



بسم الله الرحمن الرحيم  
جمهورية السودان  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير العلوم في إدارة الأعمال



العنوان:

الدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة بين التدريب وإداء  
الموظف في بعض الشركات الصناعية بولاية الخرطوم

**The Moderating Role of The Career Path on The Relationship  
Between Training and Employee Performance in some  
companies in Khartoum state**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال.

أشراف الدكتور

بشارة موسي بشارة

أعداد الطالب

حسام محمد صديق

1439 هـ - 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الآية

قال تعالى :

( قَل رَّبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي \* وَيَسِّرْ لِي  
أَمْرِي \* وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي \*  
يَفْقَهُوا قَوْلِي )

صدق الله العظيم

سورة طه الآية (25-28)

## اهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيها الرحمان جل وجهه:  
(ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما، فلا تقل  
لها أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب  
أرحمهما كما ربياني صغيرا))

إلى التي كان صدرها وسادة، وطاعتها عبادة، وحبها وعطفها منبع صبر وإرادة، إلى التي  
صبرت فنالت، وأرادت فطالت، إلى من بنصحتها اهتديت وبدعائها وفقت وبرضوانها  
سأبلغ ما أردت وماطمحت، إلى أمي الغالية

إلى الذي أفنى حياته جدا وكدا في تربيته وتعليمي، إلى من كان سندي الروحي  
ورافقتني في مشواري، إلى الشجرة التي تظللني والقمر الذي يرسم لي طريقا لأهتدي  
إليه، إلى النجم الذي بنوره أبصرت، وبه مشيت، وبه كنت ومازلت، إلى أبي العزيز  
والى اخواني واخواتي الاعزاء

## الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وعونه، وأصلي على خاتم الأنبياء والمرسلين " محمد " وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة ، وعلي رأسهم جامعة السودان كلية الدراسات التجارية واساتذتها الافاضل وأخص بالذكر الدكتور / بشارة موسي بشارة على إرشاداته ونصائحه وتوجيهاته العلمية والتي من خلالها وبعون الله تعالى تم إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للشركات التي كان لها دور في الدراسة على حسن استقبالهم وعلى إمداد يد العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع البحث.

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة على اختبار الدور المعدل للمسار الوظيفي في تفسير العلاقة بين التدريب وإداء الموظف لدي مجتمع هذه الدراسة.

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم إستبانة بالاعتماد على دراسات سابقة، لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (4) شركات وهي: (جيا ، ومجمع ساريا الصناعي، وسين للغلال ، ومصنع أسمنت عطبرة) وقد تم توزيع ( 220 ) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على ( 163 ) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة ( 74% ) وتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة (تحليل المسار و المعادلات البنائية) باستخدام برنامج اموس (AMOS).

وقد توصلت نتائج الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التدريب أداء الموظف(أداء المهمة والاداء السياقى) وكذلك توصلت نتائج الدراسة على عدم وجود دلالة معنوية للمسار الوظيفي في تعديل العلاقة بين التدريب إداء الموظف. كما توصي هذه الدراسة بتطبيق هذه الدراسة في القطاع الخدمي، إجراء دراسة طويلة لمزيد من التأكيد، ضرورة الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف والمؤسسة معاً والتعريف به. كما أظهرت هذه الدراسة العديد من الجوانب النظرية والتطبيقية والمقترحات ببحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التدريب - أداء الموظف - المسار الوظيفي

**Abstract:**

The objective of this study is to test the moderating role of the career path on the relationship between training and employee performance in the population of this study.

This study used both the analytic and descriptive data. A questionnaire was developed in light of some previous studies. The study population consists of four companies (Giad, Saria industrial complex, Sean Grain and Atbara Cement Factory). A total of 220 questionnaires were distributed and the researcher got back 163 with a response rate of 74%.The data was analyzed with path analysis and structural equation modeling (SEM) using AMOS program.

The findings of the study have concluded that, there is a significant positive relation between training and employees performance (task performance and contextual performance). The study has also found that, there is no statistically significant effect for the career path on moderating the relationship between training and employee performance. The study recommends applying this study to service sectors and it suggests conducting further longitudinal studies on the relation between training and job-performance. The study stresses the importance of career path planning from both the employee and the employer. The study has provided a number of theoretical and practical implications and future research.

**Key words:** Training – Employee Performance – Path career

## فهرس الموضوعات:

الموضوع	
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	المستخلص - عربي
خ	المستخلص - انجليزي
د	فهرس الموضوعات
ذ	فهرس الجدوال
ج	قائمة الاشكال
الفصل الاول: الاطار العام للبحث	
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	إسئلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
5	هيكله الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
التدريب	
6	ماهية التدريب



7	أهمية التدريب
8	أهداف التدريب
11	أنواع التدريب
12	اتجاهات التدريب
13	المراحل الأساسية للتدريب
14	طرق التدريب
	الاداء الوظيفي
16	ماهية الاداء
17	مفهوم الاداء
17	عناصر الاداء
18	العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
19	معدلات الاداء
19	مظاهر ضعف الاداء
19	ابعاد الاداء الوظيفي
	المسار الوظيفي
23	مفهوم المسار الوظيفي
24	خصائص المسار الوظيفي
25	أهمية المسار الوظيفي
28	معوقات المسار الوظيفي
29	أنواع المسار الوظيفي
32	أبعاد المسار الوظيفي
32	تخطيط المسار الوظيفي
40	إدارة المسار الوظيفي
	ملخص الدراسات السابقة
42	دراسات المتغير التابع والمستقل (التدريب - الاداء)

46	دراسات المتغير المعدل ( المسار الوظيفي )
	نظريات ونموذج وفرضيات الدراسة
52	نظريات الدراسة
54	نموذج الدراسة
55	فرضيات الدراسة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
57	منهج الدراسة
57	حدود الدراسة
57	أداة الدراسة
58	قياس متغيرات الدراسة
	الفصل الرابع: التحليل والنتائج
59	تنظيف البيانات
60	البيانات الديموقرافية:
63	التحليل العاملي الاستكشافي
63	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
66	تحليل الاعتمادية
66	التحليل العاملي التوكيدي
66	مؤشرات جودة النموذج
73	تحليل الاعتمادية والصلاحية
85	اختبار الفرضيات
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
87	مناقشة النتائج
89	الدلات النظرية و التطبيقية للدراسة
90	محددات الدراسة
91	المراجع
94	الملاحق

قائمة الجداول

	الجدول
60	الجدول (1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة
61	الجدول (2) البيانات الديموقراطية
61	الجدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية
65	الجدول (4) التحليل العاملي الاستكشافي
65	الجدول (5) معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان
71	الجدول (6) مؤشرات جودة المطابقة
71	الجدول (7) معامل الإعتماضية المركبة لعبارات الإستبيان
72	الجدول رقم (8) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
76	الجدول رقم (9) المسار من التدريب وأداء المهمة (Estimate)
77	الجدول رقم (10) المسار من التدريب والأداء السياقي (Estimate)
79	الجدول رقم (11) ادارة المسار من التدريب وأداء المهمة (Estimate)
81	الجدول رقم (12) ادارة المسار من التدريب والاداء السياقي (Estimate)
82	الجدول رقم (13) تخطيط المسار من التدريب وأداء المهمة (Estimate)
84	الجدول رقم (14) تخطيط المسار من التدريب والاداء السياقي (Estimate)

	قائمة الأشكال
11	الشكل (1): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة
37	الشكل رقم (3) مراحل تخطيط المسار الوظيفي
38	الشكل رقم (4) نموذج تخطيط المسار الوظيفي
71	الشكل رقم (5) يوضح التحليل العاملي التوكيدي
76	الشكل رقم (6) العلاقة بين التدريب وأداء المهمة
79	الشكل رقم (7) العلاقة بين التدريب والأداء السياقي
80	الشكل رقم (8) العلاقة بين موازنة إدارة المسار وما بين التدريب وأداء المهمة
81	الشكل رقم (9) العلاقة بين موازنة إدارة المسار وما بين التدريب وأداء الأداء السياقي
82	الشكل (10) العلاقة بين موازنة تخطيط المسار وما بين التدريب وأداء المهمة
83	الشكل (11) العلاقة بين موازنة تخطيط المسار وما بين التدريب وأداء الأداء السياقي

## أولاً : مقدمة الدراسة :

يعد موضوع الاداء الوظيفي من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين كونها تلعب دور محوريا في تحقيق أهداف المنظمة كما يحتل مكانة خاصة لدى المنظمات باعتباره وسيلة مهمة تساعد المنظمات على إنجاز أعمالها ،لارتباطه بالعديد من الجوانب الادارية المتعلقة بتميز المنظمات، لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها. وقد أجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، حيث إن مستوى الأداء الوظيفي مؤشر يعكس الأداء الكلي للمنظمة، يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>.

التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف الى اثراء وتنمية ومعرفة مهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبية المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتتناسب المتطلبات البيئية الجديدة ،لذلك فإن المنظمات الفاعلة هي تلك المنظمات التي تسعى بكل إمكاناتها إلى تنمية المسار الوظيفي للعاملين لديها ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال العديد من الوسائل والأساليب التنموية المختلفة ، وفي مقدمتها التدريب الذي يشكل القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في هذا المجال كأحد أكثر الأساليب أولوية وأهميةً في عملية تدعيم المسار الوظيفي بالتنمية المنشودة وتحقيق الأداء الوظيفي الأمثل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>حسن، راوية،(2001)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر.

<sup>2</sup> ابوسن أحمد،(2014)،إدارة الموارد البشرية ، ص 129.

<sup>3</sup> الحمصي دانيال،(2014)، اثر التدريب على تنمية المسار الوظيفي.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

الموارد البشرية هي الثروة الأساسية لأي مؤسسة كانت إنتاجية أو خدمتية باعتبارها أهم عنصر من عناصر الانتاج ودعائم التنمية بل العنصر الإنتاجي الأول وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بها ومحاولة رفع كفاءتها البشرية من خلال إعدادها وتنمية معارفها وقدراتها وتطوير مهاراتها في إطار إحدى الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط والادارة الجيدة للمسار الوظيفي للعاملين لذلك تمثلت اشكالية هذه الدراسة في دراسة مدي تاثير المسار الوظيفي في تعديل العلاقة بين التدريب وإداء الموظف، و في ظل التطورات المتجددة والمتسارعة والتي تقتضى وضع برامج تدريبية تتناسب معها وربطها بالمسار الوظيفي للموظفين لاسيما ان الكثير من الدراسات ( عبد الهادي لعصب 2017، حليلة بن طري 2016، دحاش سيليا 2015، Aidah Nassazi 2013، مهدي حسن 2017) تناولت موضوع التدريب والاداء او التدريب والمسار الوظيفي والعكس من خلال العلاقة المباشرة، وحسب علم الباحث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة والم تكن الاولي في دراسة هذه العلاقة بهذه الصورة( اي دراسة العلاقة بين التدريب والاداء وإدخال المسار الوظيفي كمتغير معدل) هنالك كثير من الدراسات (طويل 2013 م، عواريب 2017م) اوصت بضرورة تقديم التدريب بناءً على احتياجات العاملين ورغباتهم ومساراتهم الوظيفية، مما اعطانا مبرراً لوجود المسار الوظيفي في تعديل العلاقة بين التدريب والاداء لهذه الدراسة.

## ثالثاً: اسئلة الدراسة:

1. ماهو اثر التدريب على إداء الموظف؟
2. هل المسار الوظيفي يعدل العلاقة بين التدريب وأداء الموظف؟
  - 2.1. هل تخطيط المسار يعدل العلاقة بين التدريب وإداء المهمة؟
  - 2.2. هل تخطيط المسار يعدل العلاقة بين التدريب الاداء السياقي؟
  - 2.3. هل إدارة المسار يعدل العلاقة بين التدريب وإداء المهمة؟
  - 2.4. هل إدارة المسار يعدل العلاقة بين التدريب الاداء السياقي؟

## رابعاً: أهداف الدراسة:

1. يهدف البحث على اختبار اثر التدريب على اداء الموظف والدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة.
2. التعرف على مستوى وجود المسار الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

## خامساً: أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في جانبين:  
الاهمية النظرية للدراسة:

تعتبر هذه الدراسة اضافة للمعرفة فيما يختص بالعلاقة بين متغيراتها بالتالى سوف توفر هذه الدراسة اطاراً نظرياً للباحثين المستقبليين نسبة لان كثير من الباحثين تناولوا العلاقة المباشرة بين التدريب والاداء أو المسار الوظيفي والتدريب والعكس لذلك سوف تتناول هذه الدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل مختلف عن الباحثين الاخرين لذلك سوف تكون الفائدة النظرية من هذه الدراسة اكبر من غيرها فيما يختص بتوفير الاطار النظري للباحثين المستقبليين .

## الاهمية التطبيقية للدراسة:

تساعد القائمين على عملية التدريب فى هذه المؤسسات وغيرها على فهم واتباع الطرق العلمية فيما يخص العملية التدريبية وتطبيقها بالطريقة السليمة وربطها بالمسار الوظيفي للعاملين وانعكاسه على أداء الموظفين.

سادساً: التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

### 1. المتغير المستقل (التدريب) :

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو يعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل.<sup>1</sup>

### 2. المتغير التابع (إداء الموظف ببعديه إداء المهمة ، والاداء السياقي): الاداء:

مايفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بهامن ذاته.<sup>2</sup>  
إداء المهمة:

هي قابلية الافراد لاداء الانشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم.<sup>3</sup>

### الاداء السياقي:

ويقصد به السلوك الاختياري الذي يعم الجوهر الفني للمنظمة بل يعم البيئة النفسية والاجتماعية والتي تجري فيها العمليات الفنية<sup>4</sup>

### 3. المتغير المعدل (المسار الوظيفي ببعديه تخطيط المسار ، إدارة المسار): المسار الوظيفي:

هو عبارة عن "سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال على التقاعد.<sup>5</sup>  
تخطيط المسار الوظيفي:

<sup>1</sup> بطرس الشكر ، ولؤي لطيف ، (2009)، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 71 ، ص.15.

<sup>2</sup> عبدالحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابنسينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص19.

<sup>3</sup> Harris, A. F. (2003). *Towards Cultural Competence :An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators.*

<sup>4</sup> العطوي ، حسن عامر، (2007) ، اثر العدالة التنظيمية فى الاداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية جامعة القادسية العراق (3)9، 146-170.

<sup>5</sup> قنشي إلهام، (2009)، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس ، جامعة منتوري ، ص139 .



