

أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية على القطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت

The impact of career planning and development on improving employee performance

A field study on the Administrative Sector in the Educational Capital District in the
State of Kuwait

الدكتور/ هيثم عبدالغفور مخصيد

Dr. Haytham A. Makhseed

2021

نبذة مختصرة

لقد أصبح الإهتمام بالعنصر البشري محل إهتمام المنظمات على إختلاف أحجامها أو طبيعة أعمالها لقناعتها بأن هذا العنصر من أهم المؤثرات الرئيسية للوصول إلى الميزة التنافسية وإستمرارية بقاء المنظمات بأفضل درجات النجاح . وقد ثبت أن نجاح المنظمات وإستمرارها يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وإستمرارهم بالمساهمات الناجحة في تطوير أداء العمل من خلال تقديم إبداعات ومهارات تساعد المنظمة في البقاء في المقدمة وتقوية مركزها التنافسي والقدرة على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة .¹

وقد ظهرت في عصرنا الحديث إدارات متخصصة تسمى إدارة الموارد البشرية وهي من أهم الإدارات في منظمات الأعمال والتي تسعى لتحسين درجة الملائمة بين العاملين والوظائف ومن أهم ما تركز عليه إدارة الموارد البشرية ، إدارة المسار الوظيفي للعاملين ، والتي تقوم على الإهتمام والتوافق والملائمة بين العامل والوظيفة التي يشغلها والتي تشمل على الكثير من الأمور الإدارية . وقد قامت بعض الأنظمة بسن بعض القوانين واللوائح التي تلزم المنظمات بتتبع العاملين وتوجيه مساراتهم الوظيفية ووضع وتطوير الآليات التي تزيد من أهلية العامل في الحصول على كافة حقوقه وبالتالي سوف يزيد من فعالية وتحسين أداءه الوظيفي .

ونظرا لأهمية هذا الموضوع فقد رأى الباحث أن تتم هذه الدراسة على القطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت ، حيث تم حصر وتحديد فئة معينة من العاملين وهم الموظفين الإداريين بمنطقة العاصمة التعليمية لمعرفة فعالية إدارة المسار الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين من خلال تصميم إستبيان لجمع البيانات المطلوبة للوصول لأهداف هذه الدراسة .

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل بيانات الإستبيان الذي تم توزيعه على عدد (100) فرد (ذكور/إناث) من العاملين في القطاع الإداري حيث تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية . وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج التي أورها بالجزء الخاص في الإطار العملي للدراسة ثم ختم الدراسة ببعض التوصيات التي يرى الباحث بأنه في حال الأخذ بها سيكون لذلك مردود إيجابي يساهم في تحسين أداء العاملين بالمنطقة التعليمية موضوع الدراسة بشكل خاص وبالجهات المماثلة بشكل عام .

الكلمات المفتاحية : المسار الوظيفي ، تخطيط المسار الوظيفي ، أداء العاملين ، تطوير الموارد البشرية

¹ عقيلي ، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

Abstract

The concern for the human element has become of interest to organizations of different sizes or the nature of their work, due to their conviction that this element is one of the most important influences to reach the competitive advantage and the continuity of the organizations' survival with the best degrees of success. It has been proven that the success and continuity of organizations is guaranteed by the survival of competent workers and their continuation of successful contributions to the development of work performance by providing innovations and skills that help the organization to remain at the forefront and strengthen its competitive position and the ability to keep pace with the rapid changes and developments.

In our modern era, specialized departments have appeared called the Human Resources Department, which is one of the most important departments in business organizations that seek to improve the degree of suitability between employees and jobs, and the most important focus of human resources management is the management of the career path of workers, which is based on interest, compatibility and suitability between the worker and the job that Operate, which includes a lot of administrative matters. Some systems have enacted some laws and regulations that require organizations to track employees, direct their career paths, and establish and develop mechanisms that increase the worker's eligibility to obtain all of his rights and thus will increase the effectiveness and improve his job performance.

In view of the importance of this topic, the researcher considered that this study should be carried out on the administrative sector in the educational capital region in the State of Kuwait, where a specific group of workers was identified and identified, namely the administrative staff in the educational capital region, to know the

effectiveness of career path management on the performance of administrative staff by designing a questionnaire to collect The data required to reach the objectives of this study.

The researcher used the descriptive and analytical approach by analysing the questionnaire data, which was distributed to a number (100) individuals (males / females) working in the administrative sector, where the study sample was randomly selected. The researcher reached many results that I refer to in the special part in the practical framework of the study, then concluded the study with some recommendations that the researcher believes that if they are taken, this will have a positive effect that contributes to improving the performance of workers in the educational area subject of the study in particular and similar bodies in general.

Key words: career path, career path planning, employee performance, human resource development

تمهيد

يعتبر العنصر البشري ركن أساسي في تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال مساهمته في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ، شريطة أن يكون هناك توافق بين العامل والوظيفة التي يؤديها . وقد ظهر حديثا ما يسمى بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي ، وهو أحد أهم المصطلحات الحديثة والتي تقوم إدارة الموارد البشرية بتتبع الأفراد العاملين والتأكد من توافقهم والوظائف التي يقومون بها من حيث القدرة والإستيعاب والعمل على تحقيق أهدافهم وآمالهم وطموحاتهم الوظيفية ليتم من خلال زيادة عطائهم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، ويضمن لها إمتلاك الأعداد الكافية من العمالة المؤهلة والمزودة بالخبرات والمهارات مما سيكون له الأثر الإيجابي في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحفيزهم لزيادة وتحسين أدائهم في العمل . وقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية من

أهم الوظائف وتعتبر المسئول الأول عن تنمية مراكز التنافس المحلي والدولي لضمان النمو والإبداع .² كما رأى الكثير من الباحثين ضرورة أن يكون هناك توافق في إستراتيجيات الموارد البشرية وباقي إستراتيجيات العمل في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ورفع أداء العاملين فيها .³ لذا نجد أن التركيز على أداء العاملين في المنظمات هو المدخل الرئيسي لتحسين مستوى ونوعية الأداء.⁴

وقد زاد الإهتمام بالموارد البشرية وإعتبر العنصر البشري الركن الأساسي الفعّال لتحقيق أهداف المنظمات وزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال توافق الأفراد والوظائف الموكلة لهم ، وهذا سبب ظهور ما يسمى بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي والذي يعني "التوافق بين الموظف والوظيفة التي يشغلها".⁵

مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة مايلي :

ما مدى مساهمة تطوير المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في القطاع الإداري بمنطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت ؟

للإجابة على المشكلة الرئيسية ، تم طرح الأسئلة التالية :

- . ما مدى فاعلية التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تقييم أداء العاملين لتحسين أدائهم ؟
- . هل توجد مؤشرات تدل على أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية ؟
- . هل يوجد علاقة بين التخطيط ومتطلبات التطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في الجهة قيد الدراسة ؟
- . هل يوجد مسارات وظيفية محددة ومعلومة لدى العاملين في القطاع الإداري بمنطقة العاصمة التعليمية؟

² السعدي ، محمد (2018) مدى توافر معايير إختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد (7) – (28) ، ص. 22-8 .

