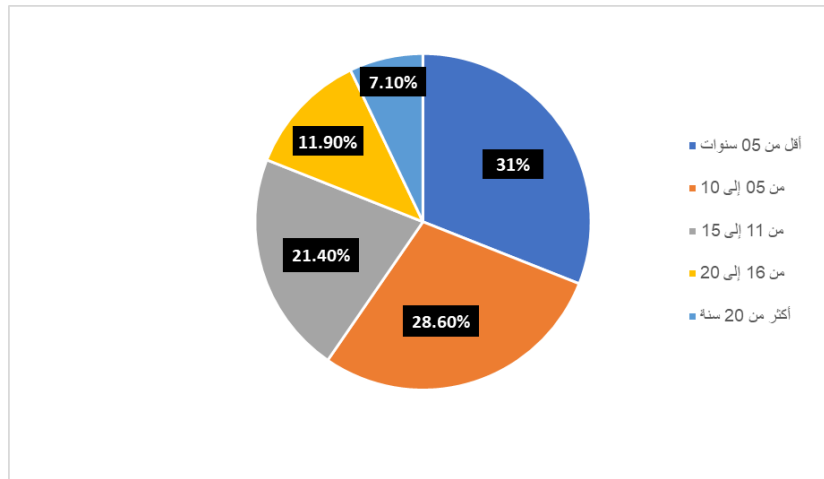
3. الخبرة:

جدول رقم (2-7) توزيع العمال حسب الخبرة

نوع الملكية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	31%
من 5 إلى 10	12	28.6%
من 11 إلى 15	9	21.4%
من 16 إلى 20	5	11.9%
أكثر من 20 سنة	3	7.1%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة صاحب الخبرة (أقل من 05 سنوات) سجلت أعلى نسبة ب (31%)، تليها فئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة (28.6%)، ثم فئة من (11 إلى 15 سنة) بنسبة (21.4%)، ثم فئة من (16 إلى 20 سنة) بنسبة (11.9%) بينما سجلت فئة الخبرة طويلة (أكثر من 20 سنة) أقل نسبة ب (7.1%) تدل هذه نتائج على أن المؤسسة تضم كوادرات شابة في مرحلة العطاء وبناء المسار المهني، ومن جهة أخرى تبرز وجود فئة خبرة تضمن استمرارية نقل المعارف والأقدمية. ويعكس انخفاض نسبة الفئات الكبيرة (أكثر من 20 سنة) التوجه الطبيعي نحو الإحالة على تقاعد.

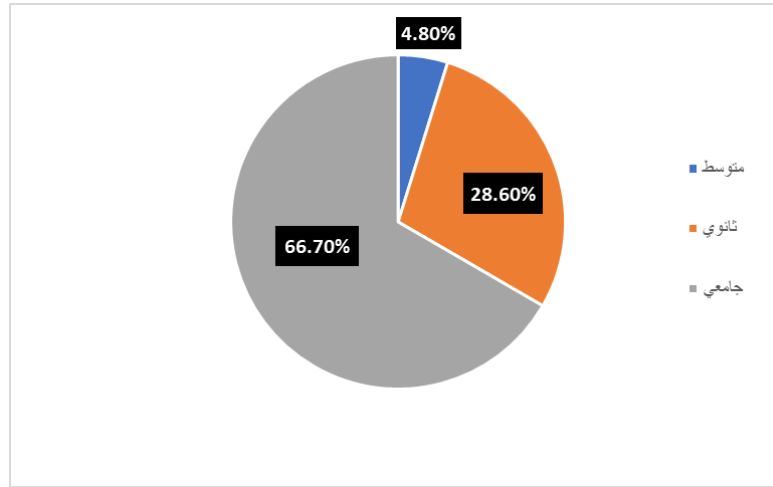
4. المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-8): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

نوع الملكية	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	2	4.8%
ثانوي	12	28.6%
جامعي	28	66.7%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدراسي أما أغلبية المستجوبين من ذو مستوى (جامعي) حيث بلغت نسبتهم (66.7%)، ثم تليها نسبة المستجوبين الذين مستواهم (ثانوي) حيث بلغت نسبتهم (28.6%)، وفي الأخير تأتي نسبة (متوسط) والتي قدرت نسبتها (4.8%) وهي نسبة أقل مقارنة بنسب الأخرى وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على خرجي الجامعات أكبر من المستويات الأخرى، لأن نسبة خرجي الجامعة كانت أعلى قيمة.

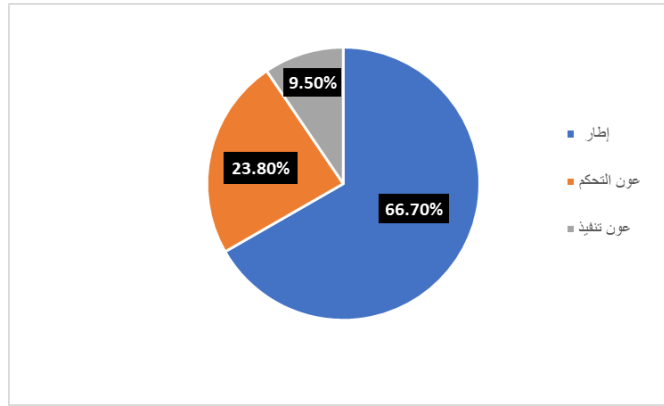
5. التصنيف المهني:

جدول رقم (2-9): توزيع العمال حسب التصنيف المهني

نوع الملكية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	28	66.7%
عون تحكم	10	23.8%
عون تنفيذ	4	9.5%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف المهني



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه فيما يتعلق بالتصنيف المهني فقد تحصل (إطار) أعلى نسبة (66.7%)، تليها فئة (عون تحكم) بنسبة (23.8%)، بينما سجلت فئة (عون تنفيذ) أقل نسبة (9.5%) ترد هذه نتائج إلى حاجة المؤسسة سونلغاز الماسة للكوادر المؤهلة والخبرات الجامعية للإدارة والتسيير أنظمة الطاقة المعقدة.

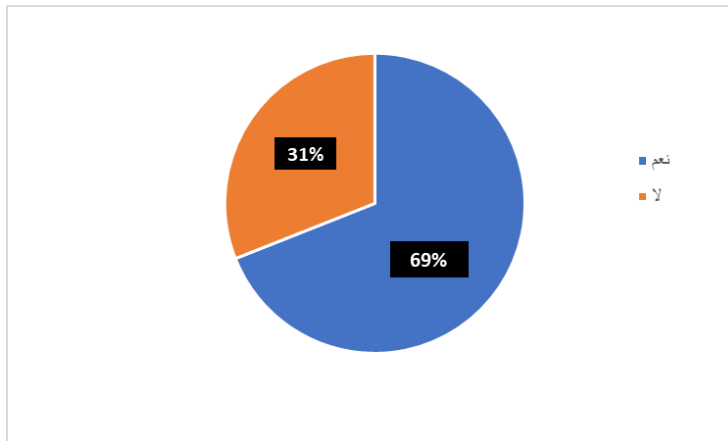
6. هل شاركت في دورات تدريبية داخل المؤسسة:

جدول رقم (2-10): توزيع العمال حسب المشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة

نوع الملكية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	69%
لا	13	31%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الشكل (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالمشاركة في دورات التدريبية داخل المؤسسة أن أغلبية أفراد العينة الذين شاركوا ب (نعم) بلغت نسبتهم (69%)، بينما الذين لم يشاركوا ب (لا) كانت فئة قليلة قدرت نسبتها (31%)، يرد ذلك إلى الاهتمام البالغ الذي توليه مؤسسة سونلغاز.

