

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية
فرع : علم الاجتماع
تخصص:تنظيم وعمل



كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسترأكاديمي
من اعداد الطالب: كمال حشايشي
تحت عنوان

ادارة المسار الوظيفي و علاقتها بفعالية الاداء
- دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة ببرهوم-المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	(أستاذ محاضراً) جامعة المسيلة	د: وهيبه زلاقي
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي) جامعة المسيلة	أ.د: السعيد فكرون
ممتحنا	(أستاذ محاضراً) جامعة المسيلة	د: ناجح مخلوف

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

"وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا وَحَمْلُهُ وَفِصَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ "

الآية 15 من سورة الأحقاف

نحمدك ربي حمد الشاكرين نحمدك ربي حمد الذاكرين نحمدك ربي حمدا كثير
مباركا فيه نحمدك على توفيقك لنا ومدنا بالقوة والعزم لإنهاء هذا العمل
المتواضع والذي نتمنى أن تتقبله منا.

واقْتَدَاءً بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله " صدق
رسول الله

أتقدم بشكري الجزيل الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد في
انجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة ونخص بالذكر الأستاذ المشرف
أ.د. السعيد فكرون لما قدمه لي من توجيهات ونصائح.

واعترافا مني بالجميل وتقديرا لحسن الصنيع أتقدم بفائق الشكر والامتنان الى
كل الاساتذة الذين درسونا في مرحلة الماجستير.

كما لا ننسى أن نشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى كل من:

- أبي و أمي واخوتي

- رفيقة دربي زوجتي

- أبنائي

دعاء- محمد - صفية - أروى - اخلاص

- زملائي في العمل

كل من ساعدني من قريب او بعيد

الصفحة	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ.ب	مقدمة
	الفصل الاول: الاطارالنظري للدراسة
01	1 - اشكالية الدراسة
02	2 - أهمية الدراسة
03	3 - أهداف الدراسة
03	4 - فرضيات الدراسة
04	5 - الدراسات السابقة
07	6 - تحديدالمفاهيم
	الفصل الثاني: ادارة المسار الوظيفي
09	1 - ماهية المسار الوظيفي
09	1-1 مفهوم المسار الوظيفي
11	2-1 أهمية المسار الوظيفي
11	3-1 اهداف المسار الوظيفي
12	2- ماهية ادارة المسار الوظيفي
12	1-2- مفهوم ادارة المسار الوظيفي
14	2-2 أهمية ادارة المسار الوظيفي
14	3-2 أهداف ادارة المسار الوظيفي
15	3- مراحل و اليات ادرة المسار الوظيفي
15	1-3 مراحل ادارة المسار الوظيفي
17	2-3 اليات ادارة المسار الوظيفي
17	3-2-1 الترقية
17	3-2-2 اسس الترقية
18	3-2-3 النقل الوظيفي
19	3-2-4 سياسة النقل الوظيفي
19	3-2-5 مفهوم التدريب الوظيفي
20	3-2-6 فوائد تدريب العاملين

21	4- مشكلات ادارة المسار الوظيفي و العوامل المؤثرة فيها
21	1-4 مشكلات ادارة المسار الوظيفي
22	2-4 العوامل المؤثرة في ادارة المسار الوظيفي
23	5- نظريات المسار كخلفية نظرية مفسرة لادارة المسار الوظيفي
23	1-5 نظرية العدالة
24	2-5 نظرية التوقع
26	3-5 نظرية تحديد الاهداف
	الفصل الثالث: فعالية الاداء الوظيفي
27	1- ماهية الاداء الوظيفي
27	1-1 مفهوم الاداء الوظيفي
28	2-1 أهمية الاداء الوظيفي
28	3-1 أهداف تقييم الاداء الوظيفي
29	2- أنواع ومحددات الاداء الوظيفي
29	1-2 أنواع الاداء الوظيفي
30	2-2 محددات الاداء الوظيفي
31	3- عناصرو ابعاد الاداء الوظيفي
31	1-3 عناصر الاداء الوظيفي
32	2-3 أبعاد الاداء الوظيفي
32	4- مشكلات الاداء الوظيفي و اسبابها واجراءات تحسين مستواه
32	1-4 مشكلات الاداء الوظيفي و اسبابها
34	2-4 اجراءات تحسين الاداء الوظيفي
35	5- النظريات المفسرة للاداء الوظيفي.
36	6- العلاقة بين ادارة المسار والاداء الوظيفي
36	1-6 علاقة الترقية بالاداء الوظيفي
37	2-6 علاقة النقل بالاداء الوظيفي
37	3-6 علاقة التدريب بالاداء الوظيفي
	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
39	1- مجالات الدراسة الميدانية
39	1-1 المجال المكاني
39	2-1 المجال الزمني

40	1-3 المجال البشري
41	2- منهج الدراسة و الادوات في جمع البيانات
41	1-2 منهج الدراسة
41	2-2 أدوات وتقنيات جمع البيانات
44	3- اسلوب اختيار العينة و خصائصها
44	1-3 اسلوب اختيار عينة الدراسة
44	2-3 خصائص عينة الدراسة
	الفصل الخامس: ادره المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة
49	1-علاقة الترقية الوظيفية بدافعية انجاز المهام
56	2-علاقة النقل الوظيفي ببيئة و مناخ العمل
62	3-علاقة التدريب الوظيفي بالكفاءة المهنية
66	4-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية
69	5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية
71	خاتمة
	*المراجع
	*الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	يوضح مراحل المسار الوظيفي وخصائص كل مرحلة	01
40	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المواد التعليمية	02
44	يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمريةوالجنس	03
45	يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية و الجنس	04
46	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية	05
47	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة و شهادة التوظيف	06
49	يوضح فرصة الترقية و أساس الترقية	07
50	يوضح مدى وضوح سياسة الترقية و نوع الترقية	08
51	يوضح مدى ارتباط الترقية بمؤشرات حب الوظيفة،قوة الانتماء للمؤسسة،الاعتداد بالنفس و تحقيق الذات، الالندفاع لانجاز المهام،وانجاز العمل بنظام دون الوقوع في اخطاء	09
54	يوضح ارتباط الترقية كمكافأة وتناسبها مع مؤهلات الموظف و القدرة على تحمل المسؤولية، وشكر الادارة للموظف على الجدية في الانجاز	10
56	يوضح العلاقة بين سياسة النقل و مظاهر	11
57	يوضح علاقة التحويل بالصراع التنظيمي	12
58	يوضح العلاقة بين النقل الاجباري و فعالية الاداء	13
59	يوضح العلاقة بين مؤشرالتعرض للنقل مع مؤشرات نوع العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة،الثقة و الروح المعنوية، مراعاة احتياجات و رغبات الموظف في عملية النقل	14
61	يوضح ربط الصراع التنظيمي ببعض مؤشرات نقص الاداء	15
62	يوضح عمليات التدريب التي يخضع لها الموظف	16
63	يوضح الاحتياجات التدريبية ونقص الاداء و تلقي المساعدة	17
64	يوضح ارتباط التدريب بالقدرة على الاداء ، العلم بالمهام،ومدى التحكم في متطلبات الوظيفة	18
65	يبين علاقة الدراية با لواجبات والحقوق	19

فهرس الأشكال

الرقم		الصفحة
01	يبين ادارة المسار الوظيفي بين مسؤولية الفرد ومسؤولية المنظمة	13
02	يبين مراحل المسار الوظيفي	15
03	يبين مضمون التعديل في نظرية العدالة	24
04	يبين مضمون نظرية التوقع	25
05	يبين مضمون نظرية تحديد الهداف	26

مقدمة:

ان اهتمام المنظمات بأنواعها بالموارد البشري لم تظهر إلا بعد اقتناعها بأنه أهم عنصر من العناصر المكونة للمنظمة، وأن له دور فعال في ضمان استمراريته ونجاحها، فبدأت تولي له الاهتمام الكبير و الجاد للمحافظة عليه ورعايته اعتباره رأس المال الاساسي لها كأحد المؤثرات الهامة التي تبنى عليها المنافسة الشديدة في ظل ظروف عالمية و دولية متغيرة باستمرار، وتؤكد أن نجاح المنظمة لايعتمد على قوة الجانب المادي فقط بل يعتمد ايضا على نجاح المورد البشري المؤهل وهذا الاخير الذي يوجب وضع استراتيجيات و خطط و برامج من اجل استقطابه و المحافظة عليه واستمراره في الفترات المستقبلية ولا يقوم هذا الامر إلا من خلال تعاون الافراد و المنظمة على انجاح ذلك.

ومن اهم هذه الاليات نجد ادارة المسار الوظيفي و الذي يتضمن المسيرة الوظيفية للفرد من اول تعيين له في الوظيفة وصولا الى مرحلة التقاعد، وعلى اساس أن المنظمة تصبوا الى تحقيق أهدافها بفعالية و ذلك باستثمار الكفاءات البشرية بالشكل الانسب من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

فإن دارة المسار الوظيفي كما انها تهتم المؤسسة بالقدر الذي تهتم الموظف فكليهما يهتم في سعيه لتحقيق التوفيق بين الفرد و المنظمة و بالتالي هناك مدخل فردي يركز على مساعدة الافراد في التعرف على أهدافهم الشخصية و مستقبلهم الوظيفي و معرفة قدراتهم وإمكانياتهم و مهاراتهم وتعريفهم بالادوات و الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك.

وهناك مدخل تنظيمي يركز على الانشطة التي تقوم بها المؤسسة من تحديد احتياجاتها من العاملين و البحث عنهم و استقطابهم و اختيار الانسب منهم و تعيينهم في وظائف و العمل على تدريبهم و نقلهم وترقيتهم وذلك للضمان بقائهم، والتأثير في فعالية الاداء والزيادة من مستواه، والذي بدوره ينعكس على اداء المنظمة ككل .

فعندما يدرك الفرد انه قد حقق ما رسمه من امال وطموحات في مساره الوظيفي سيشعر بالرضى والارتياح لجدية ونجاح إنجازاته الامر الذي ينتج عنه اداء افضل و بناء على ذلك ركزت هذه الدراسة على مفهوم المسارات الوظيفية وحيثياتها لبيان اثرها على فعالية الاداء في المؤسسة وعليه فقد قسم البحث الى(05) فصول يسعى من خلالها الباحث الى تناول ادارة المسار الوظيفي و علاقتها بفعالية الاداء.

حيث تضمن الفصل الاول الاطار العام للدراسة و تمحور حول تحديد وصياغة اشكالية البحث وأهميته ، وأهدافه ثم عرض فرضياته و الدراسات السابقة و اخيرا تحديدا لمفاهيم الاجرائية للبحث. ما الفصل الثاني المعنون بـاء دارة المسار الوظيفي تعرضنا فيه الى ماهية المسار الوظيفي (مفهومه ، أهميته اهدافه)، ثم ماهية ادارة المسار الوظيفي (مفهومها ، أهميتها اهدافها)، بعد ذلك تناولنا مراحل و اليات ادارة المسار الوظيفي ثم مشكلاتها و العوامل المؤثرة فيها، وفي نهاية الفصل تناولنا نظريات المسار كخلفية مفسرة لإدارة المسار الوظيفي.

يليها الفصل الثالث تحت عنوان فعالية الأداء حيث تناولنا فيه ماهية الاداء (مفهومه، و اهميته، و اهداف تقييمه)، بعد ذلك تم التطرق الى انواع محددات الاداء ، ثم عناصره و ابعاده ، تلتها مشكلات الاداء و اسبابها وإجراءات تحسينه ثم تم ناول النظريات المفسرة له ،وفي اخر الفصل تناولنا علاقة ادارة المسار الوظيفي بالأداء.

بعدها الفصل الرابع المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تطرقنا فيه الى مجالات الدراسة (المكاني الزمني البشري) ثم المنهج و الأدوات المستعملة اثناء الدراسة الميدانية وأيضاً أسلوب اختيار العينة و خصائصها.

بعد ذلك تناولنا الفصل الخامس تحت عنوان ادرة المسار الوظيفي و علاقتها بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة الميدانية.

حيث تمت مناقشة النتائج في ظل الاشكالية وفرضيات البحث الفرعية والفرضية الرئيسية وفق البيانات الكمية و الكيفية المتحصل عليها من الدراسة الامبريقية.

1- إشكالية الدراسة:

لقد اكتسبت ادارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة و ترجع هذه الالهية لعلاقتها المباشرة بالعنصر البشري، ولأنه هو العنصر المفكر و الرئيسي في الانتاج و الخدمات وهو الوسيلة والغاية ، وهو ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث، وذلك من خلال تطورها من عملية ذات وجهة اجرائية الى عملية تخطيطية و تطويرية ، وهذا ما يقتضي تنظيمها بشكل يجعلها قادرة على القيام بوظائفها وتحقيق اهدافها بسلاسة ويسر وذلك من خلال تكامل نظمها ووظائفها لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد ، وفق رؤية مستقبلية للاحتياجات ، وفي خضم تصور واضح و مدروس عن هيكل الموارد البشرية، مع ما يشهده العالم من تطور تكنولوجي ونمو اقتصاديات المعرفة.

ولإدارة الموارد البشرية في المنظمة وظائف ادارية و اخرى تخصصية وهذه الاخيرة من أهم وظائفها الخاصة للحفاظ على المورد البشري من خلال ادارة المسارات الوظيفية للعاملين، ووظائف تطوير المورد البشري ، ومن اهمها ما يتعلق بعنصر اداء العاملين.

وبالتالي عندما يلتحق الفرد بعمل معين وبمجرد شعوره باءشباع حاجاته الاساسية فاعنه يبدأ في التفكير الجاد نحو تحسين وضعه ومساره الوظيفي، ويسعى الى الوصول الى الوظائف والمناصب الاعلى والأهم التي تكسبه المزيد من الاحترام و التقدير والتطور.

ونجد أن الافراد في المنظمات يعيشون حركة دائمة ومستمرة داخلها وخارجها، حيث أن العديد من العمليات و القرارات الادارية تعمل على تغيير مواقعهم، و التي تفرضها عوامل متعددة ولعل من أهمها ادارة المسار الوظيفي، ونتائج فروق الاداء وظروف أخرى اقتصادية واجتماعية وغيرها، و رغبة الافراد أنفسهم في التغيير، ولعل من أهم القرارات والعمليات الادارية التي تعنى بهذه الحركة التي تشمل الترقيات الوظيفية ،و النقل الوظيفي،و التدريب و التنزيل الوظيفي و التسريح و التقاعد، وبالتالي فالفرد يلعب دورا مهما في تخطيط المسارات الوظيفية التي يرغبها، وفي المقابل نجد ان كل فرد داخل المنظمة لابد وان له مهام يقوم بأدائها من المفروض بكفاءة وبدرجة عالية من الاتقان ، وكذا لابد عليه من الالتزام واحترام لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه ونتائج الاداء المرجو منه تحقيقها.

وان المنظمة الجزائرية كغيرها من المنظمات قد اهتمت بآء ادارة المسار الوظيفي بالاعتماد على الاليات والمعايير و النظم والتشريعات و القوانين وفق ما تقتضيه عملية التخطيط و التطوير، فالمؤسسة التربوية من المؤسسات الجزائرية التي تتضمن تعداد كبير من الموظفين خصوصا اسلاك التدريس ففي معالجتها للمسارات الوظيفية واليات ادارتها تعتمد على العديد من القوانين كقانون الوظيفة العمومية 06-03 ، و القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04-08 ، و المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالتربية، و غيرها من المناشير، والتعليمات التي تشرح

مختلف الاجراءات التفصيلية المتعلقة بالترقيات، وعمليات النقل، واليات التكوين و التدريب، و كفاءاتها المختلفة في المؤسسات التربوية، ونظرا لما تكتسبه هذه العملية من آليات تحفيزية تؤثر مباشرة على فعالية اداء الفرد نحو منظمته باعتبار ان عملية الاداء وفعاليته في المؤسسة التربوية يختلف عنه في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و الصناعي التي تعتمد على الجانب الكمي، بينما الأداء في المؤسسة التربوية يسعى الى فعالية تتضمن تحقيق اهداف المؤسسة ضمن مشروع المؤسسة والذي يتجسد في جانب كافي من ناحية مضمونه الذي تحدده ثلاث عناصر هي دافعية الاستاذ نحو انجاز مهامه، المناخ المناسب لذلك ومدى اكتساب الكفاءة الانسانية و الفكرية و الفنية للمتطلبات الوظيفية، و اعتمادا على ماسبق فاعن اشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم ادره المسار الوظيفي في فعالية الاداء في المؤسسة العمومية الجزائرية وخاصة المؤسسة التربوية؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي هذا تتفرع الاسئلة الجزئية التالية:

- كيف تساهم الترقية الوظيفية في دافعية الموظف نحو انجاز مهامه؟
- كيف يمكن اعتبارالنقل الوظيفي آلية تساهم في توفير بيئة و مناخ العمل مناسب؟
- كيف يساهم التدريب الوظيفي اكتساب الموظف للكفاءة المهنية؟

2 - أهمية الدراسة:

ان أهمية الدراسة تتبع من أهمية ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء وهي تتوضح من الاتي:

- تجلّيت دور وأهمية ادارة المسار الوظيفي بأبعاده وجميع مكوناته و محدّداته، في علاقته بالأداء بأبعاده ومحدّداته وجميع مكوناته، والكشف عن واقع ذلك في المؤسسة التربوية ومدى تأثير ذلك على تحقيق اهدافها باعتبارها مؤسسة عمومية.
- لفت الانتباه لضرورة الاهتمام بآء ادارة المسار الوظيفي للأفراد.
- العمل على الاستثمار الناجح في امكانيات الفرد، وإمكانيات المنظمة والعمل على توظيف كل جهة لذلك من اجل اعطاء ديناميكية في ادارة المسار الوظيفي و تفعيل الاداء.
- اضعاء الاهتمام بموضوع تخطيط وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد داخل المؤسسة.
- العمل على تبصير الافراد بمساراتهم، وتذكرك نقص اهتمام بعضهم بأهمية ادارة المسار وتأثيره على حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي.

- التوطئة لإعطاء افكار وإثارة بعض النقاط التي تعتبر منطلقا لدراسات لاحقة تتناول بعض الجوانب التي اغفلت في موضوع دراسة ادارة المسار الوظيفي وعلاقته ببعض الظواهر التنظيمية.
- الاشارة لبعض النقاط التي تعكس نوع من القطيعة بين الواقع والمأمول في ادارة المسار الوظيفي وكيف يؤثر ذلك على الاداء بصفة خاصة.

3-أهداف الدراسة:

من خلال تحديد اشكالية الدراسة يمكن ان تتبين أهداف الدراسة بوضوح وذلك للوقوف على تحقيق الاهداف وهي كالآتي:-

- التعرف على المسار الوظيفي ،و ادارته من خلال التطرق الى مفهومين و ابراز اهميته ،و الوقوف على اهدافه ،وعلاقته بالفرد والمنظمة ،وابراز الاسس النظرية لهذا الجانب .
- التعرف على الاداء الوظيفي من خلال التطرق الى مفهومه ،وأهميته وأهدافه ،و ومعوقاته ، وكيفية تحسينه ،وابراز أهم الاسس النظرية التي يركز عليها.
- التعرف والكشف على العلاقة بين ادارة المسار والأداء
- الوقوف على واقع ما يتناول في الجانب النظري، ومدى تحققه في الواقع من خلال الدراسة الميدانية
- الوصول الى توصيات واقتراحات تتعلق بموضوع الدراسة.
- المساهمة في اثراء الجانب المعرفي، ولو بالشئ اليسير.

4-فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

- تساهم ادارة المسار الوظيفي في فعالية الأداء لدى اساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم.

*الفرضيات الفرعية:

- تساهم الترقية الوظيفية في دافعية أساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم لانجاز مهامهم.
- النقل الوظيفي الية للتهيئة مناخ العمل المناسب لأساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم.
- التدريب الوظيفي يساهم في تحقيق الكفاءة المهنية المطلوبة لأساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم.

*** مؤشرات الفرضية الاولى:**

- اتاحة الفرصة للترقية له علاقة بدافع الانتماء لجماعة العمل.
- الترقية بعدالة له علاقة بتكريس الذات وتحقيق المكانة.
- وضع قواعد موضوعية واضحة له علاقة بفهم المشكلات و الرغبة باكتساب الخبرة.

*** مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:**

- عملية النقل تعمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية وتساعد على الحد من المشكلات.
- عملية النقل الوظيفي تعمل على رفع الروح المعنوية للموظف.
- اتاحة الفرصة للنقل الوظيفي يعمل على الحد من الصراع التنظيمي.

*** مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:**

- عملية التدريب الوظيفي تكسب الموظف الكفاءة الفكرية.
- صقل مهارات الموظف له علاقة بتحقيق الكفاءة الانسانية.
- تدريب الموظف له علاقة بكسب الكفاءة الفنية.

5- الدراسات السابقة:

5-1-دراسة فائزة بوراس(2008):

تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين التوتة.

هدفت الدراسة الى التعرف على التحديات التي تعيق عملية التخطيط الوظيفي، وابرار مسؤولية ادارة الموارد البشرية في ذلك، ومدى مساهمة هذا في تحقيق الرضا الوظيفي لافراد المؤسسة.

مكان الدراسة: مصنع الاسمنت بمدينة عين التوتة المخرج الشرقي ،ولاية باتنة

استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة ، واستعانت بأداة البحث المتمثلة في توزيع استمارة استبيان مجتمع الدراسة كان تعدادة 493 عاملا وعاملة ، وقد توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن التخطيط للمسار الوظيفي له اثر على تحسين وتنمية الافراد ،إلا انها اشارة الى بعض النقاط مثل صعوبة وضع مقاييس

موضوعية دقيقة للقياس الكفاءة لكل الاعمال وأداء الافراد وبالتالي فاعن عملية التقييم قد يشوبها بعض التحيز والأخطاء.

5-2- دراسة بوزورين فيروز (2009) :

دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية للشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف.

هدفت الى مدى اهتمام الادارة بالحياة الوظيفية للعاملين وأيضا مدى اهتمام الافراد انفسهم بمساراتهم الوظيفية وربط ذلك بعملية تحفيز العاملين، حيث كان مكان الدراسة شركة مامي للمشروبات الغازية بالمنطقة الصناعية سطيف، وتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في مجموع العاملين بشركة البالغ عددهم 376 عامل في شهر نوفمبر 2009، و قدرت عينة الدراسة بحجم 70 عامل دائم، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بأدوات البحث المتمثلة في استمارات استبيان واستمارات المقابلة و الملاحظة، و توصلت الدراسة الى النتيجة التالية: كل العاملين يؤكدون على ان اهتمام الادارة بمستقبلهم الوظيفي يؤدي التحفيزهم، وانه توجد خصوصاً علاقة طردية بين المستوى التعليمي للعاملين، ودرجة تأثيره على ادارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم.

5-3- دراسة بختة هدار (2012):

دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر، وحدة ورقلة.

هدفت الدراسة الى الالمام بكافة جوانب السلامة الصحية و المهنية وإدارة الموارد البشرية، وتقديمها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وربط ذلك بزيادة اداء العاملين.