³ Bratton, John & Gold, Jeff (2017) Human resource management: Theory and Practice, Palgrave Macmillan, London.

⁴ Cascio, Wayne (2018) Managing human resources, 11th. Edition, MacGraw-Hill Education.

⁵ لعصب ، عبدالهادي (2017) أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير وإدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مزاب ، ورقلة ، الجزائر .

هل يوجد فروق في إجابات المبحوثين حول تطوير المسار الوظيفي وتحسين الأداء تعزى لبعض المتغيرات الشخصية؟

فرضية الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي وتحسين أداء العاملين .
- يساعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تقييم أداء العاملين بطريقة سليمة ومناسبة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي وتحسين أداء العاملين بالجهة موضوع الدراسة .

أسئلة الدراسة

1. ما درجة تقييم مؤشرات التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي من قبل العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية؟
2. ما درجة تقييم معوقات التخطيط للمسار الوظيفي من قبل العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية؟
3. ما درجة تقييم تحسين الاداء من قبل العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية؟
4. هل تسهم مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي في تحسين اداء العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات تخطيط المسار وتحسين اداء العاملين تعزى لمتغيرات النوع، والوظيفة والخبرة والدورات؟

أسباب اختيار موضوع الدراسة

- 1- التعرف على مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي ؟
- 2- بيان أهمية التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين .
- 3- وجود نقص في وعي العاملين بأهمية التخطيط لمسارهم الوظيفي والاهتمام به .
- 4- معرفة أهم القوانين واللوائح المنظمة لعملية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي .

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على واقع تطبيق التخطيط لإدارة المسارات الوظيفية في الجهة محل الدراسة .
- 2- التعرف على العلاقة الترابطية بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين ومدى تحسين أدائهم .
- 3- التعرف على مفهوم وأهمية تطوير المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العمل .
- 4- تقديم المقترحات لتطوير المسار الوظيفي للعاملين ليتم تحقيق أعلى درجات الأداء الوظيفي للعاملين .
- 5- تحديد المعوقات التي تواجه عملية إدارة المسار الوظيفي في القطاع الإداري بمنطقة العاصمة التعليمية.

حدود الدراسة

- . **الحدود المكانية** : تقتصر الدراسة على دراسة أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين بالقطاع الإداري بمنطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت .
- . **الحدود البشرية** : العاملين في القطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت .
- . **الحدود الزمنية** : بداية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2021 .

منهج الدراسة

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

الإطار النظري

المصطلحات في الدراسة :

المسار الوظيفي : * هو سلسلة من الوظائف ذات الصلة مرتبة حسب الحالة والمسئولية .⁶

* **التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك من خلالها الأفراد في المنظمة .**⁷

تخطيط المسار الوظيفي : * الجهود المبذولة من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظف لتوظيف المعارف والمهارات والقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف من أجل تحقيق التقدم الوظيفي .⁸

* **مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة وتشمل كافة المستويات الإدارية .**⁹

التقدم الوظيفي : عملية تقدم مهنة الفرد ونموه الوظيفي والترقيات الوظيفية .¹⁰

الأداء الوظيفي : * هو درجة إنجاز و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، فهو "سلوك يسعى للوصول إلى هدف معين" ، وتختلف النظرة الإدارية للأداء

⁶ Felix, K. (2012) Career development practices among commercial banks in Kenya, University of Nairobi Library, Nairobi

⁷ عباس ، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط.2 ، عمان: الأردن ، ص. 214 .
⁸ مصلح ، ندى إبراهيم (2018) التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة: فلسطين .

⁹ طويل ، محمد أحمد (2014) تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشئون الإجتماعية ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا ، المكتبة المركزية في غزة: فلسطين .

¹⁰ Chanin, Y. (2012) Influence Factors on Career Growth in the Hospitality Industry, The Asian Business and Management Conference, Mahidol University International College, Mahidol: Thailand.

الوظيفي ، حيث يتم التعامل معه بصفته قياساً لأداء الفرد ، أو أداء مجموعة من الأفراد (فريق العمل) ، أو أداء المنشأة بصفتها وحدة واحدة.¹¹

* هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.¹²

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأداء الموظفين

يهدف تخطيط وتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين "رفع قدراتهم وتنمية المهارات والمعارف وزيادة الخبرات بما يتفق مع رغبات وميول الموظفين" ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

المسار الوظيفي : أوضحت دراسة عثمان وفتحي بأن المسار الوظيفي ما هو إلا سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في الحياة العملية للعاملين أو قد تكون مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها العامل ويكون لها أثر كبير في تطور مهارات العامل ومعارفه بما يحقق الشعور لديه بتحقيق إنجازات تنفق وآماله وطموحاته.¹³

التخطيط : يعتبر الركن الأساسي الأول للعملية الإدارية ويتمثل في تحديد وبلورة الأهداف بشكل دقيق ويمكن وصفه بأنه المنهج الإنساني الذي تقوم به إدارة المنظمة لتحقيق الأهداف تحقيقها من خلال إتخاذ القرارات الإيجابية في الوقت الحالي لما سيتم عمله في المستقبل من خلال إستخدام أفضل السبل المناسبة .¹⁴ وللتخطيط بشكل عام أثر كبير على المنظمة ونموها وموقعها التنافسي ومن أهمية التخطيط مايلي :¹⁵

¹¹ حجاج ، أمال (2014) الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح – ورقلة : الجزائر ، ص. 37 .

¹² القيسي ، محمد وائل (2016) الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 ، العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض: المملكة العربية السعودية ، ص. 47

¹³ عثمان ، بרחاب و فتحي ، معيوش (2016) تخطيط المسار الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقاد تلمسان : الجزائر

¹⁴ الشيمري ، أحمد و هيجان ، عبدالرحمن و غنام ، بشرى (2014) مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، الطبعة العاشرة ، العبيكان للنشر ، الرياض: المملكة العربية السعودية .

¹⁵ صلاح ، رزان (2019) مفهوم التخطيط الإداري ، ، Introduction, Meaning, Importance, Features and Limitations of Planning

. www.toppr.com

- . يُساعد التخطيط في إيجاد حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ مُستقبلي من شأنه إعاقة سير العمل ، مما يزيد من طمأنينة و يقين المدراء والعاملين في استمرارية عملهم .
- . يُساعد التخطيط في وضع خطة عمل واضحة ، لاتباعها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل سهل و مُنظم ضمن معايير واضحة .
- . يساعد التخطيط في وضع رؤية وأهداف واضحة لمستقبل المنظمة وضمان الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وقدرتها على الإنتاجية .¹⁶
- . التقليل من المخاطر المتوقعة من خلال وضع أساليب علمية للسيطرة عليها .