هو تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### إدارة المسار الوظيفي:

إدارة المسار هو سلسلة العمليات والسياسات والممارسات التي أنشئت وصممت في الأصل من قبل المنظمة لتحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>

### سابعاً: هيكل الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، نقسم الدراسة إلى خمسة فصول، حيث يحتوي الفصل الأول على مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة، هيكل الدراسة، أما الفصل الثاني يتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول الاطار النظري يتضمن ( التدريب، إداء الموظف، المسار الوظيفي المبحث الثاني ملخص الدراسات السابقة، المبحث الثالث النظريات، نموذج الدراسة، وفرضيات الدراسة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة يتكون من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة مصادر الحصول علي المعلومات، ويتكون الفصل الرابع تحليل البيانات، ومعدل الاستجابة، وتحليل البيانات، وتنظيف البيانات، واختبار جودة المقاييس، واختبار الفروض واخير يتكون الفصل الخامس من ملخص نتائج الدراسة، مناقشة النتائج، تاثيرات الدراسة، محددات الدراسة، الدلالات النظرية، مقترحات البحوث المستقبلية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 374 .

<sup>2</sup> مجلة جامعة تشرين، (2015)، العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) .

## الفصل الثاني

### الاطار النظري و الدراسات السابقة

اولاً:التدريب:-

#### 1. ماهية التدريب:-

تعتبر محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب أمراً في غاية الأهمية حيث أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي والعملية التدريبية برمتها ويمثل مصدراً أساسياً في عملية مابعة وتقييم التدريب فالتدريب هو نشاط تعليمي منظم له القدرة على تحسين مستوى انجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته ويتضمن التدريب تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين في مهارات موجودة والعمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل.<sup>2</sup>

التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.<sup>3</sup>

التدريب كنشاط مخطط، يهدف الي تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات واكتساب الثقة بالنفس فيؤدي العامل عمله دون إشراف أو توجيه بما يقود الي الزيادة في حجم الانتاج، وهو مجموعة من الافعال التي تسمح لإعضاء المنشأة ان يكونوا في حالة من

<sup>1</sup> نعمان عائدة،(2008) ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى.

<sup>2</sup> بطرس الشكر ولؤي لطيف، (2009)، ص،15 مرجع سابق.

<sup>3</sup> عقيلي، محمد وصفي،(2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل ، عمان - الأردن.

الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.<sup>1</sup>

## 2. أهمية التدريب:

التدريب مهم وأداة حتمية للمنظمة لتجديد أداء جميع الموظفين للنمو التنظيمي والنجاح. وهو مفيد لكل من أصحاب العمل والعاملين في المنظمة ، سوف يصبح الموظف أكثر كفاءة وإنتاجية إذا تم تدريبه بشكل جيد. يمكن للشركات تطوير وتعزيز نوعية الموظفين الحاليين من خلال توفير التدريب الشامل والتنمية. التدريب ضروري ليس فقط لزيادة الإنتاجية بل أيضا لتحفيز وإلهام العمال من خلال السماح لهم معرفة مدى أهمية وظائفهم وإعطائهم جميع المعلومات التي يحتاجونها لأداء تلك الوظائف والفوائد العامة المستمدة من تدريب الموظفين هي: زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وزيادة الحافز، وزيادة الكفاءة في العمليات، مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب مالية، وزيادة القدرة على اعتماد تكنولوجيات وأساليب جديدة، وزيادة الابتكار في الاستراتيجيات والمنتجات، وانخفاض معدل دوران الموظفين.<sup>2</sup>

### تكمُن أهمية التدريب في الآتي<sup>3</sup>:

1. إنجاز وظيفي أفضل، كما و نوعا، أي زيادة الإنتاجية و بالتالي تخفيض التكاليف .
2. زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات و السلع المقدمة له.
3. استخدام التكنولوجيا الحديثة فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات المعدات الحديثة و بالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
4. استكمال دور الجامعات و المدارس: فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.

<sup>1</sup> عرفة ابو نصيب، رجاء نور، (2012)، مجلة العلوم الانسانية - جودة التدريب واثره في رفع الكفاءة الانتاجية بالشركات الصناعية.

<sup>2</sup> Amir Elnaga1\* Amen Imran (2013)The Effect of Training on Employee Performance

<sup>3</sup> فريد خميلي، (2009)، التدريب كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية

5. تنمية المجتمع ، إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات و مهارات الأفراد و الجماعات في الاتصال و التعاون و إقامة علاقات إنسانية متساندة.

### 3. اهداف التدريب:<sup>1</sup>

تناول الكثير من الباحثين اهداف التدريب على سبيل المثال ( الطاهر مجاهدي 2009 ) ، (عايدة عبدالعزيز 2008 )، (ومهدي حسن 2017) وغيرهم من الباحثين الا أن دراسة (ميلود 2011) تناولت أهداف التدريب بشكل أكثر تفصيلاً من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

أهداف خاصة بالمؤسسة:

#### 1.الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتاً مقارنة مع غير المتدربين، كما نقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات وقدرات المتدربين المكتسبة.

1. تعزيز مرونة التنظيم وإستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

2. العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.

#### 2.الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.
- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.
- الإلتزام بالميزانية المقررة.

<sup>1</sup> ميلود (2011م)، أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي.

### 3. الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:<sup>1</sup>

- زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .
- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

### 4. الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها.

<sup>1</sup> ميلود، (2011)، مرجع سابق.

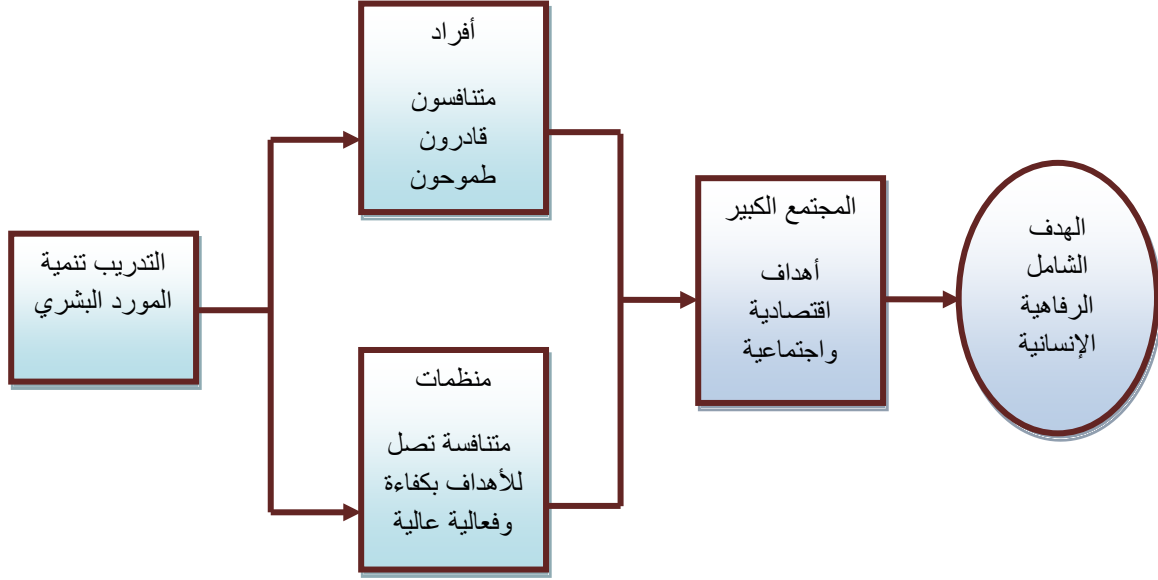
## 5. أهداف خاصة بالأفراد: وتتمثل فيمايلي:

1. تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.
2. تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.
3. معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.
4. النمو و الإرتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ، وتحسين صورة الذات .
5. تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
6. رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و إستقرارهم النفسي ، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
7. الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميلود، (2011)، مرجع سابق.

## أهداف خاصة بالدولة:

و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:



الشكل (1): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة

### 4. أنواع التدريب:-<sup>1</sup>

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب مثل البرنامج التعريفي ، والتدريب في مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل وتدريب الطلاب وهي كما يلي:-

#### 1. البرنامج التعريفي:

يوجه اساساً هذا البرنامج التعريفي أو البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد ( و احياناً الموظفين الحاليين) ويهدف هذا البرنامج الى تزويد العمال بالمعلومات المختلفة بالشركة كتاريخها

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي،(2009) ، فعالية التدريب المهني واثره على الاداء.

ومقتضياتها وسياساتها والخدمات التي تقدمها للعاملين مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الموظفين وكفاءتهم في أداء عملهم.

## 2. التدريب في مكان العمل:

يتم جزء كبير من التدريب للعمال في مكان العمل نفسه وذلك على يد رؤسهم في العمل والمشرفين عليهم بإعفائهم التوجيهات المختلفة على حالات من العمل ولمثل هذا النوع من التدريب فوائد ومزايا كبيرة على مواقف العمل الفعلية.

## 3. التدريب خارج العمل:

تلجا الكثير من المؤسسات لمثل هذا النوع خوفاً من أن يؤدي تدريب الموظفين الجدد الى أضرار الأجهزة والمواد كما يؤدي الى حوادث إصابات لدى العاملين أنفسهم وغالباً ما يتم مثل هذا النوع من التدريب في معاهد ومراكز خاصة بذلك

## 4. برامج تدريب أخري:

البرامج التي تقدمها المؤسسات لتدريب حالية والكليات ومراكز التكوين لمدة شهرين أو أكثر ولهذا النوع من البرامج هدفان هما:

تدريب الطالب على العمل الذي سيقوم به مستقبلاً

يعطي فرصة للمؤسسة لأخذ صورة سلوك هؤلاء الطلبة تستعين بمن تشاء منهم عند الاستخدام.

## 5. اتجاهات التدريب:

إن للتدريب ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:



1. أتجاه نظري: يستهدف اكتساب الفرد معلومات وخبرات جديدة، او تنمية المعلومات والخبرات القديمة لديه.

2. أتجاه عملي : يرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة تكون أكثر فعالية وأنتاجية تؤدي الى الارتفاع بمعدلات أداء الفرد في عمله، واثقانه بأكبر درجة ممكنة.

3. اتجاه سلوكي: يرمي الى تطوير سلوك الفرد والعمل على تنمية الجوانب الإيجابية في السلوك والتي تتصل بعادات العمل، بحيث يتم التخلص من العادات غير جيدة إحلال عادات تتماشى مع الاداب العامة للمجتمع وتنمي من قدرة المختص الاجتماعي علي التعامل مع الأحداث بفعالية أكبر.<sup>1</sup>

#### 6. المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي:<sup>2</sup>

تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية: في أبسط العبارات يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج". و هناك من يعرفها بأنها " مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية".

تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، (2009)، مرجع سابق.

<sup>2</sup> ميلود، (2011م)، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .

تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

تقييم التدريب: كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها. ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كيركباتريك" Kirkpatrick: "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين.

## 7. طرق التدريب:<sup>1</sup>

هنالك طرق عديدة للتدريب ، وعلى قسم أو إدارة التدريب باي منظمة اختيار الطريقة المناسبة من تدريب العاملين، وذلك في ضوء عدة عوامل منها : أهداف التدريب وموضوعات التدريب، وخصائص التدريب، والاحتياجات التدريبية المطلوب اشباعها، وميزانية التدريب.

كنموذج لبعض هذه الطرق يمكن شرح هذه الانواع كمثل:-

التدريب الذاتي:

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والاشربة السمعية والبصرية ، وتوزع على المتدربين دون مزيد من المساندة التدريبية على ان يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل فى اوقات الفراغ او بعد اوقات العمل، يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المتدرب والمدرّب ، وبالتالي فهو لا يصلح الا فى الحالات البسيطة جدا ، التي ينعلم فيها هامش الخطأ.

#### 1.التدريب الداخلي:

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمنظمة ذوي الخبرة فى الموضوعات محل التدريب .

#### 2.المحاضرات العامة:

تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد فى اماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها.

#### 3.الاستعانة بإستشاري خارجي:

تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية خاصة ، بناء على الاحتياجات التدريبية للمنظمة التي يعمل بها . يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة ، الامر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة المدرّب الذي سيتولى تقديم البرنامج التدريبي المطلوب.

#### 4.التدريب على راس المال :

من التوجيهات الحديثة فى التدريب ما يطلق عليه (التدريب على راس العمل)وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على راس العمل بأنه (شراكة تفاعلية تهدف الي تحقيق الاهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة).

## ثانياً: إداء الموظف

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين

### 1. ماهية الأداء:

ظهر مصطلح " الأداء " في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكان يعرف آنذاك على أنه " :النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح (Performance) الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.<sup>1</sup>

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ،حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو:"نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال " فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى " :ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته.<sup>2</sup>

إن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه ، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.<sup>3</sup>

### 2. مفهوم الأداء

<sup>1</sup> شادلي شوقي،(2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، ص، 79 ، جامعة ورقلة .

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر ، ص19 .

<sup>3</sup> ريم الشريف ، (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي في الظاهرة الشمولية هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.<sup>1</sup>

### 3. عناصر الأداء الوظيفي:

عناصر الأداء هي<sup>2</sup> :

1. الموظف :من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة :من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع، فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
3. الموقف :من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### 4. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي<sup>3</sup>:

العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي:

---

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر .إدريس، وائل، (2007) ، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، ع م ان، الأردن.  
<sup>2</sup> ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي،(2017)، دراسة ماجستير ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي.  
<sup>3</sup> عيسى حمد ، (2014)، دراسة ماجستير -تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

1. تحديد أهداف المنظمة :إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
  2. مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات :لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع .القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
  3. الرضا الوظيفي : أن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
  4. التسبب الإداري :يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
  5. التطور التنظيمي : أن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
  6. البيئة المادية :عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك آثار سيئة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
  7. نطاق الإشراف :يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو الثقة، وبالتالي يترك آثار على أداء الموظفين.
  8. نظام الحوافز :إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
- والملاحظ أن معظم العوامل - المذكورة - المؤثرة في أداء الموظفين من أبعاد المناخ التنظيمي السابق ذكرها.

## 5. معدلات الأداء:<sup>1</sup>

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء ، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة.

## 6. مظاهر ضعف الأداء:<sup>2</sup>

1. عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
2. الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.
3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
4. فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
5. تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
6. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

## 7. أبعاد الاداء الوظيفي:

وهناك العديد من الأبعاد للأداء الوظيفي ونذكر من هذه الأبعاد التي قام العديد من الباحثين بدراستها ومنها ( الاداء الابداعي creative performance و الاداء التكيفي adaptive performance) وسلوك العمل الابتكاري (Innovative work behavior).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غانم زياد، (2010) ، اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص.  
<sup>2</sup> ليدة محمد، ( ١٩٩٧ م) ، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب للنشر، ط ١، القاهرة.