الفرع الثاني: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا الفرع الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة سونلغاز توقرت، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب ترتيبها في الاستبانة.

1- المتغير المستقل: تطوير المسار المهني

تم تقسيم المتغير المستقل تطوير المسار المهني إلى خمسة أبعاد وتم تخصيص لكل بعد فقرة من العبارات الخاصة به، وسوف نتطرق للدراسة الإحصائية لكل فقرة بذاتها. ونلاحظ من خلال الجداول أن الأبعاد قد حصلت على متوسطات حسابية عامة تزايد عن (4.00) وما هو يشير إحصائياً إلى توفير هذه الأبعاد للمؤسسة سونلغاز بدرجة مرتفعة جداً.

المتغير الفرعي: التخطيط المهني

تظهر نتائج الدراسة الإحصائية لُبعد "التخطيط المهني" تسجيل متوسط حسابي (4.44) والانحراف المعياري (0.68)، والعبارة السائدة التي احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد "تساهم إنجازاتك المهنية الحالية في تحسين فرص تقدمك وتطورك الوظيفي" بمتوسط الحسابي (4.67)، والانحراف المعياري (0.48)، وتليها العبارة الثانية "تساعدك مهامك الحالية على إبراز قدرتك المهنية وتحقيق نتائج ملموسة" بمتوسط حسابي (4.21)، والانحراف المعياري (0.78)، ويظهر للعبارتين مرتفعتين نسبياً وهذا يدل على وعي الموظفين سونلغاز بأن الإنجاز الفعلي هو المفتاح الأساسي للترقي.

جدول رقم (2-11): متوسط إجابات العينة حول بعد التخطيط المهني

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	تساهم إنجازاتك المهنية الحالية في تحسين فرص تقدمك وتطورك الوظيفي.	4.67	0.48	93.3%	موافق بشدة	1
02	تساعدك مهامك الحالية على إبراز قدراتك المهنية وتحقيق نتائج ملموسة.	4.21	0.78	84.3%	موافق بشدة	2
—	بُعد التخطيط المهني	4.44	0.68	88.8%	موافق بشدة	—

المصدر: من اعداد الطالبين بناءً على معطيات SPSS

المتغير الفرعي: التدريب والتطوير

أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية أن بُعد "التدريب والتطوير" متوسطه الحسابي (4.04)، والانحراف المعياري (0.92)، والعبارة التي احتلت المرتبة الأولى هي "تساهم المشاركة في الأنشطة المهنية في تطوير مسارك المهني" بمتوسط حسابي (4.19)، والانحراف المعياري (0.59)، وتليه عبارة "يتم تقدير جهودك وإنجازاتك علناً أمام الزملاء والمسؤولين في المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.02)، والانحراف المعياري (1.20)، وأخيراً عبارة "تتيح لك المؤسسة الفرصة لمشاركة في الاجتماعات والجان لإبراز مهاراتك للإدارة العليا" بمتوسط حسابي (3.90)، والانحراف المعياري (0.88)، و يعد هذا البعد مرتفعاً نسبياً مما يدل أن آراء المشاركين كانت بشكل كبير.

جدول رقم (2-12): متوسط إجابات العينة حول بعد التدريب والتطوير

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المتوقعة	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	تتيح لك المؤسسة الفرصة لمشاركتك في الاجتماعات واللجان لإبراز مهاراتك للإدارة العليا.	3.90	0.88	78.1%	موافق	3
02	تساهم المشاركة في الأنشطة المهنية في تطوير مسارك المهني.	4.19	0.59	83.8%	موافق	1
03	يتم تقدير جهودك وإنجازاتك علناً أمام الزملاء والمسؤولين في المؤسسة.	4.02	1.20	80.5%	موافق	2
—	بعد التدريب والتطوير	4.04	0.92	80.8%	موافق	—

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

المتغير الفرعي: التوجيه والارشاد المهني

سجلت نتائج الدراسة الإحصائية لُبعد "التوجيه والارشاد المهني" تحييل متوسط حسابي (4.35)، والانحراف المعياري (0.77) والعبارة التي احتلت المرتبة الأولى هي "أحرص بجد على تحقيق أهداف المؤسسة وتجاوز التوقعات المطلوبة" بمتوسط حسابي (4.43)، والانحراف المعياري (0.63)، تليها عبارة "أخطط للاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة على المدى الطويل" بمتوسط حسابي (4.33)، والانحراف المعياري (0.79)، ثم العبارة "أبذل جهداً إضافياً يتجاوز مهامى الرسمية من أجل نجاح المنظمة" بمتوسط حسابي (4.29)، والانحراف المعياري (0.89)، ويظهر للعبارات مرتفعين نسبياً مما يظهر ارتباطاً قوياً و مصداقية في الانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (2-13): متوسط إجابات العينة حول بعد التوجيه والارشاد المهني

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المتوقعة	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	أحرص بجد على تحقيق أهداف المؤسسة وتجاوز التوقعات المطلوبة.	4.43	0.63	88.6%	موافق بشدة	1
02	أخطط للاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة على المدى الطويل.	4.33	0.79	86.7%	موافق بشدة	2
03	أبذل جهداً إضافياً يتجاوز مهامى الرسمية من أجل نجاح المنظمة.	4.29	0.89	85.7%	موافق بشدة	3
—	بعد التوجيه والإرشاد المهني	4.35	0.77	87.0%	موافق بشدة	—

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

المتغير الفرعي: الترقية والتقدم الوظيفي

بينت نتائج الدراسة الإحصائية لُبعد "الترقية والتقدم الوظيفي" أن متوسطه بلغ (4.14)، والانحراف المعياري (0.92)، والعبارة السائدة في البعد هي "يقدم المسؤول التوجيه والارشاد اللازم لتطوير مسارك المهني" بمتوسط حسابي (4.24)، والانحراف المعياري (0.91)، تليها عبارة "يوفر مسؤولون فرصاً لتعلم والتطوير المهني" بمتوسط حسابي (4.21)، والانحراف المعياري (0.87)، وأخيراً عبارة "تساعدك الإدارة في التخطيط الواضح لمسارك المهني داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.05)، والانحراف المعياري (0.99)، وتظهر هذه العبارات مرتفعة جداً مما يبرز دور القيادة كعنصر داعم للمسار الوظيفي.

