

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير العمومي



كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

عولمي حسيبة

غضبان وهيبة

تحت عنوان

فعالية إدارة المسار الوظيفي و دوره في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة  
المسيلة-

لجنة المناقشة:

د. عبد المطلب بيبصار

د. حسين بركاتي

د. يونس قرواط

جامعة محمد بوضياف المسيلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

رئيسا

مشرفا و مقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## للشكر ونقما بر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الله لم يشكر الناس }

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى الذي منّ علينا على انجاز هذا العمل ، فله الحمد أولاً  
وأخيراً ، ثم نتوجه بالشكر والامتنان للدكتور المشرف " **بركاتي حسين** " أستاذنا ومعلمنا  
على حسن المتابعة والتوجيه حتى إخراج هذا البحث بشكله النهائي ، فندعو الله أن يتم  
عليه الصحة والعافية .

ونتوجه بالشكر أيضا إلى أساتذتنا الأعزاء الذين سننالوا شرف مناقشتهم لبحثنا هذا  
الدكتور " **بيصار عبد المطلب** " رئيسا و الدكتور " **قرواط يونس** " مناقشا ، دون أن ننسى  
تقديم الشكر لمشعل من مشاعل العلم الدكتور " **حوحو مصطفى** " على توجيهاته القيمة ،  
كما لا يفوتنا أن نشكر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم  
يبخلوا بتقديم المعلومات الضرورية لانجاز الجانب التطبيقي لهذا البحث .

ونعبر عن خالص شكرنا لكل من ساهم في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو بابتسامة  
مشجعة .

فنسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل كل ذلك في موازين حسناتهم.

# إهداء

إلى الذي رسم مسارات أصحابه وعلمهم علو الهمة فسادوا بقيمهم الدنيا علما واخلاقا ونورا ....

محمد صل الله عليه وسلم

الى قدوتي الذي ظل طيفه يرافقني ويعلمني دروسا رغم غيابه الذي تمنيت أن يشاركني فرحتي لكن شاءت الأقدار دون ذلك

أبي حبيبي الجمعي غضبانرحمه الله

الى نبع الحنان التي تباركني بدعائها وتحفزني بكلامها ، ولن أستطيع رد جزء من جمائلها التي رافقتني بقلبها في دراستي

حبيبي

أمي الغالية عائشة إبرير حفظها الله

إلى رفيق دربي الذي أعانني وساندني وما مل

زوجي العزيز سفيان جميات رعاه الله

إلى سندي في الشدة،القلوب النابضة حبا ووفاء .

أخواتي: حسنة، فتيحة، إبتسام، أميرة ، كنزة. وإخوتي:عبد الحكيم وأكرم.

إلى أحفاد العائلة

وفاق ،سوزان، عبد الله، أيوب، ميس، إلياس، لؤي، وجدان، هناء، إدريس، تقوى، كوثر، والبرعم أويس.

الى الاهل الذين اعزهم واقدرهم كل باسمه

عائلة عمي السبتي وعمي النوري

الى ينباع التي تتفجر علما واخلاقا

اساتذتي الافاضل

الى اللواتي قضيت معهن اجمل الاوقات وامتع الذكريات

صديقاتي : حسيبة، بدره، أمال، خديجة، خولة.

و  
عائلة  
الاهل

# إهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل

إلى روح والدي العزيز طيب الله ثراه وتغمده بواسع رحمته وأسكنه فسيح جنانه تمنيت أن يكون سندي وأن يقطف معي ثمرة جهدي ولكن قدر الله ما شاء فعل وأقول له ها أنا على الدرب وصلت وعلى العهد وفيت فأهديك ثمرة جهدي يا

رمز الأبوة والمقام، الراسخ في ذهني وأفكاري

إلى أبي الغالي رحمه الله ويرحم أمة محمد ( صلى الله عليه وسلم )

كما لا يسعني أن أهدي أيضا هذا الجهد إلى النبي حملتني وهنا على وهن إلى التي ضمنتني في صغري ورافقتني بقلبها في دراستي إلى التي غمرتني بحنان صدرها ولم تبخل علي بدعائها، إلى التي يحزنها حزني وتسعدها سعادتني إلى أمي الحنونة

الحبيبة العظوفة، أمي مهما وفيت لك من دين علي لن أرد لك و لو طلقة واحدة

أسأل الله لك طول العمر وحسن العمل والثواب.

إلى من كانت لي أمأً ثانية ولم تبخل علي يوماً إلى أختي فهيمة يا أيتها الكريمة كنت كسحابة معطاءة سقت الأرض

فاحضرت

إلى من تقاسمت معهم تفاصيل الحياة إلى إخوتي وأخواتي: "كمال، مصطفى، نجاة، آسيا، كريمة". إلى أخي الذي لم

تلده أمي إلى الذي تقاسم معنا حلو الحياة ومرها "يوسف"

إلى من ساندني وكان وفياً زوجي بلال حفوضه الله

إلى فرحة القلب و مهجته: "يحيى، لينا، عماد، آدم، رضوان، أسيل، ريتاج".

إلى الأهل الذين أعزهم وأقدرهم كل باسمه.

إلى رفيقات دربي : وهيبه، خديجة، خولة، وآمال

إلى أساتذتي الأفاضل ، إلى كل من ساعدني وشجعني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الحسنة



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الإهداء
/	شكر و تقدير
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول : مفاهيم نظرية حول إدارة المسار الوظيفي و أداء العاملين	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية إدارة المسارات الوظيفية
9	المطلب الأول : مفهوم إدارة المسار الوظيفي
9	الفرع الأول : تعريف المسار الوظيفي و خصائصه
10	الفرع الثاني :تعريف إدارة المسار الوظيفي و مسؤوليته
14	المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المسارات الوظيفية
14	الفرع الأول : أهمية المسارات الوظيفية
15	الفرع الثاني :أهداف المسارات الوظيفية
16	المطلب الثالث : آليات و مراحل إدارة المسارات الوظيفية
16	الفرع الأول : آليات إدارة المسارات الوظيفية
37	الفرع الثاني: مراحل إدارة المسارات الوظيفية
39	المطلب الرابع : معوقات إدارة المسارات الوظيفية
39	الفرع الأول : صعوبات و مشاكل إدارة المسارات الوظيفية
40	الفرع الثاني :أهم الاعتبارات التي تحدد فعالية إدارة المسارات الوظيفية
41	المبحثالثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
41	المطلب الأول : مفهوم الأداء و محدداته (عناصره)
41	الفرع الأول مفهوم الأداء
43	الفرع الثاني : محددات الأداء (عناصر الأداء)
44	المطلب الثاني : تعريف تقييم أداء العاملين و أهميته
44	الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء
45	الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء
46	المطلب الثالث : معايير و طرق تقييم الأداء
46	الفرع الأول : معايير تقييم الأداء

47	الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء
53	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة المسيلة-	
55	تمهيد الفصل
56	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة
57	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
60	المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
70	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
70	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
74	المطلب الثاني: تحديد مستويات المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة
82	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
94	خلاصة
96	الخاتمة
99	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	تصنيف الموظف بصفة منظمة حسب الدرجات	01
48	مقارنة بين أربعة من العاملين على أساس درجاتهم في خمسة عوامل.	02
61	توزيع درجات مقياس ليكارت الحماسي	03
62	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	04
65	نتائج لبيانات Tests of Normality إجابات أفراد العينة	05
68	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	06
69	لأداة الدراسة Cronbach's Alpha قيم	07
70	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	08
71	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	09
71	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	10
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الحالي	12
74	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب والتكوين	13
76	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأجور والحوافز	14
77	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الترقية	15
78	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات النقل	16
79	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02	17
80	ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة	18
84	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة	19
86	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01	20
88	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02	21
89	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03	22
91	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 04	23

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
13	المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي	01
13	التكامل بين الأفراد وأهداف المنظمة و التوافق بين مخرجاتهم	02
32	هرم يوضح توزيع الترقية حسب المستويات الإدارية	03
38	مراحل عملية إدارة المسار الوظيفي التنظيمي .	04
49	منحنى التوزيع الاجباري	05
51	خطوات الإدارة بالأهداف	06
59	المهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	07
63	النموذج الفرضي للدراسة	08
92	النموذج الميداني للدراسة	09

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
104	الإستبianaة	01
107	مخرجات الجانب الإحصائي SPSS	02
115	قائمة المحكمين	03





إن للمورد البشري قيمة كبيرة في نجاح المنظمات على اختلاف أهدافها وطبيعة أنشطتها ، و نجاح المنظمات و بلوغها مستويات صاعدة من النمو و النجاح يتوقف على هذا الأخير ، و للتعامل المورد بشكل فعال ظهرت إدارة متخصصة و هي إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة ، حيث تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد و الوظائف ، و الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة ، و إن من أهم المهام التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية هي إدارة المسار الوظيفي للعاملين لدي المنظمة و هي أحد المهام التي تعنى أساسا بإحداث التوافق و التطابق من جهة و بين الوظيفة التي يشغلها ، هذه الإدارة تهتم بالمرحل المختلفة التي يمر بها الموظفون و التي تشمل كل من التدريب و الترقية و نظام الحوافز و الأجور و النقل للموظفين ، كل هذه الآليات و المراحل تمر في الحياة المهنية للموظف الذي يخضع بدوره إلى القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 هذا الأمر الذي يقوم بتتبع الموظف و توجيه مساره الوظيفي حسب النصوص و التشريعات المعمول بها و ذلك أثناء تدريبه و مدى أهليته في الحصول على الترقية و أيضا يعمل على وضع نظام أجور عادل يتوافق مع الوظيفة داخل المؤسسة و أهميتها و أخيرا النقل أو ما يعرف بتحويل الموظف في هذا الخصوص نظم عدة نصوص قانونية تراعي هذا الجانب ، و مدى فعاليته في تحسين أداء العاملين. وفي هذا السياق و نظرا لأهمية الموضوع خصصنا بدارستنا إدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة وقد حددنا و قمنا بمحصر فئة معينة من الموظفين و هي فئة الموظفين الإداريين بالكلية و كان الهدف من الدراسة معرفة مدى فعالية إدارة المسار الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين في هذه الأخيرة و ذلك بطرح مجموعة من التساؤلات بواسطة استبيان يخص مساهم الوظيفي و الذي يشمل التدريب ، الترقية ، نظام الأجور و الحوافز المطبق و عملية النقل و أخيرا أداء العاملين و تأثير ذلك على أدائهم في الكلية.

### إشكالية البحث:

تتلور إشكالية الحث حول الكشف عن فعالية إدارة المسار الوظيفي و دوره في تحسين أداء العاملين حيث أنها تعد من القيم و المفاهيم التي اختفت لدى الأجيال بسبب ضعف دور المؤسسات العمومية في تحسين أداء العاملين ، و نظرا لهذه التحديات أدت بالمؤسسة إلى الاهتمام بالعنصر البشري و مخرجاته وهو ما جعلها توجه اهتماما بفعالية إدارة المسار الوظيفي للفرد مما يجعله يعمل على تحسين أداءه، من خلال ملاحظتنا لأهمية هذا الموضوع و من خلال ما تم تقديمه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية إدارة المسار الوظيفي و كيف يساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة محمد بوضياف المسيلة ؟

وهذه الإشكالية بدورها تم تجزئتها على مجموعة من التساؤلات التالية :

- ما مدى فعالية إدارة عملية التدريب في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في

جامعة محمد بوضياف المسيلة ؟

- ما مدى فعالية نظام الأجور و الحوافز في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف ؟

- ما مدى فعالية سياسة الترقية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف ؟

- ما مدى فعالية عملية النقل في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

- تعمل إدارة الجامعة على إدارة المسار الوظيفي لموظفيها بشكل فعال ، وهذا يخلق أثر إيجابي لإدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين ( الموظفين )

تتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية :

- 1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب على أداء الموظفين.
- 2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسياسة الترقية على أداء الموظفين.
- 3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز و الأجور على أداء الموظفين.
- 4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية النقل على أداء الموظفين.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع يتدرج ضمن التخصص .
- من الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هو الاهتمام الشخصي بهذا الشخصي بهذا النوع من الموضوع.
- الإطلاع على أهم القوانين المنظمة لعملية إدارة المسار الوظيفي .

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع الدراسة .
- تحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- تحديد أهمية إدارة المسارات الوظيفية و دورها في أداء الموظفين .
- تقديم الإعتبارات اللازمة لتحديد فعالية إدارة المسارات الوظيفية .

- التعرف على مدى إهتمام الإدارة و الأفراد بالمسارات الوظيفية في الكلية محل الدراسة .
- إبراز مسؤولية الفرد و المؤسسة في إدارة المسار الوظيفي بما يحقق الرضا الوظيفي .
- محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم أداء العاملين معايير و طرقه ، و أهميته و أهدافه
- تؤثر إدارة المسارات الوظيفية على الفرد و المنظمة على حد سواء ، من ناحية تنمية الأفراد و تشجيعهم على تخطيط حياتهم الوظيفية بما يتناسب مع صفاتهم الشخصية و عوامل البيئة المحيطة ، مما ينعكس على تحسين أداء العاملين .

### أهمية الدراسة :

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- إبراز دور و أهمية إدارة المسارات الوظيفية في تحسين أداء الموظفين في الكلية محل الدراسة و كذا مساهمتها في رفع روحهم المعنوية و مستوي أدائهم و منه تحقيق أقصى كفاء و فعالية للكلية.
- الإشارة إلى الفوائد و الأهمية البالغة التي يمكن أن تعود على كل من الإدارة، العاملين و المؤسسة ككل من خلال تقييم أداء العاملين .

### حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا كما يلي:

- 1- حدود بشرية: إقتصرت دراستنا على عينة تقدر ب 40 موظف في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- 2- حدود مكانية: يهدف التعرف على فعالية إدارة المسار الوظيفي، إختارنا لتحقيق هذه الدراسة الميدانية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة .
- 3- حدود زمنية: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2018-2019

### المنهج و أدوات الدراسة :

تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لهاته الدراسة، و هو ماساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة في البحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج التحليلي و ذلك بإستخدام برنامج SPSS لتحليل آراء العاملين و ذلك عن طريق إستخدام أداة الإستبيان لدراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و

لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث، سيتم الإعتماد على المراجع المتاحة، التي تناولت موضوع البحث، بغية إثراء الموضوع و إضفاء مصداقية أكثر .

### الدراسات السابقة :

من خلال إطلاعنا على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات مضمونها مع موضوع محل الدراسة نذكر من بينها :

**الدراسة الأولى :** دراسة " فايذة بوراس " وكانت تحت عنوان " تخطيط المسار الوظيفي ،دراسة حالة مؤسسة الإسمت عين توتة "باتنة" و هي عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية 2008و كانت تهدف إلى :

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

- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة .

- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي للتكيف مع المتغيرات .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأهمية الكبيرة لتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد و المؤسسة .

- تخطيط الوظيفي يسمح بتحقيق الرضا للأفراد و المحافظة عليهم .

- من أهم إستخدامات نتائج التقييم ، هي التكوين و التطوير المستمر لتمكين من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي.

- نقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود الأماكن الشاغرة مع محاولة تقليص عدد العمال فيها تهيئة لخصوصيتها .

- تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحقيق الخدمات الإجتماعية و غيرها، و ذلك في سبيل توفير الجو الملائم

لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها .

**الدراسة الثانية :** دراسة "شعوي نور الدين" بعنوان " فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع دراسة حالة خاصة: لسائقي

المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر و ضواحيها" ، و هي عبارة عن رسالة ماجستير للعلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر

2005 و قد رأي الباحث بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة و التحليل على إجابة جملة من التساؤلات التي تحدد معالم

المشكلة موضوع البحث ، و المتمثلة فيما يلي :

- هل نظام الحوافز يعد تكلفة من التكاليف الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ؟

- ماهي الحوافز التي يستجيب إليها العاملون ؟
  - كيف يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية التصرف للتعرف على الحوافز الملائمة ، لوضع و تطبيق برامج تضمن لها النجاح و الفعالية ؟  
وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من بينها :
  - الأفراد يستجيبون لمختلف أنواع الحوافز، فردية أو جماعية، مالية أو معنوية، إيجابية أو سلبية .
  - نظام الحوافز سلاح في يد الإدارة يمكنها من تحقيق كفاءة إنتاجية عالية إذا أحسنت استخدامها .
  - نظام الحوافز يدفع المؤسسة إلى تحمل أعباء إضافية تؤثر سلبا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة إذا أسيء استخدامه .
- الدراسة الثالثة :** دراسة "معاذ نجيب غريب" تحت عنوان " إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي " دراسة حالة مقارنة بين شركات الإتصالات العامة و الخاصة في الجمهورية العربية السورية ، دمشق ، و عبارة عن رسالة دكتورا في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد 2014، و التي تهدف إلى :
- التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية المتمثلة في التدريب و الترقية و التدوير الوظيفي و الحوافز و بين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الإتصالات السورية في القطاعين العام و الخاص، و لتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع إستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 353 عامل.
- و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة لكل من ( التدريب و الترقية و التدوير الوظيفي و الحوافز ) و الولاء التنظيمي للعاملين .
  - وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجنس و الدورات التدريبية و المؤهل العلمي و القطاع و المسمى الوظيفي .
  - تبين أيضا عدم وجود إختلافات جوهريه بين القطاعين العام و الخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي ، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات ( التدريب ، الترقية ... ) على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص .
- الدراسة الرابعة :** دراسة "بوزورين فيروز" بعنوان " دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية 2009 و التي تهدف إلى:
- التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة و إبراز أهميتها و أهدافها و دور كل من الفرد و المؤسسة فيها .
  - إبراز الأسس النظرية للحوافز ( أهميتها، أنواعها و نظرياتها ) .

- التعرف على مدى إهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- إهتمام الشركة بتعريف العامل الجديد بعمله بغرض تدريبه على كيفية أداء وظيفته و تعريفه بواجباته و مسؤولياته
- إدراك العامل مسبقاً أن الغرض من التدريب تحديد معلوماته و تنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها، و ليس لغرض الترقية .
- يتم الإعتماد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية أحدهما ترقية العاملين الأكفاء و الآخر هو التوظيف الخارجي للإطارات المتقاعدة .
- تقوم الإدارة بنقل موظفيها إستناداً على نتائج التقييم لعلاج عدم ملائمة طبيعة عملهم لقدراتهم و رغباتهم .
- إهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية و رغباتهم في التقدم خاصة إذا صاحبه مزايا مادية و معنوية .

### الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

فيما يخص العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية إعتمدت على الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتأصل النظري و كذا في بناء إستمارة الإستبيان الخاصة بالجانب التطبيقي.

كما أن الدراسات السابقة ربطت موضوع المسار الوظيفي بمتغيرات مختلفة في حين نجد أن هذه الدراسة ركزت بشكل على مدى فعالية إدارة المسار الوظيفي في حد ذاته بالإضافة إلى أن الدراسة كانت على مستوى كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علو التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، أي إختلاف في ميدان الدراسة و عينة الدراسة.

### هيكل البحث:

في محاولتنا لدراسة فعالية إدارة المسار الوظيفي و دوره في تحسين أداء العاملين قسمنا الخطة إلى مقدمة عامة تم فيها طرح الإشكالية و التصور العام للموضوع ثم الفصل النظري يحتوي على مبحثين المبحث الأول يتضمن الدراسات النظرية حول إدارة المسارات الوظيفية أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عملية تقييم أداء العاملين. في حين خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية حيث تم التعريف بالكلية محل الدراسة و توضيح منهج و أدوات الدراسة في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني تم فيه عرض و مناقشة النتائج، وفي الأخير عرض خاتمة عامة تضم النتائج المتوصل إليها و التوصيات المقترحة.



مفاتيح نظرية حول إدارة المسار الوظيفي

وأحمد الخطيب

## تمهيد :

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بالبساطة و السهولة، و نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل كالتغيرات التكنولوجية، و إعادة الهيكلة التي أدت إلى تعقدها، أصبح موضوع المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة لدى كل من العاملين و المؤسسة ، فتطلب الأمر على كليهما للتخطيط الجيد للمسار الوظيفي حتى يحقق كلاهما هدفه.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية دراسة المسار الوظيفي تأخذ توجهات مختلفة اعتمادا على النظرة إليها، وها تعكس وجهة نظر المؤسسة أم الفرد، فمن وجهة نظر المؤسسة تتضمن هذه العملية تصميم المسار الوظيفي، و تطوير السلم الوظيفي أما في نظر الفرد هو مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الوظيفية الرئيسية، و تحديد احتياجاتهم لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تحسين أدائهم .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول أن نتطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي و كذا أداء العاملين.

