جـــامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد

دراسة حالة بلدية –شلالة العذاورة–

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:
- ولد شيح دنيا
- مناصري نور الهدى

إشراف الأستـــاذة:
د. زعاف نصيرة

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

"رب أوزعني أن شكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل- 19

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، فبعون الله تعالى وتوفيقه تم إنجاز هذا العمل ونسأله المزيد من النجاح والتوفيق

نتقدم بشكرنا الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة "نصيرة زعاف" التي تفضلت بقبول الاشراف على مذكرتنا، نشكرها على جهودها القيمة وصبرها في تعليمنا وتوجيهنا وحسن متابعتها لنا في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندا وعونا لنا بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا، وجعل ذلك في ميزان حسناتك، وبارك الله في عمرك وعلمك وعملك ومتعك بالصحة والعافية.

دون أن يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحنا شرف مناقشتهم لنا وإبداء ملاحظاتهم القيمة

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث.

وكل الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن تستمر، على ان يتم هذا العمل بصورة مرضية يرضي الله ويستفيد منه الآخرون.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

إهـــداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

{وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين}

بعد تعب ومشقة دامت خمس سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها امنيات الليالي، وأصبح عنائي للعين قرة، ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني دون مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي وقوتي بعد الله فخري واعتزازي

(والـــدي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت في الليالي المظلمات سر قوتي نجاحي، جنتي

(والـــدتي)

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زرع لي الثقة الإصرار بداخلي، إلى من سخره الله لي فكان خير معين، عمي

(عـــامـــر)

إلى ملائكة رزقني الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة الجميلة، تلك الملائكة التي غيرت مفاهيم الصداقة والحب والسند في حياتي، إخوتي وأخواتي

(هشام، خولة، سارة، أيوب)

إلى جميع من أمدوني بالقوة والتوجيه وآمنوا بي ودعموني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ماأنا عليه الأن،إلى رفيقات دربي صديقاتي.

وفقهم الله

إل كل باحث وطالب علم، إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع راجية من المولى تعالى أن يتقبله مني.

الحمد لله

ولـدشيـح دنيا

الإهداء

بلسان قائل وقلم سائل وقلب صادق، انحني إلى من ألهمني بنعمة العقل، وأفاض عليا سبيل الخير والرحمة "الله عز وجل" الذي هدانا ولولاه ما كنا لنهتدي وصلى اللهم على الهادي الحبيب خاتم الأنبياء والمرسيلن.

إلى التي حبها لم يسعه قلبي فتدفق في كيانه، إلى التي مهما قلت ومهما فعلت لن أرد له الجميل حتى أنها لم تنتظر المقابل، إلى من نطقت اسمها قبل كل شيء، إلى التي مهما قلت لن أقول أكثر مما قال الله عز وجل "وقضى ربك ألا تعبدو إلا إياه وبالوالدين إحسانا ..." إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى الذي كان قدوتي وخير ناصح إلى الذي علمني معنى الصبر والقوة والمثابرة وأن الحياة جد واجتهاد، ولولاه لما وصلت إلى ما أنا عليه.

"أبي الغالي" رحمة الله عليه

إلى غصن الشجرة المتينة إل رمز الفخر والعز في منزلنا "زياد، محمود، محمد"

إلى الذي شق درب الحياة ليفتح لي كل دروبها، سندي، قدوتي ومثلي الأعلى

زوجي الغالي "ميدو" حفظه الله

إلى من تحلوا الحياة معهم، إلى الزهور التي لا تذبل "نزهة، فايزة"

إلى وردة باقتي الزاهية إلى الأنوار المتلألأة ابنة أختي

"زهرة الريحان" أطال الله في عمرها

إلى كل زملائي في الدراسة "الفوج 02" وكل دفعتي 2020/ 2024

إلى رفيقتي وزمليتي في الدراسة وسندي في هذا البحث "دنيا"

وإلى كل من ساعدتني في هذا البحث

نور الهدى

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الافراد ببلدية شلالة العذاورة ولاية المدية ، ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بالاعتماد على الدراسات السابقة ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (35)عينة ، وبلغت نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل (33) استبانة ، كم تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لادخال وتحليل البيانات ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الافراد في بلدية شلالة العذاورة وعلى البلدية الاهتمام بكفاءاتها اكثر.

الكلمات المفتاحية : الكفاءات ، تسيير الكفاءات ، المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي.

Summary:

This study aimed to identify the impact of career path planning on improving the efficiency of individuals in the municipality of Shalala Al-Adawra, Medea Province. To achieve the research objectives, the measurement tool (questionnaire) was developed based on previous studies, and a simple random sample of (35) samples was chosen, amounting to The percentage of questionnaires suitable for analysis was (33) questionnaires. The statistical analysis program SPSS was used to enter and analyze the data. The study reached the following results:

There is a statistically significant impact relationship between career path planning on improving the efficiency of individuals in the municipality of Shalala Al-Adawra, and the municipality must pay more attention to its competencies .

Keywords: competencies, talent management, career path, career path planning.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان ..... –

الإهداء ..... –

الملخص ..... –

فهرس المحتويات I

قائمة الجداول VI

قائمة الأشكال VIII

مقدمة عامة ..... أ

الفصل الأول: مدخل للكفاءات البشرية 1

تمهيد 2

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية 3

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية 3

الفرع الأول: تعريف الكفاءة 3

الفرع الثاني: الكفاءة و بعض المفاهيم المتداخلة 5

الفرع الثالث: خصائص الكفاءات البشرية 6

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية 7

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية 11

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية 19

المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات البشرية 19

المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية.....22

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية.....26

المطلب الرابع: مقومات و معيقات تسيير الكفاءات البشرية.....28

خلاصة الفصل.....32

الفصل الثاني: مدخل لتخطيط المسار الوظيفي.....33

تمهيد.....34

المبحث الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.....35

المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وخصائصه.....35

الفرع الأول: تعريف التخطيط.....35

الفرع الثاني: تعريف المسار الوظيفي.....35

الفرع الثالث: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.....36

الفرع الرابع: خصائص تخطيط المسار الوظيفي.....37

المطلب الثاني: أنواع تخطيط المسار الوظيفي وأهميته.....38

الفرع الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي 42

المطلب الثالث: مراحل تخطيط المسار الوظيفي وأهدافه.....43

الفرع.....44

الفرع الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي 47

المطلب الرابع: مداخل ومقومات تخطيط المسار الوظيفي 49

الفرع الأول: مداخل تخطيط المسار الوظيفي.....50

المبحث الثاني : علاقة تخطيط المسار الوظيفي بكفاءات الإفراد.....56
المطلب الأول : أثر التدريب على الكفاءات 56
المطلب الثاني : أثر الحوافز على الكفاءات 58
الفرع الأول : الحوافز البشرية 59
الفرع الثاني : الحوافز غير المباشرة 59
المطلب الثالث : أثر الترقية على الكفاءات.....60
المطلب الرابع : أثر التقدم الوظيفي على الكفاءات.....62
خلاصة الفصل.....64
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد في بلدية شلالة العذاورة 65
تمهيد.....66
المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة.....67
المطلب الأول: التعريف ببلدية شلالة العذاورة لولاية المدية.....67
الفرع الأول: تعريف البلدية حسب القانون الجزائري.....67
الفرع الثاني: تعريف بلدية شلالة العذاورة 69
المطلب الثاني: مهام البلدية.....69
المطلب الثالث: تطور نظام البلدية.....70
الفرع الأول: مرحلة ما قبل الاستقلال.....70
الفرع الثاني: مرحلة ما بعد الاستعمار 71

الفرع الثالث: مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية 71

الفرع الرابع: مرحلة قانون البلدية لسنة 1990..... 72

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبلدية شلالة العذاورة..... 72

الفرع الأول: مصلحة المستخدمين..... 74

الفرع الثاني: : مصلحة التنظيم..... 75

الفرع الثالث: مصلحة الحالة المدنية..... 76

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 77

المطلب الأول: منهجية الدراسة..... 77

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان..... 81

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور 87

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات..... 99

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية 99

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية..... 111

خلاصة الفصل..... 120

خاتمة عامة..... 122

قائمة المراجع..... 129

الملاحق..... 135

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (1-1)	المستويات التدرجية للكفاءات :	16
الجدول رقم (1-2)	فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات:	17
جدول رقم (1-3)	متغيرات نموذج Athinson	18
الجدول رقم (3-1)	: سلم ليكارت(likert) الخماسي	79
الجدول رقم (3-2)	توضيح عدد عينة الدراسة	81
الجدول رقم (3-3)	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل	81
الجدول رقم (3-4)	الاتساق الداخلي لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي_معامل بيرسون_	82
الجدول رقم (3-5)	الاتساق الداخلي لعبارات محور كفاءات الأفراد _ معامل بيرسون_	84
الجدول رقم (3-6)	الاتساق البنائي لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد (الاستبيان ككل) –معامل بيرسون_	85
الجدول رقم (3-7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	87
الجدول رقم (3-8)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	89
الجدول رقم (3-9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	90
الجدول رقم (3-10)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	92
الجدول رقم (3-11)	مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له	94
الجدول رقم (3-12)	بيانات متعلقة بمحور تخطيط المسار الوظيفي	94
الجدول رقم (3-13)	بيانات متعلقة بمحور كفاءة الأفراد	97
الجدول رقم (3-14)	نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس	100
الجدول رقم (3-15)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر	102
الجدول رقم(3-16)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي	105
الجدول رقم (3-17)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد	108

	مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة	
الجدول رقم (3-18)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة تخطيط المسار الوظيفي بكفاءة الأفراد	112
الجدول رقم (3-19)	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة التدريب، الترقية، الأجور والحوافز والتقدم الوظيفي بكفاءة الأفراد	116

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة	ز
الشكل (1-1) رقم	تمثيل الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي:	14
الشكل رقم (1-2)	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	20
الشكل رقم (1-3)	الكفاءات محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	21
الشكل رقم (1-4)	تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية بالتوازي	23
الشكل رقم (2-1)	نموذج المسار التقليدي	39
الشكل رقم (2-2)	نموذج كيفية عمل المسار المزدوج	40
الشكل رقم (2-3)	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	47
الشكل رقم (2-3)	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	51
الشكل رقم (2-4)	التفاعل بين افراد المؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم	53
الشكل رقم (3-1)	مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية	73
الشكل رقم (3-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	88
الشكل رقم (3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	89
الشكل رقم (3-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	91
الشكل رقم (3-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	92

مقدمة العامة

مقدمة عامة:

مما فرضته تغيرات العالم المعاصر ضرورة التحول من عصر المعلومة إلى عصر المعرفة بغرض مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات ونظرا للدور المهم الذي يقدمه المورد البشري كونه القوة الدافعة في أي منظمة- وأن أي نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول- كان لابد من إعطائه الأهمية القصوى.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري عامة والمورد البشري الكفؤ خاصة باعتباره مورد من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذا المورد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع أن تنتج إلا بمساندة القوى العاملة، حيث تعمل إدارة المنظمات على تخطيط المسار الوظيفي الملائم لهذا العنصر الكفؤ.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن تخطيط المسار الوظيفي هو حجر الزاوية لتفعيل كفاءة الأفراد في أي منظمة كانت.

من جانب آخر فإن كفاءة الأفراد هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة، باعتباره الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تتسم بالتغيير، ولم تسعى الإدارات إلى اكتساب الكفاءات وفقط، بل استدع ذلك ضرورة تسيير هاته الكفاءات وهو الأمر الذي لا يمكن انجازه إلا عن طريق تخطيط المسار الوظيفي.

1/ الاشكالية:

نظرا للقيمة التي يقدمها تخطيط المسار الوظيفي في تحسين كفاءة الأفراد جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد في بلدية شلالة العذاورة بولاية المدية، ومن هنا جاءت الدراسة لتلقي الضوء على ما سبق لتتبلور الإشكالية الرئيسية كالتالي:

ما مدى تأثير تخطيط المسار على تحسين كفاءة الأفراد في بلدية شلالة العذاورة؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2/ الفرضيات:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح للفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

3/ أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعت إلى اختبار الموضوع نذكر ما يلي:

- إبراز أهمية المورد البشري الكفؤ في تحقيق أهداف المؤسسة.

- أهمية تخطيط المسار الوظيفي وما له من أثر على الكفاءات البشرية.
- محاولة معرفة واقع أثر تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.
- أهمية الموضوع في حد ذاته ودوره في رسم خطوط سير الموظف خلال حياته المهنية.

4/ أهمية الدراسة:

يمثل تخطيط المسار الوظيفي موضوعا يهم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء لذا تتجلى أهمية الموضوع في محاولة التعرف على الدور الفعال الذي تمارسه الادارة في تحديد الكيفية التي تجذب بها الأفراد المؤهلين للعمل بالمؤسسة، وتحافظ على المهارات الموجودة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين والمبدعين باستحداث بعض الأساليب المتطورة التي تساعد على تخطيط مسار وظيفي مناسب، ذلك لأن كفاءة وفعالية المؤسسات في تقديم أفضل خدمة للمجتمع يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها.

وتكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل.
- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة.
- معرفة مدى اهتمام البلدية بتوظيف للكفاءات.
- التأكد من أن كل وظيفة يشتغلها فرد مناسب.

5/ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- تحديد متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

- التعرف على أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للكفاءات.

- إبراز مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

- تقديم التوصيات اللازمة بخصوص الارتقاء بوظيفة تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

- التعرف على أهمية تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

- دراسة واقع تسيير المسار الوظيفي وعلاقته بواقع الكفاءات في بلدية شلالة العذاورة.

- تجريد الدور الفعال للمسار الوظيفي بتحسين الكفاءات.

- التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصصا في مجال تخطيط المسار الوظيفي وكفاءات الأفراد.

6/ منهج الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي بحيث ان الوصف يقوم على جمع البيانات من مختلف المصادر من اجل تكوين صورة مجملة حول الظاهرة المدروسة (الجانب النظري وكذا المنهج التحليلي في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية أي منهج دراسة حالة)والذي يعتمد على المنهج الاحصائي كأداة حيث ان الهدف الأساسي منها هو تفسير النتائج بعد القيام باختبار مدى صحة الفرضيات باستخدام المنهج الاحصائي الذي يوضح جليا اثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الافراد .

7/ حدود الدراسة

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة على مستوى الجماعات المدية كنموذج بلدية شلالة العذاورة.

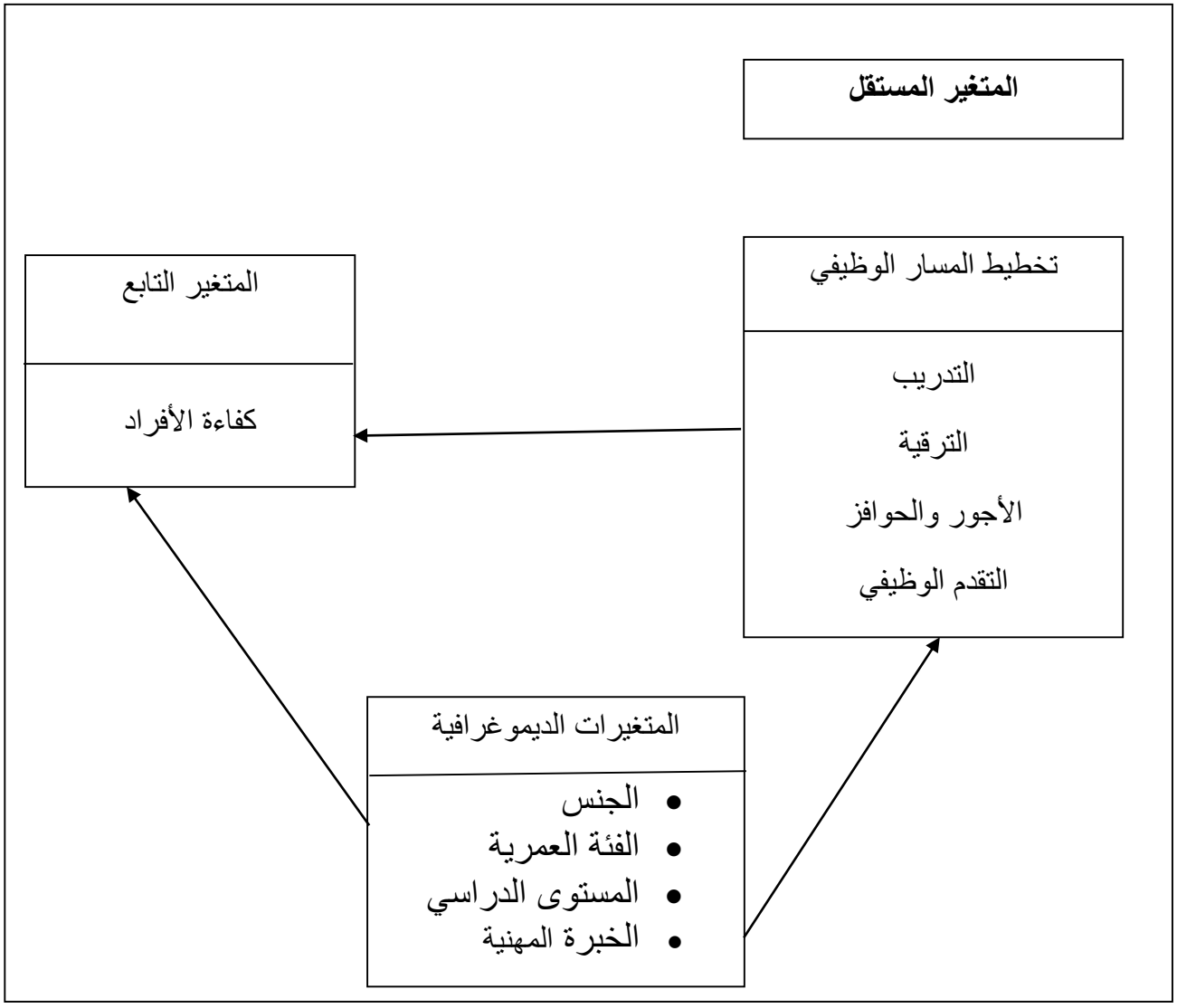
- **المجال البشري:** موظفي بلدية شلالة العذاورة.

- **المجال الزماني:** امتدت الدراسة من بداية شهر ماي إلى أواخر نفس الشهر لسنة 2024.

8/ نموذج ومتغيرات الدراسة:

يوضح الشكل أدناه النموذج المعتمد لدراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد من طرف بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية.

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

شرح النموذج: يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد بحيث سندرس علاقة تخطيط المسار الوظيفي بأبعاده الأربعة بكفاءة الأفراد من طرف بلدية شلالة العذاورة

9/ الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي (المتغير المستقل)

1/ دراسة لفايزة بوراس (2007/ 2008) بعنوان تخطيط للمسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة للاسمنت– عين التوتة باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية ومسؤوليتها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها انخفاض إلمام العاملين بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، شغل الوظائف لا يتم بأصحاب المؤهلات والمهارات والخبرات الملائمة لطبيعة واحتياجات ومتطلبات الوظيفة كما تم التوصل إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي: "البرامج التدريبية، عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتأهيل شاغل كل الوظيفة).

كما ركزت هذه الدراسة عل تخطيط المسار الوظيفي لعمال مؤسسة الاسمنت دون تميز لكن الدراسة الحالية أكثر تخصصا بفئة الكفاءات.

2/ دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل (2011) بعنوان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من خلال استعراض لماهية تخطيط المسار الوظيفي،

مراحل تخطيط المسار الوظيفي، مميزات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دور كل من الموظف والمنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومعوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي، وأهم ما استنتج ضمن هذه الدراسة أن المتطلبات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي: هي تأسيس نظام اتصال متطور، الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين، تطوير مجالات النقل، الترقية، التحفيز والتدريب.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بكفاءة الأفراد

أ/ دراسة لشوشان سهام (2017– 2018) بعنوان أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز علاقة تسيير الكفاءات البشرية بمختلف أبعاده بالأداء المؤسسي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– انعدام الاهتمام بعملية تسيير للكفاءات البشرية وعدم استغلال معارف ومهارات وسلوكات للأفراد على النحو الصحيح.

– عدم وضع أجور على أساس الكفاءة لزيادة دافعية العمل وتحسين أدائهم.

– الشركة لا تولي أهمية أكبر للحوافز المعنوية إضافة للحوافز المادية إضافة الى الحوافز المعنوية مثل الترقية للمحافظة على كفاءاتها المتميزة والاستفادة من خبراتهم.

ب/ دراسة لبوروينة لبنى بوجعادة أمال (2017- 2018): بعنوان مساهمة الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمة المقدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مساهمة الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمة المقدمة ومعرفة واقع هذه المساهمة في اتصالات الجزائر فرع جيجل، وقد تم التوصل إلى النتاج التالية:

- قلة الاهتمام بالعنصر البشري للمؤسسة خاصة فيما يخص عمليات التكوين والتدريب في إطار سياسة المؤسسة.

- عدم توظيف كفاءات ذات قدرات عالية تتماشى مع الوظائف الممنوحة لهم لزيادة الأداء والتقليص من الأخطاء.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة فيما يلي

- التحديث الواضح للمشكلة ودراسة الأثر في بيئة عمل مختلفة.
- اختلاف الاطار الزمني.
- تقديم تفاصيل حول كيفية تاثير تخطيط المسار الوظيفي على كفاءة الافراد من جوانب محددة مثل التدريب والترقية والتقدم الوظيفي.
- اكتشاف علاقات جديدة حول طبيعة التاثير بين المتغيرين في ظل التطور والتغيرات الحالية .

- لم يسبق استخدام العينة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي موظفي بلدية شلالة العذاورة.
- كما تختلف عن الدراسات السابقة في نتائج البحث.

10/ صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة ضبط المصطلحات مع بعض المفاهيم المتداخلة.
- صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعه.
- رفض بعض الادارات إجراء الدراسة الميدانية.
- تخوف بعض العمال من الإجابة على أسئلة للاستبيان.
- صعوبة الحصول على المراجع.
- ضعف عينة الدراسة بسبب قلة العمال في المؤسسة محل الدراسة.
- قلة الدراسات التطبيقية وبالتالي صعوبة البحث في الدراسات السابقة.

11/ هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكاليتها وكذا معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بدء بالمقدمة ووصولا إلى الخاتمة وفي هذا الصدد يتم التطرق إلى:

– الفصل الأول المعنون ب: "مدخل للكفاءات البشرية" والذي تضمن مبحثين حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الكفاءات البشرية، أما في المبحث الثاني فعرضت إطار مفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية.

– الفصل الثاني: المعنون ب"مدخل لتخطيط المسار الوظيفي" والذي تضمن بدوره مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل تخطيط المسار الوظيفي، والثاني فقد عرض علاقة تخطيط المسار الوظيفي بكفاءة الأفراد.

– الفصل الثالث: المعنون ب"دراسة الميدانية لواقع اثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الافراد ببلدية شلالة العذاورة ولاية المدية والذي تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى التعريف بميدان المؤسسة، والمبحث الثاني الذي يشمل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى اختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول:

مدخل للكفاءات البشرية

تمهيد:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري من أسمى اهتمامات المنظمات في الوقت الراهن، كون العنصر البشري من أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة و رسم معالم مستقبلها حتى تبقى صامدة أمام تحديات العصر.