جدول رقم (2-14): متوسط إجابات العينة حول بعد الترقية والتقدم الوظيفي

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	يقدم المسؤولون التوجيه والإرشاد اللازم لتطوير مسارك المهني.	4.24	0.91	%84.8	موافق بشدة	1
02	تساعدك الإدارة في التخطيط الواضح لمسارك المهني داخل المؤسسة.	4.05	0.99	%81.0	موافق	3
03	يوفر المسؤولون فرصاً للتعليم والتطوير المهني.	4.21	0.87	%84.3	موافق بشدة	2
—	بُعد الترقية والتقدم الوظيفي	4.17	0.92	%83.3	موافق	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

المتغير الفرعي: التقييم الأداء والمسار

بينت احصائيات البعد "التقييم الأداء والمسار" تسجيل متوسط حسابيا (4.17)، والانحراف المعياري (0.84)، والعبارة احتلت المرتبة الأولى هي "تتيح لك وظيفتك الحالية تعلم مهارات جديدة بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4.36)، والانحراف المعياري (0.66)، وتليها عبارة "توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية تساهم في تطوير مهاراتك الفنية" بمتوسط حسابي (4.10)، والانحراف المعياري (0.79)، ثم عبارة "توفر المؤسسة فرصاً حقيقية وعادلة لترقية الوظيفية للعاملين" بمتوسط حسابي (4.04)، والانحراف المعياري (1.02)، ويظهر ارتفاعا نسبيا وهذا ما يعكس على البيئة الوظيفية بفرص التطور الذاتي.

جدول رقم (2-15) متوسط إجابات العينة حول بعد التقييم الأداء والمسار

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية تساهم في تطوير مهاراتك الفنية.	4.10	0.79	%81.9	موافق	2
02	توفر المؤسسة فرصاً حقيقية وعادلة للترقية الوظيفية للعاملين.	4.07	1.02	%81.4	موافق	3
03	تتيح لك وظيفتك الحالية تعلم مهارات جديدة بشكل مستمر.	4.36	0.66	%87.1	موافق بشدة	1
—	بُعد التقييم الأداء والمسار	4.17	0.84	%83.5	موافق	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعطيات spss

2- المتغير التابع: أداء العاملين

نلاحظ من خلال الجداول أن الأبعاد قد حصلت على متوسطات الحسابية عامة متزايدة، ويمكن تفسير نتائج الدراسة الإحصائية حسب كل فقرة، كما يلي:

المتغير الفرعي: الكفاءة المهنية

أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية لبُعد "الكفاءة المهنية" وسجل متوسطا حسابيا قدره (4.55)، والانحراف المعياري (0.59)، والعبارة التي احتلت المرتبة الأولى "الالتزام بالمعايير المهنية في أداء مهام الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.67)، والانحراف المعياري (0.53)، وتليها عبارة "أحرص على إنجاز المهام المطلوبة بدقة عالية وتجنب الأخطاء المهنية" بمتوسط حسابي (4.52)، والانحراف المعياري (0.55)، ثم عبارة "أحرص على المحافظة على أوقات العمل الرسمية" بمتوسط حسابي (4.45)، والانحراف المعياري (0.67)، ويجسد ذلك إلى ارتفاع نسبيا مما يعكس ايجابيا على الصورة الذهنية للمؤسسة أمام زائنها وهذا نتيجة لطبيعة النشاط مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (2-16): متوسط إجابات العينة حول بعد الكفاءة المهنية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ألتزم بالمعايير المهنية في أداء مهامي الوظيفية.	4.67	0.53	93.3%	موافق بشدة	1
02	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة بدقة عالية وتجنب الأخطاء المهنية.	4.52	0.55	90.5%	موافق بشدة	2
03	أحرص على المحافظة على أوقات العمل الرسمية.	4.45	0.67	89.0%	موافق بشدة	3
—	بُعد الكفاءة المهنية	4.55	0.59	91.0%	موافق بشدة	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

المتغير الفرعي: الإنتاجية والإنجاز

سجل بُعد "الإنتاجية والإنجاز" سجل متوسطه الحسابي (4.25)، والانحراف المعياري (0.73)، والعبارة الأولى هي "لدي الرغبة الدائمة في تنمية أدائي" بمتوسط حسابي (4.43)، والانحراف المعياري (0.55)، وتليها عبارة "أستطيع إنجاز حجم كبير من العمل في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4.07)، والانحراف المعياري (0.84). وهذا يجسد ارتفاعاً نسبياً في إنتاجية المؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (2-17): متوسط إجابات العينة حول بعد الإنتاجية والإنجاز

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	أستطيع إنجاز حجم كبير من العمل في الوقت المحدد.	4.07	0.84	81.4%	موافق	2
02	لدي الرغبة الدائمة في تنمية وتطوير أدائي.	4.43	0.55	88.6%	موافق بشدة	1
—	بُعد الإنتاجية والإنجاز	4.25	0.73	85.0%	موافق بشدة	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات spss

المتغير الفرعي: الإبداع والابتكار

تظهر نتائج الدراسة الإحصائية لبُعد "الإبداع والابتكار" أن المتوسط الحسابي قدره (4.45)، والانحراف المعياري (0.60)، والعبارة التي احتلت المرتبة الأولى هي "أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار" بمتوسط حسابي (4.57)، والانحراف المعياري (0.55)، وتليها عبارة "تساهم دورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة في تعزيز كفاءتي المهنية" بمتوسط حسابي (4.50)، والانحراف المعياري (0.59)، ثم عبارة "أمتلك المعرفة اللازمة لأداء مهامي الوظيفية بكفاءة" بمتوسط حسابي (4.29)، والانحراف المعياري (0.64)، كقيمة فردية مرتفعة نسبياً.

جدول رقم (2-18): متوسط إجابات العينة حول بعد الإبداع والابتكار

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	أمتلك المعرفة اللازمة لأداء مهامي الوظيفية بكفاءة.	4.29	0.64	85.7%	موافق	3
02	تساهم دورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة في تعزيز كفاءتي المهنية.	4.50	0.59	90%	موافق بشدة	2
03	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	4.57	0.55	91.4%	موافق بشدة	1
—	بعد الإبداع والابتكار	4.45	0.60	89%	موافق بشدة	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات spss

المتغير الفرعي: الالتزام والانضباط الوظيفي

سجلت نتائج الدراسة الإحصائية لُبعد "الالتزام والانضباط الوظيفي" متوسط حسابي (4.60)، والانحراف المعياري (0.58)، والعبارة السائدة التي احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد "أتعامل مع زملائي ورؤسائي باحترام وبما يتماشى مع قيم المنظمة" بمتوسط حسابي (4.62)، والانحراف المعياري (0.54)، وتليها عبارة "ألتزم تماما بمواعيد الحضور والانصراف المقررة من قبل الإدارة" بمتوسط حسابي (4.60)، والانحراف المعياري (0.66)، ثم تليها عبارة "ألتزم بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني المتبعة داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.57)، والانحراف المعياري (0.55)، وهذا ما يشير أن السلوك الالتزام مرتفعا نسبيا ويعكس هذا نضج لثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (2-19): متوسط إجابات العينة حول بعد الالتزام والانضباط الوظيفي