### المبحث الأول: ماهية إدارة المسارات الوظيفية

تعتبر إدارة المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى نهايته.

وسنحاول في هذا المبحث معرفة جوانب هذه العملية من خلال تحديد ماهية إدارة المسار الوظيفي وذلك بتعريفه وأهميته وأهدافه، ومسؤولياته، وكذا مراحلها واستخداماته، وفي الأخير سيتم التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تعترض إدارة المسار الوظيفي وكيفية التعامل معها.

### المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي وخصائصه

#### الفرع الأول: مفهوم المسار الوظيفي وخصائصه

#### 1/ مفهوم المسار الوظيفي:

مسار الخدمة الوظيفي التنظيمي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عن المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الخدمة والمستقبل الوظيفي للعاملين، لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا للشخص الذي يحرص لنفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شخص شغل وظائف متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحالي.

ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي مستوى إداري أدنى، وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، وما بين هاتين الوظيفتين، تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسيا أو ينتقل إليها أفقيا خلال حياته الوظيفية، وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد، ويختلف من مسار إلى آخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي فهذا العدد هو الذي يحدد طولته<sup>1</sup>.

**المسار الوظيفي** هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يجزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، أو قد تكون

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص546.

هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته أو مستواه في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على المستوى أفقي دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى<sup>1</sup>.

## 2/ خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- 1- يقع على الفرد أن يرسم المسار الذي يرى من خلاله مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مرتبط بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- 2- على الفرد أن يتحمل قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة.
- 3- يقوم المسار الوظيفي على أساس المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفقاً لقدراته ومهاراته وصفاته ومؤهلاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- 4- إتباع المسارات الوظيفية يساهم في التقليل من احتمالات الصراع والنزاع في العمل، وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- 5- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار.
- 6- يقوم المسار الوظيفي بتحقيق مصالح الأفراد ومنحهم حرية اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
- 7- تحقيق مبدأ المنفعة العامة والمصلحة المتبادلة بين الطرفين (الفرد والمؤسسة) من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

## الفرع الثاني: مفهوم إدارة المسار الوظيفي ومسؤولياته

لفهم هذا المصطلح بشكل صحيح يجب توضيح عدة مفاهيم مرتبطة به<sup>3</sup>

- تطوير وتنمية المسار الوظيفي: مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة.
- تخطيط المسار الوظيفي: عملية مساعدة العاملين في وضع أهداف واضحة لمسارهم الوظيفي وتطوير الأنشطة اللازمة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم.

ويعد العامل مسؤولاً عن تخطيط مساره الوظيفي، من خلال ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، وهناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف

<sup>1</sup> - يوسف حجيح الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص485.

<sup>2</sup> - فايزة بورس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، عين توتة، باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص58-59.

<sup>3</sup> - معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثارها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014، ص41.

والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناءً على إدراك الفرد لذاته والفرص والقيود المحيطة بمهنته، ومن جهة أخرى إدراك المؤسسة لحاجاتها لطاقت الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليس قاصرة على المستوى الإداري العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

### 1- تعريف إدارة المسار الوظيفي:

نبين فيما يلي بعض تعريفات إدارة المسار الوظيفي:<sup>2</sup>

- هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما.
  - هو تحديد تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى مع مراعاة حاجيات وأهداف المؤسسة من جهة ومهارة وقدرة الفرد وتطلعاته من جهة أخرى.
  - تتعلق إدارة المسار الوظيفي بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية.
  - هو عملية ترتبط بمصالح واهتمام العاملين مع احتياجات المنظمة.
  - كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لتحسين المسارات الوظيفية وتطويرها.
  - العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو<sup>3</sup>.
- \*ومن خلال ما سبق نستنتج أن: إدارة المسار الوظيفي تمثل مجموعة أنشطة مشتركة بين الموظف والمنظمة لتحقيق أهداف كل منها في نفس الوقت.

### 2- مسؤولية إدارة المسار الوظيفي:

اختلفت الآراء والأفكار حول مسؤولية إدارة المسار الوظيفي، فقد صنف الباحثون الجهات المسؤولة إلى ثلاث مجموعات رئيسية: الأفراد، المديرين، المنظمة.

<sup>1</sup> - فايزة بوراس، مرجع سابق، ص73-74.

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص178-179.

<sup>3</sup> - بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص12.

### أ- دور الفرد في إدارة المسار الوظيفي:

تتمثل مسؤوليته بأن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمها بواقعية، ويقيم إمكاناته مقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله وتفضيلاته، فهذا التقييم يزود رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعد على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي وبالمشاركة معه، وكذا تحديد احتياجاته من تدريب وتنمية مستقبليه لتحقيق هذا الإطار<sup>1</sup>.

### ب- دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي:

تأتي المسؤولية الثانية على عاتق المؤسسة، فهي تركز على الأنشطة التي تحقق التوافق بين الفرد والوظيفة، فالمؤسسة تقوم بإرشاد وتوجيه الفرد بشكل جيد بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد، القيام بعملية الاستقطاب، اختبارات ومقابلات الوظيفة التي تمكن من الاختيار السليم، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة<sup>2</sup>.

### ت- دور المديرين في إدارة الموارد البشرية:

يتجلى دور ومسؤولية المدير في تطوير المسار الوظيفي من خلال<sup>3</sup>:

- تزويد المرؤوسين بنتائج التغذية المرتدة للأعمال التي يقومون بها في الوقت المناسب.
- المساهمة الفعالة في قرارات تطوير المسار الوظيفي من خلال عمليات النصح والإرشاد.
- تدعيم وتسهيل وتبسيط خطط تطوير المسار الوظيفي للمرؤوسين.

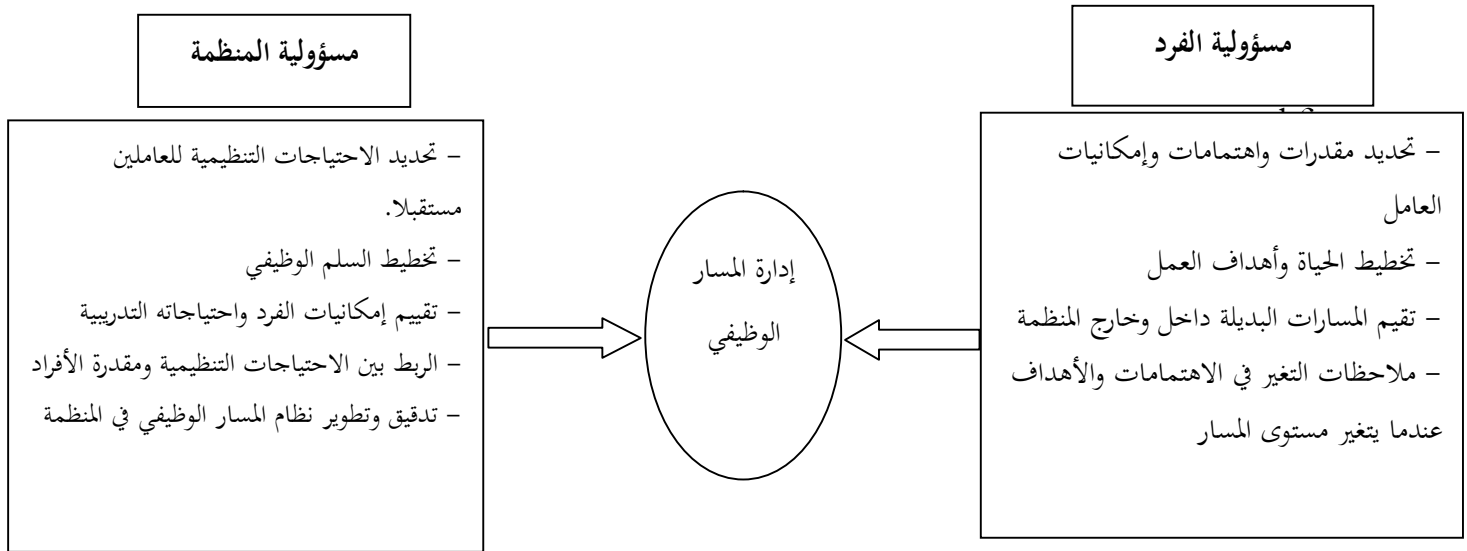
ويتضح هنا أن التخطيط الوظيفي الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من قبل الفرد ومديره المباشر والمنظمة، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والإمكانات.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 562.

<sup>2</sup> - بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> - أيمن حسن ديوب، التنمية الإدارية وأثارها على تطوير المسار الوظيفي، بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، 2002، ص 90.

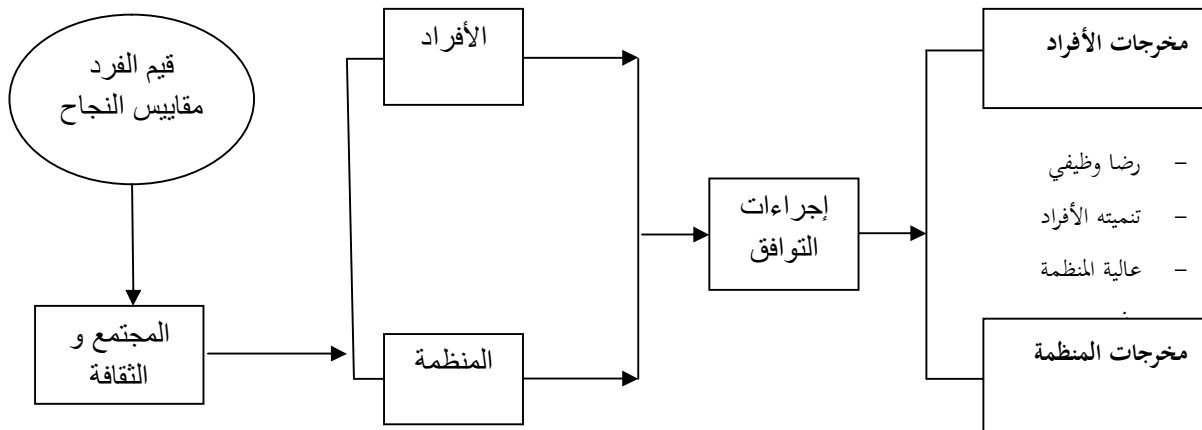
الشكل (01): المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي



المصدر : ( معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثارها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، 2014 ، ص45)

وبدوره يؤكد عبد الباقي على ضرورة التفاعل بين الأفراد والمنظمة عند القيام بأنشطة، إدارة المسارات الوظيفية بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2): التكامل بين الأفراد وأهداف المنظمة و التوافق بين مخرجاتهم



المصدر: ( صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2005، ص289).

إذا تم حدوث التوافق المطلوب يستمر الفرد في العمل و التخطيط لتنمية أدائه وظيفياً، وفي حالة عدم تحقيقه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منظمة أخرى، و لحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين - الفرد والمنظمة- على احتياجات كل منهما، وأحياناً قد يعني عدم التوافق أن تفقد المنشأة جزءاً من الكفاءات المتوفرة والعامله لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ما

تمتلكه المنظمة، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة لهذه الوظائف والفرص.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المسار الوظيفي

#### الفرع الأول: أهمية إدارة المسار الوظيفي

تعد إدارة المسار الوظيفي مهمة ونافعة للمنظمة والعاملين، وتظهر أهميتها من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- إن إعداد المسارات الوظيفية من قبل المنظمات وفتح مجالات التطوير أمام موظفيها ينعكس على سمعة المنشأة ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من الخارج المنشأة.
- إن عملية تطوير المسار الوظيفي تساعد العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم داخل المنشأة.
- مساعدة الأفراد العاملين في التقليل من مشاعر الإحباط والملل وإزاء العمل الذي يزاولونه الأمر الذي يؤدي إلى رفع روح المعنوية ودعم الإبداع والابتكار لهم<sup>2</sup>.
- يؤدي إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية
- **تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمل، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعياً ملموساً<sup>3</sup>.
- **تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثمة العمل عن اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تناسب مع هذه التطورات.
- تخفيف النزاعات بين العاملين المتعلقة بالترقية، مما يتيح الفرصة للمنظمة لتطوير علاقات تنظيمية متناغمة بين العاملين.
- إن المنشآت التي لا تلتقي اهتماماً لتطوير المسار الوظيفي ستواجه العديد من المشاكل في المستقبل مثل التكدس، هذا سوف ينعكس على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المنشأة في النمو والاستقرار.

<sup>1</sup> - أيمن حسن ديوب، مرجع سابق، ص 88-89.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 486.

<sup>3</sup> - فائزة بورس، مرجع سابق، ص 75.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المسار الوظيفي

تتنوع أهداف إدارة المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة، حيث أن لكل منهما أهدافه وبصفة عامة يمكن إبراز أهم الأهداف في العناصر التالية:

- تحقيق أهداف سياسات المنظمة الإدارية، والتي تتضمن خلق والمحافظة على المواهب والمهارات اللازمة لنجاح العمل.
- تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء، والاستمتاع بالحياة، وتحقيق الوضع الاجتماعي المرموق للعامل<sup>1</sup>.
- وضع سياسات جديدة وخاصة في مجالات التدريب والترقية والنقل والحوافز.
- الإعداد لملاأ الأماكن الشاغرة التي تنشأ نتيجة التقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة بأفضل الكفاءات بالسرعة المطلوبة.
- مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وفق لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة.
- إعلام كل من المنظمة والعاملين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المنظمة واستخدام برامج الموارد البشرية استخداماً أمثلاً من خلال تكامل أنشطة اختيار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية<sup>2</sup>.
- إشباع الحاجات الانسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.
- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكوين قوة عمل منتجة ومبدعة.
- تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية بالتقليل من معدل دوران العمل والغياب.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- فهم نقاط القوة والضعف لدى الفرد، ومعرفة أفضل الاحتمالات، والفرص المستقبلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 47-48.

<sup>2</sup> - بزورين فيروز: مرجع سابق، ص16.

<sup>3</sup> - سميرة عبد الصمد: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهراء الرفيعة والحضرية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص41.

### المطلب الثالث: آليات ومراحل إدارة المسار الوظيفي

#### الفرع الأول: آليات إدارة المسار الوظيفي

تتمثل الاستخدامات الأساسية لإدارة المسار الوظيفي في الجوانب التالية:

#### أولاً: التدريب والتكوين:

تناول الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة تعريف التدريب، وأكدوا دور التدريب في رفع الكفاءة في العمل، وإلى التغيير والتطوير والتحسين في أداء العاملين والمنظمة معا إذ عرف بأنه<sup>1</sup>:

- إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات الإنسان ومهاراته لتحقيق هدف معين.
- التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.
- التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة<sup>2</sup>.
- الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل.
- وعرف كذلك بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والمعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات بما يجعل الفرد وتلك الجماعات لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية.
- ويعرف التدريب "بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من جهة، والنتائج المحققة من جهة أخرى"<sup>3</sup>.

2- أهمية التدريب: تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية:

أ- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين: يحقق التدريب الفعال الفوائد التالية:<sup>4</sup>

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

<sup>1</sup> - زعل محمود محمد العرينات، بندر كريم أبوتايه، أثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الادارية، المجلد 01، العدد 1، 2017، ص134

<sup>2</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الفاروق، 2006، ص118.

<sup>3</sup> - ساعد قمرش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2006، ص39.

<sup>4</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص93، 94.

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
  - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة، والرفاهية لدى العاملين.
- ب- الأهمية بالنسبة للمنظمة:** تظهر هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>
- زيادة الإنتاجية كنتيجة مخرجات التدريب من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المنظمة عن طريق اكتساب طرق جديدة في التنظيم.
  - يساعد التدريب في بعث روح الانتماء للمنظمة وربط العاملين بأهداف المنظمة.
  - يساعد في خلق اتجاهات داخلية وخارجية للمنظمة.
  - كما يساعد في تجديد وإثراء المعلومات وفاعلية الاتصال والاستشارة داخل المنظمة، وأيضاً يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
  - يفيد التدريب في تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة وعن طريق التنميط يمكن أن يحقق الموائمة بين الفرد وعمله ومجموعته، الفرد والمنظمة.
- ج- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:** تتمثل هذه الأهمية في:<sup>2</sup>
- تطور أساليب التفاعل الاجتماعي البناء بين الأفراد العاملين.
  - العمل على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة وعلى محاربتها.
  - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
  - يساهم في تنمية وتطور عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- 3- أهداف التدريب:** تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي:
- تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية والنقل.
  - توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 3-4 ماي، 2005، ص200.

<sup>2</sup> ساعد قرمش زهرة، مرجع سابق، ص43.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص285.

- طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.
- طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها
- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة.
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة.
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة<sup>1</sup>.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- إعداد المعنيين الجدد، وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه<sup>2</sup>.

#### 4- مبادئ التدريب:

- هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة وذلك لتحقيق فعالية التدريب، وتحقيق النتائج المستهدفة منه، وهذه المبادئ متمثلة في العناصر التالية:<sup>3</sup>
- 1- التدريب نشاط ضروري ومستمر:** إن التدريب ليس أمرا كامليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه اختياريا، ولكن التدريب نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف عملية إعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، وإلى نوعية الفرد اتجاه الدور الذي تلعبه المنشأة، وكذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها، لذا فإن التدريب يعد نشاطا مستمرا ورئيسيا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد.
- 2- التدريب نظام متكامل:** ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.
- ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي:

- التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب.
- التكامل في الأنشطة التدريبية، وتمثل في مجموعة الأنشطة من توظيف وتحليل السلوك العاملين وتقييم أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية.
- التكامل في نتائج التدريب، والمتمثلة في النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية، والنتائج البشرية.
- 2- التدريب نشاط إداري فني:** فالتدريب باعتباره عاملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها:
- وضوح الأهداف والسياسات

<sup>1</sup> - باري كشوي، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 229 - 232.

- وضوح الخطط والبرامج

- توفير الموارد المادية والبشرية

- تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه.

- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج.

أما من الناحية الفنية فلا بد من توافر الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية واستغلال المعارف العلمية في اختيار الأساليب المناسبة وتنفيذ برامج التدريب ثم متابعة وتقييم فعالية التدريب<sup>1</sup>.

### 3- التدريب نشاط متغير ومتجدد

هذه حقيقة أساسية لا يجب إغفالها، وهي أن التدريب يتفاعل مع بيئة تتسم بالتغير والتجديد، فالمتدرب عرضة للتغيرات في سلوكه وعاداته وكذا في مهاراته ورغباته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير هي الأخرى لتواجه المتطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل ومستحدثاتها.

وكذلك الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها وإستراتيجيتها، كل هذه المتغيرات تحتم على التدريب أن يكون متغير ومتجدد من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنظمة، والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المختلفة.

### 4- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية وسياسية:

باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن يتميز بمقومات ويتصف بخصائص العمل الإداري من وضوح وتناسق في الأهداف مع الشفافية والواقعية في الأهداف والرؤى، وأن تتوفر لديه الموارد المادية والبشرية، وأن يتصف بعنصر التوازن بين الخطط الموضوعية والبرامج المقترحة<sup>2</sup>.

- ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي:<sup>3</sup>

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة.

- توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

<sup>1</sup> - بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> - ساعد قرمش زهرة، مرجع سابق، ص45-46.

<sup>3</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص233.

- توافر القيادات والإشراف من قبل رؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على معلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، والأساس الصلب للتدريب الفعال هو اختيار السليم للعاملين.

#### 5- أساليب ومراحل التدريب

أ- الأساليب: أهم هذه الأساليب هي:<sup>1</sup>

- أسلوب النقاش.
  - أسلوب دراسة الحالات.
  - طريقة لعب الأدوار.
  - المباراة الإدارية.
  - أسلوب المحاضرة.
  - التمرير على الأعمال.
  - التلمذة الصناعية.
  - برنامج إعادة التدريب.
- ب- المراحل: تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

- جمع وتحليل البيانات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل العمل، تحليل التنظيم وتحليل الفرد.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

#### 6- الأسس القانونية للتدريب

نصت المادة 22 من الأمر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 على ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 97-100.

<sup>2</sup> - زعل محمود محمد العرينات، بندر كريم أبوتاية، مرجع سابق، ص 134-135.

<sup>3</sup> - هاشمي خريفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص 152-153.

" على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية أن تتخذ الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين وترقيتهم".

وقد تعزز هذا التكريس المبدئي الذي يعتبر قفزة نوعية لا سابق لها في الوظيفة العمومية بعدة نصوص نذكر منها بالإضافة إلى النصوص المنشئة للمؤسسات التكوينية:

- المرسوم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969.
- المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985.
- المرسوم 96-92 المؤرخ في 12 مارس 1996 المتعلق بتحسين وتكوين مستوى الموظفين ورسكلتهم.
- الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ثانيا: التحفيز والأجور ( المراتب)

التحفيز: يعبر التحفيز عن رغبات واحتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين، ثم تحديدها، ثم يتخذ الفرد سلوكا معيناً لإشباع هذه الحاجة.