لذا أصبح لزاما على المنظمات امتلاكها للمهارات و الكفاءات و تسييرها تسييرا استراتيجيا من تخلق الفرق بينها و بين المنظمات الأخرى.

- لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:
- المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
- المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية .

يهدف هذا المبحث إلى الاقتراب قدر الإمكان من مدلول الكفاءات البشرية من خلال استعراض أهم ما ورد بشأنها من تعاريف، و ذلك عقب التعرض لأهم الصعوبات و العراقيل التي تحول دون توصل المختصين إلى تعريف متفق عليه. و كذا محاولة إبراز التداخلات بين مفهوم الكفاءة و بعض المفاهيم الأخرى (المطلب الأول). لننتقل بعد ذلك إلى أنواع الكفاءات و تحديد مستوياتها على الصعيدين الفردي و التنظيمي .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية :

بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى الوقوف على تعريف مجمع عليه لمفهوم الكفاءة إلا أنه صعب على الدارسين تقريب وجهات النظر.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة: أهم تلك المحاولات جاءت كالتالي:

* يعرف p.zarifian الكفاءات البشرية بأنها: " ذكاء عملي للأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأمور".[1]

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن zarifian قد سلط الضوء على المعارف المكتسبة و كيفية توجيهها للحصول على أكبر قدر من الكفاءة.

*- يعرفها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين CNPF بأنها: " هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها

[1] – p. zarifian. Obejectif compétence : pour un nouvelle logique paris 1999.p 64.

من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها".[1]

– يبرز من خلال هذا التعريف أن الكفاءة البشرية لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط و عليه فإن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الأداء.

*– وتعرف الكفاءات البشرية بأنها: مجموعة من المعارف و المهارات و السلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف و خبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين".[2]

– الكفاءة البشرية هنا تجمع ما بين الدراسات العلمية و الخبرات العملية بالإضافة إلى السمات الشخصية و السلوكية التي يمتلكها الفرد و التي تؤهله للتحكم في العمل المسند إليه.

*– كما تعرف الكفاءات البشرية بأنها: " خاصية شخصية مرتبطة بانجاز أداء فعلي في منصب عمل خاص أو ظرف خاص و تكون دافعا للإنجاز و الإتمام".[3]

*– أما لويس دينوا بأنها: مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية و كذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة ما أو نشاط بشكل فعال".[4]

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة البشرية هي تلك التركيبة أو التوليفة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد و التي يتولد عنها خلق القيمة

---

[1] – C.N.P.F , Actes des Journées internationales de la formation (obgictife compétences) deauville 1998.p 5.

[2]– وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، بدون طبعة نشر، الجزائر، 2004، ص 123.

[3]– محمد مسلم، " تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات" دار طليلة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص 67.

[4]–أبو يونس الأنصاري، تنمية الكفاءات البشرية

http:// benasla arabblogs.com/ archive/2008/5/567195 html.

تاريخ التصفح: 2024.02.09.

و تتم ملاحظتها خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها تقويمها و تطويرها.

الفرع الثاني: الكفاءة و بعض المفاهيم المتداخلة :

الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معاني كثيرة الأمر الذي يترتب عليه غالبا التباسا دلاليا أو تباينا في المستوى على أقل تقدير، و قد عبر الأستاذGUY LE BOTERF عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو " حرباء فكرية"، لهذا نحاول إبراز الفرق بين الكفاءة و بعض المفاهيم المتداخلة:

أ- الكفاءة و الفعالية: الفعالية هي استخدام مختلف الوسائل و الطرق لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة و بهدوء في الوقت اللازم.[1]

ب- الكفاءة و المهارة: المهارات تنتج عموما عن حالة تعلم و تعني خصوصا الإتقان و هي عادة ما تتهيأ من خلال استعدادات وراثية و الكفاءات الحركية[2].

ج- الكفاءة و القدرة: القدرة حسب قانيي تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة مثلا كأن يقوم متعلم ما يحفظ قطعة شعرية و حفظ أحداث تاريخية كل هذه الإنجازات مختلفة مظهريا و لكنها تدخل ضمن قدرة واحدة و هي القدرة على التذكر.[3]

[1]- محمد علي نسيم التوأمان الكفاءة و الفعالية: دار جوانا للنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 66.

[2]- مصنوعة أحمد، مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية الواقع العملي و أفاق التطوير لتجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية ع.اقتصادية و ت ع ت الشلف الجزائر، 09 ديسمبر، 2012، ص 6.

[3]- مصنوعة أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 6.

د- الكفاءة و الإمكانية: الإمكانية هي مجموع الكفاءات الموجودة و التي لم تنفذ بعد في وظيفة معينة.[1]

الفرع الثالث: خصائص الكفاءات البشرية.

باعتبار أن المورد البشري موردا هاما و يتصف بالكفاءة لكل مؤسسة فذلك يجعلها تتصف بمجموعة من الخصائص و السمات.[2]

- الكفاءة لها هدف محدد: و هذا يعني أنه إذا أردنا تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط محدد يجب أن يتم وفق معارف مختلفة، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، بمعنى أنها تنفيذ من يمتلكها و تكون ذات دلالة بالنسبة إليه .
- الكفاءة مفهوم غير ملموس: فهو مجرد و ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.
- صياغة الكفاءة تتم بطريقة ديناميكية: أي حركية و كل العناصر المكونة لها تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين .
- هي مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

---

[1]- مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات كلية ع.إ.و.ع ت، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016، ص 12.

[2]- عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية، فرع علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2020/2019، ص 180.

- الكفاءة قابلة للتنمية الفردية: و كذلك قابلة للتحويل من وضعية إلى أخرى، كأن تكون الكفاءة مجموعة من الأفكار ثم يتم تحويلها إلى عناصر مادية ملموسة.
- الكفاءة قابلة للتقويم بحيث يتم تقويم الكفاءة في نهاية العمل المتعلق بها أو أثناء ممارستها و يمكن قياس الكفاءة بالنظر إلى مستوى النوعية الذي بلغه الإنجاز المطلوب و كذا نوعية النتيجة المحصل عليها.
- الكفاءات البشرية تساهم في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للكفاءات البشرية من حيث مستوياتهم و قدراتهم تجعل المساهمة في خلق القيمة متباينة و بقدر ما تمتلك المؤسسة من المستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيها ومميزا .
- الكفاءات البشرية مورد غير قابل للتقليد: و ذلك بسبب صعوبة محاكاة و تقليد الموارد و الكفاءات البشرية و الذي يرجع لعدة عوامل منها: طبيعة ثقافة المؤسسة تقادم الكفاءات، عدم قابلية المورد للبديل....الخ .

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية.

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على المستوى التنظيمي (المؤسسة) و فيما يلي استعراض لمختلف المستويات: [1]

[1]– علي السليمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 234.

أولا: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد و أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالكفاءة ما يلي:

* زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التصريح .

* أمام تضخم الشهادات (و هو ما نلاحظه خاصة في الجزائر) و بالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم.

* لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعياتهم كالترقية إلا بامتلاكهم عنصر التأهيل و هذا الأخير لا يتأثر إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

* تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق و حسن ضمان سيره على النحو المراد.

ثانيا: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي.

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

* العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن من تلك التي يحققها الفرد بمفرده.

* نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و ذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد و مجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .

* المساهمة في حل الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و ذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهمية الكفاءات هنا في:[1]

* أصبحت إدارة الموارد البشرية ترتكز في إدارتها على الكفاءة و ليس الفرد و المنصب و هذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف و استقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

* لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، و هذا في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، و هذا في مجال تحرير أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير مهنية، مما يفرض عليها إعطاء أهمية كبرى للكفاءات من أجل تسيير مختلف التكنولوجيات.

* قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، و لن يأتي ذلك إلا بنشر و تعميق استخدام و تطوير

[1]– على السليمي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

أنظمة التعلم و التدريس تتصف بالسرعة و الديناميكية و توفير فرص التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات.

بالإضافة إلى: [1]

* تغيير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء.....الخ .

رابعا: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة.

أصبحت عملية تطوير الكفاءات تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، و تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي: [2]

* تعتبر الكفاءات عنصر استراتيجي في المؤسسة، حيث تعطى هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين.

بالإضافة [3].

* أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما و الكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنقذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة،

[1]–رحيل اسيا.دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 24.

[2]– رحيل أسيا، مرجع سبق ذكره، ص 25.24.

[3]– علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 123.122

الشيء الذي أدى بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

و أيضا: [1]

* أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة و الذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة ....الخ)أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء و العلاقات الجيدة مع العملاء....الخ) لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و أن السياق بينها و بين المتنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية:

تتجلى الكفاءات في أصناف و أنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف أولي و نقترح في هذا الصدد تمييز أنواع الكفاءات من أربع زوايا مختلفة:

– من حيث نوعيتها المهنية حيث نميز بين الكفاءات الفكرية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية.

– من حيث درجة الارتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات الفكرية المشتركة الشاملة و الكفاءات الخصوصية.

– من حيث المستوى التركيبي حيث نميز بين الكفاءات الفردية و الجماعية.

[1]– رحيل أسيا، مرجع سبق ذكره، 25.

– من حيث درجة الاحتياج الآتية و المستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المكتسبة و الكفاءات اللازمة .

أولا: الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات:

أ/– الكفاءات الفكرية أو التصورية: تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم و صيانة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص و تفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص على مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال وفرة المعارف و المؤهلات الذهنية[1].

ب– الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية: تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا من المجموعة فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته بمسؤولية و معاونيه.[2]

ج– الكفاءات التقنية: تتضمن القدرة على الفهم و الاستعمال الأمثل لمسار إجراء تقنية معينة، و تترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة

[1] – Katz R.L, SKills of an effective administrator in harvord Buisiness Reviex, october n° 74509.USA.1991 p 23. 35.

[2]– بن عبو الجيلالي، ثابتي الحبيب تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 123.

لإنجاز عمل خصوصي كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية، و قيام المدقق بإجراء تدقيق لحسابات المالية.[1]

ثانيا: الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة.

في هذا الصدد نميز نوعين من الكفاءات:

أ- **الكفاءات الخصوصية** : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، أي إعجاز المهام المنوطة بهذا المنصب لا يتسنى إلا بتوفر هذه الكفاءات مما يجعل هذا النوع يرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

ب- **الكفاءات المشتركة:** هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل.[2]

ثالثا: الكفاءات من حيث سعة و مستوى الحيازة.

هذا النوع ينقسم بدوره إلى نوعين: [3]

أ- **الكفاءات الفردية:** يعرفها M.Parlier و p.Gilbert بأنها مجموعات معارف و قدرات عمل و سلوكات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة.

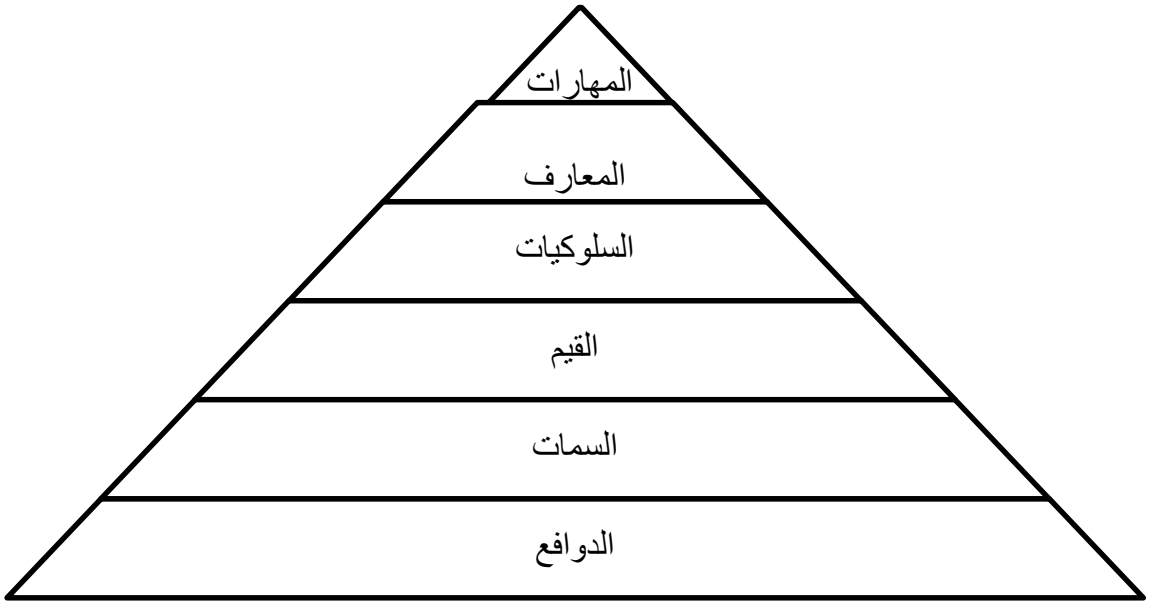
و بغرض التبسيط مثل الباحثون الكفاءات الفردية بالشكل التالي:

[1]- بن عبو الجيلالي، ثابتي الحبيب، المرجع السابق، ص 124.

[2]- نفس المرجع، ص 124- 125.

[3] -P.Gilbert and M.Parbier. la compétence du Mot valise au concept opérative. Actualite de la formation permanente n° : 116 1992 p 14.

الشكل (1-1) تمثيل الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي:



المصدر: , éditions d' .celile dejoux les compétences au cœur de l'entreprise

organisation , paris , 2001, p151

ب- **الكفاءات الجماعية:** حسب le Boterf [1]: الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية.

رابعا: الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآتية و المستقبلية : هذا النوع تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية: [2]

أ- **الكفاءات المكتسبة: (المتاحة):** هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن T و تقتضيها طبيعة العمل و نوعية المنتوج أو الخدمة الحاليين، هذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة.

[1] - G. le boterf. De la compétence. 1994 p 141.

[2]- بن عبو الجيلالي: ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 130- 131.

ب- الكفاءات اللازمة مستقبلا: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات و حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل أو حلول إما برمجة عملية التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

المطلب الرابع : مستويات الكفاءات البشرية (البنية التدرجية)

بالإضافة إلى ما أسلفنا من تصنيفات، يدرج بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل مستويات يحسب درجة الأهمية.[1]

أولا: على الصعيد التنظيمي:

يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات و قد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة:

- الكفاءات المميزة .
- الكفاءات الأساسية.
- الكفاءات المركزية.
- الكفاءات الديناميكية.

و يرتب Eric lamarque هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي: [2]

[1]- مرجع سبق ذكره، ص 133.

[2] - E.lamarque . les activités clés des métiers bancaires Finance contrôle stratégie . vol 2 N° 2 1999 p 135.

*- المستوى(I): الكفاءات القاعدية (compétences base): هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا للممارسة نشاط ما في قطاع معين و بصفة عادية.

*- المستوى(II): الكفاءات المميزة (compétences distinctive): هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، و هي تخص قطاع نشاطا واحد.

*- المستوى(III): الكفاءات الجوهرية: (compétences clés): هي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد و تستعمل في مهن مختلفة و تسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة .

- و يقترح كل من Buélin و crant الترتيب التالي :

جدول (1-1) المستويات التدرجية للكفاءات :

المستوى العالي Niveau oupérieur	- كفاءات ما بين الوظائف - تطوير المنتجات - خدمة الزبون - تسيير الجودة	- كفاءات عامة - مسار التنسيق - مسار القرار - هياكل التحفيز - تسيير الأداء
المستوى المتوسط Niveau intermédiaire	كفاءات وظيفية - البحث والتطوير - الإنتاج. - التسويق والبيع.	

المستوى الابتدائي	– كفاءات عملية – معارف متخصصة – مهارات فردية – معارف فردية

Source : Fynroniah ST le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique 1997, p 120.

ثانيا: على الصعيد الفردي:

يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي و استغلال أمثل للقدرات البشرية و يميز نموذج Athinson و المعروف باسم " المركز و المحيط" بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) و المجموعات الهامشية و الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة.[1] و هذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (1–2) فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات:

الدائمون	الهامشيون	الخارجيون
– استخدام كامل الوقت – موالون – محفزون بواسطة مسارات	– لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية – التوظيف بموجب أنواع	– المناولة – الوكالات – عارضو خدمات

[1]– بن عبو الجيلالي، ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 123.

مهنية داخلية	مختلفة من العقود	– خصوصية

Besson p : Dedons dehors les nouvcelles frontiéres de l'organistion , éct velibert, 1997. P 220.

على ضوء هذا التنوع اقترح Athinson نموذجا يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية:

جدول (1–3): متغيرات نموذج Athinson

نوع الكفاءة tupe de détenue compétence	علاقات العمل Relation de travail préconisé
كفاءات أساسية fondomentales compétences	عقد غير محدد المدة contrat a durée indétermimée
كفاءات ثانوية compétences sécondaires	مناولة sous traitance
كفاءات غير مهمة compétences banalisées	عقد مؤقت comtat précaire

المصدر: بن عبو الجيلالي ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية دعائم النجائح الأساسية، المؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 134.

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية.

يعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية فهو يعد محدد أساسي لأداء و نجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تضمن الاستقلال الأمثل للكفاءات و العمل على تنميتها و المحافظة عليها باستمرار لتتمكن من تحقيق أهدافها و الوصول إلى التميز في الأداء.

المطلب الأول: تعريف تسيير الكفاءات البشرية .

* يعرف تسيير الكفاءات بأنها تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و ذلك من خلال مختلف الأنشطة و البرامج التدريبية و التحفيزية و توفير لها الظروف المناسبة للعمل، و ذلك بهدف ترقيتها و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن".[1]

* كما يعرف بأنه: التأثير في المهارات و سلوكات الفرد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".[2]

* كما يشير مفهوم تسيير الكفاءات البشرية إلى مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة و تحسين أداء الأفراد و كذا استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة

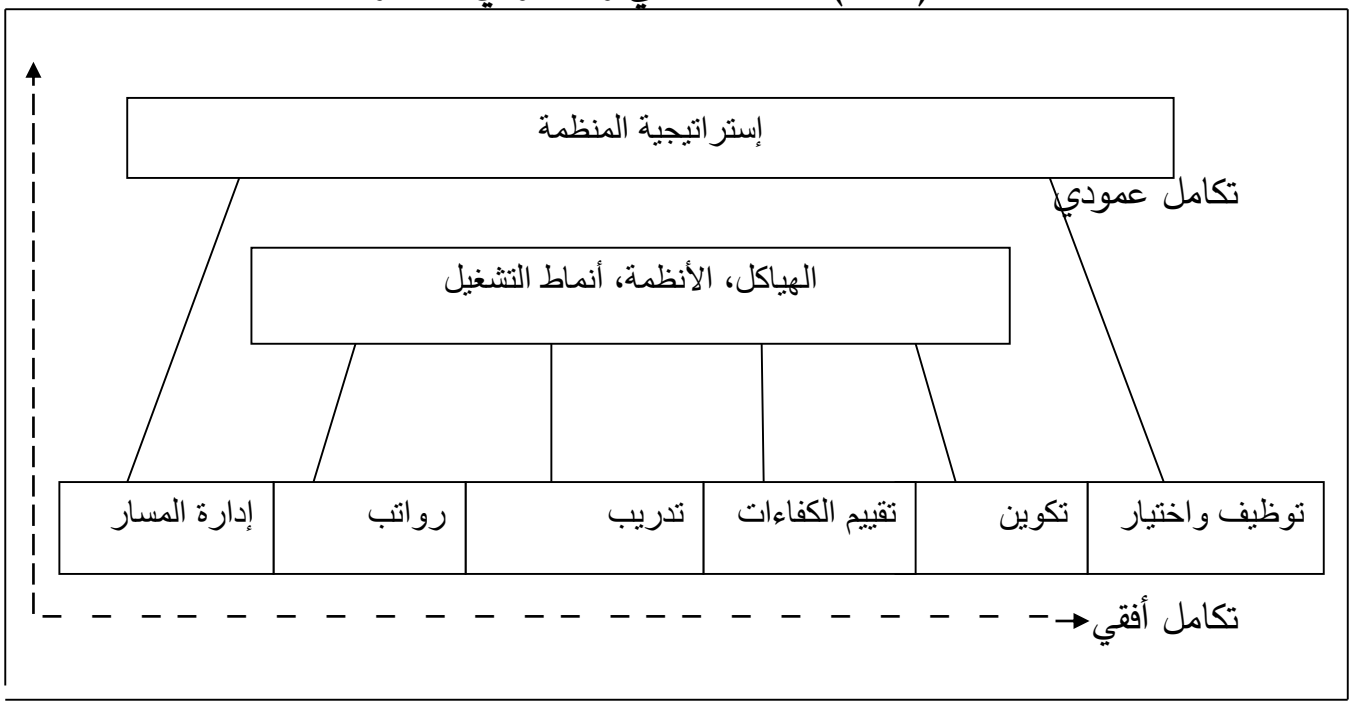
[1]– أحمد تي ، حمزة بالي، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية: مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 1 جانفي 2021، الجزائر، ص 25.

[2]– مناصرية رشيد، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 194.

تطوير المسار، التكوين، التوظيف و الاختيار و غيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة و ليس أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي"[1].

- و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-2) التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات



Source Bérendonch L.V tous compétents le monggment des compétences dans l'entreprise édition de Boule . Belgique 2006, p .33.

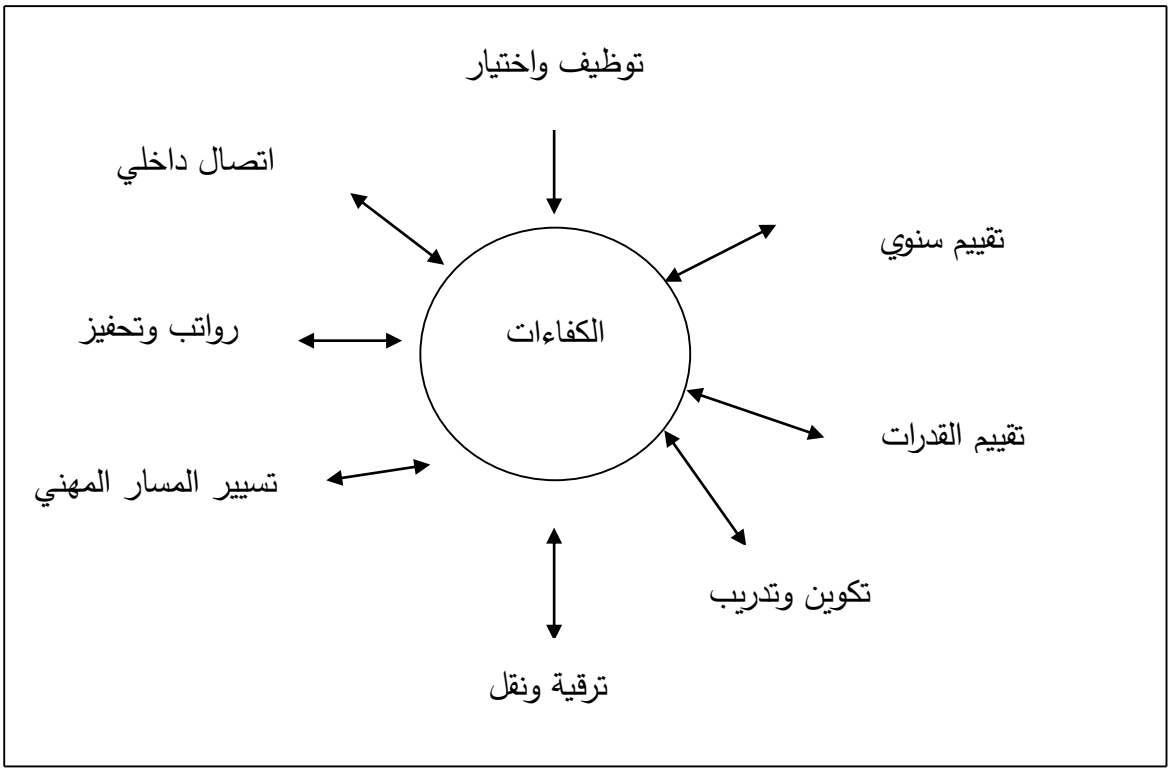
- كما يعرف أيضا تسيير الكفاءات بأنه مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل و التفكير الاستراتيجي للمؤسسة.[2]

[1]- Beiredonch, L.V. tous compétents. Le le management des compétences dans l'Entreprise. Edition de Bouch . Belgique 2006. P 33.