تخطيط المسار الوظيفي : ويقصد بها العملية التنظيمية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويتم من خلالها رسم الأطر العامة لمستقبل الوظائف وخطوط سير حياة العاملين الوظيفية من البداية حتى النهاية (التقاعد) . وقد أوضح أرمسترونق Armstrong¹⁷ بأن تخطيط المسار الوظيفي يتمثل في التصور المستقبلي فيما يخص تطور وتقدم وترقي العاملين في المنظمة تحقيقا للتطلعات الشخصية للعاملين وحاجة ومتطلبات الأداء التنظيمي في المنظمة لتحقيق تحسن المراكز الوظيفية للعاملين الذين يسعون بكل جهد متميز لإكتساب المهارات والخبرات لتطوير أدائهم الوظيفي التي تتطلبها الوظائف الحالية والمستقبلية .¹⁸

مسئولية تخطيط المسار الوظيفي : تقع مسؤولية التخطيط للمسار الوظيفي على الموظف والمنظمة التي يعمل بها ، ولا بد أن يلعب الأفراد دورا في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم وطموحاتهم المستقبلية وما يتوقعونه من العمل . كما لا بد أن تلعب المنظمة دور هام في تطوير الوظائف ومتطلباتها الحالية والمستقبلية من خلال زيادة فرص التدريب والتطوير والنمو الوظيفي وأن يتم دعم المرؤوسين ومساعدتهم بتحقيق أهدافهم بما يحقق أهداف المنظمة.¹⁹

¹⁶ مجموعة كتأب (2020) أهمية التخطيط في حياتنا – موقع إنترنت <https://sotor.com> .

¹⁷ Armstrong, M. (2016) Human Resources Management Practice, Cambridge University Press, 10th. Edition, UK, p.695

¹⁸ Biswakarma, Gangaram (2016) Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An Empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks, International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 3, No. 2, p. 10-26.

¹⁹ ديب ، كنده علي (2015) دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 37 ، العدد 3 ، ص. 105-123 .

- أهمية تخطيط المسار الوظيفي : التخطيط للمسار الوظيفي سوف يعود بالنفع على أطرافه (الموظف و المنظمة) من خلال تحقيق الأهداف المستقبلية لكل منهم . وقد أوجزت الباحثة (ندى مصلح) هذه الأهمية في النقاط التالية
- . الحد من الجمود الوظيفي من خلال إستخدام المنظمة للطرق الديناميكية المهنية التي تتضمن الترقيات والتقلبات الوظيفية لزيادة حافزية الموظفين لإكتساب مهارات ومعارف جديدة يمكن من خلالها الحصول على فرص الترقى .
 - . الإستقرار النفسي للعاملين في المنظمة مما سيكون له أثر إيجابي جيد في زيادة العطاء نتيجة وضوح المسار الوظيفي للموظف .
 - . تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة من خلال إشباع طموحات الموظفين مما سيحقق الرضا الوظيفي لديهم ويؤدي ذلك إلى إجتهد الموظفين إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعا ، وينعكس ذلك على زيادة أرباح المنظمة وإستقرار العمل فيها مما يزيد في قدرتها التنافسية .
 - . زيادة جاذبية المنظمة للطاقات والكفاءات من جهات منافسة بسبب السمعة الجيدة التي تنتشر في أوساط العاملين المؤهلين ، مما يعني إجتذاب الكفاءات من خارج المنظمة وزيادة الولاء والإنتماء للعاملين داخل المنظمة .

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

يتمثل الأداء الوظيفي في قيام الفرد بمجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، والذي يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية ، هي كمية الجهد المبذول ، ونوعيته ، ونمط الأداء .²¹

²⁰ مصلح ، ندى إبراهيم (2018) التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإحترق الوظيفي : دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة: فلسطين ، ص. 24 .

²¹ عاشور ، أحمد صقر (2005) السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية ، ص.25

ويشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بما يضمن النوعية والجودة المطلوبة وبكفاءة وفعالية ووفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف .²²

العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي :²³

- . غياب الأهداف المحددة أو عدم وضوحها .
- . عدم مشاركة الفرد في الإدارة سواء كإستشارة أو ممارسة .
- . مشكلات الرضا الوظيفي (كلما زاد معدلات الرضا ، سوف يكون ذلك دافع لزيادة الأداء) .

تقييم الأداء

تسمح عملية تقييم الأداء للإدارة في المنظمة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة ، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري .

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي يجب أن تمارسها إدارة الموارد البشرية بالطرق العلمية الواضحة ، وتهدف عملية تقييم الأداء إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة و الموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور، و تسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية ، و بالعدالة ، و بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة ، و تدفع بالموظف للعمل باجتهد و جدية و إخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً .²⁴

²² سليمان، عبدالنور و جزار ، صابرين (2019) تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار ، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد دراية ، أدرار: الجزائر .
²³ بن زاف ، جميلة (2015) العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 21 ، ص. 59- 70 .
²⁴ عودة ، قصير (2018) نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو 9000 : دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية ، غليزان ، مجلة التنمية البشرية ، جامعة وهران 2 (محمد بن أحمد) ، العدد 11 ، نوفمبر 2018 ، ص. 103 – 118 .

الدراسات السابقة

1- **دراسة الطريسي ، محمد عوض (2021)** ²⁵ والتي كانت بعنوان " أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة " وهدفت الدراسة لمعرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي كان عددها (120) موظفا وموظفة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجانب الإداري مما يعطي مؤشر إيجابي على إمكانية الاستفادة من هذا الرضا في إنجاز الأعمال التي تسعى لها الشؤون الصحية . وأن إستراتيجية التدوير الوظيفي يمكن أن تلعب دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين والتي من شأنها أن تزيد بالرضا عن الوظيفة مما يساهم في تحسين الأداء . ومن التوصيات التي جاءت بها الدراسة أن توجه الوزارة المزيد من الإهتمام بتوصيف الوظائف من الواقع الفعلي للمهام الفعلية التي يقوم بها العاملون مع ضرورة تزويد العاملين ببطاقات الوصف الوظيفي ليكونوا على علم بالمهام والواجبات التي ينبغي أن يؤديونها ، كذلك ضرورة الإهتمام بإستراتيجية النمو الوظيفي من خلال تطبيق العدالة وضمان الفرص للجميع ، وحث وتشجيع العاملين لحضور الدورات التدريبية التي تساعدهم في تنمية مهاراتهم ومعارفهم للقيام بالواجبات الوظيفية على أفضل وجه ممكن . وأوصت الدراسة أيضا بأن تقوم الوزارة بإعداد دليل شامل يشمل التوصيف الواضح لكافة الوظائف والأسس والمعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء مع ضرورة دراسة أية معوقات محتملة للتعرف عليها ومعالجتها أو التقليل من الأثر السلبي لها .

2- **دراسة وفاء علي كفسي (2020)** ²⁶ بعنوان " تقييم الأداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني " وكانت الدراسة تقوم على مدى التقييم المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني في الإدارات الحكومية

²⁵ الطريسي ، محمد عوض (2021) أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض ، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية ، العدد (15) ، ص. 115 – 134 .