تعريف الحوافز:

قبل التطرق إلى تعريف التحفيز نبدأ بتوضيح تعريف الحوافز وتحديد الفرق بينهما وبين الدوافع حيث تعرف الحوافز بأنها " حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تغل بالتوازن التنظيمي ومن ثمة يجب إشباعها أي استيعابها حتى لا تسبب بنتائج سلبية.

وفي محاولة تعريف الدافعية والتفرقة بين الدوافع والحوافز، ركز الدكتور حنفي سليمان على أن سلوك الفرد يتحدد أسسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه وحاجاته، في حين أن الحوافز والتي تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة هي التي تقدم له الفرص المختلفة للإشباع هذه الدوافع، وتشير الحوافز إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه لعمله والتي يمكن أن تكون مادية أو معنوية ولذلك يساوي بعض العلماء السلوك الإداري بين الحوافز والأهداف<sup>1</sup>.

1- تعريف التحفيز:

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على خير وجه<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء معين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوزرين فيروز، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> - ميلاط نظرة، تسيير الموارد البشرية، دروس ليسانس علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة برج بوعريش، 2015، ص 65.

وجاء في تعريف آخر: أنه عوامل خارجية تشير إليه المكافأة التي يتوقعها الفرد عند قيامه بعمل معين، أي أنها العوائد التي تتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر: التحفيز إذا هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية.<sup>3</sup>

وفقا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر: الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تحدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وكما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتباره وسيلة للإشباع حاجاته التي تحركه.<sup>4</sup>

## 2- أهمية التحفيز

- إثارة الحماس لدى الأفراد للعمل الجاد المثمر.
- تحقيق حالة من رضا الأفراد وتنمية روح المشاركة وتنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- تحسين نواتج العمل المتمثلة في السلع والخدمات وكذا تحسين صورة المنظمة في المحيط الخارجي.<sup>5</sup>
- تساعد الحوافز على خلق التفاعل بين الموظف والإدارة وتدفع الموظفين إلى العمل بكل ما يملكون بقوة لتحقيق الأهداف المرسومة للإدارة.
- للحوافز بالغ الأثر في المساهمة في التحكم في سلوك الموظفين، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين الإدارة والموظفين.
- تعتبر مصدر لتنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفين إدارة بما يضمن ازدهار هذه الأخيرة وتطورها تلعب الحوافز دورا مهما في قضية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى الإدارة إلى خلقها بين الموظفين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عمر شنيوي، نحو تسيير رشيد للموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، دروس نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2015، ص 07.

<sup>2</sup> - معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، ط 1، بيروت، 2008، ص 156.

<sup>4</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 82.

<sup>5</sup> - ميلاط نظرة، مرجع سابق، ص 67.

<sup>6</sup> - سميحة لعقاي، مرجع سابق، ص 153 - 154.

3- أنواع الحوافز: تنقسم الحوافز إلى

أ- حسب طبيعتها ومادتها: تقسم إلى:<sup>1</sup>

1- حوافز مادية: ويشمل جانب الأجر والمرتبات صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط، دون غيرها مثل الأجر الإضافي في العلاوات الدورية والاستثنائية والمنح...

2- حوافز معنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي يتكون فلسفة التنظيم والتشكيل مع غيرها، المناخ العام على المنظمة على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفي، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل...

ب- حسب اتجاه أثرها: تقسم إلى:

1- حوافز إيجابية: والتي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تمييزهم قد تكون معنوية أو مادية.

2- حوافز سلبية: مثل التحذير أو التوبيخ والإنذار، التحويل للتحقيق، الخصم من الأجر، إلغاء الوقت الإضافي، نشر الاسم في القائمة السوداء، حرمان الفرد من المشاركة في وضع لقرارات، الحرمان من المكافآت والعلاوات.

ج- حسب المستفيد منها: تقسم إلى:

1- حوافز فردية: وهي التي تصرف للعاملين فيها، وتتكون معنوية أو مادية، سلبية أو إيجابية.

2- حوافز جماعية: وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مادية وقد تكون سلبية أو إيجابية.<sup>2</sup>

### الأجور والراتب

يحتل موضوع الأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيا الاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية، ومن ناحية المنشآت، تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - ميلاط نظرة، مرجع سابق، ص 65-66.

### 1-تعريف الأجر والرواتب

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا لاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.<sup>1</sup>

وجاء في تعريف آخر: يمكن النظر للأجور على أساس أنها قيمة الخدمات الإنسانية، أي أسعار الخدمات التي يقدمها الفرد سواء كان جهدا بشريا أو عقليا أو فنيا أو غيرها، وسواء كان أيضا عملا تنفيذيا أو استشاريا يترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة، وتعتبر الأجور اليوم أهم مصادر الدخل مما كانت عليه في الماضي، مقارنة بذلك في العناصر الأخرى للإنتاج، رأس المال (الربح والفائدة) ، الأرض (الربح) العمل (الأجر) المنظم والإدارة.<sup>2</sup>

الأجور والرواتب جزء من نظام التعويضات الإجمالية التي يستلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات، المكون الأول الراتب أو الأجر الذي يعتمد عليه تقييم الوظائف، أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات ( التعويضات الغير المباشرة)<sup>3</sup>.

وتم تعريفه أيضا: الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أي هو ما يحصل عليه العامل، وما يصرف يوميا أو أسبوعيا.<sup>4</sup>

### 2- التفرقة بين الأجر والراتب

إن نظام المرتبات الوظيفية العمومية يختلف تماما عن نظام الأجور في القطاع الخاص، بغض النظر عن كونه لا يتضح فقط لقانون العرض والطلب فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص يرتبط بعضها بمختلف العوامل المحيطة بتكوينه والبعض الآخر إما بطبيعة المهمة التي يمارسها الموظف وإما بطرق تحديد المرتبات في حد ذاتها.<sup>5</sup>

### 3- أهداف الأجور

تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والأمور المستقبلية هي:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغري، لإشباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمود عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص334.

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2011، ص220.

<sup>3</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص61.

<sup>4</sup> - بن عدتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص219.

<sup>5</sup> - هاشمي خري، مرجع سابق، ص228.

- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل، الرضي الوظيفي، لإبعاد الشكاوي والغياب وتقليل الحوادث وتقليل معدل حالات ترك العمل.<sup>1</sup>
- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق بين الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الاتفاق على قوة العمل.<sup>2</sup>
- رسم هيكل أو سياسة للأجور يقوم على أساس سلمية هدفه تحقيق التعاون بين الأفراد التنظيم والمنظمة من جهة وتضييق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين مما يحقق المصالح والأهداف في إطار مناخ سليم للأداء من جهة أخرى.<sup>3</sup>

#### 4- مكونات الأجور:

يمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي:

- أولاً: الأجر النقدي: تتكون من جزئين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.<sup>4</sup>
- أ- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين يتم لهم الدفع في نهاية كل شهر.
- ب- الأجر المتحرك: تدفع المنشآت لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن الأمثلة على ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجية عن المستوى المطلوب.
- ج- الاستقطاعات الشهرية: يستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الاجتماعية، وكذلك الاستقطاعات نتيجة الغياب وهكذا...

ثانياً: المزايا العينية

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 220 - 221.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 333.

<sup>3</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 63.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 336.

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين، مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذ افترضت ظروف العمل ارتداء زي معين.

### ثالثا: التأمينات الاجتماعية

تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل بنسبة مئوية ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر لقسط التأمينات الاجتماعية<sup>1</sup>.

### 5- أنواع الأجور

يمكن تصنيف الأجور إلى:<sup>2</sup>

- **الأجر حسب الزمن:** هو ذلك الأجر الذي يكون محدد مسبقا بناء على العقد بين صاحب العمل والعامل بحيث يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعاته في اليوم.

- **الأجر حسب الوحدات:** يكون هذا الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة من طرف العامل.

- **أجر المكافأة:** وهذا الأجر يجمع بين الأجر حسب الزمن وأجر الوحدات، بحيث يتكون من جزأين:

أحدهما أجر قاعدي معين، وهو يطابق الأجر الزمني والآخر إضافي يكافئ به الفرد، إذ زاد إنتاجه عن مستوى معين تحدده المؤسسة.

- **أجر المجموعة:** يشكل أجر المجموعة الصلة بين صاحب العمل ومجموعة على أساس أن لهؤلاء العمال بين فنون أحد جماعاتهم يوزعونه بينهم.

### 6- العوامل الأساسية في تحديد الأجر: هناك عدة عوامل واعتبارات تدخل في تحديد الأجر ومنها:

1- **عوامل اقتصادية:** مثل الكساد والزواج، ومستوى الدخل القومي، وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور، أيضا الخضوع لمستويات العرض والطلب في سوق العمل...

2- **عوامل اجتماعية:** وتتمثل في النظر إلى الأجر كرمز للمكانة الاجتماعية يساعد على فهم العادات والتقاليد والأعراف السائدة في تحديد الأجر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص336.

<sup>2</sup> - بن عدتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص219.

<sup>3</sup> - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص267.

- 3- عوامل نفسية: وتعتبر الأجور وسيلة للإشباع الحاجات النفسية، وقد كان الافتراض في فترة من الزمن أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها البعض وتؤدي إلى حفز الأفراد.
- 4- عوامل أخلاقية: يجب أن تكون المكافأة عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافأة مقابلها<sup>1</sup>.
- 7- النظام الجزائري للمرتبات:

تطور النظام الجزائري للمرتبات بصفة مميزة تحت ظل اصلاحين هامين عرفتهما الوظيفة العمومية خلال العقود الثلاثة الماضية:

- القانون الأساسي العام للعامل والقانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات الإدارية
- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ( أمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006).

• تطور النظام انطلاقا من المبادئ المكرسة في النظام القانوني الأساسي العام للعامل:

خضع نظام المرتبات من بداية الثمانيات إلى غاية صدور القانون الأساسي للوظيفة العمومية ب 15 يوليو 2006 لأحكام القانون الأساسي العام للعامل والقواعد المستنبطة منه بمقتضى المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المنصوص المطبقة لهذا القانون.

تبنى القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية مبدئيا على المفاهيم التي حدد محتواها، القانون الأساسي العام للعمال، ونعني على وجه التحديد الأجر القاعدي، أجر المنصب، الأجر الإجمالي، ومن أهم عناصر نظام المرتبات نذكر نظام المرتب الرئيسي (الأجر الرئيسي).

المرتب الرئيسي:

تنص المادة 70 من قانون الأساسي النموذجي على ما يلي: " يتقاضى الموظف أجرا رئيسا يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله" بالإمكان أن يستنتج من هذه المادة أن المرتب الرئيسي يشمل ثلاثة عناصر يتحدد وزنها طبقا لخصوصيات المنصب المشغول.

- المرتب القاعدي ( أو الأجر القاعدي)
  - مرتب المنصب ( أو أجر المنصب)
  - العلاوات المرتبطة بالسلك (أو بمنصب العمل).
- أ- المرتب الأساسي أو القاعدي: خلافا لما هو الوضع عليه في القانون الأساسي العام للعامل فإن مفهوم المرتب الأساسي لا يكتسب مدلولاً اقتصادياً في الوظيفة العمومية فله مبدئياً مدلول قانون يعبر عن مجموع المبالغ التي يتقاضاها الموظف بصفة رئيسية

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص338.

بحكم رتبته والسلك الذي ينتمي إليه فالعبارة هنا ليست بالعمل الذي يقدمه الشخص ولكن بالمؤهلات التي ينبغي إثباتها لتقليد منصب من المناصب العمومية.

ب- أجر المنصب (أو مرتب المنصب): بتشكيل أجر المنصب من المرتب القاعدي مضافا إليه تعويض الجزء الذي يستفيد منه الموظف حسب المادة 71 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 " الذي تم تغيير رتبته طول السنوات التالية لتاريخ توظيفه مكافأة عن الأقدمية تقوم طبقا لأحكام المواد 72 إلى 85 أدناه".<sup>1</sup>

ت- وتجسيد تعويض الخبرة في شكل زيادة استدلالية تضاف إلى الرقم الاستدلالي الذي يكون في حوزة الموظف وقت إدراجه في الجدول السنوي للترقية وذلك إذا توفرت فيه شروط الأقدمية وبناء على وتيرة الرقبة التي يكون قد صنف فيها ( المادة 75 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985).

### ثالثا: الترقية

تندرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزماني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية، حيث تشكل الترقية إحدى أهم المحطات تسير المسار المهني للموظفين، ونظرا لأهميتها بالنسبة للموظفين والإدارة، أحاطها المشرع بجملة من الأحكام التي تنظمها، ودراسة هذه الأحكام تقتضي التطرق إلى مكانة الترقية، وأنواعها وأثرها على المسار المهني للموظفين.

### 1- تعريف الترقية

لقد قدمت العديد من التعريفات للترقية فيما يلي أهم التعريفات:

نظم المشرع الترقية في المواد من 106 إلى 111 من الأمر رقم 03/06 وقسم الترقية إلى نوعين ترقية في الدرجات وترقية في الرتب، ويقصد بالترقية على وجع العموم صعود الموظف إلى وظيفة أعلى ذات واجبات أكبر، مقترنا ذلك عادة بحصوله على درجة أعلى أو مرتب أكبر، بهذا المعنى فالترقية تشكل أكبر حافز للموظفين على التقدم في عمله ورفع كفاءته<sup>2</sup>.

وجاء في تعريف آخر يقصد بالترقية لإصدار الجهة المختصة قرار بتقليد الموظف إلى وظيفة أعلى في المستوى التنظيم الإداري من وظيفته الحالية، أي نقله من وضع وظيفي أقل إلى وضع أحسن، ويتحمل بموجب طبقا لترقية مسؤوليات ومهام أكبر، الأمد الذي يؤدي إلى تحسين مركزه من الناحيتين المالية المتمثلة في زيادة مرتبه والعلاوات، وقد تكون الترقية بزيادة في راتب الموظف فقط دون تحمل مسؤوليات إضافية<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر عرفت الترقية حسب المادة 106 هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي ينظمها القانون.

<sup>1</sup> - هاشمي خري، مرجع سابق، ص 241-244.

<sup>2</sup> - سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص 164

<sup>3</sup> - بوعكاز يسرى، تطوير نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، 2015، ص 70

أما الترقية في الرتب معرفتها المادة 107 على أنها تقدم الموظف من خلال مساره المهني من رتبة لأخرى أعلى من الأولى في نفس السلك أعلى مباشرة.<sup>1</sup>

أما في الفقه، فعرف عمار عوايدي الترقية بأنها: عملية إدارية فنية قانونية تنتقل وترفع عامل عام في نطاق المبادئ والأساليب والطرق والإجراءات القانونية واللائحية المقررة في وظيفة أو منصب عمل أعلى درجة في سلم التدرج الإداري والوظيفي للمنظمة أو المؤسسة أو الهيئة الإدارية في النظام الإداري في الدولة بهدف ضمان حسن سير الوظيفة بانتظام وبكفاءة ورشادة من أجل تحقيق المصلحة العامة.<sup>2</sup>

وأخيرا إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغير الفرد من وظيفة أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤولية واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفرا في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله وعموما يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل الذي يتلقاها، المادية أو المعنوية أو كلاهما مع.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج بوجود نوعان ترقية في الدرجات وترقية في الرتب:

#### أ- الترقية في الدرجات

وفقا لنص المادة 102 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية تتمثل الترقية في درجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

وكقاعدة عامة فإن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة طبقا لأحكام المادة 12 من أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين وطريقة دفع رواتبهم إذا توفرت لديه في النسبة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المادة الدنيا والمتوسطة والقصوى تكون حسب النسب 4 و 2 من ضمن 10 موظفين، وإذ كرس القانون الأساسي الخاص فإن النسب تحدد على التوالي، بنسبة (6) وأربعة (4) ضمن عشرة في 10 موظفين، أما الترقية بالدرجة بقوة القانون فتم حسب المادة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أي الأحكام المتعلقة بالعقوبات التأديبية، ولاسيما الفقرة الثانية المتعلقة بالعقوبات التأديبية، ولاسيما الفقرة الثانية المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثالثة التي تنص على: التنزيل من درجة إلى درجتين، أو التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، والجدير بالذكر، أن الترقية في الدرجات تخضع لعملية التنقيط والتقدير من طرف الرئيسي السلمي الذي يرفع بهذا الشأن تقريره للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي للوظيفة العمومية، أحكام الأمر الرئاسي 03/06، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص 36

<sup>2</sup> بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الأمر رقم 03/06، رسالة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر، 2017، ص 304

<sup>3</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 112

<sup>4</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2013، ص 246

وبهذا الصدد نشير إلى أن تقييم أداء الموظفين في قطاع الوظيفة العمومي يختلف من نسبة قطاع إلى آخر حسب طبيعة النشاط، ويحد من المشاكل التي تحتاج إلى التنظيم.

يتم تصنيف الموظفين انطلاقاً من المجموعات الأربعة المنصوص عليها في المادة من القانون الأساسي العام حددت المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الإطار المرجعي الذي يوزع ضمنه الموظفون على المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خرج الصف والكيفية التي يرتبون بها وكذا الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي الأقصى الخاص بكل صنف من الأصناف السبعة عشر والأقسام الفرعية السبعة التي تتضمنها الشبكة الاستدلالية للمرتبات<sup>1</sup>.

و يتضمن كل صنف و كل قسم فرعي 12 درجة تتم فيها ترقية الموظف بصفة منظمة من درجة الى الدرجة التي تعلوها حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة و وتائر متفاوتة طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح تصنيف الموظف بصفة منظمة حسب الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : (هاشمي خرفي، الوظيفة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص202).

#### ب- الترقية في الرتب

وتتمثل الترقية في الرتب وفق لنصوص المادة 107 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة، حسب كفاءات سنأني بذكرها، والجدير بالذكر أن هذه العمليات تتم سنوياً، في إطار ما يعرف بإعداد الجدول السنوي للترقيات، وفقاً للمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليها، وإحال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، ومن الآثار المباشرة التي ترتقب على الترقية، نذكر الزيادة في الراتب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص202.

<sup>2</sup> - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص247.

وفيما يلي الكيفيات التي يتم من خلال الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة:<sup>1</sup>

- 1- عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظم إن اقتضى الحال عقب تدريب لتكوين أو تحسين المستوى.
- 2- بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية ويكتسبون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين.
- 3- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد
- 4- بعد تكوين متخصص.
- 5- بصفة استثنائية إذا أثبت تأهيلا خاصا( المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي)

## 2- أسس وأنظمة الترقية:

إن من أهم الموضوعات التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة والتوفيق بين مبدئين الأقدمية والكفاءة:

### أ- نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولتها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تنحلها استقالة أو إنهاء للخدمة، وتزويد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك أنه قد تضى سنوات عديدة على الفرد في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه، وهي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفئة والشابة.<sup>2</sup>

### ب- نظام الجدارة والاستحقاق ( الكفاءة)

وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو اعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم.

فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة والقيام بالعمل على أفضل وجه والملتزم بالمعلومات والمنضبط في سلوكه ، والذي سجله صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المؤسسة فالمهم هو الكفاءة ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل في القدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصصا لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفوية، أو الإنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل كالحضور دورات تدريبية، أو متابعة لدراسة والحصول على نتائج جيدة، وكلما كانت هذه الإنجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر، حتى ولو كان

<sup>1</sup> - هاشمي حزي، مرجع سابق، ص191.

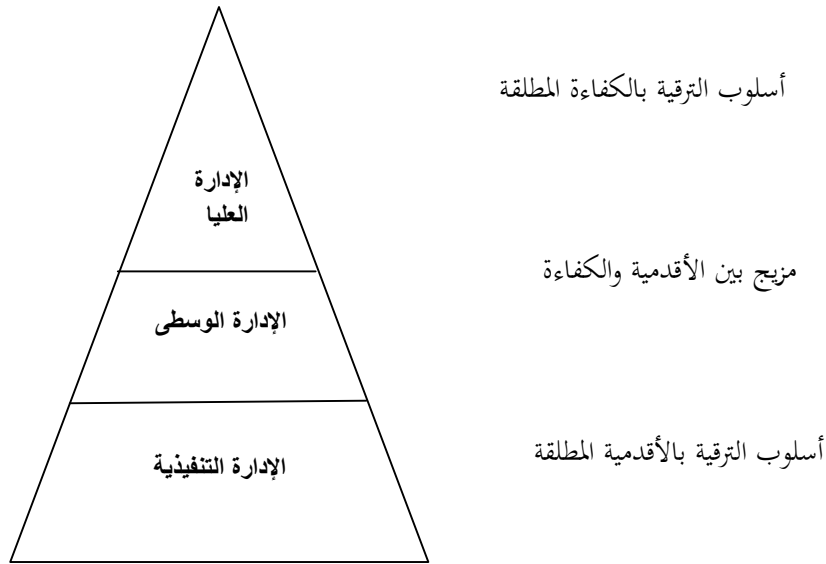
<sup>2</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص113.