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	ألتزم بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني المتبعة داخل المؤسسة.	4.57	0.55	91.4%	موافق بشدة	3
02	ألتزم تماما بمواعيد الحضور والانصراف المقررة من قبل الإدارة.	4.60	0.66	91.9%	موافق بشدة	2
03	أتعامل مع زملائي ورؤسائي باحترام وبما يتماشى مع قيم المنظمة.	4.62	0.54	92.4%	موافق بشدة	1
—	بعد الالتزام والانضباط الوظيفي	4.60	0.58	91.9%	موافق بشدة	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات spss

المتغير الفرعي: التعاون والعمل الجماعي

سجل بُعد "التعاون والعمل الجماعي" متوسط حسابي قدره (4.32)، والانحراف المعياري (0.70)، والعبارة التي احتلت المرتبة الأولى هي "أتمتع بالمصادقية والموثوقية في تنفيذ الالتزامات المهنية المسندة إلي" بمتوسط حسابي (4.40)، والانحراف المعياري (0.59)، وتليها عبارة "أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي والقرارات دون رقابة مباشرة" بمتوسط حسابي (4.36)، والانحراف المعياري (0.62)، ثم عبارة "يمكن للإدارة الاعتماد علي في إنجاز المهام الحساسة دون رقابة مباشرة" بمتوسط حسابي (4.19)، والانحراف المعياري (0.86)، وهذا ما يشير إلى ارتفاعا نسبيا في العبارات لدى الموظف.

جدول رقم (2-20): متوسط إجابات العينة حول بعد التعاون والعمل الجماعي

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي والقرارات التي أتخذها.	4.36	0.62	%87.1	موافق بشدة	2
02	يمكن للإدارة الاعتماد علي في إنجاز المهام الحساسة دون رقابة مباشرة.	4.19	0.86	%83.8	موافق	3
03	أتمتع بالمصداقية والموثوقية في تنفيذ الالتزامات المهنية المسندة إلي.	4.40	0.59	%88.1	موافق بشدة	1
—	بعد التعاون والعمل الجماعي	4.32	0.70	%86.3	موافق بشدة	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات spss

المتغير الفرعي: جودة الأداء

بينت نتائج الدراسة الإحصائية لبعد "جودة الأداء" بلغ متوسطه الحسابي (4.44)، والانحراف المعياري (0.68)، والعبارة الرائدة هي "أتواصل بفاعلية مع زملائي في العمل لتحقيق أهداف المشتركة" بمتوسط حسابي (4.50)، والانحراف المعياري (0.67)، وتليها عبارة "أشارك المعلومات الضرورية مع فريق العمل لضمان سير العمل" بمتوسط حسابي (4.43)، والانحراف المعياري (0.63)، ثم عبارة "أمتلك القدرة على التواصل بوضوح مع مختلف المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (4.40)، والانحراف المعياري (0.73)، ويشير هذا إلى ارتفاع نسبي مما يبرهن تواصل قوي بين الزملاء في العمل وهذا ما يضمن نجاح مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (2-21): متوسط إجابات العينة حول بعد جودة الأداء

رقم الفقرة	التكرارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة الفقرة
01	أمتلك القدرة على التواصل بوضوح مع مختلف المستويات الإدارية.	4.40	0.73	%88.1	موافق بشدة	3
02	أشارك المعلومات الضرورية مع فريق العمل لضمان سير العمل.	4.43	0.63	%88.6	موافق بشدة	2
03	أتواصل بفاعلية مع زملائي في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.	4.50	0.67	%90.0	موافق بشدة	1
—	بعد جودة الأداء	4.44	0.68	%88.9	موافق بشدة	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات spss

الفرع الثالث: دراسة تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين

بين نتائج دراسة علاقة الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.555، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 أي أنها ذات دلالة إحصائية، وعليه فانه هناك علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين لكنها ليست قوية، هذا يبين بوضوح ان هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين إضافة لتطوير المسار المهني.

حيث تمثلت فرضيات الاختبار:

الفرضية الصفرية H0: لا يؤثر تطوير المسار المهني على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرضية البديلة H1: يؤثر تطوير المسار المهني على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

جدول رقم (2-22): يوضح علاقة الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
تطوير المسار المهني	0.555	0.000
أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

الفرع الرابع: تأثير دراسة بعد التخطيط المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-23): يوضح العلاقة بين بعد التخطيط المهني وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
بُعد التخطيط المهني	0.479	0.001
أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق

الفرضية الصفرية H0: لا يؤثر بُعد التخطيط المهني على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرضية البديلة H1: يؤثر بُعد التخطيط المهني على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرع الخامس: تأثير دراسة بعد التدريب والتطوير على أداء العاملين

جدول رقم (2-24): يوضح العلاقة بين بعد التدريب والتطوير وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
بُعد التدريب والتطوير	0.473	0.002
أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق

الفرضية الصفرية H0: لا يؤثر بُعد التدريب والتطوير على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرضية البديلة H1: يؤثر بُعد التدريب والتطوير على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرع السادس: تأثير دراسة بعد التوجيه والإرشاد المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-25): يوضح العلاقة بين بعد التوجيه والإرشاد المهني وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
بُعد التوجيه والإرشاد المهني	0.434	0.004
أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق

الفرضية الصفرية H0: لا يؤثر بُعد التوجيه والإرشاد المهني على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرضية البديلة H1: يؤثر بُعد التوجيه والإرشاد المهني على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرع السابع: تأثير دراسة بعد الترقية والتقدم الوظيفي على أداء العاملين

جدول رقم (2-26): يوضح العلاقة بين بعد الترقية والتقدم الوظيفي وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
بعد الترقية والتقدم الوظيفي	0.508	0.001
أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق

الفرضية الصفريية H_0 : لا يؤثر بُعد الترقية والتقدم الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر بُعد الترقية والتقدم الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرع الثامن: تأثير دراسة بعد التقييم الأداء والمسار على أداء العاملين

جدول رقم (2-27): يوضح العلاقة بين بعد التقييم الأداء والمسار وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
بعد التقييم الأداء والمسار	0.439	0.004
أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول السابق

الفرضية الصفريية H_0 : لا يؤثر بُعد التقييم الأداء والمسار على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر بُعد التقييم الأداء والمسار على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز توقرت.

الفرع التاسع: دراسة دور الجنس في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-28): يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني على أداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية الجنس

العامل	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
الجنس	تطوير المسار المهني	0.555	0.000
	أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-22) الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.555$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (2-29) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'الجنس' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'الجنس' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط الجزئي لمتغير الجنس قد

تطابقت مع قيمة الارتباط الكلي عند $r = 0.555$ وبمستوى المعنوية 0.000 وهذا يعني انه لا يوجد هناك تأثير الجنس العمال على تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع - توقرت.

الفرع العاشر: دراسة دور السن في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-29): يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'السن'

العامل	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
السن	تطوير المسار المهني	0.583	0.000
	أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-22) الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.555$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (2-29) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'السن' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'السن' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط ارتفع بنسبة كثيرة وبلغت قيمته $r = 0.583$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني انه يوجد هناك تأثير السن العمال على تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع - توقرت.

