وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد–الطارف –
UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

الرقم التسلسلي:..... السنة الجامعية: 2024/2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

استراتجيات ادارة المسارات المهنية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية_دراسة حالة_

تخصص: إدارة إستراتجية

من إعداد الطلبة:
بومازة صفاء
خريف زينب

تحت إشراف الدكتور:
د. رحيمي عيسى

السنة الجامعية: 2023– 2024

بسم الله الرحمن الرحيم
كتبها محمدي

ملخص:

تعتبر إستراتيجية إدارة المسارات المهنية أداة حيوية لتحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، إذ تسهم في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم المهنية، من خلال تقديم فرص للتطوير والترقيات، تُعزز هذه الإستراتيجية رضا الموظفين، وتزيد من انخراطهم وولائهم للمؤسسة، كما أنها تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وجذب والاحتفاظ بالمواهب، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يعزز من استدامة وتنافسية المؤسسة .

تهدف هذه الدراسة لإلقاء الضوء حول استراتيجياتادارة المسارات المهنية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، باعتبارها أحد العناصر الأساسية في تطوير الموارد البشرية.

وقد تم اعتماد منهجية تحليلية تعتمد على إعداد وتوزيع الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد،و قد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ إستراتيجية إدارة المسارات المهنية بشكل فعال يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويزيد من رضا الموظفين وانخراطهم، مما يساعدها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وأوصت هذه الدراسة بمجموعة هامة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل استراتيجيات إدارة المسارات المهنية، بالإضافة لتوطيد علاقة المؤسسة بموظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة وتحفيزية.

الكلمات المفتاحية: إدارة مسارات مهنية، تطوير موظفين، تحسين الأداء، رضا موظفين، انخراط وظيفي .

Summary:

Career path management strategy is a vital tool for enhancing performance within public institutions. It contributes to the development of employees' skills and abilities and motivates them to achieve their career goals. By offering development and promotion opportunities, this strategy enhances employee satisfaction, increases their engagement and loyalty to the institution, and plays a significant role in improving job performance, attracting, and retaining talent, which helps achieve the institution's strategic objectives. Additionally, it contributes to creating a positive and motivating work environment, thereby enhancing the institution's sustainability and competitiveness.

This study aims to shed light on career path management strategies and their role in improving performance within public institutions, considering it one of the essential elements in human resource development. An analytical methodology was adopted, relying on the preparation and distribution of a questionnaire to a sample from the study population, represented by the employees of the Hadi Ben Jeddou Hospital. The study found that effectively implementing a career path management strategy contributes to improving institutional performance and increases employee satisfaction and engagement, which helps achieve the desired goals. The study recommended several important suggestions to activate career path management strategies and strengthen the institution's relationship with its employees by providing continuous and motivational training and development programs.

Keywords: Career path management, employee development, performance improvement, employee satisfaction, job engagement.

.

شكر وتقدير

انطلاقا من قوله تعالى: **رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين.**

الحمد الله على إحسانه والشكر على توفيقه وامتنانه، شكرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على رسول الله تعظيما لشأنه، وبعد:

الحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم، من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

أتقدم بالشكر لكل من يحمل شعلة النور والهدى وكل من علمنا حرفا أنار به دربنا.

نشكر كل شمعة تحترق في صمت ووقار لتنير درب الآخرين.

أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل رحيمي عيسى الذي كان لنا نعم الأستاذ والقدوة ، إلى صاحب الخلق الرفيع والحسن، فكان لنا مرشد ومخلص وحريص، جزاك الله عنا خير ما جزي به أمة محمد، ورفع الله قدرك في الدنيا والآخرة.

كما لا تفوتنا الفرصة بأن نقدم الشكر إلى كافة الأساتذة الكرام بجامعة الشاذلي بن جديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم القيمة.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل وشجعنا على البحث ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة أ و دعاء في علم الغيب.

والحمد الله من قبل ومن بعد.

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا،لا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي سير البدايات وبلغنا النهايات .

اهدي هذا النجاح إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة وسهلت لي الشدائد بدعائها،قدوتي الأولى "جغمومتي" أطال الله في عمرك بالصحة والعافية

إلى ذلك الرجل العظيم الذي اخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول إلى طموحاتي بابا الغالي" ميزوني" أدامك الله ظلا لنا

إلى من احمل اسمه بكل فخر،رغم بعدي عليه دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل والدي العزيز" محرز"

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها واحتضنتني قلبها قبل يديها رضاها يخلق لي التوفيق أمي الحنونة "حلومة"

إلى عزوتي في الحياة إخوتي : أنور، بهاء الدين ، رابح عزيز قلبي" شفاه الله"

إلى أختي الكبرى" بشرى" وأولادها "تيم الله وجمانة"

إلى من هم انس عمري ومخزن ذكرياتي "خالاتي" كل واحدة باسمها "أمهاتي"

إلى الشموع التي تنير طريقي البرعمين الصغيرين "رودينة ولاء ، انس"

إلى رفيقة دربي إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء صديقتي في المشوار "صفاء"

إلى أصدقاء السنين و أصحاب الشدائد ، إلى اعز إنسان ساندني "أيمن"

إلى أستاذنا المشرف الذي لم يقصر في مد العون لنا الدكتور "رحيمي"

إلى الشخص الذي ساعدنا على إعداد مذكرتنا من أولها إلى أخرها "عبد الباسط"

الشكر لكل من ساندني من قريب أو بعيد

زينب

"واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين"

بسم الله خالقي وميسر اموري وعصمت امري لك الجمد والامتنان

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها

اهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة اولا ثم الى كل من سعى معي لاتمام هذه المسيرة

وعلمتني ان الحياة صراع وسلاحها العلم الى الغالية التي كانت املي الى القلب الحنون

امي "نصيرة"

الى ذلك الرجل العظيم الذي اخرج ما في داخلي وشجعني دائما للوصول الى طموحاتي

ابي الحبيب "حميد"

الى اخوتي (محمد الطاهر،اسماعيل،عماد،اسامة) واخواتي (اسماء،مروة،رانيا،غفران)

الى اعزائي البراعم الصغار (نجم الدين، لينة ،مجد، يوسف ،مايليس)

إلى رفيقة دربي و اختي و صديقتي في هذا المشوار

زينب

الى من كانت لام ثانية و ساندتني طول حياتي خالتي مليكة.

الى اصدقاء السنين واصحاب الشدائد "صديقاتي" وكل من ساندني من قريب وبعيد

إلى الشخص الذي ساعدنا على إعداد مذكرتنا من أولها إلى أخرها "عبد الباسط"

واخيرا من قال انا لها "نالها" وانا لها ان ابت رغما عنها اتيت بها ماكنت لافعل لولا توفيق من الله هاهو اليوم العظيم هنا اليوم الذي انتظرت وسنوات الدراسة الشاقة حالمة

فيها حتى توالت لفرحة التمام "الحمدلله".

صفاء

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	تطور عدد العمال في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد – الطارف –	54
2-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	61
3-3	درجة أهمية المقياس	61
4-3	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل **Alpha Cronbach**	62
5-3	ارتباط فقرات أبعاد محور استراتيجيات إدارة المسارات المهنية	62
6-3	ارتباط فقرات أبعاد محور تحسين الأداء مع بعدها	63
7-3	اختبار كولمجروف سمرنوف **Kolmogorov- Smirnov**	64
8-3	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	65
9-3	وصف وتشخيص فقرات بعد التخطيط	70
10-03	وصف وتشخيص فقرات بعد تقييم الأداء	71
11-03	وصف وتشخيص فقرات بعد الترقية	72
12-03	وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز	73
13-03	وصف وتشخيص فقرات محور تحسين الأداء	74
14-03	معامل الارتباط بيرسون	75
15-03	معامل الارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء	76
16-03	معامل الارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء	77
17-03	معامل الارتباط بين الترقية وتحسين الأداء	78
18-03	معامل الارتباط بين التحفيز وتحسين الأداء	79
19-03	معامل الارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء	80

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-3	يمثل تطور عدد العمال في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد – الطارف	55
2-3	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهادي بن جديد الطارف.	57
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	67
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب السن	67
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	68
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	69

الفهرس

المحتوى	الصفحة
ملخص.....	II
Summary.....	III
إهداء.....	IV
شكر وعرفان.....	V
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة المختصرات	VIII
فهرس المحتويات	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول الجانب النظري لإدارة المسار المهني	1
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول: مدخل لإدارة المسار المهني	3
المطلب الأول: تعريف إدارة المسار المهني	3
المطلب الثاني: مبادئ إدارة المسار المهني	4
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المسار المهني	6
المطلب الرابع: خصائص إدارة المسار المهني	7
المبحث الثاني: أساسيات إدارة المسار المهني	9
المطلب الأول: أنواع المسار المهني	9
المطلب الثاني: آليات إدارة المسار المهني	11
المطلب الثالث: مراحل إدارة المسار المهني	12
المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المسار المهني	13
المبحث الثالث: كفاءة المسار المهني	18
المطلب الأول: فوائد إدارة المسار المهني	18

المطلب الثاني: الاعتبارات التي تحدد فعالية المسار المهني	20
المطلب الثالث: معوقات إدارة المسار المهني	22
خلاصة الفصل	24
الفصل الثاني الأداء داخل المؤسسة العمومية	25
تمهيد الفصل	26
المبحث الأول: المؤسسة العمومية	27
المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية	27
المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية	28
المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات العمومية	27
المطلب الرابع: أهمية المؤسسات العمومية	30
المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء	32
المطلب الأول: تعريف الأداء	32
المطلب الثاني: مكونات الأداء	33
المطلب الثالث: محددات وابعاد الأداء	36
المطلب الرابع: مستويات الأداء	40
المبحث الثالث: إدارة الأداء	41
المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء	41
المطلب الثاني: تحليل الأداء	42
المطلب الثالث: خطوات وأساليب قياس الأداء	43
المطلب الرابع: مقاومة إدارة الأداء	46
خلاصة الفصل	49
الفصل الثالث: الفصل التطبيقي	51
تمهيد	52

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	53
المطلب الأول: التعريف بمستشفى الهادي بن جديد	53
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد	56
المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد والتزامها	58
المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	59
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية	60
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية	63
المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان	65
المطلب الأول: تحليل محور البيانات الديمغرافية	65
المطلب الثاني: وصف مدى استجابة عينة الدراسة لمحاورها	69
المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	75
خلاصة الفصل:	81
خاتمة	82
قائمة المراجع	85
الملاحق	90

المقدمة العامة

مقدمة

تعد استراتيجيات المسارات المهنية أداة حيوية لتحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة فعالية وكفاءة العمل الحكومي، تعتمد هذه الاستراتيجيات على وضع خطط واضحة ومحددة للتقدم الوظيفي، والتي تتضمن تحديد المسارات الوظيفية الممكنة لكل موظف وفقًا لمهاراته وقدراته وطموحاته المهنية، من خلال هذه الخطط يمكن للمؤسسات توجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم المهنية بشكل منظم ومدروس، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويعزز من تحفيزهم.

تشتمل استراتيجيات المسارات المهنية على توفير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والشخصية للموظفين، مما يضمن مواكبتهم للتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة العمل، هذه البرامج تساهم في رفع مستوى الكفاءة والأداء، وتساعد في تقليل الفجوة بين متطلبات العمل ومهارات الموظفين بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير فرص للنمو الشخصي والمهني يعزز من إحساس الموظفين بقيمتهم داخل المؤسسة، ويزيد من شعورهم بالولاء والانتماء.

تسهم استراتيجيات المسارات المهنية المدروسة في تقليل معدل دوران الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم مسارًا واضحًا للتقدم والتطور داخل المؤسسة، مما يدفعهم للبقاء والاستثمار في مكان عملهم، هذا الاستقرار الوظيفي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، علاوة على ذلك تعزز هذه الاستراتيجيات ثقافة مؤسسية قوية تقوم على التعاون والتكامل بين الموظفين، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

تعد استراتيجيات المسارات المهنية ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام، حيث تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وتدعم الابتكار والتطوير المستمرين في العمل الحكومي، من خلال الاهتمام بتطوير الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، يمكن للمؤسسات العمومية أن تحقق أداءً متميزًا ومستدامًا يلبي تطلعات المجتمع ويعزز من ثقة المواطنين في الخدمات الحكومية.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- **كيف تساهم إستراتيجيات إدارة المسارات المهنية في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية؟**

الأسئلة الفرعية

ومن أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية

- **ماهي أهم إستراتجيات إدارة المسارات المهنية**
- **ماهي العلاقة بين الأداء والمسار المهني للموظف**

- **الى أي حد يصل وعي موظفي المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف بإستراتيجية إدارة المسارات المهنية؟**
- **ما مدى أهمية موظفي مؤسسة الهادي بن جديد الطارف في إستراتيجية إدارة المسارات المهنية؟**
- **ما مدى مساهمة استراتيجيات إدارة المسارات المهنية في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف؟**

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

الفرضيات الفرعية :

1. **توجد علاقة ارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.**
2. **توجد علاقة ارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.**
3. **توجد علاقة ارتباط بين الترقية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.**
4. **توجد علاقة ارتباط بين التحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.**

أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان إدارة الأعمال والتي تتعلق بإدارة المسار المهني والوظيفي للموظف حيث أن استخدام المسار المهني كأداة في تسيير الموارد البشرية من اجل الرفع من أدائهم يعتبر شيء حديث نوعا ما كما أن الدراسة تسعى إلى التعرف على السبل التي تساهم في توفير مناخ وظيفي مناسب للموظفين وهذا أهم شي في تحقيق مسارهم المهني ألا و هو المسار الوظيفي والذي يرتبط خاصة بالترقية والنقل حيث تشكل هذه الأساليب نقطة جوهرية بالنسبة للموظف والإدارة معا وبصفة عامة نختصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

معرفة كيفية تأثير ادارة المسار المهني على مستوى الاداء الوظيفي.

ابراز اهمية الترقية والنقل لكل من الموظف والمؤسسة.

مدى تأثير المسار المهني على الالتزام لدى الموظف.

التعرف على كيفية استخدام إدارة المسار الوظيفي لتحسين الأداء العام للموظفين داخل المؤسسة.

دراسة العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

أهداف الدراسة

إن الهدف الأسمى للدراسة هو محاولة فهم طبيعة و واقع إدارة المسار المهني للموظف ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية من خلال نظام مبني على أسس إدارية وعلمية تسلط الضوء على حركة ونظام نقل الموظفين ووصف ذلك من خلال فعالية أداء الموظف ومعرفته لواجباته المهنية وحقوقه الإدارية .

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم انتقاء موضوع الدراسة نتيجة لمبررات موضوعية وأخرى ذاتية نسردها كما يلي:

ا–أسباب موضوعية:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهنية في البحوث الأكاديمية والتي استحوذت الباحثين والدارسين الأمر الذي افرز منتوج فكري مهم في مجال إدارة الموارد البشرية كما يعتبر المسار المهني والوظيفي من المواضيع التي يمكن ملاحظتها ودراستها ميدانيا بالاعتماد على وسائل منهجية وأدوات بجمع البيانات والتي تسمح بإزالة الغموض حول الأسئلة و الإشكالية التي يطرحها الموضوع والتمكن من الإجابة عليها و تفسيرها.

ب–أسباب ذاتية:

يمكن حصر الأسباب الذاتية في النقاط التالية:

*طبيعة الاختصاص والمتمثل في إدارة الأعمال وتركيزنا كطلبة على وظيفة الموارد البشرية وتنميتها.

*الرغبة الشخصية للطالبتين في التعرف على طبيعة علاقة إدارة المسار المهني والوظيفي بالأداء الوظيفي والتي لا طالما شكلت طموحا لمعرفة واقع إدارة الموظفين عن كثب.

*الوقوف الشخصي على عملية إدارة المسار المهني والوظيفي للموظفين والتعرف على الفاعلين فيه سواء كانوا مسؤولين أو موظفين والسماع لكل الأطراف والسعي لإيجاد حلول أو مقترحات لتصوير المسار المهني والوظيفي

❖ **حدود الدراسة:**

تم تطبيق البحث الحالي ضمن الحدود الزمنية والمكانية والعلمية التالية:

الحدود النظرية: تم في هذه الدراسة التركيز على مجموعة من مفاهيم حول إدارة المسار المهني والأداء في المؤسسة العمومية والعلاقة بينهما.

الحدود المكانية: تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد في ولاية الطارف بلد الجزائر.

الحدود الزمنية: تم التركيز في هذه الدراسة على إدارة المسارات المهني في المؤسسة العمومية للفترة الزمنية الممتدة من 14-02-2024إلى غايةٍ 18-05-2024 بالاعتماد على مجموعة من الإحصائيات والمؤشرات.

❖ **منهج الدراسة:**

في إطار هذه الدراسة ومن أجل معالجة الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وهي المناهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فالمنهج الوصفي أسهل لوصف متغيرات الدراسة النظرية، أما المنهج التحليلي فكان في الفصل الأخير من خلال جمع الاحصائيات والبيانات عن طريق استبيان في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.

❖ **صعوبات البحث:**

تم مواجهة بعض الصعوبات مثل أي دراسة نذكر منها:

واجهنا عدة تحديات وصعوبات تعقَّد منها عملية الجمع والتحليل والتفسير للبيانات والمعلومات المتاحة. من بين هذه الصعوبات كانت ضيق الوقت المتاح لإكمال البحث بالإضافة إلى توافر الموارد المالية والبشرية المحدودة. كما واجهنا تحديات في جمع البيانات من المصادر الموثوقة، والحصول على موافقات الجهات المختصة عند الحاجة. وقد استدعت تلك التحديات الاستعانة بالخبرات السابقة وتقنيات البحث المتقدمة للتغلب عليها وضمان استمرارية سير العملية البحثية بنجاح.

الدراسات السابقة:

هذه أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة وهي كما يلي:

- ✓ لحوم نجوى: مذكرة مكملة لتمام مذكرة ماستر تحت عنوان إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بولاية المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، 2017 .هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث أن تحسين إدارة المسار الوظيفي يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أهمية تدريب وتطوير الموظفين كجزء من إدارة المسار الوظيفي لتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل.
- ✓ بورقبة قويدر، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06 العدد 01، 2020، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المسار الوظيفي في تنمية الموارد

البشرية داخل المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إدارة المسار الوظيفي تعتبر عنصراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز الانتماء المؤسسي، كما أشارت النتائج إلى أن الاستثمار في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يسهم بشكل كبير في استبقاء الموظفين الموهوبين وتقليل معدلات دوران العمل.

- ✓ خضراوي مريم، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تحت عنوان إدارة المسارات المهنية وأهميتها في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع- تقرت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016 .هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المسارات المهنية في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إدارة المسارات المهنية بشكل فعال يسهم في تحسين الأداء بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التعاون والولاء للمؤسسة. كما بينت النتائج أن تطوير المسارات المهنية يحفز الموظفين على المشاركة الإيجابية ويعزز لديهم روح المبادرة والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة.

أوجه التشابه واوجه الاختلاف:

تتفق الدراسات السابقة على أهمية إدارة المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، جميع الدراسات تركز على دور إدارة المسار الوظيفي في رفع كفاءة العاملين وزيادة فعاليتهم، على سبيل المثال، دراسة لحوم نجوى تشير إلى أن تحسين إدارة المسار الوظيفي يسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بينما دراسة بورقبة قويدر تؤكد على أن إدارة المسار الوظيفي تعزز رضا الموظفين والانتماء المؤسسي وتساهم في استبقاء المواهب، دراسة خضراوي مريم تبرز أن إدارة المسارات المهنية بشكل فعال يعزز تحسين الاداء بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التعاون والولاء للمؤسسة، رغم هذا التشابه في الأهداف العامة، تختلف الدراسات في نطاقها؛ حيث تركز دراسة لحوم نجوى على المؤسسات في ولاية المسيلة، ودراسة خضراوي مريم على المؤسسات العمومية، بينما دراسة بورقبة قويدر تتناول المسارات بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك، تختلف الأهداف المحددة لكل دراسة؛ حيث تركز دراسة خضراوي مريم على تحسين أداء المؤسسة، ينما تركز الدراسات الأخرى على تحسين الأداء الوظيفي وتنمية الموارد البشرية بشكل عام.