التأهيل والتطوير لا يتصل مباشرة بالعمل فإنه لا يمكن لإغفال أهمية ذلك لأنه لا يمكن إلا أن ينعكس على حسن الأداء ولو بصورة غير مباشرة.<sup>1</sup>

### ج- نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساساً للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع أو توازن بين كلا من العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.

الشكل رقم (03): هرم يوضح توزيع الترقية حسب المستويات الإدارية



المصدر: ( بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 39.)

### 3- مناهج الترقية: تعتمد سياسة الترقية على ثلاث مناهج هي:<sup>2</sup>

- المنهج الأول: ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه الوسيلة مهمة تحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد انه ليس هناك من شغل الوظائف الشاغرة، ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالاً للأفكار

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 118-119.

الجديدة، ثم إن اقتصار فرص الترقية على الدخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المآخذ الثالث فهو قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

- **المنهج الثاني:** فتح المجال لترقية أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأصل الأول يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجودة ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل أن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر، وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاتهم لشغل الوظيفة يجب أن يعتمد على أسس موضوعية.

- **المنهج الثالث:** اعتماد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة الزمنية المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارات والخبرة و التخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

وكقاعدة عامة فإن الترقية يجب ألا تعطى لشخص سلمي أو متردد حيث أن هذا أكثر شيء على الموظف الذي تتم ترقيته وعلى بقية الموظفين الذين لم يرقوا وكذلك على الرؤوسين الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فإن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساسا إلى تحقيق زيادة العاملين والموظفين داخل المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لهذه السياسة.

#### رابعاً: النقل

#### نقل الموظف ( التحويل)

يعتبر النقل من أهم الطرق التي تتيح للموظف لتغيير الأجواء، وتحديد مساره المهني، فهي تحقق إما المصلحة الشخصية لهم أو مصلحة المرفق، كما تعد أيضا من الوسائل التي تبعث روح الحركية في الحياة المهنية للموظفين.

#### 1- مفهوم النقل

النقل هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المستويات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زاهد محمد دبري، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان: دار الثقافة، 2011، ص326.

لم يعرف الأمر رقم 03/06 عملية النقل، واستناداً لأحكام القانونية الواردة في الأمر المذكور يمكن تعريف عملية النقل على أنها انتقال الموظف من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي عين فيها إلى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى بشكل نهائي بناء على طلبه أو عند اقتضاء ضرورة المصلحة أو عند ارتكابه لخطأ مهني من الدرجة الثالثة<sup>1</sup>.

## 2- مبادئ النقل

إن الانتقال هو الآخر لا بد له من أسس ومبادئ تحكمه مثله مثل الترقية ومبادئه الأساسية هي:<sup>2</sup>

- لا بد من دراسة ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والاختلاف بينهما، إذ لا يمكن أن يتم النقل دون معرفة طبيعة الأعمال المتباعدة وللتقارب بينهما.
- لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم ومدى فوائدها ومتطلبات العمل.
- لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، أهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك عندما يريد أكثر من فرد الانتقال من عمل لآخر أو من جهة لآخرى.
- النظر إلى آثار الانتقال سواء على الفرد أو على زملائه وكذلك أثر الانتقال على العمل ذاته.
- لا بد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلب الانتقال.

## 3- أنواع النقل

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:<sup>3</sup>

- النقل بغرض زيادة إنتاجية العمل: وذلك بأن ينقل العامل من وظيفة الحالية لأن مميزاتة الجسمانية والذهنية لا تتفق وطبيعتها مما يسبب عدم تقدمه فيها، وبالتالي فهذا النقل يهدف إلى لإبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يظهر براعته في الإنتاج، مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه.
- النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة: وذلك بانتقال الفائض منهم من قسم إلى قسم آخر به عجز في عدد العاملين، وهذا النوع يكون تفادي إقصاء وإنهاء العاملين الفائضين.
- النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة: وذلك بأن ينقل العامل دورياً منذ بدأ تعيينه للعمل يقسم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة ويستخدم في المؤسسات الصغيرة.

<sup>1</sup> بوطبة مراد، دروس في الوظيفة العمومية لطلبة اللسانس، تخصص قانون أعمال، جامعة بومرداس، كلية الحقوق، 2017، ص139.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع السابق، ص 326، 327.

<sup>3</sup> بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص55.

- النقل العلاجي أو الشخصي: هذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.
  - النقل الدائم والمؤقت: فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة وهذا النقل المؤقت يتم التوقيع فيه بالعودة إلى العمل السابق من الإدارة والفرد، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده للعمل السابق<sup>1</sup>.
- ويوجد أيضا نوعان للنقل : نقل اختياري بناء على طلب الموظف، ونقل إجباري لضرورة المصلحة أو كعقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة.

#### أ- النقل الاختياري

- نصت المادة 157 من الأمر رقم 03/06 على أنه " يمكن نقل الموظف بناء على طلبه أو مراعاة ضرورة المصلحة ".  
كما نصت الفقرة الثانية من المادة 156 على الاعتبارات التي لا بد من الأخذ بها في عملية النقل: الوضعية العائلية الأقدمية والكفاءة المهنية.
- وبناء على ما سبق يمكن تعريف النقل الاختياري على أنه: تحويل الموظف من مؤسسة أو إدارة عمومية إلى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى بناء على طلبه مع مراعاة عدة اعتبارات نص عليها القانون.
- فالنقل الاختياري تحكمه عدة ضوابط نص عليها المادتين السابقتين:

- الأخذ بعين الاعتبار الحالة العائلية للموظف كبعد المسافة بين مكان العمل ومحل إقامة أو مرافقة الزوج أو لأسباب صحية.
  - مراعاة أقدمية الموظف، حيث يشترط على الأقل نهاية فترة التربص المقدر بنسبة، إذ لا يمكن نقل العون المتربص طبقا للمادة 88 من الأمر رقم 03/06.
  - مراعاة الكفاءة المهنية للموظف، حيث يرجع إلى تقارير تقييم الأداء لمعرفة تنقيط الموظف والتقدير الذي حصل عليه.
- كما يشترط لنقل الاختياري تقديم الموظف لطلب مكتوب يفصح فيه عن رغبته في التنقل إلى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى، ويرفق طلبه بكافة الوثائق التي تبين الدوافع لهذه الرغبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص328-329.

<sup>2</sup> - بوطبة مراد، نظام الموظف من خلال رقم 03/06، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، مارس 2017، ص338-339.

ب- النقل الإجباري

نصت المادة 158 من الأمر رقم 03/06 على أنه " يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ذلك بعد اتخاذ قرار النقل، ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل".

وبناء على هذا النص يمكن تعريف النقل الإجباري بأنه: تحويل الموظف من مؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها إلى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى دون رضاه الضرورة المصلحة، ويأخذ الرأي الملزم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في هذا التحول"

إن الاعتبار الذي راعه المشرع هو الاستجابة لضرورة المصلحة وعلى هذا الأساس سمح المشرع بنقل الموظف إجباريا ولو قبل الاستشارة الملزمة للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.<sup>1</sup>

4- أسباب النقل

تلجأ المنشآت إلى نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي لعدة أسباب أهمها<sup>2</sup>:

- خلق التوازن في عدد العاملين بين الإدارة المختلفة في المنشآت، فقد تنقل الإدارة بعض الموظفين الزائدين من إدارة معينة إلى إدارة أخرى بحاجة لمزيد من الموارد البشرية.
  - اكتساب الخبرة والمعرفة بكفاءة اتجاه العمل داخل المنظمة، فقد ينتقل الموظف من إدارة لأخرى للتعرف على أوجه النشاط في الإدارات المختلفة، تستلزم الإدارة الاهتمام بعمل كل الإدارات إذا كانت ترغب في ترقية إلى وظيفة أعلى.
  - بسبب علاج وتصحيح وضع معين، مثل نقل الموظف من الوظيفة الحالية غير المناسبة إلى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداداته وقدراته، وهنا يكون النقل لصالح الموظف والمنظمة في آن واحد.
  - لتحقيق رغبة الموظف الشخصية في النقل إلى وظيفة أخرى.
- ولكن لا يجذب العاملون النقل في الحياة العملية من وظائفهم الحالية بعدة أسباب منها: تعودهم على الوظيفة الحالية، أو اندماجهم اجتماعيا مع زملائهم في الوظيفة أو ظروف عائلية تتعلق بمكان إقامتهم.

<sup>1</sup> - بوطبة مراد، مرجع سابق، ص 339.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، دار الجامعة، 2005، ص 412.

5- الشروط القانونية للنقل

يشترط نقل الموظف مجموعة من الشروط يمكن اختصارها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الترسيم، فلا يمكن نقل العون المتربص طبقا للمادة 88 من الأمر رقم 06-03.
- وجود منصب مالي شاغر في المؤسسة أداء الإدارة المستقبلية.
- موافقة الإدارة الأصلية والإدارة المستقبلية.

الفرع الثاني: مراحل إدارة المسار الوظيفي

يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم المسارات الوظيفية التنظيمية في المنظمات فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً: تصميم المسارات الوظيفية:** يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة في تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

**ثانياً: توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط والطويل، بما في ذلك تحديد نوعية ومستوى ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار.

**ثالثاً: تقييم الذات:** وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية ( مستوى التعليم والتدريب والخبرة) والشخصية ( القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى لتحقيقها.

**رابعاً: تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية:** في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم المنظمة بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة: المتاحة للأفراد أو المجالات الترقية المستقبلية، ويجب ألا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المنظمة دون غيرهم، بل يجب أن تنتشر للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنظمة حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة.

**خامساً: تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار الشفاف والبناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

<sup>1</sup> - بوطبة مراد، مرجع سابق، ص140.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2008، 235- 236.

سادسا: وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل: فبعد تقييم قدرات وإمكانيات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف.

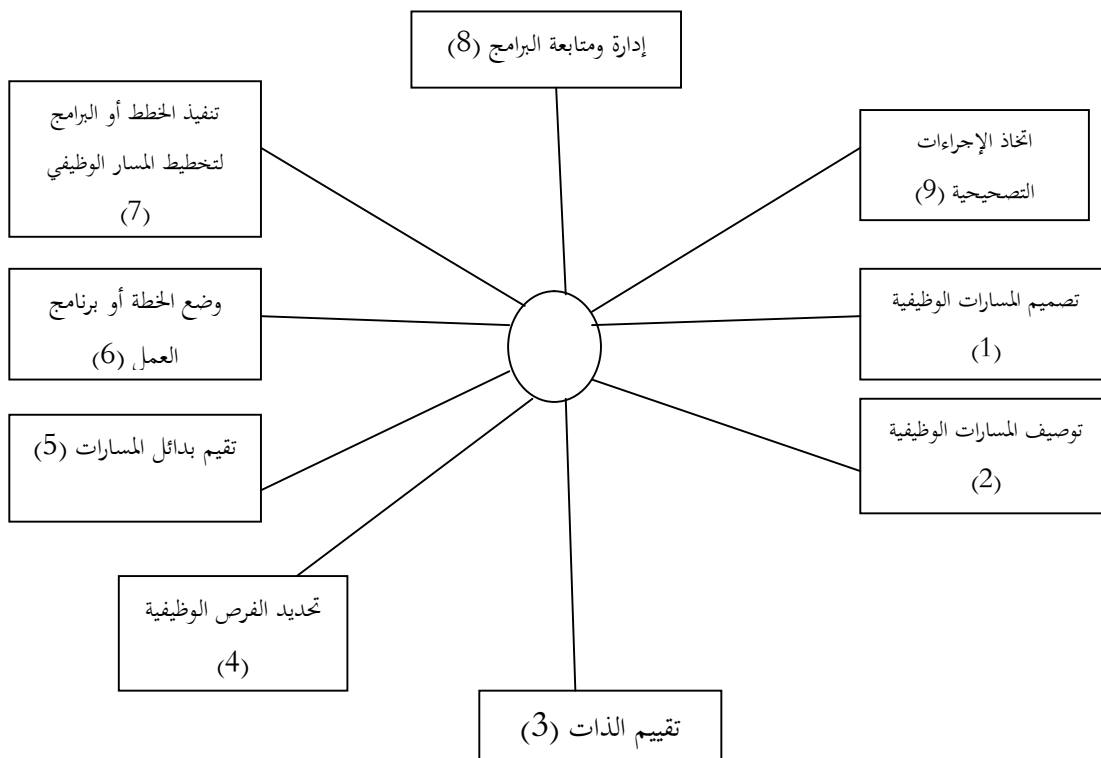
سابعا: تنفيذ الخطة: لتنفيذ الخطة يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء اجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

ثامنا: إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

تاسعا: اتخاذ القرارات التصحيحية: وذلك حل المشكلات والتغلب علي المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تغير الاستمرار في المسار الحالي<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل التالي المراحل السابقة فيما يلي:

الشكل رقم ( 04 ) مراحل عملية إدارة المسار الوظيفي التنظيمي.



المصدر: (مصطفى محمود أبو كلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: دار الجامعة، 2008، ص 237).

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 236.

المطلب الرابع: معوقات إدارة المسار الوظيفي

الفرع الأول: مشاكل وصعوبات إدارة المسار الوظيفي

تواجه إدارة المسارات الوظيفية للعاملين العديد من المشاكل والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه أو بنية العمل، ومن أهم هذه المعوقات:

- تعامل إدارة المسار مع متغيرات مستقبلية ، حيث تسعى للتنبؤ بإمكانات العامل وقدراته وكيف ستكون في المستقبل، ومن الطبيعي أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، وذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغيير باستمرار في شخصيته ومهاراته وسلوكه وقدراته وهذه التغيرات قد تحدث ارتباكات في إدارة المسارات الوظيفية<sup>1</sup>.
- اضطراب المنظمة لإعادة هيكلتها وظائفها استجابة للتغيرات في البيئة التي قد تطلب تنوع المنتجات وتقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا متطورة أو الاندماج مع منظمة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف، أو استبدالها بوظائف ذات محتوى مختلف وبالتالي يؤثر هذا التغيير في عدد ونوعية الوظائف على إدارة المسارات الوظيفية.
- التصورات السلبية حول المهنة أو العمل: إن أخذ الانطباع السيئ والمشاعر السلبية حول وظيفة الفرد، قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صحيح حول تركها والتوجه لمهنة أخرى والبداية في مسار جديد، لأن هذه التصورات قد لا يكون لها أي أساس من الصحة<sup>2</sup>.
- العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي<sup>3</sup>:
  - زيادة الطموح وعدم واقعيته.
  - انعدام أهمية الوظيفة الأولى.
  - عدم النضج الشخصي: لعدم توفر الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية
  - انخفاض الجانب العملي.
  - عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه.
  - الرئيس المباشر سيء.
  - مشاكل مع الزملاء.
- العوامل المرتبطة بمنتصف ونهاية المسار: وتتضمن ما يلي<sup>4</sup>:
  - انتظار العامل خلو الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل لها، مما قد يسبب مشكلة تهدد طموحاته وتؤثر سلبا على أدائه.
  - وجود مشكلات مع المشرف المباشر أو الزملاء.
  - الخوف المتزايد من الفشل يسبب تزايد الضغوط المحيطة بالعامل.

<sup>1</sup> - عمر عقيلي، مرجع سابق، ص 564.

<sup>2</sup> - معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 60.

<sup>3</sup> - فايزة بورس، مرجع سابق، ص 69.

<sup>4</sup> - معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص 61.

- حذف العامل من الفراغ بسبب قرب نهاية مساره الوظيفي مما قد ينعكس نفسيا على العامل.
- التغييرات الخارجية: مثل التغييرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر البطالة والتضخم كذلك على إدارة المسار الوظيفي.
- تضعف تشكيلات علاقات العمل التي تربط العاملين، وتعزز التواصل لكسب الخبرات.

### الفرع الثاني: الاعتبارات التي تحدد فاعلية إدارة المسار الوظيفي

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في ما يلي:

- التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.
- الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد قابلية المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دوافع ذاتي للإنجاز بما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود، ومناقشة الحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.
- مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فاعلية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند إلحاقه بالوظيفة مثل التفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- النظرة المستقبلية: يستلزم على المؤسس تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي<sup>1</sup>.
- نوع ومستوى الطموح: فعادة ما يؤدي الإفراط في هذا الطموح إلى مواجهة الفرد لعدة مشكلات في مساره الوظيفي، قد ت ص إلى أزمات حادة تترتب عليها نتائج سلبية عنيفة على الفرد، ويؤكد ذلك أهمية اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع، ومن ثم ضرورة مراجعة ما لديه من طموحات وتكييفها بصورة ملائمة وفق رؤيته لواقع إمكانياته والبنية التي يتعامل معها.
- خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في تحديد توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدم توافر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة، يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفاعلية.
- الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع المالي والمستقبلي لمتغيرات البنية من جوانبها السياسية، التشريعية، الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات البديلة، وبقدر قدرة الفرد على الإدراك الموضوعي لهذه المتغيرات بقدر إمكانية التحقيق الفعال لمساره الوظيفي.

<sup>1</sup> - فايزة بورس، مرجع سابق، ص78.

- التكامل مع خطط الموارد البشرية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة بداية لإدارة الحياة الوظيفية، باعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد بالمنظمة، وينطوي تخطيط موارد البشرية على تحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل والفجوة بينهما، وفي مرحلة التنفيذ يتم تقييم الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم، وتمثل هذه المرحلة نقطة الالتقاء بين الإدارة والمسار الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، وتحقيق الفاعلية يتطلب وجود نظام للتوافق بين الوظائف ومؤهلات الأفراد الموجودين بالمنظمة، ويجب أن يتم تحديد النسبة المثوية للوظائف التي سيشغلها الأفراد من داخل وخارج المنظمة من خلال الترقية والنقل، كما يجب تحديد أنواع الخبرات التي سيكتسبها الأفراد من خلال ممارسة العمل ونوعية برامج التعليم والتدريب التي سيحصل عليها الأفراد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات سواء كانت صناعية، أو خدمة، أو حكومية، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقائها واستمرار نشاطها في السوق، نتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية على مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، تساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته (عناصره)

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء الإنجليزية مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة porforuane المأخوذة من كلمة paformer والتي تعني أتم أو أجز وأدى accomplir .

ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما تنجز، وهذا ينسجم مع بعض اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في التحقيق أهداف المنظمة، من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الآراء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهدافه المنظمة.<sup>2</sup>

يعرف الأداء أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه، كما يعرف الأداء بأنه سلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوزورين فيروز، مرجع سابق، ص29.

<sup>2</sup> - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التجارة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص44.

<sup>3</sup> - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2006، ص3.

ومن تعريف آخر يقصد بالأداء the performance هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

وجاء في تعريف آخر بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة، وأيضا يمكن تعريفه بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها، وعرف أندروود الأداء بأنه تفاعل سلوك الفرد، وإن ذلك السلوك يتعدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كما يعرف بأنه قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محدودة وبأقل تكلفة ممكنة، ويشير وماس جيل برت إلى مصطلح الأداء ويقول أنه لغا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو من أثر أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا<sup>2</sup>.

ونذكر في تعريف آخر أن الأداء بصفة عامة هو تحويل المداخلات التنظيمية كمواد أولية والمواد نصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنيو ومعدلات محددة، وعرف هلال الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فق، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به<sup>3</sup>.

وجاء في تعريف آخر يعرف الأداء p. lorino أنه القدرة على الإنتاج بفاعلية (باستهلاك قليل من المواد والسلع والخدمات التي تستجيب الطلب السوق (نوعية، أجل، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي، ويعرفه p.Brosquel بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان يبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة<sup>4</sup>.

عرف حمادي(H. M. Hamady) أن الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها وهو نتاج مداخلات معطاة لكن هذه المداخلات نوي بما تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إبراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه، وعلى هذا الأساس فإن مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى التحقيق داخل المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق، ص172.

<sup>2</sup> - عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الخواطر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم عالي، سلطنة عمان، 2011، ص104-106.

<sup>3</sup> - محمد بن علي صانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية بالعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006، ص71.