²⁶ وفاء علي كفسي (2020) بعنوان " تقييم الأداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني – دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للتشغيل ، رسالة ماجستير في تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجمهورية الجزائرية .

(الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب) ومعرفة الجهود التي تبذل لإحداث التوافق بين مؤهلات الأفراد ووظائفهم التي يشغلونها ، ومدى إهتمامها بالعنصر البشري وإلى أي مدى تقوم بتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المسارات الوظيفية للأفراد .

وكانت أهداف الدراسة تتمثل في معرفة مدى أهمية العلاقة بين المسار الوظيفي وتقييم الأداء ، وكذلك إبراز دور المسار الوظيفي لدى العاملين في رفع مستوى الأداء . وقد خلصت الدراسة أن تخطيط المسار الوظيفي هو نشاط مهم يحقق العديد من المزايا وتستطيع المنظمة تحسين إستخدام العاملين وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مساهمة في زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق التوافق بين إحتياجات وقدرات وطموحات العاملين والإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة .

3- دراسة وهيبة ، غضبان و حسيبة ، عولمي (2019) ²⁷ بعنوان " فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين" وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها :

1- التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع الدراسة .

2- تحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية .

3- تحديد أهمية إدارة المسارات الوظيفية ودورها في أداء الموظفين .

4- تقديم الإعتبارات اللازمة لتحديد فعالية إدارة المسارات الوظيفية .

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين وأن هناك تأثير لفعالية التدريب والتكوين في تحسين أداء العاملين ولو بنسبة ضعيفة . وقد أوردت الباحثتان مجموعة من التوصيات والتي يتعين على الجامعة الأخذ بها ومنها أن تقوم الجامعة بتأسيس ورش عمل لتكوين موظفيها ، مع ضرورة تطبيق معايير الإستفادة من البرامج بعدالة . كذلك ضرورة العمل على توفير نظام أجور مقبول

²⁷ وهيبة ، غضبان و حسيبة ، عولمي (2019) فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، الجمهورية الجزائرية .

وعادل يتناسب مع الجهد المبذول والتنسيق بين المؤهل العلمي للموظف والقيمة التي تدفع له كأجر مع وضع أسس ومعايير ثابتة عند تحديد ورسم سياسة الأجور في الجامعة .

4- دراسة عبادي ، عمار علي (2019) ²⁸ وكانت بعنوان " تطوير المسار الوظيفي ودوره في رضا العاملين " وكان هدف الباحث في الإجابة على السؤال الرئيسي وهو : ما هو الدور الذي يلعبه تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين وإنعكاسه على تحسين أدائهم ؟ كما هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة الترابطية بين المسار الوظيفي المطبق في الجهة موضوع الدراسة ليقوم بدوره في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي . وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل بيانات الإستبيان الذي تم توزيعه على عدد (100) فرد من العاملين .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإستراتيجية التنظيمية الحالية في بنك النيل قادرة على إستيعاب التطور في المسار الوظيفي للعاملين بالبنك وأنه لا يوجد توافق بين تخطيط البنك للمسار الوظيفي للعاملين وتخطيط العاملين لمسارهم الوظيفي وخاصة في مجال التنقلات التي تحرم البنك من الإستفادة الجيدة من الخبرات المهنية للعاملين . وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة أن تحقق عمليات التنقلات قدرا من التوازن بين متطلبات العمل الفعلية والإمكانات والقدرات المهنية للعاملين ، وكذلك لا بد أن تولي إدارة البنك إهتمام أكبر بالأداء عبر فرق العمل مع ضرورة زيادة فرص الترقيات للعاملين حتى يتم تدرجهم في الترقى مما يشعرهم بالتطور في وظائفهم .

5- دراسة قوراري ، الزهرة و العياشي ، مريم (2019) ²⁹ بعنوان : أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، وقد سعت الدراسة للتعرف على واقع التدوير الوظيفي وأثره في تحسين الأداء حيث تم دراسة أربعة من متطلبات التدوير الوظيفي وهي التدريب - تصميم الوظائف - الإستقطاب - إستراتيجية تطوير المستقبل الوظيفي . كما هدفت الدراسة للتعرف على أداء العاملين في المستويات الإدارية .

²⁸ عبادي ، عمار علي فقير (2019) تطوير المسار الوظيفي ودوره في رضا العاملين ، دراسة تطبيقية على بنك النيل للتجارة والخدمات ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين .
²⁹ قوراري ، الزهرة و العياشي ، مريم (2019) أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر .

ومن النتائج التي جاءت بها الدراسة أن الجامعة تهتم وتحرص على تطبيق برنامج التدوير الوظيفي لتحسين أدائها ، وأنها (الجامعة) تهتم بمتطلبات التدوير وتولي إهتماما أكثر للتدريب . وقد جاء في توصية الدراسة بأن هناك مردود جيد من خلال تطوير وتدوير العاملين على وظائف المنظمة سوف يؤثر إيجابا على تحسين أداء العاملين ، وأنه من الضرورة بأن تسعى المنظمة بتوجيه وتوعية العاملين بأهمية وضرورة العمل على تحسين الأداء . كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية بالغة للجانب المعنوي في تحسين أداء العاملين فيما يتعلق في تطبيق سياسة التدوير الوظيفي والعمل على مكافأة الموارد البشرية حسب الأداء المبذول وفقا لمؤشرات الأداء المعتمدة .

التعليق على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة لعبت دورا هاما لا يمكن الإستغناء عنه في هذه الدراسة من خلال تزويد الباحث بالأفكار الجيدة لما هو مطلوب التركيز عليه والبحث فيه . ومن خلال الإستعراض الذي تم للدراسات السابقة ، وجد الباحث بعض وجهات التشابه في النهج العلمي مع وجود إختلاف في الأهداف ومنهاج التطبيق إلا أنها تعتبر تأصيل نظري للدراسة الحالية وساهمت بشكل فاعل في تحديد البيانات المطلوب الوصول إليها . و تتميز هذه الدراسة بكونها ركزت على جهة عمل يرى الباحث أن لها دور فاعل في معرفة فرضيات الرسالة بإحدى الجهات التعليمية في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2020/2021 ولم يسبق تطبيق مثل هذه الدراسة من قبل حسب علم الباحث .

الإطار العملي للدراسة

(تحليل البيانات والنتائج)

الاجراءات المنهجية للدراسة:

المنهج المستخدم: طبقت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المقاسة ، وتحليلها بالطرق الإحصائية الملائمة للخروج بالنتائج الوصفية وتفسيرها وتقديم التوصيات المرتبطة بها.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين في القطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، بلغت نسبة الذكور 60%، والانات 40%، وكانت 52% جامعيين والحاصلين على الدبلوم 36%، والماجستير 4%، والدكتوراه 8%، وكان 40% خبرتهم بين 6 الى 10 سنوات، و24% اما أقل من 3 سنوات أو أكثر من 11 عام، و12% بين 3 الى 5 سنوات ، وغالبيتهم من الموظفين بنسبة 76%، و12% رئيس شعبة، و8 رئيس قسم، 4 مدير. حصل نسبة 36% على أكثر من 8 دورات، و24% بين 5 الى 8 دورات، و20% اما لم يحصل أو حصل على 1- 4 دورات ويعرض الجدول (1) وصفا للعينة.