هيكل الدراسة:

- ❖ للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

تم التطرق في الفصل الأول للجانب النظري لادارة المسار المهني، حيث قسم إلى ثلاث مباحث يتعلق الأول بمدخل إدارة المسار المهني، أما المبحث الثاني خصص لأساسيات إدارة المسار المهني، والمبحث الثالث حول كفاءة المسار المهني.

أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى الأداء داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، في المبحث الأول تم توضيح المؤسسة العمومية، والمبحث الثاني مدخل الى أداء، أما المبحث الثالث فتعلق إدارة الأداء.

وفي الفصل الثالث والأخير والمعنون ب .: الدراسة الميدانية، حيث خصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة، والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الأخير فكان بعنوان تحليل نتائج الإستبيان.

الفصل الأول

الجانب النظري لإدارة المسار المهني

تمهيد

في عالم العمل المعاصر، يشهد الحديث عن المهن والوظائف والمناصب ازدياداً ملحوظاً، إذ يتم تبادل استخدام هذه المصطلحات بشكل شائع دون مراعاة الفروق الدقيقة بينها. يعتبر البعض المهنة والوظيفة والمنصب مرادفات لنفس المفهوم، بينما يرى الآخرون أن هناك اختلافًا جوهريًا بينها، حيث يرتبط نجاح كل إدارة أو مؤسسة بفعالية تسيير الموارد البشرية، وهذه الأخيرة تعتبر رهينة لعدة اعتبارات أبرزها الكفاءات التي تمتلكها الإدارة و التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للموظفين، وكذا برامج التكوين ، غير أن أبرز الوسائل لنجاح أي منظمة هي مدى فعالية تسيير المسار الوظيفي للموظفين والمستخدمين، وعليه تم تناول هذا الفصل تحت عنوان الجانب النظري لإدارة المسار المهني والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث و هم كما يلي:

- **المبحث الأول: مدخل لإدارة المسار المهني**
- **المبحث الثاني: أساسيات إدارة المسار المهني**
- **المبحث الثالث: كفاءة المسار المهني**

المبحث الأول: مدخل لإدارة المسار المهني

تعتبر إدارة المسار المهني أحد الجوانب الحيوية في حياة الفرد المهنية، حيث تهدف إلى توجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم المهنية وتطويرهم المهني بشكل فعال، حيث يعتمد نجاح الأفراد في حياتهم المهنية بشكل كبير على قدرتهم على إدارة مسارهم المهني بشكل منظم ومنهجي لذا يأتي هذا المبحث لاستكشاف مفهوم إدارة المسار المهني ومبادئها وأهميتها، بالإضافة إلى تحليل خصائصها التي تميزها عن مجرد اختيار الوظائف والمناصب.

المطلب الأول: تعريف إدارة المسار المهني:

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم تسيير المسار المهني نذكر البعض منها كما يلي:

التعريف الأول: هو السياسات والممارسات التي تصممها المنظمة بغية تنمية المسارات المهنية للعاملين لديها.[1]

التعريف الثاني: هو العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين رغبات الفرد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصتها في النمو.[2]

التعريف الثالث: هو التتابع في الماضي والحاضر ومستقبل تعيينات الفرد في هياكل المنظمة.[3]

التعريف الرابع: هو كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لتحسين المسارات المهنية وتطويرها.[4]

التعريف الخامس: هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الفرد والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة لإحداث التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.[5]

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل التالي:

هو العملية التي تشمل السياسات والممارسات التي تصممها المنظمة لتنمية وتطوير المسارات المهنية للعاملين لديها. هذه العملية تتضمن المواءمة بين رغبات وطموحات الفرد في التقدم الوظيفي واحتياجات المنظمة وفرصها في النمو. كما تتضمن أيضًا التتابع في الماضي والحاضر ومستقبل تعيينات الفرد في هياكل المنظمة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات والاستراتيجيات من قبل الفرد والمنظمة لتحسين وتطوير المسارات المهنية. هذه العملية تتضمن أيضًا مجموعة من الأنشطة المشتركة بين الفرد والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

---

[1] أحمد صقر عاشور" :السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية،2005، ص 43.

[2] أحمد ماهر" : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ،2002، ص 16.

[3] راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية2004، ص 22.

[4] المرجع السابق، ص 23.

[5] سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2003، ص32.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المسار المهني

تتمثل أهم مبادئ إدارة المسار المهني فيما يلي:

أولا. التقييم الذاتي

التقييم الذاتي يعتبر عملية حيوية لفهم الذات وتحديد المسارات المهنية والتطوير الشخصي، يتضمن ذلك عدة جوانب مهمة، منها تقييم نقاط القوة والضعف والاهتمامات والأهداف المهنية، بالإضافة إلى تحديد المهارات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، خلال عملية التقييم الذاتي، يتم استكشاف الجوانب المختلفة للذات والمهنية، يتضمن ذلك تحليل نقاط القوة والضعف، حيث يتم التركيز على التفوق في المهارات والقدرات، بالإضافة إلى التعرف على المجالات التي قد تحتاج إلى التطوير، بجانب ذلك يُسلط التقييم الضوء على الاهتمامات الشخصية، فهو يساعد في تحديد ما يثير الحماس والاهتمام لديك ويمكن أن يكون مصدر إشباع ورضا شخصي أيضًا، يُسلط التقييم الضوء على الأهداف المهنية، حيث يُعد تحديد الأهداف ذات أهمية بالغة لتوجيه الجهود وتحديد الاتجاه المستقبلي في الحياة المهنية، بالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز في عملية التقييم الذاتي على تحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية المحددة، يتضمن ذلك تحديد المهارات الفنية والشخصية والاجتماعية التي يجب تطويرها أو تحسينها لتحقيق النجاح في المسار المهني المرغوب. ومن خلال هذا التحديد الدقيق، يمكن وضع خطة عمل فعّالة لتطوير هذه المهارات وتحقيق الأهداف المهنية المحددة بنجاح، إن القيام بتقييم ذاتي دقيق وشامل يعتبر خطوة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الاهتمامات والأهداف المهنية، وهو يساعد على توجيه الجهود بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق النجاح المهني والشخصي[1].

ثانيا. التخطيط لمسار حياتك المهنية

تخطيط مسار حياتك المهنية يتطلب تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسك، يجب أولاً تفصيل الأهداف إلى خطوات صغيرة ومحددة قابلة للقياس، ومن ثم تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها للوصول إلى كل هدف على سبيل المثال إذا كنت تهدف إلى الحصول على وظيفة محددة، يمكن أن تكون الخطوات تضمن الحصول على المؤهلات المطلوبة، وتطوير السيرة الذاتية، واستعداد للمقابلات الوظيفية، بعد ذلك يجب أن تبحث عن فرص العمل والتعليم والتدريب التي تدعم تحقيق أهدافك، و يتضمن ذلك البحث عن الوظائف المتاحة في مجالك المهني المحدد، والتعرف على متطلباتها ومهاراتها المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك يمكنك البحث عن الفرص التعليمية والتدريبية التي تساعدك في تطوير المهارات اللازمة للنجاح في مجالك المهني، على سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه الفرص الحصول على دورات تدريبية، أو المشاركة في برامج تدريبية تمهيدية، من خلال تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف والبحث عن فرص

[1] محمد عاطف غانم، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر ، 2014، ص. 17

العمل والتعليم والتدريب المناسبة، يمكنك وضع خطة عمل فعّالة لبناء مسار حياتك المهنية بنجاح ،هذه العملية تساعدك في تحديد الخطوات الضرورية والموارد المطلوبة لتحقيق النجاح في مجالك المهني وتحقيق أهدافك المهنية بشكل مستقل ومنظم[1].

ثالثا. التطوير المهني

تعزيز التطوير المهني يتطلب الاستثمار في التعلم المستمر وتطوير المهارات. يمكن تحقيق ذلك من خلال حضور الدورات التدريبية والندوات التي تغطي مواضيع جديدة ومفيدة في مجال عملك، يوفر حضور الدورات والندوات فرصة لتعلم الأساليب والتقنيات الحديثة، وتوسيع شبكة العلاقات المهنية، ومشاركة الخبرات مع الآخرين، بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الحصول على شهادات مهنية أداة هامة في تعزيز تطورك المهني، تعكس الشهادات المهنية مستوى معرفتك ومهاراتك في مجال معين، وتعزز مصداقيتك وفرصك في الحصول على فرص وظيفية مميزة وتقدم وظيفي، أما بالنسبة لقراءة الكتب والمجلات المتعلقة بمجال عملك، فهي تعتبر وسيلة فعّالة لتحديث المعرفة وتطوير المهارات، يمكن أن توفر الكتب والمجلات رؤى جديدة، وأفكار ملهمة، وتحليلات عميقة للاتجاهات الصناعية والتقنيات الجديدة، من خلال قراءة مواد ذات جودة عالية، يمكنك تطوير فهم أعمق لمجال عملك وتطبيق المفاهيم الجديدة في العمل اليومي[2].

رابعا. بناء شبكة علاقات مهنية

حضور فعاليات مهنية يعتبر أساسيًا لتوسيع دائرة معارفك وبناء علاقات مهنية قوية، من خلال حضور هذه الفعاليات، مثل المؤتمرات والندوات وورش العمل، يمكنك التواصل مع زملاء المجال والمحترفين والخبراء، وتبادل الخبرات والمعرفة، واكتساب رؤى جديدة حول التطورات في مجال عملك، أما التواصل مع أصحاب العمل والموظفين الآخرين، فهو يساعدك على بناء علاقات قوية داخل المجتمع المهني وزيادة فرصك للحصول على فرص وظيفية وتطوير مسارك المهني، يمكنك التواصل مع أصحاب العمل من خلال اللقاءات الشخصية، أو عن طريق البريد الإلكتروني، أو الهاتف، لتقديم نفسك والتعبير عن اهتمامك في فرص العمل المتاحة أو طلب النصائح المهنية[3].

أما استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لبناء علاقات مهنية، فهو يمثل وسيلة فعالة لتوسيع شبكتك المهنية والتواصل مع المحترفين في مجال عملك، باختصار، حضور فعاليات مهنية، والتواصل مع أصحاب العمل والموظفين الآخرين، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لبناء علاقات مهنية، هي استراتيجيات مهمة لتوسيع شبكتك الاجتماعية والمهنية، وتحقيق

[1] محمد عاطف غانم، **إدارة المسار المهني دليل شامل لتصميم وتنفيذ خطتك المهنية**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر،2014، ص. 17

[2] المرجع السابق، ص18

[3] جيفري جيمس، ترجمة د. محمد فتحي عبد الله، تحديد المسار المهني، الطبعة الأولى، دار نهضة مصر، القاهرة، مصر، 2013، ص. 11

النجاح في مسار حياتك المهنية، من خلال الاستفادة من هذه الفرص، يمكنك تحقيق التطور المهني المستمر والنمو الشخصي[1].

خامسا. التكيف مع تغيرات سوق العمل

من الضروري مراقبة اتجاهات السوق والتغيرات الحاصلة فيها لتكون على علم بالتطورات الجديدة وفرص العمل المتاحة، يمكن أن تشمل هذه المراقبة متابعة المقالات الصناعية، والأبحاث السوقية، والتواصل مع المحترفين في مجالك، وذلك للحصول على رؤية قيمة حول الاتجاهات الصناعية والفرص الوظيفية الجديدة[2].

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المسار المهني

أولا: أهمية المسار المهني

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتسيير وتنمية المسار الوظيفي والتي تعبر عن الأهمية البالغة لإدارة المسار الوظيفي وتنميته، ومن أهمها[3]:

– **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فان المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد في تحقيق الهدفين معا.

– **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، فعدم وجود حركات ترقية ونقل من هو صالح لها وبالتالي فان وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك.

– **التقليل من تقادم العمالة:** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم وأوحى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم، ووجود نشاطات وخطط لتنمية المسار الوظيفي من خلال (النقل، التدريب، الحوافز والاستغناء) يعني تنشيط مهارات المعاين وتجديدها.

– **التقليل من تكلفة العمالة:** إن المزايا السابقة تجعل مما ينفق في تسيير وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة فائض القيمة، ففي المنظمات الناجحة يمكن أن يكون الإنفاق على عملية تخطيط المسارات كبير، لكن إنتاجية العمالة

[1] جيفري جيمس، المرجع السابق، ص 12

[2] المرجع السابق، ص 13

[3] عبد الله بن محمد المطلق، **إدارة المسار المهني**، الطبعة الأولى، دار المنهل، الرياض، 2012، ص 15

والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على هذه العملية، بينما تكون تكلفة العمالة (الأجور والحوافز) هي العائد والربح، وينجر عن ذلك خسائر فادحة.

ثانيا: أهداف المسارات المهنية

هناك العديد من الأهداف المتعلقة بالمسار المهني سواء كانت فردية أو تنظيمية نذكر منها ما يلي[1]:

- تحسين فعالية عمال المؤسسة ورفع حماسهم ورضاهم عن المؤسسة.
- تخفيف تكاليف اليد العاملة بالنسبة للمؤسسات الربحية نتيجة لاهتمام العامل بعمله الحالي وأمله في منصب أعلى منه.
- توفير العمال الأكفاء وتحفيزهم للتقليل من الاستقالات المتكررة.
- توجيه الموظفين إلى مناصب أكثر إستراتيجية وأهمية بشكل تدريجي.
- التلاؤم والتأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية خاصة لضمان عنصر الاستقرار.
- الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة وعدم استنزافها أو التفريط فيها.

المطلب الرابع: خصائص إدارة المسار المهني

إدارة المسار المهني تشمل مجموعة من الخصائص التي تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية بشكل فعّال. إليك بعض الخصائص الرئيسية لإدارة المسار المهني[2]:

1. **التخطيط الاستراتيجي**: القدرة على وضع خطط مستقبلية لمسار الحياة المهنية، بما في ذلك تحديد الأهداف والخطوات اللازمة لتحقيقها.
2. **تحليل الذات**: القدرة على تقييم القدرات والمهارات والاهتمامات الشخصية والمهنية، وفهم نقاط القوة والضعف الخاصة بالفرد.
3. **التعلم المستمر**: الاستعداد لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات بشكل مستمر، والتكيف مع التطورات في سوق العمل وتغيرات المجتمع والتكنولوجيا.
4. **بناء العلاقات**: القدرة على بناء وتوسيع شبكة العلاقات المهنية، والتعاون مع الآخرين والتواصل الفعّال لتحقيق الأهداف المشتركة.
5. **التحليل الاستراتيجي للسوق**: القدرة على فهم اتجاهات سوق العمل والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة.

---

[1] هبة محمد ربيع، التخطيط للمستقبل المهني خطوات فعّالة لبناء مسار مهني ناجح، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، القاهرة، مصر، 2019، ص35

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص231.

6. **المرونة والتكيف**: القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة وتعديل الخطط والاستراتيجيات وفقًا للظروف المتغيرة.
7. **القيادة الذاتية**: القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، والعمل بفعالية تحت ضغط، وتحفيز النفس لتحقيق الأهداف.
8. **التنظيم وإدارة الوقت**: القدرة على تنظيم الأنشطة وإدارة الوقت بشكل فعال، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بناءً على الأهداف المحددة.
9. **التفكير الاستراتيجي**: القدرة على التفكير بشكل استراتيجي وتحليل الوضع بشكل شامل لاتخاذ القرارات الصائبة والمدروسة.
10. **التحفيز والالتزام**: الحفاظ على الحماس والالتزام بتحقيق الأهداف المهنية، وتحفيز النفس والآخرين للنمو والتطور المهني.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المسار المهني

تعد إدارة المسار المهني أحد العناصر الرئيسية في بناء مسار مهني ناجح ومستدام للفرد. تتضمن هذه العملية مجموعة من المكونات والآليات والمراحل والاستراتيجيات التي يجب أن يكون الفرد على دراية بها لتحقيق أهدافه المهنية بنجاح. في هذا السياق، يسعى هذا المبحث إلى استكشاف هذه العناصر الأساسية لإدارة المسار المهني وتوضيح كيفية تطبيقها بفعالية.

المطلب الأول: أنواع المسار المهني

بناءا على تصنيف مجالات رسم المسارات المهنية يمكن تصنيف المسارات المهنية إلى ثلاثة مسارات رئيسة هي[1]:

أولا. المسار التقليدي : يشير إلى حركة انتقال الموظف العمودية من أدنى إلى أعلى من خلال الترقيات بشرط أن تكون الوظيفة الجديدة ذات علاقة بالوظيفة القديمة، حيث تعتبر الوظيفة القديمة بمثابة إعداد عملي للموظف لتقلد المنصب الجديد، فالمسار التقليدي يعبر عن عدد ونوعية الوظائف المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الموظف إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أن هذا المسار يفترض بقاء الموظف في المنظمة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

ثانيا .المسار الشبكي: يشير إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية داخل الهيكل التنظيمي خلال مراحل حياته الوظيفية، حيث لا يحقق هذا المسار الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يتضمن نقل الموظف في عدة وظائف داخل المستوى الإداري الواحد خلال فترة زمنية بهدف إكسابه مهارات وخبرات متنوعة في نفس المستوى الإداري، مما يمنحه الفرصة للترقي لأكثر من منصب أعلى، ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

[1] عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، ماجيستر في العلوم الإدارية، كلية علوم الاقتصادية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2011، ص 32 35.

ثالثا. مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار المهني التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن الزمنية بل على النجاحات والانجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة ويعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

أن مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام إليه في مسار الإنجاز، لأن ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجيع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز، ولتلاقي مشكلة البقاء في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لفترة طويلة تعمل إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل:

- تقصير من التقاعد وجعله مبكرا نسبيا، كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود، وربطها بمستوى أدائه لتكون حافز له على العمل بجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإفناء عمله أثناء فترة الركود، من أجل إحداث أو إدخال عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي، كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

المطلب الثاني: آليات إدارة المسار المهني:

يمكن للإدارة أو المؤسسة أن تستخدم العديد من الآليات لإدارة مساراتها المهنية وهي كما يلي[1]:

1-تقييم الأداء: تركز تقارير الأداء على مستوى أداء الأفراد من حيث نقاط قوتهم وقدراتهم في العمل وكذا الإلمام بنقائصهم واحتياجاتهم للتكوين وإمكانية نقلهم وترقيتهم إلى مناصب أخرى.

2-اختبارات المسار الوظيفي: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في ا العمل.

3-بحوث الرضا: تقوم بعض المؤسسات ببعض البحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العمال والموظفين عن عملهم، وكذا البحث عن أسباب عدم الرضا.

4-التوصيف المتكامل: للوظائف وتوفيرها تقوم هذه الوسيلة بتحديد مواصفات الوظائف وشروطها من جهة ومواصفات المؤهلين لها من جهة أخرى.

5-استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة.

6-برامج التدريب أو التأهيل: تضح المؤسسات عادة برامج فردية وجماعية لتكوين مستخدميها في مناصبهم الحالية، المستقبلية أو تلك التي تمت ترقيتهم إليها وتستلزم تكوين.

7-تقنيات النقل وخرائط الترقية:

توضح كيفية نقل العمال من مكان لآخر داخل المؤسسة، أو خارجها في إحدى فروعها أو ملحقاتها (مثل المصالح الخارجية)، كما توضح طرق وكيفيات الترقية (نظام) الترقية في الدرجة أو في الرتبة من منصب لآخر أو من رتبة الأخرى أو من درجة لأخرى.

8-استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير القادرين على العمل أو على التأهيل في مناصب أخرى، وهذا بهدف ضخ دماء جديدة في الإدارة كذلك. إعادة التأهيل: تهدف هذه الوسيلة إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أخرى أو مسارات وظيفية أخرى.

9-تقنيات التدوير: تقوم المؤسسة بنقل الموظف من وظيفة لأخرى بغرض تكوينه وتحفيزه لوظائف أخرى

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص238.