<sup>4</sup> - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص53.

<sup>5</sup> - نعيمة فضل، أهمية تقييم العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص21.

وجاء في تعريف آخر أن أداء الفرد لعمله هو عملية مفاضلة بين عدة مداخل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستخلص تعريف شامل لمفهوم الأداء الوظيفي:

- القدرة والاستطاعة على إنتاج وتحويل المواد الأولية أو ما يعرف المدخلات إلى مخرجات التي تتمثل في سلع وخدمات أي النتيجة النهائية للإنتاج، وذلك بأقل تكاليف وتحقيق أقصى فائض وفوائد ذات جودة ونوعية عالية، مما يسمح للمنظمة على ضوء هذه المدخلات والوسائل المستخدمة والجهد المبذول إلى تحقيق أهدافه المسطرة.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي (عناصر الأداء)

كما ذكر سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء<sup>2</sup>، ولقد حدد الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه، بثلاثة متغيرات هي: 1- الجهد المبذول، 2- القدرات والخصائص الفردية، 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

**1- الجهد المبذول:** والمعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله، ويقدر ما يريد ويعكس هذا دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح بأن يكون أحد أهم محددات الأداء وهذا الجهد يختلف عن أداء العال نفسه، لأن الجهد يرتبط الدفع أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة (الجزء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها، فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف، تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفوقهم الفردية، كما إن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر تدخلا رئيسيا في الجهد.

**2- القدرات والخصائص الفردية:** هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة، والتي تحدد درجة فاعلية على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل ويخصه بخبراته، تدفع عنه مزاوله أي نشاط وأيما كان نوعه يجعله هذا أن يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر<sup>3</sup>.

**3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي (إدراك الدور أو المهمة):** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه وتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين والأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في علوم الادارة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص34.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد المنعم عقدة، محددات الأداء ونظم المعلومات المحاسبية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد جدة السعودية، 1988، ص 190 - 191.

<sup>3</sup> - عمر سرار، الرضا عن العمل وأثاره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص57.

<sup>4</sup> - بعجي سعاد، تقييم فاعلية نظام أحياء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2007، ص13.

كفاءة الأداء الوظيفي: إن الفاعلية تعني (ماذا نعمل؟) فالفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال، معدات...) للحصول على النتائج المطلوبة أي العلاقة بين العناصر وليس كميتها. أما الكفاءة فتعني (كيف نعمل؟) فالكفاءة تقسم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات، لذلك فإن الكفاءة تحتم بالإنبجاز بأقصر وأقل تكلفة وأقل جهد ممكن ومن هنا نفهم أن الكفاءة هي الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

#### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

اختلفت تعريف أداء العاملين كل حسب وجهة نظره والزوايا التي ينظر من خلالها وسنتطرق إلى عدة تعريف حسب عدة باحثين كالتالي:

- يعرف تقييم الأداء تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية أو إمكانية لتقليد لوظائف ذات مسؤوليات وأعباء ومستوى أكبر من ناحية أخرى.<sup>2</sup>
- وجاء في تعريف آخر أن تقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف منها تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وتقتصر الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>
- يشير البعض أن عملية تقييم الأداء أنها شكل من أشكال الرقابة يركز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام والتي تسمح بترشيد الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية.<sup>4</sup>
- وفي تعريف آخر تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي للفرد ما، والحكم على قدراته واستعداده للتقدم.<sup>5</sup>
- وقد تم تعريفه أيضا أنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمد مبارك محمد الرشدي، أثر استخدام طريقة الإداري الأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص37

<sup>2</sup> - محمد فاتح محمد بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص126.

<sup>3</sup> - محمد مبارك محمد الرشدي، مرجع سابق، ص 2.

<sup>4</sup> - نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، علوم اقتصادية رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص15.

<sup>5</sup> - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة، الإسكندرية، 2011، ص238.

<sup>6</sup> - نوال شيشة، فريدة زينت، مداخلة حول قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال ( ملتقى وطني حول إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة

الميزة التنافسية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة يومي 10-11 توقع، 2009، ص8.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم أداء العاملين كما يلي:

هو نظام في إدارة الموارد البشرية، وهو أداة للرقابة ومتابعة ودراسة وتحليل وقياس أداء الموظفين وإنجازاتهم ومساهماتهم وكفاءتهم وواجباتهم داخل المنظمة ومقارنتها بمكان متوقع أدائه، ورؤية مدى كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وتحديد نقاط القوة والضعف، وتصحيح الانحرافات والتجاوزات إن وجدت، وترقية الموظفين ذو المستوى العالي عن طريق ترقيتهم ومكافأتهم وتوجيه التعليمات والإرشادات للموظفين ذوي الأداء المتدني.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تحتل أنظمة تقييم الأداء على جانب كبير من الأهمية كونه ضروريات الإدارة الحديثة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة حيث تساعد في العديد من المهام التخطيطية للموظفين وتتجلى هذه الأهمية في:

#### 1- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور<sup>1</sup>.
- تساعد عملية تقييم الأدوار في الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- تعد عملية تقييم الأداء وسيلة تخطيط فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة<sup>2</sup>.

#### 2- على المستوى المديرين:

- كشف مدى صلاحية اختبارات التوظيف وسلامة مراحلها المختلفة من استقطاب، وتعيين واختيار وتحقيقها لشعار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- تقييم المشرفين والمديرين: في نفس الوقت تعبر نتائج التقييم على مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم ومسؤوليتهم<sup>3</sup>.
- تقوم منظمات العمل بتقييم الأداء كعملية تهدف على إمداد متخذو القرار في المنظمة بمعلومات على أداء العاملين، هل هو أداء مرضٍ أو غير مرضٍ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص08.

<sup>2</sup> - سمير عبد الله قاسم الحبشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثر على أدائهم، درجة بكالوريوس، إدارة أعمال، كلية العلوم الادارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2008، ص62.

<sup>3</sup> - محمد سلامة، الصراعات التنظيمية و علاقتها بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات، جامعة المسيلة 2011، ص 63-64.

<sup>4</sup> - سمير عبد الله قاسم الحبشي، مرجع سابق، ص 62.

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية بما يتعلق بالعاملين، ومساعدتهم على التفاهم تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.<sup>1</sup>

3- على مستوى المرؤوسين(الأفراد):

- الإحساس بالعدالة بين الفرد وزملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

- شعور العامل بمسؤوليته وأن أدائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إتاحة له من فرص الترقى والحصول على مكافأة.<sup>2</sup>

- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكان ترفيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.

- يسهم في اقتراح المكافآت والحوافز المناسبة للعاملين.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

#### الفرع الأول: معايير التقييم

يشمل الأداء على ثلاث جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصنف الداء الجيد من ثلاث نواحي هي:<sup>4</sup>

**أولاً: معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على ذلك: الأمانة، الإخلاص، الولاء... فالشخص الذي يتحلى بأداءه بها، لا شك أنها ستعكس إيجابيا على أداءه مما يساهم في تقييم هذا الداء بشكل جيد.

#### ثانياً: معايير تصف السلوك

ويقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى جوانب جيدة في أدائه، ومن أهم هذه السلوكيات نذكر: التعاون، المواظبة عن العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل... إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

<sup>1</sup> - بعجي سعاد، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> - نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص42.

<sup>3</sup> - سمير عبد الله قاسم الحبيشي، مرجع سابق، ص62.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 410.

ثالثاً: معايير تصف النتائج

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث: الكم، الجودة، التكلفة والزمن والعائد. حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد؛ إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقييم الأداء الوظيفي، ولقد أدى البحث المستمر الوصول إلى طرق جديدة لتقييم الأداء الوظيفي إلى توالد هذه الطرق بشكل بالغ، فليس ثمة الاتفاق على طريقة معينة أفضل من غيرها، ولا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والخصائص، حيث يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق المعتمدة عملياً في تقييم الأداء وفيما يلي سيتناول الطرق المختلفة لتقييم الأداء ومزاياها وعيوب كل طريقة منها والتي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية، طرق حديثة.

أولاً: الطرق التقليدية المستخدمة في تقييم أداء العاملين

تتمثل أهم الطرق المستخدمة التقليدية في ما يلي: طريقة الميزان والدرجات (المقاييس المتدرجة) طريقة الترتيب العام، طريقة مقارنة أزواج من العاملين (المقارنة الثنائي، طريقة القوائم، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة التقدير النسبي للأداء).

1- طريقة الميزان أو الدرجات: **Graphique paging scale<sup>2</sup>**

وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً، ويستعمل المشرف هذا نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفير وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة

وتعد هذه الطريقة بسيطة، ويمكن للمشرف المباشر أن يستعملها بسهولة، وهي كذلك تسمح بالتبويب الإحصائي تساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتنشئة واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة. كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد والدرجات التي يحوزونها في كل صفة من هذه الصفات كما يوضح الشكل.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 410.

<sup>2</sup> - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 250.

جدول رقم (02) : مقارنة بين أربعة من العاملين على أساس درجاتهم في خمسة عوامل.

الأفراد				الصفات
أحمد	محمد	مصطفى	طه	
15	15	صفر	15	- جودة العمل
20	20	20	5	- الحضور في المواعيد
15	15	10	10	- التعاون مع الزملاء
20				- حب العمل
15				- سرعة إنجاز العمل
80	85	50	50	مجموع

المصدر: (راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة، الاسكندرية، 2011، ص253).

إن أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثير بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين، كلها تجذب فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة.

لذلك فإن من المستحسن أن تتضمن قائمة التقييم مسافة عند كل صفة شرح فيها المقيم أسباب اختياره لدرجة معينة بالنسبة لهذه الصفة، ويذكر ما يراه من تعليقات على أداء العامل، أو أن تكون هناك مسافة في نهاية الصحيفة يعطي فيها معلومات تلقي ضوءاً أكثر من تقييم العامل، على أن يدرك المقيم على كيفية استخدام هذه المسافات والأحوال التي يستعملها فيها ونوع المعلومات التي يمكن إدراجها في هذه المسافات.<sup>1</sup>

2- طريقة الترتيب العام: هي من أقدم الطرائق في تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد حسب الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يمتلك أقل وهكذا حتى يصل إلى أسوأ فرد فيهم.

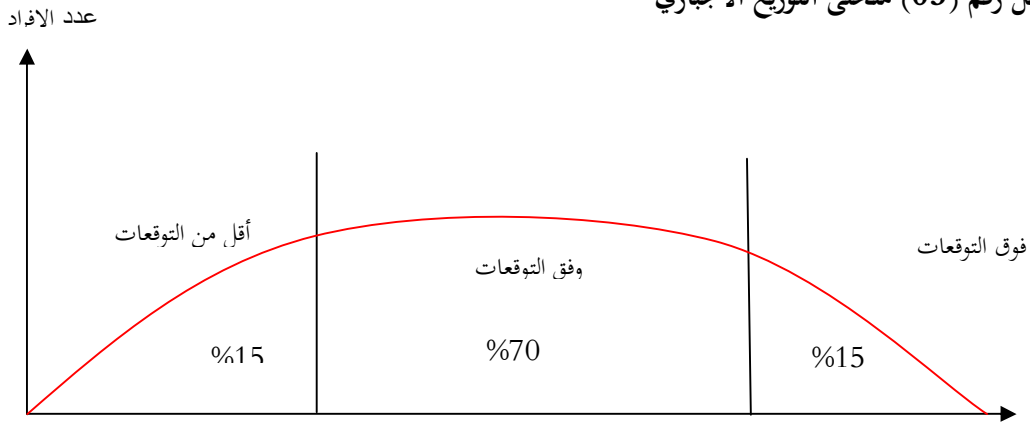
<sup>1</sup> - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص253.

3- طريقة المقارنات الثنائية: يقوم المقيم وفق لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الآخرين الذين يخضعوهم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها فإذا كان لدينا مثلا أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد (أ) مع الفرد (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ثم تتم مقارنة الفرد (أ) مع كل من الأفراد (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم الأفضل<sup>1</sup>.

#### 4- طريقة التوزيع الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المواد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلا أسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل رقم ( ) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلا يطلب من المقيم أن يقوم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و15% فقد فاقوا هذه التوقعات و15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي<sup>2</sup>.

#### الشكل رقم (05) منحنى التوزيع الاجباري



المصدر: (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 159).

5- طريقة الصفات أو السمات: ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال اعتماد المقاييس الكمية لذا تلجأ بعض المنظمات اعتمادا هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء علاقة الموظف برؤسائه، علاقته بزملائه، المحافظة على الدوام الرسمي.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا

<sup>1</sup> إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام، مؤسسة الشهداء، عبد الناصر ملك حافظ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، عمان، العدد 94، 2016، ص 162.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 159.

- تحديد نقاط معيارية لكل معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يقيم إعداده لهذا الغرض، ويطلق عليه نموذج تقييم أداء العاملين.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يتم من خلالها تحديد المستوى التقييمي للموظف<sup>1</sup>.

ثانيا: الطرق الحديثة المستخدمة في التقييم

### 1- طريقة الاختيار الاجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد وثنائيات كل منها يعبر عن الناحيتين من النواحي الغير مرغوب فيها، ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة<sup>2</sup>.

### 2- طريقة الأحداث الحرجة - الوقائع الحرجة - :

يقوم المقيم بموجب هذه الطريقة بتدوين وقائع تصف السلوك الممتاز جدا أو السيء جدا المتعلق بالعمل، ولا يركز المقوم على الحدث في ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه، وكيفية تصرفه لمواجهته، ويقوم المشرف بموجب هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد من عدمها وسلوك العامل اتجاه هذه الأحداث، ويجري تسجيل هذه المعلومات في قوائم خاصة وتقسم عادة كل قائمة إلى قسمين:

القسم الأول: الأحداث التي تسير إلى كفاءة العامل

القسم الثاني: للأحداث التي تدل على عدم كفاءته

يجرى تصميم الأداء وفقا لهذه الطريقة على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكا يؤثر تأثيرا حاسما على كفاءة أداء العمل، أو عدم كفاءته، فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء ولا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب لا يحتوي مقياس الوقائع الحرفية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - خيضر كاظم همود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع نفسه، ص 154-156.

<sup>2</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 169.

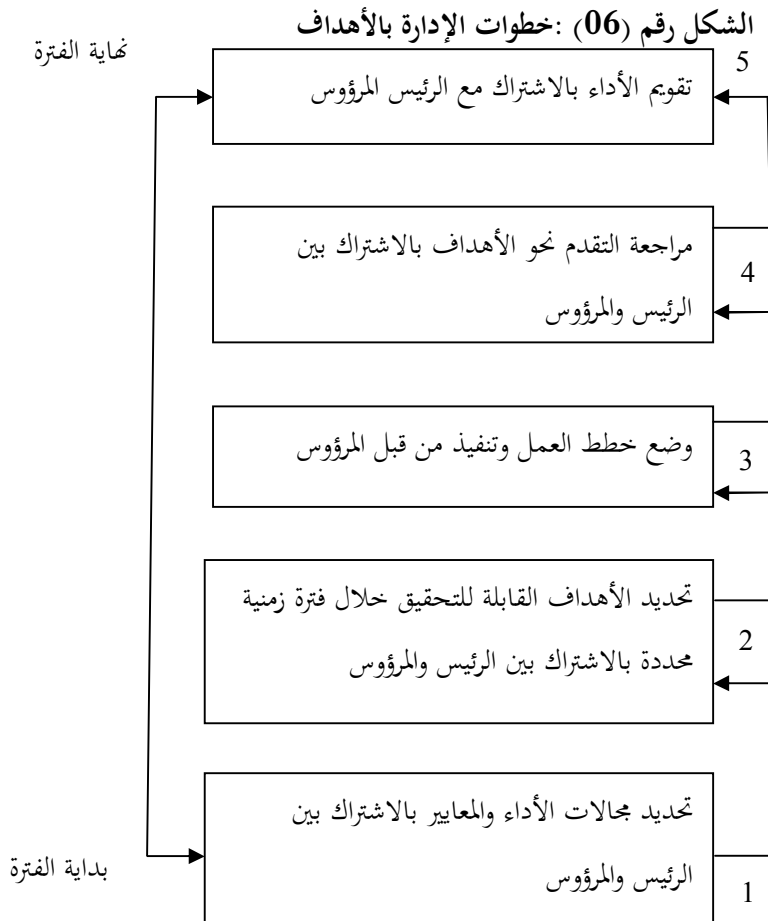
<sup>3</sup> - وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2009، ص 71.

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرائق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل الآتية:

- تحديد أوضاع أهداف كمية يمكننا قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسه في تحديد ووضع الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف ومناقشتها
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل
- تحديد المعايير التي تتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء ومراجعة للأداء
- تقديم التغذية العكسية<sup>1</sup>.

وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:



المصدر: (محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، 2007 دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص234).

<sup>1</sup> - إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، مرجع سابق، ص163.

4- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم، يمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي:<sup>1</sup>

- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف والمدة التي يجب تحقيقها هذه النتائج من خلالها
- يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس، وتقديم النصح والتأكد من العمل يسير وفقا للخطة المحددة، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ.
- عند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته على العمل.

5 - طريقة قوائم المراجعة:

تقوم هذه الطريقة على صياغة مجموعة من الأسئلة ضمن قائمة تتعلق بسلوك وأداء العامل، الهدف منها قياس مدى توفر جملة من العناصر والصفات في العامل إيجابية كانت أم سلبية، مع تحديد أهمية كل صفة في تأثيرها على الأداء، تقضي بأن يقوم المشرف بالتأشير إذ توفرت الصفة في العامل أمام نعم، أما إذا لم تتوفر فسوف يأشر أمام لا بوضع العلامة (x)، ثم تنتقل القائمة إدارة الموارد البشرية حيث يتم إعطاء وزن لكل صفة أو عنصر، حيث تكون هذه الأوزان سرية لا يعرفها العامل ولا المشرف ، وهذا ضمنا لموضوعية التقييم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص394.

<sup>2</sup> - محمد سلامة، مرجع سابق، ص80.

خلاصة:

إنطلاقاً مما سبق فإن المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية وإلى حين موعد تقاعده و التي شملت كل من التدريب، الترقية، نظام الأجور و الحوافز و النقل أو ما يعرف بالتحويل تبين لنا أن إدارة المسار الوظيفي هي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة و الأفراد، إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين أداء العاملين و زيادة رضاهم ، وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية العمل .

و تعتبر إدارة المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الطرفين هما الفرد و المنظمة حيث تقع على عاتق هذه الأخيرة مسؤولية وضع برامج التدريب للعاملين و مساعدتهم في اكتساب القدرات و الخبرات، كما تقوم بترقيتهم و نقلهم أفقياً، و تقوم بوضع نظام حوافز يحقق العدالة و يلبى احتياجات و رغبات الموظفين و يكسب رضاهم و من جهة أخرى يقع على عاتق الفرد مسؤولية تخطيط مساره الوظيفي من خلال تقويم ذاته و معرفة إمكانيته و اهتماماته في تحديد الفرص الوظيفية، و أن يقوم بوضع أهدافه و السبل التي تساعد على ذلك و في الأخير يقوم بتنفيذ الخطط في ظل مناخ تنظيمي ملائم و مشجع . حيث أن لأداء العاملين دور كبير في نجاح المؤسسة، و الوصول إلى الأهداف المنشودة، كما يكتمل أداء العاملين بمجموعة من العوامل المحددة هذه الأخيرة تعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء للوصول إلى أفضل أداء لدى الموظف .

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف و فرص أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف و الفرص من خلال مجموعة من الآليات و التي تم ذكرها سابقاً و هي: تدريب، ترقية، نقل، الحوافز و الأجور، بما يحقق التوافق و التكامل بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة.



## الفصل الثاني

مَدْرَسَةُ حَلَالَةِ مَوْظِفِي حَلَالَةِ الْعُلُومِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ وَ

الْبَحَارِيَّةِ وَ عُلُومِ النِّسْبِيَّةِ

تمهيد

تسعى المؤسسة العمومية إلى تحسين أداء العاملين من خلال فعالية إدارة المسار الوظيفي التي تشمل كل من التكوين، الترقية، الحوافز، النقل من أجل ذلك اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، تم تسليط الضوء على هذا الموضوع والتعرف على رأي الموظفين الإداريين واتجاهاتهم حول الكثير من الجوانب التي تضمنتها الدراسة النظرية والتي تتعلق بإدارة المسار الوظيفي وعملية تقييم الأداء واستخلاص مدى تطبيق أسلوب إدارة المسار الوظيفي ، ولغرض التعرض إلى كل هذا نحاول أولاً التعريف بالوحدة ، دراسة وتقييم نتائج الإستبيان.