<sup>3</sup> Janssen, O. (2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior, Journal of Occupational and organizational psychology, 73, 287-302.

السلوك السلبي (Deviant Behavior)<sup>1</sup> والاداء الاستباقي (Proactive)<sup>2</sup> والابعاد التي ركز عليها الباحثين بشكل متكرر هما بعدي أداء المهمة (task performance) الاداء السياقي (contextual performance)<sup>3</sup>.

**البعد الاول: أداء المهمة:** - فقد عرفت بانها عبارة عن نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة او خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة ويعرفه البعض بانها قابلية الافراد لاداء الانشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم وهناك من عرف اداء المهمة بأنها السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل صنع المنتجات ، بيع البضاعة ، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال.<sup>4</sup>

**البعد الثاني: الاداء السياقي:-**

"ويقصد به السلوكيات التي تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية بأنه والاجتماعية والتي تجري فيها العمليات الفنية<sup>5</sup> وهناك باحثون آخرون عرفوا الاداء السياقي النشاطات التي تساهم بفعالية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة.

ويتضمن سلوك الاداء السياقي الجوانب الآتية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Deshotels, T. H., & Forsyth, C. J. (2007). Postmodern masculinities and the eunuch. *Deviant Behavior*, 28, 201-218.

<sup>2</sup> Michael Crant, (2000), Proactive Behavior in Organizations, *Article*, in *Journal of Management* 26(3):435-462 · June 2000.

<sup>3</sup> العطوي، عامر، (2009)، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفعالية المنظمة من منظور الاداء السياقي.

<sup>4</sup> Harris, A. F. (2003). *Towards Cultural Competence :An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators*

<sup>5</sup> العطوي، عامر، (2009)، مرجع سابق.

<sup>6</sup> العطوي، عامر، (2009)، مرجع سابق.



1. التطوع للإعمال الإضافية .
2. الإصرار على تقديم الجهود الإضافية لإتمام المهام .
3. مساعدة ومعاونة الآخرين .
4. اتباع القواعد والإجراءات المنظمة .
5. تصديق ودعم الأهداف التنظيمية .

### أهمية الاداء السياقي:<sup>1</sup>

- يجمع الكثير من الباحثين والدارسين على أهمية الاداء السياقي للمنظمة والفرد على حدٍ سواء، ، وتتبع أهمية من الآتي:
1. يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة.
  2. يحافظ على تماسك ووحدة المنظمة.
  3. كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل، غيرها.
- وقد اشار العديد من الباحثين الى ان أداء المهمة يختلف عن الاداء السياقي في اربعة جوانب هي:<sup>2</sup>

1. ان النشاطات السياقية لاتدعم الجوهر الفنى للمنظمة بل عوضاً عن ذلك تدعم البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفنى.

---

<sup>1</sup> Netemeyer RG, Boles JS, McKee DO, and McMurrian R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal Mark*, 61(3):85-98.

<sup>2</sup> دهليز خالد ، حمد محمد ، (2016) ، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

2. النشاطات السياقية تتشابه في الوظائف والمنظمات ، فبغض النظر عن المنصب او الشركة فإنك تجد هناك سلوك للتطوع أو المساعدة او التعاون في حين ان نشاطات المهمة تكون مكرسة لعمل محدد دون غيره.
3. تتباين نشاطات المهمة بتباين المهارات والقدرات المعرفية والادراكية للأفراد في حين ان النشاطات السياقية تتباين بتباين الخصائص الشخصية والعوامل التحفيزية.
4. نشاطات المهمة معرفة ضمن التوصيف الوظيفي وضمن ا لأطار الرسمى للعمل على العكس من النشاطات السياقية.

## ثالثاً: المسار الوظيفي

### 1. تمهيد:

إن ما طرأ على العالم من تحولات وتغيرات خاصة في الجانب المعرفي و التكنولوجي، أدى إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وكيفية تسيير مساره الوظيفي، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمنظمة معا فقد أصبحت المؤسسات حاليً في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها، مما يساعد في تخطيط أفضل للمسار الوظيفي لهم، فهي تتولى عمليات التدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بما يخدم أهدافها حيث يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

فالمسار الوظيفي يمثل المهام التي يقوم بها الفرد خلال حياته العملية داخل المؤسسة فهو يعتبر نقطة الانطلاقة لكافة الوظائف التي ينتقل عبرها الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه ألا وهو الترقية إلى منصب أعلى وتحقيق أداء جيد، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة أيضا.

### 2. ماهية المسار الوظيفي:

يعتبر المسار الوظيفي وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي شملت تغيرات في نمط الحياة وهياكل المؤسسات لهذا سنتطرق في هذا الجزء إلى مفهوم المسار الوظيفي بشئ من التفصيل.

### 3. مفهوم المسار الوظيفي:

سنقوم بتحديد تعريف للمسار الوظيفي وأهم خصائصه:

### 4. تعريف المسار الوظيفي:

هو عبارة عن " سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال على التقاعد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قشي الهام،(2009)، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس ، جامعة منتوري ، ص139 .

أو هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية.<sup>1</sup>

أو هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحات وأهدافه ومشاعره التي لا تتفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية.

يشير مصطلح المسار الوظيفي إلى تدرج الفرد خلال حياته ال وظيفية من مركز وظيفي إلى آخر.<sup>2</sup>

و عليه فالمسار الوظيفي هو عبارة عن المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، وذلك إما عموديا بالترقية او افقيا عن طريق النقل الوظيفي.

## 5. خصائص المسار الوظيفي:

يتضمن المسار الوظيفي عدة خصائص نذكر منها.<sup>3</sup>

1. على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.
2. على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
3. المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر، (2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص19 .

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة،(2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص29 .

<sup>3</sup> برحاب عثمان، معيوش فتحي، (2016)، مذكرة لنيل شهادة مساتر: بعنوان تخطيط المسار الوظيفي .

4. لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وانهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته .
5. العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
6. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
7. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
8. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار.
9. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
10. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

## 6. أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة<sup>1</sup> :

### 2. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد

<sup>1</sup> دحاش سيليا، (2015)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين.

إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على تقليل الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.

## 2. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نذكر منها:

- اختيار الموارد البشرية:

<sup>1</sup> دحاش سيليا، (2015)، مرجع سابق.

تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

- تنمية واستخدام الموارد البشرية:

عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته وميولاته يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنمو، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.

-توفير المهارات والمواهب:

ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

-الاستقطاب:

ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به

-توضيح الأهداف:

ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.

-تقييم الأداء:

يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل :  
الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل :الجنس،  
السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد  
-إدارة الرسوب أو الوجود الوظيفي:

في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة  
للتقدمي للمديرين والأفراد الآخرين يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل الوظيفية  
الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدمي، ويمثل هذا الموقف  
تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل  
دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغياب التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات  
الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدمي في العمل، وذلك لن يكون إلا  
بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة.

-الدافعية:

إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له  
فرص النمو والتقدم والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.  
وباختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر  
لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة  
الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.

## 7. معوقات المسار الوظيفي:

ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن  
هذه العوامل:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عبدالله طيبيل ، (2013)، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.



1. غموض مفهوم المسار الوظيفي عدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً.
2. اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
3. اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
4. نقص المعلومات عن المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.
5. نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
6. عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لأجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.
7. قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموماً.

## 8. أنواع المسار الوظيفي:

يمكن تحديد ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. المسار الوظيفي التقليدي:

1. يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة السابقة ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة.

---

<sup>1</sup> حساين يمينة، دفرور اسماء، (2013)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد.

2. وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد ، وذلك من أجل إحالته على 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 من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة.

3. يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة.

4. في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكن فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد ، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحيانا لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب وغالبا يخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر.

5. وتجدر الإشارة إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد ، على أن يبقى كل موظف في كل وظيفة واقعة فترة محددة من الزمن وفي هذه الحالة سوف نجد أن المسار التقليدي طويل من حيث<sup>1</sup> الزمن لكن لا يعني ذلك بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه والتي سيرقى إليها الموظف.

## 2. المسار الشبكي:

<sup>1</sup> حساين يمينة ، دفروراسماء ، (2013) ، مرجع سابق.

- يضل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته لوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا الغاية إكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

- من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

1. مسار الإنجاز : في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة ومن ما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهور مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى فقد ركز التواجد الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة.

- في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبطة بالإحالة الي التقاعد، ومن هذا المنطق نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جداً، 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 بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعية العمل، وفيما يلي شكل يوضح مسار الإنجاز وفترة الركود الواقعة عليه.

## 9. أبعاد المسارات الوظيفية:

يتضمن المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي:<sup>1</sup>

### 1. مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

ولغرض التعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي نقوم أولاً بتعريف التخطيط ثم تعريف المسار الوظيفي ثم نعرف تخطيط المسار الوظيفي.

تعريف التخطيط تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم لتحقيقها ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

تعريف المسار الوظيفي: هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر ويعبر عن هذه التغييرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.

<sup>1</sup> عبد القادر عواريب، (2015)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>2</sup> معد قاسم القريوتي، (2006)، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، ص 16.

تعريف تخطيط المسار الوظيفي :حسب أحمد ماهر فإن تخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى .ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وهناك من يعرفه على أنه عملية نظامية أو هي الجهود النظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى.<sup>2</sup>

يعرف ال مذهب ،معدى تخطيط المسار الوظيفي تنميته بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة ، مستقلاً بما يتوافق مع معارفه ومهاراته ورغباته بما تتطلبه الوظائف المخطط له شغلها مستقبلاً من المعارف والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة.<sup>3</sup> ومن خلال التعاريف السابقة نقول أن تخطيط المسار الوظيفي هو عبارة عن عملية تنظيمية تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للعمال داخل المنظمة.

## 2. أهمية و أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

### أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يأتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر،(2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،ص 374.

<sup>2</sup> زكريا أحمد، ( 2011 ) ، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي.

<sup>3</sup> ال مذهب ، معدى بن محمد ،(2007) ،برامج تخطيط المسار الوظيفي، والممارسات والصعوبات في منظمات الاعمال السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلة دورية ، مجلد 47 ، ع4 ،ص491.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي،(2003) ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، دط ، ص 28 .

1. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً وتمثّل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
2. مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد، فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفة وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.
3. تشجيع تنوع الثقافات ويتم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في أصل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.
4. الحد من إحباط العاملين إذ أنّ وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المعاملات في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل، وكذلك الترقية.

### أهداف تخطيط المسار الوظيفي

- يمكن إجمال أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>
1. مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم .
  2. رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

<sup>1</sup> منير زكريا أحمد عدوان ، (2011) ، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي.

3. مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة، أي ملء الشواغر يبيعد المنظمة على التخطيط التعاقبي الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.. الخ.

## مراحل ونموذج تخطيط المسار الوظيفي

### مراحل تخطيط المسار الوظيفي

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

3. تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذلك درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.

4. تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية

<sup>1</sup> عبد القادر عواريب، (2015)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة.

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

6. إعداد الخطط أو برامج العمل :هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

7. تنفيذ الخطط :لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيه على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات اللازمة<sup>1</sup> التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط والتنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

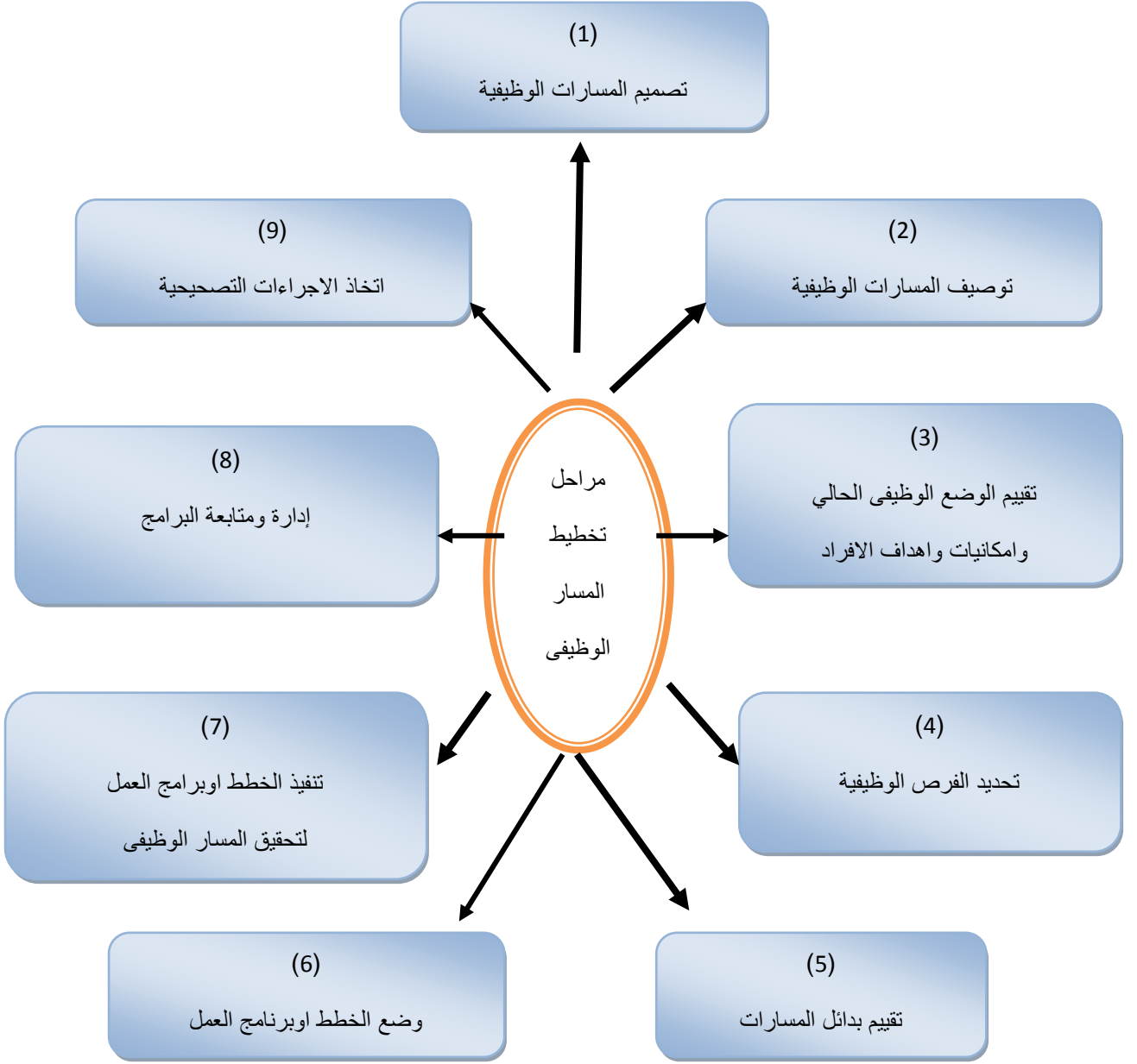
8. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي :الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

9. اتخاذ القرارات التشخيصية :من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

<sup>1</sup> منير زكريا أحمد عدوان، (2011)، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي، مرجع سابق.



