

The impact of career planning and development on improving employee performance in the General Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait

Haytham Abdul Gafur Makhseed

Higher Institute of Administrative Services || Public Authority for Applied Education and Training || Kuwait

Abstract: This study aims to know the impact of planning and career development on the performance of employees of the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait, and to highlight the extent of the impact of the concept of planning and development in order to understand the career path and its importance among employees. The descriptive analytical approach was applied, the researcher designed a questionnaire to collect the required data and work and it was analyzed through the use of the SPSS statistical analysis program, and the questionnaires were distributed to a sample The randomized study, which numbered (50) male and female employees, (46) copies were recovered, i.e. (92%) of the total sample. One of the most important findings of this study was that the level of work performance as evaluated by employees is low with a correlation between career planning and work performance, and the level of career planning is low according to the evaluation of employees of the Public Authority for Applied Education and Training, and there are no significant differences Statistical significance in the axes of career planning and work performance according to age, experience or training courses. The study concluded with a set of recommendations, including:

- * To pay attention and work to improve the job vacancy system in force in the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait.
- * Urging employees to know the importance of applying career planning systems and raising awareness of their importance and the benefits that can be achieved for all, with the need to pay attention to motivational systems and methods.
- * The need to provide an adequate database for current and future career paths.
- * Encouragement to conduct more scientific research to reach the best methods to achieve an increase in the job performance of employees

Keywords: Career planning, Employee performance, Career path, Job design, Development strategy, Training.

أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

هيثم عبد الغفور مخصيد

المعهد العالي للخدمات الإدارية || الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب || الكويت

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وإبراز مدى تأثير مفهوم التخطيط والتطوير ليطم فهم المسار الوظيفي وأهميته بين الموظفين. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة والعمل وتم تحليلها من خلال استخدام

برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (50) موظفا وموظفة تم استعادة (46) نسخة أي بما نسبته (92%) من إجمالي العينة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن مستوى أداء العمل كما يقيّمه الموظفون منخفض مع وجود ارتباط بين التخطيط للمسار الوظيفي وبين أداء العمل، كما أن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي منخفض حسب تقييم العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محوري تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل تبعاً للعمر أو الخبرة أو الدورات التدريبية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومنها:

* أن يتم الاهتمام والعمل على تحسين نظام شغور المناصب الوظيفية المعمول به بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

* حث العاملين على معرفة أهمية تطبيق أنظمة تخطيط المسار الوظيفي وزيادة التوعية بأهميتها وما يمكن أن يتحقق من المنافع للجميع مع ضرورة الاهتمام بنظم وأساليب التحفيز.

* ضرورة توفير قاعدة بيانات كافية للمسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية.

* التشجيع لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية للوصول إلى أفضل الأساليب لتحقيق زيادة في الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الوظيفي، أداء الموظفين، المسار الوظيفي، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير، التدريب

مقدمة.

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر التطور والنمو في المنظمات الحديثة، فالموارد البشرية تعتبر مصدراً أساسياً يساهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمات. وقد شهدت الفترة الحديثة الكثير من التوجهات التي تدعو إلى التفكير بالاستثمار المعرفي لدى العاملين باختلاف وظائفهم وأثقافتهم وإيجاد موارد بشرية مؤهلة. كما أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف وتعتبر المسئول الأول عن تنمية مراكز التنافس المحلي والدولي لضمان النمو والإبداع. (السعدي، 2018: 8-22)

كما رأى الكثير من الباحثين ضرورة توافق استراتيجيات الموارد البشرية وباقي استراتيجيات العمل في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ورفع أداء العاملين فيها. (Bratton, John & Gold, Jeff) (2017) لذا نجد توجه غالبية المسئولين في كثير من المنظمات، باختلاف أنواعها وأنشطتها وأهدافها، هو التركيز على أداء العاملين في منظماتهم وأن المدخل الرئيسي لتحسين مستوى ونوعية الأداء هو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في هذه المنظمات. (Cascio, 2018)

وقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية كأحد وأهم عناصر البقاء للمنظمات واعتبر العنصر البشري الركن الأساسي الفعال لتحقيق أهداف المنظمات وزيادة وتحسين الإنتاجية والأداء من خلال توافق الأفراد والوظائف الموكلة لهم، وهذا سبب ظهور ما يسمى بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي والذي يعني التوافق بين الموظف والوظيفة التي يشغلها، ويساهم في تقييم الأداء على أسس علمية عادلة. (لعصب، 2017)

مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة ما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم عملية التخطيط والتطوير الوظيفي (كأدوات محفزة للعنصر البشري) في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

للإجابة على المشكلة الرئيسية، تم طرح الأسئلة التالية:

1- ما درجة تقييم تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظفين الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة

الكويت؟

- 2- ما درجة تقييم مستوى أداء العمل من قبل العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت؟
- 3- ما أثر التخطيط والتطوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محوري تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل تعزى لمتغيرات النوع، والعمر والخبرة والدورات؟