جدول (1)

وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	%
النوع	ذكر	60	60.0
	أنثى	40	40.0
المستوى التعليمي	دبلوم	36	36.0
	جامعي	52	52.0
	ماجستير	4	4.0
	دكتوراه	8	8.0
الخبرة الوظيفية	أقل من 3 سنوات	24	24.0
	من 3- 5	12	12.0
	من 6 الى 10	40	40.0
	فوق 11 سنة	24	24.0

76.0	76	موظف	الوظيفة
12.0	12	رئيس شعبة	
8.0	8	رئيس قسم	
4.0	4	مدير	
20.0	20	لا توجد	عدد الدورات
20.0	20	4 - 1	
24.0	24	من 5 - 8	
36.0	36	أكثر من 8	
100.0	100	مجموع العينة	

أداة الدراسة:

حساب الاتساق الداخلي:

استخدم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجات كل فقرة ودرجات المحور الذي تنتمي اليه ، ويعرض لذلك الجدول (2) لقيم معاملات الارتباط المستخرجة

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاور الاستبيان

تحسين الأداء		معوقات التخطيط		دور القطاع الادارى		التخطيط للمسار		الوعى بالمسار	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
**632.	1	**521.	1	**453.	1	**769.	1	**744.	1
**338.	2	**458.	2	**669.	2	**815.	2	**780.	2
**451.	3	**483.	3	**662.	3	**695.	3	**568.	3
**593.	4	**295.	4	**412.	4	**593.	4	**684.	4
**564.	5	**293.	5	**363.	5	**390.	5	**615.	5
**348.	6	**271.	6	**358.	6	**434.	6	**650.	6
**454.	7	**498.	7	*217.	7	**679.	7	**509.	7
**702.	8	**452.	8	**731.	8	**606.	8	**793.	8
**508.	9	**242.	9	**521.	9	**368.	9	**560.	9

**411.	10	**389.	10	**651.	10	*200.	10	**531.	10
--------	----	--------	----	--------	----	-------	----	--------	----

**دالة عند مستوى 0.01 *دالة عند مستوى 0.05

جاءت جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و تراوحت قيمها بين (0.200–0.815)، وهي تقيم تشير لتوفر الاتساق الداخلي بمحاور الاستبيان.

حساب ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات محاور الاستبيان باستخدام طريقة كرونباخ ألفا للثبات، ويعرض الجدول (3) لمعاملات الثبات لمحاور الاستبيان

جدول (3)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد البنود	معامل ألفا
الوعي بالمسار	10	84.
التخطيط للمسار	10	76.
دور القطاع الإداري	10	69.
معوقات تخطيط المسار	10	65.
تحسين اداء العاملين	10	69.
الاستبيان الكلي	50	.843

تشير القيم بالجدول (3) أن معاملات ثبات الاستبيان الكلي للاستبيان قدر بلغت 0.84 وتراوحت قيم الثبات للمحاور بين (0.69 – 0.84)، وهي معاملات ثبات دالة على الاستقرار بالاستبيان .

الأساليب الإحصائية:

استخدم برنامج SPSS الإصدار 24 في إدخال وتحليل البيانات واستخدمت الأساليب التالية:

- 1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 2- معامل ارتباط بيرسون
- 3- تحليل الانحدار الخطي
- 4- اختبارات للفروق بين المجموعات المستقلة
- 5- تحليل التباين الأحادي

وتم تقسيم مستويات الاستجابة على فقرات المحاور الى المستويات التالية :

- من 1 - 1.80 منخفض جدا
- من 1.81 – 2.60 منخفض
- من 2.61 – 3.40 متوسط
- من 3.41 – 4.20 مرتفع
- من 4.21 – 5 مرتفع جدا

نتائج الدراسة

السؤال الأول:

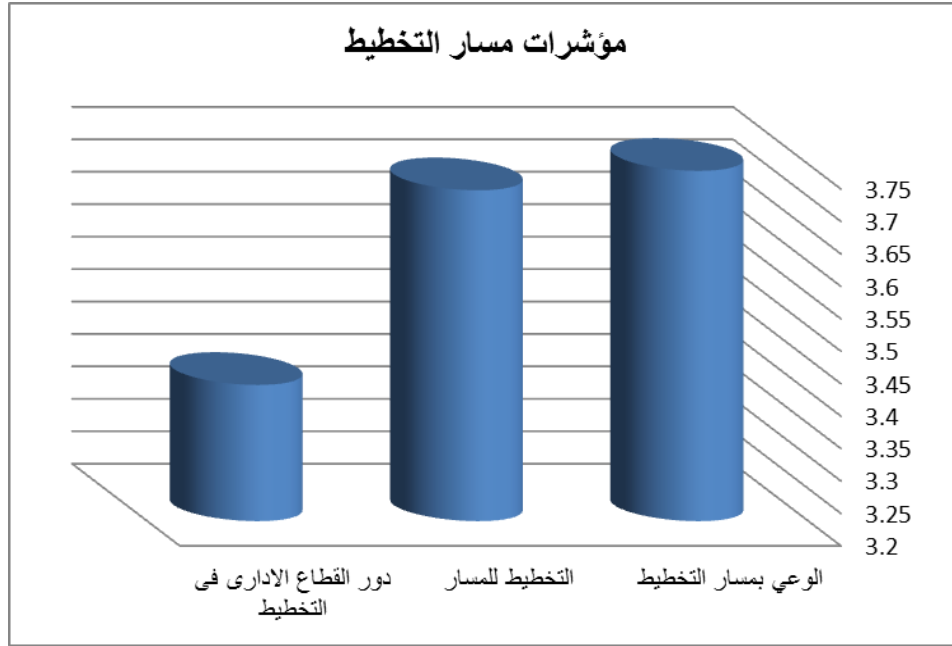
ما درجة تقييم مؤشرات التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي من قبل العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمستوى لمحاور مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي، ويعرض الجدول (4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى

جدول (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لمؤشرات المسار الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الوعي بالمسار	3.74	709.	مرتفع	1
2	التخطيط للمسار	3.71	667.	مرتفع	2
3	دور القطاع الإداري	3.41	550.	مرتفع	3



تشير نتائج الجدول (4) الى أن جميع مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي قد جاءت في المستوى المرتفع بقيم متوسطات بين (3.74 - 3.41)، وقد جاء في الترتيب الاول وعى العاملين بتخطيط المسار بمتوسط 3.74 تلاه مهارات التخطيط للمسار بمتوسط 3.71 ، ثم دور القطاع الإداري في التخطيط بمتوسط 3.41

السؤال الثاني:

ما درجة تقييم معوقات التخطيط للمسار الوظيفي من قبل العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمستوى لكل من الدرجة الكلية وفقرات محور معوقات تخطيط المسار، ويعرض الجدول (5) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى .

جدول (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لمحور معوقات تخطيط المسار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	عدم وجود وصف وظيفي واضح للوظائف بالعمل	4.28	668.	مرتفع جدا	1
2	ليس لدي الوقت الكافي للتخطيط لمساري الوظيفي نظرا لكثرة الأعباء الوظيفية	3.68	1.413	مرتفع	4

8	متوسط	1.269	3.08	فلة البرامج الإرشادية التي تساعد العاملين على التخطيط للمسار الوظيفي	3
10	متوسط	1.239	2.80	لا تتوفر لدي المعرفة والمهارة الكافية للتخطيط لمستقبلي الوظيفي	4
2	مرتفع	955.	3.76	أنظمة ولوائح العمل لا تساعد للتخطيط للمسار الوظيفي	5
5	مرتفع	1.105	3.52	يوجد قصور في التعاون داخل جهة عملي تحد من التخطيط لمساري الوظيفي	6
9	متوسط	1.118	2.96	ليس لدي الثقة الكاملة بقدراتي الوظيفية للتخطيط لمساري الوظيفي	7
7	متوسط	1.248	3.24	عدم وضوح المناصب الإدارية في الهيكل التنظيمي	8
6	مرتفع	1.274	3.44	سياسات الترقية والنقل والتقييم غير واضحة ودون معايير ثابتة	9
3	مرتفع	1.223	3.72	لا يوجد توافق بين تخطيط جهة العمل للمسارات الوظيفية للعاملين وبين تخطيبي لمساري الوظيفي	10
	مرتفع	402.	3.45	المتوسط الكلي لمحور معوقات تخطيط المسار	

تبين نتائج الجدول (5) أن مستوى معوقات تخطيط المسار كما يقيّمها العاملين كانت مرتفعة بمتوسط 3.45 ن وتراوحت قيم المتوسطات الفقرات بين 2.8 الى 4.28 بمستويات بين المرتفع جدا الى المتوسط، وجاءت فقرة واحدة في المستوى المرتفع جدا هي الفقرة (1) عدم وجود وصف وظيفي واضح للوظائف بالعمل، وجاءت 5 فقرات في المستوى المرتفع هي : أنظمة ولوائح العمل لا تساعد للتخطيط للمسار الوظيفي، ولا يوجد توافق بين تخطيط جهة العمل للمسارات الوظيفية للعاملين وبين تخطيبي لمساري الوظيفين وليس لدي الوقت الكافي للتخطيط لمساري الوظيفي نظرا لكثرة الأعباء الوظيفية، ويوجد قصور في التعاون داخل جهة عملي تحد من التخطيط لمساري الوظيفي، وسياسات الترقية والنقل والتقييم غير واضحة ودون معايير ثابتة، وجاءت 4 فقرات في المدى المتوسط كان اخرها الفقرة لا تتوفر لدي المعرفة والمهارة الكافية للتخطيط لمستقبلي الوظيفي

السؤال الثالث:

ما درجة تقييم تحسين الاداء من قبل العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمستوى لكل من الدرجة الكلية وفقرات محور محمول تحسين الاداء ، ويعرض الجدول (6) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى .

جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لفقرات محور تحسين الاداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	لدي الرغبة الدائمة في تنمية أدائي الوظيفي	3.72	1.596	مرتفع	8
2	يساعد الرئيس المباشر في العمل الموظفين الجدد في معالجة الصعوبات التي تواجههم	3.84	1.229	مرتفع	6
3	لدي القدرة على تطوير العمل	4.08	748.	مرتفع	4
4	أحرص دائما على المحافظة على وقت العمل واستثماره بصورة جيدة	4.28	830.	مرتفع جدا	2
5	أتابع وبشكل دوري كل ما هو جديد في مجال عملي	4.28	1.083	مرتفع جدا	3
6	لدي معرفة كاملة بالمسئوليات التي يطلبها عملي	3.88	1.148	مرتفع	5
7	أرسم لنفسي أهداف وظيفية وفق برنامج زمني	3.76	1.182	مرتفع	7
8	بيئة العمل تساعد على أداء المهام الوظيفية بأمانة وإخلاص	2.84	1.496	متوسط	9
9	نظام قياس الأداء الوظيفي المطبق يتصف بالعدالة	2.80	1.421	متوسط	10
10	أسعى دائما لتحقيق التفوق والنجاح في أداء الواجبات الوظيفية الموكلة لي	4.68	548.	مرتفع جدا	1
	المتوسط الكلي لمحور تحسين الاداء	3.82	541.	مرتفع	

تبين نتائج الجدول (6) أن مستوى تحسين الاداء كما يقيّمها العاملين كانت مرتفعة بمتوسط 3.82 ن وتراوحت قيم المتوسطات الفقرات بين 4.86 الى 2.8 بمستويات بين المرتفع جدا الى المتوسط، وجاءت ثلاث فقرات في المستوى المرتفع جدا هي : أسعى دائما لتحقيق التفوق والنجاح في أداء الواجبات الوظيفية الموكلة لي وأحرص دائما على المحافظة على وقت العمل واستثماره بصورة جيدة، و اتابع وبشكل دوري كل ما هو جديد في مجال عملي وجاءت 5 فقرات واحدة في المستوى المرتفع، وفقرتين في المستوى المتوسط

السؤال الرابع

هل تسهم مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالقطاع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لحساب دور مؤشرات تخطيط المسار في تحسين أداء العاملين كما يعرض له الجدول

جدول (7)

تحليل الانحدار لدور مؤشرات تخطيط المسار في تحسين الاداء

المقياس	المعامل الباني	الخطأ المعيار ي	معامل بيتا	قيمة ت	الدلالة
قيمة الثابت	744.	434.		1.713-	090.
الوعى بالمسار	268.	063.	351.	4.285	001.
التخطيط للمسار	422.	075.	519.	5.627	001.
دور القطاع الاداري	553.	078.	562.	7.063	001.
معوقات التخطيط	031.	093.	023.	328.	744.
حجم الأثر. 614.		قيمة ف 37.78			

أظهرت نتائج الجدول (7) الدور والاسهام الإيجابي لمؤشرات تخطيط المسار في تحسين الأداء للعاملين بالمنطقة التعليمية بالعاصمة حيث بلغ حجم الأثر 61% ، وتبين اسهام كل من الوعى بالمسار الوظيفي و التخطيط للمسار ودور القطاع الإداري بصورة دالة احصائية في التنبؤ بتحسين أداء العاملين ويمكن كتابة معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{تحسين أداء العاملين} = 744. + (\text{الوعى بالمسار } 0.28 \times X) + (\text{التخطيط للمسار } 0.42 \times X) + (\text{دور القطاع الإداري } 0.55 \times X)$$

السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات تخطيط المسار وتحسين اداء العاملين تعزى لمتغيرات النوع، والوظيفة والخبرة والدورات؟

أولا الفروق في تبعا للنوع:

استخدم اختبار ت للفروق بين المجموعات المستقلة لحساب الفروق في محاور الاستبيان تبعا للنوع:

جدول (8)

اختبار ت لحساب للفروق في محوري الاستبيان تبعا للنوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة الاحصائية
الوعي بالمسار	ذكر	60	3.55	812.	3.311-	001.
	أنثى	40	4.01	388.		
التخطيط للمسار	ذكر	60	3.39	654.	7.297-	001.
	أنثى	40	4.19	288.		
دور القطاع الإداري	ذكر	60	3.69	368.	7.716	001.
	أنثى	40	3.00	522.		
معوقات التخطيط	ذكر	60	3.47	399.	567.	572.
	أنثى	40	3.42	410.		
تحسين الأداء	ذكر	60	3.82	616.	090.	928.
	أنثى	40	3.81	411.		