مكان الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة الكائنة بالمنطقة الصناعية حيث طبقت الباحثة منهج دراسة الحالة من اجل الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، متخذة بذلك مؤسسة ليندغاز ورقلة نموذجا ، و استعانة الباحثة بأدوات ومصادر البيانات من خلال المسح المكتبي ، و الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا المقابلة والملاحظة في الجانب التطبيقي، وتوصلت الى النتائج التالية

- هناك تطبيق لمعايير الصحة والسلامة المهنية من طرف الادارة لكن يوجد اهمال من طرف العاملين ، فالمؤسسة توفر كافة الاحتياطات اللازمة للوقاية من الحوادث في العمل، ونشر الوعي لدى العاملين فاهتمام المؤسسة بأفرادها يولد لديهم الثقة و الولاء للمؤسسة فيعملون بارتياح مما يولد لديهم ارتفاع الاداء.
- 5-4- دراسة ايمان خويلدات(مارس2014):
 اثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.
- هدفت الدراسة الى ابراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و الاداء الوظيفي للعاملين ، و قياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي .
- مكان الدراسة مؤسسة سونلغاز ورقلة، وعينة الدراسة تتكون من 70 فرد ، وبعد توزيع الاستقصاءات تم استرجاع 56 استقصاء، واستعانة الباحثة بأدوات البحث التالية استمارة الاستبيان المقابلة الشخصية ، وتمت المعالجة الاحصائية لنتائج ببرنامج مجموعة الحزم الاحصائية (SPSS) ، للوصول الى الدلالة المتعلقة بفرضيات الدراسة و توصلت الى النتائج التالية:
- هناك علاقة طردية بين تسييرالموارد البشرية، ولأداء الوظيفي للعاملين اذ أن تفعيل ادارة الموارد البشرية يعمل بدوره على زيادة تحسين الاداء الوظيفي للعاملين (الكفاءة والفعالية)، وهذا يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة و استمرار انشطتها ونموها.
- 5-5- دراسة عبد القادر عواريب(2015):
 دور تخطيط المسارالوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة.
- هدفت الدراسة التي تبين مدى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي ببعديه الترقية والتدريب لدى المؤسسة ودور ذلك في تحفيز العاملين ومدى تفاوت ذلك بين العاملين مكان الدراسة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الواقعة في الطريق الرابط بين ولايتي غرداية ورقلة،عينة الدراسة كانت 41 من اجمالي 130 عامل ، استعان الباحث بأدوات البحث التالية: المقابلة الشخصية ،

والاستبيان واستخدم برنامج (spss) في معالجة البيانات للوصول الى الدلالات، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين تعزى الى متغير المستوى الدراسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين تعزى الى متغير الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 من استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين تعزى الى نوع الوظيفة.
- 5-6- علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في بعض العناصر وتختلف معها في بعض العناصر الاخرى

- الدراسة الحالية تدرس ادارة المسار الوظيفي في قطاع التربية العمومية فيما نجد أن الدراسات الاخرى ركزت على قطاع المؤسسة الصناعية
- وأيضا الدراسة الحالية ركزت على ادارة المسار الوظيفي بينما الدراسات الاخرى ركزت على التخطيط المسار الوظيفي هذا في متغير المسار الوظيفي ، بينما نجد في متغير الاداء الدراسة الحالية تدرسه في المؤسسة التربوية العمومية و الدراسات الاخرى عالجته في المؤسسات الصناعية والاقتصادية .
- واستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أمور منها الاستئناس بها في الجانب النظري والمنهجي و الاهتمام لبعض المصادر و المراجع المهمة للدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم :

حيث أنه تفاديا لتكرار و الحشو اكتفت الدراسة بتطرق الى التعاريف الإجرائية لان المفاهيم وتعريفها من طرف المختصين وأساتذة التخصص سوف يتم التطرق اليها في الفصل الثاني والثالث من الدراسة،و بالتالي قامت الدراسة بتعريف بعض المفاهيم اجرائيا كالآتي:

- **المسار الوظيفي:** الوظائف المتتابعة التي يشغلها الموظف خلال مسيرته الوظيفية سواء من خلال الترقية او النقل الوظيفي او عمليات التدريب (التكوين) المختلفة التي يخضع لها اساتذة التعليم المتوسط في قطاع التربية.
- **ادارة المسار الوظيفي:** عملية هادفة ورسمية تقوم بها ادارة المؤسسة من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية و القرارات والإجراءات الادارية بناء على احتياجات المؤسسة التعليمية من المورد البشري وفق امكانيات ومؤهلات الموظف.
- **الترقية:** هي حصول الموظف على وظيفة اعلى اداريا يترتب عنها زيادة في الاجر ولامتيازات وتقابلها زيادة في المهام و المسؤوليات كالترقية في المنصب والترقية في الدرجة (الاقدمية).
- **النقل الوظيفي:** هو مجموعة تنقلات الموظف في فترات معينة سواء داخل مصالح المؤسسة الواحدة أو بين مؤسسات القطاع الواحد، سواء الاختيارية او الاجبارية و التي تكسبه الخبرة دون الزيادة في الاجر.
- **التدريب (التكوين):** عملية هادفة تعمل على تطوير وتنمية وصقل المعارف والمهارات و القدرات و السلوكيات لدى أستاذ التعليم المتوسط وفق حاجات الأستاذ و المؤسسة التعليمية لزيادة فعالية الاداء، والتدريب والتكوين في هذه الدراسة وجهين لعملية واحدة.
- **الاداء الوظيفي:** هو قيام استاذ التعليم المتوسط في ميدان البحث بالمهام الموكلة اليه وفق المؤشرات التي تتضمنها استمارة استبيان الدراسة الحالية.
- **فعالية الاداء:** هو قيام استاذ التعليم المتوسط في ميدان الدراسة بمهامه الوظيفية في مناخ عمل مقبول تسوده العلاقات الطيبة وفق دافعية انجاز مرتفعة بكفاءة مهنية تحقق اهداف المؤسسة.
- **دافعية الانجاز:** الرغبة الملحة لدى استاذ التعليم المتوسط في المؤسسة ميدان الدراسة لانجاز مهامه وفق الشعور بالانتماء للمؤسسة و حب الوظيفة مع تحقيق اكبر قدر من من تحقيق الذات و الاعتداد بالنفس.
- **مناخ العمل:** هو بيئة العمل التي يقوم فيها الموظف بمهامه بحيث تسودها العلاقات الطيبة و الثقة المتبادلة و الروح المعنوية العالية مع تفادي الصراعات التنظيمية المعيقة لأهداف المؤسسة ما أمكن لذلك.
- **الكفاءة المهنية:** هي الدراية الكافية لدى استاذ التعليم المتوسط بحقوقه و واجباته و متطلبات وظيفته وامتلاكه للمهارات المكتسبة للقيام بالمهام دون الوقوع في الاخطاء ودون مساعدة الاخرين ما أمكن لذلك مع تحقيق الكفاءة الانسانية و الفكرية و الفنية.

تمهيد:

ان ادارة المسار الوظيفي عملية مشتركة بين الفرد و المنظمة، تهدف الى تحقيق التوافق بين اهداف الفرد و المنظمة معا.

فالفرد يسعى وفق حركة وظيفية معينة تنتج عن قرارات و اجراءات ادارية تصدر عن المنظمة تتنوع طبيعتها قد تكون ترقية من اجل تحقيق اهداف مادية او مكانة اجتماعية او في شكل عملية نقل وظيفي لتوفير مناخ عمل مناسب او ضمن الية تدريبية لأجل اكساب الفرد كفاءة مهنية أفضل وعليه ففي هذا الفصل تم تناول ماهية المسار الوظيفي وإدارته وكذا اهمية هذه الخبرة و اهدافها و مراحلها الياتها و مشكلاتها و العوامل المؤثرة فيها و بعض النظريات المفسرة لها.

1- ماهية المسار الوظيفي :

1-1- مفهوم المسار الوظيفي:

إن المسار الوظيفي من العناصر التنظيمية التي اخذت العديد من المفاهيم فهناك من عرفه بقوله: " المسار الوظيفي هو ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد ،أو ينتقل اليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة وذلك اما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل حتى قمته ،وتسمى هذه الحركة الترقية،أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي " (عمروصفي عقيلي: 2005، ص546).

وذهب آخر الى اشمل من ذلك عندما يقول عن المسار الوظيفي: " تقدم الفرد من وظيفة الى اخرى داخل المنظمة " (راوية حسن : 2001، ص250).

وذهب نفس الباحث الى " وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية ،وخبرات العمل، ونوعيات المهام ،وهناك بعض الباحثين الذين اضافوا السلوك، والاتجاهات المرتبطة بالعمل." (راوية حسن: 2001، ص305).

وفي هذا نجد ان الباحث أشار الى المسار وبعض ألياته كالتدريب الذي يعنى بصقل المهارت وتعديل الاتجاهات والسلوكات .

ويعرفه اخرعلى انه " مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية ،والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي." (البوبكر مصطفى: 2008، ص196).

ونجد ان هذه التعاريف تشترك في عدة عناصر منها اعتبار المسار الوظيفي حركة عبر مواقع وظيفية وكذا تشير الى بداية شغل الوظيفة الى انتهاء الحياة الوظيفية، وهي اشارة الى المفهوم التقليدي للمسار. وايضا هناك من عرفه بأنه عملية "تحقيق التوافق بين امكانيات و قدرات الفرد و احتياجات المنظمة من خلال مجموعة القرارات و الاجراءات التنظيمية التي تهني فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية." (ابوبكر مصطفى وآخر: 2001، ص 212).

ويرى آخر بأنه " تسلسل وتتابع من الوظائف و مجالات العمل والتي تشكل مايعمله الفرد خلال حياته الوظيفية " (صالح مهدي محسن العامري: 2008، ص 668).

وهناك من يقول بانه " نموذج من الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد المهنية " (المرسي جمال الدين: 2004، ص 375).

وأخر عرفه " هو تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو اهداف فردية وتنظيمية و التمييز بها الفرد خلال حياته العملية." (موسى اللوزي: 2010، ص 106).

وتم تعريفه في مرجع آخر بأنه " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتفقد الوظيفي و النجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر أعلى، او مكانة وظيفية أفضل تحمل مسؤوليات أكبر. " (يوسف حجيم الطائي وآخرون: 2006، ص 485).

ومن خلال التعاريف السابقة فالباحثين هناك من ركز على بعض الحركات التي يتضمنها المسار الوظيفي وهناك من ركز على الية او اكثر من ألياته، إلا انهم ركزوا على النظرة التقليدية للمسار، ومع ظهور اشكال جديدة للوظائف كالعقود القصيرة، و العمل بالدوام الجزئي او المؤقت، أو عقود العمل في المنزل، و الاعمال على شبكات الانترنت (الوظائف الافتراضية وأشكالها المختلف والياتها الخاصة وعدم ارتباطها بالجهات الحكومية و الرسمية)، فكيف يمكن التعرف على ماهيتها؟

وبالتالي و من خلال التعاريف السابقة فالدراسة تعتمد في تحليلها على النظرة الكلاسيكية للمسار الوظيفي، ويمكن القول انه مجموعة الحركات الوظيفية العمودية والأفقية وما يصاحبها خلال الحياة الوظيفية للفرد (ترقية،نقل،تدريب،تدوير،اثراء،تنزيل،تسريح، استقالة،تقاعد بأشكاله المختلفة).

اما في الدراسة الحالية تم تناول أليات المسار التالية (الترقية،النقل،التدريب) لتحديد علاقتها بفعالية الاداء.

1-2- أهمية المسار الوظيفي:

نظرا للمتعارف عليه وفي الغالب أن اهداف الفرد تتحقق ضمن اهداف المنظمة، وتبرز أهمية المسار الوظيفي بمدخله من ناحية الفرد ومن ناحية المنظمة.

(أ) أهميته للفرد:

- إعطاء الفرد امكانية المقارنة بين قدراته و الفرص المتاحة له.
- إعطاء الفرد فرصة لنجاح وتحقيق احتياجاته من خلال الزيادة في الراتب وفي المكانة.
- الفرد عندما يحقق تقدم وتطور خلال مساره الوظيفي يولد لديه شعور بالرضا(حسن راوية:2000،ص243).

- تخطيط الفرد لمساره و العمل على تنفيذ ذلك يزيد من دافعيته(حسن راوية:2000،ص243)
- مساعدة الفرد على تأدية مهامه ومسؤولياته على احسن وجه(حسن راوية:2000،ص245)
- تكمن أهمية المسار الوظيفي من الناحية الايجابية للفرد في استمداده للخبرات و الكفاءات وجذب واستقطاب افراد ذوي كفاءة والمحافظة عليها.(مداني عبد القادرعلاق:2007،ص574-575).
- المسار الوظيفي يحدد المكانة الاجتماعية للفرد سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ومحيطه الاجتماعي(مصطفى محمودابوبكر: 2004، ص221).

(ب) أهمية من ناحية المنظمة:

- تحسين قدرة المنظمة على استقطاب العمالة المؤهلة والعمل على استبقائها.
- تحسين سمعة المنظمة حيث تجعل يفخر الفرد بمؤسسته في وجود التنافسية بين المنظمات.(جمال الدين المرسي:2006،ص378-380).بتصرف
- رشدنة الموارد البشرية حيث أن المنظمة تعمل على وضع الافراد المناسبين في الوظائف المناسبةللتقادي هدر الموارد البشرية و المالية للمنظمة.(راوية حسن:2000، ص340).
- تقييم الاداءوذلك وفق معايير علمية و موضوعية لأجل تحسين الاداء وتفعيله.(أحمد ماهر:1995،ص16).

1-3- أهداف المسار الوظيفي:

- ضمان قدر من المرونة في المنظمة لتحقيق النجاح و الفعاليةالتنظيمية.
- تحديد احتياجات المنظمة وفق مخطط الموارد البشرية

-تحقيق الموازنة بين احتياجات الافراد و المنظمة وفق الامكانيات المتاحة لتحقيق رضا العاملين وتحقيق اهداف المنظمة.

-للمسار الوظيفي علاقة مهمة بنظام تقارير الاداء الموضوعية.(صلاح عبد الباقي:2000،ص279).
ويمكن القول أن اهم هدف للمسار الوظيفي هو تحقيق التوافق و الانسجام بين اهداف العاملين وأهداف المنظمة.

2- ماهية ادارة المسار الوظيفي:

2-1- مفهوم ادارة المسار الوظيفي:

ترتبط ادارة المسار الوظيفي بفعالية المنظمة التي تدخل ضمن وظائف و أنشطة الموارد البشرية، بحيث تقوم برسم خطط وقرارات تدعم المسار الوظيفي للعنصر البشري ،ولا يتم التطرق الى هذا المفهوم دون معرفة عملية تطوير وتنمية المسار الوظيفي والذي هو: " مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة للتحقق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة".(bola adekola.2011.p63)

وأیضا لابد من التطرق لعملية التخطيط للمسار الوظيفي والتي هي: " عملية مساعدة العاملين في وضع اهداف واضحة لمسارهم الوظيفي وتطوير الأنشطة اللازمة لمساعدتهم في تحقيق الاهداف "

(petre firkola.2007.p63)

وبالتالي فاعن عملية ادارة المسار الوظيفي هي: " عملية تطوير المسار الوظيفي لأنه بمجرد تخطيط الاهداف الخاصة بالمسار الوظيفي سيحتاج العامل للمهارات والكفاءات لتنفيذها من خلال المسارات الملائمة لإدارة المسار الوظيفي بفاعلية "(عبد المنعم اسامة:2012،ص55-56)

وتعرف ادارة المسار الوظيفي على انها: " عملية مستمرة لاعداد وتطوير وتنفيذ ورصد الخطط

الوظيفية التي يقوم بها الفرد لوحده او بتنسيق مع المنظمة " (bola adekola.2011.p102.)

وتعرف ايضا على انها" العملية التي تخطط وترسم تقدم للأفراد داخل المنظمة بالموازنة بين رغبة الافراد

ومايمكن ادائه ضمن احتياجات المنظمة واهدافها"(johannes stephanusharzeberg.2002 .p15)

وهناك من يعرفها على انها " عملية تصميم وتنفيذ الاهداف والخطط والاستراتيجيات التي تمكن

خبراء الموارد البشرية والمديرين من ارضاء حاجات العاملين وتمكنهم من انجاز اهداف مساراتهم

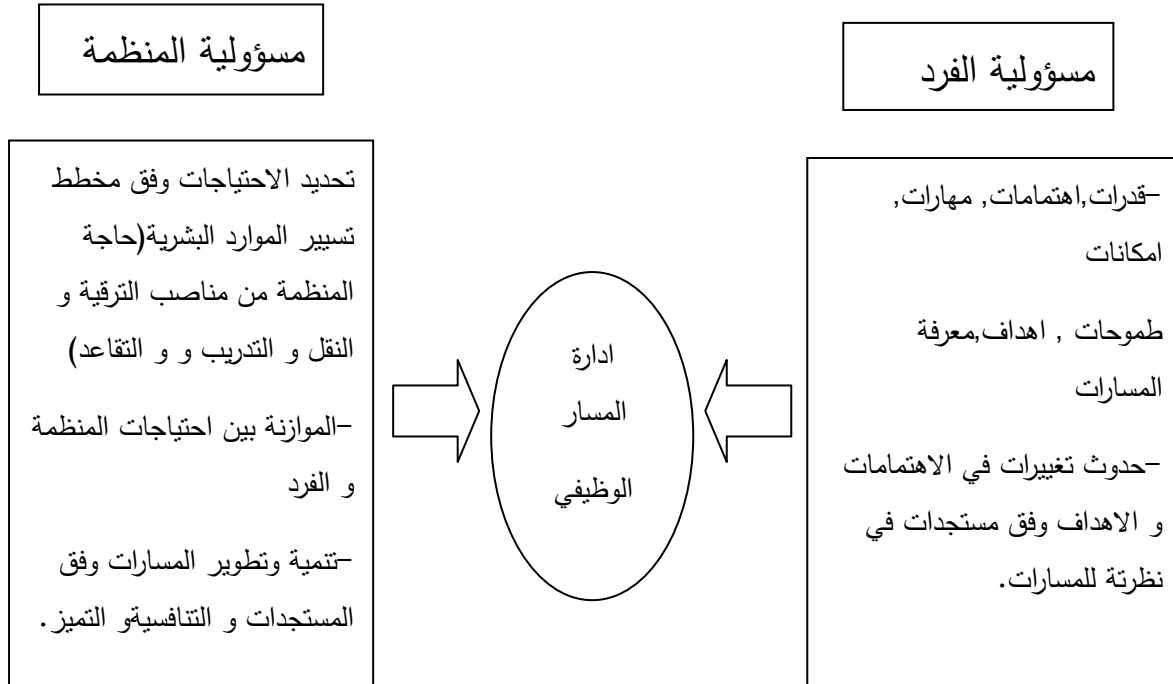
الوظيفية " (ronn.maria.2010.p13)

الفصل الثاني..... ادارة المسار الوظيفي

وهناك من يعرفها على انها: " عملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامات بمساراتهم الوظيفية بشكل افضل وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية افضل" (dessler.gary.2005.p384)

واخر يعرفها على انها: " عملية مشتركة بين الادارة والموظف ,تتضمن اعداد الفرد بمراحل المسار الوظيفي, وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة " (علاقي عبد القادر مداني:2007، ص571).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان عملية ادارة المسار الوظيفي هي محصلة تخطيط و تطوير المسار الوظيفي ضمن عملية رسمية و هادفة تتحمل الادارة المسؤولية الكبيرة فيها وفق مايتحصل عليه الفرد من خبرات وكفاءات ، وعملية تدريب و تكوين وتعلم وبالتالي فهي عملية مشتركة بين الفرد و الادارة كلا في حدود صلاحياته ، وهذه القرارات و الاجراءات تكون عبر مراحل سير الحياة الوظيفية للفرد داخل المنظمة.



الشكل رقم(01) ادارة المسار الوظيفي مسؤولية الفرد ومسؤولية المنظمة

المصدر: (حنا نصر الله، 2013، ص252)

2-2 أهمية إدارة المسار الوظيفي:

أصبح من بين العوامل التي تساعد على بقاء المنظمات واستمرارها الاهتمام بالمسارات الوظيفية للعاملين وذلك لما لها من اثر ايجابي على نظرة العاملين واتجاهاتهم ازاء المنظمات من ولاء و التزام تنظيمي ومواطنة تنظيمية ورضا وظيفي ، لعلاقتها بمحددات الاداء من دافعية للإنجاز وكفاءة مهنية و بيئة ومناخ عمل مشجعة، ويمكن تناول أهمية إدارة المسار الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

- ان تطور منظمات الاعمال وكبر حجمها وتعقدتها وتوسع مهمة توصيف وتحليل الوظائف فرض الاهتمام بالمسارات الوظيفية وفق الوظائف الحالية والمستقبلية.
- تساعد على ترشيد الموازنات العامة للمنظمات وعقلنتها. (فيصل حسونة: 2008، ص 05).
- تحسين صورة وسمعة المنظمة مما يشكل عنصرا استقطاب و منافسة. (خونده هام: 2010، ص 82)
- تعمل على الحد من معيقات فعالية الأداء (عباس و اخرون: 1999، ص 150).
- تعمل على اسس وفق مبادئ منطقية وعادلة نحو التقدم في الوظائف وذلك حتى يتم الحد من الصراع بين العاملين في عملية التقدم الوظيفي. (الفضالة فهد: 2005، ص 21).
- تعد وسيلة تحفيزية لتحقيق اكبر قدر من الاداء للوصول الى اكبر قدر من الطموحات.
- تخلق جو من التنافس من اجل تقديم افضل أداء (عقيلي عمر وصفي: 2005، ص 547-548).

2-3- أهداف إدارة المسار الوظيفي :

كما سبق وأن قلنا فاعن الهدف الرئيسي لإدارة المسار الوظيفي هو تحقيق توافق بين اهداف الافراد العاملين واهداف المنظمة وذلك وفق عملية رشنة وعقلنة الموارد البشرية بحيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب ويمكن الاشارة لبعض الاهداف كمايلي:

- تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية وفق نظام متكامل و منسجم يتضمن ادارة المسار الوظيفي يحتاج الى تعديلات في الوقت الحالي، ووضع سياسات جديدة مواكبة للمستجدات في مجالات التدريب ، الترقية، النقل، والحوافز (المطيري مشعل : 2009، ص 39).
- اضعاء مفهوم العدالة التنظيمية وجعلها ثقافة داخل المنظمة.
- وضع دليل للعاملين من اجل معرفة واضحة تناغم بين امكانياتهم و رغباتهم و المسارات الوظيفية الموجودة في المنظمة. (عبد العزيز علي حسن: 2009، ص 233-234).
- اتاحة فرصة الترقية و النقل و التدريب كمحفزات تزيد من دافعية الاداء لدى العاملين.

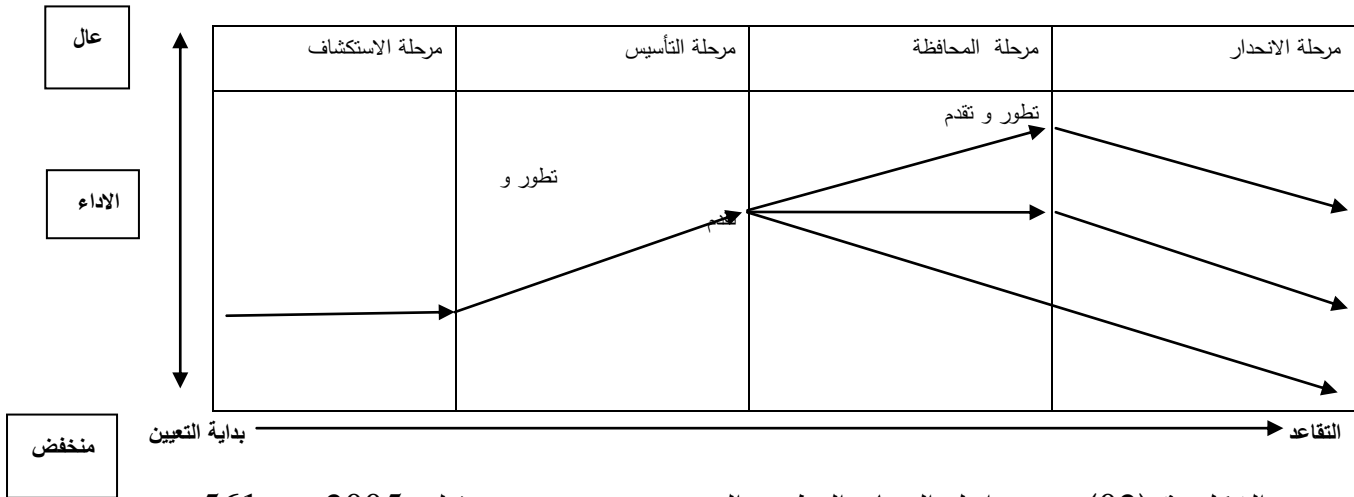
3-مراحل واليات المسار الوظيفي:

ان لادارة المسار الوظيفي مراحل واليات فالفرد خلال مساره الوظيفي يمر بحلقات متسلسلة و مترابطة منذ اول مرة لاستلامه للوظيفة حتى تقاعده من خلالها يعمل على تلبية حاجاته و رغباته ضمن اليات مختلفة لادارة المسار الوظيفي كالترقية والنقل الوظيفي, ومختلف عمليات لتدريب التي يخضع لها الفرد اثناء حياته الوظيفية.

-1-3- مراحل ادارة المسار الوظيفي:

ان الموظف خلال حياته الوظيفية تتخذ ازاءه المنظمة العديد من الاجراءات والقرارات تتعلق بادارة مساره الوظيفي , والمهتمين بهذا الموضوع قاموا بتقسيم ادارة الحياة الوظيفية لفرد الى مراحل من أجل تسهيل الدراسة وتحديد معالم كل مرحلة منه , وربطها بالزمن وفق ماتخلله هذه العملية المهمة في هذه المسيرة من بدايتها الى نهايتها, وهناك من الباحثين من قسمها الى خمسة مراحل مثل (مصطفى احمد السيد:2000,ص309).