فرضيات الدراسة

1. للدورات التدريبية أثر إيجابي لفهم ومعرفة دور التخطيط والتطوير الوظيفي في تحسين أداء العمل.
2. أنشطة التخطيط الوظيفي من حيث التخطيط والتطوير هي مفاتيح لتقييم وتحسين أداء الموظفين.
3. يساهم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تقييم أداء الموظفين بطريقة مناسبة.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التخطيط والتطوير الوظيفي في تقويم وتقييم تحسين أداء العاملين بالهيئة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم التخطيط الوظيفي للموظفين.
2. دراسة واقع التطور الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين.
3. التعرف على الدور الفعال للتخطيط الوظيفي في أداء العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
4. معرفة مفهوم التخطيط الوظيفي.
5. بيان أهمية التخطيط وتطوير المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين.
6. معالجة نقص الوعي لدى العاملين بأهمية التخطيط لمسارهم الوظيفي والاهتمام به.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية ودور التخطيط لتطوير المسار الوظيفي في المساهمة لزيادة إنتاجية العاملين في العمل وكسب الولاء الوظيفي مما سيكون دافع جيد لتحقيق أفضل درجات العطاء من الموظفين. ويتوقع الباحث أنه من خلال هذه الدراسة سيتم إيضاح الدور الهام الذي يلعبه التخطيط للمسارات الوظيفية للعاملين. ويمكن إيضاح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية: زيادة اهتمام القيادات الإدارية على حث العاملين بضرورة فهم ومعرفة وتطبيق التخطيط لتطوير المسارات الوظيفية، كما ستساهم الدراسة في تنشيط وزيادة المهارات والمعارف لدى العاملين من خلال الإطلاع على النظم والأساليب الحديثة والعمل على توظيف ما يصلح منها في تطبيق عملية التخطيط لتطوير المسارات الوظيفية.

الأهمية النظرية: أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى في هذا الحقل وخصوصاً في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، حسب علم الباحث، والتي تتناول إيضاح أهمية التخطيط للمسارات الوظيفية في العمل ودورها في تحقيق إنتاجية أفضل من العاملين.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الوظيفي في أداء العاملين

- الحدود البشرية: موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- الحدود المكانية: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.
- الحدود الزمنية: العامين الجامعيين؛ 2020/2019: 2021/2020.

مصطلحات الدراسة:

- التطوير الوظيفي: "الأنشطة التي يقوم بها الموظفون أنفسهم والمنظمة لتحقيق الأهداف المهنية ومتطلبات الوظيفة". (Kakui, I & Gachunga, H. 2016, p. 307- 324)
- المسار الوظيفي: "سلسلة من الوظائف ذات الصلة مرتبة حسب الحالة والمسئولية". (Felix, K, 2012)
- "التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك من خلالها الأفراد في المنظمة". (عباس، 2006: 214)
- تخطيط المسار الوظيفي: الجهود المبذولة من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظف لتوظيف المعارف والمهارات والقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف من أجل تحقيق التقدم الوظيفي". (مصلح، 2018)
- ويعرف بأنه: "مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة وتشمل كافة المستويات الإدارية". (طبيب، 2014)
- التقدم الوظيفي: "عملية تقدم مهنة الفرد ونموه الوظيفي والترقيات الوظيفية". (Chanin, Y. 2012)
- التدوير الوظيفي: تحريك الموظفين من مواقع عملها الحالي إلى مواقع أخرى لأسباب وبررات مثل تلقي الخبرة أو تنمية المهارات والتدريب أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه". (بدر، 2016).
- الأداء الوظيفي: "درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فهو سلوك يسعى للوصول إلى هدف معين، وتختلف النظرة الإدارية للأداء الوظيفي، حيث يتم التعامل معه بصفته قياساً لأداء الفرد، أو أداء مجموعة من الأفراد (فريق العمل)، أو أداء المنشأة بصفتهما وحدة واحدة". (حجاج، 2014: 37).
- كما يعرف بأنه: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة". (القيسي، 2016: 47)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وأداء الموظفين

يعتبر العنصر البشري محور رئيسي للعملية الإدارية ويهدف من تخطيط وتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، رفع قدراتهم وتنمية المهارات والمعارف وزيادة الخبرات بما يتفق مع رغبات وميول الموظفين ومساعدتهم في تحقيق أهداف العاملين الشخصية من خلال تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

المسار الوظيفي: وهو من مصطلحات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وقد أكدت دراسة لحافظ، عبد الناصر وآخرون، (حافظ وآخرون، 2013: 183 - 202) أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر أحد أدوار إدارة المنظمة والذي يقوم على التوفيق والانسجام بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم بما يساعد في زيادة ولاء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمة. كما أوضحت دراسة عثمان وفتحي (عثمان ومعيوش، 2016) بأن المسار الوظيفي ما

هو إلا سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في الحياة العملية للعاملين أو قد تكون مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يشغلها العامل ويكون لها أثر كبير في تطور مهارات العامل ومعارفه بما يحقق الشعور لديه بتحقيق إنجازات تتفق وآماله وطموحاته.

التخطيط: وهو الركن الأساسي الأول للعملية الإدارية ويتمثل في تحديد وبلورة الأهداف بشكل دقيق ويمكن وصفه بأنه المنهج الإنساني الذي تقوم به إدارة المنظمة لتحقيق الأهداف تحقيقها من خلال اتخاذ القرارات الإيجابية في الوقت الحالي لما سيتم عمله في المستقبل من خلال استخدام أفضل السبل المناسبة. (الشميمري وآخرون، 2014) وللتخطيط بشكل عام أثر كبير على المنظمة ونموها وموقعها التنافسي ومن أهمية التخطيط ما يلي: (صلاح، 2019)

1. يُساعد التخطيط الإداري على وضع خطة عمل واضحة، لاتباعها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل سهل ومُنظم ضمن معايير واضحة.
2. توجيه طاقات المدراء والموظفين إلى إنجاز العمل ضمن الخطة المطروحة.
3. يُساعد التخطيط في إيجاد حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ مُستقبلي من شأنه إعاقة سير العمل، مما يزيد من طمأنينة ويقين المدراء والعاملين في استمرارية عملهم.
4. المساعدة في وضع رؤية وأهداف واضحة لمستقبل المنظمة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وقدرتها على الإنتاجية.
5. تقليل المخاطر المتوقعة ووضع أساليب علمية للسيطرة عليها.