المطلب الثالث: مراحل إدارة المسار المهني

يمر المسار الوظيفي بعدة مراحل أساسية في حياة الفرد يمكن إيجازها كما يلي[1]:

أولا. الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفصيلات العمل وغيرها ، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج ، وتستمر هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد عمله الجديد.

ثانيا. التأسيس : بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي ، بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة .

ثالثا. الحفاظ الوظيفي: ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات متميزة ومنفصلة تماما:

– الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا

[1] مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد رقم71، ص 99

الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفة التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى–عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

رابعا. الانفصال الوظيفي : وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة ورغم ذلك فانه بالنسبة لبعض العاملين فان هذه المرحلة قد لا تعني دم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فانه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة. ويتضح من خلال هذه المراحل بأن العامل يسعى بالاهتمام بالمرحلة الثالثة أكثر من المراحل الأخرى وفيها يعمل على المحافظة على وظيفته كما أنه يسعى إلى تطوير مهاراته وقدراته، كما أنه يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المسار المهني

أولا. استراتيجية التخصيص

في التخصيص يتطلب النجاح في مجال مهني محدد إتباع مجموعة من الخطوات الأساسية، حيث تحقيق النجاح في مسار مهني محدد، يجب أولاً وقبل كل شيء التركيز على مجال العمل المحدد الذي ترغب في التخصص فيه، عندما يتم تحديد المجال المناسب، يصبح الأساس لتطوير مهاراتك وبناء خبرتك، بعد تحديد المجال المهني المحدد، يجب عليك تطوير مهاراتك في هذا المجال، ويشمل ذلك اكتساب المعرفة والمهارات الفنية والشخصية الضرورية التي تساعدك في تحقيق النجاح في هذا المجال المحدد، بجانب تطوير المهارات، يعتبر اكتساب خبرة واسعة في المجال المهني المحدد أمرًا بالغ الأهمية، من خلال العمل العملي والتفاعل مع الصناعة، يمكنك بناء خبرة قيمة تساعدك على التألق والتفوق في مسارك المهني.

تحديد المجال المهني، تطوير المهارات، واكتساب الخبرة، هي الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها للتخصص بنجاح في مجال العمل المحدد. من خلال إتباع هذه الخطوات، يمكنك بناء أساس قوي لتحقيق النجاح في مسار حياتك المهنية[1]

مميزات إستراتيجية التخصيص

[1]الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيّير، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص110.

- الوصول إلى مستوى عالٍ من الخبرة في مجال محدد.
- زيادة فرص الحصول على وظائف ذات رواتب عالية.
- اكتساب سمعة طيبة في مجال عملك.

أ. **عيوب التخصيص**

- قلة فرص العمل في بعض المجالات المتخصصة.
- صعوبة التكيف مع تغييرات سوق العمل.
- الشعور بالملل من العمل في نفس المجال لفترة طويلة.

ثانيا. استراتيجية التعميم

يساعد اكتساب مهارات في مجالات مختلفة على زيادة فرص عملك بشكل كبير، وبفضل التنوع في المهارات التي تمتلكها، يمكنك الاستجابة لمتطلبات وظائف متنوعة والتنافس بقوة في سوق العمل، بالإضافة إلى ذلك يسهل التعميم على مهاراتك زيادة فرص عملك عندما تتغير احتياجات سوق العمل، ومن خلال تطوير مهارات قابلة للتكيف مع التغييرات، يمكنك البقاء محدَّثًا مع التطورات الصناعية والتكنولوجية وتلبية احتياجات السوق بفعالية، يمكن أن يُسهم التعميم على مهاراتك في تطوير مهارات جديدة وتعزيز قدراتك الشخصية والمهنية بشكل عام. من خلال التعلم واكتساب المهارات المختلفة، يمكنك تطوير نفسك بشكل مستمر وتحقيق التقدم في حياتك المهنية والشخصية.

باختصار، التعميم على مهاراتك في مجالات مختلفة يُعد خطوة حاسمة لزيادة فرص عملك وتحسين قدراتك الكيفية مع تغيرات سوق العمل. من خلال هذا المنهج، يمكنك بناء مسار مهني قوي ومتين يساعدك على تحقيق النجاح والتقدم في حياتك المهنية والشخصية[1].

أ. **مميزات التعميم**

- زيادة فرص الحصول على وظائف مختلفة.
- التكيف مع تغييرات سوق العمل بسهولة.
- تجنب الشعور بالملل من العمل في نفس المجال.

ب. **عيوب التعميم**

- صعوبة الوصول إلى مستوى عالٍ من الخبرة في مجال محدد.
- حصولك على رواتب أقل من المتخصصين في مجال واحد.
- صعوبة بناء سمعة طيبة في مجال عملك.

[1] الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيّير، مرجع سبق ذكره، ص 111

ثالثا. استراتيجية التنويع

يساعد العمل في مجالات مختلفة على اكتساب خبرات متنوعة، بالتعرف على أنواع مختلفة من الوظائف والصناعات، يمكنك تطوير مجموعة متنوعة من المهارات والمعرفة، بفضل التنويع في خبراتك، يمكنك توسيع شبكة علاقاتك المهنية بشكل كبير ،من خلال التفاعل مع محترفين من مجالات مختلفة يمكنك بناء علاقات قوية ومتنوعة تساعدك على تحقيق النجاح في مسارك المهني، يمكن أن يُسهم التنويع في مسارك المهني في تحقيق الرضا الوظيفي والشخصي، بالعمل في مجالات متعددة يمكنك تحديد الجوانب التي تجدها ملهمة ومثيرة والتي تتناسب مع مهاراتك واهتماماتك الشخصية.

التنويع في مسارك المهني من خلال العمل في مجالات مختلفة واكتساب خبرات متنوعة يُعد إستراتيجية فعالة لتوسيع مجالات الفرص المهنية وتحقيق النجاح في حياتك المهنية والشخصية. من خلال هذا النهج، يمكنك بناء مسار مهني متنوع ومثير يساعدك على تحقيق الرضا الوظيفي والتقدم المهني[1].

أ. **مميزات التنويع**

- اكتساب خبرات متنوعة في مجالات مختلفة.
- توسيع شبكة علاقاتك المهنية.
- تجنب الشعور بالملل من العمل في نفس المجال.

ب. **عيوب التنويع**

- صعوبة الوصول إلى مستوى عالٍ من الخبرة في مجال محدد.
- حصولك على رواتب أقل من المتخصصين في مجال واحد.
- صعوبة بناء سمعة طيبة في مجال عملك.

رابعا. استراتيجية التخطيط المسبق

يتعين تحديد الأهداف المهنية بوضوح، ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، وتتناسب مع رؤيتك وطموحاتك المهنية، بعد تحديد الأهداف ينبغي وضع خطة متكاملة لتحقيق هذه الأهداف، يجب أن تشمل الخطة خطوات واضحة ومحددة للعمل على تحقيق الأهداف بشكل فعّال، ثم يتعين تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المهنية المحددة وينبغي أن تكون هذه الخطوات محددة ومنظمة، مع تحديد الموارد والمهارات المطلوبة لتنفيذها بنجاح.

[1] الداوي الشيخ ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيّير، مرجع سبق ذكره، ص 112

في عملية التخطيط المسبق لمسارك المهني، يتعين عليك تحديد أهدافك المهنية بشكل واضح، ووضع خطة متكاملة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ الخطة بنجاح، ومن خلال إتباع هذه الخطوات، يمكنك بناء مسار مهني ناجح وتحقيق النجاح في المسارات المهنية[1].

أ. **مميزات التخطيط المُسبق**

- زيادة فرص تحقيق أهدافك المهنية.
- تجنب الشعور بالضياع وعدم التركيز.
- استغلال الوقت والموارد بشكل فعّال.

ب. **عيوب التخطيط المُسبق**

- صعوبة التنبؤ بتغييرات سوق العمل.
- الحاجة إلى مراجعة خططك وتعديلها بشكل دوري.
- الشعور بالإحباط في حال واجهت صعوبات في تحقيق أهدافك.

خامسا. إستراتيجية التطوير المهني

يُعد حضور الدورات التدريبية والندوات أحد الأساليب الرئيسية لتطوير مهارات وزيادة المعرفة في مجال العمل، من خلال الاستفادة من التدريبات وورش العمل، يمكن تطوير وتحسين الأداء المهني، بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الحصول على شهادات مهنية أسلوبًا فعّالًا لتعزيز و تحسين الفرص المهنية، عند الحصول على الشهادات المعترف بها في مجال عملك، يمكن أن تثبت مهارات وخبرات وتحقيق التقدم في المسار المهني، ثم، يأتي دور قراءة الكتب والمجلات المتعلقة بمجال العمل ، من خلال البقاء على اطلاع دائم على أحدث الاتجاهات والابتكارات في المجال ، يمكن توسيع المعرفة وفهم وتحسين الأداء في العمل[2].

أ. **مميزات التطوير المهني**

- زيادة فرص الحصول على وظائف أفضل.
- تحسين أدائك في العمل.
- الشعور بالرضا عن نفسك.

ب. **عيوب التطوير المهني**

- تكلفة الدورات التدريبية والندوات.

[1] الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيّير، مرجع سبق ذكره، ص 114

[2] المرجع السابق ، 120

- الحاجة إلى تخصيص وقت لتعلم مهارات جديدة.
- الشعور بالتعب والإرهاق من كثرة التعلم.

المبحث الثالث: كفاءة المسار المهني

كفاءة المسار المهني تمثل عملية أساسية لتحقيق النجاح والرضا الوظيفي في حياة الفرد، تتيح للأفراد تحديد أهدافهم المهنية وتوجيه جهودهم نحو تحقيقها بشكل منظم ومنهجي، ومع ذلك فإن هذه العملية لها فوائد واضحة ومساهمات كبيرة في تحسين جودة حياة الفرد المهنية، يسعى هذا المبحث إلى استكشاف الفوائد والاعتبارات التي تحدد فعالية المسار المهني، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية إدارة المسار المهني.

المطلب الأول: فوائد إدارة المسار المهني

يحقق المسار المهني فوائد متعددة للمنظمات والمديرين والأفراد وأنشطة الموارد البشرية وهي كما يلي:

أولا. فوائد إدارة المسار المهني على مستوى المنظمة

تتمثل فوائد إدارة المسار المهني على مستوى المنظمة فيما يلي[1]:

- **بناء المهارات:** من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات العمل الجديدة.
- **توفير المهارات والمواهب:** من خلال توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية.
- **الإنتاجية والمعنوية:** يساعد تقليل القوى المتعارضة وخفض ضغوط العمل على رفع معدلات الإنتاجية، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد للحصول على الترقية للمناصب الأعلى المتاحة.
- **الدافعية:** إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع والابتكار وتحقيق النمو الشخصي في إطار النمو التنظيمي.
- **التقدم داخليا:** من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- **الاستقطاب:** البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب من بينهم تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة.
- **تخطيط الموارد البشرية:** عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد

[1] سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دط، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 209

الموجودين فعلا) وخارجيا الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

- **توفير وقت المنظمة**: لأن منهج تخطيط المسار المهني لا يتطلب الالتزام بجداول محددة تستدعي ترك المنظمة والانتقال لمكان التعلم أو التدريب بل يمكن للشخص أو الأشخاص التعلم أثناء العمل، وفي الوقت الذي لا يؤثر على مهام ومسؤوليات الفرد.

ثانيا. فوائد إدارة المسار المهني على مستوى المديرين والمشرفين

تتمثل فوائد إدارة المسار المهني على مستوى المديرين والمشرفين فيما يلي[1]:

- **زيادة فرص الاتصال الفعال**: بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- **المعلومات**: تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
- **توضيح الأهداف**: مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقهما مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- **مسؤولية التنمية**: مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم،
- وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.
- **الاهتمام بتقييم الأداء**: من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- **الدافعية**: بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.
- تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهم المنظمة بحكم أدوارهم القيادية.
- منح المديرين والمشرفين الفرصة لتحديد مواطن الضعف في أداء المنظمة والأخذ بزمام المبادرة لتحسينها وتعديلها.
- **تخطيط الموارد البشرية**: عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

[1] سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي "، مرجع سبق ذكره، 213

- **توفير وقت المنظمة:** لأن منهج تخطيط المسار المهني لا يتطلب الالتزام بجداول محددة تستدعي ترك المنظمة والانتقال لمكان التعلم أو التدريب بل يمكن للشخص أو الأشخاص التعلم أثناء العمل، وفي الوقت الذي لا يؤثر

ثالثا. فوائد المسار المهني على مستوى أنشطة الموارد البشرية

تتمثل فوائد المسار المهني على مستوى أنشطة الموارد البشرية فيما يلي:[1]

- تكامل أنشطة الموارد البشرية من خلال بناء نظام يربط بين أنشطة الموارد البشرية ويدعم فهمها واستخدامها في المنظمة.
- سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بالقضايا والممارسات التنظيمية المرتبطة بتنمية المسار المهني، ومن ثم توضيح الآخرين لدور وعمل الموارد البشرية في التنمية.
- تنمية المهارات وصقل المواهب لمواجهة التحديات المطلوبة أثناء تنفيذ برامج تنمية المسارات المهنية للأفراد.

المطلب الثاني: الاعتبارات التي تحدد فعالية المسار المهني

يتطلب نجاح تخطيط وتنمية المسارات المهنية توافر ما يلي:

- المرونة: يحتاج تخطيط المسار المهني لإعادة نظر فترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة بهدف إعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة أو دمج بعض الوظائف أو فصل الأخرى، مما يحتم أن تكون عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير والتبديل.
- الاعتماد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف: التي تقع على المسارات، وتلاقي الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان لما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدماً في هذه المسارات.
- جعل المسارات المهنية أطول ما يمكن: بحيث يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، مما يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية، ووصوله إلى مستوى إداري عال يرفع أمنه الوظيفي ويمنحه حافزاً أكبر نحو العمل.
- توسيع المسارات التنظيمية: لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقي والتقدم لأكبر عدد منها، من خلال الاعتماد على عدة أنواع من المسارات المهنية المتخصصة وغير المتخصصة والشبكية، والمسارات

[1] سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"،مرجع سبق ذكره، 217

البديلة التي تتيح للموظفين فرص الترقي على أكثر من مسار حسن من يخلو من درجات ووظائف فعلية داخلة في نطاقه.

- العلم والمعرفة: المعرفة المتجددة من أهم أساليب التغيير، والمخاطرة المحسوبة أحد أقرانه، وفي ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات أصبح لزاماً على المنظمات على اختلافها التحول إلى منظمات تبادل المعرفة أو منظمات التعلم، حيث إن هناك تطوراً معرفياً على مدار الساعة.
- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين : لا شك بأن إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تزيد من دافعتهم تجاه العمل، وتؤكد رغباتهم في النجاح والإنجاز، وتدعم عوامل الولاء والانتماء والرضا، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وهناك علاقة ارتباط مباشرة بين الثقة والدافعية، فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعاً قوياً نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والعمل بروح الفريق ويترتب على فقدان ثقة الفرد بنفسه ، فقدان ثقة الآخرون به ، ومن. هذا المنطلق فإن أول خطوة للفوز بثقة الآخرين التي تكسب سلطة مطلقة عليهم هي الثقة بالنفس، وأفضل طريقة لتحقيق الإلمام بكل شيء عن تفاصيل العمل والاستمرار في تحصيل العلم بكل شيء منه، فيجب أن يكون الفرد خبيراً في مجال العمل الذي اختاره لنفسه لكي يكون قادراً على تحديد واختيار مساره المهني المناسب، ولذلك فالثقة كالمادة اللاصقة التي تجمع الأجزاء بعضها ببعض، حيث توجد البيئة التي من خلالها تنمو جميع المتغيرات الأخرى، كالمكسب المشترك، والالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، وتماسك وانسجام الأفراد و المجموعات والهياكل والنظم، فتنمو الثقة مع الوقت بشرط أن يكون المرء جديراً بالثقة.
- الاتصال وتدفق المعلومات : تسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانية حصول الأفراد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تخطيط وتنمية المسار المهني، حيث إن حجب المعلومات شأنه أن يعوق اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة لذلك فإن صنع واتخاذ القرار في المنظمات لا يتم من قبل أفراد معزولين عن بعضهم، لكن الأكيد أن مخرجات شخص ما تصبح هي مدخلات لشخص آخر، لذلك ففي هذه الخطوة، نجد عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة في ذاكرة الموظفين الرسمية وفي قواعد بيانات المنظمة وبرامج الحاسب الآلي، ونظراً لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة من الاتصالات الرسمية جزئياً وغير الرسمية جزئيا، فإن اتخاذ القرار عبارة عن نظام منسق من العلاقات
- الحوافز المادية والمعنوية: يعد التحفيز أحد أهم الهبات الموجودة لدى البشر المرتبطة بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وعند إزالة عامل التحفيز، سوف يفقد الناس الدافع لعمل أي شيء سوى الضروريات، وعندما تسهم

الحوافز في إشباع احتياجات العاملين فإنها تساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتخطيط وتنمية المسار المهني كدافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات.

- البرامج التدريبية الملائمة : التدريب من أهم المقومات التي يرتكز عليها نجاح تخطيط وتنمية المسار المهني؛ لأنه لا يمكن تحقيق ذلك في أي مجال عملي دون اكتساب المهارات والقدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الأداء، ومن ثم لا يمكن تخطيط وتنمية المسار المهني إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات وصقل الخبرات اللازمة لإنجاز هذا العمل ويحتاج تحديد المسار المهني إكساب العاملين بعض المهارات لإلحاقهم بوظائف معينة أو ترقيتهم لمناصب معينة، مما يستدعي تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

المطلب الثالث: معوقات إدارة المسار المهني

إدارة المسار المهني قد تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف المهنية المرسومة. من بين هذه المعوقات[1]:

- **عدم الوضوح في الأهداف**: عدم وضوح الأهداف المهنية قد يكون عائقًا رئيسيًا، حيث يجعل الشخص يتردد في اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيقها أو يجعله يفقد التوجيه الصحيح في مساره المهني.
- **نقص التخطيط**: عدم وجود خطة واضحة لإدارة المسار المهني قد يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، مما يجعل من الصعب تحقيق النجاح المهني المرغوب.
- **قلة الموارد**: قد يكون نقص الدعم المالي أو الوقت أو الدعم الاجتماعي عائقًا كبيرًا أمام إدارة المسار المهني. فقد يكون من الصعب الاستثمار في التعليم والتدريب أو تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بسبب قلة الموارد.
- **التغيرات في السوق العمل**: التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات في متطلبات سوق العمل قد تجعل من الصعب توجيه مسار مهني بثبات، مما يتطلب من الأفراد مواكبة التغييرات وتطوير مهارات جديدة بشكل مستمر.
- **الخوف من الفشل**: يمكن أن يكون الخوف من الفشل عاملًا معوقًا لإدارة المسار المهني، حيث يمكن أن يمنع الشخص من تجربة فرص جديدة أو تحقيق أهدافه بسبب المخاوف والتردد.
- **قلة الثقة بالنفس**: قد يعاني الأفراد من قلة الثقة بأنفسهم وقدراتهم، مما يمنعهم من اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافهم المهنية ويجعلهم يستسلمون للتحديات بسهولة.

[1] الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص119

- **الضغوط الشخصية والخارجية:** الضغوط الشخصية مثل التوتر العائلي أو الصحي قد تؤثر على قدرة الفرد على التركيز على تطوير مساره المهني. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تفرض الضغوط الخارجية من جانب العمل أو المجتمع تحديات إضافية على إدارة المسار المهني.