* (استكشاف من 05الى25سنة, بداية المسار من 25الى35 سنة, منتصف المسار من 35الى50سنة, المسار المتأخر من 50الى75سنة, نهاية المسار مافوق 75 سنة). ويتم ربط ذلك بفعالية الاداء.



الشكل رقم(02) يبين مراحل المسار الوظيفي المصدر عمر وصفي عقيلي،2005، ص561

وهناك من جعلها اربعة مراحل كماذهب الى ذلك(عادل حرحوش،مؤيد سعيد سالم ,2006,ص215).

- (مرحلة التأسيس من 22الى 24 سنة, مرحلة التقدم من 25الى39سنة, مرحلة حفظ المكاسب من 40 الى 45 سنة, مرحلة الانسحاب من 55 فما فوق).

الفصل الثاني..... إدارة المسار الوظيفي

المرحلتان الخصائص	مرحلة التأسيس السن: 22- 24	مرحلة التقدم السن: 25-39	مرحلة حفظ المكاسب السن: 40-45	مرحلة الانسحاب السن: 55
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة و المهارة في العمل وقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل و تحسين القدرات و المهارات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين و المروسين	يشارك الآخرين تجاربه وخبراته
المتطلبات النفسية	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخرين في اشباع احتياجات	لعب ادوار خارج العمل
اهم الاحتياجات	الامن الوظيفي و الاستقرار	الانجاز	احترام النفس والذات	تأكيد الذات

الجدول رقم (01) المصدر: عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية، 2006، ص 215 .
وعليه فكل موظف يمر بعدة مراحل وظيفية في حياته، لكل مرحلة من هذه المراحل طبيعتها و احتياجاتها الخاصة، حيث تختلف احتياجات الموظف وتوقعاته عبر كل مرحلة، وتنقسم هذه المراحل الى الاتي:

- **مرحلة الاستكشاف** هذه المرحلة تبدأ عند الفرد تقريبا في سن مبكرة الى بداية الشباب و التي يحاول خلالها البحث عن بدائل عدة لتوظيف، ومن ثمة المقارنة بين هذه البدائل وما يملكه من مهارات و اهتمامات و مؤهلات واختيار احدها في اداء العمل وهذه المرحلة تتطلب من الفرد التعرف على بيئة العمل و التنظيمات السارية، وتتطلب خطة لسير تقدمه الوظيفي. (منصور محمد اسماعيل العريقي: 2012، ص 216).

- **مرحلة التأسيس:** وهذه المرحلة تمتد تقريبا من بداية مرحلة الشباب حتى نهايتها وأثناء هذه الرحلة يتركز اهتمام الموظف على الانجاز و الاستقلالية وتحقيق ذاته، وتتبلور اهتمامات العامل في هذه المرحلة حول الحرية في اتخاذ القرار و الحصول على المزيد من السلطات و الترقية الى وظائف اعلى) عبد الباقي صلاح الدين: 2002، ص 297). يتصرف

- **مرحلة منتصف الوظيفة (المسار):** اثناء هذه المرحلة تحدث عدة أشياء فالفرد يستمر في الصعود الوظيفي لتحقيق اكبر طموحات وظيفية، وآخرون لا يتطورون كثيرا ولكنهم يستمرون في العمل وآخرون لا يرضون عن مسارهم الوظيفي و لا يحققون اهدافهم ولا يكونون راضين عن مكانتهم الوظيفية

وغير فاعلين في المنظمة ويبحثون و يلجأون الى بدائل كالاستقالة او الانتقال الى منظمات اخرى او الى التقاعد(العوالمة نائلة:1995،ص58) بتصرف.

- **مرحلة الانسحاب و الانحدار :** وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في التخطيط للتقاعد، والبدء بالانسحاب التدريجي من المنظمة، إلا ان البعض يحاول البقاء في المنظمة بعد تقاعدهم كمستشارين او مدربين لمن سيخلفونهم (منصورمحمد اسماعيل العريقي :2012،ص216).

-3-2- اليات إدارة المسار الوظيفي:

3-2-1 الترقية : هي نقل موظف من وظيفة ذات مستوى اداري ادنى الى وظيفة ذات مستوى اداري أعلى لها مسؤوليات وصلاحيات أكبر ومزايا مادية ومعنوية أفضل ،فهناك من عرفها على أنها " الانتقال من درجة الى درجة أعلى،او من مسمى وظيفي ادنى الى مسمى وظيفي أعلى " (احمد ماهر:1999،ص224).

وأخر عرفها بأنها " النقل الى مركز او وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية الى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف او تصنيف المهام " (عبد الغفارحنفي:1993،ص301).

وايضا هناك من عرفها على أنها " نقل الشخص من وظيفته الحالية الى أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف،في الوقت الحاضر او في المستقبل،وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى اليها " (صلاح عبد الباقي:2000،ص292).

الا ان علي السلمي اعطى تعريفا أكثر شمولاً عندما يقول "الترقية هي في الاساس ترفيع الموظف بنقله الى وظيفة اعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الاعلى" (علي السلمي:1985،ص155).

وهناك من يراها " تعيين مهام أكبر وتقويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الاداري او زيادة الراتب او الوضع الوظيفي،او الاجتماعي للفرد " (ايهاب صبيح ,محمد رزيق:2001،ص35).

-3-2-2 أسس الترقية:

على المنظمة أن تحدد الاسس التي ستتبعها في عملية الترقية فاختلاف هذه الاسس يؤثر على دوافع وأداء الفرد ومدى التزامه وهذه الاسس هي:

• **الترقية على اساس الزمن:** وفيه يعتمد على الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في الوظيفة بغض النظر عن الكفاءة ، و يتميز هذا الاساس بقدمه وببساطته ، ومن عيوبه قتل الطموح والابتكار لدى العاملين الاكفاء ويحد من التنافس ، و وصول بعض العاملين غير الاكفاء الى وظائف قيادية، و يؤدي هذا الى الصراع والتذمر وحتى الى تسرب بعض الكفاءات الى منظمات اخرى.(منصور محمد اسماعيل العريقي: 2012، ص220).

• **الترقية على اساس الكفاءة:** وتتم الترقية فيه بناء على التميز في الاداء الجيد ، والحيوية، و النشاط ، و الالتزام التنظيمي والإخلاص في العمل دون اعتبار للأقدمية وهذا الاساس يمكن المنظمة من استقطاب الكفاءات ، ويحفز الافراد على بذل جهد اكبر وأداء افضل، ويخلق نوع من التنافس ، إلا ان من عيوبه - لما يكون التقييم غير موضوعي و متحيز - قد يرقى عامل غير كفء. (منصور محمد اسماعيل العريقي: 2012، ص221).

• **الترقية على اساس الأقدمية والكفاءة معا :** يجمع هذا الأساس بين الاساسين السابقين بحيث يعتمد على مستوى معين من الكفاءة والقدرة ، وقد امضى فترة زمنية معينة يحددها القانون لشخص المطلوب ترقيته.(منصور محمد اسماعيل العريقي: 2012، ص221).

-3-2-3- النقل الوظيفي :

هو تحويل الموظف من وظيفة الى اخرى في نفس المستوى الاداري وبنفس المرتب وبنفس المسؤوليات والأعباء وقد يصاحب النقل تغيير في طبيعة العمل او ظروفه (بيئة العمل) .

وقد عرف النقل بأنه: " وسيلة تمارسها الادارة لوضع العاملين في مراكز تتناسب وقدراتهم وإمكاناتهم يرتضوها ويبدلوا احسن الجهود لصالحهم وصالح المؤسسة اذ ان وضع الفرد في عمل لا يستسيغه سينعكس ذلك سلبا على انتاجيته وتصرفاته وسيحاول ترك المؤسسة ما ان تتوفر لديه فرصة مناسبة ولذلك فاعن المؤسسات مطالبة بوضع سياسات حكيمة للنقل. " (زويلف مهدي: 2001، ص175).

وهناك من عرفه انه: " تغيير الوظيفة الحالية بوظيفة اخرى مساوية لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر " (الموسوي سنان: 2006، ص213).

ويعرفه اخر على انه: " هو تحرك العامل من عمل او وظيفة الى عمل او وظيفة اخرى على نفس المستوى التنظيمي وبأجر مشابه الى حد كبير، بدون ان يصاحب ذلك زيادة او نقص في الوجبات او

المسؤوليات التي تحتوي عليها كلا من الاثنتين بالرغم من انه قد تكون هناك متغيرات في ظروف العمل او حتى في الطبيعة المخصصة للعمل ذاته " (مصطفى مصطفى كامل: 1994، ص359).

وهناك من يعرفه انه: " انتقال الفرد من منصب الى اخر عادة دون تغيير في الامر او في الدرجة الوظيفية " (جاري، دسلر: ترجمة عبد المتعال، محمد سيد احمد ، دون سنة نشر، ص499).

-3-2-4: سياسة النقل:

ان سياسة النقل تهدف لنقل العاملين الى اماكن اخرى لتحقيق زيادة في درجة الرضا عن العمل في التنظيم وأيضا زيادة الجهد (مصطفى مصطفى كامل : 1994، ص363).

وسعى النقل للاستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقع الموظفين ، وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشاغلها تحقيقا لمصلحة العمل والموظفين معا وهذا السعي يهدف الى التوفيق بين رفع كفاءة الاداء وتحقيق رغبات الموظفين في تحسين اوضاعهم الوظيفية والشخصية. (عمارحسين حسن: 1993، ص338).

ومن اسباب النقل عوامل تتعلق بالموظف كقرب السكن ،عدم وجود علاقة طيبة بينه وبين الزملاء او الادارة وقد تكون بسبب رغبة المنظمة لاعتبارات تتعلق بها كضرورة الخدمة ولغاية تدريبية ،وشغل محل موظف ترك العمل،ويمكن ان يكون النقل مؤقتا. (القيروني محمد القاسم: 1990، ص193).

وعملية النقل تخضع لنظام يحدد اجراءات قبول طلبات الانتقال يوضح به مراجع الانتقال وجهة الاستئذان عند رفض الانتقال . (زويلف مهدي: 2001، ص176).

-3-2-5- التدريب الوظيفي :

ان التدريب يمكن اعتباره كأداة والية في الوقت نفسه حيث ان العامل خلال مساره الوظيفي من بدايته يخضع لعمليات تدريب وتكوين سواء اثناء الاعداد لنيل شهادة علمية او مهنية وعند تعيينه في وظيفة ما يخضع لفترة تجريبية(تربصية) فاعنه يستفيد من عمليات تدريب وتكوين وبعد التثبيت فاعن لابد له من عمليات تدريب مستمرة متنوعة من خلال اولا تكوين نفسه او الاستعانة بزملاء العمل ذوي الاقدمية و الخبرة حتى انه اثناء عمليات الترقية، والنقل، او التدوير الوظيفي او الاثراء لابد من الخضوع لعمليات التدريب الرسمية سواء داخل المنظمة او خارجها بمختلف اساليب التدريب المتنوعة حتى يزيد من ادائه و كفاءته.

• مفهوم التدريب الوظيفي:

هناك من عرفه بأنه: "اكتساب العاملين المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والتغيرات البيئية" (سهيلة محمد عباس: 2003، ص 187). وهناك من عرفه: " تلك الجهود الهادفة الى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية " (خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي: 2003، ص 223).

وفي تعريف اخر: "هونقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس " (ميك ويلز، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي: 2005، ص 41).

وهناك من يرى انه: " يؤدي الى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل واداء وظيفة معينة بذاتها " (عبد الغفار حنفي: 2002، ص 345).

وهناك من يرى ان: " التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم " (ابراهيم علي صالح الحسني: 2011، ص 03). وهناك من عرفه " هو الاجراء المنظم الذي يستطيع الافراد من خلاله اكتساب مهارة او معرفة جديدة ،تساعدهم على تحقيق اهداف محددة "

وهو: " الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء " (ابراهيم علي صالح الحسني: 2001، ص 03). وعليه قاعن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون التدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر او وظيفة دون اخرى، فالموظف الجديد يحتاج اليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاج الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة افضل. " (سنان الموسوي: 2006، ص 189).

-3-2-6- فوائد تدريب العاملين :

لما كان التدريب مرتبط بالسياسات الاخرى بالمنظمة، وساهم في تحقيقها لاهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام ادارة الموارد البشرية بتخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة عبر المستويات الثلاثة (الفرد، الوظيفة ، المنظمة)، دون اغفال اهداف المنظمة ومواردها وخططها ومدى فعالية الموارد المتاحة، والاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الاداء، وتكلفة العمل، والغياب و التأخر، والحوادث

ومعنويات العاملين، وبيئة العمل، وبناء على كل ماسبق يمكن حصر فوائد التدريب على مستوى الفرد و المنظمة كالآتي:

• فوائد التدريب للمنظمة :

- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- تحسين معنويات العاملين يساعدهم في التعرف على الاهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الانتاج و زيادة كميته و ربحية المنظمة وتقليل التكاليف.
- تنمية مناخ مناسب بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض نسبة الحوادث وإصابات العمل.(ابراهيم علي صالح الحسني،2009،ص03).

• فوائد التدريب للفرد:

- يساعد الفرد على اتخاذ القرارات الاحسن، كمايزيد من قابليته ومهاراته في حل المشاكل التي تواجهه في بيئة العمل.
- يساعد الفرد على الانجاز و الثقة بالنفس.
- يقدم للفرد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراته القيادية و الاتصالات و الاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
- يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز
- يقلل من دوران العمل والثبات في حياة العامل وزيادة رغبته في خدمة المنظمة و الاخلاص لها.(ابراهيم علي صالح الحسني:2011،ص04).

-4- مشكلات وصعوبات ادارة المسار الوظيفي :

ان ادارة المسار الوظيفي للعاملين تواجه العديد من المشكلات و الصعوبات التي ترتبط بالعامل او بالوظيفة(مناخ العمل وبيئته خصوصا)، او بالمنظمة نفسها .

-4-1- مشكلات ادارة المسار الوظيفي :

ومن اهم هذه المشكلات ما يلي :

• مشكلات تتعلق بالفرد:

عوامل مرتبطة بمرحلة بداية المسار كقلة الخبرة المهنية او انعدامها لتحمل المهام كلها كليا.

عوامل مرتبطة بمرحلة منتصف ونهاية المسار كطول مدة انتظار العامل للحصول على الترقية لانعدام المناصب الاعلى او قلقتها مما يحد من طموحات العامل وتؤثر سلبيًا على أدائه (باشاباسل: 2008، ص 83).

تحيز رؤساء العمل المباشرين ، و مضايقات الزملاء.

مشكلات تتعلق بشخصية العامل كالخوف من الفشل وعدم الاقدام.

مشكلات شبكات الاتصال ونقص المعلومة حول المسار

بعض المسارات تكون محدودة غير مشجعة على التطور الوظيفي ومحبطة للعامل.

(باشاباسل: 2008، ص 83).

• مشكلات تتعلق بالمنظمة :

التغيرات المستمرة و المستقبلية لرسم المسارات الوظيفية في المنظمة التي تخضع للتغيرات تتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية كالقوانين الجديدة التي تنظم اليات العمل و الاجور وإدارة المسارات والأزمات الاقتصادية و البطالة و التضخم و المنازعات العمالية الكبيرة وتدخل النقابات.

ضعف الدعم التنظيمي الذي يجب على المنظمة تقديمه للعاملين لمساعدتهم في المساهمة في تسهيل ادارة مساراتهم الوظيفية.(العوامل نائلة، 1995، ص 56). بتصرف

- 4-2- العوامل المؤثرة في فعالية ادارة المسار الوظيفي :

ان ادارة المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة تخضع لعدة عوامل واعتبارات تؤثر في فاعلية العملية وهي كالآتي:

أ) **التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية:** ان محدودية المعرفة النظرية و التطبيقية و الخبرة العملية من اهم العوائق و لذا من الواجب على الفرد ان تكون دافعيته ورغبته في مراحل التعليم المختلفة لاكتساب المعارف و المهارات و القدرات قوية و ايجابية وبعد توظيفه لابد ان يعطي اهمية لعملية اكتساب الخبرة التطبيقية و الميدانية من خلال الاجتهاد و المواظبة على اداء مهامه على احسن وجه من خلال الاستعانة بالزملاء ذوي الاقدمية و الكفاءة وأيضا الخضوع لدورات تدريبية بين الحين و الاخر سواء داخل المنظمة او خارجها.(بوزوران فيروز، 2010، ص 26) بتصرف.

ب) **نوع ومستوى الطموح** : فلا بد ان تكون هناك موازنة بين المؤهلات و امكانات الفرد و طموحاته لان اي سوء توافق بين المؤهلات و الامكانات و الطموحات يؤدي الى تأثير سلبي على نفسية العامل وبالتالي على الاداء والرضا الوظيفي للعامل .(بوزوران فيروز، 2010، ص26) بتصرف.

ت) **الدافعية و القدرة على تطويرها**: ان العامل تحركه درجة دافعيته للانجاز فكلما كانت قوية كان التحرك قوي و الاداء كبير و تحقيق الاهداف فعال . (بوزوران فيروز، 2010، ص26) بتصرف.

ث) **مستوى النضج و التوازن**: وهذا ما يؤثر على فعالية ادارة المسار الوظيفي بحيث ان الفرد كلما فهم ذاته وعرف قدراته و مهاراته وفهم ما يحيط به من نظم و قواعد وسياسات وإجراءات العمل كلما وازن بين احتياجاته و اهدافه و اهداف المنظمة.(بوزوران فيروز، 2010، ص26) بتصرف.

ج) **النظرة المستقبلية**: على المنظمة ان تكون لها نظرة استشرافية فيما يتعلق بادارة المسارات الوظيفية الحالية و المستجدة على مستوى المحلي و الاقليمي و الدولي.(بوزوران فيروز، 2010، ص26)

ح) **خصائص سوق العمل**: ان لخصائص سوق العمل أهمية بالغة في رسم ادارة المسارات الوظيفية وذلك لتتشو وظائف جديدة و اضمحلال اخرى . (بوزوران فيروز، 2010، ص27) بتصرف.

5- نظريات المسار (العملية-process theories) كخلفية نظرية مفسرة لإدارة المسار الوظيفي:
توضح نظريات المسار كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة من البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات اساسية لغرض النجاح و بالتالي فاعن مجموعة النظريات هذه تركز على اسلوب تفكير او المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحس برغبة في اشباع حاجة معينة و سيتم استعراض ثلاث نظريات هي: (العامري، صالح مهدي محسن. الغالي، طاهر محسن منصور 2008، ص498.501)

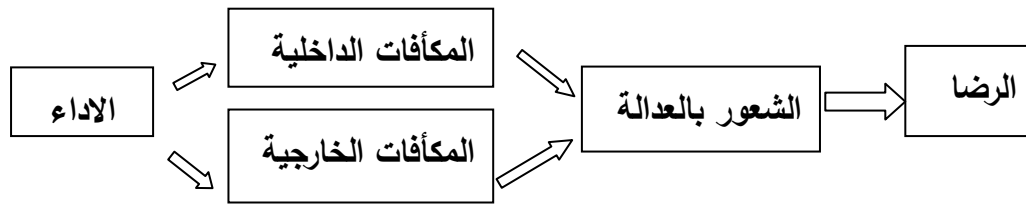
5-1- نظرية العدالة :

تقوم هذه النظرية التي صاغها ستاسي ادمس (stacy.adams) على اساس ادراك الفرد وما اذا كان يتم معاملته بعدالة ام لا قياسا بالآخرين، ويشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين، ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة و المثال الشائع هنا هو الاجور و المرتبات و الحوافز المختلفة التي يحصل عليها الفرد قياسا بزملائه فعندما يدرك الفرد ان ما قدمه من عمل يستحق مكافأة اكبر مما استلم فعلا مقارنة بالعاملين الاخرين و ادائهم فاعنه يشعر بعدم

العدالة ويتبنى اساليب مختلفة لتحقيق العدالة و المساواة وقد يكون الاسلوب الذي يستجيب به الفرد لعدم العدالة واحد من بين الاتي:

- بذل جهود اقل في اداء العمل .
- يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة افضل.
- تغيير اسلوب المقارنة ليبدو الامر افضل : (العامري،صالح مهدي محسن.الغالبى،طاهر محسن منصور 2008،ص499)

يترك الوظيفة ومن الجدير بالذكر ان تطورا مهما قد حصل على محتوى النظرية حيث توصل الباحثان :بورتر و لاوئر (lawler.porter) الى ان العدالة هي ليست عدالة مكافآت خارجية وإنما قد تكون عدالة مكافآت داخلية، حيث الشعور بالقناعة و الرضا على الانجاز و تحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت المادية و الخارجية، وهنا يتحقق ادراك حصول العدالة بعدالخذ بنظر الاعتبار لهذين النوعين من المكافآت وليس لنوع واحد فقط كما تفترض نظرية العدالة ويمكن تصور هذه الافكار بالشكل التالي:



الشكل رقم (03) مضمون التعديل في نظرية العدالة

المصدر (العامري،صالح مهدي محسن.الغالبى،طاهر محسن منصور 2008،ص499)

5-2-نظرية التوقع :

صاغ هذه النظرية فيكتور فروم (victor vrom) وتتلخص افتراضاتها في الاتي:

التوقع:

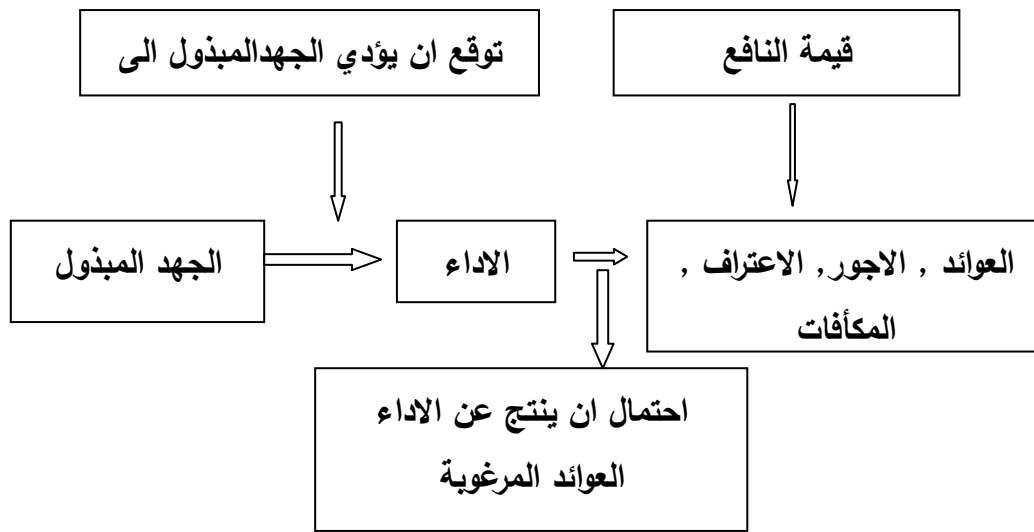
ويقصد به توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا مثابرا ومجدا مكافئا ويسمى هذا (توقع الجهد - الاداء).

المنافع: وهي اعتقاد الافراد بأن الاداء الناجع تشجعه مكافآت مناسبة ،و تسمى هذه الحالة (توقع الاداء المنافع).

القيمة :

وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها بعد انجاز العمل او المهمة.

ان هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد و اندفاعه نحو الانجاز و العمل بأفضل ما عنده. (العامري،صالح مهدي محسن.الغالبى،طاهر محسن منصور 2008،ص500).



شكل رقم(04) مضمون نظرية التوقع.

المصدر (العامري،صالح مهدي محسن.الغالبى،طاهر محسن منصور 2008،ص500)

-و الادارة يجب ان تقوم بدورها في تعظيم التوقعات التي يتمناها الافراد من خلال الأتي: ان تعظيم التوقع يأتي من خلال تمكين الافراد و جعلهم قادرين على مستوى الاداء المرغوب من خلال الاختيار السليم للأفراد و التدريب المستمر ودعم جهودهم في العمل وصياغة معايير الاداء بوضوح تام.