تخطيط المسار الوظيفي:

وهي عملية تنظيمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم من خلالها رسم الأطر العامة لمستقبل الوظائف وخطوط سير حياة العاملين الوظيفية من البداية حتى النهاية (التقاعد). وقد أوضح أرمسترونق Armstrong (Armstrong, M. 2016 , p. 695) بأن تخطيط المسار الوظيفي يتمثل في التصور المستقبلي فيما يخص تطور وتقدم وترقي العاملين في المنظمة تحقيقا للتطلعات الشخصية للعاملين وحاجة ومتطلبات الأداء التنظيمي في المنظمة لتحقيق تحسن المراكز الوظيفية للعاملين الذين يسعون بكل جهد متميز لاكتساب المهارات والخبرات لتطوير أدائهم الوظيفي التي تتطلبها الوظائف الحالية والمستقبلية. (Biswakarma, Gangaram, 2016 , 10-26)

مسئولية تخطيط المسار الوظيفي:

يتقاسم الموظف والمنظمة التي يعمل بها مسؤولية التخطيط ورسم المسارات الوظيفية، ولا بد أن يلعب الأفراد دورا في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم المستقبلية وما يتوقعونه من العمل. كما لا بد أن تلعب المنظمة دور هام في تطوير الوظائف ومتطلباتها الحالية والمستقبلية وأن يدعم الرؤساء المرؤوسين ومساعدتهم بتحقيق أهدافهم بما يحقق أهداف المنظمة من خلال زيادة فرص التدريب والتطوير والنمو الوظيفي. (ديب، 2015: 105-123)

أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يتضح مما سبق بأن أهمية التخطيط للمسار الوظيفي سوف يعود بالنفع على أطرافه (الموظف والمنظمة) من خلال تحقيق الأهداف المستقبلية لكل منهم. وقد أوجزت الباحثة ندى مصلح هذه الأهمية فيما يلي: (مصلح، ندى إبراهيم، 2018: 24)

- تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة من خلال إشباع طموحات الموظفين مما سيحقق الرضا الوظيفي لديهم ويؤدي ذلك إلى اجتهاد الموظفين إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، وينعكس ذلك على زيادة أرباح المنظمة واستقرار العمل فيها مما يزيد في قدرتها التنافسية.
- الحد من الجمود الوظيفي من خلال استخدام المنظمة للطرق الديناميكية المهنية التي تتضمن الترقيات والتنقلات الوظيفية لزيادة حافزية الموظفين لاكتساب مهارات ومعارف جديدة يمكن من خلالها الحصول على فرص الترقى.
- زيادة جاذبية المنظمة للطاقت والكفاءات من جهات منافسة بسبب السمعة الجيدة التي تنتشر في أوساط العاملين المؤهلين، مما يعني اجتذاب الكفاءات من خارج المنظمة وزيادة الولاء والانتماء للعاملين داخل المنظمة.
- الاستقرار النفسي للعاملين في المنظمة مما سيكون له أثر إيجابي جيد في زيادة العطاء نتيجة وضوح المسار الوظيفي للموظف.

مفهوم الأداء الوظيفي

يتمثل الأداء الوظيفي في قيام الفرد بمجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والذي يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي كمية الجهد المبذول، ونوعيته، ونمط الأداء. (عاشور، 2005: 25)

ويشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بما يضمن النوعية والجودة المطلوبة وبكفاءة وفعالية ووفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف. (سليمان وجرار، 2019).

مكونات الأداء الوظيفي

- المعرفة الجيدة بمتطلبات الوظيفة وهي المعارف العامة والمهارات والخبرات التي يفترض توافرها.
- نوعية العمل من خلال تحديد ماهيته وصفته (مكتبي أو فني).
- كمية العمل المراد إنجازها في الظروف العادية (الكم والفترة الزمنية المستغرقة).
- المثابرة والتي تتحقق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، وهو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل هي الظروف الجسمية والصحية، والظروف المحيطة.

العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: (بن زاف، 2015: 59-70)

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

تقييم الأداء (عودة، 2018: 103-118)

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي يجب أن تمارسها إدارة الموارد البشرية بالطرق العلمية الواضحة، وتهدف عملية تقييم الأداء إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعدالة،

وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، وتدفع بالموظف للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