خلاصة الفصل:

إدارة المسار المهني تعتبر عملية حيوية لتحقيق النجاح والتطور المهني للأفراد في بيئة العمل المتغيرة، خلال هذا الفصل، استكشفنا المفاهيم الأساسية لإدارة المسار المهني، بما في ذلك مكوناتها وآلياتها ومراحلها استراتيجياتها، تعرفنا على أهمية فهم الفروق بين المهنة والوظيفة والمنصب، وكيفية تطبيق مبادئ إدارة المسار المهني لتحقيق أهدافنا المهنية بنجاح، كما ناقشنا الفوائد التي تعود علينا من إدارة المسار المهني، مثل تحسين الأداء وتطوير القدرات وتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، ومع ذلك ينبغي أيضًا أن ندرك التحديات والمعوقات التي قد تواجهنا أثناء إدارة مسارنا المهني، مثل عدم وضوح الأهداف ونقص الدعم المؤسسي، يتطلب نجاح إدارة المسار المهني التفكير الاستراتيجي وتطوير القدرات الشخصية والمهنية والتكيف مع التغيرات في البيئة المهنية.

باختصار إدارة المسار المهني ليست مجرد إدارة للوظيفة والمنصب، بل هي عملية شاملة تشمل تحديد الأهداف وتطوير الخطط وتنفيذها ومتابعة التقدم، من خلال فهم هذه العملية وتطبيقها بشكل منهجي، يمكننا تحقيق النجاح والرضا الوظيفي في حياتنا اليومية.

الفصل الثاني

الأداء داخل المؤسسة العمومية

الفصل الثاني الأداء داخل المؤسسة العمومية

تمهيد

يعتبر تقييم الأداء داخل المؤسسات العامة أمراً حيوياً لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يتطلب ذلك تطوير إطار عمل يسمح بقياس الأداء بشكل دوري ومنتظم، وذلك من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييمها بشكل مستمر، ينبغي أيضاً تعزيز ثقافة الأداء والتحفيز داخل المؤسسة، من خلال تحفيز الموظفين وتقديم التقدير لجهودهم، مما يعزز الالتزام والإنتاجية. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسة العمومية تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء لتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المستقبلي، وفي النهاية يمكن للتقييم الدوري للأداء داخل المؤسسة العمومية أن يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة فعالية استخدام الموارد العامة.

وعليه فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول: المؤسسة العمومية**
- **المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء**
- **المبحث الثالث: إدارة الأداء**

المبحث الأول: المؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسة العمومية محوراً أساسياً في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتنمية المجتمعات، يجب أن تكون مؤسسة عمومية فعالة ومبتكرة، تعمل بكفاءة عالية لضمان تلبية احتياجات المجتمع، تحقيق هذا الهدف يتطلب إدارة فعالة ومهنية، ووجود استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، من الضروري أيضاً أن تكون المؤسسة العمومية شفافة و مسؤولية، وتعتمد معايير النزاهة والشفافية في إدارتها واتخاذ قراراتها، تعتبر هذه العوامل أساسية لنجاح المؤسسة العمومية وتحقيق رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية

هناك مجموعة من التعاريف للمؤسسة العمومية:

التعريف الأول: المؤسسة العمومية هي هيئة أو منظمة تعمل في إطار القطاع العام، وتهدف إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين دون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مالية[1].

التعريف الثاني: المؤسسة العمومية هي جهة قانونية تأسست وفقاً للقوانين والتشريعات النافذة في الدولة، وتخضع للرقابة والمراقبة الحكومية[2].

التعريف الثالث: المؤسسة العمومية هي جهاز حكومي أو منظمة تعمل بموجب تفويض من الحكومة، وتتمتع بصفة الشخصية القانونية والاستقلال المالي[3].

التعريف الرابع: المؤسسة العمومية هي جهة تعمل في قطاع الخدمات العامة، مثل التعليم والصحة والنقل والبيئة، وتتمتع بميزة الخدمة العامة غير التجارية[4].

التعريف الخامس: المؤسسة العمومية هي هيئة تنظيمية تعمل في مجال معين مثل الثقافة أو الفنون أو الرياضة، وتهدف إلى تعزيز هذا المجال وتطويره في المجتمع[5].

---

[1] هاشم زكي محمود: العلاقات العامة، المفاهيم والأسس العلمية، ط2، الكويت،2011، ص32

[2] اوديحات صالح وبكروي يوغرطة، خصوصية النظام للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، بجاية 2016.ص23

[3] المرجع السابق، ص 24

[4] واضح رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ط2، دار هومه، الجزائر ،2003، ص16

[5] نفس المرجع، ص17

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية

تتميز المؤسسة العمومية بعدة خصائص تميزها عن القطاع الخاص، من أبرزها[1]:

- ✓ المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحة المرفقة المادية
- ✓ هدف المؤسسة العمومية إلى تحقيق الصالح العام وتلبية احتياجات المجتمع ككل دون تحقيق أرباح مالية.
- ✓ تكون المؤسسة العمومية مملوكة للحكومة أو تعمل بتفويض منها، مما يجعلها تتمتع بصفة الشخصية القانونية العامة.
- ✓ تخضع المؤسسة العمومية لرقابة ومراقبة الحكومة أو الجهات الرقابية المعنية.
- ✓ تطلب المؤسسة العمومية ممارسة مبادئ الشفافية والمسائلة في إدارتها وتقديم الحسابات.
- ✓ تتميز المؤسسة العمومية بتقديم خدمات تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق رفاهيته.
- ✓ قد تتمتع بعض المؤسسات العمومية بالاستقلال المالي، ولكنها لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما تستثمر أرباحها في تحقيق أهدافها.
- ✓ تلعب المؤسسة العمومية دوراً هاماً في تحسين جودة حياة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات العمومية

تتنوع المؤسسات العامة وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة إلى الجماهير تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات.

أما من حيث النطاق المكاني تنقسم إلى مؤسسات وطنية وأخرى محلية غير أن أهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العامة هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها إلى مؤسسات إدارية ومؤسسات اقتصادية مؤسسات عامة أو مهنية، ومؤسسات عامة علمية وثقافية ومهنية والمؤسسة العامة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

اولا. المؤسسات العامة الإدارية

إن المؤسسات العامة الإدارية هي عبارة عن مرافق عامة إدارية أو منظمات إدارية ذات النشاط الإداري مزودة بالشخصية المعنوية حيث ترتبط بالنقاط الإدارية المركزية بعلاقة الوصاية الإدارية وتتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها تتمثل عادة فإدارة وتسيير مرفق عام وتقديم الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة.

[1] نواف كعنان، القانون الإداري، الكتاب الأول، دار الثقافة لمنشر والتوزيع، الأردن سنة 2008، ص13

ويمكن اعتبار هذه المؤسسات إحدى صور المرافق العامة التقليدية، هذا النوع من المؤسسات يتميز بعنصرين هما:[1]

- **طبيعة النشاط**: المؤسسة العامة الإدارية تقوم على نشاط ذات طبيعة إدارية أو خدمية مجانية أو شبه مجانية.
- **الوسائد المستخدمة** : تتمثل الوصائل في استخدامها لامتيازات السلطة، أو امتيازات القانون العام مثل إصدار أوامر و قرارات ملزمة للأفراد دون رضائهم قد تمنحهم حقا وكثيرا ما تضع عليهم واجبات و تكاليف ومن أمثلة المؤسسات العامة الإدارية في النظام الإداري الجزائري، المكتبة الوطنية ، المدرسة الوطنية للإدارة الوكالة الوطنية للآثار وحماية المعالم والنصب التاريخية، و تخضع المؤسسات العامة الإدارية في تنظيمها و عملها و نظامها القانوني للقانون الإداري كله و تخضع منازعاتها القضائية لاختصاص جهات القضاء الإداري المختص.

ثانيا. المؤسسات العامة العلمية والثقافية

وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية ومن الأمثلة المؤسسات العامة العلمية الثقافية المجمع الجزائري للغة العربية، وهذا النوع من المؤسسات العامة نص عليه قانون رقم 10/86.[2]

ثالثا. المؤسسات العامة الاقتصادية

هي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا لنشاط الأفراد ، وقد ظهرت هذه المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية وبروز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات لمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار وتحقيق ما يسمى الأمن الغذائي أو الاقتصادي وهو نشاط يستهدف تحقيق النفع العام، فخضوع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الخاص يرجع إلى طبيعة نشاطها الإرشادي الذي لا يختلف عن نشاط الأفراد، مما يستدعي خضوعها للقانون الذي يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط و هو القانون الخاص، و عليه فهذا القانون يحكم دعاوي المسؤولية المترتبة عن نشاط المؤسسة، و لا يعتبر عمالها موظفون عموميون، ومن أمثلة المؤسسات العامة الاقتصادية في النظام الإداري الجزائري، مؤسسة ميناء الجزائر، المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ، مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.[3]

---

[1] زقوران سامية، عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسة العامة في رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 26

[2] سعيد العلوش، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقها في التشريع العراقي رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، دار النهضة العربية، مصر،1968، ص 159.

[3] المرجع السابق، ص 160

رابعا. المؤسسة العامة المهنية

المؤسسة العامة المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة النقابة.

وهي الأشخاص المرفقة التي يكون موضوعها رقابة وتوجيه النشاط المهني وقد منح لها القانون بعض حقوق وامتيازات السلطة العامة بهدف تنظيم المهنة ورعاية مصالح أعضائها، في الأصل أن مهام السلطة الإدارية تنظم المهن والنشاط الخاصة بنفسها غير أن غالبية الدول تفضل ترك هذه المهمة لأبناء المهنة ويدير أمورها هم أبناؤها.

إذ تتجسد المؤسسة العامة المهنية في نقابة المهن الحرة التي تعتبر من أشخاص القانون العام والتي تكتسب هذه الصفة لأسباب كثيرة:[1]

- فهي تتولى مهمة مرفق عام تتمثل في تنظيم ممارسة المهنة للصالح العام للمواطنين والقانون المنظم لكل نقابة هو الذي منحها هذا الدور الحيوي أو كلفها به لصالح جمهور المواطنين.

- الانضمام إلى النقابة إجباري مما سبق القول، فهو شرط لممارسة المهنة ويعبر عن سلطة من سلطات كل نقابة.

- مجلس كل نقابة من المهن الحرة يتمتع بامتيازات القانون العام أو امتيازات السلطة العامة، منها حق مجلس النقابة في قبول أو رفض القيد في جدول النقابة وكذلك سلطة النقابة المهنية اللائحة التي تتضمن واجبات المهنة وآدابها وسلطة النقابة أيضا فيفرض حقوق إجبارية سواء للقيد في جدول النقابة أو الاشتراك السنوي للأعضاء، وأخيرا سلطة النقابة في تأديب أعضائها ممن يخالف آداب وواجبات المهنة في ممارستهم لها.

ونظرا لكون المؤسسة العامة المهنية تعاون وتساعد الدولة في القيام بوظائفها عن طريق تمثيل الدولة داخل المهنة والاطلاع بعملية تنظيم المهنة، ونظرا لتمتعها بمظاهر السلطة العامة فإنها تخضع للقانون العام والرقابة ومن أبرز الأمثلة على المؤسسات العامة المهنية في النظام الجزائري، نقابة المحامين الجزائريين (منظمة المحامين).

ومن أهم الأسباب و المبررات التي أدت إلى اخذ السلطة الإدارية بأسلوب المؤسسة العامة المهنية لإدارة المرافق العامة هو أن المؤسسة العامة المهنية تقابل جماعة متميزة من الأفراد لها مصالح متميزة عن المصلحة العامة كأرباب المهن الحرة

[1] سامي جمال الدين أصول القانون الإداري، نظرية العمل الإداري شركة مطابع الطويجي، دار النهضة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص195

المختلفة، ولذا تنشأ المؤسسة العامة كمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد تسعى إلى غرض مشترك، و يتولى تنظيمها و تسييرها أبناء المهنة أو الحرفة أنفسهم أو ممثلوهم.

المطلب الرابع: أهمية المؤسسات العمومية

تتمثل أهمية المؤسسات العمومية في دورها الحيوي في توفير الخدمات الأساسية والضرورية للمجتمع وضمان تحقيق المصالح العامة والاجتماعية للمواطنين. إليك بعض النقاط التي تبرز أهمية هذه المؤسسات[1]:

- ✓ **توفير الخدمات العامة :** تلعب المؤسسات العمومية دورًا حيويًا في تقديم الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنون، مثل التعليم والصحة والنقل العام والسكن والبيئة والأمن الاجتماعي وغيرها. هذه الخدمات تعتبر أساسية لضمان حياة كريمة ومستقرة للمواطنين.
- ✓ **تحقيق المساواة والعدالة: من** خلال تقديم الخدمات العامة، تساهم المؤسسات العمومية في تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية، حيث تضمن توفير الفرص والخدمات لجميع شرائح المجتمع بغض النظر عن الطبقة الاجتماعية أو الثروة.
- ✓ **ضمان الاستدامة:** تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق التنمية المستدامة، سواء في مجال الاقتصاد أو البيئة أو المجتمع. فهي تتخذ السياسات والإجراءات التي تضمن استدامة الموارد والبيئة وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- ✓ **الحماية والأمن:** تلعب المؤسسات العمومية دورًا هامًا في حماية المواطنين وضمان أمنهم، سواء من خلال تقديم الخدمات الأمنية مثل الشرطة والجيش، أو من خلال تشديد الرقابة وتنظيم القوانين لحماية الجمهور.
- ✓ **التوجيه والتنظيم:** تطلع المؤسسات العمومية بدور التوجيه والتنظيم في الاقتصاد والمجتمع، حيث تضع السياسات والإجراءات التي توجه سير العمل وتحدد الأولويات الوطنية وتوجه الاستثمارات العامة.
- ✓ **المساهمة في التنمية الاقتصادية:** تعمل المؤسسات العمومية على دعم الاقتصاد وتحفيز النمو الاقتصادي من خلال الاستثمارات العامة وتوفير البنية التحتية والخدمات الأساسية التي تدعم الأعمال التجارية وتعزز التنافسية.

[1] بلقاسم بالقاضي: الاصطلاحات الاقتصادية وأثرها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013، ص34

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء

أداء الموظفين هو عنصر أساسي في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث يمثل الأداء الفعال قاعدة لتحقيق الأهداف وتحقيق التطور والنمو المستدام، يعتبر الأداء نتيجة تفاعل متعدد العوامل بين الموارد البشرية والعمليات والبيئة الداخلية والخارجية، يمكن تعريف الأداء على أنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، ويعكس قدرة الموظف على تطبيق المهارات والمعرفة والمهارات الشخصية في سياق العمل، تتضمن مكونات الأداء عدة جوانب منها الإنتاجية، حيث يعبر ذلك عن الكمية والجودة للعمل الذي يقوم به الموظف في فترة زمنية محددة، كما تشمل الدقة في الأداء، حيث ينبغي على الموظف تنفيذ المهام بدقة وخلوة من الأخطاء، بالإضافة إلى ذلك يعتبر التفاعل الإيجابي مع الزملاء والعمل الجماعي جزءًا أساسيًا من الأداء الفعّال، علاوة على ذلك تلعب المبادرة والإبداع دورًا حيويًا في تعزيز الأداء، حيث يتخذ الموظفون خطوات إضافية لتحقيق النجاح وتحسين العمليات، بصفة عامة، يعتبر فهم وتقييم وتطوير أداء الموظفين مهمًا لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها وتنافسيتها في السوق.

المطلب الأول: تعريف الأداء

هناك مجموعة من التعاريف تتمثل فيما يلي:

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.[1]

تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber et J. handria: يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن:" إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين". .[2]

– تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) : ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه : " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها [3] نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو من حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة،

[1]Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D , Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992), p 135.

[2] Danielle Kaisergruber et joseelandrieu, Tout n'est pas économique , édition l'aube, Paris, 2000, p 119.

[3]عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: ،2000 ص 231.

ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج الأهداف المحققة . ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستكشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يُستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة.[1]

– تعريف الأداء حسب (P. LORRINO) : يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في: " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة". إذاً يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية :

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة.

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة: Max [V – Somme (Ci)] ، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها؛ ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية: (جودة – سعر)، (منفعة – سعر)، (كفاءة – فعالية)، (تميز – تكاليف).

تعريف الأداء حسب (P. RUKER) : ينظر" دراكر" إلى الأداء على أنه : " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يُعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة. من المحافظة على التوازن في مكافأة كل المساهمين والعمال.[2]

المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1– الفعالية (Efficience, Effectiveness) : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

[1]Ph. Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996, p p 47- 48

[2] . P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris,1999, p73.

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم – حسب نظرهم – تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.[1]

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

1.1– تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet : ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة". [2]

2.1– تعريف الفعالية حسب Walker et Rider : تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في:" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة....الخ". إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة،

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة(أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس بالعكس والعكس صحيح.

1–3قياس الفعالية : تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

–الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية (نسبة)=Rm/Rp

حيث

Rm: النتائج المحققة.

Rp : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

[1] B. Dervaux, A .Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999, p66

[2] Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

-الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية (نسبة)=Mm/Mp

Mm:الإمكانات المستخدمة

Mp:الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2-**الكفاءة** : (**Efficacité, Efficiency**)يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية،... الخ.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

1.2.- تعريف الكفاءة حسب: Wellberet Rekerts) الكفاءة هي:" قدرة مردودية المؤسسة مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

2.2تعريف الكفاءة حسب: Vincent plauchet) الكفاءة هي: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة.[1] نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". [2]

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات". [3]

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح تدنية التكاليف).

---

[1] Vincent plauchet, Op-cit, 2006, p7

[2]حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، ،2005 ص .41

[3]علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ،2001 ص6

أيضا تعرف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما[1]"

من هذا التعريف يمكن الاستنتاج بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفاءة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج؛ وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها ....الخ[2]

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى أخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

المطلب الثالث: محددات وابعاد الأداء

أولا: محددات الأداء

تُشير محددات الأداء إلى العوامل التي تُؤثر على مستوى كفاءة وفعالية الفرد في أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية، وتتنوع هذه العوامل وتتعدد وتشمل:

1.العوامل الفردية

وتشمل ما يلي: [3]

- **القدرات والمهارات**: تتضمن المعرفة والخبرات والقدرات الفنية والذهنية والعقلية التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة.
- **الدوافع والاحتياجات**:تُمثل القوى الداخلية التي تدفع الفرد للعمل والسعي لتحقيق الأهداف، وتشمل الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية.
- **الصفات الشخصية**: تتضمن السمات الشخصية للفرد مثل الانضباط والمسؤولية والالتزام والقدرة على العمل الجماعي والمهارات التواصلية.
- **الصحة البدنية والنفسية**: تؤثر صحة الفرد بشكل مباشر على قدرته على العمل والإنتاجية، حيث تؤدي اللياقة البدنية والصحة النفسية الجيدة إلى تحسين الأداء.

2.العوامل البيئية

---

[1]M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries(1974-1983),London, 1988, P.1.

[2]أنظر/ الداوي الشيخ،نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر، الجزائر،1999، ص4.

[3]رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ،دط، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر، 2001 ص .25

وتشمل ما يلي:[1]

- **بيئة العمل**: تشمل العوامل المادية مثل الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة، بالإضافة إلى العوامل النفسية مثل علاقات العمل مع الزملاء والرؤساء.
- **الموارد المتاحة**: تتضمن الأدوات والمعدات والتكنولوجيا التي تُستخدم في إنجاز المهام، بالإضافة إلى الموارد المالية والبشرية.
- **ثقافة المنظمة**: تُمثل القيم والمعايير والسلوكيات السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على سلوك الفرد وأدائه.
- **الضغوطات**: تشمل الضغوطات النفسية والجسدية التي يتعرض لها الفرد في العمل، والتي قد تؤثر سلبًا على الأداء.

3.العوامل التنظيمية

وتشمل ما يلي: [2]

- **أهداف المنظمة**: تتضمن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والتي يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس ومحددة زمنيًا.
- **هيكل المنظمة**: يشمل تقسيم العمل والمسؤوليات بين مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة.
- **نظام المكافآت والعقوبات**: يُمثل النظام الذي تُكافأ فيه المنظمة موظفيها على أدائهم المتميز، والعقوبات التي تُتخذ في حال تقصيرهم.
- **فرص التدريب والتطوير**: تشمل البرامج والدورات التدريبية التي تُقدمها المنظمة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.