ويوضح الشكل رقم (3) التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي.



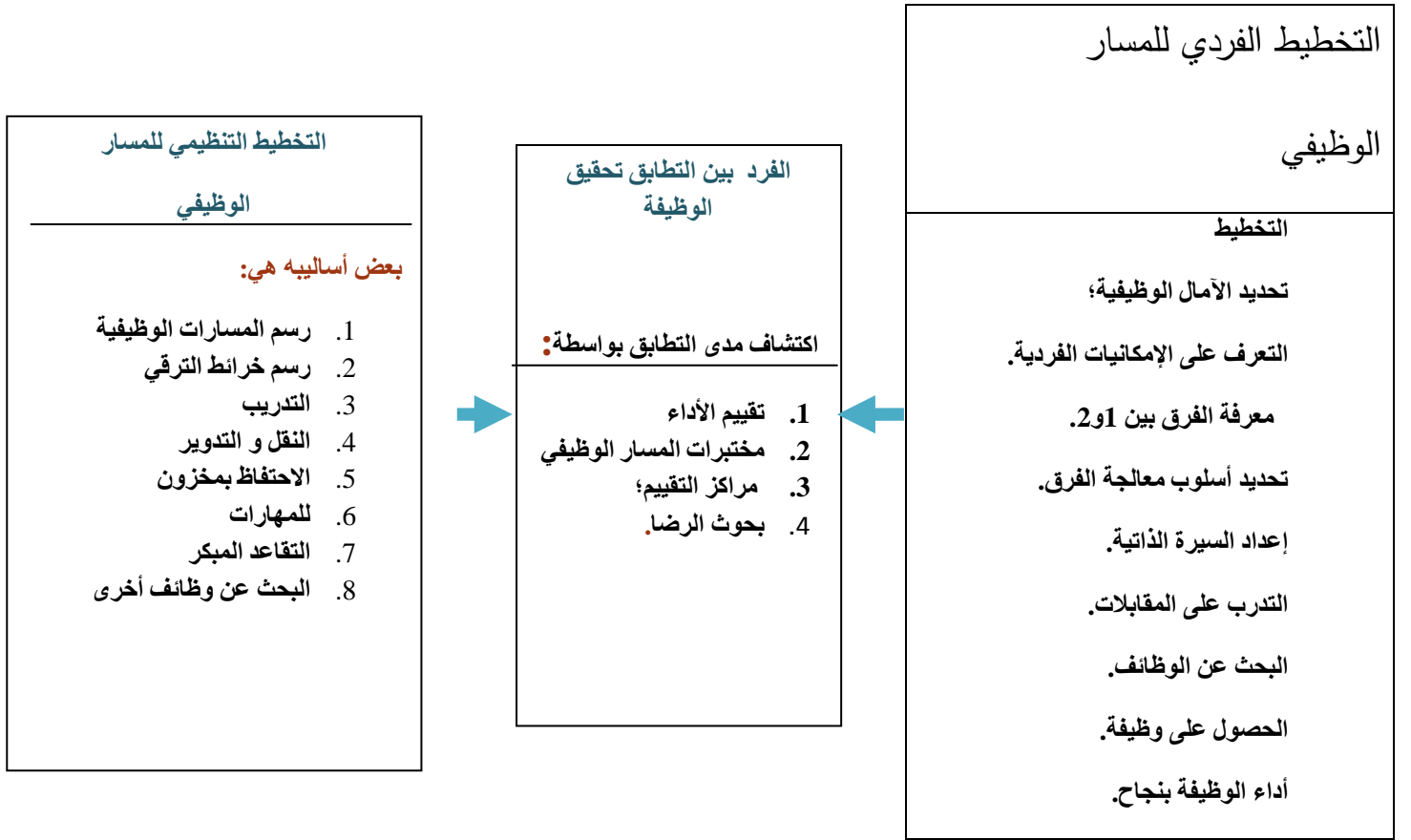
ويتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المؤسسة من ناحية أخرى.

وتتمثل مسؤوليات الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة،

واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخطه لنفسه.

## نموذج تخطيط المسار الوظيفي<sup>1</sup>

يقدم أحمد ماهر نموذجا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهو يعتمد على تحقيق التطابق بين الأفراد والوظيفة والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:



شكل رقم ( 4 ) المصدر :أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،الاسكندرية، مصر،ص03/02

## 2. إدارة المسار الوظيفي:

<sup>1</sup> عواريب، (2015)، مرجع سابق.

إدارة المسار هو سلسلة العمليات والسياسات والممارسات التي أنشئت وصممت في الأصل من قبل المنظمة لتحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

عادةً ما تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالدور الرئيسي في عملية إدارة المسار الوظيفي، ويمكن إدارة المسار الوظيفي من خلال التالي<sup>2</sup>:

١ - التكامل مع خطط الموارد البشرية : يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي من خلال تحديد حجم العمالة المتوفرة كماً وكيفاً ، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة، وتحليل الفجوة بين الاحتياجات والمعروض من الموارد البشرية، وإجراء البرامج التنفيذية اللازمة للوفاء بالاحتياجات من الموارد البشرية .وتتضمن هذه المرحلة تدريب الأفراد وتقييم مستويات أدائهم، واتخاذ القرار بنقلهم أو ترقيتهم أو توجيههم، حيث تمثل تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية.

٢ - تصميم المسارات الوظيفية : يتم جمع التصنيفات المختلفة عن وظائف المنظمة، وتشكيل لجنة من المديرين تتولى تصميم المسارات الوظيفية، مع الحرص على تحديد المهارات التي تحتاجها الوظائف الأعلى التي يجب إكسابها للأفراد قبل ترقيتهم أو انتقالهم إليها.

٣ - نشر المعلومات عن المسار الوظيفي : يجب أن تقوم إدارات الموارد البشرية بإعداد كتيب يشتمل على فرص التوظيف والترقي المتاحة والمسارات الوظيفية بالمنظمة لجميع الأفراد من داخل المنظمة وخارجها.

٤ - نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة : يجب الإعلان عن جميع الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمات عبر وسائل الإعلام الداخلية والخارجية، ويجب أن يتضمن الإعلان

<sup>1</sup> مجلة جامعة تشرين،(2011)، العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) .  
<sup>2</sup> عبدالعزيز الفاضل،(2011)، تخطيط المسار الوظيفي وانعكاسه على الامن الوطني .

موجزًا عن واجبات الوظيفة والمواصفات والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها من يتقدم لشغلها وأجرها وموقعها التنظيمي.

٥- تقييم أداء العاملين : يسهم في توفير المعلومات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي . ويفضل استخدام طريقة مراكز التقييم، فبالرغم من ارتفاع تكلفتها إلا أنها تقدم تقييماً موضوعياً أكثر دقة.

٦ - تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي : يمكن الحصول على المشورة من المديرين أو المشرفين من خلال مناقشة تقرير الأداء والأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم حول فرص تطوير المسار الوظيفي، أو من إدارة الأفراد من خلال مساعدة الموظفين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، أو من الحلقات الدراسية التي تهتم بتطوير المسار الوظيفي.

٧ - دور الخبرة العملية في التطوير : تساعد الخبرات المخططة على التعليم واكتساب المعرفة والمهارات الملائمة كالتعيينات المؤقتة والترقية والنقل الجانبي المؤقت لإكساب العاملين مهارات معينة من خلال العمل في الأقسام المختلفة.

٨ - دور المدير في تطوير المسارات الوظيفية : قد يحد بعض المديرين من تطوير المسارات الوظيفية من خلال رفضهم نقل أو ترقية بعض العاملين تحت إدارتهم للاستفادة من خبراتهم في إنجاز مهام العمل.

٩ - التعليم والتدريب : يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالبرامج التدريبية التي تساعد على إكساب العاملين مهارات جديدة بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم بما يساعد على تنمية المسار الوظيفي.

١٠ - سياسات أفراد جديدة : يجب مراعاة ظروف الأفراد عند وضع برامج تطوير المسار، فعلي سبيل المثال لا يجب الحرص على نقل الموظف بعيداً عن أسرته عند ترقيته، لأن ذلك يجلب عليه ضغوط نفسية تخفض مستوى أدائه وقد تجعله يكره الترقية أو لا يرغب بها

## الدراسات السابقة

أولاً: دراسات التدريب- والاداء

### 1. مهدي حسن (2017)، رسالة ماجستير: اثر التدريب على إداء الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار التدريبية في أبعادها (إعداد خطة التدريب، وتنفيذ خطة التدريب، وتقييم خطة التدريب)، كمتغير مستقل على أداء العاملين بأبعاده الابتكار، الدقة في العمل، الالتزام بالعمل، والمثابرة.

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي. اهم النتائج لهذه الدراسة وقد حاولت الدراسة إقامة علاقة بين التدريب وأداء العاملين، كما وجدت الدراسة أن هناك العديد من المستجيبين يشعرون بالدافع من التدريب الذي يقدمه أرباب العمل، وقد تحسن أدائهم بعد التدريب من حيث تحسين مهاراتهم الوظيفية والكفاءات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير على تدريب العاملين في أبعاد (إعداد خطة التدريب وتنفيذ خطة التدريب) على دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، في حين لا يوجد أي تأثير على التقييم خطة تدريب للتأكد من دقة عمل الموظفين في المصارف التجارية في الأردن، توصيات هذه الدراسة الاخذ في الاعتبار وضع السياسات الواضحة في عملية اختيار المتدربين وذلك من خلال الابتعاد عن التحيز والاعتماد على وضع المعايير الواضحة من خلال اتاحة الفرصة المتساوية للتدريب من اجل تحسين مهارات العمل.

### 2. Ikechukwu Dialoke (2017)، رسالة دكتوراة : اثر التطوير الوظيفي على

إداء الموظفين

هدفت هذه الدراسة على تحديد تأثير التطوير الوظيفي على أداء الموظفين من الموظفين غير الأكاديميين، التأكد من تأثير التقدم الوظيفي على تحفيز الموظفين غير الأكاديميين

وقد اعتمدت الباحثة تصميم البحث الاستقصائي ، كما كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التقدم الوظيفي والدوافع كما هي شرط لا غنى عنه في الحفاظ عليه واستدامة الأداء الإداري المتميز في المؤسسة وهو أمر حيوي جدا في تسهيل التعلم والبحوث الأكاديمية التي أجريت في الجامعة ، كما يجب على إدارة الجامعة أيضا أن تعرض الموظفين غير الأكاديميين لفرص للدورات التخصصية في مختلف قدراتهم الإدارية لأنها ضرورية في تحسين أداء الموظفين مما سيتحول بدوره إلى أداء تنظيمي ملحوظ.

### 3. عفاف احمد خان ( 2016 )،دراسة ماجستير: اثر التدريب والتطوير الوظيفي على إداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة على تحديد أثر تدريب وتطوير الموظفين على أداء الموظفين، التحقيق في علاقة الرضا الوظيفي بوساطة بين تدريب وتطوير الموظفين وأداء الموظفين، المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي المنهج الوصفي.

وقد دعمت نتائج هذا البحث بقوة علاقة تدريب وتطوير الموظفين بأداء الموظفين. ولم يكن هذا البحث على نطاق واسع، ويمكن للباحثين أن يحملوا هذا البحث على نطاق واسع للتأكيد بقوة على فوائد التدريب والتطوير، وأظهرت النتائج أن الأداء يزداد مع تحسين المهارات من خلال برامج البحث والتطوير، وكذلك مستوى الرضا مرتفع بين الموظفين إذا تم منحهم التدريب المناسب، وينبغي تضيق الفجوة بين المعارف والمهارات التي يمتلكها الموظفون والمهارات المطلوبة لأداء فعال وكفاء من خلال خلق وعي بين الموظفين وكذلك بين المديرين فيما يتعلق بمنافع التدريب والتطوير، هذا الوعي يمكن أن يخلق من قبل الباحثين من خلال التركيز على فوائد التدريب والتطوير.

### 4. خالدعبدالله المرباني ( 2014 ) دراسة ماجستير :دور التدريب في رفع كفاءة إداء الموظفين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما تهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب، وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفشل وقلة الاستفادة منها، منهجية الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نتائج هذه الدراسة تمثلت في عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدية من المتدربين، عدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات، عدم وجود دورات بشكل منتظم وجدول زمنية محددة صعوبة الحصول على الدورات والمحابة في اختيار المتدربين من الموظفين، أهم توصيات الدراسة هي ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في الوزارة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق، دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية، ودراسة تنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التدريبية.

5. Amir Elnaga, Amen Imran (2013)، دراسة ماجستير: أثر التدريب على

### أداء الموظفين

هدفت هذه الدراسة لدراسة معنى وأهمية التدريب، التعرف على أهمية أداء الموظفين، استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين، وضع مبادئ توجيهية لتقييم أداء الموظفين المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هو المنهج الاستكشافي أهم نتائج هذه الدراسة تصميم التدريب على أساس الشركة والاحتياجات والأهداف المحددة، وأكد البحث على أن التدريب له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، تتمثل توصيات الدراسة يجب على الشركة تصميم

برنامج التدريب مع أهداف واضحة مع مراعاة الاحتياجات الخاصة لكل من الأفراد والشركات.

## 6. احمد زياد غانم (2010)، دراسة ماجستير: اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص

تتمثل مشكلة البحث في توضيح اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص من خلال عرض الاحتياجات التدريبية ومعرفة مدي ملاءمة البرامج التدريبية اللازمة للموظفين وتأثيرها على ادائهم. تهدف هذه الدراسة على الآتي: اثر التدريب على الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات للعاملين، توضيح اثر التدريب على تنمية المهارات القدرات الفردية والجماعية والمهارات لدى العاملين، قدرة التدريب على قيادة الموظفين للعمل ضمن روح فريق، مدي تأثير التدريب على جودة ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للعميل، اهم نتائج هذه الدراسة يعزو الباحث على وجود اهمية للتدريب في زيادة روح الانتماء للعاملين اي كلما زاد التدريب المعطي للعاملين تحسنت روح الانتماء والمسؤولية لدى العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها وهذا هدف يعتبر من الاهداف الرئيسية ودعامة هامة من دعائم نجاح المؤسسات الخاصة والعامة كون روح الانتماء للمؤسسة يزيد من نشاطها و انتاجها. توصيات هذه الدراسة ضرورة العمل على انتهاج مبدأ التجديد في التدريب وعدم تكراره وذلك نظراً لأهميته الكبيرة على الافراد وادائهم الوظيفي وكذلك على تطوير نوعية الخدمات المقدمة من قبل القطاع الخاص.