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

ثانياً- الدراسات السابقة

- دراسة قوراري والعياشي، (2019) وهدفت الدراسة للتعرف على واقع التدوير الوظيفي وأثره في تحسين الأداء حيث تم دراسة أربعة من متطلبات التدوير الوظيفي وهي التدريب - تصميم الوظائف - الاستقطاب - استراتيجية تطوير المستقبل الوظيفي. كما هدفت الدراسة للتعرف على أداء العاملين في المستويات الإدارية. وقد جاء في توصية الدراسة بأن هناك مردود جيد من خلال تطوير وتدوير العاملين على وظائف المنظمة سوف يؤثر إيجاباً على تحسين أداء العاملين، وأنه من الضرورة بأن تسعى المنظمة بتوجيه وتوعية العاملين بأهمية وضرورة العمل على تحسين الأداء.
- دراسة Gajanethi Swathi Kumari (2019) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية في كل من القطاع العام والقطاع الخاص للاتصالات في الهند وتحليل أثرها على الرضا والتطوير الوظيفي للعاملين. وعلى الرغم من أن كلا المنظمات في القطاعين العام والخاص، أدعت بأن درجة رضا العاملين مرتفع بالنسبة للتطور والتطوير الوظيفي، إلا أنه وبمقارنة مستويات الرضا فقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا في القطاع الخاص أقل منه في القطاع العام وفي كلا القطاعين بينت الدراسة رضا العاملين عن التطوير الوظيفي.
- دراسة غضبان وعولي، (2019) وقد هدفت الدراسة للكشف عن دور المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين والتعرف على واقع تطبيق المسارات الوظيفية وتحديد المعوقات التي تواجه عملية إدارة المسارات الوظيفية بالشكل الصحيح، ودور إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين، ومن أبرز النتائج التي وصلت لها الدراسة، وجود تأثير إيجابي لإدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- دراسة Wayan Manggis وآخرون (2018) وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التطوير الوظيفي وقيادة أداء الموظفين في العمل حيث جاء في النتائج بأن للتطوير الوظيفي أثر إيجابي على تحفيز العاملين ورفع أدائهم الوظيفي كما أظهرت نتيجة البحث أن للتطور الوظيفي وللثقافة التنظيمية أيضاً أثر إيجابي كبير على الدافع للعمل وعلى أداء الموظفين والحث على زيادة العطاء والإنتاجية.
- دراسة مصلح، (2018) التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي المتمثلة في وضع أهداف التقدم والتطور الوظيفي وتطوير المهارات الوظيفية. وقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بما قد ينتج من ضغوط العمل وزيادة الأعباء الوظيفية وتأثيرها السلبي على العاملين. كما رأت الدراسة بأن تقوم دائرة الموارد البشرية بعمل حلقات توضيحية ونشرات دورية لجميع العاملين فيما يخص الترقيات ومراجعة أنظمة الحوافز المعتمدة وتطويرها أولاً بأول لتتماشى مع التطورات المحيطة بالعمل.
- دراسة لعصب، (2017) وقد هدفت الدراسة لمعرفة أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في أداء العاملين وإبراز مدى إدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين وإلى معرفة العلاقة الارتباطية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العاملين في حاجة ماسة دورات تدريبية تساعد العاملين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية وإلى زيادة جهد الرؤساء في تطوير المسارات الوظيفية للعمل.

- دراسة Hedge and Rineer (2017) وهدفت هذه الورقة البحثية تشجيع وجهات نظر جديدة حول المسارات الوظيفية في أماكن العمل المختلفة مما يساعد على تحسين فهم العوامل التي تساعد وتشجع على تنمية مسارات التطور الوظيفي للوصول لقوة عمل تساهم في زيادة أداء العاملين، وفي نفس الوقت سوف يساعد أصحاب العمل (المنظمات) على تقوية أنظمة المسارات المهنية التي ستزيد من رضا العاملين وتعزز الأداء التنظيمي من خلال دعم النمو والتطوير للموظفين وانتهت الدراسة إلى أنه في حال وصول المنظمات إلى مسارات وظيفية جيدة للعاملين فيها فإن ذلك سيحقق الاستفادة لكل من المنظمة والعاملين حيث سيتلقى العاملون الدعم الذي يسعون إليه لتنمية حياتهم المهنية وتحقيق المنظمات بناء القدرات والمهارات اللازمة لنجاح العمل..
- دراسة Mwashila, Harun (2017) وكان الهدف من هذه الدراسة تقييم التطوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الكينية وتحديد تأثير التخطيط والتقدم الوظيفي والتوجيه على أعضاء هيئة التدريس. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تقدم خدمات استشارية مهنية لموظفيها الأكاديميين وتوضح لهم خطط التطوير الوظيفي، كما يجب أن يتم إجراء المزيد من الدراسات في جهات أخرى في كينيا لمعرفة وتحديد تأثير التطوير الوظيفي والتوجيه الوظيفي على العاملين في الجامعات الحكومية الأخرى.
- دراسة Ikechukwu and Paschal (2017) وهدفت الدراسة لمعرفة آثار النمو الوظيفي على أداء الموظفين غير الأكاديميين وتحديد تأثير التطوير الوظيفي والتأكد من تأثير التقدم الوظيفي على تحفيز العاملين في نيجيريا. وكشفت النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود ارتباط إيجابي وهام بين التطور الوظيفي وأداء وتحفيز الموظفين وأنه يجب مساهمة الإدارة في النمو الوظيفي للموظفين غير الأكاديميين من خلال توفير فرص وفيرة للتطوير الذاتي والتقدم والتعلم المنظم وتمويل برامج التطوير الوظيفي وتوفير الحوافز لمن يسعى إلى التطوير الوظيفي. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين التقدم الوظيفي والتحفيز وهو الأمر الذي لا بد منه للحفاظ على الأداء الإداري المتميز.