[1] رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26

[2] نفس المرجع السابق، ص 27

4.العوامل الخارجية

وتشمل ما يلي:[1]

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل الأوضاع الاقتصادية في البلد، والتي قد تؤثر على أداء المنظمة بشكل عام وعلى أداء موظفيها بشكل خاص.
- **العوامل الاجتماعية:** تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، والتي قد تؤثر على سلوك الفرد وأدائه.
- **العوامل السياسية:** تشمل الأوضاع السياسية في البلد، والتي قد تؤثر على استقرار المنظمة وعملياتها.

ثانيا: أبعاد الأداء

تشير أبعاد الأداء إلى الجوانب المختلفة التي يتم من خلالها تقييم أداء الفرد أو المنظمة، وتُستخدم هذه الأبعاد لقياس مدى كفاءة وفعالية الفرد أو المنظمة في تحقيق أهدافها، وتختلف أبعاد الأداء حسب نوع النشاط أو المهمة التي يتم تقييمها، لكن بشكل عام، تشمل بعض أبعاد الأداء الرئيسية ما يلي:[2]

1. أداء المهام

- **إنجاز المهام:** إنجاز المهام يتضمن إتمام الأعمال المكلفة للفرد في الوقت المحدد وبجودة عالية، هذا يعني أن الشخص يجب أن يكون قادرًا على تنظيم وقته بشكل فعال لضمان إكمال المهام وفقًا للجدول الزمني المحدد، مما يعزز من ثقة الآخرين بقدرته على الالتزام بالمواعيد، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون جودة العمل عالية، حيث يتم تنفيذ المهام بدقة وإتقان، مما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأفضل شكل ممكن.
- **الدقة:** الدقة في العمل تعني أن يكون الأداء خاليًا من الأخطاء وبمستوى عالٍ من الاتقان. هذا يتطلب التركيز والانتباه إلى التفاصيل لضمان أن كل جزء من العمل يتم تنفيذه بشكل صحيح، الدقة تعزز من مصداقية الفرد وثقة الآخرين في نتائجه، حيث أن العمل الدقيق يقلل من الحاجة إلى التصحيحات ويضمن نتائج نهائية عالية الجودة.
- **الإنتاجية:** الإنتاجية تشير إلى كمية العمل التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية معينة، إنها مقياس لقدرة الفرد على إتمام الأعمال بكفاءة وسرعة الإنتاجية العالية تعني أن الشخص يمكنه تحقيق كمية كبيرة من العمل في وقت قصير، مما يعزز من قدرة الفريق أو المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل أسرع وأكثر فعالية، هذا يتطلب تخطيطًا جيدًا وإدارة فعالة للوقت والموارد.

[1] رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 27

[2] عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دط،جامعة المنصورة ، مصر ، ص 423 -425

- **الكفاءة:** الكفاءة تعني استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج. هذا يشمل استخدام الوقت، المال، والجهد بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المطلوبة دون إهدار الموارد: الكفاءة تتطلب التفكير الاستراتيجي والقدرة على الابتكار لإيجاد الحلول التي تحقق النتائج المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن، العمل بكفاءة يعزز من الاستدامة والتوفير، ويساهم في تحسين الأداء العام للفرد أو المنظمة.

2. مهارات التواصل:

- **القدرة على التحدث بوضوح:** يشمل قدرة الفرد على إيصال أفكاره ومشاعره بشكل واضح ومفهوم للآخرين.
- **القدرة على الاستماع الفعال:** يشمل قدرة الفرد على الاستماع باهتمام لما يقوله الآخرون وفهم وجهة نظرهم.
- **مهارات الكتابة:** تشمل قدرة الفرد على كتابة رسائل وتقارير واضحة وموجزة.
- **مهارات العرض ألتقديمي:** تشمل قدرة الفرد على عرض أفكاره ومشاريعه بشكل مقنع للآخرين.

3. مهارات حل المشكلات

- **تعريف المشكلة:** يشمل قدرة الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق.
- **تحليل المشكلة:** يشمل قدرة الفرد على تحليل المشكلة وتحديد أسبابها.
- **ابتكار الحلول:** يشمل قدرة الفرد على ابتكار حلول إبداعية للمشكلة.
- **تقييم الحلول:** يشمل قدرة الفرد على تقييم الحلول المختلفة واختيار أفضل حل.
- **تنفيذ الحل:** يشمل قدرة الفرد على تنفيذ الحل المختار بشكل فعال.

4. مهارات العمل الجماعي

- **التعاون:** يشمل قدرة الفرد على العمل مع الآخرين بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **التواصل:** يشمل قدرة الفرد على التواصل بشكل فعال مع أعضاء الفريق الآخرين.
- **التحفيز:** يشمل قدرة الفرد على تحفيز أعضاء الفريق الآخرين وتشجيعهم على العمل بشكل أفضل.
- **حل النزاعات:** يشمل قدرة الفرد على حل النزاعات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق.

5. مهارات القيادة

- **تحديد الرؤية:** يشمل قدرة القائد على تحديد رؤية واضحة للمستقبل.
- **تحفيز الموظفين:** يشمل قدرة القائد على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل بشكل أفضل.
- **التوجيه والإرشاد:** يشمل قدرة القائد على تقديم التوجيه والإرشاد للموظفين.
- **اتخاذ القرارات:** يشمل قدرة القائد على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- **حل المشكلات:** يشمل قدرة القائد على حل المشكلات التي قد تواجه الفريق.

المطلب الرابع: مستويات الأداء

تتمثل مستويات الأداء فيما يلي[1]:

1. **الأداء الاستثنائي:** هو التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد، ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للبنك.
2. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
3. **الأداء الجيد جدا:** بين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز الأداء وفق المعادلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة البيانات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
5. **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة الأداء الذي تغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة البيانات، مع صعوبة في الحصول على الأموال.
6. **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة اضطرابات خطرة في الجوانب المالية.

[1] عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، برج بوعريريج، الجزائر، 2012-2013، ص50.

المبحث الثالث: إدارة الأداء

إدارة الأداء تعد أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث تهدف إلى تحقيق أداء فعّال ومستدام للموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، تعتبر إدارة الأداء عملية شاملة تشمل تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، وتطوير الأداء، يتضمن تخطيط الأداء وضع أهداف واضحة ومحددة بالتعاون بين الإدارة والموظفين، بينما يشمل تقييم الأداء قياس أداء الموظفين بموجب هذه الأهداف وتقديم التغذية الراجعة لتحسينه، أما تطوير الأداء فهو عملية مستمرة تشمل توفير التدريب والتطوير لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين، تعتمد إدارة الأداء على التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين، وتشجيع الابتكار والمبادرة، وتوفير المكافآت والتعزيزات لتعزيز الأداء، بالإضافة إلى ذلك، تعتبر عمليات إدارة الأداء فرصة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتحفيز الموظفين للمساهمة بشكل فعّال في تحقيق أهداف المؤسسة، في النهاية يعتبر فهم أداء الموظفين وإدارته بشكل فعّال أساسيًا لتحقيق النجاح والاستمرارية في البيئة التنافسية الحالية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة الأفراد والفرق داخل المنظمات. وفيما يلي تعريفات متنوعة لإدارة الأداء:

1. **التعريف الأول** :إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة من خلال تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية[1].
2. **التعريف الثاني** :إدارة الأداء تشمل مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي تستخدمها المنظمات لتقييم وتحسين أداء موظفيها، بما في ذلك تحديد التوقعات، وتقديم التدريب والدعم، ومراقبة الأداء، وتقديم المكافآت أو العقوبات بناءً على الأداء الفعلي[2].
3. **التعريف الثالث** :إدارة الأداء هي عملية تنظيمية تربط بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء الموظفين من خلال تقييمات دورية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطوير مهنية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية[3].

---

[1] عبد المليك مزهودة، المقارنة الإستراتيجية الأداء مفهوما وقياسا، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد يومي 08-09 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص486.

[2] المرجع السابق، ص 487

[3] بزقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص03.

4. **التعريف الرابع** :إدارة الأداء تركز على تحسين أداء الموظفين عن طريق تحديد الأهداف الواضحة، وتقييم الأداء بناءً على معايير محددة، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتطبيق استراتيجيات لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي[1].
5. **التعريف الخامس** :إدارة الأداء هي نهج شمولي يتضمن تخطيط الأداء، ومراقبته، وتقييمه، وتحسينه، بهدف ضمان أن جهود الموظفين تتماشى مع الأهداف التنظيمية، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام[2].

من خلال التعريفات السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي:

إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية وشاملة تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة الأفراد والفرق داخل المنظمة من خلال تحديد الأهداف، ومراقبة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير المهارات والكفاءات، وتحفيز الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، تتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة والتقنيات تشمل تخطيط الأداء، وتقييمه بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطوير مهنية لتعزيز الأداء الفردي والجماعي، وربط الجهود الفردية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة لتحقيق نتائج أفضل وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام.

المطلب الثاني: تحليل الأداء

تحليل الأداء يُعد عملية تقييم منهجية لكفاءة وفعالية الفرد أو المنظمة في تحقيق أهدافها. يهدف هذا التحليل إلى فهم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء، واتخاذ خطوات لتحسين الكفاءة والفعالية، يتم ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء وتقديم التوصيات بناءً على النتائج المستخلصة فيما يلي تفصيل لكل هدف من أهداف تحليل الأداء[3]:

.**تحديد نقاط القوة والضعف**: من خلال تحليل أداء الفرد أو المنظمة، يمكن الكشف عن نقاط القوة التي يمكن البناء عليها لتعزيز الأداء المستقبلي، وكذلك نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة وتحسين على سبيل المثال، يمكن للفرد أن يكون ممتازاً في إدارة الوقت ولكن يحتاج إلى تحسين مهارات التواصل، بالنسبة للمنظمة قد تكون قوية في الابتكار ولكن تعاني من ضعف في إدارة الموارد، تحديد هذه النقاط يسمح بوضع خطط محددة لتحسين الجوانب الضعيفة واستغلال الجوانب القوية بفعالية أكبر.

[1]لشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (العدد 07)، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

[2]عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص60.

[3]أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ط1، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 20 -22

.**تحسين الأداء**: بمجرد تحديد نقاط القوة والضعف، يمكن وضع خطط لتحسين الأداء في المستقبل، يتضمن ذلك تطوير برامج تدريبية مخصصة، وتوفير الدعم اللازم، وتعديل العمليات والإجراءات لتحقيق نتائج أفضل، على سبيل المثال يمكن تنظيم دورات تدريبية لتعزيز المهارات المطلوبة، أو إعادة هيكلة فرق العمل لتحسين التعاون والكفاءة. الهدف هو تعزيز الكفاءة والفعالية لتحقيق الأداء الأمثل.

.**اتخاذ القرارات**: نتائج تحليل الأداء توفر معلومات قيمة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الموظفين أو البرامج أو المشاريع على سبيل المثال، يمكن استخدام هذه النتائج لتحديد الترقيات، أو تخصيص الموارد، أو إيقاف المشاريع غير الفعالة. يساعد ذلك في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية، وضمان أن الجهود تُوجه نحو الأنشطة التي تسهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

دعم التطوير: تحليل الأداء يساعد في دعم تطوير الفرد أو المنظمة من خلال توفير أساس متين للتخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر، يمكن استخدام النتائج لتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطط تطوير مهنية، وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمنظمات استخدام هذه النتائج لتحسين العمليات والإجراءات، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التميز في الأداء.

تحليل الأداء ليس مجرد أداة لتقييم الماضي، بل هو أداة إستراتيجية لتحسين المستقبل، من خلال فهم شامل لنقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مستنيرة، ودعم التطوير المستمر، يمكن للأفراد والمنظمات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، والوصول إلى أهدافهم بطريقة أكثر منهجية واستدامة.

المطلب الثالث: خطوات وأساليب قياس الأداء

أولا: خطوات قياس الأداء

قياس الأداء هو عملية أساسية لضمان تحقيق الأفراد والمنظمات لأهدافهم بكفاءة وفعالية، تتمثل خطوات قياس الأداء في مجموعة من المراحل التي تتكامل لتوفير تقييم شامل ودقيق للأداء، وتقديم التوصيات للتحسين، وفيما يلي خطوات قياس الأداء[1]:

[1] حسام محمود صلاح، استخدام مدخل الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء_دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير،منشورة، تخصص محاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، القاهرة، مصر، 2010، ص 70 71.

1. **تحديد الأهداف والمعايير**

الخطوة الأولى في قياس الأداء هي تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمنظمة وقابلة للتحقيق في إطار زمني محدد، بالإضافة إلى ذلك يجب تحديد معايير الأداء التي سيتم استخدامها لتقييم النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

مثال :هدف زيادة مبيعات المنتج بنسبة 10% خلال العام القادم، معايير الأداء قد تشمل عدد الصفقات المغلقة، حجم الإيرادات المحققة، ومعدل نمو العملاء الجدد.

2. **جمع البيانات**

يتطلب قياس الأداء جمع بيانات دقيقة وموثوقة تتعلق بالأداء الفعلي، يمكن جمع البيانات من خلال مصادر متنوعة مثل التقارير المالية، استبيانات العملاء، مراجعات الأداء الدورية، وأنظمة إدارة الموارد البشرية.

مثال :جمع بيانات المبيعات الشهرية، استبيانات رضا العملاء، تقييمات الأداء السنوية للموظفين.

3. **تحليل البيانات**

بعد جمع البيانات يتم تحليلها لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة. يمكن استخدام أدوات تحليل البيانات والتقارير التفاعلية لتحديد الاتجاهات، واكتشاف الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف.

مثال :تحليل بيانات المبيعات لتحديد الاتجاهات الشهرية، مقارنة أداء الموظفين بمعايير الأداء لتحديد الفجوات.

4. **تقديم التغذية الراجعة**

بعد تحليل البيانات، يتم تقديم التغذية الراجعة للأفراد والفرق، يجب أن تكون التغذية الراجعة بناءة وتحدد بوضوح نقاط القوة والضعف، وتوفر توصيات ملموسة للتحسين.

مثال :تقديم تقارير أداء مفصلة للموظفين توضح مناطق الأداء الجيد وتلك التي تحتاج إلى تحسين، وعقد اجتماعات لمناقشة النتائج وتحديد خطط العمل المستقبلية.

5. **وضع خطط العمل**

بناءً على التغذية الراجعة، يتم وضع خطط عمل لتحسين الأداء، تتضمن هذه الخطط تحديد الإجراءات المطلوبة، الموارد اللازمة، والمسؤوليات المحددة لكل فرد أو فريق.

مثال :وضع خطة تدريبية لتطوير مهارات البيع للموظفين، أو تحديد استراتيجيات جديدة لتحسين خدمة العملاء.

6. المتابعة والتقييم المستمر

بعد تنفيذ خطط العمل، من الضروري متابعة وتقييم الأداء بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف، يشمل ذلك مراجعات دورية للأداء وتحديث خطط العمل بناءً على النتائج الجديدة.

مثال :إجراء مراجعات أداء ربع سنوية لتقييم التقدم، وتحديث خطط العمل بناءً على التقييمات المستمرة.

تعتبر خطوات قياس الأداء عملية متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير، مرورًا بجمع وتحليل البيانات، وتقديم التغذية الراجعة، ووضع خطط العمل، وأخيرًا المتابعة والتقييم المستمر، هذه الخطوات تساعد الأفراد والمنظمات على فهم أدائهم الحالي وتحديد مجالات التحسين، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانيا: أساليب قياس الأداء

قياس الأداء هو عملية تقييم مستمرة تُستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الأفراد والفرق والمنظمات في تحقيق أهدافهم، هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الأداء، وكل منها يوفر رؤى مختلفة يمكن أن تساعد في تحسين الأداء وتوجيه القرارات الإستراتيجية، فيما يلي أساليب قياس الأداء الأكثر شيوعاً[1]:

1. المؤشرات الرئيسية للأداء(KPIs)

KPIs :هي مقاييس محددة تستخدم لتقييم نجاح المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهداف محددة/ يمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية مقاييس مثل المبيعات، الأرباح، رضا العملاء، ومعدل الإنتاجية.

مثال :نسبة المبيعات إلى الهدف الشهري، نسبة رضا العملاء بناءً على استبيانات دورية.

2. البطاقة المتوازنة للأداء(BSC)

البطاقة المتوازنة للأداء هي أداة تخطيط استراتيجي وإدارة أداء تربط الأهداف الإستراتيجية بمقاييس الأداء في أربعة مجالات: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

مثال :قياس الأداء المالي من خلال العائد على الاستثمار، الأداء الداخلي من خلال كفاءة العمليات، وتطوير الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير.

3. تحليل العائد على الاستثمار(ROI)

تحليل العائد على الاستثمار يستخدم لتقييم فعالية الاستثمارات المختلفة من خلال مقارنة العوائد المكتسبة بالتكاليف، يساعد هذا التحليل في تحديد الاستثمارات الأكثر ربحية.

مثال :حساب ROI لمشروع جديد من خلال مقارنة الإيرادات المتوقعة بالتكاليف الإجمالية.

[1] حسام محمود صلاح، استخدام مدخل الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء_دراسة تطبيقية، كرجع سبق ذكره ص: 81-83.

4. التقييم الذاتي والتغذية الراجعة بزاوية 360 درجة

يشمل التقييم الذاتي مطالبة الأفراد بتقييم أدائهم الخاص، في حين يتضمن التقييم بزاوية 360 درجة الحصول على تغذية راجعة من مصادر متعددة مثل المديرين، الزملاء، والمرؤوسين.

مثال :إجراء تقييم ذاتي للموظفين سنويًا، وتلقي التغذية الراجعة من الفريق والزملاء والمديرين لتكوين صورة شاملة عن الأداء.

5. مراجعات الأداء الرسمية

مراجعات الأداء الرسمية هي اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء الأفراد أو الفرق بشكل رسمي، وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتقديم التغذية الراجعة، ووضع خطط للتحسين.

مثال :عقد مراجعات أداء سنوية لتقييم أداء الموظفين وتحديد خطط التطوير الشخصي.

قياس الأداء هو عملية مستمرة ومتعددة الأبعاد تشمل تحديد الأهداف، جمع وتحليل البيانات، تقديم التغذية الراجعة، ووضع خطط التحسين والمتابعة المستمرة، باستخدام مجموعة من الأساليب مثلKPIs ، البطاقة المتوازنة، وتحليل ROI، يمكن للمنظمات والأفراد تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المطلب الرابع: مقاومة إدارة الأداء

مقاومة إدارة الأداء هي التحديات والاعتراضات التي قد تواجهها المنظمات عند تنفيذ أنظمة إدارة الأداء، هذه المقاومة قد تأتي من الأفراد أو الفرق أو حتى من الإدارات العليا، يمكن أن تتجلى المقاومة في أشكال متعددة مثل رفض التغيير، عدم التعاون، الشكوى من النظام الجديد، أو حتى انخفاض الأداء المتعمد، هناك عدة أسباب لمقاومة إدارة الأداء، منها القلق بشأن التقييمات السلبية، الخوف من التغيير، نقص الفهم للنظام الجديد، والشعور بالظلم أو التحيز. إليك بعض الخطوات لتحديد أسباب المقاومة وطرق التغلب عليها:

أولا–أسباب مقاومة إدارة الأداء

مقاومة إدارة الأداء يمكن أن تنشأ من عدة أسباب مختلفة، وهي غالباً ما تكون مرتبطة بالخوف من التغيير أو عدم الاستيعاب للتغييرات التي يجلبها نظام إدارة الأداء الجديد، فيما يلي الأسباب الشائعة لمقاومة إدارة الأداء[1]:

[1]عبد الرحيم محمد، قياس الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤشرات قياس وتقييم الأداء كمدخل لتجنب جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009، ص196.