[2]- أحمدتي، حمزة بالي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

و عليه تصبح الكفاءات محورا و مركزا لجميع أنشطة و عمليات إدارة الموارد البشرية و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-3): الكفاءات محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية.



Source: Beinnendonch L.V tous compéterts le monégment compétinces dans l'enterise édition dé bouch Belgique 2006 p 39.

- بناءا على ما سبق نستخلص تعريف شامل لتسيير الكفاءات البشرية

هي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و ذلك من خلال مختلف الأنشطة و البرامج التدريبية و التحفيزية و توفير ظروف العمل المناسبة لها، و ذلك بهدف ترقيتها و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية.

أولا: تشخيص الكفاءات

يعرف تشخيص الكفاءات كالتالي: [1]

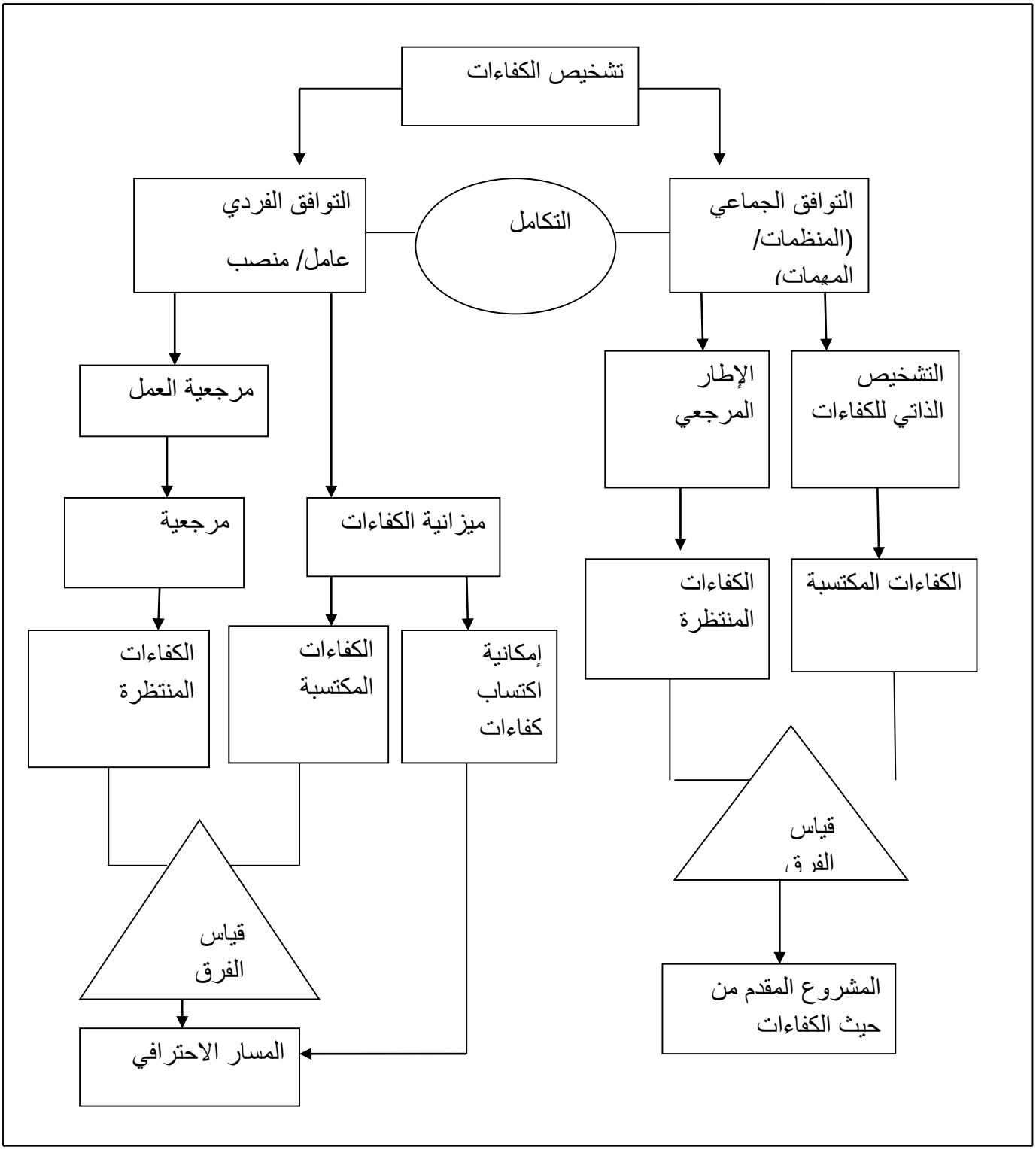
تشخيص الكفاءات هو أسلوب يرتكز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين و على تحليل الوثائق الداخلية للمنظمة.

و يتعلق تشخيص الكفاءات الفردية بالتوافق أو التلازم الفردي بين (العامل/ المنصب) و يتم التحليل هنا بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهنة و تمثل هذه الأخيرة قاعدة تسمح بتوضيح أو إعداد مرجعية الكفاءات المطلوبة، و من جهة أخرى تمكننا ميزانية الكفاءات من تحليل الخبرة و اكتشاف الكفاءات و تقييم إمكانياتها و بالتالي معرفة الكفاءات الموجودة لدى المنظمة.

أما تشخيص الكفاءات الجماعية فيتعلق بالتوافق الجماعي بين (المنظمة/ المهمات) و يتم في ذلك تحديد الكفاءات المطلوبة كما يتم تحديد الكفاءة المكتسبة و من ثم قياس الفرق بينهما و يتضح تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية بالتوازي و هو ما يوضحه الشكل التالي:

[1]– حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و ت. و. ع.ت جامعة باتنة1. الحاج لخضر، الجزائر، 2020/2019، ص 45.

الشكل (1-4): تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية بالتوازي.



المصدر: سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 58.

ثانيا: استقطاب الكفاءات

و الاستقطاب هنا يقصد به مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف و متطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا أو التي يمكن التنبؤ بها مستقبلا.[1]

و لكي تتمكن المنظمة من الحصول على أفضل الموارد و الكفاءات فإنها تعتمد على عدة مصادر هي.[2]

- 1/ مصادر خارجية: أهمها مكان العمل الحكومية، وكلات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات و المعاهد، منظمات مهنية...

- 2/ مصادر داخلية: و هي الترقية، النقل و التحويل، مخزون المهارات، قاعدة المعلومات.

ثالثا: تنمية و تطوير حافظة الكفاءات.

و يقصد بتنمية حافظة الكفاءات هنا تلك الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين، التوظيف، التحفيز وسائل لتحسين أداء المؤسسة و يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات

[1]- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 81.

[2]- حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 48.

و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانياتها، و يمكن النظر للعملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور و الحوافز على أساس الكفاءة دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.[1]

رابعا: صيانة و تحديث الكفاءات.

كفاءات الأفراد معرضة للتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديث هذه الكفاءات فقد تكون معرضة للزوال و الاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد و إدارته، حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته و صيانتها أهمها التنمية الذاتية و الإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ الملائم لتحديث هذه الكفاءة.[2]

خامسا: الاحتفاظ بالكفاءات

تسعى المنظمات الممتلكة للكفاءات الحفاظ عليها، فتلجأ لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات و القدرات و ذلك توفيرا لتكلفة التوظيف، و التدريب و الحفاظ على مستوى خدمة العميل، و من العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالكفاءات هي: بيئة العمل، نظام الحوافز، تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات.[3]

[1]– براق محمد بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09– 10 مارس 2004، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، ص 15.

[2]– مرجع سبق ذكره، ص 15.

[3]– مرجع سبق ذكره، ض 16.

سادسا: الرقابة على الكفاءات.

تسمح عملية الرقابة على الكفاءات من القدرة على تقييم هذه الأخيرة و ذلك بغرض معرفة نشاط قوة و ضعف هذه الكفاءات مما يفرض على المنظمات الاهتمام بهذا الجانب قصد تطويرها بما يقدم أهداف المنظمة وفقا لإستراتيجيتها.[1]

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية .

تفترض هذه المقاربة أن المنظمة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المنظمات المنافسة و دخولها السوق فمع بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة إدماج مفاهيم الموارد و القدرات الديناميكية و التي طورت من خلال فترة الثمانينات، و بذلك أعطت هذه المقاربة أبعاد أخرى إضافة للموارد و القدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية و الطرق الإدارية.

الأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة بقوة هو المقالات المتشابهة، حيث كانت تدور اهتماماتهم في الكفاءات و التي اعتبروها مفتاح الميزة التنافسية للمنظمة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات و الذي يقوم على ثلاث مقاربات و هي: [2]

[1]- مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2]- حسن بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 30- 31.

-**1/ المقاربة التسييرية:** تمثل الكفاءات في هذه المقاربة في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية التراكمية عبر الزمن، و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة و المهارة أو المعرفة العملية و حسن التصرف .

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة و قابلة للتعبئة و الاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية وظيفية محتملة، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، و رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، و الرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.

2/ المقاربة العملية: من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب و التعلم الجماعي و السيرورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث ليس ظرفي أو مؤقت، كما أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات .

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة، و كذا القدرة على التأقلم

و التفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليد الممارسة الميدانية و الناجحة للمكونات الثلاث.

3/ المقاربة الإستراتيجية: وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات بهذا المعنى تحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، و يستحيل تعويضها بواسطة آلية تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة

– كما نلاحظ من هذه المقاربات لتسيير الكفاءات أنه يوجد بها تدرج و تكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة ذات إستراتيجية دون المقاربة الأولى و الثانية لها و كذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون المقاربة الأولى فإدارة الكفاءة و متابعتها يتطلب قدرة متعددة و متكاملة .

المطلب الرابع: مقومات و معيقات تسيير الكفاءات البشرية:

عملية تسيير الكفاءات تتم وفق خطوات محدد تتطلب وجود معطيات و كذلك يتطلب صرف عوائق عدة نذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: مقومات تسيير الكفاءات:

إن عملية صناعة و تسيير الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات و الخطوات لتوليد رأس المال المعرفي وتوفير ظروف الأداء الجيد و كيفية إسقاط المعارف ميدانيا مع

حسن التصرف و توفر القدرة على الأداء لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة و مرغبة في الأداء و هذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز و نمط القيادة و خلق الدافعية و الفعالية التنظيمية و بناءا عليه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة و تنمية هذه الكفاءات و العقول البشرية و ذلك من خلال توفير المقومات و الركائز التالية: [1]

1/- التدريب و التطوير المستمر: إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة و المعلومات بصورة أكبر و ذلك من خلال التدريب و التعليم و التعلم المستمر، و من خلال تطوير و تخطيط المسار المهني و الميزانيات المخصصة لذلك .

2/- المشاركة: و تتضمن العديد من الجوانب:

أ/ ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف و المعلومات اللازمة لهم و أيضا تحديد مصادر الحصول عليها و أن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف و المعلومات المتاحة لهم .

ب/ ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءا من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها و ذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير و الرأي و العمل و إدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت/ مشاركة العقول المتميزة في الأرباح و العوائد الناتجة عن ثمار تفكيرهم و ابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع و الابتكار.

ث/ مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات و اتخاذ القرارات الهامة و الإستراتيجية .

[1]- حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 38.

3/ قيادة الإبداع الابتكار: إن إدارة العقول و الخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لانماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة و الفعالية و القدرة على معالجة الأمور الخطيرة و المواقف الحرجة.

الفرع الثاني: معيقات تسيير الكفاءات البشرية

أكدت العديد من الدراسات و الأبحاث أن تطبيق منهج تسيير الكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق و الصعوبات نذكر ما يلي: [1]

* عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات و كذلك لتسيير الكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها و إمكانياتها و الأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير.

* الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، و عدم تجذرها في ثقافة بعض المؤسسات .

* ضعف في التزام بعض المسيرين و المديرين بالمنهج فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا و يؤيدوا و يساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات و إلا فالفشل سيكون حتما .

* نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، و لدرجة الاندماج فيها.

[1] بلقايد شريفة بوزار فتيحة، أثر تخطيط المسار الوظيفي، على تحسين كفاءة الأفراد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إقتصاديات العمل، قسم العلوم الإقتصادية، ك.ع.إ.ع.ت، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر،20218-2019، ص 21-22.

* النموذج المختار لا يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءة المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج و تحقيق عائد مرتفع و ميزة تنافسية .

* عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة (الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة) .

* الفهم السيئ لنموذج الكفاءة و التقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له و بشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم و تكوين الكفاءات .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مدخل للكفاءات البشرية على اعتبار أن الكفاءات تمثل جوهر المنظمة و بالتالي البحث الدائم عن الاستغلال الأمثل لها وتسييرها بفعالية، بالإضافة إلى البحث عن الطرق المختلفة لتطويرها و تجديدها و المحافظة عليها لضمان بقاء و استمرارية المنظمة حيث أشرنا إلى ماهية الكفاءات و ذلك بتوضيح مفهوم الكفاءات و خصائصها بالإضافة إلى استعراض أهميتها و أنواعها و مستوياتها كما تناولنا في هذا الفصل أيضا إطار مفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية حيث تطرقنا إلى شرحها و تعريفها، مراحلها و أهم المقاربات النظرية لتسيير الكفاءات وصولا إلى معيقاتها و ركائزها و هذا الذي يفرض على المنظمات ضرورة المحافظة عليها علما أن هذا لا يتحقق لها إلا عبر الاهتمام و التطوير الدائم لكفاءتها البشرية و التي تعتبر بمثابة رأس مالها المعرفي.

كما توصلنا إلى أن تسيير الكفاءات يتمثل في مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الأفراد العاملين و هذا بغية تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب و البعيد.

الفصل الثاني:

مدخل لتخطيط المسار الوظيفي

تمهيد:

تعتبر الوظيفة أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية، وهي الموضوع الأساسي الذي تسعى اليه جُل المؤسسات باعتباره السبيل الأول لتحقيق أهدافها وأهداف الموظفين على حد سواء، وتتمثل الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في الحصول على وظيفة تناسب قدراته وخبراته والمهم هو الشعور بالرضا نحو هذه الوظيفة، وهذا لا يكون إلا من خلال التخطيط لمساره الوظيفي، حيث يعتبر المسلك الذي ينتقل عبره الموظف من منصب إلى منصب آخر أعلى منه ويكون ذلك بالعمل على اكتساب خبرات وتطوير القدرات وهذا بالنسبة للموظف، أما بالنسبة للمؤسسة فيجب عليها أن تسعى جاهدة لخلق وظائف وفرص عمل أفضل بالإضافة إلى مساعدتهم على امتلاك خبرات وقدرات ملائمة لهذه الوظيفة. وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

المبحث الثاني: علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالكفاءات البشرية

المبحث الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.

تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة وخاصة أولئك الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تضمن لهم البقاء والاستمرارية أين يعتبر تخطيط المسار الوظيفي واحد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وخصائصه.

أولا نقوم بتعريف التخطيط، تعريف المسار الوظيفي وبعد ذلك تخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف التخطيط.

يعرف سير التخطيط بأنه: عملية مستمرة تجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها المقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجع صدى منظم ومنتظم.[1]

الفرع الثاني: تعريف المسار الوظيفي.

يشير مصطلح المسار الوظيفي إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر، وبهذا يستطيع أن يكون هناك توافق وانسجاما بين إمكانات ومتطلبات الوظيفية في كل مرة يتم فيها إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى.[2]

[1] عبيدة الصيطي، كلثوم مسعودي، "مدخل إلى العلاقات العامة"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 105.

[2] محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 291.

الفرع الثالث: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

تعددت التعاريف والمفاهيم التي وضعها المهتمين والممارسين في مجال التنمية البشرية حول مفهوم تخطيط المسار الوظيفي حيث توصلوا الى مجموعة من التعاريف لتخطيط المسار الوظيفي وعلى النحو التالي: أنه عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل وظيفية متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك تحديد الزمن اللازم للوصول إلى كل مرحلة.

كما عرفه ويلنسكي بأنه: عملية تعاقب لوظائف متقاربة تعكس المكانة الهرمية للوظيفة، وينتقل الأفراد من خلالها وفق تعاقب منتظم يمكن التنبؤ به.[1]

ويعرف بأنه: إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا في العمل[2]

ويعرفه هول بأنه: التعاقب الرأسي المتمثل في تسلق هرم المنظمة، ويصحبه عادة تحسن مالي في دخل الموظف ويضيف آخرون بأن التقدم في السلم الوظيفي يحدث غالبا على فترات زمنية وقد يصحبه إنتقال جغرافي لأداء العمل.[3]

---

[1] آل مذهب، معدي بن محمد، برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية، الإدارة العامة، مج27، ع4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 294.

[2] أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جهورية مصر العربية، 2004

[3] محمود عبد الفتاح رضوان، "تخطيط المسار الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 39.

وهو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم مساراتهم الوظيفية.

الفرع الرابع: خصائص تخطيط المسار الوظيفي.

من خلال التعاريف سابقة الذكر تم استخلاص مجموعة من الخصائص التالية: [1]

* التطور الفعال لإمكانيات المنظمة: إمكانياتها الحالية والمستقبلية مما يزيل الأخطار.

* تعويض العمال في حالة خروجهم من المنظمة.

* التعرف على الفرص المهنية: مما يسهل على العمال الراغبين في تغيير توجهاتهم المهنية.

* تحقيق نوايا المنظمة: في القيام بالعمليات إيجابية لتقوية صورتها الذهنية لدى العماء والعملاء.

* تلبية حاجات التطور لدى العمال: تعتبر من أهم الأهداف التي يريد تحقيقها العمال في مسارهم الوظيفي.

* تحسين أداء العمال: بفضل الخبرات المحصل عليها من خلال التنقلات الأفقية والعمودية.

* الكشف عن احتياجات التكوين: مما يساعد المنظمة على تعديل مشاريعها والاهتمام بأكثر بالاستثمار في التكوين.

[1] حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد الشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص 119.

* التقليل من عدم الرضا: يساعد المنظمة على إزالة أخطار عدم استغلال طاقات العمال.

* رفع مستوى حمال العمال وثقتهم: لأن المنظمة توفر لهم أسباب النجاح والتطور.

* الاقتصاد في التكاليف: لأنه استثمار مهم يؤدي إلى الضغط على التكاليف في المدى الطويل.

المطلب الثاني: أنواع تخطيط المسار الوظيفي وأهميته.

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكننا الآن تحديد أنواع المسارات الوظيفية بما يلي: [1]

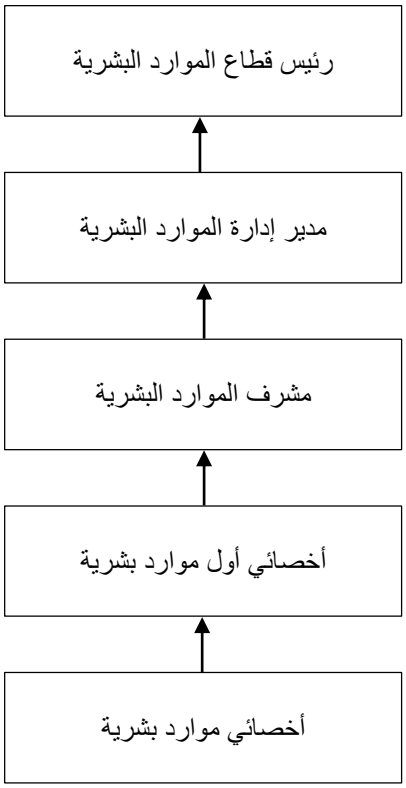
الفرع الأول : أنواع تخطيط المسار الوظيفي.

1- **المسار الوظيفي الرأسي أو المسار التقليدي:** والذي يشير إلى التقدم الوظيفي المتدرج لوظائف أعلى، أي الانتقال العمودي للموظف في السلم الوظيفي، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى لها ذات علاقة بالوظيفة السابقة، حيث أن الوظيفة السابقة تعد تهيئة للموظف كي ينتقل للوظيفة الأعلى، وهذا يشير إلى أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي هي نفس النوعية والتخصص، لتحقيق أعلى درجات الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، أي أنه لا يحق للموظف الانتقال إلى الوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية معينة، كتهيأة للانتقال إلى الوظيفة الأعلى. ولذلك يوصف المسار الوظيفي التقليدي بالمسار الضيق، لأنه يفتقد إلى المرونة نظرًا لمحدودية بدائله وعدم الانتقال ضمن ذلك المسار، بكنه بالمقابل يتميز بالوضوح لأنه يبين للفرد الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياته الوظيفية في

[1] عقيلي عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 550.

المنظمة، وأيضا الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة لحين إحالته على التقاعد حيث تسمى هذه الفترة بفترة الركود.