التعليق على الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من الأجزاء الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في هذه الدراسة نظرا للدور الذي لعبته في تزويد الباحث بالأفكار الكافية عما هو مطلوب التركيز عليه والبحث فيه، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، وجد الباحث بعض وجهات التشابه في النهج العلمي مع اختلاف أهدافها ومناهج تطبيقها إلا أنها تأصيل نظري للدراسة الحالية وساهمت بشكل فاعل في تحديد البيانات المطلوب الوصول إليها وتم تطبيق ذلك في استمارة الاستبانة التي تم إعدادها. وتتميز هذه الدراسة بكونها ركزت على جهة عمل الباحث وهي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والتي تعتبر من المؤسسات الأكاديمية المستقلة في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2020/2019 ولم يسبق تطبيق مثل هذه الدراسة من قبل حسب علم الباحث.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وذلك بالتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المقاسة حسب رصدها بالواقع، وتحليلها بالطرق الإحصائية الملائمة للخروج بالنتائج الوصفية وتفسيرها وتقديم التوصيات المرتبطة بها.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (46) من الموظفين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، بلغت نسبة الإناث 60.9%، وغالبيتهم من الجامعيين بنسبة 87%، وتراوح سنوات خبرتهم بين أقل من 3 سنوات إلى أكثر من 11 عام، كما تنوعوا من حيث عدد الدورات الحاصلين عليها، ويعرض الجدول (1) وصفا للعينة.

جدول (1)- وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	%
النوع	ذكر	18	39.1
	أنثى	28	60.9
المستوى التعليمي	جامعي	40	87.0
	دراسات عليا	6	13.0
العمر	21-30	14	30.4
	31-40	16	34.8
	41-50	11	23.9
	50+	5	10.9
الخبرة الوظيفية	أقل من 3 سنوات	4	8.7
	من 3-5	13	28.3
	من 6 إلى 10	7	15.2
	أكثر من 10 سنوات	22	47.8
عدد الدورات	من 1-3	6	13.0
	من 4-6	9	19.6
	من 7-10	9	19.6
	أكثر من 10	22	47.8
مجموع العينة		46	100.0

أداة الدراسة:

حساب الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الفقرات ومحاور لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، ويعرض لذلك الجدول (2) لقيم معاملات الارتباط المستخرجة.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاور الاستبانة

أداء العمل		تخطيط المسار الوظيفي	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
.563**	1	.622**	1
.593**	2	.432**	2
.769**	3	.543**	3
.593**	4	.456**	4
.420**	5	.564**	5
.489**	6	.621**	6

أداء العمل		تخطيط المسار الوظيفي	
.584**	7	.719**	7
.430**	8	.570**	8
.579**	9	.732**	9
.384**	10	.395**	10
.561**	11	.441**	11
.615**	12	.471**	12
.696**	13	.357**	13
.473**	14	.459**	14
.512**	15	.461**	15
.775**	16		

**دالة عند مستوى 0.01

جاءت جميع معاملات الارتباط بين عبارات كل محور وبين الدرجة الكلية للمحور موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ ، وتراوحت قيمها بين (0.357-0.775)، وهي تقيم تشير لتوفر الاتساق الداخلي بمحوري الاستبانة.

حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات محاور الاستبانة باستخدام كل من طريقة كرونباخ ألفا للثبات، وطريقة التجزئة النصفية، ويعرض الجدول (3) لمعاملات الثبات لمحاور الاستبانة.

جدول (3) معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	معامل ألفا	عدد البنود	المحور
.712	.701	15	تخطيط المسار الوظيفي
.724	.713	16	أداء العمل
.732	.73	31	الاستبانة الكلية

تشير القيم بالجدول (3) أن معاملات ثبات الاستبانة الكلية قدر بلغت 0.73 بطريقة كرونباخ ألفا وتراوحت للمحاور بين (0.701 - 0.713)، وبلغ معامل الثبات الكلية بطريقة التجزئة النصفية 0.732 وتراوحت للمحاور بين (0.712 - 0.724)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة على الثبات.

الوزن النسبي المعياري:

لتحليل النتائج تم تقسيم مستويات الاستجابة على فقرات المحاور إلى المستويات التالية:

1. من 1- 1.80 منخفض جدا
2. من 1.81- 2.60 منخفض
3. من 2.61- 3.40 متوسط
4. من 3.41- 4.20 مرتفع
5. من 4.21- 5 مرتفع جدا

الأساليب الإحصائية:

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

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

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما درجة تقييم تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظفين الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت؟

وللإجابة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمستوى لكل من الدرجة الكلية وفقرات محور تخطيط المسار الوظيفي، ويعرض الجدول (4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى.

جدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لفقرات محور تخطيط المسار الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
2	تقييمي لمساري الوظيفي يساعد في زيادة قدراتي	4.02	1.238	مرتفع	1
12	أعتقد بأنه من الأفضل وجود مرشد في الهيئة لتتبع الموظفين ومساراتهم الوظيفية	4.02	1.183	مرتفع	2
6	لدي الرغبة والاستعداد لتطوير مساري الوظيفي	3.93	1.237	مرتفع	3
3	أقوم بصفة دورية بتقييم ذاتي للمهارات التي أمتلكها	3.89	1.320	مرتفع	4
4	لدي أهداف واضحة عن مساري الوظيفي في المنظمة	3.04	1.520	متوسط	5
13	تتناسب وتلي المسارات الوظيفية في الهيئة، طموحات العاملين	2.09	1.029	منخفض	6
11	تتبنى الهيئة اعتماد مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغييرات غير المتوقعة	1.89	.994	منخفض	7
5	اجتهد للوصول لمنصب معين خلال فترة معينة لمعرفةي بكامل البيانات المطلوبة	1.78	.814	منخفض	8
15	تعتمد الهيئة استراتيجية واضحة للتدريب تتوافق مع المسارات الوظيفية للعاملين	1.78	.696	جدا	9
1	تساعد الهيئة في التخطيط لمساري الوظيفي	1.74	.612	منخفض	10
10	تدعم الهيئة استراتيجية المسارات الوظيفية من خلال تطوير وتدريب العاملين	1.72	.544	جدا	11
7	أشعر بوجود توافق بين التخطيط الشخصي للمسار الوظيفي وتخطيط الهيئة للمسارات الوظيفية	1.63	.572	منخفض جدا	12
8	بناء على وضوح الرؤية في الهيئة بالنسبة للمسارات الوظيفية، أقوم بتحديد أهدافي والاستعداد لاكتساب المهارات والمعارف المطلوبة	1.57	.501	منخفض جدا	13
14	يعلم الموظف مسبقا عن مساره الوظيفي	1.57	.501	جدا	14
9	توجد رؤية واضحة بالهيئة عن المناصب الوظيفية تساعد الموظفين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية بشكل جيد	1.43	.501	منخفض جدا	15
	المتوسط الكلي لمحور تخطيط المسار الوظيفي	2.41	.236	منخفض	

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن المتوسط الكلي لمحور تخطيط المسار الوظيفي هو (2.41) بما يشير إلى أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي كما يقيمه الموظفون منخفض، وجاءت فقرات المحور بين المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض جدا، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (1.43 - 4.02)، وجاءت 4 فقرات في المستوى المرتفع، وفقرة واحدة في المستوى المتوسط، وفقرتين في المستوى المنخفض، و8 فقرات في المستوى المنخفض جدا، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم 2 " تقييبي لمساري الوظيفي يساعد في زيادة قدراتي"، تلاه الفقرة رقم 12 " أعتقد بأنه من الأفضل وجود مرشد في الهيئة لتتبع الموظفين ومساراتهم الوظيفية"، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة رقم 9 " توجد رؤية واضحة بالهيئة عن المناصب الوظيفية تساعد الموظفين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية بشكل جيد".

• نتيجة السؤال الثاني: ما درجة تقييم مستوى أداء العمل من قبل العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت؟

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

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لفقرات محور أداء العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
14	نتائج وصحة تقييم الأداء تحقّق وتدفع الموظفين للعمل بكفاءة	4.37	.903	مرتفع جدا	1
4	الحوافز والتقدير تساعد في تشجيع الموظفين لبذل المزيد من الجهد في العمل	4.35	.737	مرتفع جدا	2
12	يوجد نظام عقوبات في الهيئة يؤثر سلبا على تطوير وتحسين أداء الموظفين	3.50	1.278	مرتفع	3
6	تسعى إدارة الهيئة لتحسين وتطوير أداؤها بشكل دائم ومستمر	2.20	1.327	منخفض	4
13	توفر الهيئة للموظفين مناخ أمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية يساعد في زيادة الأداء الوظيفي	2.20	1.392	منخفض	5
15	يتعامل الرؤساء في العمل بشكل ودي يساعد الموظفين على تأدية أعمالهم بشكل جيد في الوقت المحدد	2.02	1.022	منخفض	6
2	تقوم الهيئة بمنح مكافآت للموظفين المتميزين لزيادة أداؤهم في العمل	1.96	1.134	منخفض	7
11	تركز الإدارة على أداء الموظفين وليس على الأخطاء التي يرتكبونها	1.93	.742	منخفض	8
5	يتوفر لدى الهيئة نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل مناسب وفعال وبشكل يحفّز الموظفين لتطوير وتحسين أداؤهم	1.85	.942	منخفض	9
3	يقوم الموظفون في الهيئة بتأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية حسبما هو مطلوب منهم	1.72	.688	منخفض جدا	10
7	يتميز الموظفون بسرعة اكتشاف أخطاء العمل وتصحيحها في الوقت المناسب	1.65	.604	منخفض جدا	11
16	لدى الهيئة معايير واضحة ومطبقة لتحديد الأداء الوظيفي للموظفين	1.65	.674	منخفض	12
10	يوجد استعداد وجاهزية لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأعمال وزيادة معدل الأداء الوظيفي	1.57	.501	منخفض	13
9	تهتم إدارة الهيئة بالموظفين خوفا من انخفاض مستوى أداء الموظفين	1.52	.505	منخفض	14
8	تهتم الإدارة بقيام الموظفين بإنجاز الأعمال في الوقت المناسب ومتابعتهم	1.50	.506	منخفض	15

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تقوم الهيئة بعمل تقييم لأداء الموظفين بشكل دائم وبشفافية كاملة	1.35	.566	جدا	16
	المتوسط الكلي لمحور أداء العمل	2.21	.241	منخفض	

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن المتوسط الكلي لمحور أداء العكس هو (2.21) بما يشير إلى أن مستوى أداء العمل كما يقيمه الموظفون منخفض، وجاءت فقرات المحور بين المستوى المرتفع جدا إلى المستوى المنخفض جدا، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (1.35 - 4.37)، وجاءت فقرتين في المستوى المرتفع جدا، وفقرة في المستوى المرتفع، و6 فقرات في المستوى المنخفض، و7 فقرات في المستوى المنخفض جدا، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم 14 " نتائج وصحة تقييم الأداء تحقّر وتدفع الموظفين للعمل بكفاءة"، تلاه الفقرة رقم 4 " الحوافز والتقدير تساعد في تشجيع الموظفين لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد في العمل"، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة رقم 1 " تقوم الهيئة بعمل تقييم لأداء الموظفين بشكل دائم وبشفافية كاملة".