تبين نتائج الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. تبعا للنوع في محاور الوعي بالمسار، والتخطيط للمسار، وكانت الفروق لصالح الاناث، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في دور القطاع الإداري وكانت الفروق لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق في محوري المعوقات وتحسين الأداء وتشير النتائج الى ان العاملين الاناث يرتفع تقييمهم للوعي بالمسار والتخطيط للمسار مقارنة بالذكور بينما يرتفع تقييم الذكور لدور القطاع الإداري مقارنة بالذكور.

ثانيا : حساب الفروق تبعا للمؤهل :

استخدم اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على تبعا لفئات المؤهل الدراسي:

جدول (9)

اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبيان تبعا للمؤهل

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
001.	10.105	3.980	3	11.940	بين المجموعات	الوعى بالمسار
		394.	96	37.811	داخل المجموعات	
			99	49.750	المجموع	
001.	6.877	2.594	3	7.782	بين المجموعات	التخطيط للمسار
		377.	96	36.212	داخل المجموعات	
			99	43.994	المجموع	
001.	7.450	1.885	3	5.655	بين المجموعات	دور القطاع الإداري
		253.	96	24.291	داخل المجموعات	
			99	29.946	المجموع	
001.	14.372	1.654	3	4.962	بين المجموعات	معوقات التخطيط
		115.	96	11.048	داخل المجموعات	
			99	16.010	المجموع	
001.	16.596	3.303	3	9.909	بين المجموعات	تحسين الأداء
		199.	96	19.106	داخل المجموعات	
			99	29.014	المجموع	

تبين نتائج الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعا للمؤهل في الوعى بالمسار وفي التخطيط بالمسار و فى معوقات التخطيط وفى تحسين الاداء وتبين نتائج الفروق تبعا لاختبار شيفيه ارتفاع تقييم الحاصلين على الدكتوراه لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي المؤهلات.

ثالثا: حساب الفروق تبعا للخبرة :

استخدم اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على تبعا للخبرة المهنية:

جدول (10)

اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبيان تبعا للخبرة المهنية

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
027.	3.198	1.507	3	4.520	بين المجموعات	الوعى بالمسار
		471.	96	45.231	داخل المجموعات	
			99	49.750	المجموع	
004.	4.757	1.898	3	5.694	بين المجموعات	التخطيط للمسار
		399.	96	38.300	داخل المجموعات	
			99	43.994	المجموع	
000.	8.898	2.172	3	6.515	بين المجموعات	دور القطاع الإدارى
		244.	96	23.431	داخل المجموعات	
			99	29.946	المجموع	
000.	11.578	1.418	3	4.254	بين المجموعات	معوقات التخطيط
		122.	96	11.756	داخل المجموعات	
			99	16.010	المجموع	
002.	5.462	1.410	3	4.230	بين المجموعات	تحسين الأداء
		258.	96	24.784	داخل المجموعات	
			99	29.014	المجموع	

تبين نتائج الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعا للخبرة المهنية فى الوعى بالمسار وفى التخطيط بالمسار و فى معوقات التخطيط وفى تحسين الاداء وتبين نتائج الفروق تبعا لاختبار شيفيه ارتفاع تقييم من تزيد خبرتهم عن 10 سنوات لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي الخبرة.

رابعاً: حساب الفروق تبعا للوظيفة :

استخدم اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على تبعا للوظيفة:

جدول (11)

اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبيان تبعا للوظيفة

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
001.	11.676	4.433	3	13.300	بين المجموعات	الوعى بالمسار
		380.	96	36.451	داخل المجموعات	
			99	49.750	المجموع	
001.	15.844	4.856	3	14.569	بين المجموعات	التخطيط للمسار
		307.	96	29.425	داخل المجموعات	
			99	43.994	المجموع	
027.	3.196	906.	3	2.719	بين المجموعات	دور القطاع الإداري
		284.	96	27.227	داخل المجموعات	
			99	29.946	المجموع	
001.	6.391	888.	3	2.665	بين المجموعات	معوقات التخطيط
		139.	96	13.345	داخل المجموعات	
			99	16.010	المجموع	
001.	10.643	2.414	3	7.241	بين المجموعات	تحسين الأداء
		227.	96	21.773	داخل المجموعات	
			99	29.014	المجموع	

تبين نتائج الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعا للوظيفة في الوعى بالمسار وفي التخطيط بالمسار و في معوقات التخطيط وفي تحسين الاداء وتبين نتائج الفروق تبعا لاختبار شيفيه ارتفاع تقييم

كل من المدير ورئيس القسم لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي الوظائف

خامسا: حساب الفروق تبعا للوظيفة :

جدول (12)

اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبيان تبعا للدورات

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
001.	22.343	6.818	3	20.455	بين المجموعات	الوعى بالمسار
		305.	96	29.296	داخل المجموعات	
			99	49.750	المجموع	
001.	6.631	2.517	3	7.551	بين المجموعات	التخطيط للمسار
		380.	96	36.442	داخل المجموعات	
			99	43.994	المجموع	
021.	3.395	957.	3	2.872	بين المجموعات	دور القطاع الادارى
		282.	96	27.073	داخل المجموعات	
			99	29.946	المجموع	
001.	32.995	2.709	3	8.127	بين المجموعات	معوقات التخطيط
		082.	96	7.882	داخل المجموعات	
			99	16.010	المجموع	
001.	14.141	2.964	3	8.892	بين المجموعات	تحسين الأداء
		210.	96	20.122	داخل المجموعات	
			99	29.014	المجموع	

تبين نتائج الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعا للدورات فى الوعى بالمسار وفى التخطيط بالمسار و فى معوقات التخطيط وفى تحسين الاداء وتبين نتائج الفروق تبعا لاختبار شيفيه ارتفاع تقييم الحاصلين على 8 دورات فاكثر لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي الدورات

ملخص النتائج :