تعظيم المنافع و العوائد:

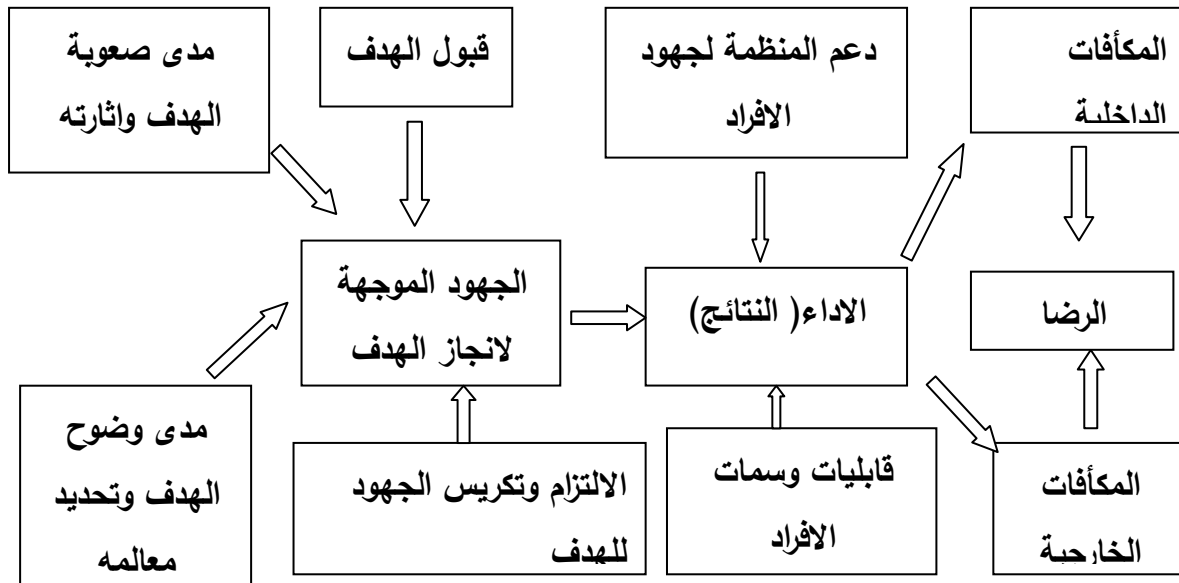
يتم من خلال بناء الثقة لدى الافراد ومعرفتهم للمكافآت التي ستمنح مقابل كل اداء يتحقق ،وتبئين هذه الثقة من خلال الصدق في التعامل و الوفاء بالوعود من قبل الادارة و اشاعة ثقافة و روح التعامل الامين و الصادق و الواضح في المواقف المختلفة.

تعظيم القيمة:

وذلك بمساعدة الافراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت المختلفة و كذلك النتائج المختلفة للأداء عن طريق تحديد احتياجات الافراد وتحليلها و فهمها وتكييف المكافآت لكي تتلاءم مع احتياجات الافراد.

5-3- نظرية تحديد الاهداف (goal setting theory):

قام بتطوير هذه النظرية (ادوين لوك edwin locke) فافتراض ان الاهداف المنشودة من قبل المنظمة، و التي يسعى الافراد للوصول اليها من خلال انجاز اعمالهم قد تكون محفزة لهم اذا وضعت بشكل سليم وتم ادارتها بفاعلية ، وفحوى النظرية ان الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف من اثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر، وكذا مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الاداء الموضوعة سيدعم التزامه اتجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك، و كذلك فاعن الاداء الناتج عن انجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد او العاملين و كذلك قدرات وسمات هؤلاء الافراد العاملين و مضمونها كما في الشكل التالي: (العامري،صالح مهدي محسن.الغالبى،طاهر محسن منصور 2008،ص501)



شكل (05) مضمون نظرية تحديد الاهداف

المصدر (العامري،صالح مهدي محسن.الغالبى،طاهر محسن منصور 2008،ص501)

تمهيد:

من الوظائف التطويرية لادارة الموارد البشرية وجوب الاهتمام بأداء العاملين بفعالية، حيث أن المنظمة تسعى الى استقطاب الفرد ذو الاداء الفعال، و الحفاظ عليه ،و العمل على تنمية مهاراته، و تطويرها من خلال ضمان اداء الفرد للمهامه وفق متطلبات الوظيفة بدافعية انجاز عالية ضمن مناخ عمل ملائم لضمان كفاءة مهنية جيدة و فعالة ،و عليه ففي هذا الفصل تم تناول ماهية الاداء الوظيفي من خلال مفهومه انواعه محدداته عناصره، و ابعاده ثم مشكلات الاداء ،و اسبابها و اجراءات تحسين مستواه، بعد ذلك تم تناول النظريات المفسرة للأداء ،وأخيرا علاقة ادارة المسار بفعالية الاداء.

1- ماهية الاداء الوظيفي :

1-1- مفهوم الاداء الوظيفي :

ان تبين مدلول الاداء من خلال تعريفه تتحدد عنه ابعاده عناصره مؤشرات و محدداته إلا ان هناك العديد من المداخل ووجهات النظر التي اعتبرته مرادف للكفاءة او الفعالية وحصره في المورد البشري و هناك العديد من التعريفات التي تناولت الاداء منها: هناك من عرفه على انه "هو تنفيذ الموظف لاعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، او الجهود التي ترتبط وظيفته بها يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة " (حمود بن مطلق العماج،2003،ص58).

وأخر يعرفه على انه:" درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " . (راوية محمد حسن،2001، ص215).

وهناك من عرفه " قيام الموظفين بتنفيذ المهام و الواجبات المنوطة بهم وفهم المسؤوليات التي تحددها اجهزتهم لتحقيق اهداف الوظائف التي يشغلونها. " (الشمري،فهد عياض،2000،ص11).

ويعرفه اخر على انه:" الاداء محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة و الدافعية والإمكانيات (البيئة او فرص الاداء)،فقد يمتلك الفرد القدرة على الأداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد اذ لم يكن لديه الدافع لتأديته ،ومن ناحية يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل لكنه لن يؤديه كما ينبغي اذا فقد القدرة على ذلك ، او اذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك ، وبالتالي فاعن عدم توافر احدى متغيرات دالة الاداء لاتؤدي الى مخرجات عالية المستوى وذلك سوف ينعكس على أدائه والعكس صحيح " (سحراء انور حسين،2013،ص215).

ويعرفه دافتيديوف daftdof على انه: " قدرة الفرد على تحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بطريقة كفوة و فاعلة " (سحراء انور حسين، 2013، ص215).
وأخر يعرفه بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " (عبد الملوك مزهودة، 2001، ص86).

1-2- أهمية الاداء الوظيفي :

ان الاعتناء بأداء الافراد وتحسينه وجعله فعال لا يحصل ذلك الا من خلال تبين أهمية تقييم الأداء ، لان التقييم هو نشاط متخصص يحدد من خلاله درجة الكفاءة و الفاعلية لدى الأفراد وتمثل اهميته في النقاط التالية:

- تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأته على الاداء المتميز حيث تقوم الادارة بتحديد المتميزين من العاملين، وتضعهم في الصورة امام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم و ترفيعهم الى مراكز وظيفية أعلى، ويمثل اداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة اخرى و الذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما . (عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، 2006، ص103).

- تساهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ،ويمكن ان تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل و توزيع المسؤوليات و الادوار .

- تساهم عملية تقييم الاداء في تحسين وتطوير اداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء في اكتشاف جوانب الضعف و التقصير في كفاءة العاملين ،و العمل على تقويتها الى جانب تحديد التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

1-3- أهداف تقييم الاداء الوظيفي :

ان تقييم الاداء من الممكن ان يخدم اهداف عديدة داخل المنظمة فقد ذهب ريكيسون الى الاهداف التالية:

- العدالة و الدقة في المكافآت.
- تحديد الافراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين. (مصطفى مصطفى كامل , 1994, ص282).

في حين نجد ان جيل و لوشر gill and losher استخلصا ان اهداف التقييم هي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الاداء الحالي.
- تقييم مستوى الاداء الماضي.
- تحديد الاهداف الخاصة بالأداء
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات ادائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية. (مصطفى مصطفى كامل، 1994، ص282).
- ومن اهداف تقييم الاداء المساعدة في تحديد سياسات الترقية ،او النقل ،او المكافأة او غير ذلك من الحوافز او العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين وفي دفعهم لتطوير انفسهم
- ايجاد مناخ من الثقة و التعاون الاخلاقي ، عن طريق توكيد هذه العلاقة و العدالة في التقييم و الموضوعية في اصدار الأحكام) فاروق عبده فلية، والسيد محمد عبد المجيد، 2005، ص267-268).

2-انواع و محددات الاداء :

الاداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تقسيمه الى عدة انواع بالاعتماد على اختيار نوع معيار التقسيم

2-1-انواع الاداء الوظيفي:

* الانواع حسب معيار المصدر:وهو نوعان

- اداء داخلي : ويطلق هذا النوع من الاداء على نتاج ما تملك المؤسسة من موارد فهو يتكونا ساسا مماليلي (الاداء البشري ، الاداء التقني، الاداء المالي).
- اداء خارجي: وهو الاداء الذي ينتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ،وهذا النوع من الاداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها و أهدافها. (محمد سليماني 2007، ص117).

* انواعه حسب معيار الشمولية : وهو ينقسم الى نوعين هما:

- **الاداء الكلي** : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر، و الوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب الانجازات الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية، والشمولية، والنمو. (عبد المليك مزهودة، 2001، ص89).

- **الاداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة (كأداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة ادارة الافراد ،اداء وظيفة التمويل، اداء وظيفة التسويق). (عبد المليك مزهودة، 2001، ص89).

-2-2- محددات الاداء الوظيفي :

هناك من يرى ان الاداء لا يتحدد على توافر او عدم توافر بعض المحددات حيث ان الاداء، ماهو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية هي :

- **الدافعية** : وهذا يوجب توفر الدافع نحو العمل لدى الفرد .
 - **مناخ او بيئة العمل** : ويجب ان يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي الى اشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
 - **قدرة الفرد على اداء العمل** :اي يجب ان تتوفر لدى الفرد القدرة على اداء العمل المحدد له، و محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية اخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل او الاستياء منه. (فاروق عبده فلية واخر، 2005، ص266).
- الى مثل هذا الطرح ذهبت سحراء انور حسن عندما رأت بأن الأداء هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي (الدافعية، والقدرة، الإمكانيات البيئية، او فرص الأداء). (سحراء انور حسن، 2013، ص215).

وذهبت الى نفس الطرح راوية محمد حسن : "الاداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وادراك الدور. " (راوية محمد حسن، 2001، ص216).

وبالتالي فمحددات الاداء هي الجهد يشير الى الطاقة الجسمية والعقلية و النفسية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته نتيجة لما ينتظره من حوافز و المولدة للدافعية، اما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد و التي من اهمها ادراكه لبيئة العمل و محاولة التكيف معها ، بينما ادراك الدور او

المهمة يتمثل في مجموعة الأنشطة، و الكفاءات الفكرية و الانسانية التي يستعملها الفرد في اداء مهامه بفعالية لأداء وظيفي متميز (رشيد مناصرية، فريد ختون 2015، ص220) بتصرف.

3- عناصر و ابعاد الاداء الوظيفي :

3-1- عناصر الاداء الوظيفي :

ان مستوى الاداء يخضع لعناصر ومدى اتفاق هذه العناصر و انسجامها مع بعض و تكاملها، فمنها ما يتعلق بجانب خاضع لسيطرة الموظف ومنها ما هو خارج عن هذه السيطرة.

• **العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف :** و تتعلق هذه العناصر لجهود الموظف في انجاز مهامه، و ما يتطلبه ذلك من قدرات وإدراك لدور و المهام.

• **العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف :** بالتالي هناك عناصر عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف منها ما يتعلق بالوظيفة من واجبات و مسؤوليات و ادوات، وهناك ما يتعلق بالمنظمة في حد ذاتها كبيئة التنظيم الداخلية (مناخ العمل و بيئته ، الاشراف ، وفرة الموارد ، و الانظمة الادارية ، نظام والحوافز (احمد صقر عاشور، 1996، ص50) بتصرف.

وهناك من يرى انه بدون هذه العناصر لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الاداء في المؤسسات ،وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر او مكونات الاداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الاداء الوظيفي للعاملين ،وهذه العناصر هي:

(أ) **كفايات الموظف :** وهي ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات وقيم ،وهي تمثل خصائصه الاساسية التي تنتج اداء فعالا للموظف.

(ب) **متطلبات العمل (الوظيفة) :** وتشمل المهام و المسؤوليات و الادوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال او وظيفة من الوظائف.

(ت) **بيئة التنظيم :** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال وهي التنظيم هيكله و اهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتفنية، والحضارية، والسياسية، والقانونية. (درة عبدالباري، 2003، ص96).

-3-2- أبعاد الاداء :

- يكاد يجمع المهتمين بالأداء على وجود ثلاثة أبعاد للأداء يمكن تمييزها وهي:
• الابعاد الاول :كمية الجهد المبذول : هو يعبر عن مقدار الطاقة الجسمية،و العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء ،او كميته معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.(محمد سعيد انور سلطان،2003،ص220).
- **البعد الثاني: الجهد المبذول :** ويعنى بمستوى بعض الانواع من الاعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، و يندرج تحت المعيار النوعي او الكيفي للجهد و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج بالمواصفات المطلوبة ،و التي تقيمه درجة خلو الاداء من الاخطاء و العيوب و التي تقيس درجة الابداع و الابتكار في الأداء(محمد سعيد انور سلطان،2003،ص220).
- **البعد الثالث: نمط الاداء :** ويقصد به الاسلوب او الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل،اي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى اساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء حركات او أنشطة معينة او مزيج من الحركات او الانشطة اذا كان العمل جسماني بالدرجة الاولى ،كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او اتخاذ قرار يخص مشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة معينة.(محمد سعيد انور سلطان،2003،ص220).

-4- مشكلات وأسباب الاداء الوظيفي و اجراءات تحسين مستواه :

-4-1- مشكلات الاداء الوظيفي وأسبابها :

مشكلات الاداء لها مدلول على ان اداء الافراد او المؤسسة من متوسط الى منخفض على معدل معيار الاداء المطلوب تحقيقه ،و بالتالي فاعن هناك فارق بين الاداء المتوقع و الاداء الفعلي، ويمكن تقسيم مشكلات الاداء الى ما يلي :

• مشكلات الاداء الوظيفي:

(أ) مشكلات ترجع الى تصرفات الفرد الشخصية:

- اثارة المتاعب مثل المزاج الحاد ، العراك ،الاعتداء ،التهجم ،عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بانجاز الاعمال الشخصية اثناء ساعات العمل.

- اخذ وقت راحة زيادة عن المقرر .
- الغياب و التأخر ومغادرة العمل مبكرا.
- عدم النزاهة. (فاروق عبده فلية واخر، 2005، ص278).
- ب) المشكلات التي ترجع الى الاداء الوظيفي : وتتمثل في
 - عدم الكفاءة مثل الاهمال ، الانخفاض في جودة الإنتاج ارتفاع نسبة الخطأ.
 - التمرد: مثل رفض تنفيذ الواجبات رفض العمل الاضافي
 - عدم اتباع تعليمات المشرف او الرئيس. (فاروق عبده فلية واخر، 2005، ص278).بتصرف
 - اسباب مشكلات الاداء الوظيفي: مشكلات الاداء لها اسباب داخلية وخارجية
 - أ) الاسباب الداخلية: وهي
 - عدم كفاية القدرات العقلية والافتقار الى القدرة على الفهم والتعلم او على تغيير النفس بصورة جيدة.
 - الحالات الانفعالية التي تعوق او تعطل اداء الوظيفة و الافتقار لبذل جهد في العمل.
 - عدم كفاية طاقة الفرد ،او عدم التناسق في حركاته ،او ضعف بصره ،او غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
 - تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد ،اوعدم احترامه لقيمة الوقت. (فاروق عبده فلية واخر، 2005، ص278).بتصرف
 - ب) الاسباب الخارجية: و تتمثل في
 - عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة كالاقتقار الى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة او متطلباتها ،او الافتقار الى الخبرة لنوع معين من الوظائف مثل عدم معرفة سياسة الادارة التي يعمل بها الافراد
 - التأثيرات السلبية لجماعة العمل مثل معايير جماعة العمل التي تهدف الى تقييد العمل، ونقص الانتاج او نبذ للجماعة او من الجماعة.
 - عدم ملائمة محيط العمل المادي مما يؤدي الى التأثير على الانتاج مثل الضوضاء البرودة و الحرارة الشديدة. (فاروق عبده فلية واخر، 2005، ص279).بتصرف

- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل او عدم توفر المعلومات المرتدة التي تبين اوجه القصور و تعمل على تصحيح اداء الفرد .
- الازمات العائلية حيث ان المواقف العائلية تتدخل لمنع الاداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة احد افراد العائلة للعامل).
- الاهتمام بمطالب الاسرة على حساب متطلبات العمل وذلك حتى في الاوقات التي تخلو من الازمات العائلية. (فاروق عبده فيلة و اخر، 2005ص 277-279) بتصرف.

4-2- اجراءات تحسين الاداء الوظيفي:

- توجد العديد من الاجراءات التي يمكن اتباعها لتحسين الاداء الوظيفي و الحد من مظاهر نقص الاداء و الحد من المشكلات المصاحبة لهذا النقص مع مراعاة مسبباتها ومنها ما يلي:
- تحديد المشاكل الرئيسية لمشاكل الاداء، لا بد من تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين لان لذلك اهمية كبيرة لكل من الادارة و العاملين.
- الحد من الصراعات التنظيمية بين الادارة و العاملين ،ومن خلال تحديد اسباب انخفاض الاداء و العمل على ازالتها ومن هذه الاسباب الدوافع و الفاعلية ، و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، اما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخاصة مثل الاجور و الحوافز، اضافة الى متغيرات ذاتية، و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة سلبا او ايجابا كنوعية المواد المستخدمة..و ظروف العمل... الخ .
- تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول ، و تشمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها بالتعاون بين الادارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الاداء و تحسينه من جهة اخرى .
- الاتصالات المباشرة، ان الاتصال المباشر بين المشرفين والعاملين ذات اهمية في تحسين الاداء(عباس سهيل محمد، 2006، ص157).
- وهناك من يرى ان تحسين الاداء له مدخلين هما:

- **التدريب:** تعتبر وظيفة التدريب احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين كما تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على اداء الاعمال المسندة لهم.
- **التحفيز:** الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد(الموظف) نحو اداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق اهداف المؤسسة.... وقد تتنافس المؤسسات على توفير افضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها و الحرص على استقرارها و بقاءها بنفس مستويات الاداء المطلوبة(رشيد مناصرية ، فريد بن ختو،2015،ص221).
- وهناك من يرى ان تحسين الاداء الوظيفي يعتمد على العديد من الوسائل و الاساليب منها:
- تنمية القوة البشرية بالتدريب
- خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين
- الادارة بالأهداف
- المشاركة و العمل الجماعي.
- ازالة العناصر غير منتجة في العمل (ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد،2008،ص42)

5- النظريات المفسرة لأداء الوظيفي :

- * **النموذج العلمي :** يستمد هذا النموذج جذوره من الابحاث و الاعمال التي قام بها كل من تايلور وهنري فايول، وذلك من خلال الادارة العلمية للأول و التكوين الاداري للثاني، حيث اعتمد كلا منهما على البحث عند العقلانية في العمل، حيث كانت جل جهود تايلور في البحث عن الطريقة المثلى لتحسين الاداء و الوصول به الى اعلى مستوياته ، في حين اهتم فايول بعمل المديرين و المسؤولين حيث ادخل مفهوم الوظيفة الإدارية(عمار بوحوش،2008،ص65).بتصرف
- * **النموذج القانوني :** يستمد هذا النموذج مفاهيمه من المداخل الكلاسيكية و النظرية البروقراطية لماكس فيبر و التي ترى انها اداة عقلانية تستمد قوتها من الشرعية القانونية ،و يرى ان الخضوع الطوعي للقواعد القانونية يعتبر الحل الوحيد للتطور الصناعي، بحيث انه اذا ما ساد في المؤسسة الاحترام التام للقوانين وتكريس مبدأ الحقوق و الواجبات لكل هذا مايجعل الاداء فعال.

* **النموذج الاستحقاقى:** بعد القصور الذي عانت منه نظريات المدخل الكلاسيكي جاء تيار العلاقات الانسانية بزيادة التون مايو وأتباعه ، وبفعل الدراسات التي قاموا بها تبين ان الجانب النفسي الاجتماعي له تأثير على السلوك التنظيمي أثناء العمل ، وخاصة فعالية الاداء بالتالي ركز على جانب الاهتمام العلاقات في العمل، ويقوم هذا النموذج على اساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة و الدينامية.

* **النموذج التطوري:** بسبب الانتقادات التي وجهت لمدخل الكلاسيكية و كذا المداخل الحديثة وعلى رأسها مدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في اعطاء نموذج شامل مفسرة لعملية زيادة الاداء فظهرت نماذج اخرى تهتم بجوانب الفرد و العلاقات وتأثير عوامل اخرى كالتقنية او التكنولوجيا و يمثلها التيار السوسيوتقني و نماذج تركز على البناء و الوظائف في المنظمة و البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ويمثلها النظريات الوظيفية و الانساق وهناك النماذج التي تركز على تعديل السلوك وجانب علم النفس الاجتماعي كنظريات الحاجات، والدافعية ، و نظرية الثقافة التنظيمية للإدارة الأمريكية واليابانية والمزج بينها و كل هذه النماذج تعمل على تحديد اهم النقاط و العوامل التي تزيد من فعالية أداء العاملين.

6- العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي و الاداء الوظيفي:

6-1 - علاقة الترقية بالأداء:

هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد , الاستقالة او التوسع في الاعمال ، فتلجأ الادارة في بعض الاحيان الى شغل بعض تلك المراكز بأفراد من المؤسسة ، إلا انها في بعض الاحيان تعتمد الى ملء تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية ، و تكمن فاعلية هذه العملية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد و بكفاءته وتجدر الإشارة هنا الى ان الشركات التي يتحدد الترقيات على اساس العلاقات العائلية او الشخصية او الصداقة او المحبة اقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقية بإنتاجية الافراد ومستويات أدائهم ، لان المبدأ الرئيسي الذي تجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو ان يرتبط حصول الشخص على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة او مستوى كفاءة عال.

(علي السلمي، 1985، ص315-316).

ويذهب لذلك اخر عند قوله : " كما يمثل وجود برنامج لترقية حافز قوي بين العاملين لبذل و مضاعفة جهودهم في التطور ماداموا يتوقعون الحصول على عطاء هذه الجهود المضافة، وقد يكون هذا العطاء ماديا او معنويا، يمثل عطاء كافيا لإقناعهم بأنه المردود لتلك الجهود المضافة." (زويلف مهدي، 2001، ص174).

-6-2- علاقة النقل الوظيفي بالاداء :

ان عملية النقل من الاليات المهمة في ادارة المسار الوظيفي و التي تكون بناء على رغبة العامل او بارادة المنظمة، وذلك لإعطاء الفرص للعاملين من اجل تغيير بيئة و مكان العمل، وذلك من اجل تحسين ظروف و متطلبات العمل حتى تزيد الروح المعنوية لدى الفرد، واثّر ذلك على اداء الفرد.

ف نجد ان كامل مصطفى مصطفى يقول : ان سياسة النقل تهدف الى نقل العاملين الى اماكن اخرى لتحقيق زيادة في درجة الرضا عن العمل في التنظيم، و ايضا زيادة الجهد الذي يعطيه كل عامل او موظف في الوظيفة التي تم نقله اليها مقارنة بالوظيفة الأقدم و لهذا فاعن المنشأة او المنظمة تحتاج الى اعداد سياسة نقل جيدة واضحة المعالم ومحددة، ذلك للوصول الى الاهداف المرجوة ، و لاشك ان هناك علاقة كبيرة بين سياسة النقل و تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وكلاهما على علاقة وطيدة بسياسات الترقية بوصف وتحليل الوظائف والتدريب.(كامل مصطفى مصطفى، 1994، ص363).

والى مثل ذلك ذهب اخر عند قوله : " يسعى النقل للاستجابة لحاجات العمل لتغيير مواقع الموظفين و اضعاء الحركة و المرونة على الوظائف و شاغليها تحقيقا لمصلحة العمل و الموظفين معا وفي هذا السعي يهدف الى التوفيق بين رفع كفاءة الاداء ، وتحقيق رغبات الموظفين في تحسين اوضاعهم الوظيفية و الشخصية .(عمار حسين حسن، 1993، ص338).