الفرع الحادي عشر: دراسة دور الخبرة في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-30): يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'الخبرة'

العامل	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
الخبرة	تطوير المسار المهني	0.518	0.001
	أداء العاملين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-22) الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.555$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أعلى من مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (2-30) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'الخبرة' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'الخبرة' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط انخفض بنسبة كثيرة وبلغت قيمته $r = 0.518$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني انه يوجد هناك تأثير الخبرة العمال على تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع - توقرت.

الفرع الثاني عشر: دراسة دور المستوى التعليمي في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-31): يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'المستوى التعليمي'

العامل	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig

المستوى التعليمي	تطوير المسار المهني	
	أداء العاملين	0.561
		0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-22) الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.555$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (2-31) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'المستوى التعليمي' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'المستوى التعليمي' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط ارتفع بنسبة قليلة وبلغت قيمته $r = 0.561$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني انه يوجد هناك تأثير المستوى التعليمي العمال على تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع - توقرت.

الفرع الثالث عشر: دراسة دور التصنيف المهني في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-32): يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني'

العامل	التصنيف المهني	المتغيرات	
		تطوير المسار المهني	معامل الارتباط
		أداء العاملين	0.596
			0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-32) الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.555$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (2-32) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'التصنيف المهني' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير 'التصنيف المهني' حيث نلاحظ ان معامل الارتباط ارتفع بنسبة كثيرة وبلغت قيمته $r = 0.596$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني انه يوجد هناك تأثير التصنيف المهني العمال على تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيع - توقرت.

الفرع الرابع عشر: دراسة دور مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين

جدول رقم (2-33): يوضح علاقة الارتباط الجزئي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة'

العامل	مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة	المتغيرات	
		تطوير المسار المهني	معامل الارتباط
		أداء العاملين	0.553
			0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول (2-22) الارتباط الكلي بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.555$ ، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني ان هناك علاقة مقبولة بين المتغيرين، ويوضح الجدول (2-33) علاقة الارتباط الجزئي للمتغيرين بعد استبعاد متغير المعلومات الفردية 'مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة' وهي علاقة مقبولة ولكن اقل من العلاقة بين المتغيرين قبل استبعاد متغير "مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة" حيث نلاحظ ان معامل الارتباط انخفض بنسبة قليلة وبلغت قيمته $r = 0.553$ وتوجد دلالة معنوية وهذا يعني انه يوجد هناك تأثير "مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة العمال على تطوير المسار المهني على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية توزيعة - توقرت.

المطلب الثاني: تقدير نموذج الدراسة

اولا: جودة توفيق النموذج

جدول رقم (2-34): يبين جودة توفيق النموذج

معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0,285	0,303	0,550	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح الجدول اعلاه ان قيمة الارتباط r متوسطة حيث بلغ 0.550 وهذا يعني ان هناك علاقة طردية موجبة بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين وقدرت قيمة معامل التحديد $r^2 = 0.303$ فقط، وهذا يعني ان تطوير المسار المهني يفسر % 30.3 من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين، وبلغ معامل التحديد المصحح $ADr^2 = 0.285$ وهذا يعني ان تطوير المسار المهني يفسر % 28.5 من التغيرات الحقيقية الحاصلة في أداء العاملين.

ثانيا: اختبار المعنوية الكلية للنموذج

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل (أنوفا) لاختبار معنوية الانحدار، حيث كانت مجموع مربعات الانحدار 1.012 ومجموع مربعات البواقي 2.330 ومجموع مربعات الكلية 3.341 كما أن درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 40 بإجمالي 41 وكان متوسط مربعات الانحدار 1.012 وقيمة متوسط مربعات البواقي هي 0.058 ونلاحظ قيمة F تساوي 17.370 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، أي أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ومنه يوجد تأثير تطوير المسار المهني على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز - توقرت.

جدول رقم (2-35): يوضح معنوية النموذج الكلي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,012	1	1,012	17.370	0.000
البواقي	2,330	40	0,058	/	/
الكلي	3,341	41	/	/	/

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

ثالثا: اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

يوضح الجدول السابق المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغت معاملات للانحدار غير المعيارية (الثابت يساوي 3.291) و (تطوير المسار المهني يساوي 0.271)، وبلغت قيمة اختبار t على التوالي (4.168، 11.906) وقيمة مستوى المعنوية وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.01 ويعني ذلك انه كلما تحسن تطوير المسار المهني 0.000 تساوي Sig بوحدة واحدة تحسنت أداء العاملين ب 0.271.

جدول رقم (2-36): يوضح المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت	3,291	11,906	0,000
تطوير المسار المهني	0,271	4,168	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

رابعا: خلاصة النموذج

جدول رقم (2-37): يوضح خلاصة النموذج

النموذج	جودة التوفيق			اختبار المعنوية الكلية	اختبار المعنوية الجزئية	توفر شروط الطريقة المستخدمة			النتيجة
	AD R ²	R ²	R			الاختبار	الاستقلال الذاتي للبواقي	التجانس	
	0,285	0,303	0,550	17,370	4,168	الاختبار المعنوية الجزئية	0,161	2,025	3,291
معادلة النموذج	أداء العاملين (المتوقعة) = 0,271 (تطوير المسار المهني) + 3,291								

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على معطيات SPSS

يوضح هذا الجدول خلاصة النموذج بأكمله من اجل معرفة العلاقة بين أداء العاملين وتطوير المسار المهني حيث تظهر نتائج الجدول: ان شروط تطبيق الطريقة المستخدمة متوفرة حيث ان النموذج يتبع التوزيع الطبيعي لان مستوى المعنوية لمحور أداء العاملين أكبر من 0.05 (بالنظر الى الملحق ج) وكما ان هناك تجانس بالنسبة لعينة الدراسة لأنه في كل الحالات نجد ان $\alpha \geq 0.05$ (بالنظر الى الملحق ج) وبلغت قيمة الاستقلال الذاتي للبواقي 2.025، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.555 ما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، وقيمة معامل التحديد $r^2 = 0.303$ وهذا يعني ان تطوير المسار المهني يفسر 30.3% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين، وبلغ معامل التحديد المصحح $ADr^2 = 0.285$ وهذا يعني ان تطوير المسار المهني يفسر 28.5% من التغيرات الحقيقية الحاصلة في أداء العاملين و تظهر قيمة F المحسوبة 17.370 عند مستوى دلالة 0.000 اقل من مستوى المعنوية وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية العامة كما بلغت قيمة اختبار t 4.168 عند مستوى دلالة 0.000 اقل من مستوى المعنوية وعليه يمكن القول انه توجد علاقة طردية ايجابية دالة احصائيا بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين، وعليه نستنتج معادلة النموذج كالتالي:

أداء العاملين (المتوقعة) = 0,271 (تطوير المسار المهني) + 3,291

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن البعد "التخطيط المهني" أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً في تحسين الأداء، حيث تعكس المتوسطات الحسابية المرتفعة وجود ارتباط وثيق بين شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة وبين جودة مخرجاته المهنية، وهو ما يؤدي إلى قبول هذه الفرضية وإثباتها.