- الخوف من التغيير :بشكل عام، يمكن أن يسبب التغيير الذي يأتي مع نظام إدارة الأداء الجديد القلق والتوتر بين الموظفين الذين يفضلون البقاء في المألوف ويخشون التغييرات التي قد تؤثر على أساليب عملهم.
- القلق بشأن التقييمات السلبية :قد يخشى البعض من أن يؤدي نظام إدارة الأداء الجديد إلى تقييمات سلبية لأدائهم، مما قد يؤثر على مكانتهم الوظيفية أو فرصهم المستقبلية.
- نقص الثقة في الإدارة :إذا كانت هناك نقاط ضعف في الثقة بين الموظفين والإدارة، فقد يكون لديهم ميل لمقاومة أي تغيير يتم فرضه من قبل الإدارة.
- التباين بين المصالح الشخصية والمؤسسية :في بعض الحالات، قد يكون هناك تباين بين مصالح الفرد ومصلحة المؤسسة، مما يؤدي إلى مقاومة من قبل بعض الموظفين الذين يرغبون في الحفاظ على موقعهم الحالي دون تغييرات.
- التوتر بشأن التوازن بين الحياة الشخصية والعملية :قد يؤدي نظام إدارة الأداء الجديد إلى زيادة الضغط على الموظفين وتأثيرهم على التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، مما يؤدي إلى مقاومة.
- نقص الفهم أو التوجيه الصحيح :في بعض الأحيان، قد يكون هناك نقص في التوجيه أو الشرح حول أهداف وفوائد نظام إدارة الأداء الجديد، مما يؤدي إلى عدم الفهم وزيادة المقاومة.
- الخوف من التمييز أو عدم العدالة :قد يشعر بعض الموظفين بأنهم يتعرضون للتمييز أو للعدالة السيئة في عملية إدارة الأداء، مما يزيد من مقاومتهم للنظام الجديد.
- الانخراط السابق في ثقافة عمل سيئة :في بعض الحالات، قد يكون هناك انخراط سابق في ثقافة عمل سيئة مثل التقييم السلبي أو عدم الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى مقاومة أي تغيير في هذا الاتجاه.

ثانيا. حلول مقاومة الأداء

تتطلب مقاومة إدارة الأداء حلولًا شاملة ومتكاملة تستهدف عدة جوانب، بما في ذلك التواصل، والتدريب، والمشاركة، وتعزيز الإيجابية فيما يلي الحلول الفعّالة التي يمكن تنفيذها للتغلب على مقاومة إدارة الأداء[1]:

- **توضيح الرؤية والأهداف** :يجب على القيادات توضيح رؤية الشركة وأهداف إدارة الأداء الجديدة بوضوح للموظفين، يجب أن يتمكن الموظفون من فهم كيف يسهم نظام إدارة الأداء في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية.
- **توجيه القيادة العليا** :يجب أن يكون لدى القادة العليا دور فعّال في توجيه العمليات الجديدة لإدارة الأداء وتوضيح أهميتها وفوائدها للمؤسسة بشكل عام.

[1]عبد الرحيم محمد، قياس الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 193

- **التواصل الفعّال** :يجب أن يكون التواصل بين الإدارة والموظفين مستمرًا وشفافًا حول أهداف إدارة الأداء والتغييرات التي ستتم، يجب أن يشمل التواصل شرحًا للموارد والتدابير التي ستتخذ لدعم الموظفين خلال عملية التغيير.
- **تقديم التدريب والتطوير** :يجب توفير برامج تدريبية مكثفة للموظفين لشرح كيفية استخدام نظام إدارة الأداء الجديد وفهم الأساليب والأدوات المتاحة لهم لتحسين أدائهم.
- **المشاركة والانخراط** :يجب أن يشمل نظام إدارة أداء الموظفين في عملية تطويره وتصميمه. يمكن تشكيل فرق عمل متعددة القطاعات لمشاركة الأفكار وتحسين النظام.
- **تقديم التعزيز الإيجابي** :يجب أن تقدم المؤسسة تعزيزات إيجابية للموظفين الذين يتبنون النظام الجديد ويحققون نجاحًا في تحسين أدائهم.
- **التقييم المستمر والتغذية الراجعة** :يجب أن يتم تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم والتحسينات المطلوبة، مع فتح الباب للنقاش والتعديل على النظام بناءً على الملاحظات والاقتراحات.
- **تحديد المتحملين والداعمين** :يجب تحديد الموظفين الذين يمكن الاعتماد عليهم كموارد داعمة لتطبيق وتنفيذ نظام إدارة الأداء الجديد، وتشجيع دورهم في نقل المعرفة والتحفيز للآخرين.

باستخدام هذه الحلول، يمكن للمؤسسات التغلب على مقاومة إدارة الأداء وتحقيق نجاح في تطبيق النظام الجديد وتحسين الأداء العام.

خلاصة الفصل

يتناول هذا الفصل أهمية إدارة الأداء في سياق المؤسسة العمومية وتأثيرها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقديم الخدمات العامة بشكل فعال، تم تحديد المؤسسة العمومية كمفهوم أساسي في الفصل الأول، مع تسليط الضوء على خصائصها وأهميتها في تلبية احتياجات المجتمع، من ثم تم التركيز على فهم مفهوم الأداء في السياق العام ومكوناته ومحدداته في المبحث الثاني، حيث تم تحليل مستويات الأداء وأبعاده المختلفة. بعد ذلك، تم استعراض ماهية إدارة الأداء وأهميتها في المبحث الثالث، حيث تم توضيح عملية تحليل الأداء وخطوات قياسه وأساليبه، بالإضافة إلى التعامل مع مقاومة إدارة الأداء.

باختصار، يسلط هذا الفصل الضوء على أهمية فهم مفهوم الأداء في المؤسسة العمومية ودور إدارة الأداء في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية، مما يسهم في تقديم خدمات عالية الجودة للمجتمع وتحسين جودة الحياة.

الفصل الثالث

الفصل التطبيقي

الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع استراتيجيات المسارات المهنية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، وعرض جميع المفاهيم المتعلقة به في الجانب النظري، سيتم في هذا الفصل تقديم ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة من خلال إسقاطها على أرض الواقع بواسطة عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد في الطارف

ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب التحري المباشر عبر التواصل المباشر مع إطارات وموظفي المؤسسة، واستقصاء آرائهم حول مختلف جوانب هذا الموضوع. وقد تم ذلك باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بالإضافة إلى بعض الأدوات الكيفية والكمية مثل الاستبيان. وتهدف هذه العملية إلى تفسير النتائج والوصول إلى فهم شامل لكافة جوانب الموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مستشفى الهادي بن جديد هو مؤسسة صحية تقع تهدف إلى تقديم خدمات طبية عالية الجودة للمرضى. يتخصص المستشفى في مجموعة متنوعة من التخصصات الطبية والجراحية، ويتميز بفريق طبي مؤهل وتجهيزات طبية حديثة، يسعى المستشفى إلى توفير بيئة علاجية متكاملة تلبي احتياجات المجتمع وتعزز الصحة العامة.

المطلب الأول: التعريف بمستشفى الهادي بن جديد

يقع مستشفى الهادي بن جديد في ولاية الطارف يتربع مستشفى على مساحة تقدر ب 8697م^2، مبنية، وقد تم تدشينه بتاريخ 06 ديسمبر 2015، يشمل هذا المستشفى 12 مصلحة:

1. مصلحة الأشعة المركزية.
2. مصلحة المخبر المركزي.
3. مصلحة طب العظام.
4. مصلحة الوقاية.
5. مصلحة الاستعجالات.
6. مصلحة طب الأطفال.
7. جناح الجراحة العامة.
8. مصلحة الإنعاش.
9. مصلحة الطب العام.
10. مصلحة مكافحة السرطان.
11. مصلحة تصفية الدم.
12. مصلحة طب النساء والتوليد.

يتكون الطاقم العامل به من:

134إطار إداري، 298 ممرض، 39 طبيب، 2 صيدلي، 35 طبيب مختص، 22 قابلة.

تشكل المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد التي دشنت بمناسبة إحياء الذكرى ال 53 للاستقلال مكسبا له أهمية كبيرة بالنسبة لقطاع الصحة والمرضى بهذه الولاية. ويتوفر هذا المستشفى الجديد الذي تقدر استيعابه ب 120 سرير علاوة على جناح للاستعجالات الطبية جناح تقني بطاقة 25 سرير ومركز للتصوير الطبي يضمن عدة خدمات

(سكانيرماموغرافيا تصوير، إشعاعي رقم ...) كما تحصي المؤسسة جناحا استشفائيا يضم 90 سرير يتكون من 5 مصالح هي طب الأطفال والطب الداخلي وطب أمراض النساء والتوليد والجراحة العامة. كما تتوفر المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد بالطارف التي بنيت وجهزت في الآجال المتفق عليها على 89 طبيبا من بينهم 43 طبيبا أخصائيا.

جدول رقم:03 –01: تطور عدد العمال في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد – الطارف –

السنة	2015	2019	2020	2021	2022	2023
عدد العمال	495	520	554	590	693	699

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على المعلومات المستمدة من المؤسسة.

بالنظر إلى المعلومات المقدمة حول عدد العمال من سنة 2015 إلى سنة 2023، يمكن ملاحظة الاتجاهات والتغيرات التالية:

نمو مطرد: هناك زيادة ثابتة في عدد العمال على مدار السنوات المذكورة، في عام 2015 كان عدد العمال 495، وفي عام 2023 ارتفع العدد إلى 699. هذا يمثل زيادة بمقدار 204 عمال على مدار ثماني سنوات.

نسبة النمو السنوي: يمكن حساب نسبة النمو السنوي عن طريق مقارنة الأعداد بين كل عام والذي يليه:

- من 2015 إلى 2016: نمو بمقدار 25 عامل (495 إلى 520)، أي نسبة زيادة تقريبًا 5.%
- من 2016 إلى 2017: نمو بمقدار 34 عامل (520 إلى 554)، أي نسبة زيادة تقريبًا 6.5.%

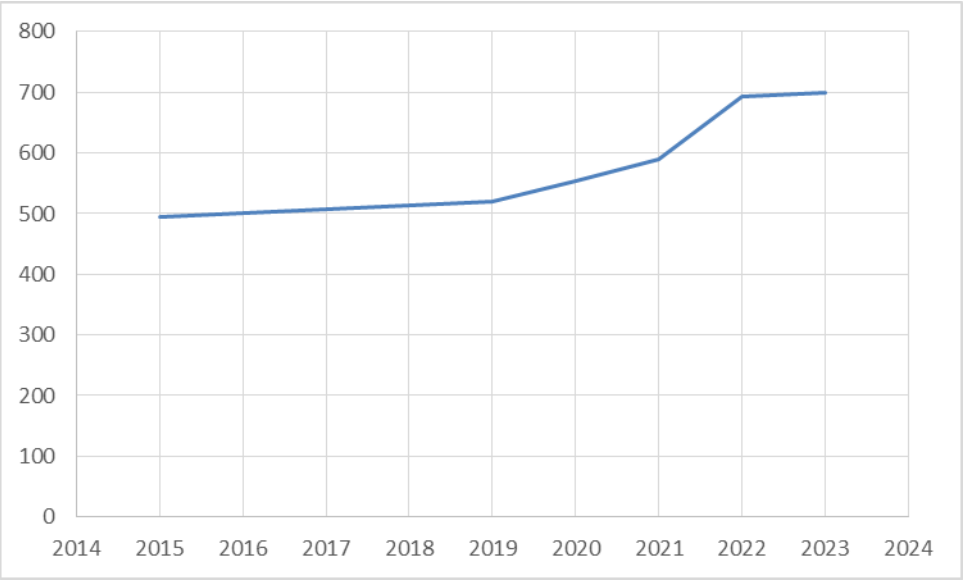
- من 2017 إلى 2018: نمو بمقدار 36 عامل (554 إلى 590)، أي نسبة زيادة تقريبًا 6.5%.
- من 2018 إلى 2019: نمو بمقدار 103 عامل (590 إلى 693)، أي نسبة زيادة تقريبًا 17.5%.
- من 2019 إلى 2020: نمو بمقدار 6 عمال (693 إلى 699)، أي نسبة زيادة تقريبًا 0.9%.

التغيرات الأكبر: لوحظت أكبر قفزة في عدد العمال بين عامي 2020 و2021، حيث زاد العدد بمقدار 103 عمال، وهي زيادة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة، بسبب جائحة كوفيد 19 مما أدى الى زيادة حجم التوظيف للأطباء والممرضين للتصدي لها.

استقرار نسبي: في السنة الأخيرة (2022-2023)، كان هناك زيادة طفيفة فقط بمقدار 6 عمال، هذا يمكن أن يشير إلى استقرار نسبي في النمو أو ربما مواجهة تحديات في زيادة العمال.

بشكل عام، البيانات تظهر نمواً إيجابياً وتوسعاً في القوى العاملة على مدى السنوات، مع زيادة ملحوظة في بعض السنوات مما يعكس تطورات مهمة أو توسع في نشاط المؤسسة.

الشكل رقم: 03 –01: يمثل تطور عدد العمال في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد – الطارف –



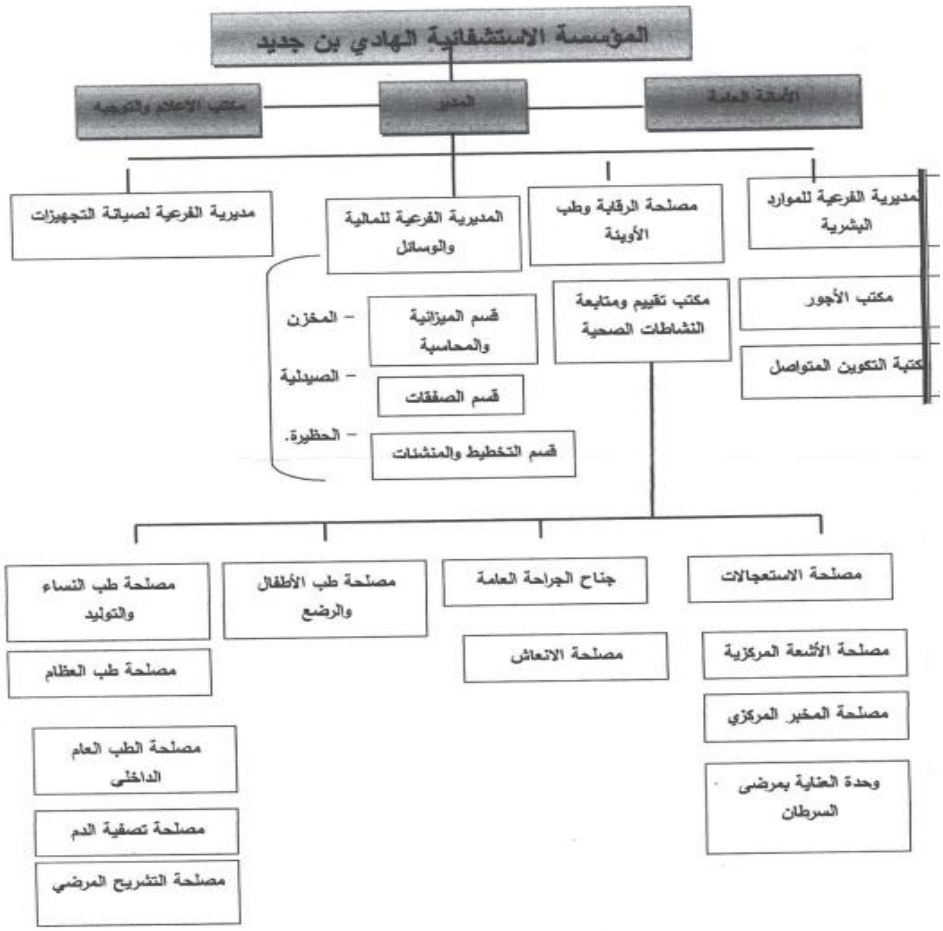
المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على المعلومات المستمدة من المؤسسة.

يوضح الشكل البياني تطور عدد العمال في المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد في الطارف خلال الفترة من 2014 إلى 2023، يمكن ملاحظة أن عدد العمال كان مستقراً نسبياً بين عامي 2014 و2018 حيث تراوح حول 500 عامل، ابتداءً من عام 2019، بدأ العدد في الزيادة بشكل ملحوظ، ليصل إلى حوالي 600 عامل في عام 2020. شهدت المؤسسة زيادة كبيرة في عدد العمال بين عامي 2020 و2021، حيث ارتفع العدد إلى حوالي 700 عامل، ومن ثم استقر عند هذا العدد حتى عام 2023. يعكس هذا التطور توسع المؤسسة وزيادة احتياجاتها من الموارد البشرية لتلبية الطلب المتزايد على خدماتها الصحية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد

المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد تتميز بهيكل تنظيمي معقد ومتعدد المستويات يهدف إلى تقديم خدمات طبية متكاملة وفعّالة، يتألف الهيكل التنظيمي من مجلس إدارة يشرف على السياسات العامة والإستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى فريق إداري يضم مدير عام ونواب له يتولون مهام متعددة تشمل إدارة الشؤون المالية والإدارية والطبية، تحت هذا الهيكل توجد أقسام طبية متخصصة مثل الجراحة، وطب الأطفال، وكل قسم يقوده رئيس قسم يتمتع بالخبرة والكفاءة، هذا التنظيم الدقيق يضمن تنسيقاً فعالاً بين مختلف الأقسام والوحدات، مما يسهم في تقديم رعاية صحية عالية الجودة للمرضى.

الشكل رقم: 03-02: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهادي بن جديد الطارف.



المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على المعلومات المستمدة من المؤسسة.

1. وصف المهام والوظائف المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد-الطارف

وتتمثل فيما يلي:

المديرية العامة: وعلى رأسها مدير عام لها عدة مهام تتمثل فيما يلي:

-تمثيل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.

-المدير هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.

-يضع النظام الداخلي للمؤسسة.

-يقوم بتنفيذ مداولات مجلس الإدارة.

-يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.

-يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات الاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

-يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

-يمارس سلطة التعيين والتسيير على جميع مجموع مستخدمي المؤسسة.

باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد والتزامها

تهدف المؤسسة الإستشفائية إلى تحقيق وتلبية حاجة من حاجات النفع العام، ويقصد سد حاجة عامة أو تقديم خدمات للأفراد (المرضى) والمؤسسات وبالتالي فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية تهدف إلى تقديم وتوفير العالج للأفراد دون انتظار ربح من ورائها في مختلف الميادين.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة بالدراسة الميدانية، وسنتعرض في هذا المبحث أهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسات المبحوثة، ويتضمن كلا من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية

في هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة، مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أولا: أدوات الدراسة المستخدمة

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة في:

1- **الاستمارة**: تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عنا الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد.

2- **الملاحظة**: خلال فترة التربص تم تسجيل عدة ملاحظات عن نشاط المؤسسة مثل كثافة النشاط، كيفية سير الأمور الإدارية، وكيفية سير المسار المهني للموظفين

وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

أولا–مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف

ثانيا–عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية متكونة من موظفي المؤسسة الاستشفائية، حيث تم توزيع 31 استبيانا وتم استرجاعها جميعا.

المطلب الثالث: أداة الدراسة:

أولا: وصف أداة النموذج (الاستبيان)

تم إعداد الاستبيان على عدة مراحل كما يلي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف؛

قمنا بتطوير الاستمارة وفق المراحل السالفة الذكر لتتألف مما يلي:

- **الجزء الأول**: تضم المعلومات الشخصية، تتعلق بمعلومات حول الفرد المجيب، تتألف من أربعة عناصر: العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، وعدد سنوات العمل
- **الجزء الثاني**: خاص بمتغيرات الدراسة، موزع على محورين:

✓ **المحور الأول**: خاص بالأسئلة المتعلقة بإدارة المسار المهني، وهو في 4 أبعاد: التخطيط، تقييم الأداء، الترقية، التحفيز

✓ **المحور الثاني**: يتناول تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي: :

الجدول رقم03 –02:درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة= الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد المستويات = 5-1/3 = 1.33.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض
- المجال: [2.34-3.66]: متوسط
- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم03 –03: درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
قيمة الوسط	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5

المصدر: من إعداد الطالبتين

1–قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)

الجدول رقم 03 –04: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجيات إدارة المسارات المهنية	16	0.782
تحسين الأداء	08	0.840
معامل ألفا كرونباخ	24	0.890

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

1– قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

من أجل قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي اليه

- **محور عمليات استراتيجيات إدارة المسارات المهنية**

الجدول رقم03 –05: ارتباط فقرات أبعاد محور استراتيجيات إدارة المسارات المهنية

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
01	0.547**
02	0.865**
03	0.816**
04	0.465**
التخطيط	
05	0.900**
06	0.904**
07	0.884**
08	0.377*
تقييم الأداء	
09	0.346*

10	0.675**
11	0.436**
12	0.768**
الترقية	
13	0.736**
14	0.812**
15	0.455**
16	0.632**
التحفيز	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور استراتيجيات إدارة المسارات المهنية مع بعدها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وبمعاملات ارتباط كبيرة.