-6-3- علاقة التدريب او التكوين بالاداء الوظيفي:

يعتبر التدريب من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي الى دقة العمل و استخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من اجل تنمية مهارات العاملين ، وبرامج التدريب الفعالة تحقق الزيادة في الانتاج وتزيد من الكفاية الانتاجية للعامل ، وتخفف من دوران العمل ، وتحد من حوادث العمل ولكل فرد نوع من التدريب الذي يناسبه، ويحتاج اليه سواء عند بدئه للعمل في

الميدان او اثناء اشتغاله فيه، فالتكوين ليس الية في حد ذاته من اليات ادارة المسار الوظيفي و انما هو وسيلة وأداة لتطوير قدرات الافراد المهنية و التقنية ،و مساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم، لذا نجد ان التدريب عملية تستمر طول الحياة المهنية للفرد كضرورة حتمية لأنه عملية لا نهاية لها.

وأهمية أنشطة التدريب على مستوى الفرد انه يعمل على حماية الافراد العاملين من التقادم ، وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواكبون ما يستجد في حقول المعرفة و التطور العلمي و التكنولوجي ، كما ان التدريب يعزز المسار الوظيفي الذي يحقق الانسجام الايجابي لمصلحة العاملين وتوجهات التطوير في المنظمة. (عائدة عبد العزيز علي نعمان ،2008،ص12).

وهناك من يرى ان التدريب استخدام خبرة دالة في تغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الافضل عند العاملين ويعتمد التدريب على ركيزتين اساسيتين :

- توجهات العاملين و التي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها.

- و الركيزة الثانية هي التطبيع الاجتماعي و الذي يمثل عملية التأثير لتوقعات العاملين الجدد و سلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف و المهارات المكتسبة لدى العاملين. (صالح مهدي محسن العامري و اخر، 2008،ص660).

تمهيد:

ان كل باحث يسعى من خلال دراسته الى التحقق من صحة اوبطلان الفروض التي وضعها، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الادوات العلمية، متبعا في ذلك منها يتفق وطبيعة دراسته. ومن خلال الفصل الرابع تطرقنا الى مجالات الدراسة المنهج ،و الادوات المستعملة في جمع البيانات، كما تم تناول اسلوب اختيار عينة الدراسة ومعالجة خصائصها.

1- مجالات الدراسة:

يسعى كل باحث من خلال دراسته إلى إيجاد حل للإشكال الذي طرحه حيث يتم الإجابة من خلال إثبات أو نفي الفرضيات، التي تمت صياغتها كإجابات مؤقتة على تساؤلات الدراسة، وذلك بإخضاعها للدراسة العلمية عن طريق اختبار الفروض ميدانيا، ولكي يتسنى ذلك ينبغي على الباحث اعتماد منهج معين يلاءم طبيعة موضوع دراسته، بالإضافة إلى تحديد مجالات دراسته المكانية والزمانية والبشرية، ومنه يتم تحديد أدوات جمع البيانات الميدانية التي تخدم موضوع الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات المراد دراستها.

1-1- المجال المكاني:

* الحدود المكانية : حيث أجريت الدراسة بمتوسطة الشهيد فلاك علاوة ببلدية برهوم ولاية المسيلة .

*-متوسطة الشهيد فلاك علاوة :

فتحت هذه المتوسطة أبوابها في تاريخ : 1 سبتمبر 1981 وهي تقع في الناحية الشمالية الشرقية للمدينة القديمة للبلدية برهوم-المسيلة، تقدر مساحتها الكلية 13400 م² منها 2551.5 م² المساحة المبنية تضم 17 حجرة للدراسة، و مخبرين للعلوم الطبيعية،و ورشتين للتربية التكنولوجية، وقاعة للإعلام الآلي، وقاعة أخرى للنشاطات، وملعب رياضي، بالإضافة إلى مكتبة، ومطعم أما الجانب الديمغرافي فيقدر عدد التلاميذ في هذه المتوسطة ب:650 تلميذ وتلميذة يؤطروهم 35 أستاذ وأستاذة،و05 مشرفين تربويين.

1-2- المجال الزمني:

في اطار البحث عن العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي،و فعالية الاداء تم النزول الى ميدان الدراسة ابتداء من 2018/04/09 الى غاية:2018/04/25 .

- المرحلة الاولى:

استغرقت ثلاث ايام وامتدت من 2018/04/09 الى غاية 2018/04/12 والتي تم القيام فيها بجولة استطلاعية، بهدف تكوين صورة شاملة ومعبرة عما يدور في المؤسسة مجال الدراسة، واجراء مقابلات مع المسؤولين ، وكذا بعض الاساتذة، كما تم القيام بالاطلاع على بعض الوثائق و السجلات الادارية تم من خلالها جمع بعض البيانات و المعطيات حول المؤسسة، و خلال هذه المدة تم ايضا توزيع بعض استمارات الاستبيان على عدد من الاساتذة قدرت ب 6 استمارات لاختبارها ،وهذا ما دعى الى تعديل و تغيير صياغة بعض الاسئلة و حذف بعضها ،و اضافة اسئلة اخرى تتوافق مع المتطلبات الميدانية للدراسة.

- المرحلة الثانية:

بعد اجراء بعض التعديلات على تصميم الاستمارة وضبطها من قبل بعض الاساتذة ووضع الاستمارة في شكلها النهائي ،تم اجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2018/04/14 الى غاية 2018/04/23 والمدة المتبقية تم فيها القيام باجراء المقابلة الحرة مع مديرة المؤسسة .

1-3- المجال البشري:

يعمل بهذه المؤسسة حاليا مديرة ،ومستشار للتربية ،ومقتصد ،ومستشارة توجيه تربوي ومدرسي، و 05 موظفين لسلك التربوي ،وعون حفظ بيانات ،ومخزني، و 10 عمال مهنيين

35 استاذ واستاذة من بينهم 20 استاذة و 15 استاذ يتوزعون على تدريس 09 مواد تدريسية كما يبينه الجدول الاتي:

المواد	رياضيات		تربية تكنولوجية		علوم طبيعية		عربية وتربية اسلامية		فرنسية		انجليزية		تاريخ و جغرافيا		اعلام الي		تربية بدنية	
الجنس	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
العدد	02	03	01	02	03	00	01	06	01	04	01	03	02	02	02	00	02	00

الجدول رقم (02) يبين توزيع افراد العينة حسب المواد التدريسية .

2-منهج الدراسة و الادوات المستخدمة في جمع البيانات :

2-1- المنهج:

يرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها، وإن البحث العلمي لا يمكن أن يقوم دون منهج واضح يساعده في البحث عن أسباب المشكلة موضوع الدراسة بحيث يلائم هذا المنهج طبيعة الموضوع وذلك لضمان الحصول على نتائج يمكن تعميمها والوثوق في نتائجها، وعليه فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، فهو وصفي لأنه يصف الظاهرة كما هي في الحاضر حيث يعرف هذا المنهج بأنه " : كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى" (رايح تركي : 1984، ص 129) .

ويقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها وتحليلها، و تفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة، او هو : "دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها و توصيف العلاقات بينها، ويهدف الى وصف علمي متكامل لها" (ماثيو جيدير، ترجمة: ملكة ابيض، بدون سنة نشر، ص 100). لذلك تم اختيار هذا المنهج بما يناسب دراسة هذا الموضوع ، ذلك باعتباره يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية. (عمار، 1995، ص 122).

2-2- أدوات وتقنيات جمع البيانات:

ان جدية البحث العلمي تتوقف على اختيار انسب الادوات و التقنيات في تحصيل المعلومات و البيانات ،و التي تخدم جوانب البحث المهمة والتي يمكن من خلالها قياس مؤشرات الفرضيات وملاحظتها و التأكد من صحتها وامكانية تعميمها.

أ – الملاحظة:

وهي وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات و البيانات ،فهي اداة فرض استعماله في هذا البحث التصور النظري و الفرضيات التي تم اعتمادها.

فالملاحظة هي: "المشاهدة و المراقبة الدقيقة للسلوك أو ظاهرة معينة و تسجيل الملاحظات عنها، و الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك او تلك الظاهرة بغية تحقيق افضل النتائج و الحصول على ادق المعلومات." (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص118).

فمن خلال الملاحظة سمحت بمعرفة مايجري داخل المؤسسة، و معرفة المناخ السائد بين الموظفين وخاصة الاساتذة و اكتشاف بيئة العمل في المؤسسة عن كثب من خلال ملاحظة التفاعل بينهم ،و كذا الظروف المادية و هياكل المؤسسة و مدى وظيفيتها.

ب – المقابلة (دليل المقابلة):

تحتل المقابلة مركزا مهما في البحث السوسيولوجي، وتعتبر من الادوات الاكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته. وتعرف على أنها: وسيلة تقوم على حوار او حديث لفظي(شفوي) مباشر بين الباحث و المبحوث (المستجيب). (فضيل دليو، و اخرون، 1999، ص191).

وفي البحث هذا اعتمدنا على دليل المقابلة الحرة، وهو عبارة عن دليل يشتمل على قائمة اومجموعة من الاسئلة المحددة والمرتبة ترتيبا منهجيا معينوا بلغت 07 اسئلة، وتتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة تتعلق بموضوع البحث، وقدمت الى السيدة مديرة المؤسسة واستغرقت تقريبا ساعة من الزمن وكان ذلك يوم: 24 /04/2018.

ج — استمارة الاستبيان (المقابلة المقننة):

و تعتبر الاستمارة من بين الادوات الاكثر شيوعا و استعمالا لجمع المعلومات من مؤسساتنا ،و قد كان التركيز عليها في ماسبق كأداة وحيدة للحصول على المعلومات لسهولة اعدادها من جهة ،و سهولة افادة المبحوثين بها و استجابة المبحوثين لها باستعداد نفسي لانها حسب اعتقادهم سوف تحمل انشغالاتهم،و مشاكلهم و اسماعها و دون حساسية.

وتعرف بأنها: "وسيلة للحصول على اجابات على أسئلة وذلك باستعمال استمارة يقوم المجيب بتدوين الاجابات عليها، فالاستبيان يشبه المقابلة في كونه يتضمن اسئلة يراد الحصول على اجابات عليها من مجيب، و لكنه يختلف عنها في ان الاسئلة لا تطرح وجها لوجه كما ان الاجابة تتم تحريريا وفي غياب الباحث" (حامد سوادي عطية، 1993، ص95).

وهناك من يرى الاستثمار بأنها: " مجموعة من المؤشرات موجهة للكشف عن ابعاد المفهوم موضوع الدراسة بواسطة استقصاء امبريقي." (بلقاسم سلاطنية، 2000، ص58).

واعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول ادارة المسار الوظيفي و علاقته بفعالية الاداء على تقنية اساسية ، و هي استثمار الاستبيان مع الاستفادة من بقيت الادوات (مقابلة حرة ، ملاحظة ، وثائق وسجلات ادارية ، و تم صياغة اسئلة الاستثمار بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الاشكالية و الفروض وقد تم تجربتها و مراجعتها و تضمنت 56 سؤالا موزعة على ثلاث محاور اساسية كالاتي:

- المحور الاول: عبارة عن بيانات تتعلق بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية للمبحوثين (بيانات شخصية)، هي من السؤال 01 الى السؤال 07.

- المحور الثاني: عبارة عن بالبيانات تتعلق بادارة المسار الوظيفي ويتكون من ثلاث محاور فرعية:

- بيانات تتعلق بالترقية الوظيفية من السؤال 08 الى السؤال 14

- بيانات تتعلق بالنقل الوظيفي من السؤال 15 الى السؤال 22

- بيانات تتعلق بالتدريب الوظيفي من السؤال 23 الى السؤال 27

- المحور الثالث: عبارة عن بالبيانات تتعلق بفعالية الاداء، ويتكون من ثلاث محاور فرعية:

- بيانات تتعلق لدافعية لانجاز المهام من السؤال 28 الى السؤال 37

- بيانات تتعلق ببيئة ومناخ العمل من السؤال 38 الى السؤال 45

- بيانات تتعلق بالكفاءة المهنية من السؤال 46 الى السؤال 56 .

د - الوثائق و السجلات :

الوثائق و السجلات من تعتبر بمثابة سندات مكملة للأدوات المستخدمة ومدعمة للبيانات ،وهي من المصادر الاساسية لجمع المعلومات الموثقة في السجلات، و الوثائق الادارية فساعة في جمع معلومات حول تاريخ فتح المؤسسة كذا الارقام حول مساحة العقارات بعض المعلومات حول الترقيات ،و النقل ،و التكوين، و المناشير، و المراسلات المحددة لذلك ،وغيرها من نماذج الوثائق الادارية المتعلقة بإدارة المسارات، و الاداء ايضا.

3 أسلوب اختيار العينة و خصائصها:

3-1- أسلوب اختيار عينة الدراسة:

انه لمن الصعوبة على الباحث ان يقوم باءخضاع جميع مفردات المجتمع الكلي للدراسة الامبريكة،لذلك الحل هو ايجاد وسيلة اخرى يمكن الاعتماد عليها و يمكن تعميم نتائجها على بقية مفردات المجتمع ، وهي اسلوب العينة وذلك من خلال تحديد المجتمع الاصلي ، بعدها اختيار عينة تمثل الجميع ثم تحديد حجم العينة.

ونظرا لطبيعة موضوع البحث التي تهدف الى تحديد العلاقة بين ادارة المسار الوظيفي و فعالية الاداء، فكان اختيارنا للعينة القصدية من خلال القيام ببحث فئة اساتذة التعليم المتوسط (35 استاذ و استاذة) في متوسطة فلاك علاوة ببرهوم عن طريق المسح الشامل لهم ،ودون بحث الفئات الاخرى من اداريين و عمال مهنيين.

3-2- خصائص عينة الدراسة:

ان تحديد و تحليل خصائص مجتمع البحث من ناحية الخلفية الاجتماعية والاقتصادية و العلمية و المهنية (البيانات الشخصية)، و التي تساعد في ربط مؤشرات الابعاد للفرضيات مع التوجه العام للبحث وذلك من خلال تحديد العلاقات بين السن و الخبرة و المستوى التعليمي و الظروف الاجتماعية و العائلية، وعلاقتها ببيئة العمل وربط كل ذلك باعداد المسار و الاداء.

جدول رقم (03) يوضح توزيع العينة حسب فئة العمر و الجنس

الجنس الفئة العمرية	ذكر		انثى		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
30-25	02	5.71	01	2.85	03	8.57
36-31	01	2.85	10	28.57	11	31.42
42-37	03	8.57	02	5.71	05	14.28
48-43	00	00	06	17.14	06	17.14
54-49	07	20	01	2.85	08	22.85
60-55	02	5.71	00	00	02	5.71
المجموع	15	42.85	20	57.14	35	100

من خلال الجدول المبين سابقا رقم(03) كشفت المعالجة الميئدانية المتحصل عليها ان مفردات الدراسة تتوزع كالتي

نسبة الاناث قدرت بنسبة 57.14% وهي تفوق بقليل نسبة الذكور التي قدرت ب 42.85%، وهذا مايبين بعض سمات المجتمع الجزائري التي ترى ان مجال العمل في قطاع التربية و التعليم قطاع مفتوح لكلا الجنسين، وهو من بين الوظائف التي تشهد اقبال كبير من طرف الجنسين وخصوصا جنس الاناث ،وذلك لبعض الخصوصيات التي تتميز بها هذه المهنة ،وايضا يعكس مبدأ تكافؤ الفرص بين المؤهلين للممارسة مهنة التعليم دون تمييز وفق لشروط معينة تنص عليها القوانين و التنظيمات الوظيف العمومي ،التي تشرع لشغل مثل هذه المناصب وفق مخططات تسيير الموارد البشرية على مستوى المصالح المركزية و المديريات الولائية.

جدول رقم (04) يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية و الجنس

الجنس الحالة الاجتماعية	ذكر		انثى		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
اعزب	02	5.71	01	2.85	03	8.57
متزوج	13	37.14	17	48.57	30	85.71
مطلق	00	00	02	5.71	02	5.71
ارمل	00	00	00	00	00	00
المجموع	15	42.85	20	57.14	35	100

من خلال الجدول المبين اعلاه رقم(04) كشفت البيانات المتحصل عليها من ان نسبة 48.57% من جنس الاناث متزوجات، وهذا ما يعكس نظرة المجتمع في الفترة الاخيرة تزامنا مع تغير القيم و المعايير الاجتماعية وتغير نظرة الشباب المقبل على الزواج للمرأة العاملة واقباله على التزوج من المرأة العاملة وامكانية رجوع ذلك الى صعوبة الظروف الاقتصادية ،و تفشي البطالة الى درجة معينة في اوساط الشباب الذكور ووجود بعض العراقيين البروقراطية الادارية ، ونجد نسبة 37.14% من جنس الذكور من المتزوجين، كما يمكن ارجاع ذلك ايضا لعامل السن ، وعلية نجد ما نسبته 85.71 % من مفردات العينة من المتزوجين ،كما يمكننا اذا ما رجعنا الى بيانات الفئات العمرية نجد ان حوالي 97% من مفردات البحث سنهم يفوق (31 سنة)، كما لايفوتنا ان مفردات الدراسة كلهم من فئة المتعلمين ذوي المستوى العلمي العالي ونظرتهم لقيمة الزواج في حياة الافراد،وخضوعهم الى اعراف

وعادات المجتمع في ظاهرة الزواج في حين نجد نسبة العزاب تمثل نسبة 8.57% وهي تمثل نسبة قليلة من مفردات الدراسة، حيث انها تعبر عن افراد من عينة الدراسة يقل سنها عن 31 سنة وهي في بداية مسارها الوظيفي اي انها لازالت في مرحلة والبناء و التأسيس و ما يصاحبها من قلة الامكانيات المالية، وبداية تكوين الناحية المالية لدى الموظفين الجدد، و ما يتطلبه الزواج من يسر مادي لمقابله متطلباته.

جدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة و الرتبة

الرتبة الخبرة	استاذ تعليم متوسط		استاذ رئيسي لتعليم		استاذ مكون لتعليم		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
05-01	11.42	04	00	00	00	00	11.42	04
11-06	14.28	05	22.85	08	00	00	37.14	13
17-12	00	00	11.42	04	00	00	11.42	04
23-18	00	00	11.42	04	00	00	11.42	04
29-24	00	00	00	00	20	07	20	07
35-30	00	00	00	00	8.57	03	8.57	03
المجموع	25.71	09	45.71	16	28.57	10	100	35

من خلال الجدول اعلاه رقم(05)أقرت معطيات الدراسة مانسبته 37.14 % من مفردات العينة تمثل فئة(06الى11) من سنوات الخبرة المهنية ،وهذا يمكن تجزئته الى نسبة22.85 % من الموظفين الذين اتاحت لهم فرصة الترقية الى رتبة استاذ رئيسي لتعليم المتوسط خصوصا مع اصدار رخصة استثنائية في اواخر سنة(2014) و خضوع اساتذة التعليم الاساسي العمليةتكوينية نتوج بمذكرة نهاية التكوين مع الحصول على مع النجاح في المواد المتكون فيها، وايضا حملة شهادة الليسانس الذين يثبتون 05 سنوات اقدمية في رتبة استاذ تعليم متوسط.

و النسبة الاخرى اي 14.28 % وهم يمثلون رتبة اساتذة التعليم المتوسط و الذين كانوا يسمون اساتذة مجاز وهم من حملة شهادة الليسانس في المواد التعليمية، في حين نجد ان مانسبته 11.42 % وهي نسبة متساوية للفئتين همافئة(12الى17 سنة) و التي تمثل الاساتذة المتحصلين على شهادة الليسانس، و الذين هم يشغلون رتبة استاذ رئيسي للتعليم المتوسط و فئة(18الى 23سنة)، و التي تمثل الاساتذة الذين وظفوا بشهادة البكالوريا

بعد خضوعهم لتكوين في المعهد التكنولوجي ،و الذي كان مصدر تزويد المتوسطات و المدارس الابتدائية في فترة معينة قبل سنة 1995 و الذين هم يشغلون رتبة استاذ تعليم متوسط ،و الذين خضعوا لرخصة استثنائية من مصالح الوظيف العمومي ،او ما يسمى بعمليات الادماج التي شهدتها عمليات التعديلات على القوانين الاساسية للقطاع التربوي في الجزائر، في حين نجد ان اقل نسبة تمثلها 8.57% وتمثل الاساتذة الذين لهم اقدمية تتراوح بين (30 و 35 سنة) ،و الذين تم ترقيتهم الى اساتذة مكونين لاعتبار لعامل الاقدمية وخضوعهم لفترات تكوينية.

جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة و شهادة التوظيف

الشهادة الخبرة	ثانوي		بكالوريا		ليسانس		ماستر		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
05-01	00	00	00	00	01	2.85	04	11.42	05	14.28
11-06	00	00	00	00	11	31.42	00	00	11	31.42
17-12	00	00	00	00	04	11.42	00	00	04	11.42
23-18	00	00	02	5.71	00	00	00	00	02	5.71
29-24	08	22.85	02	5.71	00	00	00	00	10	28.57
35-30	03	8.57	00	00	00	00	00	00	03	8.57
المجموع	11	31.42	04	11.42	16	45.71	04	11.42	35	100

من خلال الجدول اعلاه رقم (06) و معطياته يمكن القول ان اكبر نسبة و المقدرة ب 45.71 % هي لاساتذة من حملت شهادة الليسانس، و التي تشمل مفردات للعينة تتراوح خبرتهم المهنية بين (01 و 17 سنة) وهي الفترة التي شهدها اصلاح في قطاع التربية و انداك و شمل ايضا تحديد شروط التوظيف ومن اهمها ان لا يوظف في التعليم المتوسط الا حملة شهادة الليسانس تعليمية المواد ،او ما يكافئها في قوانين الوظيفة العمومية والذي تزامن مع فترة التخلي عن معاهد التكنولوجية لتكوين الاساتذة ،و اغلاقها على المستوى الوطني مع ابقاء المدارس العليا لالاساتذة تعمل على تخريج الاساتذة، ثم تليها نسبة 31.42% ،و التي تمثل نسبة الاساتذة الذين تم قبولهم عن طريق اجراء مسابقة للمتشحين لمهنة التعليم الذين يثبتون مستوى الثالثة ثانوي ،وبشرط النجاح فيها، للدخول الى المعاهد التكنولوجية لتكوينهم كاساتذة تعليم متوسط كل واحد متخصص في مادة تدريسية معينة، و هؤلاء

الذين غالبيتهم ينحصرون في فئة الاقدمية التي تفوق 24 سنة الى 35 سنة ،ثم تليها نسبة 11.42%الذين تم توظيفهم على اساس القبول المباشر دون مسابقة لحائزين على البكالوريا،والذين خضعوا لتكوين في المعاهدالتكنولوجية لاعدادهم لمهنة استاذة تعليم المتوسط ، ونجد نسبة 11.42 %تمثل الاساتذة الحاملين لشهادة الماستر في تخصص المادة التعليمية، و ذلك وفق شروط التوظيف الاخيرة التي تضمنها القانون الاساسي لقطاع التربية و التي ينص عليها قانون الوظيف العمومي،و الذي يشترط المترشح للتعليم في مرحلة المتوسط لا يقل مؤهله العلمي عن شهادة الماستر في مادة التخصص، وتمثل الموظفين الاقل خبرة مهنية والتي تقل عن الخمس(05)سنوات .

تمهيد:

يقوم كل باحث بعد جمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسته بتبويبها في جداول بيانية سواء كانت بسيطة او مركبة، ثم يعمد الى تحليل وتفسير البيانات بناء على فروض الدراسة.

ومن هذا المنطلق تناولنا في هذا الفصل عملية تحليل وتفسير دراسة البيانات المتعلقة بآء اءارة المسار الوظيفي بأبعاءها ،و ربطها بالمتغير الثاني الاداء الوظيفي بأبعاءه مع العمل على عملية التحليل السوسيولوجي، بناء على الفروض الجزئية و الفرضية الرئيسية للدراسة، و نختم الفصل بالنتائج العامة للدراسة واقتراحات.

1- علاقة الترقية بالدافعية لانجاز المهام الوظيفية:

تتبين العلاقة من خلال مناقشة الشواهد الكمية و الكيفية في الجداول الآتية:

جدول رقم (07) يوضح فرصة الترقية و أساس الترقية

أساس الترقية					اتاحة الفرصة للترقية
الكفاءة		الاقدمية			
ن%	ت	ن%	ت	الاجابات	
74.28	26	91.42	32	نعم	
8.57	03	8.57	03	لا	
17.14	06				
100	35	100	35	المجموع	

من الجدول المبين أعلاه رقم (07) و البيانات الامبريقية التي يتضمنها يتضح لنا انه فيما يخص اتاحة الفرصة للترقية ان ما نسبته 91.42 % من افرادالعينة و الذي تقابله 32 مفردة من مفردات البحث، قد خضعت للترقية عن طريق الاقدمية ،وفي الغالب هي ترقية في الدرجة لان اطول مدة لحصول على الترقية في اول درجة لا تتعدى ثلاث سنوات من تاريخ التوظيف بعد تثبيت (ترسيم) الموظف، و الذي يكون عن طريق لجنة تثبيت، تحدد كفياته قوانين الوظيف العمومي المتضمنة في القانون الاساسي لعمال القطاع،في حين نجد ان نسبة 8.57 % اي ثلاث موظفين لم يخضعوا لعملية الترقية وذلك راجع الى حداثة توظيفهم حيث لا تتعدى أقدميتهم مدة العام فقط.