ومنه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة

#### أولاً: نشأة الجامعة

#### أ/ تعريف الجامعة

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم: 03/279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقاً لأحكام المادة: 38 من القانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 04 أبريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

"الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بنا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحتوصايتها"، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها اختصاصاتها.

#### ب/ نشأة وتطور الجامعة

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد التعليم العالي في الميكانيكعام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية .

وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة في ظروف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظف من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup><http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc/> تاريخ الاطلاع 05\05\2019

ثانيا: أهداف الجامعة

أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

أ- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

ب- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

ت- تلقي الطلبة مناهج البحث وترقية البحث وفي سبيل البحث.

ث- المشاركة في التكوين المتواصل.

- كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

أ- المساهمة في الجهد الوظيفي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

ب- المشاركة في دعم القدرات العلمية الواضحة.

ث- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ج- تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولاً: نشأة الكلية

أول نواة لنشأة الكلية كان خلال السنة الجامعية 1988-1989 عندما تم فتح تخصصين في المدى القصير متمثلين في

شهادات الدراسات التطبيقية DEUA، المحاسبة والضرائب، وتسيير المخزون أما في السنة الجامعية 1991-1992 تم تحويل

نسبة من الطلبة DEUA إلى المدى الطويل في العلوم التجارية، وبعدها تم اعتماد فرع ليسانس علوم تجارية مدى طويل .

وفي سنة 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم التسيير، وبعد ذلك في سنة 2004-2005 تم إضافة فرع ليسانس

علوم اقتصادية.

وبعدها تم اعتمادها ككلية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لـ 18

سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة .

بمقتضى القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم للقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية، تم اعتماد الأقسام التالية:<sup>1</sup>

- قسم علوم تجارية

- قسم علوم التسيير

- قسم العلوم الاقتصادية

- قسم المالية والمحاسبة

التسمية الرسمية للكلية جاءت حسب القرار 136 المذكور أعلاه وهي "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

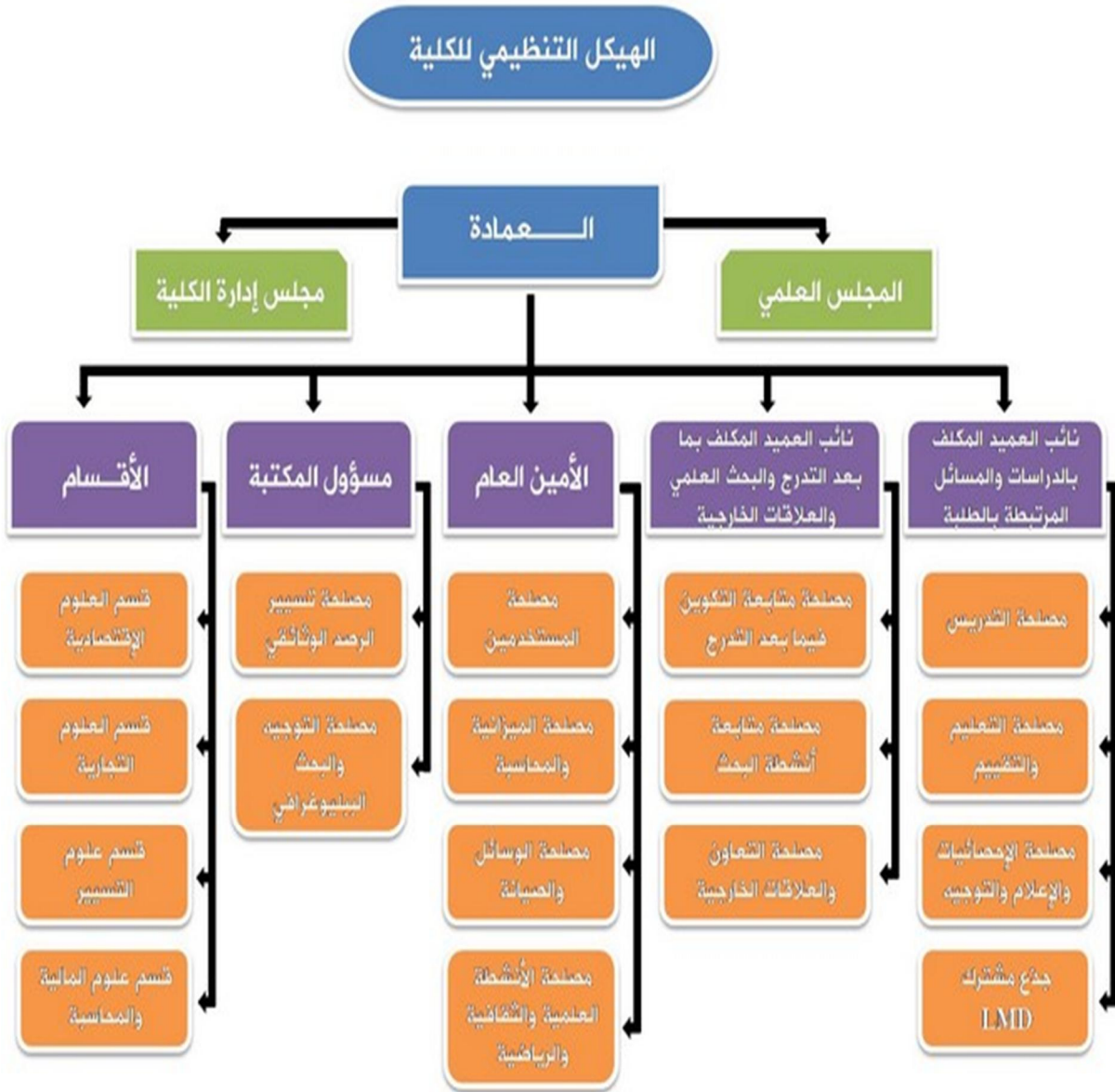
ثانيا: الهيكل التنظيمي للكلية

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام، يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup><http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc/>

<sup>2</sup> نفس مرجع.

الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث كيفية إعداد الدراسة الميدانية، حيث يتضمن تحديد المنهج العلمي الذي تم اعتماده في إنجاز هذه الدراسة من خلال التطرق إلى منهج وعينة الدراسة، مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير سنتناول معالجة الاستبيان واختبار صحة الفرضيات.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة وأداتها

في هذا المطلب سنتناول كل من منهج وعينة الدراسة كالتالي:

#### 1- منهج الدراسة

لمعالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات، المبحوثين وقمنا بمعالجتها احصائيا بالاستعانة ببرنامج SPSS V 25 واستخدمنا اداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.

#### 2- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث تم إجراء دراسة على موظفي الكلية البالغ عددهم 102 موظف.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 40 استبيان على 40 موظف بالكلية وتم استرجاع كافة الاستمارات الموزعة.

#### 3- أداة الدراسة

تضمنت الاستبانة جزئين على النحو التالي:

أ- الجزء الأول: يتعلق ب: البيانات الشخصية

ب- الجزء الثاني: يتعلق ب: محاور الاستبيان كما يلي:

المحور 01: المتغير الأول:- يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة واستطلاع عام عن وضعية إدارة المسار الوظيفي وهو مقسم إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: التكوين والتدريب
- البعد الثاني: الأجور والحوافز
- البعد الثالث: الترقية
- البعد الرابع: النقل

ت- المحور 02: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة: واستطلاع عام عن درجة أداء العاملين

يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكارت (**Likert Scale** الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

الجدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (**Likert Scale**)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة =  $0.8 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا :  $1.80 = 0.8 + 1$  فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

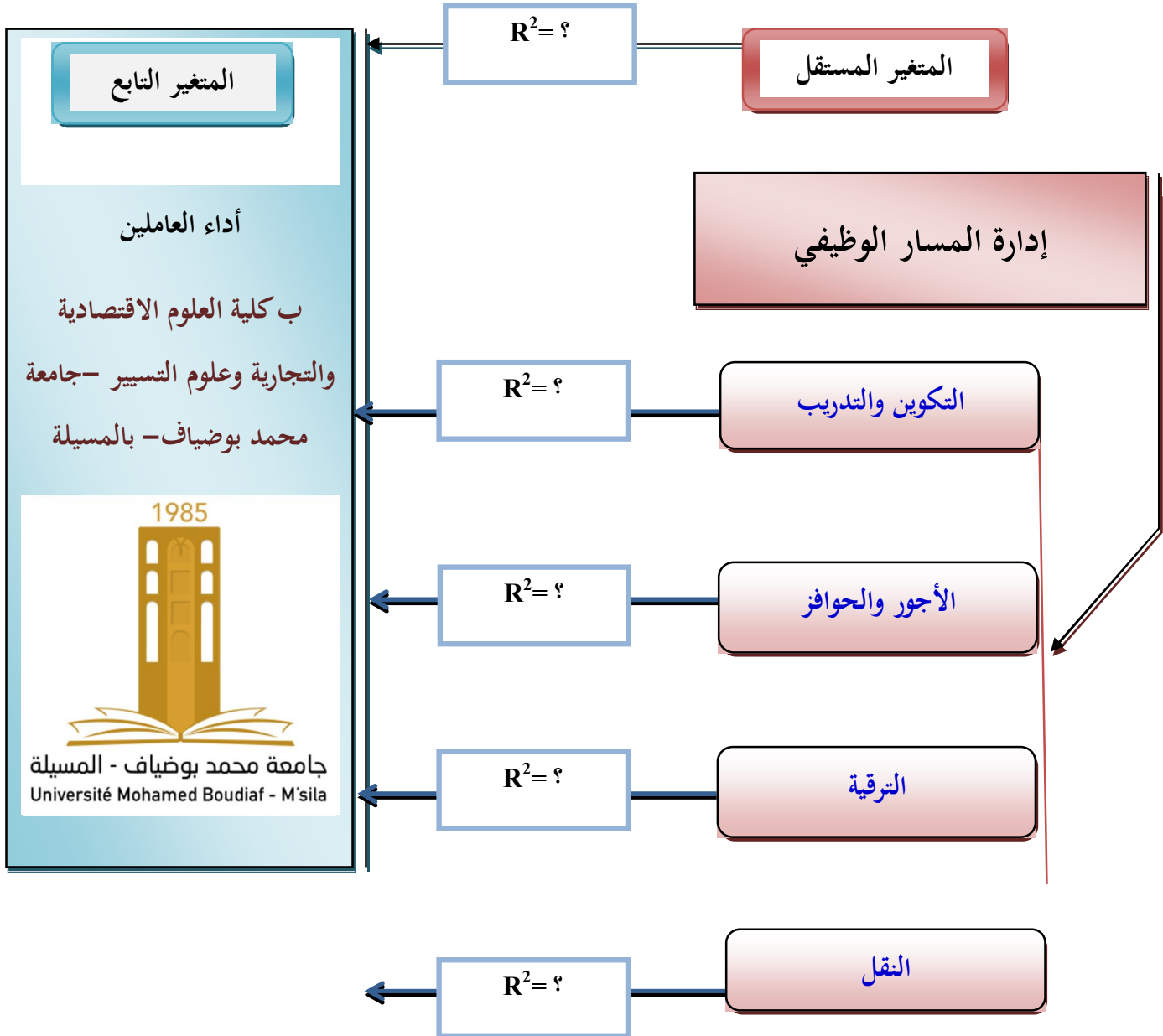
اتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale)

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

4-النموذج الفرضي للدراسة

شكل رقم(08): يبين النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة

معامل التفسير  $R^2$ : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

5-تذكير بفرضيات واختبار مستوى الدلالة وتوضيح قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضيات:

أ- الفرضية العامة: تعمل إدارة الجامعة على إدارة المسار الوظيفي لموظفيها بشكل فعال ، وهذا يخلق أثر إيجابي لإدارة المسار الوظيفي على أداء الموظفين.

ب- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية رقم 01: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية للتدريب على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية رقم 03: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسياسة للترقية على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية رقم 02: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والأجور على أداء الموظفين

الفرضية الفرعية رقم 04: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية النقل على أداء الموظفين

وتم اختيار مستوى الدلالة 0.05: لاختبار الفرضيات الدراسة وهو ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05. ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات برامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

قاعدة القرار اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار F (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

ثانياً: اختبار التوزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)

ملاحظة في باستعانة برنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-أي

منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50.<sup>1</sup>

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (05) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk		
	Sig.	df	Statistic
طبيعي	0.063	40	0.948
طبيعي	0.386	40	0.971

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان أفراد عينة الدراسة اقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمتعلق بإدارة المسار الوظيفي بلغت sig=0.063 هي أكبر من (0.05) ، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثالث: الأداء العاملين بلغت قيمة sig=0.386 وهي أكبر من 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان مما تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25) **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛ هو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

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

4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

5. معامل الارتباط بيرسون: استخدام في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين  $1 \pm$

6. اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة

7. نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض منه هو

دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. وبتطبيق

الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة برنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: (جدول

نموذج الانحدار  $(R^2, r)$ ، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم  $(F, Sig)$ ، جدول معاملات الانحدار  $(b_0, b_1)$ ، يضم

قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار) وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة

للظاهرة المدروسة في بحثنا وهم: معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد  $R^2$  : وقياس مدى

مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه

النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0

و1 ومعامل الانحدار (التأثير) **B** وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل

بمقدار الوحدة واحدة.

8. اختبار **F (F-test)** لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير

المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة **F** فاذا كانت قيمة Sig اقل من

0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

9. اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ثالثا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عديدة تشير جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق.

### 1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من اجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) والصدق الظاهري يقصد به: المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله<sup>1</sup>. ومن اجل ذلك عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

### 2- صدق الاستبيان:

تعريف صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمجاور الاستبيان.

صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، واحصائيا نعر عن الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وهذا الاخير محصور بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، وعليه يتعين علينا أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل ارتباط مع

<sup>1</sup> - صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007، ص 239.

\* - مستوى المعنوية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

مستوى الدلالة 0.05 ، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان ككل ، أي بعبارة أخرى أن المحور صادق ومتسق لما وضعت لقياسه أي أن مضمون المحور يتلاءم مع مفهوم المراد قياس في كامل الاستبيان الذي تنتمي إليه .

والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق البنائي لمحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي=			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
دال	0.000	0.783**	المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي
دال	0.000	0.835**	1 أولاً: التدريب والتكوين
دال	0.000	0.707**	2 ثانياً: الأجور والحوافز
دال	0.000	0.705**	3 ثالثاً: الترقية
دال	0.000	0.683**	4 رابعاً: النقل
دال	0.000	0.646**	المحور 02: أداء العاملين
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
دال : أي يوجد ارتباط بين المحور واجمالي عبارات الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين المحور والاستبيان ككل			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

\* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعايير، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، قد تراوحت بين (0.783 و0.646) وهي قيم دالة إحصائية لانقيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### 3- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

وفي دراستنا تم استعانة برنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا الكرونباخ ونتائج مدونة في الجدول أدناه:

جدول رقم (06): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	
10	0.784	أولا: التدريب والتكوين
10	0.817	ثانيا: الأجور والحوافز
07	0.815	ثالثا: الترقية
06	0.788	رابعا: النقل
33	0.917	المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي
17	0.761	المحور 02: أداء العاملين
50	0.928	قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم محصورة بين (0.761 إلى أعلى قيمة بلغت 0.928) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.928 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرون باخ كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. حيث المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي :  $0.6 > a$  (غير كافية)، اذا كانت قيمه بين  $0.6 > a > 0.65$  (ضعيفة)، اذا كانت قيمه بين  $0.65 > a > 0.70$  (مقبولة نوعا ما) و اذا كانت قيمه بين  $0.70 > a > 0.85$  (حسنة) و اذا كانت قيمه بين  $0.85 > a > 0.90$  (جيدة) واذا كانت اكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (07): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

Percent	Frequency		
40.0%	16	ذكر	الجنس
60.0%	24	أنثى	
100.0%	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 16 بنسبة 40% لصالح الإناث بعددهم 24 وبنسبة 60%، وبالتالي الإناث احتلت أكبر نسبة ربما راجع ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة يقتضي ذلك.

ب-توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (08): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

Percent	Frequency		
57.5	23	من [21 – 35]	العمر
40.0	16	من [36 – 50]	
2.5	1	أكبر من 50	
%100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر الشباب بعددهم 23 بنسبة 57,5% حيث احتلت أكبر نسبة وبالتالي تمنح هذه الميزة طاقة جديدة وبكفاءات جديدة من الموظفين المتحمسين والراغبين في تطوير كفاءتهم.

ج-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

جدول رقم (09): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

Percent	Frequency		
32.5%	13	أقل من 5 سنوات	العمر
32.5%	13	من 6 إلى 10	
20.0%	8	من 11 إلى 15	
15.0%	6	من 16 إلى 20	
%100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول اعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية الفئة العمرية شباب بنسبة 32,5% وبالتالي لا يمكن  
خبرة كبيرة.

د-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

Percent	Frequency	
25.0	10	ثانوي
75.0	30	جامعي
100.0	40	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن أغلبية افراد العينة يمتلكون مستوى جامعي بنسبة 75% وهذا ما يساهم في القيام  
بالوظائف والمهام بدرجة من الدقة والكفاءة.

و-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الحالي

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الحالي

Percent	Frequency		
10.0%	4	تقني سامي	المنصب الحالي
7.5%	3	رئيس مصلحة	
10.0%	4	عون	
2.5%	1	عون رئيسي	
12.5%	5	كاتبة	
10.0%	4	متصرف	
7.5%	3	متصرف محلل	
5.0%	2	محاسب	
5.0%	2	مساعد	
2.5%	1	معاون	
5.0%	2	ملحق	
5.0%	2	ملحق رئيسي	
7.5%	3	موظف	
10.0%	4	وثائقي	
100.0	40	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف المناصب الادارية وهذا يدل على أن هناك تنوع في المناصب من قبل الكلية محل الدراسة ما يساهم في إعطاء نوع من مصداقية في نتائج الدراسة .