وعليه فإن فقرات محور استراتيجيات إدارة المسارات المهنية متسقة داخليا مع بعدها الذي تنتمي إليه، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

- **محور تحسين الأداء**

الجدول رقم 03-06: ارتباط فقرات أبعاد محور تحسين الأداء مع بعدها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.697**
02	0.681**
03	0.732**
04	0.829**
05	0.795**
06	0.669**
07	0.782**

08	0.393*

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور تحسين الأداء مع بعدها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

وعليه فإن فقرات محور تحسين الأداء متسقة داخليا مع بعدها الذي تنتمي إليه، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

2- اختبار التوزيع الطبيعي

استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم 03-07:اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
استراتيجيات إدارة المسارات المهنية	0,68	0,743
تحسين الأداء	0,640	0,807

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل استراتيجيات إدراة المسارات المهنية بلغت 0.743، وبالنسبة للمحور التابع تحسين الأداء فقد بلغ مستوى المعنوية 0,807، أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل محاور الاستبيان المتمثلين في البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وكذلك الوعي، الأهمية، وتقييم فعالية استراتيجيات الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الديمغرافية

سيتم في هذا المطلب تناول البيانات الديمغرافية والمعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: العمر، الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

جدول رقم 03 –08: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	13	41.9
	أنثى	18	58.1
المجموع		**31**	**100**
العمر	من 18 إلى 24 سنة	03	9.7
	من 25 إلى 34 سنة	09	29
	من 35 إلى 44 سنة	07	22.6
	من 45 إلى 54 سنة	08	22.8
المجموع		**31**	**100**
المؤهل التعليمي	دبلوم ثانوي	03	9.7
	بكالوريا	06	19.4
	ماجستير أو ماستر	22	71
	دكتوراه	00	00
المجموع		**31**	**100**
سنوات العمل	من سنة إلى 3 سنوات	03	9.7
	من 4 إلى 6 سنوات	02	6.5
	من 7 إلى 10 سنوات	09	29
	11 سنة فما فوق	17	54.8
المجموع		**31**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستمارة

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من أفراد موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد بولاية الطارف، حيث تبين ما يلي:

الجنس :يتضح من الجدول أن هناك تفوقًا نسبيًا للإناث على الذكور في المؤسسة، حيث يبلغ عدد الإناث 18 عاملة بنسبة 58.1%، بينما يبلغ عدد الذكور 13 عاملاً بنسبة 41.9%. يشير هذا إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على القوى العاملة النسائية.

العمر :تتوزع أعمار العاملين بشكل متوازن نسبيًا. الفئة العمرية الأكثر تواجدًا هي من 25 إلى 34 سنة، حيث تشمل 9 أفراد بنسبة 29%. تليها الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بنسبة 22.8% بعدد 8 أفراد، ثم الفئة من 35 إلى 44 سنة بنسبة 22.6% بعدد 7 أفراد. الفئة الأقل تواجدًا هي من 18 إلى 24 سنة بنسبة 9.7% بعدد 3 أفراد.

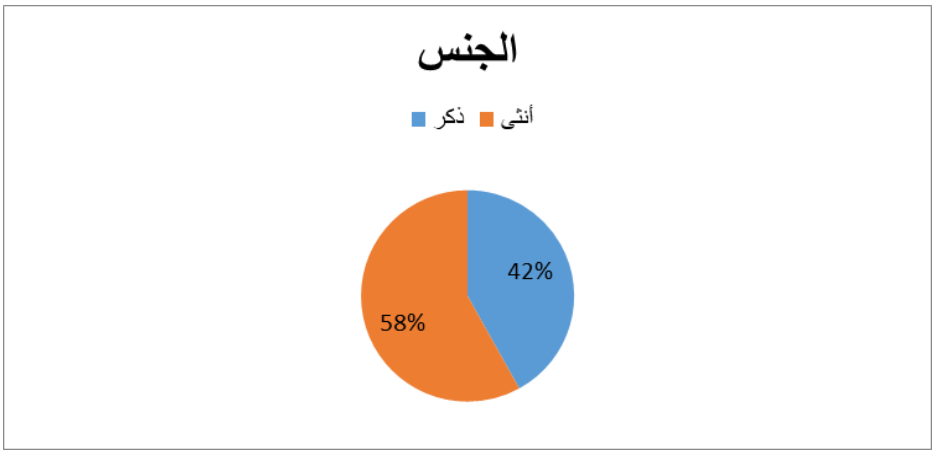
المؤهل التعليمي :يُظهر الجدول أن غالبية العاملين في المؤسسة يحملون مؤهلات تعليمية عالية، حيث أن 71% منهم (22 فردًا) حاصلون على ماجستير أو ماستر. تليها فئة حاملي شهادة البكالوريا بنسبة 19.4% بعدد 6 أفراد، في حين أن عدد حاملي الدبلوم الثانوي يبلغ 3 أفراد بنسبة 9.7%. لا يوجد أي من العاملين حاصل على درجة الدكتوراه.

سنوات العمل :يعكس الجدول تباينًا في سنوات الخبرة بين العاملين. الأكثرية العظمى من العاملين (54.8%) لديهم خبرة عمل تزيد عن 11 سنة بعدد 17 فردًا. تليها فئة العاملين من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 29% بعدد 9 أفراد. أما العاملين الذين لديهم خبرة من 1 إلى 3 سنوات، فيمثلون نسبة 9.7% بعدد 3 أفراد، بينما العاملين من 4 إلى 6 سنوات يشكلون النسبة الأقل 6.5% بعدد 2 فردين.

يُستنتج من الجدول أن المؤسسة تتسم بتنوع واسع في التركيبة العمرية والتعليمية والخبرات العملية للعاملين، مع تميز واضح للأفراد ذوي المؤهلات العليا والخبرات الطويلة في العمل. كما يظهر ميل المؤسسة لتوظيف الإناث بشكل أكبر مقارنة بالذكور

وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل03-03 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

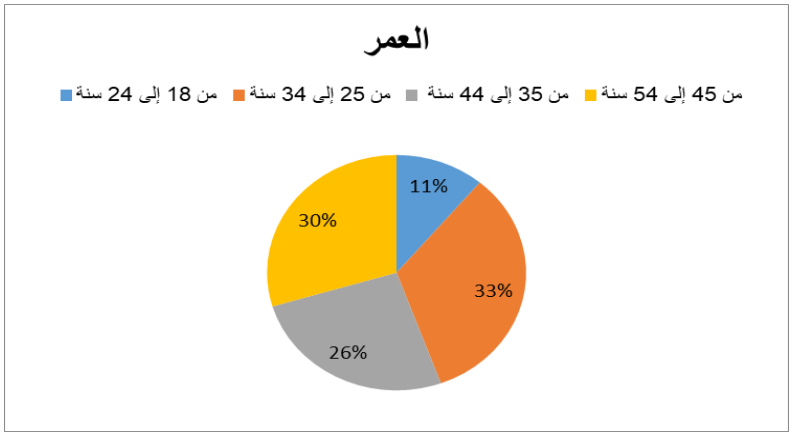


المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستمارة

- ✓ **السن**: يتضح من خلال الجدول أن هناك تقارب في أعمار موظفي المؤسسة، حيث أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة الموظفين من 25 إلى 34 سنة بنسبة 29%، تليها فئة من 45 إلى 54 سنة بنسبة 25.8%، ثم فئة من 43 إلى 44 سنة بنسبة 22.6%،ثم فئة من 55 سنة فما فوق بنسبة 12.9%، وأخيرا فئة أقل من 18 إلى 24 سنة بنسبة 9.7%.

والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة

الشكل 03-04 توزيع عينة الدراسة حسب السن

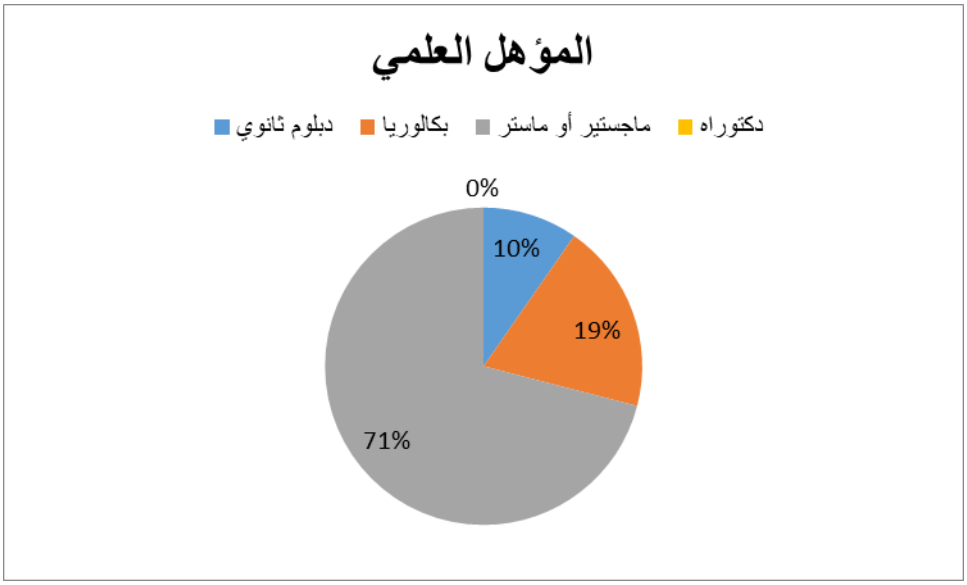


المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على نتائج الاستمارة

✓ **المؤهل العلمي**: نلاحظ أن ما نسبته 71% من الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة هم من فئة حاملي شهادة الماجستير أو الماستر، تليها فئة الموظفين حاملي شهادة البكالوريا بنسبة 19.4%، وأخيرا فئة الموظفين الذين يملكون دبلوم ثانوي يشكلون نسبة 9.7%.

والشكل الموالي يمثل ذلك:

الشكل 03-05 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

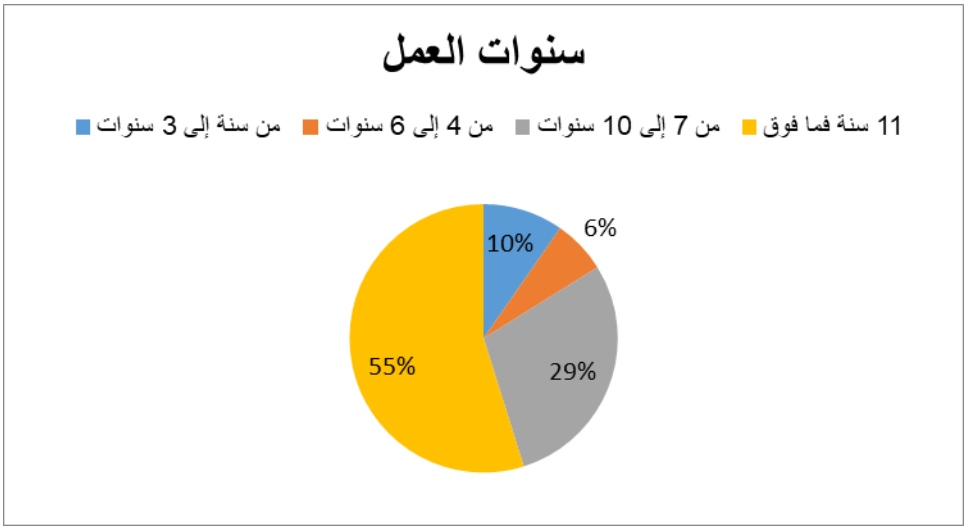


المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على نتائج الاستمارة

✓ **سنوات العمل**: نلاحظ أن ما نسبته 54.8% من الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة يملكون عدد سنوات عمل من 11 سنة فما فوق، تليها فئة الموظفين الذين يمتلكون عدد سنوات من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 29%، ثم فئة من يملكون عدد سنوات من سنة إلى 3 سنوات بنسبة 9.7%، وأخيرا فئة الموظفين الذين يملكون من 4 إلى 6 سنوات يشكلون نسبة 6.5%.

والشكل الموالي يمثل ذلك:

الشكل: 03-06: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على نتائج الاستمارة

المطلب الثاني: وصف مدى استجابة عينة الدراسة لمحاورها

بعد معرفة نتائج تحليل البيانات الديمغرافية، سيتم تحليل مدى استجابة عينة الدراسة لمحاورها من خلال تحليل نتائج إجاباتهم حول فقرات هذه المحاور.

أولا: محور إدارة المسارات المهنية

1- بعد التخطيط

2- الجدول رقم 03 -09: وصف وتشخيص فقرات بعد التخطيط

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01-لدي أهداف واضحة تتعلق بمساري المهني	3.80	0.70	04	مرتفع
02-تساعد المؤسسة العاملين في التخطيط للمسار المهني	3.96	0.79	03	مرتفع
03-أتلقى إرشاداً وتوجيهاً من المديرين حول كيفية تطوير مساري المهني.	4.16	0.52	01	مرتفع
04-توفر المؤسسة فرصاً لتطوير مهاراتي وتعزيز مساري المهني.	4.03	0.83	02	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءا على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد التخطيط بين القيمتين 4.16 و4.03، وكان مجال هذه القيم مرتفع.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.16 للفقرة الثالثة: أتلقى إرشاداً وتوجيهاً من المديرين حول كيفية تطوير مساري المهني، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.52.
- جاءت الفقرة الرابعة "توفر المؤسسة فرصاً لتطوير مهاراتي وتعزيز مساري المهني." في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.03، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.83.
- احتلت الفقرة الثانية " تساعد المؤسسة العاملين في التخطيط للمسار المهني " المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.96 وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدر ب 0.79
- جاءت الفقرة الأولى: "لدي أهداف واضحة تتعلق بمساري المهني" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.80، وهي قيمة مرتفعة، ورغم هذا الترتيب إلا أنها سجلت استجابة كبيرة ومرتفعة من طرف عينة الدراسة مما يدل على اهتمام المؤسسة بها.

3- بعد تقييم الأداء الجدول رقم 03 -10: وصف وتشخيص فقرات بعد تقييم الأداء

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05-تعتمد المؤسسة على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين	4.03	0.54	03	مرتفع
06-تربط المؤسسة نظام تقييم الأداء مع فرص الترقية والتطور للعاملين	4.09	0.59	01	مرتفع
07-يتم إبلاغ العاملين بمعايير التقييم قبل بدء فترة التقييم	4.06	0.57	02	مرتفع
08-أعتقد أن معايير التقييم تعكس بشكل عادل ومتوازن متطلبات وظيفتي.	4.00	0.73	04	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءا على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد تقييم الأداء بين القيمتين 4.09 و4.00، وكان مجال هذه القيم مرتفع.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.09 للفقرة السادسة: تربط المؤسسة نظام تقييم الأداء مع فرص الترقية والتطور للعاملين، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.59.
- جاءت الفقرة السابعة " يتم إبلاغ العاملين بمعايير التقييم قبل بدء فترة التقييم" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.06، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.57.
- احتلت الفقرة الخامسة " تعتمد المؤسسة على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين" المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 4.03 وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدر ب 0.54
- جاءت الفقرة الثامنة: "لدي أهداف واضحة تتعلق بمساري المهني أعتقد أن معايير التقييم تعكس بشكل عادل ومتوازن متطلبات وظيفتي" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.00، وهي قيمة مرتفعة،

ورغم هذا الترتيب إلا أنها سجلت استجابة كبيرة ومرتفعة من طرف عينة الدراسة مما يدل على اهتمام المؤسسة بها.

4-بعد الترقية

الجدول رقم 03 -11: وصف وتشخيص فقرات بعد الترقية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09-توجد استراتيجية واضحة للترقية في المؤسسة	4.22	0.56	01	مرتفع
10-يتسم نظام الترقية الوظيفية بالعدالة	4.22	0.61	02	مرتفع
11-تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي لها مسبقا	4.16	0.58	03	مرتفع
12-فرص الترقية بالمؤسسة تطبق بناءا على معايير محددة مسبقا	3.87	1.02	04	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءا على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد الترقية بين القيمتين 4.22 و3.87، وكان مجال هذه القيم مرتفع.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.22 للفقرتين التاسعة والعاشرة: بينما اختلفت قيم الاحراف المعياري للفقرتين، فجاءت الفقرة التاسعة " توجد استراتيجية واضحة للترقية في المؤسسة" في المرتبة الأولى بانحراف معياري 0.56، وهو أقل من قيمته للفقرة العاشرة " يتسم نظام الترقية الوظيفية بالعدالة" والذي بلغ 0.61، جعلها في المرتبة الثانية.
- جاءت الفقرة الحادية عشر" تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي لها مسبقا" في المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.16، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.58.

- جاءت الفقرة الثانية عشر: " فرص الترقية بالمؤسسة تطبق بناءا على معايير محددة مسبقا" في المرتبة الأخيرة صمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 3.87، وهي قيمة مرتفعة، ورغم هذا الترتيب إلا أنها سجلت استجابة كبيرة ومرتفعة من طرف عينة الدراسة مما يدل على اهتمام المؤسسة بها.

5-بعد التحفيز :

الجدول رقم 03 -12: وصف وتشخيص فقرات بعد التحفيز

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13-أتلقى التقدير من المشرفين علي	4.16	0.58	02	مرتفع
14-يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته	3.74	0.57	04	مرتفع
15-تمنح الحوافز وفق أسس واضحة	3.80	0.60	03	مرتفع
16-تتبنى المؤسسة أنظمة التحفيز سواء المادية أو المعنوية	4.19	0.54	01	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءا على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد التحفيز بين القيمتين 4.19 و3.87، وكان مجال هذه القيم مرتفع.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.19 للفقرة السادسة عشر: تتبنى المؤسسة أنظمة التحفيز سواء المادية أو المعنوية، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.54.
- جاءت الفقرة الثالثة عشر" أتلقى التقدير من المشرفين علي" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.16، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.58.
- احتلت الفقرة الخامسة عشر " تمنح الحوافز وفق أسس واضحة" المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.80 وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدر ب 0.60.

- جاءت الفقرة الرابعة عشر " يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته " في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.74، وهي قيمة مرتفعة، ورغم هذا الترتيب إلا أنها سجلت استجابة كبيرة ومرتفعة من طرف عينة الدراسة مما يدل على اهتمام المؤسسة بها.
- **ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور تحسين الأداء**

الجدول رقم 03-13: وصف وتشخيص فقرات محور تحسين الأداء

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01-أبذل جهود كبيرة في العمل لتحقيق النتائج المرجوة من الوظيفة	3.80	0.70	07	مرتفع
02-يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم	3.96	0.79	05	مرتفع
03-يتم إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد	4.16	0.52	01	مرتفع
04-يحرص العمال على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم	3.51	0.92	08	متوسط
05-تؤثر القدرات والخبرات على أداء العمال لوظائفهم بصفة جيدة	4.03	0.54	04	مرتفع
06-يساهم العاملون في تحسين جودة خدمات المؤسسة	4.09	0.59	02	مرتفع
07-تساهم الحوافز المقدمة في أداء العمل بكفاءة ورغبة	4.06	0.57	03	مرتفع
08-تساهم استراتيجية إدارة المسار المهني في تحسين أداء العاملين	3.80	0.65	06	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة المؤسسة العمومية الاستشفائية اهادي بن جديد الطارف بمحور تحسين الأداء كبير، وهذا ما تبينه قيم الوسط الحسابي للفقرات التي جاءت جميعها ضمن المجال المرتفع باستثناء الفقرة وحيدة جاءت ضمن المجال المتوسط، حيث كانت النتائج كالتالي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي للمحور بين القيمتين 4.16 و3.5، وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.16 للفقرة الثالثة يتم إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.52.