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

-بينما عند ربطنا لعملية الترقية التي خضع لها الموظفون بالكفاءة نجد ان مانسبته 74.28% من افراد العينة الذين خضعوا لعملية ترقية عن طريق الكفاءة ،او ما يصطلح عليه في قطاع التربية الترقية عن طريق التأهيل عن طريق الاختبارات المهنية ،و التي يشترط فيها ان يثبت الموظف اقدمية خمس سنوات على الاقل في الرتبة التي تسبق رتبة الترقية، مع النجاح في مسابقة مهنية داخلية وذلك في حدود المناصب المعلن عنها وفق مخطط تسيير الموارد البشرية ،اي في حدود المناصب المالية المعلن عنها.

الا ان نسبة 17.14 % من مفردات العينة لم يخضعوا للترقية في الرتبة على اساس الكفاءة، رغم خضوعهم للترقية في الدرجة و رغم توفر شرط الاقدمية 5 سنوات في رتبة استاذ تعليم متوسط ،راجع الى عدم الاعلان عن مناصب ترقية وعدم تحرير مناصب مالية ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية ، ونجد ان 8.57% لم يخضعوا للترقية سواء عن طريق الاقدمية او عن طريق الكفاءة لحدثة توظيفهم ،الا ان الترقية على اساس الشهادة لم يخضع لها أي استاذ من عينة البحث رغم وجود مناشير وزارية التي تحدد ذلك.

جدول رقم (08) يوضح مدى وضوح سياسة الترقية و نوع الترقية

نوع الترقية						نوع الترقية	
الرتبة و الدرجة		الدرجة		الرتبة		الاجابة	وضوح سياسة الترقية
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
91.42	32	91.42	32	74.28	26	نعم	
8.57	03	8.57	03	25.71	09	لا	
100	35	100	35	100	35	المجموع	

من خلال الجدول رقم (08) ومن المعطيات التي يتضمنها نجد ان نسبة 74.28 % اي 26 مفردة من مفردات العينة يؤكدون ان سياسة الترقية في مؤسستهم واضحة وانه تمت ترقيتهم على اساس الرتبة، في المقابل نجد ان نسبة 25.71 % من مفردات العينة من ضمنهم 06 مفردات لم تتم ترقيتهم الى الرتبة الاعلى رغم توفرهم على شروط الترقية، وأيضا من ضمنهم ثلاث مفردات يرون ان سياسة الترقية غير واضحة رغم انهم حديثي التوظيف، ويرجع ذلك لعامل محدودية خبرتهم وجهلهم لكيفيات الترقية، في حين اذا مارجعنا الى الترقية على اساس الاقدمية فنسبة 91.42% من مفردات العينة يرون ان سياسة الترقية واضحة، و ان الترقية في الدرجة ترجع الى الاقدمية والى سلم معياري (انظر قائمة الملاحق) يخضع اليه جميع الموظفين دون استثناء، ونجد ان نسبة 8.57% اي ثلاث مفردات لم يرقوا في الدرجة وذلك لعدم استيفائهم شرط الاقدمية المتمثل في ثلاث سنوات عمل فعلي مع شرط التثبيت، ونفس التحليل يصدق على الترقية على اساس الرتبة والدرجة معا.

الفصل الخامس.ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

جدول رقم (09) يبين مدى ارتباط الترقية مؤشرات حب الوظيفة، قوة الانتماء للمؤسسة، الاعتداد بالنفس وتحقيق الذات، الاندفاع لانجاز المهام، انجاز العمل بنظام دون الوقوع في الاخطاء.

المجموع		هل تحب وظيفتك؟						مؤشرات الاداء الترقية	
		ابدا		احيانا		دائما			
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	الاجابة	هل خضعت للترقية؟
91.42	32	5.71	02	17.14	06	68.57	24	نعم	
8.57	03	00	00	2.85	01	5.71	02	لا	
100	35	5.71	02	20	07	74.28	26	المجموع	
هل تشعر بقوة الانتماء لمؤسستك؟									
91.42	32	11.42	04	20	07	60	21	نعم	
8.57	03	8.57	03	00	00	00	00	لا	
100	35	20	07	20	07	60	21	المجموع	
هل تكون اكثر اعتدادا وتحقيقا لذاتك؟									
91.42	32	00	00	5.71	02	85.71	30	نعم	
8.57	03	8.57	03	00	00	00	00	لا	
100	35	8.57	03	5.71	02	85.71	30	المجموع	
هل تكون اكثر اندفاعا لانجاز مهامك؟									
91.42	32	00	00	8.57	03	82.85	29	نعم	
8.57	03	00	00	00	00	8.57	03	لا	
100	35	00	00	8.57	03	91.42	32	المجموع	
هل تنجز عملك بنظام و تنفذه دون الوقوع في الازخاء؟									
المجموع	قليلًا		احيانا		دائما				
91.42	32	00	00	14.28	05	77.14	27	نعم	
8.57	03	5.71	02	2.85	01	00	00	لا	
100	35	5.71	02	17.14	06	77.14	27	المجموع	

تبين المعطيات الكمية في الجدول اعلاه رقم(09) مايلي:

- أن نسبة 68.57% من مفردات العينة ممن خضعوا للترقية سواء في الدرجة او في الرتبة او فيهما معا، يحبون وظيفتهم دائما فحب الوظيفة من المؤشرات الايجابية التي تجعل الموظف يعتد بوظيفته والتي تحقق نوع من حاجاته نتيجة للتفاعل الاجتماعي داخل مؤسسة العمل، وكذا من خلال احساسه انه حقق

طموح من طموحاته في الوظيفة حيث يتزامن هذا عند موظفي مرحلتي منتصف المسار، والانسحاب و الانحدار حيث ان الافرد في هاتين المرحلتين يسعون لتحقيق الطموحات الوظيفية و تحقيق المكانة و يصبحون هم الفئة الفاعلة داخل المؤسسة، و تتناسب هذه الاخيرة مع مؤهلاته العلمية في الفترات التي تم توظيفه فيها وأيضا للمكانة التعليم و التربية ونظرة المجتمع اليها على انها مهنة نبيلة تساهم في نقل ثقافة المجتمع من جيل الى آخر، وبالمقابل نجد ان نسبة 5.71% من افراد العينة رغم عدم خضوعهم لاي نوع من انواع الترقية بسبب حداثة توظيفهم فاعنهم دائما يحبون وظيفة التدريس والتربية، وذلك لنظرتهم الايجابية لمهنة التعليم، وتكوينهم لاتجاه ايجابي من خلال الاحتكاك و التفاعل الاجتماعي مع الاساتذة ذوي الخبرة الطويلة، واعطائهم انطباع واقعي عن مهنة التدريس مقارنة ببعض المهن الاخرى، ونجد ان اقل نسبة هي 2.85% وهي للمفردات التي لم تخضع للترقية ولا تشعر بالحب نحو وظيفة استاذ تعليم متوسط وذلك باعتبارهم محدودي الخبرة و محدودي التفاعل وعدم تكوينهم لاتجاه ايجابي ازاء هذه الوظيفة.

- بينما فيما يخص الشعور بالانتماء لمؤسسة العمل نجد ان نسبة 60% من افراد العينة البحثية ممن خضعوا لعملية الترقية الوظيفية يشعرون بقوة الانتماء لمؤسسة عملهم، لان الموظفين القداماء يمثلون الوعاء الذي يحمل ثقافة المؤسسة و تراثها من الناحية البشرية، الذي يميزها، والذي يعكس مكانتها و السمعة التي تعرف بها في المجتمع و المحيط القريب، ونجد ان نسبة 20% من افراد العينة البحثية ممن خضعوا للترقية الوظيفية يكونون اقل شعور بقوة الانتماء للمؤسسة، وذلك في العادة يرجع لنقص اعطاء اعتبار للمشاعر الانتماء، وبعض الجمود في اعطاء اعتبار لمثل هذه القيم و انعزال بعضهم و الانطواء و الاكتفاء بالعلاقات المهنية الرسمية داخل المؤسسة، و نقص المشاركة في التظاهرات و الانشطة المختلفة التي تقيمها المؤسسة، و شعور البعض منهم بتحيز الادارة و نقص التكافؤ في المعاملة بين الموظفين لاعتبارات مختلفة، و نجد نسبة 11.42% من الموظفين رغم خضوعهم للترقية الا انهم لايشعرون ايدا بقوة الانتماء للمؤسسة، وذلك لقصر مدة توظيفهم وقلة اقدميتهم و خبرتهم ونجد ايضا نسبة 8.57% من افراد العينة لا تشعر ايدا بقوة الانتماء، ويرجع ضعف الشعور بالانتماء لكونهم موظفين جدد لم تتجاوز فترة بداية توظيفهم مدة سنة لأنهم في مرحلة الاستكشاف من مراحل المسار الوظيفي.

- واذا ماجئنا الى مؤشر الاعتداد بالنفس وتحقيق الذات وعلاقتها بالترقية نجد أن ما نسبته 85.71% من مفردات عينة البحث و الذين خضعوا لعملية الترقية انهم يكونون اكثر اعتدادا بالنفس و اكثر تحقيقا للذات وذلك لارتباط هذه الصفة بموظفين حققوا اهداف الترقية و اكبر قدر من اهدافهم و طموحاتهم ووصولهم الى المرحلتين الاخيرتين من مراحل المسار الوظيفي وما يقابل ذلك من امتيازات مادية و معنوية تترتب عن عملية الترقية في حين نجد نسبة 5.71% من مفردات البحث يشعرون بانهم اقل اعتدادا

بالنفس و اقل تحقيق للذات وذلك راجع الى انهم يتوفرون على شروط الترقية في الرتبة إلا انهم لم يحصلوا عليها لاعتبارات ادارية و تنظيمية تتعلق بقلّة مناصب الترقية او انعدامها في الوقت الحالي الى وقت اخر وفق مخططات تسيير الموارد البشرية، التي تتضمن فتح مناصب في هذه الرتبة في المستقبل. ونجد نسبة 5.71 % منهم لا يكونون اكثر اعتداد بالنفس وتحقيق الذات وذلك لحدّثة توظيفهم وأنهم في مرحلة الاستكشاف من مراحل المسار الوظيفي.

- وأيضا فيما يخص مؤشر قوة الاندفاع نحو انجاز الوظائف فاعننا نجد نسبة 82.85 % من مفردات البحث يكونون اكثر اندفاعا لانجاز المهام، و هذا لان غالبية مفردات العينة لهم اقدمية معتبرة وتحصلهم في هذه الفترة على مهارات و تقنيات وقدرات ثمينة تجعلهم اكثر اندفاعا لانجاز المهام ،في حين نجد ان نسبة 8.57 % وهم يمثلون الموظفين الذين لم يخضعوا للترقية بجميع انواعها فاعنهم يكونون في بعض الاحيان مندفعين وذلك لمحدودية خبرتهم ولحذرهم من الوقوع في الازخطاء المهنية ،و ان اغلبهم يخضعون لفترات تدريبية يتلقون فيه التدريب والتكوين فهم يعتمدون في بعض الاحيان على الغير في انجاز مهامهم.

- اما فيما يخص مؤشر انجاز العمل وتنفيذ المهام دون الوقوع في الازخطاء فاننا نجد ان مانسبته 77.14 % من مفردات الدراسة دائما يقومون بانجاز العمل بنظام و ينفذونه دون الوقوع في الازخطاء، وذلك لان جميع افراد هذه النسبة يحوزون على فترة اقدمية لا يستهان بها وما ينجم على ذلك من خبرة كبيرة و اكتساب لمجموعة من الاداءات والمهارات والقدرات والتقنيات والفنيات في انجاز الاعمال و الاستفادة من عدم تكرار الازخطاء التي وقعوا فيها في الماضي، في حين نجد ان نسبة 2.85 % من افراد العينة يحاولون ان لا يقعوا في الازخطاء و ينفذون اعمالهم بنظام.

ونجد ان نسبة 5.71 % في غالب الاحيان ينفذون العمل و يقعون في الازخطاء وأعمالهم تكون أقل تنظيم لانهم حديثي العهد بالوظيفة، وأنهم يعملون على التعلم بسرعة من اجل تدراك ذلك.

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

الجدول رقم (10) يوضح ارتباط الترقية كمكافأة وتناسبها مع المؤهلات الموظف ،القدرة على تحمل المسؤولية، وشكر الادارة على الجدية في الانجاز .

المجموع		هل مؤهلاتك تتناسب مع وظيفتك؟							مؤهلات
الاجابات	تتناسب		تتناسب نوعا ما		لا تتناسب		نعم	لا	المجموع
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %			
نعم	08	22.85	00	00	00	00	00	08	22.85
لا	24	68.57	00	00	8.57	03	00	27	77.14
المجموع	32	91.42	00	00	8.57	03	00	35	100
هل انت اهلا لتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقك؟									
نعم	دائما		احيانا		لست اهلا لذلك		ت	ن %	المجموع
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %			
نعم	04	11.42	04	11.42	00	00	08	22.84	22.84
لا	24	68.57	03	8.57	00	00	27	77.14	77.14
المجموع							35	100	100
هل تشكر الادارة على الجدية في الانجاز؟									
نعم	دائما		احيانا		لا تشكرني		ت	ن %	المجموع
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %			
نعم	00	00	05	14.28	03	8.57	08	22.85	22.85
لا	03	8.57	15	42.85	09	25.71	27	77.14	77.14
المجموع	03	8.57	20	57.14	12	34.28	35	100	100

من خلال الجدول اعلاه رقم (10) من خلال رصد البيانات التي يحتويها نجد ان:

- مانسبته 68.57% من مفردات العينة الذين يرون ان عمليات الترقية التي خضعوا لها لم تكن مكافأة لهم من طرف الادارة ،بل هي حق تم الحصول عليه سواء عن طريق الاقدمية وأن غالبيتهم قدحصلوا على هذه الترقيات نتيجة الاصلاحات التي شهدتها القطاع بعد العديد من الاضرابات و الاحتجاجات التي قاموا بها لفترات عديدة اسفرت عن انعقاد العديد من جلسات التفاوض لممثليهم النقابيين مع الجهات الوصية، وتم الاتفاق على فتح نسبة معتبرة من مناصب الترقية وذلك من خلال محاضر اتفاق بين

النقابات المستقلة و العمومية والجهة الوصية، وبالتالي ينظرون الى الترقيات كحق مكتسب و ليس كمكافأة منحة من الجهات الوصية لكن هذه النسبة تجمع على ان الترقيات تتناسب مع مؤهلاتهم نتيجة للمهارات و القدرات و الفنيات التي اكتسبوها عبر مسارهم الوظيفي و الخبرة الطويلة.

ونجد نسبة 22.85 % يرون ان ترقيتهم كانت مكافأة لهم وذلك من خلال ترقيتهم عن طريق الكفاءة، وذلك بعد اجتيازهم لاختبارات تأهيل مهنية داخلية تشترط مكوثهم فترة 05 سنوات في المنصب الادنى من منصب الترقية، وهذه النسبة ايضا تجمع على ان ترقيتهم تتناسب مع مؤهلاتهم نظرا لحيازتهم على شهادات جامعية، ونجد نسبة 8.57% لم يخضعوا لعملية الترقية و يرون ان مؤهلاتهم تتناسب نوعا ما مع الوظيفة التي يشغلونها وهذا ليس من ناحية المؤهل العلمي ولكن من ناحية مؤهل القدرات و المهارات و الفنيات التي يشوبها بعض النقص لقلة الخبرة المهنية التطبيقية وانعدامها .

- في حين نجد ان نسبة 68.57% من مفردات العينة يرون ان الترقيات التي خضعوا لها ليست مكافأة يجمعون على انهم اهلا لتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم نتيجة لتمرسهم في المهنة و حذاقتهم في كل كبيرة و صغيرة تتعلق بهذه الوظيفة، الان نسبة 11.42% ممن يؤكدون ان الترقيات التي خضعوا لها تعتبر كمكافأة يرون انهم اهلا لتحمل اعباء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، و نصفهم الاخر و الذي نسبته ايضا 11.42% يشعرون احيانا بأنهم ليسوا اهلا لتحمل هذه المسؤوليات نتيجة لضغوط العمل و محيطه والتعرض لبعض المواقف التي تتطلب حنكة اكبر و ذكاء عاطفي و اجتماعي فائق، ونسبة 8.57% يرون ايضا انهم في بعض الاحيان ليسوا اهلا لتحمل اعباء المسؤولية التي يحملونها وهذا راجع الى قلة خبرتهم وتمرسهم في متطلبات الوظيفة.

- بينما نجد ان 42.85 % من مفردات عينة البحث و الذين يعتبرون ان ترقيتهم ليست مكافأة لهم ان الادارة احيانا فقط تشكرهم على انجازاتهم ، في حين نجد من هذه الفئة نسبة 25.71 يؤكدون ان الادارة لاتشكرهم ابدا على الجدية في الانجاز لانهم اصلا يقومون بواجبهم ولا ينتظرون الشكر من احد.

ونجد نسبة 14.28 % من الذين يرون ان الترقية التي خضعوا لها مكافأة لهم لان الادارة احيانا تشكرهم على الجدية في الانجاز.

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

2- علاقة النقل الوظيفي ببيئة العمل: تتبين العلاقة من خلال تناول البيانات الكمية و الكيفية في

الجدول الاتية

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين سياسة النقل و مظاهره

مظاهر النقل						مظاهر النقل	
الانتداب		التحويل		الحركة الاجبارية للنقل		سياسة النقل	
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت		وضوح سياسة النقل
8.57	03	57.14	20	91.42	32	نعم	
82.85	29						
		31.42	11	8.57	03	لا	
8.57	03	11.42	04				
100	35	100	35	100	35	المجموع	

من الجدول رقم (11) اعلاه ومن خلال المعطيات المتحصل عليها نجد ان نسبة 91.42% من مفردات عينة البحث خضعوا لاجبارية المشاركة في قائمة الحركة النقلية، حيث ان هذه الحركة يخضع لها الموظف بعد مكوته مدة ثلاث سنوات في المؤسسة التي عين بها اول مرة الى اجبارية المشاركة في الحركة النقلية في حدود المناصب الشاغرة و القابلة للشغور في المؤسسات الاخرى، وبحيث تصاحبها بطاقة رغبات للاماكن المراد العمل بها، وعلى سبيل الترتيب في الاستحقاق بعد ترتيب النقاط المحصل عليها وفق سلم تنقيط واضح يخضع لعدة معايير، وفي حالة ما اذا كانت اختيارات الموظف عشوائية وليست مدروسة على اساس عقلانية وافضت النتيجة الى ان وضعه خارج الحركة فاعن للادارة حرية التعيين دون ان يكون له حق الاعتراض على ذلك. وفي هذه النسبة نجد ان جميعهم خضعوا الى عملية التحويل وفق المناصب المتوفرة مع مراعاة رغبة الموظف وفق الشرط الذي سبق ذكره ،ونجد 57.14% قد حولوا عملهم الى مؤسسات اخرى لاعتبارات قد تتعلق بمحاولة الموظف التحويل لاجل القرب من مقر السكن حتي يتفادى التأخرات و التغييات نتيجة لظروف النقل الصعبة في بعض المناطق وفي بعض الاوقات، وحتى في بعض المرات الموظف يطلب التحويل الى مؤسسة بعيدة نوعا ما عن مقر سكنه هروبا وتفاديا لبعض الصراعات والتي يطول امدھا في بعض المؤسسات، وفي احيان اخرى من اجل تغيير بيئة العمل ومناخه لتجديد الطاقة وتكوين علاقات اجتماعية ومعارف جديدة في اماكن مختلفة، وحتى انشاء علاقات مصاهرة وربط علاقات قرابة جديدة ناتجة عن تحويل مكان العمل، والواقع المعاش يشهد على مثل هذه التفاعلات الاجتماعية والتي تجدد المعنويات و الدافعية لدى الافراد، و نسبة 31.42% منهم انشاء

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

المشاركة النقلية الاجبارية فتحصلوا على البقاء في المؤسسة في المرتبة الاولى دون وجود منافس على المناصب الشاغرة، نجد في المقابل ان نسبة 8.57 % من مفردات العينة قد خضعوا لعملية النقل في شكل "الانتداب" في فترات سابقة حيث ترشحوا كاعضاء في مجالس شعبية بلدية ،و كان ذلك لمدة خمس سنوات، وهي مدة العهدة الانتخابية بحيث ان الموظف خلال هذه المدة يحتفظ بحق العودة الى منصبه، كما يحتفظ بحق الاقدمية في المنصب، الا انه لا يستفيد من منحة الاداء التربوي وذلك لعدم عمله في منصب استاذ لانه منتدب عند جهات اخرى ، نجد ايضا ان نسبة 8.57 % من مفردات البحث لم يخضعوا لعملية النقل الوظيفي ولو ببسط اشكاله لانهم لم يستوفوا المدة المطلوبة للمشاركة في الحركة النقلية الاجبارية شريطة التثبيت في المنصب.

جدول رقم (12) يبين علاقة التحويل بالصراع

هل ترى ان التحويل حل للتفادي الصراع؟		المجموع		ايضا		دائما		التحويل	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	هل توجد بعض الصراعات في مؤسساتكم؟	نعم
25.71	09	5.71	02	20	07	00	00	نعم	
74.28	26	00	00	00	00	74.28	26	لا	
100	35	5.71	02	20	07	74.28	26	المجموع	

من الجدول اعلاه رقم(12) و بناء على البيانات التي تحصلت عليها الدراسة الميدانية نجد ان:

النسبة الكبيرة 74.28 % من مفردات العينة يقررون بعدم وجود الصراعات في مؤسساتهم الا انهم يرون في حالة ما اذا افترض وجود الصراع، فاعن التحويل من بين الحلول للحد من استمراره، والواقع الذي يرويه بعض الموظفين في بعض المؤسسات كان عن الصراع بين الاساتذة والمديرو الذي لم ينته الا بعد تدخل الجهات الوصية وتحويل المدير او بعض الاداريين الى مؤسسات اخرى لانهاهه ، وكان التحويل من بين الاساليب و الحلول الفعالة في ذلك، ونجد ان نسبة 20 % من مفردات الدراسة يرون ان المؤسسة فيها بعض الصراعات و لكن في بعض الاحيان فقط بسبب عدم التفاهم على نقاط عديدة دائما ماتكون هذه الصراعات في الكواليس ولا تظهر للعلن بحدة لتنافس على بعض الامتيازات و محاولة تقرب بعض الاساتذة من الادارة على حساب زملائهم عن طريق بعض الوشائيات الكاذبة، وبث روح الاشاعة حول بعض الامتيازات خصوصا المعنوية منها ، ويظنون ان التحويل يكون احيانا فقط حل لتفادي الصراع.

ونجد ان نسبة 5.71% من مفردات العينة يؤكدون وجود بعض الصراعات ويرون ان التحويل ليس حلا لتفادي الصراع داخل المؤسسة و لكن توجد حلول اخرى.

جدول رقم (13) يبين علاقة النقل الاجباري و فعالية الاداء

هل يؤثر النقل الاجباري على فعالية ادائك؟								فعالية الاداء النقل الاجباري	
المجموع		ابدا		احيانا		دائما		نعم	هل ترى ان عملية النقل الاجباري عقوبة؟
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
57.14	20	5.71	02	17.14	06	34.28	12	نعم	
42.85	15	8.75	03	5.71	02	28.57	10	لا	
100	35	14.28	05	22.85	08	62.85	22	المجموع	

من الجدول رقم (13) اعلاه ومن المعطيات التي يحتويها نجد ان نسبة 57.14% يرون ان عملية النقل الاجباري عبارة عن عقوبة للموظف فمنهم نسبة 34.28% من مفردات العينة يرون انه دائما يؤثر على فعالية الاداء ومنهم نسبة 17.14% من مفردات العينة يرون انه يؤثر احيانا فقط ، في حين ان نسبة 5.71% لا تؤثر عملية النقل الاجباري مطلقا على فعالية الاداء، و الذين يرون ان عملية النقل الاجباري عقوبة ضد الموظف هم الموظفين الذين خضعوا لعملية تحويل اجبارية او عملية الحركة النقلية الاجبارية مع عدم مراعاة رغباتهم و ظروفهم العائلية و الاجتماعية وعامل بعد المسكن عن مقر العمل، لكن في المقابل نجد ان نسبة 42.85% من مفردات عينة البحث يرون ان عملية النقل الاجباري ليست عقوبة وان نسبة 28.57% يرون انها دائما تؤثر على فعالية الاداء ونسبة 5.71% منهم يرون انها تؤثر احيانا فقط على فعالية الاداء، ونجد نسبة 8.75% منهم يرون انها لا تؤثر ابدا على فعالية ادائهم ويرجع ذلك حسب رأي الذين يرون ان عملية النقل ليست عقوبة الى ان جلهم توافقت هذه الحركة مع رغباتهم وحاجاتهم وظروفهم العائلية، وظرف قرب مكان الوظيفة من مقر السكن، وايضا وجود وتوفر فيها خدمة النقل وسهولتها ويسرها في غالب الوقت دون عناء.