الشكل (2-1) نموذج المسار التقليدي



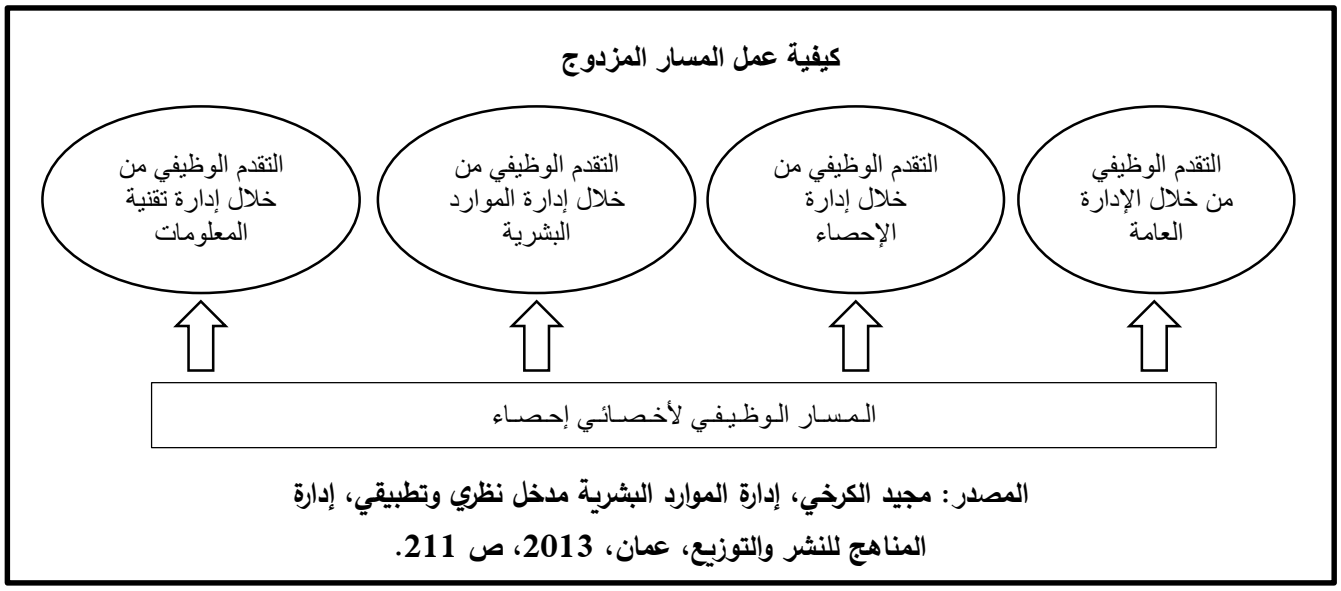
المصدر: عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2001، ص 21

بالإضافة إلى[1]:

2- محور سلم المسار الوظيفي الأفقي: والتي تشير إلى إمكانية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي.

3- سلم المسار الوظيفي المزدوج: بحيث أنه إذا لم تتيح قدرات ومهارات الموظف له الانتقال إلى وظيفة أعلى، فإنه لا يستطيع الانتقال إلى وظيفة أخرى من نفس المستوى الا بعد التأكد من توفر الصفات اللازمة لأشغال الوظيفة الأخرى، ويتم هذا الانتقال من خلال المرور بمحور المسار الأفقي.

الشكل (2-2) نموذج كيفية عمل المسار المزدوج



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 211.

4- نظام المسار متعدد الاتجاهات أو مسار الإنجاز: ويعد هذا برنامجا سريعًا تعتمده العديد من المنظمات لما يعرف بالموظفين المتميزين الذين لديهم قدرات ومهارات تمكنهم من التقدم على غيرهم من سائر الموظفين في أوقات أقصر[2].

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المسار التنظيمي والفرد، ط1، للنشر والتوزيع، 2015، ص 124.

[2] Viney Claire, Adamson : Steve and Doherty, "paradoxes of Fastrack career management", Personal Review,……., (1997), Vo, (26), No (3)

أو أحيانا يسمى بالقفز الوظيفي أي اعتماد الإنجازات والنجاحات التي يحققها الموظف كأساس للترقية بصرف النظر عن الفترة الزمنية، وهذا يشير إلى بلوغ نهاية المسار في فترة مبكرة من قبل أصحاب النجاحات والإنجازات، الأمر الذي يشير إلى مكوث مثل هؤلاء فترة طويلة في نهاية المسار وهي المرحلة التي تسمى بفترة الركود ما يعني تسرب الملل والخمول إلى الموظف نظرًا لعدم الجديد الأمر الذي ينعكس سلبًا على الإنجاز الدافعية، لحل هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي[1]:

أ- تخفيض سن التقاعد كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

ب- استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الإضافية الدورية المالية خلال تفرة ركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزًا له على العمل بجد.

ج- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية وتطويرية كاستراتيجيات لإحداث عنصر الاثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.

د- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل أي اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي في الوظائف العليا.

[1] عقيلي، مرجع سابق، ص 551.

بالإضافة إلى[1]:

5- المسار الوظيفي البروتيني: وضعه Hall والذي يعتمد على الفرد أكثر من اعتماده على المنظمة، إذا يعتمد على النجاح النفسي للفرد والذي يتطلب تعليمًا مستمرًا، وتحملاً للمسؤولية الشخصية.

6- المسار بلا حدود: ويشير إلى سلسلة الفرص الوظيفية التي تذهب إلى ما بعد الحدود التنظيمية، وتعتمد على الفرد في إدارة مساره الوظيفي من خلال المبادرة للتعلم المستمر، وتطوير نفسه لفتح آفاق الفرص أمامه، هذا ويمكن أن يتوجه للقيام بعمل خاص به.

الفرع الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.

العديد من الكتاب أشاروا إلى أهمية تخطيط المسار الوظيفي، ويمكن بهذه الدراسة المشارة إلى بعض الأسباب التي تزيد من الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وعلى النحو التالي[2]:

1- توفير فرص الترقية للأفراد ذوي الكفاءات والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى إشباع رغباتهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على الأداء.

2- تعزيز المهارات الفردية بما يتناسب مع التغيرات المستقبلية.

3- التقليل من التأثيرات السلبية الناتجة عن التغيرات التقنية.

---

[1] النجار محمود أحمد، أثر تطوير المسار الوظيفي والخصائص الشخصية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على المهندسين العاملين في شركات الصناعات الهندسية والكيمياوية في مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2009، ص 44.

[2] الطائي يوسف الجيم، ومؤيد الفضل، وهاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجية متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 286-287.

4- زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.

5- يساعد المنظمة على تفهم الشعور بالإحباط الناتج عن جمود المستقبل الوظيفي للعديد من الوظائف وبالتالي من يشغلونها، حيث تعمل على التغلب على هذا الإحباط الذي يؤثر سلبًا على الأداء والعمل.

6- يساعد على توجيه اهتمامات الأفراد وتركيزها على مستقبلهم الوظيفي وبما يتلاءم مع حاجة المنظمة وأهدافها[1].

7- يساعد الفرد على فهم خيارات مساره الوظيفي، والوسائل والمهارات التي يحتاجها لتطوير وتوجيه مساره الوظيفي لتحقيق أهدافه الفردية وأهداف المنظمة[2].

8- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب[3].

المطلب الثالث: مراحل تخطيط المسار الوظيفي وأهدافه:

يمر الموظف خلال حياته العملية بمراحل معينة نستطيع حصرها كالآتي:

بالنمو والانكماش الاقتصادي والظروف المحيطة إضافة إلى سياسة المنظمة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المنظمة[4].

---

[1] درة الصباغ، عبد الباري، وزهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منحى نظمي، ط1، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 207.

[2] درة الصباغ ،عبد الباري زهير الصباغ ،إدارة القوى البشرية ،منحى نظمي ،ط1،دار الندوة للنشر والتوزيع،عمان/الأردن، 2008، ص 207.

[3] عادل حرحوش صالح، مؤيد صعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، عالم الكتب والأبحاث، الأردن، 2007،ص212

[4] جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 389.

الفرع الأول: مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

هناك مجموعة من الخطوات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي وعلى النحو التالي[1]:

1- تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة حصر ودراسة جميع الوظائف الموجودة بالمنظمة ودراسة الهيكل التنظيمي العام وأيضًا الهيكل التنظيمي لكل وحدة إدارية وبالتالي الوظيفة نفسها ويتم تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متمايزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

2- توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل، من خلال توقع النتائج التي يمكن تحقيقها من كل مسار.

3- تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها من حيث النواحي الفنية والإدارية والإنسانية وأية أمور أخرى لها علاقة بالوظيفة، وكذا درجة الأهمية الوظيفية نفسها من مدى إسهامها بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

4- تحديد الفرص الوظيفية: تسهم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتوفير جميع المعلومات عن الوظائف بالمنظمة من حيث مستوى الاجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة والتي ستشغر لكل مسار من المسارات

[1] عقيلي، عمر وصفي، مرجع سابق، ص 552.

الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة، وهذا تأثر الوظائف داخل المنظمة بالنمو أو الانكماش الاقتصادي والظروف المحيطة إضافة إلى سياسة المنظمة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المنظمة[1].

5- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: ضمن هذه المرحلة يقيم الفرد ويقارن بين قدراته ومؤهلاته وخبراته والفرص الوظيفية المتاحة بناء على الوصف الوظيفي، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

6- إعداد الخطط أو برامج العمل: يبدأ الفرد هنا بوضع البرامج والخطط اللازمة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية ورئيسه المباشر لتحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العلم والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

7- تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم على تطوير مساراتهم الوظيفية[2]، ومن الإجراءات اللازمة التي

[1] أبو بكر مصطفى، مصطفى محمد، مرجع سابق، ص 235.

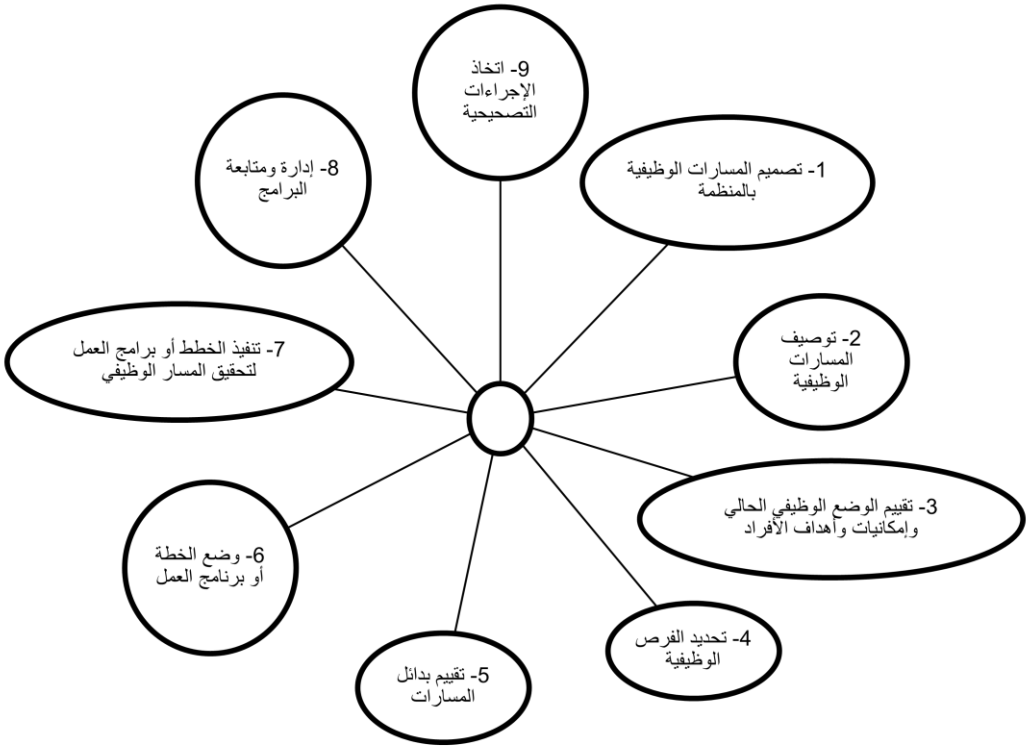
[2] جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 389.

يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل، وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

8- إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: تتولى هذه المهمة إدارة الموارد البشرية حيث يتم تحديد معايير ومؤشرات أداء لتتم المراجعة والمتابعة والتقييم بناء عليها، بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

9- اتخاذ القرارات التشخيصية: حيث يتم ذلك من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات أو إيصال تأثيرها إلى أدنى مستوى، وتقوية نقاط القوة بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

الشكل (2-3):مراحل تخطيط المسار الوظيفي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 237

يتضح من الشكل أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المؤسسات من ناحية أخرى.

الفرع الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي.

المنظمات التي تقوم بالتخطيط المستمر لمسارات موظفيها تسعى إلى تحقيق ما يلي[1]:

1- تشكيل عوامل جذب للموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة من ذوي المهارات والتدريب العاليين والخبرة المتخصصة والرغبة والاستعداد للعطاء الدائم والمستمر.

[1] حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 330.

2- التوجيه المستمر للأفراد الذين يحتاجون لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم ولمنظماتهم بما يتوافق مع تطلعاتهم وأهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها.

3- الوفاء المستمر باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية لجميع الوظائف.

بالإضافة إلى[1]:

4- إحداث التوافق المستمر بالفرد وبالوظيفة وأيضا المنظمة نظرا للتغير المستمر في الحاجات والأهداف لكل منهما.

5- يوفر تخطيط المسار الوظيفي معلومات حقيقية عن مستوى الأداء الفردي، لأنه يربط ما بين الأداء الفردي والمؤسسي وبالتالي مستوى تحقيق الأهداف.

كذلك[2]:

6- يسهم تخطيط المسار الوظيفي بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن بناء برنامج المسار الوظيفي يتطلب حتمًا إدخال بعض التعديلات على سياسات إدارة الموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة في مجال النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم.

7- يحقق التخطيط السليم للمسار الوظيفي تحقيق التوازن بين الوظيفة والفرد والعائلة والمنظمة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وتحقيق الوضع الاجتماعي المرموق.

8- توفير عمال أكفاء.

[1] ماهر أحمد، دليلة إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1995، ص 16.

[2] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

بالإضافة إلى[1]:

9-تحقيق التناسق والتكامل بين جميع أعمال المنظمة، فالتخطيط الفعال للمسار الوظيفي لجميع الوظائف الموجودة في المنظمة يؤدي إلى التعامل مع جميع وظائف المنظمة وفق مفهوم نظرية المنظمة، فتخطيط المسار الوظيفي والاستفادة منه يتطلب ممارسات إدارية في مجالات إنشاء الوظائف والبحث عن الكفاءات المميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

10- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التميز للأفراد من خلال تشكل دافع قوي لتحديث وتطوير القدرات والمعارف والمهارات بالنسبة للأفراد واكتساب كل ما هو جديد وبالتالي تقديم أفكار وطرق عمل جديدة للمنظمة.

11- تقليل معدلات دورات العمل والغياب والتأخر[2].

المطلب الرابع: مداخل ومقومات تخطيط المسار الوظيفي.

لتحقيق أهداف وتخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي والتنظيمي وبأعلى درجات الكفاءة والفاعلية هناك مجموعة من الاعتبارات ينبغي أخذها بعين الاعتبار وهي:

[1] أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 221.

[2] وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 114.

الفرع الأول: مداخل تخطيط المسار الوظيفي .

بات من الواضح جدا أن تخطيط المسار الوظيفي يهم كل من الفرد والمنظمة، لتحقيق المزيد من التوافق بين الفرد والوظيفة، لذلك فهناك مدخلان لتخطيط المسار الوظيفي وعلى النحو التالي[1]:

1- المدخل الفردي: يركز هذا المدخل على مساعدة الأفراد لمعرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق أهدافهم أي الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافهم أي الوسائل اللازمة لردم الفجوة بين القدرات ومستويات الطموح والأهداف. وعليه، فإن تخطيط المسار الوظيفي ضمن هذا المدخل يركز على تنمية مهارات الأفراد وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن العمل، لذلك فإن على الفرد بداية أن يتعرف على واقعه الوظيفي الحالي ومستقبله، أي تحديد أهدافه وطموحاته وآماله، ومن ثم يتعرف على مستوى إمكاناته الفكرية والمهارية والتحقق منها من حيث قدرتها على تحقيق أهدافه وطموحاته. وإذا كانت غير كافية، فهل يمكن أن يكون هناك حلا لذلك؟ وما هو؟ ومن الحلول العامة في ذلك أن يتدرب الفرد على كتابة السيرة الذاتية وإجراء المقابلات واختبارات الوظيفة والبحث عن الوظيفة المناسبة، وعند حصوله على وظيفة عليه أن يتدرب في جميع المجالات التي يقوم بأدائها لينتقل إلى وظيفة أعلى وهكذا.

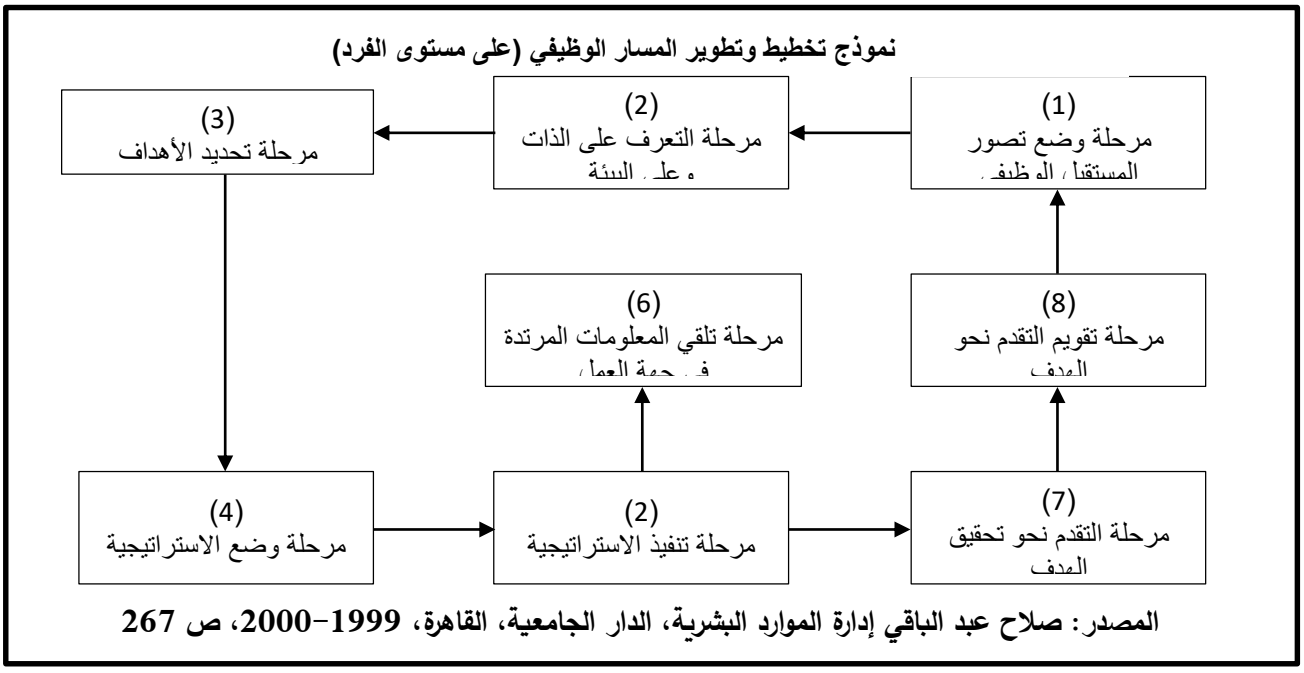
[1] ماهر احمد، مرجع سابق، ص 17.

ومن هنا، فإن مسؤوليات الفرد تتمثل في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخططه لنفسه.

المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

لتحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور المستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرًا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتنر وكنكي النموذج التالي:

الشكل (2-3) نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد



المصدر: صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999-2000، ص 267

2- المدخل التنظيمي[1]: يركز هذا المدخل على اتباع أساليب إدارية لتنمية مهارات الأفراد في مسارهم الوظيفي من خلال التدريب والنقل والتدوير الوظيفي وما إلى ذلك، لتحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا الوظيفي. فالهدف هنا هو تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتشمل هذه جميع نشاطات إدارة الموارد البشرية، التي تبدأ بالتحديد الدقيق من حيث النوع والكم من الموارد البشرية ومن الاختيار الدقيق للموارد البشرية، ومن ثم توجيههم وتدريبهم لشغل الوظائف المناسبة والاستغناء عن العاملين غير المناسبين.

وتستعين إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوسائل لكشف مستوى التوافق بين الفرد والوظيفة، ومن بين هذه الوسائل: تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، وبحث الكشف عن مستوى الرضا وغيرها من الأساليب التي سيتم التطرق إليها في فصل معالجة عدم التوافق.

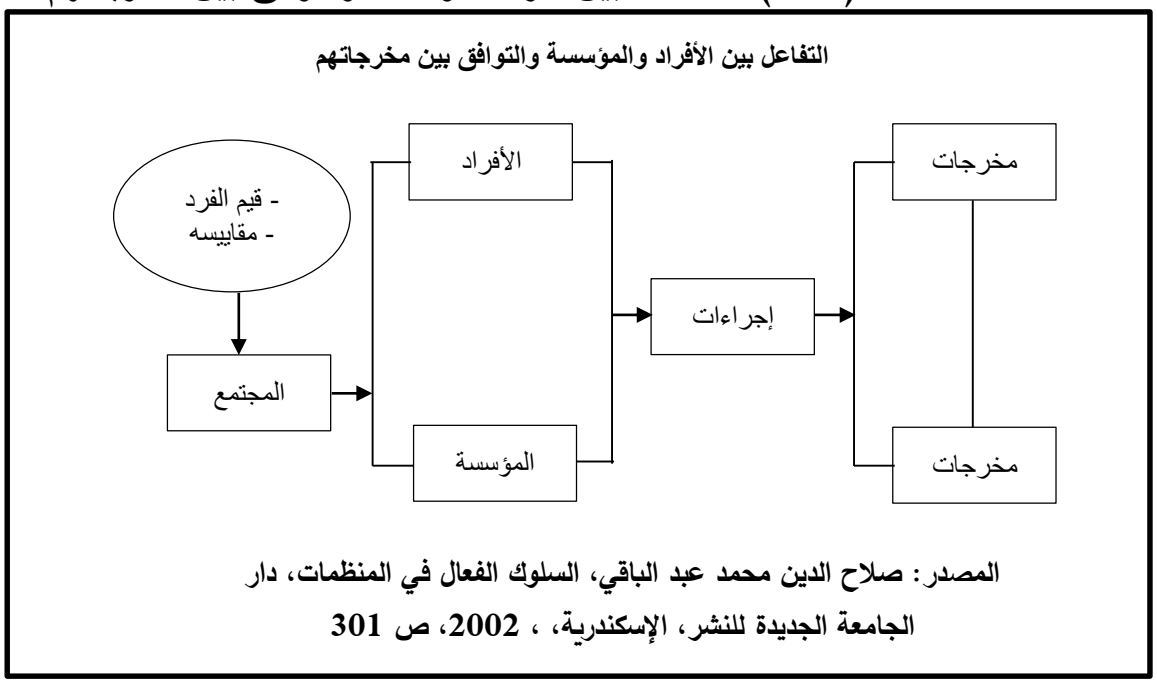
فمسؤولية الإدارة تتمثل في الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية التي من شأنها إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معًا المتمثلة بـ:

- توفير معلومات كافية عن المهن الحالية والمسارات الوظيفية للعمالة الحالية والوظائف الشاغرة.
- مراجعة وتطوير نظم وسياسات العمل.
- الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المسار التنظيمي والفردي، ط1، للنشر والتوزيع، 2015، ص 122.

– تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد[1].

الشكل (2–4) :التفاعل بين افراد المؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ، 2002، ص 301

الفرع الثاني: مقومات تخطيط المسار الوظيفي

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات نتناولها فيما يلي[2]:

1– تحقيق التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: بعد غياب الخبرة العملية التطبيقية من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، الأمر الذي قد يملي على العديد من الذين يرغبون في التقدم والاستمرار أن يكتسبوا بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية او الالتحاق ببعض المنظمات حلال مراحل الدراسة.

[1] أبو بكر، مرجع سابق، ص 239.

[2] أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 244.