## 7. عائدة عبدالعزيز علي نعمان (2008)، دراسة ماجستير: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال إتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة



تعز والتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) وذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في الجامعة، منهجية الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اهم نتائج الدراسة ضعف الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية تمثلت توصيات الدراسة في أن يتم إعادة النظر في سياسة إختيار الأفراد العاملين للإلتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع، التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري.

**ثانياً: دراسات سابقة المتغير المعدل (المسار الوظيفي)**

**1. عبد الهادي لعصب (2017)، دراسة ماجستير: أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين:**

تهدف هذه الدراسة لإبراز مدى إدراك مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين، دراسة واقع تطوير المسار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اهم نتائج هذه الدراسة تعتبر أنشطة المسار الوظيفي من حيث التخطيط والتطوير عامل اساسي في تقييم وتحسين اداء العاملين ، توصيات هذه الدراسة تمثل في مساعدة العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية، توفير برامج تدريبية مستمرة بناء على طلبات وإحتياجات العاملين، زيادة الجهد من قبل المسؤولين في مجال التطوير للمسارات الوظيفية، وضع نظام ترقية واضح وشفاف وتوفير فرص عادلة للعاملين.

**2. حليلة بن طري (2016)، دراسة ماجستير: أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي.**

تهدف هذه الدراسة: إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق رضا الأفراد بالمؤسسة، محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تطوير المسار الوظيفي، التعرف على مستوى تطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، التعرف على تأثير تطوير المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، اهم نتائج هذه الدراسة هي: إن تطوير المسار الوظيفي يعود بنتائج على الفرد والمنظمة معا، تطوير المسار الوظيفي وظيفة هامة داخل المنظمة مكونة من تخطيط وإدارة المسار الوظيفي، والتي يؤدي كل، منهما إلى تحقيق الرضا الوظيفي، توصيات هذه الدراسة: ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، فصلاً من مساعدتهم وإفساح المجال أمامهم للتنمية الذاتية و إتاحة فرص اكبر لتطويرهم داخل العمل وخارجه.

### 3. دحاش سيليا (2015)، دراسة ماجستير: أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين

#### دراسة حالة المركز التجاري uno بالبيورة.

تهدف هذه الدراسة علي التعرف على المسار الوظيفي بصفة عامة و إبراز أهميته و أهدافه و دور كل من الفرد و المؤسسة فيها، إبراز الأسس النظرية للحوافز أهميتها، أنواعها، فعالية النظام، التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المركز التجاري "أنو."، التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير و تنمية الفرد و تحديد رضاه، المنهجية المتبعة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اهم النتائج هذه الدراسة تركيز الإدارة المعاصرة على العنصر البشري ووضعه في قمة اهتماماتها، واقتناعها بضرورة احترامه و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، اهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية و رغبتهم في التقدم، خاصة و انه تصاحبه مزايا مادية و معنوية سيما

تحقيق الحاجة الى التقدير و الاحترام و تحقيق ، توصيات الدراسة توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل مما يكون له تأثير ايجابي على رضا العاملين و انتماءهم وولاءهم للمركز، عقد الاجتماعات و فتح الباب أمام العاملين قصد المساهمة في اتخاذ القرارات و تشجيع الإبداع لتحسيسهم بأهمية أرائهم و تنوع قدراتهم.

#### 4. سوهاتري وارين ( 2015 )،دراسة ماجستير: اثر المسار الوظيفي والتخطيط الوظيفي علي النمو الوظيفي للموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير المسارات المهنية والتخطيط الوظيفي للتطوير الوظيفي الموظفين في مكتب بيكانبارو الإصلاحية إما جزئياً أو في وقت واحد المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اهم النتائج المسارات الوظيفية والتخطيط لا يؤثر بشكل كبير على التطوير الوظيفي للموظف والتخطيط هو أكثر مهنية من المسار الوظيفي وهذا يعني أن التخطيط الوظيفي أكثر متغير حاسم في تحسين مهنة الموظف تطويره.

#### 5. عبدالقادر عواريب(2015)،دراسة ماجستير: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.

تهدف هذه الدراسة في إبراز الدور الفعال لتخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين، دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي وعلاقة أثره في تحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، منهجية هذه الدراسة المنهج الوصفي ، اهم نتائج هذه الدراسة إن الوحدات المختصة في المؤسسة يولون اهتماماً كبيراً بتخطيط المسار الوظيفي بتحفيز العاملين فيها، تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، هناك تشارك بين العمال والوحدات المختصة في تخطيط مسار كل عامل. توصيات هذه الدراسة تتمثل في أن يكون هناك تدريب مستمر للعمال في المؤسسة، ضرورة توفير برامج تدريبية بناء على طلب العامل وتصوره لاحتياجاته التدريبية.

6.دانيال طالب الحمصي (2014)دراسة ماجستير : اثر التدريب على تنمية المسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص.

مشكلة البحث جاءت من ملاحظة الباحث من خلال مجال عمله كموظف في مديرية مالية حمص أن إلحاق كل موظف بوظيفته تتم في أغلب الأحيان بشكل عشوائي وغير منظم وفق أسس علمية ومهنية ، أي يمكن القول إن المديرية تعاني من مشكلة ضعف التخطيط للمسارات الوظيفية للعاملين لديها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى الغياب شبه التام للبرامج التدريبية ضعف التخطيط للمسارات الوظيفية للعاملين لديها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى الغياب شبه التام للبرامج التدريبية التي من شأنها أن تعزز وتدعم من عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي تهدف هذه الدراسة: التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي في المديرية، التعرف على مستوى التدريب الموجود في المديرية، التعرف على دور التدريب في تنمية المسار الوظيفي، التعرف على العلاقة بين بعدي المسار الوظيفي ( البعد الفردي والبعد التنظيمي) المنهجية المستخدمة في الدراسة هي المنهج الوصفي التحليلي، اما هم النتائج لهذه الدراسة، ضعف إهتمام المديرية محل الدراسة بعملية إدارة المسار مما شكل ضعف في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين، وجود ارتباط معنوي بين بعدي تنمية المسار الوظيفي ( البعد الفردي والبعد التنظيمي).توصيات هذه الدراسة ضرورة استمرارية العملية التدريبية، توفير نظام معلومات كافٍ عن الوظائف ومتطلباتها من المؤهلات والمهارات يستطيع العامل استخدامه للتخطيط الأفضل لمساره الوظيفي بناءً على أهدافه وتطلعاته وهذا يمكن ادراجه في البرامج التدريبية حيث يمكن أن تقدم البرامج التدريبية توضيحات شاملة عن مختلف الوظائف.

7.محمد أحمد عبدالله طيبيل(2013)،دراسة ماجستير: تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.

اهداف هذه الدراسة تتمثل في: الوقوف على التحديات التي تعيق تخطيط المسار الوظيفي وتؤثر بمستوي فاعلية الموظفين، استكشاف طبيعة المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية والعلاقة بينهما ، المنهجية المستخدمة في البحث: المنهج الوصفي التحليلي، اهم نتائج هذه الدراسة: بينت الدراسة توفر وعى بتخطيط المسار الوظيفي وقدرة على التخطيط لدى الموظفين توصيات هذه الدراسة تتمثل في : زيادة المشاركة والتنسيق بين المستويات الادارية العليا والاشرفية في التخطيط للمسار الوظيفي وتقديم النصح والارشاد والمساعدة لجميع العاملين في توضيح اهدافهم ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم واهدافهم، تصميم منظومة و نماذج مقترحة لتخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية لموظفين، واطلاعهم على هذه الخطط بصورة مسبقة مما يؤثر في زيادة ولائهم.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة- أثر التدريب على أداء العاملين الدور المعدل للمسار الوظيفي، والبالغ عددها اربعة عشر دراسة (14) أجريت بين الأعوام ( 2008 الى 2017 ) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا الدراسات المتعلقة المسار الوظيفي، الدراسات المتعلقة بأداء العاملين، وتناولت ايضا الدراسات المتعلقة بالتدريب والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج الأمور التالية:

1. على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى ضرورة تبني مفهوم المسار الوظيفي والاهتمام بتطويره وتخطيط المسارات الوظيفية، ضرورة استمرارية العملية التدريبية ، وانعكاس ذلك على المؤسسة والعاملين.
2. لوحظ أن معظم هذه الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. انها ربطت موضوع التدريب مع الاداء من خلال ادخال المسار الوظيفي كمعدل للعلاقة اي ان هذه الدراسات السابقة تناولت العلاقات بصورة مباشرة على عكس هذه الدراسة تناولت موضوع المسار الوظيفي بشكل مختلف عن بادخال المسار الوظيفي كمتغير معدل .

2. تختلف عن الدراسات السابقة في الاطارين الزمني والمكاني.

## نظريات ونموذج وفرضيات الدراسة

### نظريات الدراسة:

وتستند هذه الدراسة على النظريات أدناه لتفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهناك الكثير من النظريات التي تتسق مع متغيرات هذه الدراسة وفي تفسير العلاقة بين متغيراتها، فيما يتعلق بالمتغير المستقل، والمتغير التابع فقد تم اختيار نظرية الدعم الموجب (احدي نظريات التعلم) لإتساق هذه النظرية في اعطا مدلولات منطقية قادرة علي تفسير العلاقة بين المتغيرين، وقد تم الاعتماد على نظرية الهوية والانا ونظرية السمة والعوامل وفيما يلي هذه النظريات:

### النظرية المفسرة للعلاقة بين المتغيرين: المستقل - والتابع

#### 1. نظرية الدعم الموجب: فردريك سكينر

ينتمي سكينر إلى مدرسة ثورندايك، فهو ربط "وصلي" ويهتم بأهمية التعزيز كعامل أساسي في عملية التعلم. كما أهتم بدراسة الظاهرة السلوكية من خلال دراسة السلوك نفسه، وليس عن طريق أيه دراسات أخرى خارج مظاهر السلوك.

الأساس الذي قامت عليه النظرية:

الاقتران هو:

الاقتران بين إجراء يقوم به الفرد والتعزيز الذي يحصل عليه، يعتبر سكينر أن الإجراءات أو الأفعال التي يقوم به الفرد هي التي تؤدي إلى الحصول على التعزيز وهذه العلاقة بين استجابة الفرد أو إجراءاته والتعزيز هي ما سمها سكينر بالاقتران.

يقول سكينر ان الحاجة هي المؤثر الذي يثير الرغبة فى الحركة والحركة تؤدي الي سلوك معين، فالسلوك هو رد فعل لؤثر معين. اذن السلوك هو تفاعل الشخصية مع مؤثر بيئى خارجي.<sup>1</sup>

فاذا كان المؤثر ايجابياً فإن الاستجابة تتأثر بذلك وإذا تكرر إعطاء المؤثر الإيجابي تكرر الاستجابة بنفس الشكل والقدر من السلوك وهذا يسمى بالدعم الموجب، اما إذا تجاهلنا مكافأة ذلك السلوك وأوقفنا الدعم الموجب فإن الاستجابة قد تستمر قليلاً ولكنها تتوقف عند حد معين ويسمى ذلك بالدعم السالب.

#### النظرية المفسرة للمتغير المعدل - المسار الوظيفي

#### 4. نظرية السمة والعوامل : بارسونز<sup>2</sup>

اقترح بارسونز (1909) "اب الإرشاد" نظرية السمة والعوامل لشرح عملية الاختيار المهني. نظرية بارسونز تقوم على افتراض أن الأفراد تختلفون وكذلك المهن، وتحدد النظرية لنتناسب مع الناس والمهن فيما يتعلق بقدراتهم ومصالحهم وذكائهم ومواقفهم وقدراتهم. وتؤكد النظرية أيضاً أن احتياجات الأفراد وقيمهم لا يمكن أن تتحقق إلا عندما تتماشى مع تلك الوظائف ذات الصلة بهذه الاحتياجات والقيم. لشرح وجهات نظره أبعد من ذلك، اقترح بارسونز ما يلي كخطوات أساسية من خلالها الفرد يذهب في محاولته لاختيار مهنة:

1. فهم واضح له، وقدراته، وقدراته، وتقاطعاته، وطموحاته، وموارده، وقيوده وأسبابه.
  2. معرفة جيدة بالاحتياجات والتوقعات في مختلف الوظائف.
  3. المنطق السليم للعلاقة بين المجموعتين أعلاه من العوامل واختيار مباراة جيدة. وبالتالي.
- فإن هذه النظرية تنص على أنه إذا تمت مراقبة شخصية الفرد بعناية، يمكن التنبؤ بشكل أفضل عن سلوكه الوظيفي.

<sup>1</sup> ابوسن أحمد، (2014) إدارة الموارد البشرية.

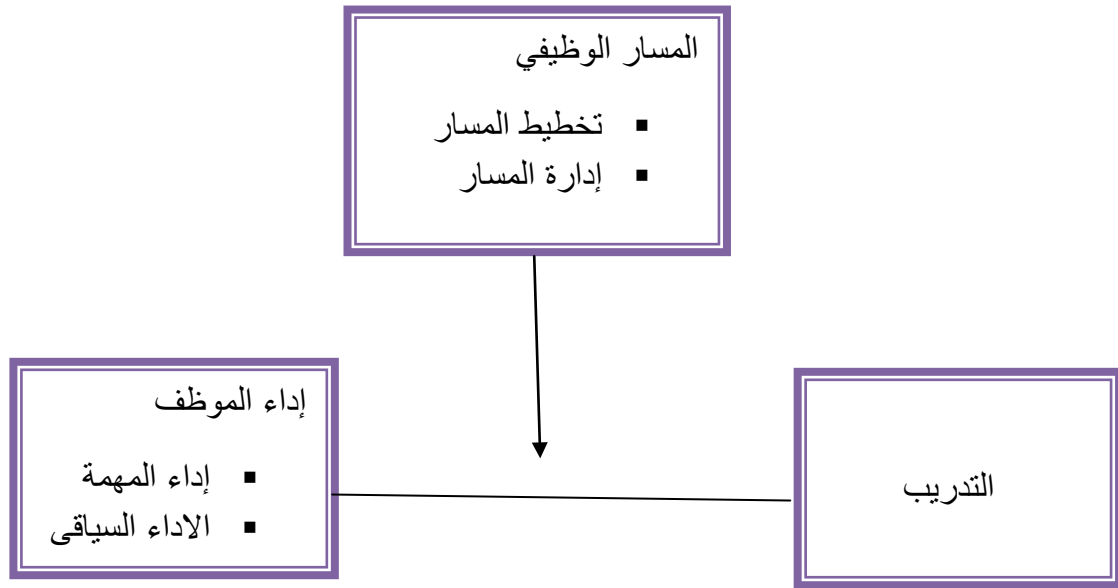
<sup>2</sup> Ikechukwu Dialoke & Paschal Adighije Jane Nkechi,(2017),Effects of Career Growth on Employees Performance.



## نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع أداء الموظف ( المهمة والاداء السياقي) ومن ثم المتغير المعدل المسار الوظيفي المتمثل في ( تخطيط المسار وإدارة المسار )

ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة



## تطوير الفرضيات

### العلاقة بين التدريب والاداء

أظهرت كثير من الدراسات (أحمد زياد غانم 2010 ،مهدي حسن 2017م ،عفاف أحمد خان 2016م) دور التدريب في رفع كفاءة العاملين ورفع الروح المعنوية لهم كما تشير نظرية الدعم الموجب فردريك سكرن ان الحاجة هي المؤثر الذي يثير الرغبة في الحركة والحركة تؤدي الي سلوك معين ، فالسلوك هو رد فعل لمؤثر معين .أذن السلوك هو تفاعل الشخصية مع مؤثر بيئي خارجي والتي قد تتمثل الحاجة في (التدريب ) وردة الفعل في السلوك (الاداء ) ويمكن سياقه هذه العلاقة من خلال الفرضيات الاتية :

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:
1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين التدريب و أداء العاملين
1.1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين التدريب وأداء المهمة
2.1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين التدريب والاداء السياقى

العلاقة بين المسار الوظيفي بين التدريب واداء الموظف

دلت الكثير من الدراسات (عبد الهادي لعصب 2017م ،دحاش سيليا 2015م سوهاتري وارين 2015م عبدالقادر عواريب 2015م) التي تناولت موضوع المسار الوظيفي حيث أكدت على ضرورة الاهتمام بمفهوم المسار الوظيفي وربطه بالمسارات التدريبية وانعكاس ذلك على الاداء وايضا نظرية السمة و العوامل بارسونز تقوم على افتراض ان الأفراد يختلفون وكذلك المهن ،وتحديد النظرية لتناسب مع الناس والمهن فيما يتعلق بقدراتهم ومصالحهم وذكائهم وموافقهم وقدراتهم وتؤكد النظرية ايضا أن احتياجات الافراد وقيمهم لا يمكن ان تتحقق إلا عندما تتماشى مع تلك الوظائف ذات الصلة بهذه الاحتياجات والقيم وهذا ما تؤكده النظرية على وجود هذه العلاقة الايجابية بين متغيرات الدراسة ويدعمه المنطق ويمكن سياقه هذه العلاقة من خلال الفرضيات الاتية

الفرضية الرئيسية:
2. المسار الوظيفي يعدل العلاقة بين التدريب وأداء الموظف؟
1.2. تخطيط المسار الوظيفي يعدل العلاقة بين التدريب و أداء الموظف
1.1.2 تخطيط المسار الوظيفي يعدل العلاقة بين التدريب وأداء المهمة

2.1.2 تخطيط المسار الوظيفي يعدل العلاقة بين التدريب والاداء السياقى

2.2 إدارة المسار الوظيفي تعدل العلاقة بين التدريب وإداء الموظف

1.2.2 إدارة المسار الوظيفي تعدل العلاقة بين التدريب وإداء المهمة

2.2.2 إدارة المسار الوظيفي تعدل العلاقة بين التدريب وإداء الموظف

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1. منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي , أما المنهج الوصفي فتم من خلال تناول الظاهرة كما هي في الواقع مستخدماً التعبير الكيفي الذي يصف لنا الظاهرة وخصائصها والتعبير الكمي الذي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة و حجمها ,وأما المنهج التحليلي فاعتمد على الربط بين المتغيرات المختلفة للدراسة والتحليل والتفسير بغية الوصول إلى استنتاجات يبنى عليها تصور واضح وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. تكوين الإطار النظري عن متغيرات الدراسة.
2. تكوين الفرضيات المستندة إلى مشكلة الدراسة.
3. التجميع العلمي للبيانات من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة.
4. التحليل والاستنتاج للبيانات المستقاة من الاستبيان.

#### 2. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مجموعة المؤسسات الصناعية وهي (مصنع عطرة- وحياد - ومجمع ساريا الصناعي- وسين للغلال)

الحدود الزمانية: 2018م

#### 3. اداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات , حيث تم تطويرها من الدراسات السابقة.

حيث تضمن الاستبيان اربعة أجزاء كما يلي:

-الجزء الأول :يشتمل على الأسئلة الشخصية المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية.

-الجزء الثاني :يشتمل على مجموعة من الأسئلة حول متغير التدريب .

-الجزء الثالث :يتضمن مجموعة من الأسئلة عن متغير المسار الوظيفي ببعديه ( تخطيط المسار و إدارة المسار)

-الجزء الرابع: يشتمل على مجموعة من الأسئلة حول متغير الاداء ببعديه ( أداء المهمة- الاداء السياقى)

#### 4.قياس المتغيرات:

-مقياس متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على عبارات هذه الدراسات:

قياس المتغير المستقل بالاعتماد على دراسة احمد زياد غانم 2010 حيث تم الاستعانة بهذه الدراسة في يخص التدريب ويتضمن 10 عبارات تم الاستعانة بها فى هذه الدراسة بدون تعديل أو اضافة.

المتغير التابع بالاعتماد على دراسة د .خالد عبد عبد السلام دهليز و أ .محمد حسن خليل حمد 2016 لقياس الاداء الوظيفى (اداء المهمة - والاداء السياقى) حيث تضمن هذه الدراسة 5 عبارات لاداء المهمة 6 للاداء السياقى وتم اعتمادها جميعاً

-المتغير المعدل المسار الوظيفى ( ادارة المسار - وتخطيط المسار ) تم الاعتماد على دراسة حليلة بن طري 2016 تحتوي هذه الدراسة علي 20 عبارة 10 عبارات لادارة المسار 10 عبارات لتخطيط المسار وتم الاستعانة بعدد 6 عبارات لك بعد وذلك بناءً على رأى المحكمين.

كما استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة لكل عبارة.

## الفصل الرابع التحليل والنتائج

### عرض وتحليل البيانات

#### مقدمة:

قد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الصناعية ذات الأنشطة الصناعية المختلفة والتي شكلت مجتمع البحث وهذه الشركات ،مجمع ساريا الصناعية الذي يعمل في مجال صناعة الاكترونيات والصناعات الجلدية وغيرها ، ومصنع أسمنت عطبرة الذي يعمل في صناعة الأسمنت ، بالاضافة مجموعة جياذ والتي تعمل في صناعات مختلفة (السيارات- والصناعات البلاستيكية وغيرها من الصناعات) بالاضافة مطاحن سين للجلال والتي تعمل في مجال الصناعات الغذائية، وقد جمعت بيانات هذه الدراسة من مجموعة من موظفي هذه الشركات ، وقد توزيع عدد ( 220 ) استبيان وتم توزيعها على النحو التالي (ساريا (60) اسمنت عطبرة(60) جياذ (60) وسين للجلال (40) عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها عدد( 163 ) وجميعها صالحة للتحليل وعدد الاستبيانات التي لم يتم استرجاعها عدد (57) كما موضحة في الجدول رقم (4-1).

في هذا المبحث يستعرض الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ,معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

## ثانياً: تنظيف البيانات :Cleaning data

### 1.1.بيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها ولم يكن هناك قيم مفقودة

### 2.الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

### 3.معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات الصناعية(عدد 4 شركات)حيث تم توزيع(220) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على ( 163) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة ( 74%) ولم تسترد (57) إستبانات بنسبة (26%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1).

## الجدول (1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	220	
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	163	
3. الاستبانات التي لم تسترد	57	
4. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0	
5. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0	
6. عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	163	
7. نسبة الاستجابة	%75	

المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

### 4.البيانات الديمغرافية :

يتضح من الجدول أدناه أن نسبة الموظفين الذين أجابو على هذا الاستبيان يتوزعون بين الذكور بنسبة 66.9% ، الإناث بنسبة 33.1 ، ومن حيث السن يتضح ان نسبة 73.6% اعمارهم تفوق الثلاثين وهي أعلى نسبة تليها 20.2% يتراوح سنها ما بين 30 الى 49 أما نسبة 6.1% فتمثلت الأفراد الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة، أما المستوي او(المؤهل) فاعليته من حملت البكالوريوس بنسبة 55.8% ، والنسبة التي تليها من حملت الماجستير بسبة 36.8%، أما نسبة 7.4% وهي النسبة الاقل وهم من حملت الدكتوراة ، اما المستوي الاداري تمثل النسبة 63.8% وهي أعلى نسبة وهي نسبة الموظفين واما رئيس قسم جاءت بنسبة 20.2% ، مدير إدارة بسبة 16% ، اما سنين الخدمة اقل من 5 سنوات 50.3%



وهي النسبة الاعلى ، 18.4% من 5 الى 9 سنوات، اما النسبة 23.9% فهي تمثل الفئة من 10 الى 14 سنة اما 15 سنة فمافوق جاءت بنسبة 7.4% .

### الجدول (2) تنظيف البيانات الديمغرافية

المتغير	التردد	النسبة	
النوع	109	66.9%	ذكر
	54	33.1%	انثي
المجموع	163	100%	
العمر	10	6.1%	اقل من 30
	120	73.6%	30-49
	33	20.2%	50 فاكثر
المجموع	163	100%	
المؤهل العلمي	91	55.8%	بكالوريوس
	60	36.8%	ماجستير
	12	7.4%	دكتورة
المجموع	163	100%	

16.0%	26	مدير إدارة	المستوي الاداري
20.2%	33	رئيس قسم	
63.8%	104	موظف	
100%	163		المجموع
50.3%	82	اقل من 5	سنين الخدمة
18.4%	30	من 5-9	
23.9%	39	من 10-14	
7.4%	12	15 فما فوق	
100%	163		المجموع

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2018

رابعاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (3) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد

ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.76	4.0	المتغير المستقل : التدريب
		المتغير التابع:إداء الموظف
0.66	4.6	إداء المهمة
0.63	4.2	الاداء السياقي
		المتغير المعدل: المسار الوظيفي
0.53	4.2	إدارة المسار
0.60	4.2	تخطيط المسار

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2018

خامساً: التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء

كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ( 4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

الجدول (4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 210)

Component					
1	2	3	4	5	
				.728	احصل على تدريب فني واداري.
				.852	المعلومات التي اكتسبها من التدريب تناسب مختلف الاحتياجات الوظيفية.
		.820			اتفوق على زملائي بإداء مهام العمل.
		.777			لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب
		.847			لا أتاخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً
	.759				اساعد زملائي في انجاز أعمالهم بفعالية ونشاط.
	.674				أحرص على تحقيق الاداء المطلوب ضمن فريق العمل.
	.759				استطيع انجاز الاعمال المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي
	.775				أملك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي
		.880			تساعدني الشركة في التخطيط لمساري الوظيفي
		.786			أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة
.783					أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل
.768					يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في الشركة وبين التقدم المهني للأفراد.
.685					تهتم الشركة بانتقال الموظفين من منصب لآخر
.854					تهتم الشركة بإثراء مناصب الموظفين
.616					يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل.
.725					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
911.806					Bartlett's Test of Sphericity
66.656					Total Variance Explained

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم ( 4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي .

الجدول (5) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة : 210)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	التدريب	2	.536
تابع	الأداء السياقي	4	.777
	أداء المهمة	3	.775
معدل	تخطيط المسار	2	.721
	إدارة المسار	5	.803

سادساً: التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية DF The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على

جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irimi Moustaki 2002)

#### مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

#### مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

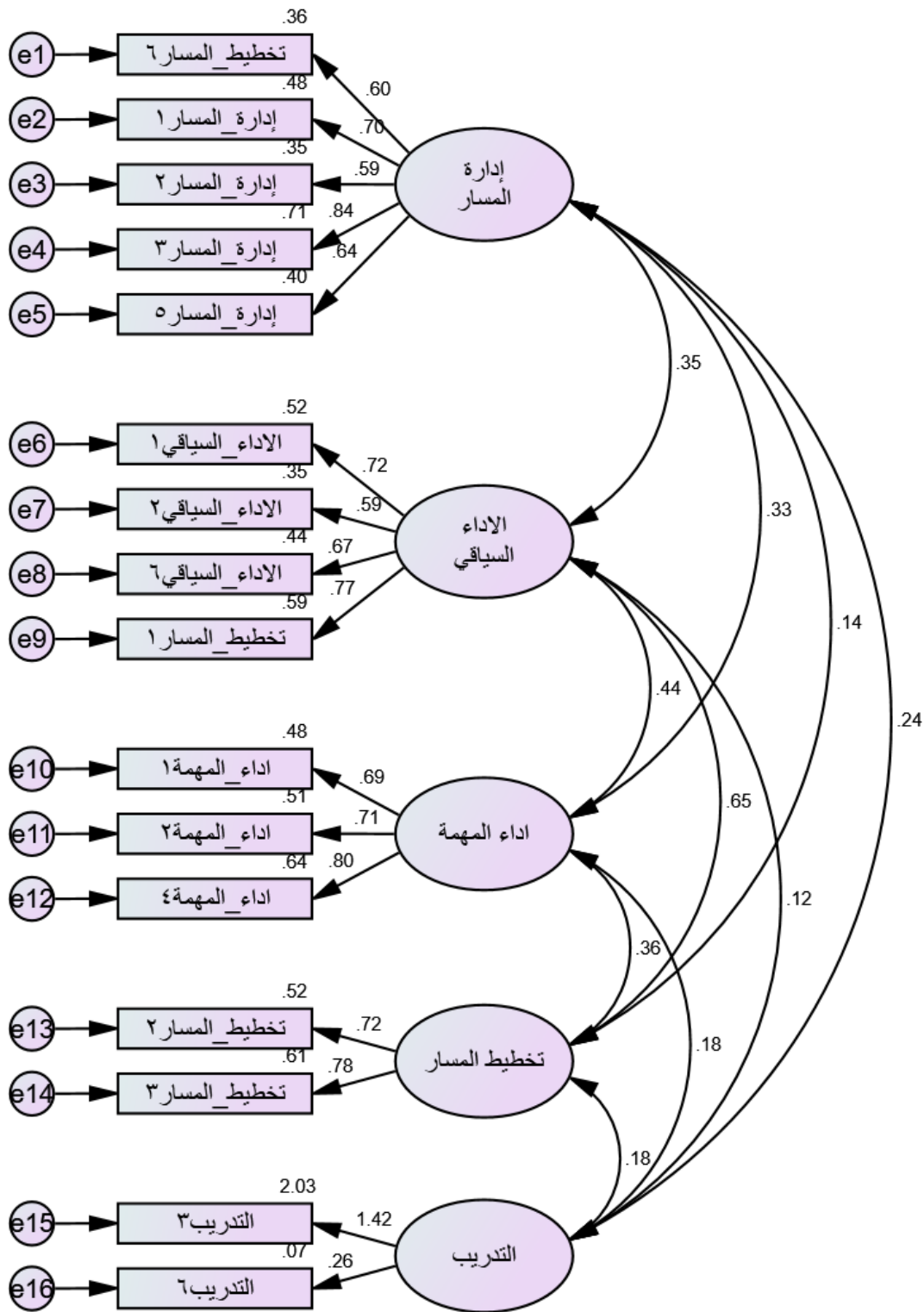


وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين ( 0,1 ) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996 )

مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker–Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين ( 1,0 ) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن ( Joseph F. Hair, JR. and Others1995 )

التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (5) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



## مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (6) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	295.864	--	--
DF	188	--	--
CMIN/DF	1.574	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.908	>0.95	Acceptable
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.052	<0.06	Excellent
PClose	0.354	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (7) معامل الإعتدائية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :210)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5
إدارة المسار	0.807	0.460	0.122	0.836	0.678				
الاداء السياقي	0.782	0.475	0.424	0.793	0.350**	0.690			
اداء المهمة	0.780	0.542	0.193	0.789	0.332**	0.439***	0.736		
تخطيط المسار	0.723	0.566	0.424	0.726	0.145	0.651***	0.360**	0.752	
التدريب	1.034	1.047	0.056	2.108	0.237***	0.116†	0.175**	0.184**	1.023

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010

\*\*\* p < 0.001

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من ( 0.30 ) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين ( 0.30 - 0.70 ) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (8) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

التدريب	تخطيط المسار	اداء المهمة	الاداء السياقي	ادارة المسار
ادارة المسار				1
	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			163
الاداء السياقي			1	
	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N		163	163
اداء المهمة		1		
	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N		163	163
تخطيط المسار				1
	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N		163	163
التدريب				1
	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N		163	163

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

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

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## اختبار الفرضيات

### Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، ويعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤثرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon ,2002 )

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

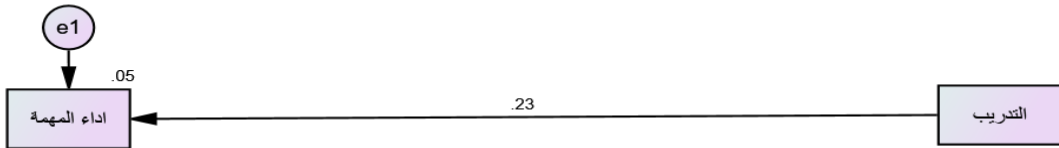
يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين التدريب وأداء المهمة

الشكل (6) العلاقة بين التدريب وأداء المهمة



المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ( 0.05 ) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار، حيث اثبتت بيانات الدراسة وجود الدلالة المعنوية لهذه الفرضية.

الجدول رقم (9) المسار من التدريب وأداء المهمة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التدريب <--- أداء المهمة	.203	.067	3.043	.002	par_1

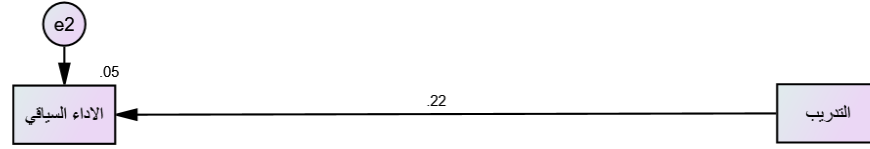
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

**الفرضية الرئيسية :**

توجد علاقة ايجابية بين التدريب والأداء السياقي



## الشكل (7) العلاقة بين التدريب والأداء السياقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ( 0.05 ) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار حيث اثبتت بيانات الدراسة وجود الدلالة المعنوية لهذه الفرضية.

الجدول رقم (10) المسار من التدريب والأداء السياقي (Estimate)

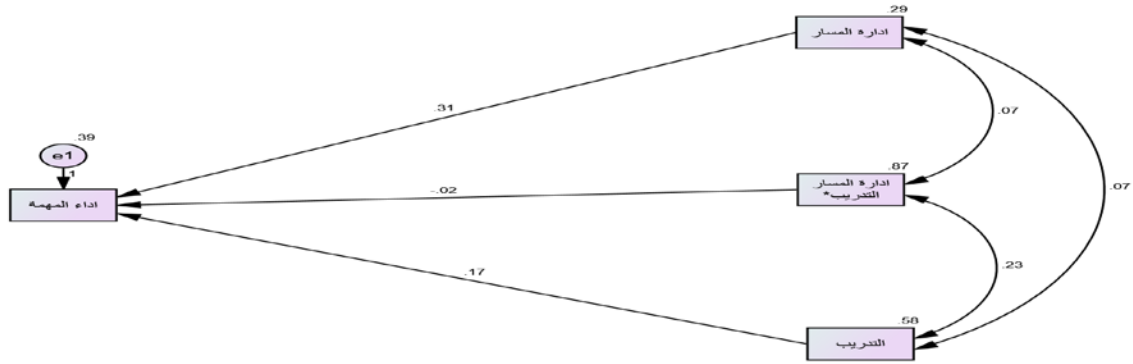
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التدريب <--- الأداء السياقي	.182	.063	2.865	.004	par_1

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

## الفرضية الرئيسية:

إدارة المسار تعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وأداء المهمة

الشكل رقم (8) العلاقة بين موازنة إدارة المسار وما بين التدريب وأداء المهمة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب ( plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار حيث اثبتت بيانات الدراسة عدم وجود الدلالة المعنوية لهذه الفرضية.

الجدول رقم (11) ادارة المسار من التدريب وأداء المهمة (Estimate)

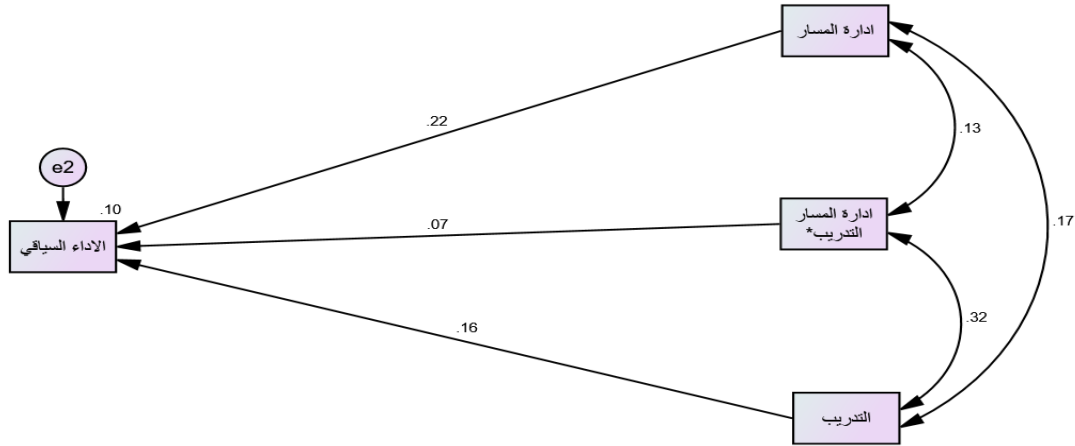
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التدريب <--- أداء المهمة	.172	.069	2.498	.012	par_2
ادارة المسار <--- أداء المهمة	.313	.093	3.363	***	par_3
التدريب*ارة المسار <--- أداء المهمة	-.018	.056	-.325	.745	par_6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الرئيسية:

إدارة المسار تعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وألاداء السياقي

الشكل رقم (9) العلاقة بين موازنة إدارة المسار وما بين التدريب وألاداء السياقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب ( plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار حيث اثبتت بيانات الدراسة عدم وجود الدلالة المعنوية لهذه الفرضية.

الجدول رقم (12) ادارة المسار من التدريب والاداء السياقي(Estimate)

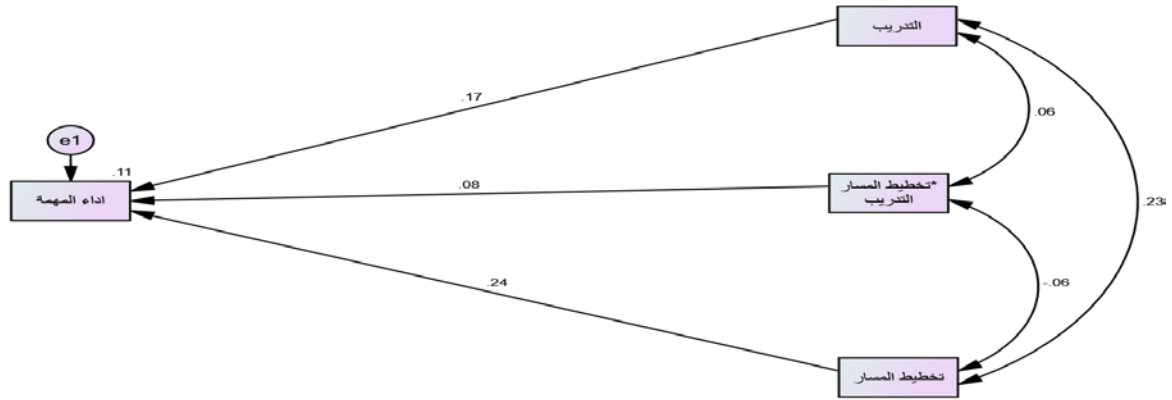
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاداء السياقي <--- التدريب	.131	.066	1.996	.046	par_2
الاداء السياقي <--- ادارة المسار	.256	.089	2.880	.004	par_3
الاداء السياقي <--- التدريب * ادارة المسار	.049	.053	.921	.357	par_6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الرئيسية:

تخطيط المسار يعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وأداء المهمة

الشكل (10) العلاقة بين موازنة تخطيط المسار وما بين التدريب وأداء المهمة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب ( plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار حيث اثبتت بيانات الدراسة عدم وجود الدلالة المعنوية لهذه الفرضية.

الجدول رقم (13) تخطيط المسار من التدريب وأداء المهمة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
اداء المهمة <--- التدريب	.152	.067	2.280	.023	par_2
اداء المهمة <--- ادارة المسار	.261	.084	3.126	.002	par_3

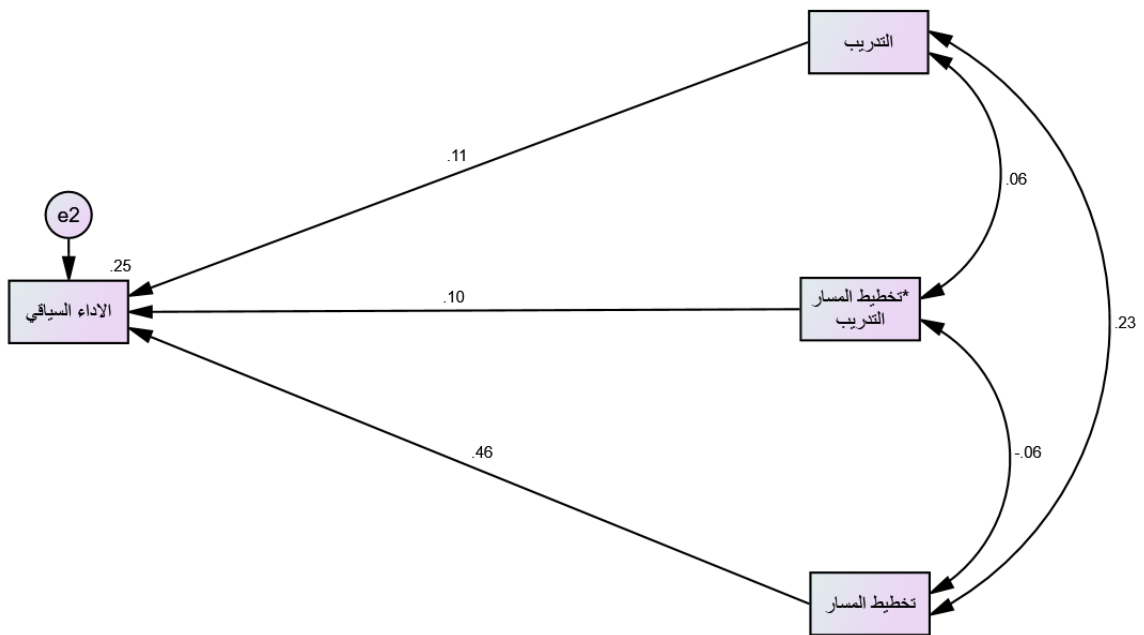
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التدريب * ادارة المسار المهمة <---	.059	.056	1.059	.289	par_6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الفرضية الرئيسية:

تخطيط المسار يعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وأداء السياقي

الشكل (11) العلاقة بين موازنة تخطيط المسار وما بين التدريب وأداء السياقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب ( plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل والجدول التالي قيم تحليل المسار حيث اثبتت بيانات الدراسة عدم وجود الدلالة المعنوية لهذه الفرضية.