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

جدول رقم (14) يربط مؤشر الخضوع للنقل مع مؤشرات العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة ومؤشر الثقة و الروح المعنوية و مراعاة رغبة الموظف في عملية النقل.

المجموع		هل العلاقات الاجتماعية في مؤسستكم طيبة؟						مميزات بيئة العمل	
		ابدا		احيانا		دائما		عملية النقل	
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		هل خضعت لعملية نقل وظيفي؟
60	21	5.71	02	11.42	04	42.85	15	نعم	
40	14	8.57	03	11.42	04	20	07	لا	
100	35	14.28	05	22.85	08	62.85	22	المجموع	
هل يوجد مستوى عال من الثقة و الروح المعنوية في بيئة عملكم؟									
المجموع		ابدا		احيانا		دائما			
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		
60	21	2.85	01	5.71	02	51.42	18	نعم	
40	14	11.42	04	14.28	05	14.28	05	لا	
100	35	14.28	05	20	07	65.71	23	المجموع	
هل تراعى رغبات و حاجات الموظف في عملية النقل؟									
المجموع		ابدا		احيانا		دائما			
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		
60	21	2.85	01	20	07	37.14	13	نعم	
40	14	8.57	03	00	00	31.42	11	لا	
100	35	11.42	04	20	07	68.57	24	المجموع	

من الجدول اعلاه رقم(14) ومن معطياته الكمية تبين مايلي:

ان نسبة 60% من مفردات العينة يؤكدون انهم خضعوا لعملية النقل الوظيفي، حيث ان نسبة 42.85%

منهم يرون ان عملية النقل التي خضعوا لها في المؤسسات خصوصاً الحالية ان العلاقات الاجتماعية في مناخ العمل كانت طيبة و ودية بين الزملاء و الموظفين في المؤسسة الواحدة وذلك يرجع الى الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة العمل، وأيضاً ترجع الى خصوصية وطبيعة المهام التي تقوم بها

المؤسسة التعليمية و التي تخضع لنظام الجماعة التربوية سابقاً و ميثاق اخلاقيات مهنة التعليم حالياً و الفلسفة التي تقوم عليها مهام التعليم و التربية، ومن خلال عمليات التنشئة التي تقوم بها ووجوب وجود

القوة كنموذج للاخلاق و للاداء و النظام، فنجد منهم نسبة 11.42% احيانا ما يشعرون ان العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل طيبة وهذا راجع الى المناوشات التي تطرأ بين الحين والآخر للتعارض في الحاجات والأهداف الفردية للبعض في ما يخص العلاقات الاجتماعية، و التي تكون في بعض الاحيان ناتجة عن سوء فهم بين الموظفين في القنوات الفكرية ، و نسبة 5.71% من مفردات العينة يرون ان العلاقات الاجتماعية في بيئة المؤسسة غير طيبة وهذا راجع لخلفية سيئة في التعامل مع بعض الافراد ووجود بعض المشاحنات و المشجارات بينهم، في المقابل نجد ان 40% من مفردات العينة لم يخضعوا لتحويل مكان العمل و الذين نجد منهم نسبة 20% يرون ان العلاقات الاجتماعية طيبة في بيئة المؤسسة وذلك كمؤشر على قوة روح التعاون والتضامن بين هؤلاء و وجود تفاعل ايجابي بينهم، ومنهم نسبة 11.42% يرون ان العلاقات الاجتماعية تكون احيانا طيبة ونسبة 8.57% منهم يرون ان العلاقات ليست طيبة ابدا في بيئة المؤسسة وذلك نتيجة لتعرضهم لمواقف سلبية كونت لديهم هذا الاتجاه وعززته في اعتقادهم.

- في حين نجد ان المفردات التي خضعت لعملية تحويل المؤسسة في مستوى الثقة وتوفر الروح المعنوية في بيئة المؤسسة نجد ان نسبة 65.71% يؤكدون توفر جو الثقة ومستوى عال من الروح المعنوية في بيئة العمل بالمؤسسة وذلك يرجع الى تشبع غالبية الموظفين بالثقافة العالية و الاخلاق المرتفعة النابعة من ديننا الاسلامي السمح وما يدعو اليه من روح المحبة و التسامح و الثقة و الظن الحسن بالآخرين ومن خلال التعامل الطويل و التفاعل المستمر بين غالبية الموظفين وأقدميتهم وتبين الشخصيات على حقيقتها من طول المدة و المعاشرة وهذا ما يصدق على نسبة 20% من مفردات العينة الذين يرون انهم احيانا فقط ماتكون الثقة عالية و مستوى الروح المعنوية مرتفع نتيجة لخبرات سابقة تؤسس لهذا الاتجاه.

- في حين هناك اعتقاد سائد في ان الادارة الوصية تراعي رغبات و اهتمامات الموظفين في عملية النقل الوظيفي، وذلك نظرا لوجود سياسة واضحة في عملية النقل الوظيفي تخضع للسلم يتكون من العديد من المعايير الموضوعية يخضع لها جميع الموظفين دون تمييز وتحقيقا لمبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين، وهذا ما انعكس عليه نسبة 68.57% الذين يرون ان الادارة دائما تراعي رغبات و اهتمامات الموظفين في عملية النقل الوظيفي بأشكاله المختلفة.

ونجد ان مانسبته 20% من مفردات العينة يرون ان الادارة احيانا ماتراعي رغبات و اهتمامات الموظفين و ليس دائما ،وهذا نتيجة لعدم تلبية رغباتهم في احيان معينة، بينما نجد نسبة 11.42% يؤكدون انها لاتراعى رغبات و اهتمامات الموظف في عملية النقل وذلك راجع لعدم تلبية رغباتهم في عملية النقل الوظيفي.

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

جدول رقم (15) يوضح ربط الصراع في المؤسسة ببعض مؤشرات نقص الاداء.

الاجابات								مؤشرات نقص الاداء	
الخروج من العمل خلسة		تتهاون في ادائك		تتغيب عن العمل		تتاخر عن العمل		الصراع التنظيمي	
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		الصراع في المؤسسة؟
31.42	11	80	28	71.42	25	77.14	27	نعم	
68.57	24	20	07	28.57	10	22.85	08	لا	
100	35	100	35	100	35	100	35	المجموع	

من الجدول اعلاه رقم(15) ومن خلال البيانات الكمية نجد ان نسبة 77.14 % من مفردات العينة البحثية يتأخرون عن مواعيد العمل بسبب وجود بيئة عمل تتسم بالصراع، في حين نجد ان نسبة 22.85 من افراد العينة يؤكدون انهم لا يتأخرون عن مواعيد العمل حتى لو كان هناك صراع في بيئة العمل.

بينما نسبة 71.42 % يؤكدون انه في حالة وجود الصراع في بيئة العمل فاعنهم يتغيبون ولا يحضرون من اجل اداء وظائفهم رغم الحسومات والاستفسارات والاجراءات التي يمكن ان تتخذها الادارة اتجاه الموظف، ونسبة 28.57 % يؤكدون انهم لا يتغيبون بسبب وجود الصراعات التنظيمية و انهم لا يأبهون بذلك.

في حين نجد ان نسبة 80 % يستغلون وجود الصراعات و يتهاونون في اداء وظائفهم وذلك لوجود جو من الفوضى والاضطراب و الذي تخضع فيه عملية تقييم الاداء لمعايير تبتعد عن الموضوعية و تستند الى مبدأ الولاءات والعصب و تنظيمات غير الرسمية، ونسبة 20% لا يتهاونون في اداء مهامهم رغم وجود الصراعات، وذلك ربما يرجع الى نظرتهم لقيمة العمل من الناحية الاخلاقية وقوة الضمير المهني.

ونجد ان نسبة 68.57% من مفردات العينة لا يخرجون من مكان العمل في اوقات العمل من اجل قضاء الحاجات الشخصية على حساب الوظيفة ونجد نسبة 31.42% من مفردات العينة يستغلون وجود الصراع والخروج خلسة من العمل لقضاء اعمال شخصية على حساب وقت العمل، و ذلك من خلال تغطية من زملائهم الذين يوالونهم، وعليه لا يخفى على احد مدى التأثير السلبي لمؤشرات التأخر و الغياب و التهاون في اداء المهام، وكذا عدم الانضباط في مواقيت العمل وعدم احترامها من تأثير سلبي على معدلات الاداء و فعاليتها .

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

3 — العلاقة بين التدريب الوظيفي و الكفاءة المهنية:

ويتم توضيح ذلك من خلال معالجة البيانات الكمية و الكيفية للجدول التالية:

جدول رقم(16) يوضح عمليات التدريب التي خضع لها الموظف .

الاجابات								أنواع التدريب	
خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		بعد التثبيت		اثناء التبرص		سياسة التدريب	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	هل توجد سياسة واضحة في المؤسسة تتعلق بالتدريب	
35	35	100	35	100	35	100	35	نعم	
00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	35	100	35	100	35	100	35	المجموع	

من خلال الجدول اعلاه رقم(16) وبناء على المعطيات الكمية التي يتضمنها و نتيجة لاعتبار عملية التدريب انها اداة و الية في نفس الوقت لادارة المسار الوظيفي، ومن خلال اجماع مفردات العينة بنسبة 100 % على انهم يتلقون عمليات التدريب في جميع مراحل المسار الوظيفي من بدايته الى نهايته، و بالتالي فهي عملية مقصودة و منظمة ورشيدة و مستمرة تهدف الى اكساب الموظف المعارف والمهارات و القدرات و السلوكات و العمل على تعديلها و صقلها و العمل على تنميتها وتطويرها، وهي عملية لاغنى عنها سواء في الفترة التجريبية او بعد التثبيت وسواء داخل المؤسسة أو عن طريق الندوات التكوينية التي تتضمنها الرزنامة السنوية لعملية التكوين والتدريب، وذلك بناء على عملية التخطيط للمورد البشري تحدد على اساسها الاحتياجات التدريبية.

الفصل الخامس. ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

جدول رقم (17) يبين علاقة الحاجة التدريبية و نقص الاداء و تلقي المساعدة.

هل ترى ان ادائك يعترضه بعض النقص؟								مؤشرات نقص الاداء	
المجموع		ابدا		احيانا		دائما		الحاجة التدريبية	
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		هل المؤسسة التي تعمل بها تحتاجها التدريبية؟
100	35	85.71	30	11.42	04	2.85	01	نعم	
00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	35	85.71	30	11.42	04	2.85	01	المجموع	
هل تتلقى المساعدة من الغير في انجاز مهامك؟									
المجموع		ابدا		احيانا		دائما			
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		
100	35	71.42	25	17.14	06	11.42	04	نعم	
00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	35	71.42	25	17.14	06	11.42	04	المجموع	

من الجدول اعلاه رقم (17) و من خلال تناول المعطيات الكمية نجد أن نسبة 100% من افراد العينة البحثية يؤكدون ان المؤسسة لها سياسة واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية ،فجد ان نسبة 85.71 % منهم يؤكدون ان اداءهم لايعترضه النقص وذلك راجع الى ان نسبة كبيرة من افراد العينة لهم خبرة و اقدمية كبيرة لا يستهان بها،وانهم خلال هذه الفترة الطويلة استفادوا من عمليات التدريب و التكوين في الوظيفة ،حيث ان كل عملية ترقية ترافقها فترات تكوينية تختتم باختبارات في مواد التكوين تتوج بشهادة نجاح للدورة التكوينية او التدريبية.

ونجد نسبة 11.42 % من مفردات العينة الذين يحوزون على خبرة متوسطة و قصيرة ،و كذا اقدمية قصيرة المدة رغم خضوعهم لدورات تدريبية الا انها تتناسب مع اقدميتهم،ونجد نسبة 2.85 % من مفردات العينة يرون ان اداءهم يعترضه الكثير من النقص وذلك راجع الى أنهم موظفون جدد ويخضعون لفترة تدريبية قد تنتهي بالثبوت ،اوتمديد هذه الفترة التدريبية لمرة واحدة، اويتخذ قرارالتسريح .

- وماسبق التطرق اليه في الجزء الاول لتحليل الجدول يمكن تأكيده من خلال تحليل الجزء المتعلق بتلقي المساعدة في حالة النقص في اداء المهام حيث نجد 71.42% من مفردات العينة لايتلقون اي مساعدة

الفصل الخامس.ادارة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

في انجاز مهامهم وانهم على العكس هم يقومون بمساعدة الاساتذة المبتدئين ، وتدريبهم على اداء مهامهم على احسن وجه

ونجد نسبة 17.14% من مفردات العينة يتلقون المساعدة من اجل اتقان وإجادة اداء مهامهم وذلك من خلال الاساتذة الرئيسيين والاساتذة المكونين ومفتشي المادة من اجل التحكم في جزئيات الوظيفة على احسن وجه

ونجد نسبة 11.42 % من مفردات العينة يعتمدون دائما على مساعدة الغير في انجاز مهامهم، و ذلك راجع دوما الى مدة توظيفهم القصيرة والجديدة وانعدام الخبرة اي في اول مرحلة من مراحل المسار الوظيفي.

الجدول رقم (18) يتعلق للتدريب وارتباطه بالقدرة على اداء المهام، والعلم بالمهام، ومدى التحكم في متطلبات الوظيفة

المجموع		هل تمتلك القدرة الكافية لاداء مهامك؟						مؤشرات الاداء التدريب الوظيفي	
		ابدا		احيانا		دائما			
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		هل خضعت لفترات تدريب وظيفي؟
100	35	00	00	11.42	04	88.57	31	نعم	
00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	35	00	00	11.42	04	88.57	31	المجموع	
هل انت على علم بالمهام الموكلة اليك؟									
المجموع		ابدا		احيانا		دائما			
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		
100	35	00	00	17.14	06	82.85	29	نعم	
00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	35	00	00	17.14	06	82.85	29	المجموع	
هلنت تحكم الى حد كبير في متطلبات وظيفتك؟									
المجموع		ابدا		احيانا		دائما			
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت		
100	35	00	00	11.42	04	88.57	31	نعم	
00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
100	35	00	00	11.42	04	88.57	31	المجموع	

هل خضعت لفترات تدريب وظيفي؟

الفصل الخامس.دائرة المسار الوظيفي وعلاقته بفعالية الاداء في المؤسسة مجال الدراسة

من الجدول السابق رقم(18) ومن المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية لعينة البحث، نجد جميع مفردات البحث قد خضعوا لفترات تدريبية عبرمختلف مراحل مسارهم الوظيفي وعليه نجد ان نسبة88.57% من

مفردات البحث يمتلكون القدرة الكافية لاداء مهامهم وذلك نظرا للخبرة والاقدمية التي يحوزونها،ونجد ان

نسبة11.42% من مفردات العينة احيانا لايمتلكون القدرة الكافية لاداء مهامهم نتيجة لنقص خبرتهم المهنية،ونجد ان نسبة 82.85 % من مفردات عينة البحث يؤكدون أنهم على علم بالمهام الموكلة لهم وهذا ايضا نظرا للخبرة المعتبرة التي اكتسبوها و لاقدميتهم في الوظائف، في حين نجد نسبة17.14 % من مفردات العينة احيانا هم ليسوا على علم بالمهام الموكلة لهم،وهذا يرجع الى انهم لايمتلكون خبرة كافية التي تجعلهم يلمون بجميع المهام الموكلة لهم وبمتطلبات وظائفهم.

. ونجد ان نسبة88.57 % من مفردات عينة البحث يتحكمون الى حد كبير في متطلبات وظيفتهم وذلك راجع بالاكسابهم المعارف و القدرات و المهارات و الفنيات و الكفاءات المعرفية و الفنية و الانسانية وادراكهم لدورالذي يقومون به والمكانة التي حققوها.

ونجد ان نسبة11.42 % من مفردات عينة البحث احيانا لايستطيعون التحكم في متطلبات الوظيفة،و ذلك لنقص المعارف و القدرات و المهارات و الكفاءات الانسانية و الفنية و المعرفية حول الوظيفة و كذا نقص ادراك الدور وذلك راجع الى انعدام الخبرة و الاقدمية في الوظيفة.

جدول رقم (19) يبين علاقةالدراية الكافية بالواجبات والحقوق الوظيفية و اكتساب الكفاءة المهنية.

الواجبات و الحقوق		هل تكتسب الكفاءة المعرفية و الفنية و الانسانية لاداء مهامك؟		دائما		احيانا		ابدا	
هل انت على دراية كافية بواجباتك و حقوقك نحو الوظيفة؟	نعم	لا	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
	29	82.85	00	00	05	14.28	01	00	2.85
المجموع	29	82.85	05	14.28	01	00	2.85		

من المعطيات الكمية للجدول رقم(19) اعلاه للدراسة الميدانية ومن خلال الربط بين الدراية و الالمام بمعرفة الحقوق والواجبات التي تعتبر من الاساسيات المعرفية لاي موظف فلايعذر موظف يجهل واجباته و حقوقه التي وضحها له القانون وعلاقة ذلك باكتساب الكفاءة المعرفية والانسانية و الفنية المتعلقة بأداء المهام الموكلة في اطار الوظيفة المشغولة في المؤسسة،نجد ان نسبة82.85 % من افراد العينة البحثية

يؤكدون انهم على دراية كافية بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية وذلك راجع لاكتسابهم الكفاءة المعرفية و الانسانية و الفنية الكافية لأداء المهام المنوطة لهم على اكمل وجه، وذلك في غالب الاحيان يرجع الى الخبرة والأقدمية الطويلة ومايصاحبها من تمكن الموظف من مهنته وكل ما يتعلق بها وتمرسه الكبير في ذلك.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية:

سنحاول فيمايلي توضيح مدى صدق الفرضيات الفرعية ،حيث انه في كل فرضية يتم الطرق الى اراء مفردات العينة تبعا لخصائص العينة من خلال مناقشتها للوقوف على درجة تحققها او بطلانها.

4-1- الفرضية الاولى:

و التي مفادها " تساهم الترقية الوظيفية في دافعية اساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم لانجاز مهامهم. بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية الى

*أن معظم الموظفين يؤكدون انهم استفادوا من عمليات الترقية وكان ذلك سواء من خلال الترقية في الدرجة، فبالنسبة لهذه الترقية خضع لها كل الموظفين الذين يثبتون على الاقل ثلاث سنوات من الاقدمية ،والترقية في الرتبة والتي خضع لها معظم الموظفين الذين لديهم اقدمية تفوق 10 سنوات.

وان نسبة كبيرة تؤكد ان سياسة الترقية في المؤسسة تخضع لسياسة واضحة تستمد الياتها وكيفياتها من قانون الوظيفة العمومية.

اما فيما يخص النظر الى ان الترقية مكافأة فنسبة كبيرة من افراد العينة الذين استفادوا منها يرون بأنها حق لامزية فيه للإدارة لان معظمهم تحصلوا عليها بعد وقت معتبر، ونتيجة للعديد من المنازعات عن طريق الاضرابات والاحتجاجات التي نظمت تحت لواء نقابات القطاع، ونتيجة للتغييرات التي شهدتها القانون الاساسي للقطاع و العمل على معالجة بعض الاختلالات التي شهدها هذا القانون، ونسبة قليلة منه ترى بأنها مكافأة.

اما اذا ماجئنا الى اهم العناصر المتعلقة بالترقية وارتباطها ببعض مؤشرات فعالية الاداء فاعننا نجد:

ان نسبة كبيرة (68.57 % دائما) لو اضفنا لها نسبة (17.14%) من مفردات العينة يؤكدون ان الترقية تجعلهم اكثر حبا لوظيفتهم.

ايضاً نسبة كبيرة (60% دائماً) لو اضعنا لها نسبة (20% احياناً) من مفردات العينة يؤكدون ان ترقية جعلتهم يشعرون بقوة الانتماء الى مؤسستهم.

وأن نسبة (85.71%) من مفردات العينة يؤكدون ان ترقية جعلهم اكثر اعتداداً و تحقيقاً لذواتهم.

وان نسبة (82.85%) من مفردات العينة يكونون اكثر اندفاعاً لانجاز المهام بعد ترقية.

وأن نسبة (77.14%) من مفردات العينة جعلهم الترقية ينجزون مهامهم بنظام وينفذونها دون الوقوع في الاخطاء في غالب الاحيان.

وعليه يمكن اعتبار ان الفرضية الاولى والتي مؤداها " تساهم الترقية الوظيفية في دافعية اساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم لانجاز مهامهم قد تحققت بشكل كبير.

وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (عبد القادر عواريب، 2015/2014) والتي توصلت الى ان الترقية تحسن اداء العاملين.

وايضاً تتوافق مع دراسة (سمير عبد الله قاسم الحبشي، 2008) و التي توصلت الى ان الترقية تعد اساساً لتحسين الاداء الشركة.

4-2- الفرضية الثانية:

و التي مفادها " النقل الوظيفي آلية للتهيئة مناخ العمل المناسب لاساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم." بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية الى:

أن نسبة كبيرة من مفردات العينة قد خضعوا لبعض مظاهر النقل الوظيفي حيث نجد ان:

100% من مفردات العينة قد خضعوا لاجبارية الحركة النقلية، والتي تكون بعد مضي ثلاث سنوات من التوظيف.

وأن نسبة 57.14% من مفردات الدراسة الميدانية قد خضعوا لعملية التحويل.

بينما نجد ان نسبة كبيرة (91.42%) من مفردات العينة البحثية يؤكدون ان سياسة النقل واضحة، واذ ما جئنا الى اهم المؤشرات التي تربط النقل الوظيفي بفعالية الاداء.

نجد أن نسبة متوسطة من مفردات العينة وتقدر بـ 42.85% بعد خضوعهم لعملية النقل يؤكدون أن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تكون طيبة، في حين ما ان اضعنا اليها نسبة 11.42% من مفردات

العينة الذين يرون انها احيانا تكون طيبة ، نجد انها تقريبا أكثر من النصف مفردات العينة بقليل يرون ان العلاقة طيبة بعد النقل.

وأن مانسبته 51.42 % من مفردات العينة، يرون ان مستوى الثقة عال و ان الروح المعنوية مرتفعة بعد الخضوع لعملية النقل.

وان نسبة 37.14 % من مفردات العينة يؤكدون ان الادارة تراعي رغبات و حاجات الموظف في عملية النقل ، وهذا يؤكد ان سياسة النقل تخضع لكيفيات تحددها الجهة الوصية و تخضع لمعايير واضحة ، وان الجميع امامها سواسية.

وعليه يمكن القول ان عملية النقل يخضع لها الموظفون بنسبة معينة وحسب المناصب الشاغرة و القابلة للشغور في المؤسسات التي تشملها الحركة النقلية الاجبارية ، وبما ان نسبة 60 % من مفردات العينة فقط الذين خضعوا للتحويل عن طريق الحركة النقلية ، و بالتالي فاعن (15) مفردة من (21) مفردة الذين خضعوا للنقل يقابلها نسبة (71.42%) من المفردات الذين خضعوا للنقل ويؤكدون ان العلاقات دائما طيبة ايضا نجد (18) مفردة من (21) مفردة الذين خضعوا للنقل ، يقابلها نسبة (85.71%) من المفردات الذين خضعوا للنقل ويؤكدون ان مستوى الثقة دائما عال وان الروح المعنوية في الغالب مرتفعة في المؤسسة . ونجد ايضا نجد (13) مفردة من (21) مفردة الذين خضعوا للنقل يقابلها نسبة (61.90%) من المفردات الذين خضعوا للنقل ويؤكدون ان الادارة دائما تراعي رغباتهم وحاجاتهم في عملية النقل.

وعليه يمكن اعتبار الفرضية الثانية والتي مفادها " النقل الوظيفي آلية للتهيئة مناخ العمل المناسب لاساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم." قد تحققت بشكل كبير

وهذا يتوافق مع دراسة (سمير عبد الله قاسم الحبشي، 2008) والتي توصلت الى ان النقل الداخلي يؤدي الى اداء افضل.

ويتوافق ايضا مع نتائج دراسة (بوزورين فيروز، 2009/2010).