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 01: إدارة المسار الوظيفي

من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المستجوبين على عبارات المتعلقة بقياس مستويات أدائه المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة كمايلي:

01- مستوى التكوين حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب والتكوين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تولي الجامعة أهمية كبيرة لبرامج التدريب والتكوين	2.60	1.297	07	بدرجة متوسطة
02	تمنح الجامعة فرصة لتكوين الموظفين كل سنة	2.83	1.318	04	بدرجة متوسطة
03	تعتمد الجامعة في برامج التكوين على التبرعات قصيرة الأجل	3.23	1.074	01	بدرجة متوسطة
04	تعتمد الجامعة في برامج التكوين على ورشات العمل	2.23	0.974	10	بدرجة ضعيفة
05	يستفيد الموظفون الجدد من دورات تكوينية	2.70	1.203	06	بدرجة متوسطة
06	المعايير المطبقة للاستفادة من برامج التكوين واضحة ودقيقة	2.73	1.301	05	بدرجة متوسطة
07	المعايير المطبقة للاستفادة من برامج التكوين موضوعة بشكل عادل	2.25	0.899	09	بدرجة ضعيفة
08	تتم معالجة ملفات الاستفادة من برامج التكوين بشفافية وعدالة	2.90	1.081	03	بدرجة متوسطة
09	التبرعات الممنوحة بالخارج تعطيك فرصة لتحسين مستواك	3.05	1.413	02	بدرجة متوسطة
10	المعايير المطبقة للاستفادة من التبرعات بالخارج مرنة وسهلة	2.35	1.231	08	بدرجة ضعيفة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى التدريب والتكوين		2.6850	0.69339		بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى التدريب والتكوين بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 2.685 وبالاختلاف المعياري بلغ 0.693 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.61 الى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتسوى التدريب والتكوين بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: 2.23 واعلى متوسط حسابي بلغ: 3.23) حيث ان مستوى برامج التكوين للتربصات قصيرة الأجل هو موجود بدرجة متوسطة بالجامعة وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 03 بمتوسط حسابي بلغ 3.23 واحتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها)، كما انه بالمؤسسة ظهر لنا ان مستوى شفافية وعدالة معالجة ملفات الاستفادة من برامج التكوين هو موجود بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 2.90 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر المستجوبين أن مستوى استفادة الموظفين الجدد من دورات تكوينية بالجامعة هو بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 05 بمتوسط حسابي بلغ 2.70 واحتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها)، وان مدى اعتماد الجامعة على ورشات العمل في اطار برامج التكوينية هو بدرجة ضعيفة وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 2.23 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث اهميتها)،

02- مستوى الأجور والحوافز حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأجور والحوافز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
11	نظام الأجور المطبق مقبول	2.20	1.137	07	بدرجة ضعيفة
12	تتوفر العدالة في نظام الأجور المطبق	2.20	1.067	06	بدرجة ضعيفة
13	أجرك يتناسب مع العمل المقدم	2.03	1.074	08	بدرجة ضعيفة
14	أجرك يتساوى مع نظرائك في جامعة أخرى	3.00	1.177	01	بدرجة متوسطة
15	أجرك يتناسب مع المؤهل العلمي المحصل عليه	2.00	1.038	10	بدرجة ضعيفة
16	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار مجموعة من الأسس والمعايير عند تحديد أو رسم سياسة الأجور	2.30	1.091	04	بدرجة ضعيفة
17	يعكس نظام الأجور المطبق الفروقات الحقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة	2.23	1.209	05	بدرجة ضعيفة
18	يتحدد الأجر وفق خصائص ومواصفات الوظيفة	2.33	1.163	03	بدرجة ضعيفة
19	تمنحك الجامعة مجموعة من التعويضات المباشرة نظير الجهد الاضافي المبذول	2.00	1.013	09	بدرجة ضعيفة
20	تمنح الجامعة مجموعة من المنافع RRRR والاجتماعية	2.73	1.377	02	بدرجة متوسطة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الأجور والحوافز		2.3000	0.70055		بدرجة ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى الأجور والحوافز بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 2.300 وبانحراف معياري بلغ 0.700 و قيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 1.81 الى 2.60 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستواً للأجور والحوافز بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود

بدرجة ضعيفة وهذا حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة ضعيفة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت :2.00 و اعلى متوسط حسابي بلغ :3.00) . حيث ان مستوي الأجر مختلفة فيما بين العمال بالجامعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 14. بمتوسط حسابي بلغ 3.00 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما قيمة الأجر الذي يتقاضاه العاملين بالجامعة فان مدى رضاهم عليه هو بدرجة منخفضة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 15. بمتوسط حسابي بلغ 2.00 واحتلت المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها)،

### 03- مستوى الترقية حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الترقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
21	تمنحك الجامعة فرصة للترقية على أساس المؤهل العلمي المحصل عليه	3.53	1.176	02	بدرجة عالية
22	تتم عملية الترقية وفق المعايير المنصوص عليها قانونا	3.68	0.971	01	بدرجة عالية
23	إجراءات وعمليات الترقية بسيطة ومفهومة	3.33	1.163	03	بدرجة متوسطة
24	المدة الزمنية للترقية من درجة إلى درجة مقبولة	3.10	1.297	04	بدرجة متوسطة
25	المدة الزمنية لمعالجة ملفات الترقية مقبولة وقصيرة	3.00	1.086	05	بدرجة متوسطة
26	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية	2.85	1.210	06	بدرجة متوسطة
27	تعمل اللجنة متساوية الأعضاء بشفافية ومصداقية لدراسة ملفات الترقية	2.55	1.037	07	بدرجة ضعيفة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الترقية		3.1464	0.78412	بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى الترقية بالمؤسسة محل الدراسة بلغ :3.1464 وبالانحراف معياري بلغ 0.784 و قيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.61 الى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الترقية بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة وهذا

حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت 2.55: واعلى متوسط حسابي بلغ :3.53) حيث ان الجامعة تمنح فرصة للترقية على أساس المؤهل العلمي المحصل عليه وهو موجود بدرجة عالية وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 21 بمتوسط حسابي بلغ 3.53 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، حيث انه بالجامعة تتم معالجة ملفات الترقية الموظفين بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 25 بمتوسط حسابي بلغ 3.00 واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها)، وان مستوى فهم لدى افراد عينة الدراسة ل عمليات وإجراءات الترقية هو موجود بدرجة متوسطة أي لدى العينة المستجوبة ليس لها دراية كافية بهذه الإجراءات وكيف وتتم ( عبارة رقم 23 بمتوسط حسابي بلغ 3.33 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، كما تبين لنا انه وبالجامعة وحسب وجهة نظر المستجوبين بخصوص مستوى شفافية ومصادقية دراسة ملفات الترقية من قبل اللجنة متساوية الأعضاء هو هو موجود بدرجة ضعيفة وهذا ما تظهره إجابتهم على ( عبارة رقم 27 بمتوسط حسابي بلغ 2.55 واحتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها)

#### 04- مستوى النقل حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عباراتالنقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
28	تتم عملية النقل وفق معايير وشروط واضحة	2.78	1.271	02	بدرجة متوسطة
28	تتيح الجامعة لك الفرص في الانتقال إلى جامعة أخرى	2.30	1.067	06	بدرجة ضعيفة
30	تقوم الجامعة بالإعلان عن المناصب الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل	2.30	0.992	05	بدرجة ضعيفة
31	تولي الجامعة اهتماما كبيرا لعملية النقل أكثر من عملية التوظيف	2.38	1.030	04	بدرجة ضعيفة
32	تسعى الجامعة للمحافظة بشكل كبير على موظفيها	2.80	1.067	01	بدرجة متوسطة
33	تأخذ عملية النقل بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظف	2.50	1.177	03	بدرجة ضعيفة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى النقل		2.5083	0.76975		بدرجة ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى النقل بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 2.508 وبالاختلاف المعياري بلغ 0.769 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 1.81 الى 2.60 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى النقل بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة ضعيفة وهذا حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة ضعيفة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.30 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.80) .

ثانيا - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات

### المحور 02: أداء العاملين

#### جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة نحو المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحسين العمل	1.93	0.997	16	بدرجة ضعيفة
02	نظام تقييم الأداء المطبق من طرف الجامعة عادل	1.88	0.992	17	ضعيفة
03	يساعد الرئيس المباشر الموظف في تجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة في عمله	2.85	1.272	15	بدرجة متوسطة
04	لدي القدرة على تطوير أساليب العمل	4.13	0.516	05	بدرجة عالية
05	أحرص دائما على المحافظة على أوقات العمل	3.70	1.203	12	بدرجة عالية
06	أتابع دائما كل ما هو جديد في مجال التخصص	3.48	0.933	14	بدرجة عالية
07	أحرص دائما على تكوين علاقات طيبة مع الزملاء	4.33	0.797	01	بدرجة عالية
08	لدي الرغبة دائما في تنمية أدائي	4.23	0.862	02	بدرجة عالية

09	لدي الشعور بالمسؤولية أثناء أداء مهامي	4.20	0.758	03	بدرجة عالية
10	أشعر بالحماس أثناء أداء مهامي	3.78	0.891	09	بدرجة عالية
11	أبادر بمعالجة بعض المشاكل أثناء أداء مهامي	3.78	1.050	10	بدرجة عالية
12	لدي إطلاع كامل بكل المسؤوليات التي يتطلبها عملي	3.83	0.747	08	بدرجة عالية
13	أسعى دائما لتحقيق التفوق في تأدية وظيفي	4.03	0.733	06	بدرجة عالية
14	لدي أهداف مرسومة وفق برنامج زمني	3.68	0.888	13	بدرجة عالية
15	لدي استعداد لتقبل توجيه وملاحظات رئيسي	4.00	0.877	07	بدرجة عالية
16	أقوم بتأدية مهامي بأمانة وإخلاص	4.15	1.027	04	بدرجة عالية
17	لدي استعداد للتنقل إلى جامعة أخرى	3.75	1.193	10	بدرجة عالية
أراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين		3.6426	0.4416 8	بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 3.6426 وبالاختلاف المعياري بلغ 0.441 و قيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 3.41 الى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن درجة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود لديهم بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة عالية ومتوسطها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: 1.88 واعلى متوسط حسابي بلغ: 4.33) حيث ان مستوى حرصهم على تكوين علاقات طيبة مع الزملاء بالجامعة هو موجود لديهم بدرجة عالية وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 07. بمتوسط حسابي بلغ 4.33 واحتلت المرتبة 01 من حيث اهميتها) ولدى العاملين المستجوبين رغبة بدرجة عالية لتنمية أدائهم وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 08. بمتوسط حسابي بلغ 4.23 واحتلت المرتبة 02 من حيث اهميتها) وان المستجوبين لديهم درجة عالية من التحلي روح المسؤولية خلال تباديتهم للمهام المولة لهم لتنفيذها وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 09. بمتوسط حسابي بلغ 4.20 واحتلت المرتبة 03 من حيث اهميتها) كما تبين لنا ان بالجامعة وحسب اراء المستجوبين درجة عدالة نظام تقييم أدائهم في العمل هو بدرجة منخفضة وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 02. بمتوسط حسابي بلغ 1.88 واحتلت المرتبة الاخيرة من حيث اهميتها) كما الوظائف التي يمارسها المستجوبين لا تتوفر الملائمة لتحسين العمل وهذا ما تظهره اجابتهم على ( عبارة رقم 01. بمتوسط حسابي بلغ 1.93 واحتلت المرتبة السادسة عشر من حيث اهميتها بدرجة موافقة ضعيفة).

ثالثا- ترتيب مستويات توفر المتغيرات مدى أهميتها النسبية لدى أفراد العينة المستجوبين

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى وتوفر المتغيرات الدراسة نقوم بترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	الدرجة	المجال					
01	متوسطة	[-2.60 ; 3.40]	62.93%	0.78412	3.1464	الترقية	03
02	متوسطة	[-2.60 ; 3.40]	53.70%	0.69339	2.6850	التدريب والتكوين	01
03	متوسطة	[-2.60 ; 3.40]	50.17%	0.76975	2.5083	النقل	04
04	متوسطة	[-2.60 ; 3.40]	46.00%	0.70055	2.3000	الأجور والحوافز	02
	متوسطة	[-2.60 ; 3.40]	52.68%	0.60190	2.6341	إدارة المسار الوظيفي	
	عالية	[-3.40 ; 4.20]	72.85%	0.44168	3.6426	أداء العاملين	

يتم حساب الوزن النسبي اعتمادا على علاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\bar{x}(\%) = 100 * \frac{x}{k}$$

(المتوسط الحسابي النسبي)

حيث: K - عدد بدائل البدائل في سلم مقياس ليكرت / - X : المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

<sup>1</sup>مصطفى طويطي : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - ، دار النشر الجامعي ، تلمسان ، الجزائر ، 2018،

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي: بالنسبة الترقية فإنه احتل المرتبة الأولى وهذا بنسبة بلغت 62.93 % يليه التدريب والتكوين بنسبة 53.70% يليه النقل بنسبة 50.17% يليه الأجور والحوافز بنسبة 46.00% وأن نسبة الإجمالية لمستوى إدارة المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 52.68% وهي نسبة متوسطة ولا ترقى إلى مستوى المطلوب.

أما بالنسبة لدرجة أداء العاملين لدى المستجوبين حسب وجهة نظرهم هي 72.85% وعليه سندرس ونحلل مدفعالية وتأثير مستويات أداء المسار الوظيفي المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة على أداء العاملين المستجوبين بماته المؤسسة أو أن درجة أداء العاملين وموجودة بالمؤسسة بدرجة عالية (X=3.62) .

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: - شرح الأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة: مامدى تأثير فعالية إدارة المسار الوظيفي (برامج التدريب والتكوين، نظام الأجور والحوافز، والترقية، والتحويل) على أداء العاملين؟ (ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة حيث سوف نقوم بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (إدارة المسار الوظيفي) ومتغير التابع (أداء العاملين) وهذا من ذلك خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث سنركز على : معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط:

ضعيفة	أقل او يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 الى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

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

قاعدة معنوية العلاقة بين المتغيرين باستخدام نموذج الانحدار من خلال اختبار تحليل التباين	تحليل التباين ANOVA اختبار F (F-test)	
فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 يستلزم توجد علاقة دالة احصائيا بين المتغيرين	قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)

- معامل الانحدار  $B_1$  و  $b_0$  : حيث  $b_0$  يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت  $b_0$  ومعامل  $B_1$  فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل .

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

- ومعامل التفسير (Correlation of determination): ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي الى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة  $R^2$  بين :  $0 \leq R^2 \leq 1$  ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على احصائية  $R^2$  وفق معيار كوهن (Cohen,1988):<sup>1</sup>

0.5 فأكثر

$0.30 \leq R^2 \leq 0.49$

$0.01 \leq R^2 \leq 0.29$

مجال معامل التفسير  $R^2$

$0.5 \leq R^2$

درجة التفسير (التباين)		
مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
أكبر أو يساوي %50.00	من 30.0 % الى 49.0 %	اقل من أو يساوي %29.00
النسبة المئوية التفسير		

<sup>1</sup> - زياد رشيد، الدلالة الإحصائية وحجم التأثير وقوة الاختبار الإحصائي المستخدم في البحوث الماجستير والدكتوراه -دراسة تحليلية تقويمية جامعة وهران-

<https://portal.arid.my/Publications/f399a112-eda9-4d.pdf> بتاريخ 2019/06/01 على ساعة 10.58

هدفنا من وضع هذه مجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناءً على احصائية  $R^2$  وذلك من خلال تحديد مدى مساهمة إجراءات التسويق الداخلي ب شركة الحاج بأي للاستيراد والتصدير في احداث تغيرات في تحسين أداء المورد البشري وهل هناك مساهمة ضعيفة أم متوسطة، مرتفعة. أي مدى مساهمة إجراءات التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

ثانيا- عرض نتائج الفرضيات الدراسة

### 01- اختبار الفرضية العامة:

يوجد تأثير إيجابي ل إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (18) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T-) (Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.017	2.498	0.450	0.017	6.241	0.141	0.376	إدارة المسار الوظيفي	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

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

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=6.241$ ) وهي دالة إحصائية لأن قيمة  $SIG=0.017$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (إدارة المسار الوظيفي وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=2.498$ ) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة  $SIG=0.017$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) ل إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين عند 0.05

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة..

**ب- تفسير الاقتصادي ل قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد ( $R^2$ )، معامل الانحدار (B)**

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $r=0.376$  وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن إدارة المسار الوظيفي له تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق إدارة المسار الوظيفي يَعْقبه زيادة في درجات أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

- تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ  $R^2=0.141$ ، يتضح بأن إدارة المسار الوظيفي تفسر (فعاليتها) بـ 14.41% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي 85.59% = (100 - 14.41) راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية. ويتبين لنا أن نسبة فعالية إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف- بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (14.41%) حيث قيمة  $R^2$  محصورة من ( $0.01 \leq R^2 \leq 0.29$ ) ويمكن تفسير هذه النسبة الضعيفة من التفسير إلى مستويات المتوسطة لتوفر ولتطبيق إدارة المسار الوظيفي ( $x=2.63$ ) بالمؤسسة محل الدراسة حيث لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.450=B) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق إدارة المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.450 وحدة.

وعليه إن أرادت المؤسسة محل الدراسة الرفع من درجات أداء العاملين عليها القيام بأجراء وتحسينات على إدارة المسار الوظيفي من تحسين في برامج التدريب والتكوين، تحسين نظام الأجور والحوافز، وتطبيق صامم لقوانين الإجراءات التنظيمية لعمليات الترقية، وكذا التنظيم عمليات التحويل بما يكون في مصلحة الإدارة ورضا عمالها وان هذه في إدارة المسار الوظيفي إذا تم زيادة مستوياتها بوحدة واحدة فإن الأداء العاملين سيزيد ب 0.450 وحدة وهذا أكيد سينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

## 02- اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية 01: يوجد تأثير إيجابي للتدريب على أداء العاملين

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل للتدريب والتكوين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل للتدريب والتكوين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

### جدول رقم (19) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T-) (Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	
0.004	3.047	0.460	0.004	9.284	0.196	0.443	المتغير التابع
							للتدريب والتكوين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

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

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار  $F$  (F-test) نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=9.284$ ) وهي دالة إحصائية لأن قيمة  $SIG=0.004$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (للتدريب والتكوين وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة  $B$ ): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة  $T$  المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=3.047$ ) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة  $SIG=0.004$  المصاحبة لقيمة ( $T$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) للتدريب والتكوين على أداء العاملين عند 0.05

ومن هنا نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب والتكوين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**ب - تفسير الاقتصادي لقيم (معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ))، معامل التحديد ( $R^2$ ))، معامل الانحدار ( $B$ )**

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $r=0.443$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن التدريب والتكوين له تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين حيث كلما ازادت مستويات تطبيق التدريب والتكوين يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ  $R^2=0.196$ ، يتضح بأن التدريب والتكوين تفسر (فعاليتها) بـ 19.60% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية. ويتبين لنا ان نسبة فعالية التدريب والتكوين في تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف- بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (19.60%) حيث قيمة بـ  $R^2$  محصورة من ( $0.01 \leq R^2 \leq 0.29$ ) ويعود هذا الى مستويات المتوسطة لتوفر ولتطبيق برامج التدريب والتكوين ( $x=2.68$ ) بالمؤسسة محل الدراسة حيث لا ترقى الى المستوى المطلوب.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ( $B=0.460$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.460 وحدة.

اختبار الفرضية 02: يوجد تأثير إيجابي لنظام الحوافز والأجور على أداء العاملين باختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لنظام الحوافز والأجور على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لنظام الحوافز والأجور على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (20) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.117	1.603	0.259	0.117	2.568	0.063	0.252	أداء العاملين	نظام الحوافز والأجور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=2.568$ ) وهي غير دالة احصائيا لأن قيمة  $SIG=0.117$  المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دلالة بين المتغيرين (نظام الحوافز والأجور وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05
- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=1.603$ ) وهي غير دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG=0.117$  المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) لنظام الحوافز والأجور على أداء العاملين عند 0.05

– ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انملا توجد علاقة دالة احصائيا وليس لها تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليهنقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لنظام الحوافز والأجور على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية 03: يوجد تأثير إيجابي للترقية على أداء العاملين

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ للترقية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ للترقية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (21) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T-) (Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.044	2.086	0.295	0.044	4.350	0.103	0.321	أداء العاملين	الترقية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

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

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار  $F$  (F-test) نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=4.350$ ) وهي دالة إحصائية لأن قيمة  $SIG=0.044$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (الترقية وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة  $B$ ): من خلال نتيجة اختبار ( $T$ -Test) نجد قيمة  $T$  المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=2.086$ ) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة  $SIG=0.044$  المصاحبة لقيمة ( $T$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) الترقية على أداء العاملين عند 0.05

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الترقية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة..