• نتيجة السؤال الثالث: ما أثر التخطيط والتطوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟

وللإجابة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين درجات تقييم الموظفين لكل من تخطيط المسار الوظيفي والأداء في العمل، وتم الحصول على مربع معامل الارتباط لحساب حجم الأثر

جدول (6) معامل الارتباط بين درجات تخطيط المسار الوظيفي والأداء بالعمل (ن=46)

المقياس	معامل الارتباط مع الأداء بالعمل	حجم الأثر
تخطيط المسار الوظيفي	.276*	.076

دالة عند مستوى 0.05

تظهر القيم بجدول 6 وجود معامل ارتباط موجب دال إحصائيا عند مستوى (0.05) بين درجات تخطيط المسار الوظيفي، وبين أداء العمل وقد كانت قيمة معامل الارتباط ضعيفة، وبلغ حجم الأثر (7.6%) بما يشير إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يعود إليه (7.6%) فقط من أداء العمل كما يقيمه الموظفون، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط ولكن ضعيف بين تخطيط المسار الوظيفي وبين الأداء بالعمل.

• نتيجة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محوري تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل تعزى لمتغيرات النوع، والعمر والخبرة والدورات؟

أولا- الفروق في محاور الاستبانة تبعا للنوع:

استخدم اختبارات للفروق بين المجموعات المستقلة لحساب الفروق في محاور الاستبانة تبعا للنوع:

جدول (7) اختبارات لحساب للفروق في محوري الاستبانة تبعا للنوع

المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
تخطيط المسار الوظيفي	ذكر	18	2.38	.244	-.590	.558
	أنثى	28	2.42	.233		
أداء العمل	ذكر	18	2.26	.204	.653	.240
	أنثى	28	2.17	.260		

تبين نتائج الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للنوع في محوري الاستبانة تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل، حيث كانت قيم ت غير دالة إحصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$. وهو ما يدل على تقارب تقييم الموظفين من الجنسين لمحور الاستبانة

ثانيا- حساب الفروق تبعا للعمر:

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

جدول (8) اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبانة تبعا للعمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	.159	3	.053	.954	.423
	داخل المجموعات	2.340	42	.056		
	المجموع	2.500	45			
أداء العمل	بين المجموعات	.226	3	.075	1.326	.279
	داخل المجموعات	2.384	42	.057		
	المجموع	2.610	45			

تبين نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للعمر في محوري تخطيط المسار الوظيفي، وأداء العمل حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

ثالثا- حساب الفروق تبعا للخبرة:

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

جدول (9) اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبانة تبعا للخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	.048	3	.016	.273	.844
	داخل المجموعات	2.452	42	.058		
	المجموع	2.500	45			
أداء العمل	بين المجموعات	.054	3	.018	.294	.829
	داخل المجموعات	2.556	42	.061		
	المجموع	2.610	45			

تبين نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للخبرة في محوري تخطيط المسار الوظيفي، وأداء العمل حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

رابعا: حساب الفروق تبعا للدورات:

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

جدول (10) اختبار تحليل التباين للفروق في محوري الاستبانة تبعاً للدورات

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.345	1.137	.063	3	.188	بين المجموعات	تخطيط المسار الوظيفي
		.055	42	2.312	داخل المجموعات	
			45	2.500	المجموع	
.872	.235	.014	3	.043	بين المجموعات	أداء العمل
		.061	42	2.567	داخل المجموعات	
			45	2.610	المجموع	

تبين نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للدورات في محوري تخطيط المسار الوظيفي، وأداء العمل حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

الخاتمة.

من خلال هذه الدراسة تم توضيح واقع التخطيط التطوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين والدور الفعال الذي يؤثر التخطيط الوظيفي في رفع كفاءة العمل. وقد أثبتت الدراسة أن أنشطة التخطيط الوظيفي هي مفتاح لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

خلاصة بأهم النتائج

- مستوى تخطيط المسار الوظيفي كما يقيمه الموظفون منخفض.
- مستوى أداء العمل كما يقيمه الموظفون منخفض.
- وجود ارتباط ولكن ضعيف بين تخطيط المسار الوظيفي وبين الأداء بالعمل. وبلغ حجم الأثر (7.6%)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للنوع في محوري الاستبانة تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للعمر في محوري تخطيط المسار الوظيفي، وأداء العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للخبرة في محوري تخطيط المسار الوظيفي، وأداء العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للدورات في محوري تخطيط المسار الوظيفي، وأداء العمل.

التوصيات والمقترحات.

- على ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:
1. العمل على زيادة فهم ومعرفة أثر التخطيط للمسارات الوظيفية بين الموظفين.
 2. حث المسؤولين والموظفين على معرفة أهمية تطبيق نظام تخطيط المسار الوظيفي وزيادة التوعية بما سيعود بالنفع العام على الجميع.
 3. تحسين نظام شغور المناصب والذي سيكون له الأثر الجيد على الموظفين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية مما سوف يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي والاجتهاد للتميز في العمل عند الموظفين.