الجدول رقم (14) تخطيط المسار من التدريب والاداء السياقي (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاداء السياقي <---	.091	.058	1.567	.117	par_2
التدريب					
الاداء السياقي <---	.479	.073	6.591	***	par_3
ادارة المسار					
الاداء السياقي <---	.069	.049	1.414	.157	par_6
التدريب * ادارة المسار					

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع المسار الوظيفي في تعديل العلاقة بين التدريب إداء الموظف ، وهذا من خلال الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة، (عدد 4 شركات) حيث تم توزيع (220) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (163) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة ( 74%) ولم تسترد

(57) إستبانات بنسبة (26%) وقد كانت نسبة الاستجابة (75%) حيث تم الاعتماد على برنامج (AMOS) كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

قام الباحث بعمل تنظيف للبيانات قبل التحليل وذلك بغرض التعرف على البيانات المفقودة ، والاجابات المتماثلة ، بالإضافة معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

ولمعرفة جودة النموذج اعتمد الباحث على مؤشرات جودة المطابقة وهي: النسبة بين قيم X ودرجات الحرية، مؤشر حسن المطابقة، مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، مؤشر المطابقة المعياري، مؤشر المطابقة المقارن، مؤشر المطابقة المتزايد، مؤشر توكر لويس. اما بالنسبة الى اختبار الفرضيات قد اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث فيما يلي اختبار



اختبار الفرضيات:

م	الفرضية	الدلالة	توجد	لا توجد
1	توجد علاقة ايجابية بين التدريب وأداء المهمة	.002	√	
2	توجد علاقة ايجابية بين التدريب والأداء السياقي	.004	√	
3	إدارة المسار تعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وأداء المهمة	.745		√
4	إدارة المسار تعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وأداء السياقي	.357		√
5	تخطيط المسار تعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وأداء المهمة	.289		√
6	تخطيط المسار تعدل العلاقة الايجابية ما بين التدريب وأداء السياقي	.157		√

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تمثلت الإشكالية في دراسة تأثير المسار الوظيفي في تعديل العلاقة بين التدريب واداء الموظف، بالاضافة لتناول العديد من الدراسات السابقة: ( عبد الهادي لعصب 2017، حليلة بن طري 2016، دحاش سيليا 2015، Aidah Nassazi 2013، مهدي حسن 2017) العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة لذلك هدفت هذه الدراسة على اختبار اثر التدريب على اداء الموظف والدور المعدل للمسار الوظيفي في العلاقة ، التعرف على مستوى وجود المسار الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

دلت نتائج الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التدريب أداء الموظف(أداء المهمة والاداء السياقي) حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة احمد زياد غانم 2010 "حيث عزز الباحث على وجود اهمية للتدريب في زيادة روح الانتماء للعاملين اي كلما زاد التدريب المعطي للعاملين تحسنت روح الانتماء والمسؤولية لدى العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها وهذا هدف يعتبر من الاهداف الرئيسية ودعامة هامة من دعائم نجاح المؤسسات الخاصة والعامة كون روح الانتماء للمؤسسة يزيد من نشاطها و انتاجها كذلك اتفقت: مهدي حسن 2017م: و التي اظهرت أن هناك العديد من المستجيبين يشعرون بالدافع من التدريب الذي يقدمه أرباب العمل، وقد تحسن أدائهم بعد التدريب من حيث تحسين مهاراتهم الوظيفية ، بالاضافة الى نظرية الادارة العلمية ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة تدريبه والتحكم به، كما جاءت نتائج دراسة عفاف احمد خان 2016م وأظهرت النتائج أن الأداء يزداد مع تحسين المهارات من خلال برامج البحث والتطوير، وكذلك مستوى الرضا مرتفع بين الموظفين إذا تم منحهم التدريب المناسب، كما تتفق هذه النتيجة

مع نظرية الدعم الموجب: فردريك سكينر و الذي أكد ان الحاجة هي المؤثر الذي يثير الرغبة فى الحركة والحركة تؤدي الي سلوك معين، فالسلوك هو رد فعل لؤثر معين. ان السلوك هو تفاعل الشخصية مع مؤثر بيئى خارجي، والتي قد تتمثل الحاجة فى التدريب وردة الفعل فى السلوك (الاداء).

اظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود دلالة معنوية للمسار الوظيفى فى تعديل العلاقة بين التدريب إداء الموظف.

بالنسبة لهذه النتيجة فإن عدم وجود الدلالة المعنوية للمسار الوظيفي ببعديّة يرجع الى صعوبات إحصائية متعلقة بالمتغير المعدل وامكانية ظهوره، استناداً الى بعد النظريات مثل نظرية السمة والعوامل تقوم على افتراض أن الأفراد يختلفون وكذلك المهن، وتحدد النظرية لنتاسب مع الناس والمهن فيما يتعلق بقدراتهم ومصالحهم وذكائهم ومواقفهم وقدراتهم (اي رغبات وطموحات الافراد والتي تعود الى المسار الوظيفي فى تحقيقها) وقد أكدت المقالات العلمية علي سبيل المثال: قوين شي (2008) ، ماكلاند وشارلس (1993) وجونسون وكارين (2008) وقد أكدو صعوبة كبيرة في العثور على تأثيرات المتغير المعدل، وقد تناولت المقالات السابقة هذا التباين العوامل المسؤولة بما في ذلك الاختلافات في أخطاء القياس ،اعتبارات حجم العينة ، اساليب التحليل وغيرها، يعني أنه ما لم يتمكن الباحثون من اختيار أو تجاوز حجم أو التحكم في مستويات المتنبئات، كشف التفاعلات الموثوقة إحصائيا أو الآثار التربيعية التي تفسر نسبة ملحوظة من تغير المتغير التابع ستكون صعبة.

وهناك كثير من الدراسات السابقة التي اخذت الشكل المباشر للمسار الوظيفى فى العلاقة تتعارض مع هذه النتيجة ومن هذه الدراسات دراسة عبد الهادي لعصب 2017: أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين. اهم نتائج هذه الدراسة تعتبر

أنشطة المسار الوظيفي من حيث التخطيط والتطوير عامل أساسي في تقييم وتحسين أداء العاملين.

استناداً إلى المنطق السليم الذي يؤكد وجود هذه الدلالة الإيجابية للمسار في العلاقة بين التدريب وإداء الموظف.

كذلك أظهرت وتأكيد صحة هذه النتيجة بالاعتماد على دراسة دانيال طالب الحمصي 2014: اثر التدريب على تنمية المسار الوظيفي : حيث اشارة هذه الدراسة ان هنالك ضعف وعد إهتمام بعملية إدارة المسار مما شكل ضعف في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى دراسة سوهاتري وارين 2015 اهم النتائج نتائج هذه الدراسة ان المسارات الوظيفية والتخطيط لا يؤثر بشكل كبير على التطوير الوظيفي للموظف والتخطيط هو أكثر مهنية من المسار الوظيفي وهذا يعني أن التخطيط الوظيفي أكثر متغير حاسم في تحسين مهنة الموظف تطويره وغيرها من وهذا يفسر ان هنالك عدم توفر المعرفة، ضعف الاهتمام بمفهوم المسار الوظيفي.

## الدلالات النظرية والتطبيقية للدراسة:

### 1. الدلالة النظرية للدراسة:

تعتبر هذه الدراسة إضافة للمعرفة فيما يختص بالعلاقة بين متغيراتها بالتالي توفر هذه الدراسة اطاراً نظرياً للباحثين المستقبليين نسبة لان كثير من الباحثين تناولوا العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال العلاقة المباشرة ، وتناولت هذه الدراسة العلاقة بشكل مختلف عن الباحثين الاخرين بإدخال المسار الوظيفي كمتغير معدل بين التدريب والاداء، لذلك تعتبر الفائدة النظرية من هذه الدراسة اكبر من غيرها.

### 2. الدلالة التطبيقية للدراسة:

قدمت الدراسة للقائمين على عملية التدريب فى هذه المؤسسات على فهم واتباع الطرق العلمية فيما يخص العملية التدريبية وتطبيقها بالطريقة السليمة وربطها بالمسار الوظيفى للعاملين وانعكاسه على أداء وايضاً قدمت نتائج هذه الدراسة نظرة شاملة عن متغيراتها (التدريب - المسار الوظيفي) وأكدت على ضرورة الاهتمام برط المسارين التدريبي والوظيفي مما يساعد القائمين على امر المورد البشري ان يكونوا اكثر وعياً وعلمية فى اتباع الطرق العلمية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### محددات هذه الدراسة:

- 1.تركيز هذه الدراسة فقط على القطاع الصناعي، لذلك نوصي تنطبق هذه الدراسة فى القطاع الخدمي.
- 2.هذه الدراسة تعتبر دراسة وقتية، لذلك نوصي بإجراء دراسة طولية لمزيد من التأكيد.

## مراجع الدراسة

م	
الكتب:-	
1	حسن، راوية، (2001)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر.
2	ابوسن أحمد ،(2014)،إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، ص ، 129.
3	أحمد ماهر،(2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،ص374.
4	عقيلي، محمد وصفي،(2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل عمان .
5	فريد خميلي (2009)، التدريب كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية.
6	الغالبى، طاهر .إديس، وائل،(2007) ، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، ع م ان، الأردن.
7	لبدة محمد، ( 1997 ) ، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب للنشر، ط ١ ، القاهرة.
8	محمود أبو بكر، (2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص ،19.
9	محفوظ أحمد جودة،(2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص29 .
10	معد قاسم القريوتي،(2006) ،مبادئ الإدارة ،دار وائل للنشر ،الأردن ، ص16 .
الدوريات:-	
11	بطرس الشكر، ولؤي لطيف،(2009)، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى ببغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 71 ، ص.15.
12	العطوي ، وعامر علي حسن، ( 2007 )، اثر العدالة التنظيمية فى الاداء السياقي – مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية جامعة القادسية العراق 9(3)،146-170.
13	مجلة جامعة تشرين،(2015)، العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5).
14	عرفة جبريل ابو نصيب ،رجاء أبراهيم محمد نور، ( 2012 ) ، مجلة العلوم الانسانية-جودة التدريب واثره في رفع الكفاءة الانتاجية بالشركات الصناعية.
15	ابو النصر ، مدحت ، ( 2009 ) ، مراحل العملية التدريبية ،تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية،ص 37- 38 المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة -مصر.
16	ال مذهب ، معدي بن محمد ،(2007) ،برامج تخطيط المسار الوظيفي، والممارسات والصعوبات في منظمات الاعمال السعودية، مجلة الادارة العامة ،مجلة دورية ، مجلد 47 ، 4ع ، ص491.
17	جمال الدين محمد المرسي،(2003) ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط ، ص28 .
18	جونسون وكارين،(2008)، المشاكل الاحصائية للمتغير المعدل في بحوث النقاظ.
19	ماكلاند وشارلس، (1993)، الصعوبات الاحصائية فى الكشف عن المتغير المعدل.

20	قوين شي، (2008)، المشاكل الاحصائية في الكشف عن اثر المتغير المعدل.
رسائل ماجستير:-	
21	رضا حاتم، (2004) ، دراسة ماجستير ، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي.
22	الحمصي دانيال، (2014) ، اثر التدريب على تنمية المسار الوظيفي.
23	قشي الهام، (2009)، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية ”، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس ، جامعة منتوري ، ص139.
24	عبدالحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابنسينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص19.
25	نعمان عاندة، (2008) ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى.
26	ميلود، (2011م)، دراسة ماستر بعنوان: أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي.
27	الظاهر مجاهدي، (2009)، فعالية التدريب المهني واثره على الاداء.
28	شادلي شوقي، (2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، ص 79 ، جامعة ورقلة .
29	الشريف ريم ، ( 2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي/ رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.
30	ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017) دراسة ماجستير - إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي.
31	عيسى حمد ، (2014)، دراسة ماجستير -تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
32	غانم زياد، (2010) ، اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص.
33	العطوي عامر، (2009) ، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الاداء السياقي.
34	دهليز خالد ، حمد محمد ، (2016) ، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.
35	برحاب عثمان، معيوش فتحي، (2016)، مذكرة لنيل شهادة مساتر :بعنوان تخطيط المسار الوظيفي .
36	دحاش سيليا، (2015)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين.
37	محمد أحمد عبدالله طيبيل ، (2013)، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.
38	حساين يمينة، دفروراسماء، (2013) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد.
39	عبد القادر عواريب، ( 2015) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
40	زكريا أحمد، ( 2011) ، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي.
41	عبدالعزیز الفاضل 2011م تخطيط المسار الوظيفي وانعكاسه على الامن الوطني .

Harris, A. F. (2003). Towards Cultural Competence :An Exploratorystudy of the relationship between racial identity and contextualperformance indicators.	42
.Amir Elnaga. Amen Imran (2013)The Effect of Training on Employee Performance	43
Netemeyer RG, Boles JS, McKee DO, and McMurrian R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, Journal Mark, 61(3):85-98.	44
Janssen, O. (2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior, Journal of Occupational and organizational psychology, 73, 287-302.	45
Deshotels, T. H., & Forsyth, C. J. (2007). Postmodern masculinities and the eunuch. Deviant Behavior, 28, 201–218.	46
Joanna Czarnota-Bojarska,(2015),Counterproductive work behavior and job satisfaction, Published online: 03 June 2015.	47
Michael Crant, (2000),Proactive Behavior in Organizations, Article ,in Journal of Management 26(3):435–462 · June 2000.	48



الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان:

بيانات مفردات عينة الدراسة

يرجى وضع إشارة أمام الإجابة التي تناسبك:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: اقل من 30  30 - 49  50 فأكثر

المؤهل الأكاديمي: ثانوي  دبلوم

بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

المستوى الإداري: مدير إدارة  رئيس قسم

موظف

سنين الخدمة: اقل من 5 سنوات  5 - 9 سنوات

10 - 14 سنة  15 سنة فما فوق

الرجاء وضع إشارة (√) فى المكان المتفق مع اجابتكم.

القسم الاول: المتغير المستغل:التدريب

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	احصل على تدريب منظم ومستمر					
2	التدريب بالنسبة لي جزءاً أساسياً فى العمل					
3	احصل على تدريب فنى واداري.					
4	التدريب يستهدف مهاراتي الاتصالية بشكل اساسى					
5	التدريب يساعدني على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية					
6	المعلومات التى اكتسبها من التدريب تناسب مختلف الاحتياجات الوظيفية					
7	لا اجد صعوبة فى اكتساب المهارات المقصودة فى التدريب					
8	المهارات التى اكتسبها مكررة الاستخدام بالنسبة لي					
9	المعلومات والمهارات التدريبية تناسب مع متطلبات وظيفتى					
10	احتفظ بالمعلومات والمهارات التى أكتسبها من التدريب لفترة طويلة					

القسم الثاني: المتغير التابع اداء العاملين بعد الاول: أداء المهمة

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	اتفوق على زملائي بإداء مهام العمل.					
2	لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.					
3	اتمكن من انجاز أهداف العمل الموكلة لي بفعالية					
4	لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً					
5	انا حزر ونادر ما ما أرتكب الاخطاء					

البعد الثاني: الاداء السياقى (سلوك المواطنة التنظيمية)

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	اساعد زملائي فى انجاز أعمالهم بفعالية ونشاط.					
2	احرص على تحقيق الاداء المطلوب ضمن فريق العمل.					
3	اتعامل بلطف أثناء تادية العمل.					
4	اتخذ الاجراءات المناسبة لحل المشاكل فى بيئة العمل.					
5	اعمل بفعالية لتقديم مقترحات ومبادرات لتطوير الشركة.					
6	استطيع انجاز الاعمال المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتى					

القسم الثالث: المتغير المعدل المسار الوظيفي

البعد الاول: تخطيط المسار

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أملك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفي					
2	تساعدني الشركة في التخطيط لمساري الوظيفي .					
3	أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة.					
4	لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي .					
5	يوجد توافق بين تخطيبي الشخصي لمساري الوظيفي وبين تخطيط الشركة.					
6	أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل					

البعد الثاني: إدارة المسار

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

					1 يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في الشركة وبين التقدم المهني للأفراد.
					2 تهتم الشركة بانتقال الموظفين من منصب لآخر.
					3 تهتم الشركة بإثراء مناصب الموظفين.
					4 يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطور المسار الوظيفي.
					5 يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل.
					6 تحتار الادارة الافراد الموهلين لتولى المناصب القيادية والادارية العليا.