2- الدراسة والقدرة على تطويرها: وتشير هذه القوة الكامنة الدافعة للفرد للمزيد من الإنجاز والتقدم، التي تؤثر على تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع. لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف التي تتعلق أساسًا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

3- مستوى النضج والتوازن الذاتي: يواجه الفرد العديد من التغيرات في بداية حياته الوظيفية مثل التعامل مع السياسات ونظم وقواعد وإجراءات العمل والتعامل مع الزملاء وما إلى ذلك من الأمور التي تتوقف عليها فاعلية التخطيط الوظيفي، الأمر الذي يستلزم توعية الفرد بأن التحاقه بالمنظمة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المنظمة.

4- النظرة المستقبلية: لابد للمنظمة أن تقوم بتطوير أساليب ونظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بما يحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

5- سياسات ونظم العمل: إن لسياسات ونظم العمل دورًا كبيرًا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي المنظمات، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل في أنشطة المنظمة كافة.

6- خصائص سوق العمل: لخصائص سوق العمل دورًا بارزًا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة والمتاحة أمامه، وبقدر توفرها ووضوحها يستطيع الفرد ان يخطط مساره الوظيفي بفاعلية[1].

7- الموقف البيئي العام: إن البيئة العامة والخاصة للمنظمة وما تتضمنه من متغيرات متعددة ومتنوعة لها تأثيرًا واضحًا على رؤية واختيارات من بين المسارات الوظيفية البديلة، إضافة إلى قدرة الفرد على إدراك تلك المتغيرات والتخطيط الفعال لمساره الوظيفي[2].

8- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي: العديد من المنظمات في القطاعين العام والخاص باتت تعتمد الإدارة والاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأيضا التفكير الاستراتيجي الأمر الذي أثر وبشكل مباشر على فاعلية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة المتمثل في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي.

[1] شرقي جواد تايب ،المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية ،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن،2010،ص95

[2] عمر وصيف عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2005،ص276

المبحث الثاني : علاقة تخطيط المسار الوظيفي بكفاءات الإفراد .

للمسار الوظيفي أهمية بالغة لدى جميع الأفراد نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل و التي شملت التغيرات في هيكل القيم وتركيبة الموارد البشرية ، حيث أصبح أمرا ضروريا يضمن للمنظمة امتلاك مهارات وخيرات مما يؤكد التوازن بين الافراد والمنظمة ، ومن خلال هذا سوف نتعرف على علاقة تخطيها المسار الوظيفي بكفاءات الأفراد من خلال التدريب ، التحفيز ، الترقية والتقدم الوظيفي.

المطلب الأول : أثر التدريب على الكفاءات .

التدريب هو عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المراد انجازها وتحسين الأداء و الاستمرار[1] .

كذلك [2] :

يمر الفرد خلال حياته الوظيفة بمراحل متعددة ومتلاحقة ، تبدأ مع بداية عمله فيها و تنتهي عند بلوغه سن التقاعد ، بافتراض ، بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفة أن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي ولأن التدريب يعتني بتطوير قدرات المتدربين واكتسابهم مهارات و معارف جديدة تنعكس إيجابيا عليهم

[1]– خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ،2007 ، ص 125 .

[2]– فايزة يوراس ، واقع إعادة هندسة التدريب وأثره في تطوير استراتيجية تخطيط المسار الوطني للكفاءات المجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، العدد 07 ، 2014 ، ص67/66.

وعلى المنظمات التي يعملون بها ، جاءت الفكرة نحو اعادة تنظيمه في المنظمات ضمن إطار مؤسسي والهدف من ذلك :

-ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنقلة لدى مراكز القرار للنهوض والارتقاء بالمنتظمة و كفاءاتها.

-ترسيخ أهمية و قيمة التدريب لدى الكفاءات في المنظمة .

-يلزم تدريب الكفاءات لتفسير نمط تفكيرهم نحو الإيجابية دوما و تحديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم .

-ومن منافع التدريب أيضا أنه تمنع المحاباة ويعزز قيمة العدالة في التسريب ويحقق درجة من الرضا الوظيفي .

فالاحتياجات التدريبية و ربطها بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المنظمة هو هدف لتحقيق رؤية لجهات العمل والكفاءات ممن يتلقون تربية أثناء الخدمة ، وهو يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريسية بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المنظمات ، ومن مزايا التدريب على الكفاءات [1]:

-تحديد الفئة المستهدفة من التدريب بدقة ما يعظم العائد من العملية التدريبية .

-تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة نتيجة الدورات المستمرة للعاملين الاكفاء في كل مرحلة من مراحلهم الوظيفية .

[1]- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريب ww.hrdiscusion.com/attachement PHP? ، 2024/04/28 .

-امكانية تعديل المسار الوظيفي للفرد وقعا لنتائج التدريب والتقسيم مما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء الكفاءات .

-تشمل الدورات التدريبية المهارات الفنية والسلوكية والمدارية الأمر الذي يساهم في اعداد القيادات الإدارية مستقبلا .

بالإضافة إلى [1]:

-تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو عدم استيعابهم للعمل يشكل جيد.

-تحسين ارتياحية الفرد ، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وبكمية أعلى ينعكس هذا على تكاليف الانتاج مما يؤدي إلى انخفاضها و زيادة أرباح المؤسسة .

-تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب وتعلقا بعمله من العامل غير المدرب .

المطلب الثاني : أثر الحوافز على الكفاءات.

التحفيز هو مجموعة العوامل التي تنفيذ مهام محددة ، التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يقضي إلى تنفيذ محددة ، تؤدي إلى رفع مستوى العامل والمتميز في الاداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته .

[1]-سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن ، 1999 ، ص108.

يلعب التحفيز دورا فعالا في تشجيع الأفراد نحو الابتكار والاداء الجيد في المنظمات السوق تتعرف على مدى تأثيره على مردودية الكفاءات من خلال [1]:

الفرع الأول : الحوافز المباشر.

هي الحوافز والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز و دقة الاداء في العمل وهي بدورها تنقسم الى :

1-الحوافز المادية : تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صورا مختلفة في طريق الدفع للعاملين على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشخيصية على تميز الخدمات .

2-الحوافز المعنوية : والتي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للعامل وهذا من أجل حثهم وتحريكهم للعمل .

3-الحوافز العينية : وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل رمزي ، مثل العلاج الطبيب المجاني ، الاسكان ، الخدمات وغيرها.

الفرع الثاني : الحوافز غير المباشرة .

الى جانب الحوافز المباشرة وما لها من أثر على أداء و انجاز العامل لا يتم إلا اذا توفر الجو المناسب للعمل ، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة الموضحة كالاتي:

[1]-عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة سكيكدة ، غير منشورة ، 200/2007 .

1-توفر الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تفرض سير العمل وتسيبا للعلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما ، لأن هذا يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار و الطمأنينة. وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص و إتقان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك ومن شروط معقولة و واعية.

2-التدريب أو التكوين : يعتبر من أهم الوسائل العلمية المستخدمة من أجل تنمية المهارات للعاملين ، وبرامج التكوين الفعالة تحت الزيادة في الانتاج وتزيد الكفاية الإنتاجية في العامل، تخفيض من دورات العمل ، فالتكوين ليس له غاية في ذاته وإنها وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءاتهم ولذا يجب أن يستمر التكوين طوال الحياة المهنية للفرد كضرورة حتمية لأنه عملية لا نهاية لها .

من هنا نرى أن الحوافز تلعب دورا كبيرا ومهما في عملية تطوير المعامل ، إذ أنها تحفز على الابداع في عمله والتميز في أدائه ، وتعمل الحوافز على تحفيز العامل في الترقية في السلم الوظيفي فتعمل على تطوير المسار الوظيفي للعامل[1].

المطلب الثالث : أثر الترقية على الكفاءات .

الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفة الى وظيفة في مستوى إداري أعلى ، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ، يصاحبها عادة زيادة في الراتب ومزايا العمل التي يتلقاها العامل سواء المادية منها أو المعنوية .

[1]- أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، المرجع سابق ، ص236 .

و تهدف الترقية الى تحقيق مجموعة من أهداف أهمها [1]:

-شغل المناصب العليا في المنظمة بأفراد مؤهلين يتمتعون بكونهم أصحاب اختصاص و الكفاءة العالية إضافة إلى الخبرة الكافية .

-الاحتفاظ بالأفراد المتميزون وأصحاب المهارات الكبيرة والكفاءة العالية عن طريق ترقيتهم بالإضافة وتحسين ظروفهم المعيشية .

بالإضافة إلى [2]:

-تحفيز الافراد العاملين على بذل أقصى جهودهم للحصول على ترقية في المنصب وما يصاحبها من امتيازات وبالنظر الى الاهمية البالغة لعملية الترقية تجد أن عملية تقيم الاداء هي الطريقة الأكثر علمية وموضوعية لتحديد الافراد الذين يملكون المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الإدارية العليا في المنظمة ، وبالتالي فهي تبين مؤهلات كل فرد مرشح لشغل منصب من المناصب العليا ومدى أحقيته بذلك ليتم المفاضلة بين البدائل المطروحة واختيار أحدهما ، وبالاعتماد على المعلومات الموضوعية التي توفرها عملية التقييم لتحديد الإكفاء من الأسماء المطروحة .

[1]- نسيمة صيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، المشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحروش ، 2008/2006 ، ص 52 .

[2]- لطفي دهينة ، أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الاداء في فعالية ادارة الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل ، بسكرة،2014/2013 ، ص64 .

كما تساعد عملية تقسيم الكفاءات في رسم وتحديد مسار المستقبل الوظيفي الجمع العاملين بالمنظمة ، فهي توضح امكانات الافراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرجوا فيها عن طريق الترقية طوال حياتهم الوظيفية بالمنظمة[1] .

المطلب الرابع : أثر التقدم الوظيفي على الكفاءات .

تساهم عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مساهمة فعالة في إثراء المسار الوظيفي للأفراد عن طريق تحقيقها لأهداف تساعد في تحقيق معدل دوران العمل و بالتالي يساعد هذا على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور ، وتركز برامج التحرير الوظيفي على الفرصة المتاحة للموظفين لتحسين أنفسهم للوصول إلى أهدافهم الوظيفية ، وقد أظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تقدم فرص التطوير توكز بشكل أكبر على الاحتضان بالموظفين وزيادة معدلات الولاء اتجاهها ، وكذلك تحفيزهم لتحسين مهاراتهم و معرفتهم مما ينعكس على الأداء الكلي بالمؤسسة ، فسار التطوير الوظيفي الموظفين آلية مستمرة لتعزيز مهاراتهم و معارفهم التي يمكن أن تؤدي إلى إتقان وظائفهم المالية ، والترقيات والتحويلات إلى وظائف جديدة أو مختلفة ، إذن المسارات الوظيفية لها تأثير مباشرة على المؤسسة بأكملها من خلال تحسين الروح المعنوية وأيضا الدافع للأمن و الاستجابة في تلبية الأهداف الإدارية والتعليمية[2].

[1]–نسيمة صيد ، مرجع سابق ، ص53.

[2]-Jean Perl . Faisont developpemert d’une gestion des competences ou contexte de changement orgnisationnel . cos D’ escperinéntation indestrial . Thése pour le doctorat de science de gestion . universte lamiére lyom 2. 24 Juin 2003. P37 .

و لقد جاءت دراسة "maston " لتبين أن غالبية الموظفين الذين يفتقرون لمناقشات فعالة حول أدوات تخطيط و التطوير الوظيفي مع المشرفين عليهم غير راضيين على التقدم في حياتهم الوظيفية . لذا فالمؤسسة مجبرة على أن تهتم بتحديد المسارات وتخطيط الحركات الوظيفية لهم ودفعهم نحو تنمية مهاراتهم الوظيفية وتوسيع و تطوير كفاءاتهم باستمرار[1] .

[1]-millis touvers maston's . what to know competencies as the miss link to effectivee cover developement . 30 Nov2017.P03 .

خلاصة الفصل :

في ضوء ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن أن نستخلص مدى أهمية المسار الوظيفي للفرد و المنظمة ، فتخطيط المسار الوظيفي يتضمن مجموعة من الأعمال والوظائف التي يصنعها الفرد لنفسه من يمارسها كمنهج في حياته العملية .

لذا على كل فرد اتخاذ القرارات في وضع خطط مناسبة بشأن المسار الوطني للحصول على أكبر قدر من المعلومات ومدى تطابق مميزات الوظيفة مع فهم أهداف المؤسسة التي مهمتها خلق وظائف وفرص عمل .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لواقع أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد في بلدية شلالة العذاورة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية واختبارها على أرض الواقع، ومعرفة مدى مطابقة الجانب النظري العلمي للواقع الميداني العملي للدراسة، وذلك من أجل التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد، وأيضا بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة واختبار فرضيتها، بالإضافة إلى تغيير النتائج المتوصل إليها، وعليه تم اختيار بلدية شلالة العذاورة لإجراء هذه الدراسة الميدانية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المنظمة محل الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث استعراض لمحة عن المؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي ومهام مختلف المصالح المنظمة له.

المطلب الأول: التعريف ببلدية شلالة العذاورة لولاية المدية.

سيتم التعرف على بلدية شلالة العذاورة من خلال مختلف الجوانب التالية:

الفرع الأول: تعريف البلدية حسب القانون الجزائري.

وهي جماعة إقليمية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي القانوني ولها مركز خاص واسم وإقليم ويمكن تعديل هذا الأخير بموجب مرسوم وزاري وبالتالي فلها اختصاصات اقتصادية واجتماعية وثقافية وهي تمثل الهيئة اللامركزية".[1]

بطاقة فنية لبلدية شلالة العذاورة

- تحديد وتشخيص البلدية:
- **تحديد موقع البلدية:** دائرة شلالة العذاورة.
- **مساحتها الإجمالية للبلدية:** 57.300 كلم^2
- **مساحة مقر البلدية:** 138 كلم^2
- **عنوان مقر البلدية:** حي الثورة شلالة العذاورة.
- **الرمز البريدي لها:** 26007

[1]– قانون رقم 17، المؤرخ في 30/ 12/ 2020 الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 82، 2020، ص9.

- **اسم رئيس المجلس الشعبي البلدي:** بوسعادي محمد نجيب
- **عدد عمال الدائمين:** 148
- **عدد العمال المتعاقدين:** 316
- **مساحة مقر البلدية:** 2000 متر
- **عدد القاعات الاجتماع بالبلدية:** 01
- **عدد المكاتب:** 17
- **عدد الورشات:** 01
- **عدد الحضائر:** 01
- **عدد الملاحق:** 02
- **الرقم التسلسلي البلدي:** 2618
- **رقم التعرف الوطني:** 26530
- **رقم حساب الخزينة:** 79/300245
- **الهاتف:** **025.75.11.06**
- **الفاكس:** 025.75.12.05
- **البناء وتاريخ إنشائه:**

أ/ تاريخ البناء: 2000

ب/ تاريخ الإنشاء: 1957

-**مكان تواجدهما:** حي 05 جويلية/ حي الثورة.

الفرع الثاني: تعريف بلدية شلالة العذاورة.

هي مدينة وبلدية تابعة إقليميا إلى دائرة شلالة العذاورة ولاية المدية الجزائرية، وهي عروس التيطري ومدينة الشلالات أطلق عليها الفرنسيون اسم ماجينو (maginot) خلال فترة الاستعمار تقع في االجنوب الشرقي للولاية وتحتل موقعا ممتازا في الهضاب العليا بين ولايات على الحدود مع ولاية البويرة وولاية المسيلة وولاية الجلفة مما يؤهلها للعب دور محوري، تبعد عن مقر الولاية بمسافة 100 كلم إلى الجنوب الشرقي و140 كلم جنوب الجزائر العاصمة، تحدها ستة دوائر هي: سيدي عيسى من الشرق، عين بوسيف من الغرب، السواقي من الشمال، عين الحجل من الجنوب، سور الغزلان من الشمال الشرقي، البيرين من الجنوب الغربي يبلغ ارتفاعها عن مستوى سطح البحر بحوالي 1100م، وهي إحدى دوائر ولاية المدية الجزائرية، عاصمتها هي شلالة العذاورة وتضم أربع بلديات وهي (شلالة العذاورة، شنيقل، تافراوت، عين القصير) من أحيائها الكبرى حي كاف الطير الأمير عبد القادر حاليا.

المطلب الثاني: مهام البلدية.

تكمن مهمتها الاساسية في تقديم خدمات للمجتمع المدني بكل شرائحه وبدون تمييز وتتعدد البلدية من خدمات عديدة.

-خدمات إدارية:

كالحالة المدنية بكل أنواعها من عقود الازدياد، الحالة الشخصية وعقود الزواج ...إلخ.

-خدمات اجتماعية:

تتمثل في مساعدة المعوقين، الفئات المعوزة وكذا العناية بالشاب ...إلخ.

-خدمات تقنية:

إنجاز المرافق الضرورية من طلاقات، قنوات صرف المياه القذرة، قنوات المياه القذرة، قنوات المياه الصالحة للشرب، شبكات الغاز والكهرباء، المرافق البيداغوجية، الترفيهية، الاجتماعية والادارية، كما تقدم رخص البناء الذاتي للمواطنين وكذلك المشاريع التنموية لتحسين الاطار المبني وغير المبني للبلدية.

-خدمات سياسية:

تقوم المصالح المعنية بمراعاة الجانب السياسي لخدمة تواصل السلطة في تسيير شؤون البلد ضف إلى ذلك تقوم البلدية بمصالح بها كتسيير العمال والميزانية إلى غير ذلك.

المطلب الثالث: تطور نظام البلدية .

مرت بلدية شلالة العذاورة بأربعة مراحل بداية من سنة 1830 إلى غاية 1990.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الاستقلال.

البلدية في المرحلة الاستعمارية 1830/ 1962: لم تحد البلدية عن الولاية فقد كانت هي الأخرى أداة لتحقيق طموحات الادارة الاستعمارية وفرض هيمنتها ونفوذها وقد كان

يديرها مواطن من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية ويساعده موظفون جزائريون خاضعون للادارة الفرنسية وهم القواد ويساعده في لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين المعنيين، لقد كانت البلدية مجرد أداة لخدمة الادارة الفرنسية سواء كانت مدنية أم عسكرية فقد كانت بعيدة كل البعد من أن تحقق طموحات الجزئريين.

الفرع الثاني: مرحلة ما بعد الاستعمار.

تعرضت البلدية في هذه الفترة إلى نفس الأزمة التي هزت باقي المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولقد أتت الدراسات على أن أكثر من 1500 بلدية كانت مشلولة عن العمل بحكم ظروفها الصعبة على المستور المالي والتقني ولقد فرض هذا الفراغ عن السلطة أنذاك أن تعمل على إنشاء لجان خاصة تتولى تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدة، إليه مهام رئيس البلدية.

الفرع الثالث: مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية.

لقد كان لدستور 1963 وميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها ولعل من الأسباب التي دفعت الدولة آنذاك إلى ضرورة الإسراف في التفكير وإصدار قانون البلدية هي:

1/ خضوع البلدية أثناء الفترة الاستعمارية إلى القانون الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلديات.

2/ عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبين الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية.

3/ رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة وعدم نجم تباين محسوس على المستوى التطبيقي أو العملي.

4/ إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لاشك بحكم اقترابها أكثر من الجمهور وبحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الاصلاح منها أولا.

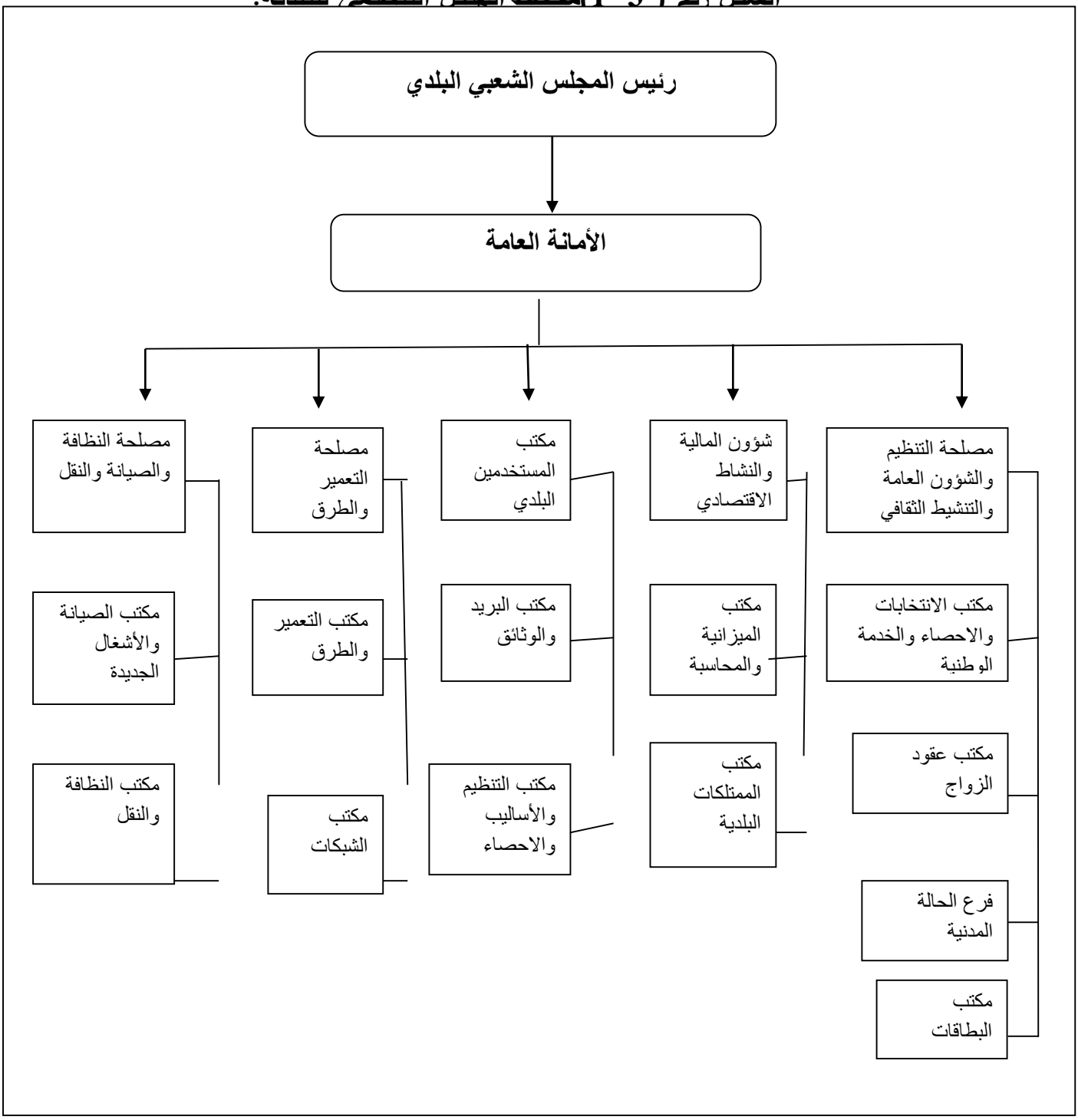
الفرع الرابع: مرحلة قانون البلدية لسنة 1990.

هذه المرحلة تميزت بخضوعها المبادئ وأحكام جديدة أرسلها دستور 1979 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد اعتماد نظام التعددية الحزبية ولم يعد في ضل هذه المرحلة للعمال والفلاحة أي تبث هجر النظام الاشتراكي.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبلدية شلالة العذاورة.