4-3 الفرضية الثالثة:

والتي مؤداها " التدريب الوظيفي يساهم في تحقيق الكفاءة المهنية المطلوبة لاساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم"

بحيث تشير النتائج الكمية للدراسة الامبريكية الى مايلي:

يجمع افراد العينة كلهم على انهم خضعوا لعمليات التدريب و التكوين من بداية المسار المهني الى الوقت الحالي.

يجمع افراد العينة كلهم على ان سياسة التدريب ،وايضا تحديد الاحتياجات التدريبية واضحة في المؤسسة التي يعملون بها.

ويجمع افراد العينة كلهم انهم يخضعون لعمليات تدريب وتكوين دائما بااستمرار

واذا ما جئنا الى اهم المؤشرات التي تبين العلاقة بين التدريب وتحقيق الكفاءة المهنية فاءننا نجد:

غالبية مفردات العينة يؤكدون على ان التدريب جعلهم يمتلكون القدرة الكافية على اداء مهامهم.

جلهم يؤكدون ان عمليات التدريب جعلتهم على علم بالمهام المنوطة بهم.

غالبيتهم يؤكدون ان عمليات التدريب و التكوين التي خضعوا لها جعلتهم اكثر تحكم في متطلبات وظائفهم.

اكثريتهم يجمعون على ان الدراية بحقوقهم وواجباتهم نحو الوظيفة جعلتهم يكتسبون الكفاءة العلمية و الانسانية والفنية لأداء مهامهم.

وعليه يمكن اعتبار ان الفرضية الفرعية الثالثة تحققت الى حد كبير وهذا ما يتوافق مع دراسة(عبد القادر عواريب،2014/2015) و ايضا مع دراسة(بوزورين فيروز،2009/2010).وكذلك مع دراسة(عائدة عبدالعزيز علي نعمان،2008).

5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية:

و التي تنص على ان " تساهم ادارة المسار الوظيفي في فعالية الاداء لدى اساتذة متوسطة فلاك علاوة ببرهوم." بحيث ان نتائج الدراسة الميدانية تشير الى:

ان غالبية الاساتذة الموظفين في متوسطة فلاك علاوة ببرهوم يؤكدون ان الترقية من بين الاليات التي يدار بها المسار الوظيفي ،وانها تخضع للعديد من الكيفيات والآليات والإجراءات والقرارات الادارية التي تتوافق مع قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية ،وانها في الغالب تكون وفق اليات وإجراءات روتينية تتوقف في غالب الاحيان على اقدمية الاستاذ ،وفي احيان قليلة تخضع لمبدأ الكفاءة المهنية او الشهادة

الا انها رغم ذلك تساهم في فعالية اداء الاساتذة و تزيد من دافعيتهم نحو انجاز مهامهم لما يترتب عليها من تحقيق اهداف الاساتذة ،و ما تترتب عليه من حوافز مادية و معنوية وتحسن ظروف و مكانة الاستاذ وفق المسارات الوظيفية التي يحددها التنظيم المعمول به.

اما فيما يتعلق بالنقل الوظيفي فهو ايضا يخضع الى اليات و كفاءات تخضع الى التنظيمات السارية المفعول في القطاع،و ان النقل في بعض الاحيان يدعم رغبة الاستاذ الموظف في تغيير بيئة العمل نتيجة لظروف مختلفة كالظروف العائلية او ظروف النقل وبعد وقرب السكن الى مقر العمل، وأيضا للحد من الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة والعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية والرفع من الروح المعنوية، وإيجاد جو من الثقة وتجديدها في بعض الاحيان وذلك اذا ما وافق ذلك رغبات واهتمامات الاستاذ وبالتالي وجود علاقة وطيدة بين النقل الوظيفي وبيئة ومناخ العمل في المؤسسة.

في حين ان ما يتعلق بالتدريب الوظيفي فانه عملية هادفة و مقصودة تسعى الى اكساب الاستاذ المعارف و المهارات و التقنيات والفنيات و الكفاءة المعرفية و الانسانية ،فالتدريب يخضع له الاستاذ من قبل ان يعين الى ان يتقاعد فهو يشمل جميع مراحل المسار الوظيفي، فالتدريب يكون وفق سياسة واضحة تخضع لتحديد الاحتياجات التدريبية فهو يهدف الى القضاء على عوامل نقص الاداء من خلال جعل الاستاذ يمتلك القدرة الكافية على اداء مهامه و الالمام بمتطلبات الوظيفة ،و العمل على امتلاك الكفاءة للتحكم في الاداء الفعال واكتساب الكفاءة المعرفية والفنية و الإنسانية وبالتالي اكتساب الكفاءة المهنية بمهارة كبيرة.

وعليه يمكن القول ان الفرضية الرئيسية تحققت بقدر كبير و تم اثبات وجود علاقة بين ادارة المسار الوظيفي وفعالية الاداء.

خاتمة:

ان لادارة المسار الوظيفي علاقة بفعالية الاداء لدى الافراد لأنها تسير بما يتماشى وإستراتيجية واضحة، بحيث تشجع الفرد على تنمية وتطوير مهاراته وقدراته لمساعدته على ادارة حياته الوظيفية بذاته، مع مراعاة مدى ارتباط ذلك بالبيئة المحيطة اثناء عملية النقل الوظيفي، والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفيه معينة،فإدارة المسار الوظيفي تنفذ طبقا للمخطط تحركات الموظفين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية، ويتم ذلك كما هو مبين في البحث من خلال اليات الترقية و النقل الوظيفي والتدريب عبر المراحل المختلفة للمسار الوظيفي من بدايته الى نهايته.

فالترقية تساهم في تنمية القدرات الفردية من خلال خلق جو التنافسية بين الافراد وزيادة دافعيتهم لانجاز المهام،فهي تساهم في رفع اداء ومردودية المارد البشرية من خلال ما يصاحبها من برامج التكوين والتدريب المسخرة لإكساب الموظف خبرة اوسع في مجال عمله، وتحسين ادائه ،اكسابه الكفاءة المهنية.

الاقتراحات:

بناءا على النتائج السابقة التي تم التوصل اليها من الدراسة، استخلص الباحث عدد من الاقتراحات التي تساهم في تفعيل اليات ادارة المسار الوظيفي للعاملين بما يؤدي الى اداء افضل و فعال من اهمها:

-ضرورة الاهتمام اكثر بإدارة المسارات الوظيفية ،لأنها تعمل على تحقيق طموحات وأمال الموظفين،وعلى زيادة ادائهم، كما تتيح لهم الفرص من اجل الترقيات و النقل الوظيفي حسب رغباتهم و حاجاتهم.

-جعل الية الترقية الوظيفية تخضع لعاملي الكفاءة و الشهادة العلمية لتثمينيهما وعدم اكتفائها بالأقدمية.

-جعل الية النقل الوظيفي اكثر مرونة ومراعات الحاجات و رغبات الموظف الى اقصى حد ممكن.

-الاستمرار في الاعتناء بأداة و الية تدريب وتكوين للموظفين و العمل على تنمية معارفهم و قدراتهم ومهاراتهم، وإعطاء الاهمية الكافية للجانب التطبيقي الميداني ، مع توفير الوسائل المساعدة على ذلك، وعدم تغليب الجانب النظري كما هو معمول به حاليا.

-الاهتمام بمعايير تقييم الاداء وفق اسس موضوعية و علمية سليمة ، يتم من خلالها مراعاة الفروقات الفردية بين الموظفين، لخلق جو المنافسة وتقجير طاقات الابداع و الابتكار.

-السعي لتحسين ظروف وبيئة العمل.

قائمة المراجع:

*الكتب العربية:

- 1-ابوبكر،مصطفى محمود(2003). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 2-السلمي، علي(1985).ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية . القاهرة: دار عريب للطباعة و النشر .
- 3-الشمري،فهد عايش(2000). المدخل الابداعي لادارة الازمات و الكوارث، الرياض: شركة مطابع نجد التجارية.
- 4-العامري،صالح مهدي محسن ، والغالبي،طاهر محسن منصور(2008). الادارة و الاعمال . (ط2) ، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 5-العريقي،منصورمحمد اسماعيل(2012). ادارة الموارد البشرية.(ط2)، صنعاء:دار الكتاب الجامعي.
- 6-الطائي، يوسف حليم و اخرون(2006).ادارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل، عمان:دار الورق للنشر و التوزيع .
- 7-القريوتي، محمد قاسم(2006). مبادئ الادارة النظرية والوظائف، عمان:دار وائل للنشر و التوزيع .
- 8-اللوزي، موسى(2010). التنظيم الاداري:الاساليب و الاستشارات، عمان :زمزم ناشرون و موزعون.
- 9-الموسوي، سنان(2006).ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .
- 10-الهيبيتي،خالد عبد الرحيم مطر(2003).ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: داروائل للنشر و التوزيع .
- 11-بوحوش،عمار(2008).الاتجاهات الحديثة في علم الادارة.(ط2)،الجزائر:دار البصائر .
- 12-بلقاسم، سلاطينية(2000/1999). محاضرات في منهجية.(ط2)، قسنطينة :مطبوعات جامعة منتوري.
- 13-حسن ،عبد العزيزعلي(2009).الادارة المميزة للموارد البشرية:تميزبالحدود،القاهرة:المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 14-حسونة، فيصل(2008).ادارة الموارد البشرية، عمان:دار اسامة للنشر و التوزيع.
- 15-حنفي،عبد الغفار(1993).السلوك التنظيمي و ادارة الافراد. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر .
- 16-حسين،هلال محمد عبد الغاني(1996).مهارات ادارةالاداء، القاهرة :مركز تطوير الاداء.
- 17-حنا،نصر الله(2013).ادارة الموارد البشرية.عمان:دارزهران للنشر و التوزيع.
- 18-درة،عبد الباري(2003).تكنولوجياالاداء البشري في المؤسسات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان: المؤسسة العربية للتنمية الادارية.
- 19-دليو، فضيل.واخرون.(1999).اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية،قسنطينة:مطابع دار البعث.
- 20-رزيق،ايهاب صبيح محمد(2001).العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، القاهرة :دار الكتب العلمية.
- 21-زويلف مهدي حسن(2001).ادارة الموارد البشرية" مدخل كمي".(ط1)، عمان:دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 22-عبد المؤمن،علي معمر(2008).البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الاساسيات و المناهج و التقنيات، (ط1) ، بنغازي:منشورات دار الكتب الوطنية .
- 23-سلطان،محمد سعيد لأنور(2003).السلوك التنظيمي،الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 24-شعباني،اسماعيل(2005).منهجية البحث في العلوم الاجتماعية،(ط1). دون مكان نشر.دون دارنشر .

- 25-عباس، سهيلة محمد(2003). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.(ط1)، عمان:دار وائل للنشر و التوزيع.
- 26-عباس، سهيل محمد(2006)،ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي.(ط2)، عمان: دار و ائل للنشر.
- 27-عبدالباقي،صلاح(2001).الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات.الاسكندرية:الدارالجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 28-عبد الباقي ، صلاح الدين(2000).ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية :الدار الجامعية للنشر.
- 29-عطية،حامد سوادى(1993).دليل الباحثين في الادارة و التنظيم. الرياض : دار المريخ.
- 30-عقيلي،عمر وصفي(2005). ادارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي .عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 31-علاقى،مدني عبد القادر(2007). ادارة الموارد البشرية.(ط2)، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع.
- 32-عمار حسين حسن(1993). ادارة شؤون الموظفين المبادئ و الاسس العامة و التطبيقات في المملكة العربية السعودية .الرياض:الادارة العامة للبحوث .
- 33-فلية، فاروق عبده، عبد المجيد،السيد محمد(2005)،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية.(ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 34-كامل، مصطفى مصطفى(1994).ادارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر و التوزيع .
- 35-ماهر ، احمد(1999).ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية :الدار الجامعية للطباعة و النشر.
- 36-ماهر،أحمد(1995).دليلك الى التخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 37-محمد، حسن راوية(2001). ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 38-مرسي، جمال الدين محمد(2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل للتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرون. الاسكندرية: الدار الجامعية .

39-مصطفى،احمد السيد(2000).ادارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرين،دون مكان نشر.دون دارنشر.

*الكتب المترجمة للعربية:

- 1-جدير ، ماثيو،ترجمة: مليكة ابيض(دون سنةنشر).منهجية البحث ، دون مكان نشر.دون دارنشر.
- 2-ديسلر، جاري، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال (دون سنة نشر).ادارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر و التوزيع.

3-ويلز، مايك(2005). ترجمة:محسن ابراهيم الدسوقي. ادارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ . الرياض:

مكتبة الملك فهد.

*الكتب الاجنبية:

1-Dessler,gary(2005),human resource manegement prentice holl inc,newjersey.

*الرسائل الجامعية

- 1-العماج،حمود بن مطلق (2003).علاقة العوامل التنظيمية بالاداء الوظيفي للعاملين.غير منشورة الرياض.المملكة - العربية السعودية.

2-المطيري مشعل عبد الله (2009). البرامج التدريبية و علاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي-دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الامن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض. المملكة العربية السعودية.

3-النعمان،عائدة عبد العزيز علي (2008).علاقة التدريب بأداء الافراد في الادارة الوسطى-دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية. غير منشورة جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا كلية العلوم الادارية و المالية.بيروت.

4-باشا،باسل(2007). تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطن التنظيمية-دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية و الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.

5-بوراس، فائزة (2008). تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-عين التوتة-باتنة.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الحاج لخضر. باتنة. الجزائر.

6-خوندة، همام (2010). اثرمهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي. دراسة مقارنة بين مصارف العامة و الخاصة في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.

7-خويلدات، ايمان(2014). أثر تسيير المارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعةقاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

8-سليمانى، محمد(2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة المسيلة.

9-عواريب ، عبد القادر(2015).دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-حالةالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعةقاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

10-فيروز، بوزورين(2009).دور الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة ميدانية للشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف-رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة سطيف كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . الجزائر.

11-محمد، ابراهيم فيصل بن فهد (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقه بمستوى ادائهم. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . الرياض،السعودية.

12-هدار، بختة (2012).دور السلامة المهنية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة مؤسسة ليند غازوحدة ورقلة. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.جامعةقاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

*المجلات العلمية:

1-العوامل ، نائلة (1995).تخطيط المسار الوظيفي للمديرين-بحث ميداني عن وزارات و الدوائر المركزية في الاردن.مجلة جامعة مؤتة المجلد العاشر.العدد(06).ص56- 81.

- 2- الفضالة ، فهد يوسف(2005). تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي و التدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت-دراسة ميدانية. حوليات الادب و العلوم الاجتماعية. الجامعة العربية المقترحة في الكويت.الحولية العدد(26).ص20-35 .
 - 3-حسين، سحرء أنور(2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد(36).ص208-226.
 - 4-عبد المنعم ،اسامة،(2012)، نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا و الالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية،مجلة أفق جديدة،العدد،نسيان،نيسان2012.
 - 5-مزهودة، عبد الملوك،(نوفمبر2001)، الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد(01).ص85-100.
 - 6-مناصرية، رشيدون ختو ، فريد(2015).سلوك المواطنة التنظيمية واهميته في تحسين اداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.مجلة اداء المؤسسات الجزائرية،العدد(08)ص219-229.
- *الدوريات الاجنبية:**

- 1- Bola Adekola , career planning and career management as coorelats for careerdevelopment and job satifaction,a cas study of nioerian bank employees, jornal of business and management research.vol1,no2 :,university nigeria,2011.
- 2-Firkola,peter A.study of career planning assessment,econ.j.of hokaido university,vol(36) 2007.
- 3-Ronn,maria,the relationship between career mangement and organizational cmmitment master of commerce,stllen bosch university.2010.
- 4-Johannes,stephanusharzeberg,The implementation of carrer management pratice in the south african public ,marjisterhuman resource management university of petoria,2002,p13.

***النصوص التشريعية:**

- 1-قانون رقم 08-04 المؤرخ في 23 جانفي 2008 يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية.الجريدة الرسمية، العدد04، الصادر في 23 جانفي 2008.
- 2-مرسوم تنفيذي رقم 12-240 مؤرخ في 29 ماي 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 اكتوبر سنة 2008 و المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين لاسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.الجريدة الرسمية، العدد34، الصادر في 29 ماي 2012.
- 3-امر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية.الجريدة الرسمية العدد46، الصادر في 16 سبتمبر 2006.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية: العلوم الانسانية و الاجتماعية

القسم : علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة استبيان

ادارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الاداء

دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة ببرهوم-المسيلة-

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

في اطار بحث علمي ميداني لانجاز مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم

و عمل، يشرفني أن اضع بين ايديكم هذه الاستمارة، كما ارجو منكم التكرم بملئها، و ذلك بوضع علامة(X) في الخانة المقابلة لكل اجابة تراها مناسبة حسب تقديرك .

اشراف

اعداد الطالب:

أ.د: السعيد فكرون

كمال حشايشي

السنة الجامعية:2017/2018

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لاتعطي ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن:
- 3-الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4-الشهادة التوظيف: ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐
- 5- سنوات الخبرة المهنية :
- 6- المنصب الذي تشغله :

ثانياً: بيانات متعلقة بإعدادة المسار الوظيفي:

| بيانات متعلقة بالترقية:

- 7 - هل المؤسسة التي تعمل بها تتيح لك الفرصة للترقية؟ نعم ☐ لا ☐
- 8- هل توجد سياسة واضحة للترقية في مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐
- 9-هل تمنح الترقية على أساس؟: الاقدمية ☐ الكفاءة ☐ الشهادة ☐
- 10- هل خضعت لعملية ترقية؟ نعم ☐ لا ☐
- 11- مانوع الترقية الذي خضعت لها ؟ في الرتبة ☐ في الدرجة ☐
- 12- كيف تؤثر الترقية على وظيفتك؟.....
- 13-هل تعتبر أن ترقيةك مكافأة لك؟ نعم ☐ لا ☐
- 14- ماهو رأيك في سياسة الترقية الحالية؟وماهو تقييمك لها؟.....
-

II البيانات المتعلقة بالنقل الوظيفي :

- 15- ماهي مظاهر النقل التي خضعت لها؟ : - الحركة النقلية الاجبارية ☐
- طلب اختياري للتحويل ☐
- الانتداب ☐
- الوضع تحت التصرف (ضرورة الخدمة) ☐
- 16- هل خضعت لعملية نقل وظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐
- 17- هل تخضع عملية النقل لسياسة واضحة ومرسومة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 18- هل تراعى رغبات و حاجات الموظف في عملية النقل؟ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐
- 19- في حالة الاجابة بنعم ماهي الاعتبارات التي تراعى في ذلك؟.....

- 20- هل ترى ان تحويل مؤسسة العمل هو حل للتفادي الصراعات ؟ نعم ☐ لا ☐
- 21- هل ترى بأن عملية النقل الاجباري بمثابة عقوبة للموظف؟ نعم ☐ لا ☐
- 22- في كلتا الاجابتين كيف ذلك؟.....
- 23 - ماهو رأيك في سياسة النقل الحالية ؟ وماهو تقييمك لها؟.....

III البيانات المتعلقة بالتدريب الوظيفي:

- 24- هل المؤسسة التي تعمل بها تحدد احتياجاتها التدريبية؟ نعم ☐ لا ☐
- 25- هل خضعت لفترات تدريبية؟ نعم ☐ لا ☐
- 26- هل التدريب الذي تلقيتَه كان ؟ اثناء التريص ☐ بعد التثبيت ☐
- داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐
- 27 كيف اثرت عمليات التدريب التي استفدت منها على وظيفتك؟.....
- 28 كيف تنظر لعمليات التدريب الحالية ؟ وماهو تقييمك لها ؟.....

ثالثا: البيانات المتعلقة بفعالية الاداء الوظيفي:

| البيانات المتعلقة بالدافعية نحو انجاز المهام:

☐

لا

☐

نعم

29 هل تحب وظيفتك ؟

☐

ابدا

☐

احيانا

☐

30 هل تشعر بقوة الانتماء الى مؤسستكم؟ دائما

☐

ابدا

☐

احيانا

☐

31 هل ترى بانك اكثر اندافعا لانجاز وظيفتك بمهارة واتقان؟ دائما

☐

ابدا

☐

احيانا

☐

دائما

32 هل ترى بانك اكثر اعتدادا بنفسك وتحقيقا لذاتك؟

☐

لا تتناسب

☐

تتناسب نوعا ما

☐

تتناسب

34 هل ترى بأن مؤهلاتك تتناسب مع وظيفتك ؟

☐

لست اهلا

☐

احيانا

☐

35 هل أنت اهلا لتحمل اعباء المسؤوليات الملقاة على عاتقك؟ دائما

☐

قليلا

☐

احيانا

☐

36 هل تنجز عملك بنظام وتنفذه دون الوقوع في الازعاج؟ دائما

37 الى ما يرجع كل ذلك في رأيك؟.....

.....

☐

لا تشكرني

☐

احيانا

☐

دائما

38 هل تشكر الادارة على الجدية في الانجاز؟

39-كيف يكون ذلك؟.....

.....

|| البيانات المتعلقة ببيئة ومناخ العمل:

☐

ابدا

☐

احيانا

☐

دائما

40 هل العلاقات الاجتماعية في مؤسستكم طيبة؟

☐

لا

☐

نعم

41 هل توجد بعض الصراعات التنظيمية في مؤسستكم؟

☐

أبدا

☐

احيانا

☐

42 هل يوجد مستوى عال من الثقة و الروح المعنوية في بيئة عملكم؟ دائما

43 كيف يؤثر ذلك على وظيفتك؟.....

.....

☐

تتغيب عن العمل

☐

تتأخر عن العمل

تتأخر عن العمل

44 وجود الصراعات داخل مؤسستكم يجعلك؟

☐

تتماطل في اداء المهام

☐

تخرج في اوقات العمل خلسة

☐

ابدا

☐

احيانا

☐

45 هل اجبارك على تغيير مكان العمل يؤثر على فعالية اداء مهامك؟ دائما

46 كيف ذلك؟.....

III البيانات المتعلقة بالكفاءة المهنية:

47 هل تمتلك القدرة الكافية لاداء مهامك؟ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐

48 هل انت على علم كاف بالمهام الموكلة اليك؟ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐

49 هل تتحكم الى حد كبير في متطلبات وظيفتك؟ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐

50 هل انت على دراية كافية بواجباتك وحقوقك نحو وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐

51-الى ما يرجع ذلك في نظرك؟.....

.....

52 هل ترى ان ادائك يعترضه النقص ؟ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐

53 كيف يمكن التغلب على النقص في اداء المهام؟.....

.....

54 هل تتلقى المساعدة من الغير في انجاز مهامك؟ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐

55 في حالة الاجابة ب (أبدا) الى ما يرجع ذلك في نظرك؟.....

.....

56 هل ترى انك تكتسب الكفاءة العلمية و الفنية و الانسانية لأداء مهامك؟

دائما ☐ احيانا ☐ ابدا ☐

57 في حالة الاجابة بالنفي كيف يمكن اكتساب ذلك ؟:.....

.....

دليل المقابلة الحرة الخاص بمديرة المؤسسة:

- 1- ما هو مستواك التعليمي؟
- 2- كيف تتظرين لإدارة المسار الوظيفي للعاملين بمؤسستكم؟
- 3- ما هو تقييمك لإدارة المسار الوظيفي للعاملين في مؤسستكم؟
- 4- في رأيك كيف تساهم ادارة المسارات الوظيفية في زيادة الاداء بفعالية في مؤسستكم؟
- 5- كيف يتم تقييم العاملين من حيث تحكمهم في متطلبات العمل؟
- 6- ما هي المعايير المعتمدة في زيادة حيوية ونشاط العمال أثناء أداء مهامهم؟
- 7- ما هي الطرق المستعملة في تفعيل آليات زيادة فعالية الاداء الوظيفي المتعلقة بآاء دارة المسار الوظيفي بمؤسستكم؟

الترقية في الدرجات طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 07- 304 المؤرخ في 2007/09/29

- سلم معياري يبين مدد الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المتوسطة	القصى
تتصيب الى الدرجة الاولى	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة الاولى الى الثانية	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة الثانية الى الثالثة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة الثالثة الى الرابعة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة الرابعة الى الخامسة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة الخامسة الى السادسة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة السادسة الى السابعة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة السابعة الى الثامنة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة الثامنة الى التاسعة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة التاسعة الى العاشرة	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة العاشرة الى الحادية عشر	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
من الدرجة الحادية عشر الى الثانية عشر	سنتان و ستة اشهر	3سنوات	3سنوات و ستة اشهر
المجموع 12 درجة	30سنة	36سنة	42سنة