**ب - تفسير الاقتصادي ل قيم (معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ))، معامل التحديد ( $R^2$ ))، معامل الانحدار ( $B$ )**

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $r=0.321$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن الترقية له تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الترقية يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ  $R^2=0.103$ ، يتضح بأن الترقية تفسر (فعاليتها) بـ 10.30% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في الدراسة الحالية. ويتبين لنا ان نسبة فعالية الترقية هي تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (10.30%) حيث قيمة بـ  $R^2$  محصورة من ( $0.01 \leq R^2 \leq 0.29$ ) ويعود هذا إلى مستويات المتوسطة لتوفر ولتطبيق إجراءات عمليات الترقية ( $x=3.14$ ) بالمؤسسة محل الدراسة حيث لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ( $B=0.295$ ) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق برامج الترقية بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.295 وحدة

اختبار الفرضية 04: يوجد تأثير إيجابي للنقل على أداء العاملين

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للنقل على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للنقل على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (22) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 04

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.504	0.675	0.062	0.504	0.455	0.012	0.109	أداء العاملين	التحويل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

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

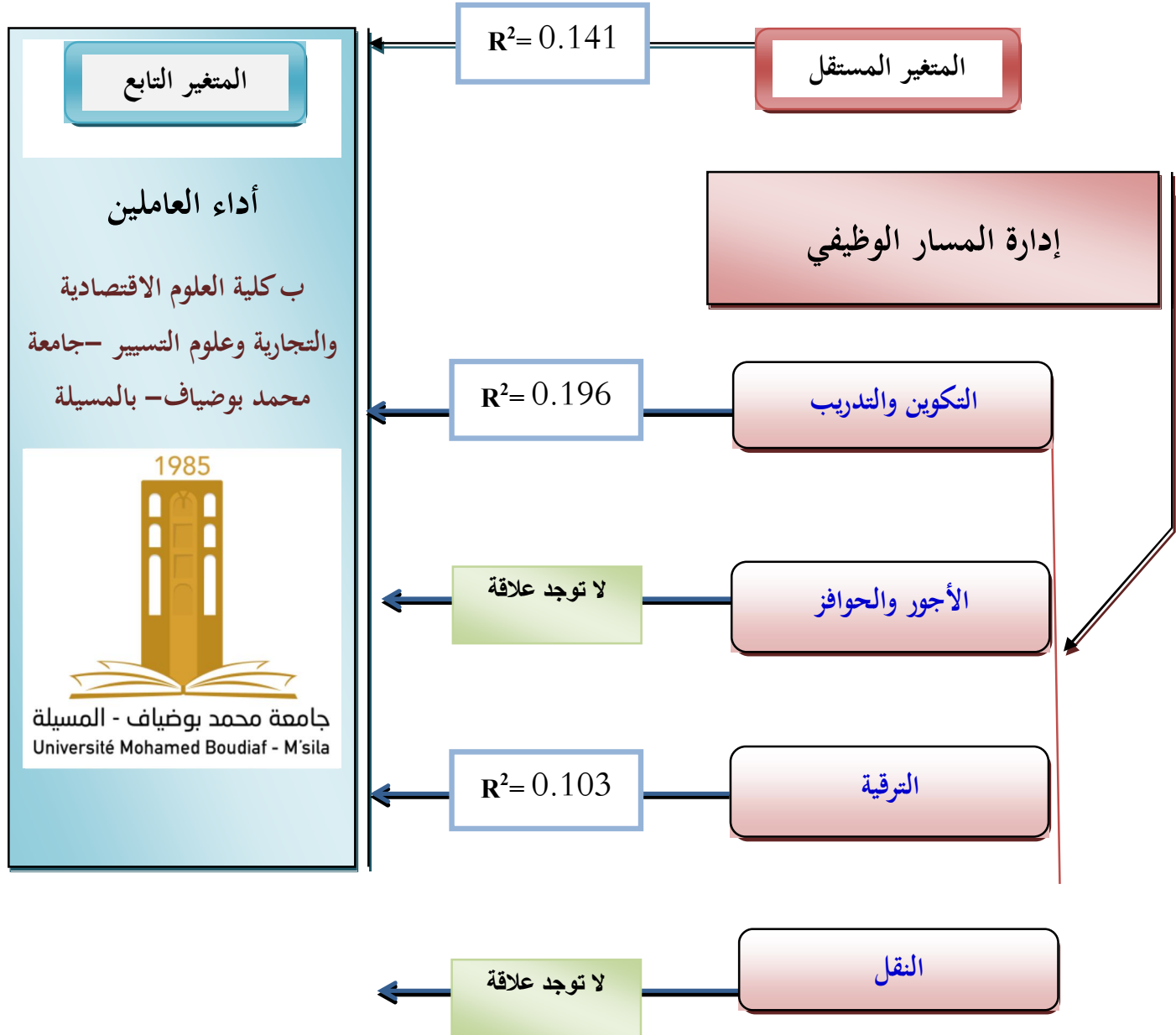
معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=0.455$ ) وهي غير دالة احصائيا لأن  $SIG= 0.504$  المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دلالة بين المتغيرين (النقل وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05

معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=0.675$ ) وهي غير دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG= 0.504$  المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) النقل على أداء العاملين عند 0.05

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أهلا توجد علاقة دالة احصائيا وليس لها تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) النقل على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا/ -رسم النموذج الميداني للدراسة: بناء على نتائج اختبار الفرضيات توصلنا الى ما يلي:

شكل رقم: (09) يبين النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب التطبيقي

رابعاً - التعليق على النموذج الميداني للدراسة: بناء على نتائج اختبار الفرضيات واستطلاع آراء العاملين

ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة فإنه توصلنا إلى:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ان نسبة فعالية إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (14.41%)
- تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب والتكوين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ان نسبة فعالية التدريب والتكوين في تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (19.60%)
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لنظام الحوافز والأجور على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الترقية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ان نسبة فعالية الترقية هي تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (10.30%)
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) النقل على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي كان الهدف منها معرفة فعالية إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين فيما يتعلق بإجراءات التكوين، الترقية، الحوافز والأجور، النقل والجوانب المتعلقة بأداء الموظف ومدى حماسه ودافعيته وتطوير قدراته وطموحه في الكلية .

ومن اجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على 40 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة عن فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

اتضح أن هناك أثر إيجابي لإدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين.



من خلال دراستنا لموضوع فعالية ادارة المسار الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين يعتبر من أهم المواضيع التي لفتت نظر المؤسسات، حيث أصبحت هذه الاخيرة تسعى الى تحسين اداء عاملها من خلال دراسة فعالية المسار الوظيفي الذي يشمل كل من التدريب و التكوين، نظام الحوافز و الأجور، نظام الترقية وأخيرا النقل أو ما يعرف بالتحويل.

وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري والميداني على فعالية ادارة المسارات الوظيفية وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية عامة، وكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و جامعة المسيلة خاصة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في وكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الى دراسة العلاقة الارتباطية بين هاذين المتغيرين اتضح بأن هناك علاقة ايجابية بين ادارة المسار الوظيفي و أداء العاملين في الكلية محل الدراسة.

## 1- النتائج:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا الى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ان نسبة فعالية إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف- بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (14.41 %).
- تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب والتكوين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ان نسبة فعالية التدريب والتكوين في تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف- بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (19.60 %).
- لا يوجد تثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لنظام الحوافز والأجور على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الترقية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ان نسبة فعالية الترقية هي تحسين أداء العاملين ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف- بالمسيلة هي نسبة ضعيفة (10.30 %).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) النقل على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

## 2- التوصيات:

- يتعين على الجامعة ان تؤسس ورشات عمل لتكوين موظفيها.
- ضرورة تطبيق معايير الاستفادة من البرامج التكوينية بعدالة و الاستفادة من التربصات بالخارج يجب أن تتميز المعايير المطبقة بالمرونة و السهولة.
- توفير نظام أجور مقبول و عادل و يتناسب مع الجهد المبذول.
- ضرورة التنسيق بين المؤهل العملي للموظف وأجره.
- العمل على وضع مجموعة من الأسس و المعايير عند تحديد ورسم سياسة الأجور.
- ضرورة السعي الى تحديد الأجر وفق خصائص و مواصفات الوظيفة، وكذا تسعى لتحفيز موظفيها بمنحهم تعويضات مباشرة مقابل الجهد الاضافي.

- توفير عدالة في تطبيق نظام تقييم الأداء.

### 3- الأفاق:

- الأساليب الحديثة للتسيير العمومي.

- تقسيم قانون الوظيفة العمومي 03/06.

- الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين.



أولاً: الكتب.

1. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الفاروق، 2006.
2. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
5. دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي للوظيفة العمومية، أحكام الأمر الرئاسي 03/06، دار الهدى، الجزائر، 2006.
6. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة، الإسكندرية، 2011.
7. زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان: دار الثقافة، 2011.
8. زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2011.
9. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2013.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
11. صلاح الدين محمود عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 20096.
12. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
13. عبد الله حمد محمد الجساسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم عالي، سلطنة عمان، 2011.
14. عمر شنيوني، نحو تسير رشيد للموارد البشرية، تسير الموارد البشرية، دروس نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2015.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
16. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، ط 1، بيروت، 2008.
17. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.

18. محمد فاتح محمد بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
19. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2008.
20. هاشمي حربي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2012.
21. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.
- ثانيا: المذكرات والأطروحات.
22. نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، علوم اقتصادية رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
23. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التجارة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006.
24. أيمن حسن ديوب، التنمية الإدارية وأثارها على تطوير المسار الوظيفي، بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، 2002.
25. بعجي سعاد، تقييم فاعلية نظام أحياء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2007.
26. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.
27. بوطبة مراد، نظام الموظف من خلال رقم 03/06، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، مارس 2017.
28. بوطبة مراد، نظام الموظفين من خلال الأمر رقم 03/06، رسالة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر، 2017.
29. بوعكاز يسرى، تطوير نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، 2015.
30. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين والأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في علوم الادارة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 2003.

31. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2006.
32. سمير عبد الله قاسم الحبيشي، الدوران الداخلي للموظفين وأثر على أدائهم، درجة بكالوريوس، إدارة أعمال، كلية العلوم الادارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2008.
33. سميرة عبد الصمد: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
34. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2006.
35. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثاره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
36. فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، عين توتة، باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
37. محمد بن علي صانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية بالعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006.
38. محمد سلامنة، الصراعات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات، جامعة المسيلة 2011.
39. محمد مبارك محمد الرشدي، أثر استخدام طريقة الإداري الأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
40. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثارها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2014.
41. نعيمة فضل، أهمية تقييم العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
42. وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، 2009.

### ثالثا: المجالات.

43. إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام، مؤسسة الشهداء، عبد الناصر ملك حافظ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، عمان، العدد 94، 2016.

44. زعل محمود محمد العرينات، بندر كريم أبوتايه، أثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الادارية، المجلد 01، العدد 1، 2017.

45. عبد الحميد عبد المنعم عقدة، محددات الأداء ونظم المعلومات المحاسبية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد جدة السعودية، 1988.

### رابعا: الملتقيات العلمية.

46. قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 3-4 ماي، 2005.

47. نوال شيشة، فريدة زينت، مداخلة حول قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال ( ملتقى وطني حول إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة يومي 10-11 توقع، 2009.

### خامسا: محاضرات ودروس

48. ميلاط نظرة، تسيير الموارد البشرية، دروس ليسانس علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة برج بوعرييج، 2015.

49. بوطبة مراد، دروس في الوظيفة العمومية لطلبة الليسانس، تخصص قانون أعمال، جامعة بومرداس، كلية الحقوق، 2017.

### سادسا: مواقع الكترونية

50. <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc/>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء  
العاملين

دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

\* بركاتي حسين

\* غضبان وهيبة

\* عولمي حسبية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فعالية إدارة المسار الوظيفي وأثرها على أداء العاملين في هذه الكلية، ونرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل دقة ومصداقية، علماً أن المعلومات المحصل عليها ستعامل بكل سرية ولغرض البحث العلمي فقط وذلك في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في التسيير العمومي .

ضع علامة (x) في المكان المناسب:

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

العمر: من 21 إلى 35  من 36 إلى 50  أكبر من 50

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10  من 11 إلى 15  من 16 إلى 20

أكثر من 20 سنة

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

المنصب الوظيفي: .....

السنة الدراسية: 2018-2019

## المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>I-التدريب والتكوين:</b>						
1.	تولي الجامعة أهمية كبيرة لبرامج التدريب والتكوين					
2.	تمنح الجامعة فرصة لتكوين الموظفين كل سنة					
3.	تعتمد الجامعة في برامج التكوين على التريصات قصيرة الأجل					
4.	تعتمد الجامعة في برامج التكوين على ورشات العمل					
5.	يستفيد الموظفون الجدد من دورات تكوينية					
6.	المعايير المطبقة للاستفادة من برامج التكوين واضحة ودقيقة					
7.	المعايير المطبقة للاستفادة من برامج التكوين موضوعة بشكل عادل					
8.	تتم معالجة ملفات الاستفادة من برامج التكوين بشفافية وعدالة					
9.	التريصات الممنوحة بالخارج تعطيك فرصة لتحسين مستواك					
10.	المعايير المطبقة للاستفادة من التريصات بالخارج مرنة و سهلة					
<b>II- الأجر والحوافز:</b>						
11	نظام الأجر المطبق مقبول					
12	تتوفر العدالة في نظام الأجر المطبق					
13	أجرك يتناسب مع العمل المقدم					
14	أجرك يتساوى مع نظرائك في جامعة أخرى					
15	أجرك يتناسب مع المؤهل العلمي المحصل عليه					
16	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار مجموعة من الأسس والمعايير عند تحديد أو رسم سياسة الأجر					
17	يعكس نظام الأجر المطبق الفروقات الحقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة					
18	يحدد الأجر وفق خصائص ومواصفات الوظيفة					
19	تمنحك الجامعة مجموعة من التعويضات المباشرة نظير الجهد الإضافي المبذول					
20	تمنح الجامعة مجموعة من المنافع الصحية والاجتماعية					
<b>III- الترقية:</b>						
21	تمنحك الجامعة فرصة للترقية على أساس المأهل العلمي المحصل عليه					
22	تتم عملية الترقية وفق المعايير المنصوص عليها قانونا					
23	إجراءات وعمليات الترقية بسيطة ومفهومة					
24	المدة الزمنية للترقية من درجة إلى درجة مقبولة					
25	المدة الزمنية لمعالجة ملفات الترقية مقبولة وقصيرة					
26	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية					

					تعمل اللجنة متساوية الأعضاء بشفافية ومصداقية لدراسة ملفات الترقيّة	27
<b>IV- النقل:</b>						
					تتيح الجامعة لك الفرص في الانتقال إلى جامعة أخرى	28
					تتم عملية النقل وفق معايير وشروط واضحة	29
					تقوم الجامعة بالإعلان عن المناصب الشاغرة والتي تكون محل عملية النقل	30
					تولي الجامعة اهتماما كبيرا لعملية النقل أكثر من عملية التوظيف	31
					تسعى الجامعة للمحافظة بشكل كبير على موظفيها	32
					تأخذ عملية النقل بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظف	33
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>						
					تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحسين العمل	1
					نظام تقييم الأداء المطبق من طرف الجامعة عادل	2
					يساعد الرئيس المباشر الموظف في تجاوز الصعوبات التي تواجهه لأول مرة في عمله	3
					لدي القدرة على تطوير أساليب العمل	4
					أحرص دائما على المحافظة على أوقات العمل	5
					أتابع دائما كل ما هو جديد في مجال التخصص	6
					أحرص دائما على تكوين علاقات طيبة مع الزملاء	7
					لدي الرغبة دائما في تنمية أدائي	8
					لدي الشعور بالمسؤولية أثناء أداء مهامي	9
					أشعر بالحماس أثناء أداء مهامي	10
					أبادر بمعالجة بعض المشاكل أثناء أداء مهامي	11
					لدي إطلاع كامل بكل المسؤوليات التي يتطلبها عملي	12
					أسعى دائما لتحقيق التفوق في تأدية وظيفي	13
					لدي أهداف مرسومة وفق برنامج زمني	14
					لدي استعداد لتقبل توجيه وملاحظات رئيسي	15
					أقوم بتأدية مهامي بأمانة وإخلاص	16
					لدي استعداد للتنقل إلى جامعة أخرى	17

## ملحق رقم (02) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

### الاجتماعية 25. spss

#### Correlations

		أولاً: التدريب والتكوين	ثانياً: الأجور والحوافز	ثالثاً: الترقيّة	رابعاً: النقل	المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي	المحور 02: أداء العاملين	TOTAL L
TOTAL	Pearson Correlation	.783**	.835**	.707**	.705**	.683**	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Reliability

##### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=XB11 XB12 XB13 XB14 XB15 XB16 XB17 XB18 XB19 XB20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=XC21 XC22 XC23 XC24 XC25 XC26 XC27
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	7

RELIABILITY

/VARIABLES=XD28 XD29 XD30 XD31 XD32 XD33

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

RELIABILITY

/VARIABLES=Xa1 Xa2 Xa3 Xa4 Xa5 Xa6 Xa7 Xa8 Xa9 Xa10 XB11 XB12 XB13

XB14 XB15 XB16 XB17 XB18 XB19

XB20 XC21 XC22 XC23 XC24 XC25 XC26 XC27 XD28 XD29 XD30 XD31 XD32  
XD33

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	33

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	17

RELIABILITY

/VARIABLES=Xa1 Xa2 Xa3 Xa4 Xa5 Xa6 Xa7 Xa8 Xa9 Xa10 XB11 XB12 XB13

XB14 XB15 XB16 XB17 XB18 XB19

XB20 XC21 XC22 XC23 XC24 XC25 XC26 XC27 XD28 XD29 XD30 XD31 XD32  
XD33

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	33

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي	.142	40	.042	.948	40	.063
المحور 02: أداء العاملين	.121	40	.145	.971	40	.386

#### a. Lilliefors Significance Correction

##### الجنس

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		ذكر	16	40.0	40.0
	أنثى	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

##### الخبرة

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		أقل من 5 سنوات	13	32.5	32.5
	من 6 إلى 10	13	32.5	32.5	65.0
	من 11 إلى 15	8	20.0	20.0	85.0
	من 16 إلى 20	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Xa1	40	2.60	1.297
Xa2	40	2.83	1.318
Xa3	40	3.23	1.074
Xa4	40	2.23	.974
Xa5	40	2.70	1.203
Xa6	40	2.72	1.301
Xa7	40	2.25	.899
Xa8	40	2.90	1.081
Xa9	40	3.05	1.413
Xa10	40	2.35	1.231
أولاً: التدريب والتكوين	40	2.6850	.69339
Valid N (listwise)	40		

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XB11	40	1	4	2.20	1.137
XB12	40	1	4	2.20	1.067
XB13	40	1	4	2.02	1.074
XB14	40	1	5	3.00	1.177
XB15	40	1	5	2.00	1.038
XB16	40	1	4	2.30	1.091
XB17	40	1	4	2.23	1.209
XB18	40	1	4	2.33	1.163
XB19	40	1	4	2.00	1.013
XB20	40	1	4	2.73	1.377
ثانيا: الأجور والحوافز	40	1.00	3.40	2.3000	.70055
Valid N (listwise)	40				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XD28	40	1	4	2.30	1.067
XD29	40	1	5	2.78	1.271
XD30	40	1	4	2.30	.992
XD31	40	1	4	2.38	1.030
XD32	40	1	4	2.80	1.067
XD33	40	1	4	2.50	1.177
رابعا: النقل	40	1.50	3.50	2.5083	.76975
Valid N (listwise)	40				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	40	1	4	1.93	.997
Y2	40	1	4	1.88	.992
Y3	40	1	4	2.85	1.272
Y4	40	3	5	4.13	.516
Y5	40	1	5	3.70	1.203
Y6	40	2	5	3.48	.933
Y7	40	2	5	4.32	.797
Y8	40	2	5	4.23	.862
Y9	40	2	5	4.20	.758
Y10	40	1	5	3.77	.891

Y11	40	1	5	3.77	1.050
Y12	40	2	5	3.82	.747
Y13	40	2	5	4.03	.733
Y14	40	2	5	3.67	.888
Y15	40	2	5	4.00	.877
Y16	40	1	5	4.15	1.027
Y17	40	1	5	3.75	1.193
المحور 02: أداء العاملين	40	2.82	4.29	3.6426	.44168
Valid N (listwise)	40				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أولاً: التدريب والتكوين	40	1.10	3.60	2.6850	.69339
ثانياً: الأجور والحوافز	40	1.00	3.40	2.3000	.70055
ثالثاً: الترقية	40	1.00	4.14	3.1464	.78412
رابعاً: النقل	40	1.50	3.50	2.5083	.76975
المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي	40	1.39	3.45	2.6341	.60190
المحور 02: أداء العاملين	40	2.82	4.29	3.6426	.44168
Valid N (listwise)	40				

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.376 <sup>a</sup>	.141	.118	.67650

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.856	1	2.856	6.241	.017 <sup>b</sup>
	Residual	17.391	38	.458		
	Total	20.247	39			

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.677	.486		9.624	.000
	المحور الأول: إدارة المسار الوظيفي	.450	.180	.376	2.498	.017

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولاً: التدريب والتكوين <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.443 <sup>a</sup>	.196	.175	.65437

a. Predictors: (Constant), أولاً: التدريب والتكوين

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.975	1	3.975	9.284	.004 <sup>b</sup>
	Residual	16.272	38	.428		
	Total	20.247	39			

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), أولاً: التدريب والتكوين

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.729	.419		11.294	.000
	أولاً: التدريب والتكوين	.460	.151	.443	3.047	.004

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثانياً: الأجور والحوافز <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.252 <sup>a</sup>	.063	.039	.70646

a. Predictors: (Constant), ثانياً: الأجور والحوافز

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.282	1	1.282	2.568	.117 <sup>b</sup>
	Residual	18.965	38	.499		
	Total	20.247	39			

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), ثانياً: الأجور والحوافز

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.088	.388		10.540	.000
	ثانياً: الأجور والحوافز	.259	.161	.252	1.603	.117

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	ثالثاً: الترقية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.321 <sup>a</sup>	.103	.079	.69144

a. Predictors: (Constant), ثالثاً: الترقية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.080	1	2.080	4.350	.044 <sup>b</sup>
	Residual	18.167	38	.478		
	Total	20.247	39			

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), ثالثاً: الترقية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.419	.458		9.659	.000

ثالثاً: الترقية	.295	.141	.321	2.086	.044
-----------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: المحور 02: أداء العاملين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الملخص:

تهدف دراستنا للوقوف على دور إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وقصد الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما بخصوص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي حيث تم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة موزعة على عينة تقدر بـ40 موظف في الكلية وقد تمت معالجته بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أبرز النتائج المحصل عليها وجود تأثير إيجابي لإدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المسار الوظيفي، أداء العاملين.

## Summary:

The purpose of our study is to find out the role of career management in improving the performance of employees in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of M'sila. In order to answer the problem of the study, we relied on the descriptive approach on the theoretical side. As for the applied side, The study is based on a sample estimated at 40 employees in the college and has been processed by the statistical program SPSS. Among the most prominent results obtained is a positive impact of the management of the career path on the performance of the employees in the institution in question.

**Keywords:** career management, employee performance.