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية شلالة العذاورة لولاية المدية

الشكل رقم (3-1)مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البلدية

وفيما يلي توضيح لمختلف الهياكل التنظيمية السابقة:

تضم بلدية شلالة العذاورة خمسة مصالح تحت سلطة الأمين العام:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة التنظيم.
- مصلحة الحالة المدنية.
- مصلحة الانتخابات.

الفرع الأول: مصلحة المستخدمين.

تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- تسيير الموظفين ومتابعة مسارهم المهني (العطل، الترقية، التقاعد)
- إعداد المخطط السنوي للموارد السنوية.
- حصيلة الشغل.
- تنظيم المداومات.
- تحيين المعلومات الخاصة بعمليات التوظيف.
- متابعة ومراقبة الموظفين في مختلف المصالح.
- اقتراح المناصب المالية بعنوان السنة الجديدة حسب ميزانية البلدية، بعد المصادقة على المناصب المالية بعنوان السنة الجديدة تم إعداد قرارات فتح مسابقات التوظيف.

الفرع الثاني: : مصلحة التنظيم.

تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف بغرض تحقيق أهداف معينة وهي تشمل على المكاتب التالية:

- مكتب الشرطة العامة.
- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- مكتب الشبكة الاجتماعية.
- مكتب الشرطة العامة.

ويتكفل بالمهام التالية:

- 01 الحج: تسجيل الراغبين في أداء مناسك الحج وتنظيم القرعة.
- 02 تنظيم وتسجيل عقود بيع السيارات.
- ملف التسجيل الحج.
- استمارة التسجيل تسحب من البلدية.
- بطاقة الاقامة.
- شهادة الميلاد.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- 03 الخدمة الوطنية: ويتكفل هذا المكتب ب:

التسجيل في الخدمة الوطنية.

إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.

إعداد شهادات التسجيل والاحصاء.

توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

الفرع الثالث: مصلحة الحالة المدنية.

- تسليم الدفتر العائلي.
- تسليم نظير الدفتر العائلي.
- التصريح بالولادات.
- تسليم النسخ الموجزة من رسم الولادة.
- تسجيل الوفيات.
- تسليم رسوم الوفاة.
- إعلام بيان الوفاة.
- التصديق على الامضاءات والنسخ المطابقة للأصول.
- الشهادات الادارية المختلفة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي يتم عن طريقه التعامل مع الجانب الميداني للدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1: **الحدود التطبيقية** :يقصد بها مجتمع الدراسة، اقتصر على دراسة حالة بلدية شلالة العذاورة؛

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، اقتصرت الدراسة على بلدية شلالة العذاورة

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/ 2024؛

4: **الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 35 مفردة من بلدية شلالة العذاورة حيث تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة؛

5: **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (تخطيط المسار الوظيفي) وآخر تابع (كفاءة الأفراد).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة _موظفي بلدية شلالة العذاورة_ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل أقسام بلدية كلية العذاورة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 35 موظف موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، وتم توزيع 35 قائمة استبيان عليهم تم استرجاع 33 منها.

ثالثا: أدوات الدراسة

1: الاستبيان

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول.

المحور الثاني: كفاءة الأفراد

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني.

2: المقياس المستخدم

تم استخدام سلم ليكارت **(likert)** الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول رقم (3-1) : سلم ليكارت(likert) الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لهذا النوع من الدراسات.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من الموظفين، حيث تم توزيع 35 استبانة.

تم استرداد 33 استبانة.

معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول رقم (3-2): توضيح عدد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	35	%100
الضائعة	02	%05.71
المسترجعة	33	%94.29

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان.

سنتطرق في هذا المبحث بدراسة الاتساق للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة ثم دراسة المتغيرين معا فيما يلي:

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

الجدول(3-3): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
تخطيط المسار الوظيفي	23	0.91
كفاءة الأفراد	14	0.70
الدرجة الكلية للاستبيان	37	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بتخطيط المسار الوظيفي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.91، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بكفاءة الأفراد الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.70، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.91) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

1: الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي لمحور تخطيط المسار الوظيفي.

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول(3-4): الاتساق الداخلي لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي_معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.606**	0.000	دال
X2	0.705**	0.000	دال
X3	-0.021	0.908	غير دال
X4	0.611**	0.000	دال
X5	0.417*	0.016	دال
X6	0.611**	0.000	دال

X7	0.532**	0.001	دال
X8	0.695**	0.000	دال
X9	0.560**	0.001	دال
X10	0.696**	0.000	دال
X11	0.757**	0.000	دال
X12	0.627**	0.000	دال
X13	0.498**	0.003	دال
X14	0.713**	0.000	دال
X15	-0.105	0.561	غير دال
X16	0.393*	0.024	دال
X17	0.788***	0.000	دال
X18	0.576**	0.000	دال
X19	0.557**	0.001	دال
X20	0.819**	0.000	دال
X21	0.716**	0.000	دال
X22	0.622**	0.000	دال
X23	0.726**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة عدا العبارتين X7 و X15 غير دالتين والتان نحذفهما حتى تكون فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لمحور كفاءة الأفراد

الجدول رقم (3-5): الاتساق الداخلي لعبارات محور كفاءات الأفراد _ معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.395*	0.023	دال
Y2	0.688**	0.000	دال
Y3	0.308	0.081	غير دال
Y4	-0.173	0.334	غير دال
Y5	0.548**	0.001	دال
Y6	0.704**	0.000	دال
Y7	0.683**	0.000	دال
Y8	0.620**	0.000	دال
Y9	0.427*	0.013	دال
Y10	0.413*	0.017	دال
Y11	0.156	0.386	غير دال
Y12	0.270	0.129	غير دال
Y13	0.317	0.072	غير دال
Y14	0.684**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة احصائيا عدا العبارات Y3 , Y4, Y11, Y12, Y13,والتي نحذفها ونحافظ فقط على العبارات الدالة، وبهذا نعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2: الاتساق البنائي

يعتبر 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 من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-6): الاتساق البنائي لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد (الاستبيان ككل) –معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.630**	0.000	دال
X2	0.760**	0.000	دال
X4	0.633**	0.000	دال
X5	0.442*	0.010	دال
X6	0.568**	0.001	دال
X7	0.435*	0.011	
X8	0.709**	0.000	دال
X9	0.592**	0.000	دال
X10	0.668**	0.000	دال
X11	0.726**	0.000	دال
X12	0.530**	0.001	دال
X13	0.409*	0.018	دال
X14	0.638**	0.000	دال

X16	0.343	0.050	غير دال
X17	0.819**	0.000	دال
X18	0.518**	0.002	دال
X19	0.600**	0.000	دال
X20	0.853**	0.000	دال
X21	0.732**	0.000	دال
X22	0.585**	0.000	دال
X23	0.705**	0.000	دال
Y1	0.103	0.570	غير دال
Y2	0.678**	0.000	دال
Y5	0.593**	0.000	دال
Y6	0.712**	0.000	دال
Y7	0.721**	0.000	دال
Y8	0.550**	0.001	دال
Y9	0.565**	0.001	دال
Y10	0.073	0.686	غير دال
Y14	0.678**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا عدا العبارات X6, Y1, Y10، لذا يتم حذفها وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور.

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في موظفي بلدية شلالة العذاورة، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

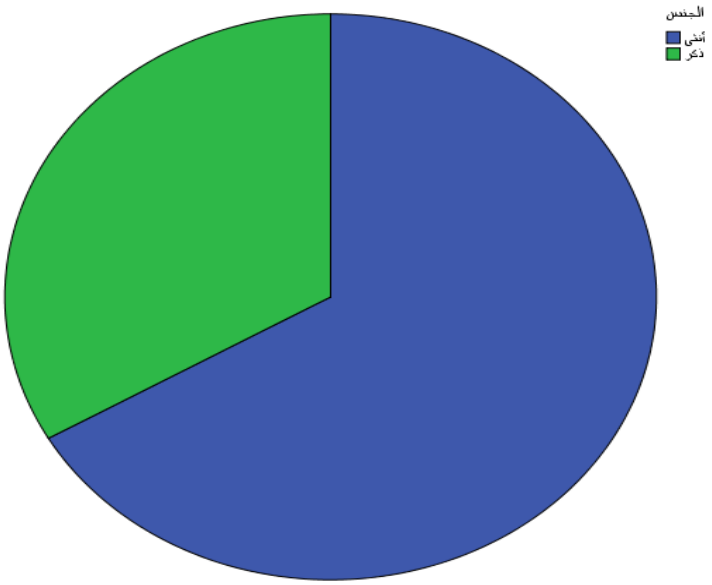
1: **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس**

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	22	%66.7
أنثى	11	%33.3
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن 22 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 66.7% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 11 منهم يمثلون نسبة 33.3% هم إناث، وبالتالي البلدية توظف الرجال والنساء والأولوية للذكور.

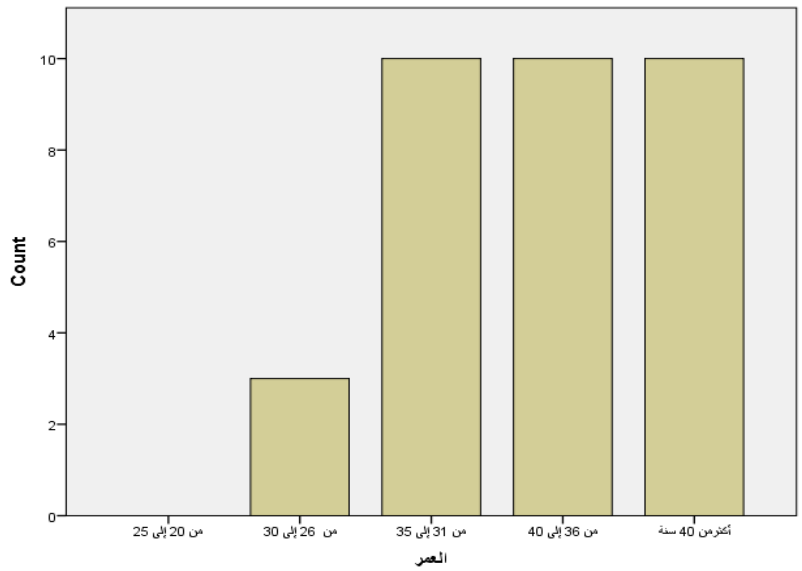
2: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البيان / العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 25 سنة	00	%00
من 26 إلى 30 سنة	03	%9.1
من 31 إلى 35 سنة	10	%30.3
من 36 إلى 40 سنة	10	%30.3
أكثر من 40 سنة	10	%30.3
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 30.3% كانت لكل من الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة، من 36 إلى 40 سنة وأكثر من 40 سنة بما يعادل 10 مفردات لكل من الفئات المذكورة، ونسبة 9.1% من إجمالي عينة الدراسة أي 03 مفردات يندرجون ضمن الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة، كما نلاحظ أنه لا يوجد لأي مفردة من مفردات الدراسة تندرج ضمن الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة، وبالتالي فالبلدية تحافظ على استقرار عمالها إلى حد كبير، هذا ما يظهر جليا من خلال وجود الفئات العمرية الأكبر سنًا.

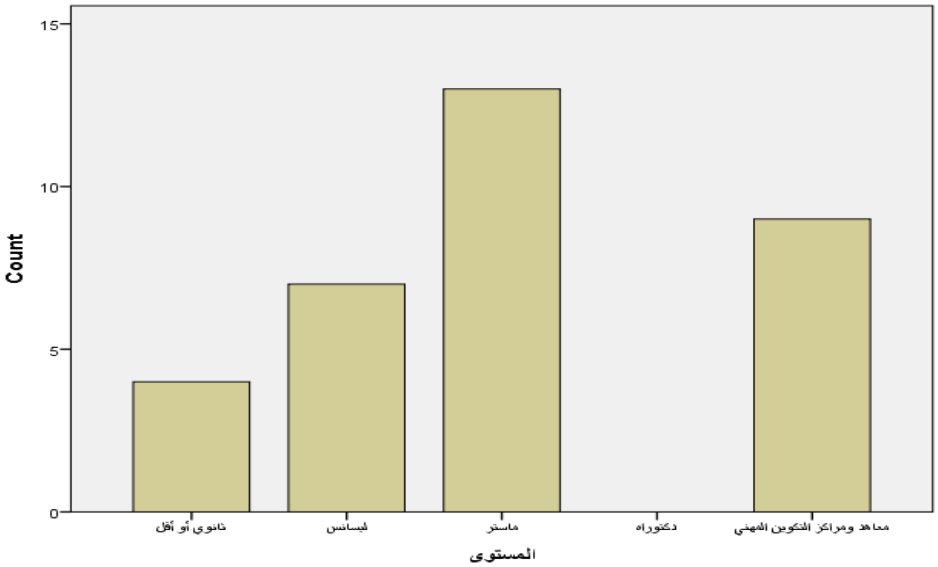
3: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي أو أقل	04	%12.1
ليسانس	07	%21.2
ماستر	13	%39.4
دكتوراه	00	%00
معاهد ومراكز التكوين المهني	09	%27.3
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن ما نسبته 39.4% وهو ما يعادل 13 مفردة من عينة الدراسة خريجي جامعات بمستوى ماستر، وما نسبته 27.3% وهو ما يعادل 9 مفردات من إجمالي عينة الدراسة خريجي معاهد ومراكز تكوين مهني، هذا و 21.2% وهو ما يعادل 7 مفردات من إجمالي عينة الدراسة خريجي جامعات بمستوى ليسانس، هذا وما نسبته 12.1%، وهو ما يعادل 4 مفردات من إجمالي عينة الدراسة مستوهم ثانوي أو أقل، هذا ولا وجود لأي مفردة من عينة الدراسة خريجي جامعات بمستوى دكتوراه، كل هذا يبين أن البلدية بها تنوع في المستويات التعليمية حسب خصوصية المنصب.

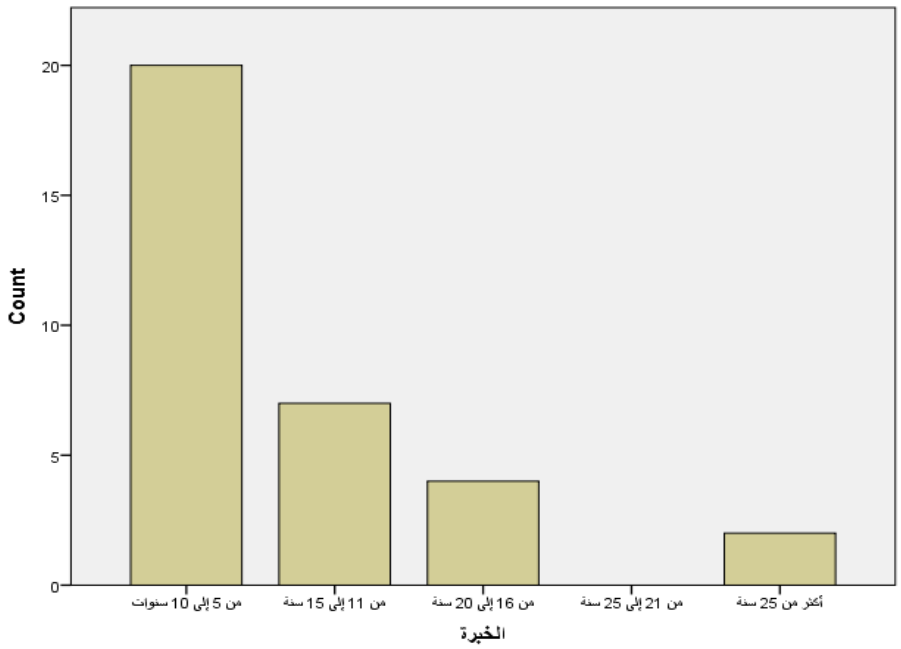
4: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

البيان / الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
من 5 إلى 10 سنوات	20	**%60.6**
من 11 إلى 15 سنة	07	**%21.2**
من 16 إلى 20 سنة	04	%12.1
أكثر من 25 سنة	02	**%6.1**
المجموع	33	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن ما نسبته 60.6% وهو ما يعادل 20 مفردة من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم تتراوح بين 5 و10 سنوات، وما نسبته 21.2% وهو ما يعادل 07 مفردات من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم تتراوح بين 11 و15 سنة، هذا وما نسبته 12.1% بما يعادل 04 مفردات من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم تتراوح بين 16 و20 سنة، كما أن ما نسبته 6.1% بما يعادل مفردتين من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 25 سنة، وهذا يعني أن البلدية غير منغلقة على ذاتها، إذ تفتح التوظيف وتتطلع لتوظيف عمال جدد مع الحفاظ على استقرار عمالها القدامى.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد

1: تحليل عبارات محور تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد سلم ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1−5) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (4/5=0.80) وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (3-11): مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

المتوسط الحسابي	1.79_1	2.59_1.80	3.39_2.60	4.19_3.40	5_4.20
درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التبني	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات سابقة

الجدول رقم (3-12): بيانات متعلقة بمحور تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	**استجابة أفراد العينة**					**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**درجة التبني**	**الترتيب**
	غير موافق بشدة	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**				
	العدد	**العدد**	**العدد**	**العدد**	**العدد**				
	%	**%**	**%**	**%**	**%**				
X1	04	02	01	17	09	3.76	1.275	مرتفعة	02
	%12.1	%6.1	%03	%51.5	%27.3				
X2	05	04	08	12	04	3.18	1.261	متوسطة	16
	%15.2	%12.1	%24.2	%36.4	%12.1				
X4	02	04	04	15	08	3.70	1.159	مرتفعة	03
	%6.1	%12.1	%12.1	%45.5	%24.2				
X5	02	00	08	23	00	3.58	0.792	مرتفعة	08
	%6.1	%00	%24.2	%69.7	%00				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد التدريب						**3.55**		**مرتفعة**	

X6	04	06	05	13	05	3.27	1.281	متوسطة	14
	%12.1	%18.2	%15.2	%39.4	%15.2				
X7	03	00	03	09	18	4.27	0.977	مرتفعة جدا	01
	%9.1	%00	%9.1	%27.3	%54.5				
X8	03	06	10	04	10	3.36	1.342	متوسطة	11
	%9.1	%18.2	%30.3	%12.1	%30.3				
X9	02	05	04	15	07	3.61	1.171	مرتفعة	07
	%6.1	%15.2	%12.1	%45.5	%21.2				
X10	01	07	06	11	08	3.55	1.175	مرتفعة	09
	%03	%21.2	%18.2	%33.3	%24.2				
X11	03	04	03	15	08	3.64	1.245	مرتفعة	05
	%9.1	%12.1	%9.1	%45.5	%24.2				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد الترقية						**3.61**		**مرتفعة**	
X12	04	06	06	14	03	3.18	1.211	متوسطة	15
	%12.1	%18.2	%18.2	%42.4	%9.1				
X13	00	08	05	12	08	3.61	1.116	مرتفعة	06
	%00	%24.2	%15.2	%36.4	%24.2				
X14	04	09	06	11	03	3.00	1.225	متوسطة	18
	%12.1	%27.3	%18.2	%33.3	%9.1				
X17	06	02	06	13	06	3.33	1.362	متوسطة	12
	%18.2	%6.1	%18.2	%39.4	%18.2				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد الأجور والحوافز						**3.28**		**متوسطة**	
X1	05	06	03	17	02	3.15	1.253	متوسطة	17

8	%15.2	%18.2	%9.1	%51.5	%6.1				
X19	07	05	06	11	04	3.00	1.369	متوسطة	19
	%21.2	%15.2	%18.2	%33.3	%12.1				
X20	05	05	03	15	05	3.30	1.334	متوسطة	13
	%15.2	%15.2	%9.1	%45.5	%15.2				
X21	09	05	05	11	03	2.82	1.402	متوسطة	20
	%27.3	%15.2	%15.2	%33.3	%9.1				
X22	03	04	04	12	10	3.67	1.291	مرتفعة	04
	%9.1	%12.1	%12.1	%36.4	%30.3				
X23	06	04	02	09	12	3.52	1.544	مرتفعة	10
	%18.2	%12.1	%6.1	%27.3	%36.4				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد التقدم الوظيفي						**3.24**		**متوسطة**	
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور						**3.42**		**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب مقدر ب 4.55 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول بعد التدريب كانت مرتفعة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_4.19)، هذا والمتوسط الحسابي لبعد الترقية قدر ب 3.61 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول بعد الترقية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_4.19)، كما أن المتوسط الحسابي لبعد الأجور والحوافز قدر ب 3.28 الأمر الذي يدل على أن استجابة

أفراد العينة حول بعد الأجور والحوافز كانت متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، كما أن المتوسط الحسابي لبعد التقدم في الوظيفي قدر ب 3.24 الأمر الذي يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد التقدم الوظيفي كانت متوسطة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، وعموما المتوسط الحسابي للمحور ككل قدر ب 3.42 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول المحور كانت مرتفعة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_4.19).

2: تحليل عبارات محور كفاءة الأفراد في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (3-13) : بيانات متعلقة بمحور كفاءة الأفراد

الرقم	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
Y2	04	05	07	10	07	3.33	1.315	متوسطة	02
	%12.1	%15.2	%21.2	%30.3	%21.2				
Y5	06	08	09	07	03	2.79	1.244	متوسطة	04
	18.2 %	%24.2	%27.3	%21.2	%9.1				
Y6	07	08	03	12	03	2.88	1.364	متوسطة	03

				%9.1	%36.4	%9.1	%24.2	%21.2	
07	منخفضة	1.325	2.45	01	10	03	08	11	Y7
				%03	%30.3	%9.1	%24.2	%33.3	
05	متوسطة	1.300	2.76	01	14	01	10	07	Y8
				%03	%42.4	%03	%30.3	%21.2	
01	مرتفعة	1.523	3.52	12	08	04	03	06	Y9
				%36.4	%24.2	%12.1	%9.1	%18.2	
06	منخفضة	1.482	2.48	04	07	02	08	12	Y14
				%12.1	%21.1	%6.1	%24.2	%36.4	
	متوسطة		**2.88**	**المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور كفاءة الأفراد يقدر ب 2.88 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول هذا المحور كانت متوسطة وتميل لدرجة الحياد بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (2.60-3.39) أي بدرجة تبني متوسطة، وكشيء من التفصيل الفقرة Y9 متوسطها الحسابي يقع ضمن المجال (3.40-4.19) يعبر عن درجة استجابة موافق ودرجة تبني مرتفعة، في حين الفقرات Y2, Y5, Y6 , Y8 متوسطها الحسابي يقع ضمن المجال (2.60-3.39) والذي يعبر عن درجة استجابة محايد ودرجة تبني متوسطة، أما الفقرات Y7,Y14 متوسطها الحسابي يقع ضمن المجال (1.80-2.59) والذي يعبر عن درجة استجابة غير موافق ودرجة تبني منخفضة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية .

لدينا الفرضية الرئيسية الأولى هي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى للمتغيرات الشخصية.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير المستوى العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الخبرة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test		Tاختبار T test	
					F	Sig	t	sig
تخطيط المسار الوظيفي	ذكر	22	3.52	0.883	0.994	0.326	0.986	0.332
	أنثى	11	3.22	0.632				
كفاءة الأفراد	ذكر	22	2.90	1.053	0.431	0.517	0.178	0.860
	أنثى	11	2.84	0.841				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة الذكور أكبر من استجابة فئة الإناث فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 3.52 بالنسبة للذكور و3.22 بالنسبة للإناث، أما استجابة الموظفين فيما يتعلق بكفاءة الأفراد فأيضا استجابة فئة الذكور كانت أكبر من استجابة فئة الإناث أيضا بمتوسط حسابي قدره 2.90 بالنسبة للذكور و 2.84 بالنسبة للإناث، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.326 و0.517 على التوالي لمحوري تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.332 و0.860 على التوالي لمحوري تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد على التوالي وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد لدى الموظفين داخل بلدية شلالة العذاورة باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف جنسهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد ولا توجد فروق بين الذكور والإناث تخص تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

باعتبار أن متغير العمر يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المجال	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من 20 إلى 25 سنة	-	-	-
تخطيط	من 26 إلى 30 سنة	03	3.43	0.548
المسار	من 31 إلى 35 سنة	10	3.05	1.075
الوظيفي	من 36 إلى 40 سنة	10	3.56	0.701
	أكثر من 40 سنة	10	3.66	0.619

كفاءة الأفراد	من 20 إلى 25 سنة	–	–	–
	من 26 إلى 30 سنة	03	3.04	0.951
	من 31 إلى 35 سنة	10	2.78	1.1900
	من 36 إلى 40 سنة	10	3.12	1.070
	أكثر من 40 سنة	10	2.70	0.701

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
تخطيط المسار الوظيفي	**بين المجموعات**	2.141	03	0.714	1.095	0.367
	داخل المجموعات	18.895	29	0.652		
	المجموع	21.036	32	–		
كفاءة الأفراد	**بين المجموعات**	1.113	03	0.371	0.367	0.777
	داخل المجموعات	29.285	29	1.010		
	المجموع	30.398	32	–		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الأشخاص الذين أعمارهم بين 26 و30 سنة هي أكثر استجابة (3.66)، ثم تليها فئة الأشخاص الذين أعمارهم بين 36 و40 سنة ب (3.56)، ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم تتراوح بين 26 و30 سنة ب (3.43) وأخيرا فئة الأشخاص الذين أعمارهم من 31 إلى 35 سنة ب (3.05) هذا فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، أما فيما يتعلق بكفاءة الأفراد ففئة الأشخاص الذين أعمارهم بين 36 و 40 سنة هي أكثر استجابة ب(3.12)، ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم من 26 إلى 30 سنة ب(3.04)، ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم بين 31 و35 سنة ب (2.78)، وأخيرا فئة الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة ب (2.70)، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.367) و (0.777) لمحوري تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد على التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد لدى الموظفين داخل بلدية شلالة العذاورة باختلاف متغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

باعتبار أن متغير المستوى التعليمي يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(3-16): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخطيط المسار الوظيفي	ثانوي أو أقل	04	3.82	0.202
	ليسانس	07	3.15	0.579
	ماستر	13	3.12	0.980
	دكتوراه	–	–	–

	معاهد ومراكز التكوين المهني	09	3.89	0.615
كفاءة الأفراد	ثانوي أو أقل	04	3.00	0.933
	ليسانس	07	2.67	0.772
	ماستر	13	2.68	1.223
	دكتوراه	–	–	–
	معاهد ومراكز التكوين المهني	09	3.30	0.686

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	4.338	03	1.446	2.511	0.078
	داخل المجموعات	16.698	29	0.576		
	المجموع	21.036	32	–		
كفاءة الأفراد	بين المجموعات	2.467	03	0.822	0.854	0.476
	داخل المجموعات	27.931	29	0.963		
	المجموع	30.398	32	–		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة المستوى التعليمي معاهد ومراكز التكوين المهني هي أكثر استجابة (3.89)، ثم تليها فئة المستوى التعليمي ثانوي أو أقل ب (3.82)، ثم تليها فئة المستوى التعليمي ليسانس ب (3.15)، وأخيرا فئة المستوى التعليمي ماستر ب (3.12) هذا فيما بتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، أما فيما يتعلق بكفاءة الأفراد ففئة المستوى التعليمي معاهد ومراكز التكوين المهني كانت أكثر استجابة ب (3.30)، ثم تليها فئة المستوى التعليمي ثانوي أو أقل ب (3.00)، ثم تليها فئة المستوى التعليمي ماستر ب (3.68)، وأخيرا فئة المستوى التعليمي ليسانس ب (2.67)، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.078) و (0.476) لمحوري تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد لدى الموظفين داخل بلدية شلالة العذاورة باختلاف متغير المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف مستواهم التعليمي فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

باعتبار أن متغير الخبرة يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة

المجال	الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخطيط المسار الوظيفي	من 5 إلى 10 سنوات	20	3.21	0.851
	من 11 إلى 15 سنة	07	3.73	0.603
	من 16 إلى 20 سنة	04	3.61	0.930
	أكثر من 25 سنة	02	4.02	0.247
كفاءة	من 5 إلى 10	20	2.80	1.107

الأفراد	سنوات			
	من 11 إلى 15 سنة	07	2.95	0.946
	من 16 إلى 20 سنة	04	2.85	0.508
	أكثر من 25 سنة	02	3.50	0.101

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	2.398	09	0.799	1.243	0.312
	داخل المجموعات	18.638	29	0.643		
	المجموع	21.036	32	-		
كفاءة الأفراد	بين المجموعات	0.919	03	0.306	0.301	0.824
	داخل المجموعات	29.479	29	1.017		
	المجموع	30.398	32	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة الأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 25 سنة هي أكثر استجابة (4.02) ثم تليها فئة الأشخاص الذين خبرتهم بين 11 و15 سنة ب (3.73)، وتليها فئة الأشخاص الذين خبرتهم بين16 و20 سنة ب (3.61)، وبعدها فئة الأشخاص الذين خبرتهم بين 5 و10 سنوات ب (3.21) هذا فيما

يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، أما فيما يتعلق بكفاءة الأفراد ففئة الأشخاص خبرتهم أكثر من 25 سنة هي أكثر استجابة (3.50) ثم تليها فئة الأشخاص الذين خبرتهم بين11 و15 سنة ب (2.95)، وتليها فئة الأشخاص الذين خبرتهم بين 16 و20 سنة ب (2.85)، وبعدها فئة الأشخاص الذين خبرتهم بين 5 و10 سنوات ب (2.80)، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.312) و (0.824) لمحوري تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد لدى الموظفين داخل بلدية شلالة العذاورة باختلاف متغير الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت خبرتهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى لمتغير الخبرة.

هذا وكل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، وعليه نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد كل على حدة تعزى للمتغيرات الشخصية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية.

بغية قياس مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضيات التالية:

لدينا **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (3-18): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة تخطيط المسار الوظيفي بكفاءة الأفراد

المتغير التابع: كفاءة الأفراد									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	-0.374	/	-0.806	0.426	0.628	0.792	52.244	0.000	/
المتغير المستقل: تخطيط المسار الوظيفي	0.952	0.792	7.228	0.000					1.000

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	19.078	01	19.078	52.244	0.000
البواقي	11.320	31	0.365		
المجموع	30.398	32	/		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: الثابت يمثل درجة كفاءة الأفراد في حالة ثبات درجة تخطيط المسار الوظيفي وفي هذه الحالة فإن مستوى كفاءة الأفراد في حالة عدم وجود تخطيط المسار الوظيفي هو 0.374-، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.952 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق تخطيط المسار الوظيفي تؤدي إلى الزيادة في كفاءة الأفراد بقيمة 0.95%، وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.000 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05>0.000) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 7.228.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.628 أي أن 62.8**%** من التغيرات في كفاءة الأفراد ناتجة عن التغير في تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يعني أن تخطيط المسار الوظيفي يفسر كفاءة الأفراد بدرجة 62.8% أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

مجموع التباين قدر ب 30.398 ويعود لمصدرين هما التباين في الإبداع التكنولوجي وقيمته 19.078 والتباين في البواقي وقيمته 11.320.

بلغت درجة الارتباط 0.792 بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أكبر من0.7 حيث:

إذا كان R>0.3فإن الارتباط ضعيف.

إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.

إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلةH_1 القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشاكلة التالية: 0.374−

$$Y=-0.374+0.952X$$

حيث: X هو المتغير المستقل (تخطيط المسار الوظيفي)

Y هو المتغير التابع (كفاءة الأفراد)

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

كنوع من التفصيل سنختبر الفرضيات الفرعية التي إنما تعبر عن العلاقة والتأثير بين كل بعد من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد لنختبر الفرضيات الفرعية القائلة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

نضع فرضين للفرضية الفرعية الأولى، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثانية، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

نضع فرضين للفرضية الفرعية الثالثة، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الرابعة، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (3-19): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة التدريب، الترقية، الأجور والحوافز والتقدم الوظيفي بكفاءة الأفراد

المتغير التابع: كفاءة الأفراد									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	-0.521	/	-1.097	0.282	0.689	0.829	15.364	0.000	/
التدريب	0.501	0.459	3.255	0.003					1.778
الترقية	0.123	0.110	0.633	0.532					2.717
الأجور والحوافز	0.026	0.026	0.157	0.877					2.441
التقدم الوظيفي	0.338	0.364	2.368	0.025					2.118

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	20.884	04	5.221	15.364	0.000
البواقي	9.515	28	0.340		
المجموع	30.398	32	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: الثابت يمثل درجة كفاءة الأفراد في حالة ثبات التدريب، الترقية، الأجور والحوافز والتقدم الوظيفي وفي هذه الحالة فإن مستوى كفاءة الأفراد هو 0.521-، كما بلغت قيمة معامل انحدار التدريب في المنتج ب 0.501 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التدريب تؤدي إلى الزيادة في كفاءة الأفراد بقيمة 50.1% ، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للتدريب على كفاءة الأفراد لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.003 عند مستوى المعنوية 0.05(0.003<0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 3.255، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار الترقية ب 0.123 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الترقية تؤدي إلى الزيادة في كفاءة الأفراد بقيمة 12.3%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للترقية على كفاءة الأفراد لأن إشارة هذا المعامل موجبة غير أنها غير دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب0.532 عند مستوى المعنوية 0.05(0.532>0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.633، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار الأجور والحوافز ب 0.026 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الأجور والحوافز تؤدي إلى الزيادة في كفاءة الأفراد بقيمة 02.6%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للأجور والحوافز على كفاءة الأفراد لأن إشارة هذا المعامل موجبة غير أنها غير دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.877

عند مستوى المعنوية 0.05(0.877>0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة0.157، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار التقدم الوظيفي ب 0.338 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التقدم الوظيفي تؤدي إلى الزيادة في كفاءة الأفراد بقيمة 33.8%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للتقدم الوظيفي على كفاءة الأفراد لأن إشارة هذا المعامل موجبة كما أنها دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب0.025 عند مستوى المعنوية 0.05(0.025<0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 2.368.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.689 أي أن 68.9% من التغيرات في كفاءة الأفراد ناتجة عن التغير في أبعاد تخطيط المسار الوظيفي الدالة، وهذا يعني أن أبعاد تخطيط المسار الوظيفي الدالة تفسر كفاءة الأفراد بدرجة 68.9% أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

هذا ومجموع التباين قدر ب 30.398 ويعود لمصدرين هما التباين في مختلف أبعاد مسار التخطيط الوظيفي وقيمته 20.884 والتباين في البواقي وقيمته 9.515.

بلغت درجة الارتباط 0.829 بين أبعاد تخطيط المسار الوظيفي الدالة وكفاءة الأفراد وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أكبر 0.7 حيث:

إذا كان R<0.3فإن الارتباط ضعيف.

إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.

إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضيات العدمية H_0 وقبول الفرضيات البديلة H_1 القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ورفض الفرضيات البديلة H_1 وقبول الفرضيات العدمية H_0 القائلة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشاكلة التالية:

$$X_1 + 0.338X_4 \; Y = -0.521 + 0.501$$

حيث: X_1 هو المتغير المستقل (التدريب)، X_4 هو المتغير المستقل (التقدم الوظيفي).

Y هو المتغير التابع (كفاءة الأفراد).

خلاصة الفصل:

لمعرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة للأفراد تم اختيار بلدية شلالة عذاورة لولاية المدية كمجال للدراسة الميدانية وقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 35 مفردة، واشتملت أداة الدراسة على 37 عبارة وتم تصميم سلم القياس المعتمد في الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة ثم اخضاعها لاختبار الصدق والثبات وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وقد أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة بأنه يوجد تأثير لبعدي تخطيط المسار الوظيفي والتي تمثلت في التدريب والتقدم الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد، بينما غاب تأثير البعدين الترقية والأجور والحوافز على تحسين كفاءة الأفراد.

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية.

خاتمة العامة

خاتمة عامة:

يبقى موضوع كفاءة الأفراد الشغل الشاغل لكل الباحثين باعتبار المورد البشري الكفؤ مصدر للتميز وخلق القيمة، كما يعتبر مورد هام للحفاظ على البقاء والاستمرارية خصوصا في المنافسات البشرية التي تواجهها المنظمات.

كما تعتبر الكفاءات البشرية مفتاح النمو ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التخسين من كفاءاته ولا يمكن لهذا المورد تحقيق أداء جيد إلا من خلال تخطيط مسار وظيفي بعيد وكذا إجراء التقييم المستمر وتعديل الانحرافات.

ولقد قمنا بهذه الدراسة التي نقف من خلالها على أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية حيث استنتجنا أن أساس نجاح الادارة العمومية الجزائرية وتطورها هو المورد البشري الكنز ابتداء من أعلى درجات السلم الهرمي للوظائف إلى أدناها.

وفي سبيل تحسين كفاءة الأفراد نجد ان ابرز السبل هو تخطيط المسار الوظيفي وما يجب أن يتوفر عليه من تدريب وترقية وأجور.

وبالتالي أصبح تخطيط المسار الوظيفي أمر حتمي لكل المنظمات وذلك بسبب التطورات المستمرة في البيئة التي تفرض ان تكون المنظمة مرنة تستطيع التكيف مع التغيرات الجديدة وهذا ما يجب أن يتوفر عليه المورد البشري الكفؤ ألا وهو سرعة التأقلم مع التغيرات المختلفة في ظل بيئة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر.

نتائج اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تبين لنا من خلال النتائج بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تبين لنا من خلال نتائج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة للأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تبين لنا من خلال نتائج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة للأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تبين لنا من خلال نتائج بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة للأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين لنا من خلال نتائج بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة للأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تبين لنا من خلال نتائج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة للأفراد عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى:

أولا: النتائج النظرية

- تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تحسين الكفاءات البشرية.
- لا يوجد اهتمام كاف بالكفاءات في البلدية محل الدراسة.
- تمتلك البلدية كفاءات بمستويات عالية.
- تطوير تخطيط المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة.
- يوجد تأثير مباشر بين الأجور والحوافز من جهة والترقية من جهة على كفاءة الأفراد.
- أغلب كفاءات بلدية شلالة العذاورة ذوي قدرة على التعامل مع مختلف الصعوبات التي تواجهها البلدية.
- الكفاءات ببلدية شلالة العذاورة لا تحظى بالدعم الكافي.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط للمسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط للمسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط للمسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط للمسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى لمتغير الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول تخطيط للمسار الوظيفي وكفاءة الأفراد تعزى لمتغيرات الشخصية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $a\leq 0.05$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $a\leq 0.05$.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الترقية وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $a\leq 0.05$.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $a\leq 0.05$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وكفاءة الأفراد عند مستوى الدلالة $a\leq 0.05$.

الاقتراحات

بناء على ما سبق من الدراسة التطبيقية نقترح ما يلي:

– على بلدية شلالة العذاورة الاخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر الموظفين في المنظمة عن القيام بعملية تخطيط المسار الوظيفي وذلك من أجل شعورهم بالرضا والعدالة.

– على بلدية شلالة العذاورة الاهتمام الكبير بعملية تخطيط المسار لما لها من دور كبير في تحسين كفاءة العاملين.

– يجب تحويل الموظفين الذين يعانون من قصر في الكفاءة إلى وظائف أخرى، أو إعادة تدريبهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

– على الجماعات الاقليمية الاهتمام أكثر بعملية الترقية وتسييرها وفق ظروف تتسم بالنظام والعدالة.

– إعادة النظر في الأجور وطبيعة الحوافز المقدمة لموظفي البلدية.

– إيلاء أهمية لعملية تقييم للموظفين وتعزيز آليات على تقدمهم الوظيفي.

– الفضاء على الطبقية والشعور بالتعالي بين الموظفين.

– العمل عل تعزيز التعاون وروح العمل الجماعي بين الموظفين.

– بالرغم من أن البلدية تمتلك كفاءات إلا أنها لم ترقى لمستوى الكفاءة المطلوبة التي يطلبها المتعاملون مع البلدية، لذلك على البلدية البحث عن الخلل الموجود بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة المقدمة ومعالجة الخلل.

- توظيف كفاءات ذات قدرات عالية تتماشى مع الوظائف لزيادة الأداء وتقليص الأخطاء.

- إدارة فترة انتظار المتعاملين مع البلدية والسرعة في تقديم الخدمات ومعالجة الشكاوى.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تحقيق الاتساق بين المسار الفردي والمسار العام المتعلق بأهداف البلدية.

-آفاق الدراسة

لا يزال مجال أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد مفتوحا أمام الباحثين، بحكم اتساع الموضوع وتشعبه وبناء على ذلك يمكن اقتراح آفاق الدراسة تكون امتدا لها هي كالتالي:

- أثر توصيف الوظائف على تخطيط المسار الوظيفي.

- دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق العدالة التنظيمية.

- أثر الأجور والحوافز على تحسين كفاءة الأفراد.

- أهمية تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق نجاح المنظمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المسار التنظيمي والفرد، ط1، للنشر والتوزيع، 2015.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. أبو يونس الأنصاري، تنمية الكفاءات البشرية
4. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جهورية مصر العربية، 2004
5. آل مذهب، معدي بن محمد، برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية، الإدارة العامة، مج27، ع4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
6. براق محمد بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09- 10 مارس 2004، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر.
7. بن عبو الجيلالي، ثابتي الحبيب تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.
8. حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002.
9. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد الشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
10. خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن،2007 .

11. درة الصباغ ،عبد الباري زهير الصباغ ،إدارة القوى البشرية ،منحى نظمي ،ط1،دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن

12. درة الصباغ، عبد الباري، وزهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منحى نظمي، ط1، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

13. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن ، 1999.

14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

15. شرقي جواد تايب ،المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية ،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن،2010.

16. الطائي يوسف الجيم، ومؤيد الفضل، وهاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجية متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

17. عادل حرحوش صالح، مؤيد صعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، عالم الكتب والأبحاث، الأردن، 2007.

18. عبيدة الصيطي، كلثوم مسعودي، "مدخل إلى العلاقات العامة"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

19. عقيلي عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

20. علي السليمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.

21. عمر وصيف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2005.

22. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

23. لطفي دهينة ، أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الاداء في فعالية ادارة الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل ، بسكرة،2014/2013.

24. ماهر أحمد، دليلة إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1995.

25. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

26. محمد علي نسيم التوأمان الكفاءة و الفعالية: دار جوانا للنشر، القاهرة، مصر، 2016.

27. محمد مسلم، " تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات" دار طليلة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.

28. محمود عفد الفتاح رضوان، "تخطيط المسار الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

29. مصنوعة أحمد، مداخلة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية الواقع العملي و أفاق التطوير لتجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية ع.اقتصادية و ت ع ت الشلف الجزائر، 09 ديسمبر، 2012.

30. وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، بدون طبعة نشر، الجزائر، 2004.

ثانيا: المذكرات الجامعية:

-الدكتوراه:

1. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و ت. و. ع.ت جامعة باتنة1. الحاج لخضر، الجزائر، 2020/2019.
2. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية، فرع علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2020/2019.
3. مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات كلية ع.إ.و.ع ت، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016.
4. النجار محمود أحمد، أثر تطوير المسار الوظيفي والخصائص الشخصية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على المهندسين العاملين في شركات الصناعات الهندسية والكيمياوية في مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2009.
5. بلقايد شريفة بوزار فتيحة، أثر تخطيط المسار الوظيفي، على تحسين كفاءة الأفراد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إقتصاديات العمل، قسم العلوم الإقتصادية، ك.ع.إ.ع.ت، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر،20218-2019.

-ماجستير:

1. عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة سكيكدة ، غير منشورة ، 200/2007 .
2. نسيمة صيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، المشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسير الموارد البشرية دراسة ميدانية مطاحن الحروش ، 2008/2006 .
3. رحيل اسيا.دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011.

ثالثا: المجلات:

1. أحمد تي ، حمزة بالي، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية: مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 1 جانفي 2021، الجزائر.
2. فايزة يوراس ، واقع إعادة هندسة التدريب وأثره في تطوير استراتيجية تخطيط المسار الوطني للكفاءات المجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، العدد 07 ، 2014.
3. مناصرية رشيد، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

رابعا: القوانين:

1. قانون رقم 17، المؤرخ في 30/ 12/ 2020 الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 82، 2020.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

1. ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريب، 2024/04/28 .

Www.hrdiscusion.com/attachement PHP?

سادسا:المراجع باللغة الأجنبية:

1. Beiredonch, L.V. tous compétents. Le le management des compétences dans l'Entreprise. Edition de Bouch . Belgique 2006.
2. C.N.P.F , Actes des Journées internationales de la formation (obgictife compétences) deauville 1998.
3. E.lamarque . les activités clés des métiers bancaires Finance contrôle stratégie . vol 2 N° 2 1999.
4. G. le boterf. De la compétence. 1994.
5. http:// benasla arabblogs.com/ archive/2008/5/567195 html.
6. -Jean Perl . Faisont developpemert d'une gestion des competences ou contexte de changement orgnisationnel . cos D' escperinéntation indestrial . Thése pour le doctorat de science de gestion . universte lamiére lyom 2. 24 Juin 2003.
7. Katz R.L, SKills of an effective administrator in harvord Buisiness Reviex, october n° 74509.USA.1991.
8. [1]-millis touvers maston's . what to know competencies as the miss link to effectivee cover developement . 30 Nov2017.
9. p. zarifian. Obejectif compétence : pour un nouvelle logique paris 1999.
10. P.Gilbert and M.Parbier. la compétence du Mot valise au concept opérative. Actualite de la formation permanente n° : 116 1992.
11. Viney Claire, Adamson : Steve and Doherty, "paradoxes of Fastrack career management", Personal Review , (1997), Vo, (26), No (3)

الملاحق

الملحق رقم 01:

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

جامعة يحي فارس - المدية –

- **التخصص**: إدارة أعمال - ماستر2-

أخي الموظف،أختي الموظفة في كل مراكز و مسؤوليات العمل بالبلدية . بغرض الحصول على شهادة الماستر في إدارة الاعمال،نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى معرفة **"أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد"**، آملين أن تجيبوا على الأسئلة المطروحة ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية ،كما نحيطكم علما ان الغرض من إجاباتكم لايتعدى خدمة وإثراء البحث العلمي ،وأنها تحظى بكامل السرية ونحن نقدر مساهمتكم في خدمة العلم والمعرفة.