مناقشة الفرضية الثانية:

كشفت النتائج الميدانية أن "التدريب والتطوير" يعد محفزاً أساسياً لرفع مستوى الكفاءة، إذ إن إدراك العاملين لنجاحاتهم المهنية وتقدير المؤسسة لها يساهم في مضاعفة الجهود المبذولة، مما يثبت صحة الفرضية القائلة بوجود تأثير للإنجاز على مستوى الأداء.

مناقشة الفرضية الثالثة:

أظهرت النتائج أن توفير "التوجيه والإرشاد المهني" داخل المؤسسة سونلغاز يساهم بشكل فعال في ترقية الأداء الوظيفي، حيث أن وجود آفاق للتطور المهني يدفع العمال نحو تحديد أدائهم لضمان الارتقاء في مساهمهم الوظيفي، مما يؤكد صحة الفرضية المقترحة.

مناقشة الفرضية الرابعة:

بينت المعالجة الإحصائية أن "الترقية والتقدم الوظيفي" يلعبون دوراً توجيهياً هاماً ينعكس أيجاباً على أداء العاملين، خاصة في نقل الخبرات وتجاوز عقوبات العمل، مما يثبت صحة الفرضية التي تنص على مساهمة هذا البعد في تحسين نواتج الأداء.

مناقشة الفرضية الخامسة:

أكدت الدراسة أن "التقييم الأداء والمسار" لعامل داخل المؤسسة يعد من العوامل المؤثرة في مستوى أدائه، أن السعي لإثبات الكفاءة والتميز الوظيفي يرتبط طردياً بمستوى النشاط والفعالية في أداء المهام، مما يؤدي إلى قبول هذه الفرضية.

مناقشة الفرضية السادسة:

أثبتت النتائج أن لمتغير "الخبرة" دوراً وسيطاً في التأثير على علاقة المسار المهني بالأداء، حيث تبين أن ذوي الخبرة الطويلة هم الأكثر استجابة وتفاعلاً مع برامج التطوير المهني، مما يؤكد صحة الفرضية السادسة.

مناقشة الفرضية السابعة:

من خلال استخدام اختبارات الفروق (T-test و ANOVA)، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العمال تعزى لمتغير "التصنيف المهني"، وهو ما ينفي صحة هذه الفرضية ويؤكد أن أهمية تطوير الميار محل إجماع لدى كافة الرتب الوظيفية.

مناقشة الفرضية الثامنة:

أظهرت النتائج أن "المشاركة في الدورات التدريبية" تساهم مباشرة في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وجاهزيته، مما يثبت صحة الفرضية الثامنة ويؤكد ضرورة الاستمرار في البرامج التكوينية كأداة لتطوير الأداء.

مناقشة الفرضية التاسعة:

أثبتت المعالجة الإحصائية وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير "المستوى التعليمي" في إدراك أبعاد الدراسة، مما يثبت صحة هذه الفرضية ويشير إلى أن التحصيل العلمي يرفع من مستوى استجابة العامل لمتطلبات التطوير الوظيفي.

مناقشة الفرضية العامة:

من خلال نتائج المعالجة الإحصائية، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز (توقرت)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.555)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05). هذه النتيجة تؤكد بشكل صريح صحة الفرضية العامة للدراسة، مما يبرهن على أن الاهتمام بالمسار الوظيفي للعامل يمثل حجر الزاوية في الرفع من كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، حيث (مؤسسة سونلغاز - مديرية توقرت) وتوضيح الاجراءات المنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات. وقد سمحت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج (spss) من استكشاف واقع تطوير المسار المهني وأداء العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات المطروحة. وقد لخصنا هذا الجزء من الدراسة إلى إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التطوير المسار المهني في تحسين مستوى أداء العاملين، مع تبيان تأثير المتغيرات الشخصية في إدراك هذه العلاقة، وهو ما سيتم تلخيصه بشكل أشمل في النتائج العامة للدراسة.

الخاتمة

تطرقنا في دراستنا لواقع تأثير تطوير المسار المهني في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من أجل معالجة الإشكالية التالية المتمثلة في: دور تطوير المسار المهني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك ذكر الفرضيات مرافقة لها. حيث تعرفنا على نظام تطوير المسار المهني وأبعاده الجوهرية (التخطيط المهني، التدريب والتطوير، التوجيه والإرشاد المهني، الترقية والتقدم الوظيفي، التقييم الأداء والمسار) التي تعتمد عليها المؤسسة، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على مساهمة هذا المسار في تحسين أداء العاملين في "سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز -توقرت-". من خلال اجراء دراسة ميدانية لاستطلاع آراء العاملين في المؤسسة لحضنا وجود وعي تام بأهمية المسار الوظيفي، مؤكدين على أن توفير فرص النمو والترقي يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: نتائج الدراسة

- نستخلص من سياق الفصل الثاني وتبعاً للتحليل الإحصائي إلى جملة من النتائج أهمها:
- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود توجه استراتيجي واضح واهتمام مرتفع جداً بتطوير المسار المهني داخل مؤسسة سونلغاز (توقرت)، وهو ما أكدته المتوسط الحسابي العام البالغ (4.12)، مما يعكس فعالية أنظمة التدريب والترقية المتبعة.
 - أظهرت النتائج أن مستوى أداء الوظيفي بالعاملين بالمديرية يتسم بالارتفاع، مما يدل على وجود انضباط مهني واستجابة فعالة لمتطلبات المهام الموكلة إليهم، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
 - أثبتت المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير المسار المهني وأداء العاملين، حيث سجل معامل الارتباط قيمة قدرها (0.555)، مما يؤكد أن الاستثمار في المسار المهني يساهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء.
 - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين تنسب للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، التصنيف المهني)، مما يدل على تماثل الرؤية التنظيمية لدى العمال بمختلف أصنافهم.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تنسب لمتغيري (الخبرة، المستوى التعليمي)، مما يفسر بأن تراكم الخبرة الميدانية والتحصيل العلمي المتقدم يرفعان من مستوى إدراك العامل لأهمية برامج تطوير المهني وانعكاسه على جودة أدائه.
 - وقد تبين من خلال النتائج المتحصل عليها الى وجود:

الفرضية الأولى:

- اثبات ان التخطيط المهني يؤثر إيجاباً على أداء العاملين؛
- رفض ان التخطيط المهني لا يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة؛

الفرضية الثانية:

- اثبات ان التدريب والتطوير يساهم في تحسين أداء العاملين؛
- رفض ان التدريب والتطوير ليس له أثر في تحسين الأداء؛

الفرضية الثالثة:

- اثبات ان التوجيه والإرشاد المهني تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين؛
- رفض ان التوجيه والإرشاد المهني لا تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي؛

الفرضية الرابعة:

- اثبات ان الترقية والتقدم الوظيفي يساهم في تحسين أداء العاملين؛
- رفض ان الترقية والتقدم الوظيفي ليس لهم دور في تحسين الأداء؛

الفرضية الخامسة:

- اثبات ان التقييم الأداء والمسار يؤثر في مستوى أداء العاملين؛
- رفض ان التقييم الأداء والمسار لا يؤثر في أداء العاملين بالمؤسسة؛

الفرضية السادسة:

- اثبات ان عامل الخبرة يؤثر في طبيعة العلاقة بين تطوير المسار والأداء؛
- رفض ان عامل الخبرة لا يؤثر في هذه العلاقة؛

الفرضية السابعة:

- اثبات ان التصنيف المهني لا يؤثر في تبين وجهات النظر حول الأداء؛
- رفض ان عامل التصنيف المهني (درجة الوظيفية) يؤثر في اجابات العينة؛

الفرضية الثامنة:

- اثبات ان المشاركة في الدورات التدريبية تساهم في تعزيز العلاقة المسار والأداء؛
- رفض ان تدريب ليس له دوراً في تطوير المسار المهني والأداء؛

الفرضية التاسعة:

- اثبات ان عامل المستوى التعليمي يؤثر في إدراك العمال للمتغيرات الدراسة؛
- رفض ان المستوى التعليمي لا يؤثر في نتائج الدراسة؛

الفرضية العامة:

- اثبات وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين؛
- رفض عدم وجود علاقة بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين؛

ثانياً: توصيات الدراسة

- ضرورة استمرار المؤسسة في تبني استراتيجيات واضحة لتطوير المسار المهني، وجعلها جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية للمديرية؛
- العمل على تعزيز قنوات الاتصال بين المرشدين والرعاة وبين موظفين الجدد لنقل الخبرات المهنية بشكل أكثر فاعلية؛
- الحرص على ربط نتائج تقييم الأداء بفرص النمو الترقية لضمان تحقيق العدالة الوظيفية وزيادة الولاء التنظيمي؛
- تفعيل دور الدورات التدريبية التخصصية وتكييفها بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية لكل مستوى تعليمي وفئة أقدمية؛
- الاهتمام بالظهور المهني للعاملين المتميزين من خلال نظام الحوافز معنوي ومادي يشجع على الابداع وتطوير الأداء المستمر.

ثالثا: أفاق الدراسة

- أثر الحوافز المادية والمعنوية كمتغير وسيط بين تطوير المسار المهني وأداء العاملين؛
- دور التخطيط الاستراتيجي بالمسارات الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال قطاع الطاقة؛
- دراسة مقارنة الأثر المسار المهني على الأداء بين المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

-الكتب:

1. أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
2. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2015.
3. حسن عطا الله، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2022، ألفا للوثائق، الجزائر.
4. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الأزارقة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.
5. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر، عمان، 2006.
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998.
7. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار زهران للنشر، عمان.
8. كامل برير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2008.

-المذكرات:

9. أمينة وراس "تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة لنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2021.
10. إيمان بالحسن، " إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين" مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2021.
11. مريم بخلف، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص 23، 24.
12. وفيق جميلي الأغى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطار غزة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2017.

-المقالات، ومجالات:

13. بن فائد بوري، شوقي بوري، علاقة تحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 17، سداسي الثاني، 2017.
14. خديجة بن حمدون، سليمان بلعور "إدارة المسار الوظيفي كمدخل لتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبعاد الاقتصادية، جامعة المسيلة الجزائر، العدد 04، 2014.

-الدراسات السابقة باللغة العربية:

15. علي كفسي وفاء، تقييم الأداء المهني وعلاقته بالتخطيط المسار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2020.
16. ميساوي حمزة، وعزيزي إلياس، تخطيط المسار المهني وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2022.

17. مباركي رانيا، ومهني يمينة، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة شهيد حمى لخضر - الوادي، 2021.
18. إسماعيل عيسى، أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في بلدية لرجام، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
19. شويرف محمد الحبيب الجبار، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الرضا العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020.
20. بن حمدون، بالعور، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية، 2022.
- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
21. دراسة (Kathuky & Lgoki (2024 المنشورة في مجلة شرق الأفريقية للأعمال والاقتصاد تحت عنوان "ممارسات تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين".

قائمة الملاحق

الملحق (أ): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	عراة الحاج	أستاذ تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	مناصرة رشيد	أستاذ تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	مايوا عبد الله	أستاذ تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	يوسف أسماء	أستاذة تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

الملحق (ب): الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

السيد/ السيدة المحترم (ة):

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة للدراسة المعنونة بـ "تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز - تقرت)"، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية، علما أن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض علمية فقط. يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

تقبلوا منا خالص التحيات

من إعداد الطالبتين:

- بابا عربي رحاب
- باوية سليمة

المحور الأول: البيانات العامة:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 35 ☐ من 35 إلى 50 ☐ أكبر من 50 ☐
3. الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 11 إلى 15 ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي ☐ جامعي ☐

5.

لتصنيف المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ

6. هل شاركت في دورات تدريبية داخل المؤسسة: ☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني: تطوير المسار المهني

رقم	الفقرات	درجة الموافقة على الفقرات				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
I. بُعد التخطيط المهني						
1	تساهم إنجازاتك المهنية الحالية في تحسين فرص تقدمك وتطورك الوظيفي.					
2	تساعدك مهامك الحالية على إبراز قدراتك المهنية وتحقيق نتائج ملموسة.					
II. بُعد التدريب والتطوير						
1	تتيح لك المؤسسة الفرصة لمشاركة في الاجتماعات واللجان لإبراز مهاراتك للإدارة العليا.					
2	المشاركة في الأنشطة المهنية تساعدك في تطوير المسار المهني.					
3	يتم تقدير جهودك وإنجازاتك علناً أمام الزملاء والمسؤولين في المؤسسة.					
III. بُعد التوجيه والإرشاد المهني						
1	أحرص بجد على تحقيق أهداف المؤسسة وتجاوز التوقعات المطلوبة.					
2	أخطط للاستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة على المدى الطويل.					
3	أبذل جهداً إضافياً يتجاوز مهامي الرسمية من أجل نجاح المنظمة.					
IV. بُعد الترقية والتقدم الوظيفي						
1	يقدم المسؤولون التوجيه والإرشاد اللازم لتطوير مسارك المهني					
2	تساعدك الإدارة في التخطيط الواضح لمسارك المهني داخل المؤسسة.					
3	يوفر المسؤولون فرصاً للتعلم والتطوير المهني.					
V. بُعد التقييم الأداء والمسار						
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية تساهم في تطوير مهاراتك الفنية.					
2	توفر المؤسسة فرصاً حقيقية وعادلة للترقية الوظيفية للعاملين.					
3	تتيح لك وظيفتك الحالية تعلم مهارات جديدة بشكل مستمر.					