4. الاهتمام بنظم وأساليب التحفيز المادي والمعنوي للموظفين والعمل على قياس كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي بأساليب واضحة وشفافة.
5. توفير قاعدة بيانات كافية للمسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية للموظفين ومساعدتهم للتخطيط والاجتهاد لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.
6. التخطيط العلمي الدقيق لاحتياجات المنظمة من القوى العاملة (كما وكيفا).
7. العمل على تدوير الموظفين بين الوظائف المتشابهة لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف.
8. إعداد البرامج التدريبية المناسبة لإعداد مرشحين لسد الوظائف الشاغرة بعد تزويدهم بالمهارات والمعارف المطلوبة، وكذلك دورات تدريبية للمسؤولين في المنظمة على كيفية تطبيق نظام تخطيط المسار الوظيفي وكيفية استثماره بالشكل الصحيح الفعال.
9. التشجيع لإجراء المزيد من الأبحاث وبصفة مستمرة على العاملين في الهيئة بهدف التوصل إلى أفضل أساليب رفع الروح المعنوية بما يحقق زيادة الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- بدر، نضال سلام (2016) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالتعاون مع جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.
- بن زاف، جميلة (2015) العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21: 59-70.
- حافظ، عبد الناصر علك؛ حسين، وليد حسين؛ وخضير إنتهال طالب (2013) مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد (32) ص. 183-202.
- حجاج، أمال (2014) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة: الجزائر: 37.
- ديب، كنده علي (2015) دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 3: 105-123.
- السعدي، محمد (2018) مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (7) - (28): 8-22.
- سليمان، عبد النور؛ وجرار، صابرين (2019) تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار: الجزائر.
- الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى (2014) مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية.

- صلاح، رزان (2019) مفهوم التخطيط الإداري، Introduction, Meaning, Importance, Features and Limitations of Planning، www.toppr.com.
- طليل، محمد أحمد (2014) تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة غير منشورة، أكاديمية الإدارة والقيادة للدراسات العليا، المكتبة المركزية في غزة: فلسطين.
- عاشور، أحمد صقر (2005) السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية: 25.
- عباس، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط. 2، عمان: الأردن: 214.
- عثمان، برحاب؛ وفتحي، معيوش (2016) تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقاد تلمسان: الجزائر.
- عودة، قصير (2018) نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية، غليزان، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2 (محمد بن أحمد)، العدد 11، نوفمبر 2018: 103 - 118.
- غضبان، وهيبه؛ وعولمي، حسيبة (2019) فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراسة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف (المسيلة)، الجزائر.
- قوراري، الزهرة؛ والعياشي، مريم (2019) أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر.
- القيسي، محمد وائل (2016) الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض: المملكة العربية السعودية: 47.
- لعصب، عبد الهادي (2017) أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- مجموعة كتآب (2020) أهمية التخطيط في حياتنا - موقع إنترنت <https://sotor.com>.
- مصلح، ندى إبراهيم (2018) التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين: 24.

ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Armstrong, M. (2016) Human Resources Management Practice, Cambridge University Press, 10th Edition, UK, p.695
- Biswakarma, Gangaram (2016) Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An Empirical evidence from Nepalese Private Commercial Banks, International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 3, No. 2, p. 10- 26.

- Bratton, John & Gold, Jeff (2017) Human resource management: Theory and Practice, Palgrave Macmillan, London.
- Cascio, Wayne (2018) Managing human resources, 11th. Edition, MacGraw- Hill Education.
- Chanin, Y. (2012) Influence Factors on Career Growth in the Hospitality Industry, The Asian Business and Management Conference, Mahidol University International College, Mahidol: Thailand.
- Felix, K. (2012) Career development practices among commercial banks in Kenya, University of Nairobi Library, Nairobi
- Gajanethi Swathi Kumari (2019) Reinventing the workplace – Strategic to Employee Career Development in Indian Telecom Industry – A Research, International Journal Of Engineering and Advance Technology (IJEAT) Vol. 9, Issue 2, pp. 5503- 5507.
- Hedge, Jerry and Rineer, Jennifer (2017) Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Creer Pathways Research, RTI Press Publication, No. OP- 0037- 1703, Research Triangle Park, NC: RTI Press (<https://doi.org/10.3768/rtipress.2017.op.0037.1703>).
- I Wayan Manggis, Anik, Yuesti, and I Ketut, Setia Sapta (2018) The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village, International Journal of Contemporary Research and Review, Vol. 9, Issue 07, pp. 20901- 20916.
- Ikechukwu, Dialoke and Paschal A. Jane Nkechi (2017) Effect of Career Growth on Employees Performance: A Study of Non- Academic Staff of Michael Okpara University of Agriculture Umudike Abia State, Nigeria, World Journal of Entrepreneurial Development Studies, Vol. 1, No. 1, pp. 1- 12.
- Kakui, I & Gachunga, H. (2016) Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board, Strategic Journal of Business and Change Management, 3 (3) pp.307- 324
- Mwashila, Harun, M. (2017) The Influence of Career Development on Academic Staff Performance in Kenyan Public Universities in Coast Region, Master Degree requirement in Business Administration, Human Resource Management Option, Business Administration College, Technical University of Mombasa, Kenya.