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة :

أولا : البيانات العامة

1/-الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2/-العمر : من20 الى25 ☐ من26 الى30 ☐ من31 الى35 ☐

من 36 الى40 ☐ اكثر من 40 ☐

3/- المستوى : ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

دكتوراه ☐ معاهد ومراكز التكوين المهني ☐

4/-الخبرة : من5 الى 10سنوات ☐ من 11الى 15 ☐ من16 الى 20 ☐

من21 الى 25 ☐ اكثر من 25 ☐

* تخطيط المسار الوظيفي يقصد به تلك العملية المشتركة بين الإدارة و الموظفين تتضمن إعداد الفرد لمراحل وظيفية متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وكذلك تحديد الزمن اللازم للوصول لكل مرحلة.

* اما كفاءات الأفراد فيقصد بها مجموعة المعارف و المهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.

1

ثانيا: محاور الاستبيان

-المحور الأول المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي-

الرقم	المسارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ/- التدريب					
01	تهتم بلديتك ببرامج التدريب والتكوين					
02	خطة المسار الوظيفي التي وضعتها بلديتك ساهمت في اختيار البرامج التدريبية المناسبة لك					
03	ترغب/ي في الإستمرار في تحسين مسارك الوظيفي عن طريق المشاركة في برامج تدريب وتطوير مستقبلية					
04	نسبة استفادتك/ي من التدريب كافية لتحسين كفاءاتك					
05	البرامج التدريبية المطبقة بالبلدية غرضها تنفيذ خطة البلدية					
	ب/-الترقية					
01	استفدت/ي من ترقية بعد التكوين					
02	الترقية أحد أهدافك الوظيفية التي تسعى للحصول عليها					
03	معايير الترقية المستخدمة واضحة ومنصفة					
04	معايير الترقية تتماشى مع خبراتك ومهاراتك الحالية					
05	الترقية أثرت بشكل إيجابي على خطة المسار الوظيفي للبلدية					
06	استفادتك/ي من الترقية ساهم في زيادة مستوى مهاراتك و كفاءاتك					
	ج/- الأجور و الحوافز					
01	لاحظت/ي زيادة في الأجور بعد تطبيق خطة المسار الوظيفي محددة .					
02	تخطيط المسار الوظيفي يسهم في تعزيز مهاراتك وخبراتك مما يؤدي إلى زيادة قيمتك في سوق العمل وبالتالي زيادة نسبة الأجور المقدمة إليك.					
03	وضع بلديتك لأهداف واضحة يساعد في تحفيزك و تعزيز أدائك في العمل .					

2

04	الحوافز الغير مالية تؤثر إيجابا على تحفيزك لتحقيق الأهداف المهنية .					
05	الحوافز المالية تؤثر إيجابا على تحفيزك لتحقيق الأهداف المهنية .					
06	نظام التحفيز المعمول به له دور في تفعيل قيمة الكفاءات.					
	د/- التقدم الوظيفي					
01	لاحظت/ي تقدما في المسار الوظيفي بعد تنفيذ .خطة مسار وظيفي محددة					
02	تتلقى الدعم و التوجيه اللازم من أعضاء الإدارة والذي يساهم في تطويرك مهنيا.					
03	البرامج التدريبية أثرت إيجابا على تقدمك الوظيفي.					
04	تسعى البلدية بشكل كبير إلى تطوير مهارات موظفيها من أجل ضمان تقدمهم الوظيفي.					
05	تعتقد/ي أن عملية التحفيز لها دور كبير في تقدمك الوظيفي .					
06	تعتقد/ي أن عملية الترقية لها دور كبير في تقدمك الوظيفي.					

-المحور الثاني المتعلق بكفاءات الأفراد-

كفاءات الأفراد						
الرقم	**العبارات**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
01	تمتلك البلدية موظفين ذوي كفاءة عالية.					
02	تهتم البلدية بجذب واستقطاب موظفين أصحاب الكفاءة العالية.					
03	مستوى الكفاءات العامة للأفراد جيد في بلديتك بناءا على تجربتك.					
04	هناك فجوات في الكفاءات بين الأفراد.					
05	يتم تقييم كفاءات الأفراد بانتظام وبشكل عادل في البلدية.					
06	فيما يتعلق بتطوير المهارات والكفاءات والكفاءات تقدم إدارة بلديتك الدعم و التوجيه اللازم لموظفيها.					
07	أنت/ي راض/ية عن الفرص المتاحة للتطوير المهني والترقية في بلديتك.					

3

08	نظام التحفيز المعمول به في بلديتك له دور في تفعيل قيمة الكفاءات.					
09	الموظفين الأقدم في البلدية ذوي كفاءة أكثر من غيرهم.					
10	الموظفين الأكثر إنظباطا في البلدية ذوي كفاءة أكثر من غيرهم.					
11	الموظفين ذوي الكفاءة يستطيعون إنجاز أعمالهم حتى في ظل الظروف الصعبة المحيطة بهم.					
12	تحظى البلدية بإنجازات ومساهمات فردية من موظفيها.					
13	العمل الجماعي يزيد من كفاءاتك وقدراتك.					
14	تسعى البلدية إلى تدريب وتطوير الموظفين أصحاب الكفاءات الضعيفة.					

شكرا على مشاركتك/ي في هذا الإستبيان نحن نقدر مساهمتك/ي وخدمتك/ي في تقديم آرائك حول **أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءات الأفراد.**

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

* **توصيات إن وجدت** :

1. ..... .
2. ..... .
3. ..... .

4

الملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
رقم : 97
المدية في: 2024/05/14

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية شلالة العذاورة

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة الرئيس المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر بعنوان" أثر تخطيط المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الأفراد ".

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزدياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
ولد الشيخ دنيا	2000/11/14	شلالة العذاورة	191932042726
مناصري نور الهدى	2001/02/10	البرواقية	191932038541
المسجلين في السنة :الثانية ماستر		تخصص : إدارة الاعمال	
السنة الجامعية: 2024/2023			

علما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2024/05/13 إلى 2024/05/28

وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم
نائب رئيس قسم علوم التسيير
ولد عمر شالي سمية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة يحي فارس المدية

استمارة التحكيم

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
1	عبد العزيز بوشرمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	
2	تواتي محمد الأمين	" "	جامعة المدية	
3	د/ جمال جعفري	دكتوراه علوم - أستاذ محاضر (ب)	جامعة يحي فارس بالمدية	

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Université Yahia Fares de Médéa
Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de gestion

ميدان التكوين ل.م.د

استمارة إيداع مشروع مذكرة ماستر

السنة الجامعية:2024/2023

القسم:علوم التسيير

التخصص :إدارة اعمال

الأستاذ المشرف: زطاق نصيرة الدرجة العلمية : أستاذ محاضرة

المعلومات الخاصة بالطالب (ة):

الرقم	الإسم واللقب	تاريخ ومكان الإزدياد	رقم التسجيل
01	نور الهدى صنا صردي	[illegible] البرواقية	199939038548
02	د نيا ولد شيخ	[illegible] خلافة الحناوية	199939042726

الموضوع المقترح:

أثر تغطية المسار الوظيفي على تحسين كفاءة الموارد (دراسة حالة)

توقيع الطالب الأول	توقيع الطالب الثاني	توقيع الأستاذ المشرف

رأي اللجنة: مقبول مقبول بتعديل مرفوض

التعديلات المطلوبة / أسباب الرفض (إن وجدت):	إمضاء رئيس التخصص
	إمضاء رئيس القسم

Result Variables

	Result Variable	N of Replaced Missing Values	Case Number of Non-Missing Values		N of Valid Cases
			First	Last	
1	الجنس_1	2	1	33	33
2	العمر_1	1	1	33	33
3	المستوى_1	1	1	33	33
4	الخبرة_1	1	1	33	33
5	x1_1	2	1	33	33
6	x2_1	2	1	33	33
7	x3_1	2	1	33	33
8	x5_1	1	1	33	33
9	x6_1	4	1	33	33
10	x7_1	1	1	33	33
11	x8_1	1	1	33	33
12	x9_1	2	1	33	33
13	X10_1	2	1	33	33
14	x11_1	1	1	33	33
15	x12_1	1	1	33	33
16	x13_1	1	1	33	33
17	x14_1	1	1	33	33
18	x18_1	1	1	33	33
19	x20_1	1	1	33	33
20	x22_1	2	1	33	33
21	x23_1	1	1	33	33
22	y3_1	1	1	33	33
23	y11_1	1	1	33	33

Result Variables

	Creating Function
1	SMEAN(الجنس)
2	SMEAN(العمر)
3	SMEAN(المستوى)
4	SMEAN(الخبرة)
5	SMEAN(x1)
6	SMEAN(x2)
7	SMEAN(x3)
8	SMEAN(x5)
9	SMEAN(x6)
10	SMEAN(x7)

11	SMEAN(x8)
12	SMEAN(x9)
13	SMEAN(X10)
14	SMEAN(x11)
15	SMEAN(x12)
16	SMEAN(x13)
17	SMEAN(x14)
18	SMEAN(x18)
19	SMEAN(x20)
20	SMEAN(x22)
21	SMEAN(x23)
22	SMEAN(y3)
23	SMEAN(y11)

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 X10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	33	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	76,70	245,093	,553	,910
x2	77,27	241,267	,663	,908
x3	75,91	269,523	-,055	,918
x4	76,76	246,939	,564	,910
x5	76,88	258,610	,376	,913
x6	77,18	244,778	,559	,910
x7	76,18	252,716	,488	,912
x8	77,09	240,023	,649	,908
x9	76,85	248,695	,508	,911
X10	76,91	243,398	,656	,908
x11	76,82	239,466	,721	,907
x12	77,27	245,392	,579	,910
x13	76,85	251,820	,445	,912
x14	77,45	241,693	,673	,908
x15	76,97	273,780	-,170	,923
x16	76,52	256,633	,338	,914
x17	77,12	235,485	,753	,906
x18	77,30	246,718	,522	,911
x19	77,45	245,693	,495	,912
x20	77,15	234,758	,789	,905
x21	77,64	237,864	,670	,908
x22	76,79	244,172	,570	,910
x23	76,94	234,434	,677	,907

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded[a]	0	,0

Total	33	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	43,91	54,398	,290	,693
y2	44,91	46,835	,580	,652
y3	44,24	55,189	,180	,704
y4	44,55	62,443	-,289	,746
y5	45,45	50,068	,420	,676
y6	45,36	46,114	,595	,648
y7	45,79	46,860	,573	,653
y8	45,48	48,320	,498	,664
y9	44,73	51,330	,245	,702
y10	44,18	52,841	,272	,695
y11	43,70	57,968	,083	,708
y12	44,88	55,235	,099	,719
y13	44,21	55,172	,196	,702
y14	45,76	45,627	,559	,652

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 X10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	33	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	37

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	124,94	442,559	,610	,907
x2	125,52	435,133	,764	,904
x3	124,15	478,758	-,088	,913
x4	125,00	447,688	,568	,907
x5	125,12	462,110	,416	,909
x6	125,42	449,002	,484	,908
x7	124,42	459,564	,391	,910
x8	125,33	438,854	,645	,906
x9	125,09	451,023	,493	,908
X10	125,15	442,633	,665	,906
x11	125,06	438,871	,699	,905
x12	125,52	450,883	,478	,908
x13	125,09	457,273	,385	,910
x14	125,70	444,655	,595	,907
x15	125,21	485,047	-,194	,916
x16	124,76	460,314	,352	,910
x17	125,36	432,864	,745	,904
x18	125,55	449,631	,484	,908
x19	125,70	443,405	,548	,907

x20	125,39	429,996	,816	,903
x21	125,88	435,547	,673	,905
x22	125,03	444,968	,556	,907
x23	125,18	435,091	,612	,906
y1	124,36	471,114	,129	,912
y2	125,36	440,676	,625	,906
y3	124,70	467,093	,196	,912
y4	125,00	486,000	-,238	,916
y5	125,91	447,585	,528	,908
y6	125,82	436,091	,684	,905
y7	126,24	438,439	,662	,906
y8	125,94	446,559	,522	,908
y9	125,18	443,778	,480	,908
y10	124,64	472,614	,055	,914
y11	124,15	483,133	-,264	,914
y12	125,33	482,667	-,128	,917
y13	124,67	479,167	-,075	,914
y14	126,21	435,047	,642	,906

```
COMPUTE
X=(x1+x2+x3+x4+x5+x6+x7+x8+x9+X10+x11+x12+x13+x14+x15+x16+x17+x18+x19+x20+x
21+x22+x23)/23.
EXECUTE.
COMPUTE Y=(y1+y2+y3+y4+y5+y6+y7+y8+y9+y10+y11+y12+y13+y14)/14.
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 X10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23 X
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	X10	x11	x12	x13	x14	x15
x1	Pearson Correlation	1	,747**	-,115	,477**	,607**	,577**	,456**	,199	,039	,529**	,474**	,353*	,194	,360*	-,227
	Sig. (2-tailed)		,000	,526	,005	,000	,000	,008	,267	,831	,002	,005	,044	,279	,040	,204
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

	Pearson Correlation	,747**	1	-,188	,402*	,455**	,374*	,237	,421*	,177	,585**	,481**	,326	,230	,384*	-,179
x2	Sig. (2-tailed)	,000		,296	,020	,008	,032	,183	,015	,325	,000	,005	,064	,198	,027	,318
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	-,115	-,188	1	-,026	,114	,004	,289	-,105	-,232	-,086	-,109	,079	,153	,090	,267
x3	Sig. (2-tailed)	,526	,296		,885	,526	,983	,103	,561	,193	,635	,545	,662	,394	,617	,133
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,477**	,402*	-,026	1	,230	,457**	,517**	,455**	,508**	,401*	,376*	,241	,122	,264	-,053
x4	Sig. (2-tailed)	,005	,020	,885		,198	,007	,002	,008	,003	,021	,031	,177	,498	,137	,769
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,607**	,455**	,114	,230	1	,364*	,275	,091	-,085	,290	,377*	,246	,406*	,483**	-,080
x5	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,526	,198		,037	,121	,615	,639	,101	,030	,168	,019	,004	,659
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,577**	,374*	,004	,457**	,364*	1	,463**	,504**	,324	,479**	,554**	,551**	,121	,438*	-,187
x6	Sig. (2-tailed)	,000	,032	,983	,007	,037		,007	,003	,066	,005	,001	,001	,502	,011	,299
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,456**	,237	,289	,517**	,275	,463**	1	,256	,151	,302	,367*	,406*	,302	,340	-,186
x7	Sig. (2-tailed)	,008	,183	,103	,002	,121	,007		,151	,400	,088	,036	,019	,087	,053	,300
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,199	,421*	-,105	,455**	,091	,504**	,256	1	,512**	,604**	,642**	,227	,161	,342	-,230
x8	Sig. (2-tailed)	,267	,015	,561	,008	,615	,003	,151		,002	,000	,000	,203	,370	,051	,197
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,039	,177	-,232	,508**	-,085	,324	,151	,512**	1	,206	,370*	,273	-,003	,261	-,188
x9	Sig. (2-tailed)	,831	,325	,193	,003	,639	,066	,400	,002		,249	,034	,125	,987	,142	,295
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1	Pearson	,529**	,585**	-,086	,401*	,290	,479**	,302	,604**	,206	1	,695**	,280	,360*	,478**	-,042
0	Correlation															

	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,635	,021	,101	,005	,088	,000	,249		,000	,115	,040	,005	,816
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,474**	,481**	-,109	,376*	,377*	,554**	,367*	,642**	,370*	,695**	1	,563**	,433*	,635**	-,073
x11	Sig. (2-tailed)	,005	,005	,545	,031	,030	,001	,036	,000	,034	,000		,001	,012	,000	,686
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,353*	,326	,079	,241	,246	,551**	,406*	,227	,273	,280	,563**	1	,563**	,695**	,144
x12	Sig. (2-tailed)	,044	,064	,662	,177	,168	,001	,019	,203	,125	,115	,001		,001	,000	,425
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,194	,230	,153	,122	,406*	,121	,302	,161	-,003	,360*	,433*	,563**	1	,686**	,033
x13	Sig. (2-tailed)	,279	,198	,394	,498	,019	,502	,087	,370	,987	,040	,012	,001		,000	,854
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,360*	,384*	,090	,264	,483**	,438*	,340	,342	,261	,478**	,635**	,695**	,686**	1	,140
x14	Sig. (2-tailed)	,040	,027	,617	,137	,004	,011	,053	,051	,142	,005	,000	,000	,000		,437
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	-,227	-,179	,267	-,053	-,080	-,187	-,186	-,230	-,188	-,042	-,073	,144	,033	,140	1
x15	Sig. (2-tailed)	,204	,318	,133	,769	,659	,299	,300	,197	,295	,816	,686	,425	,854	,437	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,250	,370*	,166	,063	-,033	,179	,297	,311	,057	,313	,251	,034	,033	,124	,055
x16	Sig. (2-tailed)	,160	,034	,355	,729	,857	,319	,094	,078	,751	,077	,160	,850	,855	,492	,762
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,318	,473**	-,285	,621**	,135	,430*	,305	,770**	,732**	,547**	,700**	,398*	,151	,450**	-,175
x17	Sig. (2-tailed)	,071	,005	,108	,000	,453	,013	,084	,000	,000	,001	,000	,022	,402	,009	,330
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,278	,457**	,233	,119	,287	,343	,323	,226	,234	,282	,257	,455**	,580**	,468**	-,124
x18	Sig. (2-tailed)	,117	,008	,192	,511	,105	,051	,067	,205	,191	,112	,149	,008	,000	,006	,493
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

	Pearson Correlation	,143	,470**	-,081	,414*	,000	,089	,164	,476**	,448**	,388*	,147	,151	,225	,224	-,209
x19	Sig. (2-tailed)	,427	,006	,654	,017	1,000	,622	,363	,005	,009	,025	,416	,402	,208	,211	,244
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,522**	,635**	-,185	,526**	,333	,352*	,342	,652**	,519**	,469**	,633**	,371*	,230	,440*	-,232
x20	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,303	,002	,059	,044	,051	,000	,002	,006	,000	,034	,199	,010	,193
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,307	,461**	-,384*	,311	,238	,272	,151	,468**	,678**	,385*	,480**	,425*	,312	,455**	-,124
x21	Sig. (2-tailed)	,083	,007	,027	,078	,182	,126	,400	,006	,000	,027	,005	,014	,077	,008	,491
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,443**	,461**	,000	,265	,071	,151	,421*	,325	,200	,391*	,272	,280	,340	,356*	-,236
x22	Sig. (2-tailed)	,010	,007	1,000	,137	,693	,401	,015	,065	,265	,024	,126	,115	,053	,042	,186
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,177	,384*	-,046	,352*	,108	,290	,235	,555**	,704**	,288	,409*	,316	,212	,446**	-,134
x23	Sig. (2-tailed)	,326	,027	,801	,044	,551	,101	,187	,001	,000	,104	,018	,073	,236	,009	,457
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,606**	,705**	-,021	,611**	,417*	,611**	,532**	,695**	,560**	,696**	,757**	,627**	,498**	,713**	-,105
X	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,908	,000	,016	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,003	,000	,561
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Correlations

		x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	X
	Pearson Correlation	,250	,318**	,278	,143**	,522**	,307**	,443**	,177	,606
x1	Sig. (2-tailed)	,160	,071	,117	,427	,002	,083	,010	,326	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,370**	,473	,457	,470*	,635**	,461*	,461	,384*	,705
x2	Sig. (2-tailed)	,034	,005	,008	,006	,000	,007	,007	,027	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x3	Pearson Correlation	,166	-,285	,233	-,081	-,185	-,384	,000	-,046	-,021

	Sig. (2-tailed)	,355	,108	,192	,654	,303	,027	1,000	,801	,908
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x4	Pearson Correlation	,063**	,621*	,119	,414	,526	,311**	,265**	,352**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,729	,000	,511	,017	,002	,078	,137	,044	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x5	Pearson Correlation	-,033**	,135**	,287	,000	,333	,238*	,071	,108	,417
	Sig. (2-tailed)	,857	,453	,105	1,000	,059	,182	,693	,551	,016
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x6	Pearson Correlation	,179**	,430*	,343	,089**	,352*	,272	,151**	,290**	,611
	Sig. (2-tailed)	,319	,013	,051	,622	,044	,126	,401	,101	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x7	Pearson Correlation	,297**	,305	,323	,164**	,342	,151**	,421	,235	,532
	Sig. (2-tailed)	,094	,084	,067	,363	,051	,400	,015	,187	,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x8	Pearson Correlation	,311	,770*	,226	,476**	,652	,468**	,325	,555	,695**
	Sig. (2-tailed)	,078	,000	,205	,005	,000	,006	,065	,001	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x9	Pearson Correlation	,057	,732	,234	,448**	,519	,678	,200	,704**	,560
	Sig. (2-tailed)	,751	,000	,191	,009	,002	,000	,265	,000	,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X10	Pearson Correlation	,313**	,547**	,282	,388*	,469	,385**	,391	,288**	,696
	Sig. (2-tailed)	,077	,001	,112	,025	,006	,027	,024	,104	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x11	Pearson Correlation	,251**	,700**	,257	,147*	,633*	,480**	,272*	,409**	,757*
	Sig. (2-tailed)	,160	,000	,149	,416	,000	,005	,126	,018	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x12	Pearson Correlation	,034*	,398	,455	,151	,371	,425**	,280*	,316	,627
	Sig. (2-tailed)	,850	,022	,008	,402	,034	,014	,115	,073	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x13	Pearson Correlation	,033	,151	,580	,225	,230*	,312	,340	,212	,498
	Sig. (2-tailed)	,855	,402	,000	,208	,199	,077	,053	,236	,003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

x14	Pearson Correlation	,124*	,450*	,468	,224	,440**	,455*	,356	,446	,713
	Sig. (2-tailed)	,492	,009	,006	,211	,010	,008	,042	,009	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x15	Pearson Correlation	,055	-,175	-,124	-,209	-,232	-,124	-,236	-,134	-,105
	Sig. (2-tailed)	,762	,330	,493	,244	,193	,491	,186	,457	,561
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x16	Pearson Correlation	1	,171*	,419	,111	,287	,122	,408	,335	,393
	Sig. (2-tailed)		,341	,015	,539	,105	,499	,018	,057	,024
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x17	Pearson Correlation	,171	1**	,098	,419**	,837	,687*	,421	,733**	,788**
	Sig. (2-tailed)	,341		,589	,015	,000	,000	,015	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x18	Pearson Correlation	,419	,098**	1	,437	,271	,336	,380	,427	,576
	Sig. (2-tailed)	,015	,589		,011	,128	,056	,029	,013	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x19	Pearson Correlation	,111	,419**	,437	1*	,462	,602	,477	,444**	,557**
	Sig. (2-tailed)	,539	,015	,011		,007	,000	,005	,010	,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x20	Pearson Correlation	,287**	,837**	,271	,462**	1	,699*	,587	,726**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,105	,000	,128	,007		,000	,000	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x21	Pearson Correlation	,122	,687**	,336*	,602	,699	1	,414	,651**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,499	,000	,056	,000	,000		,017	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x22	Pearson Correlation	,408**	,421**	,380	,477	,587	,414	1*	,606	,622
	Sig. (2-tailed)	,018	,015	,029	,005	,000	,017		,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x23	Pearson Correlation	,335	,733*	,427	,444*	,726	,651	,606	1**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,057	,000	,013	,010	,000	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X	Pearson Correlation	,393**	,788**	,576	,557**	,819*	,716**	,622**	,726**	1**
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	

N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

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

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