المحور الثالث: أداء العاملين

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
I. بُعد الكفاءة المهنية						
1	التزم بالمعايير المهنية في أداء مهامي الوظيفية.					
2	أحرص على إنجاز المهام المطلوبة بدقة عالية وأتجنب الأخطاء المهنية.					
3	أحرص على المحافظة على أوقات العمل الرسمية.					
II. بُعد الإنتاجية والإنجاز						
1	أستطيع إنجاز حجم كبير من العمل في الوقت المحدد.					
2	لدي الرغبة الدائمة في تنمية وتطوير أدائي.					
III. بُعد الإبداع والابتكار						
1	أمتلك المعرفة اللازمة لأداء مهامي الوظيفية بكفاءة.					
2	تساهم دورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة في تعزيز كفاءتي المهنية.					
3	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.					
IV. بُعد الالتزام والانضباط الوظيفي						
1	ألتزم بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني المتبعة داخل المؤسسة.					
2	ألتزم تماما بمواعيد الحضور والانصراف المقررة من قبل الإدارة.					
3	أعامل مع زملائي ورؤسائي باحترام وبما يتماشى مع قيم المنظمة.					
V. بُعد التعاون والعمل الجماعي						
1	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي والقرارات التي أتخذها.					
2	يمكن للإدارة الاعتماد علي في إنجاز المهام الحساسة دون رقابة مباشرة.					
3	أتمتع بالمصداقية والموثوقية في تنفيذ الالتزامات المهنية المسندة إلي.					
VI. بُعد جودة الأداء						
1	أمتلك القدرة على التواصل بوضوح مع مختلف المستويات الإدارية.					
2	أشارك المعلومات الضرورية مع فريق العمل لضمان سير العمل.					
3	أتواصل بفاعلية مع زملائي في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.					

الملحق (ج): مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,550 ^a	,303	,285	,241	,303	17,370	1	40	,000	2,025

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,012	1	1,012	17,370	,000 ^b
	Residual	2,330	40	,058		
	Total	3,341	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,291	,276		11,906	,000					
	X	,271	,065	,550	4,168	,000	,550	,550	,550	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

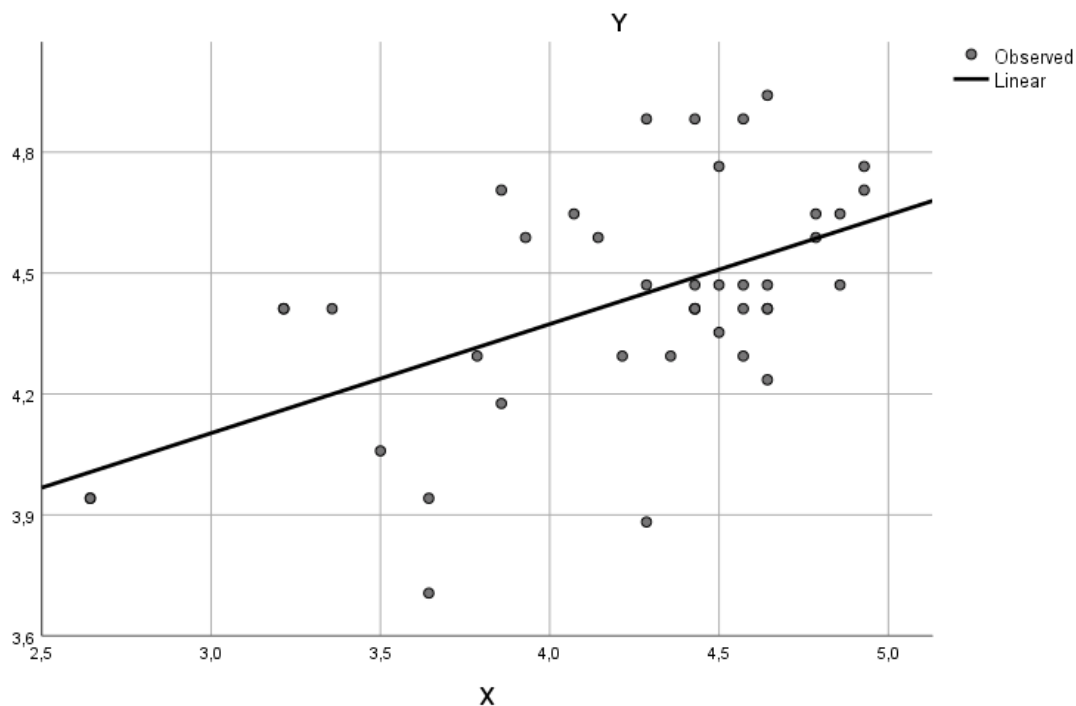
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,779	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,01	4,62	4,43	,157	42
Residual	-,571	,432	,000	,238	42
Std. Predicted Value	-2,715	1,221	,000	1,000	42
Std. Residual	-2,366	1,789	,000	,988	42

a. Dependent Variable: Y



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Y
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,43
	Std. Deviation	,285
Most Extreme Differences	Absolute	,161
	Positive	,114
	Negative	-,161
Test Statistic		,161
Asymp. Sig. (2-tailed)		,008 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين
2	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تطوير المسار المهني
2	الفرع الأول: ماهية تطوير المسار المهني
3	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تطوير المسار المهني
4	الفرع الثالث: أبعاد تطوير المسار المهني
4	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول مستوى أداء العاملين في المؤسسة
4	الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين
5	الفرع الثاني: محددات الأداء
6	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء
7	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
9	الفرع الخامس: أبعاد أداء العاملين
9	المطالب الثالث: تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في المؤسسة
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتطوير المسار المهني ومستوى أداء العاملين في المؤسسة
10	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
12	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع باللغة الأجنبية
13	المطالب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
13	الفرع الأول: مقارنة مع الدراسات باللغة العربية
15	الفرع الثاني: مقارنة مع الدراسات باللغة الأجنبية
17	خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني: دراسة تأثير تطوير المسار المهني على مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز
19	المبحث لأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

19	المطلب الأول: طريقة الدراسة
19	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الدراسة
23	الفرع الثاني: المنهجية المتبعة
23	الفرع الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها
24	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
26	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	الفرع الأول: المقاييس الإحصائية
27	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
27	الفرع الثالث: صدق وثبات العينة
28	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
28	المطلب الأول: عرض النتائج المتوصل لها
29	الفرع الأول: الدراسة الوصفية للمتغيرات الفردية لعينة الدراسة
33	الفرع الثاني: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة
39	الفرع الثالث: دراسة تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين
39	الفرع الرابع: تأثير دراسة بعد التخطيط المهني على أداء العاملين
40	الفرع الخامس: تأثير دراسة بعد التدريب والتطوير على أداء العاملين
40	الفرع السادس: تأثير دراسة بعد التوجيه والإرشاد المهني على أداء العاملين
40	الفرع السابع: تأثير دراسة بعد الترقية والتقدم الوظيفي على أداء العاملين
41	الفرع الثامن: تأثير دراسة بعد التقييم الأداء والمسار على أداء العاملين
41	الفرع التاسع: دراسة دور الجنس في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين
41	الفرع العاشر: دراسة دور السن في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين
42	الفرع الحادي عشر: دراسة دور الخبرة في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين
42	الفرع الثاني عشر: دراسة دور المستوى التعليمي في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين
43	الفرع الثالث عشر: دراسة دور التصنيف المهني في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين
43	الفرع الرابع عشر: دراسة دور مشاركة في دورات تدريبية داخل المؤسسة في تحديد تأثير تطوير المسار المهني على أداء العاملين
44	المطالب الثاني: تقدير نموذج الدراسة
46	المطالب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
48	خلاصة الفصل
49	الخاتمة
53	قائمة المراجع
55	قائمة الملاحق
62	الفهرس