- جاءت الفقرة السادسة " يساهم العاملون في تحسين جودة خدمات المؤسسة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.09، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة السابعة بـ 4.06، ثم الفقرة الخامسة بقيمة 4.03. وهي كلها ضمن المجال المرتفع.
- جاءت الفقرة الرابعة" يحرص العمال على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم"، في المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور، بقيمة متوسطة بلغت 3.51، وهي قيمة متوسطة

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تشخيص ووصف متغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين استراتيجيات المسار المهني وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف، وذلك بإجراء اختبار الارتباط عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، كما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم 03-14: معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 - 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

جدول رقم 03-15: معامل الارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء

البيان	تحسين الأداء			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
التخطيط	0.794	0.001	31	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001، وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يعني أن الارتباط دال احصائيا، بمعامل ارتباط قدر ب (0.794)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في التخطيط بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 79.4% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين التخطيط وتحسين الأداء
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط وتحسين الأداء

2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

– **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد علاقة ارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

جدول رقم 03–16: معامل الارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء

البيان	تحسين الأداء			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
تقييم الأداء	0.786	0.001	31	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001، وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يعني أن الارتباط دال احصائيا، بمعامل ارتباط قدر ب (0.786)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في تقييم الأداء بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 78.6% ومنه:

– يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين تقييم الأداء وتحسين الأداء

– قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وتحسين الأداء

3–الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين الترقية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

– الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط بين الترقية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

– **الفرضية البديلة (H_1)**: توجد علاقة ارتباط بين الترقية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

جدول رقم 03– 17: معامل الارتباط بين الترقية وتحسين الأداء

البيان	تحسين الأداء			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
الترقية	0.544	0.002	31	ارتباط متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط بين الترقية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.002، وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يعني أن الارتباط دال احصائيا، بمعامل ارتباط قدر ب (0.544)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في الترقية بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 54.4% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين الترقية وتحسين الأداء
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الترقية وتحسين الأداء

4–الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين التحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط بين التحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

– الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط بين التحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

جدول رقم 03-18: معامل الارتباط بين التحفيز وتحسين الأداء

البيان	تحسين الأداء			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
التحفيز	0.381	0.035	31	ارتباط متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.035، وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يعني أن الارتباط دال احصائيا، بمعامل ارتباط قدر ب (0.381)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في التحفيز بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 38.1% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين التحفيز وتحسين الأداء
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وتحسين الأداء

ثانيا: الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط بين إدارة استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

جدول رقم 03-19: معامل الارتباط بين التخطيط وتحسين الأداء

البيان	تحسين الأداء			نوع العلاقة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة	
استراتيجيات إدارة المسارات المهنية	0.858	0.001	31	ارتباط قوي

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001، وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يعني أن الارتباط دال احصائيا، بمعامل ارتباط قدر ب (0.858)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في استراتيجيات إدارة المسارات المهنية بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 85.8% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة بعدم وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء
- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة الهادي بن جديد بالطارف، تم التأكد من أن هناك علاقة قوية وارتباط وثيق بين استراتيجيات إدارة المسارات المهنية ودورها الحيوي في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات العمومية.

علاوة على ذلك، تُظهر الدراسة أن المؤسسات التي تتبع سياسات واضحة ومحددة في إدارة المسارات المهنية تستطيع تحقيق توازن أفضل بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة. هذا التوازن يسهم في خلق مناخ عمل إيجابي يعزز من الالتزام الوظيفي ويقلل من معدل دوران الموظفين. كما أن التقدير والاعتراف بجهود الموظفين وتوفير الفرص للترقية والتطور المهني يُعزز من شعور الانتماء والولاء للمؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وقد تم تسجيل علاقة ارتباط بين مختلف أبعاد استراتيجيات إدارة المسارات المهنية وتحسين الأداء، بالإضافة إلى استراتيجيات إدارة المسارات المهنية بصفية عامة وتحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

في الختام، يمكن القول إن الاستراتيجيات الفعّالة لإدارة المسارات المهنية تعتبر أداة قوية لتحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، حيث تساهم في بناء قوة عمل متحفزة وملتزمة تسعى باستمرار لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والموظفين على حد سواء.

الخاتـمة العامة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يتضح أن استراتيجيات المسارات المهنية تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، وذلك من خلال تبني نهج استراتيجي لتطوير المسار المهني، يمكّن المؤسسات من تعزيز مستوى الكفاءة والفعالية بين موظفيها، عن طريق توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر، وتحقيق توازن بين احتياجات الموظفين وتطلعاتهم المهنية وبين أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

هذه الاستراتيجيات تشجع على التحفيز والالتزام الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب، الأمر الذي يساعد في بناء قدرات مؤسسية مستدامة.

❖ نتائج الدراسة:

من خلال ما تم استعراضه سابقا، فإنه يمكن استنتاج بعض الحقائق المتعلقة بدور استراتيجيات ادارة المسارات المهنية في تحسين الاداء داخل المؤسسات العمومية على النحو التالي:

1– تحديد مسارات مهنية محددة يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز بين الموظفين.

2– تساعد استراتيجيات المسارات المهنية الفعّالة في تقليل معدلات الدوران الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي وتوفير بيئة عمل داعمة ومشجعة للنمو المهني.

3– يصل وعي موظفي مؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف من خلال فهمهم للمصطلح عن طريق الزملاء والمشرفين.

4– تتمثل أهميته استراتيجية إدارة المسيرة المهنية من خلال تعزيز ولاء المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي لها.

5– تساهم استراتيجيات إدارة المسارات المهنية في المؤسسة الاستشفائية عن طريق تحديد الخطط و تقديم فرص عادلة لتقدم في المسيرة المهنية.

❖ الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي تتمثل في:

1– على المؤسسات العمومية توفير برامج تدريبية مستمرة وفعّالة تتماشى مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم؛

2– تحديد مسارات مهنية واضحة وتوفير خرائط طريق وظيفية تساعد الموظفين على فهم مسارهم المهني وتطويره بشكل منهجي؛

3– يجب أن تركز المؤسسات على تحفيز موظفيها من خلال سياسات التعرف والتقدير، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي؛

4– ينبغي على المؤسسات توفير سياسات تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يساعد في تقليل الإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي.

آفاق الدراسة:

فتحت هذه الدراسة آفاق لبحوث جديدة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1– أثر استراتيجيات المسارات المهنية على الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية؛

2– فعالية برامج التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي؛

3– دور استراتيجيات المسارات المهنية في تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمـة المراجع

- **المراجع باللغة العربية**

أولا. الكتب

1. أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ط1، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008.
2. أحمد صقر عاشور" :السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية،2005.
3. أحمد ماهر" : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ،2002.
4. جيفري جيمس، ترجمة د. محمد فتحي عبد الله، تحديد المسار المهني، الطبعة الأولى، دار نهضة مصر، القاهرة، مصر، 2013.
5. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 .
6. راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية2004 .
7. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ،دط، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر، 2001 .
8. سامي جمال الدين أصول القانون الإداري، نظرية العمل الإداري شركة مطابع الطويجي، دار النهضة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993.
9. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دط، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
10. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2003 .
11. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤشرات قياس وتقييم الأداء كمدخل لتجنب جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، مصر، 2009 .
12. عبد الله بن محمد المطلق، إدارة المسار المهني، الطبعة الأولى، دار المنهل، الرياض، 2012 .
13. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000، .

14. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2000 .

15. محمد عاطف غانم، إدارة المسار المهني دليل شامل لتصميم وتنفيذ خطتك المهنية، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر،2014 .

16. محمد عاطف غانم، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014 .

17. نواف كعنان، القانون الإداري، الكتاب الأول، دار الثقافة لمنشر والتوزيع، الأردن سنة 2008 .

18. هاشم زكي محمود: العلاقات العامة، المفاهيم والأسس العلمية، ط2، الكويت،2011 .

19. هبة محمد ربيع، التخطيط للمستقبل المهني خطوات فعّالة لبناء مسار مهني ناجح، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، القاهرة، مصر، 2019 .

20. واضح رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ط2، دار هومه، الجزائر ،2003 .

ثانيا: المجلات والدورات العلمية:

1. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (العدد 07)، جامعة الجزائر، 2010 .

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:

1. الداوي الشيخ،نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، دط،جامعة المنصورة ، مصر ، عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية–دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، برج بوعريريج، الجزائر، 2012-2013 .
2. اوديحات صالح وبكروي يوغرطة، خصوصية النظام للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، بجاية 2016 .
3. بزقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011 .
4. بلقاسم بالقاضي: الاصطلاحات الاقتصادية وأثرها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013 .

5. حسام محمود صلاح، استخدام مدخل الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء_دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص محاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، القاهرة، مصر، 2010 .
6. الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيّير، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة والتسيير، جامعة الجزائر، 1995 .
7. زقوران سامية، عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسة العامة في رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001/2002 .
8. سعيد العلوش، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقها في التشريع العراقي رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، دار النهضة العربية، مصر،1968 .
9. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، ماجيستر في مروة سعدون صالح، أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد رقم71. 2011.
10. عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013 .
11. علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ،2001 .

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية:

1. عبد المليك مزهودة، المقارنة الإستراتيجية الأداء مفهوما وقياسا، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد يومي 08-09 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

- **المراجع باللغة الأجنبية**

1. P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris,1999.
2. B. Dervaux, A .Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999.
3. Danielle Kaisergruber et joseelandrieu, Tout n'est pas économique , édition l'aube, Paris, 2000.
4. Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D , Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992).
5. M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries(1974-1983),London, 1988.
6. Ph. Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996.
7. Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006.

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استمارة الدراسة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة استراتيجية

في إطار التحضير لمذكرة تخرج نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية وتحت عنوان: " **استراتيجيات إدارة المسارات المهنية ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية** " نرجوا من سادتكم وضع علامة (X) أمام الاجابة تختارونها وتأكدوا من ان هذه المعلومات سرية ولاستخدام الا في اغراض علمية.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتكم في إثراء هذا البحث.

– تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير–

من إعداد الطالبتين:

- خريف زينب
- بومازة صفاء

تحت إشراف الأستاذة:

– د. رحيمي

السنة الجامعية 2024/2023

الجزء الأول: معلومات ديموغرافية:

1. **العمر**
   - 18-24سنة
   - 25-34سنة
   - 35-44سنة
   - 45-54سنة
   - 55سنة فما فوق
2. **الجنس**
   - ذكر
   - أنثى
   - لا أرغب في التصريح
3. **المؤهل التعليمي**
   - دبلوم ثانوي
   - بكالوريا
   - ماجستير او ماستر
   - دكتوراه
   - لا أرغب في التصريح
   - _____
4. **سنوات العمل بالمؤسسة؟**

- أقل من سنة
- 1-3سنوات
- 4-6سنوات
- 7-10سنوات
- 11سنة فما فوق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

3- المحور الأول: استراتيجيات إدارة المسارات المهنية

الأبعاد	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التخطيط	01	لدي أهداف واضحة تتعلق بمساري المهني					
	02	تساعد المؤسسة العاملين في التخطيط للمسار المهني					
	03	أتلقى إرشاداً وتوجيهاً من المديرين حول كيفية تطوير مساري المهني.					
	04	توفر المؤسسة فرصاً لتطوير مهاراتي وتعزيز مساري المهني.					
تقييم الأداء	05	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين					
	06	تربط المؤسسة نظام تقييم الأداء مع فرص الترقية والتطور					

		للعاملين					
	07	يتم إبلاغ العاملين بمعايير التقييم قبل بدء فترة التقييم					
	08	أعتقد أن معايير التقييم تعكس بشكل عادل ومتوازن متطلبات وظيفتي.					
الترقية	09	توجد استراتيجية واضحة للترقية في المؤسسة					
	10	يتسم نظام الترقية الوظيفية بالعدالة					
	11	تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي لها مسبقا					
	12	فرص الترقية بالمؤسسة تطبق بناءا على معايير محددة مسبقا					
التحفيز	13	أتلقى التقدير من المشرفين علي					
	14	يمنح العامل صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته					
	15	تمنح الحوافز وفق أسس واضحة					
	16	تتبنى المؤسسة أنظمة التحفيز سواء المادية أو المعنوية					

4- المحور الثاني: تحسين الأداء

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أبذل جهود كبيرة في العمل لتحقيق النتائج المرجوة من الوظيفة					
02	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم					
03	يتم إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد					
04	يحرص العمال على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم					
05	تؤثر القدرات والخبرات على أداء العمال لوظائفهم بصفة جيدة					
06	يساهم العاملون في تحسين جودة خدمات المؤسسة					
07	تساهم الحوافز المقدمة في أداء العمل بكفاءة ورغبة					
08	تساهم استراتيجية إدارة المسار ال مهني في تحسين أداء العاملين					

ملحق رقم 02: معاملات ثبات الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	24

ملحق رقم 03: الاتساق الداخلي للاستبيان

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	R1
x1	Corrélation de Pearson	1	,465**	,269	-,216	,547**
	Sig. (bilatérale)		,008	,143	,244	,001
	N	31	31	31	31	31
x2	Corrélation de Pearson	,465**	1	,815**	,102	,865**
	Sig. (bilatérale)	,008		,000	,585	,000
	N	31	31	31	31	31
x3	Corrélation de Pearson	,269	,815**	1	,217	,816**
	Sig. (bilatérale)	,143	,000		,242	,000
	N	31	31	31	31	31
x4	Corrélation de Pearson	-,216	,102	,217	1	,465**
	Sig. (bilatérale)	,244	,585	,242		,008

	N	31	31	31	31	31
R1	Corrélation de Pearson	,547**	,865**	,816**	,465**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,008	
	N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		x5	x6	x7	x8	R2
x5	Corrélation de Pearson	1	,908**	,950**	,000	,900**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	1,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x6	Corrélation de Pearson	,908**	1	,954**	,000	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	1,000	,000
	N	31	31	31	31	31
x7	Corrélation de Pearson	,950**	,954**	1	-,080	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,670	,000
	N	31	31	31	31	31
x8	Corrélation de Pearson	,000	,000	-,080	1	,377*
	Sig. (bilatérale)	1,000	1,000	,670		,036
	N	31	31	31	31	31
R2	Corrélation de Pearson	,900**	,904**	,884**	,377*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,036	
	N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		x9	x10	x11	x12	R3
x9	Corrélation de Pearson	1	,523**	-,319	-,122	,346
	Sig. (bilatérale)		,003	,080	,514	,056
	N	31	31	31	31	31
x10	Corrélation de Pearson	,523**	1	-,012	,206	,675**
	Sig. (bilatérale)	,003		,949	,267	,000
	N	31	31	31	31	31

x11	Corrélation de Pearson	-,319	-,012	1	,315	,436*
	Sig. (bilatérale)	,080	,949		,084	,014
	N	31	31	31	31	31
x12	Corrélation de Pearson	-,122	,206	,315	1	,768**
	Sig. (bilatérale)	,514	,267	,084		,000
	N	31	31	31	31	31
R3	Corrélation de Pearson	,346	,675**	,436*	,768**	1
	Sig. (bilatérale)	,056	,000	,014	,000	
	N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		x13	x14	x15	x16	R4
x13	Corrélation de Pearson	1	,625**	-,003	,319	,736**
	Sig. (bilatérale)		,000	,987	,080	,000
	N	31	31	31	31	31
x14	Corrélation de Pearson	,625**	1	,140	,379*	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000		,453	,036	,000
	N	31	31	31	31	31
x15	Corrélation de Pearson	-,003	,140	1	,016	,455*
	Sig. (bilatérale)	,987	,453		,930	,010
	N	31	31	31	31	31
x16	Corrélation de Pearson	,319	,379*	,016	1	,632**
	Sig. (bilatérale)	,080	,036	,930		,000
	N	31	31	31	31	31
R4	Corrélation de Pearson	,736**	,812**	,455*	,632**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010	,000	
	N	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7

y1	Corrélation de Pearson	1	,465**	,269	,517**	,537**	,443*	,528*
	Sig. (bilatérale)		,008	,143	,003	,002	,013	,002
	N	31	31	31	31	31	31	31
y2	Corrélation de Pearson	,465**	1	,815**	,476**	,232	,007	,224
	Sig. (bilatérale)	,008		,000	,007	,208	,971	,226
	N	31	31	31	31	31	31	31
y3	Corrélation de Pearson	,269	,815**	1	,511**	,448*	,269	,409
	Sig. (bilatérale)	,143	,000		,003	,012	,144	,022
	N	31	31	31	31	31	31	31
y4	Corrélation de Pearson	,517**	,476**	,511**	1	,558**	,509**	,563*
	Sig. (bilatérale)	,003	,007	,003		,001	,003	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31
y5	Corrélation de Pearson	,537**	,232	,448*	,558**	1	,908**	,950*
	Sig. (bilatérale)	,002	,208	,012	,001		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
y6	Corrélation de Pearson	,443*	,007	,269	,509**	,908**	1	,954*
	Sig. (bilatérale)	,013	,971	,144	,003	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
y7	Corrélation de Pearson	,528**	,224	,409*	,563**	,950**	,954**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,226	,022	,001	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31
y8	Corrélation de Pearson	,061	,436*	,387*	,335	,018	-,121	-,054
	Sig. (bilatérale)	,745	,014	,032	,065	,923	,517	,771
	N	31	31	31	31	31	31	31
Y	Corrélation de Pearson	,697**	,681**	,732**	,829**	,795**	,669**	,782*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 04: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	2,00	5,00	3,8065	,70329
x2	31	1,00	5,00	3,9677	,79515
x3	31	3,00	5,00	4,1613	,52261
x4	31	2,00	5,00	4,0323	,83602
x5	31	3,00	5,00	4,0323	,54674
x6	31	3,00	5,00	4,0968	,59749
x7	31	3,00	5,00	4,0645	,57361
x8	31	2,00	5,00	4,0000	,73030
x9	31	3,00	5,00	4,2258	,56034
x10	31	2,00	5,00	4,2258	,61696
x11	31	3,00	5,00	4,1613	,58291
x12	31	1,00	5,00	3,8710	1,02443
x13	31	3,00	5,00	4,1613	,58291
x14	31	2,00	5,00	3,7419	,57548
x15	31	3,00	5,00	3,8065	,60107
x16	31	3,00	5,00	4,1935	,54279
y1	31	2,00	5,00	3,8065	,70329
y2	31	1,00	5,00	3,9677	,79515
y3	31	3,00	5,00	4,1613	,52261
y4	31	2,00	5,00	3,5161	,92632
y5	31	3,00	5,00	4,0323	,54674
y6	31	3,00	5,00	4,0968	,59749
y7	31	3,00	5,00	4,0645	,57361
y8	31	2,00	5,00	3,8065	,65418
R	31	3,06	4,44	4,0343	,32066
Y	31	3,00	4,75	3,9315	,46529
R1	31	2,75	4,75	3,9919	,47207
R2	31	3,00	4,75	4,0484	,45378
R3	31	3,25	5,00	4,1210	,41267
R4	31	2,75	4,75	3,9758	,37835
N valide (liste)	31				

ملحق رقم 05: الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		R1	R2	R3	R4	R	Y
R1	Corrélation de Pearson	1	,420*	,583**	,442*	,835**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,019	,001	,013	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
R2	Corrélation de Pearson	,420*	1	,357*	,335	,722**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,019		,049	,066	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
R3	Corrélation de Pearson	,583**	,357*	1	,286	,747**	,544**
	Sig. (bilatérale)	,001	,049		,119	,000	,002
	N	31	31	31	31	31	31
R4	Corrélation de Pearson	,442*	,335	,286	1	,668**	,381*
	Sig. (bilatérale)	,013	,066	,119		,000	,035
	N	31	31	31	31	31	31
R	Corrélation de Pearson	,835**	,722**	,747**	,668**	1	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31
Y	Corrélation de Pearson	,794**	,786**	,544**	,381*	,858**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,035	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).