- مؤشرات تخطيط المسار الوظيفي : الوعى بالمسار ، والتخطيط للمسار ، ودور القطاع الإداري قد جاءت فى المستوى المرتفع
- مستوى معوقات تخطيط المسار كما يقيمها العاملين كانت مرتفعة
- مستوى تحسين الاداء كما يقيمها العاملين كانت مرتفعة
- اسهام كل من الوعى بالمسار الوظيفي و التخطيط للمسار ودور القطاع الإداري بصورة دالة احصائية فى التنبؤ بتحسين اداء العاملين
- الى ان العاملين الاناث يرتفع تقييمهم للوعى بالمسار والتخطيط للمسار مقارنة بالذكور بينما يرتفع تقييم الذكور لدور القطاع الادارى مقارنة بالذكور
- ارتفاع تقييم الحاصلين على الدكتوراه لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي المؤهلات
- ارتفاع تقييم من تزيد خبرتهم عن 10 سنوات لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي سنوات الخبرة
- ارتفاع تقييم كل من المدير ورئيس القسم لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي الوظائف
- تقييم الحاصلين على 8 دورات فاكثر لكل الوعى بالمسار و التخطيط بالمسار و معوقات التخطيط و تحسين الاداء مقارنة بباقي الدورات

التوصيات

على ضوء ما قام به الباحث من دراسة ميدانية في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت ، ومن تحليل ومناقشة للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال توزيع الإستبانات لمجموعة من الموظفين بإستخدام الطريقة العشوائية في إختيارهم لمعرفة مدى تحقيق صحة الفرضيات في هذه الدراسة والتي توصلت إلى مجموعة من التوصيات الهامة ويتطلع الباحث أن تكون منارة لمتخذي القرار في هذه المؤسسة الأكاديمية وهي كالتالي :

- 1- العمل على زيادة إمكانية المشاركة في إتخاذ القرارات عند الموظفين وتبني الأفكار الإبداعية .
- 2- العمل على تحسين نظام شعور المناصب و سيكون له الأثر الجيد على الموظفين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية مما سوف يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي والإجتهاد للتميز في العمل عند الموظفين .
- 3- الإهتمام بنظم وأساليب التحفيز المادي والمعنوي للموظفين والعمل على قياس كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي بأساليب واضحة وشفافة .
- 4- توفير قاعدة بيانات كافية للمسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية للموظفين ومساعدتهم للتخطيط والإجتهاد لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة .
- 5- التخطيط العلمي الدقيق لإحتياجات المنظمة من القوى العاملة (كما وكيفا) .
- 6- العمل على تدوير الموظفين بين الوظائف المتشابهة لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف .
- 7- التشجيع لإجراء المزيد من الأبحاث وبصفة مستمرة على العاملين في المنطقة بهدف التوصل إلى أفضل أساليب رفع الروح المعنوية بما يحقق زيادة الأداء الوظيفي .
- 8- إعداد البرامج التدريبية المناسبة لإعداد مرشحين لسد الوظائف الشاغرة بعد تزويدهم بالمهارات والمعارف المطلوبة .
- 9- حث المسؤولين والموظفين لمعرفة أهمية تطبيق نظام تخطيط المسار الوظيفي وزيادة التوعية بما سيعود بالنفع العام على الجميع .
- 10- إجراء دورات تدريبية للمسؤولين في المنظمة على كيفية تطبيق نظام تخطيط المسار الوظيفي وكيفية إستثماره بالشكل الصحيح الفعال .

المراجع العلمية

- 1- عقيلي ، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .
- 2- السعدي ، محمد (2018) مدى توافر معايير إختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد (7) – (28) ، ص. 8-22 .
- 3- Bratton, John & Gold, Jeff (2017) Human resource management: Theory and Practice, Palgrave Macmillan, London.
- 4- Cascio, Wayne (2018) Managing human resources, 11th. Edition, MacGraw-Hill Education.
- 5- لعصب ، عبدالهادي (2017) أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير وإدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .
- 6- Felix, K. (2012) Career development practices among commercial banks in Kenya, University of Nairobi Library, Nairobi
- 7- عباس ، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط. 2 ، عمان: الأردن ، ص. 214 .

8- مصلح ، ندى إبراهيم (2018) التأقلم التنظيمي كمتغيّر وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة: فلسطين .

9- طيبيل ، محمد أحمد (2014) تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا ، المكتبة المركزية في غزة: فلسطين .

10- Chanin, Y. (2012) Influence Factors on Career Growth in the Hospitality Industry, The Asian Business and Management Conference, Mahidol University International College, Mahidol: Thailand.

11- حجاج ، أمال (2014) الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح – ورقلة : الجزائر ، ص. 37 .

12- القيسي ، محمد وائل (2016) الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 ، العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض: المملكة العربية السعودية ، ص. 47 .

13- عثمان ، برحاب و فتحي ، معيوش (2016) تخطيط المسار الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقادر تلمسان : الجزائر .

14- الشميمري ، أحمد و هيجان ، عبدالرحمن و غنام ، بشرى (2014) مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات والإتجاهات الحديثة ، الطبعة العاشرة ، العبيكان للنشر ، الرياض: المملكة العربية السعودية .

15- صلاح ، رزان (2019) مفهوم التخطيط الإداري ، Introduction, Meaning, Importance, ، Features and Limitations of Planning ، www.toppr.com .

16- مجموعة كتّاب (2020) أهمية التخطيط في حياتنا – موقع إنترنت <https://sotor.com> .

17- Armstrong, M. (2016) Human Resources Management Practice, Cambridge University Press, 10th. Edition, UK, p.695 .

18- Biswakarma, Gangaram (2016) Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An Empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks, International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 3, No. 2, p. 10-26.

19- ديب ، كنده علي (2015) دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 37 ، العدد 3 ، ص. 105-123 .

20- مصلح ، ندى إبراهيم (2018) التأقلم التنظيمي كمتغيّر وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والإحتراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة: فلسطين ، ص. 24 .

21- عاشور ، أحمد صقر (2005) السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية: مصر، ص.25 .

22- سليمانى ، عبدالنور و جرار ، صابرين (2019) تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار ، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية ، أدرار: الجزائر .

23- بن زاف ، جميلة (2015) العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 21 ، ص. 59- 70 .

24- عودة ، قصير (2018) نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو 9000 : دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية ، غليزان ، مجلة التنمية البشرية ، جامعة وهران2 (محمد بن أحمد) ، العدد 11 ، نوفمبر 2018 ، ص. 103 – 118 .

25- الطريسي ، محمد عوض (2021) أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض ، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية ، العدد (15) ، ص. 115 – 134 .

26- وفاء علي كفسى (2020) بعنوان " تقييم الأداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني – دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للتشغيل ، رسالة ماجستير في تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجمهورية الجزائرية .

27- وهيبية ، غضبان و حسبية ، عولمي (2019) فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، الجمهورية الجزائرية .

28- عبادي ، عمار علي فقير (2019) تطوير المسار الوظيفي ودوره في رضا العاملين ، دراسة تطبيقية على بنك النيل للتجارة والخدمات ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين .

29- قوراري ، الزهرة و العياشي ، مريم (2019) أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار – الجزائر .